

目 录

致谢
简介
历次出版前言
序
第0章 困境
第1章 醒悟
第2章 现实
第3章 管理
第4章 学习
第5章 学习
第6章 交流
第7章 应用

致谢

当前文档《把时间当作朋友》由 进击的皇虫 使用 书栈(BookStack.CN) 进行构建，生成于 2018-05-11。

书栈(BookStack.CN) 仅提供文档编写、整理、归类等功能，以及对文档内容的生成和导出工具。

文档内容由网友们编写和整理，书栈(BookStack.CN) 难以确认文档内容知识点是否错漏。如果您在阅读文档获取知识的时候，发现文档内容有不恰当的地方，请向我们反馈，让我们共同携手，将知识准确、高效且有效地传递给每一个人。

同时，如果您在日常生活、工作和学习中遇到有价值有营养的知识文档，欢迎分享到 书栈(BookStack.CN)，为知识的传承献上您的一份力量！

如果当前文档生成时间太久，请到 书栈(BookStack.CN) 获取最新的文档，以跟上知识更新换代的步伐。

文档地址：<http://www.bookstack.cn/books/ba-shi-jian-dang-zuo-peng-you>

书栈官网：<http://www.bookstack.cn>

书栈开源：<https://github.com/TruthHun>

分享，让知识传承更久远！感谢知识的创造者，感谢知识的分享者，也感谢每一位阅读到此处的读者，因为我们都将成为知识的传承者。

简介

- 把时间当作朋友
 - 阅读说明
 - 本书定位——这不是一本什么样的书？
 - 这本书不是时间管理书籍
 - 这本书不是成功学书籍
 - 这本书不是心灵鸡汤式的书籍
 - 这不是一本讲大道理的书
 - 这不是一本随便翻翻就可以的书
 - 来源(书栈小编注)

把时间当作朋友

阅读说明

本书定位——这不是一本什么样的书？

有些时候，有些事物，从反面描述比从正面描述更为容易。如若先仔细说清楚这本书不是什么，之后对“它究竟是什么”这个问题，可能就不言自明了。

这本书不是时间管理书籍

尽管本书的内容也包括任务管理等与常见“时间管理技巧”相关的内容，但是，本书主张时间不可管理、一切都靠积累。

更进一步地说，本书主张一个人必须在开启心智、提高思考能力之后，才能够用正确的方法做正确的事情。也只有这样，时间才是朋友，否则，它就是敌人。很多“时间管理技巧”并非无用，但往往由于使用者心智能力低下甚至尚未开启心智，致使那些技巧只能治标，不能治本，甚至既不治标，也不治本。

这本书不是成功学书籍

我不赞同大多数所谓成功学书籍里的观点及其论证方式。在本书的第1版中有个专门的章节，叫“小心成功学”，但在这次修订的过程中，因结构调整，已将其内容打散分布到相应的章节。所以，这本书里没有出现“小心成功学”这个标题。虽然如此，但我的观点从未改变：成功从来都不是人人都可以做到的事情，过去不是，现在不是，将来依然不是。基于比较的成功观，是伤人的、害人的。事实上，对年轻人来说，成长比成功更重要，而且，这才是人人都可以做到的事情，才是人人都值得追求的事

情。而成长其实只有一条路——积累。

这本书不是心灵鸡汤式的书籍

这本书里没有安慰，因为这本书不是写给脆弱的人的——只有脆弱的人才不断需要安慰。现实是残酷的，生活是艰难的，无论什么样的时代，无论对哪一个层次的人，都是如此，对大多数年轻人来说，更是如此。人的理性建立在接受现实的基础上，不能接受现实，一切成长都是虚妄。只有坚强的人才能接受现实，只有接受现实，才有可能开始运用心智作出理性的决定，进而才有可能做时间的朋友（请重点参照“[现实](#)”一章）。

这不是一本讲大道理的书

我只不过是一名从业经验丰富的教师而已，并非所谓的“成功人士”。尽管字里行间可能透露出说教的神态，但，相信我，讲大而空的道理是我从很小就憎恨的行为。我只想把一些普遍困境的最佳解决方案用朴素的论述、详尽的说明、直接的方式传递出去。很多道理都非常简单，但却至关重要。现实就是这样，有用的道理往往都是简单的，甚至简单到令大多数人不由自主地忽视的地步。从另一个方面讲，这本书所传递的信息，原本只不过属于常识，可由于种种原因，并没有被真正普及、理解，实在可惜。

这不是一本随便翻翻就可以的书

随便翻翻就可以的书，不值得读。如果您拿到本书，只是想随便翻翻，那我还是劝您算了罢，因为那么做没什么意义。这本书里的很多文字，需要读者耐心读到最后再作判断，而非看到只言片语就进入抗拒状态，然后不由自主地断章取义——因为书中有很多观点和结论会与读者的现有看法不同，甚至相对。尽管这本书的第1版得到了非常多的好评，豆瓣上评分长期为[8.7](#)，甚至被列为[中国书刊发行业协会2010年度全行业优秀畅销品种](#)，可根据读者的实际反馈来看（尽管负面的很少，但往往更重要）：读不进，进一步因为读不进而产生误解的人很多。如有兴趣，读者可先阅读“[交流](#)”一章。读过之后您就会明白，有效沟通在一些特定的情况下究竟有多难。

来源(书栈小编注)

<https://github.com/UranusKing/ba-shi-jian-dang-zuo-peng-you>

历次出版前言

- [第3版前言](#)
- [第2版前言](#)
- [第1版前言](#)

第3版前言

2009年6月《把时间当作朋友》正式出版发行。于我来说，这多少有点意外。最初写这些文字的时候，我并没有出版的计划，只是基于分享的心态把这些文字发表在了[我的网志](#)上——当然，即便印刷成册，本书的内容依旧[全部在网上公开](#)。

《把时间当作朋友》第1版第1次印刷只有8 000册，可这8 000册竟然在上架的第一周售罄。这令我再次意外。更意外的还在后面——在接下来的一年半左右的时间里，这本书竟然重印12次！

这些文字最初是写给我的学生的，2007年年初开始陆续地写，大约用了3个月完成。到了年底的时候，因为网站数据库损坏，只好重新写过，文章系列的标题也从“管理我的时间”变成了“把时间当作朋友”。最初，我是想帮学生解决问题，到2009年6月本书正式出版之后才发现，这本书的主要读者大多是职场新兵，很多在校学生对本书内容并无兴趣。我只能猜测这是大多数在校学生经历不足、吃亏不够造成的——也许只有吃过大亏，才会有洗心革面的动力。

最令我意想不到的是，这本书是一本被动销量巨大的书。出版之后，我接到很多读者来信，他们说自己读过这本书以后，又买了若干本送给同学、同事、朋友，甚至亲戚。有的高中教师向学校申请订购几百本发给每一位学生，也有大学辅导员自费购买几十本送给班上的每一个人；盛大网络创新院的副院长郭忠祥先生干脆成批买来堆在办公室门口，谁来都可以拿一本；2011年1月，华为赛门铁克成都公司订购了4 000本，发给公司的每一个职员……

好评如潮，当然是我求之不得的结果，但这更是一种压力。又因为这份高分出乎我的意料，它带来的压力就让我多少有些不安。我会为此不时认真阅读读者的每一则留言——重点看批评。有些批评缺乏道理，可有些批评确实令我汗颜。例如，有读者指出此书第1版的结构松散，并且善解人意地说：“网志文章集结成册的结果如此，很容易理解……”

事实上，2009年年底，就是本书第1版正式出版半年之后，我就有改版的愿望，却苦于事务繁杂、分身乏术，未能行动。2010年年初，修订了一些文字，更新了几个重要例子，增加了插图，权算第2版。那之后，我陆陆续续又写了很多文字，到2010年年底的时候，觉得无论多忙都必须重写，就有了现在的第3版。

在新的一版里，主要做了两点大的改动。

第一个改动是尽量剔除说教的腔调。虽然我不是科班出身，但也一口气从事教职10年之久，故而做到这点对我来说相当不易。但这是必需的，因为说教总是令人厌烦——无论它有没有道理，无论对于说教者还是被说教者。

第二个改动更为重要。在大量删减之前的内容后，又大量增补了关于学习、思考、沟通的内容，以充实“运用心智，获得解放”的主旨。原本在网志上写“想明白”和“我也有话要说”两个系列的时候，我计划着写两本独立的书。但最终我还是决定将这两个系列的精髓合并到《把时间当作朋友》的新版之中，因为多出版一两本书不是我的目的，我的目的是把我认为应该传递出去的内容传递出去。

同时，我的另外一本书《人人都能用英语》也即将出版发行。《人人都能用英语》相当于《把时间当作朋友》的“特定领域实践版”。如果说“把时间当作朋友”的方法就是“用正确的方法做正确的事情”，那么在《人人都能用英语》中，“正确的事情”就是“习得”英语，“正确的方法”就是“用”。

经过一段挣扎，我终于在2011年2月2日晚（大年三十）完成了新版的组织与创作，之后又用了两年多的时间润色与完善，如今正式出版，算是了却一个心愿。写字

的快乐并非来自表达，而来自这些文字所带来的改变——无论是对读者还是对自己，无论是对周遭还是对内心，都是如此。这本书里的每一个字，无论是删掉的还是增加的，都给我带来了巨大的快乐。希望它们对您亦能产生真正的帮助，进而改变我们的生活。

李笑来

2013年8月于北京

第2版前言

岁月如梭。

转瞬间《把时间当作朋友》正式出版发行已经整整一年。在这一年里，这本书给我带来了无数的意外。

我在写这本书的时候，目标读者群体是学生，可事实上，这本书在另外一个我之前未曾想到的读者群中反应更为热烈——在职场上打拼过一两年的新人。当然，现在我已经可以理解个中原因：因为这本书所讲述的一些道理是需要一定的经验和挫折才能真正理解的。对尚未做过什么实事，尚未遇到什么挫折的人来说，这些道理看起来是那么简单、那么明显，乃至和废话差不多——而所谓“越早醒悟越好”这样的言词，对他们来说是相当地苍白；所谓“苦口婆心”的态度，对他们来说是相当地腻歪。

事实上，我自己一直清楚，如若不是在今天这个时代，这本书很难面世。

有些道理就是很难传播——因为人们只传递自己认同的东西。有些道理就是不大可能被多数人认同，于是，即便它再合乎逻辑，再怎么有用，也不是很容易传播。这个时代是伟大的——因为互联网。互联网的存在以及网志引擎（我用的是WordPress）的流行，其巨大意义并不仅仅在于它们降低了信息传递的成本（网络出版成本几近于零），更在于它们增加了信息流动的速度和广度——乃至《把时间当作朋友》在不经意之间已经获得相当的认同。网志文章的点击量和读者留言的数量与质量都在起着促进信息传递的作用。

时至今日，在豆瓣上《把时间当作朋友》目前已经超过5000人参与评价，平均评分为8.7；一直在时间管理、自我管理分类中排名第一。短短的一年时间里，这本书竟然重印8次。

出版第一年就重印8次，当然可以当作吹牛的资本。然而，事实并非和我当初所想象的一样。这本书的畅销，很可能与你我所知道的“畅销”并不全然相同。这本书的内容是在我的网志上百分之百公开的，很多读者在读过电子版后，依然购买纸质版收藏。还有相当多的读者，买一本读过之后，再买若干本送给朋友、同学、同事。西安有一位中学教师张小姐，一口气买了45本送给自己的全班学生，而后来她的一位同事，也买给自己所有的学生。最夸张的可能是盛大网络创新院的郭忠祥先生，“一捆一捆”地送，究竟送给盛大同事多少本，已经想不起来了.....

也就是说，这是一本“被动”读者很多的书。

有一个小插曲。2009年12月初，有读者来信告诉我，豆丁网上竟然提供我的若干本书的“收费下载”——《托福核心词汇21天突破》、《TOEFL iBT高分作文》、《新托福iBT词汇分类突破》、《把时间当作朋友》。事实上，我的书的内容全都是百分之百公开的，都发布在我的网志上，无需任何费用。然而，竟然有人以单本收费5.8元人民币的价格将它们出售！我发了篇网志求助。北京的律师李刚先生为我写了律师信，与豆丁网交涉。后来豆丁网撤掉了那些收费下载链接。我常想，那些付费下载的人，看了书之后会不会有所进步，知道“学习是最节省时间的方法”呢？学学如何使用Google，起码就能把这些钱省下来了把？

经常有人在各种场合问我：“你把你的书全部公开了，我想知道你真正的目的是什么？”我懒得回答。2010年4月10日，我应郭忠祥先生到盛大演讲的时候，有位听众说：“非常抱歉，我没有买你的书，因为有电子版.....”我打断他，说：“我本来就没指望用这本书赚钱。”听众给我掌声，针对这掌声，我没再接着说什么，可事实上我觉得实在没必要用掌声回应我这句话——有些人在有些事上毫无功利心，这有什么奇怪的吗？

我只是写了字而已。还有那么多读者自己掏腰包买来送人呢，他们用的可是真金白银。

但愿岁月如歌。

李笑来

2010年5月于上海

第1版前言

无论是谁，都最终在某一刻意识到时间的珍贵，并且几乎注定会因懂事太晚而多少有些后悔。病了要就医，病急了就很可能乱就医。可是书店里各种各样的关于“时间管理”的书籍多半于事无补——至少这是我自己的经验。一方面是束手无策，另一方面是时间无情地流逝，恶性循环早已经形成——要做的事情越来越多，可用的时间越来越少；而因此时间越来越珍贵，时间越来越紧迫；时间越珍贵就越紧迫，时间越紧迫就越珍贵.....压力越来越大，生活成了一团乱麻。

时间是个问题，可是“管理”它却不是正确有效的方法，因为那是几乎做不到的事情。之所以后来换成这个名字，在于“把时间当作朋友”更能体现本书的实质。我自己也是在写作的过程中才清楚地意识到“管理时间”的说法有多么荒谬。人是没办法管理时间的，时间也不听从任何人的管理，

它只会自顾自一如既往地流逝。“管理时间”只不过是人们的一厢情愿而已。换言之，人类能做的事情

顶多只不过是发明改进测量时间的工具而已，根本没有任何办法去左右时间。

终于有一天，我对自己说：“承认了吧，你对时间的流逝无能为力。”那一刻的醒悟，感觉就像凤凰涅槃一样浴火重生——这个说法多少有些矫情，但又确实过于准确而无可替代。那一瞬间，我已经30多岁——还好，并不算太晚。

要管理的不是时间，而是自己。人们生活在同一个世界，却又各自生活在自己的那个版本之中。改变自己，就意味着属于自己的那个版本的世界将会随之而变，其中也包括时间的属性。开启自己的心智，让自己能够用最可能准确的方式思考、观察、记录、总结、分享和行动，那么自己的时间就会拥有不同的质量，进而整个生活都必然因此焕然一新。

人生的幸运在于能够“用正确的方式做正确的事情”。而什么是正确的或者更好的方式，什么事情真的值得去做，需要运用良好的心智才能作出尽可能准确的判断。若真的做到“用正确的方式做正确的事情”，那一瞬间，时间无须管理（当然就算想管其实也没人能做到），它是你的朋友，陪你亦步亦趋走到最后的朋友。

我终于明白为什么过去读过的那么多“感觉上有道理”的文字却最终“感觉上并无帮助”了。也许是自己被误导了，也许是过去太愚钝，我竟然没有意识到“管理”的焦点根本就不应该是时间，而应该是我自己！过去我读过的许多时间管理书籍里的方法肯定是（至少应该是）有用的——就好像是巧匠手中的工具，不可能没用。武侠小说里的那些江湖高手，手拿一根树枝也一样可以横扫天下，可是对一个手无缚鸡之力的人来说，给他干将也罢，莫邪也罢，又有什么用处呢？

找到问题的根源，就真的有了希望。

李笑来

2009年春于北京

序

- 希望时间也是我的朋友
 - 俞敏洪
- 人生是马拉松，胜者不一定是跑得最快的
 - 赛伯乐（中国）投资公司董事长 朱敏

希望时间也是我的朋友

俞敏洪

记得上次给笑来的《TOEFL核心词汇21天突破》写序，转瞬间已经是六年之前。我于一九九三年创建新东方，至今已十六年。时间过得太快，真应了那句话——人生犹如白马过隙，瞬间而已。

人生苦短，去日苦多。每个人都想掌控时间这个最重要的资源，可实际上总是无能为力。有很多媒体记者在采访我的时候都会问一个同样的问题：新东方的未来是什么？新东方打算走向何方？坦率地说这是一个不好回答的问题，我也从来没有明确的答案。很多人都以为我雄才大略、胸有成竹，而实际上我常常是捉襟见肘，十分狼狈。新东方从过去走到现在，一直是顺其自然发展而已，我从来没有设计过她的未来，更加没有五年计划之类的东西。商业世界瞬息万变，我觉得制定了计划也不一定管用。新东方只懂得风雨兼程，勇往直前。至于说最后会有一个什么样的结局，已经不在我们应该担心的范围之内。我相信只要方向是对的，哪怕道路再曲折，也终将能够走到我们心中的目的地。

再往前追溯一点，当初我自以为自己考上个江苏师范学校就不错了，结果却考上了北大。又比如，当初我只是为了出国去考托福，结果美国人一下子就看出我是准备出去混日子的，虽然肯录取我却不肯给我一分钱奖学金。没钱去留学，只好留在国内教别人考托福，竟然靠着这个出了名、创了业。动机是一回事儿，预期是一回事儿，而结果往往又是另外一回事儿。

人生充满了不确定性和戏剧性，但有一件事是确定的——时间只与那些努力的人做朋友。笑来肯定不是我见过的最聪明的人，但他一定是很努力的人。在新东方执教期间，除了桃李无数之外，还写过两本非常畅销的书，除了前面提到过的那本之外，还有《TOEFL iBT® 高分作文》，这些都可以证明他的努力，他的勤奋。读过笑来的新书，《把时间当作朋友：运用心智获得解放》，感慨他是个用心的人，也为他肯把自己用心积累的感受写出来与学生、朋友分享而感动。

能够登上金字塔顶端的只有两种动物，一种是雄鹰，一种是蜗牛。雄鹰拥有矫健的翅膀，所以能够飞到金字塔的顶端，而蜗牛只能从底下一点点爬上去。雄鹰飞到顶端只要一瞬间，而蜗牛可能需要爬很久很久，也许需要坚持一辈子才能爬到顶端，也许爬到一半滚下来不得不从头爬起，但只要蜗牛爬到顶端，他所到达的高度和看到的世界就和雄鹰是一样的。我们大部分人也许不是雄鹰，但是我们每一个人都可以拥有蜗牛的精神，我们可以不断地攀登自己生命的高峰，终有一天，我们可以在无限风光的险峰俯视和欣赏这个美丽的世界。无论是雄鹰，还是蜗牛，都因为它们的勤奋和努力，就有了时间作为自己的朋友，每一分、每一秒，它们的生命都因此有了它们自己确定的意义，而非虚度。

做人要勤奋，做人要执着，但做事不一定要图快。马跑起来比骆驼快，但骆驼一生走过的路却是马的两倍。没有人见到过在沙漠里狂奔的骆驼——除非那头骆驼疯了。我喜欢笑来的观点，一切都靠积累，一切都可提前准备，越早醒悟越好。人的一生是奋斗的一生，但是有的人一生过得很伟大，有的人一生过得很琐碎。如果我们有一个伟大的理想，一颗善良的心，我们一定能把很多琐碎的日子堆砌起来，变成一个伟大的生命。但是如果你每天庸庸碌碌，没有理想，从此停止进步，那未来你一辈子的日子堆积起来将永远是一堆琐碎。所以，我希望这本书所有的读者都能把自己每天平凡的日子堆砌成伟大的人生。

2009年4月于北京

人生是马拉松，胜者不一定是跑得最快的

赛伯乐（中国）投资公司董事长 朱敏

人们常说“要与时间赛跑”，我却觉得自己一直被时间追着跑，被迫得死去活来。1977年国内恢复高考，当时的我俨然已到而立之年。时时刻刻都恨不得把一分钟掰成两份。要做的事儿太多，要学的东西汪洋一片，不舍得浪费哪怕一秒钟时间，因为被迫浪费掉的已无法追回，用现在的话来说就是“沉没成本”早已无法承受。回想当年，那滋味总令我百感交集，那时候连洗衣服或者哼首歌的时间之于我们都是莫大的奢侈。有电的时间是用来学习的，只有等到熄灯之后，在黑暗中边洗边唱，就算是享受生活。

为了追求出国求知的梦，就要从零开始学英语。当时的英语学习环境不比现在，没有五花八门的教材，没有录音机，词典也只有一种。背词典不是因为理想远大，而是因为实在别无他法。每天手抄一叠卡片，随身携带，但有片刻闲暇就要摸出来背诵。自己的发音有多差是出国之后才知道的，因为自己说出来的英文要反复多遍才能使教授听懂个大概。而出国前却根本顾不上脸面，走路都在大声地“自言自语”，都读错了也没有人知道。然而，就是这样“摸着石头”渐行渐远，最终竟然也“过了河”。

总算是有幸，最终于上个世纪80年代前往美国斯坦福大学攻读博士。转瞬间结识了来自全球各地见识广、基础扎实的同学们。那时的我已经36岁，又感觉时间在后面紧紧追赶，令我无法有片刻停歇。硅谷是创新的沃土，也是全世界精英的汇集地。刚刚从中国走出来的土里土气的我，只能靠专心做事去博出自己的一番天地。越是勤奋的人越输不起，越是输不起的人越勤奋。好像不知不觉就已经穿上了水晶鞋的灰姑娘，我与那个氛围里的其他人一样，赤手空拳地努力，靠勤奋与勇气希望自己能够打拼出一番天地。

从1990年开始我的创业生涯（FutureLab），直到后来WebEx（网迅）公司在2007年成功以32亿美元出售给思科公司，期间转瞬已经17个年头。春秋轮换之间，无数风风雨雨，实际上未有片刻一帆风顺。其中的甘苦滋味，并非不愿讲述，而是因太多太杂而无从说起。我不是最聪明的人。想当年先后进入网络会议系统领域的公司有几百家，可想而知有多少绝顶聪明的人投身于该创意。然而人生就好像是马拉松长跑，最后的胜者是那个最能坚持的人。17年间，无数的公司进进出出，无数的人来来往往，现在回头一看，掉队的竟然都是聪明人，留下我一个当初土里土气傻头傻脑的人跑到最后。

读过笑来的《把时间当作朋友》后，我这个已步入耳顺之年的老家伙豁然开朗，原来我一直以为我被

时间追着跑，其实竟然是不知不觉之间有了时间这个朋友作保镖。喜欢笑来深入浅出的文字，更喜欢与他交谈，话语之中他总是可以好像不经意却又精准异常地说透根本。有一次，笑来提起，“人们知道朱敏是从思科花了32亿美元收购WebEx那一刻开始的，而全然不知之前的种种困境”。这个我有深刻的体会。用他的话描述就是“人们倾向于只看到贼吃肉看不到贼挨打.....”

以我个人的体会，我非常鼓励每个年轻人能花上几年时间到国外走一走，学一学。教育的根本其实只不过是“见多识广”。然后再用5到10年时间定义一个属于自己的人生方向，为之奋斗，为之坚持，不知停歇地努力上10年20年。有些成功靠运气，可是持续的成功却与运气无关。希望每位读到此书的年轻人，能够重塑自己的心智，洗尽这个时代在你们身上烙下的浮夸急躁的印记，在人生这场马拉松中跟我一样坚持到底，永不放弃，获得最后的成功。希望我在耳顺之年，能在科技世界与国际教育事业上与君共勉。

2009年4月于杭州

第0章 困境

- 第〇章：困境
 - 1. 问题
 - 2. 慌乱
 - 3. 解决
 - 花絮：

第〇章：困境

1. 问题



或许因为考试临近，或许因为工作需要，你现在必须把一本书读完。这本书的内容不是轻松的文字，所以不能一目十行——它需要你认真阅读并理解，甚至可能要求你根据它所陈述的原理或者规则进一步创造一些什么，才算真正“有所收获”。

经过一番挣扎，你终于决定“正式开始”！你坐到喜欢的沙发上，打开常听的音乐，翻开书的某一页开始看。

过了一会儿，你突然觉得自己非常渴，想要找水喝。你打开冰箱顺手拿出一瓶饮料，倒进杯子。刚喝了一口，你一下子想起来：不对，不应该喝这种含糖的饮料！真是的，无论说多少次，妈妈都不会记得把含糖的饮料和不含糖的饮料分开放！于是，你跑到妈妈的卧室，与她“理论”了一番，最终发现于事无补，只好一个人悻悻地回来整理冰箱。

你重新回到沙发上，接着看你的书。看了一会儿，你换了个姿势。不巧压到了电视遥控器，电视一下子亮了。这位节目主持人恰好是你最喜欢的。哇，今天她这身打扮真漂亮！不过今天的话题怎么这么

无聊？！你还是不由自主地看了一会儿，又顺手用遥控器翻了翻其他频道.....幸亏这时一连几个频道都没有好节目，你才停下来，有点失望地想：现在的节目真的很无聊，还不如看书呢！

嗯？怎么这么渴？你这才想起来，整理冰箱前，你把那杯含糖的饮料放在了妈妈的桌子上，却忘了重新给自己倒一杯不含糖的饮料，就直接回到了沙发上。于是你再次起身去弄喝的。喝了两口，你突然想起来你现在正喝的饮料是你最喜欢的——第一次约会的时候，你喝的就是这种饮料.....

手机响了，是一条短信。一个朋友问：“你在干嘛？”你没好意思说你在学习，只是含混地说，你病了，在家休息，不想出去.....结果朋友竟然打电话过来慰问，你只好支支吾吾地应付了一阵子。

挂了电话，你又回到沙发上。想了想，还是换一下背景音乐吧，现在这首听上去太伤感。于是你扭身摆弄了一会儿音乐播放器，然后重新坐好开始看书。

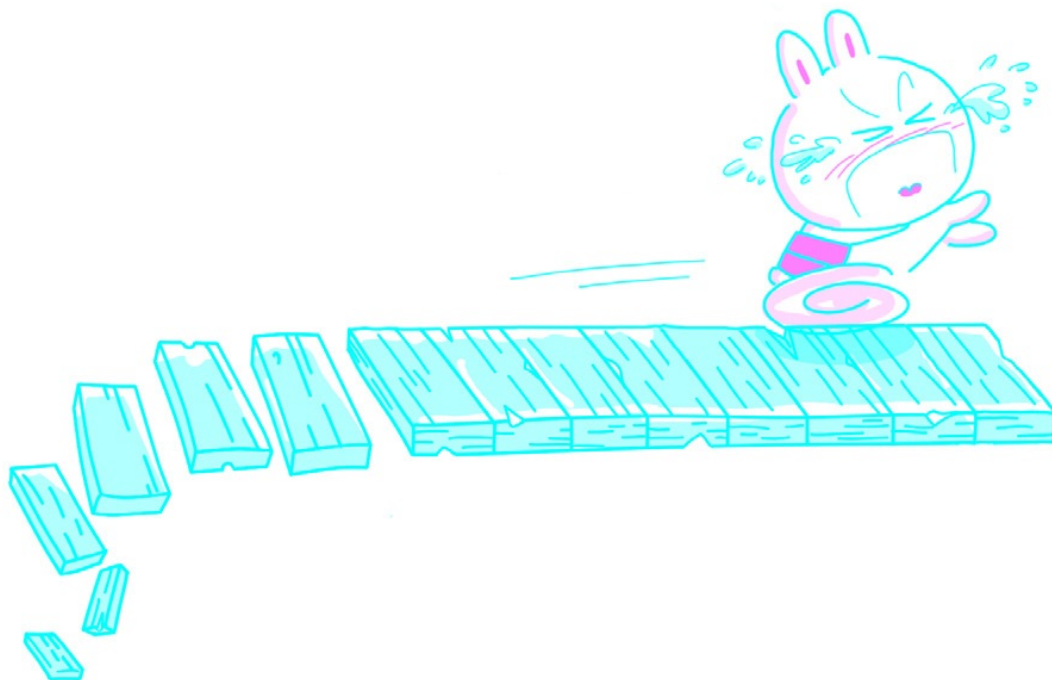
过了好一阵子，你突然意识到自己刚刚在发呆。打了个寒颤，你下意识地看了一下表—天哪！已经过去两个小时了，可是你连一页书都没看完！

以上的描述，说的肯定不是你，但那场景你一定很熟悉。

终于，在某一时刻，你失声惊呼：“没时间了！”

这尴尬，无论是谁，要么已然经历，要么将会经历，没有例外。这尴尬一旦出现，必然压力无比巨大，而且来自四面八方。这种巨大的压力所造成的恐慌，往往可以使当事人做出荒诞不经、让其他人匪夷所思的决定：自相矛盾、自我欺骗、孤注一掷、痴心妄想.....诸如此类，不一而足。

完成任何任务都需要一定的时间。同时，任何任务都最好或必须在某个特定的时间点之前完成，即，任务都有一个最后期限¹。而且，只要是必须完成的任务，不管是否已经开始执行，最后期限就在不断迫近，因为时间永不停歇。



问题好像很简单，看起来无非有以下几种情况。

- 没有按时开始执行任务。
- 错误估算完成任务所需时间。
- 在任务的执行过程中出现了差错。

果真如此的话，那么解决方案好像也很简单。

- 按时开始执行任务。
- 正确估算完成任务所需时间。
- 在执行任务的过程中不要出差错。

可事实上问题并非如此简单，否则也不会让那么多人一生都束手无策。

2. 慌乱

我教过很多学生²。他们中的绝大多数都一样，压力刻在额头，匆忙写在脸上。他们身上充满了矛盾——他们“既勤奋又懒惰”。

他们很勤奋，每到周末都要起个大早，在上午八点半之前挤公共汽车赶来上课³，中午要吃既不价廉又不味美的盒饭，下午要在一个充满各种味道的教室里继续上课。他们也许会玩电子游戏，但显然比那些只玩电子游戏的人更勤奋；他们也许会喝酒打牌，但显然比那些只喝酒打牌的人更努力。

可与此同时，他们也随时展露懒惰的倾向。我教得最好的课程是作文。我很少在课堂上讲语法、词汇、修辞之类的东西，因为这些内容学生可以自学或者很容易自学。我更喜欢讲思维方法，我认为这才是教学的关键所在。只有想清楚了，才有可能写清楚。想不清楚，甚至连写出来的必要都没有。讲

作文课也是我最开心的事情之一，因为作文课实际上是思考课。自己思考原本就是件很快乐的事情，而教别人思考则是学习思考、锻炼思维的最好方法。我的学生也很开心，因为他们听懂了我对他们说的话：“只有学会正确地思考，才意味着真正进化成人。”

没有人愿意做猴子。

终于，有一天，我还是被一名学生“打败”了。

那天下课之后，一个男孩捧着我写的那本非常畅销的《TOEFL iBT 高分作文》让我给他签名。我签了。然后他说：“老师，我可不可以问你一个问题？”我笑着说：“你现在可以直接问第二个了。”他说：“老师，你说，如果我把你这本书里的作文全都背下来，在考场上默写一篇，会不会被判雷同呢？”当时我一下子失去了耐心，尽管没有发火，但语气里肯定有一些东西：“那你说呢？！”那个男孩脸红了一下，迅速走了。

我快被他弄疯了。难道我的课讲得这么没有效果吗？我上课时那么卖力地对他们讲道理：“作文，当然要自己写；就算有范文，也是用来参考的。”而且我很确定，我在《TOEFL iBT 高分作文》的前言里花费了很多笔墨去讲解如何参考范文而不是照抄范文。抄袭别人的文章当然会被判为雷同—这还用问吗？！结果怎么会是这样？

可是，竟然决心背下这本书里所有185篇文章的学生，又怎么可能是懒惰的呢？

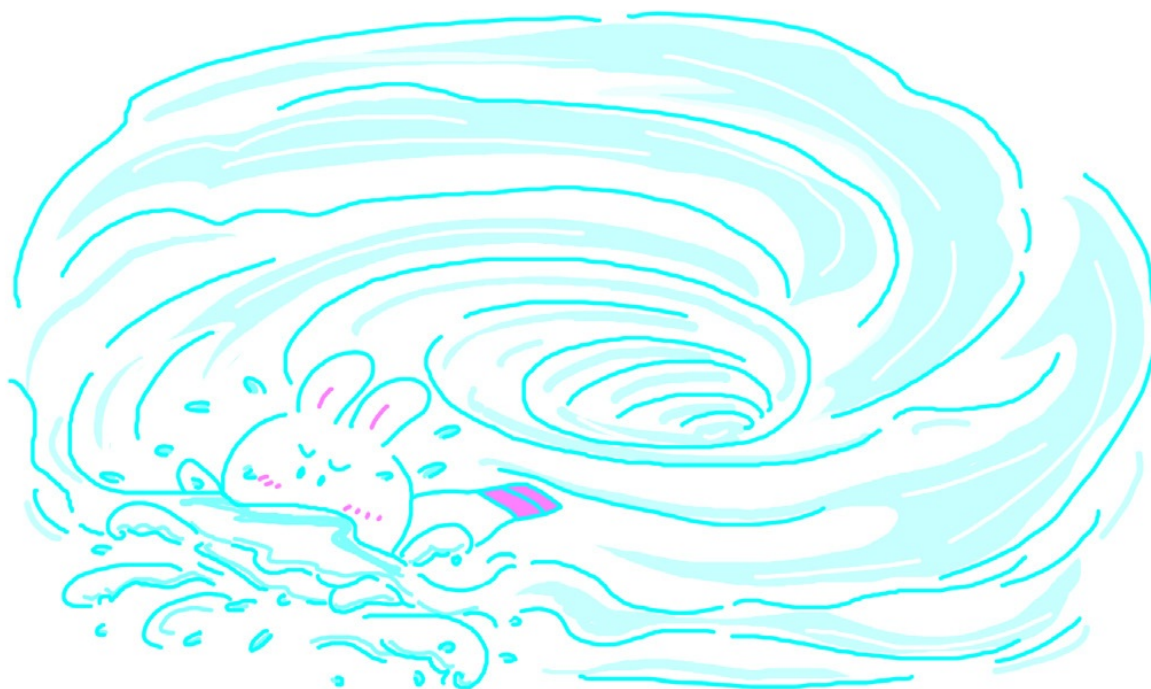
更要命的是，不止一个学生曾经这样问，所以这肯定不是个案。

经过反复询问，认真观察，我终于明白了—很多学生“既勤奋又懒惰”的怪异现象来自他们对“时间压力”的感受。“没时间了”或者“时间不够了”的恐慌，使他们超乎寻常地勤奋。哪怕只是虚假的“勤奋”，一样能让他们恨不得废寝忘食。而同样的感受，也使他们终日不忘寻找捷径，美其名曰“提高效率”，而实际上却想着“最好不费吹灰之力”。无论哪一种行为，都肯定是不现实的，因为已经“没时间了”—这才是冷冰冰的事实。

“没时间了”，是“时间恐慌症”患者脑子里唯一反复闪现的一句话。巨大的压力，极度的恐慌，使“患者”身上综合了一切矛盾：他们既勤奋又懒惰，既聪明又愚蠢，既勇敢又懦弱，既满怀希望又分分秒秒面临绝望，既充满自信又随时随地体会自卑……

“没时间了”，其可怕程度几乎无异于死亡。死亡是所有人都要面临的终极困境—没有解决方案的困境。对其恐惧之甚，以至人类不分种群，不约而同地集体创造一个天堂留给自己和自己喜爱的同类，同时还创造一个地狱送给自己憎恨的同类。但这毕竟不是切实有效的解决方案。死亡本身其实并不可怕，面临死亡的过程才真正可怕。如此，就能很容易地体会那些“既勤奋又懒惰”的学生，面临的是怎样的悲惨境遇了。

但是，生活中明显有另外一些人—尽管数量上并不占优—在用另外一种状态生活。他们从容，他们优雅，他们善于化解各种压力，安静地去做他们认为应该做的事情，并总能有所成就。他们甚至可以达到常人无法想象的境界—不以物喜，不以己悲。面对同样的困境，这另外的一些人究竟是如何保持从容的呢？



3. 解决

你想打开一扇门，可那门上有个锁，把门锁住了。“如果能找到钥匙就好了”，你想。可是钥匙在哪里呢？反正不在那把锁上。既然门被锁上了，钥匙就一定不会插在锁孔里。

“没时间了！”这种尴尬就像是一把我们要打开的锁。

同样，要想摆脱这种尴尬，死盯着这把锁是没有用的。

很少有人会注意，所谓“管理时间”抑或“时间管理”是虚假的概念，是不可能完成的任务。时间不会服从任何人的管理，它只会自顾自地流逝。你不可能冲它大喊：“时间，你给我慢一点！”它只是自顾自地流逝。你也不可能向它大叫：“时间，你给我快一点！”它还是自顾自地流逝。时间不理任何人，它用自己特有的速度流逝，不受任何外界因素影响。



—毫无疑问，我们无法管理时间。^{^4}

钥匙在其他地方，反正不在锁上。尝试着从“管理时间”开始解决问题，注定徒劳。尽管我们面临的尴尬是“没时间了”，可从本质上来看，这尴尬与时间的关系不是很大。没错，问题出在我们自己身上。

你可能听说过这个原则^[^5]：

先把任务分为“重要的”和“不重要的”，再把任务分为“紧急的”和“不紧急的”，然后挑选“重要的”而又“紧急的”的任务优先执行.....

看起来似乎很有道理，而实际的操作效果怎么样呢？并不好。为什么？因为你发现（或最终证明）自己没有足够的能力去区分一项任务是否重要、是否紧急。所以，到头来，尽管别人告诉你的方法是对的，可是你操作起来却得不到期望的结果。

没错，问题出在我们自己身上。

我们无法管理时间。我们真正能够管理的，是我们自己。只有接受这个简单的事实，才有解决问题的希望。“时间不可管理”，尽管听上去很简单，但是理解它，进而接受它，可不见得那么容易。因为，它未必是（甚至几乎肯定不是）你以往已经认同的观念。

人们很难接受与已有知识和经验相左的信息或观念，因为一个人已有的知识和观念都是经历过反复筛选的。尽管很多知识和观念是被灌输的，但知识的持有者对“被灌输”这一事实往往毫无察觉，就算察觉，也可能拒绝承认。人们更愿意相信自己拥有一定的判断能力，不会被轻易糊弄。即使是一些“想当然”的观念，人们也倾向于认为那是“思考过后的结论”。在历史上，这种情况反复出现。例如，在葡萄牙航海家麦哲伦证明“地球是圆的”^{^6}之前，大多数人相信大地是平的^{^7}，并且把这种想当然得到的结论当作自己认真思考之后才获得的知识。以至在其被证明有误的那一瞬间，第一个念头不是“啊？原来是这样！”而是“扯淡！没那回事儿！”

被灌输的观念，越是错的，越有惊人的繁殖能力。随着时间的推移，它愈发顽固，直到最后，它能在

不知不觉之间 蒙蔽一个人，使其失去心智成长能力。

有一个普遍存在而又令人惊讶的例子：很多人相信没有生出儿子是女人的错—即使是在今天。中学《生物》课本 里讲得很清楚：女性卵子里的性染色体是 XX，而男性精子中的性染色体是 XY，精子与卵子结合时会出现可能性相当的两 种情况，即 XX 和 XY。所以，生出来的孩子是男是女，是概率相同的随机事件，与女性没有关系^[8]。科学事实简单明了，而结果显而易见：不是每一个读过书的人都能理解并接受这个简 单易懂的科学事实⁹。

本书此后的不少内容，很可能与读者最初的期望不符，甚至相左。其实，这本书的主旨非常简单：时间是不可能被管理的。必须开启心智，看清楚，想明白：问题出在我们自 己身上。而我们所面临的问题，与时间、管理或时间管理都没有多大的关系。解决方案只有一个，那就是“一切都靠积累”。深信积累的力量，时间就是你的朋友，否则，它就是你的敌人。

花絮：

本书主张“时间不可管理”，这使书店在销售它的时候颇为尴尬。想想看，这本书放在哪个类别里好呢？放在“时间管理”类别里，显然不合适—因为本书的主旨明明是“时间不可管理”。放在“成功励志”里呢？也不合适，因为本书中有整整一章专门批评庸俗成功学。有的网上书店为这本书专门开辟了一个类别—个人成长，这个类别里只有一本书—《把时间当作朋友》。有的书店懒得操心，随便把这本书放在一个地方—有读者来信告诉我说他在“妇女之友”类别里看到了这本书。当然，更多的书店想出了一个很好的方法—不分类了—反正畅销，直接堆在店门口.....

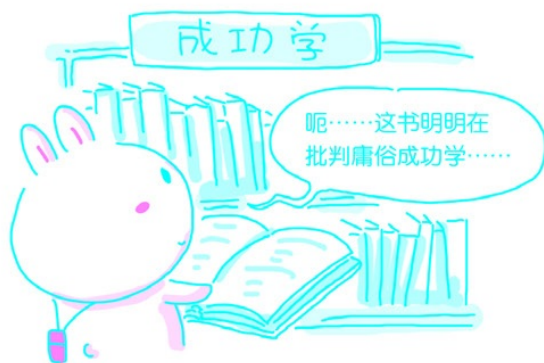
1. 这是一本难以归类的的书。



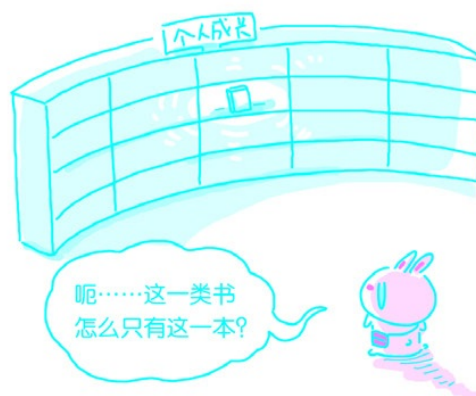
2. 有的书店把这本书放在“时间管理”一类……



3. 有的书店把这本书放在“成功学”一类……



4. 有的书店专门给这书开了个类别……



5. 有的书店懒得分类,直接堆在店门口。



6. 也有的书店竟然把它放在这里……



[^5]: 此原则出自史蒂芬·柯维 (Stephen Covey) 的《要事第一》 (First Thing First,

1994)。中国读者可能更熟悉他的另一本书：《高效能人士的七个习惯》(Seven Habits of Highly Effective People, 1989)。

[^8]：生男生女这个问题，要非得说跟谁有关系，也只能与男性有关系：因为 Y 染色体来自男性——可即使如此，也不会改变此事件的概率。

第1章 醒悟

- 第一章：醒悟
 - 1. 孰主孰仆
 - 2. 何谓心智
 - 3. 我的案例
 - 10元钱的收益

第一章：醒悟

1. 孰主孰仆

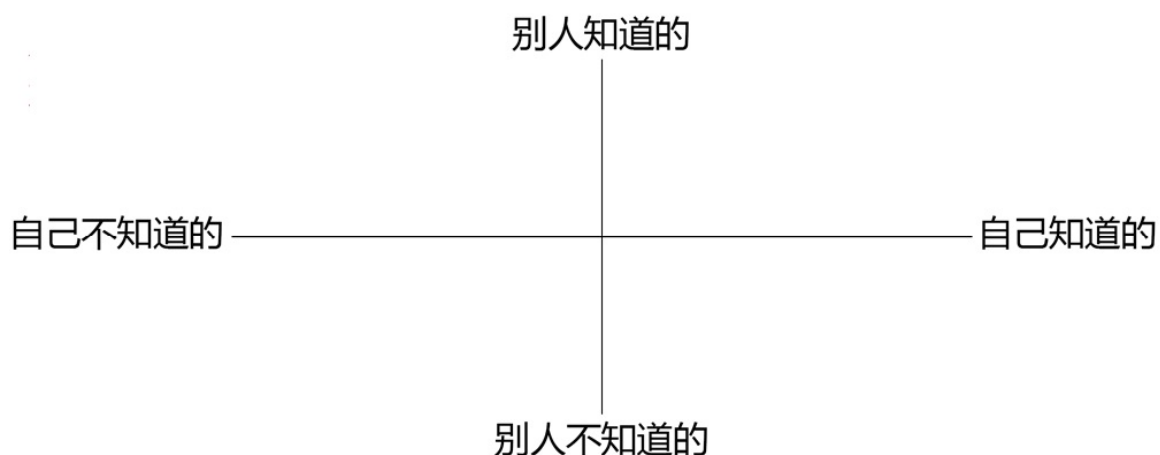
作为一个人，在这一生中可能遇到的最震撼的经历莫过于发现这样一个神奇的现象：我们竟然可以用自己的大脑控制自己的大脑。

我们可以用锤子去砸钉子。然而，我们却不可能用某一个锤子去砸同一个锤子，也不可能用某一个钉子去砸同一个钉子。大脑和思考之间的关系远比锤子与钉子之间的关系复杂得多。我们用自己的大脑进行思考，然而我们思考的方式和结果往往受上一次思考的方式和结果影响，同时也会影响下一步思考的方式和结果。

可以用一个句子来说明我们的思考可以复杂到什么程度，以及语言和文字有时会被局限到什么程度——“我们甚至可以思考我们的思考方式和思考结果是否确实是合理的思考方式和思考结果。”¹

审视一下自己，就可以理解，每个人都能把自己划分为两部分—自己知道的与自己不知道的。有的时候，我们对自身并不了解。很多人都有这样的经历—突然有一天，你很关心的某个人对你说：“你怎么这么自私呢！”这种事情发生的时候，大多数人都会觉得“很受伤”—即便人天性自私，你对他可一直是无私的，因为你知道自己确实是非常关心他的。然而，他现在对你的评价很可能说明你身上有自己并不知道的部分。

这个例子或许也能说明另一个问题：每个人都可以用另外的方式把自己划分为两个部分—别人知道的和别人不知道的。通过这种方式，我们可以把一个人划分成四个区域。



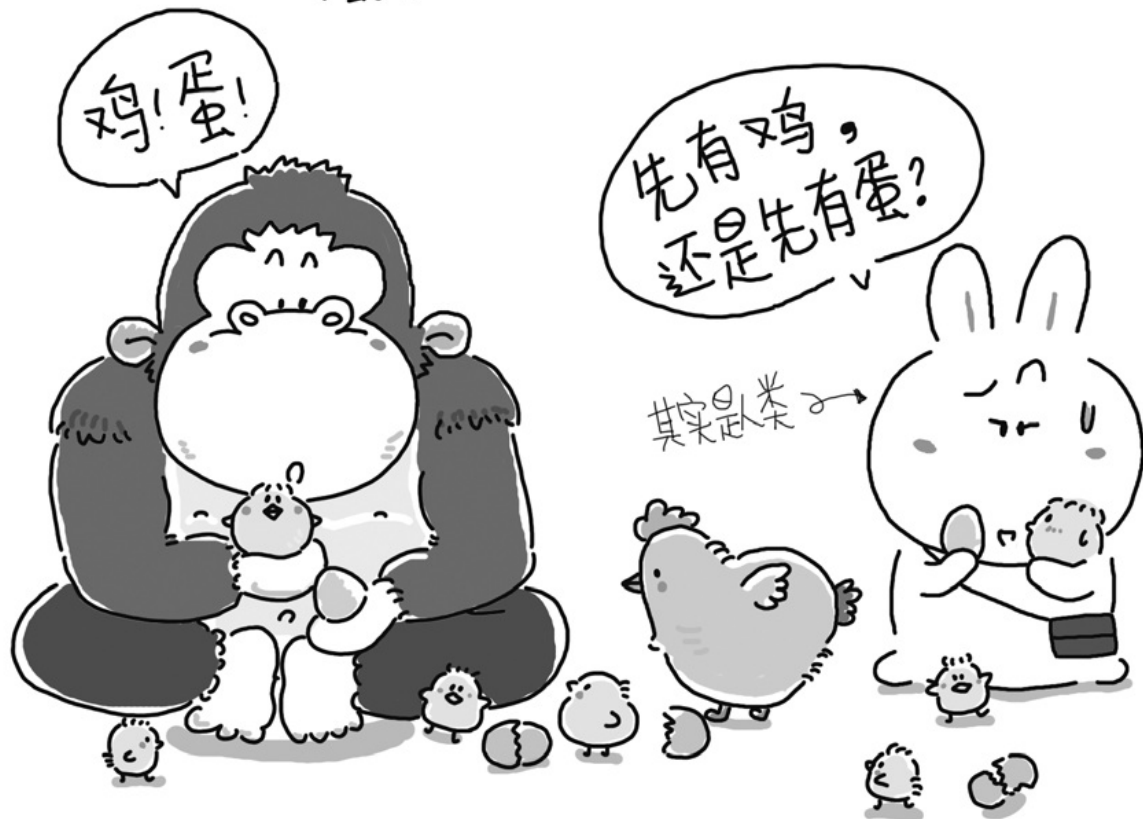
也许对每个人来说，自己身上最为隐秘的部分就是上图中的3号区域：自己不知道的、别人也不知道的自己。

弄清楚“自己不知道的、别人也不知道的自己”究竟是什么，暂时并不重要，真正重要的是：

你现在竟然仅凭自己的心智就意识到了“自己不知道的”和“自己不知道、别人也不知道的”你的存在！

如果我们能用自己的大脑控制自己的大脑，那么我们就应该用自己的大脑控制自己的大脑—事实上这恰恰是人类与猩猩的区别，尽管人类和猩猩拥有共同的祖先。有心理学家认为，人之为人的关键在于人具有特殊的“大脑额叶”。正因如此，人类才具备了其他动物很难具备的一种能力——“反思能力”。得到了反思能力的人类，最终创造了语言，发明了文字，形成了逻辑思考能力，进而成为地球上最强大的物种。

猩猩与人类的区别



在第〇章“问题”一节中描述的那个场景里，“你”就处于被自己的大脑所控制的状态之中。若非醒悟，很多人可能一生都无从注意这个重要的事实：

你的大脑并不是你，你的大脑是（属于）“你的”大脑。

尽管你用它思考，好像它也在指导你的行为，但是你要明白，你不应该隶属于你的大脑，而应该是它隶属于你，你“可以控制你的大脑”——分清主仆很重要。我们可以用下图来描述“无意识地受大脑控制”与“有意识地控制大脑”之间的区别。

……无意识的大脑……遇到刺激……立即作出反应!!



……有意识的大脑……遇到刺激……进行分析……然后作出反应!!



电影《美丽心灵》的主人公原型约翰·纳什就是一个很好的例子：他是历史上第一个广为人知的“用自己的精神战胜了自己的精神病”的人。换言之，纳什通过挣扎学会了控制自己的大脑，不再被自己大脑中的幻觉所控制。

另一个经典的例子是著名的奥地利神经学家、精神病学家维克多·弗兰克。他的父母、妻子、兄弟都死于纳粹的魔掌，而他本人则在纳粹集中营里受到残酷对待。经历了无数的波折与思考后，他明白了一件事：“人所拥有的任何东西，都可以被剥夺，唯独人性最后的自由——也就是在任何境遇中选择一己态度和生活方式的自由——不能被剥夺。[²]

换一种方法来表述，那就是经过了长期思考，弗兰克终于意识到自己其实可以控制自己的大脑，而不是被自己的大

脑左右！于是，在最为艰苦的岁月里，他选择了积极向上的态度。他没有悲观、绝望，相反，他在脑海中设想，自己重获自由之后该如何站在讲台上，把“关于集中营的心理学”讲给来宾们听。凭着这种积极、乐观的思维方式，尽管身处集中营，弗兰克却可以让自己的心灵越过牢笼的禁锢，在自由的天地里任意翱翔。

这就是所谓的“运用心智获得解放”。不要再让自己“跟着感觉走”，成为大脑的奴隶，而是翻身做大脑的主人。

2. 何谓心智

心智³究竟是什么？

简单地说，一个人的心智就是其过往获得的一切知识及经验的总和（包括基于这些知识和经验造就的思考方法、思考模式）。心智与智商不同。大多数人都拥有正常的智商，但并非每个拥有正常智商的人都拥有正常的心智。许多人的心智仍处于未开启的状态。我们常看到所谓的“聪明人办傻事”，其原因基本上都是他们的心智尚未开启。他们即使做出了错误的判断也会振振有词—绝非强词夺理，而是义正词严、双目炯炯、真诚满怀。

关于“心智的开启”，其实有很多种说法，比如，俗语中的“开窍”，佛教禅宗中的“顿悟”，现代心理学术语中的“打破旧的格式塔（Gestalt），重建新的格式塔”。心智被开启之前，一个人可以用他作为人类理所应当拥有的智商正常地生活—当然有好有坏。然而，当一个人的心智被开启之后，他将面临一个崭新的世界—尽管依然有好有坏。在这个新的世界里，一切都可能与从前不一样，因为他要用开启过的心智重新去理解、去判断。

当一个人认知一系列正确的道理后，可能会将心智开启，但有的时候（甚至是更多的时候），结果可能完全相反。

日常生活中常常可以看到这样的例子：一个道理明明非常正确，却因为讲述道理的人由于某件事情被戳穿，露出伪君子的嘴脸，而使很多人不再相信那个原本应该被笃信的道理。例如，“做事只要踏实、认真，事业就会做大”，这原本是非常朴素而又正确的道理，可偏偏整天把这句话挂在嘴边⁴的唐骏⁵被人揭出老底—他的学历是假的，他可一点都不踏实！于是，很多人“开窍”了，“顿悟”了，得出结论：“再也不相信这种鬼话了！”

无论是正向还是反向，心智一旦开启，就会不断自我积累，自我过滤，直至根深蒂固。人与人之间心智力量的差异，就是这样一点点地积累，最终天差地别。既然一个人的心智是他的知识和经验的总和，当然也会包括他的思考方法和思考模式。因为无论是吸收知识还是总结经验，都需要经过思考才能得出结论。在此过程中，他的思考方法和思考模式都会多多少少产生变化，根据新的知识和经验，或巩固、或调整、或否定、或重建……

所以说，心智这东西“上不封顶、下无保底”。心智一旦开启，就可能因为学习而像病毒一样疯狂发展，与此同时，“学习能力”也会相应地大幅增长。于是，心智可以发展，可以培养，可以重建，甚至可以反复重建—怎么可能封顶？然而，反过来，如若这一过程中出现一些差错，那么心智的发展就有可能停滞，甚至倒退，弄不好还会“痴心不得反癫狂”—怎么可能保底？这就好比有些人一辈子都是“原始人”；有一些人“开窍”了，演化成了“现代人”，甚至尼采⁶所说的“超人”⁷；同时还有一些人也“开窍”了，退化成了“猴子”。

3. 我的案例

10元钱的收益

这个故事发生在 1984 年。那年暑假，母亲竟然给了我 10 元钱，让我参加我们那里的第一个计算机学习班。要知道，那时候 10 元钱的值，可能超过现在的 1000 元—当时我父母每月的收入全加起来也不过 100 元多一点。

事情的经过大致是这样的。

那时我还在读初中二年级，在快到暑假的一天，班主任拿来一张纸贴在黑板上，说是少年宫要办个学习班，谁有兴趣就去看看。第二天，我们一群同学顶着太阳打打闹闹地去了，其实当时连是什么学习班都不知道。许多年后的今天，我依然觉得记忆中的那个日子亮得耀眼。

到场的时候，我们才发现自己来得太晚了，教室里早已挤满了人。我们只好挪到教室最后面，站在桌子上，才勉强看到黑板。又等了好久，终于看到一位瘦瘦的男老师把一个键盘接到一台单色显示器上（那是R1机型，直到1986年我才见到Apple II），做了一些让我们眼花缭乱的演示。今天，应该没有谁会对屏幕上能够显示一个用字母拼出来的几何图形感到兴奋了吧？但当时，我们就是很兴奋，教室里的孩子们不断发出惊叹和欢呼声。

我清楚地记得，当那位男老师说“今天就到这儿吧”时大家发出的失望的叹息。那位老师又接着说：“明天下午开始正式上课，报名参加的学员，要交10元钱学费。”我几乎是——一路跑着回家的，跟妈妈一讲，她一点都没犹豫，只是说：“等你爸爸回来。”第二天，我拿着爸爸早上给我的10元钱，兴冲冲地跑去找前一天与我同行的一个同学（我们班主任的儿子）。结果他说他不去了，因为他妈妈说学那个没什么用。

我颇为扫兴地一个人走到少年宫，手在兜里紧紧攥着那10元钱。要知道，10元已经是当时面值最大的人民币了。

走进少年宫三楼的教室，我才发现它其实特别大，昨天是因为塞满了人才没觉得。而今天，算我在内一共只有5个学生，后来才知道，其中的一个还是少年宫的工作人员。

那期计算机班的总收入为35元——有个学生中途退班了，她爸爸要回了5元学费。

许多年后，我跟母亲提起这件事，她说她只是想让我能过一个不无聊的暑假而已。不过她倒是清楚地记得，当父亲听说报班需要10元钱学费的时候，只说了一句话：“多学点东西总是好事儿。”再后来，有一次我回老家，见到初中的班主任，闲聊之间提起这件事，她居然一点都不记得了。想了想，我没再多说什么，也没接着问她儿子现在在做什么。

学习班之后的岁月里，摆弄计算机给我带来了无数心灵愉悦，这些暂且不论，只说一件事——在编写《TOEFL核心词汇21天突破》的过程中，倘若我没有稍多于常人的那点计算机知识，能自己编写一些批处理脚本，就不可能在那么短的时间里完成那样海量的工作。而且，如果没有这些技能，就算再花几倍的时间，也很难拿出具有与《TOEFL核心词汇21天突破》同样的质量的作品。而最终，质量保证了销量。

《TOEFL核心词汇21天突破》这本书，定价29元，自2003年上市至今，每年至少销售4万册，最多的一年是7.5万册，而我的版税税率是12%，所以，这些年来这本书为我带来的税后收入超过100万元——这可是当年我参加计算机学习班学费的10万倍不止。我常常跟母亲开玩笑，说她比巴菲特牛多了，30年不到的时间里，投资回报率超过百分之一千万……

《TOEFL核心词汇21天突破》2003年第1版第1次印刷，2008年年底时已经是第3版第12次印刷，若干年来总计销量已经数十万册。

对编写批处理脚本感兴趣的读者，可以到我的网志上看一下《AutoIt 教程》一文：

goo.gl/ZSF48。

巴菲特: Warren Edward Buett, 1930年8月30日—, 美国投资家、企业家、慈善家, 曾于2008年成 为《福布斯》杂志“全球富豪榜”首富。 参见维基百科 goo.gl/VmEf7。

词频指一个单词在一定 范围的语言材料中出现 的频率, 每 个单词的词 频并不相同。在汉语里, 最常见的汉字 是“的”, 然 后 是“了”, 像“昶”或者“邕”这样的字, 很 多人根本就没见过。在英文中, 最常见的单词是 “the”, 然 后 是“of”, 像 “exorbitant”这样的单词, 词频排序在 3 万开外。

可问题在于, 当年我在少年宫学习计算机程序语言的时 候, 怎么可能想象得到, 在 20 多年后的某一天, 我需要先用 软件调取语料库中的数据, 然后用统计方法为每个单词标注 词频, 再写一个批处理程序从相应的字典里复制出多达 20MB 的内容, 重新整理.....

顺便说一下, 统计学是我上大学时唯一凭兴趣去学的课 程, 之后却被事实证明, 这是我在那个阶段学到的最有用的 知识—它是现代科学所有领域必需的数学知识。当年我翻 阅统计学书籍的时候, 是万万不会想到有一天我会把那些理 论应用到英语教学上的。事实上, 在我大学毕业的时候, 我 都完全无法想象自己有一天会去教英语! 而长时间来学生们 对我是“讲课最精彩的老师”这一评价, 应该与我练就的超 强说服能力有关—因为我大学毕业之后从事的第一份工作 是销售。可是, 我练就说服能力的目的根本不是为了有一天 去当一个优秀的老师, 只不过是為了赚钱糊口。

盲打是否值得学

另一个故事起源于我接触计算机之前。由于有一位精通 英语和俄语的父亲, 当我的同学连打字机都没见过的时候, 我家里就已经有好几台打字机了, 我也在很年幼的时候就已 经知道应该如何操作键盘了。然而, 我到了将近 25 岁, 也就

是接触了计算机 10 年左右的时候, 依然不会盲打—尽管学 校有专门的打字课(那个时候很多学校的所谓计算机课, 实 际上就是练习王码五笔字型中文输入而已)。

在很长的一段时间里, 我常言之凿凿地对同学们说:“练 习打字完全是浪费时间。”

先来说说五笔字型。我认为王码五笔字型输入法是给打 字员用的。为什么要学它? 难道你将来想要当个打字员? 我 总觉得五笔字型只是一种抄写输入法, 因为它输入时只能

边看边打。而对真正创造内容的人来说, 先用纸和笔写出来 再录入电脑, 还有比这更荒谬的事情吗? 学习拆字方法已经 很累人了, 还要练什么指法, 见鬼。更不用说这种所谓的输 入法对思考的干扰—不仅要拆字再输入, 还要按照莫 名其妙的方法拆字。

再说盲打。我现在不是盲打, 只用两根手指输入速度就 已经挺快的了(至少比手写快)。我还有必要学习什么五笔字 型和盲打吗? 哈哈, 我的父亲一辈子也都用两根手指敲键盘!

