



DARK HORSE

ACHIEVING SUCCESS  
THROUGH THE PURSUIT OF FULFILLMENT

通往卓越的路途总是不合常规

即使备受折磨，也要不断拼搏，逆流而上

# 成为 黑马

在个性化时代  
获得成功的最佳方案

[美]托德·罗斯 (Todd Rose) [美]奥吉·奥加斯 (Ogi Ogas) \_ 著

陈友勋 \_ 译

《驱动力》作者 丹尼尔·平克

科学作家 万维钢

“书单”创始人 陈新焱

郑重推荐

中信出版集团

## 版权信息

书名：成为黑马：在个性化时代获得成功的最佳方案

作者：（美）托德·罗斯 （美）奥吉·奥加斯

译者：陈友勋

ISBN:9787521719871

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

献给

献给我的父亲拉里和我的儿子扎因

我们认为下面这些真理是不言而喻的：人人生而平等，造物主赋予他们若干不可剥夺的权利，其中包括生命权、自由权和追求幸福的权利。

——《独立宣言》

## 推荐序一 大人物不走直线路径

万维钢

（科学作家，“得到”App《精英日课》专栏作者）

你注意过没有，中美两国人民对人才的期许有一个系统性的差异。咱们中国人鼓励学生或者同事，一般都是说“你要好好学习”“你要像×××一样”“你要考个好大学”“你要找份好工作”，这些要求不但非常具体，而且都是让“你”变成一个榜样化、标准化的人。对比之下，美国人鼓励别人的时候总爱说什么“你要做你自己”。

这其中有社会文化的原因，美国人更讲个人主义。有些人可能会觉得美国人说得太虚了，评价人才就是要有具体要求才行——如果连大学都没考上，说什么“做自己”，不纯属自我安慰吗？

不一定。这里面还有格局的差距。中国人常常自诩最重视教育和人才培养，但是请恕我直言，我们的人才观，格局太低。

### 1

当代中国对人才培养的注意力都集中在30岁之前，而且是年龄越小越受重视。

对于还在上幼儿园、上小学的孩子，我们不但不惜重金聘请名师补习，期待他们有各种天赋，而且家长本人还要亲自指导、直接干预。可是到了中学，家长只能搞搞后勤、鼓励鼓励了。到了大学，家长可能就只剩下鼓励了。等到大学毕业之后，很多家长就会劝自己的孩子别努力了，赶紧找个安稳工作，老老实实上班，等着升职加薪，别惹事，买房结婚生小孩，然后等生出小孩，再来新一轮培养。

这个充满关爱之情的人才观，其实只是燕雀之志。规划来规划去，其实是在设定一条最保险的人生路线。各种不计成本的高投入，只不过是為了一个平庸的目标。

你考清华、北大就为买房子、生孩子吗？中国的英雄豪杰都哪儿去了？

求田问舍，怕应羞见，刘郎才气。中国需要的不仅仅是这帮整天研究升职加薪的人，还需要能治国安邦、经天纬地的大人物。古代读书人都要讲“修齐治平”，认为人才就得做大事，但是现在我们对“做大事”研究得太少了。

说得直白点，当今的人才观都是“打工者心态”。社会上都有些什么位置、哪个行业挣钱多、哪个职位待遇好，我就争取成为这样的人；公务员稳定，可是程序员收入高，那我就得在稳定和高收入之间做个取舍……拥有这种心态的人再厉害也不过是一只优秀的绵羊，还不如几十年前受教育程度很低的那一代人敢想敢干。

打工者人才观的本质是把人变成标准化的产品，去填充现成的位置，削足适履。大人物的成长，可不是这样的路线。伟大的国家不可能全靠打工者，我们需要一个更高级的人才观。

## 2

哈佛大学的托德·罗斯和奥吉·奥加斯的这本《成为黑马》，描写了一种关于大人物的人才观。这本书是他们一项历时多年的研究——黑马项目（The Dark Horse Project）——的总结。两个人有针对性地调查了各行各业的大人物，看看他们如何有了今天的成就，并从他们的成长经历中找到共同点。

我们《精英日课》专栏的读者很熟悉托德·罗斯，他2016年出版过《平均的终结》一书，我们还专门讲过。罗斯这两本书的思想一以贯之，那就是人才不应该是标准化的产品，它没有固定的成长路线：高级人才是自由发展的产物。

什么叫标准化呢？比如，你要培养一位女子铅球世界冠军，你判断她肯定要有很强的上肢力量，于是你从青少年中就开始选拔，专门挑那些具有男子体格特征的女孩训练。这没错吧？因为这正是苏联培养铅球运动员的模式，这个模式的确也能培养出世界冠军，但是世界冠军并不是只有这一个模式。

2016年里约奥运会女子铅球金牌得主、美国黑人选手米歇尔·卡特，就完全不符合标准化的选拔标准。她的身材曲线很优美，并不男性化。她在高中甚至在大学的时候，上肢力量都不强，连一个俯卧撑都做不起来。苏联肯定不会选她，幸亏美国不搞举国体制，才没有埋没这个人才。

我们再设想一下，20世纪90年代，如果说要在全中国范围内选拔几位未来领军人物，让他们在20年内把中国通信行业带到世界第一，你会选谁呢？你肯定得从通信技术的重点研究所、大专院校和国有企业中去选吧？你怎么可能会选一位退伍军人呢？所以你肯定选不到任正非。同样，如果要选一位中国互联网的领军人物，让他改变零售商业模式，推出电子支付手段，你怎么会想到去从乡村教师中选拔呢？那你就肯定选不到马云。

事实上，行业领军人物这类人才比铅球运动员要复杂得多，标准化路线可能根本就出不了这种级别的大人物，任正非、马云这样的人根本就不可能按部就班地成长。

### 3

黑马项目中所有人才走的路都不是直线。有的人上学的时候表现不行，甚至辍学，后来竟然成为某个领域的专家；有的人原本在一个领域做得很好，突然就不想干了，结果转行做得更好。这样的故事会让人担心其中可能有“幸存者偏差”，毕竟“黑马项目”选的就是“黑马”，而黑马的定义就是那些出乎意料的获胜者。有没有可能书中这些人物都是特例呢？有没有可能不走寻常路的大多数人都失败了呢？

好在还有别的研究可以和罗斯这个研究互相印证。戴维·爱泼斯坦（David J. Epstein）有本书叫《范围》（*Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World*）就提供了更多的证据：一方面是像公司首席执行官这种级别的人物，统计表明他们的确往往都是大器晚成，尝试过很多不一样的工作；

另一方面是像那些敢于跨领域尝试不同工作的人，最后结局也的确是比一般人更好。

比如，有一项研究追踪了英格兰、威尔士和苏格兰地区学生的职业生涯。在英格兰和威尔士，学生高中时就要选定自己的专业，一直到大学都是上对口专业。但苏格兰正好相反，学生在大学头两年不需要选专业，到大三才分专业。跟踪研究发现，定型越晚的人，越能找到更好的工作，收入也更高；而那些早早定型的人则最好工作一段时间就赶紧换专业，因为统计表明，换专业能让他们的收入增长速度加快。

这里的普遍规律是：如果一开始就想好了这辈子要做什么，那么你不太可能取得特别大的成功；反而是一开始走错了，后来才找到人生目标的人，更容易取得高水平成功。

真正的人才，都有黑马气质。那么，黑马气质是什么气质呢？

## 4

罗斯和奥加斯找到这些黑马人物的共同点并不包括“特立独行”“叛逆精神”等特质，其实黑马人物有各种各样的性格，而且很多人都是非常温顺的。书中总结了几点，在我看来，最主要的黑马气质就是两点。

第一，黑马人物总是在追求“做自己”。

这些人不问这一行好不好找工作、这个工作挣多少钱、这个职位的地位高不高，他们也不问社会需要什么人，他们问的



是“我到底喜欢做什么”。他们更在意对工作本身的享受，他们想要一种满足感——不是因为收获而满足，而是做这件事就很满足。他们不是因为卓越而满足，而是在满足中达到卓越。

第二，黑马人物没有长远的目标。

标准化思维总是树立一个长远的目标并为之奋斗。如果认为金融工作最厉害，那么你就要先考上一所985院校的金融专业，最好再去国外留学几年，然后拿着亮丽的文凭加入一家顶级金融公司，一路努力拼搏，最后成为一个成功的金融人士。这样可以是可以，但是这是金融打工者的攻略。

你去看看那些最厉害的、说了算数的、对市场有影响力的金融人士，他们并不是这条标准化流水线的产物。他们有的在大学学的是历史，有的学的是哲学，有的以前是物理学家或者数学家，有的从小爱好赌博……他们是用五花八门的方式折腾出来的。

经历复杂思想才能复杂，思想复杂才能想大事儿；经历简单思想只能简单，思想简单的都是工具人。

但黑马人物并不是为了复杂而复杂，他们只是在探索。

所以，你不太可能大学一毕业就知道自己应该干什么，那些一直为同一个目标而努力的人并不是早早地就知道自己想干什么，而是根本没想过自己想干什么。连想都没想好的人，又怎么能干好呢？

那你说为了“做自己”而选择工作，是不是不够理性呢？不理性就对了。人生的重大决策不可能是完全理性的。

芝加哥大学的女哲学家阿格尼丝·卡拉尔（Agnes Callard）在2018年提出了一个理论叫“渴望理论”，即现在的你并不知道未来的你喜欢什么。也就是说，人的价值观是会变的。

比如，你是个高中生，想考上清华大学计算机系，将来做一名计算机科学家。这条路怎么样？你不知道。上过清华之后的你，不会跟作为高中生的你喜欢完全一样的东西；在清华读过几年书的你，是作为高中生的你所不能理解的。

所以黑马人物的策略是走一步看一步，他们不讲长远目标，只看近期目标。只要近期目标符合现在的价值观，然后想方设法完成这个目标，那么完成之后该干什么，那时候的你自然知道。每次选择一个自己最关心、最适合、最能获得满足感的项目，从一个个局部最优中寻找全局最优，这才是不确定世界中的最佳路径策略。

## 6

罗斯强烈批评了标准化思维，但是我们也得知道，这个批评只在今天才成立。标准化思维不是凭空产生的，它是过去标准化生产方式的产物。要生产，就要有同样的流水线、同样的操作流程，人们就必须步调一致才行。机械化生产方式本来就是让人去适应机器，而不是让机器适应人。

但是现在不同了。人工智能、机器人和3D打印正在从根本上改变我们的生产方式，标准化的事情应该交给机器去做。现在连制造业都越来越讲求个性化定制、创造性、多样性合作，每个人做什么事情都得做出自己的特色来才好。这种社会分工要求人是一个一个的，而不是一批一批的。你做的跟老张、老李他们做的都不一样，这个工作才值得让你做。

所以，标准化只是人类历史上的一个插曲。古代人不讲标准化，未来的人也不会讲标准化。标准化思维是按照固定的模式批量生产人才，事实证明，那样的人才既不快乐也不厉害，都是教育工业化制造的残次品。做自己喜欢的事情、发挥自己的个性，这并不是对人的一种祝福或者一种愿望，而是一个要求。

希望咱们中国的人才教育和选拔机制赶紧改革，拥抱百年未有之变局。我们当前对标准的评价过高，对自由的评价过低，向谁谁谁学习、按照教学大纲温课备考、模仿满分作文、参照职场攻略……这些都是在把人变成产品。你认为这个事儿现在的做法不对，那你想怎么做？你觉得这篇范文写得很俗气，那你会怎么写？你看社会上有些事情不合理，那你能怎么改？敢问这些问题的，才是真正在培养人才。

真正的奢侈是冒险，真正的富足是自选探索方向，真正的优秀是藐视标准，真正的自由是个性发挥。英雄豪杰应该人生由我，伟大的国家应该人人如龙。

## 推荐序二 与每个人幸福有关的新“成功学”

陈新焱

（谷粒传媒、微信公众号“书单”创始人）

作为一家内容公司的创始人，我日常的重要工作之一，就是发现那些在写作上有出色表现的年轻人，并把他们招入团队。

看的简历多了，我注意到一个有点特别的现象：不少已经有优秀文字作品的应聘者，并不来自我们印象中与写作有关的专业——汉语言文学、新闻传播学、广告学……相反，他们中有些人的专业甚至看起来和写作没什么关系，比如，食品科学、环境工程、电子信息科学与技术……我们团队之前有个小伙伴，大学专业是空乘，还有个同事甚至大一都没有读完就肄业专门写作了。

我和同行交流后还发现，这一现象在行业内还挺普遍，一些写出颇高质量的刷屏文章和开班教授写作方法的高手，往往并非科班出身，而毕业于相关专业，却没什么亮眼作品的主笔或编辑，同样大有人在。

这就很有意思了：如果大学的专业学习不一定能让一个人拥有较好的职业能力，那是不是大学专业教育出了某些问题？企业又该依据什么去挑选人才？更重要的是，我们每一个人，

该怎么确定真正适合自己的职业？怎么找到我们能实现卓越成就的方向？

读完中信出版社的这本《成为黑马》，我对这些问题有了很多新的认识。

这本书里有很多看似匪夷所思的真实成功案例——

你会读到一位高中都没毕业、讨厌数学的单身母亲，如何靠自学和实践拼装出一个穹顶天文台，成为第一个发现新行星的业余天文爱好者；

你会读到一位与音乐界毫无联系的医疗器械厂女工，如何转型为一名音响工程师，最终成为伯克利音乐学院的全职教授；

你还会读到一名小镇酒吧老板，如何抛弃已有的事业，转而投身服装定制，并成为美国顶尖的裁缝之一。

这样奇特的人和故事，书里还有很多。

长久以来，我们一直认为，在这个社会取得成功，有一套堪称铁律的规则：确定自己的人生目标，接受系统和专业的学习，努力工作实践，并坚持到底。比如，要成为天文学家，你得以优异的成绩考入知名院校的天文系或者物理系，毕业后进入专业天文台，因为那里有先进的仪器设备和前辈导师；再比如，如果要成为一名高级裁缝，就算不是出身于裁缝家族，或者毕业于服装设计专业，也得从童年起就开始当学徒。

然而这本书里取得不凡成就的人士，似乎都不走寻常路。他们的人生前半段往往平淡甚至平庸，可突然有一天，在某种机缘下，命运向他们敞开了另一扇门，里边是一个与此前完全不同的世界，一条曲折的指向卓越顶峰的上升之路。

没人知道他们是从哪里一下子冒出来的，就像体育比赛里不被关注，却爆冷取得佳绩的“黑马”。

《成为黑马》的两位作者，托德·罗斯和奥吉·奥加斯，都来自哈佛大学教育研究生院，然而他们并不符合我们对“哈佛教授”的印象：托德17岁辍学，曾在农村靠卖栅栏养家糊口；奥吉5次从4所不同的大学辍学，一度连个朝九晚五的工作都没有，靠卖旧书为生。

他们发现自己的成功，不是在传统路径上循规蹈矩的结果，于是发起了“黑马计划”，看看那些“离经叛道”的人，到底是用一种什么样的方式达到了卓越境界；这些经验和方法，到底是否可以帮助不同的人取得成功。

当然，在我看来，这本书的重要意义不只是为我们呈现了一种此前未被注意的成功路径，而是直接对准了时代的弊病——标准化。

这个世界对标准化的迷恋已经深入骨髓：我们从一出生，就要接受标准化的医疗看护，进入标准化的学校，使用标准化的课本，被标准化的考试评判，甚至毕业后什么时候工作、结婚、生育，都有所谓的“最佳时机”。

标准化是保证效率的利器。得益于标准化，我们在不同地区的连锁快餐店能吃到品质如一的饭菜，能次次从商场买回同样好用的物品，连吃下的每一颗药片都药效相同。

然而当标准化深入“人”的领域，它的问题就凸显出来了：考试得70分的学生，一定不如考90分的学生优秀吗？没有接受过学院化训练，一定不适合从事专业工作吗？

不要以为世界现在的样子、我们头脑中的观念，就是本应如此或者不可置疑的。要知道，曾有1000多年的时间，人们都认为地球是宇宙的中心，学者们甚至在这一前提之下，还能准确地预测彗星和日食的出现。原因就在于，他们在一套异常复杂的方程组里，作弊一样地引入了“经验系数”，用数学的方式算出了符合当时人们经验的结果。

我们现在觉得这一切荒诞滑稽，是因为我们早已知道，地球不过是围绕太阳运转的一颗行星。可我们是哪里来的自信，能确定标准化的教育、标准化的职业发展就是足够好的方式呢？

我在2015年创立了微信公众号“书单”，初心就是让真正有新知识、新思考的好书能影响和改变更多人。因为我觉得，如果读书不能引起反思和改变，不能给人看待自己与世界的全新角度，那读书的意义何在？

这就是我读完《成为黑马》深受触动，并想把它郑重推荐给读者朋友的原因。我觉得这本书的意义，也许就是展示了一种重新看待学校教育、人才培养、个人成长的新维度。这个维

度更尊重每个人的个性，更希望每个人深入认识自己的内在动机与天赋，找到与众不同的人生使命。

这是一门与每个人有关的新“成功学”，在人的个性得到越来越多尊重和包容的今天，它也许能给你一个关于人生满足与幸福的全新答案。



## 前言 打破传统，走向卓越

在这一切的背后肯定隐藏着某个概念，它简洁至极，美妙绝伦，让人如此沉醉，如此痴迷，以至在经过十年、百年、千年之后，当最终领悟个中奥秘时，我们禁不住面面相觑，感慨万千，因为大家这才意识到：它原本如此，除此之外，别无他解。<sup>①</sup>

——约翰·阿奇博尔德·惠勒，美国物理学家

### 1

当时肯定无人预见有朝一日，珍妮会出人头地。

2005年，珍妮·麦考密克（Jennie McCormick）在新西兰奥克兰的农场湾（Farm Cove）天文台用一台直径10英寸（25.4厘米）的反射式望远镜，发现了一颗未知的行星，这颗行星位于距地球15000光年外的太阳系中。几年之后，珍妮又取得另一项重大成就：她发现了一颗新的小行星。这次她出于爱国热忱而将其命名为“新西兰”。此外，她还和别人合写了20多篇论文并发表在学术期刊上，其中包括鼎鼎大名的《科学》杂志。甚至连《星际迷航：下一代》中贝弗利·克拉希尔博士的扮演者——女演员盖茨·迈克法登（Gates McFadden），也曾在一个科幻小说博览会上找到珍妮，请她给自己签名留念。然而，在珍妮的故事中有一个鲜为人知的地方或许才最令人震撼，那

就是：作为一名享誉世界的天文学家，她没有获得任何大学文凭，事实上，她甚至连高中都未能毕业。

珍妮出生在旺阿努伊（Wanganui）这座河畔城市，由一位单身母亲抚养长大。她回忆说：“我从来就不能很好地适应校园环境。”“少女时期，我很叛逆，不喜欢自己的长相，也不喜欢自己的穿着。我任性妄为，但母亲对我也不怎么管教，所以我就很想离开那里。”

于是在15岁的时候，珍妮就辍学去清理马厩。<sup>①</sup>不久之后，珍妮的母亲也离开了她。此后珍妮只能自力更生了，当时她非常想通过高中同等学力考试，但始终未能如愿。等到21岁的时候，珍妮自己也成了一名单身母亲。她在一家快餐连锁店打工送鸡肉套餐，以此来养活自己以及尚在襁褓中的儿子。在这种情况下，即使我们措辞委婉，也只能说她看起来前途暗淡。

但接下来在珍妮的人生旅途上出现了一个转折点。

在珍妮二十五六岁时，一天晚上，她去看望自己的亲戚，而他们住在一个死火山口的边上，那里距离城市很远。在那里，一位亲戚递给她一副望远镜，告诉她可以抬头望望银河，说这是一个只有在偏远地区才能看到的景象。珍妮回忆道：“我至今仍忘不了自己躺在潮湿的草地上，透过望远镜看着天空的情形……天哪！太奇妙了！”“满天繁星，璀璨夺目，真是太棒了，我被迷住了！我以前对它们一无所知，真的，一无所知！但在那之后，我知道自己一定要去了解更多这方面的知识。”

珍妮对星空突然迸发的灵感，激励着她拼命学习关于天文学的一切知识。尽管她的科学知识欠缺，教育资源也非常稀少，但她仍孜孜不倦地勤奋学习，并用越来越大的望远镜对宇宙进行精确观察。1999年，在经过11年的自学和实践之后，珍妮在自家的露台上用废弃设备和生锈零件拼装出一个穹顶天文台。而就在自家后院的这个“农场湾天文台”建成5年之后，珍妮采用了一种被称为“引力透镜”的复杂观测技术——利用中间恒星的引力把来自遥远空间的光线加以弯曲并进行聚焦，成功地观测到太阳系外一颗质量是木星三倍的行星。于是，自1781年威廉·赫歇尔（William Herschel）发现天王星以来，她成为第一个发现新行星的业余天文爱好者。②

另一个无人预见会出人头地的人物是艾伦·鲁洛（Alan Rouleau）。他被《城镇与乡村》（*Town & Country*）杂志评为美国顶尖的裁缝之一，为许多企业巨头、社会名流以及职业运动员设计纯手工制作的服装。他的时装店——艾伦·鲁洛高级服装定制店——坐落在波士顿纽伯里大街最繁华的地段。他还是泰姬陵（the Taj）、丽思-卡尔顿（the Ritz-Carlton）、四季（the Four Seasons）和文华东方（the Mandarin Oriental）等著名酒店的特邀裁缝。他被誉为“独一无二面料大师”，意大利皮亚琴察的山羊绒、Drago超级180s②和诺悠翩雅（Loro Piana）超级200s都成为他的时尚创作材料。艾伦的制衣风格别具一格，它融合了像数学一样的精确性以及他对不同面料质地的深刻理解，甚至连服装定制中最不被人重视之处——从客户的角度理解裁缝艺术，也被他考虑在内。

“你必须考虑到他们的个性、年龄、肤色、职业、生活方式，尤其是他们的愿望。”艾伦解释说，“你不仅要明白他们是什么样的人，还要弄清他们想成为什么样的人。”艾伦随和自信的态度和插科打诨的魅力，让他的客户，无论他们是习惯了从头到脚被人服侍，还是喜欢吹毛求疵、挑三拣四，都可以在他面前敞开心扉，充分展示真正的自己。

你可能会想，一个人要达到如此高超的水平，需要终生献身于这个行业才行。事实上，在美国，大多数高级裁缝都是在家族中成长起来的，他们家族的几代人都在制作定制服装。也有些高级裁缝是从欧洲上流社会引进的。在欧洲，从孩童时期就开始当学徒是很平常的一件事。

但艾伦是一个例外。

他有5个兄弟姐妹，他们都在马萨诸塞州中部一个贫穷的小镇莱姆斯特（Leominster）长大。艾伦高中毕业后，就读于马萨诸塞州的东南大学，这是一所学费很低的地区性大学，但由于兄弟姐妹众多，他的父母还是负担不起他的学费。艾伦试图通过同时从事多份兼职工作来支付大学费用，于是他白天上课，晚上打工，天不亮就去给联合包裹服务公司（UPS）的卡车装车。即使这样拼命干活，他也没能走出困境。艾伦由于疲惫不堪，无法跟上学习进度，所以决定休学，希望自己挣到足够的钱后再重返校园。他在加德纳的磨坊镇做了一名酒吧招待员，为大学生和蓝领工人提供50美分的汇票。对于职业发展而言，这样的基础可看不出有好的前途。

虽然艾伦的短板是缺乏资源和人脉，但他用高超的人际交往技巧和敏锐的商业直觉弥补了自己的不足。当艾伦的老板被迫要卖掉他正在工作的酒吧时，艾伦抓住机会将其买了下来。尽管当时他没有资产，并且只有20岁，但他设法说服一家银行提供贷款，让他买下这家酒吧，理由是：人际交往能力一定会确保作为新老板的他大获成功。事实证明，艾伦的选择完全正确。在他的领导下，酒吧的客户和利润都得以增长，最终还清了银行贷款。但他并没有因此停滞不前：他买下了酒吧所在的大楼，然后开了一家房地产公司；他还买了一栋4层的公寓楼；然后他又买了一栋楼，并把它改建成了一家餐馆。他甚至把自己的商业地盘扩展到附近的菲奇堡镇，买下了一家经营壁球和网球的俱乐部。到28岁的时候，艾伦不但早已从以前那种为支付学费而夜间打工的悲惨境地摆脱出来，而且青云直上，在一个小镇上发展出了自己的商业帝国。

尽管艾伦取得了令人艳羡的成功，但他总觉得生活中缺少了一些重要的东西。几年之后的一天早上，艾伦看着镜子中的自己，忽然意识到：“这不是我真正想要的生活，有更多更重要的事情在等着我去做。”于是艾伦做出了一个让周围人都震惊不已的决定，他卖掉了自己所有的生意，然后搬到了波士顿。在那里，艾伦试着去做一件连最了解他的人也无法预料的事情：制作男式西服。

这是一个180度的职业生涯转折点，但它彻底填补了艾伦内心的空白，使他能够完全沉浸在制作定制服装的艺术之中。经过两年的刻苦训练和实践，35岁的艾伦获得了第一个全美时装

奖，接下来他又获得了更多的奖项。很快，艾伦·鲁洛高级服装定制店就能够与美国最知名的定制服装店形成竞争之势。

艾伦和珍妮的人生故事打破了我们人才培养的思维模式。你要成为一名成功的天文学家，通常的程序是要先获得博士学位，接着在一所体面的大学修完博士后课程，并荣获终身教授职位，而不是辍学打工，然后在自家后院自学天文学。要成为一名成功的定制服装大师，传统的途径是在年轻时就得对服装怀有热情，并在长年累月的学徒生涯中缓慢而稳定地磨炼自己的裁缝技能，而不是先在一个与时装界风马牛不相及的职业中混迹多年，过了而立之年才心血来潮地转行进入时装界。总之，珍妮和艾伦似乎都不知是从哪里突然一下子就冒了出来，并带着自己独特的卓越光芒出现在人生舞台上。

这里有一个术语，是用来形容那些战胜重重困难，最终脱颖而出的人，也就是那些先前没有人想到会取得成功的人生赢家。

这个术语就是“黑马”（dark horses）。

## 2

“黑马”一词最初是在1831年，也就是《年轻的公爵》（*The Young Duke*）出版之后才开始普遍使用的。<sup>①</sup>在这部英国小说中，主人公押注一场赛马，结果输得很惨，因为“让大家始料不及的是，一匹不起眼的黑马赢得了这场比赛”。“黑马”很快就风靡一时。这样看来，“黑马”是指一个让人意想

不到的胜利者，只是由于他不符合冠军的标准概念而事先不被人重视而已。

但自这个词诞生以来，社会就与黑马结下了不解之缘。从黑马的定义可知，这些人在功成名就之前实乃无名小卒，这也导致人们对他们颠覆传统的逆袭事迹津津乐道并深受鼓舞。然而除了这种心灵鸡汤的效果，我们常常感到能够从他们身上学习借鉴并对自己生活产生积极指导作用的因素很少，因为他们取得的成就往往依赖于偶然的运气成分。

我们为像珍妮或艾伦这样的黑马人物身上所具有的坚韧和勇气而喝彩，但他们从快餐服务员变身为搜寻行星的天文学家，从面向蓝领的酒吧老板转变为高级时装设计大师，这样的人生大逆转实在匪夷所思，让他们的人生轨迹显得过于特别，以至让人无法模仿。相反，当我们试图找到一个可靠的成功模板时，我们会向这个世界上诸如莫扎特、沃伦·巴菲特和老虎伍兹之类的成功人物学习。因为每个人都看得出，这样的人物才大有前途、值得仿效。

莫扎特8岁时就开始作曲，巴菲特11岁时就开始炒股，伍兹6岁时就赢得了高尔夫球锦标赛冠军。在很小的时候，他们就知道自己的人生之路该朝哪里走，于是孜孜不倦地朝着目标不断前进。这些大师的表现符合传统，似乎为人们提供了一个更容易复制的成功模板：知道自己的人生目标，然后（十分甚至十二分勤勉地）努力工作，无论面临什么障碍，都能始终保持正确的前进方向，直至达到目标。无数的教育家、企业家、科学家和家长都对这一“标准模板”信心满满，并将其鼓吹为培养



卓越人才的最可靠配方。相反，像珍妮和艾伦这样的黑马人物所经历的复杂人生轨迹，看上去更像是让人好奇的一次性作品，而不是可以复制的成功蓝图。

但如果事实正好相反，我们又当如何？

### 3

长期以来，人类一直相互学习彼此的成功经验。关于美好生活的箴言——常被学者们称为“成功学”，但人们更倾向于认为其实质是“（如何实现）自我提升”——出现的时间和哲学一样古老。比如亚里士多德、孔子和圣奥古斯丁都曾撰写了许多这方面的文章，从而推动成功学走向繁荣昌盛。我们可能认为这些古圣先贤所提供的大部分建议都已经成为永恒的智慧之言，但这种看法并不完全正确，因为成功学也有自己的保质期。

最管用的建议应当具体可行，因此必然与它所产生的时间、地点紧密联系在一起。比如，公元3世纪时波利尼西亚社会的成功秘诀（学会建造并驾驶独木舟）就不同于13世纪时蒙古帝国的成功秘诀（学会骑马和养马）。而公元15世纪时人们在阿兹特克帝国的成功经验（避免成为活人献祭品）与18世纪的俄罗斯帝国的成功模板（避免沦为农奴）肯定也大相径庭。


成功学在任何一个特定时代的主要内容都基本一致，但每当社会跨入一个新时代，成功学的内容往往会经历极大的变化。1775年发行的一本小册子《走向财富和尊贵之路：写给小富翁》（*The Way to Be Rich and Respectable: Addressed to*



