

| 财富人生系列 |

我的人生 稀稀松松 照样赢

“呆伯特”
的逆袭人生

[美] 史考特·亚当斯 (Scott Adams) 著
朱银涛 译

How to Fail
at Almost Everything
and Still Win Big Kind of the Story of My Life

史考特·亚当斯

互联网上最有趣、最具影响力的人物
20世纪最杰出的商业思想家和观察家
影响世界的《呆伯特》漫画作者、《纽约时报》畅销书作者

以其独特的诙谐手法讲述了一个男人
一路跌跌撞撞从无数尴尬的失败迈向成功的逆袭过程

中国人民大学出版社

— | 财富人生系列 | —

我的人生 样样稀松 照样赢

“呆伯特”的逆袭人生

[美] 史考特·亚当斯 (Scott Adams) 著
朱银涛 译

How to Fail
at Almost Everything
and Still Win Big

Kind of the Story of My Life

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

我的人生样样稀松照样赢：“呆伯特”的逆袭人生 / (美) 亚当斯著；朱银涛译.
—北京：中国人民大学出版社，2016.3
ISBN 978-7-300-22427-5

I. ①我… II. ①亚… ②朱… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第022188号

我的人生样样稀松照样赢：“呆伯特”的逆袭人生

[美] 史考特·亚当斯 著

朱银涛 译

Wode Rensheng Yangyang Xisong Zhaoyangying: Daibote de Nixi Rensheng

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http:// www. crup. com. cn		
	http:// www. ttrnet. com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司		
规 格	170 mm × 230 mm 16开本	版 次	2016年3月第1版
印 张	16.5 插页1	印 次	2016年3月第1次印刷
字 数	202 000	定 价	49.00元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



引言

无论是在生活上还是事业上，如果你已经取得了你想要的成功，那么你能从这本书中收获的可能只是一个有趣的故事，一个男人如何一路跌跌撞撞从失败迈向成功的过程。但从我的故事中，你也可能会注意到一些熟悉的模式，这些模式将让你确信（或者偏信）自己的成功并非完全靠运气。而你肯定不能从家人和朋友那里得到这些，他们看到的常常是你狼狈不堪的生活。

这是一个历经了许多尴尬的失败、看似不可能成功的人，却最终获得成功的故事。如果你刚刚开始踏上通往成功的旅程——无论你怎么定义你所处的人生阶段——或者你正在质疑自己，你正在反思到现在为止你到底做错了什么，那我希望这本书能给你一些启发。也许你所拥有的智慧加上我所知道的，将足以使你摆脱困境。

我最终获得成功主要靠天赋、运气、努力，还是因为偶然间在这三方面都取得了平衡？但我很确定的一点是，我一直在有意识地追求一种管理机会的策略，使运气更容易垂青我。那到底是我的策略取得了成效，还是运气就是运气，有了好运气一切都顺理成章？诚实地讲，我不知道。这就是为什么我建议你把我的故事与其他成功人士的故事

作比较，看看你是否能注意到某种模式化的东西。我从小就是用的这种策略，可我一直不知道是我的策略发挥了作用，还是只是因为我很走运。我永远也不知道。如果你从这本书中得到了一些好理念，随后取得了巨大的成功，你也会一样不能准确地区分什么才是决定性因素。但是你可能会认为那是因为你许多方面具有非凡的才能。人类的大脑就是这么工作的。是吧，你就是这样想的。但是对于我而言，我宁愿承认自己的无知，让这个问题成为一个没有答案的开放性话题。

这不是一本建议书。如果你曾经接受过一个漫画家的建议，很可能不会得到一个好的结局。首先，你很难确定一个漫画家什么时候是认真的，什么时候只是在开一个精心构思的玩笑或恶作剧。我搞过持续多年的恶作剧，有时候除了我自己，没有人能理解这个玩笑，其中一些恶作剧仍在流行。我曾扮作别人在网上发布言论，我曾经伪装成专业人士，混进一个高层会议，为《呆伯特》(*Dilbert*)漫画获取创作素材。

除此以外，我写这本书是要获得报酬的，我们都知道金钱会扭曲事实，就像一只河马穿上了丁字裤也会变得性感。而且我们别忘了，对于绝大多数人而言，我是一个陌生人。不要轻信陌生人。

客观地衡量下，我可能是地球上最不可靠的人之一。我很惭愧地承认，如果让我在说真话和说笑话之间做选择，我可能选择说笑话。

我自己也不是什么方面都通吃的专家，包括我自己的工作。我画画时像一只醉猴，我的写作风格介于困惑和一知半解之间。为什么有人肯付钱给我写作？对我而言，一直是个谜。

更糟糕的是，让一个人以书本的形式向另一个人提供建议本身就存在一些问题。每个人都是不一样的，如果这本书中有什么东西对所有人而言都有意义，连我都会感到十分惊讶。

让我们直奔主题吧，先预览一下我将要讲到的从失败走向成功的

主题，我这样做是因为我希望这些主题能激发你的好奇心。从我的缩略表中你不会学到很多东西，但也许会提高你的兴趣，让你找到读完这本书的理由。

主题预览

1. 目标属于失败者；
2. 你的大脑并非不可思议，它是一部你可以编程的计算机；
3. 最重要的指标是你的个人能量；
4. 你每获得一项技能都将使你成功的概率增加一倍；
5. 幸福是健康加自由；
6. 从某种程度上讲，运气是可以经过努力获得的；
7. 通过伪装（善意的伪装）克服羞怯；
8. 健身是移动世界的杠杆；
9. 简单化腐朽为神奇。

如果我阐述到位，我将不需要用可信的事实证明以上这些观点。有些章节我会引用一些案例，说明我的信息来源。我将借用那些已经取得成功的人的可信性，（做得好的可信的人！）但是大部分时间，我将描述我的个人经历，我保证是真实的。尽管我喜欢搞恶作剧，但承诺就是承诺，在这本书中，你读到的有关我的一切，据我所知都是确实无误的。

我在二十多岁的时候，没有谁能告诉我如何成为一名漫画家，如何写一本书，或者如何获得成功，这是我成功之路上的一大障碍。其他人似乎都从家人和朋友的智慧中获得了很大的帮助。正是这种不平等激怒了我，同时也激励了我。因此，我花了几十年的时间，试图搞清楚要想成功，什么是可行的，什么是不可行的。如果你想要成功，无论在什么领域，让我成为你的起点。我将在本书中描述一种成功的

模式，可以作为你迈向成功的发射台。对于你的具体情况，我不会总是有正好合适的解决方案，但我可以帮助缩小你的选择范围。

我在本书中所说的对你是否有用，在你做出判断之前，你需要有从废话中辨识真理的系统。大多数人认为他们有很好的废话探测器，但如果是这样的话，法庭上陪审团的意见就会总是一致的，我们就会有相同的宗教信仰。实际上，大多数人分辨废话和真理的能力很差，也没有客观具体的方法知道你是否擅长于此。想想那些总是不同意你的观点的人，当他们明明大错特错时却表现得多么自信你就知道了。你对他们而言，也是这个样子。

当涉及到任何大或复杂的问题时，谦逊是唯一明智的选择。然而，我们人类需要驾驭这个世界，就好像我们真的了解它似的。随意行动是荒谬的。为了使你生命中的荒谬最小化，我推荐使用一个特定的、从废话中分辨真理的系统。这个系统对于阅读这本书是有用的，在你的生活中可能更有用。这个系统识别出至少六种常见的区分真理与废话的方法，而有趣的是，每一种方法都出乎意料之外。

分辨真理的六种过滤器

1. 个人经验（人类的认知能力是可疑的）；
2. 你所认识的人的经验（更不可靠）；
3. 专家们（他们为钱工作，而不是为真理）；
4. 科学研究（相互关系不是因果关系）；
5. 常识（被人以绝对的自信误解的好方式）；
6. 模式识别（模式、巧合和个人偏见看起来差不多）。

在我们混乱的、有缺陷的生活中，获得真理最近的方式是一致性。一致性是科学方法的基石。科学家通过受控制的实验，试图观察到一致的结果，来慢慢接近真理。在你的日常生活中，虽然你不是科学家，

但是你却在做着同样的事情，只是并不像科学家那样令人印象深刻，也不可靠。例如，如果每次你吃爆米花，一个小时后你就开始放屁，你可以合理地判断出爆米花会使你放屁。这不是科学，但它仍然是一个绝对有用的模式。尽管这个推断可能不太完美，但一致性是我们所拥有的获取真理最好的标志。

当你在寻求真理时，最好的办法是在我的列表中至少找到两点进行确认。例如，如果一项研究表明，只吃巧克力蛋糕，别的什么都不吃，是很好的减肥方法，但你的朋友使用这种饮食方案后却越来越胖，你可以从两个方面确认这不是真理（如果你把常识算进来，是三个方面）。这就是缺乏一致性。

一旦你有了废话过滤器，思考一下该如何开始应付复杂的新问题。如果可以的话，你将总是需要首先采取这一步：你会问一个聪明的朋友，他或她是如何解决同样的问题的。一个聪明的朋友可以节省你大量的时间和精力。你们中的许多人已经有一两个聪明的朋友，你很幸运拥有这样的朋友。但据我的观察，有相当比例的成年人在追求成功和幸福的道路上实际上没有什么聪明的朋友可以帮到他们。

所以在此，我授权我自己以这本书的形式成为你聪明的朋友。如果你已经有一些聪明的朋友了，那太好了。不过你不可能有太多这样的朋友。我愿意与你广泛地探讨与成功相关的话题，那些你的朋友可能会认为不好回答的话题。

在这里所讨论的任何话题我都不是专家，但我非常擅长使事物简单化。在过去的几十年里，我的主要工作是创作《呆伯特》漫画，画漫画的过程就是不断剔除杂质的过程，直到剩下的只是虽然荒诞但真实的核心部分。一个漫画家只需要四个短句就可以完成这项壮举，这个窍门我已经使用过近9 000次了，有时候做得很成功。



简单的力量到底有多大，资本主义是最好的证明。无论情况有多么复杂，无论公司与公司之间有多么不同，无论有什么样的挑战、决策、成功和失败，资本主义的核心精神都可以归结为一个词：利润。这种简单确保资本主义的运行。虽然在商界，潜在的复杂性仍然存在，但创建一个清晰而简单的发展措施使资本主义成为可能。没有哪个聪明的投资者会在不知道一个公司的过去和预期利润的情况下购买它的股票。利润告诉管理者他们的所作所为是否正确，他们是否需要改变。这种简单化——获得利润——是资本主义最大的引擎，在很大程度上引导它的方向，尽管有时会导错了方向。把利润作为企业的首要任务，你可以质疑它的道德，但你不得不承认没有利润是绝对不可行的。你至多可以说有些公司过分追求利润，而偏离得太远，但这是任何工具都可能带来的风险。当你用锤子往木头上钉钉子时，只有在你钉好后适时停止敲打，这把锤子才是一把好锤子，如果你继续敲击，你就会敲碎这块木头。

稍后在这本书中，我会描述一种简单化，它能告诉你通向个人成功的所有步骤，也可以说是在追求个人利润。你可以以此衡量，搞清楚你生活中所有复杂的决定。但那是后话。

我希望能给你一个万无一失的成功公式，但生活是不可能这样的。我能做的就是描述一种模式，你可以用来与你当前的做事方式比较一下。正确的答案可能是应将你正在做的与你在这里读到的相结合。只

要你要求通过模式识别、实验以及观察获得智慧，那么什么对你而言最合适，只有你本人才能做出最准确的判断。

总之，请允许我保证，如果你认为我某个特别的想法是胡说八道，很有可能你是对的。因为绝对正确不是我的目标。我只是想展示一些新的方式，来思考找到幸福和成功的过程。把这些与你所知道的、所做的以及别人的建议作比较，你会发现自己所特有的成功公式。

目 录

第一章	那时我疯了	1
第二章	演讲的那天	5
第三章	激情就是扯淡	8
第四章	我的许多失败总结	11
第五章	我绝对钟爱的惨痛失败	23
第六章	目标与系统	26
第七章	我的系统	32
第八章	我失败的企业打工生涯	39
第九章	决定与希望	44
第十章	自私的错觉	46
第十一章	能量指标	50
第十二章	管理你的态度	65
第十三章	系统已经发挥作用了	74
第十四章	我的小拇指痉挛	76
第十五章	我的演讲生涯	80

第十六章 我的声音问题有名称了	82
第十七章 没用的声音治疗方案	84
第十八章 认识你的才能，知道什么时候该放弃	86
第十九章 你是一个练习型的人吗	93
第二十章 把握你的成功概率	96
第二十一章 成功的数学原理	103
第二十二章 模式识别	151
第二十三章 幽默	155
第二十四章 肯定宣言	161
第二十五章 时机也是运气	165
第二十六章 肯定宣言见效实例	169
第二十七章 声音问题更新	171
第二十八章 专家	174
第二十九章 社团设计	177
第三十章 幸福	181
第三十一章 均衡饮食	190
第三十二章 健康	217
第三十三章 声音问题更新（二）	229
第三十四章 运气	233
第三十五章 创业经历：日历树	235
第三十六章 声音问题更新（三）	237
第三十七章 关于肯定宣言的最后注解	240
第三十八章 总结	245
译者后记	247



第一章

那时我疯了

2005年的春天，我的医生诊断我患了某种精神病。虽然他并没有直接使用“精神病”这样的词汇，但他确实推荐我去看心理医生，我明白了他的暗示。

凯撒卫生保健机构的心理医生听了我的故事后，得出了相同的结论：疯了。但和我的医生一样，她没有使用“疯了”这样的词汇。心理医生建议我服用安定，并根据我的情况提供了建议，她说减少我的压力可能会使我的行为恢复正常。

我拒绝服用安定，因为我并不觉得自己疯了。我甚至都没有感觉到压力，或者至少在医生和心理医生都认为我可能精神失常之前，我都没有感觉。我当然理解为什么这两个专业人士都倾向于那个诊断结果。以任何标准来衡量，我那段时期的行为，甚至对我自己而言，都有些疯狂。

我的症状是：我突然失去了与人说话的能力，尽管我一个人的时候能正常讲话，我甚至可以对我的猫说话。我的私人医生以及凯撒卫生保健机构的专家们都已系统地排除了每一个可能造成我失语症的原因。过敏吗？不是。常见的呼吸道问题？不是。胃酸倒流吗？不是。

肿瘤或是喉咙息肉吗？不是。中风？不是。神经系统问题吗？不是。除了突然失去了与人说话的能力外，我看起来很健康。我可以和我的猫讲话，我一个人的时候可以讲话，我可以背诵一首诗，但是在电话里，我几乎挤不出一句可以让人听明白的话，我患上了某种奇怪的社交喉炎。说到底：疯了。

当你要诊断的病人是作家和艺术家时，疯狂总是很合理的诊断结果。有时疯子和艺术家的唯一真正区别是，艺术家们记录下了他们想象中的东西。在过去的几十年里，我的博客里几乎每周都有人质疑我的心理健康。我理解他们，我也读过我自己的作品。我的大脑的理性部分知道，如果足够多的人认为我可能疯了，那么我需要考虑一下这种可能性。

我可能有一些疯狂的基因。我的外祖父在精神病院呆过一段时间，或者叫疯人院，那个时候这么叫。如果我记得没错，他接受过电击治疗。显然不管用，因为我的母亲和外祖母后来永远地离开了他，她们除了身上的衣服，什么也没拿。那时他正拿着钝器沿路追赶她们，很显然，他的脑子里想的是杀人。我不能排除我继承了外祖父的疯狂基因的可能性。

一个疯子的生活是艰难的。当我试图与人说话时，我的声带在某些辅音那里不自觉地发紧，给人的印象就像一段非常糟糕的手机通话，每三个音节就中断一下。当我在餐馆想要点一份健怡可乐时，我能说出来却是“……怡可……”，最后我通常得到的是一个同情的眼神和一杯常规的可乐。或者更糟的是，服务员会说：“我很好，谢谢您的关心。”然后我什么饮料也得不到。

这是一个让人很困惑、很恼火的问题。我能流利地唱歌，尽管唱得很难听，但这对我来说完全可以做到。我还可以轻松地背诵出记忆中的片断。然而在一场对话中，我说不出一句正常的、可以让人听懂

的话。

我就像一个口吃者，学会了避开那些会使我出洋相的音节。如果我想要口香糖，我知道我说出来的会是“……糖”，所以我会尝试一个变通方法，例如我会说“我想要你咀嚼的东西。”这种方法通常会失败，因为人们并不会想到在偶然的交谈中会有谜语要猜，而且不管我的暗示多么清楚，我能得到的反馈就是一个迷惑不解的表情，以及一个“啥？”

失去说话的能力显然是一个社交噩梦。你感觉自己就像是一个处在拥挤的房间里的幽灵，那种感觉是如此超现实。我一点也不夸张，我真的感觉自己就像一个幽灵，你可以想象那是什么样子的，这种孤独感使我越来越衰弱。有研究表明孤独像衰老一样损害身体。我的确感觉是这样的，每天我都感觉刚打了一场败仗。

我明白了倾听别人说话并不能治愈孤独。只有当你自己说话以及——最重要的是——你的话被人听见，才能真正治愈你的孤独。在接下来的三年半里，我的生活完全脱离了正常的轨道，我体验到了一种非常深刻的孤独。尽管有家人和朋友的关爱和支持，我的生活质量却低到极点。

在最初的几个月里，我的声音问题比我的孤独问题要严重得多。我除了是一个与多家报刊签约的画《呆伯特》的漫画家以外，还是一个高薪职业演说家。并且，几周后我还要参加一个活动，但我已经失去了说话的能力。即使我提前准备好演讲稿，我也无法预料我的声音到时是否会像我在唱歌或者背诵一首诗时一样正常。我的声带会在讲台上突然关闭并一直那样吗？我会站在1000人面前，说一堆让人无法理解的废话吗？

我通过电子邮件告诉客户我的情况，给组织者取消这次活动的机会。他们却决定冒险，让活动照常进行。我也同意碰碰运气。幸运的是，我并不像一般人那样觉得这种情况会很尴尬，这一点我会在下一章节

里谈到。在 1 000 个陌生人面前丢脸，而且他们中的许多人可能会把这种场面录下来，对我而言，并没有像你想象的那么可怕。这个险之所以值得一冒，是因为我需要知道在那种情况下我的声音是什么样子的。我需要找出模式。如果我在 1 000 人面前背诵一段牢牢记住的演讲稿，我的声音会正常吗？只有一个办法才能找出答案。



第二章

演讲的那天

我已做过一百次类似的演讲。在某种程度上说，每次演讲都是一样的：签合同，订机票，赴约，和组织者闲谈，走上讲台，让人们开怀大笑，签名，拍合影，急匆匆冲向一辆等在门口的车，去机场，飞回家。

这一次闲谈是失败的。在后台，组织者试图和我交谈，我做了最大的努力，他们也没能破译出多少我想表达的话。我对他们耳语，做手势，变化我的句型和表达方式，试图让他们确信，上了台后情况会好一些。但是，老实说，我自己也不确定。我可以看到他们眼中的恐慌，我很可能走上讲台，然后我的喉咙会每过三个音节就突然关闭。

专家说，一个人能做的最可怕的事情之一就是公开演讲，但对我而言，一般不是这样子的。我训练有素，经验丰富，天生就是演讲的料，我的观众通常是友好的《呆伯特》漫画粉丝。这还是我头一次站在后台等待主持人介绍，同时不知道自己是不是还拥有说话的能力。

这是前所未有的体验。

当主持人开始介绍我时，我迈上了通向讲台的金属台阶，音响技术员正在鼓捣混音器，为我的麦克风试音。活动组织者隐退至后台的

黑暗中。观众不安地等待着。对我的介绍似乎永远也完不了。

我偷偷探头看了看观众席，想提前感受一下现场的氛围。这些都是自己人：技术人员和办公室工作人员。我做了几次深呼吸。主持人引用了我的简介资料中的一个笑话，观众笑了。他们都准备好了。

我不安地整理了下衬衫，确保下摆整齐地塞在裤腰里，再检查了话筒线，确保多余的部分都完全隐藏在我的腰带下。主持人为了营造效果，提高了嗓门大声呼喊道，“请大家以热烈的掌声欢迎《呆伯特》的作者，史考特·亚当斯！”我带着一颗砰砰乱跳的心走进了炫目的舞台灯光下，观众们群情激昂，他们喜欢《呆伯特》，因此他们很高兴能看到我。我穿过舞台，与主持人握手，我们对视了一下，相互点点头。一切都在以慢动作进行着。我朝数字视频设备那里走去，我的漫画将通过这个设备在大屏幕上显示。我把资料放在桌子上，朝旁边走了两步。像一般的演讲者一样，我把双手放在胸前，十指相扣，吸收着由观众的掌声转化的积极的能量。这样的能量很棒。不管怎样，观众很抬举我。

一瞬间，时机刚刚好，我的心跳恢复到正常状态，就像前一百次站在其他人面前一样。我的训练在起作用，我的自信来了。在我的脑海里，我拥有观众，他们除了听我演讲别无选择。从某种意义上讲，他们到这里来是向我投降的。我所要做的就是告诉他们我所知道的。要做到这一点，我需要能够讲话。

我深深吸了两口气，向四周看了看，对观众微笑。我很高兴站在那里——真的很高兴，我是为这个讲台而生的。讲台一直以来就像我的家。

我等待掌声停止。当掌声真的停下来，我等了一会儿，因为我明白，当你站在观众面前时，你对时间的感觉是扭曲的，没有经验的演讲者常常说话太快就是这个原因。我在脑子里调整自己的生物钟，使之与观众的时间感合拍。我也希望他们在寂静中等待一两拍，以激发他们的好奇心。我的经验告诉我，观众常常会很想知道《呆伯特》的创作

者讲话是什么样子。那一天，我想知道的和他们一样。

讲到这里，你可能会以下问题：什么样的白痴会让自己处在这样的境地——在1000人面前丢脸？

这个问题很合理。但答案很长，我需要写完整本书来好好回答这个问题。简短的回答是：在过去的几年里，我已与失败培养出了非常独特的关系。我欢迎失败，我能挺过失败，我感激失败，我能拍拍身上的尘土，继续前行。

失败总是会带给我们有价值的东西，在我提炼到这种价值之前我不会放过失败。我从失败获益的历史很长。比如，我的漫画生涯就是没有在企业环境中取得成功的直接结果。

那天，我在寻找一种讲话的模式。我需要知道为什么在某些情况下，我可以讲话，而在另外的情形下，却不能。是环境问题吗？是与我的肾上腺素水平有关？还是与我的声调有关？还是与我的大脑中主管记忆的区域有关？如果我能找到一种模式，也有可能找出解决我的声音问题的方案。当我在观众面前时，我的声音会比正常时要好还是更糟？我就要找到答案了。

我张开嘴开始讲话。我的声音不是很好，有些刺耳，但是还好可以工作。大多数人可能认为我只是感冒了。我讲了45分钟，为他们展示那些曾给我带来麻烦的漫画，告诉他们有趣的奇闻轶事。观众听得很投入。

当我走下讲台，我立即失去了说话的能力。当从我背诵好的演讲转向正常的交谈时，我的喉咙就像上了一把锁一样。

可恶，问题一定出在我的大脑。

接下来的三年里，我一直在寻找解决我的声音问题的办法，让我在社交生活中摆脱幽灵般的感觉。在这本书中，我将告诉你我探索的过程，因为嵌入这个故事中的，其实就是我如何像抓住喉咙一样抓住失败，用力挤压，直到咳出一团成功的毛球的过程。



第三章

激情就是扯淡

你可能经常听到成功人士建议你应该“追随你的激情”。当你第一次听到这句话时，可能会感觉非常合理。激情可能会使你精力充沛、不屈不挠、决心坚强，充满激情的人也更有说服力。这些都是好事情，不是吗？

但是我要反驳：当我在旧金山一家大银行任商业信贷主管时，我的老板告诉我们，你们永远也不要把钱贷给那些跟着激情走的人。比如说，一个体育爱好者想开一家体育用品商店，以追求他对运动的激情。这个人是个糟糕的赌注，因为他除了激情，一无所有，他开店的理由是错误的，你不能把钱贷给他。

我的老板已经在银行做了 30 多年的商业贷款，他说，最好的贷款客户是没有任何激情的，他们只是想努力工作，致力于在电子表格上看起来不错的项目。也许贷款客户想开一个干洗店或投资一个快餐连锁店——都是很无聊的东西，但这些人是你赌的人。你想要的是努力工作的人，而不是爱他的工作的人。

那么谁是对的？激情到底是一种有用的成功工具，还是一种让你失去理智的东西？

我的假设是：充满激情的人更有可能冒很大风险去追求不可能实现的目标，所以你在有激情的人中间会看到更多的失败以及更多的巨大成功。失败了的充满激情的人没有机会告诉我们他们的建议，但是成功的充满激情的人每天都在写书或者接受采访，与我们分享他们成功的秘密。很自然，那些成功的人希望你相信他们成功是因为他们真的很棒，但是他们也想保留一些谦卑，你不能一方面表现得很谦虚，另一方面又说：“我成功是因为我远比一般人聪明。”但是你可以说你的激情是你成功的关键，因为每个人都可以对某些事情充满激情。激情听起来更容易获得。如果你很笨，你一点办法也没有，但是激情这种东西，我们认为只要在正确的环境里，每个人都可能产生激情。激情让人感觉很民主，它是每个人都可以拥有的天分。



它也是最扯淡的。

我们很容易对做成功的事情产生激情，从而扭曲了我们印象中激情的重要性。我这一生参与过几十家企业的投资，并且每一家在一开始都让我很兴奋，你甚至可以称之为激情。而那些没有成功的投资——绝大多数都没有成功——都会随着一次次的失败经历而慢慢地耗尽我的激情。只有那些为数很少的成功案例因成功而变得更加令人兴奋。

例如，当我与一位运营商合作投资一家餐厅时，我的激情极高。开张第一天，当我看见了顾客在门口排着长长的队伍，我更加激情高涨。

但是在接下来的几年，生意慢慢萧条下来，我的激情演变成了沮丧和厌恶，激情也随之消失了。

另一方面，《呆伯特》一开始只是我想尝试的许多致富计划中的一项。当它开始看起来要取得成功时，我对漫画的热情增加了，因为我意识到这可能是我的金票。事后来看，那些我最富有激情的项目似乎也是那些成功的项目。但客观地讲，我的激情是随着成功而增加的，成功带来激情，多于激情带来的成功。

激情也可以是天分的简单标志。我们人类倾向于喜欢做我们擅长的事情，而不喜欢做我们不擅长的。在尝试之前，我们也十分擅长预测我们可能在哪方面擅长。当我第一次拿起网球拍时，我就对网球充满激情，此后我经常打网球，而且我也是很快就知道了，与篮球和足球不同，网球可能是我擅长的运动，所以有时激情只是了解你的特长的副产品。

我讨厌销售，但我知道这是因为我不擅长销售。如果我是一个非常优秀的销售员或有潜力成为一个很棒的销售，我可能就会对销售产生激情。那些注意到我的成功的人会认为激情是我成功的原因，而不是我的天分。

如果你问一个亿万富翁，他成功的秘诀是什么，他可能会说是激情，因为这听起来既性感又谦虚。但是喝过几杯后，我想他会说，他的成功是欲望、运气、努力、决心、智慧以及冒险精神的综合体。

所以如果你正在计划你的成功之路，忘掉激情吧。在接下来的章节我将描述一些曾对我有效的提高个人能量的办法。你已经知道，当你的能量正合适时，你会表现得更好，无论是学业、工作、运动，甚至你的个人生活。能量有用，激情是屁。



第四章

我的许多失败总结

我很高兴承认我所经历的失败比我认识的任何人都要多。读这本书很可能会使你踏上回忆失败之路，你会想起你曾经有过的最悲壮的失败和沮丧经历。欢迎你！我忘了说，这正是你应该做的：埋头沉浸在你的失败中。这是一个好地方，因为成功喜欢隐藏在失败中。你在生活中想要的一切都在巨大的失败的泡沫中，关键是如何把这些好东西找出来。

如果成功很容易得到，每个人都会成功。成功需要努力。这个事实对你有利，因为这使得懒惰的人出局。如果你也很懒，不要担心。这本书的很多内容将会告诉你如何不付出很多努力却能提高你的能量。事实上，仅仅读这本书就可能激发你的乐观主义，这也是我写本书的目的。所以，你已经朝着正确的方向前进了。

我是一个天生的乐观主义者，这也许和我从小受的教育有关——很难知道哪里是开始，哪里才算结束——但是无论是什么原因，我一直把失败看成工具，而不是结果。我相信以这种方式看待世界，对你也很有用。

尼采有一句非常著名的话：“凡是没有杀死我们的，都会让我们更

强大。”这句话听起来很聪明，但这是一个失败者的哲学。我不希望我的失败只是让我变得更强大^①，对此，我的诠释是，失败让我能够更好地应对未来的挑战。变得更强大很显然是一件好事，但这勉强只能说是一种乐观主义。我确实希望我的失败让我更强大，当然，我也想变得更聪明，更有天赋，有更好的人脉，更健康，更有活力。如果我发现在我门前的台阶上有一堆牛粪，我就会做好未来还会发现牛粪的思想准备，但仅仅知道这一点还是不够的，我想把那块牛粪铲到我的花园，还希望这头牛每周都会回来，这样我再也不需要为我的花园买肥料了。失败是可以管理的资源。

在《呆伯特》面世之前以及之后，我有许多失败的全职工作以及创业经历。这里有一个简短的最糟经历清单。我可能还忘记了十几件。我之所以要把这部分写出来，是因为成功者通常会掩饰他们最神秘的失败经历，给人留下他们具有某种你不具有的魔力的印象。等你完全阅读完这个清单，你不会对我有那种错觉，这正是问题的关键。即使95%的时间你都是一个大倒霉蛋，你也是完全可以取得成功的。

我最喜欢的失败经历：

发明魔术扣松香袋。20世纪70年代，网球运动员有时会使用松香袋，防止握球拍的手出汗过多。上大学时，我做了一只带魔术扣的松香袋，袋子可以扣在短裤上，这样在需要的时候随时可用。但律师告诉我这并不值得申请专利，因为它不过是现有的两个产品的组合而已。我联系了一些体育用品公司，得到的不过是一些模式化的拒绝公函。我后来放弃了这个想法，但在这个过程中，我学到了宝贵的一课：好想法没有价值，因为世界上已经有太多的好想法。市场需要的是执行力，而不是想法。从那时起，我只专注于我能够执行的想法。我已经从失

^① 公平地讲，尼采的“更强大”可能指更有能力，我很想向他澄清一下，但是讽刺的是，他被杀死了。

败向成功走去，但那时我还没有意识到。

我的第一份工作面试。那是在哈特威克学院读大四时，我开始寻找真正的工作。有一天哈特威克学院举办了一场校园招聘。我唯一感兴趣的是施乐公司。他们正在寻找两个现场推销员。当时，施乐从长远来看似乎是一个很有前途的公司。我只需要以初级销售的身份入职，就可以通过我的努力向上爬。我的好几个同学都在申请这份工作。我很清楚他们在学业上的排名，我知道我的成绩是最好的。我认为我优秀的学习成绩将是我竞争这个销售职位的优势所在，而这正是我的无知之处。

按我当时的感觉，我与招聘人员的首轮面试很顺利。我解释说虽没有销售经验，但我喜欢辩论。什么是销售？我反问，难道不是与客户辩论直到你赢吗？是的，当时我真的是那么想的。

那次失败让我明白应该去寻找我具有先天优势的机会。后来当我决定去尝试画漫画时，是因为我知道这个世界上没有许多人既会画有趣的画，又会写诙谐机智的文字。我的失败告诉我去寻找我具有优势的机会。

禅修指南。大学毕业后不久，我和一个朋友合写了一部针对初学者的禅修指南。我已经禅修多年，并发现了许多好处。我们在小报上发布了我们的禅修指南广告，卖出了三份。我学到了许多有关区域性广告、营销和产品开发方面的知识。以后这些经验都派上了用场。

电脑游戏 1。在 20 世纪 80 年代初，我花去了约一半的净资产购买了一部手提电脑。那时候笔记本电脑的时代还没有到来，“手提”意味着一个具有良好臂力的成年人能把它提起来。两年来我几乎每天晚上和每个周末都在努力自学编程，以创建一个太空主题的街机游戏。我成功地设计和创建了游戏，效果很好。但是因为我花了太长时间来创建这个游戏，等我完成时，最先进的电脑游戏设计已经出现并远远超

前于我，让我简单的太空游戏看起来陈旧而过时了。我在电脑出版物的背面发布我的游戏广告，卖掉了不到 20 份。

注意：有一个很成功的著名电脑游戏设计师也叫史考特·亚当斯。我不是他。

电脑游戏 2。我决定再做一版太空主题的游戏，这一次是让你坐在一艘宇宙飞船的驾驶舱里导航，在星际间穿行，猎杀卫星，让它们在天空中爆炸，这个游戏的难度比第一个高很多，我整整一年的空闲时间全花在这里了，游戏设计成功了，但是我是唯一玩这个游戏的人。那时的技术太原始，还不足以创建出我想象中的游戏，或者说我的技术还不足，或者几种原因都有。

通灵体验项目。我写了一个计算机程序来跟踪和图解用户的“通灵”能力。这个程序很简单，用户只需在屏幕上选择一张卡片，一共有四张卡片，你只能选择一张，看看你的选择呆在上方的概率是否会超过 25%。我不相信通灵力量，我的随机数字生成器并没有我所期望的那样随机，但这并不重要，这只是为了好玩。乐趣源自这样一个事实：有时，在纯粹偶然、短暂的运行期间，你的概率会超过 25%，如果在运行期间你一直高于平均水平，你会有通灵的感觉，或者至少感觉很幸运。我们的大脑很容易兴奋，好运气给人的感觉总是那么好，即使我们知道一切只是偶然。

几个月来，我把所有的业余时间都用来创建这个项目，编程成功了，但是我却觉得不够特别，不够刺激，不值得去营销推广。

到此为止，我所有的电脑游戏的想法都失败了，但在这个过程中我学会了足够多的关于个人电脑的知识，在计算机刚刚诞生不久的年代——20 世纪 80 年代，我看起来就像一个技术天才。那些知识后来在我去银行工作时都用到了，在我的漫画生涯中，这些知识对我也有很大的帮助。

总裁助理。我在银行工作期间，在我快 30 岁时，我引起了银行的高级副总裁的注意。显然是我在会议上的废话技能给他留下了深刻的印象。他给了我一份工作，做他的助理，并含糊地向我保证我在日常工作中会遇到许多重要的企业高管，会让他更容易在我的屁股上绑上火箭——像俗语讲的——助我快速地爬到公司高层去。不利的一面是，这将意味着我必须适应他苛刻的管理风格，对他唯命是从好几年，这对我而言是个挑战。我拒绝了他的提议，因为我已经在管理着一小群人，成为他的助理似乎是一种倒退。对于我的决定，我相信这位高级副总裁的确切描述一定是：“真他妈的太愚蠢了!!!”他雇用了我的另一个同事，短短几年内，那个家伙就成了该银行历史上最年轻的副总裁。

我在旧金山克罗克国家银行工作了大约 8 年，从最底层开始努力工作，只做到了基层管理就似乎遇到了瓶颈。我的这份职业最终失败，但在我的银行职业生涯中，我一直遵行我的学习策略，尽可能多地了解业务，因此掌握了非常丰富的综合知识，包括银行业、金融、技术、合同、管理以及其他十几项有用的技能。这使我有资本跳槽，找到更高薪的工作。

电话公司职业生涯。我在太平洋贝尔公司工作了又一个八年，主要做金融类工作——预算以及为项目编写业务案例。但我也在技术实验室做过冒牌工程师（基本上可以说是冒牌的），还插手过战略、市场营销、研究、界面设计以及其他好几个领域。这份职业和我的银行职业一样，很快就顶到了天花板。在这个过程中，我同样从各个角度学到了许多东西。这些为企业工作的经验组成了我的知识库，《呆伯特》漫画的诞生就是建立在这个基础上的。

拉链船。我花了大约一年的业余时间写了一个程序，目的是使调制解调器对调制解调器文件传输更加容易。那个时候还不能通过电子邮件发送大型文件。我把我的小公寓变成了一个技术实验室。白天我

在电话公司全职工作，同时还在创作《呆伯特》。

我相信“拉链船”这个名字已被人注册了，但那是我为这个程序取的名字。它最酷的特点是菜单，当你启动程序时，一个拉链会出现在屏幕上，随后随着适当的音效迅速拉开，一个矩形菜单从拉链中弹出，让人联想到男性生殖器，我觉得这会给人们制造谈资。

我投入了巨大的精力，想使这个技术适用于所有类型的调制解调器，但是最终还是失败了。调制解调器不够标准化，以致利用我贫乏的资源和技术无法圆满完成这个任务。我最多可以做到的是使这个技术适用于两种特定的调制解调器。而这样做是没有什么意义的。我停止了这个产品的开发，虽然我并没有获得任何对我将来有用的新技术知识，但使我更清楚地懂得，要打破壁垒做成一件事有多么艰难。

疯点子网站。我喜欢疯狂的想法，因为这些想法本身很有趣，而这些疯狂的想法经常会创造价值。我也会经常有一些不切实际的想法，有时每天好几个怪点子。我认为别人可能会喜欢同样的事情，因此，我通过我的联合公司创建了一个网站，让用户提交疯狂的想法。我希望如果有人意外地想出了一个独一无二的好主意，也许能够改变这个世界。这个网站附属于呆伯特官网 Dilbert.com，有足够的流量，所以要推广它并不难。问题是人们提交的点子实在是太糟糕了，甚至根本上升不到疯子的水平。所以没多久，网站就因为充满了如此多善意的垃圾而变得一文不值。我们最终关闭了它。

在这个失败的过程中，我学到了许多关于网站设计以及如何实现新特征的知识。这方面的知识帮助到了我另外好几个项目。

网络视频。互联网热潮期间，一家新公司的创始人找到我，他们计划让任何有电脑的人都可以在网上发布视频，给大家提供集体观看的乐趣。他们叫我使用我的《呆伯特》聚光灯效应来帮助宣传。他们没有太多的资金，但是他们给了我许多股票，我接受了。我在我的《呆

伯特》时事通讯上谈到了这个新服务，并发布了我自己的有趣视频，还做了一些主题采访。

几年后，谷歌以 16.5 亿美元收购了 YouTube，股东们大赚了一笔。不幸的是，我故事中的视频网站不是 YouTube。我所服务的这个视频网站出现得更早些，但当时时机还不成熟，因为网速还不足以达到在线视频分享的要求。这家公司挣扎了几年后关闭了。YouTube 出现时机正好。大概就是在这个时候我开始明白，时机往往是成功的最大因素。除非你通灵，否则很难掌握正确的时机，所以你可以尝试不同的事情，直到好运气来临，碰到正合适的时机。

食品超市送货上门服务。我和一个工程师朋友决定一起合作来创建一种技术，使食品超市的送货上门服务更加切实可行。当时的想法是创建一种技术，允许送货车打开你的车库门，这样即使你不在家，司机也可以把货品送进你家车库，甚至装在冷库里。我们的计划是把技术卖给那些想提供送货上门服务的杂货店或超市。我知道，我知道有很多安全问题。细节我就不谈了，但是我们以为可以设计出一些保障措施，把风险基本降到零。至于说到底是否可能，我们可以展开很长的辩论。但是这已经不重要了，因为我的朋友后来因忙于其他项目而退出合作了。这个想法并没有得到深入的挖掘，也不足以在知识或才能方面为我带来任何好处，但我也没有为此付出太多努力。

投资 Webvan 公司。几年后，在互联网时代，一家名为 Webvan 的公司承诺变革杂货店配送方式。你可以在网上订购食品杂货店的东西，Webvan 公司的卡车将在公司的现代化配送中心处理你的订单，为区域范围内的所有用户提供送货上门服务。我认为 Webvan 处理杂货的配送就像亚马逊处理图书一样。从一开始就能介入这样的项目是很难得的。我买了一大堆 Webvan 的股票并自我感觉良好。当股票下跌时，我买了更多。我这样干了好几次，每次当我用极其便宜的——感觉就

像是偷来的——价格买进大量的股票时，我都得意得舔嘴唇。

当公司的管理层宣布在他们的好几个配送中心都实现了正向现金流时，我知道我做的是对的。如果在一个配送中心成功了，那么这个模式就得到了证明，在其他配送中心肯定也是可行的，于是我买了更多股票，直到我拥有的股票，足够装满一船了。

几周后，Webvan 歇业了。投资 Webvan 不是我做过的最愚蠢的事情，但怎么说也是惨痛的教训之一。我的损失还不至于改变我的生活方式，但是，天哪，刺痛在心上。自我袒护一下，我知道这本身是一场赌博，而不是投资。

从那次失败经历中我学到的教训是：没有所谓的来自于公司管理层的有用信息。现在我的投资走向了多元化，以更好地应付变数，把风险降至最低。

专业投资者。在 Webvan 投资灾难后，我想我可能需要一些专业的投资帮助。《呆伯特》给我带来了丰厚的版税收入，我没有时间自己研究如何利用这部分收入。我再也不相信自己在金融方面的技能了，我有充分的理由。

美国富国银行（Wells Fargo）选中我做投资服务，我决定把我一半的可投资资金托付给他们。信托可能是错误的措词，因为我只交给了富国银行一半的可投资资金，另外一半我决定自己做。富国银行的专家帮助我把钱投资到了安然公司、世界通讯公司，以及另外一些已经变成了“赔钱”的同义词的公司。显然我的投资专业人士所掌握的信息并不比我好。我于是收回了我的钱，从那以后，自己做我自己的事情，主要投资在大盘、非托管基金上。（结果好多了。）

文件袋鼠（Folderoo）。《呆伯特》面世之初，软盘仍在广泛使用。当你转交文件给同事时，一般会把电子文档存进软盘，这样如果有需要的话可以随时修改。问题是，并没有很讲究的方法能使软盘附着在

一张纸上。我的妙点子是发明一个马尼拉纸质文件夹，在文件夹的前面做一个装软盘的袋鼠口袋，其制造成本比一个普通文件夹贵不了多少，但是功能却是双倍的。我认为这个产品可以搭配《呆伯特》的广告，因为我的漫画主人公呆伯特有个衬衣口袋，和我文件夹上的那个口袋很相似。我用五分钟做了一个样品，把它递给了我的合作公司——联合媒体集团，我希望能找到一个有资质的生产商，负责产品的生产和销售，我只需要为《呆伯特》赚取版税就行了。

这个想法后来不了了之，因为联合媒体是做版权贸易的，不是做产品设计服务的，而且这个想法不在他们的目标区。我猜当时这个名字“文件袋鼠”已被别人注册了。最终还是有一些文件夹公司生产并销售了带软盘口袋的文件夹。我不知道他们做得怎么样。

日历专利。我有一个想法，以一种很聪明的方式将广告嵌入电子日历，给人们带来实际的用处。也就是做一个程序，当你读取日历目录时，你可以看到日历推荐的由供应商提供的活动选项，你可以把你的计划与供应商提供的活动相匹配。例如，如果你计划下个月买一辆小型货车，你就可以输入这个条目，然后看到供应商提供的当地的商品和报价。只有点击后才会看到报价，广告会通过第三方管理（相当于我们今天说的“云”），所以供应商不会直接看到任何用户的日历信息。这项专利权的申请被驳回了，因为这项专利与日历本身没有关系，包括我所描述的那个过程。我了解到现行专利权与我的想法毫无关系，我咨询了我的专利代理人后决定放弃。有趣的是，现行专利的拥有者可能不知道他正坐在一座金矿上。

键盘专利。我有一个在只有十个键的小型键盘上做文本输入的想法，并为此提交了专利申请，这还是在智能手机出现以前，那时的人们在他们只有十个键的手机上发短信，为了打出他们想要的文字，要击键无数次。我的想法是在心中发出一个键盘上的字母指令，然后基

于其形态特征为每个字母创造两个键的快捷方式。这项专利权被批准了，但电话技术迅速发展使这项专利很快就过时了。

呆伯特卷饼。在呆伯特向流行文化进军的那些最繁忙的岁月中，我总是因为太忙而吃不好。就像俗语说的，这个世界对我这种没有什么才能的人太慷慨，我实在不配得到那么多，所以我也想回报。我想到了创造一种可以 100% 满足你日常对维生素和矿物质需求的强化食品，我与一位食品专家合作，他是我唯一的员工，我让他设计出了一种墨西哥卷饼——命名为呆伯特卷饼——成功地销售到了 7-11 便利店，好市多（Costco）和沃尔玛以及美国几乎所有的大型连锁便利店。但出于各种原因，产品销售得并不好，主要与其在货架的摆放位置有关。很少有摆在货架底部的产品会畅销，但我们的影响力不足以获得更好的空间。另外，如果你的竞争对手专门派人去把你的产品“埋葬”在他们自己的产品后面——我们一直无法摆脱这种肮脏的鬼把戏——你的东西不可能卖得好。

在回头客方面，我们也没有付出多少努力。矿物质强化食品是很难掩盖的，因为其中含有的蔬菜和豆类，只需咬三口呆伯特卷饼就会让你放屁，就像是你的肠道长出了尾巴。

几年后，在损失几百万美元后，我出售了知识产权，退出了这个项目。

第一家餐厅。在一次与一个经验丰富的餐厅经理偶遇后，我同意与她合作，在加利福尼亚的普莱桑顿开个新餐厅。餐厅的名字叫史黛丝咖啡馆，因为我认为如果她的名字挂在门上，她会更努力工作。我负责资金、指导、法律以及财务方面的工作，她则负责所有的创意以及企业管理方面的工作。开业第一天，尽管食品和服务都不尽如人意，用餐的人却排起了长队。利润如潮水般涌入。我们最初的成功秘诀在于那个区域的餐厅数量相对于人口数量来说过少，所以在那个地区的

每家餐厅无论质量或价格怎样，生意都很好。

我们没想到的是，虽然我们食品质量和服务都不断改进，从一般变成了这个区域最好的，但是生意却恰恰相反，越来越差。运营成本持续上升，而新餐厅一个接一个出现，一点点吃掉我们的客户群。当第一家餐厅还在赢利时，我们认为最大的问题是在夜晚最繁忙的时候，我们的座位不够，所以……

第二家餐厅。我们在同一条街大约 5 英里远的地方开了第二家餐厅，不一样的菜单，更高端的装修，两倍大的空间，近三倍的租金。我们认为还好，因为如果把这么大的空间填满，将是一个金矿。我们没有想到的是，人们不会因为它大就选择在这里就餐。我们的客流量和第一家差不多，这意味着一半大小就足够了。与此同时，经济萧条，那些原计划把一些大学校园建在我们周围的大公司撤出了这个地区。我们的户外座椅变成了风洞，马路上的交通噪声呼啸而过。顾客觉得我们的装修太高档，对于家庭来说太贵，还不如去附近的旧金山吃一顿特别的美味更令人兴奋。更糟糕的是，就在几步之外，又出现了一条商业街，而这条街上除了饭店就是饭店。第二家餐厅从一开始就在亏钱，从没有收支平衡过。

此时，第一家餐厅也开始不赢利了，主要是因为有两家大型连锁饭店在附近开了分店，直接严重影响了我们的生意。

接着法律问题接踵而来。我们收到一个接一个的诉讼，或者扬言要起诉我们，大多数是非常荒唐可笑的原因。因为我和他们达成了解决协议，所以我在这里不能细讲，但其中有三件事你知道了都会呕吐。没有一件法律威胁或诉讼来自顾客。你可能从来都没有听说过这种事情。我具有雄厚的财力，同时我的背后也有眼红的人死死地盯着。

我卖掉了餐厅的资产，不再做这种生意了。我必须说我在经营餐厅过程中积累的丰富经验是完全值得的。我能够承受得起损失，这些

损失并没有改变我的生活方式，所以我从来没有后悔过。在自己的餐厅吃晚餐是非常美好的时光，肯定比在家做饭和洗碗好。在我所有的失败中，我最喜欢这段失败的开餐厅的经历。

第一次尝试漫画。我第一次尝试职业漫画生涯时，曾给两本稿酬最高的杂志各寄去了一幅漫画，这两本杂志分别是《花花公子》和《纽约客》。我的那两幅漫画糟透了，这两本杂志明智地拒绝了它们。

忍者衣橱。我想建一个网站，帮助人们为孩子买礼物，特别是为别人的孩子。如果你的孩子每过两个星期就被邀请参加同学的生日聚会，买什么礼物就成了一件非常麻烦的事情。你想买的某个玩具，小汤米已经有了吗？他想要吗？有没有谁也在想买个这样的玩具给他？谁会费心买一件更昂贵的礼物？这个过程需要太多的猜测，太多的电子邮件和电话。

我决定在印度聘请一些便宜的程序员，为孩子们（主要群体）创建一个基于网络的礼品注册处，我称之为忍者衣橱，这是个比喻，就是说你的朋友和家人不但可以窥视你梦中的秘密衣橱，也可以看到你已经拥有什么，共同商量为你买什么，等等。我想孩子们也会很想看到其他的孩子拥有了什么。不过，除非得到父母批准，没有人能够看到一个孩子的衣橱。

我至今仍然认为这个想法棒极了，但是因为时差、语言以及我自己时间有限等问题，管理那些印度的程序员对我来说非常不切实际。在这个小项目上花了很多时间和金钱后，我决定放弃。



第五章

我绝对钟爱的惨痛失败

大多数失败是因为霉运、无知，有时候还有再平常不过的愚蠢。在大学时，我有一次把这三点占全了的经历，那段经历真是让人目瞪口呆。

大四那年的冬天，我开始认为我可能有资格成为一个优秀的会计，也许某一天成为注册会计师。我认为这个职业可以通过数字切入，真正学到企业的核心知识。无论将来我自己创业时要做什么类型的业务，我需要这样的经验。所以我需要的只是进入当时的八大会计师事务所之一，拥有一个入门级的职位就可以了。我设法搞到了一个面试机会，地点在纽约州锡拉丘兹，从我们校园开车到那里，需要2个小时。

面试的那天是典型的纽约北部的风雪天，十分寒冷。我觉得我不不过是从楼里走到车里然后再回来，不需要穿外套也可以，而这只是那天我做的最愚蠢的事情之一。

我的第二个错误是没有意识到参加会计师事务所的面试应该穿西装和戴领带。我想他们知道我还在上大学，因为在我的简历上写着呢，所以为什么不打扮得像一个大学生？是的，我太无知了。请注意，我当时甚至根本不认识任何在传统的工作环境中的白领，我也没有自己

的西装或领带。

我的面试官看了我一眼后说，显然我不知道为什么会到这儿来。他把我送到门口，对我建议，下次再去面试，也许我应该穿套西装。我受到了巨大的打击。但是我的噩梦还远没有结束。到目前为止，我只是表现了我的无知和愚蠢。那一天的霉运还在继续。