在我有了这些定见很久之后, 另外一件事情发生了。

1997 年前后, 我 25 岁左右。当时互联网上除了聊天室和 论坛, 几乎没有什么实际的应用。时逢 Windows 终于捆绑了 哈尔滨工业大学开发的“微软拼音输入法 1.0”, 某天下午, 当我在网上和一位永远都不会知道她是谁的女生放肆地聊了 两个小时之后, 突然发现自己竟已无师自通地学会所谓的 “盲 打”了! 之后的一段时间里, 身边甚至有很多人羡慕我打字 速度快。为了让自己的打字速度再快一点, 我索性花了差不 多 20 分钟, 把原本默认的“全拼输入”改成了“双拼输入”。 而这还远远不够。后来, 我增设了“南方模糊音”(不区分 z/zh、c/ch、s/sh), 又把打字速度提高了一些。这是我第一次意识到“有些认识, 哪怕是简单的常识, 也需要亲身经历后才能真正体会”。只有拥有

无与伦比的打字速度，才能体会打字速度快的好处。

打字速度提升后，我发现自己不再讨厌在读书的时候做笔记了，因为在键盘上敲字相对于纸和笔来说轻松太多。我开始大段地记录感想，有时甚至干脆整篇摘抄原文！

真正体会到读书时做笔记、甚至大量地做笔记究竟有多大好处后，我突然明白自己过去拒绝学习盲打的想法是多么荒谬。而当时，就算没有异性的刺激，盲打也是顶多只花一星期就可以搞定的事情，我竟然仅仅由于懒惰便拒绝了。如果，哪怕5年前，我花上一个星期学会盲打，那么，我可以多写多少读书笔记、积累多少文字呢？更何况，10多年前，我就有机会、并且完全可能学会盲打。天哪，我浪费了多少时间！

我对五笔字型的看法一直不好，也因此招致很多争议。有兴趣的读者不妨阅读我一篇网志下的留言：goo.gl/Kz9iW。这篇网志及其留言倒是可以让局外人了解人们在争论问题的时候所表现出的种种心态。

心智真正成熟的人在一些情况下能够做到无须亲自经历，仅凭思考就得到深刻的体会。

当然，有些时候写完了并不满意，所以只能存为草稿，或待将来修改之后再发，或几经修改依然不满意，只好删掉。但我在相当长的时间里依然可以做到每周至少更新3篇，多的时候甚至达到一天3篇。

Alexa 是一家专门发布网站世界排名的网站。参见维基百科：goo.gl/hpQax。

我盯着电脑里存着文字资料的文件夹发呆，身虽无所动，心却早已懊悔不已。我永远都不会忘记那一瞬间的颤栗，就像是在噩梦中掉下悬崖后突然惊醒。只说过去的荒谬是出于懒惰和幼稚，不免过于简单了。事实上，这应该归因于我的心智能力不够强大。心智不强，才导致我根本没有意识到自己只不过是懒惰，甚至振振有词、洋洋自得。最要命的是，我与原本可能的巨大收获一再错过，却又毫不自知。可怕！

许多年后，我开始写博客，大约从2005年年底开始，每天必写，迄今为止不知道写了多少字，能明确的是发布的文章总数已经超过3000篇。这本书的初稿，也是先发布在网志上的。因为更新得勤，也因为喜欢的读者口口相传，我的网志每天的访问量很惊人，Alexa全球排名一度冲进1万。常有朋友问我，天天写那么多东西不累吗？说实话，真的不累。因为对我来说，打字已经是内建的能力，敲击键盘已经是自然的动作，思考才累—但这是没有办法的事情。我常想，如果当年我没有“顿悟”，现在还处于两个手指敲键盘的阶段，

1. 后面很多事情就不会发生了一起码，我的网志就可能不存

在了，当然，现在这本书就更不可能存在了。

小结

去少年宫学程序语言，是我运气好—学了就学了，全当玩了；会了就会了，需要用就用上了，而且许多年来一直在用。这里面最重要的根本不是聪明，而是运气—有一对认为“多学点东西总是好事”的父母。曾经拒绝学习盲打，是我愚钝，可我还是运气足够好，在多年之后醒悟过来。但正是因为当初的愚钝，我肯定错过了很多现在已经无法知道究竟是什么的东西。

然而，这两段经历能够说明的道理却是非常惊人的：人们可能会基于一模一样的原因做出截然相反的决定。

当有机会学习一项技能的时候，人们常常会问：“学这东

西有什么用呢？”其实，在尚未学习之前，对提问者来说，答案只能是“不知道”——尽管很多书籍中都已经花费大量的篇幅去论述“为什么要学习（某项技能）”。而“不知道那东西（对自己）有什么用”，恰恰是一部分人（更多一些）决定不学的原因，同时，它也是另一部分人（更少一些）决定去学的原因。

为了表述方便，让我们把“因为不知道那东西有什么用而决定学习的人”称为“甲”，把“因为不知道那东西有什么用而拒绝学习的人”称为“乙”。

在更多的时候，甲很可能想都没有想过“学这东西有什么用”。他从来都不问用途，只是自顾自学去了。许多年后，他自然而然地找到了这项技能的用处，享受了其已有技能所带来的种种好处。于是，这个既有经验成为他心智的一部分。当遇到新的学习机会时，他会自然而然地采取同样的策略——管它有什么用呢，学呗，学了总有用处。他也会自然而然地理解并相信“技不压身”的道理。

说完甲我们来说乙。乙当然永远不会知道这东西对他究竟有什么用，因为他从未拥有过这项技能，更不可能有机会亲身体会。随着时间推移，他凭自己的经验能够得到的结论只能是：“我没学也没什么。”也许有一天，当他因为没有学习这项技能而遇到一点尴尬的时候，可能会慨叹：“当初不懂事，要是学过就好了……”然而，这对他来说，仅限于慨叹。再次遇到学习机会的时候，他依然会选择放弃，只不过除了“不知道学它有什么用”之外还多了一个理由：“现在学也来不及了。”这种拒绝学习的判断，渐渐融入他的心智，难以更易，最终，当他再次面临同样的机会时，他还会与过去一样，做出同样的选择。

认真审视一下自己，再观察一下身边的人，你就会发现：像乙一样的人比较多，比像甲一样的人多得多。

问题的关键在于，做出截然相反决定的理由竟然是一模一样的！人们通常认为，恰当的逻辑训练能够提高一个人做出正确选择决定的几率。可在上述情况下，大多数逻辑都无

当然，还有很多人有时候是甲，有时候是乙——正如之前的我那样。

比如，所谓“水火不相容”的“社会主义阵营”和“资本主义阵营”。

能为力。这种情况在生活中并不罕见，相反，比比皆是。父母教育孩子的时候被孩子驳得哑口无言就是这类情况——并不是孩子不讲逻辑，也不是孩子的观点正确，只是他就是无法理解父母所要传递的经验或者道理。他们不相信的理由和父母相信的理由很可能是一模一样的！历史上也常常出现这种情况——其实目的都是“为了人类更好的明天”，可偏偏出现了对立的两派人，他们为了原本一模一样的理想争执不休，甚至“抛头颅”、“撒热血”，牺牲几代人的福祉。

看穿这一切，摆脱自己的局限，需要心智的力量。

[^2]: “... everything can be taken from a man but one thing: the last of the human freedoms—to choose one’s attitude in any given set of circumstances, to choose one’s own way.” by **Viktor Emil Frankl**, *Man’s Search For Meaning*

[^6]: [尼采](#)：德语Friedrich Wilhelm Nietzsche, 1844年10月15日—1900年8月25日，德国哲学家。他对于后代哲学的发展影响极大，尤其是在存在主义与后现代主义上。

[^7] 此处的“超人”指“[over-man](#)”，而非“superman”。

第2章 现实

- 第二章：显示
 - 1. 速成绝无可能

第二章：显示

1. 速成绝无可能

《圣经》：希伯来文 תנ"ך，拉丁文 Biblia，英文 Bible，原文意为“书”，是犹太教与基督教（包括天主教、东正教和新教）的宗教经典。参见维基百科 goo.gl/1x06X。

不管在哪个领域，学习也好，工作也罢，长辈们的建议总是“戒骄戒躁”。虽然把“戒骄”放在前面，但“戒骄”其

实是有了一定成绩之后的事情。对大多数人来说，首先要“戒躁”，才有机会“戒骄”。

“戒躁”说了千百年，可我们还是很浮躁。我们总在不由自主地想，如果有速成的办法就好了—可惜，没有，确实没有。几乎人人都想速成，连上帝都不例外。《圣经》里说上帝仅用 6 天时间就创造了这个世界，而后就迫不及待地休息去了。事实上，应该是人类创造了上帝才对，这样才能解释为什么这个上帝拥有人的基本特征—浮躁，做什么事都想速成。

期望速成，从微观层面上看，有两个主要原因。第一个原因是人希望自己的欲望马上得到满足的天性。

一个确定的事实是，几乎每个人都有无穷无尽的欲望。虽然每个人都知道，不是所有欲望都能被满足，但人们仍然不会放弃追逐尽可能多的欲望。于是，不劳而获成了每个人心中的诸多愿望之一，甚至可能是其中最大的愿望。如果达不到不劳而获，少劳多获也可以接受，而且最好是“劳”尽量少，“获”尽量多，多多益善。从这个角度更进一步地说，大多数人都抱着类似这样的想法：如果收获的可能性很大，最好马上看到成果；如果收获的可能性很小，最好马上知道结果。

每个人都有这种欲望，差别仅在程度或者表现上。这种差别也可以解释为什么一些人比另外一些人更容易

迷恋赌博—因为这些人比另外那些人更想要甚至需要马上知道结果。

在各种赌博形式中，老虎机可说是赌鬼们的最爱了。这说的仅仅是赌鬼，赌王是不玩老虎机的，因为他们在这种纯粹的赌博中得不到乐趣，也不能保证收益。而赌鬼们不同，尽管和赌王一样有着强烈的赢利欲望，但是，赌鬼们潜意识里还有另外一个更需要满足的欲望—马上看到结果。老虎机可以满足这个欲望，而且操作极为简单—拉一下手柄，5 秒之内就能得到结果。是输是赢其实并不重要，重要的是“5 秒之内就能得到结果”！

同样，酗酒疯狂无度的、嫖娼乐此不疲的、吸毒罔顾死活的，都是这种“希望自己的欲望马上得到满足的天性”使然。更要命的是，几乎整个社会都在用各种各样的方式刺激人们发挥这种天性，并愈演愈烈。电视上的减肥广告告诉你，减肥药都功能神奇，当天见效。报纸上的医疗广告告诉你，无论得了什么病都不要怕，找他一准手到病除。公交上的培训广告告诉你，不管学什么都要速成，因为

人生苦短。有一个 防身术学习班期期火爆，看看它的名字就能明白原因—— 招制敌！

最善于利用人类这一天性的商业机构也许就是银行了。 想住大房子？好！我给你办贷款，慢慢还，不着急，30 年之内还清就好。想买新轿车？行！我给你办贷款，慢慢还，不着急，5 年之内还清就行。房子有了，车子有了，还想要什么？说出来，没关系。没有钱可以办信用卡，先透支嘛，给你 10 万信用额度，想买什么就买什么吧！这是一个“享受在先”的时代，并且人人如此。至于银行最终如何对付那些欠债不还的人，可从来不会在广告上提及，也尽量不对外公开。

第二个原因，也是浮躁的根源，就是很多人不懂“有些 阶段就是无法跨越”这个道理。因此，他们才那么不现实地 希望找到一个方法，靠其迅速达成目标，完结任务，获得解

布兰奇弗劳尔：David Graham Blanchflower，
1952 年 3 月 2 日—，参见 goo.gl/vLrz8。

脱。可是，无论做什么事都需要时间，而且可能需要很多时间。 举例来说，谁都没有办法今天怀孕、明天生产。从卵子受精 到胎儿出生，大约需要 40 周，这个阶段无从跨越。聪明也好， 力大也罢，一位母亲从怀上孩子到生出孩子，就是需要这么 长时间。

除了上面这两个微观上的原因外，还有一个宏观上的原 因也使人们常常不由自主地奢望速成——哪怕之前已经“醒 悟”过。这个宏观上的原因即所谓的“现状使然”。

根据达特茅斯学院经济学教授布兰奇弗劳尔的调查结论， 通常情况下，一个人一生各个阶段的满意程度和其年龄分布 可以连成一个 U 型曲线。

从这张图中可以看出，大多数人对其自身的满意程度从 15 岁左右开始持续下降，这大抵是不再无知无畏造成的。从 那时起，一个人慢慢意识到自己在这个世界上其实微不足道， 进而开始在所谓的理想和扭曲的现实中拼斗、挣扎，直到 45 岁左右才渐出苦海，曲线开始上扬。这就是以一个普通人的心智，观察、感受、思索、理解、实践、回顾，直至恍然大 悟或者误入歧途的时间——30 年。

在这漫长的 30 年里，由自我满意度持续下降所造成的浮 躁形成了巨大的心理压力。越是浮躁，就越是对自己的现状 不满；越是对自己的现状不满，就越是浮躁。

更大的问题在于，大多数人并不知道几乎所有的人都是这 样。相反，现实好像总是提醒我们：有些人过得比我们好多了。

这就是统计学的优势。它可以排除感情因素，用冷冰冰 的数字展示现实。如果它所展示的现实与我们原本以为的 并不相同甚至相反，这一优势就变得更为明显。掌握统计学 常识的人，心智力量显然要比那些对此毫无了解的人强大—— 他们可以理解统计学结论的意义，即便那结论并非来自亲身 经历，而他们也因此离现实更近一些。

总的来说，一方面是自己的无限欲望，一方面是要完成

的事情太多，一方面是自己满意度的不断下降——这就是人 们总是不由自主地期望速成的根源。出路肯定存在，但这出 路只有一个起点——接受现实。告诉自己：我有不足，我需 要时间，我没办法一蹴而就。

1. 交换才是硬道理

速成不可能，那该怎么办？答案只有一个字：换。俗话 说“一分耕耘，一分收获”，从本质上看也是这一个字——换。

不成熟的人有什么样的特征？他们的特征很多，但一个 通病就是整天都在想“我要……”，全然不顾自己其实一无 所有。每个人的起点不同，有些人的地板是另一些人的天花 板。但起点就是起点，尽管

不同，可每个人都要从起点出发。从某种角度看，在起点上就是在起点上，都相当于从零开始。最初每个人都一无所有，而后通过各种手段，或努力、或投机、或勤奋、或取巧，换取能够拥有的东西—无论手段如何。当然，很多人连投机取巧都不会，更谈不上努力和勤奋，致使长期以来得到的东西少之又少，积累聊胜于无。

然而“我要”的欲望从来不会消减，只会不断增加。大多数人之所以会浮躁，是因为他们一无积累（或者积累太少，几乎无法换取任何东西），二无方法和经验（所以求而不得）。与此同时，“我要”的欲望恰恰因为无法获得而熊熊燃烧。情况更恶劣的时候，那欲望之火甚至可以烧掉他们所有的时间和精力，以至占用原本可以用于努力（或者投机）的时间，陷入死循环，无法挣脱。

积累多的人之所以稳健，是因为对他来说，“我要”的欲望可以用“我有”的东西来满足。即便“我有”的暂时不够，他也能借助已经拥有的足够的努力和勤奋（抑或投机取巧的

方法和经验），只需假以时日，定能如愿以偿。一旦得偿所愿，不仅“我有”的更多，“我要”的也更容易获得，如此形成良性循环。

生活的本质就是这样，你想要什么，它偏不给你什么。摆脱这个死循环的方法只有一个—给我什么我就用好什么，积累到一定程度再去换能换的东西。要不断想办法运用心智的力量去识别那些死循环和恶性循环，然后在好像不可能的情况下跳出去。出者存，困者亡。

要想跳出去倒也简单。拿出一张纸，将其划分为左右两半，然后做两个列表，左边是“我有的”，右边是“我要的”，逐一罗列。完成后要尽量客观地判断：先划掉“我要的”当中那些无法用“我有的”换取的；再仔细判断在剩下的能用“我有的”换取的那些“我要的”之中，哪些是必须的、必要的、重要的、不可或缺的，并在其上做重点标记。偶尔会有一些

“我要的”无法用现在“我有的”换来，却又是必须、必要，甚至不可或缺的，这需要我们认真考虑用什么样的手段再积累一些“我有的”，从而有足够资本换取那些“暂且换不到但极其想要的”—或努力勤奋，或投机取巧。投机的方式并非不能用，尽管它的成功概率实际上并没有看起来那么高，而它的失败概率甚至和它看起来的成功概率一样高。

还有一个辅助手段，就是在想到“我要什么”的时候马上提醒自己，接下来要花一些时间去思考“我有什么”。后者会在转瞬间让你“脚踏实地”。

最坏的情况是，拿出纸和笔认真面对自己，结果发现“自己什么都没有”。这也许令人气馁，但其实对任何一个正常人来说，“还有时间”、“还有精力”、“还有正常的智商”就已经足够了。只要努力，只要勤奋，机会总是存在的—我们必须相信这一点，最好相信到毫不怀疑。

生活中类似的死循环非常多。比如，找工作的时候，招聘方要求应聘者有三年以上工作经验，应聘者因为没有工作经验而无法获得这份工作，进而他就没有工作经验.....好像永远无法找到工作；再比如，你到银行贷款，银行说贷款你得有抵押，有东西可供抵押的意思是，你是有资产的人，而你很可能恰恰因为没有资产才急需贷款.....好像永远无法获得贷款.....

1. 完美永不存在

大不列颠语料库：British National Corpus，简称 BNC。其为极具代表性的当代英语语料库之一，语料库词数超过 1 亿。

参见 goo.gl/uyr9E。

注意，很多实干家也是这么说并且这么做的。正如之前提到过的一样，“做出截然相反决定的理由竟然是一模一样的。”

参考 1.2 何谓心智

人人都希冀完美，只可惜，完美并不存在。大不列颠语料库的统计数据表明，最常与“完美主义者”（perfectionist）这个词一并出现的是“脆弱的”（vulnerable）。这不是偶然，这是人们在记录现实时自然使用的搭配。为什么完美主义者总是脆弱？因为他们总会被现实打击，而且不明就里，常常怨天尤人：“为什么受伤的总是我？”

越是能力差的人，越有那种非常不现实又极其脆弱的完美主义倾向。他们不现实，是因为他们不懂。做咨询工作的人都有深刻的体验：客户的常识越少，要求越高—因为不懂，所以会随便提要求。同样，常把事情搞砸的人，对所谓的“做好”全凭想象，没有任何事实依据—因为从未“做好”过。于是，各式各样的症状都出现了：好高骛远、异想天开、白日做梦、纸上谈兵……因为他们不懂，所以他们不现实；因为他们不现实，所以他们脆弱。他们很容易受伤，因为他们的要求太高，也因此总是做不到。

有时，有些人会故意这样做，尽管他们自己不愿意承认。把自己标榜成完美主义者，是他们抬高自己的手段，是他们不去做一些事情的借口。他们把这个借口说出来的时候真个掷地有声：“做不好的事情我不做！”然而，这可能是装出来的。人就是这样，装得久了，就装得像了；装得太像、太久，不管事实怎样，自己倒是先信了。而这当然会影响之后的决

定和行为。

这些人所说的“做不好”，其实是“不能一下子做好”，但问题在于，没有什么事情是一下子就能做好的。所以，他们这个也不做，那个也不做，到最后，已经不是“不做一些事情”了，而是“什么都没做”、“什么都不做”，结果“一事无成”。詹姆斯·卡梅隆：

James Francis Cameron,

好笑的是，即便到了这样的境地，还有不少人打肿脸充胖子，声称“我没什么可后悔的”。

1954 年 8 月 16 日—，参见维基百科 goo.gl/3RU2C。

一些真正优秀的人，也会被别人称作“完美主义者”。

事实上，这种描述并不准确。比较准确的说法应该是“他们是有能力做到更接近完美的人，并且，他们一直在努力”。

例如，好莱坞导演詹姆斯·卡梅隆就总被称作“一个完美主义者”。他不断追求完美是事实，但前提是他不仅有能力，而且坚持不懈。为了拍出《阿凡达》，他在拍完《泰坦尼克号》之后准备了 10 多年，其间经历非常坎坷。《终结者》系列的巨大成功使他成为好莱坞的当红导演，但当他执导《泰坦尼克号》的时候，严重超支的费用磨光了投资方的耐心，以致他只能采取放弃片酬、只拿版税的方式完成拍摄。《泰坦尼克号》的成功，使他拥有了拍摄《阿凡达》的资本。但是，他并没有仓促上马，而是做足了准备：为了创造完美的 3D 效果，他耗资 1400 万美元与日本索尼公司的研发总部合作开发出了他理想中的拍摄设备；为了能完整地把握 3D 电影，他参与了另外一部 3D 电影《地心历险记》的制作……这一切，最终成就了一部震撼人心的《阿凡达》。

《阿凡达》：Avatar, 2009。美国科幻史诗电影。现为有史以来全球票房收入最高的电影。参见 goo.gl/KADu，goo.gl/o5M6，以及维基百科 goo.gl/JyN86。

《泰坦尼克号》：Titanic, 1997。美国灾难爱情史诗电影。有史以来第一部票房突破 10 亿美元的电影。参见 goo.gl/EXpHX，goo.gl/v6QMi，以及维基百科 goo.gl/NsZcP。

《终结者》：

The Terminator, 1984。 美国科幻动作电影。 参见 goo.gl/HmoUW, 以及维基百科 goo.gl/4xX6a。

《地心历险记》： Journey to the Center of the Earth, 2008。

美国科幻动作电影。

参见 goo.gl/kc3b1, 以及维基百科 goo.gl/QR3iw。

克里斯托弗·诺兰： Christopher Nolan, 1970 年 7 月 30 日—, 参见维基百科 goo.gl/de4WN。

好莱坞的另外一位导演克里斯托弗·诺兰也总被称为“完美主义者”。为了追求《盗梦空间》的完美效果,他准备了 10 年。 为了使自己真正拥有驾驭宏大场面的能力,他在《盗梦空间》

1. 之前连续接拍了《蝙蝠侠》系列的《开战时刻》和《黑暗骑士》。

《盗梦空间》： Inception, 2010。 美国科幻动作电影。 参见 goo.gl/eC431, goo.gl/ujYSu, 以及维基百科 goo.gl/HMLZ3。

蝙蝠侠：

Batman, 美国漫画形象,与超人 并称“美式英雄漫画中 最广为人知也最受欢迎 的两个角色”。其故事 曾被改编为电视剧及多 部电影。

参见维基百科

goo.gl/zHHdc。

《开战时刻》：

Batman Begins, 2005。 美国超级英雄电影。

参见 goo.gl/5gfdU, goo.gl/6oaPI, 以及维基百科 goo.gl/XHHqP。

《黑暗骑士》：

The Dark Knight, 2008。 美国超级英雄电影。 参见 goo.gl/0DSlC, goo.gl/JCiXo, 以及维基百科 goo.gl/MuTn0。

然而,即便是诺兰这样的大导演,也无法保证自己的影片没 有遗憾。

没有人能够做到完美。我们至多能做到接近完美,或者 更接近完美。所以,我们不管做什么事情,都需要时刻忍耐 各种各样的不完美,否则事情根本无法完成。最终完成的事 情,结果也常常是不完美的。缺憾必然存在。

再往大一点说,生活本身就不完美。谁的生活不是磕磕 绊绊?谁在死去的时候没有一丝遗憾?现实如此,只能接受。

1. 未知永远存在

我们害怕未知,害怕不确定的东西。我们希望一切都在 自己的掌握之中,只是我们永远做不到。

一起回想一下。上学的时候,每个班里都有爱钻牛角尖 的人。他们认为,在任何时候、对任何事情都应该“刨根问底”, 要把一切都搞清楚才能罢休—并将这种态度当作不可放弃 的真理一般对待。正因

如此，他们全然无法忍受任何“未知”的存在，所以要“冥思苦想”、“问个不休”，用尽全部精力，以至没有意识到另外一个显而易见的事实：他们和其他人一样，从来没有在任何一个问题上全知全晓。

大部分人都多少有钻牛角尖的习惯，只是程度不同— 因为对未知的恐惧早已根植在人类的基因中。人们害怕未知，一切未知的、不可知的因素都会严重威胁人们的安全感。

未知因素给人们带来的心理压力远远超出一般人的想象。假设有一个未知因素 X 存在，它可能导致 A 、 B 两种情况，这时“可能这样、可能那样”的犹豫或许已经造成了巨大的心理压力。假若有第二个未知因素 Y ，它也可能导致两种情况，即 C 或者 D 。那么， X 和 Y 共同作用的结果可能有 AC 、 AD 、 BC 、 BD 这 4 种情况。如果再有第三个未知因素 Z ，又可能导致 E 、 F 两种情况，这时就有 8 种（ 2^3 ）结果……也就是说，随着未知因素数量的增加，这些因素所引发的结果将以几何级数的方式飞速增加—这就是未知如此可怕的根源。

英文代码中的“foo”、“bar”类似于中文里的“张三”、“李四”，是一个无特别含义的名字。参见维基百科 goo.gl/jaq70。

循环：Loop。

可以到 Google 上搜索一下“为什么 John 约翰”（goo.gl/D1Z30），就知道究竟有多少人曾为此疑惑过了。

在进入任何一个新领域时，这种压力都能使新手窒息。而已经在那个领域里“浸泡”过一段时间的人，往往早已忘记了曾经面对的恐惧和压力，懒得（抑或不屑）开导新手、帮助新手。其实，更多的时候，一些老手实际上并不是“懒得”或者“不屑”，而是“没想到竟然连这个也需要解释”。这就像我们每个人小时候要挣扎很久才学会系鞋带，可成年之后却早已忘记它竟然是一件需要挣扎才能学会的事情一样。而另外一些老手是因为“很快就学会”所以没想到“竟然还有人连这个都不会”。

例如，自学编程的人可能会在教程编纂者全然没想到的地方卡壳。当 Google API 的文档编纂者穷尽力气去写一个“想让任何人都看得懂”的文档的时候，他们不知道有些新手一看到以下的代码，就会先被“foo”、“bar”这两个词卡住。这些新手会不由自主地问：它们是什么意思？为什么要取这样的名字？

```
foo('bar', {
...
})
, 200, null)
```

事实上，许多“入门读物”之中充斥这两个“怪词”，却又几乎从来没有人针对这样的疑问提供充分的解释。

再如，很多人都不明白为什么循环代码块里的起始变量名称是“i”。事实上，谁都不是很确定。据猜测，“i”可能是“index”这个单词的首字母。在循环嵌套的时候，第二层循环的起始变量名称通常是“j”，但这不是某个单词的首

字母了，只是因为“j”在英文字母表中排在“i”之后。在其他领域也是如此—学英语的时候，很多初学者都有过如是疑惑：“为什么‘John’这个名字会被翻译成‘约翰’？就算是音译，也差得太远了吧？”

这些只是几个常见的例子而已。自学过任何一项技能的人，

1. 都能理解这种“牛角尖陷阱”几乎无处不在。

然而，为了进步，我们必须忍受一定的未知。

首先，我们要承认自己不可能全知全晓。有些时候，有些问题没有答案，就好像“先有鸡还是先有蛋”一样。而有些时候，即便有了答案，其原因也不见得是我们能够搞懂的。例如，学编程学到流程控制的时候，会知道这样一个知识：除了“顺序”外，只用“分支”和“循环”就能够完成任何流程—初学者大都会好奇，这是如何证明的呢？这个结论

流程控制：Control Flow。 顺序：Sequence。 分支：Branch。

当然是经过严谨的证明才被广泛接受的，但究竟有多少初学

者可以看懂证明过程呢？在这种时候，不是“反对问为什么”， 循环：Loop。

而是“暂时不去问为什么”可能更划算。 其次，我们要了解未知分为两种：一种是永远不能解决

参考 Böhm 和 Jacopini 于 1966 年发表的相 关论文：Flow Diagrams,

的，另一种是在可预见的未来也许能够解决的。对一个人来说， Turing Machines And

超过 100 年就可以算“永远”了，所以，第一种未知对个人 来说意义不大；第二种未知却是我们必须面对的，学习的难 度也在于此。“第一章的内容需要在掌握后面某一章的知识 之后才能深入了 解”，这几乎是所有高难知识体系的普遍特征。 也就是说，在第一章，我们会有无数疑问，可这些疑 问以当 时的知识是无法全部解决的，需要我们继续学习，用接下来 获得的知识解释今天的疑问。这 就是那些爱钻牛角尖的人最 终常常吃亏的重要原因—他们总是想“马上解决当时不可 能解决的问 题”。

事实上，“做人难”也是一样的道理。我们从小时候开 始就要做一些事情，而为什么要做，只有长大 之后才会明白。 记得在小学三年级的时候，父亲“威逼利诱”让我做了件事— 手抄《新华字典》。刚开始抵触，后来习惯，再后来因为认 识很多别人不认识的字而洋洋自得。甚至后来在课堂上讲“词 频”这个概念时，我还常用“邕”这个字举例，而它就是那 时候我学会的“怪”字之一。抄字典这项任务 我断断续续花 了差不多一年半的时间才完成。现在想来，当年“学”过的 那些怪字异词大部分早就还 给《新华字典》了，而期间所获 得的好处却享用至今，那就是不怕枯燥。那么枯燥的事情都 做过了，还有什么枯燥承受不了？

再强调一次，我们必须接受这个现实—未知永远存在。

Languages With Only Two Formation Rules, goo.gl/LR7d2。

邕：

chàng

①始见之于商代的一种 香酒。是用邕（一种香 草）与秬（黑黍）酿制 而成的高级酒。用于祭 祀、宴饮。

②同“畅”。

而后，我们只能不断地尝试着去适应“在未知中不断前行”。 如果不能接受这个现实，就无法忍受未 知的存在，也会

平添无数的焦虑。焦虑是导致时间浪费、效率低下的根源之一。 当人处于焦虑的时候，甚至可能出现

一切理智都被清空的情况。另外，焦虑的情绪会让人觉得“必须要做点什么”，但是，在缺乏理智的状态下做出的任何决定和行为都可能带来灾难性的后果。

一个相对有效的策略是：当有问题解决不了时，可以先把它记下来，然后继续前行。注意，一定要把它们记下来。很多人没有记录的习惯，以至出现曾经因为思考（疑问就是思考的起点）后“忘了”而失去获得答案机会的情况。继续前行，并不意味着忽略这些问题，因为它们已被记下来了。而又因为它们被记了下来，所以可以在以后拿出来重新审视，不一定当什么时候、在什么地方、因为什么由头，它们之中的一部分就突然有了清楚的解决方案。当然，可能性最大的原因只有一个—你一直在前行，你一直在积累，你一直在成长。所以，到有了答案的那一刻，你不再是当初无能为力的人，你已经重生。

1. 现状无法马上摆脱

人们往往会低估环境的巨大能量。在我们的文化环境里，从小教育孩子的“外因通过内因起作用”完全是“顾头不顾腚”的“屁话”一句。其原因可能是人们往往会忽视环境，而把来自环境的影响当作“由衷”的想法。例如，现在有很多学生说自己对“商科”感兴趣—相信我，他们真的“由衷”地如此认为。可这确实完全出于他们自己的想法吗？很可能不是。在我们的生活中，随手打开一份报纸，头版里出现的人物大都是政要，这些孩子仅凭直觉就知道自己的前途跟这些完全扯不上关系；再看第二版，出现的人物大都是“娱乐明星”，这些孩子同样仅凭直觉就知道自己的前途跟这些基本扯不上关系；再往后看，大都是“商界名流”—这些孩子终于看到一些对自己来说也许可行的前途……于是，一个想法冒了出来：“我要从商……”

与外界的无谓比较，让每个人凭空多出了一个根本不属于自己的目标，动辄被自己的理想绑架。很多人（应该是绝大多数人）的工作态度本质上是“骑驴找马”。基于种种原因（主要是概率问题），人们往往对自己正在从事的职业并不满意。很多人都心怀梦想，有一个“无论如何早晚都要从事的梦想职业”，而不幸的是，很多人正因如此最终沦为平庸之辈（有例外，但这例外太少，几乎可以忽略）。

尽管天分确实很重要，但一个人的能力主要靠积累获得。

其实，更多时候，这句话被孤立地提出就已经是断章取义了。

顾长卫：

1957 年—，

中国陕西省西安市人，电影摄影师、电影导演。参见维基百科 goo.gl/opSLr。

蒋雯丽：

1969 年—，

中国安徽省蚌埠市人，著名女演员、电影导演。曾获得众多专业奖项。参见维基百科 goo.gl/SkPik。

从一个人开始从事一个职业的那一瞬间起，只要足够认真、努力，他的能力就会不停地积累。如果这个人实际上向往的是另一个职业，那么他的所谓“梦想”几乎必然使他在当前这份职业上心不在焉、无甚积累。其实，世界上 80% 以上的职业并不过分依赖天分，更可能甚至几乎只依赖积累。天长日久，这个人在当前的职业中将逐渐落后于那些认真做事的人。但此时他不会因为自己的落后而奋起直追，反过来，更可能的是把“反正我的梦想不是这个”当作借口。

无论是谁，进入自己梦想职业的成本都很高昂—极少数运气好的人除外—有些相对依赖天分和运气的

行业更是如此（顾长卫导演、蒋雯丽主演的电影《立春》讲的就是这样一个故事）。当初未能从事一个职业就已经能说明问题了—除了运气不好，更可能的是因为积累不够。几年过去，这个人在他的所谓“梦想职业”中的经验积累依然是零，仍旧只是空有梦想。还有一个他更可能宁愿视而不见的事实是，那些在他所谓“梦想职业”中拼搏努力的人在这段时间里已经积累了无数经验，磨炼出了他在“圈外”无法想象的各种能力。就算有一天，这个人有足够运气，进入了那个他梦寐以求的领域，结果可能还是发现自己一无所有、毫无竞争力，

1. 最后不过是一切清零、从头再来。

《立春》，2007。中国文艺电影。

参见 goo.gl/4qJyy, goo.gl/4DMNy。

心怀“梦想”的时间越长，它的沉没成本就越高。很多人都在无意之间被自己的“梦想”所绑架，所以，很多时候，对很多人来说，所谓“梦想”也许只是陷阱。许多年来，我曾见过身边不少的人一点一点被他们珍爱的“梦想”毁掉。

越是不满现状，摆脱现状的欲望就越强烈，而这种欲望会让一个人最终迷失方向，因为无论是谁，从本质上看都无法摆脱现状—每一时刻的现状都是过去某一或者某些时刻的结果，而每一时刻的现状都是未来某一或者某些时刻的原因。没有人能够逃脱现实的束缚。

从某种意义上理解，“逆境造就成功、磨难令人成熟”之类的话纯属胡说八道。显然，在顺境中更容易成功，而且很多磨难根本没有必要—这更可能是失败者对他们自己一

生都未曾有机会体验的成功以及成功者“意淫”式的猜想而已。失败者永远没有机会了解成功的真相，因为人最容易受自身经验的限制，而未曾有哪怕一点点成功经验的人更无从摆脱自身的局限。对现状不满、急于摆脱现状，是人们常常不知不觉落入的陷阱（尽管偶尔这也是少数人真正的动力）。接受现状才是最优策略—有什么做什么，有什么用什么；做什么都做好，用什么都用好。不要常常觉得苦（这会让人忍不住顾影自怜，浪费精力与时间），而要想办法在任何情况下找到情趣—快乐是一种本事。这些年我遇到的几乎所有优秀的年轻人都有这样的特征：他们很少对现状不满（可能是他们的优秀使他们难以觉得不满吧），他们热爱自己的生活，他们相对更不在意外界的影响，他们更专注于做事而心无旁骛，他们身处良性循环之中，当然，他们也因此每时每刻都在进步。

1. 与时间做朋友

数学一直是心智相对发达的人类所特有的、并且不断进步发展的、描述这个世界最为精确的工具—几乎不应该在后面加上“之一”。

与时间做朋友的方法很简单：用正确的方法做正确的事情。正确的方法究竟是什么稍后再说，这里先说说什么是正

确的事情。最可怕的不是效率不高，而是干脆做错了事。如果做的事情是错误的，效率越高，结果越糟。如果做的事情是正确的，效率低一点也没关系，因为做一点是一点，多收获一点，多进步一点，动力就会更强一点，进而更容易持续地做下去。怎样判断所做的事情是否正确？核心的判断只有一个：看它是否现实。

几乎一切愚蠢的行为都来自否定现实、逃避现实。只有接受现实，才可能脚踏实地，避免心浮气躁、好高骛远。如果我们把成功朴素地定义为“用正确的方法做正确的事情，并在最后期限之前漂亮地完成”的话，那么，大多数所谓的“时间管理技巧”实际上发挥不了多大的作用，只不过是花拳绣腿。

真正有用的往往是简单而又朴素的道理，例如“现实只能接受”。
接受现实不容易。有一个夸张的例子可供参考。 这个世界上的资源并非平均分布在每一个人的身上，能

1. 够比较好地表示这种分布情况

正态分布曲线：Normal Distribution Curve，
参见 goo.gl/S00R8。
的数学曲线是正态分布曲线。

正态分布是概率论中最重要的分布。大量的实践结果与 理论分析表明，大多数随机变量均服从或近似服从正态分布， 如测量的误差、学生的成绩、人类的身高和体重、产品的质量数据、投资的收益率等。

可以用一个相对简单的例子解释一下正态分布：建立一个平面直角坐标系，把世界上所有的人都放在这个坐标系里， 其横轴（x 轴）表示一个人所拥有的各种资源的总量，纵轴（y 轴）表示与横轴对应的总人数（可以想象为占有资源量相当的人在 x 轴的一个点上“叠罗汉”），据此勾画出的曲线应该非常接近正态分布曲线。这就是我们所处的真实世界，只有极少数人在资源上极端贫困，也只有极少数人在资源上极端富有， 绝大多数人属于中等水平。

这种资源分布上自然的“不均匀”，看上去简单易懂， 但古今中外都有很多人拒绝理解和接受它。他们甚至拒绝使用“不均匀”这个词，而是用“不公平”取而代之。历史上 有无数次战争、无数次掠夺，但从本质上看，不过是因为把“均匀”理解成“公平”造成的。把“不均匀”理解成“不公平”， 就可以理直气壮地打着“公平正义”的旗号为所欲为。

资源稀缺：Scarcity。

苏格拉底：希腊文 Σωκράτης，拉丁文 Socrates，
前 469 年—前 399 年， 古希腊哲学家，被后人 广泛认为是西方哲学的 奠基者。参见维基百科 goo.gl/ed0Rr。

资源原本是有限的，经济学里将这种现象描述为“资源 稀缺”。在整体上资源稀缺的前提下，“资源并非均匀分布”体现在每个人身上，直接的结果就是“绝大多数人都觉得自己拥有的不够多”。在我们生存的世界里，资源稀缺是 客观现实，也恰因如此，人们的主观愿望肯定不可能全部被 满足。理解这种现象貌似不难，但在清楚地理解后还能平静地 接受就不那么容易了。无法接受这种现象的人到今天也随处可见。对那些无法接受现实的人来说，其实只剩下一个选择—逃避。和苏格拉底生活在同一时代的第欧根尼， 在意识到资源稀缺的时候选择了逃避，而他采取的逃避方式是限

1. 制自己的主观愿望。第欧根尼对这个世界说：“你不是资源

第欧根尼：

希腊文 Διογένης ὁ Σινωπεύς，英文 Diogenes of Sinope，前 412 年—前 323 年， 古希腊哲学家，犬儒学派的代表人物。 参见维基百科 goo.gl/fXPuW。

稀缺吗？那我不消费了。我没有欲望总可以了吧？”所以， 他主张清心寡欲，累了随便找个木桶住下，饿了到垃圾堆里 找点剩饭。他也喜欢享受，但是他可以控制自己的欲望，进 而只享受真正零成

本的所谓“消费”—例如晒太阳。所以，他曾对马其顿国王亚历山大大帝非常不耐烦：“我希望你闪

1. 到一边去，不要遮住我的阳光。”尽管亚历山大大帝曾允诺，

亚历山大大帝：

希腊文 Μέγας λέξανδρος，英文 Alexander the Great，前 356 年—前 323 年，即马其顿国王亚历山大三世。他被认为是历史上重要的军事家之一。参见维基百科 goo.gl/kxXn7。

卡尔·马克思：

会满足他的一个愿望。

2000 多年后，卡尔·马克思选择了另外一种形式的逃避，即使用幻想。他注意到了资源的“分配不公”（准确地讲应该是“分配不均”），但无法接受“资源分配与人性并无关系”这个事实。他认为，“资源的配置应该在最无愧于和最适合于人类本性的条件下进行”。在用劳动价值论和剩余价值论解释自己对世界的观察之后，他开始幻想，对这个世界说：

德文 Karl Heinrich Marx，“你不是资源稀缺吗？没关系。别看现在是这样的，但是，早

1818 年—1883 年，

马克思主义创始人。犹太裔德国人，政治学家、哲学家、经济学家、社会学家、革命理论家、记者、历史学者、革命社会主义者。参见维基百科 goo.gl/Z11zq。

晚有一天，物质会极端丰富。到那个时候，人们就可以各取所需了！”事实上，在马克思去世 100 多年之后的今天，物质和他做出以上论述时相比已经相对极端丰富，但我们看到的事实是：物质依然稀缺且依然分配不均，贫富差距也越来越大。

现代西方经济学缘起于亚当·斯密的学说，经过大卫·李嘉图的补充，直至约翰·梅纳德·凯恩斯，才算彻底正视了资源的稀缺性，认为经济学的根本目的在于研究“如何运用有限的资源发挥最大的效用”。换言之，要在承认资源稀缺的前提下研究如何提高“效用”。

平静并理性地接受“资源稀缺”这个现实，其困难程度超乎想象，以至从人类整体来看，理解并接受这个现实花费了将近 2500 年—从第欧根尼到凯恩斯。

尽管现实总是如此难于接受，坚强的你却应该坦然。以

亚当·斯密：

Adam Smith，

1723 年—1790 年，

英国苏格兰哲学家和经济学家。参见维基百科 goo.gl/FM8d6。

大卫·李嘉图：David Ricardo，1772 年—1823 年，

英国政治经济学家，对经济学作出了系统的贡献。参见维基百科 goo.gl/cDvbd。

上提到的种种现实，包括“速成绝无可能”、“只有付出才

有收获”、“完美永不存在”、“未知永远存在”、“现状无法马上摆脱”，都既清楚又简单，你必须接受—不仅要接受，还要牢记；不仅要牢记，还要坚信，不容半点动摇。

最好时常把自己的一些念头记下来，然后与这几条现实

约翰·梅纳德·凯恩斯： John Maynard Keynes， 1883 年–1946，
英国经济学家。他在宏观经济学上的贡献最为卓越。参见维基百科

对照，看看它们是否与这些现实相符。之后，你会和所有人一样， goo.gl/m4Bov。 发现自己常常在不知不觉之间被一些实际上完全不现实的念头所左右。这是正常的。但是，通过不时地记录、思考与反省， 你会越来越善于甄别那些不现实的念头，进而摆脱他们的影响。这就是差别。很多人一生都不知道自己究竟有多么不现实。 之前提到的“既勤奋又懒惰”的人群，基本上都是把这些现实当作老生常谈的道理—视而不见、听而不闻、从不记录、 从不反省，才常常做出荒唐的决定，最终堕落到那分田地。

百分之百地接受现实也许痛苦，但要醒悟，没有其他的办法。正如凤凰涅槃，只有浴火才能重生一样。

时间是现实的人的朋友，是不现实的人的敌人。时间不是故意要这样做，只不过事实如此。

第3章 管理

- 第三章：管理

第三章：管理

1. 估算时间

墨菲定律：

Murphy's law, 一个经验定律, 其一般表述为“凡事只要可能 出错, 就会出错”。参见维基百科 goo.gl/nQBUR。

侯世达法则: Hofstadter's Law, 出自侯世达《哥德尔、艾舍尔、巴赫：集异璧之大成》，该法则有时也会表述为“双倍时间 法则”或“三倍时间法 则”。参见维基百科 goo.gl/EBC2g。

背单词书是非常反人类 的事情, 人类大脑本就 不适合大量记忆列表, 尤其是列表中的项目毫 无逻辑联系的时候。 所以, 坚持不下去才正 常。

错误估算任务所需时间, 是最常见, 也是最致命的错误。 在时间领域有一个与墨菲定律同源、但貌似悖论的侯世达法 则值得牢记:

完成一个任务实际花费的时间总会超过计划花

费的时间, 就算制定计划的时候考虑到本法则, 也 不能避免这种情况的发生。 为什么完成任务实际花费的时间总会超过预期呢? 先来

看看生活中执行任务的真实情况。

每个学英语的人都遇到过几乎一模一样的尴 尬—什么时候是个头啊?! 一开始, 学习者往往 以为自己的问题只是词汇量不够, 便买来各种词汇 书啃啊啃, 可很多人啃着啃着就放弃了.....

而少数坚持下来的人却痛苦地发现, 即便每个 单词(好像)都认识, 放到一起组成句子之后还是 看不懂。他们这才明白, 原来“不学语法也能学好 英语”纯属扯淡, 只好买来语法书狂啃, 又有很多人 啃着啃着就放弃了.....

少数坚持下来的人再次痛苦地发现, 补过词汇, 补过语法, 依然看不懂文章。他们深入思考才明白, 原来是因为自己的逻辑训练不足, 文字是搞懂了, 可内容却理解反了, 只好一边练逻辑一边啃阅读, 又

有很多人啃着啃着就放弃了.....

少数人又坚持下来了。再过一段时间, 他们发 现自己单词没问题、语法没问题、逻辑没问题, 可 还是看不懂文章。最终才明白, 这是各种知识积累 不够造成的, 这些知识包括学科背景、文化背景、历史背景等。于是, 他们又要开始“新的”征程.....

这就是人们做事时的真实境遇: 一旦开始, 就会发现“意外” 接踵而至。原本做的准备根本不能解决问题, 因为“经过准 备的就不再是问题”, 而真正遇到的问题个个都是之前不曾 想象抑或无法想象的, 解决一个问题的同时往往会产生新的 问题.....因此, 所谓“渐入佳境”最终只能是少数人的感受, 大多数人在此之前早已溃败。

为什么人们总是错误估计完成任务需要的时间呢? 因为 大多数人在执行任务之前忽略了一个重要的步

骤，那就是分辨任务的属性—它是熟悉的还是陌生的呢？

有些任务是你所熟悉的，即以前曾经做过的。由于已经做过一次（或多次），所以，你清楚地了解该任务的每一个环节，知道应该如何拆解任务、应该怎样分配拆解出来的子任务、每一个子任务有多少个步骤、每一个步骤需要耗费多长时间、哪些步骤需要格外小心.....在这种情况下，正确估算完成任务需要的时间是很容易的。

然而，有些任务是你所陌生的，那么在执行过程中就必然会遭遇各种所谓的“意外”。其实它们根本不是意外，只不过是你对任务不熟悉，它们才成为了“意外”。实际上，这些“意外”是任何完成该任务的人都必然会经历的事情。只有完整地执行一次任务，该任务的属性由“陌生”变为“熟悉”之后，才有可能顺利解决这些“意外”。

对学习来说，任务“陌生”的可能性更大，因为学习本身是一个探索未知的过程。完成学习任务常常需要花费比我们想象中多得多的时间。对工作来说，任务“熟悉”的可能性更大。因为工作本身是一个应用已知的过程。当然，不同的工作，情况还是有所不同。例如，有些工作需要更多创新，

彼得·诺维格：Peter Norvig，1956 年—，
美国计算机科学家。参见 norvig.com。

有些工作可能前所未有.....所以，在现实生活中，我们需要完成的任务的真实属性往往是“一部分熟悉，一部分陌生”。这就从根本上解释了为什么前文描述的那个貌似悖论的法则

1. 总是应验—我们必须处理未知，而从陌生到熟悉，就需要

《十年学会程序设计》：Teach Yourself Programming in Ten Years, 2001。

参见 goo.gl/Z5Nv,

goo.gl/Sn6U。这篇文章对我的影响非常大，可参看我的相关日志：《两年，终于自由了.....》（goo.gl/XFLSi）。

约翰·海斯：John R. Hayes，1940 年—，
美国卡耐基梅隆大学心理学系教授。
参见 goo.gl/EhyNG。

本杰明·布鲁姆：
Dr. Benjamin S. Bloom，
1913 年—1999 年，
美国教育心理学家。参见维基百科 goo.gl/MVuAU。

海斯的研究：

The Complete Problem Solver (goo.gl/VowFa)；布鲁姆的研究：
Developing Talent in Young People (goo.gl/n3g4k)。

莫扎特：

德文 Wolfgang Amadeus Mozart，
1756 年—1791 年，

欧洲最伟大的古典主义音乐作曲家之一。参见维基百科 goo.gl/Ftsql。

花费时间去学习，这个过程无法逾越。多年前，我在网上读到彼得·诺维格的一篇文章：《十

年学会程序设计》。在这篇文章中，诺维格表示，人们购买那种名字类似“7 天自学 Java 语言”的书是无知的表现，他认为，用 10 年时间学习程序设计才真正现实，也非常值当。

约翰·海斯和本杰明·布鲁姆的研究表明，几

乎在所有领域，培养专业技能大约需要 10 年。他们研究的领域包括国际象棋、作曲、绘画、钢琴、游泳、网球以及神经心理学、数学拓扑学。似乎没有真正的捷径—即使是在 4 岁时就展露音乐天赋的莫扎特，

也仍然用了超过 13 年的时间才谱写出世界级的乐曲。

再看看另一个领域的例子。披头士乐队似乎是于 1964 年在爱德·沙利文秀登台后突然火爆起来并成为第一乐队的，但他们其实从 1957 年就开始在利物浦、汉堡等地的小型俱乐部表演了。虽然他们很早就显现出了强大的吸引力，但对他们的成功具有决定意义的作品《佩珀中士》也是 1967 年才发行的。

塞缪尔·约翰逊甚至认为 10 年还不够，他说：“任何领域的卓越成就都必须用一生的努力才能取得；稍微低一点代价都无法换来。”杰弗里·乔叟则感叹：

披头士乐队：

The Beatles,

20 世纪最知名的英国流行乐队。

参见维基百科

goo.gl/cQQTF。

爱德·沙利文秀：

The Ed Sullivan Show, 美国著名电视综艺节目，由爱德华·文森特·“爱德”·沙利文主持。

参见维基百科 goo.gl/Jfd9a。

“生命如此短暂，学习技艺需要的时间却如此绵长。”

在彼得·诺维格发表这篇文章的数年后，2008 年 11 月，马尔科姆·格莱德威尔出版了《异类》一书。在这本书中，格莱德威尔把“10 年”换算成了更为精确的“10000 小时”—想要出类拔萃，就要努力至少 10000 小时。

要想提高估算时间的能力，就要从现在开始养成习惯：

《佩珀中士》：Sgt. Peppers。

塞缪尔·约翰逊：Samuel Johnson, 1709 年—1784 年，英国历史上最有名的文人之一。参见维基百科 goo.gl/yQj9l。

做任何事情之前先判断其熟悉程度（或陌生程度），再据此

判断估算完成任务所需要的时间。通常情况下，“反正比一般人想得长多了”倒是一个屡试不爽的假设。

杰弗里·乔叟：Geoffery Chaucer, 1340 年—1400 年，英国中世纪著名作家、诗人。参见维基百科 goo.gl/X9oFM。

马尔科姆·格莱德威尔：

Malcolm Gladwell, 1963 年 9 月 3 日—, 美国著名作家。参见维基百科
goo.gl/JRH2y。

《异类》: Outliers, 2008。马尔科姆·格拉德威尔 著。
 参见 goo.gl/YndkQ。

1. 及时行动

接受任务之后, 什么时候开始执行才好呢? 比“越早开始越好”更切实的答案是“现在就开始”。所谓做事拖延, 不是拖延着做事, 而是拖延着不开始做事。明知自己拖延的人很痛苦, 因为他们不是不知道该做什么, 而是不知道为什么“无法进入状态”—这是他们能够想出来的对自己的行为最拿得出手的描述。

明明已经焦虑到不行, 拖延的人为什么迟迟不开始行动? 一个常见的原因是前文所述的“错误估算任务所需时间”, 总以为可以在最后期限之前完成, 心里想着“时间还多的是嘛!”可这并不是本质原因。本质原因在于恐惧—无论是来自内部的, 还是来自外部的。

来自内部的恐惧在于: 只要开始做事, 一个人就要面临做错、做不好的风险。这原本是任何人都逃不掉的事情, 但最终患上“拖延症”的人犯了一个简单的认知性错误, 即认为那些能够做对、做好的人都是直接做对、做好的。从表面上看也好像确是如此。那些能够做对、做好的人, 总是显得从容不迫、轻车熟路。面对这样的人, 那些犯了错、做不好的人根本没办法不自卑、不怀疑自己……

所以, 很多人做事拖延的原因不过是“不求有功, 但求无过”的想法。没有哪一个拖延的人愿意承认自己是这样想的, 但当他们扪心自问的时候, 他们都知道这描述一针见血。

只要做事, 就一定会出问题。这是现实。无论何人, 无论何事。如果在做事的过程中没有出现任何问题, 那肯定不是在做事, 而是在做梦。

认清并接受这个现实很重要。只有这样, 才能心平气和地去做事。说一个人不怕困难, 那是假话。谁不想一帆风顺、马到成功? 可现实就是如此。做事情的时候, 肯定会遇到困难, 事情越有价值, 困难就越具规模。遇到困难的时候, 心平气和地面对就好, 因为这只不过是生活常态。有时我们花费了很多时间和精力依然没能解决问题, 却眼见别人轻松过关, 这确实令人气馁。不过, 这也是生活常态—在任何一个特定领域, 总有一些人比另一些人表现更好、费力更少。然而, 在大多数情况下, 有 4 个字颇具道理并且值得相信—勤能

补拙。不过, 真正相信这 4 个字的前提是“接受现实”, 否则,

这 4 个字发挥不了任何实际作用。来自外部的恐惧在于过分在意外界的评价。人是一种很有趣的动物, 在自己做对、做好之前, 通常已经了解做对、做好是什么样子。于是, 无论能否做对、做好, 人都觉得自己有能力判断别人是否做对、做好。所以, 尽管自己不怎么样, 却可以振振有词、理直气壮地评价别人做得对不对、好不好。所以, 一个人一旦开始认真做事, 被嘲弄、被耻笑的几率将远远高于被夸奖、被鼓励的几率—这几乎是肯定的。也正是由于这个原因, 使很多人怀有前文提到的“不求有功, 但求无过”的微妙心态。

事实上, 那些真正能够做对、做好的人, 绝不会随意嘲弄、打击别人, 因为他们是做对过、做好过的人, 他们一路走过来, 心里非常清楚做对、做好有多么不易, 所以, 他们会不吝一切机会去鼓励那些尝试做事情的人。这甚至可以当作一种测试方法: 如果一个人经常嘲弄他人, 那只能说明他自己不怎么样; 否则, 他会像那些极少数已经做对、做好的人一样, 给予别人真诚的鼓励而非嘲弄。尽管那些能真正做对、做好的人有时也会给出负面评价, 但这些评价通常是“建设性的负面评价”, 并不是为了获得优越感而发出的嘲弄。

所以，我们没有必要在意来自他人的、非建设性的负面评价。没有谁从一开始就能做对、做好。所有做对、做好的人都是一路磕磕绊绊走过来的，这就是生活常态。而动辄给出非建设性负面评价的人，往往不是正经做事的人，他们和那些正经做事的人身处不一样的世界，这也是生活常态。

还有一个微妙的现象需要注意。尽管在一般的环境中，时间的运动是匀速的，但实际上，就人的主观感受来说，时间的运动肯定是加速前进的。对“为什么随着年龄的增长每个人都会觉得时间过得越来越快”这个问题，心理学家有一个简单明了的解释：

对一个 5 岁的孩子来讲，未来的 1 年相当于他已经度过的人生的 $\frac{1}{5}$ ，即 20%；而对一个 50 岁的成年人来讲，未来的 1 年只相当于他已经度过的人生的 $\frac{1}{50}$ ，即 2%。所以，随着年龄的增长，人们会觉得时间运动得越来越快。

更重要的是，人在小时候没什么事情可做，就愈发感觉时间过得慢；随着年龄增加，要做的事情越来越多，当然就愈发感觉时间过得飞快，稍纵即逝。由此看来，小孩子的感觉自然是“那时候天总是很蓝，日子总过得太慢”，而“人生犹如白驹过隙，瞬间而已”大都是老年人的慨叹，也是他们的切身感受。

如果能将这种认识纳入自己的心智，你就不会再对“最后期限”有那么荒谬的幻觉了。只要接受了必须完成的任务，你就会有真切的紧迫感，因为你知道，时间必然越走越快。而且，你现在就已经明白：“最后期限”不是固定在将来的某一点，而是朝着你加速扑来。有的时候，也许还没开始就发现自己已经晚了。在这样的情况下，唯一的策略依然是“现在就开始”。否则更待何时？在起步晚了的情况下，问题不是“到时候能不能做好”，而是“到时候能做多好就做多好，总好过什么都不做”。明白了这个道理，不管遇到什么任务，永远不要再问“什么时候开始才好”，因为答案只有一个：“现在”！

1. 直面困难

就算没有低估完成任务所需要的时间，就算已经按时开始执行任务，很多人还是没有按时完成任务。为什么有的人好像一直在忙，却总是拿不出成绩、做不出成效？其实，工作中经常会遇到这样的人，读书的时候也不例外—上学时总有一些天天笔不离手、眼不离书、屁股不离板凳，成绩却很差的学生。这种情况的存在往往会使人不禁怀疑“努力”的可靠性。还好，仔细观察就会发现，他们实际上并不努力，只是做出了努力的样子，或者显得比较努力而已。

无疑，他们的效率低下。而效率低下的根本原因是什么？答案是：回避困难。

任何一个任务都可以划分为两个部分，即相对简单的部分和相对困难的部分。如果世界上的任务都是由简单的部分构成，全无困难之处，那就没有人会遇到挫折或者遭受失败了。可现实明显并非如此。

稍微思考一下就能明白，合理的时间安排应该是这样的：迅速做完简单的部分，把节约出来的时间放在困难部分的处理上。然而，很多人会下意识地回避困难，于是乎，他们的时间安排是这样的：用几乎全部时间处理简单的部分，至于困难的部分，干脆“掩耳盗铃”，视而不见，暗地里希望困难自动消失……

这样的行为与做事的动机有关。人做事的动机往往来自

庞兹骗局：

Ponzi Scheme，指用后来的“投资者”的钱回缴给前面的“投资者”当作回报的一种投资骗局。

参见维基百科 goo.gl/rc8SQ。

两个截然相反的原因：奖励与惩罚。人都喜欢被奖励，讨厌被惩罚。从最浅的层面上看，尽力做能够获得奖励的事情显然是划算的，回避做可能招致惩罚的事情显然是合理的。

然而，从另一个层面上看，接受惩罚往往是积累经验的起点，甚至是唯一的起点。这就是俗语所说的“吃一堑，长一智”。很多时候，为了能够“长一智”，必须先“吃一堑”，西方称之为“挫折教育”。

很多事情并不是一过性的，总会阶段性地有奖有罚。受到奖励之后，原本有两个选项：“再次来过”和“见好就收”。有意思的是，绝大多数人会自动忽视第二个选项（这也是“庞兹骗局”生生不息的根本原因）。受到惩罚之后，同样有两个选项：“从此碰都不碰那件事情”和“挣扎着找一个出路”。同样有意思的是，绝大多数人还是会自动忽视第二个选项。

所以，很多人实际上根本不知道自己所谓的“喜欢做某

1. 件事情”很可能只是因为那件事情相对简单、容易获得奖励

而已。拖延的人并非不做事，他们做事，甚至做很多事。拖延的人也并非不努力，他们会花很长时间去做事，但做的只是很多简单的事。他们每次回避困难的时候，都不是故意的，并且往往已经给自己找了恰当的借口。这借口太强大、太有力，以至他们真诚地相信：“我喜欢做有创意的东西，而现在手上的这些事情太枯燥，我确实提不起兴趣……”

如果不能控制这种逃避的倾向，再多、再好的任务管理技巧都是无效的，因为任务中相当重要的一部分（通常因为重要而困难，也因为困难而重要）永远无法完成。所谓效率，是在任务完成之后才能够衡量的。这样看来，对逃避困难的人来讲，因为没有完整地完成任务，所以无论他们花了多长时间，也都没有效率（相当于分子为零）。

现实中，这种现象无处不在。比如学习上，准备托福考试时只做阅读和听力但不练习口语和写作；比如工作上，做项目计划时只讨论做什么却从不提及怎么做；比如生活上，总是把“我爱你”挂在嘴边却从来不花时间想想恋人真正需要的是什么……这些问题都源自同一个习惯：专做简单的，

回避困难的。

所有真正踏实做事的人都知道，任何任务的绝大部分都是枯燥而又无趣的，所谓有创意的部分，可能连 1% 都不到。对此，我有切身体会。

我的词汇书《TOEFL 核心词汇 21 天突破》这些年一直卖得很好。最初我花了多长时间写这本书呢？9 个月。这本书最重要、最核心、最有创意的部分是什么呢？是通过语料库分析统计词频后再反复筛选出来的托福考试中出现 2 次以上 17 次以下的核心词汇。完成这些工作需要多长时间呢？收集和处理语料库文本大约花费 1 个月，词频统计工作由 WordSmith 软件完成—只用了几十秒。那么，剩下的 8 个

出现次数非常多的单词属于大部分人已经掌握的常见单词，例如 sea、stone、sky 等，基本都不用特意去背；而出现次数很少的单词，例如

月我在做什么？在做最没有技术含量、最枯燥、最无聊的复制、那些在 20 多年的考试当中只出现过一次的，

粘贴、编辑、整理、审阅、修改、回顾……

根据概率理论，它们在

下一次考试中出现的可 能性极低，所以也不用专门投入时间去记忆。

1. 关注步骤

所谓“三思而行”在我看来就是指做任何事情之前都要考虑相关的 3 个方面：内容（What）、原因（Why）、方法（How）。任何任务都起码具备 3 个属性：何事（What）、何因（Why）、何法（How）。清楚了解一个任务的这些属性，对最终能否完成该任务起着决定性的作用，所以应该多花一点时间去“三思”。

在大多数情况下，这 3 个方面中最为关键的实际上不是内容，也不是原因，而是方法。因为任务的内容与原因常常不言自明，而方法却并非唾手可得。例如，每个年轻人都可能有发财梦，为什么几十年后做过梦的大多数人依然不富裕？比较合理的解释可能是：大多数人都知道自己究竟想要得到什么，也知道为什么要得到，却始终没弄明白怎样做才能得到。

所以，当我们面对某项任务的时候，内容与原因都已经基本确定了（至少表面上看是如此），需要思考的就剩下方法了。当然，思考方法需要从领悟内容入手，不停地细分、拆解任务，而且越具体越好，直至每个小任务都可以由一个人独立完成。

背英语单词可以作为一个例子。如果某位学生正在准备托福考试，而且已经意识到他的任务是扩充词汇量，那么他该去背哪些单词？书店里有很多词汇书，他应该选择哪一本？正确答案是：视情况而定。哪

怕先假定市面上的托福词汇书都是以合理的方式收录词汇，并且确实科学、准确地涵盖了应对托福考试的必要词汇，这些书也不一定是该考生的选择。如果目前他的基础词汇量很可能相对不完整，那么他应该先想办法搞定基础词汇，再去买托福词汇书中的某一本。

这就是在回答“何事”的问题。这个问题往往不像看上去那么简单。

现在假设这位考生已经搞定了基础词汇，又选择了我写的那本《TOEFL 核心词汇 21 天突破》，那么他所面对的任务的“内容”就比较具体了。但是，还可以再具体一点：

扩充词汇量→托福词汇→托福核心词汇→21 个单元→

每个单元大约 100 个单词→一个单元分 2 次完成.....