*Men of Small Fortune*) 就体现了这样一个转折点。作者约翰·特拉斯勒 (John Trusler) 是在英国从封建经济向商品经济转型的最后阶段写成此书的。他观察到, 在这个新兴时代, 获取财富和地位的机会不再局限于那些世袭的公爵和男爵, “人们 (以前) 心甘情愿地成为他们领主的附庸或依附者, 几乎毫不重视自我价值, 只以顺从和效忠主人为荣……但随着贸易的增长以及财富的增加, 人们开始出现了新的需求……并渴望获得一些他们以前做梦也不敢想象的奢侈享受”。在这个新时代取得成功的公式是什么? 特拉斯勒在书中提出了一个走向成功的行动策略, 虽然它起初看似不切实际, 甚至有点异想天开, 但最终成为足以定义新时代特征的一个词——独立。这个词打破了对贵族阶层唯命是从的一贯做法, 体现出人们对个人自治的空前追求。

而我们出生的这个时代始于20世纪早期, 当时西方社会转型进入了以工厂化为基础的制造业经济。这个时代通常被称为“工业时代”, 但我们更倾向于将其称为“标准化时代”。流水线作业、大规模生产、组织架构以及义务教育变得司空见惯, 日常生活中的大多数事物朝着标准化方向发展, 其中包括我们的消费品、工作和文凭。

与每个时代的情况一样, 标准化时代也产生了它对成功的定义, 即通过攀爬制度阶梯来获得财富和地位。这种新概念催生了在现代社会中进行自我提升的大量书籍, 包括戴尔·卡耐基的《人性的弱点》(1936)、拿破仑·希尔的《思考致富》(1937) 以及诺曼·文森特·皮尔的《积极思考就是力量》(1952) 等经久不衰的畅销作品。这种催人奋进的成功学旨在

帮助个人培养一些可以提升其社会地位的习惯和技术。正如希尔所建议的那样，“一个更好的方法是让自己在现在所做的事情中显得如此有用和高效，以至你能引起上司的积极关注，因为他们有能力将你提升到一个更符合你自身兴趣并且更具责任的工作岗位”。

标准化时代也标志着在调制成功的配方当中，自我提升和主流科学第一次出现了融合现象。随着21世纪的到来，《纽约时报》上的畅销书和一流社会科学家们正在兜售（成功）标准配方的一些变体形式。一直以来，“知道自己的目标，努力工作，并坚持到底”这句话给我们留下了深刻的印象，因为它是确保我们过上幸福生活的一种最可靠的行动方案。这一方案似乎完美无缺，如果我们不将其付诸实践，就会显得愚不可及，生活也就危机四伏。事实上，许多最近出版的成功学书籍甚至把标准公式上升到一个新的高度，认为它代表着人类永恒的智慧。

但这些并非本书的观点。黑马产生的前提是我们坚信自己已经进入了一个新的时代，因此需要产生一个与以前完全不同的成功公式。

## 4

我们生活在一个异常精准的世界里，网飞公司（Netflix）为你推荐你可能喜欢的电影，亚马逊公司则推荐你可能感兴趣的书籍。这是一个由YouTube（视频分享网站）、点播电视、谷歌个性化搜索结果、定制新闻推送、脸书和推特组成的大千世界。所有这些前所未有的技术手段都具有一个本质特征：它们

都提供个性化服务。然而，个性化服务的迅猛发展仅仅是一系列社会变革中的高潮阶段，它还预示着一个个性化时代的到来。

比如，我们正在经历医疗保健向个性化服务发展的转变过程。医生越来越倾向于根据癌症患者独特的生理、健康和基因情况，给出最适合他的治疗方法，而不是采取针对一般情况的最有效疗法。越来越多的营养学家量身定制适合个体新陈代谢和健康目标的饮食方案，而不是提供“一刀切”的营养建议，就像美国食品药品监督管理局推荐的每日合理摄入量，或世界各地卫生组织推荐的数不清的食物金字塔那样。越来越多的人开始关注个人健康状况，这促进了运动手表Fitbit、家庭基因测试套装“23andMe”，以及健康应用软件如MyFitnessPal和Samsung Health的迅猛发展。

我们的工作场所也正朝着个性化方向发展。社会正在从一个由众多规模巨大、运行稳定、等级分明的机构组织主导的工业经济向一个由自由职业者、独立承包商和自由代理人组成的日益多样化、分散化的知识服务型经济转变。你不能指望将自己的整个职业生涯都奉献给同一家公司，相反，我们大多数人在退休之前，会至少更换12次工作，<sup>①</sup>并且会比我们供职的大多数公司都长寿。<sup>②</sup>

即使是我们最严格的标准化机构——教育，也正经历着这种注重个性化服务的转变。慈善组织正把数十亿美元投资于个性化学习项目，而这些项目可以适应每个学生的需求和能力。比尔及梅琳达·盖茨基金会（Bill and Melinda Gates

Foundation) 以及陈·扎克伯格慈善公司 (Chan Zuckerberg Initiative) 正资助美国各地的学校实施个性化教育技术。大学也开始接受个性化学习。2013年, 南新罕布什尔大学 (Southern New Hampshire University, SNHU) 成为第一所放弃成绩和学分的大学, 并获得了美国教育部门的批准, 其学位课程可以完全基于学生的能力表现, 实行100%的自控自学。<sup>②</sup>

我们在学习、工作和生活方式上所发生的这些时代性转变看似没有多大关联, 但它们都源于同一个观念, 而正是这个观念让新兴的个性化时代焕发出勃勃生机。

**个性很重要。**

## 5

现在越来越多的人相信个性很重要, 这也改变了我们对成功的理解。2018年, 非营利智库“民众”通过 Luntz Global (咨询公司) 在全美国范围内进行了一次抽样调查, 对具有人口统计学意义的近3000名男女进行咨询, 听取他们对成功的看法。当被问及“什么构成了社会对成功的定义”时, 最普遍的两种回答都认为它是由财富和地位决定的。当被问到“是否同意该定义”时, 只有18%的人回答说自己对此完全或大部分赞同, 而另有40%的人则认为自己在生活中已经偏离了社会对成功的定义。相反, 大多数受访者认为, 自己在对成功进行定义时优先考虑的是幸福和成就。

当被问及“在你们的心目中哪些人物最成功”时, 社会和个人对成功的理解所表现出的分歧也最为明显: 尽管74%的人受

社会的影响认为极为成功的人物应当“有权有势，影响力强大”，但91%的人认为，就他们个人而言，这样的人物应当“有着自己的目标导向”。换句话说，虽然大多数人倾向于认为只有其他人都相信自己富有和强大时才算成功，但同时又感觉自己需要产生个人满足感和自我成就感才算成功。

但仅仅渴望一种新的成功，并不意味着我们就知道该如何摘取成功的桂冠。人们对个性化成功的需求日益增长，且已经超过了科学所能解决的范畴，因为对成功的学术研究在标准化时代仍然顽固地陷入一种孤立境地。近一个世纪以来，研究人员几乎一门心思地只研究一个试图囊括一切的成功概念，并不断提出一个看似直截了当的问题：“获得成功的最佳方式是什么？”

我们对此采取了不同的研究方法。

作为科学家以及本书的作者，我们是被一种共同的信念凝聚在一起的，因为我们都坚信个性很重要。我们认为，要建设一个伟大而繁荣的社会，无论你是何种出身，无论你的起点在哪里，我们都必须让每个人发挥出他们身上的最大潜能。我们所有的研究都是基于这样一个观点：帮助每一个人充分发挥其潜能的最好方法是要理解个体并对其加以强化。本着这一信条，我们提出一个略为不同的问题：“你取得成功的最好方式是什么？”

为了找出答案，我们将把目光转向那些黑马人物。

我们之所以选择“黑马”作为讨论对象，并不是因为我们在成功学领域有研究它们的学术传统。根本就不存在这样的学术传统。事实上，当查阅科学文献时，我们发现没有哪位对非常规成功途径进行研究的专家学者留下过这方面的重要研究成果。相反，我们研究“黑马”完全是基于个人原因。

我们都在生活中备受折磨，总是不断拼搏，逆流而上。托德17岁就辍学了，并与十几岁的女友结婚，还不到20岁就有了两个孩子。他曾在犹他州农村通过销售链环栅栏来养家糊口。奥吉曾先后5次从4所不同的大学辍学，并且他未能保住一份朝九晚五的工作，甚至一度靠从汽车后备厢里卖旧书维持生计。在标准化时代，我们两个人都留下了很多不良记录。我们为了适应标准化的工作和学校，曾在漫长的时间里苦苦挣扎，却发现自己永远无法融入其中。

也许我们只是纯粹凭运气才勉强达到专业水平，但至少在一件事情上我俩确信无疑，那就是：我们所取得的任何成功，都不是循规蹈矩的结果。这可不是因为蔑视或傲慢，而是为了面对严酷的现实。之前我们所有遵循标准公式的努力，均以失败而告终。

这样的经历使我们隐隐意识到：研究“黑马”现象可能会给我们提供一个特别的机会，从而揭示人们如何以自己独特的方式达到一种卓越境界。我们认为，如果世界上真的存在一些原则可以适用于任何人，而不管他的身份如何，也无论他的起点在哪里，那么寻找它们的最佳方法就是去研究那些在系统之外大获成功的人的生活。

这就是我们发起“黑马计划”的原因。

我们开始采访一批来自不同领域的专家，除了天文学家和服装大师，还包括歌剧演员、训狗师、发型师、花匠、外交官、侍酒师、木匠、木偶师、建筑师、防腐师、象棋大师和助产士等。我们在研究中没有试图对他们强加任何关于自我提高或人才本质等先入为主的概念，相反，我们选择倾听，我们让每位专家用自己的话来描述他们步入卓越之境的人生历程。

事实证明，通过倾听你可以学到很多东西。我们很快就发现许多专家在学校表现不佳，甚至辍学（如珍妮·麦考密克）。我们采访了苹果公司的一位高管，他曾退出一个计算机科学的精英研究生课程，采访过一位虽然创造世界纪录但从未上过大学的飞行员，还采访过一家国际海洋哺乳动物培训组织的负责人。他恰巧也是在迪士尼工作最长的配音艺术家，但在孩提时代，他却需要请人在家辅导学习。

其他黑马人物原本在学校或商业上表现良好，后来却突然决定转行进入某个完全不同的领域（比如艾伦·鲁洛）。我们采访了一位曾获得文学博士学位的人，他后来选择到寒冷的北方去徒步旅行，等他回来时已经变成了一位研究外来真菌的专家；我们还采访了一位建筑公司的高管，他成为牛津大学900年来第一位没有学术背景的副校长；还有一位奇女子，她原来在常春藤大学学习认知语言学，直到她放弃自己的学术研究而成为一名具有世界一流水平的扑克大师。

顾名思义，我们采访的每一匹“黑马”在通向卓越的旅途上，所走的路线都不合常规。但我们需要回答的问题是：珍



妮、艾伦和其他打破传统的人物是否具有某种共同点或者某种基本特质，从而足以解释他们是如何进入种种看似不可能实现的卓越境界的。

## 7

你可能会像我们一开始所做的那样，猜测所有黑马人物都具有某种能起决定作用的性格特征，比如反抗传统体制的强烈冲动。也许大多数黑马人物都个性鲜明，喜欢特立独行，就像理查德·布兰森<sup>注</sup>这类叛逆型人物，他们的野心像烈火在胸中熊熊燃烧，驱使他们想在世界上留下自己的独特印记，证明“世人皆醉我独醒”。

但我们发现情况根本不是这样。

我们发现，黑马人物的性格就像你在随机抽取的人类样本中所发现的那样，具有多样性和不可预测性。有些人大胆进取，有些人温顺腼腆；有些人喜欢颠覆，有些人喜欢和谐。所以，黑马人物并不是由其性格决定的，也并非由特定的动机、社会经济背景以及培训、学习或实践的方法决定的。然而，他们被同一条线索联系起来，而这条线索不容忽视。

那就是，黑马人物都具有满足感。

## 8

我们最初启动“黑马计划”时，脑海中最不可能想到的就是“满足感”这样的字眼。我们原本希望揭示黑马人物用来帮助自己走向卓越的那些具体并可能显得独特的学习方法、学习



技巧和行动方案。我们经历的学术训练使我们难以接受那些难以量化的模糊变量，而个人满足感似乎就完全不可捉摸。但我们所接受的学术训练也教会我们永远不要忽视任何一种证据，不管它是多么出乎意料。

许多黑马人物都明确地使用了“满足”这一措辞，其他黑马人物则谈到他们具有强烈的“目的”意识。一些黑马人物描述他们对工作的“热情”或他们对自己所取得的成就产生了一种“自豪感”，也有少数黑马人物提及要过一种“真实的生活”。还有几个黑马人物自觉自愿地告诉我们：“这是我的使命。”其中一人甚至用平静而虔诚的语气说道：“我正过着梦境般的生活。”不管他们如何措辞，与我们交谈的每一位黑马人物都对自己的身份充满信心，并全身心地投入自己所做的事情当中。简而言之，他们过着一种充实而有意义的生活。

像其他人一样，这些黑马人物也忙碌于哄孩子睡觉和偿还汽车贷款，他们也总是希望自己的事业可以百尺竿头更进一步。但与其他人不同的是，他们在大多数早晨醒来时都会激情四溢地想去工作，而在大多数晚上睡觉时，他们对自己的生活也感觉良好。这样的发现使我们获得了一个最重要的启示。

当我们深入挖掘黑马人物的故事时，我们意识到他们所具有的满足感并非“纯属巧合”。相反，这是一种人为选择带来的结果。追求满足的这种决定极其重要，是它最终成就了黑马人物。

事实上，黑马人物选择首先考虑自己的满足感，这与我们脑海中实现满足的常规方式形成了鲜明对比。我们倾向于认为：在精通自己的职业技能之后，我们自然就会产生幸福感，即满足感是实现卓越所带来的回报。但你知道有多少人虽然在工作上表现出色，但还是感觉不到开心快乐吗？

我们的一位朋友是享受高薪的企业律师，但她总是牢骚满腹，对自己的日常工作没有兴趣，痛苦地认为自己当初应当选择另一条发展道路。我们的另一位朋友是内科医生，事业发展得红红火火，但他仍然对自己的工作感到厌烦，只能在旅行和业余爱好中找到一丝慰藉。

所以，一个人优秀并不能保证他就满足，我们对这一事实不应感到惊讶。毕竟，在关于成功的标准公式中，没有任何地方涉及满足感这个元素。相反，那些热衷于鼓吹标准公式的机构和学者暗示，如果你知道自己的目标，努力工作，坚持不懈，那么，一旦你实现目标就会得到满足。获得文凭，找到一份好工作，幸福就会随之而来……但愿如此吧。

标准化时代已经给我们灌输了这样一种观念：你如果追求卓越，就能获得满足。然而，尽管一直以来这种观念都给我们留下了深刻的印象，我们现在却开始将其抛弃，因为我们终于意识到它所做出的承诺在新兴的个性化时代显得那么空洞。黑马人物正帮助推动这种时代性的转变，因为他们的经历体现了一个与之恰好相反的事实，而这一事实完全颠覆了传统的生活剧本。关于珍妮、艾伦以及“黑马计划”中其他不太可能成为

明星的人物，最重要的启示是：不是对卓越的追求给他们带来了满足，相反，是对满足的追求才让他们走向卓越。

## 10

起初，我们对此深感困惑。如果黑马人物总是以实现满足感为优先选项，那这种方式到底是如何让他们步入卓越之境的？但当我们继续对他们进行采访时，我们开始意识到答案其实和我们最初遴选黑马人物的原因完全一致。

因为他们的个性。

给每个人带来满足感的环境各不相同，因为每个人的兴趣、需求和欲望都不相同。黑马人物不是因为擅长做某件事情而得到满足，而是因为他们对自己在做的事情全身心投入而产生满足感。珍妮·麦考密克通过望远镜凝视遥远的世界而感到满足，艾伦·鲁洛以制作时尚服装而感到满足。不过，如果将二人的工作对调，他俩肯定谁也不会开心。

即使从事同一个职业，不同的黑马人物也会在工作不同方面找到自己的目标和自豪感。一些建筑师从设计规模最大、最具挑战性的建筑中获得乐趣，另一些建筑师则从研究如何将建筑对环境的影响降到最小而获得满足。一些运动员喜欢单人运动，胜负完全取决于自己的发挥；另一些运动员则更喜欢团体运动所展现出的赛场友谊和共同责任。总之，世上没有所谓“一刀切”的满足感。

人们常常认为，在谋生方面，你必须在自己喜欢的事情和自己必须做的事情之间做出选择，但黑马人物让我们意识到这是一种错误的选择。通过发挥自己的个性，黑马人物同时获得了高超的技能和快乐的心境。通过选择最适合他们真实个性的环境，黑马人物获得了最有效的环境来发展他们的技艺，因为从事让人满足的工作能最大限度地提高一个人的学习、成长和表现能力。因此，关于成功，黑马人物提供了一种适合个性化时代的新定义，一种认识到个性真正重要性的定义：

**个性化的成功是指过上一种满足而卓越的生活。**

## 11

个性化时代即将来临，尽管它给我们提供了种种令人眼花缭乱的美丽承诺，但它可能会让人迷失其中甚至心生恐惧。当面对如此翻天覆地的社会变革时，我们的本能反应往往是固守那些虽然老旧但能让人心安的行事方法，这种千篇一律的做法在标准化时代大行其道。尽管老方法不完全适合我们的现状，但至少我们熟悉它们，对其结果也能够预测。然而，在新兴的个性化时代，遵循同样的规则已不再安全，相反，那只会让人落后。

我们周围的世界变化如此之快，以至很多时候让人简直无所适从。制度、态度和规范都在不断变化，人们感到焦虑和困惑，但在这场混乱动荡之中也隐藏着巨大的希望。不久以前还是镜花水月的机会，如今已具有了实现的可能。但即使曾经只是一种可能，黑马人物也用自己的亲身经历证明可以将其付诸

实践。很快，随着个性化在整个社会得以普及，那些仅仅具有可行性的事情将在生活中成为常态。

幸运的是，你不需要等待个性化时代来拯救你，你现在就可以开始朝着获得满足感和卓越的方向前进。黑马人物的成功不仅展示了如何在这个混乱的新世界取得胜利，也展示了当必须摆脱束缚手脚的僵化旧系统时如何取得胜利。珍妮和艾伦这样打破陈规的明星人物表明，个性化的成功并不取决于你认识谁、你有多少钱，或者你的SAT<sup>注</sup>得分。它不是为社会上层人士设置的专属权利。究其本质而言，每个人都可以获得个性化的成功。

获得满足感和实现卓越的关键是一种心态，它使你能够根据自己独特的兴趣和能力来适应所处的环境。这种心态可以简单地表达为：

**在追求满足的过程中发挥自己的个性而实现卓越。**

优先考虑满足并不是一种新鲜的想法。许多大师和哲学家都告诫我们要拥有激情，或把幸福放在首位，但在这些语重心长的劝诫中几乎总是缺乏可供操作的具体指示。“追随你的幸福”充其量只是一张保险杠贴纸，而不是导航路线图。“做让自己感觉良好的事情”常常是治疗感觉不好的可靠处方。但你真正需要的是一套实用的指导方案，它不但可以帮助你找出自己真正想要做什么，而且可以联系自身实际情况，告诉你如何将其付诸实践。这就是我们写作本书的原因。

《成为黑马》首先是一本针对“黑马”心态的用户手册。在接下来的章节中，我们将和你分享“黑马计划”所带来的经验，向你展示如何发挥个性来实现满足感和卓越。我们的目标不是帮助你成为世界上最优秀的人才，因为通常这种建议会适得其反，我们只是想帮助你成为最好的自己。

我们将向你展示构成黑马心态的四大要素，这些要素已经被一批有着各种志向的人物用自己的亲身经历一一实证。他们用自己的人生旅程向我们揭示出一种隐藏在大众当中且有违直觉的成功方法。正如你现在可能已经猜到的那样，这些黑马人物并不是那种充斥于报刊新闻的明星巨匠。比如，你不会在后面的章节发现我们分析史蒂芬·斯皮尔伯格、塞丽娜·威廉姆斯或史蒂夫·乔布斯，相反，你会遇到斯皮尔伯格的助理导演，一名奥运会铅球运动员，也是史蒂夫·乔布斯最初雇用的员工之一；会遇到一名白宫政治行动家，后来转行成为职业壁橱管理者；会遇到一名管理顾问，她辞去报酬丰厚的工作去开了一家夜总会；还有一名美国海军陆战队成员，他创建了美国最成功的训狗公司之一。

“黑马计划”表明，我们从他们的故事中可以学到的东西不比阅读那些著名人物的事迹少，通常情况下，我们反而会学到更多。他们所取得的成功虽然不被人重视，却说明了个性化成功是如何在每个人身上真正得以实现的，而不仅仅局限于特权阶层或精英人士。他们的成功证明，追求满足感并不会让你永远贫穷或过上一种艰苦的生活。

相反，它能让你最大限度地利用机会，从而让自己过上最好的生活。

无论你是觉得自己困在一个死胡同中无路可走，还是正在旅途中迈出第一步，无论你认为自己已经知道了真正的使命，还是感觉像无根的浮萍没有前进的方向，黑马心态都能引导你进入一个目标清晰、充满激情和有成就感的生活。

- 
1. John Archibald Wheeler, “How Come the Quantum?” Annals of the New York Academy of Sciences 480(1986):304- 16.
  2. 珍妮想成为一名赛马骑手。作为唯一的一名女孩，她和其他男孩一起参加骑手训练，但后来珍妮在骑马时出了事故，下巴被摔碎，从而给她的赛马生涯画上了一个句号。
  3. 珍妮与其他团队成员合作发现了这颗行星。团队成员中包括另一位业余天文学家，他是一位拥有生物工程博士学位的男士。他在奥克兰公立天文台使用一台口径为14英寸（35.56厘米）的望远镜观察星空。珍妮是合作者中唯一一个在自家后院进行观察的天文爱好者。
  4. Drgo是意大利著名的面料品牌，以顶级优质的面料闻名于世。在该行业中，大于100支的面料才能称为“超级”（super）。支是衡量面料品质的指标之一，用英文字母“s”表示。重一磅的原羊毛纺织出的纱线有多少个840码（1码等于0.9144米），就称为多少支。如一磅羊毛能纺出180个840码的长度，则为180支（180s）。支数越高，纱线越细，毛料质感就越柔滑，同时对纺织技术和羊毛品质要求越高，相对价格也越高。——编者注
  5. 《年轻的公爵》是一本寓言故事书，是由后来成为英国首相的本杰明·迪斯雷利在1830年为他即将到来的欧洲之旅筹集资金而创作的。
  6. Na-poleon Hill, The Law of Success in Sixteen Lessons (Lexington, KY: Tribeca, [1928] 2012), front matter.

7. 数据来自美国劳工统计局于2017年8月24日发布的报告《50岁美国人的工作数量、劳动力市场经验和收入增长：一项纵向调查的结果》。此外，福雷斯特研究公司（Forrester Research）的克莱尔·斯库利预测，千禧一代将在一生中拥有12-15个工作岗位。这一资料引自：Alison Overholt, “Creating a Gem of a Career,” Fast Company, March 1, 2006, <https://www.fastcompany.com/55827/creating-gem-career>。
8. Peter Drucker concludes in Managing Oneself (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2008), 55.
9. 来自南新罕布什尔大学校长保罗·勒布朗2018年1月30日的电子邮件。
10. 理查德·布兰森（Richard Branson）是英国最具传奇色彩的亿万富翁，以特立独行著称，他曾驾驶热气球飞越大西洋和太平洋。此外，他也是维珍（Virgin）品牌的创始人，全世界最引人注目的“嬉皮士资本家”。他的形象超出了我们的想象，虽置身于名流社会，却一头披肩长发，终日休闲打扮，玩世不恭。这一切使他更像摇滚明星，而不是一个商业世界“穿着西装的绅士”。——译者注
11. SAT, 全称scholastic aptitude test, 即学业能力倾向测验，是美国高中生升入大学必须通过的测试。——译者注



## 01 用个性化方式摆脱标准化公约

控制着庞大机构的人在看问题时往往过于抽象，忘记了真实的人类是什么样子，并试图使人类去适应系统而不是让系统去适应人类。

——伯特兰·罗素

### 1

英格丽德·卡罗齐（Ingrid Carozzi）是纽约最受欢迎的花卉艺术家之一。她为上流社会的婚礼、巴宝莉旗舰店和瑞典皇室提供奢侈华丽且独一无二的植物装饰。不过，有些人可能会认为英格丽德属于大器晚成的类型。在她生命的大多数时候，没有人想到她会取得这样巨大的成功，因为那时他们丝毫看不出她有这方面的潜质。

英格丽德30多岁时，在曼哈顿一家公关公司做一名底层职员，这是一系列不适合她的工作中的最后一个，她以前曾担任过航空公司的空姐、英语教师、赌场主持人和女招待员。她最初学的是社会人类学专业，后来在5所不同的大学中断断续续地进行过学习。尽管英格丽德满怀热忱，换了一个又一个职业，但她仍未能在职场获得成功。

不止一个人认为英格丽德的问题在于她缺乏自律，他们建议，如果她真想有所成就，就需要确定一个目标并努力工作。

但事实上英格丽德一直在努力工作。在从事公关工作时，她已经开始相信自己真正的问题并不简单，不是用努力与否就可以解释清楚的，她真正的问题在于她根本找不到自己在这个世界上的位置。英格丽德说：“我一直在努力按社会规定的路线行走，因为我认为这样才能找到自己的人生定位。但是，每当我尝试这样做的时候，却发现问题似乎永远得不到解决。”

大多数黑马人物都表达出与英格丽德相似的观点，但要形成这样的认识并不容易。因为没有人愿意谈论自己辍学的事情，也没有人愿意谈论自己被老板炒鱿鱼，或辛苦地忍受自己讨厌的工作，更没有人愿意承认自己有自卑心理，在社会上感觉无足轻重或自惭形秽。归根结底，没有人愿意承认自己在生活中格格不入。然而，大多数黑马人物在对此深有体会之前，至少经历了一个不快乐的时期。

例如，约翰·科奇（John Coach）在被加州大学伯克利分校门槛极高的计算机专业录取为博士生后，很快感到导师基于数学的抽象编程方法与自己崇尚创造、以人为本的天性格格不入。这让约翰感到极不自在，于是他决定放弃学习，不再攻读博士学位。

另一个例子来自道格·霍尔（Doug Hoerr）。他曾在一家位于伊利诺伊州皮奥里亚的一个亲戚的园林公司工作了10年之久，负责设计建造郊区花园、住宅露台以及铺设灯柱。尽管道格喜欢设计项目，并且总是渴望能在户外亲手工作，但他仍然觉得自己受到了来自工作方面的限制。他没有遵循传统景观设计的标准蓝图，而是渴望用新颖的具有创造性的方式来布置植

物，他将园艺变成一块活生生的调色板，从而表达自己的创作愿景。道格意识到自己需要做出改变，于是他决定辞去工作，并把自己的私人物品悉数变卖，然后开始了海外投资。

我们在黑马人物的人生旅程中反复遇到一个同样的主题：他们曾一度觉得自己和生活格格不入，就像放在方洞里的圆形钉子一样。一些黑马人物被困在单调乏味的工作里面，而这些工作几乎不需要具备任何智力因素；另一些黑马人物则在他们认为自己应当驾驭的领域发展出令人羡慕的专业知识，因为这样才能赢得尊敬、收入稳定或有利可图，但即使如此，他们也没有产生任何满足感。尽管感到无聊、沮丧，感叹英雄无用武之地或茫然不知所措，但大多数黑马人物都先勉强凑合着过了几年，最后才意识到自己并没有过上一种充实的生活。

于是接下来就会出现生活的转折点。

这种情形正如英格丽德所说：“直到走上这条蜿蜒的人生小径，我才有了自豪感。”

## 2

对珍妮·麦考密克来说，人生的转折点就是躺在潮湿的草地上，仰望着繁星点点的苍穹，并发誓要弄清恒星旋转的奥秘。对艾伦·鲁洛来说，人生的转折点就是结束自己在小镇辛苦打拼的事业，然后开始闯荡大城市。

但在到达人生的十字路口之前，黑马人物通常还是不假思索地试图沿着社会给他们安排的路线行进，只是后来，一种新

的设想激励他们重新做出决定。他们似乎依据最可能给他们带来满足感的一些考虑而做出了自己的抉择。

因此，在我们与黑马人物的对话中，满足感表现在两个关键地方。首先，它体现于他们自我描述的精神状态。黑马人物告诉我们，他们“热爱自己的生活”。其次，同时也更具启发意义的是，满足感作为一种鲜明主题，在他们的话语中不断涌现。

当我们探究黑马人物走向卓越的关键时刻时，他们描述了如何选择最适合自己的机会，而不是专注于训练技巧或获取新的技能。即使面对日常生活中的各种琐事，如应付家庭开支、照料婴儿、经历家庭悲剧和经济衰退等，他们也在努力发现真实的自我，这又在某种程度上反映出他们的个性在生活中起到了重要作用。

黑马人物经常在人生旅途上遇到岔路口，这促使他们放弃走笔直顺滑的阳关大道，而宁愿走一条蜿蜒曲折的羊肠小径。但这让我们开始思考一个新的问题：这些转折点的出现，究竟是由什么原因引起的？

### 3

你可能认为促使每个黑马人物做出人生抉择的原因各不相同，严格说来，情况确实如此。毕竟，满足感总是因人而异。但是，如果个人满足感因人而异、不尽相同，那这一事实本身就给我们提供了一条线索：由于这种动因可以反复刺激黑马人物相信他们需要改变自己的生活方向，所以它肯定是一种普遍