在回家的路上，我选择了一条新建的高速公路，穿过卡茨基尔山一个人烟稀少的山谷。我的引擎出故障了，我设法把汽车滑到了路边的一个雪堆上。路上无论是哪个方向都没有其他车辆。天已经黑了，本来就已经霜冻刺骨的气温还在迅速下降。几英里内我都看不到任何人类生活的迹象。温度大约是华氏零度^①。不穿外套出门实在是个错误的决定。最糟糕的是，那个时候还没有手机。

我知道我不能在车里呆太久。熄火后车里的温度就开始下降了。我知道我也不能回头往我来的方向跑了，因为这里距离我最后一次看到的房子已经有好几英里，我不可能跑得到那么远。我唯一的希望是往前跑，希望在哪个拐弯处或者山头看见人家。于是我开始奔跑。

下车不到1分钟，冰冷的空气就吸走了我身体里的温度。我的双脚像两块冰砖，在冰冻的路面上发出噤噤的响声。我呼出的气围绕着我的头形成了积云，我的双手基本失去了知觉，我的脚踝发硬。我想大约30分钟后我就会跌落进最近的雪堆里长眠不醒。现在我的双腿已不听使唤了。我不能走得太远，但我知道一旦停止奔跑，就会冻死在这里。

我竭尽全力挺直上身一路奔跑。我向自己承诺：如果我活下来了，我要用我那辆破车换一张到加利福尼亚的单程机票，我这辈子再也不想看到一片该死的雪花了！

前方地平线上出现了车灯。我站在路中间，像一个冻僵了的白痴一样示意这辆车停下。一个旅游鞋推销员开着一辆破旧的旅行车救了

^① 华氏零度 = -18 摄氏度。——译者注

我的命，他一直把我送回了学校。

几个月后，我履行了对自己的承诺。我把车送给姐姐，换了一张到加利福尼亚的单程机票。加州的阳光灿烂，经济充满活力，这是我做过的最明智的决定。在纽约北部的冻土上差点冻死的经历激发了我移居加州的决心。感谢你，失败！从此我在户外，从来没有害怕过死亡。



第六章

目标与系统

21岁时，手持大学文凭，我有生以来第一次登上飞机，目的地——加利福尼亚州。关于成功，有一点我很清楚：在纽约州的温德姆——一个只有两千人的小镇上，是不容易找到成功的。几年前，我的那个富有冒险精神的哥哥大卫驾着他的大众甲壳虫奔向了洛杉矶，目的是寻找温暖的天气和迷人的姑娘。他一路上就睡在车里或就地露营。我的计划是飞到洛杉矶，睡在他撒满了面包屑的沙发上，直到我在银行找到一份工作，在这片金色的土地上安好家。

在我飞往加州的几天前，我把那辆总是掉漆的达特桑 510 给了我姐姐，换了一张到加州的单程机票。我自豪地穿上那套廉价的三件套西装，那是父母送给我的大学毕业礼物，第一套真正属于我的西装。当时，我以为每个人都是穿着正式的西装或礼服飞行的。我在一个小镇长大，并不认识许多经常坐飞机的人。我父亲在 20 多年前坐过几次飞机，但他并没有告诉我有关乘飞机的注意事项或建议。他是一个沉默寡言的人。我家附近只有几个亲戚，但他们谁也没有坐过飞机。我主要靠猜测，我不想因为糟糕的穿着被踢下飞机。我已经犯过这样的错误了。

我也不知道如果把西装放进行李箱里弄皱了后怎么熨平。我以为我一到加州就会有面试机会，我希望这套唯一的西装让我看起来体面一些。所以，我觉得应该穿着它坐飞机。

我的旁边坐着一个大约 60 岁出头的商人。我很严肃地坐在那里，梳着糟糕的发型，穿着廉价的西装，完全不是我平时的样子，我猜在他们看来我一定像只奇怪的鸭子。他和我闲谈起来。我问他是在做什么的。他告诉我他是一家螺丝制造公司的 CEO，然后他给了我一些职业方面的建议。他说每次他得到一个新工作，就会马上开始寻找更好的。对他来说，找工作并不是在你需要时才应该做的事，而是一件永不止息的事情。如果你算一算你就会明白其中的道理了。对你而言，最好的工作并不会出现在你觉得正好准备好了的时候。他解释说，你最好的赌注是一直都在寻找更好的工作。更好的工作有它自己的时间表。我相信他的意思是：你的工作不是你的工作，你的工作是找到一个更好的工作。

这是我第一次接触到这个想法：你应该有一个系统，而不是一个目标，这个系统就是不断寻找更好的机会。这个想法对这个商人起作用了。他一直不断地跳槽，不断获得经验，直到变成 CEO。如果在他的职业生涯里，他脑子中有一个具体的目标，或者说具体的工作目标（比如说他上司的职位），那么他的选择就会受到严重的限制。但是对他来说，他的下一个潜在工作就是整个世界。新工作只需要比上一个更好，使他能够学到有用的东西就行。

这意味着这个商人对他的现任雇主不忠诚了吗？在他看来不是。资本主义并不是这个商人发明的，他没有创建它的规则。他只是在按规则办事。无论是什么原因，只要符合企业的需求，他的雇主也会毫不犹豫地解雇他。他只是在效仿他们。

在那架飞机上我学到的——或者说真正确认的——是外表真的很

重要。快到目的地时，那位 CEO 递给了我一张名片，基本保证在他的公司里给我一个职位，只要我愿意。如果我穿着破烂的牛仔裤和 T 恤衫，磨破了底的运动鞋，事情可能完全是另一个样子。

在我的整个职业生涯中，我一直在注意观察，看那些使用系统和使用目标的人有什么不同。大多数情况下，在我看来，那些按系统做事的人都更成功。那些受系统驱动的人们懂得以全新的、更有用的方式看待熟悉的事物。

坦率地说，目标是为失败者定的。这个理论大多数时候一点没错。比如说，如果你的目标是减掉 10 磅，你会每时每刻都为这个目标而努力，直到达到这个目标——即使你达到了——你还会感觉失去了目标。换句话说，目标导向的人基本总是处在一种持续的失败感中，并希望这种失败只是暂时的。这种感觉会消耗你，并最终使你感到不舒服，感到不堪重负，甚至会使你放弃自己。



如果你实现了目标，你会感觉好极了，并庆祝自己的成功，但是很快你就会意识到你刚刚失去了给你目标和方向的东西，你会感觉到空虚和无用。或许你会沉浸在成功的喜悦当中，直到你感到厌倦，或者设定新的目标，重新进入新一轮成功前的失败。

当然，在语义上讲，这个系统对目标的观点有点说不通。你可能会说每一个系统都有一个目标，无论多么模糊。从某种程度上讲，这种说法也对。你可以说每个追求某种目标的人都有某种系统去实现目

标，无论他们有没有这样表达。如果让你选择，你可以把目标和系统这两个单词粘在一起。而我的提议是，还是把目标和系统看成完全不同的概念更有说服力。目标导向的人们最多不过是处在持续的成功前的失败状态中，如果不能成功，则处在永久的失败中。以系统为导向的人们每次在应用他们的系统时都会成功，因为他们在做着他们想做的事。目标导向的人在每一个转折点都在与挫败感战斗。系统导向的人每次在应用系统时都感觉良好，所以，可以在正确的方向上保持个人能量。从这个意义上讲，这是很大的不同。

这种系统对目标的模式可以应用于大多数人的事业中。在节食减肥的世界里，减掉 10 磅是一个目标，但是正确的饮食方案是一个系统。在体育运动领域，在 4 小时内跑完一场马拉松是一个目标，但是每天运动是一个系统。在商界，赚 100 万美金是一个目标，但是成为一个连续创业家则是一个系统。

至于说我们的目标，我们可以说一个目标是一个具体的目的，你在未来的某一天有可能实现，有可能不能实现。一个系统则是你定期要做的事情，从长远来讲会增加你的幸福指数。如果有一件事你每天都会做，这是个系统。如果你等着在未来某一天去实现，这是一个目标。

语言有时候很麻烦。我知道你们当中有些人会认为每天运动听起来像一个目标。目标的一般定义当然可以有这种解释。而我们所指的目标——让我们在此达成共识——目标是一种达到并完成的状态，而一个系统是你经常性的行为，并合理地期望通过这样的行为你会到达生命中一个更好的地方。系统没有最后期限，你也可能永远都不能确定这个系统是不是在带着你朝正确的方向前进。

我的提议是：如果你研究那些成功者，你会发现他们中的大多数追随的是系统，而不是目标。当以目标为导向的人们取得了巨大的成功时，就变成了新闻，就成了有趣的故事。这会使你错误地认为受目

标驱使的人经常能取得成功。如果你愿意相信系统比目标好，想想你私下认识的那些人就可以了。如果你还认识一些特别成功的人，你可以问他们一些比较深刻的问题，探寻他们的成功之道。我想你会发现他们在他们成功的基底上，一定有个系统，而且常常伴有非凡的好运（在这本书的后面，我会告诉你如何提高你获得好运的概率）。

看看那些奥运会运动员。当一个奥运选手赢得一块金牌，或者多块金牌，那一定是头条新闻。但是对每个奖牌获得者而言，有成千上万个运动员以走上那个领奖台为目标，但是失败了。那些人拥有的是目标而不是系统。我不认为平时的练习和专业辅导是一个系统，因为每个人都提前知道，无论是谁，通过那些活动赢得奖牌的概率是极小的。一个系统的最低要求是一个理性的人期望它能经常发挥作用。买彩票不是一个系统，不管你是不是经常买。

在系统方面，想想 Facebook 创始人马克·扎克伯格的成功之路。很明显，他的成功系统包括努力学习，取得出色的成绩，上顶尖的大学——他上的是哈佛大学——获得一种技能，一种能基本上保证在当今世界上获得足够财富的技能。事实证明，他的财富通过 Facebook 的爆炸性发展而迅速增长，但即使这个项目失败了，他也可能通过其他创业方式或只是作为别人公司的高薪技术天才，成为百万富翁。扎克伯格的系统（或者说我的推论是他的系统）几乎保证是可行的，只是谁也想不到它会有多么成功。

沃伦·巴菲特的投资系统包括购买估值偏低的公司并永远持有，或至少等到某些重大变化发生。该系统（我已经极端简单化了）几十年来一直是赢家。相比较一下，那些个人投资者，他们之所以买下某只股票是因为他们期待这只股票在来年会增长 20%，这是目标，不是系统。所以一点也不奇怪，个人投资者得到的回报通常低于市场平均水平。

我有一个朋友，天生是做销售的料。他什么都可以卖，无论是房

子还是烤箱，他选择的领域（在此我不方便透露，因为他可不希望看到突然涌现许多竞争者）使他的销售服务几乎总能自动更新。换句话说，他一旦达成某项交易，就可以持续获得佣金，直到这个客户死亡或破产。他生命中最大的问题是他总是在换船，换更大的船，这个工作量很大。旁观者会说他很走运。我看到的则是一个人能准确地识别自己的技能，并选择一个能极大地增加他的“好运”概率的系统。事实上，他的系统十分坚固，能够抵挡很坏的运气而不扭曲。对于他所选择的领域，他投入了多少激情？答案是：零。他所拥有的的是一个出色的系统，这个系统每次都能击败激情。



第七章

我的系统

我6岁时，迷上了漫画《花生》(Peanuts)。那些图画让我着迷，它们如此简单，然而却难以形容地完美。学会了阅读后，我把能搞到手的每本《花生》都读遍了。我向父母宣布，有一天，我要成为像查尔斯·舒尔茨(Charles Schulz)一样的著名漫画家。那是我的目标，很清楚。我在蜡笔、铅笔、马克笔和纸上花费了无数时间。我反复地练习和实践，但是从来没有变成高手，甚至在我们班40个孩子中都不是最好的。然而，我没有放弃。

11岁的我想去进修专为天才青少年打造的“著名艺术家”课程。他们采用函授的方式教学，这对我来说太完美了，因为我不需要离开家，离家上学对我来说会是个问题。我填写了申请表，画了一张画，那是他们要求做的作业，回答了关于设计的多项选择题。遗憾的是，我被拒绝了，因为他们要求最小年纪是12岁，我还太小了。我的梦碎了。

我的母亲，以那个时代的风格，告诉我，只要给自己定下目标，就可以做任何我想做的事。她说我可以成为总统、宇航员，或者下一个查尔斯·舒尔茨。我相信她，因为在我生命中的那个阶段，我还没有觉察到她的欺骗。她的谎言包括圣诞老人、牙仙子、复活节的兔子，

以及一条鲸鱼吃掉了一个叫约拿的人的故事。

后来，我开始理解到“概率”这个概念。有些事情，从本质上讲，可能会发生，有些事情则是不可能的。我通过观察了解到那些追求特别不切实际目标的人，从好的角度来讲是过于乐观了，从坏的角度来讲，是太痴心妄想了，很多时候还非常愚蠢。在我那个小小的以共和党人为主的小镇，聪明人做很实际的计划并懂得坚持。一些人加入了海军陆战队去获得经验，接受教育；一些人加入家族企业；一些人结婚，成为家庭主妇和母亲；还有几个超级明星努力学习，期望从事医学和法律职业。在那个时候，如果你让我列出成年人可以做的 20 个不同的工种，我可能绞尽脑汁最多想出 15 个。我听说过的工作都是在那个小镇上看过的，以及我在电视上看过的，说到电视，我指的是我们能收到的（通过室内天线）有图片和声音的一个频道。

我父亲在当地邮局工作，晚上天气好的话，他会帮人粉刷房子。他建议我和哥哥在邮政行业发展。美国的邮政服务是很稳定的工作，而且大多数是在室内，福利也很好。有时我的母亲很忙，我们兄妹几个就会跟着我父亲在邮局玩耍。我们痴迷于那些总是轻易就能拿到手的装着子弹的手枪。很显然如果有武装抢劫，政府期望自己的员工可以拿起配发给他们的手枪，向歹徒开火。那个时代和现在是不同的。

我母亲决定一旦她的三个孩子长大并能解决自己的生存问题，她就要在房地产领域一试身手。她做了房地产代理，而且做得很好，积攒的钱足够送我们上大学了。我母亲在我们刚能听得懂话时就告诉我们，我们三个都必须上大学，无论喜不喜欢。在我的家族，只有一个姑姑上过大学。我母亲决定改变这种状况。后来，当房地产市场的经纪人和代理人达到饱和状态时，她就去做了流水线工人，往扬声器的磁铁上绕铜线，每天工作 8 小时，拿的是低得不能再低的工资。这些钱也用在我们的教育上。虽然还远远不够，却是迈向正确方向的一步。

我母亲认为我应该成为一名律师，她花了大量的精力让我相信这是一个很好的计划。我们镇上的两名律师做得不错，我的成绩似乎足以使我成为一名合格的律师。对于律师工作，我知道的并不多，但是我确实喜欢赚大钱这个好主意，我也盼望有一天可以逃离这个小镇。我接受了母亲的计划，给自己确立了成为律师的目标。所有我需要的就是想出如何支付大学学费的办法。

在11年级^①时，有一天卫生课上我们的体育老师（或者说卫生老师）提到在我们这个小学校（我们班有大约40个学生）还从来没有哪个学生是凭学业奖学金上大学的。他解释说曾经有一个特高大健壮的学生成功地获得了篮球奖学金，不幸的是在大一时摔坏了膝盖，但是还没有一个人因为学业水平而获得大学奖学金的。这位老师非常自信地预测说这个局面就要改变，他宣布说我们年级有一个同学是有可能得到学业奖学金的。这个消息让我感到惊讶。我环顾了一下我们小小的教室，猜不出他指的是谁。怀着强烈的好奇心，我举起了手。“您说的是谁？”或是对我这个问题感到不满，或是感到惊讶，他以健身教练一贯的严厉表情盯着我，然后用非常自信的语气说：“你！”

我并不相信他。他只是在发表个人意见而已。但是我母亲告诉我不管怎样我都要上大学，所以我开始给自己制定任务，思考如何实现这个目标。这个时候我父母还没有开始过度介入进来。我基本上是在自己努力。我们的升学顾问指向了一个与墙一样长的书架，上面摆满了各个大学的册子和书籍，并给了我宝贵的专业指导：选择几所看起来不错的大学，填好申请表。这并不是我所期望得到的专业指导。我浏览了一些大学书籍后，感到很迷惘。我怎么可能知道什么选择对我来说是最好的。

幸运的是，一年后一个新同学插到我们班。在这里新学生是很少

^① 美国高中一般为四年制，是9~12年级。11年级相当于中国的高二。

见的。在即将与我一起毕业的这 40 个学生中有 35 个是和我一起上过幼儿园的，而且大多数班级都在同一栋楼里。这个新同学叫皮特，来自某个遥远的城市，也许是城郊，那里的人们知道这个世界是什么样子。我跟着他，效仿他。皮特告诉我经济学是一个很好的法律预科学位，所以我决定学习经济学。我跟着他在那个小小的大学信息图书室转悠，并且在那些书里了解到每所大学的申请方法。最终我选择了两所在书上看起来不错的学校。所谓不错，我指这些学校坐落在我开车能到达的地方，能授予经济学学位，还有一点，就是校园的照片看起来很漂亮。

我的第一选择是康奈尔大学，但有两个不利因素：一个是其悲剧性的男女比例，那使我确信我会在毕业时还将是个童男子；另一个是，我申请得太晚，没赶上最后期限。康奈尔大学通知我说我在候补名单中，所以我进入那所大学的唯一的机会是某种迅速蔓延的瘟疫杀死了所有知道有申请截止日期的人。

我唯一的第二选择是位于纽约州奥尼昂塔的哈特威克学院。哈特威克有好几点适合我。首先从我们家开车到那里只需要 1 个小时，所以旅行的费用是可以负担得起的。此外，那所学校有个很有名的护士专业，所以那里的女生比男生多。还有一点就是：它接收了我。这是我的唯一选择。也是在这个时候我懂得了一个道理，一个人不应该从一个叫皮特的孩子身上寻求改变生活的建议，这个孩子主要资历不过是他曾经在某个郊区或城市生活过。不管怎样，只申请两所学校是很糟糕的想法，而最糟糕的是基于宣传手册上的照片质量来选择学校（全面披露：按照男女比例选择大学是天才的想法）。

我遇到的下一个问题是我负担不起上哈特威克学院的学费，那是所昂贵的私立大学。所以我申请了学业奖学金。出乎我的意料的是——但是没有出乎我的体育老师的意料——这所学校竟然授予了我

部分学业奖学金。我从纽约州也得到了一些小额奖学金，这些钱加上我父母的积蓄，以及我自己多年来为人割草坪和铲雪挣来的钱，基本足够我完成大学学业了。我想在大学我也可以打几份工来补贴一下零花。我将学习经济学，并且计划稍后再学习法律。我逃离了纽约州的温德姆，但只能勉强这样说。困难还在后面。

进入哈特威克第一学期没多久，我就发现了好几件有趣的刚好适于成年人的消遣方式。那个时候饮酒的年龄必须是18岁以上，我刚刚摆脱了这层束缚。很快，因为许多愉快的娱乐活动，我的成绩降到了哈特威克对奖学金领取者期望的水平之下。除非我的成绩再追上来，否则我的奖学金将会被取消。也恰恰是在这个时候，我患上了严重的单核细胞增多症。

学校的护士们吓坏了，他们从来没有见过这么严重的病例。我的腺体肿得如此之大，致使我的喉咙几乎完全闭合了，我甚至无法吞咽。校医建议我最好收拾东西辍学，因为这种病会使我精疲力竭、昏昏欲睡，无法学习。他说也许有一天我还能回到大学，重新开始。他解释说，选择权在我，但从医学的角度来讲，我最好重新部署，回家休养，换个时间再尝试上大学。我在大学只呆了一个学期，却已经走到了彻底失败的边缘。

那个时候希望与决定的区别很重要。我并不是希望呆在学校，而是决定要这样。接下来的两个星期，我呆在校医务室的病床上，努力保持足够的清醒以阅读教科书，跟上我们班的教学进度，我只能推测他们到底学到哪里了，到我康复出院的那天，我发现实际上我已经至少比他们多学了一个月的课程，我的成绩也提升到了要求的水平，我继续坚定地向前。

我没有理会父亲让我进入邮政服务系统工作的建议，结果证明决定是正确的。我没有从升学顾问那里得到多少帮助就顺利地进入了大

学。我没有听从医生的休学建议，而是选择继续留在学校。在一般情况下，给我意见的专家和权威人士数量就是从那个时候起稳步下降的，一直持续到今天。

随着我对法律职业有了更多了解，我意识到这个职业并不适合我的性格。让一方获胜就意味着让另一方失去同等或更高价值的东西，对于这种胜利我不会感到舒服，我不是那种人。如果要为我的客户赢得诉讼，而其实我的客户是应该受到惩罚的，只有通过我的狡辩技巧才能完成任务时，我会感觉更糟糕。从小我的父母教育我如果没有为别人做什么，我应该拒绝别人的糖果。我需要一份让别人幸福的工作，如果能顺便让我获得财富和名誉当然更理想。为此，我需要一个系统。

我决定，根据我的才能，我最适合创建和经营某种公司。要获得这种必要的技巧，我需要完成经济学学业，在一家大银行得到一个初级职位，我要尽可能多地参加公司承担费用的培训课程，从银行业的角度来了解经营企业需要掌握的知识。我还希望公司能出钱让我利用晚上时间获得MBA学位。我其实并不知道将来我会经营哪个具体行业，我所确信的是当时机成熟时，我必须是一个有准备的人。

这个想法把我带向了我的系统。我到现在还留着我从哈特威克毕业时写的日记，在日记里有我的创业计划概述。当时的想法是，创造某种有价值的东西——关键是——我想要做某种能易于无限复制的产品。我不想出售我的时间，至少不是直接的，因为那种模式有上升的限度。比如说，我并不想建立我自己的汽车工厂，因为汽车并不容易复制，我也不想做那种诸如盖房子之类的工作，因为每套房子所需的工作量是一样的。我想创造、发明、创作或者编造那种被广泛需求的容易复制的东西。

我的计划并不是通向成功的唯一实践路径。另一个完美的计划可能是成为某个行业里赚取佣金的销售人员，这个行业应该经营特别昂

贵的东西，如艺术珍品、飞机或办公大楼。要得到这样一个职位可能需要数年时间，但没有人说成功能够很快或很容易获得。我没有销售人员的基因，所以销售昂贵物品对我来说并不是一个好计划。我想我的竞争优势是创造力。我将不断尝试，直到某件创造性的事物引起公众的共鸣，然后我将疯狂复制。在短期内，这将意味着一个又一个的失败，但是长远来看，我是在创造一个让运气找到我的环境。

至少有一个总体战略和一定程度的聚焦是很有帮助的。世界为我们提供了如此多的选择，你需要一个快速的过滤器来排除一些选项，聚焦于真正适合你的。无论你的计划是什么，聚焦非常重要。

我的创造公众所需的某种东西并大量复制的想法基本上是一连串的失败。按照我的设计，所有的努力都是风险很大的赌注，如果是以目标为导向而非系统导向，我想在头几次失败后就会放弃了。我会急得想撞墙。但是因为我是系统导向的，不管我所从事的项目的命运怎样，我感觉自己每天都在成长。毫不夸张地说，在那些年里，每天我都是带着同一个想法醒来，关掉闹钟，揉揉眼睛，驱走睡意，对自己说：今天是最美好的一天。



第八章

我失败的企业打工生涯

在 1979 年的春天，穿着那身和我一起飞到加利福尼亚的廉价西装，我走进了美国克罗克国家银行在旧金山的分行，请求得到一份普通柜员的工作。经理当场录用了我。我需要马上得到一份工作，因为我所拥有的全部就是我这身不合身的衣服，一个塑料闹钟，一块偶尔运行正常的手表，一套洗漱用品，以及父母为我积攒的、作为大学毕业礼物的 2 000 美元。我的计划是从最底层做起，努力爬到顶端。

让一个拿到了经济学学位的人做柜员工作有点大材小用，但是我仍然战战兢兢，小错不断。我的人际交往能力足够好，但是不知道为什么我总是把钱放错地方或者犯一些颠三倒四的错误。我不擅长做那些需要第一次就做好的事情。我的个性总是让我先犯错再纠正。

我的上司很喜欢我，但我在记录人们的交易情况时总是很马虎——那个时候需要用钢笔和纸把那些数字记下来——我不是很适应做这份工作。我的上司警告我说，除非我很快提高业务能力，否则她将不得不让我走人。我知道在处理细节方面我不可能做得更好。所以在我的第一份工作上，我失败了。

我想有两种可能让我离开这份工作，我可能会被解雇或者——乐

观主义者现身——我可能会被提拔。我写了一封信给分支系统的高级副总裁，从管理层面上讲，他可能比我高七级或八级，我把对如何改善银行的所有天真的建议都写给了他。

我的建议有一个共同点：不切实际，但是一个 21 岁的小伙子还意识不到这一点。我在信的末尾还要求参加一个难得的、令人垂涎的管理培训项目，这是通向高层管理的快速通道。这对一个永久工作档案上写着“不能胜任在纸上记数的工作”的毛头小伙儿而言，是个不太可能成功的尝试。

在信中我还附上了我取得的任职资格列表，其中包括我在工作中两次在枪口下被抢劫的经历，这是亲身经历，我很有幽默感地把这种经历也列在了我的任职资格列表中。幸运的是，这位高级副总裁也是个极有幽默感的人，他身高超过 2 米，红头发，大胡子，像童话中的精灵。他收到我的信后邀请我去他的办公室接受面试。

高级副总裁告诉我说，我提出来的改善银行现状的建议书并没有给他留下深刻的印象，但是他喜欢我的幽默感，而且他预感我是个有潜力的人。一个月后我开始参加管理培训。然而，不知是什么原因，在通向好工作的道路上，我做得并不成功。

在我 8 年的银行职业生涯中，我在每一个岗位都是不称职的。我先后做过分行实习生、项目经理、计算机程序员、产品经理、信贷员、预算主管，以及其他我已经记不起来的的工作。我在一个岗位上所呆的时间从来都不足以培养我在该岗位上的适当竞争力，而且我并不能完全确定额外的经验对我是否有所帮助。好像我唯一有价值的技能是面试下一份工作。我几乎得到了我在银行追求的每个职位，并且每次都会升职和加薪。当时的情形看起来好像这样下去，即使我要面试某个高级主管的位置也完全没有问题，没有人会注意到我并不具备这项技能。这是我的希望。

有一天，我的老板把我叫到她的办公室，告诉我上面有指令，不再提拔男性白人员工了，媒体注意到我们的高级管理职位几乎全是男性白人，公司需要努力实现多元化。没有人知道这种状态会持续多少年，所以我准备好简历，投向了这个地区一些其他大公司。我的银行生涯正式以失败告终，有意思的是，尽管历经重重困难，我的失败原因竟不是因为我的不称职。

当地的电话公司——太平洋贝尔——很不明智地给了我一份工作，我接受了。我又一次得到了很大的提升，感谢我的面试技巧以及我几乎已经完成了在伯克利的 MBA 学业的事实，当时我是晚上上课。我写的简历让我看起来很棒，他们没有意识到让简历上看起来很棒是我最棒的技能。

几周后我离开了克罗克国家银行，后来一家收单银行解雇了我所在部门的所有员工。我作为银行从业者的失败经历使我在被解雇之前成功地找到一份新工作。这只是许多例子中的一个，那些例子确认了在公司中的工作表现和你最后的结局没有多大的联系。

在太平洋贝尔公司，我所做的大部分工作（60%）是努力让自己看起来很忙。我负责预算，但实际工作一点挑战性也没有，甚至对我而言太简单了。我的预算表格大多数会出现一些误差，但没有关系，因为这些来自各个部门的数据本身就是彻头彻尾的谎言。即使是我错了，我的错误可能只会使他们的谎言更接近真实。我的存在真的很可笑。

我最不满意的是，他们允许在办公室抽烟，那个喜欢一支接一支抽烟的人就坐在紧挨着我的小隔间里。我整天就坐在她吐出的浊气熏天的烟雾里。我曾尝试叫她不要抽烟，但是结果却适得其反，她不仅没有停止抽烟，反而对我充满了敌意。我让老板帮我换个位子，但是这里吸烟的人实在太多了，新地方和老地方一样烟雾腾腾。

幸运的是，公司出台了一套严格的工作环境安全计划。有一天领

导递给我们一份文件让我们传阅并签署。文件上列举了常见的工作环境危害，其中之一就是二手烟的危害。公司鼓励员工积极主动报告安全隐患，于是我就那样做了。我说我的工作场所本身就存在安全危害，我告诉我的上司我需要回家直到这种环境得到改善，我想他没把我的话当真。

第二天，我呆在家里打电话到公司询问这种危害是否已经被消除了。我的上司说还没有，于是我很高兴地感谢他告诉我最新消息，并称我还会再打电话确认。我很高兴能尽我的力量使工作环境更加安全。那个时候远程办公还不可行，因为互联网还处在胚胎阶段，所以在家我甚至根本不用工作。到此为止，我已经有一天带薪休假了，我什么也不需要做，只需要呼吸新鲜的空气。我的计划有成效了。

第三天，我的上司的上司打电话给我，问我是怎么回事。我向他解释了当时的情况。他是一个受过训练的工程师，没有从我的理论中找到破绽。我只是在按照公司的规章制度行事。他自己不抽烟，所以他明白我的意思。我感谢他能仔细倾听我的诉求，我说我还会定期打电话跟进，看什么时候工作环境安全到可以使我回来。我的表现很职业也很乐观，部分原因是我觉得这样做很有趣。

我预计我会被炒鱿鱼，我准备被炒后打电话给报社，看看他们是否想听一个有趣的故事。这是我第一次意识到我是多么喜欢唱反调。

第四天，如果我记得没错，我的上司的上司打电话说他已经与好几个领导讨论过这个问题，他们一致同意除了领导层自己的私人办公室以外，其他地方都变成无烟区，而这些领导也同意抽烟时关上门。知道我的小隔间会相对无烟，我很高兴地回来上班了。而那些抽烟的高层管理者的额外津贴就是关上他们的门，把他们的办公室变成额外的有效的致癌物。很难想象还有什么更好的结果。

我当时认为我在太平洋贝尔公司的发展还可以。我利用晚上的时

间完成了在伯克利的 MBA 进修学业，可能已经走在了单位几个竞争者的前面。有一天内部招聘区域经理，我成了竞争者，或者我认为我是竞争者。我的上司的上司的上司打电话让我去他的办公室，他对我解释说上面有命令，不能再提升男性白人了。太平洋贝尔公司存在着各种问题，这些问题即使能得到纠正，也可能需要好几年。我在太平洋贝尔爬向更高层的企图正式失败了。

有利的一点是，我不再感觉需要为我的雇主卖命了，甚至也不需要没有加班费的情况下偶尔加班了。虽然这不是我想要的自由，但真的是自由。我花了一些时间设计我的网球游戏，并开始严肃地思考新的方向，最理想的是我不再有老板了。

我决定重新拾回我遗失多年的兴趣，试一试漫画创作。但是考虑到我完全没有艺术天赋，以及在这个行业成功的案例十分罕见，我这个梦想是不太可能实现的。所以我决定尝试一种叫“肯定宣言”的心理暗示法，在这本书的后面我会有更详细的讲解。我买了一些绘画用品，每天早上工作前练习画画，一天写 15 次肯定的话：“我，史考特·亚当斯，将成为一个著名的漫画家。”



第九章

决定与希望

我曾经听到的最好的忠告之一大致是这样的：如果你想取得成功，思考一下成功的代价，然后去付出。这句话听起来微不足道、平淡无奇，但是如果你仔细想想，它其实具有非凡的力量。

我知道很多人希望变得有钱或有名，或者有令人难以置信的魅力。他们希望有游艇、仆人和城堡，他们希望能够乘坐自己的私人飞机环游世界，但这些仅仅是希望。这些怀着希望的人很少有人真正决定去得到他们希望拥有的任何东西。这是一个关键性的区别。因为一旦你决定了，你就会采取行动。希望发源于内心，一般只呆在心里。

当你信誓旦旦地决定取得成功时，意味着你承认要付出的代价，并且愿意付出。这个代价可能包括：牺牲你的私人生活以取得好的学习成绩，考上大学，选一个非常枯燥但是有利可图的专业，推迟生育孩子，与家人聚少离多，或者承担困窘、离异甚至破产的商业风险。成功的人不是希望成功，而是决定追求成功。而要真正地获得成功，他们需要一个系统。成功总是有代价的，但现实上代价是可以协商的。如果你选择了正确的系统，代价就会和你想要付出的接近许多。

我不能改变的事实是成功需要努力付出。但是如果你学会了领会系统高于目标的力量，成功的代价可能会被降低，刚好值得你为之付出努力。



第十章

自私的错觉

在通向成功的旅程中，你将会发现，你总是在努力维持你自己的需求与别人的需求之间的平衡。你总是不确定你是太自私了还是不够自私。我很高兴在这里帮你理清这个问题。

首先，谈到慷慨这个主题，世界上有三种人：

1. 自私；
2. 愚蠢；
3. 社会的负担。

这是完整的清单。你最好的选择是自私，因为无论是愚蠢还是社会的负担都不会帮助任何人。社会希望你能以慈悲和怜悯之心面对你的自私。如果你能正确地处理你的自私，你将自动变成对社会有益的人。成功者一般不会成为这个世界的负担。企业掠夺者（蓄意收购公司者）、收入过高的 CEO 以及专横的独裁者是例外。大多数成功人士通过纳税、慈善、创造就业机会等形式为这个社会作贡献，他们给予的比他们个人消费的要多。在我的职业生涯中，我估计我的个人消费至多只占我所创造的总财富的 10%，其余都用于纳税、下一代、创业投资、慈善

和刺激经济发展。

作为一个未来的富人或者当下的富人，因为你自私地追求收入，你的支出可能远远要多于你的纳税比例。自私的成功者不会给那些关心他们的人制造忧虑和压力。作为一个自私的成功者，你可能成为其他人的榜样。与自私的成功人士为伴是很有趣的，前提是他们已储备了所有他们需要的，而且没有什么可抱怨的。

所谓“自私”，我的意思并不是说你要抢走最后一个甜甜圈，使你的同事得不到它。这不是文明的自私行为，因为那种小气将来会是搬起石头砸自己的脚，而且如果你对此感到内疚或者你被抓住的话，这件事可能会消耗你的精力。

最重要的自私形式包括花时间在你的健康上，养成正确的饮食习惯，追求你的事业，同时与你的家人和朋友共度美好时光。如果你忽略健康或事业，你就会滑进第二类——愚蠢——而且可能迅速滑向第三类，变成社会的负担。

西方世界的成人健康状态是令人悲哀的，我们因此责怪这个社会。我们从小接受的教育让我们相信给予是高尚而美好的。如果你有宗教信仰，你的压力可能会倍增，因为你要做一个无私的人。我们一生都被告知给予比接受好。我们的社会、我们的父母，甚至在某种程度上讲我们的基因造就了我们无私的行为。问题是对慷慨的痴迷会使人们目光短浅、只顾眼前，我们为了多花1小时在家帮忙而不去运动，我们为了帮助一个同事解决问题而买快餐来省时间。我们处处辜负未来，只为了显得现在很慷慨。

那么怎么样才能为你自己做出正确的长远选择，从而从长远来讲做个对别人有益的人，同时在日常生活中又不表现得像个自私鬼呢？没有什么及时见效的办法，但是你可以朝着正确的方向迈步，而这首先要认识“许可”的力量。我许可你首先照顾好自己，这样你可以从

长远打算做个更慷慨的人。

什么？

你可能会纳闷，一个漫画家的“自私许可”怎么可能帮到你？惊人的答案是：是的，我认为可以。如果你已经读到这里，我们之间已经有了某种关系。这是作者与读者的关系，但是这种关系已经够好了。我们人类天生就很容易受到与我们有关系的人的影响，不管是什么关系。有时我们把这种影响叫同辈压力，有时候叫模仿或效仿，有时候叫通过榜样学习。而且大多数时候我们的行为都是自发的、不假思索的。

幸运的是，我们中的大多数人都有过滤器，可以防止我们受到大多数明星的害处的影响。如果我鼓励你买一支远射程步枪，在一个桥上等待下一步指令，你可能不会这么做。只有当这个被影响的人不反对另一方指示的改变时，影响才会发生最大的作用。我们通常所需要的不过是开始改变的某种许可而已，至于说是哪种形式的许可或者是否合理，有时并没有关系。我确信你已经想要健康、成功和快乐了。你一直想逃避某些家务活或者工作，从而更好地照顾你自己的需要。我只是你的漫画家朋友，告诉你慷慨的人首先要照顾他们自己的需要。事实上，从道德上讲这样做也是必需的。这个世界需要最好状态的你。

这里我应该暂停一下，我想对那些更较真的读者解释一下，自私并不意味着你应该放任一个婴儿车滑进汽车道而不管不顾，因为你认为这样会让你上班迟到 10 秒。我们人类无论是从情感上还是社交上都彼此紧密联系着，有时我们能为自己做的最好的事情就是帮助别人。我相信对于这些情形你会有正确的判断。自私并不意味着做一个反社会的人，它只意味着你以长远的眼光看待事物。

对我来说，一个比较有趣的意外发现是，当我赚到的钱开始花不完时，我生命中的优先次序自动改变了。我可能买得起我想要的任何一款汽车，但是我突然不在乎这些财产的价值了，我只在乎能给我带

来的实际用处。当我所有的个人需求得到满足之后，我的思想自动转向如何使世界变得更美好。我没有计划要做这样的转变。这也并不是我曾经思考过的以及决定做的事，它是自然而然发生的。显然人类的天性是先照顾自己的需要，然后是家庭、部落、国家以及世界，大致是这个顺序。

我相信的确有许多赚了数十亿资产的自私鬼，他们把钱花在直升机和豪宅上，从来没有想过别人的幸福。然而，我在工作上遇到过许多超级成功的人，特别是在旧金山海湾地区，我的观察是：你很难找到一个自私的成功者。我猜，一些或者大多数成功者最开始创业时是自私的，但成功改变了他们。布拉德·皮特在卡特里娜飓风灾难后帮助那里的人重建家园，比尔·盖茨是有史以来最重要的慈善家之一，这都不是偶然的巧合，成功使他们慷慨。

看待自私最健康的方式是：**当你在苦苦挣扎时，这是一个必要的策略。**在困难时期，甚至在你就要成功前，社会以及至少一个漫画家希望你先照顾好自己。如果你追求你自私的目标，而且你做得很好，总有一天，你的注意力会向外转移。那时你会一种非凡的感觉。我希望你能体验到。



第十一章

能量指标

我们人类想要的东西有许多：健康、财务自由、成就、丰富的社交生活、爱情、性、娱乐、旅行、家庭、事业，等等。而问题在于，你把时间花在追求其中一件你想要的东西上，你就没有时间去追求其他东西。那么如何组织你有限的时间从而得到最好的结果呢？

我处理优先事项的办法是仅仅集中于一个主要指标：我的能量。我选择做能使我的个人能量最大化的事情，因为这样会使其他优先事项的管理更加容易。

最大化我的个人能量意味着正确的饮食和运动，避免不必要的压力，充足的睡眠以及其他显而易见的步骤。但这也意味着在我的生命中有一件事让我每天都能很兴奋地醒来。当我充满正能量时，我的工作质量就会更好，我能更快地完成它。而这能保证我的事业在正确的轨道上运行。当所有的这一切都有成效，我会感到轻松、精力充沛，我的个人生活也更好。

有一档电视节目你可能很熟悉，叫《狗语者》(*The Dog Whisperer*)^①。在这个节目中，训狗专家恺撒·米兰(Cesar Millan)帮助人们控制看

^① 美国国家地理频道最受欢迎的节目之一。——译者注

似疯狂的狗。恺撒的主要技巧是训练人们控制自己的情绪，因为狗可以从它们的主人那里感受到疯狂的情绪。当主人学会控制自己时，狗也就平静下来。我认为这个方法同样适用于人与人之间的互动。你自己也可以看到，当一个伤心的人走进房间时，房间里的气氛立即沉寂下来。当你和一个充满能量的快乐的人交谈，你会自然而然感到振奋。我建议你成为一个具有正能量的人，你会感染周围的人。这种积极的转变会改善你的社交生活、你的爱情生活、你的家庭生活以及你的职业生涯。

当我谈到增强你个人的能量时，我的意思并不是那种疯狂的、活蹦乱跳的、像服用了兴奋剂似的能量。我所指的是一种冷静、专注的能量。在其他人看来，你好像心情很好，其实，你真的会心情很好。

在我成为一个漫画家之前，我曾做过许多可怕的工作，但我仍然喜欢去工作，部分原因是因为大多数晚上我都会去运动，这样早上醒来时的感觉通常都很好，还有部分原因是我总有1~2个有可能让我释放的副业。漫画只是在我打工期间有过的十几个创业想法中的一个。多年以来，开始做“我自己的事”的愿望以及离开我办公的小隔间给了我巨大的能量。

我写博客的主要原因是它能激励我。我也可以给你很多合理的解释，比如说写博客使呆伯特网站上的流量增加了10%，或者写博客让我的思维更敏捷，或者把我的许多想法放在网上会使世界变得更美好之类的。但是最主要的事实是，写博客使我精力充沛，使我不断向前。我不需要其他额外的理由。

这本书是另一个提升我的能量水平的例子。想到有人可能读了这本书并且找到了对他们有用的新思想，我就感到很开心。这种可能性是对我极大的激励。因此，尽管写作会使我稍稍远离我的朋友和家人，但因为写作，当我和他们在一起时，我变成了一个更优秀的人，我比

以前更快乐，更满意我的生活。这种能量指标有助于我更加轻松地做出正确的选择。

“能量”是一个简单的词，却能捕捉一系列令人难以置信的复杂的事。为了达到我们的目的，我将这样来定义你的个人能量：**它是一种带给你积极鼓舞的东西，无论是精神上还是身体上。**就像艺术，只有你看见了你才知道。我将举例以帮助你理解。

对于我来说，购物是一个能量杀手。我一走进繁忙的商店，就感觉到身体的能量在流失，疲惫感最开始只是精神上的，但是几分钟后我就感觉我的身体像刚刚跑完一场马拉松一样。购物只会让我精疲力竭。

你的情况可能会有所不同。对有一些人来说，购物是一件很快乐的事情，能激发能量。所以用我的例子来讲，像我这样的人应该尽量少购物（我的确是这样的），如果一个人一购物就兴奋，就应该放任自己，只要不会从你生活中的其他优先事项中夺走太多时间就好。

管理你的个人能量就像管理公司预算一样。在企业，一个部门的每一项财务决策与其他部门都是相互联系的。如果今天研发部削减了支出，最终这个决定将波及整个公司并且减少未来的利润。同样的，当你管理个人能量时，在短期内或在某个特定区域内，还不足以最大化。理想情况下，你在管理个人能量时，最好能从长远和大局着想。午夜再多享用一杯鸡尾酒可能会使你当时精力充沛，但是第二天你要付出双倍的代价。

说到这里，请允许我暂停一会儿，对于我的观点——围绕个人能量的概念组织你的生活是有用的——你抱有怀疑的态度是完全合理的。我赞赏你合理的怀疑态度。但我想请求你暂时先不要判断个人能量作为组织原则是否有用，直到你看完下面一些章节再说。

以此类推，你可以想象对一个从来没有听说过资本主义的人解释一下资本主义理念。你会遭到严重的怀疑并遇到合情合理的提问：

那样不会使你现在削减开支、投资不足吗？

那样不会使你变成雇员眼中的混蛋吗？

那样不会使你一有机会就欺骗客户吗？

对于以上所有的担忧，我坦率的回答是：这些疑问是完全合理的。资本主义在每个层面上都是腐朽的，但随着时间的推移，各层级加起来却是对社会非常有用的东西。资本主义的悖论是，把一串听起来很坏的点子加在一起可以创造出令人难以置信的好东西。资本主义激励人们努力工作，承担合理的风险，为客户创造价值。虽然有少数肥猫已经想出了如何玩弄这个系统的手段，但总的来说，资本主义引导自私向对文明有益的方向发展。

对于个人能量，你也有相同的悖论。如果你看一看任何激励你个人能量的个人行为，可能看起来都很自私。你为什么要去滑雪？你应该去收容所照顾那些无家可归的人，你这个自私的混蛋！

我的主张是：规划好你的生活以优化你的个人能量，这一做法将最终产生不可思议的好处而非坏处。

当我在写这一段时，我妻子和我们的好朋友都想知道我为什么这么自私地拖后腿，不肯与他们一起坐在阳光下共享下午茶。我很快就会到那里去，当我加入他们后，我会感觉到精力充沛、心满意足，感觉欢乐萦绕身旁。他们已经开始了一天欢乐的时光，最终谁也不会因为我迟到了 30 分钟而认为我很糟糕。但当我以更好的心情出现时，每个人都会感到更开心，这就是平衡取舍。就像资本主义，某些形式的自私是进步的、文明的。

精神状态与行动匹配

使你的工作效率最大化的最重要的技巧之一就是使你的精神状态

与任务匹配。例如，当我刚醒来时，我的大脑是放松的、富有创造性的。一想到画漫画，我就会觉得很有趣，也相对容易，因为我的大脑正好处在执行这个任务的模式。过去的经验告诉我，想要在午后富有创造性是浪费时间。下午2点，我所能做的不过就是反刍我在其他地方看到的创意或想法。早上6点，我是一个创造者，下午2点，我是一台复印机。

每个人都是不同的，但是你会发现大多数作家要么在早上工作，要么是午夜以后，这个时间段创意写作的灵感最活跃最丰富。

午餐时间，我喜欢随便吃一份快餐，然后去健身房或者去打网球。那个时候我有足够的能量，正适合做运动。我知道如果等到晚饭后我不会有那种体力，我需要说服自己去运动。在我二十多岁时，在午夜运动都没有问题，所以请记住，随着时间的推移，你可能需要调整你的日常模式。

为了最大化利用我的自然能量循环周期，我把漫画创作过程分为两个阶段。在傍晚和清晨，我的手法很稳定。我刚从运动中得到放松，准备好做一些简单的、漫不经心的、机械性的事情，比如说为《呆伯特》漫画做最后的润色，或在网上支付账单，这时不需要费脑筋的任务与我的能量水平完美匹配。不运动，我就无法集中注意力处理枯燥的事情，我会东一榔头西一锤子，最后什么也完不成。

大多数人都没有那么幸运，可以拥有一个灵活的时间表。我在16年的打工生涯中也没有灵活的时间表，所以我接下来做的最好的事情就是早睡，早上4点起床做我最富有创造性的私人项目，其中一个项目就是为《呆伯特》漫画创作草图。

你可能认为你并不是一个适合早起的人，我最开始也这么想。但是一旦你习惯了，你可能就再也回不到从前了。到别人醒来时，你所完成的任务可能比大多数人一整天完成的都要多。

简化者与优化者

有些人我称之为简化者，有一些人我称之为优化者。一个简化者会更喜欢用简单的方法来完成一个任务，虽然知道一些额外的努力可能会产生更好的结果。一个优化者会寻找最好的解决方案，即使额外的复杂性会增加产生意外的可能。请允许我比较这两种方式。

我的妻子雪莉是一个世界一流的优化者，而我喜欢简单就像猴子喜欢椰子一样。在我写这一章时，我们已经计划今晚去离家 30 分钟车程的地方吃一顿简单的晚餐，然后在饭店附近看电影，在路上我们会接上那些住在离我们目的地很近的朋友。一旦到了饭店，我们就不再需要开车了。停车很容易，我们会避开交通高峰期，那个时候正适合无忧无虑地享受悠闲的夜晚时光。是我，这个简化者，做的这个计划。

大约一个小时后，我们家的那位优化者就会从她正在优化的事情中回到家中，并且很可能会改变我的一些计划。如果改变之后，我们的夜晚会比我想象的更好，或者更有效率，那就太好了！但是，改变还可能产生新的出错机会。雪莉很擅长把握这种平衡，因为她有钢铁般的意志，而我更像一只闯入大脚卡车拉力赛的松鼠，我不具备优化系统。

今晚雪莉可能想在我们出发之前完成几件紧急任务，这样我们可能会晚一点出发，但也不算太迟。接着也许雪莉会建议我们开她的车，她的车没有油了，这样我们可以在路上为她加油，因为她早上需要用车，早上时间很紧，没太多时间。在我们离开家之前，雪莉可能会突然拎出一个购物袋来，里面装着一件需要返回商店的东西，而这家商店正好顺道，也许收据已经被她丢了，这意味着在店里还可能会有一场谈判。所有这一切过后，我们将比预订的晚餐时间晚到 15 分钟，这样我们会面临失去桌位的风险。想到这里，我的血压就会飙升，气得我的脸就像是温度计底部的红球一样。雪莉的优化计划占用了 90% 的时间。

放松，史考特，放松就好了。

请允许我像实时叙事一样预言一下接下来的故事。我可能会夸张一点点，使画面更生动。

当我们出发时，雪莉建议我们走一条我不熟悉的近路。我开车，雪莉指路。这没问题，至少在她的手机响起来之前，我认为这没有问题。她的手机正好在我需要知道走哪条路时响起来了。现在雪莉在打电话，解决一些诸如导弹防御或气候变化等棘手的问题，偶尔说两句听起来好像是对我说的话，她说“Right”，意思是指我该向右转，还是在对电话那端的人表示同意？

很快我就迷路了，我看向雪莉寻求帮助，她对我挥挥手，因为她正深入解决电话中发生的事情。我靠边停下，看看手表。我想出了一个绝妙的主意，用GPS找到她要去去的商店，但是我不完全确定是哪一家商店。购物袋在后备箱里。所以现在我打开箱子，找到袋子，希望用我的智能手机找到这家店的地址。但是我的电话没有网络连接。所以我一边开着车一边像拿着一个信号仪一样拿着我的手机，等待信号图标出现，并希望不被警察抓到。

我发现了一格信号，于是靠边停下，试图找到商店地址，但是我的手机运行缓慢，似乎要永远搜索下去，终于，找到了！现在我把地址输入到GPS，但我忘记把路线偏好从高速公路改到最短路线。雪莉看见我朝一个正处于高峰期的高速路匝道开去，她向我打手势，意思似乎是我应该改走不同的方向，或者也可能意思是砍柴或打飞的。我搞不懂她的意思，于是我再次靠边停车，等待她挂电话。

到现在为止，我们已经太晚了，除非这个饭店允许我们迟到半个小时，而且稍晚一些还有一场我们四个人都想看的电影，但这些似乎也都不太可能了。

然而，正如我说过的，90%的时间我们都试图做着优化，我们可

以完成好几件杂事，定一个好位子，吃一顿美好的晚餐，看一场比我们开始选的更好的电影。优化工作经常会强化这个好习惯。

优化的代价是，它会让人疲惫，还会诱发压力，至少对像我这样的人是这样的。有时我真的觉得这些优化工作真的要使我心脏病发作。它还要求完全专注。我喜欢十分简单、安全的计划，以保证我的心跳正常，使我可以充满喜悦，能时不时地想起小狗和玫瑰花瓣。