在这个过程中，对任务的每一次“具体化”与“细分拆解”都要反复询问“原因”。但这还不是很难。

有了这样的结果，就可以开始思考“方法”了。很多人在这个时候会觉得已经没什么可想的了，直接去做就是了，很可能正因如此，他们在其后的实际操作中才会显得那么脆弱、承受力那么差，以至那么容易放弃。

继续讨论上文的例子。假设这位学生根据自己的情况，已经决定将“一个单元分两次完成”，也就是说，21 乘以 2，总计 42 个阶段。那么，在这 42 个阶段里他应该具体如何操作呢？

▷ 先尝试做一两个阶段，测量一下完成一个阶段需要多长时间。

▷ 按照测量的结果制作一个时间表，把其余若干个阶段所需要的时间填写完整（最终总是需要做一些调整的）。

▷ 背单词需要重复，所以，每 3 个阶段过后要留出与完成 1 个阶段相等的时间去复习。这就意味着一共需要花费完成 56（42+14）个阶段的时间。

▷ 每完成总任务的 1/3，就增加与完成 1 个阶段相等的再复习时间。这就意味着一共需要花费完成 59（56+3）个阶段的时间。

2007 年我开始着手写另外一本词汇书：

《新 TOEFL iBT 词汇分类突破》。先是在网上公开（goo.gl/WbXBp），历经三年修订，无数学生试用之后，正式出版。参见豆瓣：goo.gl/9r10c。

▷ 学习过程中可能需要多次快速重复记忆，每次可能相当于完成 3 ~ 5 个阶段所需要的时间。由于熟悉程度的不断增加，每次重复记忆所需要的时间会越来越短，所以，预计进行 3 次重复记忆需要相当于 10 个阶段的时间。这就意味着一共需要花费完成 69 (59+10) 个阶段的时间。

做出以上规划后，还要认真思考完成每个阶段的具体步骤。当然，越具体越好。

▷ 每天早晨腾出一点时间。

▷ 把前一天背过的单词朗读至少 2 遍。

▷ 听录音，跟读当天要背的单词 3 ~ 5 遍，主要关注发音、拼写，顺带看看词义，能记多少就记多少，不求速成。

▷ 上午利用闲暇时间通读词汇列表，并反复阅读例句。

▷ 下午用专门的时间把当天要背的单词集中背 2 ~ 3 遍。可以一边读，一边抄，一边背，不要只是坐在那里呆呆地盯着词汇看。

▷ 空闲的时候反复听当天要背的单词，重复次数越多越好。

▷ 晚上睡觉前复习当天背的单词。

有了这种思考，随后的一切行动会因此变得相当容易。

做任何事情，学会思考方式最为重要。要学着像一个项目管理者那样思考—他们更多地关注“方法”，他们会花费比别人更多（多出许多倍）的时间去落实每一个步骤，在确认无误之后，他们才会有效地分配任务，团队才能够切实可靠地完成任务。一个学生在背单词的时候，他就是自己的项目主管，只有学会像项目管理者一样思考，他才能给自己分配具体的任务、制定切实可行的计划，最终高效地完成 任务。

在做任何事情之前，通过关注“方法”去反复拆分任务，最终确认每个子任务都是可完成的，这是一个人不可或缺的 功课。这样的习惯，会使一个人变得现实、踏实。这是一种习惯，也是一种后天习得的技能。这种技能无比重要，却常常被忽视，因为掌握这种技能的人总是默默地应用它，而忽视这种技能的人从未看到过它的具体实施过程和巨大好处。

每个人都有必要阅读项目管理方面的经典书籍。也许你并没有“项目经理”之类的头衔，但，实际上，每个人都应该是自己的项目经理—自主、独立，是心智成熟的人必有的素质。

1. 并行串行

无论学到了什么东西，都可以接着问自己：

“那.....这个道理还可以运用在什么地方？”反复问自己这种简单问题，能够锻炼自己融会贯通、举一反三的能力。尽管总是有人劝诫“速成没戏”，但还是有人宣扬各种速成的方法，并且信者大有人在，宛若“野火烧不尽，春风吹又生”。为什么呢？上过中学的人都应该明白“省功不省力、省力不省功”的物理原理啊！其实，这些人缺乏的就是这种思考能力或者说思考习惯。

读中学的时候，我们就在物理课上得知电路有两种基本连接方式：串联和并联。此外，我们还背过一些相关的规律，如“串联分压、并联分流”。在任务管理的过程中，可以运用类似的方式去思考任务与任务之间的关系：这两个任务之间究竟应该是串行关系，还是并行关系？

这个问题非常重要，因为在一般情况下，“提高效率”指的就是“原本只能串行完成的两个任务现在可以并行完成”。有些任务只能串行，例如要先洗手再吃饭。“洗手”和“吃饭”，不仅是串行关系的任务，还是顺序确定的任务。尽管确实有人真的“不洗手先吃饭而后再洗手”，但是大多数人还是能够看到这么做事的明显荒谬之处，而且，我们没办法

也没必要“边洗手边吃饭”。俗话说“一心不可二用”，从某种意义上理解，这句话

是正确的。不过我们也确实很难做到一心一意地长期只做一件事，事实上，我们要做的事情随时随刻都可能不少于两件。一些早期的计算机操作系统，如微软的 DOS，是单任务操作系统；为了提高效率，程序员们又开发出了多任务操作系统，如现在的 Windows。从某种意义上说，为了提高效率，我们也有必要为自己的大脑打造一个“多任务操作系统”。

最直接的办法是尽量将两个任务并行。比如，在跑步的时候听英语，在写文章的时候听音乐，在等班车的时候看书等。

养成一个习惯—把要做的事情用纸笔写出来，把任务落到纸面上，就可以比较容易地分辨出哪些任务是简单而又机械的，哪些任务是相对复杂而又灵活的（对我个人来讲，需要思考的就是“非机械”的），然后，尝试把一个非机械的任务和一个机械的任务搭配起来完成。

举两个我自己的例子。跑步是机械的，听有声读物是非机械的（相对需要集中更多注意力），这两件事情就可以一起做。另一个例子是在我写文章的时候往往同时听着音乐，甚至在另外一块屏幕上放着电影。我可以这么做是有前提的：我的电脑接了两台显示器，并且都是 25 英寸宽屏。在这种情况下，即使同时播放两部电影，我的屏幕上还是有足够的空间。另一个我可以这么做的原因是我看过的电影太多（这两年每天至少一部），以至于我对电影的理解能力非常强（就好像文章读多了阅读理解能力就会很强一样），大多数电影我只需要间或扫一下

有声读物：Audiobook。

现在，几乎所有的健身房都在跑步机前摆放了一台电视，只不过电视节目很无聊而已。

《福斯特对话尼克松》：Frost/Nixon, 2008。根据 1977 年大卫·福斯特对理查德·尼克松的电视采访改编的美国 / 英国 / 法国历史剧情电影。参见 goo.gl/Yte6Y, goo.gl/7avpp。

就可以，而且不会错过重要的细节。但是，对一些比较特别

的电影，如《福斯特对话尼克松》、《朗读者》、《革命之路》，还有一位读者推荐给我的《是，大臣》等，我就做不到边写文章边看，而是需要停下手中的事情专心地看。

《朗读者》：

The Reader, 2008。美国 / 德国剧情电影。参见 goo.gl/Tyjj0, goo.gl/dGf16。

并行两个任务的一个重要前提是执行者足够了解这两个

任务，且对自己有足够清楚的认识，即，对执行者来说，这两个任务是“主动并行”的。被动发生的并行任务往往只能使效率变得更为低下。我在生活中生剔除的一个被动并行

《革命之路》：Revolutionary Road, 2008。美国 / 英国爱情电影。参见 goo.gl/i6KIH, goo.gl/GwHCL。

任务就是“接电话”。从好多年前开始，我就把自己的手机

设定为“静音”状态，从不主动接电话—而是每隔一两个小时查看一下电话，有必要的就打回去。当我有条件给自己安排一间不受人打搅的“工作室”后，终于再一次大幅消减了“被动并行”造成的时间和精力浪费。

当一个任务比较庞大，需要划分为多个步骤或者多个子任务的时候，对这些子任务之间的关系需要仔细甄别。甄别后，可能会因此产生若干个行动方案，而针对这些方案可能还需要反复衡量才能找到

最佳方案。

《是，大臣》：

Yes Minister, 1980–1984。英国电视情景喜剧。参见 goo.gl/1SV1Z, goo.gl/LYy2s。

烧水泡茶：参见《统筹方法平话及补充》，华罗庚著，中国工业出版社，1966。

中央处理器：

Central Processing Unit，简称为 CPU。

华罗庚先生曾经用烧水泡茶为例说明过这个问题。

▷ 办法甲：洗好水壶，灌上凉水，放在火上。在等待水开的时候洗茶壶、洗茶杯、拿茶叶。等到水开，泡茶喝。

▷ 办法乙：先做好一些准备工作，包括洗水壶、洗壶杯、拿茶叶。一切就绪，灌水、烧水，坐待水开了泡茶喝。

▷ 办法丙：洗净开壶，灌上凉水，放在火上，坐待水开。水开了之后急急忙忙找茶叶、洗茶壶、茶杯，泡茶喝。

哪一种办法更省时间呢？谁都能看出第一种办法好。原因很简单：有些任务被并行处理了。可以如此优化的前提是“大任务被划分成足够多 又不太多的小任务”。有了这样的前提，你才有能力分辨哪些任务可以并行—所谓的“优化”，其实是很简单的。

如果不做划分—事实上大多数人真的如此—那么就只有一个任务，那就是“喝茶”。然而，如果能粗略划分一下的话，就知道起码可以划分为两个子任务，也就是“烧水”和“泡茶”。但这样还不够，因为划分之后的两个子任务是串行关系，先后顺序明了，没有可以优化的余地。如果再继续划分子任务的话，就得找出有“并行”关系的任务，进而提高效率。

在麦当劳之类的快餐店中排队也会涉及串并行问题。有很多人是轮到自己的时候才抬头看柜台上面的菜单，再花很长时间做出选择，而实际上，完全可以把“排队”和“选菜”并行，这样的话，轮到自己的时候只需几句话就可以端着菜去吃了。有一次我为了观察特意排了个 10 人长队，结果没有一个人不是在轮到自己的时候才开始选菜。有过这样的经历，我就决定以后除非无须排队或者排队的人很少，否则我绝不在类似的餐馆吃饭，不然会被迫浪费时间。

让自己拥有“多任务操作系统”的另一个方法就是切分自己的时间。从本质上说，我们的大脑与计算机的中央处理器（下文简称为“处理器”）一样，是个一次只能处理一项任务的系统。那么，计算机究竟是如何做到同一时间处理多项任务的呢？（没有多任务处理机制，就无法实现如今人人

都习以为常的多视窗操作系统。）一个处理器在一个时间段内其实只能做一件事，因为它只有一个个体、一个时空。而多任务操作系统把一个长时间段划分成很多短小的时间片，每个时间片只让处理器执行一个进程—尽管同时可能有多个进程需要处理。在第一个时间片里，操作系统让处理器处理 A 进程；时间片的时间用完之后，无论 A 进程处理到什么程度，都要被“挂起”（即，A 进程这时不能再占用处理器资源—尽管它还是被允许使用计算机的其他资源，如内存、磁盘、屏幕输出等）；在第二个时间片里，处理器处理的是 B 进程，时间用完之后，B 进程将与 A 进程一样被中途“挂起”；而后，处理器开始处理下一个进程，比如 C 进程。把所有任务的一部分依次完成之后，处理器重新循环，从 A 进程开始顺次处理，直到最后一个进程。循环反复的过程中，有些任务完成了，另一些任务处于尚未完成的状态，如果有新的任务进来，只需要加入循环队列即可。看上去好像是操作系统同时运行着很多进程，而实际上，它靠的是类似视觉暂留现象的机制。

在这个机制里，进程不是按照其本质属性被划分为子进程，而是被处理器的时间片硬性划分为进程

片。这是关键。

我的健身教练就是一个例子。他非常酷，收取的课时费 也很高—因为他就是比其他教练教得好。他的工作方式可 以很好地说明上述“关键”。例如，我约他下午三点至四点半之间锻炼，结果有一天我迟到了（四点才到），那么他会 一言不发地马上开始上课，四点半（我刚刚上了半小时课）的时候，他会说：“到时间了，下课。”可收取的费用还是 一个半小时的费用。这位健身教练是有效率的。因为他的能 力强，所以课排得满，所以他必须准时下课才能不耽误下一 位客户的时间。之所以说他酷，是因为即便接下来的时间里 他没有课，他也不会延长那一个小时。事实上，尽管会有一些人觉得他“不通情理”，但这确实是无可挑剔的做法。这 样的做法可以非常有效地减少一种令人恼火的情况—因其 他人的错误而耽误自己的时间。

现在已有多核的CPU， 一个多核的 CPU 可以 看作由多个 CPU 构成 的“CPU 组”。

进程：process。

把自己的时间切分成“时间片”是一种很难习得的能力， 我花了两三年时间才开始感觉自己可以相对自如地运用这种 能力。不过这种能力在大多数时候用不上，只有在任务太多、 时间太紧的情况下，我才使用这种能力。应用这种能力时， 要先坐下来制定一个工作列表，把任务罗列出来，然后把自己的时间“切片”。我通常把“20 分钟工作 + 5 分钟休息” 作为一个时间片，然后就开始像处理器一样处理任务。这样 做可以保持相对长时间的高效率工作。

尽管说起来很简单，但其实需要反复应用才能把这种简 单的思考模式变成习惯。一旦养成精细拆分任务的习惯，效 率就会在不知不觉间提高了。

1. 感知时间

只有与时间成为朋友，才能真正知道她的宝贵、懂得她 的神奇。在这之前，我甚至不知道自己早已把她变成了敌人。 挣扎了许多年，还以为自己在与这个世界争斗。突然有一天， 我发现自己就像塞万提斯笔下的那个骑士堂吉诃德。堂吉诃 德有自己的身份标签—“骑士”，于是他有并坚守着符合 他那个身份的“骑士精神”。在一次历险中，他把风车当作 抗争对象，却无论如何都不明白他的敌人实际上是那看不见 的“风”，还有那原本应该隶属于他自己的、却竟然完全不 受他控制、反倒成了他的主人的“他的大脑”。

与所有人一样，从小自命不凡的我当然也给自己贴过各 种各样的标签。我崇尚公正，向往自由，渴望平等，憧憬希望。 在相当长的一段时间里，我跟大多数人一样，观察到的是偏倚， 感受到的是枷锁，体会到的是差距，意识到的是失望。我现

塞万提斯：

Miguel de Cervantes Saavedra,

1547 年–1616 年，

西班牙小说家、剧作家、 诗人。被誉为西班牙文 学世界里最伟大的作家。 参见维基百科 goo.gl/FYMhi。

堂吉诃德：

Don Quijote， 塞万提斯小说《堂吉诃 德》的主人公。在书中， 堂吉诃德幻想自己是个 骑士，并因此作出种种 匪夷所思的行径，最终 从梦幻中苏醒过来。 参见维基百科 goo.gl/gV5RD。

在猜想，或许所有人都必然要经历这样一个阶段，不过只有

少数人能够度过这一阶段。有一次，我在几百人的课堂上说：“很多人都曾不由自主地产生过自杀的念头。曾有过（哪怕瞬间而已）自杀念头的同学，麻烦你们诚实地举手。”当时几乎没有人不举手。然后，我说：“相信我，你并不孤独。”

在发现自己竟然只不过是另一个堂吉诃德的那一瞬间，感觉真的是特别诡异：万念俱灰的同时却体会到浴火重生。直接来自感官的认识很容易与他人分享，然而思想上的体验

米兰·昆德拉：Milan Kundera，1929 年—，
捷克裔法国作家。参见维基百科 goo.gl/dSWH8。

《生命中不能承受之轻》：捷克语 Nesnesitelná lehkost bytí，
法语 L'Insoutenable Légèreté de l'être，1984。米兰·昆德拉著。其内容涉及相当多的哲学观念。《纽约时报》称“米兰·昆德拉借此奠定了他作为世界上最伟大的在世作家的地位。”参见维基百科 goo.gl/Ua6AN。

却往往难以用语言表达。但，我想很多人都应该有过与我相同的体验。

重生并不意味着当即脱胎换骨。有着成年人意识的“婴儿”如果能感受更多的欢乐，自然也有相对更大、更多的痛苦。那时我还不知道自己竟然有机会与时间做朋友，只是隐约明白不能再浪费时间而已。当然，现在我不再认为我有能力浪费时间，正如我作为一个人没有什么能力管理时间一样。顶多，我可以因为逃避一些责任而背叛时间—可那又是多么让人有罪恶感的事情？一位朋友读完米兰·昆德拉的小说《生命中不能承受之轻》之后概括：逃避责任就会带来轻松，可那恰恰就是“生命中不能承受之轻”啊！

没有人会不了解自己的朋友。所谓真正的朋友，必然是也只能是那些最终被证明真正为我们所了解的少数人。同样的道理，如果竟然有机会与时间做朋友，也确实有与时间做朋友的愿望，又有什么理由不去耐心地了解关于时间的方方

1. 面面？

《奇特的一生》：

«Эта странная жизнь», 1975，格拉宁著。参见豆瓣介绍页面 goo.gl/71yMb。

每个人都有自己的运气。我也一样。我的好运之一是竟然在 2005 年的某一天在网上闲逛时看到了一本书—《奇特的一生》（作者格拉宁，1974 年第一次发表）。这部被定义

1. 为“一部以真人真事为基础的文献性小说”讲述的是：一位苏

达尼伊尔·阿列克桑德 罗维奇·格拉宁：

Даниил Александрович Гранин，原名 Гэрман，1919 年 1 月 1 日—，俄罗斯作家。参见维基百科 goo.gl/FfPzs。

亚历山大·亚历山德罗 维奇·柳比歇夫：

Александр Александрович Любищев，1890 年— 1972 年，苏联昆虫学家、哲学家、数学家。

参见 goo.gl/Tj4ti。

联昆虫学家亚历山大·亚历山德罗维奇·柳比歇夫是如何通过他所独创的“时间统计法”在一生中获得惊人成就的。

在这本书里，作者写道：

所有的人，连亚历山大·亚历山德罗维奇·柳比歇夫亲近的人在内，谁都没有想到他留下的遗产有多大。

他生前发表了七十来部学术著作。其中有分散分析、生物分类学、昆虫学方面的经典著作；这些著作在国外广为翻译出版。

各种各样的论文和专著，他一共写了五百多印张。五百印张，等于一万二千五百张打字稿。即使以专业作家而论，这也是个庞大的数字。

科学史上，艾勒、高斯、赫姆戈尔茨、门捷列耶夫都曾留下巨大的遗产。对于这种多产，我老是迷惑不解。这一点很难解释，但也挺自然—古时候，人们写得比较多。至于今日的学者，多卷本的全集是一种罕见的甚至是奇怪的现象。连作家似乎也写得比过去少了。

柳比歇夫的遗产包括几个部分：有著作，探讨地蚤的分类、科学史、农业、遗传学、植物保护、哲学、昆虫学、动物学、进化论、无神论。此外，他还写过回忆录，追忆许多科学家，谈到他一生的各个阶段以及彼尔姆大学……

他讲课，当大学教研室主任兼研究所一个室的负责人，还常常到各地考察；（二十世纪）三十年代他跑遍了俄罗斯的欧洲部分，去过许多集体农庄，实地研究果树害虫、玉米害虫、黄鼠……在所谓的业余时间，作为“休息”，他研究地蚤的分类。单单这一项，工作量就颇为可观：到一九五五年，柳比歇夫已搜集了三十五箱地蚤标本。共一万三千只。其中五千只公地蚤做了器官切片。总计三百种。这些地蚤都要鉴定、测量、做切片、制作标本。他收集的材料比动物研究所多五倍。他对跳甲属的分类，研究了一生。这需要特殊的深入钻研的才能，需要对这种工作有深刻的理解，理解其价值及其说不尽的新颖之处。有人问到著名的组织学家聂佛梅瓦基，他怎么能一生都用来研究蠕虫的构造，他很惊奇：

“蠕虫那么长，人生可是那么短！”

这是一本很薄的册子，所以我用了不到1小时就读完了。掩卷之后，喟然长叹。于我这种普通人来讲，这种大师的境界，正可谓“仰之弥高，钻之弥坚”。知易行难啊。

很多年前，在我大约20岁的时候，因为读过李敖的一本书，觉得他那种写日记的方法颇有些道理，于是开始学着做每天的“事件日志”（Event Log）。除了自己经历的事件之外，一

概不记，而且尽量不记感想，不记感受，只记录事件本身。例如：

1995年12月20日，延吉市

1. 主持经销商大会。
2. 拿到上个月奖金共 ××××× 元。
3. 李堃请我吃饭，算算有4个月没见了。

.....

1996年5月10日，吉林市

4. 连续一周，什么正事都没做，只是看了若干本无聊的小说。

.....

至今，我还保留着这样的习惯，并因此受益无穷。做这件事其实每天只需要花10分钟左右。后来为了进一步节省时间，我干脆在这个本子上穿了根绳，挂在家里洗手间马桶面对的那面墙上，每天晚上睡觉前坐在马桶上，顺手就写完了。这样简单的日志是有巨大好处的—每年下来，

我都知道自己去年都做了些什么，仅仅这一点，就非常宝贵了。到了 30 岁之后，我才觉得自己做的真正有意义的事情慢慢多了起来。下面这些是整理到一起的、关于我出版的第二本书的一些事件记录。

2004 年 9 月 12 日，北京市

5. 《TOEFL 6 分作文》终稿交给责编窦中川。

.....

2005 年 11 月 9 日，成都市

6. 收到窦中川快递，协助修订《TOEFL 6 分作文》 三审意见。

.....

2006 年 1 月 27 日，北京市

7. 收到徐燕青快递，《TOEFL 6 分作文》，20 本。

.....

2006 年 5 月 29 日，北京市

8. 提交托福作文第二版的修订稿，更名为
《TOEFL iBT 高分作文》。

.....
2006 年 8 月 3 日，北京市

1. 收到徐燕青快递，《TOEFL iBT 高分作文》 第二版，10 本。

.....

2007 年 10 月 16 日，北京市

2. 收到马宁快递，《TOEFL iBT 高分作文》第 3 版，第 7 次印刷，10 本。

.....

可是，有着这种习惯的我，在读过《奇特的一生》之后，却被柳比歇夫的大师境界吓了一跳。过了差不多两年，重新读它的时候，我惊讶地感叹：“啊？我太笨了！这些我早应该明白的啊！”柳比歇夫的日志，是“事件—时间日志”（Event-time Log）。他的方法要比李敖的方法更高级。李敖的事件日志，往往只能记录事件的名称，是一种基于结果的记录；而柳比歇夫的“事件—时间日志”是一种基于过程的记录。它们的细微差别在于，基于过程的记录要比基于结果的记录更为详尽。

权摘抄《奇特的一生》中柳比歇夫的日志为例。

乌里扬诺夫斯克。一九六四年四月七日。分类 昆虫学（画两张无名袋蛾的图）—三小时十五分。

鉴定袋蛾—二十分（1.0）。

附加工作：给斯拉瓦写信—二小时四十五分

（0.5）。

社会工作：植物保护小组开会 — 二小时 二十五分。

休息：给伊戈尔写信—十分；《乌里扬诺夫 斯克真理报》—十分；列夫·托尔斯泰的《塞瓦斯托波尔纪事》—一小时二十五分。

—

基本工作合计—六小时二十分。

乌里扬诺夫斯克。一九六四年四月八日。分类 昆虫学：鉴定袋蛾，结束—二小时二十分。开始 写关于袋蛾的报告—一小时五分（1.0）。

附加工作：给达维陀娃和布里亚赫尔写信，六 页—三小时二十分（0.5）。

路途往返—（0.5）。 休息—剃胡子。《乌里扬诺夫斯克真理报》—

十五分，《消息报》—十分，《文学报》—二十分；阿·托尔斯泰的《吸血鬼》，六十六页—一小时三十分。听里姆斯基-柯萨科夫的《沙皇的未婚妻》。

—

基本工作合计—六小时四十五分。

基于过程的记录，不仅更详尽，还有另外一个巨大的好处—结果不好的时候更容易找到缘由。想明白“基于过程的”与“基于结果的”两种记录之间的区别之后，我开始尝试着 在自己记录的每个事件后面加上时间。

实践了不到两个星期，我就体会到这种新的记录方法的 另一个巨大好处：它会使你对时间的感觉越来越精确。前文 讲过，每个人都会感觉“时间越来越快”，以及为什么每个 人都会有这样的感觉，而这样的感觉会使我们产生很多不必要的焦虑。焦虑本身没有任何好处，只能带来负面影响。通过实践，我发觉这种基于过程的“事件—时间日志”记录

可以调整我对时间的感觉，在估算任何任务的工作量的时候， 都更容易确定“真正现实可行的目标”。此外，相对准确的 估算又使得目标基本上都可以达成，由此可以算是“战胜了 焦虑”。

详细的记录令我获益匪浅，事实上，每个人都多少明白 记录的重要性，可做记录的人并不多。举例来说，大部分人 听说过“你不理财，财不理你”，可是意识到应该记录账目、 管理金钱开销后，仍然只有少数人记账。这是为什么呢？发 生这种现象最明显的原因是，记账并不轻松—不仅要在花 销的当时记录下来，还要时常整理、分析，这使得许多人觉 得记账麻烦，继而放弃。面对实实在在的钱款尚且如此，面 对难以触碰的时间就更是随意了。

解决这个问题的一個突破口，是寻找趁手的工具。

2012 年的秋天，我遇到了网易的有道产品经理兰天，碰 过几次面之后，他利用网易内部的“20%”计划，组织张志 彬和王海波成立了一个小团队，着手设计“Mr. Time”—一个用来记录时间开销的应用。Mr. Time 用起来很简单：做任何事情之前，拿出手机，打开应用，摇一下，事情做完之后，再摇一下。如此这般确定了时间起点和终点之后，再抽空将 具体事务分类、编辑、细化。Mr. Time 解决了两个问题：一 方面简化记录时间开销的过程，另一方面自动完成记录后的 整理、分析、统计工作。有了这个应用，记录时间开销应该 不算麻烦了。

“20%”计划： 指网易员工可以用 20% 的工作时间做自由项目。

张志彬负责 UI 设计、iOS 开发；王海波负责 Android 开发。

在第三遍读《奇特的一生》这本书的时候，我才真正注 意到这段话。

柳比歇夫肯定形成了一种特殊的时间感。在我

们机体深处滴答滴答走着的生物表，在他身上已成 为一种感觉兼知觉器官。我作出这样推断的根据是： 我同他见过两次面，在他日记中都有记载，时间记 得十分准确—“一小时三十五分”、“一小时五十分”； 然而当时他自然没有看表。我同他一起散步，不慌 不忙，我陪着他；他借助于一种内在的注意力，感 觉得到时针在表面上移动—对他来说，时间的急 流是看得见摸得着的，他仿佛置身于这一急流之中， 觉得出来光阴在冷冰冰地流逝。

柳比歇夫这样的人才是时间的朋友。他们了解时间，通 过长时间刻意的训练，甚至不需要表就可以感受时间的一切 行动—当然，时间的行动只有一个，那就是自顾自地流逝。

经过多年的摸索与思考，我终于可以这样说—我有个朋友叫做时间。她跟我真可算作两小无猜，可她默默陪了我许多年之后，我才开始真正认识她。她原本没有面孔，却由于我总是用文字为她拍照，因此可以时常伴我左右。她原本无情，我却可以把她当作朋友，因为她曾经让我明白，后来也总是经常证明，无论做什么事情，只要我付出耐心，她就会陪我甚至帮我等到结果，并从来都能将结果如实交付与我，从未令我失望。正是因为有了时间作为朋友，我才可能仅仅运用心智就有机会获得解放。既然管理时间是不可能的，那么解决方法就只能是：想尽一切办法真正了解自己、真正了解时间、精确感知时间，而后再想尽一切办法使自己以及自己的行为与时间“合拍”。按我的话说就是—“与时间做朋友”。

1. 记录开销

请准备一个本子和一支笔，随身携带。贵贱无谓，能用就行。

正如理财的时候第一步是弄清楚自己的钱都花在什么地方一样，感知时间的第一步就是要搞清楚自己的时间都用来做了些什么。以下这几组联系可以帮助我们达到这个目的。

第一组练习

做这组练习只需要一个下午的时间就够了。

一、认真回忆并记录昨天做的事情。逐条记录下来，每条前面写上标号，后面标注出花费的时间。比如：

1. 上午去健身房。08:30 从家出发，10:15 离开。 花费 105 分钟。
2. 回家休息，打几个电话，接几个电话，想收拾一下房间，但是决定下午再说，等于什么都没做。
3. 中午与朋友吃饭。12:00 到餐馆，13:45 离开。
花费 105 分钟。
3. 下午写了一篇文章。15:00 左右开始写，到
18:00 左右写完。差不多花费 180 分钟。
4.

（哈，我在写上面几行文字的时候，就发现自己期间还做了很多没办法或者不好意思写给别人看但确实没用的事.....不过，你反正是写给自己的，不会让别人看到，所以，一定要如实记录。）

二、认真回忆并记录前天做的事情。同样逐条记录下来。

三、认真回忆并记录大前天做的事情。同样逐条记录下来。

第二组练习

做这组练习也只需要一个下午的时间就够了。 一、认真回忆并记录上周做的事情。 二、认真回忆并记录上个月做的事情。

三、认真回忆并记录上个季度做的事情。

四、认真回忆并记录过去的一年里做的事情。

第三组练习

一、用一个星期的时间，每天晚上回忆并记录当天做的事情。

二、用一个星期的时间，每天随时记录你刚刚做完的事情花费了多少时间。 这些练习全部做完，如

果你觉得筋疲力尽或者看着这些

记录就会心惊肉跳，我就要说我最喜欢说的那句话了：“相信我，你并不孤独。”

1. 制订预算

前面的练习可以帮助我们养成一个良好习惯：每天记录 时间开销。如果这个习惯已经养成，我们还要养成第二个好 习惯：每天制作时间预算。

在开始一天的活动之前，花费 15 至 30 分钟仔细制订当天的时间预算绝对是特别值得的，恰如另一段“陈词滥调”——磨刀不误砍柴工。

最直接的方法就是制作一个列表，把今天要做的事情列 出来。为了表述方便，后文把这些列表中的事情称为“任务”。 例如：

- ▷ 背单词，另外，还得按照计划把昨天和上周五背的那两个列表复习一遍。
- ▷ 晚上约好要和张三看电影。
- ▷ 去图书馆，上网查资料，找出必要信息若干，以便完成 文章写作。
- ▷ 下午要和同学踢球。
- ▷

当然，在罗列这些任务的时候，你的大脑就要自动开始 估算完成每项任务究竟要花费多少时间了。很快，你就会遇 到第一个问题：任务太多，无法全部完成。于是，你只好进 行选择。

事实上，生活就是选择。

解决这个问题的方法倒也简单，就是给列表中的每项任 务标上权重，例如可以用 1 ~ 5 分进行标注。但是请注意，不 要像某些书籍建议的那样使用 1 ~ 10 进行标注，因为大多数 情况下，人们很难那样精确地分辨事情的重要程度。实际上， 我认为对大多数人来讲，用“1、2、3”已经足够，因为这种 设计基本上可以代表：

- ▷ 不重要
- ▷ 一般
- ▷ 重要

当然，根据个人喜好，你也可以用“1、0、-1”进行标注。 同样的事情可以通过很多种方法完成，选择自己喜欢的方法 往往就是最优策略。

我甚至建议一开始只要给每个任务非常简单地标注“重要” 和“不重要”就行了。这样，标注就会变得相当简单——在 那些重要的任务之前加上一个表示重点的符号就可以了。有 人喜欢用星号（*），我个人喜欢一笔就可以画出的五角星（☆）。 当然，还有一种更简洁的做法就是把那个任务圈出来或者在 前面画个圈（○）。

一旦开始尝试去给要做的事情标注权重，你会发现，这 件事并没有那么容易，即便只用最简单的方法——只用“重要” 和“不重要”进行标注，因为我们必须分辨“真的重要”和“显 得重要”，以及“真的不重要”和“显得不重要”，可对照 下图来看。

权重： 某一指标的权重是指该 指标在整体评价中的相 对重要程度。

考虑之后，我们需要重新审视一下已经被标记为“重要” 的那些任务，因为其中必然有一些只不过是“显得重要”而已。 同时还需要重新审视一下那些被标记为“不重要”的任务，因 为其中总有一些实际上只是“显得不重要”。这样一来，某些 权重标注一定会被修改。

判断一项任务是否“真的重要”其实只需要一个标准：这项任务的完成是否确实对目标达成有益。可是，作为一个正常的、健全的、拥有七情六欲的普通人来讲，不挣扎一下，就很难完全专注于这个最关键、最根本的决策标准。

每个人都喜欢做有趣的事情，做的时候往往并不关心这件事到底有没有用。可是，有趣的事不见得有用啊！

如果我们能用甩头，强迫自己理智一些，就会知道：无用的事情，哪怕非常有趣都不应该去做；而有用的事情，哪怕非常无趣，都应该去做。请你认真面对自己想想看：过去一直是这样用理智指导自己行为的吗？（可对照下图检查一下，用阴影标出有用的事情。）

审视一下自己的生活，你就可能痛苦地发现自己经常仅仅因为非常有趣就去做的那些事其实没什么用。比如，你在3月的时候设定了一个目标—6月参加托福考试，可是到了

5月底才发现，其实过去的两个月里，做的最多的事情是跟

朋友打牌或者泡吧。再比如，你在早上决定白天要背200个单词，可是背到第20个单词的时候，朋友来电话说要请你吃饭，

然后你就去了，喝多了回来，直接上床睡觉—甚至连最重要的习惯—记录时间开销都放弃了。

目标不用向任何人学习，每个人都或多或少、或清楚明了或含混模糊地有自己的目标—不管是什么所谓的“理想”或者“痴心妄想”。现在就开始把自己的那些哪怕不切实际的目标作为标准来判断吧—判断每项任务的真实属性，然后选择“真的重要的”或者“显得不重要的”。

相信我，养成任何一个哪怕很小的习惯都需要挣扎。然而，貌似痛苦的挣扎过程，在将来的某个时刻终将变得其乐无穷。

1. 计划

莎翁：即威廉·莎士比亚，William Shakespeare，1564年—1616年，西方文艺史上杰出的作家，被誉为英国的民族诗人。

参见维基百科

goo.gl/3Bswy。

“生存还是毁灭，是个问题”出自莎士比亚戏剧

《哈姆雷特》，原文为“To be, or not to be: that is the question”。

“我们不是计划着去失败，而是失败地计划。”：“People don’t plan to fail, they fail to plan.”

套用莎翁“生存还是毁灭，是个问题”的句式，很多时候，我们面临的抉择就是“计划还是率性，是个问题”。在大多数情况下，计划总是必要的。在与计划相关的格言中，我最喜欢的是：“我们不是计划着失败，而是失败地计划。”

计划成功的前提：目标现实可行

字典里说，所谓“成功”就是“获得预期的结果，达到目的”。这是我所见过的对“成功”最简洁、最清楚、最无副作用的定义。有了目标，就可以倒推每个实施步骤，最终自然形成了计划。所有最终真正执行到底的计划，都是因为其目标现实可行。

有一句话令我印象深刻：“失败只有一种，就是半途而废。”但是，另一个事实也同样令人印象深刻——坚持到底

1. 不见得一定会成功。如果一个人的目标是制造永动机或者炼

莱特兄弟：

Wright brothers, 指奥维尔·莱特 (Orville, 1871 年–1948 年)

和威尔伯·莱特 (Wilbur, 1867 年–1912 年) 两兄弟。他们被广泛誉为现代飞机的发明者。

参见维基百科 goo.gl/Jczc1。

制长生不老丹，他无论怎样坚持不懈，理论上都是没有意义的，因为这样的目标不现实。还有一种值得注意的情况是：有些最终通过坚持不懈可以达成的目标对一个寿命有限的人来说依然是不现实的。比如，人类梦想可以像鸟儿一样在空中翱翔，可不是近一二百年才开始出现的念头。事实上，在莱特兄弟 1903 年 12 月 17 日第一次成功进行试验飞行之前，漫长的人类历史中曾有无数的人用各种各样的方法尝试飞行，但其中

很多人都摔死了，活下来的也基本上郁郁而终。我用上面的例子说明问题，也是事出有因的。曾经有位

同学来问我对他出国留学的可能性的看法。在仔细了解了他的现状、目标以及他所拥有的可准备时间之后，我对他说：“你想用半年时间实现这样的飞跃，是不可能的。我告诉你，你的情况，至少还需要两年时间。”我看到他做出了惊讶的表情，但并没有理会我的话，只好接着说：“我看，你还是别浪费时间了，去做些实际的事情吧。”

原本以“事事鼓励他人”为乐的我，这一次泼的肯定是满满一盆冷水。这位同学露出失望的表情，不甘心地说：“没有什么事情是不可能的！几百年前人们都不相信人可以飞上天，到现在不都已经证明他们是愚蠢的了吗？”我只好苦笑：

“你能活多少年？你刚刚不还跟我说，你只有六个月时间吗？我让你用两年时间，你却又说不可能……”那位同学突然发作，几乎对我咆哮起来：“我看你根本不配做老师，一点忙都帮不上，没用！”我想，我应该闭嘴了。

我知道那位同学的愤怒本质上并非针对我，只是在那一瞬间，他被现实打击到了失控的地步。我不觉得在这时善意的安慰与鼓励和虚伪的欺骗有什么分别。他生气不是因为我说了实话，而是因为没听到他想要听到的话。现实生活中我们可以看到很多这样活生生的拒绝现实的例子，我想，任何一个冷静的人，都不希望自己有一天变成那个样子。

其实，对大多数人来讲，所要做的几乎都不是什么“前无古人，后无来者”的事。按照正态分布曲线看，仅有不到 1% 的人有机会追求那些能令所有人仰望的目标。对像我这样的普通人来说，证明我的目标现实可行的方法比较简单：

1. 已经有人做到了。
2. 我与那个人没有太大的差距。对这两个简单的衡量标准，也需要多少做些说明。

“已经有人做到了”，并不代表我也能做到。他用多长时间做到的？他通过什么方式做到的？我和他的区别究竟在什么地方？哪些是我确实无法超越的？我的相对优势在哪里？

我有没有可能通过一些方式弥补我的相对缺陷？也许还要问更多的问题，才能够确定我们的目标确实是现实并且可行的。

事情往往并不像想象中那么简单。我们更常面临的尴尬是： 如果不开始行动，根本就无从判断目标是不是确实可行，或者反过来，目标是不是确实不可行。于是，往往只有开始行动之后，才能做出正确的判断。在行动过程中，如果发现既定的目标确实是不现实、不可行的，那么“半途而废”并不意味着失败，反而意味着决策者的无比理智。

长期计划是需要通过实践才能习得的能力

在某高校开讲座的时候，我曾顺带说起自己跨度颇大的职业生涯：上大学学会计，毕业之后做销售，多年以后竟然跑到新东方教英语，现在是自由工作者.....我不知道自己将来会做什么，反正我知道自己今后肯定还会做一些别说身边的人，甚至连我自己都会惊讶的事情。

其实，我个人并不相信什么“职业规划”。也许是我机会不好，大学毕业的时候身边没有什么职业咨询人，自己也迷迷糊糊不知道应该去问谁，而到了现在，身边净是著名的、资深的职业规划大师，竟然也没谁给我在这方面出主意。

我很小的时候就知道有些人竟然可以制定长达几十年甚至一生的计划，而后一丝不苟地执行下去—当年读《基督山伯爵》的时候觉得故事中的人物牛就牛在这里。后来，看斯蒂芬·金的小说改编的电影《肖申克的救赎》，再次觉得这样的牛人必然存在于这世界的某个角落，不过，反正不是我。

在相当长的一段时间里，我总觉得自己没办法不随波逐流。上大学的时候流行读双学位，于是我也跑到吉林大学混了个什么“国际经济与关系”专业的第二学位.....可从毕业到现在，别说这个第二学位的证书，就是原专业的本科毕业证书我也一次都没用过。那个时候，还流行大四学生考驾照，当然我也想办法弄了些钱跑去拿了一个，让班里的同学们很是羡慕，可毕业之后赚到了足够的钱才发现，自己总是在几个城市间穿梭，买车是完全没必要的事情，后来终于安定了，发现还是打车更方便、更有效率，于是我至今没有用过那本驾照，算算已经 10 多年没有年检了.....

有人说“计划总是没有变化快”。这话听上去挺现实，却没说到点子上。计划总是被变化打乱的深层次的原因在于：计划过于长远。事实上，无论变化多快，计划总应该是有的，

《基督山伯爵》：

Le Comte de Monte-Cristo,
1844。

又译《基督山恩仇记》，法国大文豪亚历山大·仲马著，被公认为其最好的作品，经常名列最佳小说榜。

参见 goo.gl/dQE9y。

斯蒂芬·金：Stephen Edwin King，1947 年—，

是一位作品多产，屡获奖项的美国畅销书作家，曾担任电影导演、制片人以及演员。参见维基百科 goo.gl/BD3rX。

《肖申克的救赎》：

The Shawshank Redemption,
1994。

美国剧情电影。

参见 goo.gl/T80s，goo.gl/PdsEM。

只是在制定计划的时候，应该考虑到变化，应该以自身的情

况分析自己究竟适合制定多久的计划。以我为例。我曾尝试制定年度计划，却发现自己没这个

约翰·克拉姆博兹： John D. Krumboltz， 美国斯坦福大学教育与 心理学院终身教授。 参见 goo.gl/XZKNf。

能力完成。于是，在再次平静接受自己天分平平这一事实的 同时，我一口气把计划期限缩短到一个星期。通过实践发现： 如果一个计划的期限只有一个星期，我是很容易坚持下来， 并且往往可以出色完成的。这个发现令我非常开心，因为我 发现自己还是可以做一些事情的。而随着时间的推移，我发现自己竟然可以慢慢把计划期限延长，两个星期、一个月， 后来甚至可以制定一个季度的计划！

直到近 30 岁的时候，我才小心翼翼地把自己制定计划的 期限延长到一年。直到今天，我也依然以一年作为计划制定 的最长期限。依靠这些计划，2000 年，我用了半年时间准备 各种考试，而后跑到新东方应聘。几经周折终于开始在新东 方讲课后，我用了一年时间把自己变成国外学生评价最好的老师。再三年之后，我用了一年时间准备离开新东方— 计划创业。后来，我竟然发现一年时间根本不够，于是又用 了一年的时间认真寻找方向……。

在目标现实可行、方向确定的情况下，辅以计划，才能 成功。一般来讲，期限越短、内容越清晰，目标就越容易实 现。长期目标、人生理想固然要有，但理想这东西往往太遥 远，以至我们总是看不清楚。不过，看不清楚也没关系，“千 里之行始于足下”，我们实际要做的事情只是一步一步地走， 把每一步都走好，走得足够踏实。至于“千里”之外的终点， 既然连看都看不清，就不用花时间去想了，因为想了也没用。

在这里，我只是朴素地用自己的经验得出适合自己的结论： 没有人能给我做职业规划。其原因除了我固执的个性使我不 可能把自己的命运交到别人手里之外，还有一个经验告诉我 的硬道理：生活本身充满了意外，并且，总是意外到无以复 加的地步。

这并非仅是我个人的观点，斯坦福大学约翰·克拉姆博

1. 兹教授在他的《运气并非偶然》一书里说：“我的一生以及

《运气并非偶然》：

Luck Is No Accident, 2004. 参见 goo.gl/uXBtq。

整个事业都在被不可预期的事件影响着。”而他的调查发现， 在 35 岁时仍然在做自己 18 岁时最想做的事情的人，在整个 样本群体中占的比例小到可以忽略不计。

由此可知：做长期计划显然是正确并且必需的，但是， 并非每个人都有制定长期计划的能力。这种能力可跻身最重 要的能力之位，拥有它需要挣扎、需要努力、需要从一点一滴做起。不要一上来就制定过长的计划。哪怕制定一个一星 期的计划，都不是很容易的事情—实际做一下就知道了。

如果你对你的将来充满迷惑，相信我，你并不孤独。然而， 充满迷惑并不意味着你要不知所措。雾里看花，谁都看不清楚， 但我相信，只要不停地往前走，早晚可以走到一个鲜花盛开 的地方，在那里，无论雾有多大，我们总是可以看到那些“花”， 因为距离已经足够近了。

有些时候没必要做计划

估计没有人会否认计划的重要性。所有的时间管理书籍 都会详细地介绍制定计划、执行计划的基本步骤和技巧。可 问题是，为什么很多人买过这种书籍，并且无数次准备听从 那些专家的建议，最终却无一例外地不了了之呢？原因很多， 一个特别重要的是：计划固然重要，行动更为重要。

如果想做事，当然要行动。行动是改变自己的众多方法 中最有效、最直接的方法。很多时候，只要开始行动，哪怕 事先并无计划，往往也会有收获。但是反过来，缺乏行动的 计划肯定没有任何意义。

有些时候没必要做计划，原因只是任务非常简单。比如，要锻炼身体，那么计划可能一句话就说清楚了：“每天早上慢跑 1 小时。”而没有必要再想：“应该坚持多久呢？”因为答案非常简单：一辈子，或者，能坚持多久就坚持多久。

再比如，要背单词，那么计划也非常简单：“每天背 50 个单词”。这件事更简单，因为没必要坚持一辈子。如果你是一位大二的学生，那么估计 30 天过后，你可以通过大学英语四级考试了，因为这种考试没必要、一般也不可能获得满分。如果你是一位大三的学生，那么 6 个星期之后，估计你已经具备在托福考试中拿高分的实力了，因为你又不是升到大三才开

始学习。可实际上呢？两个月过去了，回头一看，你可能只背了 150 个单词.....

有些时候计划会稍微复杂一些。比如，想减肥，那么除了每天做慢跑之类的有氧运动之外，可能还有一些其他的要求，类似不要吃油炸食品（可是所有的油炸食品都很香！）、少食多餐（可是饿的感觉很不爽！）、用水果蔬菜替代主食（可是我想吃肉！）、按时睡觉（可是今天凌晨有关键球赛的情况转播！）.....两个月过去，回头一看，你可能发现自己因为迷恋睡懒觉而没怎么跑步，瞒着教练偷吃了不少油炸食品，由于饮食不规律所以有些时候总是吃到差点撑死为止，不仅看了奥斯卡颁奖仪式的转播还看了很多的美剧，同时因此不得不熬夜把该做的事儿做完——当然，第二天一定要睡懒觉！看到了吧，计划无论简单还是复杂，缺乏切实的行动就注定会失败或者失效。我的经验是：有些时候故意不做计划反倒是有利的。几年前我开始去健身房，就没有制定任何目标和计划，因为我觉得没有什么必要，反正锻炼总比不锻炼好，健康最重要。在这种情况下，我只做了一件事——坚持。尽管因为实在抽不出时间和精力，中间也有过几次短期的中断，可一旦忙得脚打后脑勺的阶段过去之后，我会继续定期去健身房。虽然也有过不愿意再去的时候，但我知道那不过是我大脑的想法，而不应该是我的想法——只要意识到这一点，就不存在什么挣扎，直接往健身房去就是了。

两年后的某一天，我突然觉得有必要给自己制定一个比较专业的健身计划了，因为我想好好利用一下那难能可贵的、能够自由支配的几个月时间（人一过 30 岁，能够自由支配的时间就越来越少了）。当我拿出纸和笔，不停地罗列细节的时候，我意识到了一个重要事实：其实，我刚开始健身的时候，完全不具备制定有效健身计划的能力！那个时候，我

不可能知道自己的哪些肌肉群相对强大，所以只要正常练习就好；我也不知道自己的哪些肌肉群相对薄弱、特别难练，现在必须有意识地加强练习。而几年之后，我已然清楚自己应该如何合理安排有氧训练和无氧训练的比例，也知道在什

么时间段自己处于最佳状态.....综上所述，没必要做计划的原因主要有两个，除了前面提到过的“任务其实非常简单”之外，另一个原因是“初始状态下，我们往往并没有能力去制定合理有效的计划”。做任何事情，都可能经历相同的过程：逐步熟悉，小心摸索，失败、失败、再失败，认真反思，卷土重来，直至成功。而最初，在我们对任务连基本的认知都没有的时候，制定出来的计划十有八九只不过是空谈。

在大多数情况下，我的建议是这样的：如果想要改变自己，或者对自己目前的处境不满意，那就一切从简——找一个你觉得应该会带来改变的任务，然后去做就是了。不要怕碰壁，不要怕失败，那是必须经历的过程。失败并不可怕，因为人总是要失败许多次才会有结果，况且全天下又不是只有你会失败，怕什么？达成目标的关键在于每次受到挫折之后能否汲取教训。只要能汲取教训，然后自我调整，那就是进步。我们一生所做的事，大多都是试错的过程，对于人生，没有人能像解释数学或物理学原理那样给出普适的公式。永远记住，马上行动是最重要的——尽管这句话已经被无数人说过无数次。

试错：Trial and Error。

当然，有些时候，有些行动必须拖延。比如，决定买个新潮手机的时候，故意拖延三个月，会享受到更低的价格；决定买辆非常中意的高级轿车的时候，故意拖延上一年，也许会意识到当初的审美观其实很有问题。我个人的经验是，对我个人来讲，所有的大额消费活动，乃至其他一切涉及金钱的活动，诸如投资之类，“马上行动”的建议肯定不适用。相反，这种情况下，一定要拖延，拖得越久越好—再次强调，这仅是我个人的经验。

1. 列表

列表：List。 任务列表：Task List。

待处理列表：To-do List。

列表从来都是最有效的组织工具之一。据说用来组织或者管理的列表可以分为很多种，如任务列表、待处理列表、核对列表等。尽管我个人觉得那么仔细地分辨这些概念没有

1. 多大意义，但我确实认为列表本身非常有用，制作列表、运

核对列表：Checklist。

用列表确实是一种需要练习的重要能力。先说一个列表给我带来好处的例子。很久以前，我发现自己到超市买东西回到家之后经常懊恼：“怎么又有两样东西忘买了呢？！”于是，我便养成了去超市之前做列表的习惯。具体的过程是：如果我决定今天去超市买东西，那么，早上醒来，我会在一张纸上记下要买的东西，然后把这张纸贴在墙上的小白板上，而不是直接去超市。一般来讲，到了上午

9点，我可能会突然想起来还有一件东西应该添到这个列表中，

到了10点还可能要补充一件，而11点也许又要加上一件……

下午2点的时候，我就可以去超市了。每找到一样东西，就在列表相应的位置上打一个勾；确定在超市里找不到的，就在列表相应的位置上画一个叉。这样，我就不会因为忘记买某些东西而懊恼了。

制作这个列表的好处，我已经说清楚了。不过还有个细节需要说明：如果我没有制作这个列表，那么当回到家之后为了自己的粗心懊恼不已时，我所面临的情况可能有两种：我要买的东西超市里确实有，但我忘了去买；我要买的东西

超市里根本没有，回去了也没用。可以想象，当我懊恼不已却又不得不重返超市，却发现自己面临的竟然是第二种情况时的反应—被气个半死，却无可奈何。可是，有一点是确定的：时间已经被我浪费了。当然，还有一种情况是当时忘了买，回家之后也记不起来，许多天后才想起自己还没有买那件东西—实际上，这样的人不在少数。

所以，制作一个列表，往往会使自己做事井井有条，并保证自己不会白白浪费时间。在长期使用列表的过程中，我发现有些经验确实值得分享。

最方便的列表工具是纸和笔

最好有一个本子，里面夹着一支笔—随身携带。我建议，尽量不要使用安装在台式或便携式计算机上的列表管理软件—尽管那些程序都设计得非常好，但它们却远不如纸和笔来得方便、有效。台式计算机不大可能随身携带，便携式计算机倒是可以随身携带，但远比纸和笔笨重，而且从待机状态恢复到工作状态往往需要等待，更要命的是，万一中途断电还可能造成文件损坏。现在虽然有很多更加

精巧的电子产品，如个人数字助理、智能手机等，但我依然不建议就

个人数字助理：Personal Digital Assistant，简称 PDA。

智能手机：Smartphone。

此放弃纸和笔，完全依靠它们，因为它们的价格还是相对昂贵，现在已经有了OneNote、EverNote 这样的全平台

操作系统以及配套软件依然不是非常可靠，电池续航时间问

题还没有得到彻底的解决，输入依然不够方便..... 纸和笔很难被完全替代的另一个重要原因是：除了它们

之外，我们很难再找到可以用来随手写写画画的工具了。很多时候，画比写重要，哪怕可能仅仅是画一个圈或者几个箭头而已。

列表没必要工整

列表的读者往往只有我们自己，所以列表只要自己能看懂就够了。用最简便的方式制作列表才最合理：大量的缩

笔记应用，以及Siri、讯飞这样的语音识别应用，随身携带和快速输入的问题已经基本解决，同时纸和笔的重要性也已经下降，但它们仍然不能完全替代纸和笔，毕竟纸和笔出错的可能性比电子产品小得多。就算将来电子产品的软硬件素质有了相当的提升，从墨菲定律的角度考虑，它们也一定会出问题。随身携带纸和笔，至少可以在电子产品出现问题时进行补救。

写、箭头、线条以及各种各样的符号和圈圈框框.....除了极少数情况，一般来说，整理自己的列表、重新誊写自己的列表，或者给自己的列表分类，几乎都是彻头彻尾地浪费时间。每个人都有整洁的习惯，只不过表现的方式不同。比如，我可以忍受房间里稍微乱一点，也常常拖上好一段时间才去理发，但绝对不能忍受书架上的哪怕一点点不规矩，或者自己的计算机桌面上有任何多余的图标。这些整洁的习惯可能有价值，也可能无意义，这只有经过思考才能确定。就像我，曾经突然发现自己着迷于把各种列表做得工工整整，但这对实现列表的价值而言毫无意义，纯粹是在浪费时间。想明白这一点后，我就开始有意识地控制自己，让自己不要去做那些没有实际意义的事情。

列表一定要随手可及

如上所述，列表不用太规矩。可以用铅笔、钢笔、圆珠笔、签字笔，或者任何其他可以写出字的笔——当然，不推荐使用毛笔。可以使用任何一个本子上的任意一页纸，可以使用专门的黄色便条纸，也可以使用墙上的白版.....方便第一。但有一件事需要有规矩：列表必须随手可及。如果你一整天都在家里，列表记在你一抬头就可以看见的白板上可能会好一些；如果你一整天都在办公室，在办公桌围栏上贴黄色便条纸是不错的选择；如果你能确定今天要做的工作几乎都是在计算机上完成的，操作系统自带的便笺小工具用起来非常方便；如果你今天要往外工作，可能会去好几个地方，智能手机或者随身携带的小笔记本才是合适的选择。顺带说一句，我并不喜欢那些花哨的、标价几十元的、甚至是皮质封面的“高级笔记本”，它们往往中看不中用。搞笑的是，我在一个朋友那里看到他有很多这种高级的本子，但都是新的。我很奇怪，问他为什么不用，他说，这么精美的本子，有点舍不得写东西上去。我晕！对一个笔记本而言，精美与否其实并不重要，实现价值的关键在于随时可以看

到，随时可以书写和标记。

最重要的任务永远只有一个

我见过很多专家讲解任务的重要和紧急与否之间的关系，以及如何分配任务的优先级。道理是很清楚的：先做既重要又紧急的；不重要又不紧急的当然不用理会；紧急却不重要的，亦可不必理会；可若是重要却不紧急的，反倒得优先处理……然而，我通过观察发现，大多数人面临的真正问题并不是弄不清楚这个道理，而是无从分辨“真的重要”和“显得重要”以及“真的紧急”和“显得紧急”。判断一件事情是否真的重要，标准只有一个：是否对目标（无论是长期还是短期）的实现有益。然而，判断一项任务是否真的紧急，标准却并不好找，因为人总会觉得每一件事都很紧急。事实上，真正紧急的事少之又少，“十万火急”几乎只出现在故事里。如果不信，你可以尝试把所有觉得紧急的事情延迟一段时间再处理，如此坚持一个月左右。现实会让我们明白，那些事情实际上没有那么紧急。所以，评价任务只需要一个判断标准，那就是：它是否真的重要。再往后的道理一目了然：最重要的任务永远只有一个——那个真正对目标的实现有帮助的任务。

制作专门的下一阶段任务列表

在按照列表逐一完成任务的过程中，我们会发现自己的创造能力激增。每次完成列表中的一个小项目，我们会在心情愉悦的同时不由自主地展望未来，然后就有了新鲜的主意，甚至觉得自己太有才了！于是，我们会觉得这个列表的其他部分有修改的必要了……但是，等一下！除非万不得已，否则千万不要在整个任务完成之前中途更改列表中的项目。一旦这么做了，那随之而来的就是发现自己“有必要”不停地更改这个列表中的某个或多个项目，最终甚至会导致整个任务永远无法完成。所以，如果有了什么新鲜的主意，不用放弃——那太可惜了——只需要启用另一个列表，标题是“下

一阶段任务列表”，把它们记下来就好。然后，马上回到当前的任务列表，专注在现在应该完成的任務上。如果你又有新鲜的主意，如法炮制即可。这样做的好处在于：一方面，不会影响当前任务的进度；另一方面，在当前任务完成之后，那个“下一阶段任务列表”上已经有相当数量、非常具体的待处理项目了，这些源于自己的新鲜主意，求之无计，做之欢喜。

给每个任务制定一个核对列表

每次我要出门的时候，都要在门口检查自己是否带了手机、钥匙、钱包、水壶……逐一核对过后，才会把门锁上。这就是一个利用核对列表来避免自己因遗漏而浪费时间的例子，前面提到的去超市买东西的例子也是如此。在实施计划、完成任务列表中的每一个项目的时候，都应该提前给每个项目制定一个检查列表，用来保证当前任务确实能如预期一般完成。很多时候，尤其是在完成连续任务的时候，如果遗漏了某个方面，后续任务的执行就很有可能会因此中断，继而退回上一个当时以为完成、现在却必须补充的环节——这种错误往往会导致大规模的时间浪费。有的时候，检查列表不一定要写下来，因为：如果项目不超过7个，检查完全可以

在我们的大脑中进行；很多项目已经非常熟悉，故而对应的核对列表你早已深谙于心。

另一些时候，任务的项目相对复杂，为了万无一失，我们需要提前制作一个可以勾画的核对列表，逐一核对，避免遗漏。

列表一旦开始运作，就一定要执行到底——一事无成的最根本原因就是放弃。放弃的方法有很多种，最常见的是“换一个更好的方向”。如果确实是一个更好的方向倒也罢了，但事实上更好的方向并不存在，因为照此下去，

“更好的方向”会不断出现。千万不要觉得认为自己能够不停地找到“更好的方向”的人不多，其实大家都会不停地“找到 更

好的方向”。“方向”“越来越好”，成功的人又有多少？寥寥。我从来都不相信“人人都能成功”之类的话，我顶多相信“其实人人原本都有可能成功”。我觉得，一个人最终成功的关键，并不是因为他曾经精确地计划过自己的成功，而是坚持。走向成功的过程就好比项目的起点是南极，而终点在北极——无论最初往哪走，只要中途不改变方向，早晚会到达终点。但是，如果中途改变过方向，更极端的——经常改变方向，就怎样都无法到达终点，甚至可能返回起点。所以，开始行动之前要先判断列表所代表的任务是否现实。如果确实觉得自己能够也应该完成这个任务，那就着手去做，而且一定要执行到底。

1. 流程

无论是学习、工作还是生活，我们面临的任务大都是重复性的。要想加快执行重复性任务的速度，只需在遇到重复性任务时先将其做完一次，然后马上总结、整理，搞清流程，再靠进一步的实践把它变成“闭着眼睛也能做好”的事。这是提高效率、减少失误的根本手段。

在这里，我拿拨打工作电话做为例子，而且我认为，这是最好的一个例子，因为几乎没有人认为自己“不会打电话”——“怎么可能？我怎么可能连打电话都不会？！”

场景一

大多数人是在有事的时候抓起电话就拨。可是，等等！你凭什么确定对方现在就可以接电话？每个人的工作习惯、工作时间都不相同。例如，身处管理层的人通常可能需要参与更多的会议，日常工作也更加繁忙，所以，给他们打电话的时候，最好的通话时间很可能是在上班时间的半个小时，因为他们通常是准时上班的，而半小时之后，他们要么去开会，要么正忙于处理其他事情。而另一些人（尤其是那些从事与设计相关的工作者）往往是夜猫子，上午 11 点以前给他们打电话很可能会令他们大为光火，而在凌晨给他们打电话他们却不一定觉得意外。

应对这个问题的一个良好习惯是在电话簿中加上备注，记清此人通常情况下方便接电话的时间。另一个建议是，在无法确定对方是否方便接电话的时候，可以先发一条短信过去：“请问您方便接电话吗？我是 xxx，有关于 xxx 的事情找您。”其实，最好能在手机里做一条这样的短信模板，以备随时调用。

场景二

大多数人在有事的时候抓起电话就拨。等等！你准备好要说什么了吗？你是否很讨厌这种情况：刚刚放下听筒两秒钟，电话铃又响起来，接通后听到对方说：“真不好意思，刚刚忘了……”遇到这种情况，我想很多人都在礼貌地回答“没关系”的同时，默默地在心中把对方划入“不靠谱”的那一类……应对这个问题的一个好习惯是在电话旁边摆上一个便笺簿和至少一支笔，以便在打电话前罗列通话要点。通话时，每当说完其中一个要点，就在对应位置做个标记。这样可以确保通话逻辑清晰，也可以避免遗漏重要信息。另外，这个便笺簿也可以用于记录通话过程中对方所提供的信息。记笔记很有必要——相信我，大多数人的记忆力是不可靠的。生活中，去超市买东西回来之后发现少了一两样，顶多生一会儿闷气；但是工作中，如果遗漏了一件事情却可能导致你失业，进而连续好几个月都没办法再去超市买东西。

经常使用手机的人同样很有必要随身携带纸和笔。把电话、纸、笔一起放在随身的一个特别的地方可

以帮助我们节约很多时间。回忆一下我们见过的这种场景：有人手忙脚乱地翻着包，用耳朵和肩膀夹着手机，嘴里说着“您等一下……对不起……”接下来看到的说不定就是那人好不容易找到纸和笔，却发现笔不能用……

很多时候我们都会发现“智能手机”里的笔记软件是无济于事的，因为手机被拿在手中，贴在耳边，并无机会用眼睛看到手机屏幕，更别说在上面记笔记了……

场景三

大多数人在有事的时候抓起电话就拨。如果对方没有接电话，就只好暂时作罢，往往到了第二天，才发现自己忘了还有这回事……也许一不小心就已经耽误了大事。

如果工作电话没有拨通，那么最好用手机给对方发个短信，简要说明一下事由。尤其是当你用公司的分机电话拨出去却没找到人的时候，对方可能由于种种原因错过了电话，但回拨时却只能找到总机——因为他不知道正确的分机号码。这是一个极其简单的“想办法站在对方的角度思考”的实例，可我经过观察无比惊讶地发现，人们十有八九不知道正确的做法。很多人因为跌入这样简单的陷阱而耽误很多事情、错过很多机会，却不自知。

场景四

大多数人在有事的时候抓起电话就拨。电话接通之后直接切入“正题”，而对方犹豫了一下：“不好意思，请问您是？”

如果你拨打的是手机号码，不要以为对方的手机里一定存有你的电话号码；如果你拨打的是固定电话号码，不要以为对方一定能一下子听出你的声音——哪怕是再熟悉的同事。对方可能刚刚换过手机，通讯簿正在恢复阶段；也可能正身处嘈杂的环境，无法听清你的声音……打电话时最莫名其妙的开场白就是：“是我……”。更有甚者，有些人自以为是到连这两个字都不说。私人电话也就算了，工作电话切勿如此。另外，给联系不是很频繁的工作伙伴发短信的时候，在末尾加上自己的姓名是一个并不麻烦并能省掉很多麻烦的好习惯。

场景五

大多数人在有事的时候抓起电话就拨，而全然不考虑之后要沟通的内容里是否有很多必须要用笔记录的信息，如电

话号码、邮件地址、通信地址，甚至一些工作中所必须的复杂参数等。你凭什么确定对方现在手边恰好就有纸和笔，可以随时记录？就算对方手边恰好有纸和笔，在电话中交代这类复杂的信息也经常出错。所以，有经验且善于替对方着想的人会这样说：“……您不用记的，我只是先告诉您。随后我会通过邮件（或者短信）给您发个备忘……”

说到这里，相信大家应该能够理解：其实，真的没有人不会打电话，只不过绝大多数人会的确确实只是“抓起电话就拨”而已。

有心人拨打工作电话是有技巧的。

- ▷ 确定对方最可能方便接电话的时间（难以确定的时候先发短信询问）。
- ▷ 在拨打电话甚至发短信询问对方是否方便之前准备好一切计划沟通的内容，作好检查列表放在手边，确保沟通过程中不会遗漏要点。
- ▷ 通话前把重要信息整理成电子文本，在通话中做必要的更新，通话结束后，马上通过电子邮件将

备忘发送给对方。

▷ 若对方没有接电话，则给对方发署名短信告知详细事由，并做好记录，防止自己遗忘此次沟通任务。

▷

另外，手机丢失是很常见的事情。一部手机的价格并不高，要命的是里面的电话簿。今天，大多数人的手机里都存有上百条联系人信息，离开手机，有些人连家里的电话号码都记不住。电话簿的丢失或者损坏，不仅损失难以估量，还会让人特别尴尬—要不停地这样回短信：“对不起，我的电话簿丢了，请问您是？.....”要避免这种窘况，就要养成定期备份电话簿的习惯。挑选一款能够与计算机方便连接的手机很重要，而且尽量不要选用那种必须使用特殊连接线的手机。另外，使用能够与计算机（甚至与云端存储）快捷同步的手机会额外获得的巨大好处是：电话簿中可以方便地保存更多电话号码之外的附加信息。

为常见任务制定流程是一个必须养成的习惯。一个人在梳理流程的过程中，会不由自主地思考个中细节。有些人做事仔细，其实只不过是因为他们很早就养成了这个简单的习惯而已。而另一些人，总感觉自己够聪明，却在实际工作中频繁出错，也只不过是因为他们尚未养成这个简单的习惯而已。这个简单的习惯，日久天长，会让人与人之间产生巨大差异。观察一下身边的人群，你会很容易地找到无数例证。

1. 预演

我学编程时用的计算机还很简陋，只有固化的 48KB 内存，参见第 1 章“我的案例”一节。

存，连磁盘都没有。要是电源断了，就什么都剩不下了。所以，写出程序以后，要来回阅读代码，把自己的大脑当计算机，想象每一行语句执行之后的结果.....如此反复若干次，再小心翼翼地再将程序输入计算机，还要反复审核是否有输入错误，然后才敢运行它。

没想到，这种工作模式成了我一生的习惯，我也因此受益无穷。直到现在，我在做任何事情之前，都会尝试把将要做的事情的整个过程在脑子里预演一遍甚至数遍。

有些时候，如果我面临的任务比较复杂，大脑短期记忆容量不够，就只好借助纸和笔（有些人更喜欢使用计算机上的思维导图类软件），用写写画画的方式来辅助自己预演每一个步骤。

需要执行的任务越重要，这种预演就越关键。只有经过大量的预演或者练习，我们才能够在实际执行任务的过程中有出色的表现。这也是良性循环和恶性循环之间的选择和差异。准备充分的人，常常会有出色的表现，最终能够顺利地完成任务，而这样的经验会使他更加坚信提前准备的重要。

准备不充分的人，执行任务时必然表现欠佳，但不管表现多差，他也提前做了一点准备（或者自认为做了一点准备），但这样的经验却会让他觉得准备是没什么用的，至少是没什么大

用的，于是下一次他还会采取同样的行动，还会面临相同甚至更为严重的尴尬.....