存在且抑制个性发展的社会力量。就英格丽德而言，她清楚地知道问题出在哪里：“我觉得造成自己永远不能融入社会的罪魁祸首是詹代法则。”<sup>①</sup>

英格丽德成长在北欧的斯堪的纳维亚。詹代法则是一套根深蒂固的文化信仰，涉及人的个性与成功之间的关系。正如英格丽德所解释的那样，“根据詹代法则，每个人都应该受到同样的对待，每个人都应该采取同样的行动，你不应该认为你在任何方面表现特别，你绝对不应该只去做属于自己的事情”。


行文至此，想必我们可以对这种心态用一个更加熟悉的术语加以概括，它就是：标准化。

## 4

到了19世纪90年代，位于布鲁克林的施贵宝公司已经在美国成为乙醚、矿物盐泻药以及消毒牙膏的领先制造商，并且在奎宁、麻醉剂和氯仿市场也占有很大份额。该公司空前的商业成功标志着美国大型制药公司的诞生，而这一成就完全归功于其创始人对标准化的一贯坚持。

爱德华·鲁滨逊·施贵宝博士（Dr. Edward Robinson Squibb）最初是美国海军的一名医生，他负责评估海军采购的药物质量。但施贵宝很快发现，几乎每种药物的纯度不仅因不同的供应商存在差异，而且因不同批次也存在差异，有时甚至每瓶药物的质量都各不相同。施贵宝受不了这种各自为政的混乱局面，决定创建一家公司，旨在制造出一丝不苟、完全相同

的药物。因此施贵宝公司长期以来坚持的座右铭是“可靠，一致，纯粹，有效”。

它坚定不移地致力于标准化生产，从而推动该公司一路向前、不断发展，这种情况一直持续到21世纪。直至今天，它顶着“百时美施贵宝”（Bristol-Myers Squibb）的名号依然存在。在标准化时代的初期，许多其他的美国公司也通过把自己的产品进行标准化生产而成为现代工业巨头，其中包括埃克森（Exxon最初是标准石油，也是第一家标准化生产煤油的公司）、凯洛格（Kellogg最初是巴特·克里克烤玉米片公司，也是第一家标准化生产谷物早餐的公司），以及福特汽车公司（其宣传口号是“只要汽车是黑色的，任何客户都可以把它涂成自己想要的颜色”）。

所有标准化的努力目标都是最大限度地提高生产系统的工作效率。标准化实现这一目标的主要机制是通过消除个体差异而实现的。标准化建立了一些固定流程，输入固定的原料就会得到相同的产品输出，中间不会出现任何偏差或波动。

换言之，标准化心态所坚持的原则是否认个性化，认为个性化会导致出现各种问题。

## 5

当然，把标准化心态应用于指导产品制造还是很有道理的。假设你头疼，那你肯定希望同一个瓶子中倒出的每一片阿司匹林都完全一样。如果你开车穿越美国，无论是在马里兰州还是密苏里州加油，你都希望自己购买的每一加仑汽油品质都

保持一致。尽管我们可能希望通过汽车定制来匹配自身品位，但亨利·福特对汽车的标准化生产仍然凸显出标准化产品给消费者带来的一个最大好处——降低成本。在福特生活的时代，大多数美国人不是在标准化汽车和定制化汽车之间做出决定，而是面临着两种选择：要么买便宜的黑色T型车，要么根本就别想买车。

平心而论，如果你正在把一个生产体系进行标准化改造，那么个性化确实会带来问题。因为个性化会对产品是否“可靠、一致、纯粹有效”造成干扰，而这就意味着降低生产效率。这就是在标准化时代初期，管理者都要系统地把个性化从工业中清除出去的原因。

如果我们把自己局限于只享受标准化带来的产品，那我们就完全不需要阅读本书了。但是，一旦我们决定像标准化生产阿司匹林那样让人类也得以标准化，那我们对成功的集体概念以及实现成功所需的个人能力就彻底改变了。

这样发展也没有什么不妥之处，这仅仅是一种极为成功的制造理念在工作场所的自然延伸而已。在最终被标准化取代的19世纪的旧式定制工艺体系中，公司的工作场所经常需要重组，以便于每批新加入的劳动力能够适应环境。但是，号称“标准化之父”的美国实业家弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）当时就意识到，在一个机器昂贵而且笨重，但人工却费用低廉又具有拓展性的工厂生产体系当中，在机器周围安排工人比在工人周围安排机器更有效率。

所以，第一批被标准化不幸选中的就是工厂的工人。他们被分配担任固定不变的岗位角色，几乎不需要进行任何独立思考：拧紧那颗螺丝，把手捏袋捆扎起来，剪断那根电线。查理·卓别林在1936年创作并导演的电影《摩登时代》，描述了倒霉的小流浪汉企图对抗一个由机械化工厂组成的世界，几乎每个美国工人的身份都已发生蜕变，工人个体沦为实现工业效率的那台超级机器中的一个齿轮。

雷·克罗克是标准化最忠实的信徒之一，也是一家每年销售数十亿个巨无霸汉堡的专卖店的创始人。为了证明人类向齿轮的转变是合理的，他曾朝那些持标准化心态的智者发出呼吁：“正如你们所看到的那样，我们发现自己不能信任那些特立独行、我行我素的家伙。我们必须尽快让他们学会循规蹈矩……你不能对他们做出丝毫退让。公司不能信任个人，但个人必须信任公司。”<sup>①</sup>

## 6

本着这种精神，标准化者最初为工作场所设计了一种新的商业组织形式，即把雇员严格分为两个等级。位于底层的是工人（根据弗雷德里克·泰勒的说法），他们有服从义务，“服从我们给出的命令，按我们说的去做，并且执行起来要有效率”。<sup>②</sup>位于上面一层的是管理者，他们告诉工人该做什么，并因此获得授权，可以在公司内部做出所有决定。

这似乎可以让管理者尝到甜头。但即使他们没收了工人以前的大部分权力和自主性，管理者很快发现自己也并非公司里不可或缺的人才，而同样被视为可以被替代的机器部件。在标



准化的组织结构中，每个管理者都只是在扮演一个事先就定义好的固定角色而已。审计官和市场营销总监的职责不会因担任该职务的具体人员变动而发生变化。在一个标准化的工作场所，任何职位都适用“个性化会带来问题”这句格言。

接下来，标准化的影响开始波及我们的孩子。教育改革家对商界推行标准化所取得的巨大成功大为赞赏并深受启发，决定以追求效率为指导原则，重新设计学校体制和课堂体验。于是在20世纪初期，整个美国教育体系通过标准化课程、标准化教科书、标准化成绩、标准化考试、标准化学期以及标准化文凭，进行了大刀阔斧的改革。模仿工人和管理者的产业分工模式，职业教育者从此被严格划分为教师和管理者两个层级。教室也模仿工厂进行了重新设计，学校甚至模仿工厂敲钟轮换班次做法，通过打铃来作为上下课的标志。1916年，埃尔伍德·库伯利（Ellwood Cubberley）在那部极有影响、堪称教育标准化指南的《公立学校管理》（*Public School Administration*）中指出：“从某种意义上说，我们的学校就是工厂。我们在这种工厂中要把生产原料（儿童）加工并塑造成产品，以满足生活的各种需求。”

首先我们把工作标准化，然后我们把教育标准化，接下来，我们将标准化的工作场所与标准化的教育系统结合起来，建立了标准化的职业生涯。一旦我们的整个人生——从上幼儿园的第一天到退休的那天上午——都被标准化了，就标志着人类生活已经完全标准化了。④

自20世纪50年代以来，标准化的人生历程在律师、医生以及工程师的职业之路上体现得最为明显。

在这些领域，如果没有按固定的流程和方式完成所有规定的培训步骤，就很难成为一名可以上岗的专业人员。高中、医科大学预科生、医学院、医师资格考试、医学实习、住院医师、主治医师——成功！在整个20世纪，标准化几乎逐渐渗透到每一种职业中，因此发展到今天，社会已经形成了培养航空公司飞行员、行政总厨、核物理学家、公司会计、电影摄影师、高中校长、药剂师和百货商店经理等职业角色的规定路线。

标准化职业生涯的确立，开创了标准化时代对成功的定义：通过爬上制度阶梯获得财富和地位。一旦通往财富和能力的道路变得明确、固定并可以预测，那么社会中的每个成员就能对获取职业成功所需要的准备工作具有一个清晰的认识：首先选择你的职业目标，然后坚定地沿着恰当的训练轨迹一路前进，直至到达指定终点。这样看来，标准公式中没有任何地方涉及个人满足感也就不足为奇了。满足感取决于人的个性，而个性化在标准化时代发轫之日起就被逐出了正轨。

于是，标准化的统一价值观随着工厂和学校的兴起而在整个工业化世界蔓延开来。我们之所以全心全意地接受这种非人性的制度，是因为在标准化时代，社会对其公民做出了一个含蓄的承诺：如果你能走上通往目标的正轨，你将获得就业机会、社会地位和经济保障。这一承诺最终在美国社会中变得根深蒂固（并在欧洲固化为一种更为死板的形式，在亚洲甚至僵

化为一种完全石化的状态），以至它成为一种基本的社会公约。

根据这一标准化公约条款的规定，只要你放弃追求个人满足感，转而沿着标准化路线去实现专业上的卓越表现，社会就会奖励你。

## 8

为什么会有人同意这种否定人性的说法？因为从表面上看，标准化公约似乎既平等又公平，特别是与以前的情况相比更容易给人留下这样的印象。在19世纪，真正的机会仅限于那些拥有恰当家庭、恰当种族、恰当宗教、恰当性别或恰当银行账户的特权阶层。相比之下，标准化公约似乎建立了一个真正的精英制度。

虽然根据这一公约，不是每个人都能获得成功，因为你仍需要努力工作并展示自己的才能，但在人类历史上这是第一次，任何人都有机会在制度的阶梯上攀登。它至今仍向人们如此承诺：根据我们标准化制度的判断，谁表现出的优点最多，谁就能获得社会提供的最佳机会。该公约承诺，只要坚持沿着社会规定路线前进，任何人都有公平的机会成为放射科医生、专利律师、管理顾问、《财富》世界500强高管或常春藤联盟教授。你获取奖励所要做的事情也是其他所有人获取奖励必须做的事情，所以，你只需要比你的同龄人做得更好就行了。

上同样的课，但成绩更好；参加同样的考试，但分数更高；追求同样的文凭，但能上更好的大学。在标准化公约中取

得成功的主要秘诀可以简单地概括为“八字箴言”：

同样做事，表现更佳！（ Be the same as everyone else,only better.）

## 9

这条箴言的对立面也恰好构成了标准化公约的致命缺陷：标准化机构所提供的机会从来就没有把个人满足感纳入考虑范畴。

标准化公约显然对此抱着一种极为谨慎的态度，它要求我们抑制自己的渴望，并以培养专业能力需要付出漫长的艰辛努力为名，让我们延迟享受自己的幸福。根据该公约的精神，幸福是努力工作和坚持学习所产生的回报。如果有人不走社会规定的阳关大道，反而想着去做稀奇古怪的事情来满足自己的欲望，会让大多数人觉得这是一种自我放纵和有勇无谋。如果你在付出努力之前就期待收获幸福，你会遭人鄙视，他们会认为你是奇葩或者被宠坏的顽童，更糟糕的情况下，甚至把你当成千禧年出生的新一代宠儿。

这在詹代法则中有明确表示，同时也暗含于标准化公约当中，并且标准化时代的人们几乎全都接受了这样的判词。大多数父母之所以同意签署该公约，是因为他们先前已经得出了结论：放弃追求虚无缥缈的短期幸福不过是子女现在付出的小小代价而已，但换来的是一个让人熟悉、安心又很有保障的未来生活。当然，每个父母都希望自己的子女幸福，但他们心中持有这样一种信念，即沿着规定路线前进所获得的社会回报，可

以让子女今后有机会来满足他们自己的任何需求和兴趣，也就相当于对他们先前在人生旅途中所放弃的任何臆想的快乐进行了补偿。

这当然是一笔合算的交易。如果成功指的是有机会在制度阶梯上攀爬，在学业和工作的层级结构中占据一个万众瞩目的闪光位置，那么你将尽其所能地防止自己的孩子身陷孤立无援的社会底层。正如任何一位大学招生负责人或高中辅导员所能告诉你的那样，大多数父母都不想听到关于如何过上充实生活的哲学指导，至少在他们的孩子被斯坦福大学录取之前是这样的。他们只想知道如何才能提高孩子的升学机会。

公约迫使我们通过简单的线性计算来衡量个人的成功：你爬了多高。这种对成功的理解也体现为另一种方式，即如果有人真的爬到了社会顶层，我们就认为他们绝对生活得很幸福。如果最终奖赏不会带来个人的满足感，那攀登阶梯还有什么意义？所以，当我们听到国家橄榄球联盟的球员或好莱坞演员抱怨自己时运不济时，我们几乎不会对他们产生丝毫同情。你已经名利双收、身价百万，还觉得沮丧，是不是发神经啊？对于那些一辈子从事卑微工作的人，我们同样固执己见，对他们的痛苦不屑一顾。毕竟，只有人生赢家才有权享受幸福！根据标准化公约，如果没有坚持到底取得成功，你就不应该指望得到和那些曾为攀登顶峰流血流汗的胜利者一样的回报。

尽管大多数父母都心知肚明，参加SAT预科课程或在大学入学申请时言过其实并不能让子女生活得更快乐、更有意义，但他们仍固执地认为这些活动至关重要，可以帮助子女实现公约

所承诺的美好生活，并避免陷入因僭越公约而产生的可怕泥潭。**⑨**这就是为什么当选择在哪里抚养孩子时，拥有这方面能力的父母通常会根据当地学区的平均成绩和大学入学率来评估备选社区，甚至愿意为生活在SAT平均分数更高的社区支付额外费用。

然而，不假思索地接受一个无视个人满足感的人才培养体系，已经对我们所有人产生了深远影响。其中最重要的是，当你意识到自己没有过上一种真实的生活时，你就不得不经历一场痛彻灵魂的人生危机，并对自我价值产生怀疑和否定。

它会迫使你走上一个人生转折点。

## 10

标准化公约并不优先考虑个人满足感，这就解释了为什么黑马人物所感受到的不满、躁动和疑惑，经常遭到那些人生正轨制定者的忽视或贬低。抱怨自己没有得到回报的学生和员工常常被认为是在主张不该有的权利而遭到开除，或者由于他们认为社会应考虑自己的个性而遭到他人的嘲笑。

如果你选择走蜿蜒曲折的羊肠小道，就会发现即使是那些最关心自己的人，也不可避免地会产生如上所述的一些负面意见。但这不是因为你的家人和朋友希望你墨守成规，而是因为你的选择与他们对世界观的基本认识相冲突。他们希望你成功，但他们能想到的获取成功的唯一方法就是遵循标准公式：知道自己的目标，努力工作，并坚持到底。

因此，任何到达自己人生转折点的黑马人物都必须做出一个重大决定。你可以选择继续自欺欺人，相信如果努力工作就必将成功，当然，你也可以选择打破公约。

## 11

在一生的大部分时间里，英格丽德·卡罗齐都试图身体力行，去贯彻那句“同样做事，表现更佳”的八字箴言，只是她每次都事与愿违，结果总是不尽如人意。她喜欢艺术，并考虑在瑞典攻读设计院校，但她的家人明确表示，艺术不是一种正当追求；而其他则告诉她，不管怎么说，她都缺乏成为一名艺术家所需的那些专业技能。英格丽德至今记得她一位朋友的父亲曾问她：“你为什么想成为一名设计师呢？你现在连画画都不会。”

听到这些失望之词，英格丽德常常感到自责。像生活在工业化世界中的任何人一样，她也接受了标准化公约的价值观——当然，联系其具体情况，她的标准化公约就是所谓的詹代法则。“在年轻的时候，我一直对自己充满怀疑，”英格丽德回忆道，“那时，我觉得要想开心，自己必须选择擅长的东西，而我也一直努力在这样做，只是我似乎从来都不擅长做任何事情。正因为我对任何事情都不擅长，所以我从来都没有感到快乐。”

英格丽德30多岁时搬到纽约，希望美国能给她提供新的机会。她立刻喜欢上了曼哈顿的繁华喧闹和丰富多彩，因为这与斯堪的纳维亚单调的生活方式大不相同。为了获得工作签证，让自己能留在美国，她找到了一份公关助理的工作，向新闻记

者推销奢侈品牌。她还从事自由职业，为企业做品牌和设计工作。正是这种稳定的就业状态给英格丽德提供了在曼哈顿生存下去的机会，但她内心深处仍渴望寻找一个更适合自己的角色。

十年过去了，当英格丽德完全听天由命地埋头发展自己的公关事业时，突然，一位以前的客户给她提供了一份不同寻常的兼职工作——瑞典-美国商会要求英格丽德为即将在文华东方酒店举行的室内庆典设计花卉装饰。

“我以前从来没有做过与花卉相关的任何工作。”英格丽德解释说，“瑞典-美国商会的负责人之所以选择我来做这项工作，是因为我在瑞典长大，而且她认为从我以前为他们所做的设计工作中可以看出，我对颜色搭配很有眼光。”

标准化公约要求我们遵循标准公式来获得卓越能力，而这种卓越能力将来又会给我们带来满足感——但愿如此吧。但黑马人物在追求满足感的过程中会发挥自身个性，而这就为获得卓越能力创造出最佳条件。要有效做到这一点，你就需要尽可能充分地了解自己。只有详细了解自己的兴趣和欲望，你才能发现并利用适合展现真我风采的机会。在近20年中，英格丽德卡在教育的死胡同中，并经历了一系列的职业悲剧，不过最后她终于对自己有了相当清晰的认识。

她知道自己喜欢创造一些可以“让人们的生活瞬间变得更美好”的事物，从而给他们带来快乐。她讨厌做重复冗长的工作，她更喜欢有明确时间限制的短期项目。她喜欢给任务定下最后期限，因为这样可以激励她发挥得更好。同样，她喜欢有



经费预算的工作，因为这些限制因素会激励她产生创造性的解决方案。她知道自己具有优秀的视觉理解能力，对颜色有一种来自直觉的悟性。她喜欢通过设计来传达信息。她喜欢干繁重的体力活，如搬运、锤击和切割。她喜欢在完成一个项目后立即得到客户的反馈，这被她形容为“即时满足感”。她喜欢烹饪。事实证明，制作花卉的手艺也包含了许多与烹饪相同的因素，而这些因素对她进行烹饪很有用：“你把所有成分搭配在一起，做成一道你可以端上餐桌供客人品尝的菜肴。”最后，她还明白了如何使事物看起来显得高贵奢华，但又不至于太过花哨，“这就是帮你从公司客户身上赚钱的地方”。

在年轻的时候，英格丽德对自己并没有这样全面的了解，而且由于詹代法则的影响，她也不相信细节有多重要。但现在她意识到，为公共活动精心安排花卉装饰可能最适合自己的兴趣和能力。英格丽德充满热情地投身于这个项目。她怀着一种淳朴的感觉去搜寻那些打捞而来的木头，然后敲敲打打，完全靠自己的双手做出具有田园风格的木箱。这些木箱里不仅装满了鲜花，还装满了瑞典流行的盆栽草本植物，如皇冠莳萝和百里香等。英格丽德用她敏锐的眼光挑选颜色，以确保花朵、草本植物和木板的颜色都协调一致，并与活动场所的其他装饰相得益彰。欣赏英格丽德创作出的最后成品，就像是在观赏一幅由鲁本斯创作的农产品店铺画，效果极佳，让人震撼。

一位客人被英格丽德的花卉布置感动得泪流满面，她告诉英格丽德，看到这些花卉，自己仿佛又回到了童年。雇用英格丽德的那位瑞典-美国商会主席也兴奋不已，后来，她经常请英格丽德为其他活动设计花卉装饰，并自豪地告诉客人她是如何

慧眼识珠，“发现”英格丽德在这方面所具有的天赋的。该活动的主厨经营着一家米其林二星级餐厅，他把英格丽德拉到一边，对她大加赞赏。这个厨师还说，看到英格丽德布置的草本植物与自己准备的菜肴形成绝配，他简直高兴坏了。整个晚上，客人们络绎不绝地和这位名不见经传的女士攀谈，只因她设计出了精彩绝伦的花卉作品。

“那是一个伟大的自我发现时刻，”英格丽德告诉我们，“因为我最终找到了自己的人生价值。”

尽管当时没有什么存款，英格丽德还是在布鲁克林成立了自己的花卉设计公司——瓶罐工作室（Tin Can Studios）。起初，她的整个业务只是一个网站，上面贴满了她的花卉布景照片。但口碑传播很厉害，她很快就全身心地沉浸于花卉设计工作了。英格丽德说：“在创业初期，我没有任何开销，因为只有我一个人工作，并且我不需要库存，因为客户会把钱预付给我，而我则用这笔钱购买所需花卉以及工作中需要的其他东西。”

当英格丽德决定辞去公关工作，全力以赴地去实现一个未经实践检验的商业理念时，这是一个值得我们记住的重要时间节点。当时，她并不知道自己的目标，她对自己追求的新事业能赚多少钱没有任何概念，也不清楚自己的生意最终会发展成什么样子。此外，她也并不是突然才开始“努力工作”，因为她一直都在努力。她显然也没有在一个让自己始终深感压抑的职业道路上“坚持到底”，而她以前就从未想过要在花艺行业工

作。这也不是对现有体制的一种蔑视，她的客户在品味上通常比较保守，因为公司客户追求的是可靠性而非叛逆性。

相反，英格丽德决定永远抛弃标准化公式和詹代法则，并开拓一条属于自己的曲折道路。

她不是通过参加传统的花艺课程来学习这方面的技术，而是在实践中反复试验，以及通过向供货商求教等方式来了解关于花艺的知识。在新创一个花卉布景时，英格丽德没有遵循花卉艺术的标准模板，而是贯彻自己所理解的一些关于优秀视觉设计的基本原则。换句话说，她开始认真对待那句格言，真正重视自己的个性。

“我真的不在乎其他花店老板是怎么把康乃馨扎成球形或把花扎成一束的，有时我想采取的做法和他们完全相反。”英格丽德解释说，“我把自己的花朵当成一个由学生组成的班级，其中每一朵花都有自己的个性。这朵花更艳丽，那朵花应该躲在角落里，至于另一朵花，则应该看着我，并冲着相机微笑。”这样处理的结果就是创造出一种独特的花卉布景，其特色在于手工制作的容器、现成物体的利用、丰富的材质、强烈的对比、出人意料的搭配组合以及油画般的色彩感觉。

她不仅成了一名花卉设计师，而且成为其中的佼佼者，变成了鼎鼎大名的花艺设计师——英格丽德·卡罗齐。

英格丽德的个性化成功道路不太可能被他人复制，因为别人不太可能具有和她完全一样的兴趣、能力，以及在生活中遇到和她同样的转折机会。但是，如果透过她叙述的独特细节，我们就会发现每个黑马人物成功故事的背后都隐藏着一个共同模式。

回想一下先前介绍的约翰·科奇，他在加州大学伯克利分校攻读高度理论化的计算机科学博士项目时感到自己和周围世界格格不入。“我当时正经历着一种阻抗失配（impedance mismatch）。”约翰借用了一个电气工程学术语来进行解释。

“一位教授发现我缺乏兴趣，就问我，‘难道你不想出名？’但他所说的‘出名’是在一本杂志上写一篇也许会被十来个人读到的深奥难懂的论文。但是还有很多其他的成名方式，包括通过教学或创作。”于是在读博的第二年，约翰由于自己的个性和学校枯燥的编程教学无法匹配而使他不得不选择退学。

他认为自己将会大有前途的计算机生涯从此宣告结束。

“我觉得自己是人生战场上的失败者。”约翰说，“多年以来，我一走到伯克利大学附近，就感觉心里很不是滋味。”但在他辍学不久，约翰就与硅谷一家初创公司的年轻首席执行官进行了一次面谈，因为这位首席执行官——史蒂夫·乔布斯，想设计一种新型的个人计算机。约翰向对方传达了一个颠覆传统的观点：面向人类的软件（而非硬件）创新，很快将会对计算机行业的发展产生空前影响。史蒂夫·乔布斯对此深表赞同，于是他聘请约翰为苹果公司的第一位软件副总裁。

很快，约翰在为苹果II代和III代计算机设计开创性的战略软件计划以及第一个商用图形用户界面的过程当中，找到了个人满足感。“这是以前从未做过的软件，其编码方式与他们在伯克利大学学到的完全不同。那可是我一生中最美好的时光之一。”

和英格丽德一样，约翰决定通过发挥自己的个性来追求个人满足感，从而掌握卓越的专业能力。道格·霍尔也是如此。在30岁出头的时候，他从伊利诺伊州的皮奥里亚徒步来到英国农村参观著名的乡村花园，以便向世界上技艺最精湛的园艺师学习。道格解释说：“如果我想师从最好的音乐家学习演奏蓝调音乐，我可能会去芝加哥找巴迪·盖伊<sup>注</sup>。但当时我想成为一名世界级的景观设计师和园艺专家，而这方面最好的导师都在英国。”道格在英国的学习经历并不轻松。他最初只能做一名普通工人，每天都在除杂草、挖土、推手推车，几乎没有任何报酬。最后，在赢得了他们的信任之后，他才可以在共进晚餐时和园艺设计大师切磋手艺。

两年后，道格花光了所有钱财，于是他飞回伊利诺伊州，在位于埃文斯顿的公寓凹室里开了一家只有他一个人的景观建筑公司。道格说：“你可以说我是在英国获得了园艺学硕士学位之后才离开的。”为了应用他新学到的技能，他说服Crate and Barrel公司<sup>注</sup>的首席执行官聘用他在其芝加哥旗舰店前设计并建造了一处园艺种植园。这个设计前卫的种植园和芝加哥人以前所见过的园艺作品都不一样，它受到了顾客、建筑评论家甚至当时芝加哥市长理查德·M.戴利（Richard M. Daley）的赞扬。道格借鉴英国的园艺理念并用自己的方式加以表达，以

一种泼辣大胆的方式重新定义了城市路边文化所具有的魅力。他的园艺创作给人留下了深刻的印象，以至芝加哥市政府邀请道格在其主要购物大道——密歇根大道——的中庭地带也设计类似的园艺作品。

这正是道格日思夜想的挑战。

道格在芝加哥街道上变戏法似的创造出一幅壮观景象，他将一年生和多年生植物、鳞茎植物和观赏性花草编织在一起，犹如一幅流动的彩色挂毯，并随着季节的轮换而发生相应变化，如此神奇的效果在美国城市景观中还从未出现过。道格还选用了一些人们完全陌生的新颖植物，如亮绿色的甘薯藤、古铜色的蓖麻子，它们会慢慢变成深红色；最让人不可思议的是，他在园艺中居然使用了随处可见的甘蓝菜。所有植物都是根据它们抵抗汽车尾气和城市污染的能力来甄别选择的，并且在遴选过程中还要考虑每个种植园的微型气候条件，因为这些微型气候条件反映了其特定的阳光、风向和湿度等影响因素，而这些影响因素经常在不同的地区发生巨大的变化，这也是道格在英国学到的另一门技术。

道格的园艺杰作立即受到游客和已经审美疲劳的当地民众的热烈欢迎，并成为这座城市的标志性元素。在接下来的20年里，芝加哥所有颇有名气的“密歇根大道中庭地带”都是由道格负责设计的。他的园艺理念在芝加哥被广为借鉴，现在芝加哥拥有长度超过100英里（约160千米）的园艺种植园，并被世界其他几十个城市争相采用。今天，21世纪的任何城市美化项

目所要考虑的基本要素之一就是融入动态生活设计，而这完全可以追溯到道格当初的开拓性创作。


尽管每个黑马人物在人生旅途上经历的坎坷颠簸都独一无二且无法复制，但他们开启该旅程而跨出的第一步始终是相同的，即优先考虑自己的满足感。当黑马人物做出这样的选择时，他们考虑的不是将来自己能拥有多少财富，也不会关注自己将来掌握的专业能力可以达到何等水平，相反，他们只是意识到出现了一个适合自己个性的发展机会，于是他们就抓住这个机会。从那时起，他们做出的决定是基于他们理解的自己是谁，而不是根据别人所说的他们应该是谁。通过这种方式不断地做出人生抉择，黑马人物不屈不挠地朝着可以发展出卓越专业能力的方向前进。

这并不是说那些沿着传统职业轨迹行进的人就显得有点愚蠢或已经误入歧途。他们既不愚蠢，也没有走上岔道。那些选择按社会规定路线规划自己人生的人理应得到我们的尊重和支持。他们的人生旅程虽然可能显得刻板僵硬且缺乏变化，但很多人已经凭此走向了成功。我们不会因一个人为了取得成功而采取任何特定的道路而加以批评，而是希望打开一本厚厚的地图册，找出里面未被发现的条条道路，但这本地图册却因人们对标准化公式的盲从而落在角落，被灰尘掩盖。

标准化制度所提供的机会从来不是为实现个人满足感而设计的，而我们永远也别指望它能朝这方面做出改变。这个系统是基于“个性化会带来问题”的原则而建立的，因此永远不可能被调整修改为接受人们的个性，就像一艘战舰不可能被改成

一架战机一样。我们不能把个人摆脱标准化的人生经验通过标准化的方式来加以普及推广。但是，黑马人物的事例教会我们，你可以用个性化的方式摆脱标准化。

尽管本书在行文即将结束之时告诉我们如何修补当前的社会公约，从而建立一个更好的基于个人满足感的机会系统，但在采取行动之前，你无须等待该系统的全面修复，你现在就可以开始追求自己的个性化成功。

无论你是在考虑沿着社会规划好的阳关大道行进，还是打算披荆斩棘地探索属于自己的曲折小径，接下来的四章都将告诉你该如何前进。每章都会具体描述构成黑马心态的一个要素。这些实用的可操作要素都基于一套强大的概念性原则，而这些原则不但脱胎于21世纪的科学，同时也属于一种跨学科领域。由于它推动了个性化时代的出现，因此被恰如其分地称为个性化科学。当你阅读本书后面的内容时，这四个要素将会被逐渐结合起来，为你提供对这个世界以及自己在世界中所处位置的一种新颖理解。它们将告诉你如何在当下的生活中无须等待，就在此时此地，驱动并努力实现自己的个人满足感。