（最新情况：最后按照我的简单计划，我们晚餐和电影进行得很顺利，雪莉那一天晚上没有做优化，我所预测的因为优化导致的混乱也没有应验。但想象一下可能出现什么意外使我看起来比平常更像个笨蛋，这是很有趣的，于是我决定原封不动地保留下这一章。）

我比较偏向于简单化，但是肯定有时候优化是最好的选择。可是你怎么知道在某个特定情形下哪种方式更好？

如果当时的情形涉及与人交流，简单化几乎总是正确的选择。如果是你完全可以自己完成的或者有一个与你步调一致的伙伴一起完成的任务，优化可能是更好的选择，因为那样你可以控制大多数变数。实际上，有时候三个小时的任务，你必须在两个小时内完成，所以我们并不总是有条件去选择简单道路。

无论何时需要我选出要使用的系统时，我都倾向于选择简单化。人们能更好地遵循简单的系统而非复杂的系统。后面的章节中我会给你举些关于健身和饮食的例子。最优化的饮食或健身计划也是最复杂的，但是很少有人有足够的意志力来遵循复杂的计划。

如果你不能确定到底是简单的计划好还是复杂的计划好，那么选择简单的。如果是抛掷硬币来决定的，你还不如做最容易做到的。

如果失败的代价很高，简单的任务最好，因为更容易管理和控制。错过了预订的晚餐不是世界末日，所以在这种情况下做一些优化是站得住脚的。但如果你开车去参加一个重要的商务会议，你可不想搞出

一大堆正好“顺道”的琐事，因为这样会引入不必要的压力和不确定性。

在我的职业生涯中，我一直觉得我的“简单诀窍”是一种超级力量。

例如，当我创作《呆伯特》时，大多数情况下我很少或根本没有画背景，即使我要画背景时，也通常是简单的。这节省了大量的时间。我认为其他漫画家提前退休至少部分原因在于他们是优化器，他们的能量水平很难长期保持平衡。

没有人是为了欣赏艺术而读《呆伯特》漫画的。我有幸能在电脑上用 Wacom Cintiq 手绘板制作简单的图。我输入的对话使用的是一种用我自己的笔迹创造的特殊字体。经过多年的实践，我已经改进了这个系统，现在如果需要，我可以在大约一个小时内快速完成一幅漫画作品，尽管我通常需要更长的时间。《呆伯特》从设计之初就定位于简单的创作过程，而且我还在不断简化这个过程。简单化给了我丰厚的回报，它使我有时间写书，做一些有趣的项目，而且还可以享受生活。

优化通常是那些有特定目标的人使用的战略，他们感到需要尽自己的力量去做一切事情来实现目标。一般按照系统规则行事的人会采用简化战略。最好的系统是简单的，并且有很好的理由。复杂的系统有更高的失败概率。人类的天性擅长遵循简单的系统，而不是复杂系统。

简单的系统可能是通向成功的最佳方法。一旦成功，优化开始具有更多的价值。成功者以及成功的企业经过一段时间后就有通过优化走向完美的资本。初创企业通常更善于仓促地把东西拼凑到一起，其完美程度通常只能达到 80%。他们需要先看公众的反应，如果这个产品是受市场欢迎的，以后还有时间来改善。

简化的另一大优点是它能腾出时间，而时间是你在这个世界上最宝贵的资源之一。如果你给一只蚂蚁无限的时间，它可以自己移动一座山。对于我来说，我可以在一周 40 小时工作日中从事三种同样重要的职业（漫画家、作家、企业家），并能平衡好这三种职业，而正常情

况下人们一周 40 小时只够做一种工作。

简单化可以释放能量，使你做的每件事更容易。这是一笔大买卖。去面试的路上，你完成了四件复杂的事，这让你感到充满了压力，不希望面试因此搞砸了。当你试图在优化与简化间做出选择时，你要考虑的是你的一整天，而不是手中的那几件事情。

如前所述，我们并不总是可以选择简单，尤其是当我们有 1 000 件需要完成的事情时，雪莉就经常是这个样子。但只要机会允许，有一个向简单系统靠近的总体计划总是好的。随着时间的推移，你可以削弱你生活的复杂性。简单化是一个值得长期努力的目标，只有简单才可以使你释放出个人能量，专注于你更需要的地方。

坐姿

你的大脑会从你的肢体动作中获得一些线索。我的经验是，当我的坐姿很放松时，比如说歪躺在沙发上，我的大脑开始运行慵懒的放松子程序。但如果我双脚落地，正襟危坐，我的身体似乎会给我的大脑发出专注于工作的信号。

一致性可能比你所选择的特定坐姿更重要。如果你训练自己抱着笔记本在沙发上高度集中注意力，那么这个地方可能是你工作的好地方。只是不要把你用于放松的坐姿用在工作上。如果沙发是你打盹儿或看电视的地方，那么这个地方可能不适合你做严肃的工作。

睡眠专家会告诉你，最不适合的看电视的地方是床上。如果你经常这么做，不看电视你将无法入睡。看一档发人深省的或扣人心弦的电视节目是很不健康的入睡方式。最好是把你的床只当作做爱和睡觉的地方。

同样，养成良好的工作坐姿并区分出工作和放松娱乐的空间是个

不错的主意。这使得你的物理环境变成一种为大脑服务的用户界面，并成为一种操纵你的能量水平和注意力的方式。要改变你的感觉，你的想法，你可以改变你坐的地方。

这种想法很可能被你忽略，除非你自己经过长时间的尝试。据我的经验，我的坐姿严重影响着我的工作效率。

整齐

整齐是个人的喜好问题，但是同样会影响你的能量水平。每次你看到一个杂乱的房间并思考要去整理它，都会分散你的注意力，使你不能专注于更重要的事情。

我意识到并不是所有的人都会受到混乱环境的影响。有些人需要所有的东西都在它们应该在的地方，但有些人似乎不介意生活在混乱的环境里。我的经验是，在清理完我的办公室后，面对那些成堆的各种工作任务，我会感到头脑清醒、精力充沛。我不认为我的经验具有普遍性，但这种因果关系对我的影响很大，所以我推荐你也试试。你需要做的就是注意比较一下你整理完工作环境后与之前的不同感觉。

打扫和整理房间是很无聊的工作，你可能从不认为这是一件需要优先考虑的事情。我学到的一个诀窍是，当我知道有人要来登门拜访时，我会自动产生整理房间的热情。所以定期邀请朋友过来是一个好主意，它会激励你使空间保持干净，这可能会反过来激发你更多的能量。

知识和缺乏知识

成功的最大障碍之一——一个真正的能量杀手——是担心你不知道如何去做你理想的职业计划要求你去做的事情。例如，你可能有一个做一个小生意的绝妙想法，但是你不知道如何得到一个虚拟公司名

称，如何做会计，如何构建一个网站，如何把工作外包给中国，等等。当你完全不了解一个特定的主题时，会很容易认为要快速学会是很难的。我经常碰到这种问题，并且已经学到了一些可能对你有用的诀窍和变通办法。

当我的第一个漫画编辑为一个与报业集团的合同找到我时，我很快就答应了，但是我暗自担心，我并不知道如何为彩色连环漫画着色。我很敬畏那些有名的漫画家，他们似乎能把线条间的颜色处理得如此完美。他们使用的是什么工具？他们使用的是特殊马克笔还是水彩？为什么报纸上的颜色那么完美？我不知所措，我不知道自己所选择的职业的基本工具。我认为我无法在还算合理的时间范围内学到这个技能。我想知道是否有艺术学校教授这种技能。

我决定向我的编辑承认我缺乏漫画着色艺术方面的知识。她说：“是打印机的功劳。”我需要做的就是指明在什么地方用什么颜色。故事结束了。（今天我使用 PS，我只需要把油漆桶图标指向我想要涂色的区域就行了，这可能是我每周做的最简单的工作。）

所以在我的整个职业生涯中大约有 90% 的主题会让我感到害怕。当你开始提问时，你经常会发现一个简单的解决方案，网站会去处理，或者一个专业人士帮你处理，然后收取合理的费用。请记住，每次你想知道如何做某事时，几亿人可能也想知道同样的事情。这通常意味着这个信息已经被打包和简化，并且在某些情况下被出售，而提问通常是免费的。

我喜欢“闪电研究”，用谷歌不到 1 分钟就能完成的那种。你可能认为某个主题太复杂，你不可能掌握其使用方式，但是如果你费心去查一下，可能不到 1 分钟就能学会。我每周都会这样做好几次，我想知道一件事情能有多么复杂，我就亲自查查。我经常很惊讶地看到其他人有同样的问题，已经给我留下了一串诱惑我追根溯源的面包屑。

我所犯的业务上的错误有很多，但很少是因为无法找到我已知的所需要的信息。我的大多数问题是由于自己的错误决定、缺乏技巧以及坏运气造成的。我想不出哪一件事情是因为找不到需要的信息而终止的。我认为大多数企业家会告诉你同样的事情。紧扣本章的重点，当你知道该如何做一件事时，你会觉得更有活力。

不要做令人讨厌的混蛋

当你身处群体环境中，破坏能量的捷径之一就是做一个令人讨厌的混蛋。你可能会成功地激发人们的活力，但这并不是一种高效的方式。如果你觉得你的不良行为只是你自己选择的生活方式，就好比“做你自己”或“做最诚实的你”一样，你可能会忽视你的个人能量形成的成本。当你惹恼了周围的人，必然会有一股反冲力，这时你还需要浪费精力清理你造成的混乱局面。这都会相当分散精力，消耗能量。

我注意到许多人选择了混蛋的生活方式，他们认为这一套在实际生活中行之有效，可以畅通无阻地保持下去。而“混蛋”这个词通常使你联想到男性，但在这里，我的意思是男女都包括在内。

对于什么是“混蛋”，并没有一个统一定义。它可能包括自私、傲慢、心胸狭窄或其他性格缺陷，当你遇到了就知道了什么是混蛋行为。即使你是正常的，你这一生中也可能至少有几分钟是很混蛋的。

如果让我给混蛋一个定义，我会说：那些为了一些没有成效的不必要的理由而使别人的生活不愉快的人，都是混蛋。

混蛋行为通常是：

1. 把主题转向他/她自己；
2. 支配谈话；
3. 吹牛；

4. 欺骗、撒谎；
5. 不同意任何建议，无论多么微不足道；
6. 把“诚实”当作残酷的理由；
7. 出于某种扭曲的社会正义感而拒绝简单的帮助；
8. 抛弃文明礼仪规则，比如说问候或目光交流。

我认为混蛋行为之所以存在是因为它让你感觉良好，从这个意义上讲，它会让人上瘾。长远来看，沉浸于混蛋的生活方式并不好，但是在短期内感觉一定良好。

这其实是一笔很不划算的买卖。无论何时，只有尽可能做一个通情达理的人，你的利益才能最大化。

优先事项

从同心圆的角度来考虑你的优先事项是很有用的，就像一个箭靶子一样。靶心处是你的最优先级：你。如果你毁了你自己，你不能做任何其他事情。所以照顾自己的健康是第一重要的。

下一环——你第二需要优秀考虑的事项——是经济，包括你的工作、你的投资，甚至你的房子。你可能正在因我把经济放在你的家人、你的朋友以及其他事情之前而皱眉，但这是有原因的。如果你不能使你的个人财务发动机正常运行，你将为所有人增添负担，包括你的家庭以及国家。

一旦你身体健康，财务状况良好，就轮到第三环了：家人、朋友、爱人。健康和足够的金钱是保障基本幸福水平所必需的，但是你需要正确对待你的家人、朋友以及恋人，只有这样，你才能真正享受生活。

接下来是你所生活的社区、你的国家以及这个世界。按顺序来，在把前面的优先事项控制住之前，不要尝试去拯救世界。

当然，我的这个优先次序模式的问题在于：生活从来都不是那么简单。你不能告诉你的老板你不能按时完成任务是因为你要为了健康去远足。你的各种重要事项相互重叠和冲突。你需要的是一个简单的规则，确保在处理好所有不可避免的意外的同时，优先事项的次序不被打乱。有一个简单的保证办法，就是判断你的每一个选项会如何影响你的个人能量。这不是一个简单的衡量标准，但如果你知道一个特定的路径会让你感觉压力增大、健康受损、疲惫不堪，这可能是个错误的选择。正确的选择可能是一个挑战，但通常会让你感到精力更充沛。当你在正确的路径上时，你的感觉就是好的。

例如，如果你的老板要求周末加班，完成一项有价值的、具有挑战性的工作，你可能愿意放弃一点点你的个人生活和健康。有意义的工作是激励人的。如果事情成功，也许你会因为你的努力得到提升。这种取舍可能会使你无论在短期还是长期都得到激励。

另一方面，如果你的老板经常没有充分理由地叫你加班，让你处理成堆的伤脑筋的行政工作，你可能需要寻找一份新工作了。

这两个例子当中，都是老板要求你牺牲自己更重要的事情来做额外的工作，但只有一种情形会增加你的个人能量。

把能量作为向导的风险在于有很多坏的选择也会在短期内让你精力充沛。但实际上，我们都知道，比如说，用鼻子吸食可卡因不是一个好的长期战略。愚蠢的选择通常是相当明显的。

当我说到优先次序时，我并不是指你喜爱的事物的次序。相对于你的工作，你可以更爱你的家人，但你仍然可以整天工作以使家人丰衣足食、更有条件享受生活。优先事项是指你需要正确处理好的事情，以使你所热爱的事情繁荣兴旺。



第十二章

管理你的态度

你的大脑在持续不断地分析你的环境、你的思想以及你的健康，并利用这些信息生成一种称之为“你的态度”的感觉。根据经验判断，当你的态度良好时，你能把工作做得更好，你更加享受生活。如果你能直接控制你的态度，而不是让环境决定你在任何特定一天的感觉，一种次要的超级力量就会产生。这样你就具有了这种超级力量。你可以通过操纵你的思想、你的身体以及你的环境来控制你的态度。

你的态度会影响你在追求成功和幸福的道路上所做的每件事。积极的态度是一个重要的工具。怎么利用好它是很重要的。管理你的态度的最好方式是把你自己当作一个有温度的机器人，如果你懂得用户界面，你的幸福是可以通程序控制的。首先，注意那些刚刚运动过的人的态度，你会发现他们几乎总是很开心、很乐观。现在再看看那些刚刚吃饱饭的人和处在饥饿状态的人的态度。你会看到有很大的区别。疲惫的人脾气暴躁，得到充分休息的人脾气要好很多。如果你试图改善你的态度、提高你的能量，运动、食物以及睡眠应该是最先按下去的按钮。但是如果在身体健康层面你所做的一切都没有问题，却仍然没有享受到你认为自己应该享受到的生活水平，那该怎么样呢？

你可以试试一个简单的技巧：增加你的快乐想法，减少你的不安。如果你的生活并没有给你提供足够多的快乐想法，试着做做白日梦，梦想你的未来会发生奇妙的事情。不要担心你的白日梦不太可能成真。白日梦的力量类似于那些制作精良的电影的力量，可以让你哭，让你笑。你的身体和你的大脑会自动对你花最多时间思考的画面作出回应。如果你想象赢得诺贝尔奖，购买自己的私人岛屿，或能在 NBA 打球，别担心这些事情不太可能发生。把自己放在这种靠想象助燃的心境中会激励你、振奋你。想象是操纵你的态度的界面。你可以想象自己具有更高水平的能量。

同样的理由，你应该避免接触太多的令人沮丧的信息，避开那些令人意志消沉的音乐、书籍以及电影。你告诉我说你认为谁总是心情很好，那我会告诉你这个人（可能）从不过度暴露于悲伤的娱乐方式。最简单的管理态度的方法是，尽可能多地消费那些让你感觉良好的娱乐。

实际上，当你心情很糟时，你最不愿意听到的建议就是“想想一些开心的事情”。如果你正在经历真正的不幸，你可能只是需要恢复的时间和距离。白日梦策略更多是一种日常实践。它不会让你走出深度消沉。对于真正的坏心情，运动、营养、睡眠以及时间是最有效的按钮。一旦你回到幸福的基线水平，对于从白日梦中受益，你会处在一个更有利的位置。

白日梦有一个强大的变种就是那些致力于真正有机会改变世界的项目，它能帮助人类或者能赚到十亿美元。我一直都在尝试一个或多个改变世界的项目。

在我写这本书的同时，我还正在创建一个互联网项目，名叫日历树（CalendarTree, www.calendartree.com），这个网站有可能会帮助世界各地数以百万计的人节约时间。这个产品很简单，它让你创建一个近期活动预告列表，并把链接发送给需要的人，无论是谁，如果想要

用你的信息填充他们的个人日历，只需要敲几下键盘就行。这个项目不会像盖茨基金会那样改变世界，但是，如果一切顺利，你永远不再需要以古老而笨拙的方式发送日程表。同样，你还记得在电子邀请函诞生之前发送派对请帖有多么麻烦吗？一想到我会使这个世界更有效能，我就更加精力充沛。

同时，当我在写这一段时，我正在寻找投资伙伴，落实一个想法。如果按照计划成功实施，这个想法则有可能改变整个世界的经济现状。这个想法会成功吗？或许不会。但这个想法本身使我感到兴奋，提升了我的能量。这就是我的系统。

到你读这本书的时候，我提到的这些创业想法很可能已经以失败告终。任何新业务都是有风险的。但是在过去的几个月里，我的态度积极，能量水平高涨，这都应归功于这两个有可能让世界变得更美好的项目。我想象中的未来能给我积极的暗示，使我在当下保持愉快的心情。

你可能会认为这种策略对于著名作家和漫画家管用，但是普通民众并没有很多机会改变世界。我不同意。想法经常改变世界，而且大部分的想法来源于普通人。你可能会想到一项专利、一种产品或一个程序，这些都可能改变世界。我的漫画事业开始之前，我有很多没有成功的大想法。当一个想法失败了，我通常会有两个或更多的想法取而代之，而且我的每一个想法都有实现的潜力，尽管实际成功率并不高。

不要担心你的想法很难实现。现在这没那么重要。今天你要做的就是做一个白日梦，梦想你的想法取得巨大的成功，这样你就可以享受这种感觉。让你对未来的想法变成你今天能量的燃料。无论你在生活中想做什么，更高的能量水平将会有助于你成功。

拥有一个宏伟的能够改变世界的项目的另一个好处是，在失败的

过程中你总是能学习到一些有价值的东西。只要你的梦想很大，大多数情况下你都会失败，但请记住，目标属于失败者。更聪明的人把大创意项目作为一种提升能量、人脉以及技能的系统。从这个角度来看，如果你有一个进行中的有趣的项目，每天你醒来时，你都是赢家。

当我考虑开展一个新的大项目时，我首先会问自己，我认识的什么人将会对我有帮助，谁可能成为合伙人，谁可能会投资，或者只是提些建议。在我的职业生涯中我已经积累了相当丰富的人脉资源，我想说的是，差不多一半的人是在我一个又一个的失败过程中结识的。如果我问自己，对于我的下一个大想法，需要什么样的技能和知识，答案总是一成不变：我需要用到我从前在某个失败的项目中汲取到的知识。

让我们假设，你明天醒来时会因为令人兴奋的新项目而充满能量。在这一天，在项目研究的过程中，你学到了一些东西，并且遇到了一些新朋友。即使除此以外，别无所有，无论你的项目成功与否，你都是成功的。

微笑的力量

微笑会让你感觉更好，即使你的微笑是装出来的。微笑是体现你的大脑有用户界面的最明显的例子。当你心情不好的时候，挤出来的微笑可能会引发大脑中与幸福相关的化学因子活跃起来，使你感觉舒适。

微笑让人快乐的现象只是一个更大更有用的现象的一部分，这个现象即假装——装着装着就成真的了。你会在各种各样的人类活动中看到这种双向因果关系。稍后我会告诉你，穿上健身服会让你感觉想去健身。我还发现，假装自信能让你更加自信；感觉精力充沛会让你想去运动，但是运动也会使你感到精力充沛；爱一个人会让你想做爱，

但做爱也会释放相互依恋的化学物质，让你感受到爱；高水平的睾酮可以帮助你赢得一场竞赛，但赢得竞赛有时也能提高你的睾酮水平；疲惫让你想躺下，但躺下休息可能让你想打盹儿；感觉饿了可能让你想吃简单碳水化合物，但吃简单碳水化合物可能使你感到饥饿。

理解这种双向因果关系对提高你个人的能量非常有用。利用这一点，我发现在我的脑海中想象两个人之间的对话是有用的。我有这种感觉是因为我在用句子思考，就好像与另一个我的实体对话。其中一个我倾向于理性，通情达理，而另一个我更感性，听从本能和直觉。当理性的我想使感性的我即控制我能量的那部分振作起来，理性的我必须变成一个程序员，按下正确的按钮。

下次当你心情郁闷时，试一试在街上对一个陌生人微笑，你会很惊讶地发现有许多人会反射性地以微笑回应你。如果你经常微笑，最终这种暗示会启动你大脑中的快乐子程序，释放出你所渴望的感觉舒适的化学物质。

作为额外奖励，微笑还可以使你变得更有魅力。当你更有魅力时，人们对你就会回报更多的尊重和关心，更多的微笑，有时甚至是爱的欲望。这正是能让你振作起来的东西。

如果你感到假装微笑让你不舒服，试着与那些天性有趣的朋友们一起玩。同样重要的是，避开那些时刻消极的人。你需要既可以分享好事也可以分享坏事的朋友，但你也不是一个理疗师。离开那些会吸食你灵魂的人。你有追求幸福的权利，也有同样的权利从那些拒绝幸福的人身边跑开，跑得越快越好。

成功奖金

我开始相信在任何领域的成功都会产生溢出效应。你可以利用这

种溢出效应，变得更加擅长做那些除了练习什么也不需要的事情。一旦你擅长几件不太重要的事情，比如说某种爱好或运动，在更重要的追求上，成功就会变成你的习惯。当你品尝过成功的滋味，你会希望得到更多，这种希望给你一种能量，这种能量对于成功至关重要。

以我为例，在以下几种不太重要的活动中，我就有特别的天分：

- 拼字游戏；
- 台球游戏；
- 网球；
- 乒乓球。

在这些活动中，我所谓的“天分”也不过是疯狂练习的结果。我在一个小镇长大，那里没有太多的娱乐方式。在我们改造过的地窖/防空洞里，有世界上最便宜的、最破烂的台球桌。它便宜到连桌面都没有硬板支撑，我们玩了不久就塌下去了，这就意味着你轻轻击出的软球经常会滚到一边，呆在那里。桌子两端与墙之间的间隔太小，所以我需要提高球杆指向天花板的一角，将母球击落。这个动作一点也不帅气。但是我花了太多的时间独自练习击球，以至于这个时候在我的生命中，只有那些浪费了更多青春练习的人才有可能在台球上打败我。

拼字游戏、乒乓球以及网球也是这样的，我比世界上99%的人^①都玩得好是因为我比99%的人花了更多的时间练习。没有什么不可思议的魔力。

由于我所取得这些极小的成功，对于花多少时间才能在某方面出色，我有了很现实的理解，这使我不可能太快就放弃某件事情。但更重要的是，我知道获胜的感觉（太棒了！），这种感觉激发我追求更多。从这个意义上讲，我就像一只受过训练的动物，总是在寻找赏赐。

^① 我将婴儿、昏迷的人以及那些从来没有听说过这些游戏的人都算在内。

走向成功更伟大的战略是善于做某样事，任何事情都可以，然后让这种感觉推动你走向更伟大的成功。成功可能就会成为你的习惯。

选择有用的错觉

当我的宠物狗司尼克斯想在后院玩接球游戏时，它会围着我转，用疯狂的眼神紧紧盯着我的眼睛，就好像是在我身上使用它的“绝地武士狗”的力量。通常情况下，这招很管用。我知道它想要什么，我会中断工作，去陪它玩一会儿。有趣的是，我不确定它是否明白，要不要陪它去玩是我的选择。它对我的精神控制总是这样有效，我确信它一定认为最重要的因素是它有多么用力地盯着我，以及它多么生动地去想象自己追赶一只网球的样子。

对我来说，司尼克斯的错觉的迷人之处在于它完美地发挥了作用。它有一个系统帮助它得到想要的东西，而且似乎很有效，尽管实际原因并不是它的想象。更深层次的现实是，我知道了它的目光意味着玩网球的时间到了。我与司尼克斯的经验引出一个更大的问题：对于现实的错觉，我们人类与狗有多么不同吗？我们的错觉也因为我们不理解的原因发挥着作用吗？

我们都知道运动员在一场比赛进行期间会不剃须，或者一直穿着他们认为会给自己带来好运的袜子。这些迷信可以帮助增强他们的信心，进而影响成功。幸运袜子是不是真的无关紧要，重要的是能提高运动员的成绩，即使真正的原因并不在这里。

我们的大脑能力有限，不能知道现实的本质。大多数时候我们对现实的误解是良性的，有时候，甚至是有益的。当然，只是有时候。

物理学家告诉我们，现实似乎取决于观察者。如果你和我一起以

同样的速度向同样的方向穿过一个没有任何东西的无限大的宇宙，我们会感觉我们根本没有动。这个假设是可以论证的，因为运动只是相对于参照物才存在的。如果你和我的背上绑上完全相同的火箭，在这个除我们以外无限空旷的宇宙中，我们面对同样的方向，点燃火箭，我们是否移动了将是一个有争议的问题。你会感到背上火箭的压力，但你不知道这到底是前进动力的开始还是过一会儿就松懈的背部压力。（好吧，好吧，你足够聪明，你知道空间中对身体的压力总是会引起运动，但是在这个例子中，让我们假定你在科学课上没有认真听课。）

至少对大多数科学家而言，在粒子和波组成的量子世界以外的现实可能是固定的和客观的，但是我们对现实的看法显然是经常变化的。我们都有这样的经验：当我们第一次见到什么人，都会有一个非常不准确的第一印象，进而影响我们继续交往的方式。后来，一旦你对这个人有了更多的了解，你的行为就会开始改变。外部现实并没有改变，但是你的观点变了。在许多情况下，是你的观点影响你的行为，而不是宇宙。但是即使你不能改变根本的现实，你却可以控制你的观点。

十多年来，我一直因为创作了《呆伯特》而小有名气，但我仍然算不上一个公众人物。当我第一次遇见什么人时，如果没有完整的自我介绍，我的待遇和其他陌生人没什么两样。但是如果有关我的工作的话题出现了，人们会立即变得更友好，好像我们一直都是好朋友。根本的现实并没有改变，但人们对我的认识变了，进而改变了他们的行为。

关于认知，我的主要观点是：为了使你快乐，你应该毫不犹豫地修改你的认知，因为不管怎样，你对事物本质的认识可能是错的。我可以断定，人类更多的时候就像我家的狗一样，为了玩接球游戏而试图对我使用精神力量，我们并不能像开明的智者一样更深层次地理解我们所在的环境。在我们之前的每一代人，就像司尼克斯一样，都对

这个世界有他们自己的认识。现在我们知道，我们之前的每一代人对这个世界的许多认识都是错误的。你有可能出生在历史的转折点吗？我们对现实的了解还不足以使我们声称理解它。在这里，谦卑是你的朋友，当你可以让你的自我释放足够长的时间，你就会看到你的认知是不完全或有误导性的，它让你自由地想象新的、可能更有用地看待世界的方式。

实际上，我的狗之所以可以一天快乐地玩三次接球游戏，是因为它选择了一种有效的错觉。我相信它想象着盯着它看，这样就能让我和它一起玩了。有时你也可以通过幻想得到你想要的东西。现实被高估了，我们不可能很确信自己理解它，你唯一可以确定的是，有一些看待世界的方式比另一些方式更有效，选择有效的方式，即使你不知道为什么。

要诠释我的观点，写这本书的过程是一个很好的范例。写书是艰难的工作，比大多数人想象的要难得多，你也可以想象得到有多么困难。我激励自己去承担这样一个艰难任务的方式是通过想象，我想象自己有吸引人的东西要说，能带给人们实际的用处和帮助。虽然现实可能会完全不同。我看不到未来，所以我可以选择去想象能给我带来最大用处的东西。我选择想象这本书会做得很好，因为这样的错觉是高度激励人的，会增加我的能量。

最坏的情况是：我将花大量的时间写一本没有人会觉得有用或有趣的书。这样的情况不会是第一次出现。但因为在我想象中的未来，这本书会拥有数百万的读者，我就能在写作中找到极大的满足。无论将来是什么样子的，我想象的未来对于我的今天有很大的实用性。

压抑的现实是你的镣铐，你要把自己解放出来，你想象的以及你感受到的对你而言才是真实的。如果你能明智地管理你的想象，你可能会得到你想要的，你不一定需要明白那是为什么。



第十三章

系统已经发挥作用了

你已经成功地通过了迈向成功的第一个过滤器。通过阅读这本书，你已经确立了自己知识探索者的身份。相比那些只是坐在那里等待的人，探索者显然会找到更多的东西。你决定读这本书，就证明了你是一个有行动力的人，是渴望更高效能的人。我强调这种想法来帮助锁定这个系统。

通过阅读这本书，你还可以获得一些你没有意识到的好处，并且在某种意义上加入一个新的群体。具体地说，有一群读过这本书的人，你正在成为他们中的一员。当你将自己定义为任何群体中的一员时，你会开始无意识地把自己与群体中的其他成员看成一体，并表现出群体成员的某些特征。阅读有关如何成功的书的群体是一个优秀的群体。你是最可能成功的人，因为你正在真正思考和研究成功的机制。

你可能会问这是不是很微不足道。我想每一个读过这本书的人都会以不同的方式受到影响，而且没有办法能准确估量影响的程度。但我想在你的生活中你一定看到过一些例子，有的人在成为一个群体成员后，或者得到晋升后，或者发生了任何可以重新定义这个人的事情后，他的生活立即发生了戏剧性的变化。

这种效应在我身上有过最引人注目的验证。在联合媒体集团邀请我的《呆伯特》加入后，我的漫画技能在一个星期内得到了显著提高。我已经变成一名正式的职业漫画家的简单事实对我产生了深远的影响，使我所拥有的才能得到了释放。

在我的打工生涯中，我常常惊讶于一些人从忙碌的工蜂阶层晋升到管理层后所发生的改变。我的一个同事在升职两个月内从一个优柔寡断、默默无闻的人变成了一个充满了自信和能量的人。显然这其中有一定的表演成分，但我们的天性就是在现实中变成我们所扮演的那个样子。我们演着演着就成了真的。我们的核心性格不会改变，但我们能很快表现出与我们新处的地位和状态相符的言谈举止以及技能。

所以祝贺你成为一个研究成功机制的人。这一点可能比你意识到的更重要。



第十四章

我的小拇指痉挛

20世纪90年代初,《呆伯特》漫画取得了一定的成功,但还远远不足以使我产生辞去在太平洋贝尔公司工作的念头。我会在凌晨4点钟醒来画画,一直画到上班的通勤车到来,然后一整天都在我牢笼般的小隔间里工作,晚上回到家后我又常常画到深夜。我用来画画的时间窗口总是在压缩状态,对我那只画画的手造成了很大压力。这种过度劳累最终让我付出了代价,无论何时当我用笔触碰到纸时,我的小拇指就开始痉挛,使我几乎没法画画。

我去凯撒卫生保健机构找我的医生,他说机构内有一位医生,恰恰是这个问题的专家。世界上在此领域最权威的医生之一正好为凯撒工作,而他的办公室就在离我们家不远的地方,这真是一个奇妙的巧合。停顿片刻想一想,世界上有60多亿人,而在这个领域中最有成就的专家竟然就在我家步行可达的地方。永远不要认为你懂得事情发生的概率。

我见到了这位医生,他在几分钟内就对我做出了诊断,我患上了“局部肌张力障碍”,这在那些用手做重复性工作的人群中很常见,主要有音乐家、绘图员以及类似的工作。这不是腕管综合征,这两种病是不

一样的。

“怎么治疗？”我问。

“换工作，”他说，“还没有已知的治疗办法。”

我走出医生办公室，感觉人生彻底毁了，在我余生中，做一个漫画家的梦想就此结束，除非我找到一种办法，成为这个世界上第一个击败局部肌张力障碍的人。

这种概率有多大？

过了好几天的时间，我才基本恢复我的乐观情绪，我的乐观主义就像是一只老猫一样，总喜欢无故消失几天，但我总是知道它会回来的。坦率地说，到那时为止，在我的生活中累计发生的一系列事情，给了我一种感觉，我觉得我不会受到普遍的机会法则影响，而这正是我的乐观情绪的来源。如果你需要听起来更科学的解释，也许我只是不擅长估算事情的概率，或者说也许我的记忆是选择性的，我会忘记不成功的事情。不管你怎么解释这种感觉，它给了我希望，而希望具有很大的实用价值。我不需要知道为什么我总是会做出一些似乎希望很渺茫的事，我只是需要感知——无论正确与否——事情会按我期望的那样发生。

现实地讲，我成为地球上第一个打败局部肌张力障碍的人的概率有多大？一百万分之一吗？一千万分之一吗？我不在乎。这个人肯定是我。多亏了我奇怪的人生经历以及我更加奇怪的基因，无论希望多么渺茫，我总是认为我不会有事。

在复诊时，医生问我是否愿意尝试一些实验性治疗，和另外一些人一样成为他做实验的“小白鼠”。我同意了。几个星期以来，我尝试了各种手部运动，还去了物理治疗师那里，尝试过冥想、皮肤电反应训练、自我催眠以及任何似乎可能有效的尝试。结果毫无用处，哪怕是一点点。

与此同时，我尝试用左手画《呆伯特》，付出很多努力后，我是可以做到的。我还算是个心灵手巧的人，但用非惯用手画画是具有很高难度的。我明白用左手画画不是一个长期解决问题的方案。在那几个月，我画的漫画很是糟糕。

我也尝试把小拇指绑起来，但是这样做却产生了一种奇怪的反作用，我的整只手都不能正常工作了，而且非常疼。

我甚至不能用钢笔在纸上做简单笔记，这显然给我的日常工作带来了不便。奇怪的是，我的小拇指痉挛只发生在特定的与写字或画画相关的动作中，除此以外百分百正常。更奇怪的是，即使我用左手画画，我的右手小拇指也会痉挛，所以很显然，问题出在我大脑的线路上，而不是在我的手部结构上。我的体验与医生的研究是一致的。似乎没有哪个局部肌张力障碍患者在手部结构上有什么异常，好像都是某种大脑短路问题。

白天，我会在列席无尽的无聊的会议时，做一些画画动作练习，用钢笔在纸上比划，在痉挛开始之前立即停下来。在每一场会议中，我都会在桌子下用笔轻轻点触我大腿上的笔记本数百次。我的想法是逐渐重装大脑线路，重新学习在纸上画画而不产生痉挛。毫不夸张地说，我是在企图入侵我的大脑。我的催眠训练暗示这是有可能成功的。

在接下来的几周，我发现我可以用钢笔在纸上坚持整整1秒后小拇指痉挛才会发作，最终坚持到2秒，然后5秒。等到有一天，当我训练到坚持好几秒而没有痉挛后，我的大脑突然出乎意料地重整线路了，肌张力障碍完全消失了。显然我打破了痉挛循环，加强了不痉挛联想。

所以我是世界上第一个成功治愈局部肌张力障碍的人，至少据我所知是这样的。当然对此我也有可能完全错了，因为我不知道其他人的情况，或者什么方式对他们管用，不管怎样，这是一个不太可能的

结果。

我又可以用右手画画了，这次我掌握节奏和工作强度，好多年再没有出现同样的问题。医生说现在我已成为论述这种疾病的文献中的一部分，虽然他们并没有提到我的名字。

2004年，在经历了又一阵紧张密集的绘画创作后，我的肌张力障碍又复发了。这次我尝试了一种更聪明的变通办法，我做出了一个有根据的推测——在这个世界的某个地方有一家公司可能正在制造一种我可以画漫画的平板电脑或屏幕。

我猜测在电脑上画画与在纸上画画的感觉肯定不同，即使我还需要像用钢笔一样用一种触针或触笔画画，但是不会触发我的肌张力障碍。

我在谷歌上搜索，发现 Wacom 公司正在为艺术家们制作一种特别的电脑显示屏，我当天就下了订单。

不出一星期，我的货就到了，正如我所期望的一样，在电脑上画画是不一样的，我的肌张力障碍没有被触发，休息一段时间后，我的肌张力障碍渐渐消失了。我确信如果我还要长时间在纸上画画，还会复发，但这已是不可能的了，肌张力障碍不再是困扰我的问题了。

顺便提一下，在 Wacom 的手绘板上画画节省了我一半的工作时间。患上局部肌张力障碍对于一个漫画家来说是糟透了霉运，但是等到我完全战胜了肌张力障碍的那一天，我已变成了一个高效的漫画家。Wacom 手绘板让我的漫画质量得到了显著提高，那是因为在电脑上做小调整是如此容易。总而言之，我已远远走在了别人前面。



第十五章

我的演讲生涯

下面我要举个例子说明拥有一个聪明的朋友是多么有用。我刚开始漫画事业没几年，有一天，一个加拿大女人打电话问我是否愿意去加拿大的卡尔加里为一个石油工程师组织做演讲。我说我不做这样的事，但她坚持说该组织特别邀请我过去，我会得到丰厚的报酬。我一直在拒绝，因为我的日程安排很紧张，没有什么可调整的灵活性。那时我还在太平洋贝尔公司做全职，我是利用上班前和下班后以及周末的时间画《呆伯特》的，去加拿大不太实际。

这位加拿大女士建议我给出一个价格。如果我的价格太高，至少她可以反馈给她的组织，说明她做过努力。听起来就好像是如果我能为我不想做的事情报出一个价钱来，就是在帮她的忙似的。

但是应该怎么为一场演讲报价，我完全没有概念。所以我像其他任何会遇到类似情形的人一样，找可能有此类经验的朋友了解情况。

当时《呆伯特》已经被联合媒体集团签下，而联合媒体是一家总部设在纽约的大型版权交易企业。我猜这家企业的高层肯定有职业演讲的经验，我猜得没错。我打电话给一位高级副总裁，他曾经是一位畅销书作家，具有几十年的经验，远远比我更合格做这类主题演讲。

我向他提出这个问题：“如果我去演讲我该怎么报价？”我告诉他我很乐意报出一个使我不必去加拿大的价格。他说：“要5 000美元，如果他们不同意，你就用不着去加拿大了。”听到他的建议我哈哈大笑，因为我知道我不值这么多钱，但是我有我的计划。于是我不断练习说“5 000美元”，直到我认为我能说出这个价格时不会发笑，然后我给加拿大人回电话。这个对话是这样的：

加拿大人：“你想出一个价格了吗？”

我：“是的……5 000美元。”

加拿大人：“那好吧，我们还会为你支付头等舱机票和酒店的费用。”

我飞到了加拿大，做了这场演讲。

随着时间的推移，《呆伯特》变得越来越知名，我收到了越来越多的演讲邀请，常常一天好几场。我把价格提到了10 000美元，可还是不断收到邀请。我又试着把价格提到了15 000美元，邀请加速递增。当我的价格涨到25 000美元时，演讲机构已开始把我当作了更大的佣金来源，建议我把价格提到35 000美元，然后是45 000美元，我曾经因为日程冲突拒绝过的最大的一份报酬是1个小时100 000美元，而且演讲主题由我自己随便定。

这一切之所以成为可能是因为我有一个聪明的朋友告诉了我该如何找到巡回演讲的简单切入点。而我需要做的就是把自己定价抬高，看看会发生什么。这一点现在回想起来似乎很简单，但我觉得如果只有我自己是不会做出那样的选择的，我可能会有礼貌地拒绝邀请。

你认识的什么人可以帮助你走向成功，是一个老生常谈的问题。

其实你并不需要认识那些CEO或者亿万富翁，有时你只是需要一个知你所不知的朋友，这样的朋友你总是可以找到的。



第十六章

我的声音问题有名称了

2005年，也就是在我失声6个月后，我仍然不知道问题的根源是什么，这令人非常沮丧。我不介意打一场公平的战争，但这场战争是无形的，我不知道是什么在攻击我，我甚至不知道朝哪个方向反击。我需要知道我的疾病名称，我想只要我知道了是什么病，我就能找到治愈的方法。

但是我的情况对两个耳鼻喉科医生、一个声音专家、一个心理医生、一个神经病学家以及我的全科医生而言，都很陌生。我怎么才能知道一个疾病的名称？只有一种生物比所有这些医生加起来都更聪明：互联网（是的，这是一种生物，好吗？）。

我打开谷歌搜索引擎，尝试输入各种与声音相关的关键词，没有找到任何有用的信息。我的搜索太宽泛，然后有趣的事情发生了。对于那些从事创造性工作的人可能经常会遇到这种现象，但对其他人可能很陌生。突然，不知从哪儿冒出来的两件完全无关的事情——主题、时间以及距离都不同——同时出现在我的脑海里。由于某种原因，我无意间想起了几年前我经历的手部问题。那一次我失去了对小拇指的控制能力，现在我失去了控制声音的能力。这两个问题可能有关吗？

我输入关键词“声音肌张力障碍”，因为我的手部问题被称为局部肌张力障碍。成功了！屏幕上出现一个视频，一个病人患上了一种叫“痉挛性发声障碍”的疾病，其具体情况是对于某些发音，声带会不自觉地收紧。我打开视频，看到了与我完全一样的问题——不连贯的单词和被缩略掉的音节——从视频中的病人口中发出。现在我知道这种疾病的名字了：痉挛性发声障碍，我发现这个病通常与其他形式的肌张力障碍有关。在我做了进一步的研究后，我发现那些曾患有一种类型的肌张力障碍的人经常会患上另一种肌张力障碍（幸运的是，除此之外，并不会发展成别的疾病）。

现在我的神秘刺客有了名字，而我现在也知道它了，感觉就像到了一个转折点。

我把痉挛性发声障碍的描述打印出来，带到了我的全科医生那里，他让我去找我的耳鼻喉科医生，而我的耳鼻喉科医生又推荐我去凯撒医疗机构见那一位我还从未谋面的医生，结果她恰恰是这方面的专家。在她的办公室里，在我张开嘴的十秒之内，这位医生就证实了我的自我诊断。我是一个典型病例。

“怎么治？”我低声说。

“没有治疗办法。”她回答道。

但这并不是我听到的。我的乐观主义让我把这条悲观的消息翻译为“史考特，你将是世界上第一个被治愈的痉挛性发声障碍患者”。而且我决定，不管怎样，在将我自己治好，我要告诉其他人，我不会仅仅满足于从我的无声监狱中逃出来，我打算逃出来后，解放其他的狱友，开枪打死监狱长，并烧了监狱。

有时我是有这种想法的。

这种心态非常有用。



第十七章

没用的声音治疗方案

痉挛性发声障碍的标准治疗方案是：医生把注满了肉毒毒素（更为人所知的是其商标名——肉毒杆菌）的针剂注射到前颈部，希望药剂能流入喉咙后部声带区。注射医生需要经验丰富，善于猜测，还会借用电子产品的帮助来把握合适的剂量和正确的注射区。如果一切顺利，病人的声音可能在几周后正常，并保持几星期的正常功能，直到肉毒杆菌消退，然后再次注射。这种治疗方法令人毛骨悚然，因为针很粗，为了不让你挨扎时突然暴跳起来，需要先给你打一针局部麻醉剂。那可是不怎么愉快的一天。

肉毒杆菌治疗方法我只尝试了几个月。第一针的效果足够好，使我在和雪莉的婚礼上清楚地说出了“我愿意”，这种感觉很棒，但是几周后就消退了。随后的针剂就没有那么有效了。问题是没有哪两针是完全相同的，一是因为我不知道在我的身体里还有多少肉毒杆菌残留，二是因为每一针扎下去的地方都是不同的，剂量或是有所增加或是逐渐减少，时上时下，只会偶然间达到正合适的水平并维持一个星期左右。

对我来说，更大的问题是，肉毒杆菌掩盖了我可能想尝试的任何

其他治疗方案的效果。我决定停止注射肉毒杆菌，给自己一个机会找到一种持久的康复方案。

肉毒杆菌让我知道有些时候我可以找到一种能几乎正常讲话的办法。没有它，我几乎与我所生活的世界完全隔离。我正高高挥起球杆，击打一个我甚至看不见的球。



第十八章

认识你的才能，知道什么时候该放弃

如果你有世界级的天分——无论在哪方面，你可能会知道。事实上，在你小时候，你的父母可能曾把你从一个地方拽到另一个地方，只是为了培养你的技能。但世界级的天分是例外，在这本书中，我想忽略这个话题。我要关注的是：普通天分以及普通天分的组合所成就非凡的人生。谈到普通天分，你怎么知道你的各种技能中哪些可以组合，从而得到一些有用的东西？这是一个至关重要的问题，因为你需要把焦点集中于能真正成就你的地方。

如何知道你在哪方面可能有点天分，一个有用的经验法则是，想想你在10岁之前痴迷于做什么。你感兴趣的事情与你所擅长的事情之间有强烈的联系。人们天生会被自己做起来感觉舒服的事情所吸引，舒服是天分的标志。

对于我来说，我从会握笔开始就迷上了涂鸦。我并没有成为一个有才华的艺术家，但我在绘画方面的浓厚兴趣预示了几十年后的职业。当然，大多数孩子喜欢艺术，有些人比其他人更喜欢，而我是喜欢极了。在学校里我每堂课都会涂涂画画。我用棍子在泥土上画，我在雪地上画。对我来说，画画是一种冲动，而不是一种选择。童年的冲动并不是未

来才能的保证。但我的不科学的观察是，人天生就有特定的偏好，那些偏好左右着人们的行为，推动这个人愿意去练习某种技能。过去几年里，有一项研究引起了很多人的关注：研究发现无论成为哪方面的“专家”都需要 10 000 个小时的严格训练，作家马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在《异类》（*Outliers*）中写到过这一点。很少有人会在一种技能上付出这么多努力，但是早期的痴迷可以预测一个孩子可能有一天非常擅长的技能。

另一个发现天分的线索是看一个人对风险的容忍度。我在上小学时，经常把老师和同学画进我不太得体的漫画里，把他们的样子画得十分滑稽可笑。我会给同学们看，让他们开怀大笑，我会很开心，同时我也知道如果被学校领导抓住，可能会受到严厉的处罚，我愿意为我的所谓的艺术承担很大的个人风险，而这与我在其他方面规避风险的生活方式形成了鲜明对比。人们通常只有在期望很大的回报时才会接受巨大的风险。画不得体的漫画让我快乐。对我来说，这是值得冒险的。

我十几岁时拥有一辆非常旧的二手摩托车，是我帮人割草坪、铲雪以及做不称职的农民助理挣来的 150 美元买来的。当然，摩托车很危险，特别是在一个十几岁的孩子手中。在当地僻静的乡村小道上，我跌倒过好几次。有几次我几乎要撞上了鹿、愤怒的狗以及其他摩托车手。有一天，我飞速横穿一片原野，前轮撞到了一个土拨鼠洞，摩托车因此飞了起来，虽然这片原野到处散落着巨大的石块，但我却奇迹般地降落在没有任何硬物的地方。我很高兴有一辆摩托车，但我对它并不痴迷，最终我得出的结论是，它并不值得我去冒险。显然我命中注定不会成为一个勇猛的摩托骑士或摩托车越野赛明星。我不愿意为了换取骑行的乐趣而承受太高的风险。但是对于漫画，我欣然接受了被逐出校门以及被大个子孩子痛打一顿的风险。我的风险承受能力预示着我的未来。

当你听到著名演员小时候的故事时，你会注意到其中有一个模式是他们在变成明星之前，都曾在他们的起居室和后院演过戏。这对一个孩子来说是需要勇气的。一个孩子能欣然地接受在众人面前——即使是友好的众人面前——丢丑的风险，可能说明这个孩子具有一定的娱乐天赋。

看看比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯的传记就知道，他们年轻时，都曾在技术领域承担过法律风险。比尔·盖茨最著名的一件事是曾挤时间来在一台大型机上磨炼自己的技术。乔布斯和沃兹尼亚克的第一个杰作就是让人们盗打长途电话的技术。哪里能够容忍风险，哪里往往就有天才。

童年的痴迷和对风险的容忍度至多是找到天分的粗略指南。随着你不断长大获得更多的才能，你通向成功的潜在路径也在迅速增加。这让你很难知道在许多可能性中哪一种会让你更具有竞争优势。是该利用你在摄影和软件方面的知识追求一项事业，还是利用你演讲的技巧和写作天赋做点什么？没有办法完全确定哪条路是最富有成效的。

要识别出最适合你的成功之路，最聪明的办法是尝试很多不同事情——抽样，如果你愿意的话。对于那些创业者来说，如果事情不能迅速见到成效，可能意味着要迅速摆脱。

这种方式可能与你一直听到的建议是相悖的，你可能总是听人说——坚持，不管遇到什么困难，坚持对于成功是至关重要的。的确，最成功的人在某个阶段都曾遇到过很大的障碍，克服障碍通常是成功不可避免的一部分，但是你也需要知道什么时候该放弃。坚持是有用的，但没必要痴守。

我决定该何时放弃的准则是我一生中许多次的经营尝试总结出来的，虽然绝大多数是失败的尝试。我也会仔细观察其他人，那些挣扎于坚持还是放弃的两难境地的人。有许多次我坚持错误的想法太久，

只因为我误认为坚持是一种美德。我注意到的模式是这样的：将来会成功的事情总是有个好开端，那些永远不会成功的事情都有个不好的开端，并一直都不好。你很少能看到胎死腹中的失败会演变成巨大的成功。小成功可以成长为大成功，但失败很少成长为成功。

为了阐明我的观点，让我们来看看手机的发展史。早期的手机信号接收能力总是很差，它们总是掉线，功能很少，而且很昂贵，还不适合装进口袋。然而手机是成功的，至少在需求方面，在第一天就取得了成功。尽管手机有许多缺陷——这些缺陷一直持续了数十年之久——市场需求却从一开始就很活跃，并保持强劲势头。产品质量很差没有关系。手机从一开始就取得了小成功，并不断成长。

传真机遵循了类似的发展道路。早期的传真机很缓慢而且非常不靠谱。它们会吃掉你的原件，只是偶尔能把信息清晰地拷贝到另一台机器。然而，对传真机的需求从一开始就不停增长，直到电脑时代的到来，它们才不再像从前那样必要。