我认为，万事皆可提前准备，万事皆需提前准备。只有前期准备充分，才能在实际执行任务的时候有出色的表现。举个例子，我在做新教师培训的时候，经常被新教师夸奖：

“李老师，你在台上随机应变的能力太强了！”对此我不敢谦虚—因为他们完全夸错了，我自己太清楚自己的应变能力有多差。

我之所以“显得”游刃有余，是因为之前做过太多的准备。之所以做那么多的准备，就是因为曾经出

过丑—想象一下，在台上讲到一半突然发现自己说的某句话有不曾想到的歧义，是多么窘迫的事情？所以，在任何一次讲演的准备阶段，我都会花很多时间认真考虑自己的每个观点、每个事例、甚至每个句子可能引发什么样的理解和反应，然后逐一制定对策。只有这样，我才可以安心上台。

另一个很多人不相信的情况是，我有严重的“课前恐惧症”。每次上课前 5 分钟，各种症状并发：手心发痒、头皮发麻、眼皮狂跳（有时候左眼，有时候右眼，有时候两只眼）、后背开始冒冷汗（冬天也一样）……我通常要到开始讲课 5

分钟之后才能彻底摆脱这种恐惧状态。自我 2001 年第一次上台演讲到现在，从没有一点改善的迹象，只不过我已经比较习惯它了。

我并不能克服恐惧，而是仅仅做到了习惯恐惧。然而，就算是这种退而求其次的“习惯恐惧”，都需要努力和挣扎。努力的方法，就是在课前做很多很多的准备工作。我甚至为此多多少少有了一些强迫症状—准备的内容必须多到实际讲课内容的两倍以上才能踏实。不过，这样的恐惧倒成了动力，它使得我的很多课程和讲演都最终有了多个版本。我还会再把这些版本各自演练很多次。这样的准备使我一旦进入状态，就肯定无所畏惧。因为知道了结果，我也就可以做到在开始的时候任凭恐惧陪伴。

我父亲的一句话帮了我。他说：“相信我，你并不孤独。”

我之所以认为自己可以想出办法解决对演讲的恐惧，就是因为我知道很多人都害怕当众演讲。有些人甚至把“害怕当众演讲”与“害怕死亡”相提并论。害怕死亡的理由自然不必说，而害怕当众演讲的原因，人们却未必真的了解。其实很简单—准备不足，所以害怕。

我曾因为觉得自己缺乏急智而自卑过相当长一段时间，直到读了一本前苏联克格勃特工的自传才改变看法。我现在早已找不到那本书，也想不起主人公完整的名字，只隐约记得好像叫“什么什么年科”，姑且就称呼他为“年科同志”吧。

书中提到，“年科同志”有一次被一群美国特工追杀，手中的左轮手枪已经没有子弹，只能靠奔跑摆脱厄运。在这个过程中，他冲下了一段长长的大理石台阶，跑着跑着，突然做出了一个常人无法想象的动作—停步蹲了下来。在这段时间里，追赶他的那些特工因为高度和视角的关系，无法用枪射中他，同时，他因此赢得了宝贵的七八秒，得以从口袋里拿出子弹装进左轮手枪，打得追赶他的那些特工慌忙寻找掩体自保，从而最终成功逃脱。

在“年科同志”后来的回忆里说，当时他之所以能做出一个那么令人震惊的动作，是因为在他脑子里这个动作已经提前演练过不知道多少次，而他也设想过不知道多少种逃跑时可能发生的状况—他从一开始就知道自己早晚有一天会遇到那样的追杀。他说，所有高级特工都明白一个简单的原理：任何动作演练到一定次数，就能准确完成—甚至是在无意识的情况下，而他只不过是把这个原理应用到了极致而已。

参见大卫·沃伦金斯基与他人合著的《列表汇集》（1977），以及斯科特·博克顿所著的《演讲之禅》（2009）。电影

《美国黑帮》（2007）里也提到了这件事，参见 goo.gl/x9Kz，goo.gl/ewMrU。

1. 验收

很多人做事半途而废、不了了之的根本原因在于从未想过要给自己执行任务时的表现设计一个验收机制。最基本的验收机制是针对最终结果的，部分有经验的人因为在做事之前总是更关注步骤，并会按照需求将任务拆分成若干个子任务，所以，他们甚至会为每一个步骤设计相应的验收机制。

其实，我们每个人从小就开始接受这种训练，而可笑的是，这种训练从未达成设计者的目标，并且最

终的结果总是恰恰相反。

这种训练就是“考试”。学校对学生学习任务的执行效果不仅有确定的验收机制——考试，还将其细分为很多类别——小测验、期中考试、期末考试。这本是成功完成任务所必须的，而由于种种原因，长达数十年的所谓“正规教育体系”竟然几乎使每一个经历过它的人讨厌考试。

人们几乎无一例外地讨厌考试的原因非常多：很多老师不自觉地用考试刁难学生；有一些老师懒得把测验搞得太难；只要考试，就一定有人作弊，这会让另一些人觉得不公平。更深层次的原因在于，只要是考试，必然只有少数人获得优异的成绩，如果考试题目设计得确实合理的话（可惜这种情况非常少见），这种结果只能说明大多数人之前做得不够好。可是，又有谁愿意承认这样一个结论呢？人们讨厌考试的另外一个原因在于，考试不仅是验收机制，

还常被当作选拔机制。相应的，问题又来了：总是有人在考试时作弊，总是有人在考试结果出来之后搞暗箱操作。若是考得不好，必然失去机会；可即便考得好，也不见得能获得机会，因为考试成绩往往并非唯一的考量因素（这不是借口，很多时候事实确实如此）……

更难办的是，某一考试究竟是验收还是选拔，在很多时候难以区分。因为选拔是那么重要——无论是对选拔者来说，还是对被选拔者来说——所以最终连整个教育体制都本末倒置地变成了“应试教育”……

正是考试的种种弊端使人们憎恨考试——尽管人们从来离不开考试，也不曾离开考试。事实上，连整个人生都可能是一场考试。然而，对考试的这些纠结，导致很多人在学校之外绝不肯自己考自己。

有趣的是，电子游戏（这同样算是一种“考试”）的设计者却身谙个中之道。他们为游戏者设计了详尽的即时回报系统，包括经验值、等级、宝物等。不仅有正面的回报系统，还有负面的回报系统，如一段时间不登录就会减少经验值等。这种回报系统其实就是设计精良的验收机制。在这种验收机制的“监督”下，每个游戏者都不由自主地“加油干活”，并且乐不思蜀。

由此可见，验收机制相当重要。从这个角度讲，我们不管遇到什么任务，都应该对其认真审视，同时向自己提出一个问题并要想办法回答清楚：“怎样才算‘做好’？”如果能将任务拆分成若干个子任务，那么确定“做好”的标准可能更容易一些，因为每个子任务的验收标准可能已经自然存在，起码有这么一条：“如果这个做不好，那么下一个就没法开始……”

为了能将验收机制落到实处，我们应该在做一件事情之前，拿出纸和笔写下每一个预定的验收标准。经过第2章的讨论，我们已经不会再选择去做那种脆弱而又不现实的“完美主义者”，所以我们也不会设置过高的标准（也就是设置恰当的标准）。走到另一个极端——完全没有标准显然是愚

有时，我们会发现自己玩某个游戏上瘾了——明知它占用了很多时间

（这是客气的说法，不客气的说法是浪费了很多生命）却忍不住继续……摆脱这种沉迷的方法是找个作弊器。使用作弊器，实际上等同于打破游戏设计者所设计的“验收机制”，使其无效，勾人上瘾的因素也就减轻了。

蠢的。而在任务（或子任务）完成时，拿出之前写下的标准对照一下，我们就会发现，这种简单的做法有着不可思议的神奇力量——它会让我们注意更多的细节、进行更多的思考，并不由自主地更为专注。

从更高的层面上说，设计验收机制也是任何一个领导者必须拥有的基本能力。哪怕你领导的只是一个很小的团队，你也都必然要向团队成员指派各种各样的任务。在这种情况下，如果你没有设计验收机制，最终的结果肯定会让你非常失望，因为缺少验收机制会使团队成员对自己的工作质量毫不介意，长此以往，团队的执行力将等于零，作为团队领导者的你也必须承担失败的责任。

第4章 学习

- 第四章：学习

第四章：学习

1. 效率本质

在第 1 章“我的案例”一节，我曾提到过我因运气而学习了一些简单的编程知识、因愚蠢而拒绝学习盲打的经历。很多人常常拒绝学习，他们拒绝学习的理由和那些痴迷学习的人一样—不知道它有什么用。

如果说，车是人类腿脚的延伸—使人们走得更遥远，望远镜是人类眼睛的延伸—使人们看得更清晰，计算机是人类大脑的延伸—使人们算得更迅速……那么，学习就是人类所有能力的延伸—使人们拥有更多能力，并且往往主要取决于你花费的时间与精力。需要注意的是，这只不过是成本而已，尚未考虑收益。事实上，学习是投资回报率最高的行为。

我见过很多“拒绝学习”的人。举几个例子。我曾经多次劝我的一个朋友花 20 分钟学习命令行下的批处理方法，未果。他拒绝的理由是：“现在谁还用命令行啊？早就是可视化操作系统的时代了！”我曾经多次劝我的另一个朋友花 10 分钟学习一下 Google 通配符的使用，未果。她说：“不用那东西也一样能找到自己想要的啊！”我曾替他们着急过，可是后来却发现这是个“死结”。为什么呢？第一，拒绝学习就不可能有机会知道学习之后的收获；第二，由于不知道学习之后的收获是什么，也就不可能知道那收获有多好、多大；第三，既然对学习的好处无从了解，自然就没有学习的动力……

任何一个人如果曾经有最终习得某种技能的经验，就会知道在习得的那一瞬间，整个世界都会为之改变。换一种说法：因为有能力做更多的事情了，他也就不再存在于原本的世界里；因为所习得的技能，他让自己拥有了另一个完全不同的世界。比如，一个人若最终可以熟练使用一门外语，那他原
 罗伯特·德尼罗：Robert De Niro，1943 年—，
 美国电影演员、制片人，以其方法演技闻名，曾获得多项影视大奖。参见维基百科
goo.gl/ZQbRi。

本生存的世界就多了一扇门，跨过那个门槛，就是另一个世

界—他比那些只能讲母语的人多拥有一个世界。选择痴迷于学习的人，正是基于这样的体会：每掌握了一项新的技能

（是否足够精通或者是否比别人强实际上根本不重要），就感觉自己像重生了一次。如此看来，其实每个人原本可以拥有的都并非只有一辈子，只不过是大多数人放弃了而已。以我来说，很多年前当我学会 BASIC 程序语言时，并不知道它会给我这一生带来无穷的好处，甚至不知道自己已然脱胎换骨；当我学会了当众演讲时，我的世界也跟着变了，我打开了一扇新的门；当我真正学会了如何教书时，我发现自己已身处另一个世界……回顾往昔，我早已重生无数回。

事实上，有些人比其他人更有机会体验这种“一生经历许多辈子”的“诡异”感受。比如说，演员。那些从影几十年的演员，往往演技过人（所以才没有被淘汰）；而他们过人的演技更多来自勤奋而非

天赋—在每一出戏中他们都会 用尽一切方法去了解他们所饰演的角色。罗伯特·德尼罗为 了演好一名拳击手（《愤怒的公牛》），先在几个月内增重 30 千克，而后在几个月内又减重 30 千克。梅尔·吉布森为了拍

好《勇敢的心》，曾经花费几年时间去图书馆“做功课”。

《愤怒的公牛》： Raging Bull, 1980。 美国运动电影。

参见 goo.gl/2BdLh, goo.gl/wvX6v。

另外一个演艺圈里无人 不服的演员是克里斯汀· 贝尔，关于他为《机械 师》减重，为《蝙蝠侠：开战时刻》增重，后来 又为《斗士》减重的事 情，参见维基百科 goo.gl/MA4c4。

梅尔·吉布森：

Mel Colm-Cille Gerard Gibson, 1956 年—， 美籍爱尔兰裔澳大利亚 电影演员、导演及制片。 参见维基百科 goo.gl/K4cmR。

《勇敢的心》： Braveheart, 1995。 美国历史战争电影。 参见 goo.gl/Iu2Dc, goo.gl/noIrm。

艾德·哈里斯：

Edward Allen “Ed” Harris, 1950 年 —，美国演员、 电影导演和影片制作人。 参见维基百科 goo.gl/6x63s。

贝多芬：

德文Ludwig van Beethoven,

1770 年—1827 年，

集古典主义大成的德意志 古典音乐作曲家、钢琴演 奏家。参见维基百科 goo.gl/GJEzI。

《复制贝多芬》：

Copying Beethoven, 2006。 美国音乐传记电影。参见 goo.gl/7srDR。

刘德华：

1961 年—，

香港著名演员、歌手。 20 世纪 90 年代被喻为 香港“四大天王”之一。 参见维基百科 goo.gl/1YuSc。

《阿虎》： 2000。香港爱情电影。 参见 goo.gl/AI7Kz, goo.gl/iNh1Y。

艾德·哈里斯为了演好贝多芬（《复制贝多芬》），花了好几 年时间打磨自己的琴艺，揣摩贝多芬的心迹。刘德华为了演 好《阿虎》，只在能自然地流露出虎落平阳的神态这一点上， 就自愿挨了许多顿打.....将这些演员 20 年前的照片和现在的 照片对比，我们就会发现，他们最明显的变化其实不是年龄， 而是眼神—愈加深邃。我个人的理解是，他们演一出戏就 等于活了“一辈子”，如此，他们早已经活过不知道多少辈 子了，眼神太难不深邃、不透彻。

“学习”最关键的一点是：任何知识的获取，都是不可逆 的。在知道它的那一瞬间，它就已经改变了一切，生活因它 而变，却无法还原。我们再也不可能对它视而不见、听而不闻、 置之不理，它瞬间就能根深蒂固，无法铲除。比如说，那些 学过概率统计的人，在一般情况下是没办法掏钱买彩票的..... 因为买彩票这种行为在他们眼里是对自己智商的侮辱。但与 此同时，彩票是地球上最畅销的商

品（没有之一），可见有多少人一生都未曾有机会了解那些重要的知识。

“学习”的重要起点是：起码学会一种技能。无论这种技能多简单、多普通，学会之后总是可以让学习者了解学习带来的大不同。一旦拥有了一个起点，学习欲望就会像发了芽的种子，无论多大的石头都压不住—它会越来越茁壮，越来越坚强。其实，那些拒绝学习或者一不小心受了影响而把“学习”两个字妖魔化了的人真的非常可怜，他们每天都在挣扎着想要“管理时间”、“珍惜生命”、“提高效率”，却不知道他们因为当初不肯花十几分钟学习而导致其后少做了很多事情、错过了很多机会，并且连只有一次的人生都没有过好。千万不要拒绝学习。

1. 基本途径

获取更多知识几乎是我们开拓自身心智的唯一手段。对绝大多数人来讲，“学习能力”也许是一生中最重要的能力。让我们先从获取知识的基本途径开始说起吧。

所有人获取知识最基础的手段就是“体验”。所谓“体验”，通俗地说就是来自五官的感觉—视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉。当我们看某一事物时，“看到”本身就是一种体验。由此，我们知道长城是宏伟的、《欢乐颂》是悦耳的、氨水是刺鼻的、川菜（或其他著名菜系）是可口的，石头是坚硬的……人类就这样依靠五感来初步认识世界。可以想象，人类从茹毛饮血到彻底了解熟食对肠胃消化以及身体健康的好处，需要跨越怎样的时空—火的获得和使用是最大的限制，而对火的认识，从恐惧到驾驭的时间又无比漫长。

比“体验”再高级一点的获取知识的手段，就是“试错”。我的一位大学同学，曾在一次聚会上，令所有人大吃一

惊。她为了证明自己会做菜，主动提议给大家炒个宫保鸡丁吃。大家当然都非常高兴。她进了厨房，几分钟后，发出了一声尖叫。大家马上围过去，只见她眼里噙着泪，把手指含在嘴里呻吟。大家都很奇怪，谁也不知道究竟发生了什么。问了半天才弄明白：她把油倒进锅里，然后点燃煤气灶，过了一会儿，因为搞不清楚锅里的油是否已经热了，就把一根手指探进去试了试……我们集体目瞪口呆。

试错：Trial and Error。

参见《今春的两种感想》

（《鲁迅全集·第七卷·集外集拾遗》）。

我猜，这位同学这辈子都不会再用手指来试探油是否已经热了。这就是“试错”。试过之后，知道错了，以后就不再犯了。当然，也许在试过之后，发现不仅没错，而且很正确，那么，我们就获得了一项新的知识或者技能。

“试错”是如此重要，以至在人类最古老的年代，“教育”是要靠鞭子的—做对了，可能会有奖励，但做错了，一定要受到惩罚。直到今天，还是有很多的家长把惩罚当作主要的教育手段。

“试错”往往需要勇气。鲁迅先生曾说，“第一次吃螃蟹的人是很可佩服的”，“不是勇士谁敢去吃它呢？”“螃蟹有人吃，蜘蛛也一定有人吃过，不过不好吃，所以后人不再吃了。”

在“试错”这个手段的基础上，另一个聪明一点，但重要得多的获取知识的手段是“观察”。

我在上文讲述的那个故事还有后续。当那位女同学把手指烫坏，大家目瞪口呆之时，屋子里的另一个女同学喃喃地说：“哦，原来是不可以用手指头的哦……”大家又愣了一下，继而哄堂大笑。

“观察”扩展了我们的学习范围。我们依靠观察常常可以从他人的经历中获得经验或者教训，进而将其转化为自身拥有的知识。正所谓“他人亡羊我补牢”。然而，“体验”、“试错”和“观察”，都有局

限。首先，大量知识无法通过（个人亲身）“体验”获得。例如：地球的构造究竟是怎样的？没有人有能力

去体验。太阳的温度究竟是多少？没有人有能力去亲测。其次，有些知识很难通过“试错”获得。例如，一位股票投资者，一般不会通过“试错”进行决策，因为一旦犯错，其后果他往往无法承担。最后，许多知识不能通过观察获得。例如，历史研究者无法目睹几百年前的历史，最贴近的“第一手资料”也不过是遗物；人类在数千年文明发展的过程中观察太空都只能靠肉眼，望远镜发明以后才稍强了一点，但即便如此，很多东西（黑洞等）仍然无法直接看到。

对“体验”、“试错”和“观察”进行补充的，就是“阅读”。阅读是人们获取知识的更加重要的手段，当然也是相对更加需要运用心智能力的手段。

让我们观察一下周围。由于没有“阅读”能力，人类之外的物种只能依赖最落后但很神奇的方式积累经验—基因遗传。特里·伯纳姆和杰·费伦在《本能》一书中提到，啄木鸟可以本能地采用最优算法获取食物，而一位麻省理工大学的数学博士面对同样的问题却不见得可以迅速解决。啄

特里·伯纳姆：

Terry Burnham，哈佛商学院经济学教授，哈佛大学商业经济学博士。

木鸟的小脑袋在没有接受过高等教育的情况下，是从何得知

觅食方法的呢？答案是：通过基因遗传。人类原本也是通过基因遗传积累经验的。这些经验现在还能观察得到：没有见过蛇的婴儿只要见到蛇就会嚎啕大

杰·费伦：

Jay Phelan，加州大学洛杉矶分校生物物理学教授，哈佛大学生物学博士。

哭，但没有见过枪的婴儿却不怕这个比蛇要恐怖无数倍的东

西—人类在演化过程中不知道被蛇咬过多少次；可人类认识到枪的危险至今不过几百年而已，在这么短的时间段里无法形成可以通过基因遗传的“天生”恐惧。

但文字的出现改变了这一切。文字的出现，使得人类的经验积累不再仅仅依赖基因遗传，人类开始使用文字记录并存储信息、获得知识、传播经验……现在我们已处于人类历史上进步速度最为惊人的时代，“日新月异”这个词已经不够—“分新秒异”都不过分。

人类拥有文字之后，并没有马上因此获得应有的“实惠”。知识的传播与积累在很长一段时间里依旧困难。从结绳记事到刻石颂德，从宣纸录史到革皮藏图，文字的载体在其发展

《本能》：

Mean Genes, 2001，另译《欲望之源》。参见 goo.gl/rL7I4。

网志程序：Blog Engine。

宇宙量级：

按照 Google 于 2008 年公布的数字，当时他们已经索引了

1 000 000 000 000 个

网页，比银河系的星体还多出一倍。

参见 goo.gl/RtmG。

维基百科:

Wikipedia,

网址为 Wikipedia.org, 是一个基于 Wiki 技术的全球性多语言百科全书协作计划, 同时也是
一部在互联网上呈现的

网络百科全书网站, 其目标及宗旨是为全人类提供自由的百科全书

——一个用人们所选择的语言来书写的, 动态的, 可自由访问和编辑的全球知识体。参见
goo.gl/sBwdN。

历程中几乎从未易于保存、便于传播。小说《西游记》就生动地讲述了这样一个故事: 在文字传播极为困难的年代, 获取知识(取经)有多么艰辛。

然而今天, 文字的传播已经前所未有地方便、容易。可以说, 是互联网改变了一切: 文字处理软件、网志程序、搜索引擎.....无数新技术使文字、经验和知识的记录、传播、共享、检索变得非常容易。今天, 任何人只要稍有常识, 就可以“出版”自己“体验”、“试错”、“观察”的文字记录。搜索引擎简单而又清爽的界面背后几乎是宇宙量级(用“海量”这个词已经不够)的信息。知识共享的精神被前所未有地发扬光大, 其最直接的也是意义最重大的产物当然是免费的维基百科。今天, 只要拥有足够的阅读能力, 任何人都可以获得过去难以获得的“博士”级的知识量。

所有用过“饭统网”或者“大众点评网”的互联网用户都可以体会到使用文字共享信息和经验的好处。以前, 一个人即便从小就生活在大城市, 也没有办法详知所住城市所有吃吃喝喝的好去处。没有今天这种文字的共享, 人们就不得不退回“石器时代”, 失去很多享受生活的机会。

在这样的时代, “阅读”突破了个人“体验”或者“试错”的种种局限——“体验”往往只局限于自己, “试错”也受限于自己的阅历, 而通过“阅读”, 我们可以得知他人“体验”和“试错”的结果(即所谓的“经验”), 可以跨越时间、空间, 跨越种族和国度——翻译工具越来越先进, 而掌握两种或者两种以上语言的人, 数量也在不断增加。

“阅读”的前提是使用文字记载的前人经验已经存在。阅读也使快速的经验积累成为可能——“对蛇(爬行动物)的恐惧”可能需要几百代才能通过基因遗传变成“天生的知识”, 但有了文字之后, 一代之间, 人类就可能获得千百年来积累的知识。现代人只需要小学、中学、大学总计 16 年左右的时间, 就有机会在学校里把哥白尼、伽利略、牛顿, 或者达尔文、门捷列夫, 甚至爱因斯坦等历史上的巨人们所拥有的全部知识收入脑中。

这里, 我还想援引电影《新基督山伯爵》中的一个我看过无数遍的片段来讲讲文字的重要:

身陷大牢的爱德蒙·唐太斯终于见到挖了 6 年却不幸挖到另外一个牢房的法利亚神甫。

见面后, 法利亚神甫要求爱德蒙帮他挖地道: “为了报答你的帮助, 我将提供给你一样无价的东西.....”

“我的自由?”爱德蒙的眼睛一下子亮了。“自

《新基督山伯爵》:

The Count of Monte Cristo,

2002。

英国 / 美国 / 爱尔兰冒险爱情剧情电影。参见 goo.gl/LWwi5。

爱德蒙·唐太斯:

Edmond Dantes。

法利亚: Abbé Faria。

由是可以被剥夺的。”法利亚神甫颇有些不屑，接

着说道，“我会将我知道的一切知识教给你；我会教你经济学、数学、哲学、科学……”

爱德蒙忽然又发现了值得自己兴奋的东西：“读书、写字？”

法利亚神甫愣了一下，发现爱德蒙是个大字不识的家伙，颇有些无奈：“……当然。”

爱德蒙根本无法拒绝：“我们什么时候开始？”

神甫认为知识最宝贵，大字不识的爱德蒙却只知道自由最可贵。可是没有知识，精神怎么会自由呢？

精神不自由，肉体的自由又算得了什么呢？精神的自由是谁也夺不走的。爱德蒙的重生从这里开始。他开始识字，他开始深刻地思考，他不再只是一个杂食动物，而是个可以天马行空的人—尤其在他重获肉体自由之后。

原文对白：

Abbé Faria: In return for your help, I offer you something priceless.

Edmond Dantes: My freedom?

Abbé Faria: No, freedom can be taken away, as you well know. I offer you my knowledge. Everything I have learned. I will teach you Economics, Mathematics, Philosophy, Science... Edmond Dantes: To read and write?

Abbé Faria: Of course. Edmond Dantes: When do we start?

1. 主要手段

托马斯·叟：Thomas Sowell，1930年—，
美国经济学家、社会理论家、政治思想家、作家。参见 goo.gl/5gUus。

参见《学问与决策》

(Knowledge and decision, 1980)，托马斯·叟著，第98页。

除了“试错”、“观察”、“阅读”之外，“思考”，准确地说，“正确地思考”，才是获取真正意义上的知识的主要手段。文字出现以前，人类已经能够思考，但局限于已掌握知识的数量，当时的人类很难正确地思考。

很容易想象，远古时代人们对因果关系的认识非常狭隘，而一切现实生活经验都能让他们体会“万事必有因果”。当时的人们看到树上的枝叶被风吹动的时候，当然可以理解为风是枝叶飘动的原因，但他们并不了解现代人小学时就能从教科书里学到的知识—空气流动形成了风。于是他们自然地这样思考：“肯定是什么力量形成了风，可究竟是什么呢？”在没有任何“合理解释”的情况下，他们会接着认为，“那只能是神的力量”，因为“万事必有因果”。

“万事必有因果”本身并没有错误，问题出在人们不一定能够做到看到“因”就想到正确的“果”，也做不到为所有的“果”找到正确的“因”。有时我们必须接受这样的事实：某件事（果）发生了，可是我们难以确定它的原因究竟是什么；或者反过来：某件事（因）发生了，可是我们并不确定它的结果究竟是什么。

思考、求知的过程，某种意义上就是探求因果关系的过程。在这个方面，达尔文的工作几乎可以称作奇迹。托马斯·叟曾

1. 经这样慨叹：“达尔文不仅是生物学上的，更是人类思想发

展史上的一个界标。”达尔文之所以伟大，是因为他几乎是 我们所能知道的第一个可以跨越几百万年

的时间，并彻底摆脱“个体感知”局限去“正确地思考”问题的人。他也使得后来无数的人可以在此基础上建立并完善一种突破人类个体局限的系统的思考方法—科学方法。

但是，达尔文正确思考的结论没能迅速成为人类的共识，

《物种起源》和演化论所走过的历程，足以让我们了解“正确地思考”有多么不容易—

1859 年 11 月 24 日，在 20 年谨慎的准备之后，达

尔文出版了《物种起源》。据记载，这本书的第 1 版

印了 1250 本，在 1 天之内销售一空，随即在科学、文化、社会等领域引起巨大反响。然而，这并不意味着达尔文“胜利”了，宗教“失败”了。

1925 年，即达尔文逝世后的第 43 年，《物种起源》

问世后的第 66 年，美国田纳西州的一位中学教师约翰·

查尔斯·罗伯特·达尔文：Charles Robert Darwin，1809 年 2 月 12 日—

1882 年 4 月 19 日，英国生物学家、博物学家，曾提出科学证据，证明所有生物物种是由少数共同祖先，经过长时间的自然选择过程后演化而成。达尔文的理论已成为现今生物学的基石。

参见维基百科 goo.gl/zEy6D。

科学方法：

Scientific Methods。

《物种起源》：

On the Origin of Species，1859。达尔文论述生物演化的重要著作。在该书中，达尔文首次提出了演化论的观点。

斯科普斯，因在课堂上讲解达尔文的演化论而被告

上了法庭，最后被处以 90 美元的罚款。这就是历史上著名的“猿猴诉讼案”。

尽管“猿猴诉讼案”的判决只限于田纳西州，但直到 1968 年，美国高等法院才根据《美国宪法第一修正案》作出判决：学校可以讲授演化论，因为这是科学。

1987 年，一宗来自路易斯安那州的案件使得争议再起。最终，美国高等法院判决，“要求学校在讲授演化论的同时必须允许讲授神创论”是违宪的。

1999 年，堪萨斯州教育委员会投票决定从标准

演化论：

theory of evolution，又译进化论，是用来解释生物在世代与世代之间具有变异现象的一套理论。参见维基百科 goo.gl/kwMpq。

约翰·斯科普斯：John Thomas Scopes，1900 年—1970，

曾为美国田纳西州戴顿镇教师。参见维基百科

goo.gl/GwYwJ。

化考试中剔除作为考试科目的演化论。有些专家认为，

这是一个非常有效的阻止教师讲授演化论的方法。

阿拉巴马州的一些教科书上印着这样的声明：“演化论是某些科学家相信的学说，而非事实。”

在明尼苏达州，一位认为神创论是确凿科学的老师因在课堂上发表对演化论的批评而被劝退。这位老师将学校告上了法庭。

猿猴诉讼案：

The Scopes Case, 亦称 “Monkey Trial”。CNN 曾于2000年做过一个关于此事的、标题为“辩论

仍在进行”的专题报道：goo.gl/hzGuV。另参见 维基百科goo.gl/SI8a3。

乔治·吉尔克里斯特： George W. Gilchrist, 美国演化生物学家。现为美国威廉与玛丽学院 吉尔克里斯特实验室 首席研究员。

参见 goo.gl/ha8Wq。

吉尔克里斯特的调查： The Elusive Scientific Basis of Intelligent Design Theory。

参见 goo.gl/ydLB3。

芭芭拉·弗瑞斯特： Barbara Forrest, 美国东南路易斯安那大学历史学与政治学系哲学教授。参见维基百科 goo.gl/QCbTG, goo.gl/D9qpD。

2005 年 12 月 20 日, 美国宾夕法尼亚州联邦法院 做出裁决, 认为生物由某种高智能设计师设计而成的“智慧设计论”系宗教理念, 在公立学校科学课上讲授该内容违反《美国宪法第一修正案》。大多数讨论这个话题的文章, 总是从宗教和科学相互对立的前提出发, 力图用这些事件证明宗教影响的强大。对于 宗教, 我有自己的理解和看法, 但即便我是一个所谓“没有 信仰的人”, 我也不会反对“信仰自由”, 同时不应该、也无法强迫任何人放弃自己的信仰。

事实上, 宗教和科学不一定对立。如果宗教和科学彻底 对立, 那么就无法合理地解释这样一个事实: 哥白尼、伽利略、 牛顿等众多科学巨人都有坚定的宗教信仰。直到今天, 地球上还有很多科学家依然有着坚定的宗教信仰—尽管我们很难获得一个确切的统计数字。

与科学一样, 宗教也是人们用来“思考”、“解释”这个世界的工具, 只不过, 在解释物理世界方面 (如生命起源的根由、 天体运转的机理), 现代科学已经逐步代替了宗教。当今宗教 的重心已经转移到另外一个更需要它的方面—人文领域。

在“演化论”、“神创论”以及“神创论”的变体“智慧设计论”(又称“神力设计论”)持续至今的争议中, 争论双方都 对自己的看法确信无疑。关键的区别在于: 达尔文的支持者, 如果确实是在透彻理解其观点之后坚定地支持的话, 都是能够运用心智力量摆脱自身感知的局限的人; 而达尔文的反对者, 是那些心智力量尚未发展到可以用来摆脱自身感知局限 的人, 他们无法正确理解并完整运用新的思考工具—科学 方法论—去思考问题, 甚至并未意识到自己恰恰是由于这个原因而拒绝科学的。今天, 与“创世说”的观点相反, 严肃的科学杂志上没有 发表过否定演化论的消息。1997 年, 美国华盛顿大学的乔治· 吉尔克里斯特调查了列入原始文献的数千种期刊, 想要找到关于“神力设计”或“创世说”的文章。他检索了数十万篇科学报告, 结果一无所获。后来, 东南路易斯大学的芭芭拉·

弗瑞斯特和凯斯西部保留地大学的劳伦斯·克劳斯用了几年 的时间分别独立进行了同样的调查, 结果与吉尔克里斯特的 调查结果如出一辙。可以说, 今天所有严肃的科学家都应该 是相信并能够理解演化论的—尽管他们同样可能有自己严肃的宗教信仰。

我们知道, 每个人内心都充满了恐惧, 而所有的恐惧其实都源于我们害怕未知。这样看来, 恐惧是永恒的, 因为我们不可能无所不知。对此, 托马斯·叟的类比特别精巧: “在 茫茫而又无限的未知空间里, 我们的‘知识’只不过像其中的

劳伦斯·克劳斯： Lawrence M. Krauss, 1954 年 5 月 27 日—, 美国 / 加拿大理论物理学家。现为亚利桑那州立大学地球与空间探索学院建院教授、“起源项目”主任。参见维基百科 goo.gl/vzdUh。

参见《Scientific American》杂志的报道：goo.gl/YgeUL，以及 goo.gl/8CzH9。

星球一样，而星球与星球之间的空隙比那些星球本身不知道

要大出多少倍。”所以，我们需要“信仰”、“希望”、“爱”、“奇托马斯·叟：

参见第 114 页注释。

迹”，甚至“怪力乱神”等被学者们称为“必要之幻觉”的

东西去填补这些空隙才能心安。由此可见，讨论很多人热衷的“爱因斯坦的宗教信仰究竟是怎样的”或者“爱因斯坦究竟有没有宗教信仰”之类问题的意义不大。因为，爱因斯坦也是人，他也一样会心存恐惧或者敬畏，他也一样要面对未知—即便他知道得比与他同时代的所有其他人都多得多，可他已知的一切与未知的一切相比，不过是沧海一粟而已。所以，就算他有信仰，也并不令人惊讶；就算他有信仰，他信奉的也肯定不是那些拒绝科学的人所信奉的神。从这个角度上说，开启心智、正确思考，更值得我们投入时间与精力。

参见《学问与决策》

(Knowledge and Decision, 1980)。托马斯·索维尔著。

必要之幻觉：

Necessary Fiction。

1. 经验局限

这个故事经查证，应该只是一个寓言而已。大卫·加德纳 (David Gardner) 在愚人网 (fool.com) 上的评价颇有意味：丹最近听说了一个来自“心理学101”的实验故事”，心理学101”的故事都相当有趣、发人深省，而且得出了重要的结论。我和丹都无法确证这个故事的真实

性，然而，即使它从未发生过（我更乐于认为它曾经发生过），它仍然包含了精神上的真理。我与其他亲爱的愚人网友们一样，将这种精神上的真理视为更深层次的东西，相对于科学真理来说，它有属于自己的轨道。

参见 goo.gl/XmGRC。

人类如果不会阅读、不会记录、不会表达、不会思考，会是什么样子呢？下面这个故事流传颇广：把五只猴子关在一个笼子里，笼子顶上挂着一串香蕉。实验人员准备了冰水，一旦有猴子碰到香蕉，马上就会有冰水浇向所有猴子。首先有只猴子想去拿香蕉，导致所有猴子都被冰水浇，之后每只猴子经历过几次同样的尝试后，发现莫不如此。于是，猴子们不再试图去拿香蕉了。

然后，实验人员把其中的一只猴子换出，换进一只新猴子。这只新猴子看到香蕉，自然马上想要去拿。结果还没等浇水，其他四只猴子就对那只新来的猴子一顿暴打。新猴子挨了几次打之后，也不再试图去拿香蕉了—怕挨打。

如此，实验人员再把第一次实验中留下的四只猴子中的一只换出，换进另一只新猴子。这只新猴子看

到香蕉，也是迫不及待想要去拿，当然，一切如前，等待它的是其他四只猴子的一顿暴打。最后，这只新来的猴子也不敢去碰香蕉了。

最有趣的是，上次挨打的猴子，这次出手最重—其他猴子也许是出于自卫，但这只猴子肯定是出于报复，因为它并没有被水浇过。

一段时间后，最初的五只猴子都被换走了，剩下的五只猴子并不知道冰水的存在，它们只知道一件事—谁要敢碰那串香蕉，就要遭到一顿暴打。当然，它们的行为与自卫无关，全都是出于报复！

这个故事据说是用来说明传统是如何形成的。其实，这个实验只能部分说明某些荒谬的传统是如何形成的。很多今天看起来没什么道理的传统，当初确实曾经正确或者曾经最接近正确。这个故事真正让我们看到的是，在知识正确传播的过程中，语言、文字以及逻辑思维有多么重要。

让我们就着这个故事继续联想：如果猴子们可以讲话，那么它们就不用打架；如果猴子们能够写字，那么无论换多少次、多少只，新来的猴子都不用挨打（更不会无辜地被打）；如果猴子们能完整地使用逻辑，或许它们最终会想出办法躲避冰水并吃掉香蕉，进而可能对那些做实验的人心存鄙视。因为没有足够精巧的语言，也没有可以使用的文字，那些猴子无法进行有效的交流和讨论，也不大可能有机会发展出完整的逻辑思维能力，更不用说“正确地思考”了，所以，猴子们最终都不可能搞清楚香蕉和冰水是什么关系，只是得到了一个结论—香蕉是不能碰的—至于为什么不能碰，却被完全曲解了。只看结果，不究原因，或者乱解原因，是一种多么危险的想法和做法啊！正所谓“经验主义害死人”。

谈到这里，我们已经触及所有学习过程（或者说知识传递过程）中最大的障碍—经验主义。所有的人或多或少都是经验主义者，原因就是前文已经提到的：所有的人获取知识最为基础的手段就是“体验”。“经验”在一定的层面上是适用的，不能否定它的重要价值，但与此同时，必须认清“经验主义”的局限。

个体的经验有限

一个特别能说明问题的例子是“强光喷嚏反射”。现在人们已经知道这是一种通过基因遗传的特征，大约有 17% 到

强光喷嚏反射：Photic Sneeze Reflex。参见维基百科 goo.gl/YXTuQ。

亚里士多德：希腊文 Αριστοτέλης，英文 Aristotle，前 384 年—前 322 年，古希腊哲学家，柏拉图的学生、亚历山大大帝的老师。与柏拉图和苏格拉底一起被誉为西方哲学的奠基者。

参见第 009 页、第 046 页边注，以及维基百科 goo.gl/CY5B2。

《论问题》：

Problems,

或称 Problemata，公元前 3 世纪—公元 6 世纪，是亚里士多德（或假托亚里士多德）针对不同

问题进行追问的汇总集，全书分为 38 节，包含了

将近 900 个问题。参见维基百科 goo.gl/Kup1m。

约翰·道尔顿：

John Dalton,

1766 年–1844 年，
英国化学家、物理学家。 近代原子论的提出者。 色盲症患者及研究者。 参见维基百科
goo.gl/xDicD。

《关于色彩视觉的离奇 事实》：

Extraordinary facts relating to the vision of colours, 1794, 约翰·道尔顿著。
该文给出了对色盲这一 视觉缺陷的最早描述， 故而色盲症又被称为道 尔顿症。参见维基百科
goo.gl/3Gpr3。

35% 的人有这种症状。目前对这一症状可信度较高的说法是： 眼睛和鼻子的知觉受同一条三叉神经的支配，强烈刺激引发的防御反应混淆在一起导致人打喷嚏。具体一点说，从眼睛 进入的强烈阳光产生的信号令鼻腔误以为这是对自己的刺激， 故欲以喷嚏的形式将异物驱逐出去。亚里士多德在《论问题》 第 33 卷中就曾提到过这个现象，可在当时，尽管他有这种体 验，也无法正确作出解释，更大的难题是，读到亚里士多德 著作的人，至少有 65% 无法用自己的经验理解那段文字所记 录的现象。

1794 年，英国化学家、物理学家 约翰 · 道尔顿发表了 著名的《关于色彩视觉的离奇事实》。从此，科学家们才开 始对“色盲”现象展开研究，以对其做出更为全面、科学的 解释。从统计数据来看，至少有 3% 以上的人在色彩辨认上 存在障碍。很容易想象，在此之前，色盲的人无法获得来自其他正常人的任何理解，能够获得的可能只是嘲弄。

另外还有些时候，无法突破个人有限的经验，以此去理 解周遭的事物和人，总是会带来惊人的灾难。同性恋人群在 社会上的种种遭遇就是很典型的例子。2004 年 12 月 1 日，中 国官方首次公开发布《同性恋白皮书》，称中国目前处于性 活跃期的男同性恋者超过 1000 万人。在一些开放的西方国家，

大约有 5% 至 7% 的男性承认自己是同性恋或者有同性恋倾向， 女性的数字略低。目前，世界公认的数据是：同性恋人口占 人口总数的 2% 到 5%，且这个比例相对固定，同性恋人口不 因社会的压制或宽松而减少或增多，只有隐蔽与显露的区别。

同性恋现象不只是在 当代存在，历史上早已有 之，而现在也没有任何证 据表明同性恋人口比例 在增加。但是，仅仅因为 大部分人无法突破自我经 验的局 限，同性恋人群 遭遇的惨剧是难以想象的

（比如命运多舛的艾伦·图灵）。 这些情况就可以解释“为什么人们总是异常痛苦于不被理解，并且在那么强烈地认同‘理解万岁’之类口号的同时 又常常无法理解他人”——每个人都或多或少受到自我经验 的局限，而这也是经验主义局限的根源所在。摆脱自我经验 局限的难度有时是无穷大的，前面的 3 个例子可以很好地说 明这个问题，即很多时候我们根据自身经验完全无法想象他 人的体验究竟是什么样的。

群体的经验有限

群体经验局限的根源是人类的寿命有限。目前还没有发 现哪一个人的寿命可以超过 200 岁。可是，哪怕是长达 200 年的时间，其对知识的积累和消化而言，也实在微不足道。 从公元前 3 世纪希腊天文学家阿里斯塔克斯猜想太阳应该是

世界的中心到哥白尼提出“日心说”，大约经过了 1800 年； 从亚里士多德在《论问题》第 33 卷中记录“强光可能导致喷嚏” 到现代科学家们提出相对可信的解释，已经过去了 2300 多年。

达尔文的演化论，到今天也只不过是少数人真正理解 并坚信的科学学说。发生这种现象的真正原因在于，这是一个无法仅仅通过个人体验而获得的知识，甚至是整个人类群 体的经验无法涵盖的知识。人类中有谁可以亲身体验从我们 与猴子的共同祖先一直进化到今天的整个过程？如果有人真 的

可以全程经历，他就会看到，他的某些亲戚到今天还是猴子，而另外一些亲戚慢慢变成了大猩猩，大猩猩的某些亲戚慢慢

艾伦·图灵：

Alan Mathison Turing，又译阿兰·图灵，1912 年–1954 年，英国数学家、逻辑学家，被视为“计算机科学之父”。他亦是著名的男同性恋者之一，并因为其性倾向而遭到当时的英国政府迫害，职业生涯尽毁，最终自杀身亡。参见维基百科 goo.gl/DgGJ6。

阿里斯塔克斯：希腊文 Ἀρίσταρχος，英文 Aristarchus，约前 310 年–前 230 年，古希腊天文学家，数学家。他生于古希腊萨摩斯岛，是史上有记载的首位提倡日心说的天文学家。参见维基百科 goo.gl/EYuYg。

哥白尼：拉丁文 Nicolaus Copernicus，波兰文 Mikołaj Kopernik，1473 年–1543 年，波兰天文学家，第一位提出日心说的欧洲天文学家，一般认为他著述的《天体运行论》是现代天文学的起点。参见维基百科 goo.gl/FKzhA。

变成了黑猩猩，黑猩猩的某些亲戚后来变成了猩猩，猩猩的

某些亲戚最终变成了今天的人……说起来并不复杂，可事实上，这个人需要至少活 200 万岁才有机会看到某些大猩猩进化成黑猩猩。

个人面对无法亲身体验的知识，其表现往往会为恐惧；而群体面对无法亲身体验的知识，其表现往往为疯狂。有句话非常精辟：“很多时候，人们的善良出自于软弱，而他们

日心说：也称为地动说，是关于天体运动的和地心说相对立的学说，它认为太阳是宇宙的中心，而不是地球。参见维基百科 goo.gl/JUoWM。

焦尔达诺·布鲁诺：意大利语 Giordano Bruno，1548年–1600年2月17日，文艺复兴时期的意大利思想家和哲学家。

的残暴只不过来自于恐惧。”哥白尼深知这一点，所以他直到临终时才敢正式出版《天体运行论》。哥白尼的支持者布鲁诺就“嫩”了一点，或者说，表现得勇敢了一点，结果就被烧死了。

不仅存在无法通过个体或者群体经验获得的知识，还存在与现有经验相悖的知识

使用Twitter的读者若有兴趣的话，不妨尝试一下向那些不知道Twitter的人讲解一下Twitter究竟是什么。即便是在Twitter已经流行若干年之后的今天，我们还是会发现讲解仍是很困难的。对方会不停地拿一些八杆子打不着的“类似物”打断你的讲解，令你干着急没办法。

人们常说“经验宝贵”，然而在某些时候，所谓的“经验”恰恰就是我们前进道路上的绊脚石，甚至是我们进步时可能遇到的、稍稍出点差错就无法逾越的鸿沟。

人们在理解新知识的时候，往往依赖过往的经验，所以，在教育中，“类比”是很多学者和专家相当推崇的教学方法。小学教师用煮熟的鸡蛋类比地球的构造，使得小学生一下子理解了他们不可能亲身体验的知识—谁有能力劈开地球看看呢？中学教师用太阳系的构造类比原子的内部构造，使得中学生一下子理解了他们不可能亲身体验的知识—在相当长的一段时间里，不是每个学校都能拥有足以观察原子内部构造的场离子显微镜的。更为神奇的是，中学生对这一知识的理解依赖于一个无法通过个体体验来获得的经验知识—太阳系的构造。

然而，使用类比理解新知识的前提是，这个新知识与某个“现存经验”接近或者类似。可在某种程度上，有时候连“类比”这个神奇的工具都无能为力，因为我们总是会碰到面对并尝试理解的知识与现有经验相悖的情况。

观察一下就会发现，日常生活中主要的“沟通障碍”本质上几乎都是由于沟通双方无法让对方理解与他们的经验相悖的知识或信息造成的。不夸张地讲，目前几乎所有关于沟通技巧的书籍中提供的解决方案都没有真正说到点子上。这种知识和信息传递中的问题，不是仅仅通过“站在对方的立场上考虑问题”就可以轻松、彻底地解决的。尽管“站在对方的立场上考虑问题”确实是很实用也很难掌握的技巧，可

当我们面对（或者说“背对”可能更准确一些）“站在双方立场都无法考虑到的问题”时呢？尽管这时我们甚至可能不知道问题究竟是什么，但有一点是确定无疑的——这种问题不仅确实存在，往往至关重要。

美国前第一夫人罗莎琳·卡特就观察到了这样一个现象：“优秀的领导，能够把人们带到他们想去的地方；而卓越的领导，能够把人们带到他们应该去但是没想过要去的地方。”这样的思考和表述，说明罗莎琳·卡特不仅智商过人，心智也足够强大，强大到可以理解那些“卓越的领导”的地步。

罗莎琳·卡特：

Eleanor Rosalynn Carter,

1927 年—，

美国第 39 任总统吉米·卡特的妻子。参见维基百科 goo.gl/25wtJ。

A leader takes people where they want to go. A great leader takes people where they don't necessarily want to go, but ought to be.

在我看来，所有教育失败的症结也在于此。在人们探索

未知、寻求真理的时候，困难几乎都来自如何正确地理解“与现有经验相悖的知识”。从这个角度看，宗教已经没有能力承担这份工作，其必须让道于少数人已经掌握，并且正在使用也正在完善的方法——科学。科学方法是一个远远超出本书讨论范围的话题。我的建议是：人在学生时期应该认真阅读至少 3 本关于科学史和科学方法的书籍。

这样看来，人类也许是地球上最尴尬的物种：长期的进化使人类到达了今天这个高度，但是每个人在出生的那一刹那，居然与其他动物站在几乎同样的起点上，心智要从零开始进化。

一个人在此后的一生中，要用相当长的时间通过枯燥的学习和反复的实践来获得文字运用能力（有些人通过努力能够使用多种语言和文字）。有了文字能力，才可以通过阅读摆脱种种局限、获得更多知识。此外，人还要学会逻辑，并用科学的方法思考问题，才可能成长（或者干脆用“进化”作为类比更好一些）为真正意义上的“人”——当然，一定有相当比例的、绝对超过半数的“人”在这条路上只走了一半就自以为是去了。

一不小心看穿了教育本质的人如若再稍微脆弱一点，就会无比失望，甚至绝望。我们无法想象这样一幅画面：一只大猴子在卖力地“教”一群小猴子——要是一只大猩猩教一群小猴子倒还强一点。可以想象，那些最终进化成人的小猴子，一路上要经历多少残酷的磨难？！

这个类比貌似过于尖刻，且让人非常难以接受，但是不得不承认，这个类比不仅生动，而且准确，还没有冒犯任何人。当然，估计也没有谁愿意对号入座。

《圣经》上说，上帝为了阻止人建造通天塔，变乱了人的语言。但事实上，语言障碍从来都不是不可逾越的，顶多只是难以逾越罢了。700 多年前，马可·波罗在没有金山词霸、不懂艾宾浩斯遗忘曲

线、既不“逆向”也不“疯狂”的情况下，学会了地球上最无从捉摸、容易忘记、难以研习的语言—汉语。今天，地球上掌握多种语言的人越来越多，而在这种情况下，建造通天塔的另一个障碍终于浮现出来，那就是很多“人”可能一辈子都无法摆脱的“经验主义”局限。

在这一点上，“类比”依然有着神奇的力量。关键的第一步是：记住并理解以上的例子，牢记在这世界上确实存在“与现有经验相悖的知识”，再把这句话变成经验，用它去类比未知，而后投入大量的时间和精力去学习和掌握“科学方法论”，挣扎着进化成为真正意义上的“人”。当然，必须申明：无论是谁，都有放弃进化的权利。

1. 自学能力

我常常暗骂现在的大学本科教育。不夸张地讲，今天的本科教育很大程度上已经忘了“本”。本科教育之“本”在于培养学生的自学能力。从理论上讲，一个人本科毕业之后，应该有能力自学他所需要的任何知识。

可是，今天所谓的本科教育由于种种原因，或明显、或隐晦、或有意、或无意地使大多数毕业生在毕业的时候依然不具备基本的自学能力。更要命的是，本科教育不仅没能让相当数量的学生学好本专业，甚至令他们对自己的专业产生了憎恨。

面对这种情况，单纯抱怨是没有用的，在偶尔骂骂，证明自己还是个有七情六欲正常的人之后，还是应该花时间弄清楚自学能力究竟是什么、应该如何掌握自学能力以及如何运用自学能力才对。

自学能力的基础是阅读理解能力

从初中毕业之后，大多数人都会拒绝承认自己阅读能力低下，可这仅仅是幻觉。很多人根本不具备基本的阅读能力，顶多是“识字”而已（弄不好识字量也很有限）。“阅读理解”这件事说起来简单，做起来其实难得很。阅读是能够识别文字的人接收信息的过程，故在阅读之前就肯定要有个甄别

所接收的信息是否可靠、有效的过程—这显然要依赖长期培养的甄别能力。输入完成之后，信息要经过大脑进一步处理：需要记忆的，就要记住，并且可能还要依赖复习才能真正记住；不需要全部记忆而又有用的，就要用文字存档，并且还 要想办法保证将来能够找到；新输入的信息与曾输入的信息如果类似却并不完全相同，就要花时间仔细分辨，以免将来使用的时候出差错；新输入的信息与曾输入的信息如果有关联，就要想办法研究清楚，要知道，大脑中存储的信息要多到一定程度才能“融会贯通”……对“人类的大脑是如何存放装载信息的”这个问题，科学家们研究了很久也没有答案。而我们可以想象，那肯定要比受过专业训练的图书馆管理员 所做的事复杂许多倍，但很多人却想当然地以为自己不经训练就完全可以胜任—真是不自量力。

检索能力建立在相当熟练的阅读理解能力 的基础之上

文字是人类区别于其他动物的根本标准之一，但是，大多数人往往并不重视文字。这也难怪，就好像上一节提到的“人类 也许是地球上最尴尬的物种”。不过，人类最终还是拥有了文字，从某种程

度上摆脱了这种尴尬，可这并不意味着所有人都可以获得足够的文字理解能力。事实上，大多数人都有严重的阅读障碍：不少人高中毕业之后就不再读任何书籍，偶尔看看报纸杂志上的短文（或者互联网上的帖子）也常常断章取义—他们不是故意的，而是无法认真、仔细地把每个字都看清楚，更不用说揣摩字里行间的逻辑关系了。那些突破了阅读障碍的人，随着自身知识的不断积累（不停地阅读、观察、理解、交流、

沉淀、筛选)，终究会发现图书馆的好处。当然，在图书馆体系尚未真正有效建立的地方，互联网几乎成了最后的救命稻草。从这个意义上说，搜索引擎就是互联网价值的终极体现

（这样看来，某些搜索引擎让结果页面被商业利益所左右的做法是多么令人憎恨）。当我看到很多本科毕业生甚至研究生仅仅因为不善于利用图书馆资源和搜索引擎而无法找到实际上唾手可得的有效的信息的时候，无法不深深地感到悲哀。

写作能力在自学能力中占据重要位置

这里提到的“写作能力”，不是写小说的能力，不是写诗歌的能力，不是写剧本的能力，也不是写散文的能力，只是写作能力中的最基本的一种—写出简洁、有效、准确、朴素、具体的说明性和说理性文章的能力。我国的教育把语文和文学过分紧密地联系在一起，以至有时忘了文字本身最重要的意义。文学，只是文字应用众多领域中的一个而已。

这个事实也许很多人不愿意接受，但静下心来想想，在我们的文化中，如果真的少了一部《红楼梦》或者《西游记》，实际上并不会影响今天人们坐飞机出行、用互联网查资料、饿了吃饭、病了吃药、困了睡觉。日本没有渡边淳一、大江健三郎也一样可以有索尼这种超级企业；美国没有梭罗和海明威：

日文 渡辺 淳一，

1933 年 10 月 24 日—，日本著名作家。参见维基百科 goo.gl/vjKqc。

大江健三郎：

1935 年 1 月 31 日—，日本当代著名的存在主义作家。曾获 1994 年 诺贝尔文学奖。参见维基百科 goo.gl/9hFvB。

索尼公司：

日文 ソニー株式会社，英文 Sony Corporation，1946 年 5 月创办，是以日本东京为企业总部，横跨电子、游戏、金融、娱乐等领域的世界巨擘，拥有全球性的品牌知名度。参见维基百科 goo.gl/uQnSQ。

梭罗：

Henry David Thoreau，

1817 年—1862 年，

美国作家、哲学家。参见维基百科 goo.gl/pHAlc。

明威，一样可以打赢第二次世界大战，成为超级大国；英语

海明威：

Ernest Miller Hemingway，

1899 年—1961 年，

美国记者、作家，被认为是 20 世纪最著名的小 说家之一。曾获普利策 奖和诺贝尔文学奖。参见维基百科 goo.gl/MQ32H。

莎士比亚：参见第084页。

培根：

Francis Bacon，

1561 年–1626 年，
英国散文作家、法学家、 哲学家、政治家。 参见维基百科 goo.gl/mI2LH。

狄更斯：

Charles John Huffam Dickens,
1812 年–1870 年，
英国维多利亚时期的著名小说家。 参见维基百科 goo.gl/JVHLu。

柯南·道尔：

Sir Arthur Ignatius Conan Doyle,
1859 年–1930 年，
英国小说家，因成功地 塑造了侦探人物–夏 洛克·福尔摩斯而成为 侦探小说历史上最重要 的作家之一。 参见维基百科 goo.gl/feg4B。

Linux： 一种自由和开放源码的 类 UNIX 操作系统，使 用Linux内核。世界上运 算最快的10台
超级计 算 机运行的都是 Linux 操 作系统。参见维基百科 goo.gl/NBLzB。

维基百科：参见第112页。

今天主宰全球的原因并不是英国有莎士比亚、培根、狄更斯 和柯南·道尔。我国的语文教育忘记教会
学生如何用简洁、 有效、准确、朴素、具体的文字记录自己的知识和经验，以 便将来通过共享获得
更多的知识和经验。所以，中国人做不 出 Linux，做不出维基百科，写出来的网志大多是无病呻吟
的 心情日记。请注意，我并没有任何鼓吹“文学无用”的意思， 我只想说：从人类的整体发展情况来
看，除了“文学”，文字 还有更多其他的责任，如传递信息、积累经验、共享知识等， 而且对大多数
普通人来说，后者可能更为重要。

实践能力是自学能力最终转化为真正价值的 根本

我看到过一句令人非常震撼的话：很多人正是因为没有 目标才不停地“学习”。许多人都曾慨叹：工
作之后才知道什 么真正有用，可“书到用时方恨少”。如果一个人不是很懒 惰，那么什么时候开始学
都不晚！知道自己需要的是什 么之 后，真正的学习才算开始。比如学英语：很多人天天在学却 从来
不用。背单词坚决不造句，却去练习什么词根词缀记忆 法或联想记忆法；背了那么多单词，却从不读
英文文档，从 不写英文文章。当然，偶尔还是要说英语的，但仅限于“Hello! How are you?
I’m fine, thank you, and you?”之类。其实，掌握 2000 个基础词汇、了解基本语法规则之
后，就应该去“用” 英语了。举个例子，看本专业的英文原版资料就是很好的使 用英语的机会。有不
认识的单词，查字典嘛。每个单词都认 识，但整句话就是看不懂，查语法书嘛。查过一圈还是搞不
明白（其实发生这种情况的概率并不高），问老师嘛。可是，

1. 我所见到的绝大多数学生英语水平没有进步的本质原因只是

懒惰，他们在第一步就已经放弃实践了。我经常遇到问老师 “这个单词是什么意思”的学生–这样的学
生，连字典都不 愿意查（别说查不到，今天的辞典种类很多，另外还有互联网， 查不到的概率实在
极其微小），更别说查语法书了。有时候，

我甚至觉得我能在新东方做英语教师仅仅是因为我会查字典、 翻语法书，再加上一个尽量搞清楚一切

的心态而已。可为什

当然，我更清楚“未知 永远存在”。

么有那么多人连这种最基本的实践都不愿意去尝试呢？

看清了这些，我们就应该认真思考一下自学能力了。自 学能力的打造就是从我们认真对待它开始的。它就像恋人一样， 你对它好，它才对你好。完全靠自己学一样东西吧—管它 是什么，并且一定要学好，学到比相当数量的人都好。如果 真的做到这个地步，那你就不仅是一个完整的人了，还是一个相当优秀的人。这时，你足可以对自己说：“你太有才了！” 我个人的建议是去自学一门计算机程序语言，因为计算机程 序语言的相关资源在互联网上分布广泛、极易获得，而且优 秀的资源使用的语言往往是英语，这又顺带练习了英文阅读 理解能力—想想吧，肯定不仅是一举两得。

永远保持开放的心态

我们的大脑有一个运行机制叫“选择性输入”，其具体表 征在很多人身上都有体现：他们只能听到自己喜欢听的，只 能看到自己想要看的。其实，这个机制算不上缺陷，很多时 候，它对我们来说属于“自我保护功能”。然而，对一个挣 扎着发展自己心智的人来讲，“选择性输入”就是一个可怕 的敌人。对抗“选择性输入”的最好办法就是借助我们最好 的记录工具—纸和笔—有条件的话，最好固定一 段时间 来把那些目前暂时无法理解的、支持的、反对的、无所谓的 论点和观点记录下来。对无法理解的，写下自己当时的疑惑 何在；对支持的，记录几个理由或者实例；对反对的，同样 记录几个理由或者实例；甚至对那些无所谓的，也记录其原因。 一个有着这样良好记录习惯的人会获得他人无法拥有的处理 信息和知识的能力—“反刍”。这种“反刍”能力是我们避 免成为“选择性输入”受害者的重 要保障。

了解学习的进程

所有的学习过程从进展方式上 来看都是类似的，但它并不为所有 人了解。一个说不上太蠢但也足够蠢的幻想是：只要努力，就可以不 断地进步。实际上，在学习的时候， 进展和时间的关系肯定不是线性的：所谓“一分耕耘，一分收获”。 这个关系曲线更可能是阶梯状的： 学习过程中有很长时间一点进展都 没有，但从某一刻开始突飞猛进， 而后又是长长的一段所谓的“平台 期”。事实上，这个阶梯可能没有 上图显示得那么陡峭。如果放大一 点，阶梯的每一级可能是这样的： 在学习的任何一个阶段，都会有一 段时间进展缓慢。只有经历积累的 过程，“量变到质变”的效果才会 出现，才有可能突飞猛进。

但许多人往往在只行进了一小段时间后，就因为觉得进 展“过分”缓慢而开始动摇，以至从来不曾体会“突飞猛进” 的感觉。然而，这样慢慢动摇直至最终放弃的人，在其漫长 的一生中总是会遇到身边的某些人正在“突飞猛进”。在不 愿意承认自己曾经犯下错误的情况下，那些最终放弃的人会 给自己一个貌似“最合理”的解释：“呀，他肯定有什么诀窍！”

当然，更现实地说，这个曲线应该是一个并不规则，上 下起伏，但总趋势上升的曲线，类似右页图。打个比方，有点 像跳华尔兹—先进两步，再退一步。

说到这里，我们可以看到，若把学习中时间和进展的关 系理解为纯粹的线性关系，那我们最终根本不可能收获满意 的进展。其实，没有哪个人可以长时间忍受失望。这样看来，

曾经的放弃，往往不是因为没有毅力，只是因为对时间和进

展的关系理解错误—在频繁失望甚至绝望的情况下居然坚 持了那么久，我们原来是这么地有毅力啊！

第5章 学习

- 第五章：学习

第五章：学习

1. 勤于思考

《奥德赛》：

希腊文 Οδυσσεΐα, 英文 Odyssey, 古希腊的著名史诗之一。 参见维基百科 goo.gl/wKk0E。

海妖：指塞壬(Siren)，希腊神话中人首鸟身的怪物， 参见维基百科 goo.gl/57q3C。

我个人一直坚持把“Critical Thinking”理解为“独立思考”，而不是“批判性思考”或“批判性思维”。“批判”在中文语境中有着不少与“Critical Thinking”并不相干甚至相左的含意。在中文语境里，“批判”这个词，从新文化运动开始直至今日，总是与“阶级”、“立场”这类的词有着紧密联系，而与“思考”、“思维”或者

“思考方式”、“思维方式”并无关联，偶尔有关联也常常是对思考和思维起着负面的作用。

遇到问题动脑子想一想其实是根本不费力气的事情，可偏偏很多人最常说的一句话是“想那么多累不累啊？”这话相当古怪，特别是从一个“人”——作为地球上唯一拥有庞大 大脑额叶的物种的成员——的口中说出来。

谁也说不清，为什么会有那么高比例的人懒得思考、不愿思考、害怕思考、厌恶思考——这个比例保守估计不会低于 80%，而且，剩下的 20% 中甚至又有 80% 常常用错误的方法思考。综合来说，在全人类中能用简单且清楚的方式把问题想明白的人几乎不到 4%。这 4% 的人，绝大多数最终选择了沉默或者成为负面力量的帮凶。从这个角度看待历史，可能会得到令人胆寒的结论：人类发展史就是极少数想明白了的人

不停挣扎的同时，被绝大多数想不明白的人谩骂、侮辱、陷害、谋杀的历史。人都有大脑，闲置还是使用，是个问题。有脑子却不用等于没脑子。如果用，那么应该怎么用就是一个更重要的问题。这是一个人的选择，这是一个人的奥德赛。海妖的歌声无孔不入——而我们除了耐心之外没有任何其他抵御工具，“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。

思考，更准确地说，独立思考，只不过是别人那里知道一个结论的时候，自己动脑重新推演一遍，看看得出结论的过程有没有漏洞，有没有不合理的地方，衡量一下结论到底有多少道理的过程。这个过程没那么复杂，也没什么玄妙，

不过是一个正常的有脑子的人应该做的事情而已。一旦开始尝试独立思考，我们就会发现，陷阱无处不在。

这些陷阱直接导致无数人放弃思考——因为在很多时候，思考虽然不费力气，但实在是太麻烦了。为了避免麻烦而把思考推给别人是一种常见的解脱手段，由此，大多数人身上出现了大量“迷信权威”的现象，只不过是程度不同。“迷信权威”

迷信权威：

Authority Addiction。

本身就是一个典型的陷阱：权威的意见可能更加准确，可是，权威也好、专家也罢，滥竽充数的实在不少。为此我们不得不常常采取“求人不如求己”策略。这也展现了一个无奈的事实—我们生活在一个信任成本极高的社会。在深入探究思维陷阱之前，先让我们多花一点时间讨论

一下“迷信权威”这个问题。在常见的思维谬误中，“诉诸权威”
诉诸权威：
Appeal to Authority。

与“诉诸情感”一样被列为有逻辑错误嫌疑的辩论方式。首先，

权威不一定正确；其次，对正确的权威信息很多人的理解并
诉诸情感：
Appeal to Emotion。

不正确；再次，权威可能别有用心；最后，权威可能并不存在。
由此可见，迷信权威诚然不对，但鄙视一切权威无疑也有偏颇—总是有真正负责任的专家、权威存在。现在的问题是：我们应该在多大程度上相信权威？
诉诸权威，本质上源自人们对确定的渴求。面对未知，我们希望有人能够清晰解答；面对争议，我们希望有人能够一锤定音。可我们总是无法如愿。其实这也没什么可抱怨的，

因为我们就生活在一个不确定的世界里。然而，没有几人愿
一厢情愿：
Wishful Thinking。

意最终面对不确定的答案、不确定的结果。这样看来，“固执

己见”和“六神无主”应该是近义词。正确对待权威并非易事，但是很多人不能正确对待常识就真的令人非常震惊。观察一下生活，观察一下人群，我们会发现很多人对权威迷信到漠视常识、遗忘常识的地步。我们的思维误区中有一个盲点被称为“一厢情愿”，这个东西再
钱理群：

1939年1月30日—，中国现代文学研究者、作家，有以鲁迅和周作人作为中心研究对象的专著和散文随笔多部。参见维基百科 goo.gl/PTWN0。

加上源自无知、恐惧、懒惰的“迷信权威”，就几乎必然会出

现漠视常识、遗忘常识的结果。钱理群先生曾回忆道：
一九五八年……当时《中国青年报》报道：贵
参见《话说周氏兄弟：北大演讲录》，钱理群著，第185~187页。

州省金沙县（中国最穷的地方）一个社创造了单季亩产水稻三千零二十五斤的纪录。几天之后，《人民日报》报道：甘肃省某社在二分五的山地上，一青年突击队创造了亩产马铃薯一万七千四百一十斤的全国高额丰产纪录。紧接着，《人民日报》报道：河北省静海县陈官屯用五天时间建成一个水利发电站。《浙江日报》报道：浙江省一个多月发展的民办学校达八千五百一十六所。新华社报道：河南省遂平县卫

星农业社五亩小麦产二千一百零五斤。一天后，湖北省谷城县东尼社宣布：亩产二千三百五十七斤，创了新纪录。两天后河南卫星社又放第二颗卫星：亩产三千五百三十斤。四天后，河北省临漳县红光社又宣布亩产高达三千六百五十斤。同一天，同属湖北谷城县的星光社宣布创四千三百五十三斤新记录。二十天后，河南省西平县和平社又宣布，达到亩产七千三百二十斤。一个月之内神奇般地上升，各路诸侯都是“各领风骚三五天”。到九月一日一颗特大卫星把全国人都惊得目瞪口呆：河北省徐水县宣布，亩产山药蛋一百二十万斤，要创造一棵白菜五百斤，小麦亩产十二万斤，皮棉亩产五千斤，全县粮食亩产二千斤的高产卫星。《人民日报》报道，徐水人民公社将在不久的将来把社员们带入人类历史上最高的仙境，这就是各尽所能，各取所需的自由王国的时代，跑步进入共产主义。毛泽东非常兴奋地跑到徐水，问：粮食产这么多放到哪儿去？肉产那么多，怎么吃呀？这一句话使全国都疯了。中国人的想象力就充分发挥了。由全国大炼钢铁，全民大产粮食到全民写诗。到处是赛诗会，异想天开，奇思狂想。吉林省八积垒赛诗会上，一人朗诵：“今年是个丰收年，秋后粮食堆成山。不知粮食打多少，压得地球乱转圈”。又有一个高声叫道：这不算啥，听我的—社里麦穗插云间，麦芒刺破玉皇殿。麦根扎到龙王庙，吓

得东海波浪翻。掌声刚起，又有人喊道：听我的—深耕细作产量高，一棵玉米穿云霄。彩云拴着玉米腰，吓得月亮弯弯腰。做梦到了登峰造极的地步。

我当时在北大读书，也卷入了这样的狂潮。订计划一天要写几百首诗，整夜不睡地写，比谁大胆，谁善于狂想、做梦。

千万不要以为这只是历史，不会再次发生。这不仅是历史，

还是人性的弱点—再过千万年都不见得单凭基因遗传和突变可以淘汰的人性弱点。人们对逻辑学习的忽视，以及对自己在逻辑上的欠缺有自知之明，并非是今天才如此，而是千百年来一直如此。很多很多年前，有人嘲弄“东施效颦”。究竟是因为西施漂亮，所以她的一举一动，哪怕皱眉捂胸，都妩媚动人呢？还是因为西施身体太差，经常皱眉捂胸，所以才显得漂亮呢？这是东施一生都没有想明白的事情。2000多年后，我们还是能看到东施“转世”人间，化身无数—不分男女老少，甚至不分种族。

权威不是用来迷信的，权威在更多时候本应该是我们认识世界的辅助工具，而且我们在某些方面需要权威的同时，自己也会尽量成为某个方面的权威，这是社会大分工的基本意义。但权威却被很多人滥用，更有甚者，在滥用权威的同

时沦为权威（无论是不是真正可靠、可信的权威）的奴隶。这还是本末倒置，东施附体。

独立思考的一把钥匙是这样的—首先要了解：权威不一定等于正确。进一步要明白：就

算权威正确，也只是权威表达了正确，而非正确属于权威。最后要清楚：准确地说，权威只是权威、正确就是正确，它们俩什么时候都不是一回事。

从另一个角度看，拒绝独立思考、把思考的工作交给别人，不仅不省时间，恰恰相反，非常浪费时间—甚至浪费一生的时间。

举例来说，在工作岗位上，有些人像顶着一颗榆木脑袋一样，只做领导要求做的事情，但往往连被要求做的事情都

罗素：

Bertrand Arthur William Russell, 3rd Earl Russell,
1872 年—1970 年，

英国哲学家、数学家和逻辑学家，同时也是活跃的政治活动家，并致力于哲学的大众化、普及化，曾获诺贝尔文学奖。参见维基百科 goo.gl/LZd6T。

most people would die sooner than think – in fact they do so.