这种黑马心态听起来实在很美妙，甚至让人难以置信。尽管你可能愿意相信：优先考虑个人满足感会以某种方式引导自己必然成功，但你仍可能对本书提供的这些反直觉的建议心存疑虑——也许它所说的方法在某些情况下对某些人有效，但不是对每个人都适用，比如它就不适合我。

我们之所以难以相信黑马心态的四大要素，或者说相信这些要素对自己有效是如此困难，其主要原因在于我们在一生中



都习惯于通过标准化心态来看待成功，甚至对激情、目标、毅力和成就等基本概念的理解，我们也深受标准化公约中陈腐观念的影响。这就是为什么个性化成功之旅中最困难的部分不是采用新的思维方式，而是抛弃旧的思维模式。

## 13

智人历史上最具变革性的时刻之一，体现在我们对两个天体之间关系的看法被完全逆转的时候。长久以来，人们认为地球是宇宙的中心，而太阳理所当然地应当只是一颗围绕地球运行的卫星。但后来有一天，哥白尼提出了完全相反的一种观点：太阳才是真正的宇宙中心，而地球只是它的行星而已。

这可是一种基本前提之间的矛盾冲突，发生在每个人都觉得理所当然的事物和根本就不符合人类直觉感知的事物之间。毕竟，太阳看起来就是在围绕地球旋转。此外，自命不凡的日心说是建立在一种怪异且未经证实的数学基础之上，而支持地心说的数学1000多年来一直给人们提供着可靠的观测结果。于是在公元2世纪，希腊天文学家托勒密明确提出了描述天体在地球周围运动的复杂公式，在预测水星、金星、火星、木星和土星的外观方面提供了可靠的依据。

那时每个人都盲目地认为太阳围着地球转，而这一错误假设对人们的影响如此根深蒂固，以至他们根本就不认为这是一个假设。如果你对那样的时代无法理解，并心生好奇，想知道当时的人们如何生活，那就可以不用发挥自己的想象力了，因为你现在正生活于那样的一个时代。

一个多世纪以来，我们接受了一个显而易见且不言而喻的事实，即制度才是社会的合法中心，也是一种支配顺从个体在其中生活的最高实体。我们极难想象，除此之外，社会还能以其他任何方式运作起来。因此，当有人宣称我们可以基于一种新奇的原则，将人类作为社会的中心而重塑我们对卓越和成就的理解时，我们对其难以接受也是可以理解的。

我们可能以为，当哥白尼提出新的日心说思想时，其他社会成员的观点会随着他缜密的逻辑以及充分的证据而迅速发生改变。但事实并非如此。臆想是非常顽固的东西，尤其是当它们无缝接入日常现实的结构中时更是如此。难怪在哥白尼发表了关于宇宙新模型的学说一个世纪之后，大多数人仍然不相信地球围绕太阳旋转。甚至在伽利略发现木星的4个卫星，无可辩驳地证明地球不是所有轨道的中心之后，他邀请那些坚持地心说的同事通过望远镜观察这些卫星的运行情况，许多人仍坚持说自己没有看到伽利略告诉他们可以看到的東西。有些人甚至声称，只要去看那些卫星就已经对自己的信仰构成了伤害。

标准化公约正在拖我们的后腿。虽然它对人才和成功的看法很容易理解，并且具有令人心安的可预测性，但对于一个认为追求标准化的卓越能力就能带来个人满足感的社会来说，它注定没有未来。与之相比，黑马心态则有助于创建一个无边无际、充满成就和快乐的社会，它让我们见识了人类的无限潜力，比如一个来自皮奥里亚农场的男孩可以把城市变成花园，一个瑞典流浪汉可以发明一种全新的园艺形式，一个高中辍学者可以发现远在百万光年之外的新宇宙。

而要亲眼欣赏这个新宇宙，你只需透过望远镜凝视苍穹就行了。

---

1. 詹代法则 (the Law of Jante), 首次出现是在丹麦裔挪威小说家阿克塞尔·桑德莫塞的挪威语小说《难民迷影》(A Refugee Crosses His Tracks) 中。小说虚构了一个丹麦小镇詹代 (Jante), 那里的人彼此认识, 他们之间存在的各种关系被社会学家总结为詹代法则。它反映的是北欧人一种重要的基本生活观念与不成文的行为规范, 它指的是轻视任何浮夸的举止, 以及对于物质成就的炫耀。这种观念反映在设计作品上表现为一种抑制心态, 只进行适度呈现。——译者注
2. 亨利·福特亲自为《不列颠百科全书》中“大规模生产”的概念撰写了第一个词条。这样一来, 他在词条中引用福特汽车公司作为“更智能管理”以及效率性原则的最佳典范, 也就不足为奇了。
3. Ray Kroc quoted in John F. Love, McDonald's: Behind the Arches (New York: Bantam, 1986), 144.
4. Robert Kanigel, The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency (Cambridge, MA: MIT Press, 2005)。在这本书的第169页这样写道: “在我们的方案中, 我们不要求工人采取主动, 我们不需要他们有任何主动性。他们全部的工作就是服从我们给出的命令, 按我们说的去做, 并且执行起来要有效率。”
5. 具有讽刺意味的是, 在个性化时代, 我们在减轻人的标准化程度之前, 一直在减轻产品的标准化程度。与个性化教育相比, 我们可能更需要个性化的手机或鞋子。
6. 当年轻人听到他们的父母、教育工作者和雇主都赞同追求卓越会带来成就时, 他们也不可避免地会从心底接受这些价值观, 而这会带来致命的后果。我们所认识的几个学生之所以自杀, 至少部分原因在于他们认为自己的学业成绩不合格。20世纪60年代, 在大学里能否坚持走社会规定的教育路线往往对学生起到关键性影响, 因为美国标准化公约被临时修改为“同样做事, 表现更佳”, 否则只能去越南战场。我们采访的一个黑马人物——从社工转变为天文学家的比尔·戈夫, 回忆起自己在1968年参加了一场难度很大

的物理期末考试。他知道如果考砸了，他将从大学退学并应征入伍。结果他真的考砸了。他只能退学，然后应征入伍。在接下来一年的悲惨时光里，他光荣地在东南亚的丛林战场上服役。

7. 巴迪·盖伊（Buddy Guy），美国著名的吉他手和歌手，曲风以布鲁斯和摇滚为主，他是芝加哥布鲁斯的代表人物。——编者注
8. Crate and Barrel公司是美国知名的中高端家居连锁零售商，主要销售家居用品、家居装饰、节日用品、家具、餐具、寝具和礼品等商品。自1998年起隶属于德国网络零售巨擘奥托集团（Otto），开始进入全球化时代。——编者注
9. 个性化科学摒弃了19世纪统计学中的平均值、相关性和其他以群体为中心的方法，而倾向于采用21世纪动力系统理论中根据环境动态变化的多维方法，而这些方法对个体差异的考虑胜过了对群体本身的考虑。在个性化医学、个性化营养学、个性化基因组学、个性化培训和个性化学习等新兴领域的研究，都借鉴了个性化科学。

## 02 认识并激活微观动机

我认为这一切都归结于动机。如果你真想做某事，你会为此而不懈努力。<sup>①</sup>

——埃德蒙·希拉里<sup>②</sup>

### 1

科琳娜·贝洛克（Korinne Belock）在得克萨斯州农村的一个小镇东伯纳德长大。打她能记事时起，她总是强烈地渴望帮助别人。作为得克萨斯大学的一名新生，科琳娜认为参与当地政治可能会让自己有机会为邻居服务，因此她成为一名州参议员的实习生。她喜欢和自己一起工作的人，觉得自己为世界做出了积极贡献。于是在毕业之后，科琳娜充分利用自己在得克萨斯州政府的这段工作经历，在华盛顿特区获得了一份新的工作，成为协助鲍勃·多尔（Bob Dole）参加总统竞选的前政治事务主任手下的一名助理。就在那里，她被迈克尔·布隆伯格相中，成为他第一次竞选纽约市市长团队的一员。在布隆伯格获胜之后，科琳娜在纽约市政厅担任政府事务主任。她因出色的工作能力而名声大振，引起了联邦一级的共和党人的注意。她很快获得提拔，被抽调到乔治·布什的白宫政治事务办公室任职。（更d书f享搜索雅 书.YabooK）

年仅28岁的科琳娜已经在政府机构中谋得了一份不错的差事，在竞争激烈的政界获得了一个令人羡慕的职业起点。然

而，出人意料的是，当布隆伯格在2009年邀请科琳娜重返纽约市政厅时，她发现自己的人生正面临一个十字路口。尽管纽约政界有很多重要的角色可供她选择，但科琳娜在职业生涯中还是头一次感到犹豫不决。

事实上，当时的科琳娜已经觉得自己精疲力竭、疲惫不堪。可以理解，她在人生旅途上全速冲刺了这么久，是应当放慢脚步、稍做休整了。但科琳娜在对自己的心态深入反省之后意识到，自己的踌躇并不是进行一次休假就可以解决的。她意识到自己不想再从事政治工作了，这个想法让她自己都大为惊讶。

在那些试图改变现状的大人物周围工作所产生的忙碌景象和兴奋感，是科琳娜一直期盼的生活体验。但是，在各级政府辛勤工作了10多年之后，科琳娜开始意识到，产生这种动机的本质可能与自己先前设想的不太一样。

她仍然希望帮助他人，对此，她确信无疑。但归根结底，她对竞选或执政——美国政治的两大支柱——并不会感到那么兴奋。

她的大多数同事都因选举中存在的激烈竞争、自己享有接近高层的特权，以及政治交易中出现的各种心机手腕，而热血沸腾，但这些活动从来都没有给她留下这样的感受。尽管科琳娜非常喜欢自己所做的一些政治工作，但如果扪心自问，她发觉自己最喜欢的不是从事选民调查、政策辩论或公共宣传活动，她想做的其实简单得多。

科琳娜喜欢整理东西。

她喜欢把自己的所有书籍贴上彩色标签，从而放在书架上便于视觉分类。每当她看到什么东西乱七八糟的时候，她总会产生难以遏制的冲动，希望自己能把它重新组织成一种整齐的状态。她能够听懂上级随意表达的一些想法，然后迅速将其整理为一份简短的谈话要点清单。她的大脑就像一个高速运转的离心机，可以接收信息，并迅速将其中的重要内容与无关事物加以区分。

她最喜欢的政治任务是为布隆伯格的竞选活动举行公众集会，这使她有机会大规模地组织人员、进行宣传并开展其他活动。但她在华盛顿处理政治事务的职位则喜忧参半。她喜欢负责旅行规划，并对组织总统游行做出细节安排，但当她被分配进行政策研究或不得不写简报时，她并不会显得特别兴奋。

她最不喜欢的是在布隆伯格赢得第一次竞选后在市政厅工作，她受命与城市机构协调政府事务。说真的，这的确是一个重要角色，但这项工作不仅不会涉及太多组织活动，而且常常还要等其他人先完成他们的任务，这差点把科琳娜逼疯了。

她逐渐意识到，每当她想离开政界，专门花时间去整理东西，甚至是像收拾凌乱的衣橱或打扫肮脏的厨房这样平凡的事情，都会让她振奋起来。这才是她要的感觉。

在科琳娜意识到自己最想做的事情和政治生活所能提供的实际工作之间存在差异之后，她就走到了自己人生的转折点。她说：“我意识到，我可以先做所有需要我做的事情，从而开

始为自己而活。如果你觉得自己有望开创一项价值数百万美元的事业，这时要你用5000美元先搭建一个组织也就显得不那么困难了。”

她在一家咖啡店坐下来，写了满满四页的“待做工作清单”，上面列有自己成为一名专业组织者所需要做的一切事情，并确定了一份严格的业务创建时间表。到2010年底，她正式结束了自己的政治生涯，同时推出了“都市简约生活”（Urban Simplicity）项目。于是在曼哈顿的小公寓里，她开始致力于帮助人们过上一种简约生活。一开始，她的客户以女性为主。有些职业人士希望最大限度地提高家庭办公的工作效率或改善工作与生活之间的平衡关系。还有一些客户经历了重大的生活变化，如刚刚搬了家、找了一份新工作、家里新添了宝宝、刚进入婚姻的殿堂或遭受了离婚的打击，这些新情况导致他们的组织系统崩溃，让他们茫然不知所措。于是科琳娜帮他们重新设计了物理空间（如办公室、厨房、壁橱、储藏室、地下室或车库），并建立新的日程表来管理他们的工作流程，帮助他们把日常生活从紧张激烈的状态转变为简单可控的状态。

科琳娜很快就赢得了“救生员”的名声。一位来自布鲁克林的客户对她不吝赞美之词：“科琳娜来到我的店里，把我凌乱不堪、堆得满满当当的办公桌进行了改造。她极好相处，安排的项目日程符合实际，并且对于创建易于维护的工作流程也提出了很多精彩的建议。毕竟，如果一张干净的办公桌一会儿又重新变得乱七八糟，那整理它还有什么用呢？”于是，更多客户慕名而来，她的店里开始人满为患。不久之后，科琳娜就



需要雇用一些人手来帮助她处理业务，2018年，她在佛罗里达州棕榈滩开设了一个新办公室。

当初，科琳娜突然改变工作，确实让她的许多朋友和同事都不得要领。“我有时听到一些劝告，比如，‘嗯，你知道，整理壁橱和在白宫工作可不一样’。”但这些意见从来没有对科琳娜造成干扰，因为今天她比自己先前想象的还更快乐。她自己当老板，经营着一家欣欣向荣的公司，并帮助客户提高生活质量。她每天都在实现自己最热衷的一个愿望：在不和谐中创造和谐。

简而言之，通过了解什么对自己最为重要，科琳娜取得了个性化成功。

## 2

动机是你个性中的情感核心。你渴望做什么，你不想做什么，都会以一种独特而深刻的个性化方式定义你的身份。

唯一确保让你个性真正发挥作用的方法，是尊重你内心最热切的渴求和愿望。当你从事与自己真正动机相一致的活动时，你的人生旅程将引人入胜并让人满意。如果你误判或忽视自己的动机，那你在人生道路上将行进得缓慢而沉闷，你甚至可能完全放弃在这条道路上继续行走。

理解自己动机的本质对于你获得满足感至关重要，因为只有通过发挥自己独特的人生动机，你才会感觉自己生活得真

实、重要且完整。建立黑马心态的主要任务是发挥你的个性，而这一使命从你开始辨别自己真正动机的那一刻就开始了。

找出激励自己的事物看似极为简单，还有什么比认识到是什么让自己兴奋更容易的事情吗？不幸的是，找出自己的动机其实并不容易，因为标准化公约总是在干扰你。

### 3

标准化制度所提供的机会对你个人欲望的乱七八糟的细节毫无兴趣。我们的学校教育和工作岗位从来不是为了帮你找出自己的真正兴趣而设计的。在标准化公约下，你的个人兴趣根本无关紧要。标准化制度对动机的关注是脱离个体和程序化的：他们希望激励尽可能多的个体，以最少的努力和最低的成本来实现标准化的卓越水平。

借着提高效率的名义，标准化制度往往把人类的全部热情分解成一个没有特征的“通用动机”，即体现为一个简单的、从高到低排列的一维尺度。通用动机有很多不同的名字，包括自律、决心、韧性、毅力、勇气或雄心壮志。但归根结底，所有这些标签只是“你的个性无关紧要”的缩写形式。

在标准化公约下，你要么被激励着走完整条规定路线，要么半途而废。如果你感到无聊、分心或沮丧，标准化制度很少尝试调整社会提供的奖品以使它们更具吸引力或更符合人们的需求。相反，它们通常的反应是认为你应该调整一下，把这种不良情绪消化掉。咬紧牙关！尽力而为，拿出你的干劲来！

但事实上，忽视个人动机并不是一种特别有效的激励方式。实践证明，任何人在一个标准化系统中待的时间越长，越缺乏干劲。对大多数人来说，他们的动机强度在幼儿园时达到顶峰，然后就逐渐衰减。2016年盖洛普的一项研究发现，五年级的学生只有26%上课不专心，但八年级则有55%上课走神，而到了高中，这一比例竟然上升到了66%。<sup>①</sup>你可能以为，一旦你毕业并找到一份有回报的工作，你的积极性会再次攀升，但盖洛普研究发现，居然有高达67%的员工对自己的工作提不起兴趣。<sup>②</sup>

那些身处标准化教育前沿阵地的人，肯定不会对学生丧失兴趣视而不见。《教育周刊》（*Education Week*）2014年的一项调查发现，60%的教师和管理人员认为，大多数学生的学习兴趣不高。<sup>③</sup>你可能以为这一事实会促使教育机构努力了解每个学生的独特兴趣和愿望，但事实正好相反，许多学校只是简单地把一维的通用动机分解为少数几个“普遍动机”，并希望能够利用这些更详细的动机来激励大多数学生努力学习并坚持到底。

例如，一个育儿网站声称，你要激励孩子，就应当“多参加健康竞争。为你的孩子在跑步比赛中脱颖而出或者在拼字比赛中夺得奖杯而喝彩”。<sup>④</sup>一所中西部大学建议，要激发学生的积极性，“把教室设置成U形，以鼓励学生进行互动”。<sup>⑤</sup>一个由教育者组成的在线社区旨在通过饮食来激发学习兴趣，他们坚持认为：“孩子们真的很喜欢吃东西。对于小学五年级或中学高年级的学生来说，比萨会起到意想不到的效果。因为食物是一种很好的奖励方式，能够鼓舞他们继续学习。”<sup>⑥</sup>这样

简短的普遍动机清单——竞争、互动、饥饿——当然具有很强的实操性，并且从表面来看，它们似乎是对通用动机的改进和完善。但它们仍然只是试图在整体水平上提高学习兴趣，而忽略了每个学生作为个体而呈现出的所有重要特征。像通用动机一样，普遍动机针对的是制度而非个体，考虑的是抽象的整体而不是具体的个人，采取的是自上而下而非自下而上的方式。

很长一段时间以来，科学家也试图找出能够对每个人都产生有效激励的超级普遍动机。弗洛伊德在这方面可谓声名狼藉，因为他坚持认为，对性的渴望是产生所有人类行为的根源。相反，他的弟子阿尔弗雷德·阿德勒却强调这种根源在于人类对权力的普遍渴望。而弗洛伊德最忠实的信徒卡尔·荣格则主张，普遍的求生欲才具有这方面的典型性。精神病医生维克多·弗兰克尔曾宣称，寻求生活意义是人类的普遍心理，而心理学家爱利克·埃里克森则认为人类普遍具有成长欲望。当然，在人们的生活中有许多真正广泛存在的动机，只是它们对人们缺乏普遍的激励作用。

虽然许多人认为参加竞争令人精神振奋，但也有人认为参加竞争令人灰心丧气。一些孩子会感受到U形教室强制性互动的刺激作用，但有些孩子如果在众目睽睽之下学习会感到很不自在。比萨饼无疑会激励许多学生更加努力地学习，但对其他学生来说，给他们贿赂半生不熟的油腻面团简直让人恶心。在一个人的性格中缺乏所谓的普遍动机既不是生理不正常，也不是道德有缺陷，它只反映出人类动机具有惊人的多样性。

于是我们很容易理解为何标准化制度要将人类动机减少到一个简单的一维尺度或者少数几个普遍动机。在一个标准化系统之中，由于个性化会带来问题而受到抑制，这就让管理者的日子好过多了。比起试图理解每个学生独特的行为动机，给他们重新安排座位或给某人在从1到10的范围内打一个简单分数当然要容易得多。

每种标准化制度，从其定义和设计上来说，都把效率放在首位，而通用动机和普遍动机则至少是在平均水平上进行调整的有效方式。但它们对你实现个人满足感则会造成可怕的后果。标准化动机不仅忽略了所有关于你是谁的重要信息，而且标准化公约通过不断地将我们的全部注意力集中在少数几个动机上，限制了我们对个人动机可能是什么的深入思考。

幸运的是，黑马人物的故事向我们揭示了个人动机背后的真相。

## 4

驱使科琳娜的动机是她渴望整理东西，这已经是一个相当具体的动机了，但如果我们深入挖掘，会发现她的真正动机甚至比这还要具体。真正让科琳娜激情澎湃的是整理物理空间。科琳娜说：“我最喜欢整理公寓或办公室，抑或使厨房、餐具室变得干净和实用。虽然我确实喜欢建立系统和流程，以及呈现事物组织关系的视觉元素，从而创造出与一个地方的室内设计相匹配的产品，但是整理物理空间是我的最爱。当走进自己的储藏室重新整理里面的物品时，我就会觉得对生活的感觉好多了。”

不过，整理储藏室的愿望似乎显得太离奇、太琐碎，根本没有资格被称作动机，更不用说成为人类的基本动机了。然而，对于科琳娜来说，这种高度个性化的微观动机引导她过上了一种富有成就感的真实生活。

黑马人物的丰富生活反映出他们的微观动机具有显著的特性。<sup>②</sup>例如，黛安娜·史密斯（Dianna Smith）的动机是对生物进行识别和分类。今天，她已成为一位备受推崇的真菌学家，也是先锋谷真菌协会（Pioneer Valley Mycological Association）的首席鉴定人。人们经常请她帮忙鉴定一些罕见的真菌标本。“我特别熟悉那些生长在东北部的蘑菇，”黛安娜解释说，“我能认出蘑菇的种类并告诉人们很多关于它们的故事，清楚最适合它们生长的自然环境，以及它们在地下或木头上会发生什么情况。”

帕梅拉·哈奇菲尔德（Pamela Hatchfield）觉得自己对文物情有独钟。今天，她成为一名艺术保护者。作为波士顿美术博物馆的文物保护负责人，她最近很荣幸地打开了美国最古老的文物之一，该文物被保罗·里维尔（Paul Revere）和塞缪尔·亚当斯（Samuel Adams）埋在马萨诸塞州众议院的地下。帕梅拉解释道：“在某种程度上可以说，与文物打交道是一种非常孤独的个人体验。你和同事们交谈，看看别人的研究成果，可以帮助自己了解那件文物源于何种材料，它是如何制成的，以及这些材料是如何随着时间的推移而逐渐变质的。但接下来，你得以一种非常亲密的方式与那件文物进行互动，这样做对我而言很有意义，也很重要。”

然而，这样的描述显得过于简短，未能捕捉到微观动机的真正独特之处。比如，黛安娜喜欢分辨、归类自己所能收集、处理并与他人分享的生物，这是她被真菌吸引的原因。

阿尔瓦罗·贾马里洛（Alvaro Jamarillo）也同黛安娜一样喜欢识别生物并对其归类，但他喜欢对那些色彩斑斓且难以接触的活跃生物进行分类。如今，他已是一名专业观鸟者。阿尔瓦罗回忆道：“我一直喜欢鸟儿，但当我攻读生物学博士时，他们告诉我要远离鸟类，因为它们没有研究价值。相反，我被自己的生物学教授指派到厄瓜多尔研究切叶蚁。我到了丛林，但发觉自己对蚂蚁不感兴趣。因为周围所有的热带鸟儿让我整天魂不守舍，于是我终于意识到一个事实——我喜欢鸟儿。与我所学的课程相比，我从观鸟以及与非专业人士谈论鸟儿的过程中获得了更大的满足感。”最终，阿尔瓦罗决定追随内心深处的召唤，退出了博士课程，自己开创了一家红红火火的公司——阿尔瓦罗探险（Alvaro's Adventures），带着客人到世界各地进行观鸟旅行。

文物修复员帕梅拉·哈奇菲尔德的微观动机也很特别：她对陶瓷、雕像和面具等三维文物很感兴趣，而对纸和照片等二维文物几乎无动于衷。她解释说：“在我看来，纸上的扁平线条更像是复制品，而三维空间才更具创造性。”但另一位杰出的文物修复员玛格丽特·霍尔本·埃利斯（Margaret Holben Ellis）的微观动机却能与她形成互补。此人的特殊兴趣体现在她的学术头衔上：纽约大学美术学院尤金·陶（Eugene Thaw）<sup>②</sup>纸张保护中心教授。“我是一个对二维世界感兴趣的人。”玛格丽特解释说。她喜欢对17世纪的蚀刻、中世纪的手稿以及



古埃及的莎草纸进行保存和修复，这些工作所带来的极高风险反而让她乐在其中。在修复过程中每做一个决定都很重要，因为对纸张的操作而产生的后果通常不可逆转。要想成为一名卓有成效的文物修复者，需要专注于细节，并对文物所涉及的材料有深入了解。但玛格丽特对纸张如此情有独钟还有另一个原因，而这可能是她所有动机中最私密的一面。玛格丽特说：

“对我来说，当想到伟大的艺术时，我会从二维角度进行思考，比如伦勃朗的蚀刻法、丢勒的雕刻术，以及温斯洛·霍默的水彩颜料。即使一张白纸也会让我兴趣盎然。”

但微观动机甚至隐藏得比这更深。观鸟者阿尔瓦罗很喜欢一眼就将鸟儿的颜色识别出来。但是，他的同行特德·弗洛耶（Ted Floyd）身为美国观鸟协会旗舰杂志《观鸟》（*Birding*）的编辑，最感兴趣的是通过声音来辨识鸟的类别。他分析鸟叫的能力无与伦比，以至他可以随手画出自己听到的任何鸟叫的声波图，而他记下的这些草图总能与声谱设备记录的实际波形保持一致。对特德而言，通过声音辨识鸟类具有重要的存在价值。他说：“我认为听到鸟的声音就和看到鸟的样子一样会让人获得一种真实的感受。无论是进入我们眼睛的光子，还是碰撞耳蜗的空气分子，它们都是对现实进行过滤后的物理表征，而后者让我无比痴迷。”

另一位文物修复员保罗·梅西尔（Paul Messier）更喜欢和一种二维艺术品——照片——打交道。他是耶鲁大学镜头媒体实验室的负责人，也是位于俄罗斯圣彼得堡的艾尔米塔什博物馆照片保护项目（Photograph Conservation Initiative）的联合主任。然而，与修复纸张的玛格丽特、修复实物的帕梅



拉不同之处在于，保罗主要不是由于自己对文物感兴趣而选择干这一行，他最痴迷的是文物鉴定所带来的刺激感觉。保罗是鉴定照片真实性的最重要权威之一，他识别赝品的能力让他在国际上广受赞誉。他已经收集的世界上最丰富的相纸样本资料，可以帮助他准确鉴定伪造照片。

另一位对平面文物深感兴趣的专家是基思·克拉克（Keith Clarke）。还在孩提时代，他就被一种非常特殊的二维物体——地图吸引。像其他文物保护者一样，他对构成平面艺术品的一些因素，如它们的美学色彩、干净的线条和有趣的视觉结构等非常痴迷。但最让他陶醉的是这些文物所传递的信息：它们是思想和数据高精度融合的精华。今天，基思成为世界上最著名的制图专家之一，也是绘制数字化地图的先驱人物，此外他还写了论文，对更复杂、更抽象的信息表征进行探讨。他对“冷战”时期的卫星图像、冰川运动、巴西林地的枯竭、发现隐藏的考古遗址以及鉴定世界上最古老的地图等，都进行了重要的研究。

黑马人物的事迹向我们展示出，诸如“竞争的欲望”或“创造的欲望”等经常大受吹捧的普遍动机，与你自己独特的渴望、偏好和兴趣等细节之间会形成鲜明对比。如果你想获得满足感，就必须确切地知道是什么让你鼓足干劲，扬帆远航，而不是盲从别人的意见。这就是为什么了解自己的微观动机是构建黑马心态的第一个也是最关键的因素。当你根据标准化公约认为自己应该追求什么目标而贬低自身的兴趣时，事情就悲剧了。

在这方面，我们不妨参考一下发生在索尔·夏皮罗（Saul Shapiro）身上的故事。

## 5

索尔生来就有一个看似不同寻常的微观动机：他喜欢亲手把物体排列整齐。每当他遇到一些歪歪斜斜的东西，比如购物车上摇晃的轮子或倾斜的画框时，他感觉自己仿佛被一种看不见的力量牵引着，忍不住去摆弄这些失去平衡的物体，直到把它们排列整齐、恢复原状。你不会在任何一张关于普遍动机的清单上找到把事物排列整齐的欲望，但对于索尔而言，这种欲望带有深刻的个性特征，显得真实而又强烈。

索尔在大学时代最自豪的经历之一是：他所在工作室的木工设计教授指导全班同学用一块木头手工雕刻出一个球体。这项任务让索尔痴迷其中。把木块凿成一个粗糙的球体之后，他把木球放进一个袋子里，无论去哪里都随身携带。整整一天，他随时把手伸进袋子里触摸木球，如果感觉有哪个地方凹凸不平，就用砂纸将其磨平。这种不断找出缺陷并进行弥补的行为让他乐在其中。当索尔把木球交上去的时候，他的老师大为惊讶。在对木球仔细测量之后，老师不敢相信索尔在制作过程中居然没有借助任何机械工具。不过老师最终还是相信索尔是通过不懈努力而完成这一任务的，并告诉他，自己以前从未见过有人取得这样的成绩，索尔雕刻的木球堪称完美。

你可能在想：“确实很好……但是，哪种职业有必要基于这种奇怪的动机呢？”答案让你惊讶不已：一种是口腔正畸术，即对病人长歪的牙齿进行调整并恢复整齐；另一种就是索

尔选择的工作。20世纪80年代，他被一家试图解决一个棘手技术问题的公司聘为工程师，这家公司欲创建一个物理接口，将旧式铜线上的电子信号转换为光纤电缆上的激光信号。这个工程之所以困难，是因为它需要精确地将一颗沙粒大小的半导体芯片与一根头发丝宽的纤维对齐，并且对齐精度极高，误差不能超过一微米。在聘用索尔之前，无论这家公司还是其他任何公司，都没有人能够让这两个关键部件精确对齐。然而，对于索尔来说，迎接此类挑战正对自己的胃口，他仅凭单手（好吧，是双手）操作就解决了这个难题。