最初的个人电脑运行速度很慢，价格昂贵，不直观，还容易崩溃。然而同样，需求是呈爆发性增长的。

在这些例子中，早期产品的质量并不能作为预测成功的依据。可以预测成功的是客户需求——客户在优秀的版本的产品甚至还没有发明之前就对“坏”版本产品有强烈需求，就好像是未来的成功给当下留下些许可见的线索。

当福克斯的情景喜剧《辛普森一家》(*The Simpsons*) 在1989年首次问世时，上映第一天就在全中国引起了轰动。无论我走到哪里，《辛普森一家》的话题就会冒出来：“你看过过了吗？”有趣的是，尽管《辛普森一家》经常连续重播，但你看不到第一季重播。基于我看过的一些视频片断，我猜原因可能是如果按照今天的标准来评判的话，第一季拍得很糟糕。最初的艺术看起来很业余，作品很暴力，像一部糊里糊

涂的闹剧，与现在新拍的剧集相比，《辛普森一家》第一季是一个糟透了的产品。然而，质量不能预测成功。尽管表面质量不好，《辛普森一家》却一炮走红，这是更好的预测。它具有未知因素，迟早会成长为有史以来最重要的、最具创意的最佳电视作品。

我的《呆伯特》也遵循了同样的模式。1988年，我同时向好几家漫画集团递交了原始样画。联合媒体给了我一份合同，并在1989年首次发行时，成功地把《呆伯特》卖给了几十家报纸。一年后，报纸销售的总量停滞不前，联合媒体又将注意力转向漫画的其他延伸产品。在接下来的五年里，我通过写书并利用互联网，让读者对《呆伯特》产生了更大的兴趣。《呆伯特》的转折点出现在1993年，我开始在漫画页脚印上我的电子邮箱地址。于是我第一次可以看到对我的作品未经过滤的意见。在那之前，我只能依赖朋友以及商业伙伴的意见，这些意见的价值是有限的，因为这群人很少会提出批评。但是，天哪！广大读者可不会克制自己，他们对我的艺术技能提出了野蛮的批判——毫不意外——而且这种批判还只是冰山一角。但我注意到无论是《呆伯特》的粉丝还是敌人，都有一个一致的主题：他们都喜欢呆在办公室的呆伯特，所以我把这部漫画的焦点转向了工作场所，结果成了汽油中的火花，产生了爆炸性的效果。

但是，第一年之所以预测到《呆伯特》的成功，是因为它迅速得到了为数不多但都很热情的追随者。我最准确的估计是，基于不可靠的坊间传闻，98%的报纸读者最初并不喜欢《呆伯特》，但是2%的人认为这是最好的漫画之一，尽管客观证据证明恰恰相反。换句话说，在第一天，《呆伯特》就具有未知因素，这使我想到我在好莱坞学到的教训，或者至少说是在好莱坞附近学到的教训。

90年代末，我在洛杉矶地区呆了一段时间，想尝试启动一档呆伯特电视节目。第一次尝试让真正的演员饰演《呆伯特》漫画人物，以

惨败告终。当时我们请了一些测试观众观看《呆伯特》的试点节目，我负责观察他们的反应并实时记下他们的意见。移动图像出现在监视器上，使我们可以看到观众在每个节点有什么情绪起伏变化。

我与电视台此项目的负责人闲聊，问他得到合适的测试观众反应的捷径是什么？这位主管解释说，对于电视节目，最佳预测值并不是平均反应。平均值对娱乐产品来说没有多大意义。你要寻找的是公众中的一个小团体的不同寻常的强烈反应，即便多数人讨厌它。呆伯特的试点节目在测试观众中的反应还好，但是似乎没有人表现出极大的热情，这个项目没有进一步走下去。但在这个过程中，我学到足够多的制作电视节目的经验，这样下一步的尝试会好很多。呆伯特动画在现已倒闭的联合派拉蒙电视网（UPN）上播放了两季，得到了不错的评价。当那个节目被取消后（其原因我会在这本书中后面的章节谈到），我又学到了很多的新技能和知识，积累了更广的人脉资源，这样将来有一天我做一部呆伯特电影的概率就提高了很多。为了拍一部呆伯特电影，我一直在不断地尝试和不断地失败，我为此努力了大约15年。迄今为止，每一次失败都是因为一些怪异的倒霉事，但是坏运气不可能永远都那样步调一致、如影相随。除非我先死了，否则我一定要把这件事做成。

回到我的要点，热情模式——如果我可以这样叫它——有点像未知因素。正是事情的难以捉摸、难以预测，让一部分人为之着迷。当未知因素出现时，公众——或公众中的小团体——马上会抓住它。对于这些处于兴奋状态的少部分人，由什么构成质量的常规想法并不起作用。随着时间的推移，这些激发人们兴奋情绪的产品通常也会在质量上得到改进。质量是一种奢侈品，只有当市场像井喷一样朝你喷钱时，你才有资本和时间负担得起去改善你的质量。

想一想苹果手机，第一版真是糟透了，却得到了用户狂热的追捧。

这种热情以及随之而来的巨大的销量，为质量的不断改进提供了资金支持，直到这个产品变得卓越。

检测未知因素最好的方法之一是看客户对你的想法或者产品有什么反应，而不是看他们都说了什么。人们往往会说他们认为你想听的或他们认为至少不会伤害到你的话。人们所做的则要诚实得多。例如，对于漫画的潜力，一个好的测试是人们是否会把漫画贴到冰箱上，在微博上转发，或者用电子邮件分享给朋友，或者贴在博客上，或者任何其他积极的行为。

你可能会认为，有时候一个想法可能没有未知因素和热情的粉丝，随着时间的推移也有可能获得这些品质。我相信这种可能也是有的，但我想不出我生命中一个实际的例子。一般情况下，如果在一开始就没有人对你的艺术 / 产品 / 创意感到兴奋，那么他们永远也不会。

如果你的作品的第一个商业版本没有使别人兴奋地采取行动，那么你就应该去做别的事情了。不要被朋友和家人的意见愚弄，他们都是骗子。

如果你的作品能激发客户某种程度的兴奋和具体行动，那么准备好克服困难吧，你可能有一些东西是值得争取的。



你是一个练习型的人吗

一天，一个朋友三岁大的孩子在我们的网球场玩耍，有一群十几岁的孩子也在这里玩。有一些孩子在球场一端打篮球，有几个在相互扔网球玩，还有一些孩子在打排球。但是这个三岁的孩子一直十分专注地练习打网球，他会弹一次球，眼睛盯着它，然后甩起球拍击球。他打中的次数远比一般三岁的孩子多，但有趣的并不在这里。他一个人在那儿玩时，我观察了他好几分钟，他在击球时根本不在意周围的孩子，他原本是很善于社交的，但是打网球这样一个简单的任务却成了他全部的焦点，他一遍又一遍地击球。

然后，更奇怪的事情发生了。我临时决定给他上一堂课，教给他击球的正确方式。记住，他只有三岁，他几乎连话都说不清楚。我问他要球拍，告诉他我想教他如何击球，令人惊讶的是——这个三岁的孩子——竟然把球拍递给了我。他看着我，全神贯注地听我说的每个字。我向他展示如何握球拍，如何击球。他尝试着，学着我的样子，尽量模仿着我的动作。只有三岁，他却完全是可以训练的。有一些成年人——也许大多数——从来没有这种能力。我走开后，他又开始在一群喧闹的少年中独自一人练习击球，一遍又一遍。

我很了解这个孩子，网球是他以同样的方式学会的第四或第五种运动，他通过看电视或看别人怎么做，然后模仿，无休止地模仿和练习。我从没见他在练习时感到无聊过。

练习的重要性是不可否认的，但比较难的是要搞清楚练习什么。

当我还是个孩子的时候，在寒冷的冬夜，我在卧室里度过无数无聊的时光，练习用一根手指旋转篮球，最终我掌握了这个技巧，但是随后也明白这项技能没有任何经济价值。同样，我可以玩3只球的抛接游戏达15秒之久，或者用左手打乒乓球。对于我的这些技能，我过去的老板没有一个感觉有什么了不起的。我还可以用一只手向空中弹出一支笔，在它转个圈后用另一只手接过来，这些技能都没有给我带来什么实际的用处，所以练习什么很关键。

我观察到，有些人与生俱来有练习某种技能的冲动，有些人则觉得盲目的重复动作而没有既得的回报是一种折磨。无论你是哪一种人，这都可能无法改变。期望普通人为了追求长远的成功而接受无尽的练习是很天真的。只要你不是同类相残的食人魔，根据你的自然倾向来制订人生计划则更有意义。如果给予正确的引导，大多数自然倾向都具有某种经济价值。

筛选出你决定把时间花在哪里首先是要诚实地评价你的练习能力。如果你不是一个天生的“练习者”，不要浪费时间追求需要练习才能获得的技能。你知道你不会变成音乐会钢琴家或NBA的后卫，这并不一定是坏事。你并非注定是平庸之辈，你只是需要选择一种喜欢追求新奇而非盲目重复的生活策略。例如，你可能想成为一名建筑师、设计师、住宅建筑者、计算机程序员、企业家、网站设计师，甚至医生。

所有这些职业都需要严谨的课堂学习，但每一堂课都是不一样的，以后你所有的项目也是不一样的，你的技能会随着经验增加而提高，

比起单纯的练习更有趣。练习需要让你的意识暂停静如止水，而不是兴奋活跃的。但是，如果你通过千变万化的一系列经验来构建起你的技能，你就会生机勃勃了。



第二十章

把握你的成功概率

学校的主要目的是为孩子们成年后的成功做准备，然而学校竟没有成功者的系统和实践的必修课程，这在我看来似乎很奇怪。成功不是魔法，只要你选择了一套好系统，遵循这套系统直到好运降临到你身上，就会成功。不幸的是，学校几乎没有这类基本课程的资源，学生们得自己找出最好的成功系统。

如果我们无法指望学校教给孩子们成功的系统，那么人们怎样才能学到那些重要的技能？成功人士的孩子可以通过观察并在父母的教导下学习，但是大多数人的父母都是普通人。普通孩子几乎没有机会生活在非常成功的人士周围，更不可能在工作日与成功人士接触，而工作日正是这些成功者运用自己的成功法则的时候。孩子们与成年人



的工作世界被有意地隔离开，他们最多可以通过看电视和电影来学习成功之道，而这并不能给予他们真正的帮助。

关于成功的书籍可能多少有些用处，但由于市场原因，一般的书都会集中于一个主题，以便于销售，而且充满了填充页数的空白，没有人有时间来从那么多的空白当中进行分类提取。

我经常与年轻人谈论成功这个话题，我告诉他们有一个成功的公式，你可以通过选择如何填充公式的变量来控制成功的概率。粗略地讲，这个公式是这样的：你每获得一项技能，你成功的概率就会增加一倍。

成功公式：你每获得一项技能，你成功的概率就会增加一倍

注意我并没有说对于每一项技能你需要掌握到什么水平，我并没有说你一定要多么卓越或达到世界一流水平。我的意思是你仅仅可以在不止一项技能上达到良好——不是卓越——你的市场价值就会被提高了。

例如，在加州，一项普通的职业技能加上流利的西班牙语会让你在许多种工作上比别人更具有竞争力。如果你也是一名熟练的演说家（良好，但不是非常出色），还知道如何用 PPT 演示你的想法，你就有了良好的运营你的组织的机会。把成功公式最简化：

良好 + 良好 > 优秀

要想取得成功，你最好擅长两种互补的技能，而不是仅仅在某一方面优秀。当然，在此我要忽略异常的可能性——你也可能在某一方面是这个世界上最优秀的人之一，这显然也可能非常有价值。但实际上，如果你能以每小时 100 英里的速度抛出一只棒球或者你可以在大脑里创作热门歌曲，那你也不会阅读这本书。

当我说你所获得的每项技能都会使你的成功概率增加一倍时，这只是一个有用的简化规则而已。显然有些技能比其他技能更有价值，你获得的第十二项技能可能不如前面的十一项重要，但是如果你认为每项技能都能双倍增加成功的机会，它会更有效地引导你的行为。从逻辑上讲，你可能认为要么有一个准确的成功公式，要么就根本没有，但我们的大脑并不是这样运行的。有时一个完全不准确的公式，如果它具有简单性，也能轻易地将你推向正确的方向。我知道这一点并不好理解，所以请允许我给你举一个例子。

当你在写简历的时候，你可以用从专家那里学来的一个简单的技巧，就是问你自己，如果从你的第一稿中每删除一个单词给你 100 美元，你是否愿意删除一些单词。下面是简化公式：

每一个不必要的单词 = 100 美元

当你将公式应用于你的简历，你会非常惊喜地看到这个公式可以帮助你精简你的写作，使你的简历以最精华的形式展现你自己。那 100 美元只是个任意数字，这一点不重要，你删除的某些词语比其他词语更有价值，这一点也不重要，重要的是这个公式引导你的行为方向。通常情况下：简单胜过准确。在这种情况下，100 美元不仅不准确，而且完全是想象的，但是仍然管用。

同样，每获得一种新技能会使成功的概率增加一倍，我认为有这种想法是很重要的。从字面上理解，它与想象每删除你简历中的一个单词得 100 美元一样不准确，但它仍然会帮助引导你的行为朝更高效的方向发展。如果我告诉你在晚上去参加网站设计课程，可能会使你事业成功的概率增加一倍，这种想法也会增加你采取行动的可能性。如果我只给你一个模糊的意见，告诉你说获取新技能是有益的，你不会感觉特别有动力。当你能接受（不是必须相信）每项新技能会让你

的成功概率增加一倍时，实际上你就会侵入（哄骗）你的大脑，使其在你追求成功的路上思维更积极主动。即使新观点聚焦于虚构的东西，用以新的方式看着待熟悉的事物也可以改变你的行为。

利用多项普通技能叠加的杠杆作用产生力量，我个人就是一个完美的范例。我是一个富有、著名的漫画家，但我画得并不好。在社交聚会上我通常并不是现场最有趣的人。我的写作能力还好，但并不是非常好。然而，我具有大部分的艺术家和漫画家所没有的公司业务经验以及加州大学伯克利分校哈斯商学院的 MBA 学位。在我创作《呆伯特》最初的几年中，我的企业工作经验是我的漫画素材。最终我发现，把呆伯特从一个热门漫画人物打造成家喻户晓的名字，我的业务技能发挥了至关重要的作用。我平庸的技能结合起来的价值远远超过部分之和。如果你认为非凡的才华和对卓越的狂热追求是成功的必要条件，我说这只是一种方法，而且可能是最难的。当谈到技能时，数量通常胜过质量。

是时候来告诉你我在伯克利学习 MBA 课程时是个什么样的学生了。第一学期里，我经常是全班成绩最差的，我狂追猛赶努力学习终于提高到中等水平，最后，最重要的是，我学到了一些与我的其他平庸之才互补的技能。

当我把平庸的业务技能与糟糕的艺术技巧以及我相当普通的写作才能结合起来时，得到的这个混合物的力量是强大的。每增加一项新技能，我成功的概率就大大增加。但是，有一项是我在太平洋贝尔公司的日常工作中学到的技能最终起了至关重要的作用：我在大多数人还没有听说之前就了解了互联网。

我在太平洋贝尔的日常工作之一是向潜在客户展示一种被称为万维网的新事物，也就是后来广为人知的互联网。我很早就看到了互联网的发展潜力，当《呆伯特》因为报纸销量而停滞不前时，我建议作

为一种秘密的市场营销计划，把《呆伯特》搬到互联网上以产生更高的曝光率。我想让人们在网上阅读《呆伯特》，然后在当地报纸上得到它，于是事情就这样发生了。

《呆伯特》是第一部在互联网上免费连载的连环漫画，尽管最开始网络版总会比报纸晚一星期才出来。今天很难想象当初把《呆伯特》投放在网上供读者免费阅读得有多么大的风险。我们曾经担心这样的行为会导致盗版漫天飞（事实的确如此），互联网将会成为报纸的竞争对手并导致报纸被取消（还没有发生）。在那种曝光率越高越好的阶段，盗版所带来利益远比伤害要大。

我早期在技术方面的积累也在另一方面给了我很大的帮助。我是第一个在每一集漫画后面都附上电子邮箱地址的漫画师。在 20 世纪 90 年代初期，电子邮箱仍然是一种极其新奇的事物，我的一些生意伙伴担心客户会认为我的邮箱地址是一种广告，但是我接受的企业培训告诉我，我需要打开一个与客户交流的直接通道，并根据他们的反馈来修改我的产品。我就是这么做的，按照客户的要求，把我的漫画背景集中在职场。正是从这里，我的呆伯特事业开始腾飞。

重新整理一下我的技能：贫乏的绘画技巧，平庸的业务技能，良好但算不上极好的写作天赋，早期的互联网知识以及良好但并不十分卓越的幽默感。我就像一大碗普通的杂烩汤，虽然没有哪一项技能是世界一流水平，但当这些平庸的技能组合在一起，就变成了一种强大的市场力量。

我在美国企业界 16 年的工作经验又为我的这碗技能杂烩汤添加了半打其他有用的技能。我有管理团队的经验，做过合约谈判，做过商业贷款，写过商业计划书，设计过软件，管理过项目，开发过性能跟踪系统，为技术方案出谋划策，等等。我还参加过公司付费的许多培训，比如公共演讲、时间管理、棘手人员管理、倾听、商务写作，以及许

多其他有用的主题培训。在我的公司打工生涯中，我一边全职工作一边上夜校完成了MBA课程。我是一台学习机，如果我认为什么东西可能有用，我就会努力至少掌握一些基本技能。在我的漫画绘画生涯中，我几乎把我在企业界学到的每项技能都应用到了。

尽可能多地学习各个不同领域的知识带来的另一个巨大优势在于，你了解的概念越多，你就越容易学会新的东西。想象一下向外星人解释一匹马的概念，可能需要花费一些时间。如果接下来你要解释的是斑马的概念，那么你需要花费的口舌就要少一些，你只需要指出斑马就像一匹马，只是皮毛是黑白条状的。你学习到的所有东西都会成为你理解其他事物的捷径。

我每天都会阅读了解有关世界上所发生的事，有时一天几次，这是我一生都保持不变的习惯。许多年前，这个习惯需要我在上班前看报纸，现在则是利用零碎的空闲时间在手机或电脑上浏览新闻门户网站。我会阅读各个领域的新闻，包括商业、健康、科学、技术、政治等，其好处是你会不自觉地看到世界的格局，进而培养出学习未来知识的能力。这种知识的公式大概是这个样子的。

知识公式：你知道的越多，你能够知道的越多

如果你总是觉得读新闻很无趣，那么你的阅读方式一定有问题。培养阅读新闻最简单的方法就是只读那些你感兴趣的主题，无论其内容看起来多么微不足道。这样可以有效地提高你读新闻的乐趣，即使你读到的仅仅是名人丑闻和体育新闻。过一段时间后，你读新闻的愉快体验会使你希望延长阅读时间，你会开始抽取一些你从前并不感兴趣的主题阅读，也许最开始你只会快速浏览下大字标题或头条，但是渐渐的你会发现自己已深陷其中了。

这种方式比较轻松自然，是一套好系统的标志。如果我建议你们每天早上读《华尔街日报》的头条新闻，许多人都会畏缩，你们也不太可能真正做到。更明智的做法是把学习当成一个系统，在这个系统中，你们可以不断把自己暴露在新主题下，最主要的是你们觉得有趣的主题。

关于每天阅读新闻，我的忠告是，不要选错了主题，否则你会发现这是一件最令人沮丧的事。对我个人而言，我总是努力避免阅读悲伤消极类事件，而是将注意力集中在诸如科学、技术以及商业等更有希望的主题。我并不忽略坏消息，但我不沉迷。你接触的坏消息越多，你的心情会越沉重，这些事情会破坏你的能量。我喜欢读到绿色技术方面的突破，即使我知道 99% 的故事都是胡说八道，我读这些新闻不是为了寻找真相，那是很愚蠢的浪费时间的行为。我读新闻是为了让自己更多地暴露在新主题和新模式下，使我的大脑总体更有效，也更享受自己，因为了解有趣的事情会增加我的能量，使我感到更乐观。不要把新闻当作信息，把它当作能量的来源。



第二十一章

成功的数学原理

你不能直接控制运气，但是你可以从低成功率的游戏转移到高成功率的游戏。这个策略看起来显而易见，你可能认为你已经在这么做。给你任意一种游戏，困难在于如何判断成功率，这比表面看起来要难很多。

几年前我为一个五年级的班级讲过课，一开始我叫他们完成我的句子——“如果你玩老虎机足够长的时间，最终你会……”全班同学异口同声地大喊：“赢！”大多数成年人都知道，答案恰恰相反。老虎机的设计本身就是最终让除了赌场以外的每个人都变成输家，但是孩子们不知道这些。我猜他们作为孩子已经被强行灌输了坚持不懈的概念，他们不懂坚持不懈并不等于实际会成功。

如果你正在读这本书，可能你是一个成年人，或接近成年，你懂得老虎机的输赢概率，你在玩的时候可能是当作一种消遣而不是一种投资，但是你真的清楚支配你生命中其他领域的概率吗？

关于概率我再给你们举个例子，就用我最喜欢的话题：网球。我与同一个朋友连续打了七年网球，他每次都能打败我。最早那些年他能赢是情有可原的，因为不管在哪方面，他的技能都比我强。最终我的球技提高到了我觉得可以打败他的程度，但是我还是没能赢他。我

可能差点就能赢了，但是那些年我还是输掉了每一场比赛。我认为我并不是受到了心理压力的影响，因为我一般在有压力的情况下会表现得更好。我天生的乐观主义总是告诉我不管我的实际技能有多么落后，我都会有像变魔法般出奇制胜的一天。那种感觉是如此强烈，不将其归于精神疾病的唯一理由是它通常会有出乎意料的效果。

那么，我并没有被我的失败纪录吓坏，我的击球技能也足够好，但为什么我每次都会输给这个特定的对手呢？对于和他水平相当的其他对手，我一般总是能够打赢的。我的连败纪录一直是缠绕我多年的谜团。很明显我有盲点，是什么呢？我怎样才能学会看见我不能看见的东西？如果我看见了，会帮助我打赢他吗？

我和我的网球对手是赛场外的朋友，我们经常聊起我们的比赛。我总是很警觉地注意他是否会在无意中透露些网球的秘密。我们会谈到在特定的某一天哪些战术管用、哪些不管用，我时不时可以得到些提示。我们所有有关网球的谈话一直在我的大脑中盘旋多年，终于有一天谜团不解自开，我找到了其中的模式。

生活中最强大的模式有些是很微妙的，这个网球模式尤其如此。简单地解释就是，当我在打网球时，我的对手在做数学。他是一个拿着网球拍的数牌器。在几十年的网球生涯中，他已经掌握了几乎可能在网球场上发生的所有概率。

了解网球场上的概率看起来没那么容易，因为许多情况下是违背直觉的。比如说，当你的对手发出正手对正手击球时，他一半的阵地是没有防守的，大多数非专业运动员会尝试极速而猛烈的开放式正手进攻，我几乎每次都是这样的，然而十次有八次会失手。事实上对于一个只在周末玩玩的业余爱好者来说，以合适的角度移向目标直线击球是极具挑战性的。只有当你有充足的时间调整姿势和脚步时，直线击球才管用。奔跑着直线击球只会让你感觉很容易，那种错觉是如此强烈。每次我直

线击球失手时，我都会非常惊讶，无论事实上我以同样的方式连续失手过多少次，我以为只要再多试几次，就能够锁定这个球了。一连好几年我都是带着这个错觉打球的。

在网球赛场上的胜算概率与你的感觉完全相反，这样的例子我还可以给你举一打。我的对手总是能打出高命中率的球，与此同时还能很聪明地把我驱赶至一个接一个的低命中率球，这样的例子我也是举不胜举。问题的关键是，虽然所有人都认为我们了解生命中的概率，但有很多时候我们也有一些盲点，找出这些盲点至关重要。

后来我及时学会了尽可能避开低命中率的打法，有一半的机会我可以打赢对手，正如我们的球技所预示的一样。那么这些信息怎样才能帮到你呢？

我在这里要推广的理念是：以数学的眼光来看世界是很有帮助的，不要以为这是什么不可思议的魔法在作怪。如果假设我在网球上的失败是因为我缺乏获胜的决心或者说是上帝给我的教训，他觉得我需要在社交上保持适度的谦卑，这样想要简单得多。但不是这样的，事实只是一个数学问题。

如果在你的个人生活或事业中，你发现自己处于一种持续失败的状态，你可能会归罪于命运或因果报应，或动物精灵，或其他形式的魔力，但答案只是简单的数学。模式通常是存在的，但可能会很微妙。不要只是因为头七年没有看见这个模式就放弃寻找。

当我们谈到十年后你的职业以及个人生活，未来完全是不可预料的。增加你的成功概率的最好办法——在别人看来可能更像是运气——是掌握那些可以做优良组合的技能，那些在任何领域都非常有用的技能，不必十分优秀，但是要良好。这是又一个用数学眼光看世界的典型范例（做技能加法），而不是什么让你以一个低成功率战略取得成功的魔法。

我有一个技能清单，我认为每个成年人都应该基本掌握的技能都

在这里，我不期望你变成某一项技能的大师，你也不需要那么精通。如果其中的大部分技能你只是情况良好，那运气找到你的概率也会大大增加。在后面我会逐个阐明理由，在此之前我们首先看一下清单：

演讲；
心理学；
商务写作；
会计；
设计（基本）；
谈话；
战胜羞怯；
第二语言；
高尔夫；
正确的语法；
说服力；
技术（业余爱好水平）；
得体的声音策略。

在本章的剩下部分，我会谈一谈以上每一项技能的经济价值。

演讲

我在大学时曾上过一堂演讲课，有些许的帮助。我在公司工作时又上过两节公司付费的演讲课，这些对我也有一些帮助。然后有一天，我的雇主——一家地方电话公司——通知说任何员工如果愿意利用自己的业余时间去参加戴尔·卡耐基的培训，公司都可以承担费用，任何想学到更多技能的人都可以去参加在大讲堂举办的演讲活动。我对此充满好奇，也曾听说过对戴尔·卡耐基培训的积极评价，于是我决定去看看。

戴尔·卡耐基培训机构的地方主管——他的名字我竟然在 20 年后还可以想起来——托尼·斯诺 (Tony Snow)，给了我一段我有生以来听到过的最简单但最具说服力的销售辞令。在这里我会浓缩一下，但是精华还在：“与其让我向你描述戴尔·卡耐基培训的好处，不如让你的两位上过课的同事告诉你他们的看法。”他把第一位同事介绍给我然后就走开了，托尼·斯诺的推销工作完成了。

我的同事像刚中了彩票一样跳上舞台，他的精力和热情极具感染力。他没有笔记，但是他像主人一样在舞台上踱步。我们观众，就像是他的尾巴一样，紧跟着他，随他摇摆。他很风趣，富于表现力，迷人而又随性自然。那是我见过的一个非职业演说家最棒的演说。我可以看出来他热爱台上的每一秒，但是他懂得控制自己的节奏和语言，懂得保持简练。

他的演讲结束后，托尼·斯诺对他表示了感谢，并介绍第二位演讲者上台。第二位风格完全不同，但是从头至尾一样精彩。他很享受自己，表现突出，清晰而简洁。他像王者一样，拥有我们。

他讲完后，托尼·斯诺向观众致谢，并告诉我们怎样获得更多关于课程的信息。托尼·斯诺——十足的混蛋。

我当天就报名了。

戴尔·卡耐基培训课程有好几个科目，我已经不记得那些具体科目的名称，而且现在可能已经改名了。培训的焦点是演讲，但是我很久以后才明白，为什么戴尔·卡耐基没有把培训归类于演讲课，因为实际的课程内容比演讲要宽泛得多。

在第一天，我们的培训导师就向我们解释了他会使用到的戴尔·卡耐基的方法。

第一条规则就是不要批评或纠正任何人，只允许正面强化，无论是导师还是其他同学。我当即就感到很疑惑。如果我不知道错在哪里，我怎么能学到东西？

第二条规则是每一期每个人都需要面对全班人演讲，但是轮流上台的顺序是出于自愿的。这个规则可能比你想象的更重要，因为班上大多数同学极其害怕公开演讲，导师也承认有时候全班同学会静坐很长时间以等待下一个自愿上台的人，而我们也确实如此。

第一天我们像受了惊的小松鼠一样坐在那里，希望有人第一个上台。不知什么原因，第一个上台好像是极糟糕的事情，即使我们都知道每个人最终都是要上去的。导师站在死一般沉寂的课堂前，耐心地等待着，不做任何评述，很显然他不是第一次经历这样的情形。

终于有人上台了，然后是另一个。我们的演讲任务很简单。我想我们只需简单地介绍下自己就可以了。对包括我在内的大多数人而言，这是一个相当简单的任务。但是对班上许多人而言，这也几乎是不可能做到的。一个被老板逼来上课的小姑娘吓得基本连话都说不出来。在那间凉爽的空调房里，豆大的汗珠从她的额头流到她的下巴，然后滴到了地毯上。当她与自己的恶魔战斗，努力组织语言时，观众看着她，和她一样难受。她只是挤出了几个单词，就被彻底打败了，她羞愧地回到座位上，伤心极了。

然后一件有趣的事发生了，我认为我曾经目睹过的最有趣的事件之一。导师走到台前，看着这个伤心的学生，教室里死一般沉静，我将永远记住他说的话——“哇，好勇敢！”

我的脑子在飞速旋转。二十多个学生都认为这个女孩刚刚出了丑，以最戏剧性的最丢人的方式被击溃，她可能也有同样的想法。然而，导师仅仅用四个字，就重新诠释了刚才的情形。我们每个人都知道导师是对的。我们刚刚目睹的是一件非常勇敢的个人行为，是我们很少有机会见到的勇敢。一句话，这就是我们得到的启示。

我看着那个学生的脸，看她对导师的评论有何反应。她一直独自呆在自己的痛苦中，与一场打败了的战争战斗。但是这位导师懂得她

内心的斗争，他尊敬她。我发誓我看到了她眼中闪现出的一丝光芒。她抬起低下去的头，她得到了暂时的解救，虽然她内心仍然在斗争。

第二个星期她自愿再次上台（看到这种自愿的力量了吗？她拥有选择权）。她讲得并不好，但是她完成了任务，没有大汗淋漓或卡壳，导师夸赞了她取得的进步。

几星期后，课程快结束时，班上的每个成员都可以销售托尼·斯诺的产品。每次我们上台演讲都会得到导师的赞扬，有时还有来自其他同学的。我们得到了掌声，那种感觉好极了。今天当我看到一个讲台以及台下1 000名观众等着我上去演讲时，我脑中的一盘小录音带就会自动开启，说：“今天是很美好的一天。”我成了现场最快乐的人。观众只能倾听，但是我可以讲，可以感受，可以活力四射，我会从他们那里吸收能量，变成一种美好的东西。当结束时，我肯定会得到观众的好评。

从那个故事中，我们可以学到好几件事情。最重要的一点是赞美的强大变革力量与批评的腐蚀性效果之间的对比。从那以后我在多次场合中都检验到了赞美的力量，我发现了赞美是一股神奇的力量，尤其是对成年人而言。孩子们习惯于接受潮水般的批评和赞扬，但是成年人可能一连数周都得不到任何赞美，反而无论是工作上还在家里都要持久地忍受批评。成人也极度渴望得到善意之词。当你懂得了真诚地赞美的力量（而非胡说八道、谄媚和拍马屁），你会意识到不赞美近似于不道德。如果有什么事物给你留下了深刻的印象，那么请发出你的赞美之声，这是你尊重人性的优雅表现。

“哇，好勇敢！”这是我见过的从不同的角度看事物改变一切的最好案例。当导师把我们的注意力从这个学生可怜的演讲表现转向她的勇敢，一切都改变了。积极性不仅仅是我们的一个精神偏好，毫不夸张地说，它甚至能改变我们的大脑，改变我们周围的人，这是我们拥有的最接近魔法的力量。

我从戴尔·卡耐基培训经历中学到的另一点是，对于我们自己的潜力，我们常常并没有准确的判断。我想大多数害怕演讲的人在接受培训后会有不同的感受，这是他们所想象不到的。不要假设你知道自己有多大的潜力。有时知道自己能做什么的唯一办法是检测你自己。

心理学

很难想象有什么商务或社交活动不需要我们对人类大脑认知世界的方式有基本的了解。几乎你所做的每个决定都会影响别人对你的看法。我们每个人都在销售着某种版本的自己。心理学植入在我们所做的一切事情当中。



比如说，一个房地产销售可能会先给你介绍最差的房子，因为他知道稍后给你介绍更好的房子时你会赞赏有加，这可能会使你更愿意掏钱。一个汽车销售知道较高的标价会使经过砍价后的成交价看起来更划算。销售人员知道通过控制消费者所做比较的事物来控制消费者。

建筑承包商知道在房屋框架建设阶段客户会觉得房间太小。房子建成并装修完后，会看起来大一些。聪明的建筑商会提前提醒客户在建设阶段一切都看起来要小一些，这样客户就不会失去理智，这就是心理学。

即使是大多数只与物质世界打交道的工程师也需要懂得老板的感受、客户的感受以及用户对产品的看法。你无法摆脱基于心理学做决

策的需要。

我所举出的例子都是很常见的，大多数人能自己领悟到，但是假设心理学的深度可以达到数英里，大多数人所了解到的只是浅层的“常识”。如果你对心理学有更深入的了解，你做事的效率会不会提高？答案是：会提高很多。

心理学是我的《呆伯特》漫画成功的一个重要因素。当联合媒体给我发来《呆伯特》的合同时，我的信心已经受过一些直接的打击，其他一些媒体公司已经断然地拒绝过我。有一位编辑甚至建议我也许可以找一个真正的艺术家来替我画画。天哪，真是刺痛了我，所以当联合媒体的编辑莎拉·吉莱斯皮（Sarah Gillespie）联系我说要和我签约时，我为我贫乏的绘画技巧向她致歉，并建议她也许可以找一个能画画的人和我做搭档。

莎拉很明显懂得许多有关心理学的知识，她告诉我的绘画技巧没有问题，没有提高的必要。她的话激励了我，使我的实际绘画水平产生了出乎意料的变化。一夜间，我的绘画技能提高了30%，虽然还算不上优秀，但很明显已经足够好了。这种突然的进步完全是因为莎拉的赞美。我变成了一个更自信的艺术师——而且是一个更好的艺术家——因为她改变了我对自己才能的看法。那是一个神奇的奥兹魔法时刻。

当我列出清单、回顾我个人的失败与成功的经历时，我看到突出的一项是心理学。当我在心理学方面把握正确时，无论是出于偶然还是小聪明，事情的结果总是更好的。当我无视心理学时，事情一般都会变糟。

例如，《呆伯特》火了以后，我一度认为可以发行第二部漫画作品了。我在《呆伯特》官网（Dilbert.com）发布了一些早期的样本，告诉读者，我希望这部漫画讲述的是一个不能与别人融洽相处的爱尔波尼亚（Elbonian）小男孩的故事，他的名字叫普洛普（Plop），他是世界上唯一没有胡须的爱尔波尼亚人，包括妇女和婴儿在内。第一天，《普洛普》比第一期《呆伯特》要受欢迎得多，但远远比不上当时的《呆

伯特》，我当时没有考虑到的是——我的盲点——我的新漫画的比较对象是我的《呆伯特》，相比于《呆伯特》，这部新漫画平淡无奇，没有亮点，但是与当年其他无名漫画家所发表的新漫画相比，还是相当有竞争力的。我得到的大多数电子邮件反馈是“这不是呆伯特”以及“保持你的日常工作”诸如此类的话。我根本就没有料到，作为一个成功的漫画家本身会成为推出新漫画的障碍，但我的情况的确如此。如果我早知道这个道理，我可以节省很多时间。

《呆伯特》是第一部主要关注于职场的连环漫画，当时根本没有可比较的对象，这使我可以暂时不受到糟糕的绘画以及写作技巧影响，直到我可以把技能提高到不是很令人尴尬的水平。自从1989年《呆伯特》首次发行后，许多漫画家都尝试过进入职场漫画领域，但是都无法与一个已经成熟的《呆伯特》相提并论，相继被击败。即使我隐藏自己的身份，明天再发行一部新的职场漫画，启用新的人物角色，读者还是会与《呆伯特》比较，根本就没有成功的机会。

在过去的十年，我已经参加过几十次关于把《呆伯特》改编成电影的主题会议。我得到的问题总是如何使我们的《呆伯特》电影与当时的电视节目《办公室》(*The Office*)或热门电影《上班一条虫》(*Office Space*)足够不同。这意味着《呆伯特》电影要取得成功，其质量本身并没有那么重要，更重要的是它与观众本能作出比较的对象相比怎么样。质量不是宇宙中的独立力量，它取决于你所选择的参考对象。

当我与我的饭店合伙人决定再开一家饭店时，我们决定在装修上要比第一家更高档，因为考虑到两家只相距5英里，我们不想让他们同类相食，造成自我竞争的局面。这个高档装修战略听起来似乎很完美，直到我注意到走进来吃午饭的女人们，会看一看这里高档的装修，然后看一看自己的着装，然后对服务员声称自己的着装不太合适，继而转身离开。我看见这样的情形不断发生，而在我看来没有哪个声称自

己着装不得体的女人是真的不得体。

这个饭店并没有那么高档，它仍然是一个郊区带状商业区的社区饭店而已，只是与那个区域的其他饭店相比，在设计风格上提高了档次，然而它却让人感觉不舒服。而更糟糕的是，我们的食物质量并没有达到人们期望这种饭店应具有的水平，饭店的表面风格让他们很自然地把我们与最高档的饭店相比较，而我们的商业模式错误地以为人们会更喜欢坐在一个非常优美的环境里享用高档的家常便饭。这是一个很糟糕的想法。顾客很疑惑，这家饭店到底是家常型的还是高档型？人们把我们的装修与其他的普通饭店相比较后认为这不是一个能随意放松就餐的地方。他们在把我们的食物与旧金山的高档饭店相比后认为我们的食物也不够特别。我们没有预料到顾客会作出这样的比较。

这本书本身就呈现出一个特别具有挑战性的比较问题。如果我在书中添加太多幽默元素，评论者和读者会把它与其他幽默类书籍相比较，那么这本书就会出现不足之处，因为许多章节中并没有体现幽默。如果我把所有的幽默成分剔除，那么这本书就会拿来与那些自助类书籍相比较，虽然这种比较本身是误导性的，但在这样的比较中，我可能会得到更好的结果。换句话说，为了让你更好地感受这本书，我可能会略去一些你可能喜欢的幽默元素。

当我谈及比较问题，我并不是指一事物与其竞争物之间的简单对比。如果你的竞争对手只是比你更好，你的问题不止是客户的感受那么简单。我所说的比较，按常理讲是不相关的，比如说把《呆伯特》的电视节目与动画情景喜剧片《辛普森一家》相比，它们无论在哪方面讲都不是竞争者，因为它们并不是同期发行的，或者说它们并不会同时消耗观众有限的自由时间。然而与《辛普森一家》的对比是这个节目走向成功的巨大障碍，那是因为这是一部老练的大制作与一部资金短缺的、还没有找到节奏的新节目的对比。动画节目与真人表演节目相比需要更长

的“协调”时间，因为动画片的作者事先无法知道某部分内容在特定片段中的实现效果，直到动画制作全部完成，而那时再去修改就已经晚了。在任何方面要想取得成功，通常意味着你要做更多有效的工作，少做无用功，而对于动画电视节目则意味着你要直到第三季出来才能真正找到你自己的节奏。我们在第二季刚演到一半就取消了这个项目。我相信如果从来就没有一部叫做《辛普森一家》的动画片作为黄金时段动画片的黄金标准，我的《呆伯特》动画很可能继续走到一个更高的水平。

我花费了许多时间只是为了描述一个心理学现象：作非理性比较的倾向，但是到底一个人要真正懂得多少心理学方面的知识和诀窍才能取得成功呢？

我猜在心理学方面至少有几百条规则是你需要基本熟悉的。我已在这个领域学习了几十年的信息，但仍然觉得学无止境。我所学到的关于人类心理学方面的任何信息对我都是有益的。

我去维基百科网站迅速浏览了一下人类经常陷入的心理学和认知的陷阱列表。心理学领域极其广大，远远超越了这本书的范畴。我的要点是让你知道有多少有用的金点子是你可以利用的，而且大多数是免费的。这个列表上的每一个心理学陷阱都可能操纵你，如果上面有什么你不熟悉的，那么你是极易上当受骗的。有些情况下，你会失去让你的产品和你自己更具吸引力的机会。

把心理学作为你终身都需要不断学习的东西是个不错的主意，大多数你需要知道的内容都是一个普通公民可以从互联网上就能获取的。

以下是维基百科的所列举的认知偏向清单。看起来有许多你需要了解的东西，但是你有一生的时间去获得这些知识。把它看成一个系统，在这个系统里每年都学一点点。如果你了解了心理学对于你想要实现的一切有多么重要，那这种学习就会容易得多。如果重要性的尺度范围是1~10，那么懂得心理学的重要性是10。

模棱两可效应
Ambiguity effect

锚定效应
Anchoring

可得性启发
Availability heuristic

可得性串联
Availability cascade

逆火效应
Backfire effect

从众效应
Bandwagon effect

巴纳姆效应
Barnum effect

基率忽视或基率谬误
Base rate neglect or Base rate fallacy

信念偏差
Belief bias

偏见性盲点
Bias blind spot

选择支持性偏差
Choice-supportive bias

确认偏差
Confirmation bias

聚焦性幻觉
Clustering illusion

一致性偏差
Congruence bias

关联谬误
Conjunction fallacy

退缩偏差
Conservatism or Regressive Bias

守旧性 (贝叶斯定理)
Conservatism (Bayesian)

对比效应
Contrast effect

知识的诅咒
Curse of knowledge

诱饵效应
Decoy effect

面额效应
Denomination effect

差异偏差
Distinction bias

持久性忽视
Duration neglect

共情缺口
Empathy gap

禀赋效应
Endowment effect

本质主义
Essentialism

期望偏差
Experimenter's or Expectation bias

极端的预期
Exaggerated expectation

功能固着
Functional fixedness

焦点错觉
Focallism

虚假共识效应
False-consensus effect

焦点效应
Focusing effect

福瑞尔效应
Forer effect

频率错觉
Frequency illusion

框架效应
Framing effect

赌徒谬误
Gambler's fallacy

难易效应
Hard-easy effect

后视偏差
Hindsight bias

敌对媒体效应
Hostile media effect

双曲贴现
Hyperbolic discounting

控制错觉
Illusion of control

效度错觉
Illusion of validity

虚假相关效应
Illusory correlation

影响力偏差
Impact bias

信息偏差
Information bias

对样品数不敏感
Insensitivity to sample size

非理性升级
Irrational escalation

公平世界假设
Just-world hypothesis

少则更好效应
Less-is-better effect

残局谬误
Ludic fallacy

曝光效应
Mere exposure effect

损失厌恶
Loss aversion

货币幻觉
Money illusion

道德认证效应
Moral credential effect

负面偏好
Negativity bias

常态偏见
Normalcy bias

概率忽略
Neglect of probability

忽略偏见
Omission bias

乐观主义偏向
Optimism bias

观察者期望效应
Observer-expectancy effect

鸵鸟效应
Ostrich effect

过度自信效应
Overconfidence effect

结果偏差
Outcome bias

幻想性错觉
Pareidolia

悲观主义偏向
Pessimism bias

计划谬误
Planning fallacy

创新前偏差
Pro-innovation bias

购买后合理化
Postpurchase rationalization

对抗心理
Reactance

反应性贬值
Reactive devaluation

伪确定性效应
Pseudocertainty effect

近期错觉
Recency illusion

压抑偏见
Restraint bias

近期偏差
Recency bias

选择性感知
Selective perception

韵律偏见效应
Rhyme as reason effect

社会比较偏差
Social comparison bias

选择偏差
Selection bias

塞默尔维斯反射
Sommelweis reflex

现状偏差
Status quo bias

社会期望偏差
Social desirability bias

刻板印象
Stereotyping

分开加总效应
Subadditivity effect

主观验证效应
Subjective validation

幸存者偏差
Survivorship bias

德州神枪手谬论
Texas sharpshooter fallacy

省时偏见
Time-saving bias

交通繁忙道路效应
Well-traveled road effect

零和直观推断
Zero-sum heuristic

单位偏见
Unit bias

零风险偏见
Zero-risk bias

I 社会偏见 I

- 行为者与观差者偏差
Actor-observer bias
- 自我中心偏差
Egocentric bias
- 福瑞尔效应 (又叫巴纳姆效应)
Forer effect (aka Barnum effect)
- 不对称见解错觉
Illusion of asymmetric insight
- 透明度错觉
Illusion of transparency
- 群体内偏见
Ingroup bias
- 天真的犬儒主义
Naive cynicism
- 自利性偏差
Self-serving bias
- 性格归属偏误
Trait ascription bias
- 次于常人效应
Worse-than-average effect
- 达克效应
Dunning-Kruger effect
- 光环效应
Halo effect
- 公平世界现象
Just-world phenomenon
- 外团体同质性偏见
Outgroup homogeneity bias
- 系统公正化效应
System justification
- 防御归因假设
Defensive attribution hypothesis
- 外来激励偏差
Extrinsic incentives bias
- 伪共识效应
False-consensus effect
- 外部机构错觉
Illusion of external agency
- 幻想性优越
Illusory superiority
- 道德运气
Moral luck
- 投射偏见
Projection bias
- 终极归因错误
Ultimate attribution error

I 许多误区和偏见 I

- 选择支持偏差
Choice-supportive bias
- 保守或后退偏见
Conservatism or Regressive bias
- 情境效应
Context effect
- 潜在记忆
Cryptomnesia
- 虚假记忆
False memory
- 谷歌效应
Google effect
- 改变偏差
Change bias
- 童年遗忘
Childhood amnesia
- 一致性偏差
Consistency bias
- 跨种族效应
Cross-race effect
- 自我中心偏误
Egocentric bias
- 情感衰退偏误
Fading affect bias
- 生产效应 (自我生产效应)
Generation effect (Self-generation effect)
- 稀奇古怪效应
Bizarreness effect

幽默效应
Humor effect

后视偏差
Hindsight bias

虚假相关效应
Illusory correlation

真相错觉效应
Illusion-of-truth effect

滞后效应
Lag effect

加工水平效应
Levels-of-processing effect

钝化和锐化
Levelling and sharpening

错误信息效应
Misinformation effect

词表长度效应
List-length effect

错误归因
Misattribution

感觉通道效应
Modality effect

心境相合性记忆偏误
Mood congruent memory bias

依次失真效应
Next-in-line effect

奥斯本效应
Osborn effect

部分列表提示效应
Part-list cueing effect

峰终定律
Peak-end rule

坚持
Persistence

安置偏差
Placement bias

图片优势效应
Picture superiority effect

积极效应
Positivity effect

首因效应、近因效应、系列位置效应
Primacy effect, Recency effect, and Serial position effects

玫瑰色回忆
Rosy retrospection

回忆高峰
Reminiscence bump

处理难度效应
Processing difficulty effect

资源混淆
Source confusion

自身相关效应
Self-relevance effect

自利性偏差
Self-serving bias

典型陈规偏误
Stereotypical bias

间隔效应
Spacing effect

分开加总效应
Subadditivity effect

后缀效应
(Suffix effect)

暗示性
Suggestibility

测试效应
Testing effect

伸缩效应
Telescoping effect

雷斯托夫效应
Von Restorff effect

话在嘴边现象
Tip of the tongue phenomenon

逐字效应
Verbatim effect

蔡格尼克记忆效应
Zeigarnik effect

这个列表上有一些是常识性的东西，你可能知道它们别的名称。我把这个综合性的列表包含进来只是想让你体会一下这个领域的深度。至此，我只能说，在这个列表上任何你不懂的一项都可能让你在将来付出金钱的代价。

你已经听说过“知识就是力量”的老话，但是心理学知识是力量最纯粹的形式。无论你在做什么或者你做得怎么样，在你深入了解到意识是如何仅仅通过进入大脑的某些线索诠释内心世界后，你就能从中受益。

我二十多岁时，上过催眠的资格认证学习班，我认为催眠很奇妙，掌握这一门知识可能有用，我甚至考虑过兼职做催眠师，挣点外快。后来我又放弃了这个想法是因为我不想做出卖我的时间的生意。但是我在催眠课上学到的技能和见解提高了我之后所做的一切事情的表现，无论是事业上还是个人生活方面。那段时间花得非常值。

学习催眠术，你不必花许多时间问为什么一种技术管用，而另一种技术不行。催眠术从很大程度上讲是一种反复试验的过程，除了利用你自己的经验外，还要加上其他催眠师的经验教训，以减少错误次数。从这个意义上讲，催眠术是把人当作可以编程的机器。如果你输入正确，你就能得到你想要的输出结果。

因为每个大脑的化学混合物是不同的，所以催眠的过程也是不精确的。比如说，如果我叫你们放松，想象一片夏日森林，大多数人会觉得这是一幅美好的画面，但是那些害怕熊或害怕迷失的人可能一想到森林就会表现出不安。催眠师要学会通过观察呼吸、姿势、动作以及肤色的轻微变化，以了解所提示的画面是否按预期一样有效，并做出相应的调整。用最简单的话说，催眠师要努力做更多有用功，少做无用功。

我在催眠方面的经验完全改变了我看人的方式以及我对他们所做

出的选择的理解。我不再把原因当作行为的动机，我只看简单的因果关系，类似于机器运行的方式。如果你相信人们是基于原因、理由来做出生命中的重要决定的，你会看到有些人很不理性，你会感到无尽的困惑和沮丧。原因只是我们做决定的动机之一，而且常常是最微不足道的。

最近我和妻子一起去买新车。我们事先在网上看过许多车型，都没有什么诱惑力。然后我们看到了一辆一看就是“我们家的”车，我一看到它就笑了，我几乎能感到我的大脑在做任何理性分析、数据收集或讨价还价之前已经做出了购买的决定。我可以看出来我的妻子也有同样的感觉，这辆车很明显将要属于我们，看到它的感觉就像看到了未来。

可以预见，我们了解到那辆车的一切都很好，或者说足够好，我们确信这辆车的价格很合理，我们确信其性能特征也正是我们想要的，最终我们确信协商后的价格是公道的。

人们一般会认为我们买车的经历是这样的：我们看见了一款看起来足够好的车，引起了我们的兴趣，于是我们调查研究了一番，运用我们的理性做出了一个理性的决定，而事实并非如此。我体内的那个“业余催眠师”知道我们对这辆车的本能反应是我们“思考”的开始和结尾，并最终使我们购买了那辆车。我们的理性力量只是做了一些尽职的调查，以保证这辆车能满足我们的基本要求，但是我们其实已经知道它是可以的。这次购买是一个非理性决定。