–Bertrand Russell,

In The ABC of Relativity, 1925, P.166

做不好。很多时候，这些人并不是偷懒，而是长期养成的习惯（回避思考的思维模式）造就了他们的行为模式—他们根本想不出该干的是什么，所以只求把领导交代的任务完成以保饭碗。可是，他们甚至连该怎么干好那些被交代的任务都想不清楚，因为他们的脑袋从未“用进”、只曾“废退”，早就退化成了实心的榆木疙瘩，没什么用处。

而另外一些人（肯定是少数），在接到任何任务之后，都勤于琢磨，思考该任务的目标、实质、意义，再据此思考完成该任务的方法。于是，他们会为了完成任务、实现目标，去做很多领导原本未曾交代的事情，最终，他们不仅能完成任务，还常常有很多意外收获……

这就是差别。前者往往在一个工作岗位上“兢兢业业”、“勤勤恳恳”，却“一无是处”、“碌碌无为”，后者却在同样的时间里“一步一个脚印”，“步步高升”……后者逐渐会拥有更多的机会，占据更大的平台，最终与前者成为两个完全不同世界的人。

很多人就是这样，坚持拒绝思考，然后用天下最累的方式生活而不自知。大哲学家罗素曾观察到这个现象，他为之奇怪并慨叹，“很多人宁愿死也不愿思考”，然后戏谑道，“实际上，他们确实死得很快。”

1. 思维陷阱

维基百科上有一个专门的页面，上面罗列了常见的形式

List of fallacies,

参见 goo.gl/OAZb。

逻辑错误和非形式逻辑错误。但实际上，导致人们犯这些逻辑错误最重要的原因只有两个—概念不清和拒绝接受不确定性。

概念不清

人们为了能够认知、思考、交流，必须不停地创造新的概念。可以想见，最初人类只有一些很具体的实义概念，比如肉、水、火、牛、蛇等。随着对周遭的认知程度越来越广泛、越来越深入，人类开始创造一些概念以指称那些看不见、摸不着却又确实存在的东西，比如毒、气、智等。有些概念一直沿用到今天，是因为那些认知从一开始就是正确的，或者到现在也没发现有必要丢弃。然而，更多的概念（准确地说，无数的概念），则在人们不停地修正认知、追求真理的过程中被更正或者丢弃。

比如，“燃素”就是这样一个概念。这一概念出现在17世纪，当时人们尚不了解燃烧的机理，也不了解空气的成分，只有一个笼统的“空气”的概念，没有氧气、氮气之类的概念，更不用提“氧化作用”了。但是，人们需要对某些现象做出解

燃素：Phlogiston，参见维基百科 goo.gl/Viyyy。

释。于是，有化学家提出了“燃素”概念，对应的理论是：可燃烧的物体中含有一种物质，即“燃

素”，所以它们才能燃烧。当然，今天这个概念已被彻底弃用，与此相关的理论也早已被证明是错误的。

在相当长的一段时间里，那些今天已经被弃用的概念并非一无是处。哪怕是那些今天已经被证明为错误的东西，在人类的求知过程中依然扮演着不可或缺的角色—因为进步过程从本质上看其实就是不断地“试错”。然而，如果一些概念在早就可以证明其无效、无用，甚至在只能造成曲解和误导的情况下依然被坚持使用，就是非常荒唐的事情了。中国历史上五行、八卦、风水之类的概念就是如此，即便它们早已不是具备“适用性”的概念，依然有很多人基于种种目的、种种原因、种种诉求，把它们死死抱住，让它们一次又一次地死灰复燃。

我们对这个世界的认知充满了困难。我们不停地修订和增补一些必要的（或至少是暂时必要的）概念，证伪和丢弃那些错误的、不必要的概念，就是为了能把这个世界看得更清楚。我们与我们所生存的世界之间就好像有一层毛玻璃一样，我们把所应用的概念打磨得越准确，就相当于把那层毛玻璃打磨得越透明，把这世界看得越清楚。但是，如果让一些错误的、不必要的概念死灰复燃，就会把那层毛玻璃弄得更厚、更不透明—所谓“混淆视听”。

其实我们说某个人“脑子清楚”，就是指那个人的脑子里没有那些乱七八糟的、毫无必要的、不讲根据的、混淆视听的概念。或者说，他可以清楚地了解哪些概念是什么样的，以至一切在他的脑子里都非常清楚。

学习任何知识最重要的一点，就是搞清楚它所有的基础概念。不夸张地讲，任何一个学科的所有知识，都是由这些概念一点一点搭建起来的。一般人看见房子，不会觉得砖头有多么重要；但是对建筑师来说，砖头分为好多种，每种功用都不同—这就是内行和外行的区别。我年纪很小的时候，母亲教我：“读教科书，要先把所有概念都记下来，暂时不懂

的就死记硬背。把概念牢记于心，就可以通过以后的学习和实践反复审视它，并形成透彻理解。”这一教诲对我的帮助非常大，以至我上学期间从未觉得哪个科目太难。后来做了老师，有机会大量观察，才发现几乎所有的学习困难和思维困境，都是因为之前在学习基础概念的时候不加重视造成的—没有例外。

所谓“脑子混乱”的人，其主要特点就是把根本不是一回事的东西当作一回事。因为他们构造世界的概念是粗糙、混乱、未经细分与整理的，所以他们的世界也只能是粗糙、混乱、无法理顺的。比如，“不恰当比较”、“无关类比”是很常见的逻辑错误，可是很多人犯这类错误，往往是无心的，只不过因为他们的概念太乱、太含混，才会把迥然相异的东西当作差不多的东西，甚至干脆当作同一个东西。这样的人看问题永远只能看到表面，有时甚至连表面都看不清楚，当然谈不上“穿过表象看到实质”了—

不知道“目标”与“计划”之间区别的人，意识不到自己可能会因为死守计划而最终无法达成目标.....

不知道“政府”与“国家”之间区别的人，往往难于沟通—轻易不要与之交流，否则你可能会因此麻烦不断、祸患无穷.....

不知道“科学”、“科普”与“科普作者”之间区别的人，会相互骂来骂去，全然不顾逻辑的存在..... 不知道“上学”与“学习”之间区别的人，其中一

些可能会因为自己有博士学位就瞧不起中专毕业的人，另外一些可能会因为自己只有中专文凭而憎恨那些有博士学位的人.....

不知道“一个人”与“一个人的看法”之间的区别的人，要么可能迷信权威，要么可能把自己当作绝对权威.....

很多学生讨厌历史课，其实只是没弄明白“历史”与“历史书”之间的重要差异.....

学习任何一门学科，都 最好先去读一下该学科 的发展史，这是最好的 起点。可惜，大多数人 一直讨厌历史.....

反过来，永远都是那些能把概念理解透彻、区分清楚的

超文本标记语言：HyperText Markup Language，缩写为 HTML，是网页使用的一种语言，其用来结构化信息（如 标题、段落、列表等），也可用来在一定程度上 描述文档的外观和语义。参见维基百科 goo.gl/LyhqY。

层叠样式表：Cascading Cstyle Sheet，缩写为 CSS，是一种用来为结构化文 档（如 HTML 文档）添 加样式（字体、字号、 行间距、颜色等）的计 算机语言。参见维基百科 goo.gl/ue2HA。

参见第4章“3. 主要手段”一节。

人才能清楚地思考，进而改变整个世界—

华盛顿等人想明白了“三权”是可以分开的，造就了今天的美国；

邓小平弄清楚了“政治”与“经济”是可以分开的，造就了今天的中国；

有程序员琢磨出“内容”与“表现形式”是可 以分开的，于是，在“超文本标记语言”之外有了“层 叠样式表”，整个互联网随之改变.....

所以，本书强调“时间不可管理”、“我们只能管理自己”，

并非咬文嚼字。“时间管理”和“自我管理”是完全不同的概念—焦点不同，方法不同，效果不同.....但是，很多人没 想过这事，在他们的世界里，这两个概念从来没有被仔细定 义、认真区分过，故而他们的思考和判断在这方面都是模糊 的，据此做出的决定即便是对的，也不过是撞大运得来的而已。而“撞大运”的特点是：这次运气好，会导致将来运气必然 不好，因为运气好的概率不可能很高—根据“运气”的定义， 概率高了，就用不着运气了。

拒绝接受不确定性

前文曾经讨论过，远古时代的人遇到问题后，因为笃信“万

1. 事必有因果”，所以会在没有任何“合理解释”的情况下认为

问题产生的原因“只能是神的力量”。不夸张地说，神与怪，都只是人们基于种种原因坚决“拒绝接受不确定性”而产生

有些人非常可笑，他们 一方面害怕复杂，同时 又迷信复杂。有时候道 理简单明了，他们不相信，非要相信玄的东西； 有时候方法既简单又有效，他们不相信，以为 只有复杂的手段才能解 决问题.....

的“应景解释”而已。前文也曾经提到过一个我们必须接受 的现实：未知永远存在。从本质上来看，不确定性和未知是 一回事。

拒绝接受不确定性的一个根源在于害怕复杂、奢望简单。 谁不希望一切都是简单的呢？可现实往往就是复杂的。

不接受，或者不勇于接受不确定性，会直接导致很多认 知上和逻辑上的错误。由此引起的逻辑错误实际上是心理问题，

而并非只是欠缺逻辑学训练。很多人接受过逻辑训练，也依然常常掉进逻辑错误的陷阱，原因就在于他们从本质上就是不现实的人。所有“仓促的结论”、“仓促的概括”、“过

仓促的结论：

`hasty conclusion`。

分简单化”，从根源上来看，都是由拒绝接受不确定性造成

的。所有的粗暴二分法也是拒绝接受不确定性所造成的结果，

仓促的概括：

`hasty generalization`。

犯这种逻辑错误的人，往往暗自希望自己的二分法能够概括

一切情况，却在不知不觉间把不确定的因素排除在外。

过分简单化：

`over simplification`。 还有一些人喜欢“过分复杂化”，这是另外一个极端。曾经有人以漫画形式讽刺这种现象，参见“鲁布·戈德堡机械”

(`Rube Goldberg machine`,
`goo.gl/ekBdS`)。

粗暴二分法：

`false dichotomy`。

1. 因果关系

“因果关系分析错误”又称“错误归因”，英文“`Fundamental Attribution Error`”，参见维基百科 `goo.gl/QDF5F`。

请参考后面的两个小节：“双盲测试”和“自证预言”。

这也是一道托福考试作文题目：

Do you agree or disagree with the following statement? Television has destroyed communication among friends and family. Use specific reasons and examples to support your opinion.

人类的思考离不开对因果关系的分析。人们根深蒂固地认为因果关系无所不在，而大多数情况下事实也确实如此。可问题在于，因果关系分析往往并不像看上去那么简单，人们也常常由于因果关系分析错误而得出错误的结论且不自知，进而莫名其妙地做出错误的决定，走上错误的路。走在错误的路上，时间越久，效率越高，结果越可怕。

基础

分析任何因果关系，比如针对“因为 A，所以 B”，基本上只需要从 3 个层面去审视：

▷ A 不一定是 B 的理由。

▷ A 不一定是 B 唯一的理由。

▷ A 不一定是 B 最重要的理由。

举个例子，有些人认为“电视破坏了人与人之间的沟通”。他们之所以如此认为，基本上是因为他们观察到了一个现象，即现在的人看电视的时间越来越长（A）—这是一个确实存在的真实现象；与此同时，他们观察到了另一个现象，即现在人与人之间相互沟通的时间越来越少（B）—这也是一个确实存在的真实现象。而这两个现象又好像明显有一定的联系：

每天只有 24 小时，花在这里的时间越多，花在那里的时间就越少……于是，这些人就用“因果”逻辑关系把这两个现象联系了起来，得到结论：B 之所以发生，就是因为 A……

可事实上，

▷ 的确有些人因为电视看得太多，导致不与他人沟通，但另一些人即使不看电视也不会与他人沟通，他们可能会酗酒、吸毒……

▷ 就算电视是沟通被破坏的原因，也不见得是唯一的。比如，某个人白天丢了工作，回家之后有气却不愿意告诉家人，于是一声不吭地坐在那里看电视，这时，“不沟通”的表面原因是“看电视”，而深层次原因是“失业的烦恼”。

▷ 既然电视不见得是沟通被破坏的唯一理由，那它也不一定是最重要的理由。事实上，人与人之间不沟通的根本原因可能在于人们普遍缺乏基本的沟通技巧。

如此看来，“电视破坏了人与人之间的沟通”这种观点，

或者说这种观点之后的因果关系，是无法被大多数人接受的和站不住脚的。

另一个需要注意的非常重要的情况是，有些时候，相关联的两者间是“互为因果”的。

我能想到的最夸张、最误导人的把互为因果的关系谬解成因果关系的例子，是教科书中的一个观点：外因通过内因

参见第 2 章“5. 现状无法马上摆脱”一节。

起作用。它的意思是，如果有什么东西发生了变化，那么根

本原因只有一个，就是内因。即使外因有作用，也是通过内因引发的，所以，根本原因还是内因……

可事实上根本不是这样。外因会影响内因，内因同样会影响外因。它们相互影响，互为因果。

举一个特别好玩的现象为例：在某种意义上，学生的水平决定教师的水平。

这话并没有说反。师生之间的有效沟通，肯定不仅是教师单方面的灌输。越是用心的教师，越关注学生的反馈；越是用心的学生，越关注教师对他的反馈的反馈。显然，这种沟通不仅是双向的，还随着双方的用心程度而不断增强。

这和下棋是一样的道理。据说，棋艺到了一定程度，棋手就会不由自主地挑选对手，因为跟高手下棋就会进步，但反过来，与“臭手”交手多了，自己的手也会变“臭”……优质的学生，对他们的教师来说，不仅是令人愉悦的教学对象（学生一点就透，老师没有不开心的），更重要的，他们还是对教师的挑战—这些学生有着长期而且优秀的学习经验，也因此拥有相对良好的判断能力，随时可能提出一般教师无法回答的问题。经过一段时间的积累，双方都会因为教学和沟通发生巨大的进步—只要双方都足够优秀，足够用心。

不过，大多数人是不用心的。所以，现实常常是这样的：

▷ 教师并不用心。

▷ 教师“不用心”本质上就是“怠慢优秀学生”。

▷ 优秀学生都离他而去。

▷ 留下的都是缺乏判断力的学生。

▷ 这样的学生很好“对付”，他们甚至依然给教师足够的“尊重”。其实，越差的学生越可能产生“崇拜”心理，而这个看起来很吊诡的现象其实非常正常。

▷ 在这种情况下，教师的境遇本质上来看竟然是“越差越好”。当然，不能差到平均水平以下，那样的话，“连傻子都会看出来”。

▷ 教师很爽，学生很爽.....大家一起爽，各自毫无进步，甚至退步了也不自知..... 光阴似箭，日月如梭，一晃几年过去，这样的教师在能力上就被“固化”了。固化之后再想转变（如有足够心智觉醒的话），不仅痛苦，而且艰难。当然，我观察到的更多情况是：这些人会为自己的尴尬找出一种可以让自己心安的解释，就好像某些不招人待见的丑女对自己从未收到过情书的解释是“我才不像她（某个美女）那样作风不正派呢”一样。

所以，环境会“非常智能地”对身处其中的每一个人做出与其行动相应的反馈—大多数人都没仔细想过这件事。这样说来，不管我们用心与否，我们都在对周遭的环境不停地发出相应的信号，而构成环境的人们会接收到这个信号并

做出相应的反馈—不管是有意的还是无意的，不管是有针对性的还是无针对性的.....从另一个角度讲，作为一个活生生的人，我们当然也会不停地接收各种各样的信号—尽管我们可能并非意识清楚地了解这些信号之中的大多数是在回应自己先前发出的信号—不管愿意还是不愿意，有意识还是无意识，我们都会或多或少地根据它们做出自己的进一步回应.....无形之间，我们就在被环境塑造。可是，与此同时，正在塑造我们的这个环境，也是我们自己（参与）塑造的.....

以上的简单分析告诉了我们一个深刻却又清楚的道理：要做一个用心的人，要用心做事，因为这世界其实也是有“心”的。

双盲测试

没有哪一个领域可以像医学领域那样处处存在“人命关天”的决策。所以，开发、研制、应用各种医药和医疗手段都需要小心翼翼，研究和实践随时随刻都是如履薄冰。不管是中国的扁鹊、李时珍，还是古希腊的希波克拉底，从本质上来看，都是因为在实践中分辨因果关系的能力异于常人才成为“神医”的。然而，即便是这种“神医”，也极大程度地受到自身以及

亨利·诺尔斯·比彻：Henry Knowles Beecher，1904 年—1976 年，美国医生，在麻醉学和医学上曾做出过重要贡献。参见维基百科 goo.gl/z4myK。

自身经验的局限。而从现代医学的角度来看，他们绝称不上

“神”，他们对疾病的各种理解以及治疗手段甚至可能不及格。在医学发展的过程中，对“安慰剂效应”的认识有着

很重要的影响。现代医学对安慰剂的认识是从亨利·诺尔斯·比彻开始的。1955 年，他在《行之有效的安慰剂》一文中分析了涉及 1082 个患者的 15 个临床试验，得出的结论是，平

《行之有效的安慰剂》：The Powerful Placebo，1955，亨利·诺尔斯·比彻著，比彻在该文中首次强调了“双盲测试”在临床试验上的必要性。参见 goo.gl/2fahF。

均 $35.2 \pm 2.2\%$ 的治疗效果来自安慰剂。安慰剂效应的一个比较

好的通俗解释版本是电影《火柴人》，有兴趣的读者不妨找来看看。

为了消除安慰剂效应的影响，鉴定医疗方法是否真正有效，人们进一步发明了“双盲测试”检验方法。在“双盲测试”

《火柴人》：

Matchstick Men, 2003。美国犯罪剧情电影。参见 goo.gl/NTLUA。

出现之前，可以说，医学和医疗领域基本还处在“黑暗时代”。毫不夸张地说，“双盲测试”的出现标志着现代医学文明的开始。这里用以下的例子简单说明一下“双盲测试”的操作方法。

一种新的药物研制出来后，需要测试并明确其真实效果才能投入使用。研究人员会招募一群病人作为被测试者。被测试者分为两组，一组服用新研制出来的药物，而另外一组服用看起来一模一样但没有任何药力的安慰剂。他们无从知晓自己服用的是药物还是安慰剂—事实上，他们都认为自己服用的是药物。此为“一盲”。不同于测试者，发放药品的工作人员是知道测试者中一定有服用安慰剂的，但这些工作人员也不知道自己手中的药片哪些是新药、哪些是安慰剂。他们的工作只是把标记着号码的药盒发给相应编号的测试者。此为另“一盲”。研究人员则要在“局外”观察、记录、监视被测试者（病人）的治疗效果。

服用新药的被测试者中可能会有一部分人病情好转，而服用安慰剂的被测试者中也可能会有一部分人病情好转—这是可以观察到的。将服用安慰剂后病情好转的比例与服用新药后病情好转的比例进行比较，就可以了解新药的实际情况。如果两个比例相当（比如均为 30%），就说明新药几乎是无效的，它的作用与没有任何药力的安慰剂差不多。

可是，服用“安慰剂”的被测试者病情怎么可能会好转呢？

他们服用的不是没有任何药力的安慰剂吗？问题就在这里。尽管服用的是安慰剂，但被测试者自己却以为是新药，也会因此积极配合“治疗”（例如按时进餐、按时睡觉），同时，被测试者的心理状态会因服用“药物”（其实是安慰剂）发生改变，而“药物”会影响他的生理状态—起码一个人的心情会影响他的免疫系统的状态。事实上，很多疾病都可能不治而愈（最明显的例子是轻度感冒和轻度过敏）。而实际的调查结果也显示：人群中也有差不多 $\frac{1}{3}$ 的人更易受到（来自

他人或来自自身的）心理暗示的影响。也就是说，他们更可能在服用安慰剂后病情真正好转。

举一个例子。2000 年之前，约有 6500 名病人接受了称作“激光心肌血运重建术”的心脏手术。简单地说，该手术就是通过使用激光在心脏上面烧灼一系列小孔或通道，来试图减轻心绞痛造成的严重胸痛。然而，纽约雷诺克斯—希尔心血管研究院的心脏病学专家马丁·莱昂怀疑这种手术的实际功效。于是，莱昂与同事设计出了一种技术性伪装，前后为 25 个医疗中心的 500 名病人分别给予激光心肌血运重建术治疗或模

拟疗法治疗。经过一系列研究，莱昂在 2000 年经导管心血管治疗大会上发表了他的相关报告，得出结论：“两种治疗效果完全没有差别”。长达 6 个月的研究表明，治疗组和安慰组在运动能力改善方面显示出相同的效果，两组表现出的改善水平也相同，“这种激光疗法，曾经被吹捧为改善心绞痛和提高运动能力的新手段，但它其实只是一种有效的安慰剂。”

现代人很难想象过去的人是怎么活过来的—中国人得了痼疾要吃人血馒头（鲁迅的小说《药》里就有详细的刻画），美国人不管是什么病，只要严重了就使用放血疗法（据说美国总统华盛顿就是被放血疗法弄死的）。这些事现在几乎不会发生了，但我们今天所生存的世界其实依然没有想象中那么光明。观察一下教育领域：有多少教师真心宣扬的方法能够通过“双盲测试”？理论上的比例应该低得惊人。这种情况没有引起重视只不过是因为在教育领域中很难应用“双盲测试”作为检验手段罢

了，如是，“鱼龙混杂”的现象自然无法避免，我们也便只能“见怪不怪”。

尽管很难用“双盲测试”检验教学手段，但这种思考模式仍然可以给我们提供一种审视教学手段和学习方法的理论依据。由此我们可以想到，无论是什么学习方法，都可能 有 $\frac{1}{3}$ 的人由于安慰剂效应而宣称自己确实受益（注意，他们 无意欺骗，他们是真诚的）。很多人宣称某种学习方法神奇，可能只是因为他们确实看到了很多的“成功案例”，却没看到 或者忽略了更多的“失败案例”（他们同样并非故意）。

激光心肌血运重建术： Transmyocardial Laser Revascularization， 简称 TMLR。

雷诺克斯-希尔心血管 研究院：

Lenox Hill Hospital， 参见 goo.gl/ZdiXp。

马丁·莱昂：

Martin B. Leon， 医学博士，美国心血管 研究基金会和经导管心 血管治疗大会的创始人， 参见 goo.gl/n0gS1。

华盛顿：

George Washington， 1732 年–1799 年，

是 1775 年至 1783 年美 国独立战争时大陆军的 总司令，1789 年成为美 国第一任总统，在接 连 两次选举中都获得了全 体选举团无异议支持， 一直担任总统至1797年。 参见维基百科 goo.gl/EYoVi。

现在的问题是，既然总有 $\frac{1}{3}$ 的人的学习会受到“安慰剂 效应”的影响，最终学习效果出现之前我们又无法确定究竟 是哪 $\frac{1}{3}$ 的人会受到这种影响，那我们要不要提前告诉他们真 相呢？如果我们告诉他们，也就意味着我们实际上在使那 $\frac{1}{3}$ 的人（尽管我们并不知道那 $\frac{1}{3}$ 的人究竟是哪些人）失去获得奇迹的机会；如果我们不告诉他们，也就意味着我们将浪费

$\frac{1}{3}$ 的人的时间和精力。考虑到学习是大部分年轻人最主要的 日常行为，正在学习的人群中又以年轻人 居多，浪费的就不 仅仅是时间和精力了，还有青春，甚至生命。

自证预言

罗伯特·莫顿： Robert King Merton， 1910 年–2003 年，

美国著名社会学家。 参见维基百科 goo.gl/iuz03。

自证预言：

self-fulfilling prophecy， 参见维基百科 goo.gl/RyWB。

底比斯：Thebes； 拉伊奥斯：Laius； 约卡斯塔：Jocasta； 俄狄浦斯：Oedipus； 柯林斯：Corinth； 波吕波斯：Polybus； 斯芬克斯：Sphinx； 提瑞西阿斯：Tiresias。 参见维基百科 goo.gl/4d9W。

罗伯特·莫顿教授发现了这种现象，并将其命名为“自 证预言”，即如果人们相信某件事情会发生（事实上其原本并 不见得一定会发生），那么这件事情最终真的会发生。

希腊神话中就有这样的故事：

底比斯国王拉伊奥斯与王后约卡斯塔生下俄狄 浦斯之后得到神谕。神谕中说这个孩子终究会弑父 娶

母。为了躲避厄运，拉伊奥斯刺穿了新生儿的脚踝，令牧人将孩子丢弃在野外等死。可是，执行命令的牧人于心不忍，把孩子偷偷送给了柯林斯的国王波吕波斯。波吕波斯很喜欢这个孩子，把他当作亲生孩子抚养。俄狄浦斯长大以后，得知了神谕，也就了解了自己将会弑父娶母的命运。为了避免神谕成真，他便在不知道国王波吕波斯与王后并非自己的亲生父母的情况下，离开了柯林斯，并且发誓永远不再回去。

离开柯林斯的俄狄浦斯一路流浪。当他走到底比斯附近的一个岔路口时，与一群陌生人发生了冲突，失手杀了人，其中就有他的亲生父亲拉伊奥斯。

当时的底比斯被狮身人面兽斯芬克斯所困。斯

芬克斯抓住每个路过的人，要求他们解答自己提出的谜题，如果解不出，斯芬克斯就会将对方撕裂吞食。

底比斯为了脱困对外宣布：能解开谜题者，可获得底比斯的王位并娶前任国王的遗孀约卡斯塔为妻。俄狄浦斯解开了斯芬克斯的谜题，继承了底比斯的王位，亦在不知情的情况下娶了自己的亲生母亲为妻，生了两男两女。

俄狄浦斯登上王位之后，底比斯不断发生灾祸与瘟疫。于是，俄狄浦斯向神祇请示。最后，在先知提瑞西阿斯的揭示下，俄狄浦斯才知道他是拉伊奥斯的儿子，弑父娶母的不幸命运最终应验。震惊不已的约卡斯塔羞愧地上吊自杀，而悲愤不已的俄狄浦斯则刺瞎了自己的双眼。

莫顿教授用银行挤兑的例子说明了自证预言的作用机理：

一家银行本来运作得很正常，但不知什么原因，出现了“这家银行要倒闭”的流言。流言越传越广，导致越来越多的人信以为真，有人为防意外而跑到银行把自己的存款提走。恐慌情绪蔓延，并且变得愈加真实，更多的人冲进银行提走自己的存款……最终，挤兑发生了，银行真的倒闭了。

自证预言的运作机理颇有些令人迷惑：好事很少心想事成，坏事往往无中生有。但这也不是不能解释：或许这与人类大脑中根深蒂固的“恐惧情绪”有关—喜悦会使一个人停下行动去享受喜悦，而恐惧却恰恰相反，会引发一个人马上采取行动去避免危险。事实上，这种出于恐惧的决策几乎总是事与愿违。

自证预言几乎无所不在，它也使因果分析变得更为复杂：自证预言实现的那一瞬间，一个原本并不存在的原因竟然“无中生有”变成了真正的原因。

这些年我见证过的惊人最甚、范围最广、影响最深的自证预言实现发生在学生群体中：大多数中国学生之所以最终未能掌握英语，其实就是自证预言的实现。

托福：指“TOEFL”，

即 The Test of English as a Foreign Language，是由美国教育测验服务社（ETS）举办的英语能力考试，全名为“检定非英语为母语者的英语能力考试”，中文音译为“托福”。大多数的美国大学或研究所要求外国学生在申请时提出过一定标准的托福考试成绩。参见维基百科 goo.gl/TpIMv。

约 4500 个词汇：即相当于大学英语四级词汇大纲的词汇量总数。

注意，是“‘用’英语”，
而不是“‘学’英语”。

最近几年，国内考托福的中学生渐渐增多。与此同时，出现了一个有趣的现象：中学生的托福平均成绩比大学生高出许多。在国内的大学校园里，托福成绩超过 100 分就算是高分了，110 分以上的少之又少。可是，在国内的中学校园里，托福成绩超过 100 分不足挂齿，超过 110 分也不稀罕，

甚至

连 115 分以上的成绩都相当常见。两代学生之间为什么会出现这种惊人的差异？一个比较恰当的解释是，上一代学生实现了自证预言。现在正在国内大 学校园里学习的学生，大多从未相信自己可以很好地掌握一 门外语。以英语为例，在小学 6 年、初中 3 年、高中 3 年、大学 4 年，总计 16 年的时间里，他们被要求掌握约 4500 个词汇，而这个要求翻译一下就是：学英语很难的！16 年掌握 4500 个单词，你就 很了不起了！

再翻译一下：

每年你能掌握的单词不到 300 个，平均每天不

到 1 个.....你很笨！学英语很难！

这样的信息被悄悄植入大多数学生的脑海，他们不明就 里地相信了。相信的结果就是自证预言的实现。不止这些学生，之前的许多代人，都是“一辈子学不好，一辈子很努力”，而 结果则是越学越差.....

在《把时间当作朋友》出版一年半以后，我撰写了另一本 书：《人人都能用英语》。我试图通过一本书的篇幅，论述 过往失败的英语学习者是怎样被植入的想法左右了一生，最 终又是如何实现那个自证预言的；再进一步论述，与此同时， 有多少新一代的学生摆脱了那个自证预言的诅咒，而后竟然可以把外语学得比母语还好.....《人人都能用英语》从本质 上来说，是《把时间当作朋友》的英语学习应用版本。《把 时间当作朋友》主张用正确的方法做正确的事情，而《人人 都能用英语》主张正确的事情是“习得”英语、正确的方法

1. 是“用”英语。

小结

分析因果关系，是我们在决定是否接受某个观点之前必 做的功课。所谓的思维缜密，其实并非常人想象得那么高不 可攀，事实上可能恰恰相反—做到并不难。很多人做不到 的原因无非两个：第一，习惯性拒绝思考；第二，不懂得如 何思考。而前者往往是由后者长期作用造成的。要做到“思 维缜密”其实很容易—从现在开始，在相当长的一段时间 里（比如 6 个月），时时刻刻注意自己的、或被灌输的每一个念头，甄别其中的因果关系，逐一应用以上提到的种种原则。用不了多久，我们就会发现，自己的甄别能力突飞猛进。从 我得到的反馈可以看出，实践这个方法的读者常常收获惊喜。其实，那就是重生的感觉。

1. 逆命题

这个话题要从我遇到的一件小事说起。我曾经有一位教 GRE 课程的同事，他是一个非常自信的人，可偏偏英语发音 很差。其实，这本来没什么，发音差对第二语言习得者来说 很正常，不丢人，可偏偏他自己很在意这一点。

有一次，我听到一位学生与他的谈话—

学生：.....老师，不知道我该不该说..... 老师：你说！ 学生：你说的英文我听不懂..... 老师：.....那老外讲的英文你听得懂吗？ 学生：呃.....听不懂..... 老师：那不就得了！

学生哑口无言，红着脸低着头走了。

可事实上，这位老师明显强词夺理、诡辩连篇。他的意思是：

既然老外讲英文你听不懂，那么你听不懂我讲 的英文不是再正常不过的了吗？

再翻译一下：

老外讲的英文是标准的，你听不懂；

所以，反过来，你听不懂的不是不标准的，简化一下，你听不懂的就是标准的；

所以，你听不懂我讲的英文，因为我讲的就是标准的.....

翻译过后，反应再慢的人也看得出来这肯定没道理，肯定有哪里不对。其实，这是原命题与逆命题的关系问题，中学的数学课本上就有：原命题为真，它的逆命题不一定为真。然而，在生活中，许多人不知不觉地就把原命题和它的逆命题等同起来。有心理学家曾经做了调查，经过几年统计得出的结论是：有 70% 以上的人分不清楚原命题和逆命题之间的区别。

反过来不一定成立。

发生在我身上的另一件事也格外能说明问题—有一天，我在 Twitter 上随口说了一句：

脑残者最好玩的地方在于他们认为别人才是脑残呢。多少出乎我意料的是，很快就有人这样回复：

这很明显将陷入悖论：假如笑来不认为别人是

脑残如何得出以上结论；如果认为别人是脑残，根据其理论，他自己才是脑残。

我实在没办法在 Twitter 那 140 个字的空间里讲清楚原逆

否命题的道理，只能补充说：

“脑残者最好玩的地方在于他们认为别人才是脑残呢”这句话本身并不意味着“认为别人脑残的人才是脑残”。

四种命题及其关系：原命题：若 p ，则 q 它的逆命题：若 q ，则 p 它的否命题：若 $\neg p$ ，则 $\neg q$ 它的逆否命题：若 $\neg q$ ，则 $\neg p$ 原命题为真，其逆命题 不一定为真，其否命题 不一定为真，其逆否命题一定为真。

（符号“ \neg ”指“非”。）

参见《认知心理学》

（Cognitive Psychology:

A Student's Handbook, 2000），迈克尔·艾森克

（Michael W. Eysenck）、马克·基恩（Mark T.

Keane）合著。

参见 goo.gl/RAhJp。

参见 goo.gl/brXWP。

《异类》：参见第 053 页。

马尔科姆·格莱德威尔：参见第 053 页。

《引爆点》：

The Tipping Point, 2000，马尔科姆·格莱德威尔著。参见 goo.gl/YBH7M。

参见《引爆点》第 7 章 “Case Study:

Suicide, Smoking, and the Search for the Unsticky Cigarette”。

《异类》的作者马尔科姆·格莱德威尔在其成名作《引爆点》中提到了一个现象：禁烟运动往往带来

反效果，越禁越吸引 未成年人，因为突破禁忌总会带来一些微妙的快感。很多未 成年人开始吸烟，并非因为吸烟很酷，而是因为他们看到吸 烟的人很酷—比如隔壁那个很酷的姐姐。

实际上，这种认知也是因为分不清原命题和逆命题之间 的关系造成的—

原命题：吸烟的人都很酷。 逆命题：很酷的人都吸烟。 我也想酷，所以，我要吸烟。

事实上，每天有无数的人因为分不清原命题和逆命题而

被他人左右。混淆原命题和逆命题，抹杀两者之间的差别， 是广告设计者最常用、最舍不得放弃的手段—因为它很有效， 正如之前的统计数字所表明的，至少对 70% 的人有效！

1. 举证责任

也许你曾遇到过这类对话—

甲：我要..... 乙：那么做有什么好处？ 甲：呃.....那你说，有什么坏处？ 乙：.....

甲：那就这么定了！

（甲究竟要做什么在这里并不重要，重要的是，在甲 的眼里，乙“哑口无言”就是甲的胜利。） 另一个本质上一样的例子是—

甲：有人能活 200 岁以上！

乙：.....扯淡，我还真没见过活过 200 岁的！

甲：你没见过就没有啊？你必须找遍全世界才能证 明确实没有！

（不要误解，这确实是发生在 21 世纪的对话。） 这两个例子的共通之处在哪里呢？ 在第一个例子中，甲声称要做某事，那么，“证明那么做

是有好处的”这个责任应该由甲来承担，而不是由乙去“证

明那么做有什么坏处”，或者“证明那么做确实一点坏处都没 有”。即便乙真的证明了“那么做确实一点坏处都没有”，也并 不能证明“那么做真的有什么具体的好处”。

在第二个例子中，乙反驳的是甲声称的“有人能活 200

当然，各种原因基本上 都能归结于知识的困乏。 不懂统计学，所以不知 道统计样本有效性的核定；不懂概率，所以常 常害怕不确定性；不懂 科学方法论，所以从未 听说过双盲测试.....

岁以上”，而“乙不能证明地球上绝对没有活过 200 岁以上的人”本身，并不能反过来证明“有人能活 200 岁以上”。“找 出一个超过 200 岁的人”，是甲的责任，而不是乙的责任。

“谁主张谁举证”不仅是一个法律术语，它涉及生活的方 方面面。可惜，大多数人并未在意。事实上，不懂“举证责任” 就是一个思考时“误入歧途”的常见原因。

不明白“举证责任”的人，逻辑没办法明晰，脑子没办 法清楚。这几个字看上去似乎没什么了不起，但有人因此落 榜（迷信了某种诡异的学习方法），有人因此离婚（胡乱猜疑

1. 直至搞毁一切），有人因此破产（采取了错误的策略进而陷入

不可逆转的困境），有人因此出家（原因请自行揣摩）.....他

另外一个与本书有关的 例子参见：goo.gl/x4HYS。

们的共同点是—至死都想不明白问题究竟出在哪里。 说理之时，针对某一论点，对立双方的举证难度并非总

是对称的—事实上，几乎总是不对称的。 首先，举证难度受举证人能力的影响，因为每个人的学识和专业不同。比如，在争论转基因食品是否安全时，那些 常年专注于该领域的人，比另外那些从未

认真考察过该领域的人更容易拿出有力的证据。尽管专家不见得永远正确，但这并不能改变另外一个显而易见的事实：每个人的能力是不同的，无论是理解能力、观察能力，还是获得有效信息的能力。

其次，举证难度受当时所在社会的整体知识水平（甚至文化）的影响。今天，我们可以轻易地从互联网上找到在太空中拍摄的地球照片，并进一步证明地球是圆的。证据太容易获得，以至结论被认为“没必要证明”——因为结论早已被认为是事实了。然而，在2000年前，想证明同样的一件事情，类似的证据可没有那么容易获得。

除此之外，举证难度还受需要证明的结论与当时社会普遍接受的知识相符程度的影响。比如—2000年前人们认为：

大地是平的 大地可能是个球体 大地应该是个球体 大地就是个球体
(命题后面的柱状图表示难度，下同。)

今天人们认为：

地球是圆的 地球不是圆的

发生这种改变是因为我们今天已经有了确凿的证据证明

地球是圆的。然而，有另外一些事实却不见得被普遍接受。比如，世界上究竟有没有鬼魂？尽管对科学家来说，这是显而易见的、无可争议的问题，但对相当多数的人来说却未必。于是，普遍来看，证明以下结论的难度各不相同。

鬼魂存在 鬼魂也许存在

我不知道鬼魂是否存在 鬼魂可能不存在 鬼魂根本不存在

当然，你还可以想象，对某些人来说，如果证明鬼魂根

本不存在的难度是10，那么证明鬼魂存在的难度为0。由于举证难度的不同，所以，争论双方的境况常常处于

这种状态：

▷ 其中一方肩负沉重的举证责任

▷ 另外一方则享有来自假设的恩惠

举例来说，2000多年以前，如果一个人观察到船出海之后，并不是一下子消失在视野中，而是逐渐变小；更为重要的是，先是船身消失在水平线之下，而后是船帆一点一点地消失……于是，他断定，大地肯定不是平的……它也许是圆的。

可是，这与当时普遍为人们所接受的“知识”并不相符，

举证责任：

burden of proof；来自假设的恩惠：benefit of assumption。

参见 goo.gl/Uda7m，以及英国《卫报》的报道：goo.gl/tKom。

诉诸无知：

argument from ignorance 或 argument by lack of imagination，参考维基百科 goo.gl/xrAFN。

肯定论断：positive claim；否定论断：negative claim。

甚至完全相反—那时几乎所有的人都认为大地是平的。在这种情况下，当这个人参与讨论，并且提出

自己的看法时，就负有沉重的举证责任，而不相信他的人则享有来自假设的恩惠。

那么到了今天，我们是不是就自动享有来自假设的恩惠了呢？也不一定。因为我们总是可以遇到一些“固执”的人。事实上，现在地球上依然有一个社团相信地球是平的。

当有一方（有意或无意地）拒绝承担举证责任的时候，讨论就没法正常进行下去了。拒绝承担举证责任的方法很简单，连那些不懂举证责任的人都可以自然而然地运用：提出一个观点之后，要求对方进行反证。

他们的逻辑是：既然你无法证明我是错的，那么我就是对的。这是一种典型的逻辑错误，即“诉诸无知”。

这里的逻辑漏洞来自“他的对”与“他的错”其实并非像“对”与“错”那么简单的“非此即彼”的关系。比如，对任何一个现象来说，错误的解释可能有无数个。即便我们无法证明其中某一个解释是错误的，它事实上依然是错的。

而与此同时，证明肯定论断的难度与证明否定论断的难度也相差巨大。在多数情况下，证明否定论断要比证明肯定论断难得多。

比如，相比证明“你欠我 10 万元”来看，“你没欠我 10 万元”的举证难度要高出许多—甚至没有办法证明。

所以，要求对方证明“你没欠我 10 万元”，如若无法证

明，就认定“你欠我 10 万元”—这是纯粹的无理取闹。因此，尽管很多人连“举证责任”这个概念都没听说过，

却可以仅凭潜意识就知道其中的难易之分，进而将其运用到狡辩之中。更可怜的是那些已经开始狡辩却并不自知的人—他们已经误入歧途，却以为自己在“上下求索”。

1. 案例局限

用案例说理的方法，估计源自 20 世纪 80 年代中期哈佛商学院首创的“案例教学法”。

在哈佛商学院刚刚起步的时候，教授们就发现根本找不到合适的教材。他们首先想到的解决方案是去采访那些顶尖的商人，详细地记录这些卓越的领导者正在做的事情和做事

哈佛商学院：

Harvard Business School，简称HBS，创建于1908年，是全世界最著名的商学院之一，也是常春藤盟校商学院之一。参见维基百科 goo.gl/E0DfL。

情的方法，也就是所谓“个案”。经过一番努力和分析，这些

教授发现他们不可能拿着这些“个案”照本宣科，因为事实上根本就不存在既定的“标准”来衡量“为什么会成功”、“为什么会失败”。在这种情况下，教授们采取了不同以往的方法来指导学生：让学生们先去认真阅读这些“个案”，然后认真准备课堂讨论，并提出进一步的行动方案。基本上，到今天为止，这种“教学模型”依然还是这样运用的。

“案例教学法”固然相对先进，但跟其他教学方法一样，它也有自己的局限，很容易陷入一些常见的谬误。可是，很多书籍都把商学院“承认有缺陷但不得不使用”的“案例教学法”当作天经地义的方法，导致各种各样的逻辑错误随处可见。

其中最为常见的逻辑错误就是“以偏概全”—某种经验在某个人身上应验了，并不意味着该经验在所有人身上都会起作用。比如，不少书

案例教学法：case method，参见维基百科 goo.gl/1ZgDe。

爱迪生：

Thomas Alva Edison, 1847 年–1931 年，
美国发明家、商人，是 世界上第一个利用量产 原则和自己的工业研究 实验室来进行发明创造 的
人。参见维基百科 goo.gl/QaKyv。

曾有传言称这句话是断章取义，原话是“天才 就是99%的汗水再加1%
的灵感，但这1%的灵感
籍曾这样用爱迪生举例说理：

爱迪生活了 84 岁，一生的发明有 1100 多 项， 对自己成功的原因，他曾这么说：“有些人以为
我 之所以在许多事情上有成就是因为我有什么‘天才’， 这是不正确的。无论哪个头脑清楚的人，如
果他肯 努力行动，都能像我一样有成就。”爱迪生的名言是：
“天才是 1% 的灵感，99% 的汗水。”

“努力行动”并不是成功的唯一原因。比如，显而易见、 至关重要，但并不经常被提及的是，爱迪生
有幸出生在一个

远远比99%的汗水重要”，“知识产权保护体系相对完善”的国度。如果再深入追溯的话，

但事实上，爱迪生仅说 过“天才是 1% 的灵感，
99% 的汗水。”
参见 goo.gl/WsSnw。

沃伦·巴菲特： 参见 021 页。

爱迪生的巨大成功有一个相当重要的原因—他运气好，有
一位伟大的母亲。爱迪生 8 岁上学，但仅仅读了 3 个月的书， 就被老师斥为“低能儿”而撵出校门
—在任何一个地方， 闲着没事儿跑到鸡舍用自己的身体孵鸡蛋的小孩儿都可能被 大多数老师认为
是“低能儿”。从此以后，他的母亲成了他的
“家庭教师”。母亲良好的教育方法，使得爱迪生对读书产生了 浓厚的兴趣，不仅博览群书，而且一
目十行、过目成诵。不妨 假设一下，爱迪生若是出生在 19 世纪末的中国.....
事实上，这个世界上也有另外一些人，采取了与“努力 行动”恰恰相反的行为模式，同样获得了成就
或者取得了成

1. 功，尽管其表现形式有所不同。比如，沃伦·巴菲特买入他

莫罕达斯·卡拉姆昌德· 甘地：

Mohandas Karamchand Gandhi,
1869 年–1948 年，
尊称圣雄甘地，是印度 民族主义运动和国大党 领袖。他带领国家迈向 独立，脱离英国的殖民 统
治。他的“非暴力” 哲学思想，影响了全世 界的民族主义者和那些 争取和平变革的国际运 动。参见
维基百科 goo.gl/4lASo。

认为值得持有的股票后，就只采取一个等同于“不努力、不 行动”的策略—等待卖出时机。对像可口可
乐公司这样的 股票，巴菲特甚至干脆在买入之后不采取任何动作。莫罕达 斯·卡拉姆昌德·甘地

的“非暴力、不合作”策略，也与“努力行动”恰好相反。

注意，我并不是说“不应该努力行动”——我是一个相信“应当努力”的人。我认为，巴菲特在买入可口可乐股票之后“永远持有”也是需要努力才能坚持的行动，而甘地的“非暴力、不合作”更是需要更多的心智力量才可以实践的行动。我要说的是，爱迪生的“案例”只能告诉我们：爱迪生非常努力、非常勤奋、热爱工作、热爱生活。但是，这个“案例”

无法证明：一个人只要跟爱迪生一样“非常努力、非常勤奋、热爱工作、热爱生活”，就可以获得与他一样的成就——明显还需要很多其他因素。其实，爱迪生是不是一个特别努力的人，本质上与我们没什么关系，我们该努力还得努力，不应该仅仅因为别人努力或者不努力，我们就放弃努力。尽管很多时候我们只能利用案例来说明道理，就像本书第1章第3节里那样。可是，在使用案例说明道理的时候，要时时刻刻注意案例和结论之间的实际逻辑关系，尽量避免以偏概全。

1. 对立论证

钱钟书：

1910 年—1998 年，

中国作家、文学研究家。江苏无锡人，文言文、白话文皆精，晓畅多种外文，可谓集古今中外学问之智慧熔炉。其妻杨绛为翻译家、作家，女儿钱瑗为北京师范大学的教授。参见维基百科 goo.gl/S6nUW。

在第1章第3节，我们讨论过这样一种情况：人们可能基于一模一样的原因做出截然相反的决定。换句话说，用同样的论据证明截然相反的论点。生活中，我们常常遇到这种情况，只不过表现形式多少有些不同。比如，有些时候，我们遇到的是“同样的现象，截然相反的解释”。

一个很常见的例子是，工作中总有一些人抱怨老板或者上司愚蠢。可是，上司真的愚蠢吗？我们并不排除在有些情况下，上司确实很愚蠢的可能性——没有人十全十美。然而，另外一个解释可能更合理：

在大多数情况下，一个人如果不做事，是不会暴露自己的缺点的，因为人只有在做事的时候才会暴露缺点。这也是大多数人并不自知的一个重要原因——他们正在做的事情往往是别人要求他们做的。在任何一个部门或团队里，上司做的事情全都是显性的，是所有下属或者成员都看得见的；而下属之间、成员之间往往并不清楚对方正在做什么。于是，下属

1. 们更容易“共同”看到上司的缺点。钱钟书先生有一段很有

参见《围城》，钱钟书著，生活·读书·新知三联书店，2002.5，第233页。

趣的描述：“事实上，一个人的缺点正像猴子的尾巴，猴子蹲在地面的时候，尾巴是看不见的，直到他向树上爬，就把后部供大众瞻仰，可是这红臀长尾巴本来就有，并非地位爬高了的新标识。”

抱怨上司“愚蠢”的人和能够发觉“上司的愚蠢可能有

另外的解释”的人，得到的结论和采取的行动往往截然相反。因此，时间在他们接下来的经历中所产生的伴随作用也截然相反。这里，时间再一次选择与心智强大的人做朋友，他们会这样考虑这个问题：

仔细观察一下就会发现，那些不停抱怨“上司的愚蠢”的人基本上有一个共同点：他们不过是把“上司

很愚蠢”作为自己偷懒的借口。他们并不清楚自己的可笑与可悲：既然上司那么“愚蠢”，自己又为什么要用宝贵生命中的大部分时间为这个“愚蠢”的上司打工？那些少数能够提出建设性意见的人是不会抱怨“上司很愚蠢”的，他们要么想办法帮助上司解决问题，要么在爱莫能助的时候自行离开。实际上，所谓的“情商”，朴素地从根源上来看，还是思考能力问题。举个例子，所谓的“积极心理学”主张“凡事要从积极的一面去理解”。事实上，这种观点失之偏颇。有些结论有对立的论据，有些现象有对立的解释。许多数人意识不到对立论证的存在，只不过是因为心智未被开启，不懂得运用恰当的思考工具而已。一旦意识到对立论证的存在，应该“哪一个更合理、更现实就接受哪一个”，而非“哪一个更积极就接受哪一个”，因为后者只是自我欺骗而已。积极的并不总是好的，哪一个极端理想主义者（以及他们的想法、理念）不是积极的呢？

1. 张冠李戴

有时候，论点和论据之间尽管全无逻辑联系，却可以用一种“显然合理”的姿态绑在一起—好像还有那么一批人热衷于如此操作，因为他们发现这样张冠李戴、胡搅蛮缠竟然非常奏效。例如下面这个令人哭笑不得却流传颇广的故事：

一个星期六的早上，牧师正在准备第二天布道的讲稿。他的妻子有事出去了，小儿子在一边吵闹不休，严重干扰了他的思路。心烦意乱之中，牧师随手拿起一本旧杂志，从里面挑出一幅色彩鲜艳的世界地图，撕成碎片，丢在地上，对儿子说：“约翰，如果你能拼好这张地图，我就给你 2 角 5 分钱。”牧师以为这件事会花掉儿子整整一个上午，但没过 10 分钟，儿子就拿着拼得完完整整的地图敲响了他的房门。牧师对此十分惊奇，他问道：“孩子，你怎么这么快就拼好了？”“啊，”小约翰说，“这很容易。地图的另一面有一个人的照片，我试着把这个人的照片拼到一起，然后把它翻过来。我想如果这个人是对的，那么，这个世界也就是正确的。”牧师笑了，爽快地付给儿子 2 角 5 分钱，对他说：“谢谢你！你替我准备了明天布道的题目—如果一个人是正确的，他的世界就会是正确的。”那些讲完这个故事的人跟着会意味深长地说：

“这则故事给我们的启示是—如果你想改变你的世界，改变你的生活，首先应改变自己。如果你的心理状态是积极的，你的生活就会是快乐的；如果你的心理状态是消极的，你的生活就会是忧伤的。”这个解释的逻辑完全是混乱的。就算结论正确，有思考能力的人也应该拒绝那些逻辑混乱的论证过程。这个故事能符合逻辑地告诉我们的道理是：换一个角度，也许能找到很简单的方法来解决复杂的问题。而牧师的结论，也是讲述这个故事的“成功学大师”们转述的结论是：如果一个人是正确的，他的世界就会是正确的。其实，这不过是偷换概念，连“类比说理”都算不上。

要命的是这种混乱的逻辑竟然真的可以带来理解上的惊喜。于是，无数人不由自主、不加分辨地将其接受。可是，愚蠢地接受正确的结论有什么用呢？这确实是一个意味深长的故事，也确实可以得出很多有趣、有益的结论。但是，拜托，能不能先做一个有逻辑能力的人再说呢？

另一个关于“态度改变一切”的例子也给我留下了深刻印象。我知道也相信“有些时候，仅仅态度上的改变真的可以带来不同的结果”。然而，我认为用以下的逻辑让我接受，或者让任何人接受，都是行不通的—

将字母 A 到 Z 分别编上 1 到 26 的分数（A=1, B=2, ..., Z=26），然后比较不同单词的分值：

▷ Knowledge（知识）得到 96 分
 （11+14+15+23+12+5 +4+7+5=96）；

- ▷ Hard work (努力) 也只得到 98 分
($8+1+18+4+23+15+18+11=98$) ;
- ▷ Attitude (态度) 才能左右你生命的全部, 因为它能得到 100 分
($1+20+20+9+20+21+4+5=100$) –满分。

得出结论: “态度改变一切”。

拜托, 讲点逻辑好不好? 事实上, 用这种方法计算, 结果等于 100 的单词多的是:

大不列颠语料库: 参见第 034 页。

- ▷ Alienation (疏远)
- ▷ Apoplectic (中风患者)
- ▷ Boycott (联合抵制)
- ▷ Cacophony (杂音、刺耳的音调)
- ▷ Chimpanzee (黑猩猩)
- ▷ Connivance (纵容)
- ▷ Coyness (羞怯)
- ▷ Flurry (慌张)
- ▷ Frisson (颤抖)
- ▷ Impotence (阳痿)
- ▷ Inflation (通货膨胀)
- ▷ Pussy (小猫 / 阴户)
- ▷ Socialism (社会主义)
- ▷ Status (身份、地位)
- ▷ Stress (压力)
- ▷ Surcharge (超载, 追加罚款, 额外费)
- ▷ Syndicate (财团)
- ▷ Tuppence (微不足道的东西)
- ▷ Turkey (火鸡, 无用的东西)
- ▷ Wednesday (星期三)
- ▷ Wholesale (批发)

以上罗列的只是我在大不列颠语料库英文词汇表中找到

1. 的 1000 多个词中的一小部分名词而已。形容词 useless (无效的)

如果按照这种算法, 结果也等于 100。网上有个作者不客气地 这样写道: “So, it stands to reason that hard work and knowledge will get you close, attitude will get you there, but bullshit will put you over the top.” (所以说, 勤奋工作与知识会让你靠近顶峰, 态度则可以让你到达顶峰, 而“胡说八道”却可以让你超过顶峰, 这个论断是顺理成章的。) –因为 bullshit (胡说八道) 这个单词按照这种算法得到的数字是大于 100 的 103 !

1. 感悟与道理

反思能力是人类独有的能力之一，尽管如此，我们还是常说“光想是没用的”，因为反思的结果并不一定有价值，很可能顶多是“感悟”，离“道理”还差十万八千里。

生活中这样的现象俯首皆是。举例来说，有个女人怀孕了。消息一传出，她就开始获得来自四面八方各种各样的“忠告”、“建议”或者“指导”。她很慌，毕竟这是第一次，尽管之前她也曾想尽一切办法学习、准备，但还是无法避免慌张。而那些忠告、建议和指导都听起来很有道理，起码至少有一定的道理，可要命的是，这其中还有一些实际上相互冲突但也各自都好像有些道理……最终，是否听取了那些忠告，是否落实了那些建议，是否接受了那些指导，都不重要——无论有没有这些东西，孩子终究是要出生的——他可不管妈妈慌还是不慌，懂还是不懂……而孩子出生的那一瞬间，母亲会突然意识到，之前那些令她无所适从的各种忠告、建议、指导的绝大部分在她身上并不灵验。这是为什么呢？

很简单，这位母亲之前所听到的大多数消息其实不是“道理”，而只是“感悟”。并非只有科学家才要遵循“大胆假设、小心求证”的原则，也并非只有专家级别的新闻工作者才要分清“看法与事实之间的区别”，其实每个人都需要清楚地认识“道理”和“感悟”之间的巨大差异。

“光想是没用的”对应的英文大概是“Ideas are cheap.”

这一节所讲，与本章“6. 案例局限”一节非常

类似。它们的区别在于，“案例”往往来自别人的经历，“感悟”往往基于自己的经历。如此，人们在分析自己的感悟时，更难排除“安慰剂效应”

—请参考本章“3. 因果关系”一节中关于“双盲测试”的内容。

并非所有的“感悟”都不是“道理”，但确实更多时候，“个

体经验”往往存在着这样或那样的偏差。分不清“感悟”和“道理”是很危险的，不仅误己，还可能误人。好心办坏事的，往往都是那些分不清“感悟”和“道理”的人。

然而，分清“道理”和“感悟”却并不那么容易，尽管原则相当简单明确：“道理”应该是普适的，而“感悟”只来自个体经验。请不要误会，我并不是说“感悟”都是没用的，我是在说，“感悟”不一定是普适的，非普适的“感悟”与普适的“道理”不一样，很多的“感悟”是有局限的，甚至可能有很大的误导性的。

举一个常见的例子。每个人都渴望成功。基于某种原因，所有被认为成功的人也都乐于分享他们成功的经验。当那些衣着光鲜的人站在台上侃侃而谈的时候，哪怕他们事实上相貌平平，也会让听众觉得光彩照人。他们说的每句话、每个词，甚至每个字，都仿佛饱含着无数的深意，掷地有声、字字珠玑。台下的人，尽管脑子里浮想联翩，但还是有意挣扎着聚精会神，恨不得把每个字都记下来回去“反刍”。

可是，听众应该有自己的智慧。只有了解了沟通的基本原理，才能不至沦落到“人家说什么就信什么”的境地。一方面，我们倾听任何人讲话的时候，都不应该带着防备、质疑的心态，那样可能会让我们遗漏重要的信息，因为心态会成为有色眼镜，使得我们只能收到过滤之后的信息。但另一方面，我们最终若是对所获得的全部信息不加分析、不加思考地全盘接受，也同样是危险的、有害的。

首先，成功者其实没有必要、没有义务，也往往没有足够的时间去讲述所有的细节。相信我，如果仅仅用财富、权力、地位来衡量成功（即世俗意义上的成功），那么所有的成功背后都有数不尽的磨难，同时，也往往充斥着大量不可告人的细节。比如，国内某大企业的老板肯定不会对所有人说他在受到各个方面的巨大压力后才做出某些决定。追求巨大财富的人是如此，追求巨大权力和至高无上地

位的人更是如此。

在某些事情上，每个人都应该有沉默权。那些正在分享 所谓“成功经验”的人，也应该享有这样的权利。就好像美

国警察经常说的那样：“你有权保持沉默。你所说的一切都将 作为呈堂证供。”只要不是在特殊的极端情况下，任何人都 没有权利要求其他人讲述事情的全部细节。但是，如果某个人把他们说的当作全部，把他们没说的当作没有，那么这个 人的智商就跟寓言中那个掩耳盗铃的家伙属于同一个水平了。

其次，几乎所有的成功者，在讲述自己成功经历的时候， 都会有意无意地夸大自己为成功所付出的代价，夸大曾经面 临和战胜的困境，夸大自己最终成功的难度。他们不是故意的， 只是因为他们也是人，他们和所有的普通人一样，都有不同 程度的虚荣心需要获得满足。他们现在的成功是已经确定的了， 所以，这成功荣耀的程度就取决于其难度，即：起点条件越 差，成功显示出的难度就越高；难度越高，获得的掌声就越多， 被其他人认可的程度就越强烈。最终的目的，就是让尽可能 多的人对他们佩服得五体投地。

他们这么做，还有一个潜在的原因：保护自己。每个获 得巨大成功的人，最为紧迫的任务就是保护自己的既得利益。 这跟下棋没什么区别，不仅要不断地“进攻”，还要稳固地“防 守”。他们如此夸大自己为成功所付出的代价，想表达的潜在 含义是：要知道，成功可不是说来就来的，是需要付出很大代价的，你还是好好想想吧。这是另外一种形式的“恐吓”， 和“欲练神功，必先自宫”的警告在本质上没有什么区别。

他们这么做的原因，还有来自观众或者听众的支持。大 多数人喜欢听成功者讲述他们的艰苦经历—越艰苦越好， 越“苦大仇深”越喜闻乐见。绝大多数人的一生都是平平淡 淡的，甚至包括那些成功者中的很大一部分—如果我没猜 错的话。电影之所以精彩，有两个原因：首先是艺术加工， 其次是压缩时间—把一生的故事用一两个小时讲出来，不 波澜起伏、惊险刺激才怪。然而，真实的生活却不可能天天 波澜壮阔、起起落落、惊天动地。事实上，没有谁的心脏可 以承受得了这样的生活。

一方面，大多数人一生都不会领悟“平平淡淡才是真” 的道理。另一方面，很多人在潜意识里希望所有的成功者都

源自“米兰达警语”

(Miranda Warning)， 参见维基百科 goo.gl/Tz4yb。

认知偏差：

Cognitive Biases， 一个心理学上经常提到 的概念，这一点，后文 还将细加论述。

是通过艰苦奋斗才获得成功的，因为他们觉得只有这样才能 解释自己的“不成功”，才能更为自然地接受自己的“不成功”。 他们潜意识里的想法如果表达出来可能是这样的：“看，成功 多难呀！要付出那么多代价才可以呢！我还没付出那么多代 价，没成功很正常嘛……”事实上，对那些渴望成功而又 尚未成功的人来说，成功人士“苦大仇深”、“血泪斑斑”的经 历是一种多大的安慰啊！

另外，更为重要的是，就算那些成功者并非有意隐瞒或 者有意夸大，他们在讲述自己的真实经历时，依然可能产生 种种偏差。成功者，或者那些被认为成功的人，依然是人， 不是神。既然他们还是人，就很可能有认知偏差。比如人类 大脑具有的一个自我保护功能—遗忘痛苦。

所以，成功者在给他人讲述自己的成功经历的时候，往往

1. 会有意无意地掩盖那些令他们追悔莫及的错误。因为那些经

历太痛苦了，以至于他们的大脑自动把那些记忆抹掉了—如果他们的大脑功能健全的话。对于“掩盖错误”这件事更为合理的解释是：他们不是故意的，只是不知道每个人固有的认知偏差给他们造成了怎样的影响而已。他们当然会讲述自己曾经遇到的困境，但你有没有注意到这样一个有趣的现象：在他们的讲述中，他们最终会用无比顽强的精神摆脱那些看似不可逆转的困境—这样的讲述换来的当然是热烈的掌声。那么，他们有没有到现在都无法解决的困难呢？我不相信他们没有，除非他们活在另外一个世界。

还有，一定要了解这样一个事实：有些时候，“成功者”的经验没什么用，因为那些经验根本就是错误的，关键在于“成功者”自己可能也并不了解。比如，他们遇到了一个经济飞速增长的时代，无论做什么都能赚钱，并且赚得很多，所以从宏观上来看，根本就不是他们自己所认为的宝贵经验在起作用，而是宏观经济给了他们这样的机会。但是，有谁愿意承认自己的成功跟自己的经验没有关系呢？人类普遍拥有的一个认

自利性偏差：

Self-serving Bias

知偏差就是：把成功揽到自己身上，把失败归咎于别人或者

1. 坏运气。（这在心理学上有个术语，叫做“自利性偏差”。）

从这里我们就可以知道，那些“成功者”这么做的时候，往往并不是有意欺骗—他们甚至出于好意。最后，要知道有些“宝贵经验”就算正确，放到别人身上也可能并不那么灵验。最可能让一个人误入歧途的，就是他对自己的了解。长辈们总对我们说“人贵自知”，他们忘了说的、甚至可能完全不知道他们真正应该说的其实是“人贵自知—难哪！”回想一下上一次听成功故事不由得心潮澎湃的状态，你就知道有自知之明是多么难能可贵了。当然，没必要为自己那么容易心潮澎湃感到自卑，所有的人都会这样

—只不过程度不同罢了。比如，成功者们常说，他们并不在意钱，他们知道人格的可贵。但是，大部分听众和他们不一样。大部分听众现在没有足够的钱！相信我，绝大多数人，在没有钱的时候，对“人格可贵”的理解很难非常深刻。人活着是要吃饭的，一个人的家眷是不应该被饿着的，在基本条件都不能保障的时候，“人格有个屁用”就成了很多人的选择。崔健是这样描述的：“若是为了爱情，歌曲算个屁；若是为了生命，爱情算个屁。”这是大实话，而大实话往往不可能动听。其实，这并不是玩世不恭或者愤世嫉俗的说法，只是有勇气接受现实的人对生活的平静描述。

这里提供一个很实用的建议：与其关注成功者，不妨反其道而行之—努力从失败者身上汲取经验。不要说模仿成功者，就算观察成功者也很困难。成功者很多，但是，我们身边真正的成功者却很少。成功背后的东西很难看清楚，所谓成功的真实性也很难判断，而成功者们又会有意无意地美化和包装他们的经验，而这一切，都在干扰我们的判断。不过，观察失败者却相对容易得多，因为失败者的失败往往是显然的、确定的，失败的真正原因也往往很容易查实（尽管失败者会找各种各样的借口）。并且，我们身边失败者的数量，显然要多于成功者的数量。如此，我们也就有了更多的观察机会。

有了这样的认识，我们就会经常碰到所谓的幸运—当

参见崔健 2005 年专辑

《给你一点颜色》中的

《红先生》。

你马上就要犯错误的时候，有人先犯了同样的错误。不过， 仅仅“专注于汲取教训，而不是幸灾乐祸”这件事本身都不 容易做到。

经过这些分析，可以知道，有一句话值得牢记：人家说 什么你就信什么，挺傻的。

只有经过自己的仔细分辨，真正成功者的宝贵经验才是 无价的。需要额外注意的是，一方面要多花心思分辨，另一 方面要多花时间真正了解自己，以便能够避开“一概而论、 生搬硬套”可能带来的灾难。

1. 克服恐惧

“道理都明白，可就做不到”也许是无数人在生命中无数 次遭遇的尴尬。日常生活中，那些原本是讨论者，后来却变 成了为争而争的争辩者的人，常常并非故意。他们只是像醒 过来后最终还是要咬农夫的蛇一样，展现出了他们难移的本 性而已。

人性中究竟有什么东西如此“邪恶”（这里并非贬义，只 表示负面），如此顽固，如此普遍，如此让我们无可奈何呢？ 答案很简单—恐惧。恐惧又会带来另一个更有杀伤力的品 性—懦弱。

思考训练书籍里总是提到阻碍人们正确思考的诸多障碍， 比如我的更好、死要面子、拒绝改变、顺从多数、简单粗暴 的分类、自我欺骗……所有这些最终都可以归结于人性中根 深蒂固的恐惧以及恐惧带来的懦弱。

人们总是喜欢用善恶区分一切，但这其实是一件很无聊 的事情，没有什么实际意义。更有意义的区分是“强”与“弱”。 在很多时候，所谓的善良，只不过是懦弱的表现。人们说高 耀洁很善良，肯帮助那些“艾滋病村”村民，我却宁愿说，高 耀洁老奶奶是个很坚强的人，因为她的坚强，使得她有真正 善良的资本。有人说那些“赚了黑心钱”的人捐出大量金钱 给慈善机构是伪善，我却宁愿说，不得不承认这样的人实际

我的更好： Mine-is-better； 死要面子：

Face-saving； 拒绝改变：

Resistance to Change； 顺从多数： Conformity； 简单粗暴的分类： Stereotyping；

自我欺骗：

Self-Deception。

高耀洁：

1927 年—，

河南中医学院退休教授， 妇科肿瘤专家，河南省 第七届人民代表大会代 表，河南省文史研究馆 研究员，九三学社成员， 艾滋病防治工作者，被 誉为“中国民间防艾第 一人”。曾居河南省郑州市， 2009 年 8 月出走美 国。参见维基百科

goo.gl/E8p06。

上也确实很“强”，于是他们有资本做出“伪善”的事情。“强”

与“弱”才是自然界中真正存在的本质，“善”与“恶”往往 只是弱者一厢情愿的定义。

人类作为注定会老死的物种之一，天生就充满了恐惧。 因为害怕自己的死亡，所以人们宁愿相信存在某个叫做天堂 的地方；因为害怕失去亲人的痛苦，所以人们宁愿相信转世 投胎、轮回再生；因为害怕强者无疆而又不能面对自己的懦 弱与无能，所以人们宁愿相信“恶有恶报、善有善报”。成功 者害

怕自己的既得利益受到损害，于是在“分享”成功经验 时着了魔一样地夸大自己遇到的各种障碍，同时却对起着决定性作用的“运气”绝口不提；碌碌无为者如饥似渴地享受 成功者的“分享”，在听到成功者遇到难以逾越的困难九死一 生的时候潜意识里暗暗欢喜—原来我没成功是有原因的啊！

小时候我很奇怪为什么《圣经》里反复提到“七宗罪”（贪 婪、淫欲、饕餮、嫉妒、懒惰、傲慢、暴怒），却绝口不提人生 最大的敌人“恐惧”，以及“恐惧”这个恶魔的小鬼“懦弱”？ 那根深蒂固的恐惧可是一切“恶”的根源，那懦弱才是“原罪” 啊！后来我明白了，宗教最需要的实际上是“恐惧”。为了让 人们向往天堂，便设计了一个令人生畏的地狱。没有令人恐 惧的地狱存在，天堂又如何令人向往？

人人都有弱点，因为人人都有恐惧。恐惧需要克服，勇 气需要培养。事实上，“勇气需要培养”这句话里面的“培养” 不如换成一个更朴素的词—积累。勇气与智慧一样，是依 靠积累获得的。当一个人还只有一点点勇气的时候，就期望 他可以“除暴安良”、“替天行道”、“匡扶正义”是非常 幼稚且不现实的想法。一个人的强与弱，实际上就相当于他 的勇气减去他的恐惧之后的分值—如果是正数，那么他是 强的；如果是负数，那么他是弱的。所有人的起点都是负数。 但凡人类，都要经过很多的挣扎才能使这个算式的结果变成 正数。并且无论是谁、无论这个人有多强，都不可能完全消 除恐惧。勇气可能等于零，恐惧却永远大于零。

古人说，人贵自知。摆脱“自以为是”陷阱的一个重要 前提就是正视自己的恐惧，因为恐惧永远存在。现今的自然 界中，绝少有动物以人为主食，但还是经常出现人被其他动 物咬伤或吃掉的事情，这主要是因为那些动物被惊着了、害 怕了，才会主动出击。同理，那些突然放弃讨论，转而“变” 得不理性的人，只不过是因为在那一瞬间让恐惧占了上风， 而勇气消耗殆尽。不要以为自己拥有无比的勇气，不要以为 自己没有恐惧，总有那么一个时刻，我们的勇气不能抵御我 们的恐惧。所以，我们有什么理由不能理解别人的恐惧呢？

1. 辅助工具

尽管我们使用语言表达我们的思维，可是，思考和表达 并不总是一前一后的过程。有些时候，我们的思维会因我们 所使用的语言（表达手段之一）而受到各种各样的影响。恰 当而又正确地使用语言，可以帮助修复思维漏洞。一旦明白 个中道理，我们就会发现，语言就是一个便宜（甚至免费） 而又有效的辅助工具。

在我的成长过程中，父亲常常帮助我纠正不良的语言习惯。 比如，有一次，他看到七八岁的我指责别人说脏话，就告诉我：

“其实有时候有些话‘话糙理不糙’……其实不说脏话的人不 一定不脏；偶尔说点脏话有助心理健康。”这事我就不多作解 释了，相信读者很容易明白这是多么真实而又健康的教育。

这些纠正中令我印象最为深刻的，是父亲禁止我在任何 情况下说类似这样的句子：

……本来（原本）就是嘛！

现在想来，真的要感激父亲，他就那样简单而又“粗暴” 地用几个星期的时间使我一生不再使用这样的句式。这种句 式在生活中只有一个用处—找（最后的）借口。

长大之后，我曾在一部关于某重大新闻事件的电影里看 到报社老板这样呵斥一位刚入行的记者：

永远不要再跟我说“我认为……”了！你的看法 关我屁事？我要的是事实……

从那之后，那个毛头小伙就刻意让自己写的句子都用“事 实上”作为开头，而为了配得上这个开头，在后面的陈述中 他不知不觉真的剔除了很多“偏见”。直到被电影里的这个 小细节触动，我才明白，原来在很多领域，有些“思维训练” 其实只是需要更改语言习惯。想明白这些，我再次在心里狠 狠地

感激了一下父亲。

以下一些句式最好经常使用，因为它们特别有助于独立思考习惯的养成，并且也有刺激思考的作用：

- ▷.....是一回事，而.....是另外一回事。
- ▷.....和.....其实根本不是一回事。
- ▷.....不一定.....
- ▷.....。可是，这并不意味着.....
- ▷.....也许还有另外一种可能性（解释）。
- ▷.....看起来像.....，可是.....
- ▷.....。而事实却可能远比看起来的更为复杂（简单）。
- ▷.....。然而，（这个论断）反过来（陈述）却不一定成立.....
- ▷.....其实很可能与.....根本就没有任何关系。
- ▷.....和.....之间不一定是单纯的因果关系，它们也可能互为因果。
- ▷.....和.....之间的比较也许没有任何意义。
- ▷.....其实不过是表面现象，其背后的本质是.....
- ▷.....有一个通常被忽略的前提。
- ▷.....尽管听起来很有道理，然而却完全不现实。
- ▷.....也许有人会说.....，但是这种质疑却.....