索尔的接口在整个电信行业被广泛采用。索尔说：“有一段时间，如果你在Sprint（美国第三大移动运营商）的网络上聊天，很可能就是借助了我的一个设备才实现的。”

他制作的设备让公司大赚了一笔，然而，索尔只得到了一小笔奖金。在这之前，索尔对自己从事的工程技术工作还挺满意，但此时，他第一次对自己所扮演的角色开始产生怀疑。索尔解释说：“我看到那些拥有MBA（工商管理硕士）学位的人在做演讲，他们不但赚的比我多得多，而且还准备创办公司。于是我在心里开始琢磨，也许我应该向他们学习。”

于是，索尔放弃了令人满意的工程技术工作，转而从事中层管理。实话实说，索尔身上的微观动机与他所充当的管理角色不是非常匹配。他不喜欢监督别人或依靠别人来完成事情。尽管索尔风度翩翩，待人亲切随和，但他对社交活动、办公室关系、向别人展示自己的想法，或说服他人从自己的角度看问题等，从来不是特别感兴趣。当他担任经理一职时，几乎无暇顾

及自己身上的那些强烈的微观动机——动手操作、修补小配件和机械装置、进行数学计算和独自工作，当然，还包括校准物体。索尔牺牲个人的这些微观动机是为了满足自己对更高收入的渴望以及对公司战略拥有更大发言权的渴望。

索尔在获得麻省理工学院斯隆商学院的MBA学位之后的16年时间里，先后在几家媒体和技术公司担任中层经理，经历了一系列的人生起伏。在50岁的时候，索尔终于不再担任公司经理，也结束了这种有些坎坷同时不太令人满意的工作经历，于是他开始琢磨再就业的机会。

不幸的是，此时索尔已经不能回归他以前的职业了。因为他担任工程师已经20多年了，在这期间互联网的迅速发展改变了这一领域，如今他拿手的工程技术已经令人遗憾地过时了。如此一来，索尔虽然只有50岁出头，却只能在布洛克税务公司（H&R Block）做一名报税员，并帮一家小型在线报税公司招聘新用户。他不仅不能主宰自己的生活，并且赚的钱也不多，而这正是最初让他决定更换职业的全部原因。

然而就在那时，索尔遇到了他的人生转折点。

他知道自己很想独立创业，但他不想从头开始一项全新的业务，因为他对市场营销和推广不是很感兴趣。于是他想知道自己是否可以购买某种特许经营权，这样他就能直接进入一种成熟的商业模式。

他会见了一位特许权经纪人，这位经纪人向索尔分享了一系列可在纽约周围购买并且价格合理的特许经营权，其中一项

是经营老年人服务公司。索尔对此根本不感兴趣。另一项是开办职业介绍所，但索尔最不想做的就是招聘员工并与员工打交道。然而，有一个不同寻常的特许经营权引起了索尔的关注——室内装饰维修。

尽管他对这门手艺没有什么经验，但索尔立刻意识到，室内维修的成功取决于人们是否能够精确地匹配现有的织物、纹理和颜色。索尔知道这就是自己喜欢干的工作类型。

他不需要监督任何员工，所以他可以扮演“单人乐队”的角色。他可以亲手操作，并立即看到劳动成果，这对他来说很重要。他可以在家经营业务，而不需要实体店铺，因为他将直接去客户的住所或办公室进行维修。由于要在城市的大街小巷里四处服务，他就可以骑自行车了，而这是他非常喜欢的出行方式。

2013年，索尔57岁的时候，他在曼哈顿开设了自己全新的室内装潢维修专营店。如果你曾打算修补祖传扶手椅上磨损的角落，去除皮革沙发上的污点，或者修补汽车座椅上破损的乙烯基塑料，你就知道要隐藏修复痕迹有多困难。但索尔很快就掌握了做这些修补工作的卓越能力，因为他对这些工作无比痴迷。

索尔表现出色，赢得了一批稳定的客户，人们对他的工作赞不绝口。他为百老汇上演的节目、电视名人、时代广场上的酒店以及行业大佬们上门维修。2015年，他被《纽约杂志》评为全纽约最好的皮沙发修理工。

索尔说：“那些最了解我的人一致认为，我现在比以往做任何事情都更快乐。我喜欢自己每天干的工作，并且具有稳定的经济保障。最终，我找到了生活与自己天性保持一致的方法。”

## 6

即使你知道了解自己的微观动机极为重要，但要真正弄清楚它们是什么，也往往难以完成。当然，微观动机不会在自己的额头上贴着标签。幸运的是，你可以利用你每天所做的本能活动，捕捉隐藏在内心深处的微观动机，然后将它们发扬光大。

我们将这一过程称为“判断游戏”。

在过去的一周里，你曾多少次评价过某人，比如一位同事、一个在有线新闻上讲话的人，或者一个在收银台排队的陌生人。我们习惯于认为这些无意识的判断只是让自己掌握了别人的一些信息，但现在你可以使用这些未经过滤的本能反应来反观一下自己。

你的微观动机是由一系列强烈而持久的感觉组成的，它们隐藏在你无意识的自我深处，其中包括细微的偏好、直白的欲望以及私密的渴求。你玩这种判断游戏的目的是利用你对别人的本能反应，集中精力观察这些活跃的情绪状态，并尽力追踪它们出现的源头。

判断游戏包括三个步骤。第一，要对自己评判别人的时刻保持警觉。这是我们一直在做的事情。对别人做出反应是人类的天性，无论对方是邮递员、警察、按摩师、邻居、店员，还是在推特上谈论政治的某个人，都是如此。

只是现在，你需要训练自己对上述反应出现时的敏感性，从而敏锐地抓住观察时机。

第二，识别自己在本能地评判别人时所涌现出的感觉。你如何知道自己什么时候可以观察出微观动机的迹象？答案是：当你产生某种鲜明反应时。这种反应属于积极的还是消极的，属于赞赏的还是批判的，都不重要，只要这种反应是明显的就行。记住，你是在试着接触你真正的情感核心。

第三，问问自己，为什么你会产生这些反应。要坦然面对自己的内心。物理学家理查德·费曼说得好：“不要愚弄自己，其实自己才是最容易遭受愚弄的人。”仔细想想：如果你处于对方的位置，你会喜欢什么？你又会讨厌什么？例如，如果你观看名人访谈时发现自己正这样思考：“一个人只追逐名利，怎么可能真正快乐呢？”那你就知道金钱和名誉可能不会对自己构成强大动力。如果你听了索尔·夏皮罗的故事后这样想：“好啦，现在看吧，这家伙不过是一个室内装潢修理工，咱们别再自欺欺人地夸他取得成功了！”你同样会从中领悟到一些关于自己的重要信息——你非常在意地位和名誉。那也好，朝着这个方向好好干吧。要想得到满足感，你必须忠于点燃自己心中火焰的那种东西，而不管它到底是什么。

记住，你做判断游戏的目的不是冷静地评估他人的优点和缺点，这根本不关他们的事。不要再继续假装客观了，否则你做这个游戏就会失去意义。游戏的目的是利用你强烈的情感反应来找出自己所隐藏欲望的轮廓。

标准化公约的影响是如此普遍且根深蒂固，而判断游戏中最困难的部分就是抵制这种感觉，即我们理应受某些普遍动机的激励，从而导致我们忽略或轻视自己的真实欲望。但是，只要你专注其中并仔细观察，判断游戏就可以帮助你打破魔咒。如果你在评判一个公园巡护员，你最初可能会想：“整天待在外面，生活在自然环境中感觉肯定很棒！”或者在判断一个债务催收员时，你的第一反应可能是：“哦，天哪，我真的好想找到那些赖账不还的家伙，并逼他们还清债务！”不要就此打住，尽可能发挥想象，从而不断审视自己的反应。当在评判公园巡护员的工作时，你可能还会意识到，“尽管在外面的感觉很棒，但难免让人感觉孤单。我想自己可受不了每天都如此孤独”。现在，你已经可以确定自己身上隐藏着两种微观动机：一是渴望投入大自然的怀抱，二是渴望拥有稳定的社会交往。当你评判债务催收员的时候，试着确定下面哪个想法会让自己心跳加速：是围追堵截老赖的惊险过程，还是逼他们欠债还钱的正义之举？在把别人追得躲无可躲、无处容身的过程中，到底哪点让你感到兴奋刺激？在别人无能为力之时打抱不平，伸张正义，这件事有让你特别入迷的地方吗？

当你想了解自己的微观动机时，这些细节总是会起到重要作用。



通常情况下，判断人的因素比判断情景因素更加容易，因为人会提供显著的情感输入，自动触发你的大脑反应，而情景（特别是熟悉的情景）则要求你有意识地干预并督促自己保持注意，即使你没有明显的反应也得如此。但是，一旦掌握了利用自己对别人的本能反应的窍门，你就可以扩大判断游戏的适用范围，把你所有的经历都包括进去。

无论发现自己位于一个新奇环境，还是身处某个熟悉的日常环境中，你都要试着去观察自己到底喜欢什么或者讨厌什么。如果你是一名学生，在数学课上感到无聊或恼火，那么就把注意力集中于造成这种感觉的确切来源上。答案几乎绝对不会像“我不喜欢数学”那么简单。你听不懂老师叽里咕噜在说些什么，所以宁愿自己去读教材上的文字吗？你觉得离其他学生这么近让自己很不自在，所以你需要保持更远的距离吗？你安安静静地坐这么长的时间有困难，那你是否很想与别人说话？你想听老师像讲故事一样娓娓道来而不是枯燥地罗列事实和方程式吗？上面的每种反应都隐含了一个极为不同的微观动机。

所有生命都可以通过逐渐培养自己对情绪反应的认识，从而实现自我理解。

判断游戏需要一段时间才能掌握窍门，但它远比标准化公约所提供的官方替代方案（标准化测试）更加有效可靠。一流社会科学家支持举行数百项“职业测试”，而公司管理者和就业顾问每年都会用这些测试来对数千万员工和学生进行动机评估。尽管出题者可能会坚持自己的观点，但设计这些测试并不

是为了帮助你确定自己独特的动机模式，而是为了确定你的回答与某一特定领域的“普通专业人士”的回答在多大程度上相似。职业测试最多能评估普遍动机，它在评估通用动机的时候效果最差。

此外，标准化的动机评估注定会误解或忽视个人动机中最重要的一个特征，即出现一些矛盾动机，比如既想融入集体，又想安静独处。

如果你信任一维的动机指标，比如韧性、勇气或刚强，那面对矛盾动机就无法解释。如果你既想随波逐流又想叛逆社会，那你如何评价自己的勇气呢？但是，当你真正接受自己微观动机具有多样性时，即使是最矛盾的愿望也能得以利用，并和其他动机结合起来，形成一种统一的目标感。

## 7

金道（Kim Dau）在亚特兰大的罗斯韦尔郊区长大。她的父亲是越南难民，1975年西贡陷落后移民到了美国。她的母亲出生在美国一个虔诚的天主教家庭。父母对她的要求都比较严格，认为学业上的成功是能带来经济保障的最可靠途径。“对我来说，在学校里表现好显得极为重要。我听从老师的意见，按时完成家庭作业，遵守学校规章制度。”金道告诉我们。她每门功课都保持A，并因勤奋好学和尊敬师长而赢得学校的赞誉。

金道发现生物学特别令自己着迷。她说：“有一节课真的让人难以忘怀。我被消化系统的课程迷住了。这套复杂系统的

流程以及子流程以复杂的方式组合起来，我喜欢对这套复杂系统的所有运动部件进行思考，同时感受到它的美丽和困惑。”金道对生物学的兴趣驱使她向传统的医生职业奋斗，而她的父母也支持她做出这个选择。

金道是一名模范生，她在高中一年级之前很少对权威人士质疑。然而就在高中一年级时，她听到了一种音乐，这种音乐让她对世界产生了一种新的认识。她说：“当我14岁的时候，我对多莉·艾莫丝（Tori Amos）的高亢歌声和原始歌词产生了情感共鸣。我也开始听安妮·迪芙兰蔻（Ani DiFranco）和科特妮·洛芙（Courtney Love）的歌，她们都有很强的个性，通过嘹亮的歌曲传达她们的痛苦和人性。这是我第一次真正感受到政治意识。”

金道的高中朋友大多是像她一样成绩优异的学生。然而，在她被音乐唤醒之后，金道被另一种类型的朋友吸引：他们讨厌学习，是一群叛逆的差生，他们喜欢在乐队里演奏，还经常逃学去抽大麻。他们中的一些人甚至不会读完高中。“我从不吸毒，也从不逃学，”金道声明道，“但是我很多时候都和他们在一起。能在具有天壤之别的两个世界跨越穿行，这一点让我着迷。”

生活于两个不同世界的想法很快就影响到她对医学目标的态度。尽管金道对科学的启发力量具有发自内心的信仰，但她私下里也对自己的越南血统深感好奇。父亲从来没有和她谈论过他以前的家乡，但是当她临近高中毕业时，她得知自己在出生之前就已去世的祖父曾是一名擅长用草药和针灸治病救人的

医生。她还发现她住在法国的叔叔也是个针灸师。她开始饶有兴趣地阅读关于替代疗法的文章，并意识到它与西方医学对健康和幸福的看法截然不同。

然而，她对替代疗法的兴趣并没有影响到她的职业规划。金道申请就读杜克大学并被录取，她说：“我在预科阶段主修的是生物学，当时明确打算今后要上医学院，成为一名医生。但是到了大一期末，其他方面的兴趣开始把我拉向新的方向。”

在她大二的时候，金道参加了一个医学课程，其主讲嘉宾是埃米·麦克唐纳（Amy McDonald）。当时埃米不但是杜克大学医学院的一名护士，而且是一名助产士，并且是一名注册护理助产士（CNM）。“埃米立刻为我打开了医学的新视野，”金道说，“她是这个体系的一部分，一个备受尊敬的专业人士，在一个备受尊敬的学术机构工作，并且她有很好的薪水和退休福利，但她也在对这个体系提出批评，她试图对此做出一些改变。我去了图书馆，开始阅读关于助产方面的书，并立刻被它吸引住了。我希望成为这个系统的一部分，同时也希望改变这个系统。”

虽然埃米工作在主流医疗机构，但人们对助产术在医学中是否合法以及是否必要尚有争议。许多医生对助产士持怀疑态度，认为助产士贸然闯入了分娩这一严肃的医学领域。包括埃米在内的助产士都在努力改变人们的这种态度，她们相信自己正在重建准妈妈的尊严和自主精神，而这种尊严和自主精神已经逐渐被家长式的医疗机构剥夺。

金道引用了蒙提·派森（Monty Python）的喜剧《生命的意义》（*The Meaning of Life*）中的一个场景，因为这可以体现她对现代生育过程的一种觉悟和认识。这一幕描绘了演员约翰·克利斯和格雷厄姆·查普曼在医院里分别扮演的两名产科医生，他们被叫到产房接生，房间里摆满了各种各样的大型仪器，但查普曼抱怨说：“这里看起来空荡荡的。”然后要求：“请多拿些仪器到这里来，护士！”护士迅速地用车推来许多嘀嗒作响并发着闪光信号的设备，搞得产房就像航天飞机上的驾驶舱一样逼仄。

“太好了，这下就好多了，真的好多了。”克利斯赞许地说，“不过还是缺了点什么东西，不是吗？”两位医生环顾四周，然后恍然大悟，异口同声地问道：“病人呢？”

一名护士在那堆高高的仪器后面找到了被挡住的孕妇。这时医生把孕妇的丈夫从房间里赶了出去（“这里不允许无关人员进入！”），当孕妇问她该怎么做时，他们告诉她不要出声（“你什么也别做，亲爱的，你还不具备这方面的资格呢！”）。然后，一大群工作人员在旁围观，而查普曼急匆匆地取出婴儿，在婴儿的母亲面前摇晃了两下，于是大声喊道：“给她注射镇静剂！”于是护士把婴儿推走，而查普曼则向昏昏欲睡的母亲保证，她可以回到家里观看接生视频。

金道意识到，她希望帮助准妈妈获得更大的自由，让她们控制自己的身体并决定自己的生育经历，而且可以在亲朋好友的守护之下生孩子。在她实现自己目标的过程中，金道身上其他的一些微观动机也发挥了作用。生育过程是一套复杂的生理

系统，这自然对金道产生了强烈的吸引力，让她想去进行探索并掌握其中的秘密。她希望融入一个有规可循的机构之中的愿望也得到了满足，因为她仍然非常希望自己能在医疗单位工作，并成为医学界的一员。此外，连她看似矛盾的对医疗体制进行改革的愿望也得到了满足，这种愿望最初是由像多莉·艾莫丝这样的艺术家用充满强烈感情的歌词激发出来的，并使她对替代疗法深感好奇。金道说：“我真的认为成为一名护理助产士是一种与众不同的方式，能给生活带来有意义的改变。”

从杜克大学毕业后，金道考取了加州大学旧金山分校所提供的护理专业，跨出了她成为注册护理助产士的第一步。她把入学时间推迟了一年，以便能够在这段时间参观学习，并在北美各地的助产机构当学徒。与她在青春期和叛逆同学之间的友谊相呼应的是，她一年中的大部分时间都在学习注册专业助产士（CPM），而不是学习注册护理助产士。注册专业助产士在许多国家都没有得到认可，她们通常只能在主流医疗机构之外提供服务。她们对医疗制度的不满情绪比注册护理助产士更为强烈，而金道则在访问学习期间，充分融入她们的这种独立文化和自主生活当中。

金道最后在旧金山的护理学校毕业，拿到了助产护士和妇女健康专业的硕士文凭，但此前，她曾分别在墨西哥、新墨西哥、得克萨斯、俄勒冈和华盛顿的助产机构参观学习。现在金道已经成为一名注册护理助产士，并回到了杜克大学医学中心，在那里她以一名员工的身份为以前的导师埃米工作。当她开始经常性地“取出婴儿”（也就是接生）的时候，她可以更

好地理解自己微观动机中所具有的一些意想不到的细微差别。尽管金道发自内心地喜欢接生，但她很快意识到，她更热衷于对医疗体系进行大规模改革，让其更加尊重准妈妈的自主权，从而关注家庭的健康、幸福和尊严。她的头脑仍然被那些复杂的系统吸引，她发现满足这种兴趣的最好方法是让自己全身心地关注美国的立法过程。

金道说：“我在萨克拉门托花了很多时间，试图通过与分娩和助产有关的医疗法案。其中一项法案失败，另一项法案仍在讨论之中，还有一项法案已经通过并签署成为法律。”

今天，金道是加州大学旧金山分校护理助产士教育项目的负责人。这是她一生中最具满足感的角色，因为她负责教育新一代助产士，这些助产士将进入医疗机构并推动医疗变革。她还担任加州护理助产士协会健康政策委员会主席，该职位让她有机会继续从事关于助产方面的立法工作。金道在2013年获得了美国护理助产士学院的公共政策奖，2014年，因她对该州立法做出的贡献，加州协会又授予她健康政策奖。

金道过上了一种真实而有成就感的生活。无论是边缘化阶层还是主流人群，无论是身居象牙塔的学者还是修理下水道的劳动者，都对她极为尊敬。虽然持标准化动机观的人们会认为金道优柔寡断，在两个相反的目标之间摇摆不定，但她的个性化成功表明，我们可以利用相互冲突的微观动机，并将其转化为具有高燃点的人生动力。

西方社会经常敦促人们要追随自己的热情。在这种劝诫中，热情被认为是一种由隐藏在人们内心深处的能量源所发出的单向作用力，就像地球不停旋转的内核所产生的磁力一样，总是指向北方。根据这种观点，我们无法压制或改变自己的热情，而只能改变自己的生活方向，使之与坚定不移的热情保持一致。

这种说法完全符合标准化公约，因为它更喜欢让有理想、有追求的专业人士留意简单的一维动机。标准化公式要求你知道自己的目标，如果你的动机组合可以削减到某个单一的白热化力量，那么你所要做的全部工作就是选择一个能与自己的固有热情保持一致的职业目标。例如，如果你对医学满怀热忱，那就应该开始攀爬通往医学院的阶梯；如果你对计算机情有独钟，那你会被要求画出一条通往硅谷工作的学习轨迹。

但黑马心态对此持否定态度。对于黑马人物来说，热情是多维且动态的，不过最重要的是，你的意识能对它们进行管理和控制。黑马人物告诉我们，不要盲目追随热情，相反，应对其进行设计规划。

对热情的规划关键不在于追随你内心深处最炽热的动机，而在于有意识操控尽可能多的不同动机。你能识别和操控的微观动机越明显，你对生活的融入程度就越大。你可以说，科琳娜对成为一名专职公务员有着强烈的热情，虽然这样说也不算错，但却忽略了她身上所具有的丰富多彩的动机组合。科琳娜对自己的工作充满热情，因为这份工作同时满足了她的好几种热情：她渴望组织物理空间，她渴望帮助别人（科琳娜特别喜



欢帮助在家工作的职业母亲），她渴望每天做不同的事情，她渴望成为自己的老板，她渴望建立自己的公司并实现成长和改变。正是这些不同的微观动机之间的协同作用，才让她激情四溢。

对于黑马人物来说，热情就是他们的喷灯。你可以用它瞄准希望激活的微观动机，你也总是可以让它燃烧得更旺，因为你总能找到新的微观动机作为这只喷灯的燃料。

跟随自己的热情行进，可以不费吹灰之力；相反，规划自己的热情会消耗你的时间和精力。它要求你不断努力，从而可以更清楚地认识自己。规划热情虽然艰苦，但会带来丰厚的回报。

当你清楚自己的微观动机时，拥有的热情也就变得极其灵活多样，因为不同的机遇会激活你身上不同的微观动机。这种适应能力可以往你的热情火焰中注入一种在标准化心态中缺失的东西——可持续性。

虽然你的动机可能既深刻又持久，但它们确实会随着时间的推移而发生变化，你20岁时燃烧正旺的微观动机在你50岁时可能就不再那么火焰冲天了。规划热情所具有的适应能力，让你能够通过寻找新机会来驾驭你对微观动机的新组合，从而调整你在动机组合方面出现的变化。室内装潢和电气工程由于分别激活的是不同的替代动机，所以彼此之间似乎没有什么联系，但对索尔来说，它们被物理校准、手工操作以及独立工作等共同微观动机结合在一起。相反，如果你把生活定格于自己对计算机的热情，并尽心尽力地朝着通向计算机行业标准化成

功的阶梯不断攀登，等到将来某一天你发现自己对坐在计算机屏幕前工作的兴趣已经衰减时，那么标准化公约对此根本不能提供任何方便的补救措施。

但是，如果我们对热情进行自我规划，就可以产生一个基本好处。因为它不仅是一种促使我们采取行动的可靠能量来源，而且也是保证我们个体真实性的源泉。当你接受了自己的全部微观动机时，就好比把一根木桩插进了脚下的大地，并向全世界宣布：“这就是我真实的样子！”

---

1. 我们考虑过用劳工领袖塞缪尔·龚帕斯的一句话作为第二章的章前语。这是他在1911年第一次国会听证会上关于工业“泰勒化”（标准化）的证词，当时正值标准化时代的初期：“如果这个泰勒系统投入使用……它将意味着商品和事物的大量生产，但就人类而言，它则意味着毁灭……它创造财富，却毁灭人类。虽然我认为我们都同意生产是生活的要素之一，而且为了满足我们不断增长的需求，必须进行更大范围的生产，但对于人类一个更重要的基本品质还有其他考虑。我的意思是，人类的智力、体格、精神、思想、希望和抱负也应得到培养，并且社会应当提供机会让他们实现更高的成就。”
2. 埃德蒙·希拉里（Edmund Hillary），世界著名登山家。1953年，他和丹增·诺尔盖（Tenzing Norgy）率领一支队伍成功登顶珠穆朗玛峰，这是人类第一次成功征服这座世界最高峰。——译者注
3. Valerie J. Calderon and Daniela Yu, “Student Enthusiasm Falls as High School Graduation Nears,” June 1, 2017, Gallup, [http://news.gallup.com/topic/gallup\\_student\\_poll.aspx](http://news.gallup.com/topic/gallup_student_poll.aspx).
4. “State of the American Workplace Report,” <http://news.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx>.

5. Education Week Research Center, “Engaging Students for Success: Findings from a National Survey,” [https://www.edweek.org/media/ewrc\\_engagingstudents\\_2014.pdf](https://www.edweek.org/media/ewrc_engagingstudents_2014.pdf).
6. Scott Turansky, “10 Ways to Motivate Your Child,” iMOM, <http://www.imom.com/10-ways-to-motivate-your-child/#.WrULEmaZN-g>.
7. “Twenty Tips on Motivating Students,” University of Nebraska–Lincoln, Office of Graduate Studies, <https://www.unl.edu/gradstudies/current/teaching/motivating>.
8. “Twenty Tips on Motivating Students,” University of Nebraska–Lincoln, Office of Graduate Studies, <https://www.unl.edu/gradstudies/current/teaching/motivating>.
9. 我们之所以使用“微观动机”来区分标准化概念中的动机和黑马概念中的动机，主要是基于两方面的原因。第一，微观动机极其细微。黑马人物获得的个性化成功表明，任何通用的或我们认为普遍存在的个人动机（如对秩序的渴望），通常都可以被缩小到一个更为具体的动机（如整理具体物体的渴望）。因此，微观动机能反映平时深藏于内心、不易被人察觉的个人动机。第二，每个人的动机组合中都包括许多不同的具体动机。因此，微观动机也反映了平时难以察觉且丰富多样的个人动机。
10. 尤金·陶（Eugene Thw），美国著名艺术品收藏家和经销商，他捐赠并成立了陶保护中心（Thw Conservtion Center），旨在将高质量的纸张保护与研究、培训和教学结合起来。——编者注

## 03 掌控自己，做出有意义的选择

命运并非偶然，而是归于选择。它无关等待，而有赖于实现。<sup>①</sup>

——威廉·詹宁斯·布赖恩，美国著名政治家、演说家

### 1

苏珊·罗杰斯（Susan Rogers）是波士顿伯克利音乐学院（Berklee College of Music）的全职教授，她在那里担任音乐感知与认知实验室的主任。她特别喜欢伯克利的学生，坚信他们是“世界上最聪明、最有才华的年轻音乐艺术家”。这种感觉是相互的，因为她是伯克利学院最受欢迎的成员之一，并赢得了2012年的杰出教师奖。其中的原因显而易见，她为人慷慨，开朗乐观，在谈话中善于自嘲且开诚布公，始终洋溢着一种迷人的真实感。

作为一名大学教授，苏珊为自己赢得了一个令人羡慕的职位，而这是许多STEM<sup>②</sup>学生梦寐以求的工作岗位。在学术界，有一条标准的职业成功道路，但它不是苏珊所走的路线，苏珊走过的是一条蜿蜒曲折的人生小径。

14岁时，苏珊的母亲死于癌症，她和三个兄弟在加利福尼亚州的阿纳海姆（Anaheim）由父亲抚养长大。父亲是一位灭虫员，所以她得负责做饭和打扫卫生等家务。苏珊渴望摆脱长期

繁重的家务劳动，也渴望摆脱父亲再婚所导致的紧张关系和整日争吵，于是她只读到高中就选择辍学，嫁给了自己21岁的男朋友。“我只想找一条出路，”苏珊回忆道，“我以为结婚会让我得到一个年龄大一点的男人的保护，让我从此过上自主的生活。当时，我不知道这种想法有多幼稚。”

事实证明，她的丈夫很容易猜忌发怒。如果他怀疑苏珊朝别的男人多看了一眼，就会出于愤怒而变得残忍。不幸的是，他经常对自己的妻子产生这种怀疑。为了摆脱这种无情的虐待，苏珊在音乐中找到了慰藉，而音乐也让她具有了一种优雅气质。

自打记事以来，苏珊一听到音乐，就总会感到激动并心存敬畏。她喜欢各种各样的摇滚音乐和蓝调艺术家，但她最喜欢的是像詹姆斯·布朗、马文·盖伊、史蒂维·旺德和斯莱·斯通这样的音乐演奏者。“灵魂乐是我生活的栖息地，是能引起我共鸣的旋律。”苏珊解释说。

也许这并不奇怪，她的丈夫开始嫉妒她对音乐的兴趣。他会把她的唱片藏起来，或者干脆把它们砸碎，妻子对音乐的痴迷甚至让他在外面也表现出愤恨和诋毁之情。一天晚上，苏珊在洛杉矶广场参加了一场由齐柏林飞艇（Led Zeppelin）举行的音乐会。“我和一群工作中的朋友聚在一起，整个活动由我负责组织。我丈夫不愿意让我去，他告诉我10点半之前必须回家。但齐柏林飞艇直到9点才开始演奏，而到了10点，我才意识到这是我一生中见过的最伟大的演出之一。如果我走了，我会错过这场精彩得不可思议的音乐表演，而且这会让我很尴尬，

就像我还是个孩子一样；但如果因此留下来，我担心脸上会被狠狠地揍上几拳。”苏珊深深地叹了口气，然后继续讲述自己的故事，“最后我选择了不去挨揍。”

但当苏珊正准备离开现场时，她突然激动起来，冲动地做出了一个承诺：“我知道这听起来很有点斯嘉丽·奥哈拉<sup>注</sup>的味道，但当时我真的这样做了：我抬头看着天花板，在万能的上帝面前发誓，总有一天我会回到这个音乐广场，给现场演出制作混音效果。”