知道人什么时候是在使用理性，什么时候是在使非理性理性化，这一点是非常有用的。当理性并没有影响决策时你却试图让某人看见理性，这是在浪费时间。如果你曾经和一个朋友有过一场令人沮丧的政治辩论，这个朋友不接受你的论据中的逻辑，你就会懂得我的意思。但是记住你的朋友看待你也完全一样。

政客们说谎时，他们知道媒体会揭发他们。他们也知道这没关系。政治家们明白当人们在做投票决定时，理性永远不会起多大的作用。一个让选民感觉良好的谎言比一百条理性的辩论更有效。即使当选民知道这就是一个谎言，情况也是这样如此。如果你感到很困惑，不理解为什么社会可以容忍政客如此公然说谎，那么你是在把人当作理性的动物看问题的。这种世界观是令人沮丧的，也是有局限性的。学习催眠术的人一开始把人类看成有温度的机器，只是输入对编好程序的输出作出反应而已。除了消除最荒谬的选择，没有理性的介入。你的理性可能让你不去给一个不折不扣的低能儿投票，但不会阻止你支持一个道貌岸然的笨蛋。

如果你的世界观认为人们在用理性做重要的决定，那么你要准备好一生的挫折和困惑。你会发现自己在不断与人争论却从没有赢过，除非是在自己的脑海里。认为人们大多数是理性的世界观是有破坏性的和局限性的。

美国广播公司的电视节目《未婚女子》(*The Bachelorette*)中有一集，一个前来征婚的单身男子对他希望娶的年轻姑娘开了一个恶作剧的玩笑，他把她带到他父母家，让她相信他仍然住在那里，而实际上他并不住在那里。这个玩笑执行得很好，他把她带到了个乱糟糟的令人讨厌的房间，骗她说那是他的卧室。这个追求者不懂的是，即使在真相被揭露很久以后，笑话中的情景仍会弥留在未婚女子的心里。在未婚女子的心里——我们都会有的不理性的部分——这个家伙是一个住在家里的失败者的记忆就像一个无法抹去的污点。我认为未婚女子由衷地欣赏这个玩笑，她为此哈哈大笑，但我和妻子不约而同地对彼此说，“他完蛋了。”接下来他很快就被淘汰了。我们不知道这个玩笑对未婚女子的决定产生了多大的影响，但我在催眠上的训练告诉我，影响可能是巨大的。

苹果的成功很大程度上归功于史蒂夫·乔布斯对用户心理的了解，他懂得产品带给用户的感受胜过大多数其他因素，包括价格。如果乔布斯把人看作理性的生物，他可能会和戴尔走类似的道路，以尽可能低的价格销售高性能机器。当然戴尔也取得了成功，但是如果买家是理性的，那么大约一年之后就会只剩下一家计算机制造商；消费者总是会选择用最少的钱买最好的电脑，在一夜之间赶走糟糕的玩家。对戴尔和其他好几家 Windows 电脑制造商来说，幸运的是，只要他们的产品都差不多，让人难以分辨，还有足够多信息闭塞的非理性消费者，就能让好几家企业继续生存下去。乔布斯的世界观使他找到了一种高利润商业模式，而 Windows 电脑的利润已与普通日用品无异。

如果你觉得我夸大了人们的非理性行为，那么请允许我再界定一下这个概念。对于一些小的决策，人们当然会基于理性思考。你在做投资时可能是审慎的，或者你认为是这样的。但是请记住，2009年发生的金融危机，正是因为即使是金融界最有头脑的人，对于他们不能妄想理解的金融工具也抱有非理性的乐观态度。

任何人类无法掌握的复杂形势，理性行为尤其无用。手机公司利用这一事实，制订出特别复杂的定价计划，复杂到无法与竞争者作比较。（我创造了“confusopoly”一词来描述这一战略，即混淆与垄断组成的复合词。）目的是防止消费者使用他们所拥有的任何渺小的理性力量来比较价格和功能。相反，消费者做出大量无知的决策，并还深信自己的决策没错。对此我深有感触，最近我就从一家手机运营商换到了另一家，并且正计划很快就换第三家，我告诉自己每一次改变都要基于价格、信号覆盖范围以及特性做决定。但是头两次我在选择手机运营商时理性没有帮助到我，下一次也可能帮不到我，因为定价计划有意让我们很难作出比较。

我并不认为你需要变成一个催眠师来理解人类心理，尽管这样的

确会有帮助。但我的确认为基本掌握一些心理学知识对你的成功至关重要，无论是个人生活上还是职业上的成功。把心理学当成一门需终身学习的课程，你永远都不会后悔。随着时间的推移，你会开始觉得有一种超级力量，使你理解了周围那些让你迷惑不解的事情。

商务写作

在高中和大学时，我从没有上过写作课。我只是在英语课上学到了一些基本知识，似乎已经足够好了。我可以写出人们能看得懂的句子，那我还需要学什么？

我的确注意到商界有些人能写出非常惊人的既清晰又有说服力的好文案，但是我以为那只是因为那些人非常聪明，我从来没有想到写作也是有技巧的，我们普通人也可以通过学习轻松掌握。

我在公司打工时，有一天我报名参加了公司出资的商务写作课，这是我的大学习计划战略中的一部分，我只是想尽可能地学到更多的东西，不管是什么，只要可能在某一天派上用场，更何况我的雇主愿意为我买单。对于写作课，我并没有抱有很高的期望，我并不认为它能改变我的生活，我只是想寻找到一些诀窍，使我能写得更好。

我的判断是错误的，我远远低估了写作课的好处。我记得那期写作培训只是花了两个下午，但是改变了我的一生。

在那次写作课上，我懂得了所谓商务写作，就是简明扼要、直奔主题，去除所有不必要的杂音。你以为你在写作时已经是这样做的，但是你可能并没有做到。

我们来看一看前面那个句子。我故意嵌入了一些杂音，你注意到了吗？我说：“你以为你在写作时已经是这样做的”，这里面的“已经”就是不必要的，去掉它，你得到的意思完全一样。这种意识是商务写

作的基础。

商务写作课也告诉我们，按某种特定顺序陈述的概念更容易被我们的大脑所理解。比如说，“小男孩打球”比“球被小男孩打”更容易理解，用编辑的术语说，第一个句子是主动句，第二个是被动句，这个区别很小，但是如果在一整篇文章里出现了许多被动句，则会使读者非常地累。

最终我懂得了，那些所谓的具有说服力的写作者不过是使用了普通的商务写作技巧而已。简练的写作使写作者看起来更聪明，也让写作者的论点更打动人心。

商务写作也是幽默写作的基础。不必要的词语和被动句就像扼杀掉了你的说服力一样扼杀了你的幽默。如果你想让人们看见一个聪明、有趣、具有说服力的你，考虑一下参加一个两天长的商务写作课。没有多少技能可以像商务写作一样，在两天内学成却能给你丰厚的回报。

会计

我发现由于会计学的整个领域都非常枯燥，学习起来是非常困难的。但是在现代社会，要做一个真正有效能的成年人，对会计学最基本的了解是十分必要的，即使你自己从不做任何会计工作。

会计学是商务词汇中的一部分，如果你对其没有一个概念层面的了解，这个世界就会变得混乱不清。特别是它能帮助你在电子数据表上创建你自己的现金流转预测，让你懂得税收影响因素以及所谓的金钱的时间价值，从而让你感觉更加自信^①。会计学与经济学及商业领域互相重叠，每一个领域你都需要对会计实务有所了解。

在我所生活的小镇有一个很小的饭店，曾经多次转手经营，每次

^① 简单地说，今天的1美元比明天的1美元价值更高，因为你今天的1美元可以用于投资。这其中的数学要更加复杂。

都会有新的概念和菜单。所有的概念都有一个共同点，那就是它都无法成功，因为这个地方没有足够的桌位来覆盖他们的成本支出（我很了解他们的成本是因为我在那个区域曾经拥有两家饭店）。我猜想每一位新老板都有很棒的烹调技巧，却不懂会计。一个懂会计的人是不会做一项在纸上都不能盈利的生意的。

你可以花钱请别人帮你做核算以及现金流转预测，但前提是你能看得懂他们的工作。比较聪明的玩法是学习足够多有关会计学和电子表格的技能，这样你能懂得最基本的东西。

设计

当今世界，我们每个人都是设计师，无论我们喜欢与否。你可能会设计 PPT，或者为你的创业梦想做网站，或者为你孩子的学校活动做宣传单，你也会装饰你的家，买一些好看的衣服，等等。设计曾经是艺术家和其他专家的专有领域，现在我们所有的人都应该基本掌握设计技能。

如果你像我一样，天生就没有什么设计技巧。直到成年以后，我才很惊讶地了解到设计其实是基于规则的。你并不需要具有设计天分，但是作为普通人，知道这些规则就足够了。

比如说，景观设计师会告诉你在你的院子里种三丛同样的灌木更好看，而不是两丛或四丛。在这样的环境里，奇数比偶数看起来更好，你不需要具有设计的眼光也能数到三，你会得到和专家一样的结果，至少在那个有限的例子里是这样的。

我还了解到，无论是杂志封面、油画还是幻灯片，其艺术构成都应当符合一些基本模板。最常见的是大写 L 型布局。你想象页面上一个巨大字母 L，沿着它的形状填充密集的东西，使四个开放的象限中

的一个相对满一些，艺术家把没有填充的那部分叫负空间。对于油画来说，你可能在画面的一侧添加一颗向上生长的树，底部画些景观，左上方是开放的天空，你还可以旋转 L 从而使画面完全改变，使其中一个象限比另三个象限空一些，但它仍然是 L 的概念。

当你拍照时，你可以使用同样的概念。不要让人站在画面中间，你要调整背景，使人站在 L 形的一侧，底部是地面，比较空的象限则可能是风景或日落。

当你在设计幻灯片或网页时，也可以使用同样的方法。你要使一个象限比其他几个空一些。随意浏览一下任何精心设计的杂志，你会在 80% 的艺术作品和摄影图片上看到 L 形设计。另外 20% 可能是一些特别的情况，我在这里就不讨论了。我只是想努力让你相信设计的重要性，并让你毫不费力地掌握一些要点。只需要学到几个设计技巧，人们就会不明原因地认为你更加聪明。

谈话

很少有人是具备谈话技巧的健谈者。大多数人只是聊聊天，这和谈话是两个概念。老练的健谈者掌握着极不易被大多数人觉察到的谈话技巧。我的前半生就对谈话技巧一无所知。在我的青春期，我认为谈话完全是浪费时间，能避开就尽量避开。我知道好几个所谓的谈话理由，但是我并没有看出它们有多大的价值。我是一个令人讨厌的人。

谈话的理由可能举不胜举，它取决于你如何分类。你开始一段谈话，可能是为了：

交换信息；

计划；

抱怨；

款待；
联系情感；
交朋友；
引诱；
说服；
礼貌；
避免尴尬的沉默；
吹牛。

一个糟糕的谈话者会集中于这个列表中贫乏的一部分，比如说吹牛、抱怨以及交换信息。说这样的话的人完全不懂得谈话是什么或者如何谈话一点也不过分。我生命中的头几个十年就是那样的。

我第一次意识到谈话是一种可习得的技巧而且其好处比我想象的要大得多，是在我前面提到过的参加戴尔·卡耐基培训时。那是一次专注于演讲的培训，但是我同时也学到了与陌生人交谈的技巧，比如说在聚会或商务活动场合。说起来这些技巧十分可笑但是却百分百有效。你只需做个自我介绍而已，然后你开始问问题，直到找到共同的兴趣点。

在这里我演绎一下我仍然能够想起来的戴尔·卡耐基的问题包，大致是这样的：

1. 你叫什么名字？
2. 你住在哪里？
3. 你成家了吗？
4. 你是做什么的？
5. 你有什么嗜好 / 你喜欢什么运动？
6. 你有什么旅行计划吗？

也许你和我一样，觉得这些问题对于一个刚刚遇到的人来说，有

点太尴尬了。在参加戴尔·卡耐基培训之前，我若是新遇到一个人，会直接进入玩笑模式，因为我不知道还可以说点别的什么。我发现可能只有5%的人愿意与一个陌生人开玩笑。而在这个5%的群体中，大概只有一半会欣赏你认为可笑的东西，其他人希望你能离他们远点。虽然大多数人喜欢幽默，但是在认识一个人之前不会直接进入幽默阶段。

要让以上的六个问题发挥有效作用而又不致尴尬的秘密是你要明白刚刚遇到的这个人和你一样尴尬。这个人也想与你谈谈有趣的事情，也想听起来知识渊博。你要做的就是让你们的交谈轻松容易。没有什么话题比谈自己更容易了，我可以说不99%的普通人喜欢谈论他们自己。当你问陌生人一个比较私人的问题时，这个人会很开心。你的问题缓解了令人尴尬的沉默所带来的压力，使谈话顺利进行，而且最重要的是，你的问题暗示你对这个陌生人感兴趣，大多数人会认为这是一种友好和社交自信，即使你是假装的。而且，随着时间的推移，假装的社交自信会变成真的自信。

作为一个交谈对象，你要做的就是不断问问题，不断寻找与这位陌生人的共同点，或者寻找足够引起你们兴趣的话题，使其成为谈话的主题。我这一生还从来没有遇见哪个陌生人讲不出引人入胜的人生经历，当然前提是我问对了问题。如果你能使谈话的环境让人感到安全舒适，每个人都是有趣的。以下是一些好的谈话技巧总结：

1. 问问题；
2. 别抱怨（太多）；
3. 别谈论让人感到无聊的经历（电视节目、食物、梦等）；
4. 不要支配谈话，让别人也有说话的机会；
5. 不要卡在一个话题上，不断寻找新的话题；
6. 计划是有用的，但是不适用于谈话；
7. 悲伤的故事，尤其是看病的故事，要尽量简短些。

谈话的要点是要使另一个人感觉舒服。如果你正确地做好了这一件简单的事情，那么其他的好处就会随之而来。比如说，一个喜欢你的人更可能被你说服，为你介绍好的机会，与你分享信息，想与你发展一段感情。如果你一定要抱怨，因为你感到不说出来很憋闷，那么你最好对一个已经喜欢上你的人抱怨，这样才会得到你想要的同情。

那么怎样才能让一个陌生人喜欢你？其实很简单。最开始你只需要微笑，运用你的肢体语言，然后开始问问题，并且就好像你真的很关心一样认真倾听，与此同时寻找共同的兴趣点。每个人都喜欢谈论自己的生活，每个人都喜欢有一个富于同情心的听众。最终，如果你发现了一些共同的兴趣，你会毫不费力地找到你们之间的一种联系。

如果你的外表很迷人，可能说太多话不是什么好事。人们都易于倾向喜欢长得好看的人，但是谈话可能会破坏这种好感。如果你长得很迷人，那么在确信你已经创造出一种牢固的联系之前，不要谈论你喜欢收藏动物头骨或者诸如此类的重口味嗜好，说得越少越好，至少在认识一个人的早期阶段是这样的。

如果你的长相一般——这是我所专长的领域——你的谈话技巧将变得尤其重要。除非你在某个领域取得了世界级的成功，你将可能不得不推销你自己。你需要把你的谈话技巧提高到一定水平，也就是说，你需要变成讲述简短但有趣的故事高手。

作为一个作者，我会本能地把我所观察到的东西转换成故事形式，并设置开场悬念、意外情节以及绑在箭上蓄势待发的妙语或警句，你也可以做到。试着养成自问如何把自己有趣的经历转变成故事形式的习惯。我觉得想象一下对某个特定的人讲故事是很有帮助的，这个人可以是你的配偶、朋友或者亲戚。在你的脑海中尝试多个版本，讲出这个故事，感受它的效果。故事简练吗？你把悬念保留到恰到好处的时刻了吗？你能以一句俏皮话或有趣的总结来结束这个故事吗？

总是准备一堆你随时可以取用的故事是个不错的主意，而且你会希望不断地用新材料更新你的故事数据库。比如说，如果我知道几天后要见朋友，我会做一个特别的提示，把我自己的经历改成故事形式，因为我知道我会有理由脱口而出。最受欢迎的故事是……有趣的故事。

我认为每个人都应该学会讲有趣的故事。我想人们还没有意识到讲故事是可以学到的技能，而不是什么遗传的天分。一旦你知道好故事的组成元素，你所需要做的就是从你日常的经历中提炼、塑造你自己的故事。

讲好故事最重要的一点是做好准备工作。你可不想一边编一边讲。如果有什么值得改成故事的事情发生了，花些时间在你的脑子里构建故事结构——我一会儿会解释一下这个结构——在你的脑子里练习讲故事，直到熟练为止。

一个好故事最基本的组成部分是这样的。

开场

故事开场只有一个重要的规则：保持简练。我的意思是真正的简练，比如说，“所以，我把车开进去修刹车……”就这么多，不需要告诉我们刹车出了什么问题，也不需要告诉我们是什么使你认为是刹车出了问题，除非与主题相关。试着用一句话完成开场设置，最多两句话。

模式

建立一个将会被你的故事颠覆的模式。比如，你可以说，“无论什么时候，无论我要给我的车做什么样的服务，我总是很惊讶地发现费用非常高。”这个模式就建立起来了，现在我们知道接下来会是对这个模式的颠覆，这句话暗示了后面将要发生的事……

伏笔

伏笔意味着你会为故事的进展留下一些线索，可以在一开场就出现，比如说“我在阿肯色州的亲戚们在龙卷风来袭前会躲进一种被他们称为‘四人洞’的洞里。”意思是说那个洞最多只能容纳四个人，这个开场白就埋进了伏笔。

人物

每个故事都有人物，你可能就是其中一个。对于那些了解你所有的癖好、缺点以及好恶的人，就不需要很详细的描述了。但是如果你是在和陌生人或者不熟悉的人讲，你就需要填充进一些相关的人物性格特征。比如说，“我的朋友鲍勃多年以来总是喜欢借我们的电动工具，因为他太小气，不愿自己买。”这种简短的性格特征描述对任何与人相关的故事来讲都是很重要的。所有好故事都是有关人的个性的。

相关性

有一个主题比其他任何主题都让人们更加关注，即他们自己。选择与你的听众相关的故事主题。如果你讲的是关于对付一个顽固的官僚主义者的故事，大多数成年人都会觉得与自己相关，无论是什么样的官僚主义。但是如果你的故事是关于缝好被套的内部针脚走法，你最好言简意赅并且还要幽默诙谐。当你所讲的故事与听众无关时，他们常常会走神。

意外情节

你的故事算不上一个故事，除非有什么出乎意料的或不寻常的事情发生，这就是意外情节。

如果你没有这个意外情节，那么这不是一个故事，只是对你的经历的反刍。如果只是与你的配偶聊聊天这没有什么，但这不会让你成为聚会上的主角。

应避免的主题

要讲有趣的故事，这一点是很重要的。更为重要的是，要避免讲非常枯燥的或者令人沮丧的故事。下面是一些你应该避免的主题。

食物。人们一般不关心你是否享用了一顿美食，除非他们计划不久之后去同一个地方用餐。我同意有一些超级嘴馋的美食家的确可以从与食物相关的话题中得到乐趣，但即使这样，你也应该保持简短。

电视节目情节。谈论你和你的交谈对象都喜欢的电视节目可能会令人愉快，但是没有人想要听到一部你看过他们却没有看过的电视节目的全部情节。

梦。没有人在乎你的梦境细节。如果你一定要讨论你的梦，就用一句话表述，比如说，“我梦见一只脸长得像温斯顿·丘吉尔的花栗鼠在我盛麦片的碗里游泳。”

健康问题。如果你是正常的，或接近正常，你会过多地谈论你的健康问题，无论我苦口婆心地告诉你这是一个坏主意。而且当人们知道你的身体有什么问题时，就会问到你的健康，所以你无法完全避开这个话题。你只有尽可能地保持你的故事轻松、简短、有趣。最重要的是，你要意识到你必须尽快转换话题。其他人会不好意思从你的健康问题这里扯到别的地方去，这是你的工作。

是的，我意识到这本书有许多与健康相关的故事。但我是专业的，如果我的故事讲得好，你会很好奇地想知道我的声音问题的结果。

微笑，提问，避免抱怨和悲伤的主题，准备一些令人愉快的故事，要变成 10% 的健谈者中的一个，你只需要做到这几点就可以了。

战胜羞怯

如果你从一个遥远的部落中带出一个人，把他扔进大海，他可能会十分惊慌，继而淹死，因为在他所在的部落从来没有听说过游泳这种事。游泳并不是人类天生所具有的本领，我们需要学习。幸运的是，我们只需稍加练习就可以很快学会游泳。

羞怯在某种意义上讲与游泳类似。我们并没有天生就带有战胜羞怯的工具，有一些人天生还比别人更加羞怯。但是和游泳一样，我们稍加练习就能学会战胜羞怯。这份努力是值得的，否则你会在每一场社交聚会或公开谈话场合溺水。

我二十几岁时非常害羞，我会开车去参加一个聚会，停好车，浑身冒汗，于是连招呼都没打一个就开车回家了。

我有一个大学同学教给了我一个战胜羞怯的秘密：想象你是在表演而不是在互动。我的意思是真正的表演。

结果我发现一个羞怯的人更容易演别人而不是他自己。这其实是有道理的，因为羞怯源于内心的一种恐惧，你觉得你不配进入这场交谈。装成别人能让你摆脱这种想法。

当我为了战胜羞怯而假装别人时，我喜欢想象自己是一个我十分了解的充满自信的人，我演得并不好，但是比起从前的表现好多了，从前我总是满头大汗，大笑我自己讲的笑话，然后找个借口到一个角落坐下继续出汗。

当我感到羞怯来袭，我还喜欢牢记几件事情。首先，我记得大多数人都会在社交场合感到尴尬，至少有时候是这样的。正要与你交谈的人很有可能和你一样害羞。记住这一点会提醒我，我可能处在一个公平竞争的环境里，另一个人只是在假装一个社交天才，就和我一样。

避免羞怯的最好诀窍还包括控制住你对别人感兴趣的程度，你肯定不想超越界线，变成一个爱管闲事的人，但是当你表现出适度的兴

趣时，每个人都是怀有感激之情的。

你还需要搞清楚哪些人是事物型的，哪些人是人物型的。事物型的人喜欢听到与新技术、智能工具以及物质相关的话题，他们也喜欢谈论事物的进程和系统，包括政治。

人物型的人只喜欢谈论关于人做了什么有趣的事情的话题。当话题是关于事物时他们马上会感到无聊。一旦你知道眼前的这个人是什么类型，你就可以巧妙地把话题引入他或她的兴趣范围，从而使他或她对你作出非常积极的回应，这反过来会使你更加自信，不再那么羞怯。

那些比较外向的人常常具有很老练的社交技巧，你会感觉那就是与生俱来的，但其实可能不是，至少不完全是。一般而言，性格外向的人的父母至少有一个是外向的，他们从小观察并模仿父母。外向一部分是遗传性的，但是你仍然需要知道什么时候该说什么，这一部分是需要学习的。好消息是你也可以学习。如果可以，你可以通过观察性格外向的人的言行，偷走他们的窍门。我已经这样做了许多年，十分有效。

我还发现每个人的内心其实都是一团糟，提醒自己这一点也会有所帮助。如果站在我们面前的这个人长相好看、说话文雅，我们很容易认为这个人是一个身心平衡、生活井井有条的人，从而认为这个人肯定比我们优秀。现实是每个人的内心都是混乱不堪的，只是有些人更善于隐藏而已。帮我找到一个正常人，我会让你看到其不为你所知的一面。你自己的缺点与其他任何人相比没有那么差，提醒你自己这一点也是有益的。

我还建议你像锻炼肌肉一样锻炼你的自我价值感。试着让自己处于一种稍有闪失则肯定陷入尴尬的情境，或者即使没有出错也会很尴尬的情境。像其他技能一样，抑制羞怯需要多多练习。越经常使自己

处于可能尴尬的情境，越容易克服羞怯。

更彻底地披露一下：当我意识到自己是个小有名气的人并且有一份有趣的职业时，我的羞怯感就消失了。成功树立自信，自信抑制羞怯。如果你不能直接通过我列举的那些窍门控制羞怯，你可以等到变得富有和知名时，你的羞怯可能就会自己离开了。

第二语言

尽管我尝试过多年，但我从来没有真正掌握一门第二语言。语言课上我可以通过书面测试，但是我的口语和听力很差。很显然，我没有学第二语言的天赋。

第二语言使你与那些只会一种语言的同龄人相比有更广泛的工作选择和机会。在我所生活的加利福尼亚州，西班牙语很明显是第二语言的不错选择。我遇到过很多做小本买卖的人，他们用西班牙语管理雇员。如果你计划找到一份与公众打交道的工作，西班牙语是很重要的，至少在加州是这样的。你的处境会不一样，但是多掌握一门语言总是有道理的，这是一个巨大的竞争优势。

如果这一章的任何内容对你而言极其显而易见，请记住读一本像这样的书的人是形形色色的。作为年轻人，我知道我自己的渺小无知。令人惊讶的是，尝试是有多么地不同寻常。另外，记住加利福尼亚的学校出于某种可笑的原因，仍在教孩子们法语，所以很明显有人还没有常识备忘录。

高尔夫

有一句老话说，生意是在高尔夫球场上做成的。我是高尔夫球场的新手，但是据我判断，没有人真正在高尔夫球场上谈生意。高尔夫

所作的贡献是让人们，尤其是男人们，团结在一起。男人与男人是通过共同的活动团结在一起的。对于成年男人来说，高尔夫是最容易参与的团体活动。到了一定年纪后，它可能是男人们最普通的运动类活动。

如果你拒绝打高尔夫是因为这项运动看起来没有趣，你可能就错了。在一年前，我学习打高尔夫之前，我以为这种运动即使有趣，也是一种低级的乐趣，肯定不值得我在上面花费时间和金钱。我错了。事实上，只需在高尔夫球场上活动几个小时，你的大脑就会被运送到另一个维度，就像是大脑在度假。当然，我不认为高尔夫是一种很让人放松的运动，尤其是当你和我一样球技这么糟糕时。但是它可以把你的大脑带到一种全新的、引人入胜的地方，使你逃离日常的烦恼，就像是让我们的大脑放个假一样，那种感觉非常奇妙，真的。

同样的原因，商务世界的女性也应像男性一样学习高尔夫。此外还有一个理由，如果你正单身，高尔夫会帮你打开非常多的约会机会。我不知道有多少值得拥有的好男人会更愿意选择一个会打高尔夫的普通女性，而非一个不会打高尔夫的超级模特，但是我敢打赌数量一定惊人。如果你是一位希望在择偶交际圈中增加购买力的女性，那么高尔夫是一个非常具有竞争力的优势，而且你也可能爱上这种运动。

另外，如果你在一个鸡尾酒会上与一个三十多岁的男子交谈，你们在寻找共同兴趣的话题，高尔夫是一个非常不错的选择。我无法向你说明清有多少次我曾被问到“你打高尔夫吗？”在我学会高尔夫之前，这个问题一直困扰着我。现在我很高兴我能轻松地与人谈论这个让人感觉良好的共同话题了。

正确的语法

不管你有多聪明，如果你的语法不好，受过良好教育的人都会认

为你很蠢。我不是这方面的专家，但是我可以告诉你几个常见的让我难堪的语法错误。每一个错误都会像是离开厕所时粘在你鞋上的厕纸，惹人注意。

如果我是

当你谈论的是假设的未来时，你应该用“were”，而不是“was”，不要说“If I was to go with you, I would enjoy myself”，要说“If I were to go with you, I would enjoy myself”^①。这是一个很重要的语法规则。如果你在语法上把“were”和“was”用混了，懂得这个区别的人会立即觉察到，对于他们而言，这样的错误就像是警示小红旗一样明显。

方言俚语

请使用字典中真正有的词语。我有大半生相信“brang”是个单词，比如说“He brang me the ball”，在我成长的那个小镇，这个用法很普遍。直到我二十好几了，我才很惭愧地了解到我大半生所讲都是一种土话，字典中并没有“Brang”这个词，应该是“Brought”。

“Supposably”也不是个单词，试试“supposedly”。

“Fustrated”是不对的，应该是“Frustrated”。

“Libary”不是个单词，“Library”是。

“Nucular”不是个单词，“Nuclear”是。

Hopefully

大多数人会错误地使用“hopefully”（希望）这个单词。说“Hopefully, she will bring the dessert”在语法上是错误的。“Hopefully”应该是个副词，

^① 这句话的意思是如果我和你一起去，我会很开心。

应该说 “We waited hopefully for dessert.” 在后一个句子当中，“hopefully” 正确地修饰了动词 “waited”，而在前一句中，hopefully 被单提出来前置是错误的。

I 和 Me

还有一个最重要的我们需要掌握的语法规则，就是何时用 “I”，何时用 “me”，我猜普通大众中只有不到 20% 的人能正确地区别这两个词。而这 20% 当中的某一个人可能是你找工作时想留下好印象的面试官，或者是你想说服的为你的创业梦想提供支持的风险投资人，或者是你的求婚对象。

“I” 和 “me” 简单的区分规则是如果你去掉句子中提到的另一个人，这个句子仍然讲得通。比如，如果你说 “Bob and I went to a movie”，去掉句子当中的 “Bob and”，剩下 “I went to a movie” 仍然有意义。

如果这个句子是 “Please give the documents to Bob and me”，你可以去掉 “Bob and”，剩下的 “Please give the documents to me” 仍然有实际意义。你可能会经常听到聪明的人错误地使用这两个单词，所以不要被你听到的错误用法的频率所愚弄。

Less 还是 Fewer

当人们应该说 “fewer” 时，却经常说 “less”。比如说，“I have less friends than before.” 这是很糟糕的语法。当主语是复数时，就像 “friends”，你应该用 “fewer”，正确的说法是 “I have fewer friends than before”。

如果你说你的头发整体上比以前更少了，用 “less” 是可以的，你说 “I have less hair than before” 但是如果你指的是头发的缕数 (strands) 更少了，你应该用 “fewer”，说 “I have fewer strands of hair”。

理论与假说

非科学工作者常常在应该用“假说”(hypothesis)这个词语时却用了“理论”(theory)。到底什么是“理论”，我们不用搞得太专业——简而言之，理论是对现实的科学解释，已经过充分检验，几乎等同于事实。

对于没有经过证实和检验的解释，正确的词语是“假说”。比如说，我认为人类可能是外星人在地球上播撒的生命种子经过数百万年进化而成的。这个想法我没有证据，所以只是个假说。在与朋友谈话时，我可能把这个想法称为理论。如果我要为此发表网络日志，为了安全起见，我会记得把它称为假说。因为不恰当地使用“理论”这个词语，使我接到的投诉比起其他任何引起众怒的失误都要多，我可以列出长长一串。

我所提到的那些语法错误，大多数我都犯过，我也经常听到别人犯类似的错误。糟糕的语法并不是你最糟糕的缺点，但是当你想想纠正过来有多么容易，付出一点点努力就能得到丰厚的回报，学会避免大多数语法错误就是值得的。

说服力

无论你生命中的使命是什么，你有很大一部分时间是在试图说服别人做着一件又一件事情。你可能是一个试图达成交易的销售人员，一个试图拯救灵魂的牧师，或者是有着老板、家人以及朋友的其他人。几乎每一次与他人的互动都是某种形式的说服，即使是很微妙的。因而学习如何有效说服别人是不是很有意义呢？

学习说服艺术的好开端是从去你喜欢的网上书店，搜索“说服”这个关键词开始。你会看到一系列有关这个主题的书。大量阅读这类书籍，直到你觉得它们似乎在重复同样的诀窍为止。你会很惊讶地发

现这个主题的内涵有多么深。几乎在你余生中的每件生意或每次个人互动中，你都会用到你学到的东西。做一个优秀的说服者就好像是具有了某种不可思议的魔力。

当然，这里还有一个需要考虑的道德问题。你不该去说服人们做对他们不利的东西。如果你发现自己太擅长说服别人，可能会感到一种可怕的操纵欲。我在说服力方面学到了许多教训，每当我感觉自己在拿着棍子与赤手空拳的人打仗时，我都会故意退回。如果我有一种操控别人的感觉，有时候没有得逞反而让我更开心。说服力是一种强大的技巧，但是应该明智而审慎地使用。

有关这个话题，我再简单阐述几句，让你明白我在说什么。首先，有一些词语和短句比其他词语和短句更具有说服力，这已经在对照研究中得到了证明。下面的列表中包括我本人最喜欢的几个说服性词语，是基于我自己的经验总结出来的。

说服力词语和短句

- 因为……
- 您介意……
- 我不感兴趣；
- 我不做这样的事情；
- 我有一个原则……
- 我只是想澄清……
- 您能帮我一下吗？
- 谢谢你；
- 这只是你我之间的事。

请允许我详细说明。

因为

心理学家罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini）的研究表明，当你请求帮忙时，用含有“因为”的句子会让人们更愿意合作，即使你的理由很少或根本没有意义。显然“因为”这个词意味着合理性，合理性会使人们放下防御，放弃反对的立场。

如果这门科学是精确的，借钱的有效办法可能是这样的：“我可以借 100 美元吗？因为我下星期才发工资。”这并不是什么借钱的正当理由，这个要借钱的人并没有说出真正的理由，他甚至没有说为什么他需要这 100 美元，但是因为这个“因为”，这句话却让人感觉他给出了借钱的理由。

我已经测试过这个技巧，效果出人意料地好。

您介意

我发现任何以“您介意”开始的句子都会很容易被人接受。我猜想，当你问一个人是否介意，暗示了你有一个合理的要求，但可能会打扰到对方。对于以“您介意”开始的任何要求，即使是一个性情古怪的人也很难拒绝。这个问题给人一种诚实的印象，同时也表现出了对他人的关心。这是一种很强大的结合。

我不感兴趣

有时候你需要说服别人不再试图说服你。每次当一个电话销售人员给你打电话或者什么人试图卖给你不想要的东西时，你就会遇到这样的问题。在这种情况下最糟糕的做法是给他们一个听起来合乎逻辑的理由，告诉他们为什么你不想买。那些靠销售生活的人会用他们的理由驳倒你的理由。事实上，他们都会以无数的论据武装自己，对于每一种常见的拒绝理由，他们都能找到反对的说法。同样，当你的朋

友与你观点相悖时，如果你只是提出了一些反对的好理由，他们就会和你纠缠不休。

我发现阻止别人试图说服我最有效的办法是对他们说：“我不感兴趣。”你也应该试试。不要为你的不感兴趣寻找理由。没有人能说清为什么一事物有些人感兴趣，有些人不感兴趣。没有论点是用来反驳为什么不感兴趣的。如果有必要，你可以多次重复声明你不感兴趣，直到结束对话。你可能会很惊讶地发现这个方法多么有效。我已经用了好多年，这句话是不折不扣的谈话杀手。

我不做这样的事情

另一个有说服力的好句子是“我不做这样的事情”。这完全不是一个理由，但是听起来就像一个十分严格的规矩。如果有人叫你去参加一年一度的芦笋节，不要说“听起来很好玩”，这只会鼓励这个芦笋爱好者向你没完没了地描述这个活动有多么好玩，并劝你去尝试。你可以说：“我不参加食品类活动”，如果有人问你为什么，你只需要说“我只是不感兴趣。”有一些说服性的句子串联在一起效果会很好。

我有一个原则

同样，另一个好的反说服技巧是说你有一个原则。比如，你与一个潜在客户约定好一起吃午饭，你令人讨厌的同事问你他是否可以加入。诚实在这里不可行，因为你必须与你的同事和平共处。但是你可说：“我有一个原则，与客户吃午饭只能一对一。”这句话听起来令人信服，也比较礼貌，你不需要别的理由。

我只是想澄清

有时候你会听到十分愚蠢、邪恶甚至卑鄙无耻的话，你知道直接

的正面反击只会引发战争。当人们受到挑战时，无论他们有多么错误，都倾向于双倍打击。应对这种危险的社交或商务情境，更有效的办法是侧面回应，以“我只是想澄清……”这样的句子提问。

比如说，“我只是想澄清一下，你有 80% 的进监狱的可能也没有问题是吗？还是我听错了？”

如果你澄清问题的措词正确，它就会像一束光照在你们的问题上，为你们提供了顾全面子的逃脱路线。许多情况下，你接受的澄清事实上是全新的、更理性的计划。谁也不喜欢被证明是错的，但是大多数人会很高兴“澄清”，即使这份说明与其前面的立场完全相反。“澄清”这个概念给人的感觉是不一样的。

您能帮我一下吗

我们都曾经有过这样的处境：一个组织或个人阻止我们去实现我们认为公正合理的要求。也许是一个零售商店拒绝接受退货，或者你买错了型号，你想要的没有库存了，你需要说服某人超越规则让你满意。

你知道如果你生气了而且苛求过高，你所应对的人可能会坚持规则，不理睬你。处理这种情形最强有力的办法是问一个这样的问题：“您能帮我一下吗？”你会发现这是一个十分有说服力的问题。

这个问题让人感觉你是一个无助的受害者，你试图说服的对象是一个英雄和解决问题的能手。这是一个人们一有机会就喜欢强调的自我形象。你所做的就是为他们创造这种机会。当你指定某人成为你的问题解决者时，你创造了一种他或她可以从中找到清晰报酬的情境。帮助友善的人总会让人感觉美好。你所需要做的就是礼貌，直接问：“您能帮我一下吗？”你会很惊讶地发现这句话的神奇效果。

谢谢你

“谢谢你”的表达方式很多，既可以是简单随意的一句“谢谢”，也可以是夸大其词的带有详细内容的感激之语。每一种方法可能会取得怎样的效果，区别是很大的。

当我参加训狗课时，我学到的首要一点是我们训练时给小狗的食品质量不同，小狗与我们的合作配合度就会十分不同。训狗师有好的东西，只要她愿意，她能让小狗弹钢琴。我们中等质量的食物只能勉强让小狗兴奋起来。训狗师承认，她之所以在训狗上取得了出色的成果，一定程度上讲，其关键是给小狗的点心质量。

一句“谢谢你”就像是给人类的款待一样。当你做慷慨或友善的事情，你想知道你的行为是被感激的，这个感谢的质量对我们的重要性就如同狗狗得到的食物一样。如果你希望人们喜欢你，无论是生意上还是你的个人生活上，请特别注意你感谢的质量。

通过传统信件寄出的感谢信一直备受欢迎，对于比较重要的场合仍然是必要的。但是现在一封区别于大多数普通信件的、写得很好的电子邮件，在社交上也是被接受的。不管你怎样表达感谢，确保其内容包括一点使你想要感谢的原因，是因为对方给你的惊喜，体贴，还是给你的帮助或礼物？说得具体一些。比如，“非常感谢你开车送我，我一整天都在担心，我的车在店里，我怎么把这么多事情做完，你真的救了我。”

把那句话与一个简单的“谢谢你开车送我”相比较一下，任何感谢都比什么也不说好，但是如果你表达的方式不好，你就错失了机会。当人们在选择合作对象，挑选团队，或邀请聚会成员时，就会想起你表达感谢的方式。这看起来是小事，但其实不是。

这只是你我之间的事

研究表明如果你分享秘密，人们会无意识间把你当作朋友。分享秘密是让人们喜欢你并且信任你的快速通道。其诀窍是分享不危险的秘密。

错误：“我把我老板埋在后院了。”

正确：“我可能不该承认，每次简把她的调味酱给我时，我只是假装喜欢，因为其他人都说味道好极了。”

分享秘密的正确方式是从小秘密开始。在你尝试更具风险性的事情时，确保小秘密仍是秘密。判断风险的一个办法是注意那些被传到你这里来的别人的秘密。不能保守一种秘密的人可能不能保守所有的秘密。你也不例外。

果断

没有人总是果断的。这个世界很复杂，我们常常疑惑哪一条路是最好的。任何一个自信的人面对很复杂的情形时都是没有理智的。

然而，有些人总是表现得比其他人更果断。这种特点很具有说服力，是十分有用的。果断相当于领导能力。记住大多数普通人在面对不熟悉的复杂情形时，至少会有点不确定。在那种环境里，人们渴望看到的是看起来确定的东西。如果你可以表现得果很果断的样子，无论多么虚伪，其他人都会觉得这是一种领导力的表现。

不要把你伪装出来的决断力与永远正确混为一团。生活是一团麻，你只可能有时候正确。即使你在内心有疑惑，果断的表现是在帮助别人。

活力

人们会对别人的活力作出反应。如果你表现出有多么喜欢某一种形式的娱乐，你会更加容易说服别人也来尝试。活力是会感染人的。

人们喜欢有活力的感觉。如果你表现热情，其他人也会希望经历同样的高涨的情绪。

疯狂

大多数群体中，最疯狂的人是受控制的，之所以这样是因为没有人愿意因激怒了一个疯子而导致问题出现。有时候更聪明、更简单的办法是让疯子为所欲为。

疯狂的人也承担更多风险，表现得比实际更加自信。这是一个强有力的组合。“疯狂+自信”可能比任何其他性格特点之和更具有杀伤力，但是如果发挥正常作用，将成为具有非凡说服力的秘方。疯狂被看作领导力，邪教是一个好例子。

假设你并不疯狂，疯狂能给你帮助吗？答案是肯定的，但是你要用一种有计划的、情绪型的疯狂。在任何一种谈判中，你能做的最糟糕的事情是表现得通情达理。理性的人通常会对非理性的人做出让步，因为这似乎是一条阻力最小的道路。

伪装疯狂之所以在谈判中有效，是因为你赋予了交易更大的价值。比如说，你可能要求客户在假日之前与你达成交易，这样你就可以把它作为一个节日礼物分享给家人。当你情绪激动，进入一定的感情维度，人们知道不能说服你摆脱这种情绪。情感不会屈服于理性。所以把你的论点包裹在你的无论是哪种你觉得可以影响他人的情感毛毯里，一点点非理性是强有力的。

说服与操纵相同吗

如果你把说服看成一种操纵，把操纵看成一种邪恶，这种世界观会阻止你的变得更有说服力。我认为大多数人控制自己的说服力是因为他们感觉操纵别人不好。说出你的想法和偏好是一回事，但是你应

该希望别人同意你是因为你的论点非常正确。可悲的是，我们并不是生活在一个好论点稳操胜券的世界。有时你需要把人们推进正确的道路，即使他们坚定地认为是错的。有时候如果你知道你会为所有相关的人创造一个好结果，你有操纵别人的道德义务。比如，操纵同事把工作做得更好通常对每个人都有利。

技术（业余爱好水平）

技术曾经是孤独极客们的专属领域，但那些日子一去不复返了。对于互联网的工作原理，建立一个网站所涉及的步骤，有关“云”是什么，当然还包括如何使用个人电脑、智能手机、平板电脑等，每个成年人都应该有基本的了解。很难想象有什么职业或创业阶段的企业不要求某种程度的这些技能，即使你的工作不过是监督供应商、外包以及管理别人。掌握技术并达到我所说的业余爱好水平总是有好处的。对于一些硬东西，你不需要成为自己的技术支持，但你也不想成为房间里唯一不懂的人。

正如我前面提到过的，在这里你的个人能量可以再次成为你的向导。想象一下在一个你完全听不懂的技术讨论会议中你的感受，那一定是很无聊的，让你昏昏欲睡，你可以感到你的灵魂透过你的袜子悄悄溜走了。另一方面，如果你能参与进来，成为谈话的一部分，你会感到精力充沛。技术是文明构造的一部分，你需要努力掌握它。学习一些基本知识，这样你会感到快乐很多。

得体的声音策略

对于不同的情形使用不同的声音策略是有益的。你开玩笑时声调可能更高，速度更快，而严肃的谈话可能更低沉、更有分寸。你玩笑

时的声音与你劝诱的声音应有很大的差别，这是很重要的。对于了解你的人，严肃的声音会发出清晰的信号，你们的谈话主题很重要，你可能不留商量的余地。

我猜一般公众中只有 20% 或更少的人掌握着合适的声音力学。所谓声音力学，我的意思是合适的呼吸控制力、语调以及口型。你可能认为提高声音质量是在浪费时间，毕竟，与你说话的人完全懂你。

但是研究显示，声音质量对你的总体健康和幸福远比你想象的重要。研究表明具有支配力的声音与成功高度相关。另一些研究表明声音好听的男人和女人能更迅速地找到配偶。虽然我们中的大多数人无论多么勤奋地训练自己的声音，永远也不能像摩根·弗里曼一样讲话，但我们都可以改善讲话的方式，这是值得我们付出努力的。

在我的公司打工生涯中，我注意到奇怪的模式之一是许多高管似乎都有与众不同的有趣的声音，既引人注目，又为他们所说的话增添了一种不能解释的分量。我愿意打赌，你可能向一群志愿者播放员工的录音，受试者可以准确地预言——至少比随机猜测更好——谁将会上升到管理层，谁将做一辈子的工蜂。有一项研究表明，管理者一般都有更强势的声音，这和人们感知的更高质量的关注以及更强的管理能力是相互关联的。

在我的整个企业打工生涯中，无论何时只要是在“职业”模式，我都会使用听起来很严肃的语气。我实际是在表演，但是并没有给人虚伪的感觉，因为商务世界其实就像剧院，每个人都在努力进入自己的工作角色。我在银行做柜员时，对顾客总是一副逢迎拍马的样子；但是当我在管理人时，我说话的语气听起来既权威又通情达理；在与上级或大人物会面时，我会降低语调，以一种十分自信的口吻说话。我有理由相信我伪装出来低调而自信的声音使我看起来比实际更有能力，确信这一点并不难，因为在我的每个工作岗位，从很大程度上讲，

我的表现是无能的。尽管很明显我的能力不够，几乎我的每个老板——曾经有很多——都认为我可以成为公司未来的管理者。

记住我穿得很差，身高只有 1.7 米，二十多岁就提前谢顶。我看起来一点也不像是做 CEO 的料，即使我愿意相信自己的才华有时候光彩照人，但我相信不是因为这个原因。我想至少有一半的原因是我伪装出来的职业声音和肢体语言，使他们觉得我具有管理潜力。

我也注意到，我在公司打工的那些年，只要我用伪装的职业声音打电话，那些从来没有见过我的女性会在电话中和我调情。我猜这种声音品质不但是领导潜质的象征，也会影响到潜在的伴侣。我虚假的自信和虚假的携带荷尔蒙的低音，对女性来讲就像猫薄荷一样催情。不幸的是，一旦她们真的见到我，就会停止与我调情。这就是为什么我认为我伪装出来的声音是秘密调料。

至少有一个声音专家相信我的伪装出来的声音与不自然的低调是我后来患有痉挛性发声障碍的原因。我不知道是不是真的，但是值得一提。

这本书并不是用来给你上声音课的，但是我会讲一些常见的培养你的最好的“成功之声”的方法。

首先，你应学会从肺的底部呼吸，而不是胸腔上部分区域。合适的呼吸方法还有许多别的好处，包括为你减压，加快有效新陈代谢，使你有更好的体力，所以是值得学习的。如果你把手放在你的肚脐上，正确地呼吸，你身体的唯一起伏部位是你的肚脐。如果你正常呼吸时你的胸腔上部分在扩张，那么你的方法是错误的。当你调整好呼吸，你说出的话会让你听起来更加自信。

下一步，你需要选择一个语调。有一些声音专家会告诉你，你最好最自然的语调可能比你正常说话时要高。比如，许多人对人说话的语调要比他们对宠物说话的语调更低，这是一种自然倾向。从某种程

度上讲，我们都懂得更低的声音会给予我们所说的内容更大的分量。

较低声音的坏处是在嘈杂的背景中很难听清内容。在我使用假声说话的年代，没有人能在闹哄哄的环境中听清我说的话。在吵闹的环境里，无论是点餐还是交谈都很困难。我于是学会了使用一种更高调的能够穿透背景噪音的声音。用这种声音交流没问题，但是我不期望能得到 CEO 的职位。这是真正的折中权衡。

另一个常见的说话技巧是轻轻哼唱“生日快乐”歌的第一部分，然后马上用你正常的声音说话。你会注意到你的声音不可思议地变得更平滑更完美。这种效果不会持久，但是赋予你一种你知道通过练习可以获得的目标声音。

说话时姿势也很重要。如果你不能坐直或站直，你的发声器官会受到挤压，即使你自己注意不到，你发出的声音会有一种紧缩感。

当你在试图传达一种虚假的自信时——这一点经常要用到——你需要告诉你自己是在演戏。你只需要想象一个自信的人说话的样子，第一次尝试你就能找到感觉。

你应该去掉那些哼哼哈哈的语气词，这些“哼”和“哈”等会破坏你讲话的流畅性。这需要练习。最快的办法是在你曾经使用“哼”和“哈”的地方用沉默取代。这样在开始可能会让人感觉不舒服，但是你会习惯。我也喜欢在说出来之前在我的大脑里造好一个完整句，至少不管何时，这是一种选择。当我知道近期会有一个主题谈话时，我会在大脑里练习整个对话直到我能把自己的想法流利地表达出来为止。

我所列出的这些可结合的技巧并不全面。每一个人的情况都是独特的。对于你来说，也许最合适的技能是摄影和植物学。现在既然你的思维方式已经被调整过了，当你看见它们时，你就会识别出来。



第二十二章

模式识别

在我的系统中，有一项是不断寻找生命中的模式。最近我注意到我作为继父参加的高中排球赛中，尽管制胜分是 25 分，而且你必须赢对方两份以上才算赢，可是每次总是先得 17 分的那队赢。在一场排球赛中胜负方转变很常见，先得 17 分的那队在获胜之前可能会落后好几次，这让这个模式更添几分神秘的色彩。

如果这个排球模式是真的——这一点还远没有确定——我会假定有一个正常的解释。也许是因为 17 让人感觉太接近 25 了，落后的团队因此泄气，而超前的团队则因此格外地自信。也许是因为在高中水平阶段，教练认为需要在比赛结束之前给那些替补选手一些时间。无论是什么原因，这个模式似乎一直是这样的，也许在这本书印出来之前，会有所改变。我会继续跟进。

在业余网球赛中，有一个最奇怪的模式叫“5 : 2 的诅咒”。打网球时，在六局中第一个至少赢两局的人会胜出，所以大多数时候你会以为先达到 5 的人会赢。然而事实远非常识能够预测的，这位领先的周末玩家感觉他能毫不费力地滑向终点，而落后的那位则感觉可以很放松地玩了，因为结果似乎已经可以预料到了。

这种想法给了落后者心理上的优势，他常常能毫不费力地把比分缩短至 5 : 3。现在领先者开始认为其领先地位不太安全，也许他感觉到势头已经转变，其对手只需要在下一局中打几个好球就能加强这种印象。在技能相当的前提下，大多数时候先打到 5 的一方还是会赢，但是并不像你所预料的那样经常。如果你是 2，而你的对手是 5，知道你有 40% 获胜的机会非常管用。知道这个模式，会改变你對自己获胜机会的想法，这种想法上的改变会使你发挥得更好。