这些句式看起来简单，却往往能带来不同凡响的思考结果。平时遇到任何问题的时候，都不妨把这些句式套进去填空——就当想着玩了——要不了多久你就能体会这种游戏的有趣之处。不出意外的话，我们会发现自己的思维因为这些句式的运用而不由自主地发生了巨大转变。例如，“.....和.....其实根本不是一回事”这个句式往往瞬间就能使一个人的脑子更加清楚。

而另外一些句式，则要刻意回避。比如这句话：

.....难道就没有一点可取之处吗？

当我们试图批判一个错误立场的时候，即便是在完全正确地批判的情况下，也总是会遇到这样的抵抗（往往来自那些不知其所以然的所谓“同情者”）：“.....难道就没有一点可取之处吗？”

这样的“诘问”常常奏效，只不过奏效的方向并不是驳倒批评错误立场和观点的人，而是让发出这样诘问的人自己据谬而喜，让被批评的人错上加错（很多人分不清“自己的观点被批评”与“自己被批评”之间的重大差异），让更多不明就里的人受到更严重的误导。

几乎没有什么立场和观点能像单细胞动物一样纯粹——每个立场和观点都是由许多其他的立场和观点构成的，或者是被许多其他的立场和观点影响的，就像“多细胞有机体”。哪怕由10000个对的立场和观点拼成的立场和观点，也不见得整体上是对的，更何况“确实有一点可取之处，但其他地方千疮百孔”的立场和观点呢？

要是“.....还是有一些可取之处”可以成为我们必须拥护，或者不得反对某个立场或观点的可成立的理由的话，我们几乎就必须拥护所有立场、不得反对任何立场了。比如说，法轮功声称自己是弘扬“真善忍”的，在这一点上，它的大多数信徒都是真心认同的，但仅仅因为它也有一些可取之处就不能批判它，就一定要拥护它，或者反过来说，就可以纵容它去误导更多的人吗？（当然，是否要用现行的方式打击它，是另一个需要严肃讨论的问题。）

再比如说，已经被废除的一夫多妻制就真的一点可取之处都没有吗？从某种意义上讲，无论从经济学还是从生物学上来看，允许一夫多妻可能比强制性地一夫一妻更有利于资源有效分配，但是，就是因为一夫多妻制也有这样的可取之处我们就要拥护它吗？就要退回去而取消现在的一夫一妻制吗？

“.....难道就没有一点可取之处吗？”这个常见的句子还有一个变体：“我发现.....还是很有一些道理

的！”唉，那不是废话吗？就算是在希特勒的《我的奋斗》里也有很多相当有

道理、甚至相当精辟的观点。但为什么全世界都要禁掉这本书呢？就算跳大神的也有可能说中那么一两次，但为什么我们一次都不能信呢？闭上眼睛蒙对一次一点也不难—即便是一只坏掉不走的表，一天之中起码还能对两次呢。

“我发现……还是很有一些道理的！”常常成为很多人把垃圾当宝贝的唯一理由。可是何必呢？那些真正有道理的部分，不一定只在那里存在啊！垃圾里当然也可能有些宝贝，但是在宝贝已在眼前、用都用不完的时候，为什么还一定要跑到臭气熏天的垃圾堆里“淘宝”呢？这道理尽管简单，但总是被很多人忽视，小则误导自己，大则误导别人，巨则误导至少一代人。三叹。

再看一个最浪费时间的，也因此必须回避的句型：“要是

……就好了！”这个句型是用来表达后悔情绪的，而“后悔”是最浪费时间的—无论如何，这种情绪都于事无补。当人们遇到生活的尴尬时，脑子里将不由自主地冒出用这个句型所表述的念头：

- ▷ 我要是孙悟空就好了！
- ▷ 我要是有钱就好了！
- ▷ 我要是没结婚就好了！
- ▷ 我要是当初多读点书就好了！
- ▷ 我要是在美国就好了！

之所以在遇到尴尬时会冒出这样的念头，是因为大多数人早就朴素地明白一个简单的道理：我们所面临的今天很大程度上取决于我们的过去。可是，时间的固有属性决定了被它穿透的一切都将凝固成历史，无法更改。无论后悔的程度多么强烈，都无济于事。

冒出这种念头的另一个原因是我们无法接受自身的现实局限。每个人来到这个世界上的时候，都不是完美无缺的，并且，无论怎么努力，也注定不会有完美的人生。于是，个子矮的人希望自己高一些，丑陋的男人希望自己帅一些，难看的女人希望自己漂亮一些，老去的人希望自己（起码显得）年轻一些，肥胖的人希望自己苗条一些，骨瘦如柴的人希望

自己健壮一些……当然，我们还是需要努力，因为努力可以使我们达到相对完美或者接近完美。

过去的事情是无法更改的，现在的烦恼是无济于事的。所以，只要我们是一个旁观者，就会无比容易地看出这些想法是多么不现实。把这些不现实的句子转换成现实的版本，就是这样的：

- ▷ “我要是孙悟空就好了！”—可是你不是孙悟空。所以，你没有 72 根毫毛变出 72 个你帮你写作业，你也没有金箍棒，不能招惹面前的这个大块头。
 - ▷ “我要是有钱就好了！”—可是你没有钱。所以，用钱能解决的问题不是你能解决的问题。
 - ▷ “我要是没结婚就好了！”—可是你已经结婚了。所以，无论你多么喜欢面前这个女人，只要你开始采取行动，麻烦就会接踵而至。
 - ▷ “我要是当初多读点书就好了！”—可是你当初没有多读书。所以，现在你追悔莫及也没什么用。
 - ▷ “我要是在美国就好了！”—可是你还在中国。所以，美国的那些好事大多跟你没有一丁点关系。
- 过去的事情是无法更改的，现在的烦恼是无济于事的，但是将来的尴尬也许是可以避免的—如果现在的行动没有出错的话。换句话讲，为了避免将来的尴尬，必须今天采取正确的行动。所以：
- ▷ 改掉直到交作业期限的前一天晚上才写作业的偷懒习惯，先做完作业，再去使劲地玩。如果你确定对方不是一个好人，那就趁早离他远一点，最好不要让他知道你的存在。
 - ▷ 不要为现在没钱而烦恼。打起精神来，从今天开始想办法赚更多的钱。如果赚更多的钱很难，少花一点、多省一点，也是一个很好的途径。
 - ▷ 想想看，离婚是不是一件可行并且容易的事情。如果不是的话，就算你顺利离婚了，将来万一又

要与对面这个 女人离婚，可能仍然非常不容易、不可行。

▷ 从今天开始多读一点书，多学一点东西。尽管学东西对 任何人来讲都不容易，但只要坚持，大多数技能都可能 比较熟练地掌握。

▷ 先解决目前的麻烦。而后，如果真的觉得美国更好，那就 从今天开始准备移民—需要做的事情非常多，努力吧！ 很多时候，一个人不现实就是因为他的想法不现实。而

这个人的想法不现实，往往是由他所使用的句型决定的—

无论怎么替换都只能造出不现实的句子。另外，“要是……就好了！”这种念头不仅无益，甚至可能是有害的，因为这 个句型会衍生出一个很恐怖的句型：“要是……就好了！但，

……！”

▷“我要是孙悟空就好了！”—可是我不是孙悟空。但， 我可以耍赖不交作业！我也没有金箍棒。但，我可以弄一 把刀……

▷“我要是有钱就好了！”—可是我没有钱。但，我可以去 借，借不着还可以骗，实在不行就去偷、去抢……

▷“我要是没结婚就好了！”—可是我已经结婚了。但， 管它呢，反正对面这女人也不知道……

▷“我要是当初多读点书就好了！”—可是我当初没有。但， 我可以去弄个假毕业证，反正现在用假证的人多了去了， 要不然那些卖假证的怎么赚那么多钱啊……

▷“我要是在美国就好了！”—可是我还在中国。但，我 可以想办法偷渡；或者做点什么事，然后去美国使馆寻 求庇护，说不定还能混张绿卡……

所以，当脑子里闪出类似“要是……就好了！”的念头时，

要马上提醒自己“停！这个念头最耽误事了！”或“停！这个 念头最没用了！”要想知道类似“要是……就好了！”的念头 有多么可笑，不妨想想我们常常听到的一句话：

要是我不浪费那么多时间就好了！

可是，我们已经浪费了那么多时间，现在竟然还在浪费 时间！

第6章 交流

- 第六章：交流

第六章：交流

1. 学会倾听

正如没有人认为自己不会说一样，几乎没有人认为自己不会听。可事实上，大多数人并不懂得应该如何有效地倾听。从某种意义上讲，交流的有效与否往往更取决于听者而非说者，反过来说，失败的交流往往源自听者的疏忽。不夸张地讲，倾听能力的强弱，几乎能够决定一个人的命运，因为绝大部分时间里，任何一个人的生存和发展都依赖听某些人的话，或者，反过来，依赖某些人听他的话。人们总以为倾听能力是与生俱来的，并且自然而然地认为阅读能力比倾听能力更难养成（当然也就更想当然地认为阅读比倾听重要）。这种认识导致正规教育体系在长达 10 多年的教育过程中，从未有过针对母语的“听力”课程。教师在课堂上对一届又一届的学生重复教授同样的内容，而台下的学生居然永远只有少数能够全面把握教师所讲述的信息—倾听能力的巨大差异也许是这种永恒尴尬的最好解释之一。

人类讲话的速度往往远低于思考的速度，所以我们在倾听的过程中常常会出现走神的现象。刚开始走神的时候，持续时间不会太久，也许只有几分之一秒，但就在这一瞬间，大脑也能处理许多信号。因此，当大脑“神游”归来时，我们往往发现自己并未错过什么重要的东西。于是，大脑又开始自动走神，这一次可能要比之前更久，因为大脑早已“证明”

过自己“游刃有余”。而再次归来之时，大脑也许还会“印证”自己并未错过什么……于是，走神的次数越来越多，时间越来越长……

如此这般下去，终究会出现真正错过重要信息的情况。另一方面，说者为了讲解清楚来龙去脉，往往不得不把

重要的信息，比如重要的事实、迂回的说理、意味深远的结论，放在后面。从总体上来看，说者发出的信息越来越重要，可是听者接收的信息却越来越少、越来越零散。

经过一次又一次的走神，听者“印证自己并未错过有效信息”的判断很可能只是幻觉。我们的大脑有一种模式拼接能力：在处理零散信息的时候，会不由自主地将它们按照某种之前曾经遇到过的模式拼接起来—并总是以一种我们自以为有意义的模式。九一一袭击事件发生的时候，人们在双塔烟雾中看到的“魔鬼面孔”就是一个典型的例子。

双塔烟雾中的“魔鬼面孔”

九一一袭击事件：2001年9月11日发生在美国本土的一系列自杀式恐怖袭击事件，导致纽约世界贸易中心双塔倒塌，五角大楼部分损毁。包括恐怖分子在内总共有2996人在这次袭击中死亡。参见维基百科 goo.gl/5rZC7。

马尔科姆·格拉德威尔：参见第 053 页。

这也可以解释生活中经常出现的这种情况：甲向乙提起“你当初不是说……？”的时候，乙大惊失色地喊道：“天哪，我什么时候说过……！”不能排除乙记忆力差的情况，连自己说过的话都不记得，但

是另一种情况更可能发生—甲把乙所说的话完全理解成了另外一个样子，甚至可能与原意相反。这也就导致另一种让人无奈的现象产生：人们只能听到自己想听到的，只能看到自己想看到的。然而，模式拼接能力也不是全然无用的东西，否则我们的大脑就不会进化出这种能力了。但是，它也有相当大的副作用：很多人并不是“不懂装懂”，而是“真诚地相信”自己确实懂了—托模式拼接能力的福。

另外，并非每个人都需要同等的倾听能力。如果我需要获得更多信息甚至更多知识，倾听能力就非常重要，对未来的影响也相当大。而如果我是“独行侠”，那么就算我是聋子又如何呢？反正我连话都不用说。但是，一旦我需要与他人协作，无论是作为团队成员还是团队领导，都马上会极度依赖倾听能力—自己的和他人的。

人并不是天生就有模式拼接能力的，这种能力依赖一定程度的已知信息。如果一个人从未在什么地方见过所谓的“魔鬼面孔”，那么他就不会在浓浓的烟雾中“识别”出那张“魔鬼面孔”。某种意义上说，模式拼接能力是学习的副产品，它会随着已有信息的增多而越来越强大，马尔科姆·格莱德威尔

1. 说的“闪念”其实指的就是这个东西。

参见《闪念》

(Blink: The Power of Thinking without Thinking, 2005),
goo.gl/8Am3Q.

尽管这种模式拼接能力与世间万物一样有固有的局限，但它也跟世间万物一样，能够被“有心人”主动利用、主动控制。对“有心人”来说，几乎一切问题的解决方案都源于“自

1. 知”。因为摆脱局限首先要去了解局限、了解它的根源；而

除了时间之外，人生中的局限大多来自自身。以“自知”为起点审视模式拼接能力的运作机理，我们很容易得出结论：必须想办法获得一种或者一些能够用于鉴定已知信息有效性的知识。我把这类知识称为判定类知识，以区别于其他知识（我将其称为概念类知识）。生活中，有

些人比另外一些人更懂得“眼见不一定为实”的道理—这就属于判定类知识。20 世纪 50 年代之前，人们还不懂得双盲测试的重要性，所以也基本上不具备鉴定一些特定信息的有效性的能力。不得不慨叹的是，从某一个领域中诞生的重要理念传播扩散到生活中其他领域所需要的时间，往往长得超乎人们的想象。比如，计算机领域的“面向对象程序设计”是一个革命性的概念，尽管目前各个领域的精英们都已经渐渐开始使用这个概念（比如，《无间道》这种剧情复杂的电影，就是运用这种理念才拍出来的），但所有公众都能理解这个概念的那一天还遥遥无期，若是等，都不知道要等到哪辈子（亚里士多德 2300 多年前提出的三段论到今天也不是所有人都理解的）。再比如，双盲测试目前普遍被认为是一个医学概念，可事实上，这个概念可以应用到几乎所有涉及认知的领域—教师群体中普遍存在的各种各样的（甚至相互矛盾的）教育方

面向对象程序设计：Object-oriented programming，缩写为 OOP，指一种程序设计范型，同时也是一种程序开发的方法。它将对象作为程序的基本单元，将程序和数据封装其中，以提高软件的重用性、灵活性和扩展性。参见维基百科 goo.gl/zgXPY。

法、秘诀，甚至所谓的“理念”，大多经不起双盲测试的考验，《无间道》：

可是这个群体中的大部分人根本就没听说过双盲测试的概念，更不消理解它的重要性了。

有了一些判定类知识后，我们在日积月累的过程中，要尽量用这些知识可靠地鉴定自己大脑中所存储的已知信息（大多是概念类知识）的有效性。这并不是要在交流的时候做的事情，但是在交流进行的每时每刻，这些已知信息都在起作用，而这些信息的有效性决定了交流过程中“理解”的质量。因为人在理解一样东西的时候，都会不由自主地调动一切已知信息去和它进行匹配。

这个提升倾听能力、改善交流状况的解决方案并不直观，也因此往往被拒绝，或者干脆被忽略。人类就是不喜欢不直观的东西，因为不喜欢，也就自然不接受，反过来，对不能接受的东西，也自然越来越不喜欢。这种倾向究竟有多严重，从一件事情就可窥见一斑：直到大学阶段，学校才开始正式教导学生写论文之前要做研究，可是最终大多数学生还是反过来写论文—先随便弄出个结论，而后再去做能够印证那

Infernal Affairs, 2002。

香港犯罪悬疑电影。参见 goo.gl/0CLXT。

三段论：在传统逻辑中，三段论是在其中一个命题（结论）必然的从另外两个命题（叫做前提）中得出的一种推论。参见维基百科 goo.gl/i94Vk。

个结论的研究工作。

然而，对“有心人”来讲，这是一场正常的、必须的、不可回避的、旷日持久的，甚至最终是有趣的、一个人的战斗。不断收集、整理、修正自己的判定类知识，就好像是为自己编织一张“滤网”，以阻止无效的概念类知识的进入。同时，这张“滤网”也应该是双向的，可以把概念类知识中有效的部分留下，而把无效的部分排除。所谓“有心”，其实就是指有这张“滤网”。人与人“滤网”质量的差别，很可能就是人们所说的思考能力的区别。

听者走神更重要的原因在于他们并不知道听的时候可以用多余的脑力做些什么—不知道正确的是什么，而同时又会不由自主地去做些什么，最终的结果当然就是做错。

在了解“应该做什么”之前，有必要先了解一下“最不应该做的是是什么”。

为了真正做到有效倾听，最需要克制的就是“过早质疑”。尽管我们都知道不应该不假思索地全盘接受对方所说的一切，人们总在提倡的“质疑精神”也是非常可贵的，但是，在倾听的过程中不善于控制自己、随性发出质疑，是最妨碍有效倾听的行为和心理。

说者不可能一下子把所有的必要信息讲完，尤其是在说者必须展示一个复杂的说理过程及其烦琐但又重要的细节、事实、证据之时。打断对方的讲述，提出自己的质疑，不仅提高了说者有效表达的难度，更增加了自己获得对方讲述全貌的难度。这并不是偶然的：不成熟的人、思维简单的人更倾向于频繁地插话，并且他们总是认为“我已经了解你要说什么了……”

没有人从一开始就成熟、强大，但只要有一两次能够真正忍住自己发出质疑欲望的经历，就可以得到足够的教训，并进一步养成耐心等待到最后再发出疑问的习惯。事实上，如果真的能把这种欲望克制住，人们往往会惊讶地发现：听到最后一刻的时候，自己对讲者论述内容的理解发生了变化，自己的疑问也发生了本质上的变化—不管是好还是坏。

“过早质疑”同样也会造成幻觉—觉得对方的论证不堪一击。可事实总是与此相反。道理很简单，讲者刚刚开始自己的论述时，驳斥他的难度是最低的，于是“过早质疑”的人总会产生自以为是的幻觉，进而落入自我设置的陷阱，同时自我感觉良好。

“过早质疑”的另一个副作用是它会让听者不由自主地进入排斥状态。尽管我们并不能像闭上眼睛一

样合上耳朵，但 我们确实可以像“视而不见”一样做到“听而不闻”。大多数 人在未经训练的情况下，在听的过程中只有两种状态—接收和排斥。总有一些人更易盲从，那是因为他们听的过程中更多地处于接收状态；而总有另一些人更加顽固，那是因为他们听的过程中更多地处于排斥状态。稍加思考就会发现，排斥状态更应该被提防。接收状态 本身并不一定有害—除非“接受”一切“接收”进来的东西。但是，排斥状态会使一个人处于永无进步的状态，因为拒绝 接收，所以无法接受—“接收”并不等于“接受”的道理 并不是每个人都懂。（这也是一个简单而又实用的判定类知识。）

为了让自己听得更有效率，我们要牢牢记住这个简单而又实用的原则：就算需要质疑，也一定要等到对方把话说完。

那么，应该做的是什么呢？在倾听的过程中，我们可以利用多余的脑力处理两个方向的信息：“回顾”与“预期”。所谓“回顾”，即使说复杂了听起来也很简单：说者刚刚都讲了些什么？可是，相对于阅读过程，倾听过程中的记忆难度要高出许多，因为在阅读过程中可以随时返回重读，而在倾听过程中往往需要打断说者才能“回顾”。而问题在于，打断说者几乎总是“不好”的—要不不礼貌，要不不恰当，要么不可能……遇到“长篇大论”（不含贬义）的时候，随着倾听时间的延长，记忆的难度将会不断增加。

“发现自己遗忘了太多信息以至于无法理解”会造成巨大而又无法解决的压力。这种情况出现的时候，几乎所有人都会

产生“见鬼去吧”的情绪—这是唯一看起来“无害”的出路。大多数人会对自己的记忆力过分高估。这个幻觉来自每

时每刻都有一些确实可以记得住的东西，而记不住的东西恰恰则因为没有被记住所以看上去“并不存在”。换言之，每时每刻都有“我记得住”的证据，而“我记不住”的证据基本上难觅其踪。这也就是为什么总有那么多人真诚地相信自己 考试成绩差是因为“没发挥好”。

相信自己的记忆力比自己估计得差（甚至差很多）是一个 去除这一幻觉的行之有效的办法，因为只有相信这个事实，才 能够在倾听的时候有意识地为了真正记住而反复（认真）回顾。 在一些重要场合（课堂、会议等），也会因此真诚地借助辅助 工具（笔记、照片、录音等）来帮助记忆。很多人从小就对老师“一定要记笔记”的建议置若罔闻，准确地讲，这种行为 并非出自对老师的忽视或者鄙视，而是出自对自己记忆力“幻觉”的信任。

只有记得住要点，才能够理顺要点之间的逻辑关系。但更多的时候，理顺逻辑关系本身并不难，因为说者总是会用“因为……”“所以……”“其次……”等语言线索来组织自己的内容。可是，有效倾听、有效理解的关键在于那些隐含的信息。准确地讲，那些隐含的信息不是“听”到的，而是“想”到的—动用自己“多余”的脑力想到的。

说者的语篇内容可以分为两类：事实和看法。如果是事实，那么我们就要花时间想想“他所陈述的内容真实性如何”。如果是看法，那么我们就要花时间想想“他的这个看法 / 意见的根源在哪”。再讲下去好像就应该是“逻辑课”的内容了，可是绝大多数人之所以逻辑混乱，并不是因为逻辑这东西太难学，而是因为他们根本就不愿意去“想”—觉得“想”太麻烦。

其实，只要肯去花费时间和精力去“想”（不过是用上文 的两个“提问”作为起点而已），很多原本不可能“听”到的 内容就会“自动”浮现，而这样做的人最终几乎都会发现自己“逻辑能力超强”—起码比自己想象得强。人真是奇怪 的存在，要么错误地高估自己，要么错误地低估自己—也

许这恰恰是“估”这个动作的必然结果。如果能够记住要点，并肯花时间和精力搜寻隐含的信息，听者便有能力做下一件更重要的事情：预期。所谓“预期”，其实只不过是猜想“讲者下一步可能会讲什么”，但这个运用“多余”脑力做出的动作却有诸多好处。首先，它将自动增强听者的注意力；其

次，它有助于正确把握和组织说者论述的内容；最后，它能使听者“听到”更多原本“听不到”的信息。

最后，我们还要养成一个重要的习惯：一旦决定倾听，就要主动帮助说者进入“倾诉”状态。

在课堂上、会议中，打断说者往往不礼貌且没有必要，甚至会浪费他人的时间、破坏他人的注意力。不过，作为听者，尤其是能被说者看到的听者，给予说者鼓励性的信号会使说者更容易地进入“倾诉”状态。尽管我个人极端反对欺骗，但是，我发现哪怕遇到不喜欢的说者和内容（人们往往会因为讨厌内容而讨厌说者，或者反过来，因为讨厌说者而讨厌内容），适度控制自己的反感情绪对获取信息也会有极大的正面作用——既然坐在那里，“听而不闻”就是浪费自己的时间。

然而，当面对面交流的时候，听者的反应会在很大程度上影响说者的状态。尽管人们讨厌自己讲话时被打断，但是也没有人喜欢对没有任何反应的听众讲话。从本质上来看，倾诉其实只有两种：第一种是不顾一切地说出来（比如在教堂里隔着纱窗向神父忏悔），第二种是讲给喜欢听的人。所以，给予说者适当的反应，是听者为了有效倾听必须做的事情。

在自己状态不佳、心不在焉的时候，“马上停止谈话”是对双方都有利的事情。一旦听者决定倾听某人的话，就要想办法调动自己的所有感官去感受说者的一切表达方式，包括他的眼神、姿态、动作等，随时随刻尽可能地去想象说者正在经历的情绪状态。一旦听者开始有意识地做这些事，就会不由自主地真正进入“倾听”状态。而后，更为重要的是，由于听者的专注，说者也将不由自主地进入更深的“倾诉”状态。

有些读者可能会觉得以上描述不知所云，这是正常的，因

为绝大多数人都误以为“听”是一个被动的动作，而“说”是一个主动的动作。而事实并非总是如此。善于倾听的人往往会付出很大的努力——因为他们早已习惯，所以并不觉得也不可能觉得辛苦。另外，在很多时候，说者尽管在说，但他们的这个动作也许是被动的。回想一下，我们曾有多少次听到一个人在一口气说了很多话之后慨叹：“我怎么会说这些？”除了情绪上的反应，我们在更多时候需要通过逻辑上的反应来实现有效倾听。如果读者足够敏感的话，就能体会出“那你的意思是……喽？”和“那你的意思是不是……？”之间的微妙区别——前者多少有些武断，容易导致误解；后者却只是清楚的确认，没有任何副作用。为了能够做到清楚的确认，那些善于沟通的人往往在恰当的时候使用这样的句式：“那你看我这么理解对不对？……”说者这时会自然而然地想尽一切办法表述清楚，甚至在这个过程中会突然发觉自己的疏忽之处，进而没有压力地进行自我纠正。

仔细观察一下就会知道，生活中有多少原本认真的交谈最终变成了激烈的争吵。发生这种情况固然有说者的问题，但更常被忽略却又更为重要的是，听者没有给出恰当的反应——该确认的时候却武断地下了定论，该回应的时候却示以沉默，说者兴高采烈的时候听者却意兴阑珊，说者努力论证的时候听者却过早开始反驳……

1. 说与不说

有一个极为常见却又几乎总是被忽略的现象：明明是同样的话，自己说出来就不像那么回事。

每一句话，其实都是有归属的。“赶紧睡觉！”通常只有父母对不太听话的小孩子说。“好好干！”一般是长辈或领导说给新人听的。“亲爱的”一般不是普通朋友之间的招呼方式……

在更细微的地方，这种归属造成的扭曲感会更严重。比如，如果不是班里学习最好的学生在大讲特讲学习方法，很多同学会不屑于听。再比如，如果不是公认最冷静、最善于思考的人，那么他说出来的话就算是对的，也很可能会被低估。

一般来说，我们可能获得的建议是这样的：得知道什么话能说，什么话不能说。这个建议的意思是，要根据自己的情况选择能说的话、该说的话、说出来别人能听的话。

然而，更为有效的建议尽管看起来与上面的建议差不多，实际上却有着天壤之别：通过努力、通过积累成为能说更多话的人。说这个建议更有效，是因为它相比前者更为主动，更为长远。没有人从一开始就拥有一切，生活中的绝大多数东西，都要靠努力争取才能获得。

在我年纪很小的时候，父亲就告诉我：一定要想办法不时做出令人敬佩的事情，这样就会有人主动找你做朋友。我当时并不懂得其中的道理，直到自己过了30岁才意识到一直

“知无不言，言无不尽”语出《衡论·远虑》

（〔北宋〕苏洵著）。参见 goo.gl/2bpuy。

按他说的去做所带来的巨大好处。“赢得尊重”是最不能急于求成的，也绝对不可能靠临时抱佛脚实现。因为每个人都有足够的观察能力，而且这些人还会相互交流、互通有无—群众的眼睛是雪亮的。尊重只能靠积累获得，这是铁律。

有时，我们知道自己说的是对的，可还是没有人听得进去。绝大多数人面对这种情况会多少有些失落，甚至愤怒，可事实上，这往往只说明一个问题—还没有赢得足够的重视。

没有人会像我们自己一样了解自己，也没有人会像我们自己一样关注自己。所以，每个人其实都多多少少会高估他人对自己的重视程度，又因为这个结论，进而低估他人的评估能力。要知道，重视和尊重来得往往比我们自己想象的晚

1. 很久。绝大多数人因为不懂这个道理，所以总处在“等不及”

我个人认为，在分享知识的时候，“知无不言，言无不尽”是正确的；而在日常交流中，这个原则的适用性非常差。

的状态，反而弄巧成拙，一辈子不可能获得哪怕是一点点的重视，更不用提什么尊重。

对于那些能够听得进去并肯认真思考这个看似简单的道

1. 理的人来说，“话说出来之后有没有人听”是一个极为有效

苏洵：

1009年—1066年，

字明允。北宋文学家，四川眉山人，唐宋八大家之一。参见维基百科 goo.gl/vm0SL。

《论语》：一本以记录春秋时思想家、教育家孔子及其弟子及再传弟子言行为主的汇编，是儒家重要的经典之一。由孔子门生及再传弟子集录整理。参见维基百科 goo.gl/ya6Nd。

的自我评估标准。有人听，就说明自己所处的状态；话说了，别人却“听而不闻”，甚至有（对自己来说意外的）异常反应，就说明自己积累得还不够。积累得不够就接着攒罢。我一直觉得“攒人品”的说法不仅是有趣的，还是相当精巧的。

对很多人来说，“知无不言，言无不尽”在大部分情况下是最浪费时间和精力做法。其实，苏洵在说这句话的时候，并非到此为止，还是有下文的：“知无不言，言无不尽，百人誉之不加密，百人毁之不加疏。”当一个人不被认为是“能说那话的人”时，一般不大可能“百人誉之”，不是“百人毁之”就很好了。不被理解、不被合理评估对任何人来说都必然会带来巨大的烦恼和痛苦。情绪的波动必然会干扰理智，进而

1. 影响表现—无论是学习上、工作上，还是生活上。《论语》

“可与言而不与言，失人。不可与言而与之言，失言。”语出《论语·卫灵公第十五》。

里有一句话：“可与言而不与言，失人。不可与言而与之言，失言。”这是说要分辨谈话的对象。可事实上，在分辨谈话对象之前很可能要先分辨自己，所以，“可言而不言，失人，不可言而言，失言”。

1. 共生状态

以下言论普遍存在于我们的生活之中：

- ▷ 每个人都有自己的真理。
- ▷ 一个人的真理在另一个人那里就可能是谬误。
- ▷ 真理是相对的。
- ▷ 真理总是在不停地变化。（或者：真理并非一成不变。）
- ▷ 任何观念都是平等的。

从这些观点里可以看出，不同的人对相同事情的看法多少都有些差异，然而，一个人并不是天生就知道这种情况的。一个刚出生的婴儿并不知道自己是谁，它甚至无法把自己与周遭的世界从意识上分离开来。它会以为自己就是一切，一

每个人都有自己的真理：

Everyone makes his or her own truth.

一个人的真理在另一个

人那里就可能是谬误：One person's truth is another person's error.

真理是相对的：

Truth is relative.

真理总是在不停地变化：Truth is constantly changing.

任何观念都是平等的：

All ideas are equal.

一切都是自己。它饿了就哭，哭了就有吃的。于是，它会觉得自己饿的时候全世界都饿，自己痛的时候全世界都痛，自己动的时候全世界都在动。心理学称这种状态为“共生”。据说这种状态大约会存在 5 个月左右，过了这个阶段，婴儿就可以逐渐把自己和这个世界分离开来。比如，它可以意识到妈妈与自己并非同一，也开始慢慢知道什么是自己的手、什么是自己的脚.....

脱离共生状态的过程非常痛苦。摆脱这种共生状态实际上完全是不得已的，如若可能，每个人都有随时返回共生状态的欲望，因为在那种共生状态下，一切都好像由自己掌控。最无能的状态被理解成为最自由的状态—这是多么可怕、

粉丝：英文“fans”的音译，指“爱好者”，参见维基百科 goo.gl/JtAeE。

可悲、扭曲的错觉？然而，几乎没有人在意那种感觉是不是错觉，只是知道

那种感觉棒极了。所以，人们在年少时会为了遇到同生共死的“朋友”而甘愿赴汤蹈火，在青春期会为了“爱情”而不惜飞蛾扑火，在成年之后也依然会为了遇到“知己”而热泪盈眶、激动万分。“粉丝”的狂热表现也出自共生状态。如果看到对立球队的球迷吵架甚至大打出手，我们就能很清楚地观察他们的具体状态。他们原本都是理智的人，可在那一瞬间，

1. 他们分不清自己和他们迷恋的对象之间的区别—对他们来

在足球（准确地讲是“看球”）这方面他们一直处于共生状态，只不过，在剧烈冲突出现之前，那共生状态对他们的影响处于“潜伏期”而已。

有时，这种麻烦所造成的时间浪费是不可想象的。比如，你可能会因此得罪某个小人，他怀恨在心，在将来的某一时刻做出不利于你的事情，至于后果有多严重，不可估计……

亦可参见瓦茨拉夫·哈维尔先生制定的《对话守则》：

1. 对话的目的是寻求真理，不是为了斗争。
2. 不做人身攻击。
3. 保持主题。
4. 辩论时要用证据。
5. 不要坚持错误不改。
6. 要分清对话与只准自己讲话的区别。
7. 对话要有记录。
8. 尽量理解对方。

说没有区别，他们和他们的迷恋对象是一体的、荣辱与共的。也因为如此，才可能出现亲人竟然因为一个“外人”而反目的情况。

所以，如果不经教化、不经训练，或者不经自我挣扎，人有可能一生都无法从思想上摆脱共生状态。而在现实中，我们也确实可以看到很多人在思想上一生都处于共生状态。

我们必须让自己脱离思想上的共生状态。为了达到这个目的，我们需要不断寻求真相，而寻求真相离不开讨论。很多时候，我们必须与人交流、讨论。为了避免在讨论过程中出现不必要的麻烦，浪费不必要的时间，我们必须深刻理解以下三个讨论原则。

第一个原则：有意义的讨论的前提是双方不仅要“相互竞争”，更要“相互合作”

我们有句歇后语：秀才遇见兵—有理说不清。为什么呢？因为讲道理是需要前提的。双方想要进行有意义的讨论，最基本的要求就是双方必须共同遵守“理性讨论基本原则”。比如：没有确凿证据之前不能随意做出判断；有了确凿的证据，结论就算令人难以接受也必须接受；错了就要承认并进行改正；对了也好，错了也罢，不许向对方进行人身攻击，对事不对人；谁有道理就听谁的；如果双方都有一定的道理，那就要看谁

的理由更站得住脚，谁的结论更实际；如果双方的提案都不好，那么只好“两害相权取其轻”……可是，“兵”手里有枪，“兵”随时都可以不守原则，拒绝与“秀才”合作，哪怕“秀才”再有道理也没用。

日常生活中，我们很少看到有意义的讨论。大多数人由于种种原因并不重视“共同遵守理性讨论基本

原则”，动不动就忽视、放弃、违背这些原则。有多少次，我们会听到这样的话：“本来就是这样的！”“就算道理是那样，我也无法接受！”

“滚！”“放屁！”“傻屁！”“你自己看着办吧！”“行行行，就你最聪明！”“我不管了！”.....

我很小的时候并不知道，某个基本原则被忽视、被放弃、被违背时都是有明显信号的，就好像上面罗列出的那样。等我有能力把这些原则想清楚并分类之后，我还在相当长的一段时间内天真地以为自己可以向那些忽视、放弃、违背基本原则的人解释清楚我们的现状，再把讨论拉回正轨——当然，许多年的挣扎被证明为徒劳。

如果我们作为讨论的一方，发现对方已经不再“遵守理性讨论基本原则”，那么就马上停止讨论吧，因为我们已经失去了讨论的对象。就算对方不依不饶，我们也应该回避回避再回避，因为任何接下去的过程都已经不再是“讨论”，而更可能是仅仅为争而争的“争论”了。这种争论的害处很多，比如浪费时间，比如影响情绪，比如把对方变成敌人，比如失去更多朋友.....

如果我们作为讨论的一方，突然意识到自己竟然已经不再“遵守理性讨论基本原则”，那么就马上停止讨论吧，因为我们也已经不再是“讨论者”，而更可能只不过是一个为争而争的“争辩者”罢了。这并不说明我们傻，也不说明我们笨，只说明我们的提升余地还很大。每个人最终拥有的能力都是依靠积累获得的。积累是一个过程，不是结果。想明白这件事，就很容易做到心平气和，不至于像挨了打却又无能为力的孩子一样生自己的闷气然后开始仇视社会。这样的结果能说明的是对方确实更强（至少在目前这个特定的方面），但想明白了就知道，这也没有什么，因为他的强大同样是并且只能是依靠积累获得的——没什么可不服气的，回去继续修炼就好。

第二个原则：真理是独立存在的，它从来不会依附于任何个人或者集体

真理：此处指英文中的“truth”。“Truth”所表达含义的外延大于“真理”，亦有“事实”、“真相”之意。下文使用“真理”一词指代“truth”。

语出《圣经·新约全书·路加福音 23:34》，原文为“Father, forgive them, for they do not know what they are doing.”

一旦有人认为自己掌握着真理，或者自己代表着真理，甚至自己干脆就是真理本身，他就可能已经陷入思维混乱的困境。不仅如此，他还会让身边的人遭受许多苦难。有人开玩笑说：地球上最虚伪的群体分别是神职人员、政客、律师和教师。这种揶揄事实上基于非常准确的观察——这几个群体中最不缺少的就是“经常认为自己掌握着真理，或者自己代表着真理，甚至自己干脆就是真理本身”的那些人。

我们经常用“自以为是”来形容上面提到的那些人。那种自以为是的人并不仅限于刚刚提到的几个群体——他们几乎无所不在；他们每时每刻造成的灾难无法估量；更可怕的是，对这种情况，他们并不自知。《圣经》里提到这些人时只能这样慨叹：“父啊，赦免他们。因为他们所做的，他们不晓得。”

其实，“自以为是”是每个人成长过程中必须经历的阶段，因为每个人生来都以无知为起点，而成长之路原本就是求知

1. 之路。个中辛苦，世世代代都有人慨叹。庄子有云：“吾生也

有涯，而知也无涯，以有涯随无涯，殆已。”牛顿悲鸣：“要学的东西太多，学会任何一样东西需要的时间又太长，等我学完了，我就该死了.....”求知的路不仅很长，而且很苦，走下去既需要心智的

努力，还需要勇气。所以，绝大多数人中途就会停下来，不再前行。他们安慰自己的方法是告诉自己：

“我知道的已经够多了。”很多时候，很多人只需要再向前跨一小步，就可以超越“自以为是”的窘境，只可惜，由于种种原因，他们一生都没能意识到自己原本可以跨出的那一步。

难以跨越“自以为是”的一个可能的原因是整个过程充满了曲折。我们为了变得“有知”而挣扎；然而，挣扎的结果是我们将面临更多“无知”。这种绝望就像希腊神话中的语出《庄子·养生主》。

参见《引爆点》(The Tipping Point, 2000)，马尔科姆·格莱德威尔 著。另见本书第 156 页。

苏格拉底也说过类似的话：“As for me, all I know is that I know nothing.”

西西弗斯所面对的那样：他因为太过狡猾和机智而得罪了众神，（我唯一知道的，是我一无所知。）

在死后遭到审判，被罚将一块巨石推至山顶，但由于石头到

达山顶后便会自行滚下，西西弗斯只能永远地重复推巨石上山 的动作。但是，如果用自己的“有知”去平静地接受自己的“无知”，我们就不会像西西弗斯那么倒霉了——一个人只要能够平静接受自己的“无知”，他的水平就已经接近苏格拉底了。

虽然这个过程无比曲折，但历史上所有伟大的教育者本质上都在为这件事情奋斗、挣扎，希求能够教会下一代跨越“自以为是”。苏格拉底的挣扎引发了恐慌：雅典法庭以“不信神”和“腐蚀雅典青年思想”的罪名判他死刑，令其最终饮

西西弗斯：希腊文 Σίσυφος，

是希腊神话中一位被惩罚的神。他受罚的方式是：奋力将一块巨石推上山顶，而每次到达山顶后巨石又滚回山下，如此永无止境地重复下去。在西方语境中，形容词“西西弗斯式的”（sisyphean）代表“永无尽头而又徒劳无功的任务”。参见维基百科 goo.gl/tfnp3。

下毒堇汁而死。尼采所说的“超人”指的也应该是跨越了“自

以为是”这道障碍的人。托马斯·曼注意到大多数人不经教

托马斯·曼：参见第 114 页。

化是很难跨越这个障碍的，但他同时也意识到，人如若无法

超越这个障碍会有怎样的后果，所以他发出了这样的慨叹：“每一代的出生，从效果上看，都相当于野蛮对文明的侵略，

我们必须在积重难返之前教化他们。”看清了这件事，我们就可以得出这样的推论：如果我们在任何讨论中发现参与者里面有“自以为是”者存在，那么最好的选择只有一个：退出讨论。因为，只要他们存在，讨论就不再是讨论，也不会得出任何有意义的结果，继续下去

Each new generation born is in effect an invasion of civilization by little barbarians, who must be civilized before it is too late.

—Thomas Sowell,

A Conflict of Visions: Ideological Origins of Political Struggles, Revised Edition,
Basic Books, 2007, P. 167

只会浪费自己的时间。而我们千万不要自以为是到认为自己有能力、有时间、有责任、有义务教会他们“想明白”的本领，甚至带他们跨越那道难倒大多数人的障碍，这任务几近不可能完成。首先，在绝大多数情况下，心智成长都是自己的事情，并且只是自己的事情；其次，这是几乎每个社会都想系统地完成却从来没有成功完成的事情（因为每个社会中总是存在着另外一股强大的阻挠力量）；最后，我们也应该考虑自身的安全，即不要被“吸血鬼”咬到，甚至最好都不要被他们看到。

第三个原则：真理不变，也不会因任何人而变；不停变化的只是人们对真理的解释或者理解

在交流的过程中，如果有一方抛出这样的话：“每个人都

（应当）有自己的看法，不是吗？”对话就应该结束了，因为说这句话的人已经把自己的脑壳闭掉了，或者干脆是毙掉了。

我们在讨论（甚至争论）的时候，原本的焦点在于“事实”，而非“看法”，因为“看法”无法争论——“看法”只是对事实的“理解”而已，“理解”本身又不一定可靠。尽管讨论都是从交流双方的“看法”开始的，但讨论的最终目的是剔除

“看法”、萃取“事实”、把理解中不可靠的因素过滤掉。一方若是用“我要保留我的看法”作为最后的挡箭牌，

他的意思其实是：“去你的，别再入侵我的领域了……”事实上，如果交流从一开始就以“看法”为焦点，那么就没必要讨论甚至争论了——我把我的看法告诉你，你把你的看法告诉我，我们各自弄清楚对方的看法，然后各自考虑哪个更有道理，或者这两种看法为什么可能共存……

对任何事实，每个人都有看法，这话不假，但“每个人都有看法”这句话就是非常扯淡的了——对很多人来说，那看法究竟是不是他的，他自己也不知道。大多数人根本不思考，而少数肯思考的人的大部分又不懂得如何思考，所以，

绝大多数人只不过是环境的产物而已。很多时候，所谓的“主流”观点并非因为“正确”才成为“主流”，而是因为它恰好适合（或者迎合）那些不善思考、不愿思考的人的感觉。

大多数人的大多数看法，基本上都是被灌输的，只不过对他们来说，那些“想当然”的看法早已与他们共生多年，不分你我。

我们每天都在不知不觉地接受很多看法。这些看法，越是隐蔽，就越是稳固。最终，它们会形成一个缜密的筛子，使我们只接受符合这个筛子的看法，而筛掉不符合这个筛子的一切。一个人经历这个过程越久，就越分不清楚那些“已接受的看法”究竟是被灌输的，还是自己的。

当有人以“每个人都（应当）有自己的看法，不是吗？”来维护自己的“看法”的时候，他其实早就坚定地相信自己的这种手段是有效的，而事实又会证明这种手段确实是有效的：如果对方不是一个脑子清楚的人，他就会尝试进一步说服对方，最终导致不欢而散；如果对方是一个脑子清楚的人，他就会偃旗息鼓，因为他明白接下去的对话是没有任何意义的。无论是在哪一种情况下，这种维护手段都好像是成功的、达到了最终目的的。于是，使用“每个人都（应当）有自己的看法，不是吗？”这种手段的人，对这种手段的看法将得到进一步巩固——这就是真理，这就是保护自己已有看法的最佳手段。可惜的是，连这个想法本身都是他们的枷锁，而非他们的工具。

小结

上面的推理可以解释为什么逻辑书籍、哲学书籍甚至心理学书籍从来都对“人总是倾向于忽略第三个原则”这一问题无能为力，所有来自外界的教化与训练通常也不了了之。解决这个问题，几乎只有一个手段—自我挣扎。解决这个问题的力量若非完全来自自我，就根本不可能强大到能够忍受那种把自己与外界分离开来的痛苦。也正因为如此，我们

他们误以为很多想法是自己的，殊不知他们是隶属于那些想法的。

语出《论语·里仁第四》。

才会说：心智成长是自己的事情，是一个人的奥德赛。这不 过是一个选择。是要做快乐的猪，还是痛苦的苏格拉底？是 甘愿享受虚假的欢乐，还是用长期的痛苦换取哪怕片刻的真正的幸福？子

曰：“朝闻道，夕死可矣。”大抵上就是因为他 选择了沧桑的正道、体会了磨难，才肯为那“道”付出如此 的代价吧？

可是，从另一个角度来看，真正跨出那一步其实很简单。如果你有一天终于跨出了那一步，就会理解为什么大多数在 那一步之外的人从来都没觉得跨出那一步有什么痛苦，而且 你也能很快体会那一步之外的欢乐是怎样的欢乐。如何跨出 这一步，没有人能帮得上你，你只能依靠自己。并且，要牢 牢记住：正如没有人能帮得上你一样，估计你也帮不上别人。你可以为之努力，就好像我现在做的这样，但，效果如何， 不在于你。因为，你或许已经能够明白：很多的时候，好的 意图不一定带来好的结果……

1. 正确复述

沟通在很多时候并不像看起来那么容易。事实上，在 这个过程中，人们常常会因为某个参与者而导致“有效沟通根本不可能达成”。更具体一点说，如果甲与乙两个人需要沟通， 过程是：甲将他的想法用他的语言表达出来（即“编码”）， 乙用自己的方式去理解甲的语言（即“解码”），然后反过来再次进行。此过程可能重复数次。

但是，不同人的“编码 / 解码”机制常常也不相同。每个人的“编码 / 解码”机制都是依靠长期积累获得的，而且 深受环境的影响。比如，在一些地域，人们普遍认为“慷慨 大方”是褒义词，“精于算计”是贬义词；而在另一些地域， 人们普遍认为“精于算计”才是真本领，“慷慨大方”可能往 往是智商不够的表现。如果分别来自这两个地域的两个人在 相互沟通的过程中没有意识到这样的差异，就算他们使用的 语言相同，沟通的结果也难免扭曲。

况且，发送者生成他的想法—所谓“想明白”—本身 就不见得是一件容易的事情，“编码 / 传递 / 解码”这 3 个过 程也不一定能够协调无误地实现。再加上即便接收者“解码” 正确，他还要把结果与自己的现有知识体系融合，而这也 不一定能顺利完成。正确、顺利、有效的沟通到底有多难？这 样一说，就很容易理解了。

在这里，我们需要再着重讨论一下“接收者”。假设我们扮 演的是沟通中的“接收者”，并且除了我们的“解码”过程外， 其他的环节都没有问题。在这种情况下，无论如何我们都可 以这样想：我们的“解码”结果不见得正确。所以，为了保 证沟通顺利，往往需要添加一个验证机制，或者说反馈机制。

在沟通的过程中，当我们听对方（这里仅限于面对面沟通， 不讨论书面沟通）说完之后，应该自觉避免自以为是地认为 自己肯定理解对了。我们不妨套用以下句式进行验证、反馈：

“你的意思是……，是吗？”

或者

“你的意思是……，我理解得对吗？”

如果对方表示没有问题，就说明讨论可以进行下去；如果对方有异议，就要等待对方的重新表述或者我们的重新理解，直至在这一点上没有异议。当然，这需要耐心，有的时候，甚至是无限的耐心。

我们常常可以看到沟通中的“接收者”使用的句型与刚刚使用的略微不同，他们说的是：

“那你的意思是……喽？！”

而后不等对方有所反应，就（群）起而攻之。这样的“接收者”——或者出于无心，因为他们不曾仔细研究沟通的过程，不知道还应该有一个“验证机制”存在才可以保证沟通的有效；或者居心叵测，利用对方表述的漏洞；更有甚者，干脆用“莫

稻草人谬误：

straw man fallacy，也称“偷换概念”，一种逻辑谬误。该谬误的使用者会用歪曲对手言论的方法攻击对手。参见维基百科 goo.gl/ExnSk。

须有”的手段（这是一种逻辑谬误，叫做“稻草人谬误”）。

日常生活中，如果遇到这样的“讨论者”，还是干脆避开

英文中有个描述这种人的表达法，特别生动：

为好。就算他只是出于无心，也相当难办，因为我们没义务，“impossible person”。

更重要的是估计也没能力去改变他。进而，如若此人干脆就是居心叵测，我们哪里有时间继续与他纠缠下去呢？

艾宾浩斯错觉

（Ebbinghaus illusion），参见维基百科 goo.gl/wZdVe。

1. 勤于反思

在讨论问题的时候，我们常常会被对方的“固执己见”挫败，但在对方眼里，我们可能也是“固执己见”的，只不过是程度不同而已。事实上，每个人都有来自各个方向的局限，比如认知上的、经验上的。

举个简单的例子。下面两个深色的圆哪一个更大呢？

艾宾浩斯错觉

答案是：它们的大小一样。读者有兴趣的话，可以到 www.brainbasher.com 上看看，这个网站列举了 100 多幅这类可以证明我们的视觉不可靠的图片。当然，除了视觉，我们的听觉、嗅觉、味觉、触觉等各种知觉都并不可靠。

再举一例。有一次我和一个朋友到一个商场里的餐厅吃饭，酒足饭饱之后，闲逛出来，站在路边打车。那条街上出租车不多，等了好一会儿，才看到马路对面右边驶来一辆空车，我们招手示意司机掉头，那司机看到了，便准备掉头过来。

随着出租车的路线，我注意到我左手边站着母子两人（显然他们刚刚从商场里出来，这之前路边只有我们两个人），也在向那辆出租车招手，而那出租车转过弯来之后，停在了我们前面。朋友根本没看到后面的那些人，直接打开车门坐了进去，随后我也上了车。在朋友坐上车的时候，我听到那小孩

说：

“咦？他们怎么抢我们的车？”当我跨上车那一瞬间，听到那 母亲对孩子说：“他们有病！”

其实盲人摸象的故事天天都在发生。

这样的经历告诉我们，每个人都可能出现“只看到部分

事实”的情况。而“把部分事实当作所有事实”在生活中比比皆是，它们也往往是各种冲突的根源。所以，我们需要反思，并且要常常反思。下面列出几个 反思的要点。其实，以下的部分内容在之前的文字中也陆续 提到过。

深刻了解经验的局限

摆脱经验主义的第一个技巧就是“了解经验的局限”。 尽管比例很难确定，但是很多重要的知识都具备这样的

属性：了解本身已经基本等同于掌握。“经验存在局限”就是 这样的知识。但是，许多人常常会因为恐惧而放弃这种知识， 转而不顾准确与否，再次依赖“现有的、明知道并不完整的 经验”。

举例来说，尽管从道理上每个人都能明白“在游泳池里 如果抽筋了的话，只需要仰在水中不动就肯定不会沉下去”， 可最终几乎没有谁会那么做，因为那一瞬间的巨大恐惧会打 败绝大多数人。同样，股票投资的道理无论由多少人讲解过 多少遍，无论受众听的时候点了多少次头，当股市大跌的时候，绝大多数投资者会选择“割肉”而不是“补仓”。所以，摆脱 经验主义，不仅需要对道理本身的了解，还需要勇气。其实， 求知的路走到一定程度后就必须依靠勇气，而非更高的智商。

这个例子显然会引起争 议。看不出道理在何处 的读者请自行忽略这个 例子。

时时刻刻保持警惕

To a man with a hammer, everything looks like a nail.