这是一个难以置信的誓言。苏珊与音乐界没有任何联系，对混音技术也一无所知。她与音乐的唯一关系是作为一个狂热的歌迷，参加音乐会以及听听唱片。她在一家生物医学制造厂工作，在那里她辛勤地将心脏瓣膜缝入支架，等着以后植入心脏病患者的体内。她没有丝毫演奏乐器的经验，也从未碰过任何音乐设备。她不仅对如何成为一名混音师一无所知，而且对混音师实际要做什么也只有最模糊的一点概念。

更糟糕的是，她嫁给了一个每天都喜欢贬损她的音乐兴趣的男人。齐柏林飞艇演唱会结束后不久，她坐在桌旁涂鸦，毫无目的地随手画着，突然，她丈夫走了过来，朝她一巴掌打了过去，用极其肮脏的话来羞辱她。

这一刻变成了苏珊人生的转折点。

她的丈夫以前肯定还对她说过更难听的话，但这次她把憋在心底的所有痛苦和愤怒一下子都爆发出来了。她告诉我们：“情况真是糟透了。真没意思，太可恨了。之后他转身走了出

去。就在那时，我想，‘你还不知道吧，离开你我照样能活，我真的可以选择去过一种不同的生活’。”

她站起来，拿起钱包，走出家门。她在加州长滩的街道上不停地走着，最后，她住进了一家汽车旅馆。从此她再也没有回过那个家，一周之后她提出了离婚。

苏珊说：“我要找到真正的自己。我要自己做出选择。”

## 2

选择使你的个性得以展现，它是你将热情转化为目标的一种方法。

随着个性化时代的日益发展，我们正进入一个选择面呈爆发式增长的时代，至少在消费方面是这样。仅仅在30年前，美国的大多数电视只能播放4个商业广播频道：ABC（美国广播公司）、NBC（美国广播公司）、CBS（哥伦比亚广播公司）和FOX（福克斯广播公司）；而今天，单是Comcast（康卡斯特电信公司）就可以提供600多个播放频道。当时所谓的“苏打之战”中只有两个对手：可口可乐和百事可乐；如今，我们几乎每次去便利店都会发现一种新的普通饮用水品牌。但所有这些新鲜事物，如果与互联网上如同超新星爆发般喷涌而出的消费选择比起来，完全就相形见绌了。仅亚马逊公司一家就提供了超过5亿种商品，商品琳琅满目，种类多得连以前财大气粗的购物狂也买不完，因为他们当初只能驱车从一个实体店赶往另一个实体店进行挑选。②

我们生活在能让消费者自由选择的黄金时代。然而，当涉及对自己的生活做出重要抉择的时候，如筛选学校和选择职业，你会发现，虽然经过了一个多世纪的发展，这方面的情形却几乎没有发生任何改变。这是因为标准化公约剥夺了你进行重要选择的机会，并将其牢牢地置于制度的掌握之中。毕竟，这是导致标准化出现的驱动前提之一：通过从学生和工人手中夺取所有决策权，并将其重新分配给管理者和执政者，从而提高系统的工作效率。

“同样做事，表现更佳”不是争取个人选择的请愿书，事实恰恰相反。我们的标准化教育系统不允许你选择自己的课程长度、教学方法、课本教材、学习速度，甚至连所学课程也不让你自主选择。在大多数情况下，你不能选择自己的导师、自己的课程规模、自己的课程时间，或者自己在必修课上支出的费用。大多数职业，包括所有最赚钱的职业，如医学、科学、工程和法律，都要求你在被聘用之前完成一套固定的、强制性的教育阶段。商界的情况也好不到哪里去。企业阶梯可不是叫着玩儿的，在大多数大公司里，你唯一的选择除了向上晋升，就是离职走人。事实上，“不上就下”已经成为一项通用政策，通行于许多行业，包括学术圈、会计、管理咨询、军队、外交服务以及硅谷的大部分企业。

标准化消除你个性的一种极为低调却相当有效的方法，就是剥夺你的选择机会。



当标准化机构因其提供的正规职业道路缺乏个性选择而受到挑战时，它们往往会借助你所拥有的少数选择而进行反驳——你可以选择上不同的大学！你可以选择自己的专业！你可以选择如何利用那张文凭！

在标准化公约下，这些无疑是你做出的一些最重要的决定，但将其称为“选择”则显得有点牵强。相反，我们的标准化制度用“挑选”取代了“选择”。

尽管你有权在就读密歇根大学和北卡罗来纳大学之间做出选择，但这一决定完全取决于哪所大学会真正录取你。你不是在选择上哪所大学，你只是在从可以录取你的学校名单中挑选其一而已。这就等同于从餐馆菜单中选择一道主菜和你想用超市里任何一种食材来制作晚餐之间的那种区别。

选择是一个“积极”过程。当有选择的自由时，你就可以给自己创造机会，包括其他人意想不到的机会。挑选则是一个“被动”过程。当你从别人指定的范围中进行选择时，其实真正的选择是别人替你做出的，你只是从他们端出的巧克力盒中选出一块而已。

许多权威机构甚至尽力让你相信，放弃选择可以减少自己做主的麻烦，而这种做法对你只有好处。最近，我们举行了一场关于个性化学习的学术演讲，一位名牌大学的负责人站起来发表反对意见，认为给学生提供更多选择机会的做法脱离实际，显得过于理想化。“你真的有和本科生打交道的经验吗？”他追问道，“你不能给他们选择学习的自由，否则他们将虚度光阴！”


为了支持自己的意见，这位负责人还谈到了一种被称为“选择悖论”的现象，但我们更乐于将其叫作“洗发水问题”。他言之凿凿地指出，研究已经证明，当面对一大堆五花八门的选择机会而需要做出自己的抉择时，人们往往会变得不知所措，要么轻率地做出决定，选择最容易的机会，要么根本拒绝自己做出决定。这位大学负责人声称：“要求学生在没有明显限制条件的情况下做出关于教育的选择，就如同要求他们在拥挤的货架上从上百种不同品牌的洗发水中选出自己要购买的那瓶一样。大多数人只会选择价格最低的洗发水。但了解行情的消费者则会选择《消费者报告》中推荐的最好品牌，因为当你面临这么多选择的时候，最明智的做法是让最有权威的人士来告诉你哪些才是好的选择。”

他说得在理吗？我们还有可以解决“洗发水问题”的其他方法吗？

## 4

如果你变成一只飞鸟，你会选择哪里作为自己的栖息地？是位于亚马孙盆地的热带雨林，还是位于青藏高原的高海拔地区，抑或明尼苏达州寒冷的湖泊水域？由于有这么多的栖息地可供选择，从中做出一个决定似乎变成了沉重的负担。但是如果你真的身为一只飞鸟，那做这方面的选择就根本不是问题了。你只需选择适合你这种类型的鸟儿栖息的地方就行了。如果是一只企鹅，你会选择一个寒冷的海岸，因为旁边就是满是美味小鱼的海洋；如果是一只蜂鸟，你会选择一个气候温暖的地方，那里有各种各样的鲜花盛开，每朵鲜花里面都贮满了花

蜜；如果是一只猎鹰，你会选择生活在山区，那里高高耸立的悬崖峭壁正好适合筑巢，并且俯冲下去就可以捕捉众多的小鸟。说到选择栖息地，每种鸟类无论大小，都会选择一种能满足其独特需求和偏好的生活环境。

这说明了一个在个性化科学中被称为“适合”的概念：你的个性得与你的生活环境相匹配。适合也能解决“洗发水问题”。注

当然，如果你不了解自己的身份或自己的需求，那么从100种不同品牌的洗发水中进行选择的确会令人望而生畏。但如果你对自己的需求以及自身的喜好越了解，就越容易选出最适合自己的洗发水。比如，你是油性发质，并且由于染色而头皮发痒，只想要一瓶天然成分的洗发水，不需要那种在动物身上进行过测试的产品，那你就可以选择Maple Holistics公司推出的脱脂洗发水。如果你的头发干燥、受损或卷曲，需要欧米伽维生素保湿剂，那么你可以试试Shea Moisture公司推出的“修复+保养”的深层清洁洗发水。如果你有头皮屑，只想买一款既便宜又有效的洗发水，既没有花香，也没有水果味，那么你可以选择海飞丝推出的经典清洁型洗发水。由此可见，即使在选择洗发水这样简单的事情上，你的个性特征也凸显出重要作用。

相反，标准化制度解决“洗发水问题”的方法是让管理者决定哪种洗发水对大多数人的效果最好，或者哪种洗发水成本最低、最容易生产，然后要求你使用这种经过标准化制度认可的品牌。此外，即使标准化制度为你提供了多种选择，情况也

好不到哪里去。总而言之，这个自上而下的系统是为标准化制度而设计的，其建立初衷就没有将个性特征考虑在内。

选择的真正力量表现在能发现并选择机会，而这些机会能尽可能多地激活你身上的微观动机。选择的力量体现为一种能设计、策划自己人生目标的力量，因此也是一种能带来满足感的力量。如果可以自由寻找符合自己个性的选择，你可能会发现一些别人不会注意到的机会。

适合猎鹰的栖息地很多，包括加利福尼亚的海岸悬崖、中亚的兴都库什地区以及澳大利亚的南部高原，但猎鹰也能在一个让人意想不到的地方繁衍生息，那就是曼哈顿。纽约市有一些摩天大楼，在那里猎鹰可以安全地筑巢，并俯视下面的公园和街道。城里到处都是成群的胖鸽子、棕鸟、画眉以及冠蓝鸦，并且没有其他掠食者可以与猎鹰竞争这些美食。虽然连动物学家也对猎鹰的到来感到惊讶，但猎鹰选择在玻璃和钢铁组成的城市景观中生活的原因在于，曼哈顿的城市环境非常适合猎鹰的偏好。

当有能力选择如何学习、工作和生活时，你就是一只猎鹰，正在寻找合适的栖息地。也许你适合生活在喜马拉雅山脉，也许你会适合生活在华尔街，也许这两个地方都适合你。但唯一能对此确定的方法是让你自己做出积极选择。如果你依赖别人来告诉你适合做什么，如果你盲目地沿着社会的规定路线走，你很可能会到达一个错误的地方。这就是为什么构成黑马心态的第二个要素就是要清楚自己的选择。

当然，标准化制度可能比你更了解天文学、景观设计或者音乐，但你比任何制度都更了解自己，而黑马人物的事例已经证明，这种自知之明会产生极为强大的动力。

## 5

苏珊·罗杰斯离开丈夫后，她得到了第一个真正的机会，可以做出适合自己个性的职业选择。当时，她知道自己不想回学校念书，她也不愿继续在工厂干活。这些选择对某些人来说可能再正常不过了，但苏珊身上最显著的动机是她对音乐有兴趣。但她有机会选择走什么样的音乐之路吗？

为了得到一个清楚的答案，她审视了自己的全部微观动机。年轻人对音乐的热情常常激发他们幻想成为摇滚明星，但苏珊对此从来都没有进行过认真考虑，因为她对唱歌不感兴趣，也不热衷于学习演奏乐器。她一点也不想站在舞台上，面对一大群观众进行表演。同时，在这么多年照顾家庭和丈夫之后，苏珊知道自己喜欢为别人的活动提供支持，她只是不喜欢自己在做这些服务工作时，周围其他人完全不把自己当回事儿而已。当别人留意并感激她所提供的支持工作时，她会感到极为满足。

苏珊还对“设计”方面的工作感兴趣。她喜欢摆弄小玩意和电气设备，试图弄清楚它们是否可以在拆开某个部件时还能工作。小时候，她曾拆开能够说话的凯茜娃娃，看到里面装着一个小小的电唱机和一根粗糙的唱针。她喜欢研究装在食品盒子里的那些灵活多样的说明形式，对诸如编码图案居然可以“写”在塑料上之类的事情很着迷。她在生物医学制造厂被提

拔为装配团队的领班，因为她对正确缝合支架所需的复杂手艺掌握得极为娴熟。尽管她读到高中就辍学了，但她总是对科学很感兴趣，因为科学强调要弄清楚事物的运作原理。

她之所以脱口而出，发誓要在洛杉矶广场的演出中担任混音工作，主要是由于一张音乐专辑。在索尼和雪儿（Sonny and Cher）发售的唱片《看着我们》（*Look at Us*）的封底上有一张照片，显示的是一个男人坐在录音室的控制台前，这张照片的标题是“音响工程师”。

“我记得自己第一次看到那张照片时，心里就想，那上面的人可能就是我。我甚至可以想象自己在摆弄这些音响设备，虽然我还不知道它们的具体用途。”苏珊这样描述自己当时所进行的“判断游戏”，“那时，我还在尽力想弄清楚自己该怎么做。我意识到如果是自己负责掌管这些音响设备，那我可能会非常喜欢这份工作，因为这样我就可以操控这些设备为音乐家提供服务了。”

1978年，苏珊决定寻找一种能帮助自己成为专业音响工程师的方法。不幸的是，标准化职业道路变成了横在她面前的拦路虎。她要先上一年的学，等拿到学位，再找一位在职工程师做自己的师傅。关于这个选择的好消息是：学习音响工程的最佳课程是由声音艺术大学（the University of Sound Arts）提供的，而这所大学位于好莱坞落日大道，而苏珊的住所就在这一区域。它的教职员工中包括在职工程师，有的为洛杉矶（世界唱片业的“首都”）主要乐队和唱片公司提供服务，有

的是在大学从事兼职教学赚取外快。坏消息是苏珊负担不起参加培训所需要的3000美元学费。

更糟糕的消息是，在音乐行业，音响工程领域几乎清一色是由男生包揽。苏珊在这个行业没有任何人脉，不能指望有人可以把她介绍给某个在职工程师，请对方不考虑性别差异而收她为徒。此外，先前也没有哪个厉害的女性树立这方面的榜样，可以让苏珊进行模仿或咨询请教。

虽然成为音乐工程师的阳关大道似乎对她已经关闭，但苏珊的目光已经越过社会所提供的标准化职业道路。她从自己的个性出发，想到了一些打破常规的方法手段。她没有被动地进行挑选，而是做出了一种积极的选择。她找了一份工作——在声音艺术大学做接待员。

根据标准化公约，这实在是一个愚蠢的决定。毕竟这样一来，她的活动将限于在办公室工作，而不是和音响工程相关，并且说不定她现在选的这个岗位就将成为她一辈子的职业。但苏珊做出这个选择，是基于她对自己微观动机的深刻了解。接待员提供的是一种服务性工作，而苏珊对提供服务向来热情。因此，她知道这份工作非但不会折磨自己，相反，她还能够高水平地履行自己的工作职责。苏珊希望这份工作能让她间接地接触到音乐教师和教材资料，并利用这个机会自学掌握一名工程师所需的知识技能。

苏珊也知道自己喜欢自学，所以她完全有理由相信自己有能力自学成才。当然，如果她要保证自己的计划成功，就必须具备这种优秀品质。尽管外界对苏珊准备通过学校接待员这份

工作而打入音乐行业的举动颇有微词，但基于她对自己微观动机的深刻认识，同时结合她的实际情况以及她对适合性的评估，应当说，这种选择其实符合理性。

于是苏珊接受了接待员的工作，并时刻注意打听相关信息。就在几周之后，苏珊听到了那段将改变自己生活的对话。一位老师在苏珊的办公室和一名学生交谈时，那个学生提到他不想再学音乐专业了，因为他想要找一份稳定的工作。由于苏珊首先想到的不是名望或财富，而是如何在这个行业中站稳脚跟，所以她特别留意地倾听了他们之间的对话。这位老师告诉那名学生，在音乐行业获得工作保障的最好方法是当一名维修技师。苏珊说：“一听到这条线索，我当时就想，好吧，我将来会成为一名维修技师！但首先，我要知道维修技师是干什么的！”

苏珊很快就打听到了维修技师和音响工程师之间的区别。音响工程师类似于电影摄影师，他们负责管理录音室里发出的所有声音。维修技师则像是组装相机并负责对其进行拆卸的专业人员。这显然是一项不起眼的工作，远远超出了舞台聚光灯的照耀范围。（你能说出任何一名维修技师的名字吗？你是否见过这样的一名维修技师？）但这对苏珊来说一点都不重要，因为维修工作将使她在这个行业中发挥重要作用，并给予她最渴望的东西——在制作音乐时，自己能坐在前排位置。

苏珊意识到要成为一名维修技师，自己得学习电子学。她从一位朋友那里听说，在电子方面最好的自学资料是由美国陆军出版的一系列产品说明书。于是苏珊打电话给当地的陆军征



兵办公室，问他们是否愿意把他们的电子产品说明书寄给她。他们表示可能会给她一份。一周后，她收到了一套涵盖了从直流电原理到微波技术等所有内容的简装说明书。

“我如饥似渴地学习，只要睡醒，我无时无刻不在阅读资料。我带着这些说明书上班。任何时候、任何地方，我都随身携带它们，甚至连进洗手间都带着它们。”尽管苏珊仍然没有机会接触任何录音室设备，但她记住了能记住的所有电子学知识，并在脑海中想象所有设备该如何工作，就像她以前想象玩具内部所发生的情况一样。

在做接待员工作8个月之后，苏珊觉得自己对电气工程和录音室设备的基础知识已经掌握得足够充分，可以试着去申请一份这方面的工作了。她在《洛杉矶时报》的背面看到一则招聘广告，一家位于好莱坞中心的“音响工业公司”要招聘一名音响实习生。该公司销售并维修一种大受欢迎的磁带机和音响控制台，这意味着去那里工作可以接触到所有主要的音乐工作室和唱片公司。有许多人想申请这一职位，竞争非常激烈。

但最终苏珊得到了这份工作。

“我仍然记那是在1978年10月，因为它是我的职业生涯开始的时候。”<sup>②</sup>当被问到她为什么被录用时，苏珊告诉我们：

“我不能肯定他们录取我的原因，但我知道自己当时表现出了极大的热情。我真的好想得到那份工作。他们可能从未见过有人会对实习机会如此热情。此外，我还告诉他们自己学习了很多东西，每天都在争分夺秒地学习电子学知识，虽然我知道这

将是一个服务性质的工作。我觉得‘服务’是一个可以用来描述艺术设计和艺术产品的最佳字眼。”

她极为喜欢自己这个音响实习生的新角色。在很短时间内，她就成为该公司的4名维修技师之一，为整个洛杉矶的录音室提供服务，维修他们的磁带机和控制台。她仍然没有看到任何音乐制作，但至少她已经涉足这个行业。人们很快就认识到了她的热情和才华。其中她服务过多次的一个音乐工作室叫作鲁迪唱片公司（Rudy Records），是由来自具有传奇色彩的民间摇滚乐团中的格雷厄姆·纳什（Graham Nash）和戴维·克罗斯比（David Crosby）创建的，他们开始要求苏珊来他们的工作室提供全职服务。最终苏珊答应了他们的请求，这样她就成了鲁迪唱片公司的全职维修技师。

在开始新工作后不久，她就获得了在演出现场担任助理录音工程师的机会。这是她平生第一次坐在前排进行音乐制作，为包括Crosby, Stills & Nash乐队、邦妮·瑞特（Bonnie Raitt）和老鹰乐队在内的多位著名艺术家提供服务。那时她才24岁。

苏珊说：“我有时听到人们说，要想在音乐界大展身手就像站在高速公路边，伸出大拇指，等着司机停下来，希望他能让你搭个便车。但我不是以这种方式进入音乐行业的。我从不站在路边伸出大拇指等着，相反，我会一直往前走。我们中的成功人士都曾这样走过一段时间。最终我们被人接走了，但我们之所以能得到帮助，是因为有人看到我们一直在前进。每个

人都喜欢看到别人能够靠自己努力向前，但是没有人喜欢看到别人站在旁边伸出大拇指，等着被别人接走。”

## 6

运气不是黑马人物选择的行动策略。

除了给人造成的表面印象之外，黑马人物其实并没有做出比那些坚持走社会规定路线的人们更危险的选择。一方面，黑马人物和其他人一样倾向于考虑最坏的情况。如果他们不能接受自己将要做出的选择可能导致的最坏结果，他们就不会做出这样的决定。黑马人物也会考虑自己现在的经济情况。如果他们要抚养两个小孩，却要把家里所有积蓄都用来创业，这样可能出现的一个结果是：一旦投资失败，他们将没有任何可靠的方法来抚养自己的孩子。这种情况下，他们会考虑选择其他机会。无论你是采用标准化思维还是黑马心态，上述做法都属于明智之举。

和其他人一样，黑马人物在做出选择之前会仔细评估做出这样的选择可能产生的负面后果，从而尽量减少不必要的风险。然而，让黑马人物与众不同的是他们如何评估风险。

标准化思维对风险有一个非常精确的定义：风险即成功的概率。这是一个统计学概念，它描述了普通人在特定情况下获得成功的概率。大多数人就是这样评价一种选择所涉及的风险性，他们尤其喜欢以这种方式来对别人的选择做出评价。归根结底，计算成功概率只是一种自上而下的制度性观点，而不是自下而上的个体性观点。如果一个管理员需要从多个应用程序

构成的组合中选择一个应用程序，他就会从统计学的角度计算其中所涉及的风险值。例如，如果每十个程序员中只有一个能在谷歌公司谋求一份编程工作，那么根据标准化心态，成为谷歌程序员的概率就非常小，也就是说，这是一个具有风险的职业规划。如果你认同这种“风险即概率”的理念，那么你就有理由说，想在谷歌从事编程工作的程序员很可能会遭遇失败，而能在谷歌找到工作的程序员则完全是走了狗屎运。

但让我们仔细想想情况到底是怎么回事。我们已经被标准化公约洗脑，完全认同其中无视个性的思维方式，以至我们认为可以通过参考普通人的遭遇来获取一些关于自己成功可能性大小的有用信息。但黑马人物不是普通人，你也不是。普通人就是对所有人进行平均计算，这是一个线性概念。黑马人物忽略平均计算的原因在于：他们对风险的评估不是采用统计平均值的一维推理方式，而是倾向于进行更为复杂的深入分析。(注)

在标准化思维当中，风险是由概率的大小决定的；但在黑马心态下，风险则是由“适合”来决定。

黑马人物善于评估自己的微观动机与某个机会特征之间的匹配程度。因此，“适合”体现为个人和机会之间的多维互动。双方的关系犹如手和手套，在决定彼此是否“适合”方面同等重要。一个特定机会能激活你的微观动机越多，你通过选择它而产生的热情就越强大，于是你做出这种选择所引发的风险就越低。

只要彼此适合，就是低风险的机会；相反，只要彼此不适合，就是高风险的机会。

只要你清楚自己的微观动机，并对机会的需求有一个现实的评估，那么你将比其他任何人都更能判断出一种选择所涉及的风险，因为你最有资格对适合性做出判断。当别人认为你的选择似乎有风险时，他们通常是由于采用标准化的思维方式而忽略了你的个性特征。他们研究的是概率大小而不是行动者本身。


当苏珊·罗杰斯为了成为一名音乐工程师而接受接待员工作时，她并没有像玩色子游戏一样单纯地赌一把运气。她身上具有许多不同的微观动机，而她考虑的是这个工作机会可能给自己带来的多方面的具体好处。尽管（虚拟的）普通人能够从学校接待员摇身一变成为音乐工程师的概率很低，但苏珊经过仔细思考之后最终认为，在自己多样化的微观动机和这个工作机会的诸多特点之间存在足够的契合度，由此而产生的强大热情可以激励自己克服今后必然面临的种种挑战。正是这种契合度所激发的热情，使苏珊能够沿着路边继续行走，而不用停下来伸出大拇指求助，因此也不用担心是否有人会开车来接她。

通过选择最适合自己微观动机的机会，苏珊得以发挥个性追求满足感，从而获得了卓越的专业能力。

## 7

运气就是我们所说的那些不受自己控制的东西。这就是用概率来衡量风险所产生的问题，一旦你接受了这种制度化的观点，你就会变得弱不禁风。你对于改变概率根本就无能为力，统计数据就是统计数据，因此你不能做任何事情来改变风险。我们之所以在沿着社会规定的职业道路行走时，发现运气起到

的作用要大得多，原因在于机会制度会“没收”我们自己进行选择的权利。

也许标准化公约造成的最大错觉就是让人以为，按照社会规定的路线前行才是通向卓越的最安全途径。事实上，要让上述结论成立，除非你正好属于少数幸运儿之一，天生就符合标准化制度的运行模式。但是对于其他人来说，当你必须被动地挑选而不是主动地选择时，你的个性和标准化模式之间的差距本身就代表着一种实实在在的风险。

相反，黑马心态让你掌握了一种影响风险的能力。你可以提高对自己微观动机的了解，从而减少机会在你选择过程中所起到的作用。你越是了解自己，就越有能力判断是否适合，从而减少选择过程中的运气成分。通过了解自己并有信心根据这些知识行动，你就掌握了自己的命运。

然而在标准化公约下，研究概率不但大有必要，甚至可以说是明智之举。只是，这对个性化成功会产生致命威胁。

## 8

32岁的时候，艾伦·鲁洛放弃了自己小镇上从一个酒吧侍者干起，一砖一瓦辛勤建立起来的商业帝国，毅然决然地搬到了波士顿。

鉴于他当时的酒店事业做得风生水起，餐厅、酒吧和俱乐部形成一个关系紧密的良性循环，能够互相分享库存和客户，所以当他出于一种模糊的、对生活不满意的感觉而决定将它们

全部卖掉时，周围的人都认为他此举即使不是愚不可及，也注定会冒极高的风险。但艾伦如此决定并非铤而走险。

因为在做决定时，他考虑的是人的因素。

艾伦明白，他之所以经营企业能如此成功，首先是因为他拥有一套独特的微观动机。他天生喜欢研究商业数字，对诸如利润率和管理费用等单调乏味的计算有着浓厚兴趣。他做事喜欢自己说了算，当一个企业的成败完全依赖于他自己头脑的敏锐度时，他会获得极大的满足感。艾伦解释说：“我无法忍受公司的办公环境，在那里你得事事开会，而这样的会议一开起来就没完没了。但如果独立自主，我可以实施一项变革方案，如果它不起作用，那我可以在公司达成共识之前就拿出解决办法。”艾伦毫不掩饰自己在处理市场或销售任务方面的热情，他天生善于交际，能够从了解客户、与供应商谈判以及乐于为客户服务的活动中获得乐趣。总而言之，管理酒店对艾伦来说非常适合，这也是他在马萨诸塞州中部地区能够取得成功的重要原因。当他大胆决策，为了追求一些新鲜的未知事物而处理掉自己的商业帝国时，艾伦确信自己无论开创什么自己感兴趣的新企业，都可以同样依靠这套微观动机在波士顿立稳脚跟。

但他的信心是建立在更多基础之上的。艾伦之所以想在大城市重振雄风，是因为他身上还有其他一些微观动机，而这些动机在那个美国小镇并没有得到满足。首先，艾伦热爱文化。他从小就喜欢读书，有时一天可以看完一本书。他喜欢了解新的地方、新的人群以及自己家乡以外的世界。他每周四都会在自己的酒吧里举行一个爵士乐之夜，尽管曾因拥有众多家具工

厂而被称为“椅子之城”的老磨坊小镇加德纳并没有为爵士乐提供一群痴迷的听众。艾伦喜欢在酒吧里与形形色色的顾客交谈，但他尤其喜欢与他们讨论书籍、艺术和当天所发生的一些重要时事。波士顿号称“美国的雅典”，这给艾伦提供了机会，使文化成为他生活中更重要的一个特征。

此外，艾伦渴望加入行动的核心，他被自己能与社会上的弄潮儿、有影响力的大人物、权力掮客以及后起之秀打交道的锦绣前景打动。“我曾是困在小池塘里的一条大鱼，”艾伦解释说，“但我已经准备好在海里游泳了。”

艾伦对自己个性的理解使他愿意赌上一把，即使他不知道自己最终会在波士顿做些什么，但他的微观动机与波士顿的金融、文化和社会机遇之间的契合度，也将为他提供实现满足感的更好机会。

这是一个精明的抉择。

抵达波士顿后，艾伦作为一名评估商业地产的顾问，为小企业创业制订商业计划。一个年轻人雇用艾伦为一家专门经营男士奢侈品配件的零售服装店制订商业计划。艾伦花了一个星期，写出一份内容翔实深入、长达50页的调研文件。他颇为自豪地把它呈交给这位客户，但当年轻人意识到要实现这个商业计划居然如此复杂时，他没有付钱就溜之大吉了。艾伦很恼火，只好暂时把计划束之高阁，只能寄希望于将来有一天，另一位客户可能会为实现一个类似项目而请他拟定一份商业计划。



5个月后，艾伦在波士顿市中心的一个叫作法尼尔厅（Faneuil Hall）的购物中心闲逛，偶然发现那里有一个小零售空间等待出租。不知何故，他停下脚步看了看那个地方。那份花了艾伦那么多精力的被搁置的商业计划突然浮现在他的脑海中。艾伦说：“在那之前，我对零售没有丝毫兴趣，更不用说从事服装零售了。但当时我突然想到，这可是一个开店铺的完美地点。它正好位于金融区的中心地带，每天都有大量的专业人士来往于此地。看起来，在这儿做事会很有趣。”

于是艾伦又做出了一个大胆举措，他为一个自己从未想过的生意而展开行动。他不但租下了这个地方，而且把所有钱都投入进去。艾伦最初拟定的商业计划要求定制服装，所以他在橱窗上加上了“定制西装和衬衫面料”的字样。他对裁剪方面的事情一无所知，只是觉得这会给店铺增添一点专业的感觉。老实说，他并不认为裁剪服装会有发展市场。几个月后，一位绅士走了进来，要求定制一套西装。

就在那一刻，艾伦做出了自己的决定。他可以告诉这位顾客，自己的商店不再定制西装，这原本是一件轻而易举的事情；他还可以聘请一个专业的裁缝开始处理定制订单，即坚持商业逻辑中的第101条——坚持做自己擅长的事情，把其余的任务外包出去。但是，定制一套西装的想法激发了他内心深处某种根深蒂固但尚未得到确认的微观动机。艾伦没有忽视这种内心感觉，而是做出了一个具有决定意义的选择：“我告诉那位顾客，说我们现在订单已经满了，让他两周后再来。”