成功者

无数自助类和商务类图书都曾试图找到让人成功的行为模式。如果我们能搞清楚成功人士怎么做怎么想的，我们可以模仿他们，并取得自己的成功。



史蒂芬·柯维 (Stephen Covey) 可能是最著名的成功模式专家。他的书《高效能人士的七个习惯》(The Seven Habits of Highly Effective People) 销售了 2 500 万册。我认为柯维介绍了很好的一套模式供人们效仿，但这只是开端。我会把他的七个习惯总结一下，如果你想要了解更多，我建议你去读他的书。

1. 积极主动;
2. 以终为始;

3. 要事第一；
4. 双赢思维（不要贪婪）；
5. 知彼知己；
6. 综合统效；
7. 不断更新。

文明的圣杯是有一天让所有人都走向成功，其方式就是发现成功者使用的模式，并让所有人都可以使用这个模式。据我所知，史蒂芬·柯维的七个习惯对贫困率没有一点改变，所以可能还有更深的模式在起作用。

下面是我自己多年以来注意到的成功模式，这些纯粹是轶闻。我排除那些 100% 遗传性的案例。

1. 不害怕尴尬；
2. 教育（正合适的那种）；
3. 运动。

不害怕尴尬会让人变得积极主动，这也是有些人接受挑战而有些人一有风险就逃避的原因。只有不怕尴尬，你才敢于迈开第一步，只有走过第一步，你才能知道第二步怎么走。我并不支持承担身体方面的风险，但是如果你不能承担尴尬、被拒绝以及失败的风险，你需要学习，而且研究表明这项技能是可以通过学习获得的。

说起勇敢，我其实并不真正了解肉体层面的勇敢，但是我很高兴有些不怕死的勇士，会在另外一些勇敢的坏人朝我们开枪之前打死他们。我建议你提高心理层面的勇敢，但是千万不要去冒有可能丧失生命的危险。

再来谈谈教育。你知道工程师的失业率吗？几乎是零。你知道有多少工程师喜欢他们的工作吗？大多数人是喜欢的，尽管你在《呆伯特》

漫画上读到的可能不一样。那些不喜欢自己工作的人可以轻易地换一份工作。总的来说，接受过适合自己的教育的人几乎不会有失业的风险。

教育和心理层面的勇敢多少是可以互换的，如果你在一方面有所欠缺，但是在另一方面很充分，就可以得到一些弥补。当你看到一个没有接受过大学教育的成功人士，你看到的通常是一个非同寻常的无所畏惧的人。

下一个我注意到的模式是运动。健康的身体是成功的基本要素。但是我并不是在说病人就做不了什么了。我的意思是说，良好的健康会带来额外的能量和活力。我的这种相关理论有可能是错的，也许无论是什么使一个人走向成功，也都促使这个人保持了运动的习惯，但是我认为两种可能性都存在。我相信运动使人更加聪明，心理上更加勇敢，更富有创造性，更加精力充沛，更具有影响力。网上有一篇关于成功人士的20个习惯中，第2条是一星期运动5~7次。另外还有研究支持这个概念——身体健康和日常运动与事业和生活上的成功是相互关联的。

我还在成功人士中看到了一种模式：他们把成功当成一种可习得的技能。这意味着他们搞清楚自己的需要就会行动并且得到它。如果你已经读到了这里，你就是他们当中的一个。你读这本书是因为它给了你一个非零机会，告诉你一些可能对你有帮助的东西。



第二十三章

幽 默

如果你认为幽默只是一种可有可无的娱乐形式，那么你就忽略了它最大的好处：喜欢幽默的人比其他人更加有魅力。人类天生喜欢与那些能分享快乐或制造笑料的人一起共度时光。

相信我，良好的幽默感在很大程度上弥补了一个人在长相和个性上的不足。幽默让相貌平平的人看起来更可爱，让无趣的人似乎更风趣。研究表明，良好的幽默感甚至能使你看起来更聪明。一份研究表明，女性喜欢寻找更有幽默感的男性，她们认为这样的男性更“有趣、善良、善解人意、值得信赖”。

最大的好处，也是这本书的中心主题，幽默提升你的能量，影响到你的方方面面，包括在学校里、在工作上或者你的个人生活方面。能量的提升让你更愿意运动，更愿意继续提升你的总体能量水平。

幽默可以让你的大脑远离日常的烦恼。幽默帮助你正确地看待生活，即使面对生命中最糟糕的事情，幽默有时也能让你一笑而过。

因为幽默直接影响你的能量水平，所以它触及到你生命中需要集中注意力和意志力的每一部分。更重要的是，幽默是免费的，很容易获得。互联网上充满了幽默。如果你没有风趣幽默的朋友，去找。如

果你喜欢读书，选择幽默的书。如果你去看电影，首先选择有趣的，避免看那些你知道会以悲剧结尾的电影。

有时候你也想表现一下自己的幽默感。有些人有幽默天赋，但大多数人没有。根据我的经验，大多数人认为自己有幽默感，从某种程度上讲是这样的，但是并不是所有的幽默感都是一个水平的，所以我认为与你分享一些日常生活中的幽默贴士对你是有帮助的。

在我的另外两本书中，我谈到过一点关于我用于写作幽默的公式，所以在这里我就不重复了。如果你对写作幽默感兴趣，可以读读《工作的快乐》(*The Joy fo Work*)、《呆伯特 2.0》(*Dilbert 2.0*) 以及《坚持画漫画，猴脑!》(*Srick to Drawing Comics, Monkey Brain!*)，在这些书里我谈到过幽默写作的一些技巧。

你并不需要为了展示幽默感而成为群体中说笑话的那个人，但是你可以把谈话内容转向有趣的、成熟的、可以让别人表现幽默的主题，每个聚会都需要一个这样的人，你会因此而成为一个有趣的人。

说起与人交谈的幽默，你的努力很重要，当人们看见你在试图表现得有趣时，他们也会释放自己，变得幽默风趣起来。因此，即使你自己在幽默上的努力没有什么成效，你也可能释放了别人封闭的幽默感。在社交或商务情境中，幽默是需要得到许可的，因为伴随幽默总会有一些风险。当你第一个尝试幽默时，你免除了别人面临的这部分风险，所以你实际是帮了其他人的忙。对于谈话时的幽默，质量并没有你想得那么重要，你的态度和努力才是最重要的。

显而易见，说起幽默，你可不想被贴上“过于努力”的标签。如果你对自己的玩笑或别人的玩笑开得太过分，这也常常会成为一个问题。如果你计划以数量取胜，所谓的冷笑话是最好的策略。

说到幽默，我认为其质量被高估了，但是你的确需要达到一个起码的入门水平。这通常意味着要避免一些陷阱。如果你避开陷阱，你就会

光彩照人。请允许我为你圈点出这些陷阱来。我会先列出概要来，然后再逐个解释。

- 过分抱怨从来不幽默；
- 不要过分自我嘲弄；
- 不要嘲笑别人；
- 避免使用双关语和文字游戏。

有一些人——我就是其中一个，对于生活中一些恶化的事态进行幽默的抱怨是一种幽默，有时候情况是这样的。但是如果你有太多基于牢骚的幽默时，就会出问题。对你生命中一个问题的幽默解读可能很有趣，但是如果有五个，就是纯粹的抱怨，无论你认为自己有多么诙谐，有趣的抱怨也会让人厌倦。

自嘲的幽默常常是最安全的，但是同样，你不应该过分射中目标。一个自嘲的评论是一种幽默形式，表现出了你的大方和自信。在别人面前嘲笑自己，你必须至少表现得有一点自信。但是如果你频繁这样做，你会改变自己在别人眼里的形象，从一个自信的、喜欢开玩笑的人变成一只吉娃娃。

不要过度频繁地嘲笑别人，如果你经常开这样的玩笑，人们会猜想你在背后也会嘲笑他们。

注意一些双关语以及另外一些机智的文字游戏，只有能创造双关语的人才懂得欣赏双关语，就像水球一样，除非你玩过，否则很难去欣赏这种水上运动。如果你不十分确定在你面前的是双关语铁杆粉丝，请完全避免双关语，否则你乞求到的不过是出于礼节的鼻息声或者白眼。

幽默也可以让你变得更有创造力，至少在短时间内是这样的。我认为这和幽默违反直线思维的事实有关。如果把你比喻为一个机器人，

幽默会暂时性地关闭你的大脑中常识性的程序，并推动创意发生器生产创意，至少在我感觉是这样的。也许之所以会发生这一切，是因为幽默使人感觉更加精力充沛，同时更加放松，进而提升了创造力。

剪裁你的幽默

多年以来我注意到一个普遍现象，虽然有性别歧视之嫌，但的确十分普遍：女性喜欢嘲笑发生在人们身上的坏事情。比如，一个很漂亮的女孩在去参加毕业舞会的路上，面朝下跌进了一个泥潭里。男性也喜欢这种幽默，但是据我观察，相比之下，他们远远更喜欢传统的、经过设计而非纯天然的玩笑类故事。

了解你的观众。有些人相信发生在浴室里的幽默以及与生殖器相关的笑话是唯一可称得上幽默的形式。另外一些人喜欢寻找聪明机智的故事。你不能期望人们改变口味来适应你喜欢的幽默类型，所以最好是适应观众，根据观众的喜好调整你的幽默，因为你的目标是被人喜欢。

人们通常会在一遇见你的那一刻就播撒他们的幽默感，你可以观察别人会对什么事情发笑，会讲什么样的故事，是否个性急躁。如果我听到有人说“天哪”或“上帝”，我会去掉我的故事中的亵渎神灵之语。如果我说一些适度机智的故事，并得到了他们的反应，我知道我可以打开幽默的话匣子了，源源不断地讲出各种幽默。在行动之前测试一下适用的幽默类型是个不错的主意。

吉姆的结肠镜检查故事

我的朋友吉姆讲过一个有趣的故事，是关于他预约结肠镜检查的事。按照医生的指示，他在检查的前一天喝了一杯强效的泻药以清理

肠胃，这一天的大部分时间他都是在卫生间度过的。就如吉姆所言，到他去医生那里时，他的肛门区域“干净得吱吱响”。

听到这里，你已经能看到情节的发展了。作为听众，你已经知道什么坏事要发生在吉姆身上，而且多少和他的肛门区域有关。这是一个好故事的征兆。现在回到故事本身……

吉姆说，清理肠胃的过程漫长而难受，但是因为每年大约只需要做一次，难受也是值得的。吉姆走进医生的办公室，骄傲地宣布他已准备好了，可以做结肠镜检查了。接待员看了看日程表，告诉他说：“你预约的时间是……明天。”

这一句话是这个故事最核心的一句妙语，它说明了讲故事的两个有趣的要点。首先，你可能感觉到这个故事面对面讲给人听时要有趣得多。你会发现有些类型的幽默以书面形式的表达最有效，而有些是口头讲述更有趣。吉姆的故事是口头型。当你读到这里，你可能最多只是微微一笑，当它被当面讲出来时，每次都会把人逗得哈哈大笑。

第二个有趣的要点是吉姆保留“不好的部分”让你想象。他的第二天的清肠显而易见是不愉快的，但是这个笑话结尾只是让你知道前面是不愉快时光，一般而言，你希望你的妙语能激发听众在自己的脑海中去完成这个故事——包括不好的部分。因此每个人都能想到一个最有趣的结尾。

设计出来的幽默

设计出来的幽默是指这个玩笑应该包含一个不可能的或者意外的问题解决办法，就好比一个工程师发现了一个故障的新修理办法一样。

例如，2010年，全世界观众都看过智利煤矿工人被困多日的报道，一个小小的通风孔是他们狭小的地下空间唯一的氧气、食物和水的来

源，全世界都心系这些矿工，祈祷他们获救。

与此同时，故事开始透露有些矿工既有妻子又有情妇。我的朋友劳拉听说了这些情妇的故事后嘲讽道：“如果我是其中一个妻子，我会去铲土把那个通风孔堵上。”

这是一个设计出来的解决问题方案，不是按正常的工程学的原理来解决的。你可以想象听说丈夫有情妇后愤怒的妻子是如何一边往通风孔上填土一边咒骂的样子。这个画面很有趣，至少对那些有扭曲的幽默感的人是这样（我笑了大约一星期）。

我意识到“女性喜欢与男性作对”这种类型的幽默是一种成见，并不是所有的人都是这样的。例如，劳拉所设计出的玩笑是我听到的最好的玩笑之一，但是我想你会发现有关幽默的性别普遍化只有大约80%是真的。



第二十四章

肯定宣言

在我的《呆伯特的未来》(*The Dilbert Future*)一书中，我描述过我的一种奇怪的经历叫“肯定宣言”。你需要知道这段经历的背景故事，以更好地理解我为什么会坚定乐观地应对极小的概率，包括我的声音问题。肯定宣言就是在想象你想要的结果的同时，不断地对自己重复你想要的，直到你想要的真正实现。你可以写、说，或者只是以句子的形式思考。典型的肯定宣言形式可以是“我，史考特·亚当斯，要成为一名宇航员。”肯定的细节可能并不重要，因为其意义在于提高你的注意力，而不是召唤魔法。

很明显，在《呆伯特的未来》一书中，我第一次尝试讲述“肯定宣言”，但是结果很失败。我的本意是强调人类感知的局限性以及这种局限性可能会让我们退缩。我收到了表达愤怒的电子邮件，接着网络上的流言四起，很明显大多数人把我的观点理解为我相信魔法，这些怀疑论者很愤怒，他们认为我是在对没有理性的易受骗的公众宣扬魔法思想。

所以让我开始明确地声明一下：我并不相信魔法。然而，和你们当中的大多数人一样，我曾经有过好几次不可思议的经历，很难与魔

法区分开来，就像一个穴居的野人会认为你的手机是魔法一样^①。我当时和现在的观点一致，你并不需要知道事情为什么是你看到的那个样子，重要的是你要能利用它。假设有人教，一个穴居人能成功地学会使用手机，与此同时继续相信其内部工作原理是基于魔法。他错误的感知对手机的用处没有任何影响，至少直到手机坏掉，而且他会开始向着它祈祷。

“肯定宣言”可能有一点像穴居人和手机。对于我下面要讲的故事，到底是因为巧合，还是因为选择性记忆？是纯粹运气还是因为努力工作的结果？是因为关注度更高了，还是因为我调整了思维？或者是因为隐藏的天分？或者随便你怎么想，你可以自己判断。我的感觉是肯定宣言是有用的，但我不知道为什么。

让我简单地告诉你当我尝试“肯定宣言”时发生了什么，你可以自己判断，但让我们达成一致排除魔法的可能性。

如何开始

正如我前面提到过的，在我二十多岁时，我参加过催眠术培训，认识了一些同学。其中一位打电话到我家，告诉我她读过一本关于肯定宣言的书，尝试过后，得到了意想不到的结果，至少按她自己对于概率的估计，非常不可思议。她强烈建议我也试试。这个办法除了时间不会消耗我的任何成本，而在那些年我的时间很充沛，所以我决定试一试。我的真正意图是拆穿它，我觉得那完全是扯淡。但是另一方面，我更愿意做个思想开明的人，我觉得公平起见，只有试一试才知道。

我的第一个肯定宣言是：“我，史考特，将会变得富有。”故事有点长。我对肯定宣言的信任度还不足以让我大量购买某种毫无由头引起我注意的股票，但是我完全凭直觉选择的两只幸运股，幸运得有些荒谬。

^① 我是在改写亚瑟·查理斯·克拉克（Arthur C. Clarke）的观察结果：所有足够复杂的技术都无法与魔法区分开来。

因为我日常的文书工作一团糟，在第一只股票上我并没有做什么投资，它最终涨上了天。我买下了第二只股票并迅速卖掉了它，获得了十分可观的收益，然后我在边线看着第一只直线上涨。两只股票都是那一年的明星股，是上万只股票中的顶尖赢家。那时我没有选其他的股票。

我的肯定宣言并没有使我富有，至少没有马上富有，但是我很好奇：在没有做任何研究的前提下，我连续选择两只年度最佳股票的概率是多少？很明显，纯粹是运气。一只猴子有时也可能至少连续选择两只优胜股，但是足以鼓励我再次尝试肯定宣言。

我的第二次尝试是追求一个我感觉与我完全不是同一类人的女孩。简短地说就是一系列一个接一个的巧合让不可能的事情发生了。尽管很短暂，却再一次向我证明了肯定宣言的作用。也许我只是一个挑选股票的好手，也许我的实际长相也比我家那面撒谎的镜子照出来的要英俊得多，无论我成功的原因是什么，我得到的回报足以鼓励我不断尝试肯定宣言——万一真的实现了呢？

我的下一个肯定宣言比较私密，我不能在这里描述，但是碰巧是我可以比较有把握地计算出概率的那种，类似于你可能知道一个彩票赢家是如何战胜千万分之一的概率的。而我的情况是，我战胜了万分之一的概率，而没有一件事需要努力工作、技巧或关系。

这里我暂停一下，我承认在我的认知背后有选择性记忆的可能性。也许我尝试过许多次肯定宣言，但只是记住了那些似乎有效的，我不能排除这种可能性。也许我是一个股票高手，只是自己还没意识到，而且还像彩票赢家一样幸运。或者也许我非常不擅长估计特定事件发生的概率。以上这些解释都是可能的。

我再次尝试肯定宣言，这一次是为一个赌注服务。我在银行的同事参加了一个培训班，以提高她的 GMAT 考试成绩。这个考试是 MBA 的入学考试，我在大四时也参加过，只取得了 77 分的中等成绩，也就

是说，大约 23% 的同学考得比我好。这个分数还不足以让我进入一个顶尖学校，所以我放弃了那个梦想。但是出于某种原因，我甚至后来也不明白，我与同事打赌，我可以重新参加 MBA 入学考试，无论如何肯定能打败她。我很大胆地（愚蠢地）宣布我不用参加培训班就可以做到。考虑到她在第一次尝试中就已经取得了 86 分的好成绩，上过培训班后有望考得更好，那是一个很愚蠢的赌注。

我在家里做过一些模拟测试，但是从来没有超过我最初取得的 77 分的成绩。我决定使用肯定宣言。我想设想一个具体的结果，所以我选择了 94 分，因为我认为这个分数应该足够高，能让我赢得这场赌注。我想象着打开邮件看见 94 出现在成绩单上的画面。

在考试的那天，我感觉我发挥得并不比我在模拟测试上好，但是我不断地在心里对自己默念 94 分，并等着结果。几星期后，结果出来了，我打开邮件，朝总分看过去，上面写着 94。

也许我只是一个擅长考试的人，与同事的赌注激励了我。也许刚好考了 94 也不过是巧合。但我确定的是，如果肯定宣言有任何价值，我应该把目标放得更高。接下来几年我专注于日常工作，没有使用过肯定宣言，因为一切似乎都很好，不需要什么帮助。我从加州大学伯克利分校哈斯商学院毕业，相信自己有一天会变成一个重要的 CEO，我并不认为我需要什么帮助来达到这个目标。

但是这个计划没有成功。

下一次使用肯定宣言，是在追求一份我能想到的最难得、最梦寐以求的工作。这个肯定宣言是这样的：“我，史考特·亚当斯，将变成一个著名的漫画家。”

这一次效果更好^①。

① 关于《呆伯特》到底是如何从涂鸦变成世界上最大的喜剧连环漫画的详细过程请见我的《呆伯特》问世 20 周年纪念图书《呆伯特 2.0：呆伯特 20 年》。



第二十五章

时机也是运气

当你实践肯定宣言，并碰巧在你所专注的领域取得了成功，你会感到那是非同寻常的好运气。不管怎样，这是你的感觉。《呆伯特》的成功故事中充满了听起来很幸运的事。我来描述一些最幸运的例子，以帮助你理解有时候运气对你的成功有多么重要。

运气的最大组成部分是时机。当宇宙和我在一个相互兼容的时间表上——完全出于偶然——事情就能进展顺利。当我的时机没有了，再多的努力和天赋也没有用。《呆伯特》就是最好的例子，运气找到我并非全是偶然的。我把自己放在一个更容易碰上好运的位置。我就像一个猎人，机智地在森林里选好地点，盲目地等待一只恰好在这里漫步的雄鹿。猎人仍然需要幸运，但是他通过控制自己的处境来增加幸运光临的概率。

我也做了一些类似的事情。我试过许多不同的项目，每次都怀着乐观主义态度，精神饱满地尽可能学习更多有用的东西，耐心地等待幸运光临。我希望一只雄鹿最终走过来，而在《呆伯特》这个项目上，我终于等来了雄鹿。

《呆伯特》的成功到底需要什么样的运气（时机），我来给你简单

描述一下。

首先，我必须要出生在一个存在报纸的时代，而且漫画有重要的影响力。我的工作需要合适的土壤和生长环境。我出生在美国这一事实对《呆伯特》的成功帮助很大。

当我向联合媒体提交我的漫画小样时，我的第一个漫画编辑莎拉·吉莱斯皮立即看到了《呆伯特》的潜力。莎拉嫁给了一位在 IBM 工作的工程师，他上班时穿着一件系纽扣的白色短袖衬衫，口袋里别支钢笔，就像我的漫画主人公呆伯特的样子。当其他企业看到《呆伯特》时，没有联想到他，所以他们送给我的是礼貌的拒绝信。而当莎拉看见《呆伯特》时，无论是其表达的内容还是写作，她都能找到与自己的联系，所以尽管公司有一些激烈的反对声，她仍然拥护《呆伯特》。如果换一个人在莎拉的岗位上，我相信《呆伯特》一样会被拒绝。在业界只有少数人是新漫画的捍卫者，而这群少数人中的一个恰好嫁给了一个现实生活中的呆伯特，这样的概率是多少？

《呆伯特》发行后的头几年，我们很难让大都市的报纸刊登。只有把第一家大报纸拉上贼船后，其他报纸才能看到这值得冒险。

《波士顿环球报》(*Boston Globe*) 的一位员工，她的工作内容之一是查看联合媒体的申请并推荐一些新漫画给领导。有一天她与丈夫一起去度假，她开着车，她丈夫很无聊，《呆伯特》的销售包碰巧在车里，幸运的是，这位丈夫恰好是位工程师，他拿起《呆伯特》漫画，并开始大笑。他的妻子对《呆伯特》的感受与丈夫不同，但她信任丈夫的反应，并推荐给了《波士顿环球报》。自那以后，东北部的许多报纸纷纷效仿。

但是美国西部的销售情况一直很低迷。我后来了解到负责那个地区的销售人员并不怎么喜欢《呆伯特》，所以当他拜访客户时，总是把《呆伯特》的销售材料一直留在他的公文包里，给客户看其他漫画。后

来天意所为：那位销售员突然心脏病发作，在出差路上的一个旅馆里去世了。

接替他职位的约翰·马修斯（John Matthews）认为《呆伯特》是联合媒体最好销售的漫画，他的确成功地把它卖给了每一家他拜访过的报纸。他是我见过的最好的销售员。如果他没有得到这份工作，或者如果原来那个销售还活着，《呆伯特》可能会作为一部小漫画在美国东北部生存几年后渐渐消失乃至被人遗忘。

《呆伯特》的好时机一直没有间断。在20世纪90年代中期，媒体的关注点是令人不安的企业裁员，呆伯特这个漫画人物作为倒霉的上班族的象征无处不在，成为人们交谈的热点。呆伯特成了《时代》《人物》《新闻周刊》《财富》等杂志的封面人物。我修改了《呆伯特》的内容，让其比以前更集中于职场，它变成了与时代完美匹配的漫画。

与此同时，技术突飞猛进，互联网蓬勃发展，网络时代开始了。所有与技术相关的事物，即使对普通人而言，都是那样让人着迷。回到20世纪80年代，《呆伯特》不过是又一部呆子漫画而已，而在90年代，呆伯特是技术天才的象征，正是他们改变了地球的生活。令人啼笑皆非的呆伯特出人意料地“性感”。

当伯克·布雷思德（Berke Breathed）决定停止发行他的广受欢迎的连环漫画《布鲁姆县》（*Bloom County*）时，我更多的好运来了，一时间各大报纸上空出了数以百计的版面。之后，漫画《卡尔文和霍布斯》（*Calvin and Hobbes*）的作者比尔·沃特森（Bill Watterson）也退休了，开放了更多的空间，对于一个漫画事业正如日中天而且如此年轻的漫画家来说，这是前所未有的事情。而此时恰逢《呆伯特》的关注度日益增长，顺理成章变成了这些漫画的替代选择，报纸像抢糖果一样纷纷抢着刊发《呆伯特》。

在前面的章节我曾提到过我的手部问题——局部肌张力障碍。如

果此时没有出现 Wacom 开发的 Cintiq 产品，我的绘画职业可能就此结束了，Cintiq 让我能够毫无忧虑地直接在电脑上作画。问题的出现与解决方案同时发生的概率是多少？如果我的手部问题出现在五年以前，我可能已经从漫画事业中退休了。

《呆伯特》的成功更多归功于运气，但是我确实做过一些使运气更容易找到我的努力，而且当运气光临时，我是一个有准备的人。运气并不会给你策略或系统——你必须自己做这一部分。

可以把这个世界看成是一台不需要你投钱的老虎机。它所需要的是你的时间、注意力以及去一遍又一遍拉手柄的精力。一台正常的需要投钱的老虎机长远来看会让所有的玩家破产，但是对于一台不需要投钱的机器来说，回报虽然罕见但是确定是会有有的，你只需具有不断拉手柄的时间和耐心直到幸运来临。在这种环境下，99% 的时候你可能是失败的，但你知道成功是肯定会到来的，所有你需要做的就是游戏中呆足够长的时间。



第二十六章

肯定宣言见效实例

我开始漫画事业几年后,《华尔街日报》要我作为特约编辑写一篇关于职场的文章,名字叫《呆伯特法则》(*The Dilbert Principle*),获得了读者热烈的反应。哈珀商业出版社的编辑联系我,问我是否愿意就同样的主题写一本书,我同意了并开始了创作。在那段时间里,我通常一边在健身房的跑步机上跑步,一边在脑海里重复我的新肯定宣言:“我,史考特·亚当斯,将成为头号畅销书作家。”

《呆伯特法则》一面世就势头迅猛,短短几周就荣登《纽约时报》非小说类畅销书排行榜第一名。几个月后,我的《狗伯特商务大全》(*Dogbert's Big Book of Business*)紧随其后,进入排行榜第二名。这两本书的成功给我带来了很多的关注,同时也迅速推动了《呆伯特》漫画的报纸销售量。呆伯特网站按当时的标准获得了巨大流量,随之而来是我演讲事业的蓬勃发展,《呆伯特》的授权业务也开始腾飞。突然间似乎我所有的事业都一触即发,一顺百顺。

有这么多好事发生,我相信我可以做成一切我想做的事情。肯定宣言在我的心里已被打了折扣,现在它不过是一种集中注意力的办法,我觉得我不再需要这根拐杖的支持。

所以当我担任《呆伯特》电视动画片的联合执行制片人时，并没有再使用肯定宣言。这个节目在 UPN 电视台播放了两季，这个电视台现在已经不复存在了。第一个季反响还是很不错的，但是接下来，只是因为一个简单的沟通问题，我们就失去了原来的播放时段。我们的节目被挪到了一个新时段，观众一下子找不到这个节目，收视率一落千丈。与此同时，UPN 电视台决定重新定位，打造一个面向非裔美国观众的频道。《呆伯特》在第二季后就被取消播出了。这个节目的过早夭亡使我百感交集，因为我付出了大量的劳动，而且这些劳动并不是那种有趣的劳动。

我在投资开饭店时也没有使用肯定宣言，长远来看，那两次开饭店的经历都是失败的。

在我创办素食卷饼公司时也没有使用过肯定宣言，结果是业务从来没有腾飞过。

我不能告诉你说我相信我为数不多的成功项目是因为肯定宣言，我也不能告诉你因为没有做肯定宣言，我的那些失败经历是注定的。我只能告诉你我在什么时候做过些什么。正如我已经解释过的，对于这个模式，有许多完全合理的解释。在我的心中突出的一点是我真的不喜欢参与电视节目、呆伯特卷饼或者饭店相关的工作。每次结束时我都会感到解脱。我注意到的模式是：只有当我对成功有百分百明确的欲望时，肯定宣言才会发挥作用。

如果我可以打个响指就让我的电视节目、素食卷饼以及饭店事业获得成功，我会这么做，但是我知道我是不会喜欢其中任何一项的持续管理过程的。我复杂的感受有关系吗？我永远也不知道。

后来我只用了一次肯定宣言，那一次我没有掺杂复杂的感情，我用了一个人全部的渴望：

“我，史考特，要完美地讲话。”



第二十七章

声音问题更新

自从上次向我的声带注射肉毒杆菌已经过去几个月了，我的声音还是如此虚弱，变幻莫测。即使是履行最简单的人类沟通互动，对我而言都很困难。我是天生的乐观主义者，但现实是痉挛性发声障碍根本没有治疗方法，我很可能余生都不能与人交谈。我甚至不能打电话，除非是了解我情况的人，愿意把我们的谈话内容缩短成只需回答是或否。我不能在饭店自己点餐，不能在社交场合与人交谈，不能继续我的巡回演讲事业，不能正常享受生活。我常常非常沮丧，我知道大多数像我这种情况的人都会这样。这种孤独感让我越来越虚弱。

写博客使我保持着生命的活力。我通过博客与人交流，大多数人理解我，留下令人陶醉的评论和回应。博客使我感觉没那么孤独，使我保持理智健全，但也只是勉强如此。

我不想在接下来几十年像个哑巴一样生活，那种感觉就像生活在地狱。我并没有放弃，我不知道该如何放弃。

当我们面对无法治愈的健康问题时，常常会求助于江湖疗法。大多数不危险的办法我都尝试过。喝某种品牌的止咳糖浆没有用，中医

针灸没有用，补充矿物质没有用，口吃疗法没有用，三种不同的声音理疗法没有用，亚历山大疗法（旨在纠正不良姿势、保持身体平衡性的互补性疗法）没有用，补铁没有用，改变饮食结构也没有用。

我有一年多没有正常讲话。它正在慢慢折磨着我。

但我拥有一个两部分组成的系统。为了识别出导致我的声音最糟状况出现的模式，我创建了一个电子表格，记录下我猜想的每一个可能有用的因素，包括饮食、睡眠时间、运动、练习讲话，甚至于我饮用的健怡可乐的数量。如果我能找到声音最糟糕的那些日子背后的共同模式，我就会知道需要做什么。但是没有找到。

我的系统的第二部分是在全世界范围内搜寻任何提到“痉挛性发声障碍”的医疗类文章。幸运的是，我出生正当时，我只需要使用谷歌搜索引擎，使用谷歌提示功能就能办到。我只需输入几个关键词，互联网上任何地方提到过我这种情况的，谷歌系统都会生成一封电子邮件发到我的手机上。我的手机就放在我裤子左前方的口袋里，每星期我都会得到几个提示，但是没有一个是看起来有希望。互联网上的文章通常是在讨论这种疾病的不可治愈性，这一点也不奇怪，因为考虑到医学界的共识，像我这种情况通常是脑部畸变造成的，这是很难治愈的。

谁也不愿孤独和沮丧。但是有利的一面是，它完全改变了我的风险承受力。如果有人提出一个治疗方案，只有 50% 的成功率，我还是会马上接受。

我经常查看手机只是为了看看有没有谷歌发来的提示邮件。我一直在等着。智人已经存在了 15 万年，我最大的希望是在这个地球上有一个人在我有生之年，在我的病情吞噬掉我剩下的乐观主义之前，找到一个治疗方案。我成功的概率并不乐观，但是我还远远没有放弃。事实上，我像生活在监狱般疯狂，有时候甚至非常愤怒。我的态度一

直没变：逃出去，解放我的狱友，杀死狱警，烧掉监狱。

在我的汽车里，每天，我都在一遍一遍地重复：“我，史考特·亚当斯，要完美地讲话。”我相信这一定会发生，因为我必须相信。



第二十八章

专 家

许多年以前，在我二十多岁即将进入三十岁之前，我的颈部长了一个奇怪的肿块，大概有半个乒乓球大小。我让一个医生帮我看看，问他可能是什么。他说，“有两种可能性，要么是癌症，要么是……我不知道可能是什么，我帮你预约 X 光检查。”

我至今还能非常清晰地记得当时的情景。我与其他病人一起坐在候诊室里，这些病人因为同样的原因来到这里：可能是癌症。医生会拿着一些 X 光片子走进来，喊病人的名字，如果是好消息，他会在病人起身之前就宣布：“冈萨雷斯先生？好消息，你的 X 光检查结果没有问题。”几分钟后，“约翰逊夫人，X 光片看起来非常好，一切都好。”

然后轮到我了。“亚当斯先生？请到我的办公室来。”

啥？

医生把我的 X 光照片拿给我看，告诉我说可能是某种颈部肿瘤。我身子发软，颓然跌坐在椅子上。医生解释说，有可能是良性的。他说，有时候在 X 光下，一个肿块看起来就像癌症，但是结果只是个肿块而已，没那么严重。他帮我预约了活体组织切片检查，以得到最终的检查结果。

预约时间是在下一周。等待的这七天我就像是薛定谔的猫^①，可能是死的，可能是活的。我一个人住在旧金山，还没有建立起一个社交支持体系，只有我和我的只有一间房的单身公寓，我的床也是我的沙发，那是很漫长的一周。

在预约处，护士向我描述了活检的流程。时间慢得像爬行，我可以听见自己的心跳声。护士解释说他会用针扎进肿块，抽取一些液体，如果是血，我可能有癌症，如果是清澈的液体，那就是“许多肿块中的一种”，没有什么大不了的。

针扎进去了，时间又一次变得无比缓慢。护士在我的视线范围外抽取液体。说呀，混蛋！他一开始就知道结果，可是他让我等着，直到抽完了再说。

针管里充满清澈的液体。“我猜就是许多肿块中的一种，”他说，“我先去做分析。”

几分钟后我离开了医院，带着一根小绷带以及对生活新的希望。接下来几个星期，食物似乎更好吃了，令人讨厌的人不再那么令人讨厌，树是毛毛球组成的奇观，冷空气让人精神振作而不是让人打哆嗦。另外我还明白了，有时候专家一开始就搞错了。

与专家打交道不是一件容易的事，他们都让人难以捉摸。他们诚实吗？他们真的有能力吗？他们的正确率是多少？根据我的观察和最乐观的猜测，对于简单的事物，专家的正确率可达98%，但是对于那些异常复杂、神秘的新事物，他们的正确率只能达到50%。

几年后，当一个心理医生让我服用安定来解决我的声音问题时，我认识到我属于后一种情况——复杂、神秘的新事物，专家有一半错误概率。认识到这一点使我毫不犹豫地拒绝了服用安定的建议，并坚持寻找不依赖麻醉药品的解决办法。我是凭直觉做出这样的决定

^① 薛定谔的猫：奥地利著名物理学家薛定谔提出的一个理想实验。

的，但是更准确地说，是一种模式识别加上乐观主义使我做出了这样的决定。

如果你的直觉与专家意见不一致，一定要认真对待。你可能正在经历某种你还不能用言语表达的模式识别。



第二十九章

社团设计

我在克罗克国家银行工作时，有一个暑假实习生，他信奉一种很奇怪的理论：你的成功取决于你选择居住的社区。对于他的想法，我和同事们都觉得十分可笑。他的计划是，只要他能负担得起，他要住进高档社区最好的公寓，不管这样意味着他要和多少人合租，至于其他问题，让神秘的魔力来解决。他愿意努力工作、上学、遵纪守法、走好通往成功的所有正常步骤，但是他知道这些不会让他走很远，他聪明过人的计划是住在富人当中，直到自己通过这种联系也变成真的富人。

我还记得当时嘲笑他的情景，我的嘲笑逗乐了所有听得见我声音的人。他在其他任何方面都似乎非常理性，但是我们觉得通过这种联系变富的计划十分愚蠢。经过进一步询问，我了解到他并不是要建立一个关系网，也不是要与他的有钱邻居建立重要的联系。并没有确切的机制能解释与富人近距离接触会如何让他成功。他告诉我们，他观察到生活是有模式的，这就是其中的一种：你会变得像你周围的人。

几年后我意外地了解到许多关于匿名戒酒互助社的运作模式。我的前女友需要这个互助社的服务，我了解到这个社团对有酗酒问题的人所提供的帮助比绝大多数办法都有效。匿名戒酒互助社的规则之一是：

远离那些对你有不良影响的人。仔细想想，这个道理其实是显而易见的。来自于同辈的压力以及诸如此类的事情都会对我们产生影响，在这种情况下，你与谁交往是很重要的。但这是一个特殊案例，与通过社交群体变富的假说十分不同，但是也有足够多的共同点，使我开始意识到这是一个潜在的模式。

最近，我看到一项研究指出，经常与胖子在一起你也会变胖。我无法想象这是不是真的，但是我可以想到几个可以解释这条理论的机制。如果你的每一位朋友都超重 50 磅，而你只是多出了 10 磅，你可能没有要减肥的压力。当你与胖子朋友在一起时，他总是诱惑你去吃快餐，这也是有害的，所以经常与胖朋友一起会影响你自己的腰围，这是完全有可能的。不过，这个理论与通过社交群体变富的理论还是十分不同的，通过社交变富并没有明显的机制。

《呆伯特》漫画发行后，我继续在太平洋贝尔公司全职工作了几年。自那时起，我的老上司迈克·古德温（Mike Goodwin）（他也是为《呆伯特》取名的人）撰写并出版了一本书，讲的是关于他父亲在日本战俘营的经历（剧透：很曲折的经历）。这本书是他第一次尝试当一名作家。我当时并没有意识到这是一个巨大的巧合：太平洋贝尔的两个隔间里的小职员都变成了有公开出版物的作家。这个世界上充满了这些平凡的巧合。

离开太平洋贝尔后，我了解到坐在我对面小隔间的另一个同事随后也写了一本书，讲述的是他在监狱中的故事，他曾经因为谋杀指控入狱，现在已经出狱了。我想说他是一个很好的人，他的书也很棒，书名叫《你前面什么也没有：狱中笔记》（*You Got Nothing Coming: Notes from a Prison Fish*），作者是吉米·莱内尔（Jinamy Lerner）。坐在太平洋贝尔公司一角的三个员工全变成了作家，这样的概率到底有多少？我懂得有时候就是会有这样的巧合，但是这几件事似乎很特别，

因为我看不到那些没有发生的事情。同样，我的模式探测器开始活跃起来。这里有两个与我共事的人最后都走上了类似的道路，从某种程度上讲他们与我的接近有关系吗？也许是我为他们树立了榜样或给了他们鼓舞？即使没有我他们照样会写书吗？我们无从知道。

但这个故事还没讲完。再上溯到我担任克罗克国家银行技术部主管的那几年，那时我甚至还没有萌生过创作《呆伯特》漫画的念头。有一天我所管理的一个员工走向我，告诉我他计划写一篇他发现的有关电子表格骗局的文章，他计划把稿子投到一个贸易类杂志，看是否能得到稿费。

他并没有什么写作经验，但是他的想法很聪明，值得分享。我鼓励他投稿，结果让我惊讶的是，这个杂志接受了他的文章并支付了他1500美元稿酬，这在当时是非常丰厚的。该杂志甚至改写了大部分文章，这种行为在杂志方看来是“编辑”，但是在他看来是“屠宰”。但是不管怎样，他证明了一个在小隔间办公的普通人是可以成为作家并以此来挣钱的。他继续写了好几篇文章都发表了。是我与他之间的联系让我在后来追求漫画事业吗？我想是这样的，他的故事使我知道在我的工作领域外取得成功是可能的，他就是个真实的例子。

人类是社会性动物。可能有很多方式让我们吸取能量，获得灵感，掌握技能，以及学习我们周围人的品格。有时我们通过榜样学习；有时成功似乎更普通、更容易得到，是因为我们看到普通人取得了成功，也许正是他们的成功激励我们追求更高的目标；有时候我们周围的人给了我们需要的信息，或是鼓励，或是联系，或是有用的批评。我们往往不知道别人改变我们未来行动的机制，但是很清楚这是可能的，而且很重要。

多年以前，我嘲笑一个实习生，因为他认为他所选择的邻居会影响他的事业。如果他能读到这本书，我想在这里表达我的歉意。我可

以很容易地看到，你所居住的地方可能影响到你投入事业中的能量。如果你住在乐观的成功者附近，他们的那些品格肯定会在某种程度上影响到你。我建议你把这个事实作为一个主要程序设计工具，把你自己当成机器人，程序设计的界面是你的位置，要改变你自己，部分解决方案可能是更经常地与某些人在一起，这些人代表着你正追求的改变。

比如说，你会发现在有人运动的环境中，你会更愿意运动，当你看到别人在运动时，它激活了你自己大脑中的运动子程序。同样，当同一间办公室的其他人在工作时，只要他们不打扰你太多，你也常常会更容易进入工作状态。

鉴于我们人类具有学习别人的习惯以及吸收别人能量的冲动，你可以利用这些知识来为你的大脑编程，使它变成你想要的样子。你只需要找到那些最能代表你想要成为的人，尽可能多花时间与他们在一起，只要不采取非法入侵、绑架或跟踪的手段，他们的好习惯和正能量都将影响到你。



第三十章

幸福

生命中唯一合理的目标是找到幸福。这或许听上去很自私，但它却不是。只有反社会的人或隐士才能通过自己极度自私的行为发现幸福。一个正常的人需要对他人好，才能享受幸福。为了论述这一观点，让我们假设你是一个正常的人。



如果你想更加幸福，去理解幸福是什么以及它的工作原理是很有帮助的。你可能认为幸福的科学是显而易见的，但不是这样的。一味地想追求幸福而不了解其背后的机制就像种植花园而不懂得施肥、病虫害防治、浇水以及霜冻的基本知识。把种子撒在地里是很容易的，但是要种出美好的东西则要更深入地理解园林艺术。幸福就像园艺，

只是看上去简单。如果你不相信我，看一下我的花园中的西红柿。我给它水和阳光。它还需要什么？



首先让我们来定义幸福，并对什么带来幸福有一个共识。我对幸福的定义是：幸福是你的身体中的化学反应在你的头脑中产生的一种愉快的感觉。这个定义与幸福的科学是相互协调的。

人们很容易想象幸福是发生在生活中的事情所造成的一种心态。正是这种思维方式，让我们很大程度上变成了冷漠世界的受害者，这个冷漠的世界有时候给我们美好的东西，但有时候则毫无理由地惩罚着我们。这是一种无助的世界观，它会蒙蔽你的双眼，使你看不到一个可以让你更幸福的系统。

科学近年来做出了很好的证明，幸福并不是像你想象的那样依赖于你所处的环境。例如，截肢者经常能回到他们在截肢前享受到的幸福水平。你从你自己的经验也可以知道，有些人似乎无论发生了什么都快乐，而另外一些人无论有多少好事发生都不能找到幸福。我们生来都只能在有限的范围内享受幸福，生活中的环境变迁只能在这个范围内动摇我们的幸福。

好消息是，任何经历过幸福的人都可能有能力花更多的时间在他

或她幸福范围的顶部，更少的时间在底部。以我为例，我的底线是呆在幸福与不幸福的栅栏之间，所以呆在狭窄范围的顶部附近让一切变得与众不同。为此我把自己当作机器人，我根据需要操纵我身体的化学反应。我也尝试尽我所能地改善我的处境，但是我只把这当作 20% 的解决方案。绝大部分——80% 的幸福——不过是化学实验。这样想是有很大的益处的。你不能总是快速修复你的环境中所犯的任何错误，你不能防止消极的想法侵入你的大脑，但是你能轻易地通过生活方式控制身体的化学反应，这反过来又会使你的思想积极，同时使你人生道路中的磕磕碰碰不再那么重要了。

让我们了解一下操纵你身体化学反应的机制。显然你的医生可以给你一片药丸来改变你的情绪。抗抑郁药就占其中很大一部分。你也可以通过饮酒或服用软性毒品来改变你的化学反应。每个方法的问题在于，它会带来你想要尽可能避免的风险和副作用。我提倡一种更自然的方法。

对于初学者来说，操纵你的幸福化学反应式的最好的技巧是能够什么时候想做什么就做什么。与此对比更常见的情况是，你可能有能力做所有你想做的事，但是当你想做的时候你常常不能做。

例如，你可能很喜欢美食，但如果你刚刚用垃圾食品填满了胃后再让你享用美食，再美味可口的食物你也感觉不到快乐。当你饥饿时，平庸的食物带给你的幸福感远远要多于你饱腹时的美味佳肴。事物的时机比其内在价值更重要。

对于时机的重要性，打盹儿是又一个典型的范例。打个小盹儿是一件很美好的事，但是如果你在就寝前一小时打个盹，对你则毫无益处。你需要控制事物的秩序和时间来获得幸福，因为时间比资源更容易控制，所以从时机的角度来把握幸福很重要。要富到能够买得起一座属于你的私人岛屿很难，但找一个可以时间灵活的工作却要容易得多。

一个具有灵活时间表的人，即使资源一般，也会比一个拥有一切却没有自由时间的人幸福。通往幸福的第一步是不断努力控制你的时间表。

做父母的理解我在说什么。大多数父母爱他们的孩子，很高兴拥有他们。同时，孩子们却几乎夺走了你的日程表中全部的弹性时间，特别是如果你是呆在家里的全职父母。难怪尽管有些父母似乎拥有一切——漂亮的房子、聪明可爱的孩子以及好朋友——仍然觉得在孩子还小的时候很痛苦。那些父母拥有一切他们想要的“东西”，却唯独没有想做什么就做什么的自由。

在我写到这一章时，我正与我忠诚的小狗司尼克斯一起坐在舒适的椅子上，享受着一杯温暖的咖啡。我刚做了充分的运动回来，所以我感觉很放松，我的心情适合写作。按照任何定义，我做的是工作，但是因为我能控制这一天的时间，我并不感觉我是在工作。通过控制工作的时间我把工作变成了享受。

在你的个人生活和职业生涯中，在做任何重大决定时考虑一下时间表的灵活性。实际上，有时你需要忍耐一切，你必须长时间工作、看孩子、履行你的责任，但是从长远来看，你要记得时刻留意能使你的时间自由度最大化的机会，这是你应该为之努力的。你们不能全都成为在家工作的漫画家，但你肯定可以找到一个更注重你的效率而不是出勤率的老板。

这个理论把我带到了幸福的下一个重要机制。比起你所在的地方，幸福更在于你将要去的地方。一个身家 20 亿美元的人如果突然损失了 10 亿，即使这个变化并不影响他买他想要的东西的能力，他还是会感到悲伤，因为他的方向错了。但是一个街头流浪汉如果在一个高档餐厅的后面发现了一个垃圾箱，他就会感到十分高兴，因为这意味着前面是有美食的日子。当事情朝好的方向发展时，我们倾向于感到快乐，但当事情朝着糟糕的趋势发展时，我们会感到难过。

因为幸福具有方向性，所以坚持一项每年都会有很大提升空间的运动或爱好是一个好主意。网球和高尔夫球是两个完美的范例，对于这两项运动，普通球员只要坚持，水平都可以持续提高，直到你过了60岁。无论是在哪方面，缓慢而稳定的提高会让你感觉自己走在正确的轨道上，进步的感觉会刺激身体产生让你感到幸福的化学物质。

当你选择一种职业时，考虑一下这种职业是会让你的技能不断提升，还是保持稳定水平，还是稳定下降。作为一名漫画家，我的绘画技能随着时间的推移在慢慢提高，这对我来说是幸福的源泉。如果你足够幸运，有选择职业的自由，而且其中只有一种职业可以提供持续进步的路径，那么在其他条件都一样的情况下，选择这一个。

下一个你需要掌握的幸福元素是想象力。我在讲到如何提高你的能量时曾写到过这一点，能量与幸福紧密相连，在这一章里我还要再重复一下。悲观主义常常是因为没有想象力。如果你可以想象一个光明的未来，你的能量就会得到提升，促使你的身体产生一种幸福感。如果不能想象出一个更好的未来，无论你的生活现状有多么好，你不会感到幸福。

到目前为止，我发现，做未来会比今天更美好的白日梦是很有效的。我喜欢想象一个比今天更壮观、更令人激动的未来。白日梦不需要准确预测未来，只需想象一个更好的未来以刺激你的大脑发生化学反应，为你提供一种幸福感。幸福感会提高你的能量水平，使你更容易追求现实世界的幸福。你的想象力可以影响现实世界。不要让现实控制你的想象力，让你的想象成为你驾驭现实的用户界面。

关于幸福下一个要记住的重点是：幸福不是大脑的一个神秘现象，也不是魔法；幸福对大多数人而言是一种自然的心理状态。当他们感到健康、自由以及对未来充满希望时，他们就感到了幸福。

当我写到这一段时，已经几天过去了，现在我正坐在健身俱乐部

里的餐桌旁。我刚刚运动过,吃了健康的小点心,现在虽然我还在工作,在重新打磨这一章节的内容,但是我感觉身心愉快。照顾好我的身体总是比任何事情都更能影响我的幸福。这一点很重要,因为通常,当你感觉不快乐时,你会抱怨你的处境。抱怨你的处境很容易,是因为你知道你几乎可以把任何事情诠释为坏消息或潜在的坏消息。只需要把悲观情绪和玩世不恭加到任何事物中,你都能凭空捏造出坏消息。如果你认识某个人经常把好消息诠释成坏消息,你就会知道这样做有多么容易。在这里我想告诉你,导致你的坏心情的主犯是缺乏以下五大要素之一:灵活的时间表、想象力、睡眠、均衡饮食、运动。

我已经对许多人解释过我对于运动、均衡饮食以及睡眠是如何影响心情的观察,通常我得到的反馈是他们面无表情地改变话题。没有人愿意相信幸福的公式会仅仅是做白日梦、控制好时间表、打个盹儿、保持正确饮食以及每天积极活跃那么简单。

你兴许会觉得自己像一个傻瓜,白白遭受这么多痛苦的日子,却不知道治疗的办法这么容易。经验告诉我,你可能会认为日常生活方式的选择也许是造成坏心情的一小部分原因,你或许会接受这一观点,但是你可能认为你大部分的暴躁易怒的情绪是由于生活中的一些白痴和反社会者造成的,再加上某一天莫名其妙的坏运气作祟。基于我一生的观察,我最乐观的估计是,你情绪的80%是基于你身体的感觉,只有20%是基于你的基因和环境,尤其是你的健康。

问你自己这样一个问题:当你运动好吃好睡好时,你的好心情的概率是多少?我可以打赌你不知道这个问题的答案,因为一般人不会注意到这些问题。但是现在我把这个概念输入你的大脑,你会自动注意到日常身体维护与你的不那么神秘的幸福之间的关系。我预测你会观察到你的好心情与运动、饮食以及睡眠是密切相关的。



运动有两种截然不同的好处，很难理清。运动本身会释放自然缓解疼痛的物质——内啡肽，这会直接给你一种幸福的感觉。但是运动也是在你穿上运动鞋之前逃避压力的精神避难所。这就是为什么我建议 you 选择那些既占用你的肌肉也占用你的大脑的运动形式。