—Mark Twain 参见维基百科 goo.gl/NmnjP。

深刻认识了经验的局限之后，我们要做的就是时时刻刻 保持警惕。一般来说，每个人都会无比珍爱自己好不容易

“归纳”而来的经验，以至很多人常常是“手里只有一把锤子， 看什么问题都像钉子”。

经验需要归纳，更需要经

1. 过演绎来论证。很多时候，不

仅归纳经验需要很长时间，通 过演绎论证归纳出来的经验可 能需要更长的时间。在未经演 绎论证确定之前，最好意识到 每次运用经验都可能存在风险。

实际上，“确定”常常是永远也做不到的，所以，在运用已有 经验的时候，怎么小心都不过分。俗语“小心驶得万年船”说 的就是这个道理，只可惜，大多数人并没有真正理解这句话。

使用记录，使自己能够记住更多的经验

其实大多数人的网志只 不过是记录一下心情， 发布一下自恋的照片而 已（我个人认为自恋并 不见得是缺点），但即 便如此，他们的网志也 有文中所述的这种功用。

做记录是一个很好的习惯。

我在 26 岁之后才真正习得做记录的方法和习惯。而在随后的 10 多年里，我也日益体会做记录的重要性。我原本以为，如果能够保持良好的记录习惯，自己就不会再犯同样的错误，可我最终发现，有些错误是因习性甚至人性本身而生的，所以，即便保持做记录的习惯，也不可能完全避免，但毫无疑问的是，我依靠做记录的方法避免了很多次犯同样错误的危险。举个例子，在海上求索的探险家们，不仅要详细书写航海日志，还会将日志公开分享，这是他们避免在未来遇到危险的最重要的手段。今天，所谓的网志，在一些人的手里也具备同样的功用。

通过观察和阅读汲取他人的经验

观察和阅读，是扩充有限的自我经验的最好手段。每个人每时每刻都有观察的机会，但绝大多数人仅仅因

为自己的态度问题就失去了积累、成长的可能。要解决这个态度问题，只需要在平时多琢磨一下“他们为什么那么想？”

“他们为什么那么做？”“他们为什么那么看？”避免用“傻屌！”来评价那些与自己的想法、做法、看法不一样的人，就可以了。读书，其实不见得一定要有目的，随意闲翻同样有益—有用的知识经常是偶然获得的。

时间久了，我们就会发现，读书偶得的知识不仅多，而且非常重要，只不过很多人因为片面而又肤浅地理解“人生应该有目标”而失去了这些机会。

经常试用类比来跨越未知与已知的障碍

类比思考几乎是跨越已知与未知之间鸿沟的唯一手段。第 4 章“4. 经验局限”一节里举过这样两个例子：小学

老师说“其实地球的构造跟煮熟的鸡蛋差不多”，就是用类比的方式让学生从已知（煮熟的鸡蛋）跨越到未知（地球的构造）；中学老师说“原子的内部构造跟太阳系差不多”，学生们能瞬间理解，也是同样的道理。所以，我经常鼓励学生只要有时间就去看杂书—越杂越好，多多益善。为什么呢？因为读杂书会大大提高一个人接受新事物的能力（这种能力也是理解能力的一种）。阅历丰富、博览群书的人，肯定拥有更强的理解能力，因为他们在遇到未知的时候，更有可能迅速地在自己已有的知识中找到可以用来类比的信息。

耐心等待以获得不能跨越时间的经验

遇到不理解的问题，遇到不确定的想法，最好马上记录下来。不一定非要急着获得答案—马上获得解答往往是不可能的。

上文曾经提到过，“很多时候，不仅归纳经验需要很长时间，通过演绎论证归纳出来的经验可能需要更长的时间。”所以，一定要保持足够的耐心。要知道，有些阶段无法跨越。一个比较生动的类比是，“十月怀胎”就是需要 40 周左右，这事谁

也改不了—再聪明的人也需要 40 周左右才能把孩子生下来，再有力气的人也肯定不能提前生下孩子。很多人不懂等待的必要性，最终的结局是：同样也等了，因为不等也得等，时间才不管你究竟是谁，但等来的结果却是另外一个，反正不是通过耐心等待应该获得的那个。

第7章 应用

- 第七章：应用

第七章：应用

1. 兴趣

经常有学生向我表示他对目前的专业没兴趣—他真正 感兴趣的是某某专业。看得出来，这些人常常不快乐，因为 他们（觉得）自己正在做自己不喜欢做的事情。

然而，事实果真这样吗？不客气地说，在 99% 的情况下， 并非如此。

首先，这些人其实并不是对自己正在做的事情没有兴趣， 而是没有能力把目前正在做的事情做好。几乎没有人会喜欢 自己做不好的事情，每个人都会不自觉地尽量回避自己的 短处：跑调的人通常不大喜欢与朋友一块去唱歌；牌技差 的人往往不情愿被叫去补缺；不擅交往的人通常开会的时候 选择坐在角落……当然，有少数人例外，这只是因为 他们并不自知：跑调的却居然是麦霸；牌技很差的总是组织牌局又 无牌品；不擅交往的又爱出风头招人厌烦。但不管整体怎样， 对一个人来说，一定要问自己这个问题：我不喜欢做某件事情， 是不是仅仅因为这件事我没有做好？若是因为自己没有做好而不喜欢，就要考虑另一个问题：做好这件事情究竟对自己 有没有意义？如果有，那就要努力做，直到做好为止，没有 其他选择。反过来，自己做得挺好，但就是不喜欢，纯粹因 为那件事对自己确实没有什么吸引力—事实上这种情况少 之又少—那就直接换一件事情做吧。谁能逼你去做一件你 确实不喜欢做的事情呢？退一步说，如果你被逼着去做自己

能做好的事情，应该也会有些兴趣的。 其次，人们总说他们真正感兴趣的是其他事情。可事实上，出现这种感觉应该仅仅是因为他们还没有开始做那件事，也 还没有在那件事上遭受挫折而已。其实，很多人真的放弃原 来做的事情，转去做新的“真正感兴趣的”事情的时候，往 往会发现，这件事想要做好同样困难重重，挫折不断。没过多 久，这些人又会因为做不好这件事情而对其失去兴趣，然后开始幻想做另外的事情，并且将这一行为“合理化”：“我（才 知道）自己真正感兴趣的并不是这个……”

综上所述，我觉得兴趣并不是很重要，至少没有我们想象

这种做法在心理学上有个专门的概念，称为“Rationalization”。 参见维基百科 goo.gl/3Zfek。

得那么重要。对一个人来说，某件事情只要能做好，并且做 到比大多数人好，他就不会对那件事情没兴趣。我有时候会 看到，某些父母打着“培养孩子兴趣”的旗号教育孩子，面 对这种情况，我能做的只有赶紧闭上眼睛—不愿意看到孩 子就这样被害。但是，闭上眼睛却看得更清楚，因为我太容 易想象出那需要很多年才能最终显现的，且由于早已逝去多 年而遗忘了原因的最终结果。培养孩子的兴趣，不是买来一 架钢琴或者一本书就可以的。正确的做法是：根据孩子的情况， 选出孩子最可能做得比别人好的事情（这很可能已经是极其 耗时费力的了）；然后还要绞尽脑汁让孩子学得会、做得好、 做得比一般人好、做得比谁都好—兴趣就自然出现了。

说来说去，是顺序出了问题：往往并不是有兴趣才能做好，而是做好了才有兴趣。

人们总是搞错顺序，并对这样的错误毫不知晓。虽然并非绝对，但完成大多数事情，确实都需要熟能生巧。做得多了，自然就能擅长；擅长了，自然就做得比别人好；做得比别人好了，兴趣就浓起来了，而后就更喜欢做、更擅长……进入良性循环。可同样的，做得多，就需要大量的时间投入，所谓“没兴趣”，往往不过是结果，如果将它当作“不去做好”的理由，最终的惩罚就是大量时间白白流逝。

1. 方法

美国之音：

Voice of America, 简称 VOA。

成立于 1942 年 2 月，是美国政府对外设立的 宣传机构，每天以 44 种 语言向世界各地广播。

参见维基百科 goo.gl/jRjYk。

经常有学生提出这样的问题：“老师，这个方法真的有用吗？”其实，学生的问题不止如此，他们还有更进一步的问题。当然，关心方法没什么不对，只有聪明的人才会关心方法。可是，学生们总是过分关心自己正在用的方法是不是正确；仅仅正确还不够，还要考虑这方法够不够巧妙；更进一步，除了正确与巧妙之外，还要有效率—人生苦短，如果成功太慢，那么幸福必然减半。

可是，这些貌似出于“理智”的想法还是有局限的，否则，有一种现象就根本无法得到解释：很多人通过非常笨拙且低效的方法实现了自己的追求。这样的人很多，我的父亲就是一个。父亲是 20 世纪 60 年代黑龙江大学俄语系的毕业生，文革期间，在五七干校开始自学英语。在那个时代，收听美国之音不叫“收听”，而叫“偷听敌台”，是可以被定罪的。文革结束后，国家落实政策，他获得平反，自 20 世纪 80 年代初开始在东北的一所高校任教，担任英语系主任，直至退休。他那个时候没有多少参考书，学习方法也没有什么特别之处。我曾经特意问过他很多细节，可以确定的是，他是从我的嘴里才知道这世上还有个什么“艾宾浩斯遗忘曲线”的。我常常惊讶于父亲没有“金山词霸”，没有真人发音的《韦氏字典》电子版，没有“我爱背单词”之类的软件，更没有什么超炫的秘籍，怎么就能把英语学得那么好！

另外一个相当能说明问题的例子涉及一位我所敬重的教授钟道隆先生。钟先生以他的“逆向法”著称。请读者注意，后文的描述没有任何冒犯的意思，我只是尝试述说事实。钟先生的方法不仅不新（其中的精髓—“听抄”或者“听写”，几乎是所有大学的外语系里最常用的基础训练手段），也并不特别高效。但是，不仅钟先生本人通过这种方法把英语学得很好—据说他从 45 岁开始学习英语，一年后成为高级翻译，很多使用逆向法的学生同样也获得了很好的学习效果。这是为什么呢？

最夸张的例子则涉及另外一个人—大名鼎鼎的、“疯狂”的李阳。他操着一口让人折服的漂亮发音，用“疯狂”到让很多人为之震惊的态度，征服了大江南北无数的学生。无论有多少争议，有一点是可以确定的：在他自己通过“疯狂”获得成功的同时，确实也有很多学生因为使用了他的方法真正提高了英语水平。这又是怎么回事呢？

还有，我一度打工的地方叫新东方学校。那所学校的创办人俞敏洪，是从他的托福和美国研究生入学考试培训开始发迹的。他讲授的背单词的方法，就是目前最为流行的“词根词缀记忆法”。其实这个方法也不是什么灵丹妙药，只是一个辅助手段而已。但可以确定的是，俞敏洪本人确实有很大的词汇量，他的学生也确实用他的方法记住了单词并考出了好成绩。经过多年发展，新东方学校已经成长为“新东方 教育科技集团”—一个国内英语培训领域的巨无霸。同时，它也成功地在美国纽约证券交易所上市，其中获益学生的口

参见《逆向法巧学英语》，钟道隆著，清华大学出版社，2001。

托福：参见 152 页。

美国研究生入学考试：指“GRE”，
Graduate Record Examinations，是由美国教育考试服务中心（ETS）主办的标准化考试，
用来测验大学毕业生的知识技能掌握情况。在很多英语国家特别是美国，GRE 成

碑起了决定性的作用（新东方是很少拿钱在媒体上做广告的）。成绩被作为研究生录取的
标准之一。参见维基百

可是，俞敏洪起家的方法并不新鲜。

不知道别人怎么样，据我所知，我的父亲就不太欣赏“词根词缀记忆法”。有一次我跟他大谈特谈“词根词缀”，他听完之后的反应是：“你是用偏旁部首背下所有汉字的吗？你忘了在学会常用的 3000 个汉字之后再遇到不认识的字还是只好去查字典吗？不查字典非要用偏旁部首猜测的话，难道不是一猜一个错吗？甚至中文里有个专门的词告诫人们切莫
科 goo.gl/dqrFo。

‘望文生义’，难道你忘了吗？”我不知道李阳或俞敏洪当年在自己学习的时候，是不是也运用了钟先生逆向法里面的精髓——“听抄”，就算用了，估计也不是跟钟先生学的。但我确定地知道一件事：钟先生和俞敏洪校长都不“疯狂”，却十分成功。

这是一个不争的事实：他们都很成功，更准确地说，他们自己都很成功。但是，他们用的方法却并不相同，甚至可能相左。不过，如果仔细观察，我们就会发现至少有一点是完全相同的——他们都是非常用功的人。其实，我一直想说 的是：方法固然重要，但是比起“用功”来说，方法几乎可以忽略不计。说清楚一件事不容易，说清楚这件事尤其不容易。直到有一天，在跟健身教练闲聊的时候，我突然获得了灵感，才有能力把这事说清楚。

我的教练臂围是 43 厘米，几乎和常人的大腿一样粗。有一次，他告诉了我他练习的诀窍——握哑铃的时候，一定要把手掌边缘贴到靠体侧的那一个哑铃片上。这样的话，哑铃的另一端将自然地向外翻转一个很小的角度，手臂屈伸的时候恰好可以使肌肉获得最大的曲张刺激。他介绍了这些心得后得意而灿烂地笑着说：“多简单啊！”而我却突然明白了另一件事：他的成功其实并非来自这个“简单而神秘的技巧”，因为我认识的另一位健身教练的臂围是 45 厘米，我却从来没看到他用这种方法握哑铃。

超出常人的臂围是这样练出来的：二头肌的常用练习动作只有那么三五个，每周专门针对二头肌练习一次，每次 3

个动作，每个动作至少要做 5 组，每组要重复做 8 至 12 次，哑铃的重量要计算到恰好再也做不动了为止，这样的练习要持续 54 周以上。至于如何握哑铃，关系并不大。最重要的

只不过是——重复，不间断地重复，重复 54 周以上。由此可见，所有学习上的成功，都只依靠两件事——策

略和坚持，而坚持本身就是最重要的策略。坚持，其实就是重复；而重复，说到底就是时间的投入，准确地说，是大量时间的投入。据我的母亲讲，我的父亲学

任何东西的时候都可以做到在并不“废寝”也不“忘食”的情况下利用所有的时间。钟道隆先生很坦率地说：“为了学会

参见《逆向法巧学英语》 第三版 1— 7 页。

英语，我下的功夫是很大的。下面举几个具体的例子：坚持

每天听写 A4 的纸 20 页，不达目的决不罢休，晚上开会晚了 也要补上。从 1980 年 1 月 31 日到 1983 年 2 月我调离沈阳为止， 三年内写了一柜子的听写记录，用去了圆珠笔芯一把，听坏电子管收音机 9 部，半导体收录机 3 部，单放机 4 部，翻坏

词典 2 本（因为我不断地在上面写和画）。”俞敏洪也是一个 做他想做的事的时候超常用功的人。

他是怎么学英语的我并不知道，但是我知道他为了把新东方做大，要提前一年安排 下一年的时间表，如果把他的 Outlook 日程表打印出来，每天 都是满满一页纸。即便是李阳，我相信，他的漂亮发音并不 仅仅来自天分或者所谓的“疯狂”，而来自他“疯狂”了太多 太多年。

相对于坚持，方法有多重要呢？很多时候，哪怕说“方 法不重要到几乎可以忽略不计的地步”，其实也不是特别过分。 更何况，所谓的“好方法”实际上是因人而异的。适合这个 人的方法，放到那个人身上，很可能适得其反。换言之，适 合所有人的方法很可能根本不存在。所以，有那么多的人将 宝贵的时光虚掷在不停地寻找方法上，是一件非常可笑却又 不得不令人扼腕叹息的事情。

与其不停地寻找“更好的方法”，还不如马上开始行动。

1. 痛苦

尽管情绪有很多种，但最需要控制的大概只有一种— 痛苦。无论是谁，他的一生中都会充满各种各样的痛苦，包 括肉体上的、精神上的，甚至同时来自两个方向的，还可能 是莫名其妙的，逃之不得，挥之不去。从小时候害怕打针的 痛苦，到被小朋友们孤立的痛苦；从欲望无法得到满足的痛苦，到精神上不被理解的痛苦；包括但不限于自己躺在病床上承 受痛苦的同时还要忍受被护士们的欢声笑语放大的痛苦.....

对痛苦的深刻感受，会扭曲或者抹杀人们感知其他事物 的能力。当一个人身处极大痛苦之中时，甚至可能完全丧失 对外界的感受。如果孟姜女真的将长城哭倒，那么我猜，在 那个她面对长城痛哭流涕的时候，用针去扎她，她都可能压 根体会不到皮肤上的刺痛，因为她所有的心智都在用来把那 长城哭倒呢。

即便是在正常情况下，我们对自身的痛苦也往往并不十 分了解。最常见的误解就是：当我们觉得痛苦的时候，总是 不自觉地把自己想象成全世界最痛苦的人。这是非常自然的， 因为我们的痛苦我们已经体悟，而别人的痛苦我们又很难真 正做到感同身受。所以，如果不去努力分辨的话，我们当然 会认为“自己最痛苦”。

了解这种关系的好处在于，如果我们真的明白自己所面 临的痛苦其实并没有自己感受到的那么强烈，我们就很容

易—或者起码是比较容易—忍受那些痛苦。我经常这样 提醒自己：即使我再痛苦，在目前这种状况下，我肯定还不 是最痛苦的人。我会想到几个人，然后再问自己：“你比他还 痛苦吗？”在这里，可以举两个例子。

有这么一个人，也许你知道他。1818 年，他

的母亲过世，那年他才 9 岁。1831 年，他失去了工作， 这显然使他很伤心。他下决心要当政治家，但糟糕 的是，1832 年，他竞选州议员失败了。他着手经商， 可一年不到就难以为继。1834 年，他再一次参选州 议员。这一次，他实现了理想。可在紧跟着的 1835 年，他的女友就不幸去世。1838 年，他尝试成为州 议会议长，可惜失败了。直到 1860 年，在历经了更 多的起伏与磨难之后，他当选了美国总统。他的名 字是亚伯拉罕·林肯。可是，他的噩运并没有结束。 1865

年，他被暗杀了。

亚伯拉罕·林肯： Abraham Lincoln, 1809 年 2 月 12 日—

1865 年 4 月 15 日， 美国政治家，第16 任美 国总统。在其总统任内， 美国爆发内战，史称 南北战争。林肯击败了南 方分离势力，维护了国 家的统一。内战结束后 不久，林肯遇刺身亡。

他是第一个遭到刺杀的 美国总统。 参见维基百科 goo.gl/bqGvD。

关于林肯一生的曲折故 事有多个版本，但其中 有很多以讹传讹的内容。 事实上，除了挑拣出来 的挫折经历，林肯也经 历了很多次成功。

参见 goo.gl/AXhbb。

还有更夸张的。心理学家斯科特·派克有过这样的记录：

最富戏剧性的案例之一是我曾经接触过的一个

14 岁男孩。在他 8 岁那年的 11 月，他的母亲突然去

世；在他 9 岁那年的 11 月，他从梯子上掉下来，摔

断了胳膊；在他 10 岁那年的 11 月，他骑自行车时 发生车祸，造成头骨断裂，还伴有严重的脑震

荡； 在他 11 岁那年的 11 月，他从天窗上跌了下来，造

成臀部骨折；在他 12 岁那年的 11 月，他从滑板上

斯科特·派克： Morgan Scott Peck, 1936 年—2005 年，
美国著名作家、医学博 士、心理医生。 参见维基百科 goo.gl/8ubqE。

参见《少有人走的路》

(The Road Less Traveled, 1978)。

摔下来，导致手腕骨骨折；在他 13 岁那年的 11 月，

他被汽车撞伤，造成骨盆断裂。

当我觉得痛苦的时候，我总是从笔记本里翻出这两条记 录读一遍。到现在为止，我也从没像那个男孩 一样不幸— 他太不幸了，甚至有规律地不幸！有一年冬天，我患了重感冒， 躺在床上，突然有点 心烦，就把笔记翻出来看。在翻阅的过 程中，我尽管知道自己这么想有点不厚道，还是不由自主地 看了一下墙上刚刚翻到 11 月的挂历，心想，那男孩这时也躺 在病床上吧.....

狄更斯：参见第 128 页。 原文为“It was the best

of times, it was the worst of times”。 参见《双城记》(A Tale of Two Cities, 1859), goo.gl/RbIjs。

痛苦就是这样。一旦我们能学会在痛苦出现的时候运用 心智把自己的注意力转移到其他地方去，痛苦 就会几近自动 消失，而且在它被我们重新注意之前绝不会回来。

我们不必过分害怕痛苦的原因在于，心理学研究发现，人 类的大脑有一种自我保护功能—遗忘痛苦。 如果想要对这 个结论进行确认的话，做一个简单的实验就行：拿出纸和笔， 罗列一下那些昨天曾使 自己觉得痛苦的事情、前天曾使自己 觉得痛苦的事情、上周曾使自己觉得痛苦的事情、上个月曾 使自己觉得痛苦的事情、去年曾使自己觉得痛苦的事情..... 一步步写下来就会发现，能列出来的内容越 来越少。如果我

们不努力回忆的话，10 年前的痛苦是几乎想不起来的。更有 趣的是，就算我们想起来了，说不定都 会觉得不好意思— 因为我们现在无论如何也想不明白，自己当初怎么就为那么 一件小事痛苦到那 个地步？

其实，我们的大脑需要遗忘痛苦。想想看，如果一个人的 大脑不具备这个功能，他的生活将会多么凄惨！正因为人类 大脑的这个功能，上了岁数的人往往会产生怀旧情绪，往往 会慨叹“世风日下”，可这明显不是事实。因为，在过去的几 千年间，每一代老年人都觉得世风日下，这种感觉如果是真 实的，我们现在应该活在地狱中才对—但是，我们现在生 活的这个世界，就算不怎么样，也没有那么差 吧！狄更斯说 得好：“这是最好的时代，这是最坏的时代。”

上了岁数的人遥望过去的时候，那些曾经让他们痛苦万分 的事情早就被他们忘干净了，或者，他们早已无所谓了，然而， 那些美好的事情他们却都能记得清清楚楚—他们当然会怀

1. 旧！所以说，怀旧是一种错觉，甚至更可能只是幻觉。曾有

人这样比喻：“如果说记忆本身是葡萄，那么回忆的过程就是 发酵。每个人都有努力使自己的历史变得更加清白、更加美 好的倾向，所以，人往往会不自觉地给自己的记忆进行各种 形式的修补、甚至进一步精加工，然后才会觉得心满意足。”

再举一个例子。统计表明，一个人不幸做了截肢手术之后， 往往内心会极度痛苦。我们可以在脑海中体会一下：闭上眼睛，

想象一下自己的胳膊被切掉.....在手术后的 6 个月之内，被

截肢者会不停地产生轻生的念头。但是，如果经过 6 个月这个 人还没有成功地自杀，那么他轻生的可能性已经不大了一 痛苦正被渐渐遗忘，取而代之的是更多的希望。18 个月之后， 被截肢者自杀的案例少之又少—就算有，原因也往往不是 截肢的痛苦。

大脑拥有遗忘痛苦的功能，这对整个人类顺利繁衍具有 重大意义。可以想见，生育分娩是一个女人一生中可能面临 的最大的肉体痛苦—只要她不是那么不幸地生活在刘胡兰 或张志新所处的时代。然而，在体会如此惊人的痛苦经历后 不到两年，她就会萌发生育下一个子女的愿望。人们往往对 自己大脑的运转机制并无认识，所以，如果你有机会遇到这 样一位女性，可以试着好奇地问她：“你不记得那有多疼了吗？” 她保准会愣一下（因为她突然意识到那时确实疼得要死，但 现在却无所谓了，可是也没仔细想过为什么），然后在下意识 的慌乱中给你一个莫名其妙的答案：“你又没生过孩子，你不 懂啦！”

作为一个可以运用自己心智的人，在了解了我们的大脑 所拥有的这种遗忘痛苦的机制后，就可以解决另外一类因为 反复出现而无法被遗忘的痛苦。

这类痛苦的一种很常见的表述就是：“怎么道理全明白， 但就是不行呢？”谁都不愿意犯同样的错误，也很容易想明 白发生这类事情是非常愚蠢的，但是，很多人怎么又在同样 的地方跌倒了呢？无数人为此痛苦，夜不成寐，一遍一遍地 骂自己。可是，大多数人经历了深刻的反思，却在第二天一 觉醒来（其实只不过是几个小时）之后，再次回到从前的状态， 没有任何变化。这些人甚至再度经历了“在深夜里暗骂自己 许多遍”之后才会想起，不久之前自己也这样骂过自己。一旦 他们意识到这种情况，往往会不禁长叹：“怎么就这么没出息， 怎么会好了伤疤就忘了疼呢！”

我在教书的时候也曾观察到一个令我非常惊讶的现象：

为了真正解决学生的问题，我不得不重复其实

已经有无数老师早就前仆后继地给他们讲过的道理。 在这个过程中最要命的是，我的重复在被部分学生 认为是有必要的同时，再次被更多的学生视而不见、 听而不闻。我有时会禁不住绝望地想象，这些学生 将来某一天还是会遇到同样的尴尬：他们会交钱去 读另一个什么学习班，然后由另一个可能和我一样 绝望的老师重复一遍我们都重复过的道理，而他们 却根本没有意识到自己其实只不过是再

一次浪费时间——因为他们还是听不进去，或者干脆“没听到”。

现在你可以明白，为什么许多人总那么“没记性”了吧？因为在他们遇到挫折或者面对那些由自己曾经的错误决定带来的惩罚的时候，他们会非常痛苦。而这种程度的痛苦，必然被他们的大脑自动列入“遗忘”的序列，并在他们的大脑里彻底消失。大脑的这种自我保护功能在每个人身上所表现出来的强度不同。有些人比另一些人更难遗忘痛苦，甚至有些民族比另一些民族更有能力记住痛苦。第二次世界大战过后，犹太人全球追捕甚至追杀纳粹成员就是一个很好的例证，他们甚至有一套牢记痛苦的办法。

通过前文的论述，我们可以看出，这种自我保护功能是很有意义的。但是，如果不对这种功能加以控制，我们就会遇到尴尬——“反复重犯以往错误”的尴尬。所以，虽然我们不是犹太人，但我们也要想办法，尤其是当我们意识到自己遗忘痛苦的能力特别强的时候。一个人遗忘痛苦的能力特别强的一个具体表现就是：这个人会很轻易地原谅自己。

要解决这个问题，有两个很简单却非常有效的办法。

一个办法是，在面临尴尬的时候，一定要用文字、图画等形式把自己所遇到的尴尬记录下来——当然，最好是记录在同一个地方。这样的记录是非常有意义的，因为它会提醒我们：这是你曾经遇到过的尴尬。如果不做这样的记录，那么“遗忘”肯定会发生。记录之后还要养成习惯，定期拿出这些记录回顾一下。这个习惯往往会使我们非常有成就感，因为它会让我们知道，甚至可以清楚地看到，自己已经进步

了——因为以前记录过的很多错误我们都不再犯了——当然，不再犯那些错误的原因是我们在不停地提醒自己！

另一个办法是，面临尴尬的时候，尽量弱化痛苦，控制自己的情绪，不要被大脑的直接反应所左右。客观地说，我们面临的所有尴尬，肯定有一部分原因是自己造成的，所以，没必要找借口，没必要抱怨别人，没必要认为这世界就对自己一个人不公平，要记得“你并不孤独”——肯定还有其他人在不同的地方、不同的时间遭遇过同样的尴尬和痛苦。但是，有多少人能平静地对待痛苦，而又清楚地意识到自己不能被大脑的直接反应所左右呢？这样一想，我们也就释然了。只要我们认为这个事件没那么值得痛苦，大脑就很难主动遗忘这个事件——更何况我们早就把这个事件和经验记录在案了！想象一下吧，这两个简单的方法会在未来帮我们减少多少麻烦、节省多少时间！

另外，尽管“遗忘痛苦”是大脑的自我保护功能，但是这种“善意”的功能也同样会有副作用。在生活中，有些时候我们肯定需要牢记某些信息，甚至牢记大量信息。举一个背单词的例子。一个人准备留学美国，就要参加 TOEFL、SAT、GRE 或 GMAT 之类的考试（英联邦国家可能需要相当于 TOEFL 的 IELTS 考试成绩），而这意味着，他要牢记起码

12000 个英文单词——这是很多人一辈子也不可能完成的任务。很多人并不了解自己大脑的机制，所以，他们不由自主

地被自己的感觉所控制。他们把背单词当作一件特别痛苦的事情，以至于书店里总是有一大堆乱七八糟的、年年改头换面的所谓“趣味记忆法”的书来满足他们想要摆脱痛苦的需求。实际上，他们不知道，正因为他们把背单词当作痛苦的经历去处理，所以他们对每个单词的记忆都包含痛苦，而大脑为了保护自己，最直接的方法就是把这些单词遗忘！

因此，背单词的时候，或者更一般地说，在做任何一种必须记住大量信息的工作的时候，一定要想办法由衷地把这件事情当作一件快乐的事情来做。我的一个朋友曾跟我分享过他的做法。在当他终于搞明白自己要拿到奖学金就得有

GRE 高分的时候，他被单词量要求吓了一跳。他说，他用了两天时间才想出办法说服了自己：这应

该是件快乐的事情。

他是这么算的——一共要搞定 20 000 个单词，而因此可能

获得的奖学金是每年 40 000 美元左右，并且连续 5 年没有失业的可能；当时美元兑换人民币的汇率差不多是 1 比 8，所以，这就大约相当于每年 320 000 元人民币；如果一年的税后收入是 320 000 元人民币的话，就相当于税前赚了差不多 400 000 元

人民币；这样一来，每个单词大约值 20 元人民币——这只不过算了一年的收入而已。

想出来这些，他终于让自己明白：背单词是非常快乐的。他每天强迫自己背下 200 个单词，在晚上验收成果，每当在确定自己已经记住的单词前面画上一个勾的时候，他就想象自己又拿到了两张 10 元人民币的钞票。他每天睡觉的时候总

感觉心满意足，因为今天又赚了 4 000 元！我的这位朋友显然是一个有能力运用心智的力量控制自

己的人。尽管在许多人眼里，他的想法简直天真可笑，但这恰恰是他最终比别人获得更多成就的根本原因。他不仅是个有能力自律的人，还是个有能力控制自己情绪的人。他用自己心智的力量给抽象的目标赋予了实际的意义，并从此拥有了比那些无法感知抽象事物的人更多的动力。坚持不懈是什么来着？策略加上重复。他的策略使他比别人重复得更轻松、更愉快，所以，最终他属于那些成功的少数派。

1. 比较

在很多人眼里，所谓的成功，不过是比较的产物，归根结底就四个字：“高人一等”，也即市井语言中的“牛屎”。不能做到比谁都牛，那么最好是“一人之下万人之上”，再退一步，也起码是比大部分人或者很多人更“牛”。容貌再好一点，能力再强一点，积蓄再多一点，粉丝再广一点，权利再大一点，地位再高一点，人脉再厚一点……欲望是无限的，现实却是残酷的，可人们“想要拥有未曾拥有过的物质或者资源”的强烈愿望，从未减少过哪怕一点点。

用这样的方法定义“成功”，从一开始就注定了尴尬的结局。财富也好，权力也好，地位也好，用这些东西去定义成功，只不过是说法不同而已，绝大多数人的追求不过如此。要是

“比谁都牛”就是成功的话，这世界上就不会有成功者了——最“牛”——如果祂真的存在的话，而且上帝还不是人，是神。然而，大多数人从来不觉得他们的定义有什么问题，不然怎么会有人为了做奴才甚至连阳具都肯放弃呢？这种例子古今中外到处都有，随手一抓，从指缝里都能漏出无数个。

事实上，被基督教定义为“七宗罪”之一的“嫉妒”也是这样产生的。嫉妒源于对自己和他人之间差异的扭曲理解。大多数人一生无法摆脱由比较而产生的情绪——不管是正面的，还是负面的。有人说：幸福是一种比较。更有人开玩笑说：对一个男人来讲，幸福就是自己的收入总是比妹夫的收入多

参见第 176 页。

20%。有句广告词颇为流行，其实上也是基于一模一样的心理：没有最好，只有更好。

但比较是相对的，相对是永远没有尽头的。由此，我们可以轻松地想象：对那些把自己的幸福建立在与他人比较的结果之上的人来说，幸福和快乐永生永世难以获得，就算偶尔产生了幸福和快乐的感觉，也必然昙花一现，因为总有人会比你更加年轻貌美、英俊潇洒，收入更高、权力更大，地位更尊贵、财富更雄厚。

很多时候，比较是一个坑，大坑。再干脆点说，比较就是陷阱。

有些人看透了这一切，却选择了逃避。这些人认为“万事皆空”，一切都是幻觉而已。他们声称自己可以跳出红尘，远离喧嚣。其实，这也不过是心智力量太弱的表现而已。

另一些人也看透了这一切，却没有选择逃避，而是坦然接受。他们运用自己的心智力量去分辨哪些快乐或者幸福是必须建立在比较的基础之上的，而哪些快乐或者幸福是无须比较同样可以获得的。接着，他们把时间花在寻找甚至制造那些无须比较就可以获得的快乐与幸福上——当然，这同样要付出很多代价——然后无怨无悔地生活，尽情地欢乐，平静地痛苦。

一位外科大夫感觉很快乐、很幸福，因为他刚刚从死神手里抢回了一个年轻的生命。一位中学老师感觉很快乐、很幸福，因为他刚刚给一群15岁左右的孩子讲清楚了感性与理性之间的微妙关系。一位生物所的研究员感觉很快乐、很幸福，因为她认为最近每天从床上爬起来一路小跑冲进实验室，观察记录她所培养的菌体，这实在是太美妙、太神奇了。一位母亲感觉很快乐、很幸福，因为她正坐在孩子的床边，孩子睡梦中的脸庞是那么安静，那么明亮，那么惹人爱怜……

生活无法彻底回避比较，但是，无须比较就可以获得的快乐和幸福也同样很多，只不过它们常常被人们忽略。于是，无数人花费大量的时间去追求必须通过比较才能获得的快乐和幸福，而他们最终获得的，只有更多的痛苦。可是，时间却不会仅仅因为结果无法被人们承受而倒流，时间的属性决定了每个人都不可能真正拥有从头再来的机会。有些人仅仅因为这样就开始寄希望于来生来世，这是相当可悲的。当然，还有更可悲的——有些人寄希望于下一代，而不顾自己的经验完全是“错误的经验”，只是单纯而又愚蠢地认为自己的经验毕竟是“多年的经验”……

其实，比成功更重要的是成长。如果“成功”是与他人比较的话，那么“成长”则是与自己比较——今天的我和昨天的我、明天的我和今天的我之间的比较。后一种比较显然比前一种对个体来说意义更大，也能够带来更加踏实的幸福感。

常常问自己一些这样的简单问题对成长很有帮助：我做完这件事之后所获得的快乐和幸福是不是一定要建立在比较的基础上？想清楚后，标记并优先实施那些无须比较就可以获得快乐和幸福的行动方案。时间会一如既往地流逝，但采取了这个方案的人会惊讶于自己生活的变化。每一秒、每一分、每一天、每一年，时间的质量由于对幸福的追求和感知的差异，竟然会如此不同。

1. 运气

运气究竟是什么？这是一个特别值得认真考虑的问题。如果我们不能把这个问题彻底想清楚，就很可能因为错误的认知而不停地浪费时间。因此竟然浪费了一辈子的例子随处可见，无论古、今、中、外。

首先，运气是确实存在的。有人可以安全飞行二三十年然后光荣退役，可是也有人竟然第一次坐飞机就因事故丧生。当年泰坦尼克号离港的时候，有的人在临时突然因为其他事情改变了行程，躲过一次大劫，可是竟然有人是偷着混上船的，最终难逃一死。有的人买了一辈子的六合彩，中奖了之后却发现那张彩票竟然丢了，可是怎么就会有人一辈子第一次买彩票就中了头奖——那可是

$1/180000000$ 的概率！

并且，运气有好坏之分。如果六合彩中头奖的概率是

$1/180000000$ ，而张三竟然中了，那么他一定会“觉得”自己非常幸运。反过来，如果李四买下了全部18000000张六合彩彩票，竟然恰好不小心弄丢了中了头奖的那张，那么他必然会“觉得”自己非常不幸。

为什么同样是 $1/180000000$ 的概率，却让两个人的感觉天差地别呢？概率是一样的，不一样的是人的欲望。一个人觉得

“幸运”，是因为他的欲望得到了满足；而一个人觉得“不幸”，是因为他的欲望遭遇了落空。

从理性角度出发，我们能体会的所谓的运气，只不过是

因小概率事件发生而产生的感受而已。虽然概率有些时候是可以计算出来的，但肯定不是一个普通人能控制的。欲望尽管不可能总是得到满足，却是我们能够控制，甚至可能完全控制的。浪费时间、虚度年华的人，有一个共同的特征——拼命想控制自己完全不能控制的事物，却在自己真正能掌控的地方彻底失控。

一定要想清楚并牢牢记住：相信运气其实是缺乏自制力的表现。

我一直觉得，自己在大学期间不小心认真学习了概率论和统计学，是使我一生受益无穷的偶然。在那期间的阅读和思考，使我确定并且坦然接受一个现实：概率是独立于任何人存在的，因此绝对不会仅因为我的期望就发生任何变化。李宗盛在《凡人歌》里唱：“问你何时曾看见这世界为了人们改变？”听得我心惊胆颤。我认识到，从本质上来看，运气不过是与完全无关的一种现实存在。换句话说讲，尽管运气确实存在，但我不能相信运气，或者完整地说，我不能相信运气与我有关。

这样的认知会使人变得越来越理性。看到足球场上裁判投硬币决定谁先开球的时候，我们知道这是公平的；而瞥见双方队员中的一些人竟然闭目祈祷的时候，我们知道其实他们的行为是可笑的、无效的，并且压根无关紧要。得到了这样认知的人，一定会永远清楚地记得那个时刻：那一瞬间，他第一次意识到原来自己可以仅仅通过接受现实、控制自己就比大多数人更为强大。他开始理解为什么那么多人迷信血型、星座，翻查黄历决定自己的运程，偷偷献祭求吉兆，或者背地里诅咒自己或讨厌或憎恨的人不得好死。以上行为无一例外，不过是人们在面对自己完全无法控制的现实时所表现出的软弱和无奈而已。

有些人不喜欢甚至害怕自己控制不了的事情，而且，越脆弱的人越希望获得控制权。同时，他们越是意识到自己没有控制权的时候就越害怕。电影里最好玩的相关场景是一个胆小如鼠的人哆哆嗦嗦地拿着枪，却对同伴大声喊道：“谁说的？”

电影《低俗小说》

(Pulp Fiction, 1994) 的片尾就有这样的桥段。参见 goo.gl/D3KF。

爱默生：

Ralph Waldo Emerson, 1803年–1882年，
美国思想家、文学家。参见维基百科 goo.gl/ogxWg。

原文为“Shallow men believe in luck. Strong men believe in cause and effect.”

咸鱼翻生：来源于粤语想象词咸鱼返生（是死过返生的想象，由于死过读起来不吉利，所以用咸鱼代替以避免直接说），由于读音问题返通常写作翻或番。

我能搞定！”所以，爱默生说：“弱者相信运气，强者只究因果。”与此相关的一个有趣现象是，真正的“赌王”都不相信运气。他们不是因为“运气好”而常胜，他们之所以赢多输少，只是因为他们花了更多的时间和精力去研究并且计算概率。他们只想办法赢，从来不赌。反过来，那些相信运气又好赌的人，却永远得不到善终。

当好运气发生在自己身上时，我们确应该非常开心；而当坏运气降临在自己身上时，我们也应该平静接受。无论怎样，我们都要继续生活，当然也要继续面对我们不能控制的事物。其实，这是苏轼早就总结的生活态度：“卒然临之而不惊，无故加之而不怒。”

用这样的认知去观察身边的人，我们很可能会马上达成共识：那些相信“好运气”存在的人，其实往往是为了逃避尴尬的现状，才寄希望于所谓“奇迹”的出现，以求轻而易举地“咸鱼翻生”；而那些相

信“坏运气”存在的人，常常是为 了逃避过往的责任。如果一个人面对现有的尴尬，不愿意承担 责任，他最方便的做法之一就是去抱怨坏运气。相信我，如 果一个人肯坦然面对真实的自我，他最终会发现，他今天面

1. 临的所有尴尬或多或少都有自己的责任。相信运气存在的理

由非常多，法国作家兼制片人让·谷克多就戏谑道：“我们 必须相信运气。要不然怎么去解释我们不 喜欢的人竟然会成 功呢？”

另外还有一个非常有趣的心理学现象：如果一个人相信 好运气，那么他的生活并不会因此变得更好或 者更差；可是，

让·谷克多：

Jean Cocteau, 1889年–1963年，

法国诗人，小说家，剧 作家，设计师，编剧， 艺术家和导演。 参见维基百科 goo.gl/tRl1B。

反过来，如果一个人觉得自己是个倒霉蛋，那他的生活一定

会因此变得更糟。所以，尽管生活不应该盲目乐观，但一定 不能失望悲观。神奇的是，乐观生活、坚 持努力，往往真的 会改变一个人的运气。大约 2 500 年前，塞内卡就把这件事

原文为“`We must believe in luck. For how else can we explain the success of those we don't like?` ”

说得非常清楚：“所谓幸运就是当你准备好了的时候机会来了。” 塞内卡：

世间所有骗子下手的时候，第一步就是想尽一切办法让 受骗者相信“机不可失，时不再来”；而受骗 者一旦相信这是 一个“不可多得、不容错过”的机会，就会在这种想法带来 的压力下做出非理性的选 择。所以，千万不要相信“机不可失， 时不再来”。当一个人没有准备好的时候，对他来讲，不存 在任何机会。机会时时刻刻都会出现在我们身边，关键在于， 我们有没有足够努力，做到“万事俱备， 只欠东风”。而当一 个人准备好了的时候，随处都是机会，而且所有的机会都是 切实的、可以把握 的。

我们也恰恰因此而崇尚努力。尽管法兰克·奈特曾提出 一个相当正确的观点：“努力”相对于另外两个 因素—出身 和运气—是最无足轻重的。但是，我们仍然可以看到很多 现实的例子：有相当数量的人都 确实通过“努力”改变了他

Lucius Annaeus Seneca, 约公元前 4 年—

公元 65 年， 古罗马时代著名斯多亚 学派哲学家。 参见维基百科 goo.gl/iLM3F。

原文为“`Luck is what happens when preparation meets opportunity.` ”

法兰克·奈特：

Frank Hyneman Knight, 1885 年–1972 年，

美国经济学家，曾提出 奈特氏不确定性。 参见维基百科 goo.gl/rE3tC。

们自己的“运气”，进而改变了他们后代的“出身”。

原文为“`Ownership of personal or material productive capacity is based upon a complex mixture of inheritance,`

luck and effort, probably in that order of relative importance.”

1. 人脉

有一次在北大举办讲座的时候，我遇到了一位学生，他问我：“老师，你说是认真学习重要，还是经营人脉重要？”看着 他一脸大杂烩的样子，我先拿出本子记下了这个问题，然后 对他说，这是一个比较大的话题，我会仔细写篇文章放在网 上的，跟着给了他我的网志地址。最后，我又补了一句：“相 信我，所谓的人脉就算重要，也根本没他们说的那么重要。” 到书店里看看吧！在某个专柜或者专区里，有多少书的

书名中有“人脉”二字？太多了。《人脉：关键性关系的力量》、

《人脉圈：人脉决定输赢，人脉决定命运》、《人脉是设计出来的》、

《赢在人脉》、《打造黄金人脉》、《90 秒建立职场人脉》……书 名中有“人际关系”的就更多了。

我写这段话的时候，在“当 当网”上搜索“人脉”，可以找到 521 个结果，搜索“人际关系”，

可以找到 4949 个结果，而搜索“成功”，可以找到 53879 个 结果……

随处可见的胡说八道基本上都没有什么区别，反正都是 胡说。以下从某本书里摘录的文字是还不算最过分的：

中国，最奇妙的现实问题是讲“面子”，这种典

型的例子不但在政治界经常可以看到，在商业界更 是多见。比如说，你想把商品推销给客户时，另外一家公司也在作同样的竞争，估计胜负情势是四比六， 对我方不利，在这种情况下，如果你有一位支持者，

而其“面子”能够通达客户的高层，那么只需凭此 人的一句话就可转败为胜了。我们再举个例子，假如你想向公司提出一个方案，而意见是不是能够被 采纳，就要看公司里有多少人愿意帮你的忙，愿意支持你，即可大致估算出结果。这就是人类社会的 现实面。如此看来，“由支持者的多寡可以判定其是否 为能干的生意人”的说法并不为过。事实上，被 称为“办事高手”或是“能干”的人都具备一个条件， 就是在公司内外有许多人事“通道”，也就是说，他 的人脉很广，“面子”很大。

而在一小段文字里面可以做到谬误连连，其实也不是很 容易。

……如果你有一位支持者，而其“面子”能够通

达客户的高层，那么只需凭此人的一句话就可转败 为胜了。除了“腐败”之外，在正常的世界里，这种情况可能发生吗？

……假如你想向公司提出一个方案，而意见是不 是能够被采纳，就要看公司里有多少人愿意帮你的

忙， 愿意支持你，即可大致估算出结果。 意见是否会被采纳，在正常的世界里，关注点应该是那个意见本身的道理吧！如果那个意见考虑得非常周全、有明显 的好处，会有那么多人反对吗？

用“面子”就可以获得一切，想得美！ 让我们从头细说。 先动脑思考一下：我们愿意与什么样的人成为朋友？从

幼儿园开始，每个人就都已经有了 一些选择朋友的原则—— 尽管并不自知。事实上，资源分布的不均匀，必然造成人与人之间的某种依附关系。观察一下就可以发现：幼儿园里玩 具多的孩子更容易被其他孩子当作朋友。那么，玩具最多的 孩子朋友最多吗？答案并非肯定。

我曾经有机会、也恰好愿意多花一点心思与我遇到的那 个“玩具最多的孩子”交谈。我没过多久就发现，在他的心目

中，与所有成年人一样，“朋友”被划分为“真正的朋友”和 “一般的朋友”。

为了行文方便，以下我姑且把那个玩具最多的孩子叫做 “小强”。

我发出询问后很好奇，但也耐住性子等待小强告诉我谁是他“真正的朋友”。最终，他告诉我，他真正的朋友只有两个。一个是男孩，一个是女孩。之后我问他：“为什么你认为那个男孩是你真正的朋友？”小强一秒钟都没犹豫：“他从来都不抢我的玩具，他跟我换。”我又问他：“那，为什么你认为那女孩是你真正的朋友？”这次小强踌躇了好一阵子，在确定我会给他保密之后，磕磕巴巴地说：“她好看。我把新玩具全都先给她……”我笑。过了一会儿我问他：“她觉得你好看吗？”小强愣了一下，满眼的无辜：“不知道……”我又问：“那她现在手里的玩具是谁的？”小强突然显得很紧张：“不是我的。”我决定不去问那小女孩什么问题了。

基于种种原因，生活中广受欢迎的人总是少数。但同样基于种种原因，大多数人并不知道那些少数派们是如何理解他们的行为的，从小强的这个事例里就可见一斑。刚才小强说他那个“真正的朋友”从来都不“抢”他的玩具，而是跟他“换”。注意这两个词。

我们暂且不讨论所谓的“心计”。确实有些人有很深的城府，他们可以用常人想不出的，或者常人就算想得出来也做不到的手段，达到自己的目的。在这里，我们只讨论最普遍的情况。

所有的人都喜欢并重视甚至偏爱一种交换—公平交换。小强也许并没有意识到，他所拥有的玩具数量使他从概率的角度出发很难遇到可以和他“公平交换”的人，因为绝大多数孩子没有多少玩具，甚至干脆没有玩具，那些孩子实际上没有机会也没有能力与他进行“公平交换”。对他来讲，不公平的交换，等同于“抢”，没有人喜欢“被抢”。而与他换玩具的那个男孩，让小强感受到公平。小强也有自己想要但手里没有的玩具，所以，他也愿意去“换”，而不会去“抢”，因为他自己就不喜欢“被抢”—然后，把最新的玩具都给那女孩先玩……

尽管绝大多数人不愿意承认，但他们的所谓“友谊”实际上只不过是某种意义上的“交换关系”。可如果某人自己拥有的资源不够多、不够好，那么他就更可能变成“索取方”，做不到“公平交换”，最终成为其他人的负担。这个时候，所谓的“友谊”也就会慢慢无疾而终。当然也有持续下去的情况，但与其说这是由于另外一方珍视友谊，还不如说这是另外一方在耐心等待下一次交换，以实现“公平”。电影《教父》里就有这样的桥段：棺材铺的老板亚美利哥·勃纳瑟拉决心找教父柯里昂替他出气并为自己的女儿讨回公道的时候，亚美利哥就是“索取方”。许多年后，教父柯里昂终于在一个深夜敲开了亚美利哥的门……

可以想见，资源多的人更喜欢也更可能与另外一个资源数量或者质量对等的人进行交换，因为在这种情况下“公平交易”更容易产生。生活里随处可见这样的例子，哪怕是在校园这个“交换”本质体现得不是那么明显的地方，同样性质的行为也并不鲜见。比如，某系公认的才子与其他系公认的另一个才子会“机缘巧合”地邂逅并成为“死党”，俗语说的“英雄所见略同”可能就是他们一见如故的原因。如此，

《教父》：

The Godfather, 1972. 美国犯罪剧情电影。参见 goo.gl/8Yurm。

亚美利哥·勃纳瑟拉：

Amerigo Bonasera

柯里昂：

Don Vito Corleone

沈南鹏：

1969 年—

耶鲁大学毕业，曾在花旗等国际大行工作，于 1999 年与梁建章创办了携程网。沈南鹏担任过携程网的执行董事、首席财务官。2005 年 8 月，沈南鹏离开携程，加入红杉资本，出任创始合伙人。2009 年 12 月 15 日，被《福布斯》中文版杂志评选为“2009 福布斯 中国最佳创业投资人”，位列第五。

参见 goo.gl/zZV1q。

梁建章：

1969 年—

生于上海，原携程网首席执行官，现任携程网董事局主席。1984 年就读复旦大学第一届少年班。1989 年获得美国乔治亚理工学院电脑系硕士学位。1990 年成为美国管理会计协会和美国生产制造协会的注册会员。1999 年，参与创立携程旅行网。

参见 goo.gl/iYo99。

他们之间的谈话以及任何其他活动，往往都会让他们觉得相互非常“投机”。仅举一例。

在 1982 年第一届全国中学生计算机竞赛上，沈

南鹏和梁建章这两个“数学神童”同时获奖。当他们第一次相识时，这两个懵懂少年绝不会意识到，17 年后他们会联手创造一个中国互联网产业的奇迹。

不是因为他们要好才各自变得优秀，而是因为他们都很优秀才会非常要好，进而碰撞出绚丽的火花。反过来说，这些被公认为优秀的人，往往并不“低调”，也不“平易近人”。他们不是故意这样做的。他们无意去惹恼身边那些在他们看来“平庸”的人，只不过他们无形中有这样的体会：与这些人交流，沟通成本太高。这些人当中不多见的那些心态平和者，一般都是经历了波折，才终于意识到自己应该保护自己。他们发现，有些误解根本没机会解释。于是，他们开始“谦虚”，他们学会“低调”，他们显得“平易近人”。

许多年前我就注意到了一个现象：我会在别人求助于我，而我内心其实非常抵触的时候，因为怕别人说我是“不够意思的人”，硬着头皮去做自己不想做的事情。我在一次深感受伤的时候有了一个闪念：原来这种尴尬并非来自我没有“乐于助人”的品性，原因是我的精力并不足够旺盛，无法在将自己的事情处理得井井有条的同时，拿出大把的时间和精力帮别人做事——事实上，我自己根本已经是正在“过河”的“泥菩萨”了。想多了之后，我甚至开始怀疑雷锋的领导是否太白痴，因为他没有给自己的下属分配足够的工作——这是那天晚上于我来讲非常惊喜的一件事——我发现我正在独立思考。承认自己能力有限，是保持心理健康的前提。从我重新思考“雷锋的领导”那天开始，我就主动挣扎着去学习如何做事量力而行了。说起来好笑，我自己的智商实在是有限，有限到过去竟然没想过“量力而行”是如此高难度的行为模式：第一，承认自己能力有限；第二，不怕在别人面前露怯；第三，敢于不去证明自己是“好人”……

从这个层面上讲，的确往往只有优秀的人，才会拥有有效的人脉。而且，正因为这些人随时随地都可能要回避“不公平交换”的企图，他们会更加注重自身的质量，知道“不给他人制造麻烦”、“独善其身”是美德，这也体现了常言说的“事多故人离”。而那些不优秀的人，往往并不知道这样貌似简单的道理，他们甚至没有意识到，他们的状况使他们只能扮演“索取者”的角色，进而把每一次“交换”都变成“不公平交换”，发展到最后，极有可能导致交换落空，因为谁都不喜欢“不公平交换”。他们每次落空的交换都会进一步给自

己造成损失，使他们拥有的资源不是数量减少，就是质量下降，继而使他们沦为“索取者”的可能性更高——恶性循环。

还有一些人，过分急于建立所谓的人脉，甚至全然不顾自己的实际情况。人们常用一些专门的词来描述这样的人，例

李开复：

1961 年—，

信息产业的管理人员和 电脑科学的研究者。现 任创新工场的董事长兼 首席执行官。曾在苹果、 微软和谷歌三家IT公司 担当要职。

参见维基百科

goo.gl/tKv03。

李彦宏： Robin Li， 1968 年—，

中国山西阳泉人，持有 美国绿卡，百度公司的 创建者，现任董事长兼 首席执行官。 参见维基百科 goo.gl/ePcz1。

如“谄媚”、“巴结”、“欺下媚上”甚至“结党营私”等。这

样的人，往往也不是他们自己故意非要如此不可，他们只是 朦胧地意识到，一个人的力量过于渺小，所以才希望借助其 他力量。而一个人的能力越是渺小，他的欲望就会显得越发 强烈。这些人的特征非常明显，其中之一是：他们会在生活 中经常有意无意地用亲密的方式提及大家仰望的人物，无论

俞敏洪：

1962 年—，

中国江苏省江阴市人， 北京新东方学校创始人、 校长，现任新东方教育 科技集团总裁。 参见维基百科 goo.gl/48Z9p。

他们与这些“大人物”是否真的存在私交密往。在中文语境

里，他们就会只说名字而不说姓氏：李开复不叫“李开复”， 在他们嘴里是“开复”；李彦宏不叫“李彦宏”，在他们嘴里 是“彦宏”；沈南鹏不叫“沈南鹏”，在他们嘴里是“南鹏”； 最近我听到更恐怖、更令人毛骨悚然的是，“小俞”（俞敏洪）、

“小邓”（邓峰）、“大想”（李想）.....

邓峰：

1963 年—，

中国北京市人，北极光 创投公司创始人之一， 在风险投资、计算机、 通讯和数据网络产业有 超过 20 年的技术和管理 经验。

从整体上看，人脉当然很重要。不过，针对某个个体来说，

比人脉更重要的是他所拥有的资源。有些资源很难靠白手起家获得，比如金钱、地位、名誉。然而，有些资源却可以 轻易从零开始积累，比如一个人的才华与学识。才华与学识， 是一定可以通过努力获得的。一个人的心智能力一旦正常开启， 他就会发现，自己在这个信息唾手可得的世界上，只要正

常

李想：

1981 年—，

中国河北省石家庄市人， 现任汽车之家首席执行 官、澳信传媒副总裁。 他在高三时退学创业， 现

已经身价过亿。

参见 goo.gl/2c1tv。

地努力，并且有耐心和时间做朋友，很容易就能成为至少一

个领域的专家。努力并不像传说中的那么辛苦，说出来只不过是—每天至少专心学习、工作 6 小时。可是，努力需要的耐心，却远比多数人想象中来得巨大，“要与时间相伴短则 5 年，长则 20 年”。

经过长时间的观察，我又发现了另外一个多年前智商平平的我不是很容易能想明白或者轻易预见的事情：如果一个人的身边都是优秀的人，就往往会出现没有人求他帮忙的景况，因为优秀的人几乎无一例外都以耽误别人的时间为耻，同时，这些人恰恰因为能够独立解决遇到的问题才被其他认为是优秀者。

如果有一天，某个人经过长期的积累，真正成为某个领域的专家，他必会惊喜于真正意义上的、有价值的、所谓“高效”的人脉居然会破门而入。他所遇到的人将来自与以往完全不同的层面和意想不到的方向，而他自己也不再是过去一无是处的“索取者”，他扮演的将是“乐于助人”的角色—很少有人讨厌善意的帮助，更何况这个人是被我们找来提供帮助的。

甚至，这些优秀的人会获得意外的帮助。一个优秀而有价值的人，自会引来很多其他的优秀而有价值的人主动为其提供帮助，而这时候的帮助往往是“无私”的。正如没有哪个医生会在救死扶伤之后仅仅因为酬劳太少而恼羞成怒一样，那些品质磨炼到一定地步、境界豁达到一定层次的人，往往真的可以做到“施恩不图报”，因为对他们来讲，能够有机会

“验证自己的想法”就已经足够重要、可以令人心身愉悦了。同时，被帮助的一方也正因为并非寻常之辈，所以一定懂得“滴水之恩，涌泉相报”的道理，最终的结果自然是皆大欢喜；又因为“沟通成本几近于零”，整体效果自然是“交流收益相对无穷放大”—良性循环。个中生活智慧在于：集中精力改变那些自己能够改变的事情，暂时忽略那些自己不能改变的事情。专心打造自己，让自己成为一个优秀的人、一个有用的人、一个独立的人，比什么都重要。打造自己，就等于打造自己的人脉—如果人脉真像传说中那么重要的话。其实，

我总觉得关于人脉导致成功的传说虚无缥缈，不过是些不明真相的人臆造出的幻象罢了。

特别澄清一下，我并不是说，我们从此就不用关心自己身边的任何人了，或者说从此就无须与任何人打交道了。与人交往也是一种需要学习，并且也需要耗费大量时间实践的技能。我只想提醒读者：别高估自己，误以为自己有足够的可以妥善地处理与身边所有人的关系。浏览一下手机通讯录簿里的名字吧！有多少人我们已经很久没有联系了？我至今只听两三个人这样回答我：“最长时间没联系的，也不超过两个星期。”而这些人中还有一个是特别固执且特殊的人—他的手机通讯簿里总共才有 22 个名字。

毕淑敏在小说《女心理师》的自序中曾经提到：

.....我学心理学课程一事，纯属偶然。朋友 XX 摔断了腰椎骨，打了石膏裤，瘫躺床上三月。我在自家墙上的挂历上写了一行字：“每周给 XX 打个电话。”我当医生出身，知道卧床不起的病人非常寂寞，希望能躺着聊聊天。后来我就按照挂历上的提示，每周都给这个人打电话，有一句没一句地闲聊。尽管我

很忙，还是会多磨蹭一点时间，让她开心。后来有一次，她随口说香港中文大学心理学教授林孟平到北师大带学生.....我问，我能跟她学习吗？朋友说，那可不知道。后来感谢那位朋友说，我能学心理学，多亏你摔断了腰。

我由此领悟，真正的关心最终只有一种表现：为某人某事心甘情愿地花费时间，哪怕“浪费”时间。

毕淑敏：

1952 年—，

中国当代女作家，注册 心理咨询师。 参见维基百科 goo.gl/8Q2yz。

这也很容易理解。当我们把时间花到一个人身上的时候， 相当于在他身上倾注了自己生命的一段—不管最终的结果 如何，那个人和那件事都已经成为我们生命的一部分。每 个人的时间都是有限的，所以，“真正的好朋友”谁都只有几 个而已。

这实在是一个大到足以写两本书的话题。碍于篇幅，我 只能提供两个简单但实践起来并不那么容易的建议了：

- ▷ 专心做可以提升自己的事情，学习并拥有更多、更好的技能，成为一个值得他人交往的人。
- ▷ 学会独善其身，以不给他人制造麻烦为美德，用自己的 独立赢得尊重。

1. 自卑

每个人都有个“愿望中的自己”，同时还有一个“感觉 中的自己”。

最佳状态貌似是：

愿望中的自己 = 真实的自己 = 感觉中的自己

然而，通常的情况远非如此。其实，很多时候，一个人 如果处于这种状态：

愿望中的自己 \neq 真实的自己 \neq 感觉中的自己

已经是相对非常幸福和快乐的了。许多人在某些方面更 可能处于这种状态：

愿望中的自己 \neq 真实的自己 \neq 感觉中的自己

于是，生活中就充满了这样或那样的扭曲。这些扭曲， 往往会使我们做出莫名其妙的、违背理性的决定或者选择。 而时间才不管谁的选择或者决定是否理性，无论怎样，它都 一如既往地流逝。

所有可能的扭曲，几乎全部来自那个实际上最不可靠的， 但是我们又必须依赖的“感觉”。我们的“感觉”是非常不准 确的，并且是特别容易受到影响的，甚至还是最可能被误导的。 最明显的例子就是魔术。所有的魔术，都是通过并利用我们 感觉的缺陷或者盲区达到神奇效果的。

一个人的外表，即相貌与身材，是其最容易产生感知扭曲 的方面。其原因也简单—人与人之间最容易分辨的差别就 是外表。可是，通过感觉却没那么容易获得关于外表的真实 信息。因为，在外表审美的过程中，每个人或多或少都会受 到“补偿心理”的影响。比如，一个胖男人往往更喜欢所谓 的骨感美女，一个瘦女人也常常更容易对体格粗壮的男人产 生好感。这种扭曲直接产生的一个有趣现象是，在明星圈子 里，那些被普遍认为相貌出众的人之间所谓“美”与“丑”的 差异，并不比普通人之间的小，甚至可能更大。

简单分类讨论一下。如果一个人真的帅，而他又觉得自 己帅，那么当他“感觉中的自己”等于（或者误差很小地约等 于）“真实的自己”的时候，人们很可能会认为他很自信，他 也会“觉得”自己非常自信。然而，当他“感觉中的自己” 远远超过“真实的自己”的时候，人们会评价他“自负”，而 他则可能因为这种感觉上的误差，在其他地方或多或少地付 出一些他想不到的代价。

如果一个人的相貌超出平均水准，那么他通常不太容易 因此自卑，而他“愿望中的自己”就算可能超出“真实的自己”， 一般也并不会差于“感觉中的自己”。

但是，如果一个人的相貌低于平均水准，那么他就很可 能因此自卑，因为他“愿望中的自己”有可能远远超出“真实 的自己”，而“真实的自己”总是会通过各种方式纠正“感觉 中的自己”—尽管他自己可能会有意无意地拒绝这种纠正。

于是，“感觉中的自己”是有限的，“愿望中的自己”是“没有 最好，只有更好”的，二者之间的差是一个非常大的负值——自卑形成了。

问题不止这么简单。

首先，作为整个社会的一员，大多数人并没有意识到，有时候，整个社会向他灌输的观念可能是错误的。道理也很简单：每个人都是通过自己的感觉感知这个世界的，而“感觉”本身非常不准确，且特别容易受影响，甚至被误导。显而易见，整个社会的观念不过是绝大多数人的观念的组合，其中必然包含未矫正的、粗糙并扭曲的所谓“真实的感受”。

在几乎所有的社会中，来自整个群体的、对每一个个体的心理健康最不利的，也许就是“自卑”的定义了。古今中外，几乎在任何一个人类组织系统当中，“自卑”都被定义为负面的，“自负”也是负面的，只有“自信”才是健康的。其实这种定义并没有什么价值。假想一下，我们若能生活在一个“感觉”可以准确反映现实的社会中，那么所有类似“自卑”、“自信”、“自负”的概念就都没有存在的必要。但是，这样的社会并不存在，现实是，人们生活在一个由于“感觉”的偏差而自然扭曲的社会中。“感觉”本已不准确，再在其上进行价值定义，以图进一步改变感觉，更是大谬。

为了自己的心理健康，我们其实有必要选择性地漠视甚至忽略整个社会灌输给我们的观念——很多时候，那不过是“整个社会的扭曲的感觉”而已。所以，自卑不是缺点。该自卑的时候就要自卑，这才是正常的。如果谁在所有该自卑的

时候竟然从不自卑，那他就真正扭曲了自己。其次，我在与学生的大量交流中反复发现这样一个现象：

优秀的人更容易自卑。我们往往认为一个人的优秀与自信成正比，可事实上并非如此。让我们假设某人（姑且称他为“甲”）非常优秀。那么，有一点是很容易想象的：甲与所有的人一样，不大可能是完美的。更有可能的是：甲在某方面非常优秀，而在其他方面的水平只是一般而已，甚至低于平均水平。但是，优秀的人

往往会给自己制定过高的标准，甚至想当然地认为自己在各个方面都应该相当优秀。于是，甲所拥有的非常优秀的那些方面

—假设可以打 99 分（100 分制，下同）—相对于他所拥有的水平一般的那些方面—65 分—差距太大—高达 34 分。

而另外一个没那么优秀的人（姑且称他为“乙”）所拥有的还算优秀的那些方面—80 分—相对于他所拥有的那些水平一般的方面—60 分—差距仅有 20 分。这样一来，从自我满意度的角度来看，优秀的甲要比平凡的乙承受更大的落差。如果只考虑落差本身，那么甲明显会感受更多的痛苦

—尽管他实际上无论在哪个方面都比乙优秀。从这个角度出发，反倒是那些资质在各方面都处于平均水平的人更不容易自卑。通常，一个人差也差不到哪里去，因为差到极致的难度绝不亚于好到极致的难度。所以，资质处于平均水平附近的人，从概率的角度来看，几乎不会遇到极大的落差。

从这里就可以看出：完全从自我感受的角度出发，芙蓉姐姐是完全没有理由自卑的，而从客观的角度出发，芙蓉姐姐的自信甚或自负，其实与其他人也完全没有任何关系。而她的行为竟然引来了愤怒。被芙蓉姐姐激怒的人们心里可能是这么想的：我都没怎么样呢（我自认要比你强多了），你凭什么跳出来？！

症结就在这里：自信和自卑的衡量标准是在自己身上，还是要以别人为参照物呢？事实上，既不该在自己身上，也不该以别人为参照物。美与丑的分别、强与弱的不同、慧与痴的差异，并不依附个人观点而存在，也不会因为任何人的看法而改变。

分析清楚后，我们就要着手解决问题了。要做到“不以物喜，不以己悲”的健康状态，要迈出的第一

步就是—停止 嘲弄他人。生活中我们很少真的遇到他人的“弱”影响了我们的“强”的情况。嘲弄别人“弱”往往只是为了证明自己的“强”，而真的“强”是不需要证明的，需要证明的“强”其实是清楚自证的“弱”。通过嘲弄他人而获得的“强”的感

觉，必然是远离“真实的自己”的，在别人眼中，这种做法 通常也只会被视为嘲弄者本身“自负”而已，而嘲弄者所体会的“自信”亦不过是扭曲严重的幻觉。从独立第三方的角度认真观察就会发现，结局总是：嘲弄他人最终收获的只能 是对自己的伤害—常常是来自各个角度的全方位的伤害。

嘲弄者必被嘲弄—这简直就是一个恶毒的魔咒。我就 有过一段与此类似的经历。我上大学的时候，也不知道为什么， 男生宿舍里流行一种低级的游戏—扒裤衩。动不动就有一 群人用莫名其妙的理由对某个男生群起而攻之，最终令被攻击的男生下身赤裸，羞愧难当。那个时候（20 世纪 90 年代初），我们宿舍一共住了 12 个人，其中只有我从来没有参加过任何一次这种游戏。甚至在所有人—包括那个被 扒掉裤衩的—嬉笑一片的时候，我都笑不出来。也许是我 实在看不出这件事好玩在哪里吧。大学毕业之后，有一天我 突然想到：整个宿舍里，只有我从来没有被扒过裤衩，也从 来没有谁对我有过这种企图。我们宿舍的老三因为身体最壮， 4 年内从未“失身”。然而，他在大学生活的最后一天，却“晚 节不保”—10 个人集体把他围了起来。10 秒之后，他说：“我 自己来还不行吗？”结果听到的回答是：“当然不行！”5 分钟 之后，他被扒得精光，锁在宿舍门外。这段经历让我终生受益。 没有什么比这段经历更能清楚地让我明白“己所不欲，勿施 于人”的道理。

另外一个比较“技术”一点的手段是“忘记自己的优点”。

这是一个多少有点夸张的说法，因为自己的优点实在很 难被自己“忘记”。然而，这不仅是有道理的，还是有必要的。 克服自卑的正确方式往往被认为起码应该是“克服缺点”，但 有很多所谓的缺点是 不可能被克服的。如果“相貌丑陋”勉强还可以花上一些钱整容的话，“五短身材”又该怎么办呢？在任何竞技活动中，如果准备不足，而心肌不够强大、肺活 量相对较差，又怎么可能仅仅通过“深呼吸”就可以改善运 动机能呢？所以，那些“如何克服缺点”的说辞不仅愚蠢， 甚至可笑。

其实，更准确地说，克服自卑只需要“尽量漠视自己的 优点”就好了。在一个“自卑”、“自信”、“自负”几乎全部 被扭曲定义的社会里，一个人“尽量漠视自己的优点”带来 的最直接的好处就是他会 被赞誉淹没，因为他太“谦虚”、太“低调”了。其实，他也没做什么，只是做了一件所有成熟的人 都善于去做的事情—让别人舒服。很多时候，所谓“谦虚”

和“低调”其实是一种自我保护的优化策略。“尽量漠视自己的优点”这一方案的意义并不仅限于此。如果一个人可以控制自己的感受，刻意做到“尽量漠视自己的 优点”，那么他必会发现自身的一个重要变化：他的优点与 缺点之间的落差被他人为地却同时自然地减少了，而这是一 个貌似矛盾却非常合理的结果。这种落差的减小，必然会减 缓他的不必要的痛苦。

还有一个相当不错的手段，是我的一位朋友告诉我的。 她的方法是：在自己的语言中，把“优点”和“缺点”这 两个词替换成“特点”。

我在讲作文课的时候经常说：“我们所使用的语言限制 了我们的思维。”比如，在股票市场上，经常有人因为在思考 的时候用词不当而损失大笔财富—当投资者所持有的股票 价格下跌的时候，他们去描述缩水的市值时原本应该用的词 是“账面损失”，而不是“损失”或者“实际损失”，但是， 有些人没有经过思考训练，在描述缩水的市值时所使用的词 是“损失”或者“实际损失”，于是，一些投资者承受不了心 理压力（其实是自己吓唬自己），把手中的股票卖了出去，“账 面损失”就真的变成了“实际损失”。反过来，在另外一些情 况下，有些人因为误把“实际损失”当成“账面损失”而错 失了减少损失的机会。所以，我认为这位朋友的方法是我见 过的非常精巧却又能从根本上解决问题的方法之一。因为用

“特点”这个中性词取代“优点”、“缺点”这种明显带有褒贬含义的词，她就能很容易地做到平静对待自己的各种特点，也平静对待他人的各种特点了。而这一方法背后还有更深的思考。其实，人们口中的“优点”和“缺点”往往是相对的。

“调皮”的小孩子就算不被老师喜欢，也不能否认他们更有创造性；勇于冒险的人，在战场或者商场上可能成为英雄，也可能成为烈士；被称为“话痨”的人，也许平时挺讨人厌的，但是当老师就相对更有天分。

最后一个方法是“适当地放纵一下自己”。

承认自己是一个有缺点的人，是让心智获得解放的重要前提。前面说过，自卑原本只是正常的感受，不过是被定义成了负面的而已。与此相似，如果认真思考，我们会发现所谓的“虚荣”也是每个人再自然不过的愿望，却同样被定义为负面。其实，只要在不伤害他人情感、减损他人利益的情况下，对自己身上的缺点大可不必苛求。“自卑”一下能怎么样？“自负”一下能怎么样？“虚荣”一下又能怎么样？如果仅仅因为一个人“自卑”了一下、“自负”了一下或者“虚荣”了一下，他身边的人就受伤了，那么有问题的其实不是他，是他身边的人——他们太脆弱了。

所有的方法都需要花上一点时间和精力才能正确操作。拿出一张纸、一支笔，罗列一下吧。在左面罗列你的优点，在右面罗列你的缺点——花上一天时间也不过分，因为我们需要分辨“这个真的是我的优点吗”以及“这个真的是我的缺点吗”。完成这一步后，再试着猜想一下别人是如何看待我们的优点或者缺点的。我们甚至可以旁敲侧击地去了解一下

——我相信，你会和每个人一样，屡屡吃惊，甚至目瞪口呆。在这个过程中，你会了解“真实的自己”和“感觉中的自己”二者之间的差异，甚至还有“他人眼中的自己”。在这些了解的基础上，再仔细分析一下：自己的缺点当中有没有可能会给其他人造成伤害的？如果有，请想办法克服。每个人都一定会有一些“无伤大雅的缺点”，适当地在这些方面放纵一下吧，相信我，这种“适当的放纵”对我们克服那些“可能会给其他人造成伤害的缺点”有巨大的帮助。

1. 灵感

托马斯·叟：参见114页。

《学问与决策》：Knowledge and decision, 1980。

我在读书的过程中经历的一个特别有趣的现象是，当我意识到自己需要找关于某个特定领域的书的时候，好书会自动出现——或者是朋友送的，或者是在书店、图书馆里随手翻到的，或者是在网上闲逛时看到不知道谁写的帖子里提到的，甚至可能是早就放在自己的书架上却一直没时间看的……

我最近遇到这种情况的次数相当多。在整理这本书稿期间，我在朋友的书架上发现了一本连他都不知道从哪里搞来却从来没打开看过的、借到手之后给了我许多启发的托马斯·叟的《学问与决策》英文原版；我在自己书架上的早就看过好几遍的《引爆点》、《本能》等书中，也“发现”了许多特别

1. 恰当的例子；我在书店闲逛时随手买了其中几乎随处都有内

《引爆点》：参见 156页。

《本能》：参见 111页。

《少有人走的路》：

The Road Less Traveled, 1978。

毕淑敏：参见 239页。

容可以验证我过去很多想法的《少有人走的路》；我在机场书店里看到了包装和设计都很差，但仅凭作者名气就可以保证读完不会后悔的毕淑敏的小说《女心理师》，里面有一个特别好的类比.....