有时大胆的决策具有戏剧性的效果，比如放弃政治生涯成为一个专业组织者，或者卖掉自己所有的资产去英国学习园艺，抑或在没有明确后备计划的情况下退出加州大学伯克利分校的研究生课程。但有时，大胆的决策可以简单到只需对客户所提的某种奇怪要求回答一声“是”。艾伦说：“人们问我，当初我其实对裁剪工作一无所知，为什么在那种情况下还决定要成为一名裁缝。我告诉他们，以前我对经营酒吧和餐馆也同样一无所知，但随着时间的推移我逐渐领悟到，当做自己喜欢的事情时，你往往会变得非常擅长。”

这位顾客一离开商店，艾伦就立即开始采取行动。他打电话给巴尔的摩一家著名的定制服装公司，向他们咨询，如果自己学定制服装，该怎么做。他们建议他三个月后参加下一轮裁缝培训班。艾伦等不了那么久。相反，他让这家定制服装公司的一名员工飞到波士顿来，给艾伦上了一个为期一天的速成课程，内容是关于如何量尺寸和试装。艾伦说：“我在和顾客见面的前一天把他也叫来，以确保我不会忘记他教给我的任何东西。”当那位顾客再来时，艾伦仔细地量了尺寸，给他试装，并帮他挑选了一套西装。6周后，一切就绪。“这是一个中号的灰色花格呢两件套，上身效果极好，顾客很兴奋。我不禁想，这样太酷了！”

在那之前，艾伦从未参与过任何创造性的工作。他曾是一名企业家，成天做的事情就是销售、制定公司战略、管理以及积累大量的人脉。所有这些都是他喜闻乐见的工作，然而现在，他惊讶地发现，利用自己的能力和判断力来设计时装的挑战，居然以一种全新的方式与他产生了共鸣。当然，定制西装

迎合了他的商业意识。艾伦很快意识到定制西装的财务风险要比零售低得多，利润率反而要高得多，但同时也吸引了潜伏在他内心、尚未得以开发和重视的艺术动机。

当然，我们至少可以说定制服装是艾伦职业生涯中的一个重要转折点。艾伦知道，如果自己想从中赚钱，就不能把它当作一场路边兜售或周末演出。这是一座高耸入云的职业高峰，需要付出巨大努力才能攀上巅峰。但是艾伦开始从斜坡攀登，他征服了一座又一座悬崖峭壁，焕发出无穷无尽的动力来源。当你追求一个适合自己全部微观动机的难得机会时，身上就会出现这种强大的动力。

为了学习试装、裁剪以及定制设计的基本知识，艾伦在美国各地参加培训课程，他认为这种学习方式最适合自己的学习习惯。在那之后，他开始“追随”裁缝大师，跟着他们四处转悠，观看他们的制作过程，为他们跑腿打杂，以换得对方的私人指导。他发现自己裁剪数学方面很有天赋，就像在商业数学方面曾表现出的情况一样。但更令人惊讶的是，他发现自己对面料有一种意想不到的本能反应——一种与生俱来的天赋，能够为特定的服装成品识别出合适的面料类型，就像厨师知道哪种香料会与特定的食材搭配一样。不久，艾伦开始深入研究服装面料。他研究面料对不同温度、不同湿度和不同磨损程度的反应，他甚至研究了面料工厂的历史，然后决定：如果自己真的想了解纺织厂如何生产服装面料，就应该去实地参观一下。

艾伦航行到意大利和英国，因为那里有世界上最好的奢华面料纺织厂。这样的朝圣之旅，即使在身怀抱负的裁缝中也不常见。在这些纺织厂，艾伦几乎总是第一个现身的美国人，这使得一些雇员甚至开始怀疑艾伦是不是来自某个工业领域的间谍。但这种努力最终获得了回报。“我对面料很在行。现在我可以看看面料，就能马上告诉你它的质量、纤维的长度，通常还有它来自哪家纺织厂，因为每一家纺织厂都用自己的独特方式来加工面料，而这种方式会代代相传。”

由于艾伦是在很晚的时候才开始从事裁缝工作，因此，如果他决定只专注于这个行业的某个狭窄领域，从而减轻那种令人生畏的学习过程所带来的沉重负担，我们会认为这情有可原。但艾伦展现出了强大的热情。他不断走出自己的舒适区，总是迎难而上，乐于设计具有挑战性或不同寻常的服装，包括19世纪的西部服装、巡游服装以及机车皮装。这些项目很少能与那种向专业人士销售的高级西装产生直接关联，但艾伦乐于学习任何可能提高自己整体能力的技能或方法。这种非正统的学习方法对其他人可能不管用，但对艾伦来说则非常有效。

就在他做出第一套定制服装之后仅仅两年，艾伦就在休斯敦赢得了他的第一个全美时装优秀奖，而这正是因为他做了一套与众不同的服装——一件老式牛仔礼服，背部用手工打褶，以便在马背上骑行。“那时，我开了两家零售店，一家在波士顿，一家在南塔克特岛，但我的定制服装业务占了总销售额的72%，这太有趣了！”于是他决定关闭这两家零售店，并开设了“艾伦·鲁洛高级服装定制店”，这家店现在在纽伯里大街已经经营了近30年。

艾伦从来没有忘记自己的根在哪里——在他的演讲以及风生水起的商业经营中仍然流露出许多来自莱姆斯特的特征，而他从来不愿装腔作势，只是现在他已经成为自己多年前心怀理想、揽镜自照时所希望成为的那种人。如果他当初留在马萨诸塞州中部地区，这一切可能永远都不会发生。但是，他没有回避风险，也没有坐等更好的结果出现，而是根据对自己最重要的微观动机的深入了解并大胆采取行动，最终获得了最美好的生活。⑨

所以，艾伦之所以能实现卓越并获得满足感，不是因为他鲁莽轻率、不顾后果地采取冒险行为，而是因为他借助了机遇与微观动机彼此契合而产生的强大推力。

## 9


当你根据你真正的微观动机做出第一个选择时，它几乎总是给你带来良好的发展前途。这是因为做出一个选择，即使只是基于一点自知之明，也比完全盲目的决定要好。不仅如此，在人生早期，你可以获得的很多，但可以失去的很少，因此即使选择错误，带来的潜在后果也坏不到哪里去。

随着对自己个性的理解日益增强，你将做出越来越适合自己的选择，于是你的生活将变得更加充实，你将稳步向着获得卓越能力的方向迈进。最终，当在人生道路上不断收获成功果实时，你会感受到生活的快乐。此时环顾四周就会发现，你可以选择的所有机会都会产生良好的结果，这是一种极大的喜悦。

然而，与之矛盾的是，在这一刻，你也发觉搞清楚自己的选择变得比以往任何时候都更艰难。

因为现在你已经拥有一些属于自己的重要东西，而如果选择错误则可能失去这些东西。一旦你意识到这一点，标准化公约中已被征服的影响将再度复活，并开始在你耳边窃窃低语。我们生活在一种标准化的文化之中，而这种文化迫使我们在没有安全保障的情况下工作。我们从小接受的教育要求我们避免采取激进措施，因为这可能会威胁到我们已经获得的稳定和舒适。你好不容易才获得眼前的一切，为什么要冒着失去它们的风险而去追寻一种新的且没有保障的机会呢？突然之间，研究概率的游戏又开始对你产生吸引力了，你甚至可能对适合这样的生存智慧也开始产生严重怀疑。

但请别被它骗了。

现在的情况还和以前一样。同样的假设仍然存在，同样的数学依然有效，而让你取得目前成绩的这种心态不会枯竭，也没有到达你的极限。用你一贯的方式来评估机会，如果一个新出现的机会比现有的机会更适合你，并且你能忍受它可能带来的最坏情况，那无论当前的机会看起来是多么稳定和满意，你仍然应该拥抱这一更令人充实的选项。原因很简单，在判断机会与动机的适合性时，即使现在看似微小的差异，也会导致人们今后在个人满足感和职业卓越性方面出现巨大差异。

满足感是一种动态的体验，必须通过成长、发展和自我完善来加以培养。当你不再为争取变得更好而继续努力之时，你的满足感就开始在藤蔓上枯萎。崎岖蜿蜒的人生道路永无终

点。当把自己封闭起来，拒绝接受那些会提高自我真实感的机会时，你就处于风险之中，你可能会失去一些比稳定、舒适更宝贵的东西。

因为如此一来，你就会把自己置于失去人生目标的危险当中。

## 10

梅根·斯坦利（Megan Stanley）在艾伯塔省卡尔加里的一个家庭自动化公司担任信息技术经理，当时她有两个很好的选择：一个是被动挑选，另一个则是积极选择。

梅根在公司已经工作了5年。她享有舒适的职位、体面的薪水和良好的福利，并且，公司的老板和周围同事都喜欢她。梅根在工作上的出色表现让她在2002年得到一个机会：只要她承诺在未来10年继续留在公司工作，就可以和公司签署一份合同，从而保证自己今后衣食无忧。她的家人和朋友一致赞同：签合同！问题在于，尽管梅根真的很喜欢留在公司工作，但她也知道自己生活中缺少了一些重要的东西，而她现在的工作永远无法满足她的这个需求，那就是她的宠物狗。

梅根从小就想带着宠物狗一起工作。她看过汤姆·汉克斯主演的电影《福星与福将》（*Turner and Hooch*），其中扮演小狗霍克的是一只法国獒犬。“电影里面有一个兽医，名叫埃米莉，她在家里开了一个兽医诊所。我想像她那样生活。”梅根解释说，“我甚至在卡尔加里选中了房子，想象着我会住在那里，经营自己的兽医诊所。”进入高中后，梅根开始研究兽

医的工作包括哪些内容，这有助于让她清楚自己的微观动机，并使她认识到自己不适合做兽医。

梅根告诉我们：“兽医的大部分时间都花在动物身上，比如做手术、治疗生病的宠物、让动物睡觉以及和心烦意乱的主人打交道。我意识到这不是自己想要和狗建立的那种关系，我想让这种关系更具私人性质。不幸的是，如果你想在工作中和狗打交道，我真的不知道除此之外还有什么别的路可走。”

当梅根得到机会可以签署这份为期10年的合同时，她仍然不知道自己如何才能和狗一起工作，也不知道她如何才能开辟出一条职业道路，但她知道自己想去尝试一下。

梅根说：“我心里有一种痒痒的感觉，而正是这种感觉告诉我不能签下这份合同。”

假设梅根是你的孩子，你得知她要放弃长达10年的稳定收入和福利待遇，只是因为想去追求一种改善宠物狗福利的梦想，这时你会给她什么建议？所以梅根的父母一再提醒她，这样做的风险太高，她可能损失巨大，毕竟她可以在业余时间以志愿者的身份去帮助宠物狗。但梅根比任何人都更清楚自己的个性。

首先，同时也最为重要的是，梅根对宠物狗有着深厚而持久的感情，她确信这是一种无法抑制的动力来源。她衷心希望提高动物护理的质量。其次，同样重要的是，她也知道自己喜欢完成经营企业所需的许多任务，并且她相信如果自己想在工作中和狗打交道，最终还是需要建立自己的公司。她喜欢会计



工作、财务规划和网络编程。事实上，正是她在这些任务上的出色表现，才使她就职的那家公司首先向她提议签约那份合同。她喜欢从事有创意的工作，能为自己的生意设计营销策略的想法让她十分入迷。她非常喜欢与人共事，因此她知道自己会喜欢与狗的主人以及任何她可能雇用的职员建立持久的合作关系。

所以，当梅根拒绝签署合同并辞去工作的时候，就连她的同事都深感震惊，更不用说她的父母了。

尽管薪水较低，梅根还是接受了一份全职养狗教练的工作，因为她希望这份工作能让她更多地接触狗，同时可能让她发现其他一些机会。在对狗进行训练的过程中，她发现这家公司正在使用以惩罚为主的训练方法。梅根说：“一个教练掏出一只环刺项圈，我觉得它看起来像一种古老的刑具。他们居然这样训练狗，这让我感到极为震惊和耻辱。”

这一经历，加上她对所认为的宠物产业中的“黑暗面”的认识日益深入，促使梅根决定成为动物权益的代言人。“我决定我要建立自己的机构来帮助宠物狗在疯狂的人类世界中生存，并为改变整个宠物行业的现状而奔走奋斗。”

梅根设想自己要创建的这个机构由两部分组成。首先，它将提供课程和项目来教授积极的养狗训练方法，并以教会狗在城市环境中茁壮成长为目标。其次，它将为狗提供人道而专业的日托服务，因为梅根参观了一些日托业务，结果发现几乎所有的日托业务都由于无知或冷漠而虐待他们所照顾的狗。

因此在2006年，26岁的她创办了一家自己的公司——培训法则与宠物服务公司。梅根致力于对宠物提供积极护理和有效培训的消息不胫而走，传播甚快。她的训练课程和日托服务很快爆满，于是在2008年她又开了第二家机构。她在2016年、2017年和2018年均获得“卡尔加里犬类培训最佳选择”的荣誉称号，并在2017年成为卡尔加里年度小企业的决赛选手。梅根目前担任专业训狗师协会的主席。

如今，梅根的父母不再为女儿的大胆举动而感到后悔。梅根的收入是她以前在公司工作时的两倍多。她原本可以赚得更多，但她把尽可能多的财富投入自己的事业中，并用于改善员工的收入。在过去的几年里，卡尔加里的经济出现了大幅下滑，信息技术领域出现了大规模裁员。梅根说，如果当初签了那份合同，她现在可能就失业了。相反，过去两年是她公司的黄金发展时期。

即使你面临的所有选择都具有大好前途也要小心，特别是在经济不景气的时候，黑马心态要求我们选择一个最适合自己的动机的机会，不管在他人看来这有多危险。

## 11

苏珊喜欢在鲁迪唱片公司工作。她正在为一些著名乐队做有意义的事，而这种角色适合她的个性。尽管如此，她还是发觉录音室的音乐风格和自己的“共振频率”并非完全契合。苏珊解释说：“如果回到1983年夏天，你让我在一张纸上写下我的梦想，我会立刻写下‘做一名普林斯<sup>注</sup>的录音工程师’。”

1978年，当普林斯的音乐开始在灵魂广播电台播放时，她感到自己与普林斯之间具有某种深厚的联系。她收集了他演出的所有音乐碟片。但普林斯活动的音乐圈与苏珊的领域完全不同，所以，她不会想到自己会和他有专业上的联系。

后来有一天，音乐界的一个朋友打电话给苏珊，因为他刚刚听说了一个新的工作机会，这个机会让他立刻想起了苏珊——有人在找维修技师，而这个人就是普林斯。

只是这个工作有一个障碍。

苏珊回忆说：“这个职位之所以空缺是有原因的。因为普林斯要求工程师必须搬到明尼阿波利斯去住。当时没有人想住在明尼苏达州，因为在音乐方面，那里简直是一片荒原。在洛杉矶，如果你需要设备，如果你的设备需要维修，如果你需要找一份工作，你会发觉一切都是现成的，而搬到明尼苏达州，相当于宣布一个人的职业已经终结。”

而此时此刻，苏珊在人生中已经积累了一些让她有资格选择的资本。为了在音乐界谋得一份职业，她曾付出了巨大的努力，在一大堆障碍中披荆斩棘开辟自己的曲折道路。现在，如果她的音乐事业在这片拥有10000个湖泊的土地上戛然中断，那她过去付出的所有努力都可能是徒劳的。标准化心态告诉她，自己已经战胜了重重困难，何必再冒这样的风险呢？她应该坚守自己来之不易的现状。

但苏珊有更好的打算，“我甚至没有丝毫犹豫。他可是普林斯啊！于是我收拾好行李，将其运到明尼阿波利斯”。

工作地点在普林斯住所的地下室。他正在布置自己的家庭录音室，所以需要苏珊帮他安装设备，然后维护这些设备。她在明尼阿波利斯度过了第一个星期，她不停地工作，好让录音室运转起来。期间，她经常听到普林斯在录音室上方的房间里踱步，但从未与他照面。在她完成工作的那个下午，他才走下楼梯，并第一次和她说话。

苏珊说：“他问了我一些关于录音设置方面的技术问题，我一一回答，然后他就转身走了。没有介绍，没有闲聊，其他什么也没问。当他的身影正要消失在屋子里时，我大脑里突然响起了一种声音——不要让事情以这种方式开始。”

她一来就无声地接受了一个如此谦卑的工作，这让她想起了自己以前在家庭中的悲惨遭遇，“我之所以离家2300英里（约3700千米）也要搬到这里，唯一的目的是和这个人合作，请不要让我们之间的关系以我扮演这种角色开始”。

在那一刻，苏珊做出了一个极为重要的决定，而这一重要决定源于她最初决心要掌握自己命运的那种关键抉择。她非常庄重地伸出手，说道：“我是苏珊，我来这里是为了做你的工程师。”普林斯脸上掠过一丝困惑的表情，但他还是从楼梯上下来，和她握了握手，“我是普林斯，很高兴见到你”。


这标志着一个美好合作的开始。

“我很高兴我做到了，”苏珊强调说，“作为人类，我们彼此平等。我们都在职业层面践行了这一理念，我为他提供技术服务以换取薪水。他可以解雇我，我也可以辞职，这些都是

我们同意为彼此扮演的职业角色。但在另一个运动场上，我们都相互平等，并且永远平等。对我来说，很重要的一点是要确定，即使我服务于他的音乐需求，但我的角色对于他的音乐成功也很重要，因此也需要得到尊重。他明白这一点，所以在我们的整个合作关系中，他都对我很尊重。”

苏珊逐渐赢得了普林斯的信任，因为她展示了自己杰出的技术能力，更重要的是，她也证明了他们有着共同的音乐品位和感受能力。这就是苏珊搬到明尼阿波利斯的全部原因，毕竟她是为了和一个音乐风格让她灵魂震颤的音乐家共事。尽管苏珊被他聘为维修技师，但普林斯显然不知道或不关心维护音乐设备的人员与录制并混合音轨的人员之间存在什么差异。所以普林斯邀请她坐在录音室的控制台旁，开始录制他的下一张专辑。

这张专辑就是《紫雨》（*Purple Rain*）。

它成为有史以来最具影响力且最成功的音乐专辑之一，销量超过2500万张，并赢得了两个格莱美奖和一张奥斯卡奖。连续24周，它都在“公告牌200”（Billboard 200）专辑排行榜上保持第一，同时在保持时间最长的畅销专辑中排名第四。苏珊就这样帮助自己最喜欢的艺术家录制并混合了他最伟大的一张专辑。这真是一项令人惊叹的艺术成就。

但接下来她还将取得更多成绩。

当普林斯开始他的“紫雨”之旅时，他请苏珊作为他的一名音响工程师陪他进行巡回演出，以便在更大的表演现场录制

他的演唱会，其中一个场馆就是洛杉矶广场。

苏珊说：“一想到这件事，我还是会激动得浑身发抖。我回到了一个曾见证我的生命处于绝对低谷的地方，在那里我许下了这个看似不可能实现的誓言，但现在我终于梦想成真了。我不是在那里进行现场混音，而是为世界上我最喜欢的艺术家现场录音。这对世界上的其他任何人都无关紧要，但对我却意义非凡。”

演出结束后，苏珊去了普林斯的更衣室，向他讲述了自己当初的誓言。

“我们像两个孩子似的在一起分享了这个不可思议的美妙时刻，因为他和我一样也有梦想。这次不但我的梦想实现了，普林斯同时也在实现他自己的梦想。我们都有过青涩的少年时期，都在一些非常孤独的日子里挣扎过，现在我们分享着这个奇妙的时刻，我们认识到我们是通过互相帮助才来到了这个神奇的地方。他冲我微笑，就像是在说‘太棒了’！”

## 12

黑马人物不是追随自己的热情，而是通过认识并激活自己的微观动机来对其加以规划。黑马人物并没有被人告知自己的人生目标，而是通过大胆的行动来掌控自己的命运。

每当根据自己对微观动机和机会之间的契合度进行评估来做出有意义的选择时，你都是在锻造自己的人生目标。你在主宰自己生活的意义和方向。

当苏珊接受接待员工作时，她的目标是想借此找到一种方法，训练自己将来好在音乐界找到一份技术性工作。道格移居英国后，他的目标是培养自己的园艺技能，使自己能成为一名园艺大师和景观设计师。当梅根辞去自己的信息技术工作后，她的目标就变成了通过照顾宠物狗来养家糊口，进而改变自己的人生状态。在上述每种情况下，他们的目标都是由他们选择追求的相应机会来定义的。

如果你遵循标准化公约的要求，被动地根据感知到的成功概率来挑选一个标准化选项，而不是主动地选择最适合自己个性的选项，那你就是在剥夺自己对人生目标的正当感觉。这就是为什么黑马人物能把全部精力都投入自己选择的目标上。他们不会模棱两可、回避风险，或把自己的选择当作一场试验。他们果断地采取行动，因为他们正全力以赴地奔向一个特定的方向。

每当你做出大胆的举动，就相当于在向全世界宣布：“这就是我要去的地方。”

- 
1. 这句话出自1899年2月22日布赖恩在华盛顿特区弗吉尼亚民主协会举行的华盛顿日宴会上进行的演讲。Arthur Charles Fox Davies, ed., *The Book of Public Speaking*, 3 vols. (London: Caxton Pub., 1913), 2:120。
  2. STEM 是科学（science）、技术（technology）、工程（engineering）和数学（mathematics）这4门学科英文首字母的缩写。——译者注
  3. 斯嘉丽·奥哈拉（Scarlett O'Hara），是玛格丽特·米切尔创作的长篇小说《飘》中的女主角。她漂亮聪明，性格倔强。她经历了许多天灾和人

祸，但从不悲观服输，更不怕失败。斯嘉丽·奥哈拉成了美国南北战争之后的一种新女性形象。——译者注

4. “How Many Products Does Amazon Sell?——January 2018,” ScrapeHero, <https://www.scrapehero.com/many-products-amazon-sell-january-2018>.
5. “适合”这一概念类似于生物学中的反应准则。摘自：Scott Barry Kaufman, *The Complexity of Greatness: Beyond Talent or Practice* (New York: Oxford Univ. Press, 2013)。该书第7页说：“首先，每个人在任何领域都具有某些深浅不一的智力和能力水平分布，但一个人在这些方面表现出的实际水平并不是他的唯一水平，因为不同的可能性取决于周围的环境。在进化生物学文献中，这种分布特征被称为反应准则，它们表达了特定基因类型在不同环境下可能出现的性状观察范围。”
6. 苏珊·罗杰斯也告诉我们：“我一直记得自己事业发展的起点，因为1978年我是在埃尔维斯生日那天逃走的（1月8日我离开了自己的丈夫），然后在吉米·佩奇生日那天（1月9日），我开始了自己第一天的自由生活！”
7. 托德·罗斯在《平均的终结》一书中探讨了一些关于科学和数学方面的证据。这些证据证明，没有平均体型、平均天赋、平均智力或平均性格这类东西：“这些熟悉的概念个个都是让人误入歧途的科学想象。我们对普通人的现代观念不是来自某个数学真理，而只是一种人类发明，是两位欧洲科学家在一个半世纪前为解决他们那个时代的社会问题而创造出来的……到了今天，我们面临的问题与以前大不一样，我们拥有的科学和数学远比19世纪的情况好得多。”“但这并不是说平均值就永远一无是处，平均值也有它们的用途。如果你是在比较两组不同的人，比如，比较智利飞行员和法国飞行员的表现，而不是比较两组人中个体成员之间的表现，那么平均值就有用。但是，当你需要一名飞行员、水管工或医生的时候，当你需要教这个孩子或决定是否雇用那个员工的时候，当你需要对一个人做出决定的时候，平均值就派不上用场了。实际上，有时平均值所起的作用比派不上用场更糟，因为它会创造一种关于知识的假象。”
8. 事实上，这是各个制度将风险从自己身上转嫁到你身上的主要方式。通过强迫你在他们完全掌控之下的有限选择范围内进行选择，你就得遵守它关于选择的种种要求。如果你不喜欢学校使用的教材，如果你不喜欢上课的老



师，或者你不喜欢哪一门课程，那就太糟了，制度不会为你不适合它的要求而承担任何责任。相反，这个责任只能落在你的身上。

制度和你之间的区别相当于狐狸和兔子之间的区别。狐狸忙着猎食，兔子忙着逃命。狐狸只需偶尔成功一次就可以生存下去，但对你来说，风险则高得太多。

9. 当你成为自己想成为的人时，这种成功会让你想去回报这个造就你成功的社会。两年前，勇者之面基金会（the Courageous Faces Foundation）的董事会派人和艾伦进行接洽，这是一家致力于改变公众对残疾人看法的慈善机构。前来接洽的那位女士告诉艾伦，自己的慈善机构中有一位慈善大使，名叫雷吉·比布斯。雷吉患有神经纤维瘤病，这是一种遗传性疾病，在他的左脸以及左腿的左侧长了一些巨大的肿瘤，但又不能进行手术治疗。这种畸形使周围的人对他侧目以视，甚至挤眉弄眼，这把雷吉逼到了与世隔绝的境地。董事会成员告诉艾伦，勇者之面基金会曾雇用一名纽约设计师为雷吉做裤子，这可是一个挑战，因为雷吉的小腿和他的腰一样粗，但最后做出的成品效果简直可以用“灾难”来形容。于是艾伦提出要给雷吉做一条更好的裤子。

艾伦同雷吉见面并量了他的尺寸。艾伦没有简单地只为他做裤子，而是为他设计了价值1万美元的全套服装，包括西装、运动外套、衬衫、休闲衬衫、领带、皮带和牛仔裤。这是艾伦进军新领域的又一次机会。他充分施展了自己所有辛苦获得的缝纫技能，也贯彻了艾伦在服装设计过程中的一个重要理念：站在客户的角度来理解他们的需求。为了实现这一点，艾伦花时间和雷吉多接触，了解他的实际情况以及他的想法愿望。他认识到，雷吉最不愿在人群中显得与众不同。同时，除了身体有缺陷之外，他还需要确立自己的身份特征。因此艾伦在设计这些服装时把雷吉想象成一个有着敏锐的幽默感以及自然活力的男人，虽然这种活力被他深深地隐藏起来了。

完工之后，艾伦带着全套服装给了雷吉一个惊喜。“这是我经历过的最感人的时刻之一。”艾伦回忆说，“我听到一个51岁的男人告诉我，这是他在生命中第一次觉得自己能完全融入周围世界，第一次觉得自己和其他人没有差别。他激动得痛哭流涕，我也感动得泪流满面。能够穿上一套得体的衣服，这是一件我们都认为理所当然的简单事情，但雷吉以前从未有过这样的经历。这段经历让我深深震撼，并决定：以后只要还站着，我就会继续这样做下去。”

2016，艾伦获得了由勇者之面基金会颁发的世界人道主义奖，部分原因就在于他帮助那些曾因外表而被社会边缘化的人们重新恢复了尊严和自我价值感。艾伦为截肢者、侏儒、罹患中风和瘫痪的病人以及具有先天性缺陷，如脊柱裂和ALS（肌萎缩侧索硬化）的人定制全套衣服。换句话说，他为那些比任何人都更需要艾伦技能的人们定制所有服装。

10. 这是因为动态系统理论（和复杂性理论）中有一条基本的非线性原理，用数学术语称为“对初始条件的敏感依赖性”，但更常见的称呼是“蝴蝶效应”。
11. 普林斯（Prince），原名普林斯·罗杰斯·内尔森，美国流行歌手、词曲作家、音乐家、演员，以全面的音乐才能、华丽的服装及舞台表演著称。——编者注
12. Billboard 200，也译为公告牌专辑排行榜，是由美国音乐杂志Billboard制作的一个专辑销量排行榜，是美国最具权威性的一份专辑排行榜单。——编者注

## 04 明确个性化的行动策略

一般而言，我们对自己最擅长做什么知道得最少。⑨

——马文·明斯基

### 1

鲁比克魔方是世界上最受欢迎也是最经久不衰的智力玩具之一。尽管其受欢迎程度在20世纪80年代达到顶峰，但最近一项“速解魔方”（speed cubing）比赛又使之重拾辉煌。游戏高手可以在不到30秒内将糖果色的魔方拧转成正确的形状，骨灰级玩家则可以在8秒内解决问题。

你可能会猜测，魔方游戏中肯定有一套既定策略来解决问题，即遵守某种操作算法就能保证完成任务。如果你想通过自学掌握获胜的诀窍，你可能会本能地上网搜索或观看YouTube教程，学习魔方游戏中要遵循的正确步骤。我们以为，参加速解魔方的游戏玩家只需记住这套规则，然后反复练习，直到他们可以易如反掌地付诸实践就行。

问题是魔方的操作规则不止一个。事实上，至少有12种已经非常成熟的魔方操作策略，包括Human Thistlethwaite算法以及Roux、Petrus、ZZ和Shadowslice等多种方法。⑩此外，针对魔方的某一侧面的操作，还有6种不同的策略（如“我的世界”和“冬季变化”）以及其他一些提高操作速度的方法，包

括各种拧转魔方的“手法”。有些魔方游戏策略确实是基于数学算法，规定对任何一种特定模式需要按顺序执行一系列的拧转操作。对于每种特定模式，不同的游戏策略又规定了各自不同的操作方法。有些“构建块”的操作策略并不严格遵循数学算法，而是依赖于游戏玩家对魔方模式的识别能力。大多数高级策略都是在算法和“构建块”技术之间不断切换的混合产物，但通常也依赖于游戏玩家的直觉。

显而易见，任何新手都可能会问一个问题：哪种魔方策略的效果最好？不过此时，你可能心中已经知晓答案了。如果不考虑使用策略的游戏玩家的个性特征，那么就无法评价魔方策略。对于初始状态相同的一个魔方，8位不同的专家可能会使用8套不同的组合动作，但最终达到的效果却完全相同。事实上，速解魔方比赛冠军至少使用了6种不同的游戏策略。