运动也有助于更好的睡眠，这是双重好处。在幸福的五个大因素中——灵活的时间表、丰富的想象力、均衡的饮食、合理的运动以及良好的睡眠质量——我认为运动是最重要的。如果运动听起来工作量很大，我在后面的章节中会讲到最简单的运动方法。

如果你认为幸福的五个元素列表似乎并不完整，这是我有意为之的。我知道你还会需要性、灵魂伴侣、名誉、社会认可、重要的感觉、事业成功以及许许多多。我的观点是：这五个不同方向的幸福元素像磁铁一样吸引你所需要的其他幸福元素。当你健康、快乐、充满活力时，人们更有可能与你发生联系，成为你的朋友，雇用你，有时这一切都发生在同一天。

如果你肥胖、疲惫、不快乐、好色，那么适合你的长期解决方案可能不是交友网站。我是一个在线交友服务的支持者，有证据显示这种服务也是有效的，但是更聪明的方法是首先照顾好自己，做好这一点，再去获得其他你需要的一切。

关于这个讨论，我最后再举个例子。我想告诉你当我的漫画事业达到高潮时我的感受。那是 20 世纪 90 年代末期，我刚把我有生以来

最大一笔收入存入银行，其中很大一部分收入来源于我的多册图书出版协议。我所从事的工作正是我童年就梦想拥有的。我很富有，也像我想要的那样知名，但是我却突然感到极度的悲伤。到底是怎么回事？

在一番自我反省后，我感到茫然无措。我失去了生活的主要目标，因为我已经实现了。这是一种很怪异的感觉，不真实，令人不安。那时我没有孩子，所以我没有理由去获得更多。我的情绪跌落至我的幸福基线以下，没有回弹的迹象。

我从恐惧的谷底爬出来的方式是认识到我新获得的资源可以帮助我以某种虽然渺小但很积极的方式去改变世界。这也是我创建呆伯特卷饼的动机，我希望这种食品能使人们方便地获得均衡营养，可能还会成为流行趋势。从长远来看，呆伯特卷饼事业并没有成功，但是这件事给了我一个有意义的目标，让我找回了我的乐观主义和能量，从这个角度来讲，这件事百分百是成功的。

由于过于成功所导致的不幸是一个高层次的问题。那是一种人们为之奋斗一生所得到的不幸。如果你发现自己已达到了这个地方，我希望你真的如此，你会发现你的注意力会自然向外发生转变。你会通过为他人提供服务来寻求幸福。我保证这种感觉棒极了。

例行公事

《选择的悖论》(*The Paradox of Choice*) 一书的作者巴里·施瓦茨 (Barry Schwartz) 告诉我们，如果人们的生活有太多的选择，就会变得不开心。选择的问题在于：选择任何一条路径都可能让你产生自我怀疑。你甚至会合理地认为没有选择的路径可能会好得多。这种想法可能困扰你、吞噬你。

在多种具有诱惑力的选项中做选择也是让人身心疲惫的。你希望

自己已经研究和慎重考虑过所有的选项。这就是为什么我喜欢例行公事。如果今天你问我 2017 年的周六 6:20 我会在哪里？我会告诉你我将在我的书桌边完成一些我在那一周画的漫画，这正是我上周六那个时间点在做的事，我计划这个周六也一样。我不记得有什么时候我醒来后需要先看看我该做什么。我每天该先做什么，后做什么，都是一样的，至少一天中最初那几个小时是这样的。

同样，我总是在大约早上 6:05 吃一根香蕉，6:10 左右喝第一杯咖啡，一根蛋白棒，这样一直到下午我都不会饿。我从来都不会在早上浪费一个脑细胞去想我什么时候该做什么。相比之下，你知道有些人总是会花 2 个小时去计划和选择做一件只需要 1 个小时就能完成的任务。我比那些人更幸福。

简要重述幸福公式：

正确饮食；

运动；

充足睡眠；

想象一个了不起的未来（即使你不相信会实现）；

朝灵活的时间表努力；

做你能稳定进步的事情；

帮助别人（如果你已完成自助）；

减少日常选择，形成例行公事。

如果以上 8 条你做到了，剩下的事情要容易得多，你需要做的只是刺激你大脑产生幸福的化学反应。事实上，如果你使自己变成了一个有魅力的目标，你所寻找的幸福的其他组件——诸如职业机会，爱情、朋友——可能会自己找到你。



第三十一章

均衡饮食

是时候该提醒你不应该将这本书看作是建议忠告。接受一个漫画家的忠告从来都不是一个好主意，如果是与健康相关的主题，这一点尤其重要。我不知道有多少人死于漫画家的健康忠告，数量可能不是零，所以不要认为这一章或者我写的其他东西是我给你的忠告。在接下来的几页，我会提到一些有趣的、有用的关于饮食的研究，我也会描述我自己的经历。这就给你的废话过滤器提供了两个维度——科学研究和一个聪明朋友的经验——但是为了安全起见，在接受这本书中的任何思想之前，咨询下你的医生。

对于饮食，我最注重的一点是简单化。我的简单而有效的饮食计划是这样的：我想吃什么就吃什么，想吃多少就吃多少，想什么时候吃就什么时候吃。我的体重是 145 磅^①，很瘦但很健康，没有比这感觉更好的了。我的健康的体重并非遗传。在过去的几年里我曾经重达 168 磅，这个重量在我瘦小的骨架上看来很肥胖。

很显然，我的这个简单到不真实的饮食计划是包含一些诀窍的。诀窍很简单，但是我需要解释一下。让我们先从“想吃什么就吃什么”

^① 1 磅=0.45 千克，145 磅约为 66 千克。

说起。诀窍是先改变你想吃的东西。是的，这是可能的，而且可能比你想象中要容易。一旦你所想吃的是正确的食物品种，你把吃这些食物当作享受，不再渴望那些错误的食物种类，其他一切都很容易。

你或许还需要一些有利的证据证明人们是可以重组他们的食物喜好的。你可能需要让人说服你相信，人们可以重组他们的食物偏好，但是想一想，同样的食物在你饥饿时的味道与你饱腹时的味道有什么不同。食物是一样的，但是你的享受水平是完全不同的。我吃过的最好吃的食物是在牙科手术后的一个星期，由于我好几天没有吃固体食物了。一碗普通的意大利天使面，我吃起来的感觉就像是天神送来的，是按照我的DNA精心搭配的。一个月后，同样的食物就索然无味了。

我相信你也有相似的经历。当你饿了时，一份平淡无奇甚至变质的食物你都会感觉味道好极了。你的口味偏好更像是来自你大脑中的暗示，而不是硬拉在一起的结果。

你还会观察到，你的口味会随着你的年龄而改变。一个小时候只喜欢吃巨无霸和奶酪人，长大了会对寿司情有独钟。我想象你一定有过吃过某种食品后生病的经历，这种偶然的联系会完全改变你以后的食物偏好。

你也可能发现，一些你原来认为很难吃的食物，如果按照你的口味精心烹调后也会变得非常好吃。烹饪技术也是影响你的食物偏好的因素之一。

你的食物偏好在一生中不断发生变化，但是你可能从来没有努力刻意改变过你的偏好。我会介绍几种不知不觉就能改变食物偏好的窍门。如果有用，你可以“想吃什么就吃什么”，因为最终你会只想吃对你有好处食物。

我曾经非常喜欢吃冰淇淋。在我的生命中我一度每天要消耗满满两碗香草豆冰淇淋。在那些年，西兰花就像是狱卒为了惩罚犯人而逼他吃的东西。随着时间的推移，我训练自己把食欲颠倒过来了，现在

我很轻易就能抵制冰淇淋的诱惑，但只要有两三天没有吃到西兰花就会感觉不舒服。这种食欲的转变是我经过深思熟虑努力改变喜好的结果。我像篡改电脑程序一样篡改了我的大脑，重新连接了欲望电路。

对你最喜欢的食物失去欲望听起来像一种牺牲，但其实不是。这是一种错觉。人们认为失去对某种东西的欲望都是近乎不可能的。欲望就像是直接从我们的心中成长出来一样，它们是我们的一部分。我的经验是，欲望是可以被操纵的。我已成功地抹去了对各种不健康食物的渴望。一次去掉一种，比你想象的要容易得多。

反过来一样，我可以向自己灌输对以前不感兴趣的那些健康食物的渴望。当然，你也可能不能接受一种真正难吃的味道，从这个意义上讲，这个窍门的作用是有限的。但大多数健康食品不过是有些乏味而已，并没有那么让人讨厌。

对于大多数正常食客来说，健康食品有一个坏名声，因为我们将健康食物归于味道和口感最差的一类。如果健康的食物让你想到豆腐、年糕，以及任何味道像肥皂的食物，可能激不起你对于健康饮食的渴望。但如果你可以想想美味的腌坚果、黄油玉米或者香蕉，你将更接近目标。（我将稍后谈论食用盐和黄油的平衡用法。）

改变你的食物偏好是一个相当简单的过程，和其他所有改变的开端一样：以不同的视角看同样的事物。我来负责较难的部分，向你展示如何以不同的视角看待你所熟悉的饮食问题。你的思维过程会轻轻推动你的行为，沿着一条可预测的、受控制的因果途径改变，你负责的那部分工作会自动发生。

尽管听起来很奇怪，我的经验是我可以通过把我的身体当作一个可编程的机器人而不是一个装满了魔法的肉袋子，从而改变我的食物偏好。这个视角上的小小改变比它看起来要强大。大多数人认为他们所吃的东西与他们的感受之间没有什么强烈的联系。我把这种看法叫

“魔法肉袋世界观”。当你把自己当成一个装满了魔法的肉袋，你要么认为你所吃的东西与你的感受之间没有直接联系，要么认为你的饮食有一些影响但是不可预知，因为生活是复杂的，受到太多因素的影响。

大多数成年人都能理解他们饮食选择上的基本因果关系。他们知道暴饮暴食会让她们感到腹胀，豆类食品吃多了会放屁，辛辣的食物可能让他们流鼻涕。这些因果关系非常明显，很难忽视。但是你有没有把你的情绪、解决问题的能力以及活力水平与你最近吃的食物联系起来？对你们大多数人来说，答案是否定的。你可能认为你的情绪是由于生活中发生的事情造成的，而不是因为你午饭时吃的淀粉类食物。

如果你从远处看你的生活，你可以看到今天和昨天很像，而明天也不会有多大不同。我们的生活每天都大致相同，而我们的情绪却可能有剧烈波动。我的看法是，决定你的能量水平继而决定你的心情的主要因素是你最近吃过的东西^①。对此，你可以持怀疑态度，我非常欢迎。

寻找模式

别把我的话太当回事。食物改变心情的假说可能有悖于你的常识。你需要自己去体验。你原本相信你的心情是由你生活中最近发生的好坏事情决定的，再加上你的基因组成特点。我基于科学的观察是，饮食合理的人不会被人生道路上的小坎坷所困扰，也会有更乐观的人生态度。

当坏运气来临时，你的反应程度取决于运气的糟糕程度和你身体的抗压能力。你不能阻止所有的坏运气找到你，但你可以加固自己的防护墙，使一些小烦恼被挡回去。你的情绪是你体内的化学反应造成的，而这个化学反应的主要刺激因素更多的可能是你所摄入的食物，而非

^① 在接下来的“健康”章节，我会谈一谈运动，以及运动如何影响心情。饮食是通过影响你的能量水平以及直接和间接影响你大脑中的化学反应来影响你的心情的。运动影响心情的原因是一样的。这两件事你都需要做好。

你周围正在发生的事情，至少在正常的一天是这样的。

还记得第一次有人告诉你，一边揉你的肚子，一边拍你的头很难吗？你可能一开始不相信，直到你亲自试过。有些类型的知识只能通过经验获得。饮食与情绪的关系是一种必须体验后才能获得的知识。如果你从来都没有注意到土豆会让你昏昏欲睡，继而使你脾气暴躁，那么我没有办法在一本书中就让你相信食物是决定你的心情的重大因素。唯一让你相信食物改变情绪的办法是日常生活中的测试。你只需要在任何特定的时刻自问感受，然后在脑海中回忆一下你最近吃的是什么，找出模式。

如果食物能控制情绪，你可能想知道为什么自己没有注意到。最大的原因是你可能每顿饭吃的都是不同成分的组合。你很少只单独吃某一种食物来看看感觉如何。你或许会认为在一顿大餐后昏昏欲睡是因为你吃得太多，你的身体将能量从大脑和肌肉转移到消化系统去了。你可能认为你之所以在下午昏昏欲睡是因为有人告诉你吃完午餐后就会这样。你不是一个科学家，你不会像科学家一样单独吃一种食物并严格地分析它。饿了你就会吃，累了你就去睡觉。关于饮食更深层的真理很难被发现。

测试食物与心情之间关系的最佳方式是在一家墨西哥餐馆享用一顿丰盛的午餐——碳水化合物的虚拟天堂——监测你在几个小时内的感受。在下午两点左右检查你的能量水平。你觉得你会想要运动还是午睡？我提前把答案告诉你：你会想要午睡。

你是否觉得在下午昏昏欲睡只是一天中这个时段的正常反应？这很好测试。等待几天，用早餐代替午餐做相同的实验。点煎饼和炸土豆饼，看看你是否能在午饭之前一直保持清醒，这并不容易。这个实验会告诉你到底是时间段重要，还是你所吃的东西更重要。

如果你认为你所摄取食物的“重量”或者说数量是你瞌睡的原因，换一天再试着吃一次墨西哥食物，但只吃一半的量，你会发现你摄入的量并没有你想的那么重要。

为了更全面地比较一下，再做几天实验，试着不要吃面包、土豆、米饭以及其他简单的碳水化合物，只吃水果、蔬菜、坚果、沙拉、鱼或鸡肉。现在看看在你进食后几小时内的感觉。我敢打赌，此时运动听起来对你更有吸引力。

不要把我在饮食方面的话太当真。每个人都是不同的，我们好像每周都能学习到有关营养的新东西。对于饮食研究，你也应该有一个健康的怀疑态度，因为众所周知人们是不善于从因果关系中整理出相关性。吃鱼子酱的人可能活得更长，但并不是鱼子酱让他们活着。有一个众所周知的关于收入与寿命之间的关系。饮食研究很难让人信任是因为有很多矛盾之处，他们研究的常常是特定人群而不是一般人。

只要切实可行并且安全，把你的身体当成一个实验室，你可以测试不同的健康方法。吃某种特定的东西，比如一碗白米饭，看看你之后的感觉。或吃大量的碳水化合物，在一周结束后称一下自己的体重。寻找出模式。哪些食物会让你精力充沛？哪些会让你犯困？哪些食物不会让你增重，哪些会让你胖得像梅西百货的游行花车一样？当你掌握了自己的饮食因果模式，你可能会发现与我的经验有所不同。例如，你可能会对小麦或麸质过敏，或有乳糖不耐受症，或者无论你吃什么，也许你永远也不会在下午发生困倦。找出适合你的模式很重要，而这需要实验。

我的情况是，只吃简单的碳水化合物就会彻底消耗我的精力。几小时后，我会在闭上眼睛后 30 秒内入睡。在喝了过多咖啡的夜晚，我基本是把白米饭当安眠药用的。但是对于咖啡和白米饭，你的身体可能会有不同的反应，或者反应都不那么明显。你需要实验后才能确定。只要记住，是化学而不是魔法在控制你的能量。

在我所列出的应避免的单一碳水化合物中，我故意没有提到意大利面。根据我的经验，意大利面不会像其他单一碳水化合物一样让我昏昏欲睡、脾气暴躁。多年以来我吃过许多意大利面，我特别关注吃

后的感受，我首先发现意大利面对我的情绪影响是中性的。土豆会直接把我送到椅子上打盹儿，而意大利面是完美运动前的小吃。后来有研究证实，意大利面的血糖指数并不是特别高，这一发现与我自己的经验相吻合，并通过了我的个人废话过滤器。一般来说，当谈到饮食时，你希望尊重科学，但是你需要在个人经验中寻求证实。

花生是另一个科学与我自己的体验相吻合的例子。科学说，因为花生有高浓度的脂肪，能有效满足你的食欲，提供燃料。把高脂肪花生添加到你的饮食中会产生一个出乎意料的结果：它能提高你减肥的能力。我的经验与科学完全相符。花生的确能满足我的食欲，我注意到的模式是，我吃花生的日子里食量就会减小。

同样地，我发现我可以想吃多少奶酪就吃多少——我大多数日子会吃很多——奶酪很好地满足了我的饥饿感，而不会让我感觉疲惫。除此以外，只要我保持均衡饮食，体重就不会增加。关于奶酪的好处，我相信科学是不会支持我的观点的，如果我的胆固醇很高，我就该避开奶酪。对于奶酪我也有些疑虑，但是到现在为止，我喜欢它的味道，欣赏其抗饥饿的实际用处。我会继续关注科学的新发现。在你遵从我的奶酪观之前要询问你的医生。我提到奶酪，只是想用它说明我选择食物的方法，并不是因为我的选择是正确的。我想提供一个合理的饮食选择模板，而不是为每个人开一个特定的处方。

在看这本书之前，你可能只是从好与坏，或高热量与低热量，或碳水化合物与蛋白质，或以上各项综合对比的角度来看待食物，所有这些看待食物的方式都能帮助你避开坏的饮食选择。对于食物的一般观点的问题在于，它总是让你感觉好像是在与自己战斗。你喜欢坏食物，因为它们是如此好吃，你需要挣扎着抗拒。

科学已经证明人类的意志力是有限的。如果利用你有限的意志力抵制诱惑，你抵制其他诱惑力的能力就会减弱。努力做任何事情都需

要付出昂贵的代价，因为你不想把意志力和能量用在像远离糖果罐这样的小事上。以后你可能会有更重要的事情需要用到意志力。你需要的是一个不依靠意志力的饮食系统，这意味着需要重组你的食物偏好，以使意志力不再那么必要。我一会儿将解释如何做到这一点。

你们中的一些人会把改变你的大脑的想法比作自我催眠，这可能感觉挺吓人的，或根本不可能实现。正如我提到的，有一个更好的办法，就是把你的身体当成一个可编程的机器人，其输出取决于其输入，而不是魔法。想象你是一个工程师，试图在你的机器人身上找到用户界面，这样你就可以做出一些有用的调整，就好像你有一个菜单选项标签是“昏昏欲睡”，另一个标签是“活跃”。你可以通过吃单一碳水化合物来选择“昏昏欲睡”。

如果改变你头脑的想法听起来像罗恩·哈伯德（L. Ron Hubbard）的戴尼提理论（Dianetics，排除有害印象精神治疗法）和“审计”的过程，这是山达基（信仰疗法教派）的核心，大约有一半是正确的。正确的那一半是指：戴尼提理论也试图通过改变你审视自己的方式以及改变做事的动机来改变你的行为。有趣的是，正如我在这本书前面提到过的，你可以因为错误的原因做正确的事而得到好的结果。举个例子，如果你相信酒精是魔鬼的尿液，可能会消除酒后驾车的风险。你通常可以从错误的世界观中得到好的结果。一些著名的哲学家、科学家以及至少一个漫画家会推测，不正确的世界观是唯一存在的世界观。戴尼提理论会为其追随者创造好的结果吗？我没有数据来回答这个问题，但如果审计对某些人有用，我不会感到惊讶。根据我的经验，我认为你可以用一个占卜板代替山达基的审计过程，这仍然会对一些人产生好的效果。

食物与运动的关系

保持体重传统观点认为：你需要运动和注意饮食。大多数情况是这样的，不过别把食物与运动看成是平等的伙伴关系。一个更务实的观点是，食物是燃料，它让我们有可能运动。如果你午餐时吃的是单一碳水化合物，你会发现自己更想午睡，而不是花一个小时在跑步机上。如果你晚饭吃饱了，你可能会取消你去跑步的计划。如果你管理好你的饮食，你会更想运动，继而去运动。健康起点是均衡饮食。一旦你找到正确的饮食方法，你的能量水平就会增加，你会发现自己越来越喜欢运动。

要想在改变你的饮食结构的同时开始运动计划是倍加困难的，因为这两个目标都需要意志力。更聪明的方法是使用一个系统，从你的饮食选择中删除意志力——我很快会解释——让你增加的能量引导你自然走向偏爱运动的状态。我稍后还会谈到运动。关于饮食和运动的关键是，你希望不需要那么多的意志力就可以达到。任何其他方法都是不可持续的。

戒掉对单一碳水化合物的嗜好

你需要抵抗诸如土豆、白面包、大米等单一碳水化合物的意志力来自某个地方，正如我前面提到的，研究表明，用在任何地方的意志力都会相应地减少你抵制其他诱惑的意志力。你可以在大脑中窃取用以试图抵制暴饮暴食的意志力，这个办法对我是管用的，你也可以试试。只需几个月，吃你想吃的任何非单一碳水化合物的食品，这样可以腾出你的意志力，用以抵制那些美味又方便的单一碳水化合物。

如果你饿了，我说你不能吃摆在面前的面包篮中美味的面包，你需要很强的意志力来抵抗。但是如果我说你不能吃美味的面包，除此

以外，你可以想吃什么就吃什么，而且你就可以马上吃到，面包就会突然变得很容易抵制，选择对你有吸引力的食物就不需要那么多意志力了，这样你就可以把储存的意志力用在其他地方。在我的系统中，所有你需要做的就是想吃多少就吃多少，只要不是单一碳水化合物，这样坚持几个月。

这个计划会让你体重连续增加几个月吗？对于一些人来说这是有可能的。但短期内没事，你要的是长期效果。这是一个系统，不是一个有特定体重目标的节食行为。记住，目标是陷阱。你需要的是系统，而不是目标。系统的第一部分是戒除你对单一碳水化合物的嗜好。

我的经验是，当你戒了瘾后，偶尔也可以尽情享受一次薯条，而且很容易恢复过来。食物不像酒，一杯可以让一个酒鬼前功尽弃。吃一块面包对一个戒除对碳水化合物成瘾的人而言，只是路上的一颗鹅卵石而已。

如果坚持几个月，你可以允许自己吃尽可能多的你想吃的食物，当然还是不包括让人上瘾的单一碳水化合物，你会发现几个变化。首先，没有单一碳水化合物你会更有能量，继而使你更加活跃，继而燃烧卡路里。

你会注意到的另一个变化是，几个月不吃单一碳水化合物后，你的渴望会开始减少。你对某些食物的偏好现实中更像是一种瘾而不是真正的偏好。例如，在我的生命中有很长的一段时间每天都必须吃一大块士力架。第一口咬下去的感觉好极了，我感觉到身体的每个细胞都快乐起来，但是在经历了几个月想吃多少就吃多少更健康的食品后，我失去了对士力架的渴望。我原以为我对巧克力的喜好是某种深度的遗传基因造成的，而实际上是一种瘾。几个月远离巧克力后，我失去了对巧克力的渴望。之后，当我吃士力架时，我只是为了测试将会发生什么，我不再那么喜欢它。我觉得没有什么味道，不过是不必

要的热量而已。

声明一下，我并没有把士力架巧克力归于削弱能量的单一碳水化合物一类。我的经验是，巧克力和花生的结合通常会让我精力充沛，就像士力架的广告所说的一样。我与士力架的唯一的的问题是，我太贪得无厌，吃得太多了。

对于米饭和土豆的渴望，我控制得就没有那么成功。显然，我是真的喜欢它们的味道。但是我的欲望不是很强烈，我可以拒绝一个苹果，吃得差一点。今天当我看着一堆土豆泥，我会自动联想到一小时后的糟糕感觉。如果这还不足以让我放下手中的叉子，我会允许自己想吃多少就吃多少健康食品。这种转移通常有效。

健怡可乐

更彻底地爆料一下，我在生活中已经消耗了太多的健怡可乐了。我经常每天喝掉多达 12 罐的健怡可乐。几乎每一位医学和营养专家都对这种不良习惯表示过反对。我的问题是，我真的太喜欢健怡可乐了。当我寻找有关健康风险的科学理论时，我看到过很多相关性研究，但并没有明确的因果关系。到底是黑是白，我一直在关注着，等待科学得出确切的结论。

几个月前，作为这本书的部分内容，我最后一次测试了我的欲望管理概念：我戒掉了健怡可乐，在经过四十多年的日常饮用后，完全戒断了。我承认第一周是很困难的，但只要想喝可乐我就用咖啡替代，我也喜欢喝咖啡，这大大减少了我所需要的意志力。第一周是一个挑战。到了第四周，抵制健怡可乐就已经很容易了。八周后，我认为健怡可乐是奇怪的充满了化学物质的有色水，是我不需要的。我的欲望完全消失了，除了开始那几天，其他时候并不需要多少意志力。我甚至更

加享受我的咖啡，因为咖啡让我整天都感觉更加清醒。适量饮用可以促进身体健康，咖啡因此得到了很高的科学评价。

之所以选择健怡可乐作为我消灭欲望的测试，是因为虽然我不相信无糖汽水对于偶尔喝它的消费者来说特别不健康，但我不太确定一天喝 12 罐是否对健康有利。尽管有关无糖汽水危险性的研究结论并不可信，至少对我来说，在某种程度上大量的有害健康的相关性研究对于我的个人健康风险而言是一个转折点。所以声明一下，我个人并不知道偶尔饮用无糖汽水是否已被证实有害于健康，我只是不想看到这种可能性而已。

怎么知道该吃什么

健康饮食的一个最大的障碍是不方便因素。对于我们大多数人来说，生活如此繁忙，便利性胜过于绝大多数其他因素。我们做容易做的事，即使我们知道这样会缩短我们的寿命。你需要的是让健康食品比不健康食品更方便。我会给你一些可以帮助你到提示。但首先我想描述一下要知道哪些是健康食品有多么难，更不用说找到它们了。

我的观察结论是：大多数人认为他们已经知道哪些食物是健康的。人们知道蔬菜是有益于健康的，但芝士汉堡不是。对饮食的细节你并不需要有太深的钻研，即使是知识渊博的人也会经常拿不定主意，本周吃鸡蛋健康吗？黑麦面包怎么样？黄油怎么样？火鸡又怎么样？你很快就会进入灰色区域，即使是专家，也可能有争议的区域。

假设你是一个知识渊博的人，你可以准确地区分食品的好与坏，每次都能得到正确的答案。然而这只是你需要知道的一小部分。在健康食品的范畴内，你能进一步为它们分级呢？如果可以，合理的做法是选择最好的，避开那些属于下象限的所谓的健康食品。苹果比西兰

花好吗？鳄梨比香蕉差吗？如果只吃健康食品中最好的食品，避免那些不是十分好但仍然不错的食品，你会更加健康吗？这个区别大吗？还是区别很小？

在饮食中获得多种营养有多难？找到多种多样的不同名称和不同样子的食物可能很容易，但它们的营养水平真有很大的不同吗？吃一个苹果和一个橘子更好，还是一个苹果一个西红柿更好？哪一种选择会给你更全面的营养支持？

任何医生或营养专家都会告诉你，均衡的饮食会让你获得所有你需要的维生素和矿物质。几乎 100% 的聪明人都接受这种看法。问题是这在数学上是不可能的。这一点你可以自己证明：假定某一天，你确定在食物的多样性和健康方面都做了很好的选择，你通过谷歌搜索你在这一天所吃的一切食物。我已经做过这个实验，我发现你基本不可能达到美国政府每日推荐摄入的维生素和矿物质水平，要接近他们的数据，你需要吃满满一推车食物。

一般食品的营养不足是促使我几年前把呆伯特卷饼推向市场的原因。我认为这个世界对《呆伯特》是如此慷慨，这是回报世界的好办法。我的营养强化卷饼事业像我尝试过的许多事业一样失败了。但在这个过程中，我学到了很多关于维生素和矿物质的知识。我发现最主要的一点是营养学作为一门科学，也许有 60% 是胡说八道、猜测、错误的假设以及市场营销。

在强化卷饼事业的失败过程中，我所学到的大部分经验你都能在本章中读到，这就是我所说的在失败中向前进。任何时候，如果你学习到一些有用的东西，你就走在了前面。在本例中，我的焦点是健康的饮食可能延长我的寿命。

在一些相对有限的领域，营养科学是合理可靠的。研究人员知道孕妇需要维生素 E，我们知道维生素 C 可以避免坏血病，数据显示了维生素 D 对我们的好处，还有许多维生素带给我们的益处是很清楚的。但如果你看看任何商店货架上的维生素和矿物质食品，大部分还不足以达到你想要的健康产品的水准。

有一个很麻烦的事实是：没有两个人的情况是一模一样的，这使营养科学变得更为复杂。一个想要怀孕的 120 磅重的素食女性所需要的维生素和矿物质与一个患有痛风的肥胖矿工一样吗？没有两个人的生活方式、健康以及基因是完全相同的。

虽然我的强化卷饼公司是因为普通的业务原因失败的，即使不是如此，我最终也会退出的，因为我不再确定科学推荐的每日所需的维生素和矿物质的摄入量水平是否足够可信。在呆伯特卷饼运行的那几年，似乎每周都会有一项新的研究出来，挑战我已知的营养学知识。这让我深感不安。

科学是不可能准确地知道你应该吃什么以及多久吃一次的。营养科学在许多方面的缺失是令人震惊的。你至多可以避免犯明显的饮食错误，但是，虽然科学给我们的是不确定性，有时你可以通过个人观察和模式识别慢慢走向真理。如果你知道有个人既没有私人厨师也没有私人教练，却保持着理想的体重，你不想知道这是怎样做到的吗？问任何一个体重在健康范围内的人吃的是些什么，然后寻找模式。我先描述一下我自己的饮食习惯。

来自你的聪明朋友的饮食模板

请允许我讲一讲我都吃些什么以及哪些对我有影响。在你规划自己的饮食策略时，我的饮食习惯可以作为一个参考模板。是的，我知

道说“像我一样吃！”听起来非常以自我为中心，但是我并不是建议你效仿我的饮食习惯。在这本书中，我所做的自始至终都只是在为你提供一些额外的数据，我希望通过这些数据你能找到一些有用的模式。仅供参考：我最近检测到体内的脂肪含量大约在 16%，这对于一个成年男性来说很好。下面有一个相当完整的食物列表，是我每周饮食的基础。我很喜欢这个列表上的食物，想吃多少就吃多少，只要我保持积极，我的体重连一磅都不会增加。

- 香蕉；
- 蛋白棒；
- 花生；
- 什锦坚果；
- 奶酪；
- 全麦意大利面；
- 日本毛豆（大豆）；
- 西兰花；
- 菜花；
- 球芽甘蓝；
- 鱼；
- 生菜；
- 西红柿；
- 苹果；
- 梨；
- 胡萝卜；
- 小萝卜；
- 黄瓜；

- 藜麦；
- 糙米；
- 浆果。

对于上述食品你可能首先注意到的是我在家里的大多数食物都是很方便的。我可以抓一把什锦坚果和一个苹果就解决了我的午餐。

我的冰箱里也总是备有意大利面，还有一些可以在微波炉中蒸熟的蔬菜。当我想吃一些热的饱腹感的食物时，我只需把蔬菜和意大利面混合在一起，添加一些黄油，用微波加热2分钟，再添加些辣椒和帕尔玛干酪就可以了。我已经学会了以积极的方式对待自己的懒惰。白天我总是吃最方便的食物，如果这些方便的选择是健康的，那么是懒惰把我带向了最好的方向。懒惰可以是一个强大的工具。

在写这篇文章时，我的冰箱里塞满了准备好的健康食品。有一些是已经洗好切好的草莓和黑莓，放在一个塑料容器里。另一个容器里是微波过的球芽甘蓝。还有一个里面装着预煮的藜麦和糙米，还混合着腌制的毛豆、胡萝卜和西兰花。我打开盖子，取出一个小碗，放在微波炉中加热两分钟。这盘食物本身有足够多样的蔬菜，我可以连续三天吃这样的午餐而不会感到厌倦，再添加一些胡椒粉和帕尔玛干酪，味道简直美极了。

我们还分装好了胡萝卜和芹菜，都是洗干净了的，包装好了的，浸在水里，放在冰箱里。当我一心只想吃“更多”时，胡萝卜和芹菜是完全健康的选择。我认为胡萝卜和芹菜是用来解闷的东西而不是食物。

正确的饮食诀窍是使意志力远离你的饮食方程式。懒惰可以让你选择健康食品，前提是你足够聪明，懂得在家里以最方便的方式享用这些食物。你还可以进一步与你的意志力打赌，让自己无限制的享用健康食物，至少直到你对有害食物的渴望消退。

对于晚饭，因为往往都是社交聚餐，我并没有严格地规定必须避免食用单一碳水化合物，尤其是在睡前，我更喜欢困倦的感觉。我平时的外卖食品选择如下。

外卖

- 地铁蔬菜三明治；
- 蔬菜比萨；
- 中餐；
- 印度餐。

知道为什么要吃

我们吃的理由不止一个。我觉得懂得吃的理由是有用的，我们由此可以相应地调整食物选择。

例如，科学家们知道当你没有足够的睡眠时，你的大脑会触发饥饿感和饥饿激素。下一次当你吃再多东西也不能消除饥饿感时，问问自己在前一天晚上睡了多久。通常你会惊讶地发现，头一天晚上糟糕的睡眠会导致你不停地想吃东西。

当疲倦激起了你的饥饿感而你的身体里已摄入了足够支撑一段时间的热量时，试着吃点花生或什锦坚果来抑制你的食欲。奶酪也可以，至少对这一目的是有效的。这些食物中的脂肪可以是饱腹感的因子。坚果和奶酪有很多热量，但你会发现，比起吃光你厨房里的所有东西，为了抑制你的食欲而多摄入一些额外的热量是值得的。

我经常发现自己仅仅是因为家里有人恰恰在厨房里吃零食，我就会和他们一起吃。我漫不经心地走进去，开始谈话，接下来我会不知不觉地吃下一些不必要的东西。这几乎完全是无意识的。我刚刚足够重视自己要选择最低热量的食物。我不需要吃坚果或奶酪，因为我并

不饿，我只是需要在闲聊时有事做，所以我的冰箱里总是有芹菜、胡萝卜或黄瓜等着我。当你因为社交原因吃东西时，选择卡路里最低的食品。如果你不是因为饥饿进食，你不需要抑制你的食欲。

如何使健康食品味道更好

也许通往健康饮食的最大障碍是味道。也许你喜欢一切对你有害的食物的味道，却不太热衷于那些所谓的健康食品。作为一个吃素偶尔吃点鱼的朋友，我将告诉你如何让那些乏味的健康食品变得美味。

正确的饮食的第一个规则是避免那些像让人感觉像是在惩罚的食物。即使你咽下一大碗最难吃的食物，也没有人会给你颁发奖牌。如果吃健康食物给你不愉快的感觉，那说明你的做法就有问题，你在浪费你储备的有限的意志力。你可能会有一个属于你自己的难吃但健康的食物列表，只要你还有许多其他选择，放心地把这些食物放在一边吧。

我发现大多数有不良饮食习惯的人认为健康食品很乏味或很难吃，如果你想到第一种素食是豆腐，这种印象尤其真实，我也发现确实如此。作为一项公共服务，我将在下面列出能让大多数乏味的食品味道变美的调味品和配料。这些是我赖以生存的味道，但我从没有被剥夺了味觉享受的感觉。你的口味会不同，所以这只是一个模板，让你知道在健康的饮食中你其实可以享受到多少美味。

蔬菜调味品

- 酱油；
- 香菜；
- 柠檬；
- 盐；
- 胡椒；

- 黄油（或黄油替代品）；
- 大蒜；
- 洋葱；
- 咖喱粉；
- 奶酪；
- 番茄酱；
- 萨尔萨辣酱；
- 蔬菜上汤；
- 蜂蜜；
- 沙拉调味料；
- 意大利香酯醋；
- 豆豉酱；
- 辣椒酱。

你会发现盐和黄油都在我的列表中，这两样东西都可能让你联想到不良的饮食习惯。我想提出一个论点，我认为在你的饮食中可以包括大量盐和黄油，只要你是把它们添加进原本健康的食物。

在这里我再提醒你一次——因为我不能经常这样说——对一个漫画家的健康理念要保持警惕。你在客厅放上盐罐或是开始大块地撬黄油吃时，咨询一下你的医生。在你昏头昏脑心脏病发作之前，读一读下面我的论点，去看一看你的医生。

让我们从盐开始。多年以来，关于食盐对于没有罹患心脏病风险的人是否存在健康风险，科学界的报道一直是不统一的、有争议性的。考虑到有许多研究致力于发现盐的隐藏风险，我希望现在已经有一个明确的答案了。然而科学还没有给出确切的答案。

生活中的一切都可以计算出风险来，我已经决定想吃多少盐就吃

多少，这样我可以尽情享受一些不放盐或少放盐时我根本就不会吃的健康食物。例如，咸胡萝卜很好吃，但是吃一根新鲜的胡萝卜就像啃一根棍子。蒸过的咸甘蓝是我最喜欢的食物之一，但是无味的甘蓝对我毫无吸引力。

尽情吃盐而不用担心心脏病的关键是你需要有一个总体健康的饮食习惯，要经常锻炼，还要有健康的体内脂肪含量，这也会有助于预防高血压。如果你的体型像一只水桶，早餐吃猪肉，且你的叔叔和舅舅们都死于心脏病，你的医生可能会为了安全起见，把盐从你的饮食中去除。记住，你的医生可能并不是一个食盐专家，谨慎将永远是医生的第一反应。你可以在网上找到大量关于食盐的研究信息。自己拿定主意，但是时刻留心着，因为定期都会有新的食盐研究结果出来。

我喜欢黄油的理由与盐相似。黄油是一个很好的食欲抑制剂，就像盐一样，它可以帮助我享受健康食品。蒸过的西兰花加一些黄油和胡椒美味极了，而没有添加这些调料的西兰花却非常乏味。如果黄油使你多吃蔬菜，且你的体重在控制范围内，黄油的风险可能是可接受的。问一下你的医生再确定。

你可以自己测试一下奶酪和黄油对食欲的抑制力。第一天试试添加黄油和帕尔玛干酪蒸蔬菜，记住你吃完这道菜后的感觉。第二天，再试试只加酱油清蒸蔬菜。酱油的味道很美，但是你会发现直到咽完最后一口还是饥饿的。酱油最适合在社交聚餐时食用，或是当你以另一种形式吃健康脂肪时，酱油能让味道变得更好。

把健康饮食看作一个系统，在这个系统中不断地尝试不同的调味品和酱料，直到准确地知道什么最适合你，你需要一看到一种蔬菜就马上能知道五种美味的烹饪方式，至少其中两种不需要太多努力。当你知道如何添加调料改变食物风味时，你的行为也会发生改变。你不

再需要太多意志力抵制对健康有害的食物，因为你会同样受到健康食物的吸引。

为了健康饮食而调整你的生活方式

正如我前面所提到过的，研究表明，身边有体重超重的朋友会让你自己也超重。在了解事物背后的机制之前，我并不会盲目相信事物相关性的研究。但我已经注意到，我的体重的确会波动，这取决于我与谁在一起。目前，我的一个风险投资伙伴是一个铁人三项赛运动员。当我写这段文字时，坐在我旁边的朋友看起来像是从健身杂志的封面走出来的。在过去一年左右，我与那些十分健康的人共度的时光比我生命中的任何时候都多。大部分而言这是一个巧合。但正如研究显示，我已不知不觉地进入了成年后体形最好的状态。我不觉得使用了任何额外的意志力。社会影响让这个目标更容易。我不知道是因为我好胜心强，还是因为人们会自然地模仿周围的人，就像当我们移居到另一个地方后我们的口音会发生变化一样。不管是什么原因，科学、常识以及我个人的经验是一致的：经常和健康的人一起会让你变得更像他们。这个理论通过了我的废话过滤器。

我并不是说你不再接受超重朋友的邀请，但在接下来的健康章节，我会建议你如果可能的话，加入一些有组织的运动团队，扩大你的社交圈，把那些喜欢运动的人包括进来，迟早你的运动朋友会在你的社交生活中发挥更大的作用，有利无害。

素食选择

在我的大部分时间里我是一个素食主义者。最近，为了健康我在饮食中加入了一些鱼。当谈起我的饮食这个话题时，人们经常问我是

如何获得足够的蛋白质的，为什么我会成为一个素食者，以及要找到好的素食是不是很麻烦。我会一一回答以上的问题，因为你们当中的有些人对于是否要放弃传统的基于肉类的饮食习惯还持有观望态度。

我并不建议素食或任何其他饮食方案，因为我不是医生。显而易见的事实是，数亿人都在吃肉，享受每一分钟，直到最终死于各种非食肉的原因。我也认为活到八十岁并不比活到一百岁更糟。如果你的肉食是一枚炸弹，还有足够长的保险丝，它可能会正好在你所希望的时间杀死你。

我不相信素食运动背后的科学，因为信徒的行为动机超越了营养本身。有些素食主义者是为了保护动物，有些是想解决气候变化问题，他们都在一定程度上被认知失调所蒙蔽，无论选择哪种生活方式，都会自动产生认知失调。

把事件复杂化，国家期待牛肉行业做出令人信服的论点来支持肉食，用完整的图表分析，推翻素食者的理论。我们只能观看这种表演，努力做出判断。

我的判断告诉我，素食对健康的好处可能是真的，而且可能有极大的好处。研究似乎也在向这个方向靠近。科学为真理过滤器提供了一个元素。第二个过滤器是，每当我听说一个50岁的人心脏病发作时，这个人的形象几乎总是长着水桶腰的食肉动物。当然，公众中还没有足够的素食者使我完全相信自己对于这些事实观察结果，但是我的观察与科学是一致的，有时候我们只能做这么多。

最重要的是，我吃素食（每月吃几次鱼）是因为我对肉消化不良，我觉得很有可能我吃的大部分素食对我的健康有好处。但是我认为吃适量的鸡肉和海鲜，然后偶尔吃点牛排的人不太会做出很愚蠢的选择。如果大部分适量吃肉的人很健康，而且他们还会吃大量的水果和蔬菜，我尊重这种方法。每个人都有不同的偏好。

下一个问题：素食者是如何获得足够的蛋白质的。答案有两部分。第一部分是要了解大多数成年人是能够获得足够的蛋白质的，至少在美国是这样。素食者较轻松地就能获得最低限度的蛋白质。为了剔除糟粕，检测一下这个论断的正确性，你可以问一问，有人听说过一个素食者因为蛋白质缺乏症而去求医的吗？我从来没听说过。如果素食者没有办法得到足够的蛋白质而面临健康风险，医生可能会建议素食者多吃大豆和坚果，但仅此而已。

当你承认你是一个素食者时，医生会推荐你服用一些补充剂，包括 ω -3 脂肪、维生素 B12 以及维生素 B6。一个严格意义的素食者是很难得到这些营养成分的，研究显示你需要它们。医生可能会问一些诸如你吃什么的问题，以确保不全是奇迹面包和糖果。但是如果你遵循合理的素食方案，医生可能就不会再给你推荐蛋白质补充剂。

有关素食者蛋白质的第二个问题是：什么食物是最好的营养来源。我的主要蛋白质来源是：

- 毛豆（大豆）；
- 坚果；
- 蛋白棒（乳清蛋白）；
- 意大利面（全麦）；
- 奶酪；
- 各种蔬菜；
- 运动后蛋白奶昔。

人们还会问做素食者的不便之处。事实上，的确有很多不方便，尤其是当家人吃荤或你被邀请出去吃饭或者旅行时。我的前半生是一个肉食者，我知道从其他角度来看素食是很可怕的。成为一个素食者似乎很麻烦，在社交上也会遇到很多尴尬。但我的经验是，一旦你选

择了这种生活方式，你对于不便的态度就会改变。不便从未消失过，但总有变通的办法。作为一个成年人，偶尔吃不到饭是一个减肥的机会，而不是一个悲剧，你要学会这么看。我从来没有觉得我是这种饮食偏好的受害者。我总觉得自己是幸运的人，正因为聚会上不会吃得过饱，所以我可以事后选择一桶巨大的黄油爆米花，而不用担心变胖。

对我来说，作为一个素食者在加州生活比起在美国中西部要更容易些。我曾经住在堪萨斯城一个旅馆里，客户服务菜单只有两个素食选择。我选择了薯条和沙拉。客房服务送过来时，我发现薯条上面淋着牛肉汁，沙拉上撒着培根粒。我认为我没办法在那个州生活。在加州，在大多数我去的地方，每个饭店都有素食选择。

一旦你开始素食，不方便之处会因你饭后身体的感觉得到弥补，你还会因为完成了一种在别人看来很难的事情而产生一种神圣感。总之，做一个素食者只是看起来比较困难而已，我从来没有认为这是一种负担。

咖啡

如果你不喝咖啡，你应该考虑一天喝2~4杯，它会让你更加清醒，更快乐，更有成效，甚至可能让你活得更久。咖啡可能还会让你更愿意去运动，它包含有益的抗氧化剂，可以降低患中风（尤其是女性）、帕金森病和老年痴呆症等病的风险。咖啡也会降低心律不齐、2型糖尿病以及某些癌症的风险。

上面任何一条都有一定的说服力，但是放到一起的效果是明摆着的。

一个小时前我在考虑继续写这本书，但是我很累，无法专心坐下来开始工作，我精力充足地去为自己煮了一杯咖啡。喝几口后，我能

更加开心地工作了，而不是做一些懒惰的不费脑子的事情。咖啡实际上能让我很享受工作的过程。不需要意志力。

咖啡还能让你管理好自己的能量水平，这样在你需要时你可以有最高的能量水平。我的经验是，比起不喝咖啡的人，喝咖啡的人从能量水平上讲，高点更高，低点更低，但是可以平衡处理。我可以保证把最好的状态用于工作，当大脑迟钝时我就处理家务和其他简单的任务。

咖啡的最大缺点是一旦你对咖啡因上瘾，如果太长时间没有喝一杯，你可能会得“咖啡头痛”。幸运的是，咖啡是地球上最丰富的饮料之一，所以你基本不需要担心没有咖啡喝。

咖啡既费钱，也费时间，会使你口气带有咖啡的味道，还会小便频繁。如果饮用太多，你还会神经过敏、紧张不安。但是如果成功是你的梦想，以最高的精神状态工作是你想要的，咖啡是一个不错的选择。我强烈推荐它。事实上，我都这样强烈地推荐它了，我真的为那些还没有养成这个习惯的人感到遗憾。

快乐单元假设

名人一般都能保持良好的身材，我不认为这只是个巧合。很显然他们有自由的时间和资源来做正确的事情。对他们来说，健身极具经济价值。但我认为名人还有另一张王牌，他们的生活总体状况极好。你在生活中的一个领域越快乐，在其他地方寻找幸福时所付出的努力就更少，这一点是可以转化的，你将不再那么关心食物的味道。

举个例子，如果我让你选择是吃最喜欢的食物还是看无聊的电视节目，你可能会选择美味的食物，但是如果我让你在最喜欢的食物与你梦中的目的地之间做选择，而这个梦想之地拥有你想要的一切，唯

独没有美味的食物，你会选择梦中的目的地。正确的饮食在很大程度上取决于你的非食品选择。如果你的整个生活井然有序，保持理想的体重要容易得多。

当然，这是一个循环的问题，因为得到理想的体重很大程度上讲可以提高你的职业生涯的质量、健康以及社交生活。你需要吃好，以享受你的生活，你需要良好的身体状况，以更容易抵制非健康食物的选择。一切都是相关联的。这就是为什么我在一本关于成功的书中讲到了饮食和健身。如果你身体健康，成功会更容易获得。如果你成功了，却没有健康的身体，你是无法享受生活的。

健康饮食总结

简单的不需要意志力的饮食系统

1. 吃过某些食物后注意你的能量水平，找到你的模式。
2. 去除你家中不健康的、耗电量的食物。
3. 储存方便的健康食品（如：苹果、坚果、香蕉），让懒惰成为你正确饮食的副驾驶员。
4. 不要再吃让你上瘾的食物：大米、土豆、甜品、白面包、油炸食品。
5. 健康食品想吃多少就吃多少，想什么时候吃就什么时候吃。
6. 保证充足睡眠，因为疲劳会制造饥饿的错觉。
7. 如果你的饥饿是由疲劳引起的，试试带有脂肪的健康食品，如，坚果、鳄梨、蛋白棒和奶酪，以抑制你饥饿的感觉。
8. 如果你吃东西只是为了社交，选择最健康的低热量食品。
9. 学会如何为你的健康但乏味的食品调味，最终你会失去对非健康食品的渴望而没有失落感。

这是一个长期适用的正确饮食系统。那些不会成功减肥的人是很容易辨认出来的，他们往往会说：“我的目标是减掉 10 磅。”体重目标通常只在短期内有效，但是如果你需要意志力来控制体重，从长远来看你注定会失败。长期成功的唯一途径是通过使用一个系统，绕过你对意志力的需要。



第三十二章

健 康

作为一个小镇上长大的男孩，一天玩四五种运动对我来说是很平常的，我会骑数英里的自行车，游泳，晚上在家做体操。体育运动和大量的锻炼在我生活中占据很大的比重，很难想象没有这些运动的生活。这样的生活很有趣，所以这一切对我而言似乎很容易。

成年之后，生活中总有一些事情妨碍我去运动。我发现很难抽出时间去健身，更别提去享受运动的乐趣了。如果某个周日我在公园里踢了一场小型足球赛，我会到处都是淤伤，浑身酸疼，要一直休息到周四才能再出去运动。我曾试图让自己成为一个休闲的跑步者，可是我的大脑和身体其他部分却不听使唤。原来只有当我在追逐一只球或被一种食肉动物追逐时，奔跑对我而言才有意义。

我试过打网球，取得了一些成功，但要找到一个水平相当的人，相互匹配的时间表，以及可用的公共网球场，是一件很费力的事。我很幸运，可以一周玩一次。我当然理解为什么许多成年人任由他们的健康情况下滑。从可以想象到的各个层面上讲，运动是一项艰苦的工作。当你把婚姻和孩子的因素再加入进来，对于许多人来说运动会变得完全不切实际，我遇到过这样的情况。所以，想一想生命中保持健康的

天然障碍，还有可行的系统吗？

我认为有。经过了一生的努力，我几乎尝试过每一种运动技巧、诀窍、潮流以及有些被科学证明的技术，我已把健身建议的整个领域凝聚为一句话。

每天都要保持活跃

我承认这听起来没什么用处。我相信你也知道，活跃是一件好事。你可能认为一个漫画家在健康这个话题上没有什么可借鉴的意见。我首先承认你可能是对的，但是坚持再多读一两页，我可能会让你大吃一惊。无论如何，我并不是一个健康和健身专家，但我确实有一个漫画家的简化本领，而简化可能正是你需要的。

简化通常可以用来区别一些事是你知道应该去做的事情还是去拖着不做的。你不介意刷牙因为这很简单，但是如果从阁楼里传出的一种怪味，你可能会拖延，不去寻找怪味的原因，因为这可能会很复杂。