我这样一说，好像例子和灵感随手可得，但在前些年我讲作文课的时候，总有学生向我抱怨：“老师，我找不到例子，怎么办？”遇到这种情况，我总是耐心地告诉学生：“例子这东西，跟钱一样，是攒出来的，不是想出来的。”还有学生问：

“老师，我怎么找不到像你上课时举的那样精彩的例子呢？”我当时的回答是：“继续找。凡事都不过是靠积累。”

今天想来，这样的回答未免过分简单了，但这个认识我是在讲了好几年作文课之后才得到的。记得那天，我在讲一道 GRE 作文题时，提到了这样一句话：“我们的社会倾向于遗忘那些重要的人物—事实上，所有的社会都可能如此。”要讲清楚这个问题，我就必须向学生举例说明“哪些重要的人物被遗忘了”。我问：“有没有人可以说出 3 个对我们的社会来说非常重要却被遗忘了的人物呢？”课堂里几百人，只有几个学生犹豫了一下，举起了手，听我强调要“说出 3 个”，他们又慌忙把手放下了。

举例说明“哪些重要的人物被遗忘了”岂止不容易，甚至几近不可能。想想看，任何人都是整个社会的一分子，整个社会都把这些人的遗忘了，其中的一分子又如何得知呢？就算在互联网上搜索，也很难想出从哪个关键字开始。随后，我就一口气举了陈寅恪、张志新、蒋彦永、高耀洁等一串名字。每提一个名字，我就要请所有没听过这个名字或者听过也不知道那是谁的同学举手，结果每次举手的都是绝大部分同学。

当即就有同学发问：“老师，那你是怎么知道的呢？”我告诉他们：“原本我也不知道，甚至我也不可能知道。但是，我有一点不一样。这些题目和刚刚那个句子，‘我们的社会倾向于遗忘那些重要的人物—事实上，所有的社会都可能如此’，是我很久以前记到我的笔记本上的。所以，在记下这句话后的某一天，当我读到关于刚才那些人的文章时，就算当时的阅读基于其他的原因或者目的，与写 GRE 作文无关，我也会一下子想到那个曾经记在笔记本上的句子。于是，那个

GRE：参见 215 页。

陈寅恪：

1890 年–1969 年，

江西省义宁州人。中国现代历史学家、古典文学研究家、语言学家、中央研究院院士。参见维基百科 goo.gl/oozI0。

张志新：

1930 年–1975 年，

女，天津人，因在文化大革命中批评对毛泽东的个人崇拜和极左派而成为著名的持异议人士。她从1969年起被监禁了六年，直至被残酷处死。后被平反，并被追认为烈士。参见维基百科 goo.gl/pkPJk。

蒋彦永：

1930 年—，

浙江杭州人，中国当代著名医师。中国人民解放军少将军阶。持不同政见者。

2003 年，他在 SARS 事件中率先向外界披露中国大陆的严重疫情。 参见维基百科 goo.gl/zbiAQ。

高耀洁：参见 175 页。 谭嗣同：

句子旁边就又多了一个‘被整个社会遗忘的重要人物’的例子。” 1865 年–1898 年，

我记得小时候读那些博学之人的书时，常常深感自卑。 在很长一段时间内，我都很纳闷：他们究竟是如何做到连这个都知道的呢？！比如，有人提到那个说过“我自横刀向天笑，

字复生，号壮飞，湖南

长沙浏阳人。清末百日 维新四公子之一。 参见维基百科 goo.gl/FrXpq。

去留肝胆两昆仑”的谭嗣同在 100 多年前还写过这样的文字：

“详考交媾时筋络肌肉如何动法，涎液质点如何情状，绘图列

参见谭嗣同《仁学·仁 学上·十》

说，毕尽无余，兼范蜡肖人形体，可拆卸谛辨，多开考察淫

约翰·萨瑟兰：

John Andrew Sutherland, 1938 年–，

伦敦大学学院现代英语 文学荣誉退休教授。 参见维基百科 goo.gl/dEQB3。

《小说家生平：在 294 位 小说家生平中的小说史》：Lives of the Novelists: A History of Fiction in 294 Lives, 2011。 下文所述内容在该书 399 页–401 页，参见 goo.gl/R5KU2。

《了不起的盖茨比》：

The Great Gatsby, 1925。 参见维基百科 goo.gl/wkRbE。

斯科特·菲茨杰拉德：Francis Scott Key Fitzgerald,

1896 年–1940 年，

美国小说家。 参见维基百科 goo.gl/lrPpx。

学之馆，广布阐明淫理之书，使人人皆悉其所以然”。

另外一个例子来自约翰·萨瑟兰，他在《小说家生平：在 294 位小说家生平中的小说史》中写道—以《了不起的 盖茨比》享誉美国的小说家斯科特·菲茨杰拉德因为妻子抱怨自己的阳具尺码“太小”而苦恼。他跟自己的好友海明威 在巴黎吃午饭的时候把这事说了，海明威一听，拽着菲茨杰拉德到男厕所检验，得出结论“不算太小”。之后又带他去 参观卢浮宫，两个当时最杰出的美国小说家在那花了一下午 时间严肃地测量古希腊男性雕塑的性器官尺寸，这才打消了 菲茨杰拉德的顾虑。现在看来，这些博学之人不见得是在“什么都知道”之后才将其写出来的，他们很可能是为了写出来才去搜索、积累， 并发现了那些令我们惊奇的内容。当然，如果我没猜错的话， 他们自己也会经常被自己的发现吓一跳，要不怎么会有“文章本天成，妙手偶得之”这样的慨叹呢？

所以，素材的积累固然重要，但是，如果提前确定一个 方向或者目标，就可以积累很多原本甚至想象不到的素材—惊喜连连。我就有一段极富戏剧性的经历：在写现在这段文 字前一个星期左右的一个下午，我闲来无事，拿出过去的读

1. 书笔记翻来翻去，突然发现里面有这么一则：

海明威：

Ernest Miller Hemingway, 1899 年–1961 年，
美国记者、作家。 参见维基百科 goo.gl/iy8EQ。

卢浮宫：

法文 Musée du Louvre, 现为法国国立美术博物 馆。参见维基百科 goo.gl/j8QZU。

“文章本天成，妙手偶得 之”出自南宋诗人陆游

(1125 年–1210 年) 的

《剑南诗稿·文章》。

我们都可能有过这样的经历。在鸡尾酒会中， 所有的人都在用差不多的音量三五成群地谈话。你 正在与某个或者某些人交谈，在你们谈话过程的相 当长一段时间里，除了与你交谈的人们所说的话，以及你自己对那些人们所说的话之外，其他的声音事 实上都被你忽略，等同于并不存在。但是，如果另外一群人的谈话中突然出现你的名字，甚至可能是 在他们离你并不是很近的情况下，你都会瞬间捕捉到那个声音，就好像它突然冲进了你的耳朵一样。 奇怪的是，在之前相当长的一段时间里，那些人一直在以同样的音量、在同样的距离外交谈，但是你 却完全不知道他们在说些什么，在你听到那个声音

之前的部分全部被过滤了。这就是所谓的“鸡尾酒 会效应”，该效应是由柯林·奇瑞于 1953 年第一次 注意到之后命名的。当时，科学家们正在想办法为 机场解决空中交通控制面临的各种问题。那个时候， 控制员要从控制塔通过大喇叭获取飞行员的声音信 息，并从众多飞行员嘈杂的声音中分辨出特定飞行 员的声音，这种情况使空中交通控制中的通讯问题 非常棘手。

我终于有了对这个问题的更清楚的解释。“对特定信息的 注意力”会使我们拥有神奇的能力—在哪怕是 非常嘈杂的

“噪音”中一下子挑出我们所需要的“被关注的信息”。 我索性在维基百科和 Google 上做了更多的 功课。这下我

才知道，原来现在科学家们对所谓的“潜意识”也有了更多 简单明了的科学解释。人类大脑中的灰质 所储存的各种信息 里只有很少的一部分（很难超过 12%）是有序存储的，这部 分被人们称作是“有意识的”。而更多的信息或者信息碎片是 无序存储的，甚至是很难通过意识直接调出的，这些往往就 是被人们称作“无意识”或者“潜意识”的部分。梦境就是 潜意识存在的最基本的证据。

随着信息输入量的增加，大脑会因为需要而主动生成新 的灰质细胞。科学家们已经发现，使用两种或 者两种以上语言 的人的大脑拥有更多的灰质细胞。而由于颅腔的大小是有限 的，于是，灰质细胞的 增加最终会导致灰质的密度越来越高， 这亦会令灰质细胞之间由神经元连接起来的可能性越来越大， 人们所说的“融会贯通”现象也就有可能出现—那些原本貌 似毫不相干的信息现在有机会被联系在一起 了。所以，所谓 知识渊博的人，就是那些大脑中存储的信息量超常地多的人。

鸡尾酒会效应：cocktail party effect。 指人的一种听力选择能 力，在这种情况下，注 意力集中在某一个人的 谈话之中而忽略背景中 其他的对话或噪音。 参见维基百科 goo.gl/1iv0V。

柯林·奇瑞：

Edward Colin Cherry, 1914 年–1979 年，
英国认知科学家。 参见维基百科 goo.gl/NiHiA。

埃斯库罗斯：

Αἰσχύλος，

前 525 年—前 456 年，

这些人总是可以“融会贯通”，看上去也就超常地充满“智慧”。古希腊悲剧诗人，与索福克勒斯和欧里庇得斯

这样看来，很多人讨厌死记硬背的想法是肤浅的。埃斯

库罗斯曾经说过“所谓智慧就是记忆力”，我相信，这应该来自他在当时无法全面解释却又朴素而自然的体验。有些知识领域就是相对更需要所谓的“死记硬背”，比如历史、地理、并称为古希腊最伟大的悲剧作家，有“悲剧之父”的美誉。参见维基百科 goo.gl/J3Wz8。

铁树：指琉球苏铁（学名 *Cycas*

revoluta），也常称苏铁，因为树干如铁打般的坚硬，喜欢含铁质的肥料，所以得名铁树。铁树开花常无规律，且不易看到开花，故有“千年铁树开花”的说法，言其开花较少。

外语等。其实，“死记硬背”有另外一个令人印象截然相反的同义词—博闻强识。

我认为，以下这种情况是完全有可能出现的。每天我们都会有意无意地接收并在大脑的灰质细胞中储存大量的信息，尽管这些信息中很大一部分以潜意识的形态存在，我们甚至无法用意识将其调出，但它们就好像鸡尾酒会中无序而又嘈杂的“噪音”一样，有时“对特定信息的注意力”会使我们“神奇地”捕捉到那些与“我们所关注的信息”相关的某些信息—这很可能就是人们常说的“灵感乍现”。

所以，不要无谓地相信什么“突然闪现的灵感”的存在。灵感这东西，就算存在，也不会是平白无故出现的，肯定是有来历的。灵感的出现，只不过是“量变到质变”的那一瞬

1. 间突然绽放的铁树之花。

李敖：参见 071 页。

参见凤凰卫视 2011 年

09 月10日“文化大观园·哈啰李敖”节目。

可能出于同样的感受，李敖曾戏谑道：妓女不需要靠性欲来接客，作家不应该靠灵感来写作。尽管李敖后来的为人让人颇有些失望，但是，他的博学却是实实在在的。李敖看

1. 书的方法相当独特，但也很容易就能看出其机理及优势。李

为了节约篇幅，本部分进行了少量缩写。可参考相关视频：goo.gl/3Qm1L。

敖在凤凰卫视 2006 年 1 月 19 日的《李敖有话说》里是这样介绍他的读书方法的：

我李敖看的书很少会忘掉，什么原因呢？方法好。什么方法？心狠手辣。剪刀美工刀全部用到，把书给“分尸”掉了，就是切开了。这一页我需要，这一段我需要，我把它按类别分开来。那背面有什么用怎么办呢？把它影印出来，或者一开始就买两本书，把两本书都切开后整理出来，把要看的部分分类存留。结果一本书看完了，这本书也被我“分尸”分掉了。这就是我看书的方法。

那分类怎么分呢？我有很多自己做的夹子，夹子我写上字，把我的资料全部分类。一本书看完以后，全部进入我的夹子里面。我可以分出几千个类来，分得很细。好比说按照图书馆的分类——哲学类，宗教类；宗教类再分成佛教类、道教类、天主教类。

我李敖分得更细了，“天主教”还可以分，“神父”算一类。“神父”还可以再细分，“神父同性恋”是一类，

“神父还俗”又是一类；“修女同性恋”是一类，“修女还俗”这又是一类。

任何书里有关的内容，都进入我的资料里来。进入干什么呢？当我要写小说的时候，需要这个资料，打开资料，我只是写一下就好了。或者发生了一个什么事件，跟“修女同性恋”有关系，我要发表对这个新闻的感想，把新闻拿过来，再把我的资料打开，两个一合并，文章立刻就写出来了。

换句话说，这本书看过以后，被我大卸八块，五马分尸，可是被我勾住了。这些资料我不凭记忆力来记它，我凭用细部的很有耐心的功夫把它勾紧，放在资料夹子里。我的记忆力只要记这些标题就好了。标题是按照我的习惯来分的，基本上都翻译成英文字，用英文字母排出来，偶尔也有些中文的。

今天我把看家的本领告诉大家。你看李敖知道那么多，博闻强记，记忆力那么好。我告诉大家，记忆力是可以训练的。记忆力一开始就是你不要偷懒，不要说躺在那里看书，看完了这本书还是干干净净的，整整齐齐的，这不对。看完了这本书，这本书就大卸八块，书进了资料夹，才算看完这本书。

今天我为大家特别亮一手，把如何看书的招告诉大家。不要以为这本书看完了，干干净净的、新的算看过。那个不算看过，因为当时是看过，可是浪费了。你不能够有系统地扣住这些资料，跟资料挂钩。可是照我这个方法，可以把你看过的书，把精华都抓出来，扣在一起。这就是我的这种“土法炼钢”的治学方法。

有了这样精巧的勤奋，李敖那火花乱溅的“灵感”从何而来，就清清楚楚了。

按照这样的理解，所有的成功，本质上都是一样的。先

花上相当的时间和精力去锁定一个方向或者目标。确定它现实可行之后，运用心智的力量，在这个方向上投入更多的时间，比更多再多一点的时间。把时间当作朋友，一路前行。当时陪伴你足够久的时间，它自会给你的耐心相应的回报。不知其所以然的人会说，那是“运气”，或者是走了“狗屎运”的人才会有的“天赐灵感”，而我们知道的是，如果那回报真的来了，它只有一个名字，叫做“必然”。

1. 鼓励

我有一个尽量坚持的原则：永远鼓励身边的人，哪怕多少有些盲目。鼓励身边的人，是一种并不被大多数人认为重要的美德。我这么做跟我的经历有关系。总是有些人在生活中经常被视为异类。也不知道是运气好还是运气差，反正，我从小就一直遇到这个窘境，常常听到老师和同学向我质疑：

“怎么就你一个人这样呢？”在这种意义上讲，我的成长过程非常孤独。年纪不大的时候我就发现，我的脑子里要是蹦出了一个新鲜的主意，最好别说出来。一旦我忍不住说出来，必然惨遭来自各个方向的“冷水”的“袭击”，并且还是反复“袭击”。

在相当长的一段时间里，我曾因为自己跟大多数人不一样而痛苦。当老师带着一脸“恨铁不成钢”的表情，或者同学带着一脸“我早是钢了你还是铁”的表情，对我说“怎么就你一个人不一样呢”的时候，我就感觉自己一下子矮了一截，恨不得马上从所有人的视野中消失。

更令我自卑的是，我也没怎么跟别人太不一样啊！我要是脸蛋很帅，估计我很难自卑；我要是长得很

高、很壮，估计很少有人敢当着我的面那样说话。更重要的一点是，我从小就对自己的缺点格外敏感，导致我对自己的缺点几乎一清二楚，所以，我又很难用幻觉支撑自信。

我为此痛苦了很久。终于有一天，我发现，大多数人是

学习一下概率论是件好事，它会让我们明白这样一个结论：大多数人必然跟大多数人不一样。

以“泼冷水”为乐的。他们原本跟我一样—他们也“跟大多数人不一样”。他

们或许也曾像我一样，挣扎着试图与其他人一样。结果，我们当然都无一例外地失败了。但是，我比较老实（或者说情商不够也行），失败了就承认。而相当数量的人，失败了却假装成功，甚至装到连自己都相信的地步。

所以，每当有人竟然敢跟他们不一样的时候，他们最直接的想法是“这怎么可能？”“你凭什么跟我们不一样？”他们甚至不惜花费时间和精力去搜索“你不可能跟我们不一样”的理由，然后试图以此证明自己的观点，而不管那些理由是否牵强。尽管他们不见得希望你跟他们一样，但他们一定不喜欢你跟他们不一样。他们心里想的是：“凭什么呀？”

他们一定要给他们眼中的“异类”泼冷水。泼冷水的愿望之强烈，令人无法想象。那种强烈借助了太多的力量—怀疑、嫉妒、恐惧、愤怒，而在表现的过程中却又披上了另外一层“皮”—关怀、爱护、友好、帮助。

看清这些后，我做了个决定：从此鼓励身边所有的人，哪怕他并不是我的朋友。支持我这么做的另一个理由也来自我的观察。我发现，敢做惊天动地事情的人，不仅是少数，还是极少数中的极少数。所以，鼓励一个人是没有什么风险的。

一个朋友对我说他要开个小店，我说：“好啊，我帮你做点什么好呢？”这位朋友愣了一下，说：“他们都说不行呢……”一个朋友告诉我她要学 Photoshop，我说：“好啊，能自己动手做出东西肯定会让自己心情愉快呢。”她愣了一下，说：“……别人都在嘲笑我呢。”

也许是我运气好吧，我从来没遇到问我那些无论如何也不能表示支持的问题的人，比如“你说我是不是应该把他干掉算了？”或者“你说我去抢银行行不行？”许多年来，每当我

给朋友一个正面回应，用简单的 3 个字“很好啊”来表示鼓励的时候，我看到的几乎都是一模一样的先惊讶、后感激的表情。

当我们不停地鼓励所有人的时候，最大的受益者其实是我们自己，因为最终我们会发现，自己开始进入一种他人无法想象的状态，成为一个不需要他人鼓励的人。这一点很重要。因为很多人之所以做事裹足不前，浪费时间甚至生命，原因就在于他们是必须获得别人的鼓励才敢于行动的人。可是，我们却能成为另外一种人—我们可以不需要被别人鼓励—这是一种境界。

1. 效率

柳比歇夫：参见 070 页。参见《奇特的一生》

（«Эта странная жизнь», 1975），格拉宁著。外国文学出版社，1979，第 42 页。

另参见本书 070 页。

每个人都想提高效率，可奇怪的是，那么多所谓的“专家”怎么会常常忽略一个很简单又很明显的事实：没有任何机器可以一直用 100% 的功率运转，人也一样。

记住，任何人都不可能 100% 地有效率，至少不可能总是

100% 地有效率。有些时候，我们会非常有效率，但是，这种情况不可能

永远维持。如果一个人强迫自己一定要如此，他必会像那些始终用 100% 的功率运转的机器一样，由于损耗太大而提前报废。

我常常看到一些学生做出长达几页的任务列表，这实际上是在浪费时间—他们花了太多的时间去计划自己根本完不成的事情。每个人的能力、效率都存在一个上限。让我们看看柳比歇夫这个一生有无数成就的人是怎么说的：

纯时间要比毛时间少得多。所谓毛时间，就是

你花在这项工作上的时间。常常有人说，他们一天工作十四五个小时。这样

的人可能是有的。可是拿纯时间来说，我一天干不了那么多。我做学术工作的时间，最高纪录是 11 小时

30 分。一般，我能有七八个小时的纯工作时间，我就心满意足了。我最高纪录的一个月是 1937 年 7 月，我一个月工作了 316 小时，每日平均纯工作时间是 7

小时。如果把纯时间折算成毛时间，应该增加 25% 到 30%；我逐渐改进我的统计，最后形成了我现在使用的方法.....

当然，每个人每天都要睡觉，都要吃饭。换句话说，每个人都有一定的时间用在标准活动上。工作经验表明，约有 12 至 13 小时毛时间可以用于非标准活动，诸如上班办公、学术工作、社会工作、娱乐，等等。

从这里就可以看出，在做时间预算的时候，一定要留有空间。一方面，我们必须清楚肯定会有意外事件发生，所以要留出时间处理这些意外事件；另一方面，我们必须使用适当的方法休息、放松，以便恢复精力，在良好的状态下做更多的事情。一个人除了工作、学习之外，一定要保证自己有足够的其他活动。比如，我常常劝大学生们一定要在大学毕业之前轰轰烈烈地爱一场，或者至少要偷偷摸摸地恋一次，就是这个道理。

要做一个正常人—这是每个人的权利。一个正常人，每天都要做很多工作和学习之外的事情，比如：喝点茶或者喝点咖啡，甚至有些人是必须喝点酒的；读读报，翻翻闲书，当然，更多的人喜欢看看电视或者电影；散散步，爬爬山，还有一些人会很规律地去健身房确保自己的身体状况；男人看看姑娘、女人瞄瞄帅哥，毫无疑问，对成年人来讲，保证规律而健康的两性交往，对心理健康很有帮助.....

如果一个人把大部分的时间花在工作和学习上，那么他是以工作成就为导向的人；如果一个人把大部分的时间花在享受欢乐上，那么他是以生活满足为导向的人。每个人都不相同，有些人可以在工作和学习上获得更多的乐趣，有的人则会在生活琐事中获得更多的幸福。

所以，你需要确定自己是一个什么样的人。很多时候，鱼和熊掌确实不可兼得—你必须选择。而这样的理解会使你非常清楚一个简单的事实：选择意味着放弃。选择做某件事情，可能就不能去做另一件事情—哪怕你觉得你可以一

黄金分割率：

golden ratio，又称黄金比，是一种数学上的比例关系。简单地说，即是将一条线分割成两段，总长度 $a+b$ 与长度较长的 a 之比等于 a 与长度较短的 b 之比。应用时一般取 0.618 或 1.618。

参见维基百科

goo.gl/CbE0o。

起做两件事情，实际上，你也已经不可能同时做第三件事情了。这时候，黄金分割率可以作为一件趁手的工具。如果一

天你可以规划的时间有 10 小时，并且你确定自己是以工作成就为导向的人，那就这样规划吧：用大约 6.18 小时去工作和

学习，而用剩下的大约 3.82 小时去享受欢乐—你毕竟是一个正常人。反过来，如果你确定自己是以生活满足为导向的人，那就这样规划吧：用大约 6.18 小时去享受欢乐，而用剩下的大约 3.82 小时去工作和学习—你毕竟还要想办法养活自己。每个人专注的重点是不一样的。少数情况下，一个人可

以专注到无以复加的地步—看看那些几天几夜打麻将的人，那些每天除了吸毒什么都不做的人，那些长时间坐在计算机前玩游戏的人就知道了。不过，这些都是负面的例子。通过前面阐释的那些道理，我们可以知道，这些人本质上应该是

“被自己的大脑所控制”的人，而不是“控制自己的大脑”的人。某种意义上，我们不得不说，这样的人心智发育不是很健全，因为他们太容易满足并仅仅满足于简单的感官刺激，而很少甚至无法感知那种需要通过复杂的劳动才可以获得的心灵上的愉悦。

相信我，通过一定的练习，你肯定能做到摆脱你的大脑的控制，进而完全控制它，或者至少做到部分摆脱你的大脑的控制，进而拥有一些控制它的能力。我们通过什么确信自己做到了或者至少部分做到了这种控制呢？方法很简单。看看每天自己做的事情里，有多少是尽管无趣却非常重要的，有多少是非常有趣却不重要的。如果我们一整天都在做那些非常重要但可能并无乐趣的事情，那就意味着，我们已经完全摆脱了大脑的控制，进而成为大脑的真正主人了。

在这一点上—其实这世间的绝大多数事情都是一样—不见得一定要做到极致才可以。简单地说，如果满分是 100 分，还是可以按照黄金分割法，做到 61.8 分就够了。

因为 61.8 分以上的成绩，必须放弃很多才可以获得。不信的话，看看那些奥运冠军就知道了—他们的身体很少不带伤。当然，更多运动员会由于伤病或其他原因提前退出，而一般人却

不可能认识他们—能够被人们记住的都是那些坚持到底并获得冠军的运动员。这里说的“坚持到底”，不是指他们的毅力，而是指他们的运气。要知道，那些不得不提前退役的运动员也都有着超强的毅力。即使是获得了冠军的那些运动员，也很可能根本就是在透支自己。还有一点也很重要：他们也不可能一辈子保持那种状态。

很多人半途而废，往往是因为把目标设定得太高，同时又对达成那么高的目标要付出的代价缺乏清楚的认识。这足以体现“自知之明”的重要性。我常常觉得，很多快乐是建立在“自知之明”上的。我知道自己的优点是什么，同时也知道自己的缺点是什么，所以，通常情况下，我不大可能做白日梦。比如在我当英语老师这件事上，一方面，我知道我会成为一个很好的老师，但另一方面，我也知道自己的某些局限使我不可能在这个领域成为俞敏洪式的人物。可是，那又怎么样呢？我一样过得很好。平庸的人也有权利快乐。

当我开始定期去健身房锻炼身体后，我惊讶地发现自己的肌肉基因其实很好—我只要稍加锻炼，就可以使肌肉非常饱满。但我知道自己要的是什么。我不想练成健美教练那样，因为我知道，练成健美教练那样，需要每天练两次，每次至少花费 150 分钟以上，一天至少五餐，睡眠时间不能低于 9 小时。还有一个不能忽略的情况是，健身教练的收入往往不高。我考虑了一下，认为我不能用我的时间和收入换取健美教练一样的身材。并且，我又何必一定要在身材上拿 100 分呢？

61.8 分就是我现在这样子：身高 1.72 米，体重 75 到 80 千克，腰围 72 厘米左右—挺好。

当然，不排除那些书中的大多数确实是“垃圾”—精品永远是少数。

讲到这里，你应该明白为什么许多人读过很多时间管理类的书，却最终一无所获了吧！他们之所以觉得那些书没什么作用，其实不见得是那些书上写的道理不正确，问题出在他们自己身上—他们竟然

每一次都给自己定下 100 分的目标！就算书上的内容是正确的，但由于实践的方法不合理，结果也很难让人满意。当然，很多时间管理之外的、原本应该特别有用的书，无数人读过之后并没有多少收获，也是基于同样的原因。

请再次拿出纸和笔，罗列一下那些尽管无趣，但实际上对你来说非常重要的事情吧！如果你是一名学生，那件事情可能是背英语单词；如果你是一名教师，那件事情可能是给学生批改作文；如果你是一名程序员，那件事情可能是给你代码写详尽的注释；如果你是一名业务经理，那件事情可能是给你那挑剔的上司写下一年度的预算……

不管怎样，挑出一件你认为最重要的事情，然后给自己做个时间表，保证自己在未来的一个星期乃至一个月的时间里每天至少专注于这件事情 2 小时——当然，如果能做到专注 3 小时更好。相信我，大多数情况下，2 小时已经基本足够。如果有一件需要你每天专注 4 小时才能实现的事情你竟然坚持做完了，那你肯定会被身边的人羡慕。比羡慕更重要的是，你会因此赢得尊重——他们知道自己做不到，尽管你并没有、也没必要提醒他们。

实际上，我敢打赌，在自己不喜欢的事情上专注 2 小时，未经训练的你肯定做不到，因为没有任何人不经训练就能做到。

最初的时候，你可以参考“时间分割法”。比如，你需要专注于这件事情 2 小时，即 120 分钟，那你就应该把当天的任

务分解成 6 块，每一块用 20 分钟去完成，再把 20 分钟当作专注的基本时间单位，在每个时间单位过后休息 5 分钟，想办法犒劳一下自己——喝杯咖啡或者牛奶，或者给你的恋人打个电话说点肉麻的话……在休息时间的最后 1 分钟，重新振作，试着恢复状态，进入下一个基本时间单位——另一个 20 分钟。

我想，通过以上的描述，你就可以明白，为了能够完全专注 120 分钟，你最终需要规划 150 分钟左右的时间开销。这个方法非常简单，但非常有效，因此很容易就能看到效果，相对来说也应该很容易坚持。当然，经过一段时间的训练后，这种分割时间的方法对你来说就没什么必要了。因为，你已经可以比较自如地专注在你应该做的、非常重要的事情上了——无论这件事情是有趣还是无趣。

1. 节奏

翻桌率是饭馆老板常用来描述“一张桌子每天接待多少次客人”的一个非正式术语，也称“翻台率”。

我们应该把自己的生活节奏调整得慢一点。

我在 32 岁的时候，开始尽量规律地去健身房。我能把这件事坚持下来，并不是因为毅力，而是因为恐惧——我得了中度脂肪肝。当时，大夫的话把我吓着了：“才 30 出头，就中度，可惜了……”我明知道这不是什么绝症，但几个小时后回想起来，还是被大夫的这种说话方式弄出一身冷汗。我不信什么中医疗法，思考过后，选择了去健身房锻炼。

健身房的商业模式有一个非常有趣的地方。它不同于饭馆。一家饭馆的收入规模可以大致通过菜肴的价钱乘以桌子数量再乘以一个叫“翻桌率”的参数计算出来。可是，如果用同样的方法计算健身房的收入——会员年费乘以器械数量再乘以一个参数——任何一家健身房都必然亏得一塌糊涂。可事

1. 实上，建造一个健身房投资不小，甚至很大，但几乎没有一

家是亏损的。

我通过跟健身教练聊天明确了健身房不亏损的原因。从 数字上来看，交了年费之后坚持不到 2 个月（其实只不过是

8 周而已）的会员占整体会员总量的 95% 以上—这已经是

非常保守的估计了。而那些坚持了 2 个月的会员，也往往不会每天都去。

很多人去健身房交年费，其实只不过是表达一个良好的愿望而已。这些人如果去的是中档的健身房，按北京目前

的市场价格计算，支付的年费大约是 4800 元左右。结果很多

人到了年底一算，总共去了 6 次，单次消费 800 元！便当即决定：这种钱再也不花了！健身房的年费会员很少有第二年续签合约的，但是，健身房的销售代表们并不担心这个问题，因为同样的人群一波接一波，永不断档。

在坚持下来的那 5% 的会员中，还有很多这样的人：每个

月去上一两次，甚或每 2 个月去一次。而这些会员很少从健身上获益—因为去的次数实在太少—但他们通常会在第二年续约，不过，第三年续约的人数几近于零。

健身房里很多人来，很多人往，却只有很少的人在坚持。真实的数字相当惊人：在一家中等规模的健身房里，常年坚持的人数不超过总会员数量的 2%。那些常年坚持的人，在健身房里最常看到的是故作认真的面孔。以至于时间久了，他们若是看到谁摆出一副认真的表情，都会忍不住在心中发笑，因为他们知道，这是一张几乎注定再也看不到的脸。

在健身房里，你知道如何一下子看出哪个人是已经坚持了很久的人吗？最简单的办法是看他们的身材。不过，最有趣也最有效的方法是观察他们的表情。这些人脸上的表情是平静的、从容的、放松的、专注的。他们会做很长时间的准备活动，然后开始规律地完成当天的锻炼任务，并且补上相当长时间的放松活动。

我也认真观察过那些无法坚持下去的人—尽管他们和那些少数最终坚持下来的人一样，都有着良好的愿望。最大的可能是，他们最初的时候一下子练得太狠了，狠到任何人都坚持不下来的地步。比如，跑步是最有效的减脂方法，但是大多数人跑步时使用了错误的方式。他们一上跑步机，就把速度调到 65 以上，咚咚咚拼命跑，10 分钟之内已经上气不接下气，跳下跑步机之后只剩扶着把手喘气擦汗。事实上，有氧运动的前 20 分钟，消耗的主要是身体里的糖，30 分钟之后消耗脂肪的比例才会有较大幅度的上升。可见，他们这样的跑法，永远不会有效—除了让自己感觉很累之外。当然，

“累”这个事实，会给他们造成一种幻觉—我一直在努力。

正确的减脂跑步方式是慢跑，到稍微气喘的时候就改为快走，等气匀了再改为慢跑。这样就很容易坚持到第 30 分钟。

在接下来的 10 到 15 分钟，如果体力允许的话（通常要经过一

两个月的适应），就尽量快跑，或者至少强度比前 30 分钟再高一点，以便消耗更多的脂肪。

生活中的其他事情往往是一样的道理。很多人的计划之所以无法坚持，是因为他们的计划实际上是“超人计划”—不可能完成的任务。我经常看到学生的计划表上写着“每天背 200 个单词”、“每天写 5 篇英语作文”之类的内容。这种强度和节奏，对刚起步的人来讲，只不过是“貌似可行”而已。在一个所有人都匆匆忙忙的世界里，想放慢节奏实在是一件非常难的事情。但是，我们应该记住的是：凡是值得做的事情，都值得慢慢去做，做很久很久。

这就像长跑。体育老师在我们很小的时候就讲解过长跑的技巧：到最后 100 米才开始冲刺。但是，这样的道理好像就算说清楚了也没用—仍然有无数人反过来做事—最初的 100 米冲刺，然后就索性

不跑了。

为什么有那么多的人会从一开始就“拼命”呢？我在健身房里看到的解释是这样的：这些人往往是到了不得已的地步才决定来这里锻炼身体的。我认识的教练，常常向我抱怨他们的会员想法太多却不切实际。教练们的说法是这样的：

“理论上讲，一个人积累脂肪花了多长时间，那想把那些脂肪消耗掉，大致也要花同样的时间。”所以，如果一个人 25 岁开始发胖，35 岁来健身房的时候身上有 40 斤脂肪，然后要求教练帮他在 3 个月之内减掉脂肪、回归标准身材，简直就是

痴人说梦。当然，努力一点，可以把 10 年缩短为 5 年，甚至两三年，但这个时间肯定要比那些打算一蹴而就的人想象的时间长出许多。

这也就解释了为什么有那么多的人总是幻想什么“速成”的方法—他们前期松懈了太久，突然发现时间不够了，最后期限马上就到了，所以只能寄希望于“速成”方法的存在。如果你曾经有过类似的幻觉，别奇怪，大多数人都是这样的，

这几乎是人类的本性。这样的本性促使人们疲于奔命，于是，速食业也间接因此蓬勃发展。这样的本性还使无数的培训机构发展壮大，形成了一个与所谓正规教育平行的庞大产业。这样的本性亦使减肥药成为一个庞大的垂直产业—每年全球有上万种新的减肥药上市，无一例外地被证明为无效之后，第二年仍然会有更多的同类商品上市，且销售情况会比上一年更好……

所以，正确的策略应该是：想办法提前预知自己需要掌握哪些技能，再确定它们是自己可以通过练习真正熟练掌握的技能，而后制定长期计划，一点一点稳步执行。这根本不是，也不可能是我一个人的独特见解，同样的道理已经有很多人讲过—“不要等机会来了，才发现自己没有准备好”，“机会总是眷顾那些准备好了的人”。切实懂得这样的道理之后，我们才会真正审视生活，然后开始醒悟。任何人一旦醒悟，再看身边忙忙碌碌却又庸庸无为的人，就会知道他们其实有多可笑了—他们一生都在追求实际上根本得不到的东西。最后，他们只有这样的出路：要么对人生失望，要么选择某个宗教而后寄希望于来世。

1. 物极必反

我们都知道，对任何一个营利组织来说，“开源节流”十分重要。但在现实生活中，有一个颇值得玩味的现象：创业者在其创业的过程中往往更在意“开源”，也常常因为如此而最终成功；后继的守业者却往往会把“节流”当作主要的工作内容，因为“开源”也许并不是他们所擅长的。然而，真正的成功者，在关注“开源”的时候，会并不吝惜金钱地合理“节流”；在关注“节流”的时候，也不会忘记“开源”的重要性。道理很简单：任何事都可能“物极必反”。

绝对不要盲目地试图减少睡眠时间

据统计，人类在不同的生命阶段，需要不同的睡眠时长：刚出生的时候，每天要睡 20 小时；3 岁之前，每天要睡 14—15 小时；3—6 岁，每天至少要睡 12 小时；7—15 岁，每天要睡 8 小时左右；15 岁之后，每天最好能睡上 6—7 小时。当然，有些人年纪很小就开始失眠—他们睡得很少，显然会因此不健康。

我见过几个天生睡眠少的人，他们告诉我，他们每天睡 4—5 小时就已经足够。在我看来，他们真的很幸运—相对于其他大多数人来说，他们每天感觉上平白无故地多出好几

个小时。我的一位精力充沛的同事告诉我，他每天只需要睡 4 小时，而我，却每天都要睡 8 小时以上。这样算来，他每

年的苏醒时间都比我多了至少 1460 小时—大约 60 天！当我偷偷算完的时候，我看着计算器上的数字发了好久的呆。1460 小时，能做多少事呢！

但是，我很快就做出决定：不减少自己的睡眠时间。因为人和人是有区别的，就好像车和车有区别一样。有的车耗油多，有的车耗油少。打个比方，一天需要 8 小时睡眠的人要比一天需要 4 小时睡眠的人“油耗”多 1 倍。而自己究竟是什么样的车，好像并不是我们可以选择的，就好像“当初姑娘生了我们，我们没有说愿意”。所以，当我发现自己的“油耗”非常大的时候，我只能选择接受现实。

不过，面对这个貌似“无解”的问题，我仍然没有放弃尝试，并最终开心地找到了可堪一用的解决方案：我把自己夜间的睡眠时间缩短到 4 小时；然后，在中午 12 点左右，想办法找个合适的地点打盹 30 分钟；到下午 18 点左右，再找个地点打盹 30 分钟。这样，我削减了 3 小时的睡眠时间，同样精力充沛。

实践这个方案的一个小窍门是：在打盹之前喝一小杯咖啡，然后迅速睡过去。这样，在 30 分钟后醒来时，大脑就会处于清晰的状态，这种感觉真的很棒。按时打盹，按时清醒，是需要锻炼的。我差不多花了两个月的时间，才学会了这种本事。关于咖啡的建议，也并不适用于所有的人，因为我知道有些人哪怕喝一点点咖啡，也会导致接连几天睡眠质量不佳。

尽量不要减少与家庭成员交流的时间

对一个人来说，家庭是最重要的。因为最终有一天我们会发现，在很极端的情况下，依然支持我们的肯定是也通常只是我们的家庭—无论我们认为自己的家庭是好还是坏。有些时候，你可能不太喜欢你的家庭成员或者某些亲戚，但是，

出自崔健《投机分子》

你有没有想过那可能是你自己造成的呢？就算不是你自己造成的，也请你认真想一下，你是不是也没有为改善关系而积极行动过呢？我们需要时刻牢记，血缘关系是我们唯一无法解除的关系。

现代交通工具的进步，在某种意义上使很多家庭的成员呈离散分布状态。你的父母可能在上海，姐姐全家在广州，而你却独自在北京生活。在这种情况下，你要知道，哪怕偶尔打个电话问候一下，你的家人都会很开心—很多时候，电话里说的究竟是什么可能根本不重要。而打电话这件事，完全可以在等公共汽车或者在银行排队的时候去做。前文已经解释过，要学会“同时做两件事情”。

我的建议是，应该随身携带一个用于记录的工具，以便记录每次与家庭成员或亲属通电话的日期和时间—尤其是那些你并不经常联络的人。如果你出门在外，但天天跟你的父亲或者母亲通电话，自然大可不必记录。不过，要是有一天，你突然发现自己已经很久没有主动跟母亲通过电话了，就起码应该把当前的日子记录下来，然后想办法处理。在任何情况下，只要你发现自己正处于无所事事的状态—比如在火

车上，你已经把带的小说读完却发现还有 30 分钟的路程—就应该把这个记录拿出来，看一看是不是应该给谁打个电话问候一下。

如果你远离父母在外打拼的时候恰好遇到一个假期，可以回家与父母相聚一段时间，那么你就可能需要调整自己的行为模式—一点小小的调整可能带来令人惊诧的效果。

比如，你必须在跟父母吃饭的时候把手机关掉，但是，你可以在沙发上貌似陪他们看电视的同时，用你的笔记本电脑写网志。再比如，你可以在外面跟朋友们狂欢到很晚才回家，甚至干脆在外面过夜，但一定要在天黑之前告诉父母你的情况—尽管你早就是成年人了，但正是因为你是成年人，你

才应该想尽一切办法不让你的家人为你操心。

最好不要放弃你的社交时间

这个社会里，确实有一些人可以彻底做到独来独往，完全不依赖其他人，并且非常快乐。我马上就能想到的一个例子是美国著名作家斯蒂芬·金。但他这么做是有缘由的——他是个天才，并且还是个勤奋的天才，所以，他的稿酬已经给他带来一生都用不完的收入，而他的怪癖却使他在与他人交流时体会不到任何乐趣。于是，他只好买了个城堡把自己关了进去。

我相信，这世界上的大多数人和我一样，都是非常平凡的。平凡的人，终究有一天需要别人的帮助；就算不需要帮助，也偶尔需要安慰；就算连安慰都不需要，也可能偶尔需要陪伴。无论别人是在陪伴你、安慰你，还是帮助你，他们都在主动花费自己的时间——任何时候你都不能强求，除非人家心甘情愿。可是，别人为什么会心甘情愿地花费时间在你身上呢？因为你们之间有“相互”、有“交换”。为了在需要别人帮助的时候不碰壁，我们要学会不停地帮助身边的人。帮助身边人的方法很多，但其中最有价值也最被重视的往往不是金钱帮助。在我们决定是否要对某人提供金钱帮助的时候，需要弄明白这样几件事：首先，我们自己可能并非真的有能力提供金钱帮助；其次，需要金钱帮助的人很可能没有意识到，他最需要的并不是金钱；再次，金钱帮助说不定会带来负面效果，因为金钱可能有去无回；最后，因为我们没有提供金钱帮助而心怀怨恨的人，就算我们为

斯蒂芬·金：参见087页。

提供了帮助，他最终也不见得会真的心生感激。我们要想尽一切办法，运用自己的资源，为值得帮助的

人提供帮助。一定要尽量抽出时间详细地回答前来问你一道难题解法的同学——只要你确实知道正确的解法，因为知识往往会在传递过程中让交流双方都发现新的意义。如果在外地的朋友来电话求你帮忙去书店买本书并寄给他，那就一定要尽快——当然，你必须同时告诉他可能会有些耽搁。当身边的人向我们求助的时候，我们要做的事情就是尽量想办法帮助他们，如果确实无法提供帮助，就要当机立断地告诉他。

如果我们主动去帮助别人，那么接受我们帮助的人往往会加倍地感激我们。主动帮助的基本方式就是共享。如果你发现某品牌的显示器正在做特价促销，那就不妨把这个消息打电话告诉身边几个可能喜欢这个产品的人。如果你像我一样觉得姜文的《让子弹飞》拍得实在太精彩了，那就像我一样顺手买几张它的零售版光盘放在包里——不知道哪一天你跟朋友一起吃饭的时候提起来，就可以在他们的惊喜中告诉他们，你这里有光盘，谁今天埋单就送给谁！

最后，我们要明白一件事情：在决定是否给别人提供帮助的时候，要考虑他是否值得我们帮助。同理，当我们需要别人的帮助的时候，他们也会有意无意地如此判断。所以，我们现在就应该拿出一张纸，把值得自己帮助的人的特征都写下来，看看自己是否满足这些特征？如果并不满足，自己是不是应该想办法改进？另外，不要觉得优秀的人不需要自己的帮助，其实我们总能发现，优秀的人往往会获得更多的帮助。为什么？因为所有的人在潜意识里都清楚，帮助优秀的人给自己带来的回报很可能会比帮助一般的人更高。相信我，要想提高自己的社交质量，最好将时间和精力更多地倾注在“把自己变得更加优秀”这件事情上——哪怕只在某一个方面。

1. 自我证明

证明自己是大多数人自然的愿望。“证明自己”本身没有任何错误，但是，很多人实际上是挣扎着想“证明自己给别人看”。殊不知，“证明自己给别人看”恰恰是最浪费生命的一种行为。如果某个人

本身是出色的，那么不需要他去证明自己是出色的，别人自然会看到。如果某个人本身是平庸的，那么也不需要他去证明自己是平庸的，别人同样会看到。如果某个人出色，却仍然要刻意证明，可能招致不必要的麻烦，比如引来小人的嫉妒—天下最可怕的事情之一。如果某个人平庸，估计他不愿意向别人证明自己有多么平庸—事实上，他更可能会想尽一切办法证明自己其实并不平庸，那么，别人看到的就只是一个“小丑”而已。

为什么一个人明明比身边的人强，却得不到认可呢？首先，很可能只是他“觉得”自己比身边的人强而已。

每个人都有这种倾向。心理学家们早就观察到了这个现象，也从不同的角度设计了各种各样的心理学实验，验证了这种普遍存在的人类心理倾向。比如，当一个团队成功的时候，几乎每个人都会倾向于把成功归因于自己的贡献而忽略别人的存在；当一个团队失败的时候，几乎每个人都会倾向于把失败归咎于他人的过失而尽量把自己排除在外。这种现象被称作“自利性偏差”。

自利性偏差：参见 172 页。

另外，人们普遍并不自知。不自知到什么地步呢？心理

木桶理论：一个木桶能装的水量，取决于其中最短的一根木条。

学家做过一个调查：绝大多数司机坚信自己的驾驶水平处于中等水平之上。如果有条件的话，我们可以做一个实验—让周围的人给他们自己的相貌打个分，最高 10 分，最低 1 分。

我们往往会笑着发现，我们能看到的最低分数是 6 分，即便其中有些人的长相跟我一样惨不忍睹。有些心理学家辩解道，其实这是人类大脑所拥有的自我保护功能。我实在是太同意这种观点了。如果我们仔细观察，就会得到这样的结论：实际上，尽管我们总是说“人贵自知”，但是，很多时候，对很多人来讲，“自知”可能是非常残忍的。

所以，就算某个人确实比别人强，其他人也可能真的并没有察觉到，因为他们也同样觉得自己比别人强—不管事实究竟怎样。如果我们能够想清楚这样的道理，就会明白自己的这类烦恼是多么没有意义了。

我常常劝告身边的朋友，不用花心思和时间去想办法让别人承认自己比他们强，这几乎是没办法做到的。

如果你想不开，一定要让别人承认自己比他们强，那就听我的劝告，记住一件事：你比别人强一点根本没用，真正有用的是你比别人强很多很多。

可是，你是否知道，当你最终竟然在某一方面比别人强很多的时候会面临什么境遇？哈哈，可能会出乎你的意料—你身边的人不再在这方面跟你比了，他们会自动转向，跟你比你不如他们的地方！还别说，事实上他们这么做也有一定道理。因为根据木桶理论来看，某一方面并不能决定全部。道理说起来特别简单，做起来就不那么容易了。有的时候，我们被迫要去证明自己。观察一下周围吧—

无论平庸还是出色，大多数人是有一定野心的。我们所使用的语言往往没什么道理—优秀的人的理想通常被称为“抱负”，平庸的人的理想通常被称为“野心”，这其实都是一回事。人傻就不能有理想吗？奇怪。

问题就从这里开始出现了。简单分析就可以发现，人群可以分为四类，如下所示。

如果某个人是第一种人—真的出色，并且有理想，通常情况下，他的生活不会太难过，因为无论谁都挡不住他。

如果某个人是第三种人—平庸的同时又没有太多野心，那他的生活一定会相对平静。人们和他相处久

了，就多少会 有些羡慕他，因为他总是“心气平和”、“安于天命”。

这世界上最多的，是第四种人—极为平庸却有着伟大 的理想。这种人往往要用特别诡异的方法才能出奇制胜。事实上，他们往往相对成功，就好像劣币能驱逐良币那样。而 他们中少数失败了的，就会被人们贬称为“野心家”。

而如果某个人是第二种人，那他可就倒霉了。因为，第 四种人会误以为他是第一种人，亦由此把他当作自己的敌人 或者竞争对手。第四种人是不会相信有人真的没有“理想” 或者“野心”的。于是，这第二种人就不得不证明自己，生 活也因此平添不知道多少烦恼。这只是一个初步分析，往下 还有更复杂的。

事实上，了解自己是一个漫长而又艰难的过程。我在这 方面的经历就相当奇特。到了 30 岁，我才惊讶而平静地接受

了自己客观上心智平庸的事实；过了 30 岁，我才惊喜而意外 地发现自己的肌肉基因出色得不得了。还有就是，随着年龄 的增长、心智的成熟，我渐渐发现自己过去所谓的理想其实

劣币驱逐良币：

Bad money drives out good, 也称格雷欣法则

(Gresham's Law)。该法则认为当有两种名 义价值相同但实际价值 不同的货币同时在市场 上流通时，实际价值高 的货币将会被屯积并最 终被实际价值低的货币 取代。参见维基百科
goo.gl/jfHCe。

有太多无意义的成分，但绝对不是那些庸人们所说的“理想 幻灭”，相反倒是开始出现“渐入佳境”的感觉。

进行区分很不容易。自己到底是真的出色呢，还是只不 过是自以为出色？以及，别人是真的认为你确实出色呢，还 是别人误以为你很出色？抑或，别人只不过是迎合你才 说你出色，还是你确实出色但却被身边的人低估？.....而关 于“是否平庸”的问题，也有许多类似的情况需要分析。同时， 我们也会看到，无论我们怎么做，都很难获得对方的承认， 因为我们的想法和做法并不能影响他们的判断。所以，想办 法“获得证明”实在是没有意义的事情。不过，我也不认为 这是什么“缺乏自信”的表现。

想明白了这一系列的状况，再去面对现实的时候，就要 看我们自己的控制能力了。长久的观察和思考，有益于锻炼 自己心气平和的能力，反正别人如何认为、如何评价、如何 议论根本没办法影响一个人所处的状态。但是，一旦某个人 开始为此心烦意乱、坐卧不安，甚至为此做出一些无聊的举动，那么他就不仅是倒霉，而且是可怜了，因为他已经被别人左 右了。被别人左右，是一个人相当可悲的状态之一。

现状会影响一个人的心态。如若一个人的心态受到了现 状的影响，那么他的行为和决策都会随之发生变化。进而， 行为与决策的结果形成新的现状，再次影响其后的心态..... 如果一个人不能运用自己的心智控制这个过程，那么他必然 会沦为恶性循环的牺牲品。

举个例子。甲和乙两个人，各自拿着 10000 元去股票市 场投资。经过一系列的考察，两个人按照相同的标准在几千 支股票中圈定了 2 支他们认为一样优秀的股票：“子”和“丑”。

由于资金量有限，他们每个人只能选择 1 支股票，要么是子， 要么是丑。最终，甲选择了子，乙选择了丑。

10 个月后，纯粹因为运气，甲的子股票跌了 20%，而乙 的丑股票涨了 20%。

在这种情况下，甲和乙的心态会有怎样的不同呢？

先看看获利了 20% 的乙。乙是这样想的：哇，我现在已经有了 20% 的收益，我已经完成任务了。即使是这个领域的“神”——巴菲特，他 30 年的平均复合增长率也才刚刚超过

“巴菲特的 30 年”指
1975 年至 2005 年。

13% —我甚至可以暂时卖出所有股票，静等下一个机会！

再看看折损了 20% 的甲。甲想：晕啊！我现在只有 8000 元了。再有两个月，我就投资一整年了，我要以现在为起点 增长 25% 才可以回本！要想达到巴菲特的水准，就是增长 41.25%。而要赶上乙，则需要两个月内增长 50% —这还 不算这两个月间乙的股票又增长了的可能性。若是接下来的 两个月乙运气好，再涨个 5%，那么他就有 12600 元了，就是说， 我的股票要增长 57.5% 才行.....

此时，甲的心态很难像乙那样平和。 但从另外一方面看，乙的所谓平和，也很可能只是现状的产物。其实，乙现在相对于甲的优势，不过是来自运气。 可是没有谁能一直走运，乙在将来一样可能 —其实是一

定—遇到坏运气。而到了那时，乙也不见得能像现在这样 平和。也许乙早已经不再与甲比较，甚至早就不再与甲生活 在同一个世界里，可他依然有来自比较的压力，也就是与自 己可能的最好结果比较 —当然，没有人比自己的最好结果 更好。在这种情况下，乙如果没有良好的心智能力，那么他 最终也会和当初的甲一样，陷入恶性循环。

其实，我们在生活中遇到的所有尴尬、浮躁、沉沦，本 质上看，都和上文所描述的境况没什么两样。正如前文讨论 过的：一个人的现状越差，摆脱现状的欲望就越强，进而做 出不现实决策的可能性就越大，如果不能控制这种焦虑情绪 的话，他就很可能落入“万劫不复”的境地。

雷茵霍尔德·尼布尔： Karl Paul Reinhold Niebuhr,
1892 年—1971 年，

美国神学家。 他最出名的工作是试图 将基督信仰和现代政治 外交联系起来。他为现 代“正义战争”思想做 了很大贡献。 参见维基百科 goo.gl/9VZoS。

《宁静祷词》： Serenity Prayer。 参见维基百科 goo.gl/KdFBG。

雷茵霍尔德·尼布尔在他著名的《宁静祷词》里说的话，

可说是一把帮助人们摆脱这种境地的钥匙。这些内容，在过 去的一个多世纪里，曾使无数人动容：愿上帝赐予我从容去接受我不能改变的， 赐予我勇气去改变我可以改变的， 并赐予我智慧去分辨这两者间的区别。

God, grant me the serenity to accept the things I cannot change, Courage
to change the things I can,
And wisdom to know the difference.

Take thou no usury of him.

我个人没有宗教信仰，也很难再有什么宗教信仰。上面 的这句话，我是这样理解的：

愿我能从容接受我不能改变的， 敢于改变我可以改变的， 也愿我有智慧分辨这两者间的区别。

事实上，我更倾向于认为“接受不能改变的”比“改变 可以改变的”需要更多的勇气，因为只有做到接受不能改变的（比如，已经发生的就不可逆转），才能接受积累的本质： 天长日久。

任何积累都需要时间，而且必然需要漫长的时间。也正 因如此，大多数人才不肯积累，不愿积累，甚至不屑于积累。

“积累”与“复利”有着密切的联系。复利的概念并不复杂， 但它属于那类对一些人来说构成理解障碍的简单知识。对“复 利”进行思考相当重要。从历史上来看，人们直到近代才开始逐步认识“利滚利”的合理性和必要性。在此之前，复利 一直被视为罪恶的根源。《圣经·利未记》25:37 中就说：“你

1. 借钱给他，不可向他取高利。”这里所说的“高利”，其实并

高利：usury 莎士比亚：参见 084 页。

《威尼斯商人》：

The Merchant of Venice, 是莎士比亚的喜剧作品。 可能写于1596年至1598 年，出版于1600年，首 演于 1598 年。 参见维基百科 goo.gl/Vrw8b。

非说它“竟然要利息”或“利息过高”，而是说它“竟然利滚利”！ 莎士比亚在《威尼斯商人》中清楚地表达了这种现在看起来 极端无知的观念。事实上，即便到今天，大多数人对复利的 观点依然如故。

复利的计算公式非常简单：

$$S = P (1 + i)$$

i 代表利息，P 代表本金，n 代表时长，S 为本利和。举 例来说，如果本金为 10 万元，年利息为 10%，那么 30 年之后，

本利和大约为 174.5 万元—超过本金的 17 倍。 可是，这个计算结果其实并没有给多少人留下深刻而又

实际的印象。原因可能在于，对大多数人来说，这只不过是 个“假设”的结果。首先，自己不见得有足够多的本金。比如， 一个人只有 100 元本金的时候，最终 30 年 10% 复利的结果约为 1745 元，尽管也不少，可是比起 174.5 万元来说，只不过是九牛一毛，“没啥意思”。其次，30 年，对绝大多数人来说，

是一个不现实的等待时间—谁知道这期间会发生什么？第 三，每年 10% 的增长太少，在很多人看来，11 万和 10 万没 什么区别，110 万和 100 万就更没有什么区别了。所以，最终， 复利，就成了学校里学过、考卷上答过、与自己没有任何实 际瓜葛的概念。

复利的力量与神奇在于，尽管本利的增长在最初一段时 间里相当缓慢，甚至让人感觉聊胜于无，可一旦经过长时间的 积累（也必须经过长时间积累），就能产生令人惊诧的结果。

相信积累的力量，本质上就是相信复利的力量。不要以 为“一年 365 天，每天进步一点点”，最终的收获就是 365 点，这是莎士比亚的算法—他认为应该用简单加法。而实 际上，如若真的每天进步一点点，一年下来，收获最终很可 能是 $P (1 + i)$ ，其值取决于每天进步的量（i）和起步时的实力（P），这是夏洛克的算法—指数级增长。

常言道“习惯决定命运”，说的就是这个道理。有些好习 惯，养成得越早，一生的收益就越大。同理，坏习惯也是收 复利的“高利贷”。

举一个很重要的例子：“怕麻烦”就是一种害死人的坏习 惯。学习效果差，就是因为“怕麻烦”而造成了疏漏；工作 成绩差，也不过是因为“怕麻烦”而偷懒导致。甚至，可以 说，只要仔细观察一下，我

们就会得出这样的结论：很多人 生活不幸，其实只不过是做关键决策时因为“怕麻烦”而 产生了失误.....综上所述，无论做什么事儿，要是怕麻烦就 废了。因为麻烦就是麻烦，它不会因为谁怕它就饶了谁，也 不会因为谁不怕它就躲开谁。麻烦无所畏惧，麻烦化身无数， 麻烦无处不在。想要做成事，必须不断解决麻烦。

“怕麻烦”之类的坏习惯与其他好习惯一样，“利息”并不 高，甚至很低，只不过它“利滚利”。正因如此，坏习惯会在 它的宿主身上“永垂不朽”。就好像一个人得了慢性病—仅 仅是暂时看起来没什么事。“并不马上致命”是慢性病的最可 怕之处—到本症和综合症一并爆发的时候就没救了。坏习惯的机理跟慢性病一模一样。当最终的恶果来临时，“怕麻烦”

的历史已经非常悠久了，它连本带利要多高有多高，我们根 本还不起。

千万不要跟怕麻烦的人在一起，也不要跟怕麻烦的人交友， 因为这种人会把他们惧怕的所有麻烦全都甩给朋友，瞬间就 把所有的朋友—当然包括你—全都变成另一个更大的麻 烦.....接下来，背叛是他们唯一可选的一揽子解决方案。不 要给怕麻烦的人打工，他们就算做了老板也做不了几天。不 要雇怕麻烦的人干活，他们会运用所有“聪明才智”迅速将 工作任务分类，接着专门挑简单的事做并且拼命邀功，同时 把他们认为麻烦的事甩给别人或者干脆藏起来不做。没有谁 比这种人更会推卸责任、搬弄是非、胡搅蛮缠了，因为这是 他们的特长。把怕麻烦的人剔除出去，整个团队可能会瞬间 焕然一新。

养成不怕麻烦的性格，才可能拥有耐心。耐心则是在任 何工作、学习上获得成功的前提。哪怕是在生活中，耐心也 很重要。比如说，获得真爱是需要耐心的，因为真爱的定义 就是你心甘情愿地在另外一个人或一些人身上投入时间和精 力，甚至不计回报。

同样，不管我们的生活方式是健康还是不健康，都是积 累出来的。不健康其实是最浪费时间和生命的生活方式。无 数人在 20 多岁的时候不在意自己的健康，经常熬夜，饮食不 规律，却觉得没什么。随着时间的推移，到了 30 多岁的时候， 就发现自己得了至少一种慢性病，比如脂肪肝、糖尿病什么 的。慢性病的本质就是“判处死刑，缓期若干年执行”，至于 这个“若干年”究竟是多长，那就要看“表现”了。可实际上， 当判决来临之时，坏习惯早就有了难以动摇的势力，想要改掉， 哪怕耗时费力也不一定能成功。很多人就是这样，以为自己 在拼命提高效率，却暗中提前结束了自己的生命—效率再 高都没有什么用处。

更为重要的是，积累不只限于一代人的努力。事实上， 积累的信念甚至可能遗传。耐心的父母更容易培养出耐心的 孩子，相信积累的父母更容易培养出相信积累的孩子。事实

简单明了。

生物心理学家马克·罗森茨威格曾经做过一个非常著名 的实验：

选择一批遗传素质差不多的老鼠，将它们任意 分成三组。第一组老鼠处于“标准环境”中—被 关在铁笼子里喂养，每笼三只。第二组老鼠处于“贫 乏环境”中—被单独隔离开来，每只老鼠只身处 在三面不透明的笼子里，光线昏暗，几乎没有刺激。 第三组老鼠处于“丰富环境”中—十几只老鼠被 一起关在一只宽敞明亮、条件优越的笼子里，笼子 里设有秋千、滑梯、木架梯、小桥及各种“玩具”。

几个月后，罗森茨威格惊奇地发现，处在“丰富环境” 中的老鼠最为活跃，看起来非常聪明，而处在“贫 乏环境”中的老鼠最为迟钝，几乎给人一种傻呆呆

的感觉。实验人员将老鼠的大脑进行解剖分析后发 现，三组老鼠在大脑皮层厚度、大脑皮层蛋白质含 量、大脑皮层与大脑的比重、脑细胞的大小、神经 纤维的多少、突触的数量、神经胶质细胞的数量以 及与智力有关的脑化学物质等方面存在明显的差异。

“丰富环境”组的老鼠优势最为显著，而“贫乏环境” 组的老鼠处于绝对弱势。 在今天这个相对更加公

平的商业社会里，相信积累的人

往往更容易获得财富和成就。想象一下富裕家庭能给孩子创造的环境，再对比一下贫困家庭能给孩子创造的环境，足以看出，从整体上来讲（注意，个别的反例并不能说明整体上的问题），贫与富的区别可能造成巨大的智力差异。

马克·罗森茨威格：Mark Richard Rosenzweig，

1922 年–2009 年，

美国研究心理学家。他通过动物实验发现了神经系统的长期可塑性，推翻了认为大脑在童年期就已经完全成熟的传统观念。

参见维基百科

goo.gl/huqSW。

亚伯拉罕·林肯：参见 219 页。

哪怕是在一些看起来不太可能的领域中，积累也起着不可

或缺的巨大作用。亚伯拉罕·林肯曾经说过：“男人要为自己 40 岁之后的长相负责。”这其实不无道理。一个人过了一定岁数之后，长相其实不那么重要了，甚至会被另外的东西完全替代—表情和神态。表情和神态是一个人内心的折射，几十年的积累足以使一个人的内心变得“不俗”，于是，表
After 40 every man gets the face he deserves.

这方面，我觉得曾志伟就是个很能说明问题的典型例子。

阿尔伯特·爱因斯坦：德语：Albert Einstein，1879 年 3 月 14 日–

1955 年 4 月 18 日，

20 世纪犹太裔理论物理学家、思想家及哲学家，相对论的创立者，被誉为“现代物理学之父”。

参见维基百科 goo.gl/gR4ow。

We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them.

情也就跟着“从容”、神态也跟着“睿智”。甚至不夸张地讲，连男人的性能力都可能被同样的道理影响。男人所谓的性能力，与其心肺功能紧密相关。如果一个男人在二十五六岁的时候不管从什么渠道得知了这一点的话，那么他就应该坚持每周至少 3 次有氧运动。几年之后，他就会发现，在他的朋友、同事都被工作压垮了身体、了无生活乐趣的时候，他竟然可以通过积累做到一枝独秀。如果能够彻底理解积累的重要，相信积累的力量，那么再进一步，就只有一个结论了：越早醒悟越好。

我们遇到的尴尬，大多都是自找的。过去犯错误，现在就要承担后果。这就好像黑帮片里的常用台词说的那样：“出来混，迟早要还的。”为了将来不再面临尴尬，必须改变今天的观念和行为。要坚信积累的力量，即便遇到了尴尬，即便感觉“没时间了”，也要选择积累。如果觉得积累已经来不及了，那就接受现实吧！想想看什么可以改变、什么不可以改变，找到能改变的领域，采取积累的策略，这是唯一的方法。每个人都必须为自己的过去埋单。

爱因斯坦说过：“用当年我们制造麻烦的思路，我们根本无法解决它们。”所以，别再跟时间较劲了。看清楚、想明白，问题出在自己身上。将来，时间可能是我们的敌人，也可能是我们的朋友。时间究竟是敌是友，就看你的了.....

t11 6 '11. f\l Jf.I 285