处理得当的简化还可以帮助你把运动、饮食、事业、财务以及社交生活这些重要部分连接起来。如果以上任何一项太复杂，会迫使你占用时间、意志力以及你同样在乎的资源。我不会太用力地向你推销简化的好处，因为你每天都会在自己的生活中看到。

如果你很年轻，没有沉重的负担，你有充分的条件经常运动，但过了一定年龄后，运动从生活中最重要的选项变成了繁忙时首先放弃的事项，这可以说是一个死亡陷阱。

在这一章中，我的挑战是说服你，让你相信，如果你做好一件简单的事情——每天保持活跃——健康的所有其他元素会自然走到一起，而且不需要使用你有限的意志力。

最后一部分是关键。根据我的经验，任何需要意志力的运动形式

都是不可持续的。要长期保持健康，你需要适度限制你的运动水平，不要搞得像工作一样，要像孩子一样运动。当你把方程式中的意志力去掉，你会保持稳定的日常体育运动基线，你的自然倾向将会是逐步增加你的运动量。你会运动是因为想要运动，因为运动让你感到轻松，因为你知道运动的感觉很好。不需要意志力。

如果你坚持一个月每天步行2英里，享受悠闲的步伐，你的大脑会自动开始认为多走1英里可能更有趣，或者先跑一半再走一半可能很有趣。这就是将无聊变成一种工具的方式。当你每天都很活跃，你的身体感觉良好，就会更容易增加你的运动量，而不是停止运动。问一问任何一位专注于跑步、骑车或者游泳的人，偶尔一天不做是什么感觉。他们不会不舒服。这就是你要达到的水平。而达到这个水平的唯一办法是把健身运动——任何一种——变成日常习惯。一旦运动成为习惯时，你不再需要意志力坚持下去，因为你的身体和大脑只会更喜欢这一种生活方式，而不是成天躺在沙发里看电视。而且你喜欢多样性的自然倾向会使你最终做更多的事情。

你可能认识某个喜欢长跑的人，每天都会跑5~10英里。如果你自己做不到，你可能认为这些跑步者具有非凡的意志力，这可能只是你的错觉而非事实。长跑是人与生俱来的天赋，这种天赋让他们跑步时感觉良好。没人需要意志力去做他们喜欢的事情。

大多数正常的成年人，包括我，都觉得跑步是一项让人厌烦的运动，使人不舒服。在我的生命历程中，我曾多次试图强迫自己喜欢跑步，或者至少为了健康去跑步，每次意志力都会在几周内溃败。

你不会仅仅是因为鸟儿拍打翅膀能飞，你就要拍打你的双臂试图飞起来。同样，我不会仅仅因为有些人似乎喜欢某种运动，就建议你采用同样的运动计划，他们的身体以及大脑与你是完全不同的。无论你的DVD中的运动专家听起来多么有魅力，不要相信具体健身计划对

你同样有用。没有人和你一样。

你需要的是由一种简单而自然的方式逐渐演变成的有益于大脑和身体的健身计划，你不需要意志力就能做到。这趟旅程的出发点是：无论具体情况如何，每天都要保证身体的活跃状态。

我在亚马逊网搜索关键词“运动”，得到了 125 508 条图书信息，我并没有试图成为第 125 509 条，这些书大多数我都没有读过，但是我认为绝大多数是需要一定程度的意志力才能读完的。无论包装怎样，无论作者多么鼓舞人心，这都是个失败的策略。从长远来看，任何取决于你的意志力的系统都会失败。更糟的是，当你把库存有限的意志力集中在健身上时，你生活中的另一部分将蒙受损失。

我喜欢的健身方法不同于常人，第一在于它很简单，第二在于它在任何阶段都不需要意志力。事实上，如果你遵循每天保持活跃的系统，你会感觉更加有活力，这可以帮助你避免消耗有限的意志力。

我故意含糊地使用了“活跃”这个词，正是这种含糊使其成为一个系统而非目标。如我们所知，目标是为失败者准备的。如果规则是“每天跑 10 英里”，这是一个目标，可能会导致你的失败，因为大多数人不能每天做一件特定的事情。但几乎每个人都可以以某种方式保持活跃，这可能意味着打篮球、打扫车库或散步。在我的系统中，任何体力劳动都算数，没有说哪一种就比另一种好。我将在本章解释如何通过遵循一些简单的规则来操纵你的意志力，让所有的途径都通往最佳健康状态。

“每天活跃”系统的最重要、最强大的一部分是“每天”。一切事物都自然而然地来源于此。如果你像大多数成年人一样，无法把运动纳入你繁忙的日程表中，我会给你一些建议弥补。

健身本身是一件简单的事情，却被市场力量搞得极其复杂。如果你想作为健身专家赚钱或销售健康产品，你必须为你的产品或服务做

出新颖的推广创意。每一个新的理念都层层叠加在旧的理念上面，直到整个领域复杂到令人生畏。

你应该多久锻炼一次？在你锻炼之前和之后应该吃什么？你在做有氧运动时的饮食与举重时的饮食应该有所不同吗？你该如何按照你的年龄、性别和身体状况量身制订健身计划？腹部锻炼对你的背部有害还是有利？你举重之后应该休息多久才能再次举重？长跑对你的整体健康足够好吗？好到即使它伤害到你的膝盖也能容忍吗？问题无穷无尽，十分复杂。这里有一些你常听到的运动“须知”：

1. 每天做 30 分钟的有氧运动；
2. 伸展运动；
3. 喝水；
4. 吃蛋白质以及 30 分钟内的力量训练；
5. 大量运动之前一晚摄入大量碳水化合物；
6. 每隔一天做阻力 / 重量训练；
7. 做三套 10~15 次举重；
8. 好好休息；
9. 变化你的运动方式创造“肌肉混淆”；
10. 使用适当的举重方式。

这只是部分列表。唯一可以做到完全正确的是严肃的运动员、私人教练、失业者以及不受社会欢迎者。对其他人来说，这是不切实际的。

对于已婚夫妇来说，运动走向失败一般都是这样开始的：

你：“嗨，亲爱的，1 小时后和我出去散步好吗？”

你的配偶：“看情况，可能吧。”

（然后就忙别的去了。）

下面还有一种失败方式。

你：“我打算2点钟去健身房。”

你的配偶：“但是2点正好要送蒂米去参加生日聚会。”

还有一个……

你：“克里斯叫我7点打网球。”

你的配偶：“我希望你和我一起去看电影的，但是如果你更喜欢克里斯，你就去吧。”

顺便说一下，如果你认为这些例子中的“配偶”是指“妻子”，你就是一个性别歧视者。丈夫或妻子都是有可能的。一旦你尝试满足两个时间表，而不是一个，你所有的可选的活动，诸如运动，都会被推到“稍后”。那么解决办法是什么？

有三种实际可行的办法能把运动安排进婚姻或同居关系的时间表中：

1. 加入一个有组织的团队；
2. 每天在同一时间运动；
3. 一起运动（如果你们两个都想运动）。

当我的妻子雪莉告诉我她有一个网球联盟赛安排在星期四晚上时，我从未有一种被遗弃的感觉。首先，我总是预先知道这个消息，我可以做我自己的计划，这种感觉很棒。但更重要的是，我知道比赛的具体日期和时间并不是雪莉选择的，比赛日程是某个未知的第三方规定的事实使我可以接受，因为我知道雪莉并没有有意识地选择特定的时间外出。当然，在某种程度上讲，这是一回事，因为雪莉提前知道比赛将在周四晚上进行，而且她选择了加入团队，但是给我的感觉却是

不同的，这就是问题的关键。只要你可以，加入一个有时间表的运动团队，你的配偶仍将给你带来不便，但你不会感到是针对个人的。

如果你不喜欢团队运动，最好的解决办法是把你每天的运动安排在同一时间段。雪莉可以告诉你，每周二下午 12:40 我在哪里。我会在健身房，只是完成我的阻力训练，以及在有氧运动前做一些拉伸。有时雪莉也会觉得我的常规锻炼时间有不便之处，但并不会感到是针对她个人的，因为这是我的系统。我并没有故意不与我的妻子共度浪漫的午餐时间，我只是有一个运动系统。从某种程度上讲，情况完全相同，但感觉肯定不同，这就是美之所在。

我在午餐时间运动是因为在早上我更合适做创造性的工作，而下午则因为工作和家庭关系，时间是不可预测的。其他成功的运动者天刚蒙蒙亮就起床锻炼，还有一些人下班后直接去健身房。每种情况的关键是有一个可预测的系统。从来不能成功的方法是在你的空闲时间运动——如果你像大多数成年人一样，你许多年都没有过什么空闲时间了。



运动动机

我保持每天活跃的系统包含几个部分。我已经解释过饮食对保持你的能量水平的重要性，之后，最重要的规则是，你永远也不要一天过于运动，否则第二天你会根本不想动。换种说法，我在今天的运

动量会正好使我盼望明天的运动。

我之前的运动系统就有问题，我常常因为过量运动致使第二天根本就不想动。没有痛苦就没有收获，或者我当时是这么认为的。我认为越努力鞭策自己越好，但推动自己需要意志力。如果我在健身房用光了我的意志力，在开车路过一个甜甜圈店时，我几乎无法阻挡被吸引进去的诱惑。

而且疼痛就像是对运动的惩罚。人类与狗并没有什么不同：如果每次我做什么你都给我一次惩罚，那么最终我会找到一个不做的理由，这个理由可能是“太忙了”之类的托辞。

你想要的是每次做完日常运动都得到奖励。少量运动就是为了这个目的，它能减少你的压力，增加你的能量。随着时间的推移，当你变得更健康，你自然会增加运动量，但那时你的身体已经有条件应对挑战了。

如果你想养成一个习惯，你能做的最糟糕的事情就是选择一周的哪些天去做，哪些天不做。如果你每天都不断地做，运动就会变成一种习惯。休息几天再运动会打破培养习惯的模式，而且，如果说今天不是你的运动日，明天也可能不是。

回报

我发现在运动后奖励自己很重要，可以是一份我喜欢的健康零食，在手机上读一些有趣的文章或者喝一杯好咖啡。在运动结束后紧接着做这些快乐的事，让我在运动与美好的感觉之间建立起了一种稳固的联系，习惯由此养成。

正如我之前提到过的，但是还需要再重申一遍，我运动的动机很大一部分来自咖啡。咖啡能提高运动表现水平，但更重要的是，它让

你愿意付出努力。如果你并不是每天都运动，你也不喝咖啡，也许你应该试一试。我无法告诉你有多少次我是因为太累而取消运动，但是在喝了一杯咖啡后完全改变了主意。

我也发现如果由于过量运动产生疼痛时，布洛芬（艾德维尔和其他品牌都可以找到）可以帮助镇痛。如果我在肌肉酸痛那天服用布洛芬，非常可能第二天我又想去运动了。没有布洛芬我觉得自己像《绿野仙踪》里的铁皮人，我想要的只是我的油罐。我无法向你推荐布洛芬因为我不是医生，如果你过量服用是有一定风险的。请遵循医嘱。

那么在那些感觉糟糕的日子里，除了坐在沙发上吃冰淇淋什么也不想干的日子，你该怎么运动？当你的大脑的一部分提醒你运动对你有帮助而另一部分则在行使否决权时，你可以激活你的身体吗？

我发现最有效的诀窍是利用生活中的某些线索，或像催眠师常说的“钥匙”。举个例子，如果你小时候被德国牧羊犬咬过，每次你看到这种类型的狗你可能都会产生突如其来的恐惧感，这是一个暗示，或一个钥匙，你的生活充满了这些可以控制你的态度的暗示或钥匙，诀窍是为你的大脑编程，操纵对你自己的暗示。

当我知道我应该运动但因为感觉太累、没有多少精神去做剧烈运动时，我不会去做我感觉自己做不到的事，但我会去做我做得到的事——穿上运动服和运动鞋（在你居住的地方你们可能称之为网球鞋或跑鞋）。我的方法的核心是，即使是穿好了衣服和鞋子，我也完全允许自己不运动。这一点很重要，因为我知道如果我感觉穿上衣服会使我去做以我现在的心情不可能去做的事情，我一开始就不会穿上这身运动衣。

但一旦穿上运动鞋和运动短裤，有趣的事情发生了，而且很快就会发生。我的运动衣给我的身体感觉触发了我大脑中去健身房的子程序，我的能量水平升级了。就像巴甫洛夫的流口水的狗。运动服使我

思考有关运动的积极面，继而提升我的能量。

突然间运动似乎是可能的了，即使不是那么渴望。还有一个步骤，这一步也需要允许自己在任何时候退出。我开车去健身房，走进去，看看周围，看看我的感觉。大约 95% 的概率，这一系列的暗示会改变我的心情，使我足够精力充沛地去运动，这反过来又提升了我的心情。但有时候——今年可能发生了五次，这很正常——我到达健身房，环顾四周，然后转身离开。开车回家的路上，我并不以为自己失败了。事实上，我觉得恰恰相反。失败是对有目标的人来说的。如果我的目标是运动，没有出一身汗就离开健身房的感觉就像是失败。但是我所拥有的不是一个目标，而是一个系统。这个系统允许有漏洞，它就是这样设计的。表面看来我是白跑了一趟，但在我从健身房开车回家的路上，我从未感到挫败感。相反，我觉得我在使用一套我知道总体有效的系统。如果我运动了，我赢了，如果我使用了我的系统并决定不运动，我还是赢了（尽管相比较是小赢），不管怎样，我的态度改善了，至少我从家里出来了，我的头脑清晰了。这一切都很好。

不要担心你在某一天运动量的多少，最重要的是从长远来看，你使运动变成了一种日常习惯。研究表明，适度水平的运动实际上最益于长寿。

随着时间的推移，你会自然地倾向于增加运动的种类，挑战你的身体极限。

护发死亡漩涡

2011 年，美国卫生局局长雷吉娜·M·本杰明博士（Dr.Regina M.Benyamin）因为说了太多关于“女人为了头发而忽略运动”的话而上了头条。在她看来，这足以构成一个重要的健康问题。《纽约时报》

援引了本杰明的话：“通常你会听到女人们说，‘我今天不能运动，因为我不想出汗把头发弄湿’。”当你要去运动时，你会寻找不去的理由，有时候头发是其中的一个原因。”

本杰明博士的观察与我的相符的，我想，与你的也一样。我认为我不需要解释为什么把你的头发转置于健康之上从长远来看是一个失败的策略。

如果你是一个被困在护发死亡漩涡的女人，我在本书中说的任何话对你都没有什么用，除非你逃离这个漩涡。请允许我提出可能的解决方案。

我要先假设女人想要漂亮头发有三个主要原因：(1) 为了吸引性伴侣；(2) 提高职业潜力；(3) 自我感觉良好。每个人都是不同的，但这三点可能覆盖了 85% 的原因。

前两个原因(性伴侣和职业选择)是影响别人对你的看法。我认为，自我感觉良好的意义只是在于你知道你影响了别人对你的看法。所以，关心头发的意义只是在于影响别人对你的感觉。我们都是社会性动物，所以这一点并没有什么错。只有当我们关心别人怎么想，这个世界才能正常运转。

我们希望你健康

我从来没有见过哪个男人会喜欢一个有着电影明星般的发型却一脸病容的女人，他们宁愿喜欢一个扎着马尾辫的健康女人。即使我遇到这样一个人，我也会尽量避开他，因为这样的男人好古怪，让我起鸡皮疙瘩。

招聘经理总是会有一种潜意识的偏见，无论是男性还是女性应聘者，他们更倾向于选择看起来更健康的人。人类已经进化到喜欢看起

来健康的人，因为这标志着良好的繁殖能力。这就是为什么社会需要法律限制歧视残障人士。如果你花时间在头发上的主要原因是为了自我感觉良好，健康的身体总是会胜过好发型。

谈起头发这个话题时，我不会假装理解女人的想法。每个女人都不同的，有一些女性在午餐时间前就已经变过三种不同的样子。但我可以肯定地告诉你，男人喜欢你健康，即使这意味着我们错过了你的头发最好看的样子。

我可以想象，如果多年以来日常护发一直是你生活中的一部分，要打破这个习惯是很难的，但以不同的方式思考是有帮助的。如果你因为头发而不运动，你可以提醒自己，你花在梳头、烫发、拉直以及吹风上很长时间，从长远来看是不值得的，你付出了努力，但结果是你不再那么有吸引力、不再那么好就业、不再那么健康。当你改变想法时，你的行为最终会改变。

拥有漂亮的发型只是一个短期目标，健身是一个系统，系统是为成功者准备的。



第三十三章

声音问题更新（二）

自从我失声后已经过去三年了，治愈的可能性越来越渺茫了。表面上我的生活很正常，《呆伯特》在 65 个国家的 2 000 多种报纸上刊载，我娶了雪莉，建立起了属于我们自己的家。在外人看来，一切都很美好，但我内心是破碎不堪的，我的乐观主义一天 24 小时都在受到挑战，但不管怎样，脉搏还在，还有希望。

生活中最简单的事情都成了恐惧。每次电话一响，我的心就沉了下去。每次有人问我一个问题，我的内心都有一种想死的感觉，情绪很混乱。我一半的生命是伟大的，另一半却是黑暗的、破碎的。我继续我的肯定宣言：“我，史考特，要完美地讲话。”但是我能够尝试的治疗方法已所剩不多，我的未来看起来一片昏暗。

一天，我的电邮收件箱里收到了一则谷歌提示，这个提示给我带来了希望。日本的一位医生报告说在颈部用外科手术治疗痉挛性发声障碍取得了成功。如果必要，我愿意飞到日本。如果必要，我就算游泳也要过去。到现在为止，在我寻找治疗方法的过程中，我已经历过太多的失望，对于这一新的实现可能性不大的希望，已经无法唤起雪莉的热情。我知道她不喜欢看到我又一次把希望点燃，结果只是一次

又一次被扔到岩石上。

遵循协议，我把新手术的消息告诉了我的私人医生史密斯博士。他把我推荐给我的耳鼻喉科医生科尼利厄斯·詹森三世（Dr.Cornelius Jansen III）。詹森医生还没有听说过这个新手术，他担心报告的成功的可能性被夸大了。他解释说，一些有关医学突破的报道可信，一些则不尽然，我不应该假设这个报道是准确的。我并不感到惊讶。实际上，通过折腾脖子修复大脑异常的可能性有多大？这个方案甚至在我听来都很可疑。

但是为了探索每一种可能性，詹森医生建议我咨询一下业内顶尖专家，斯坦福大学医学院耳鼻喉科系的爱德华·达姆罗斯博士（Dr.Edward Damrose）。达姆罗斯博士对这个来自日本的报告很熟悉，但他建议我联系一位离我家更近的医生，他正在开创性地为痉挛性发声障碍做一种不同类型的手术。他把我介绍给了加州大学洛杉矶分校医疗中心的杰拉尔德·伯克博士（Dr.Gerald Berke）。

我挂掉达姆罗斯博士的电话，感到很困惑，怎么可能有一种手术修复办法，我却直到现在才听说？如果在互联网上，在专门针对这种疾病的网站上根本就没有提到过，这怎么可能是真的？我能想到的唯一解释是，这将是另一个错误的线索，另一个死胡同。但我的系统是遵循所有的线索，无论多么荒谬，多么不可能。

我与伯克医生预约好了初访时间后，从旧金山附近的家飞到了洛杉矶与他会面。伯克医生是个很有趣的人：聪明、自信、有点神秘。其他诊所的几个医生正跟着他在各个屋子里穿来穿去，学习他的治疗方法。伯克医生和跟随他的医生们对我做了检查后证实我患有痉挛性发声障碍。然后他解释说，过去的几年以来，他一直在完善针对这种情况的手术，约有85%的成功率，这种情况意味着病人手术后声音会变好——不完美但能得到很大的改善。不幸的是，有些人手术后变得

更糟，会失去了他们原本仅剩下的一点点的声音。但是为什么有些病人的手术不那么成功，伯克医生有把握搞清楚，他正在精炼技术，以解释原因。

但是有趣的部分在这里：伯克医生的手术需要打开前脖颈，切断连接大脑与声带的神经，从颈部其他地方借来神经以建立一条新的路径，一旦重新布线完成，病人需要耐心地等三个半月，直到新的神经通道再生，声音恢复，在此之前，大脑和声带不会被连接。这个手术要么成功要么失败，不需要后续复诊。

这听起来像是修复大脑异常的方式吗？这对我而言，并不像一个合乎逻辑的解决方案。所以我要求查看做过这种手术的病人名单，以作参考。我虽对此抱有希望，却持怀疑态度。这个手术对我而言不合常理，我还是想不明白为什么这一切都不曾出现在互联网上。

我给伯克医生的一些病人发去了电子邮件，并和他们约好时间通过电话交谈——如果可以说是交谈的话。对于这个群体的人我能很自信地和他们通话，他们擅长破译我断断续续刺耳难听的声音，他们也明白这个电话意味着说话者主要是他们。

他们的确能讲话，很完美地讲话，没有一个人出现了结巴或卡壳现象，没有嘶哑或发不出声的音节，每个人都描述说这个手术的康复过程很难受，因为相当长一段时间，他们几乎每次吃饭或喝水时都会被呛住，但他们一致认为这是值得的。

很显然和我交谈的仅仅是那些幸运的取得了最好手术效果的人，但这种可能性让我感觉好极了。我十分好奇地追问伯克医生，他是怎么想到颈部神经手术可以修复大脑异常的？他看到了什么别人没有看到的迹象？

他的回答让我很感兴趣，我终于明白为什么有这么多医生围着他转了。伯克博士解释说，这是一个灵感，来自于他对脖子、喉咙、声

音、神经以及其他相关的一切所拥有的知识的总和。他没有归因于天赋，但是如果这种手术能取得成功，没有什么描述比“天赋”更贴切了。

如果我决定做这个手术，我的声音不会得到改善的概率有 15%，而且在这种情况下，手术本身可能会让我失去未来接受新的治疗方法的机会。这是一趟没有明确目的地的单程旅行。

我预约了手术。



第三十四章

运 气

让我们谈一谈房间里的大象——在我们做任何有关成功的讨论时都不能回避的问题——运气。

我的世界观是，如果你追根溯源，所有的成功都是运气。史蒂夫·乔布斯不仅需要与生俱来的史蒂夫·乔布斯的 DNA，还要遇到一个名叫史蒂夫·沃兹尼亚克的同事。如果比尔·盖茨出生在我所出生的地方，他可能会在周末帮助当地奶农猎杀土拨鼠，而不是学习计算机编程。沃伦·巴菲特对于自己的技能也有类似的观察结论，他说，实际上，如果他出生在更早一点的时期，他的天赋将不会与机遇相协调。

我的世界观是，你个性中的每个元素，包括你的毅力、你的风险承受能力、你的野心、你的智慧，都是纯粹运气的结果。你需要与生俱来的基因和确切的人生经历，以及你所拥有的机会来成就现在的你。你所做的每一个决定不过都是这些变量简单的数学结果。

这本书讨论的是成功，如果成功完全是运气，那么这本书还有什么意义？有这样的疑问是完全合理的，而且很重要，是因为如果你相信所有的成功都是基于运气，你就不太可能像相信成功来自努力工作时一样努力。无论你有什么样的基因，处在什么样的环境，历史告诉

我们，你仍然需要努力工作才有可能取得成功。相信纯粹的运气会阻碍你吗？

会的，但这是不必要的。

这本书刚刚成为你的经验的一部分。如果我工作做得不错，有些部分还会在你的脑海中反复出现，并通过你自己的观察得到强化。无论是什么样的经历，你都会情不自禁地被这本书改变，即使是微不足道的改变。但是每个人都是不同的。一本书对一个人可能产生深远的影响，对另一个人却是微乎其微的。

在未来一年里，假设你已经读完了整本书，你可以留意有多少次你会想起我写的东西。会不会有一天你不想运动，这时你想起了我穿上运动衣的诀窍？你午餐不再吃单一碳水化合物，因为你已经注意到这些食物让你白天犯困？你会想办法把失败变成积极的能量吗？

如果一本书没有使你在某些方面发生改变的可能，即使这种改变只是娱乐或增加你的知识，你就不会买这本书。书会自动改变我们，正如我们的经历会改变我们一样。如果一本书能帮助你以一种更有用的方式看世界或提升你的能量水平，它就变成了你个人运气的一部分。

当你开始读这本书后，你会是一个与从前不一样的人，真的，你的一些细胞已经死亡并被取代。你的身体已经成熟了，即使只有几个小时。基于化学反应和外界影响，包括你所读的书，你的大脑的内部结构已经被改变。如果这本书中有什么内容留在你的心里，它可能会随着时间的推移得到增强。现在你是一个全新的人了。

读完这本书，你不需做任何事情，你就已经改变了。如果我这样做没错的话，在某种程度上讲，你的改变就是，有一天，人们会说你很幸运。



第三十五章

创业经历：日历树

在我一边创作《呆伯特》漫画一边写这本书的同时，我还与几个合伙人创办了一个叫日历树的商业网站（CalendarTree.com）。这个网站可以帮助用户创建一个未来即将发生的事项列表，同时分享链接，让你的团队或组织成员只需动动鼠标和键盘就能把这些事项添加到他们自己的日历上。我们的主要卖点是日历树可能在谷歌、微软的 Outlook 以及苹果的日历上运行。如果你的家人喜欢把不同来源的团队 / 运动 / 活动 / 工作日程表编排到一起，日历树可以提供很大的帮助。

写到这里时，测试版正准备投入使用。我不知道这个网站会有多么成功，因为运气起着很重要的作用。但是这个项目很好地展示了系统和目标之间的区别。

首先，我的生活需要大量的精神能量。今天我要写两部漫画、一篇博文以及这本书的一个章节，我还要处理一些复杂的房地产和信托问题，完成一些新项目的法律程序，做一些质量方面的测试，还要腾出时间给家人。我能做这么多事情的关键是正确的饮食和日常锻炼习惯，而且我能够很好地控制我的时间表，使我的任务与我的精神状态相协调。今天晚些时候，当我的精神能量消耗得差不多时，我会做一

些漫不经心的工作，在已经基本成形的漫画底稿上再稍作修饰和完善。所以我的系统的第一部分是要管理好我的精神和身体状态，这样我才能以合适的能量做更多的事情。

我的系统的另一大部分，是为制造大量机会让幸运降临到我身上，承担那种即使项目失败仍能使我走在前面的风险。日历树完全符合这一模式。无论这个项目生意好坏，我会在这个项目中设计多个方面，详细地解读创业过程，建立一个高能的关系网，提供丰富的多个领域的新知识，以及大约 75 个新的《呆伯特》笑话。没有人能预测上市后这个项目会如何发展。我唯一可以肯定的是，我和我的伙伴计划走在别人前面。每次增加新的技能并扩大我们的关系网，我们的市场价值就会增加。



第三十六章

声音问题更新（三）

我躺在轮床上，护士把我推进了手术室。抗紧张情绪的药物像毒品一样在我身上产生了奇妙的作用。当麻醉师让我从 100 开始倒数时，我感觉不能再快乐了。我数到了 98，那种感觉像是幸福地死去。

康复期是很痛苦的。我几乎每次想咽下什么东西时都会被呛住，这种情况持续了几个月。我可以讲悄悄话，因为这并不需要声带。但就我的大脑而言，我的声带可能已经到月球上去了。它们之间没有任何的交谈。

幸运的是，漫画不需要说话。一旦手术产生的脑雾消失，我几天后就可以回去工作。我等待着。伯克医生告诉我，神经再生的速度是非常好预测的。在三个半月后，如果手术成功，神经会第一次完全把我的大脑与声带联系起来。之后，可能需要一年的时间才能真正正常说话，而且也只是在手术成功的前提下。

那几个月，我经常试图说话，看看会发生什么，但事实上，我的大脑不再与我的声带有任何的交流，那是一种奇怪的感觉。所以，当我在家时我就讲悄悄话，当我在嘈杂的环境中，我就写纸条，我被所有进入我喉咙的东西呛着，我等待着。我也在我的大脑里重复肯定宣言：

我，史考特·亚当斯，要完美地讲话。不为了别的，只为了支持我的乐观主义。

手术后三个半月后，几乎正好是那一天，雪莉站在客厅里，用难以置信的眼神盯着我，她说：“你刚刚……说话了。”我确实说话了，虽然声音很小，很微弱，甚至带着呼吸声，我一次只能说几个词，但与时间表正相符，我的大脑和我的声带重新认识了彼此，这还并不是成功，这只是一个开始。在我知道手术是否真正成功之前，我还要等几个月。我离我的“完美地讲话”的肯定宣言还十分遥远。但这个起点很重要，这对我意味着很多，我哭了。

在接下来的几个月里，我的声音稳步改善。用以定义痉挛性发声障碍的失音现象全部不见了，但我的声音很微弱、不均匀，有时是嘶哑的。幸运的是，只要有时间多实践，这些问题是可以解决的。从这一点来讲，我对正确的语音技术还是很了解的，这要归功于我在寻找治疗方法时所积累的许多小时的语言治疗实践。

有趣的是，我在声音流利度方面没什么提高，在我的声带运转正常之后很长一段时间，我都难以形成连贯的句子，我有近乎4年没有讲过流利的完整句子了，但随着时间的推移，我的流利性也恢复了。

在手术多年后的今天，即使“完美地讲话”真的存在，我仍不能说我已经实现了我的肯定宣言。在我得痉挛性发声障碍之前，我的声音就比较弱，还带有鼻音，所以手术后，那似乎是我能恢复到的最好水平。在我生命中的大部分时间里，人们在嘈杂的环境里都无法听清我所讲的话，因为我的语气似乎完全与背景混合到了一起。对我来说，回到正常状态意味着找回我蹩脚的声音，这也会给我成功的感觉。

令我惊讶的是，事实并不是这个样子。多亏我在手术之前所有的声音训练以及伯克医生的假设——我可能一生都是“潜在的痉挛性发声障碍”患者，我最终得到的声音质量远远超过以往任何时候，我在

嘈杂的环境中也能自由地说话了，因为我们的大部分生活环境是嘈杂的，这是一个巨大的进步。

我在运动后声音仍然会有点嘶哑，我也永远不会有播音员一样的声音，所以从美学角度来讲，我的声音仍然不太理想，但从功能上讲，我的声音确实是完美的，我已经从沉默的监狱逃脱了，我感到了从来都没有过的快乐和心满意足。

但是如果你还记得，我还有一件需要做的事，或许是好几件事。我的计划并不是简单地逃离声音监狱而已。我对自己承诺，如果我逃脱了，我要救出其他囚犯，杀了监狱长，烧毁这座监狱，那是我写这本书的巨大动机之一。从某种程度上讲，我写这本书是为了那些不知身在何处的可怜的灵魂，他们因为痉挛性发声障碍而失去了声音，失去了人生的乐趣。这本书也是写给那些有问题无法解决的人，无论是健康问题还是其他问题。如果你认为解决你的问题的概率很渺茫，不要排除这种可能性，真正的问题不是概率很小，而是你不擅长估算概率。



第三十七章

关于肯定宣言的最后注解

过去的经验告诉我，对于有关我肯定宣言的故事，读者们会有各种不同的看法。我相信有人会把我称为一个巫师或白痴或二者兼而有之，所以让我提前来回答那些不可避免的反对之声。

现在当我说起肯定宣言时，我会尽可能说清楚：肯定宣言是有价值的。我们需要面对的现实是：如果肯定宣言在某种程度上可以像魔法一样改变宇宙，科学可能现在已经发现了它的力量。我并不能预见到有一天肯定宣言会得到科学的佐证，至少不能用它来测试魔法或超能力是否存在。

我想我们都会一致认为，肯定宣言是一种精神现象，属于心理学和认知范畴。从这个角度看，你可以想象，也许针对焦点或动机或任何数量的化学反应而言，肯定宣言可能会对大脑产生一种可预测的影响。你可以假设，这些反应会对追求成功要么有益要么有害，所以从某种意义上讲，肯定宣言与任何形式的积极思考、祈祷、可视化、吟诵或诸如此类的人类行为没有任何更特别之处。

也就是说，我可以告诉你，就我而言，肯定宣言的力量似乎比一个人期望从积极思考中得到的力量更强大。我有一种幻觉：这个世界

为了满足我的宣言而发生着改变。请允许我再解释一下为什么肯定宣言似乎影响的不仅仅是做肯定宣言的人。

对于肯定宣言的力量最明显的解释是选择性记忆。有大量的科学研究认为，我们人类往往记得我们想要记住的东西，忘记我们宁愿忘记的东西。对于肯定宣言，人们可能期望记住偶然性的好运，忘记坏运气。这种选择性记忆使我们产生了错误的印象：肯定宣言带给你的比你单从运气中期待得到的更多。

另一个完美的解释是：那些声称通过肯定宣言取得成功的人都是骗子，与那些声称被外星人绑架过的人一样不可信。在我的例子中，我知道关于我的经历，我没有撒谎，但是你也无法确定我讲的是真话。

错误记忆是另一种可能的解释。也许我们所记住的胜利在现实中其实并没有那么了不起，或者我们记住的是一些常事却以为是巨大的巧合。错误记忆非常常见，你肯定经历过。例如，你可能还记得童年活动的一些细节，后来才知道那其实是发生在你兄弟姐妹身上的，不是你。人类很容易形成错误记忆，所以这或许可以解释为什么肯定宣言有效。

另一个可能的原因是：乐观主义者倾向于注意被悲观主义者错过的机会。一个能够日复一日勤奋地写下肯定宣言的人准确地定义了乐观主义者，即使只是从行动上而言。任何形式的积极思考、祈祷或诸如此类的方式，都可能会让一个人保持一种更为乐观的心态。因为研究表明，乐观主义者会比悲观主义者注意到更多的机会，其结果可能看起来像是运气。

研究表明，并不是只有天生的乐观主义者才能从更好的自我感知中受益。你可以训练自己像一个乐观主义者一样做事——写肯定宣言可能会是一种不错的训练方式——这样，你才会与天生的乐观主义者一样能够敏

锐地注意到机会。

无论你是一个天生的乐观主义者，还是通过肯定宣言、祈祷或积极思考等方式成为一个乐观主义者，你最终会受益匪浅，从而运气也容易降临到你身上。乐观主义者会注意到更多的机会，因为想象未来会成功，所以他们更加精力充沛，更愿意承担较大的风险。乐观主义者会让运气更容易找到自己。

对于肯定宣言的力量的另一个解释可能会是：我们搞错了因果关系。也许只有那些从内心深处知道自己具备成功条件的人才会去做肯定宣言。对我而言，这意味着在我心中的某个地方，在我写第一本书之前，我的潜意识里就知道，尽管我没有与写作相关的经验或培训，但我具有写一本好书的才能。这个解释在我看来合情合理，但这仍然意味着肯定宣言是有用的，只是与你想象的方式不同而已。以这种解释来看，肯定宣言是从你的潜意识传达到你的理性思维里的信息，告诉你，你正好具备成功的条件，即使你的常识不这么认为。这对那些真正有才华但却不自信的人是有帮助的，肯定有很多人是属于这一营地的。

另一种可能的解释是：我们微小的人类大脑还没有进化到能给我们一个准确的现实印象，相反，我们的大脑常常产生有利于生存的错觉以及某种内部的一致性，但仅此而已。

我们知道大脑产生幻觉，是因为世界上有很多相互竞争的宗教。假设你选择了正确的宗教，其他所有那些可怜的灵魂都生活在深深的错觉里。你的邻居会认为他记得他前世的生活，而你却认为你在做心脏搭桥手术时看到了上帝，你们两个不可能都是正确的，但是你们却可能都是错的。你们都可能对现实产生了错觉，但这错觉还不至于杀了你。

重点是：针对肯定宣言，可能会有一种完全合理的科学解释，涉及到多重宇宙和量子奇异性，或者任何让我们微小的大脑感到困惑的事

情。任何促使我们创造错觉来弥补我们的不确定感的东西。用更简单的术语来说，肯定宣言的作用可能有完全合乎逻辑的原因，只是我们的大脑无法理解而已。

如果你读过我的博客，你就会知道有一种可能性最吸引我：我们人类不过是以计算机模拟方式存在着的全息图。当你第一次听到这个想法时，一定会觉得十分荒唐可笑，但这其中的数学是非常引人注目的。假设一千年后我们知道一颗小行星正朝我们的方向砸来，且没有逃脱的办法时，想一想我们人类会怎么做？我认为我们会把我们的每个人的特征上传到电脑，也许以我们DNA信息作为部分代码，并把计算机发射到太空，以保证我们的文化、记忆以及思想可以永生。现在来做数学：如果你选择任何时间点，假设大爆炸标志着时间的开始，在那以后，相比以前，将会有无穷多的时间蒸发。所以如果你相信，无论出于何种原因，人类有一天会面临灭绝，那么有很大的概率已使我们成为留在后面的模拟人。

一些人认为宇宙还太年轻，还不能把全息图剧情演完，但是如果我们是全息图，我们所认识到的宇宙的年龄就不过是来自程序员的一个变量，真正的年龄可能是数万亿年。

这是一个有趣的思想实验，但我知道你无法接受。我只是为了完整性而把这一点包括进来。如果我们确实是计算机生成的实体，肯定宣言可能只是一个不起眼的编程代码。

我要重申一下：我并没有客观的信息暗示肯定宣言对我有用或可能对你有用，请不要发邮件问我详细的指导方法，能让你“正确”地做肯定宣言。我已经收到过数以百计的这类邮件，我总是说“我不知道”之类的话。但不管价值如何，我不认为肯定宣言对具体的方式方法敏感，诸如你究竟写了多少次，你是使用的键盘还是钢笔，你是否扔掉了你写的那张纸，你做过多少星期或任何其他细节都不重要。我无法想象

肯定宣言的过程——如果确实有效——会与这些小细节有关。我认为深深地、始终如一地关注你想要的目标就是唯一需要做的。但这只是我的直觉。

你可能会看到肯定宣言与这本书的主题不一致，特别是我说过目标属于失败者，系统属于成功者。肯定宣言看起来很像关注于目标。但我认为，肯定宣言是一个帮助你聚焦的系统，能增强你的乐观情绪和能量，也许还可以验证你的潜意识对你所拥有的才华和潜力值保持觉知。如果你打算尝试肯定宣言，我建议让你的目标足够广泛，以让运气更容易降临到你身上。肯定未来的财富可能要比赢一注彩票更有意义。

人类将总是以目标的模式思维，我们的大脑本来就是这个样子，但只有当你有一个使你朝正确方向努力的系统，目标才有意义。

那么关于肯定宣言，我到底相信什么？

我相信我在许多场合试过肯定宣言，我记得——或者我认为我记得，结果近乎于奇迹。对我来说，肯定宣言仍是一个待解的谜。我所能确定的是，我从来没听说过有人被肯定宣言所伤害，无论是情感还是肉体。我出于好奇尝试肯定宣言，因为这是免费的。我不需要一个更好的理由。

现在，我所知道的你知道了。



第三十八章

总 结

这本书涵盖了很多主题，我认为再来一个总结会对大家更有帮助。请记住，如果你直接跳过这本书的内容来读这一章节，没有前文铺垫，这一章会看起来极其没有说服力。

我在这本书中描述的成功模式看起来大致是这样的：首先关注你的饮食，养成健康的饮食习惯，这样你就有足够的力气去运动，而运动会进一步提高你的能量，这反过来又会让你更有效率和创造力、更积极、讨人喜欢、更坦然处理生活中的小挫折。

一旦优化了你的个人能量，要取得成功，你只需运气了。你不能直接控制运气，但是你可以改变策略，从低概率的策略转向具有高概率的策略。例如，学习多种技能会让你成功的概率大大高于你只有一种技能时。如果你学会控制了自我意识，你就能运用策略，让那些害怕尴尬的人望而却步，这样你的竞争范围就会缩小很多。如果你在这场游戏中呆了足够久的时间，运气降临到你身上的机会也就越大。避免职业陷阱，比如说追求一份要求出卖你有限的时间但是并不能给你更美好前途的工作。

幸福是唯一有用的人生目标。除非你是一个反社会分子，善待他

人，你也能获得自己的幸福。当你拥有健康的身体、丰富的资源、弹性的工作时间，幸福自然而然将会发生。把健康放在第一位，通过努力工作获得资源和新技能，并寻找让你有一天有一个灵活的时间表的机会。

有一些技能比其他技能更重要，你应该尽可能多地获得一些关键技能，包括演讲、商务写作、说服心理学的基本知识、对基本技术概念的理解、社交能力、得体的声音策略、良好的语法以及基本会计知识。要养成简化的习惯，学习如何与陌生人聊天，学习如何避免成为一个混蛋。如果你把这些事情做好了——几乎任何人可以做到——没有人能阻止你走向成功。

把你自己想象成机器人，而不是装满了魔法和神秘的皮袋子，可能对某些人是很有益的。如果你控制输入内容，你可以决定输出结果，去碰碰运气。正确的饮食、合理的运动、积极的思考、尽可能多学习、遵纪守法，好事自然就会发生。

寻找生活方方面面中的各种模式，从饮食到运动，再到任何能帮助你成功的部分。试着找找看你所观察到的模式背后的科学支持。将你自己当作实验室，看这个模式对你是否管用。

最重要的是，理解目标是为失败者准备的，系统是为成功者准备的。那些似乎有好运气的人通常有一个系统让运气降临到他们的身上。在这本书中，我已经制定了一些似乎对我有效的系统。你的经验将是不同的，但是从系统的角度思考而非目标总是有帮助的。

永远记住失败是你的朋友，是成功的原材料。接受失败，从失败中学习，别让它离开，直到你找到诀窍。这是一个系统。



译者后记

成功到底是因为天赋、运气、努力，还是三方面兼而有之？到底有没有一套固定的模式可寻？

作为译者，我其实也是抱着这样的好奇心接受这份翻译任务的。

如果译完这本书能让我更深刻地理解人生的意义，总结出一套更容易获取成功的经验和策略，同时把这些经验传播给更多的读者，何乐而不为呢？

所谓“译者后记”，一般是附在图书最后一页的，然而，就如同你很难找到固定的成功模式一样，读者的阅读习惯也是没有固定模式的。有的人拿起一本书，先看目录和前言，有的人则会直接翻到最后一页，先看看“译者后记”，通过译者的翻译感受判断这本书的阅读价值。

所以，即使是最后一页，也不能“剧透”。

我只能说，如果成功真有模式可寻，就如同“ $1+1=2$ ”一样，作者根本就不需要用一本书来阐述了一个标题或公式能解决的问题。

从本书的标题我们可以获取到的信息是：作者经历了无数次失败，但最终走向了成功。由此我们可以初步判断这本书是作者人生经历的真实记录，是经验之谈，是作者一生的智慧结晶。

没有人能因为阅读一本励志类图书而走向成功，但是我们至少能从这样的阅读中获得力量和智慧。

我相信，只要我们能像作者一样，不怕挫折，不断学习，不断提升，管理好自己，饮食健康和运动，让自己的能量水平处于最佳的状态，相信自己，肯定自己，我们就会走向成功。

就像作者在引言中说的：“无论你怎么定义你所处的人生阶段——或者你正在质疑自己，你自问到现在为止你到底做错了什么，我希望你能从这本书中得到一些启发，也许你所拥有的智慧加上我认为我所知道的，将足以使你摆脱困境。”

尼采说：“凡是不能杀死我们的，都会使我们更加强大。”

史考特·亚当斯说：“失败让我能够更好地应对未来的挑战。”

翻译是一种学习的过程，我并不会因为翻译完一本书而走向成功，但我知道，我们就是这样，行走在通向成功的路上。

作为译者，我真诚地希望这本书能获得读者的认同。

最后我想感谢每一位在翻译过程中给过我帮助的朋友。李璞先生是我的译作的忠实读者，几乎每一部译作他都会帮我细心校阅。还有李成宇、韦露、叶照明、刘庆华、叶丽丽、宫希贤、宫喜玲、金平秀、刘绪磊等朋友，都会在某些专业领域给过我及时雨般的帮助，在此一并感谢。

感谢本书的出版方和编辑，希望他们能为中国读者引进更多营养丰富的精神食粮。

我们需要读书。

朱银涛

北京阅想时代文化发展有限责任公司为中国人民大学出版社有限公司下属的商业新知事业部，致力于经管类优秀出版物（外版书为主）的策划及出版，主要涉及经济管理、金融、投资理财、心理学、成功励志、生活等出版领域，下设“阅想·商业”、“阅想·财富”、“阅想·新知”、“阅想·心理”、“阅想·生活”以及“阅想·人文”等多条产品线。致力于为国内商业人士提供涵盖先进、前沿的管理理念和思想的专业类图书和趋势类图书，同时也为满足商业人士的内心诉求，打造一系列提倡心理和生活健康的心理学图书和生活管理类图书。



阅想·财富

《索罗斯传：白金珍藏版》

- 十年经典典藏，“金融界的明星”、美国畅销书作家、传记写作大家罗伯特·赫斯特力作，一部全面升级的关于金融大鳄索罗斯的精装版传记。
- 本书是1996年版索罗斯传记的全面升级，并增加了许多新内容，包括对索罗斯及其亲密伙伴的专访，深入挖掘在未来不稳定的、变幻无常的信贷市场中的投资战略。



《巴菲特投资圣经：价值投资的24条黄金法则》

- 巴菲特找到了并不复杂的投资股市的成功途径。任何拥有一般智力水平的人，即使没有专业人士的帮助，也完全可以成为一个成功的价值投资者，因为理性投资的基本原则很容易理解。
- 了解巴菲特朴素而富有哲学性的价值投资智慧，读这本书足矣。



《如何在股市中挣到100万：长线投资金龟法》

- 英国排名第一的私人投资家，拥有半个世纪投资经验的长线投资大师约翰·李爵士手把手教你如何在熊市不亏、牛市大赚的秘诀，从1万股本到100万盈利不再是痴人说梦。
- 在这本书中，约翰·李总结了自己将近半个世纪长线投资生涯中的宝贵经验和教训，可以帮助投资者作出有关投资的重要决策。在书中他解释了为什么平稳的组合是最好的和最为持久的增长策略。投资者可以学会如何认准机会，如何研究及监控市场情况，如何与管理者打交道，最重要的是，学会如何赚钱。





《共享经济商业模式：重新定义商业的未来》

- 欧洲最大的共享企业 JustPark 创始人倾情写作、国内外共享企业大咖联袂推荐；
- 首次从共享经济各个层面的参与者角度、全方位深度解析人人参与的协同消费，探究共享经济商业模式发展历程及未来走向。



《德国制造：国家品牌战略启示录》

- 赛迪研究院专家组倾情翻译，工业 4.0 研究院院长兼首席经济学家胡权、工业 4.0 俱乐部秘书长杜玉河、工信部国际经济技术合作中心电子商务研究所所长王喜文联袂推荐；
- 从冠军品牌、超级明星品牌再到隐形冠军品牌，以广阔而迷人的视角，深度解析德国制造究竟好在哪里。



《指尖上的场景革命：打造移动终端的极致体验感》

- 中国移动研究院徐荣博士领衔翻译；
- 第一本打造移动终端场景体验感的权威落地书；
- 全景诠释追求极致体验感的发展思路，助力企业实现移动场景时代的战略转型。



阅想时代 策划
Mind Times Press

阅想官方微博：阅想时代
阅想微信公众号：阅想时代
(微信号：mindtimespress)

How to Fail at Almost Everything and Still Win Big: Kind of the Story of My
Life by Scott Adams

ISBN: 978-1-59184-691-8

Copyright © 2013 by Scott Adams, Inc.

Penguin supports copyright.

Simplified Chinese Translation copyright ©2016 by China Renmin University
Press Co., Ltd

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any
form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin
Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through
Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

本书中文简体字版由安德鲁伯纳格联合国际有限公司代理，企鹅兰登
书屋授权中国人民大学出版社在全球范围内独家出版发行。未经出版者书
面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

How to Fail at Almost Everything and Still Win Big
Kind of the Story of My Life



“呆伯特”的人生语录

- 人生总是难免有这样那样的失败，最重要的是你能从失败中获取有益的东西。
- 失败是工具，而不是结果。失败让人能够更好地应对未来的挑战。失败是可以管理的资源。
- 纵有万千激情不抵能量管用。最重要的指标是你的个人能量。当你的能量正合适时，你会表现得更好，无论是学业、工作、运动，甚至你的个人生活。
- 目标属于失败者。大多数成功者追随的是系统，而不是目标。
- 你每获得一项技能，成功的概率就增加一倍。平庸的技能结合起来的价值远远超过部分之和。
- 如果你想取得成功，思考一下成功的代价，然后去付出。
- 从某种程度上讲，运气是可以经过努力得到的。
- 幸福是唯一有用的人生目标。幸福等于健康加自由。

亚当斯的关于如何能够成功的想法是有趣的、令人耳目一新的。

《科克斯评论》(Kirkus Reviews)

自1989年以来，史考特·亚当斯已经画了近9000幅呆伯特漫画。他对现代管理理念、领导管理的有效性、办公室格子间的生活的嘲讽已经影响了数百万人的世界观。但是，他的成功主要是在不断的试错和失败的过程中建立的。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)

上架指导：传记/成功/励志

阅想时代 策划
Mind Times Press



ISBN 978-7-300-22427-5



9 787300 224275 >

定价：49.00元

[General Information]

书名=我的人生样样稀松照样赢 “呆伯特”的逆袭人生

作者=(美)史考特·亚当斯著

页数=251

SS号=13931341

DX号=

出版日期=2016.03

出版社=北京中国人民大学出版社

封面

书名

版权

前言

目录

第一章 那时我疯了

第二章 演讲的那天

第三章 激情就是扯淡

第四章 我的许多失败总结

第五章 我绝对钟爱的惨痛失败

第六章 目标与系统

第七章 我的系统

第八章 我失败的企业打工生涯

第九章 决定与希望

第十章 自私的错觉

第十一章 能量指标

第十二章 管理你的态度

第十三章 系统已经发挥作用了

第十四章 我的小拇指痉挛

第十五章 我的演讲生涯

第十六章 我的声音问题有名称了

第十七章 没用的声音治疗方案

第十八章 认识你的才能，知道什么时候该放弃

第十九章 你是一个练习型的人吗

第二十章 把握你的成功概率

第二十一章 成功的数学原理

第二十二章 模式识别

第二十三章 幽默

第二十四章 肯定宣言

第二十五章 时机也是运气

第二十六章 肯定宣言见效实例

第二十七章 声音问题更新

第二十八章 专家

第二十九章 社团设计

第三十章 幸福

- 第三十一章 均衡饮食
- 第三十二章 健康
- 第三十三章 声音问题更新（二）
- 第三十四章 运气
- 第三十五章 创业经历：日历树
- 第三十六章 声音问题更新（三）
- 第三十七章 关于肯定宣言的最后注解
- 第三十八章 总结
- 译者后记
- 封底