我们没有一个统一的最佳策略可以在玩速解魔方或做其他事情方面达到卓越境界。你只能找到一个对自己最有效的策略。这就是为什么构成黑马心态的第三个要素是要清楚自己的行动策略。

## 2

在黑马心态下，行动策略就是让事情得到改善的方法。因此，你采取的每种策略都会随着时间的推移而让你逐渐得以完善和提高。无论你是想学习如何击中（棒球中的）曲线球，还是提高销售额，或是成为更有影响力的领导者，都需要制定某种行动策略。找出适合自己的行动策略是走向卓越的关键步骤。

“清楚自己的行动策略”是让你在自身优势的引导下找到正确的学习方法、培训制度或教育体系，而不是被动地遵循来自权威部门的正规方法。当这样做的时候，你很可能会冒出一些对别人来说非常奇怪的点子，尽管对你来说这些想法再正常不过了。比如，如果在蒙上眼睛的情况下玩魔方游戏，你将怎么做？你会采取什么策略？


一个叫T.V. 拉曼（T.V. Raman）的黑马人物想出了一种游戏策略，可以让他在不看魔方的情况下，也能在24秒之内将其复位。他是怎么做到的？拉曼拥有非常敏锐的触觉。鉴于他的这种优势，当初他冒出这样的想法也极为正常——他是把一些凸起模式粘贴到鲁比克魔方的表面，让每种颜色对应不同的凸起模式，这样他就可以不用眼睛看魔方，而是用手指去“感受”魔方。（有人可能怀疑这涉嫌作弊，但请想象一下：如果你被蒙住双眼，然后有人递给你一个魔方，上面覆盖着复杂的凸起图案，并要求你将魔方复位，你会觉得这个任务变得容易了吗？）

依靠触觉来玩魔方游戏，虽然可能让很多玩家极不习惯，但至少给人们提供了一种新的游戏选择。任何依靠视觉的游戏策略，玩家一次最多只能看到魔方的三个侧面，即便此时他可以看到出现在这三个侧面的所有方块。但是依靠触觉的游戏策略则给玩家提供了一种不同的感知方式。当用手指握住魔方时，你可以感觉到魔方的6个侧面，但你不能同时感觉到魔方任何一个侧面的所有方块。要观察魔方某一侧面的所有方块，你必须让手指从魔方的这个侧面滑过。

拉曼花了好几个月的时间来开发自己玩魔方的独特“触觉”策略。这种策略需要以不同于任何视觉策略的方式来对操作魔方形形成感知。在玩魔方时，你不能说这种游戏策略的效果更好或更糟。

但它对拉曼来说，无疑是一种正确选择。

### 3

标准化制度的设计初衷并不是为了帮助你识别出适合自己的最佳行动策略，相反，它为每个人制定了一种单一的行动策略，并称之为“最佳方式”。事实上，“标准化之父”弗雷德里克·泰勒的传记当初就是以《最佳方式》为书名，因为泰勒对标准化行业所进行的大部分努力都集中在如何确定执行任务的最佳方法上，然后安排系统中的所有因素（包括人在内）尽可能高效地执行这套既定方法。

通过将某个行动策略拔高到号称“最佳实践”或“黄金标准”的神圣位置，标准化公约无疑使管理者和执政者的生活变得更轻松惬意。他们不需要花费精力去找出每位员工的个体优势，并为他们量身打造制度环境。因为，他们只需要规定出一种“最佳方式”，或者说是指明一条“快速通道”。

日久天长，“最佳方式”在我们的标准化系统中已经变得根深蒂固，以至我们很难想象除此之外还会有更好的选择方案。相反，我们认为制度比我们更了解自己的能力和

今天，我们本能地通过观察人们在标准化学习、培训和实现方法上的表现来衡量他们的价值。在标准化公约低估你潜力的所有方式中，最令人沮丧的情况也许是：某种制度坚持让你采用一种并不适合你自身情况的行动策略，然后在你表现不佳的时候对你进行谴责，并且武断地将你的失败归咎于你缺乏天赋。

但仅仅因为你不能以所谓的“最佳方式”取得成功，并不意味着你就真的不能成功。

## 4

天文学是一个严重依赖数学的专业领域。开普勒方程画出了行星的运行轨道，麦克斯韦方程描述了如何对遥远星球所发出的电磁辐射进行探测和解释，而爱因斯坦的广义相对论方程则对星系、白矮星和黑洞的行为做出了描述。大学里的天文学专业都要求学生必修微积分、线性代数和微分方程这三门课程。不幸的是，珍妮·麦考密克在高中就辍学了，因此还没来得及接触基础的三角学课程。

如果当初珍妮能设法读完高中，她也许会掌握更复杂的数学技能，不过，也许事实并非如此。“我一直讨厌数学。”珍妮说，“我永远无法学好数学，这经常令我感到极为沮丧，我最终只能选择放弃。”因此，如果要在天文学方面取得卓越成绩，珍妮必须找出一种可以绕过高深数学知识的行动策略。

幸好，珍妮拥有其他一些优势，其中一个优势是，她总是对周围的事物充满好奇。她乐于请教别人，也不害怕在别人面

前表现得不知所措。珍妮躺在潮湿的草地上突然对星空爆发出灵感之后，她开始参加在奥克兰天文台免费举行的关于月球和行星的公共讲座。听完这些讲座之后，她向在天文台工作的天文学家做了自我介绍。他们被她的热情以及无拘无束的亲和力感染，甚至一位天文学家借给珍妮一个很小的望远镜，让她带回家进行观察。“我把它放在后院，对我丈夫说，快来看，快来看木星！他却回答说，‘我才不想看那种没用的玩意儿呢’。”珍妮说到这里忍不住笑了，她的笑声很有感染力，她说：“但这并没有让我退却，因为我观察星空，从不厌倦。”

珍妮对天文观察技术也很在行。她熟练地掌握了用于当代天文观测的计算机硬件和软件技术，但她不是通过读书或上课来学习，而是直接通过实践。珍妮无论完成什么新任务，比如测量变星的亮度，校准CCD相机，在微重力透镜上进行差分光度测定，都乐于向别人请教。她逐渐学会了熟练操作一种特制软件，这种软件能在夜间观测过程中自动操作望远镜。

此外，珍妮也很有耐心，注重细节，做事有条不紊。日复一日，年复一年，她每夜都要观察南半球天空中那些令人着迷的神秘天体，尤其是“行星状星云，比如木星那令人难忘的美丽幽灵”。珍妮努力提高望远镜观察星空的准确度，学习各种镜片、镜子、相机和电子设备如何影响自己的观测质量。有条不紊的观察方法逐渐使她掌握了必要的观测技术，让她可以进行精确操作，以获得数千光年之外的天体清晰而稳定的图像，并生成了一条极为美丽的“亮度曲线”。



当珍妮越来越善于观察时，她新开发的能力又激发了她新的渴望，形成了新的微观动机。“过了一段时间，我开始觉得仅仅观察星空是不够的，”珍妮解释说，“我想对天文学做出自己的贡献。为了对科学做出有意义的贡献，我得有一台更大的望远镜。”

所以她在自家后院的露台上建造了农场湾天文台。

作为一门学科，天文学的成功极度依赖于全球合作，因为没有任何一个天文台能够对天空的所有区域（甚至其中的局部区域）一直进行不间断的观测。因此，天文研究项目经常利用从许多不同望远镜收集而来的观测数据。

1999年10月，珍妮开始与世界各地大学的专业天文学家展开合作。他们给她提供了一些有趣的观测目标，作为回报，珍妮给他们反馈自己观测到的数据。但这些专业人士很快意识到，她提供的亮度曲线质量非常高。他们对珍妮用自制的望远镜就获得了如此有用的数据而深感敬佩，并越来越希望自己能帮助珍妮获得更好的观测结果。于是一些国际观测小组开始向农场湾天文台赠送资源。俄亥俄州立大学的一个天文小组为珍妮提供了一个更好的望远镜，哥伦比亚大学的一个组织给了她一台更好的相机，一个韩国小组给她送去了一个更好的穹顶。俄亥俄州立大学的天文学系甚至让她飞到哥伦布，给这所大学的教师做了一次演讲。珍妮将这次演讲描述成自己人生舞台上的一个亮点：“想象一下，这个来自旺阿努伊的母亲，15岁就辍学了，居然能在大学里向教授们讲述天文学！”

迄今为止，珍妮为发现近20颗新行星做出了自己的贡献，但她也喜欢独立工作。2008年，在对一颗遥远的彗星进行常规观测时，她注意到图像角落有一个小斑点。这显然与她所监测的那颗星星无关，许多天文学家可能将其当成一种没有研究价值的“噪声”而忽略掉，但珍妮一如既往，充满好奇并坚持研究下去。她一向愿意对自己提供的所有数据负责，因此她决定要对这个斑点的来源进行调查，以确定它到底是属于一种计算伪影还是一个实际物体。最后证实，它是一颗先前未知的2英里（约3.2千米）长的小行星，于是珍妮正式把它命名为“新西兰”。

信不信由你，如今发现一颗新的小行星比发现一颗新行星更加难得、更令人印象深刻。天文学家通常预先知道在寻找新行星的过程中哪些星体值得观测，所以当珍妮发现那颗新行星时，她使用的观测坐标是采纳了一位在用微重力透镜追踪观测星空方面最有权威的科学家的建议。其他天文学家，无论是专业出身还是属于业余爱好者，都是同一个观测项目的组成人员，他们也会对同一颗行星进行观测，因此珍妮以往也把自己环球团队中的其他成员列为新行星的共同发现者。

但这次，她发现小行星完全是自己的功劳，没有任何人对她进行提示和引导。世界上有一些学术和政府项目，比如卡特利娜巡天系统（the Catalina Sky Survey）、塞丁泉巡天计划（Siding Spring Survey）和近地天体观测项目（Near-Earth Object WISE），除了在空中搜索新的彗星和小行星之外什么都不做。由此可见，珍妮的这次天文发现具有何等重要的意义。事实上，所有新的小行星现在都是通过这些系统性的天文

观测项目才被发现的，而不是像珍妮这样的业余天文爱好者，在自家后院搭建一个天文台就能找出新的天体。因此，她由于对天文学所做出的贡献而被授予新西兰荣誉勋章。

在学术界有一个字眼，可以描绘像珍妮这样的人才，它就是“成功”。

“清楚自己的行动策略”不需要你想出一些别出心裁，甚至颠覆整个游戏规则的行为方法。黑马人物的创造力其实和其他人差不多。它不需要你具有一种神奇的本能，能够把注意力集中在最适合自己的行动策略上。黑马人物在选择行动策略上并不比其他人更具有直觉性的把握能力，但是，在如何对待行动策略上，具有黑马心态的人与持标准化心态的人有着明显差异。

“清楚自己的行动策略”要求你从一种新的角度来解读优势的本质。

## 5

优势与动机完全是两码事。②

微观动机是你核心身份的一部分，因此不但影响强大，而且不易改变。我们的大脑天生就能直接感知并体验我们身上所具有的动机。事实上，各种欲望常常不知不觉地溜进我们的意识。即使我们不能准确描述自己心中的某种特定的渴求、期盼或愿望，也总是可以通过内省的方式来感知自己的各个微观动

机之间存在的细微差别。因为当心存渴望时，我们就能够感觉到这种想法的存在。

我们肯定知道自己是想去跳伞，还是想吃一盘鳗鱼寿司，抑或是想看一部最新的电影大片。但与稳如灯塔的动机不同，优势是不可感知并且动态变化的，它们因时因地而异。

换句话说，所谓的优势其实是一种模糊概念。

人类的大脑天生不能直接感受自己身上所具有的优势，原因并不神秘。几乎所有我们称之为个人优势的东西，都是一种由外部世界强加在你身上的人为概念，而不是从你内心深处自然涌出。撰写打油诗、编写网络应用程序和表演芭蕾舞都是一些由文化所规定的能力表现，但这些能力在你的内心深处并不存在，它们只是通过你不断地努力学习才逐渐形成的。相反，微观动机则表现为一些与你的大脑直接相连的持续存在的心理实体，并且可以在任何环境中一直发挥作用。与微观动机不同，我们无法通过内省来观察自己所具有的优势，因为你所具有的某种优势并没有真实地存在于你的身上。

不妨想想看：你在骑河马方面具有多少天赋？

你可能对自己是否愿意骑河马十分清楚，但在登上这头暴躁动物的背部，并在它前进时感受到其巨大重量之前，你根本就没办法知道在骑河马方面自己潜藏着什么样的能力。

你知道你是否天生擅长在树林里寻找松露吗？你能够闭着嘴巴唱歌吗？你擅长对不同尺寸的顶针进行分类吗？你能够对

付一条毒蛇吗？你可以快速吃光水果糖吗？你会养蚱蜢吗？你能从自己的眼里吹出气泡吗？你能把回形针平衡在鼻子上吗？你能准确地知道刚刚逝去了一分钟的时间吗？如果把双手浸入两种不同的液体之中，你能准确地估算出它们之间的温差吗？除非以前尝试过这些任务或做过与之类似的事情，否则你很难预测自己是否具有这方面的天赋。实践是检验能力的唯一方法。

你不是通过内省，而是通过实践来辨别自己的优势。

优势也与环境有关。每个人的任何品质都可以既是一种能力，也可以构成一种障碍，这得视具体情况而定。比方说，你不识字。毫无疑问，这看似确实是一个缺点，尤其是在你想成为一名文学评论家的时候，因为这是一个严重依赖文本分析的职业。但如果你想成为一名天文学家，那同样明显的缺点反而会变成一种让人意想不到的优势。许多有阅读障碍的人比没有阅读障碍的人更擅长在天文图像中发现黑洞和其他异常天体。

⑨富有同情心对护士来说是一种值得肯定的优点，但对操纵军用无人机的飞行员来说则是一种缺陷。对于一个NBA（美国职业篮球联赛）球员来说，身材高大是一种优势，但对于一个煤矿工人来说，这反而构成一种劣势。

虽然你身上的某种品质在今天看来是一种优势，但保不准它在明天就变成了一种劣势。这是因为优势是一种动态变化的概念，它们具有很强的可塑性，符合用进废退的进化规律。尽管你所拥有的微观动机会随着时间的推移而发生改变，尽管这一过程通常很慢，但它们很少因被人利用而产生变化。大胆的

行动可能是由于人们产生了新的微观动机，或者从不同侧面认识到了自己身上的现有动机，但不太可能改变曾经促使你做出如此选择的那种动机。相反，选择行动策略的关键在于提高你现有的技能或知识，也就是改变你的自身优势。

由于优势与动机完全是两码事，所以在选择行动策略时，你应该采取与选择机会完全不一样的方法。⑨

## 6

如果清楚自己的微观动机，你选择机会时就会信心满满，因为你确信自己的动机和某个特定机会肯定契合。但由于你的优势本身就很模糊，所以在此基础上选择行为策略则变得更加难以确定。每当基于你的微观动机做出选择时，你相当于在向世界宣称：“我就是这样一个人！”但每当选择一种新的行动策略时，你只会更为含蓄地告诉别人：“这就是我下一步要做的事情！”

这与标准化公约中关于选择行动策略的规定非常不一样。标准化公约要求我们坚持一种“最佳方式”，如果这对你不起作用，那么，你只需要表现出更多的进取精神，迎难而上，继续努力。如果你从来没有掌握这种“最佳方式”，那么是时候面对现实了——你只是不具备它所需要的那些能力素质。

在标准化思维中，选择行动策略其实是一个能否“坚持下去”的问题；但在黑马心态下，选择行动策略则是一个“不断试错”的过程。

在不同行动策略之间跳转而不是一条道坚持到底的想法可能会让一些人觉得行动草率、不够稳重，那我们不妨问问科学家对此的意见。所有科学，从研究新陈代谢的生物化学到研究沉积作用的岩石学，都是一场规模巨大且永无止境的试错游戏。科学家先提出一种假设，并将其付诸实践，当它无法得到证明时——这在科学研究中司空见惯——他们又提出了一种新的假设来重新进行试验。这是因为科学真理就像个体所具有的优势一样，是不可感知并且动态变化的，它们会因时因地而异。即使一种假设真的被证实成立，科学家也会永远不停地提出一些可能更好的新假设。

与不可撤销且代价高昂的人生选择相比，行动策略不过相当于试验气球而已。事实上，“清楚自己的行动策略”的过程，将是你运用黑马心态时，有可能第一次遭遇的彻底失败。请对此保持积极心态。经历失败是锻造黑马心态的一个重要内容，也许还是构成我们走向卓越的一段关键里程。失败是助你发现模糊优势的唯一方法。你每选择一种行动策略都是在自己身上做试验：这种方法适合我吗？它能帮助我取得进步吗？如果情况真的如此，那我的优势何在？如果不是这种情况，那我从这次失败中能够吸取什么样的经验教训，可以作为自己下一步行动的参考？

“清楚自己的行动策略”是一个高度迭代且动态进行的自我发现和自我改进过程。即使你找到一个适合自己的行动策略，那也并不意味着你的人生进入尾声。这个行动策略将帮助你变得更加优秀，它将改变你现有的优势；反之，在此基础上你可能会采取一些新的行动策略来尝试更好地利用自己已经发

生改变的种种优势，而这又可以进一步让你的优势矩阵发生动态变化……这一过程循环往复，不断持续。

但标准化公约没有留下太大的试错余地。如果你在高中一直都是成绩优等的理科生，考大学时决定选择诗歌课程，但只获得了一个及格分数，那这就肯定不会让你比其他申请人更有优势。如果你的哲学教授要求你通过做多项选择题来证明你的阅读理解能力，而你却写了一篇论文，那么即使这是你有效交流知识的最好方式，你也不会被获准通过。

当标准化制度允许我们尝试一种除“最佳方式”以外的行动策略时，他们只是勉为其难而已。例如，在教育界，他们有时用居高临下的语气来描述这样的要求，并将其称为“通融”；他们甚至常常要求申请人在获准批复前提供“残疾”或“特殊需要”等官方证明。当然，标准化制度不愿容忍众多行动策略的部分原因源于他们对效率低下的一贯厌恶。但这里往往会掺杂一些无法公开的因素，比如隐含着一种歧视性判断，即他们认为我们不具备能力或价值，或者至少是我们明显比不提这种要求的其他人缺乏天赋。

T.V. 拉曼的故事证明了这种态度是多么荒谬。

## 7

拉曼出生时眼睛里的毛细血管萎缩，视神经液因为不能正常排出，导致眼球内压力过大，所以出生后不久他就出现了青光眼。印度孟买的医生在他5个月大的时候大胆地为他做了一次手术，试图修复他眼睛里受损的毛细血管，结果造成他左眼失



明。但手术在他的右眼取得了一定的成功，为他留下不到10%的正常视力，至少他能够看见了。医生告诉拉曼的家人，他可能一辈子都只能保持部分视力了。

拉曼最美好的童年回忆都是由英国字谜、数学难题、神秘方格、大理石迷宫游戏和国际象棋构成的。这段经历证明，拉曼身上最突出的微观动机之一就是：他喜欢解决难题。

拉曼也开始意识到自己喜欢思考事物的结构。十几岁时，他出于好玩而自学德语和法语，因为他喜欢学习这些语言的语法结构。由于对公历的数学结构感兴趣，他想出了一种方法，可以推算出过去或将来的任何一天到底是星期几。由此可见，他身上的另一个重要微观动机就是探索结构。

拉曼也受到竞争的激励。他有一套国际象棋，当他哥哥（比他大14岁）把自己的朋友带回家时，他们有时想下棋。每当他们要借用拉曼的棋盘时，拉曼都告诉他们必须先赢了他再说。“大多数时候，我整个下午都得下棋。”拉曼笑着说。

在学校，他对解决难题和探索结构的兴趣吸引他学习了数学。在印度，研究数学被认为是一种非常值得尊敬的追求，而不像在美国，数学会让人产生书呆子、怪癖等负面联想。如果孩子想研究数学，大多数印度父母都会感到骄傲和宽慰。尽管拉曼只能用一只眼睛看世界，而且看得不太清楚，但他借助大字体课本，坐在教室的前排，似乎仍有可能最终在严格标准化的印度教育体系中脱颖而出，顺利从事与数学相关的职业。

然而，灾难发生了。

当拉曼13岁的时候，右眼的眼压升高导致视网膜脱落。在他被送往医院的路上，视网膜破裂，造成了无法挽回的完全失明。从此拉曼进入了一个永恒的黑暗世界。

现在，标准化体系中从事数学研究的职业道路似乎已经对他关上了大门。他再也不能阅读一个方程、解析一个代数表达式，或查看一个几何图形了。印度有一条针对盲人学生的标准化教育路径，但这不是你想让自己孩子选择的那条道路。这种教育的指导性原则是，既然教育体系的所有内容都是为视力完好的学生设计的，那最好的方法就是给盲人学生进行完全相同的教育，只是把进度放慢很多而已。

“在盲童学校的十年级，老师通常还在讲授正常孩子六年级时使用的教材，”拉曼解释说，“并且一切都只是敷衍了事。他们认为盲童最终都会成为电话接线员，所以没有必要对他们进行全面教育。我记得有个朋友曾告诉我不用担心，说我可能不需要做接线员，因为他刚遇到一个在银行工作的盲人，也许我也可以在银行工作。我问他那个盲人在银行做什么，我朋友说他不知道，但他会去弄明白。后来才知道，原来那个盲人就是银行的电话接线员。”

拉曼意识到最好依靠自己想出一套学习策略，正如拉曼所说的，“闯出一条道路来”。为了了解拉曼是如何设计自己的“闯出一条道路来”，我们先看一下他复原魔方所用的试错法。他第一次听说魔方是在20世纪80年代，当时他注意到自己周围的每个人都在试图解决一个有趣的新难题，但均以失败告终。大多数人都无法复原魔方这一事实反而激活了拉曼喜欢竞

争的微观动机，魔方也同时激活了他身上要解决难题和探索结构的两种微观动机，所以他买了一个魔方。

拉曼一开始并不是在魔方上加上一些凸起图案，那是后来的事。他一开始是用自己的双手去操作表面光滑的魔方。拉曼说：“因为我看不到魔方上的彩色图案，所以当时我的印象是，这不会很难。这是一个非常幸运的误解，因为它不至于让我气馁。”

当探索魔方的运动模式时，他学会了将魔方朝向一个固定的方向，这样他就可以跟踪自己的操作过程了。他在头脑中给魔方的6个面一一分配了相应数字，并开始考虑将魔方的操作转换为一串数字。当时他仍然使用表面光滑的魔方，但他意识到自己需要一次复原魔方的一个切面，而不是一次复原魔方的一个侧面。最后，他意识到自己需要感觉魔方上不同颜色的方块才能取得更大的进展。他哥哥在5种颜色的方块上贴了5种不同的盲文贴纸，只留下白色的方块保持光滑。拉曼说：“现在我才明白为什么每个人在解决魔方问题上都有这么多困难，这比我最初想象的要困难得多。幸运的是，我已经为复原魔方的工作建立了一种直观的感觉。我把自己最初的那套符号系统与魔方的常见模式加以应对，又为操作方向添加了新的象征符号。”

他通过在脑海中处理那些与他用手指感觉到的模式相对应的数字串，从而开始研究微型算法来解决特定的魔方模式。尽管对大多数人来说，在没有可视化技术的帮助下记住所有这些不同的模式和它们之间的关系极为困难，但拉曼善于处理复杂

结构，他能够记住数字模式，并且具有敏锐的触觉，而这些都是他所具有的独特优势，非常适合他研究出一套依靠触觉来复原魔方的行动策略。

经过几周的反反复复试验，拉曼发明了一套操作方式，可以解决魔方所有可能的布局问题。这是一个令人振奋的时刻，但拉曼的竞争意识并没有让他止步。拉曼说：“在那之后，我努力提高速度。我延伸出一套快捷方式，让我能够将几个方块同时移动就位。现在我真的可以利用一个事实，即我可以同时看到魔方的所有侧面，我认为这是我的一大优势。最后，我竟然可以在24秒内让魔方复原，这比我认识的任何玩魔方的人速度都快。”

当然，解决儿时的游戏难题是一回事，而找到一种教育方式，让自己踏上一条能带来成就感的职业道路，则是另一回事。

## 8

拉曼需要应对的大部分早期挑战都涉及如何与视力正常的孩子一起上课而不至于被落在后面。例如，他首先需要解决的问题之一就是如何在讲座中快速记笔记。那是在20世纪80年代初，笔记本电脑和移动设备还没有出现，当时实时记录笔记的唯一方法是依靠手写。尽管拉曼很快就自学了盲文，但用凸起的圆点符号写作需要在纸上戳出一个一个的洞来，这是一个笨拙而耗时的过程。拉曼用布拉耶（Braille）盲文记笔记根本赶不上讲课的速度，于是他发明了自己的速记法。

“这是一个结构问题。”拉曼解释说，“你用点来记录一个字母或一个单词，需要哪些最基本的信息？于是我创建了一种高度浓缩的符号形式，让传达一个想法所需要打孔的数量尽可能少。”

在数学课上，他面临另一个沟通问题。他需要一种数学符号系统，使他能够有效地表达和阅读由下标、上标、数学符号以及希腊字母构成的复杂方程。拉曼说：“只有一个供盲人使用的数学符号系统，即内梅斯·布拉耶盲文系统，但这套系统只在美国可用，而在印度没有人回应我对布拉耶盲文代码的要求。我不能用传统的布拉耶盲文系统在课堂上做笔记，因为它不适合记录数学内容。因此，我把自己对盲文速记法的想法加以扩展，设计了一套新的数学符号系统供盲人使用。”

凭着自己“闯出一条道路来”的干劲，拉曼以优异的成绩从高中毕业。拉曼说：“那时年轻的我终于设法从印度教育体系的裂缝中挤了出来，但这也锻炼了自己。其实我应该被强制送去盲人学校，但因为我的父母从未正式填写过任何声称我是盲人的文件，而且我总是在学校里表现出色，所以没有人出面干预。”

到目前为止，一切都好，但在大学里拉曼则面临着全新的挑战。印度的教育制度是仿效高度标准化的英国来的，包括组织严格的入学考试，来决定你上哪所大学。拉曼想上全国最好的科学和工程学校，即印度理工学院（IIT），因为在印度，它相当于美国的麻省理工学院或加州理工学院。印度理工学院的入学考试由两部分组成：第一部分是多项选择题，拉曼估计自

己用现有的策略足以应付；第二部分对他才是真正的挑战——要求他全面解决问题的一个书面测试。

拉曼说：“在美国的考试中，仅仅计算出正确的答案就能得到分数。但是在印度，你必须写出每个计算步骤，并且中间过程也必须完全正确，这样才能得到分数。对我来说，最大的挑战在于第二部分。测试有时间限制，所以如果我花了太多时间写中间过程，就无法在规定的时间之内答完所有试题。”

拉曼参加了多项选择题考试，并顺利通过。之后困难的第二部分测试来了。

拉曼说：“书面考试要求我学习一种新的自律精神。我习惯于直接找出解决方案，所以通常我能很快算出最终答案，但我必须确保自己有条不紊地完成其中每个步骤，并在进入下一步之前把它写下来。这是一种和往常不同的答题方式，但我很有动力，因为我知道如果我能顺利通过考试，就很有机会进入印度理工学院。”

他确实顺利通过了这场入学考试。拉曼被大学录取，并在所有课程中都表现出色，成为第一个从印度理工学院毕业的盲人。他在康奈尔大学获得了计算机科学博士学位，撰写了关于自然语言处理算法的毕业论文。毕业后，他先在数字公司工作，后来又去了奥多比公司（Adobe）和IBM公司。今天，拉曼成为谷歌的一位高级研究科学家。

许多人听到拉曼的故事后禁不住会想：要在这样困难的情况下取得成功，他一定是个了不起的天才！尽管拉曼本人确实

具有令人惊异的能力，但这不是我们要从他的拼搏故事中学习的关键。和珍妮·麦考密克、艾伦·鲁洛、苏珊·罗杰斯，以及本书中其他黑马人物相比，他并没有表现出特别的天赋。拉曼并不是因为自己具有超凡卓绝、出类拔萃的数学天赋才取得了成功。他之所以成功，是因为他选择了适合自己微观动机的发展机会，以及适合自己优势的行动策略。

换句话说，就像每个黑马人物一样，他知道如何更好地处理自己最关心的事情。

## 9

在一个标准化职业中，除了采用制度规定的学习策略，你几乎别无选择。例如，如果想成为一名医生，你必须先上医学院，并在每门必修课中获得及格分数。但是，在没有标准化培训路径的职业中，我们很少有机会考察个人选择的行动策略如何让人们“在野外”茁壮发展，因为有理想、有抱负的专业人士能够不受制度干预，依靠自己解决问题。在调查过程中，我们有了一些不同寻常的发现。当一个职业不再把一种走向卓越的“最佳方式”强加于人时，每个人都会变成黑马人物。

侍酒师就是一个典型例子。在整个酒店行业中，侍酒大师是最难获得的一个头衔，它是世界侍酒大师协会授予的一种荣誉证书，拥有这一头衔的侍酒师将无上荣光。在整个西半球只有157名侍酒大师，比获得诺贝尔物理学奖的人数还要少，比美国神经外科医生一年毕业的人数都少，也比访问过外太空的人数少。

侍酒师其实是斟酒服务员。法国大革命后，这一职业首先出现在法国餐馆。尽管在20世纪30年代和40年代，酿酒厂开始自己生产瓶装酒，但这一职业已经发展出了它的现代形式。今天，侍酒师为高级餐厅配置酒水清单，并帮助客人根据他们的口味找到适合用餐的完美搭配。侍酒大师能描述出一种酒水独特的味道和香气成分。比如，加利福尼亚的霞多丽白葡萄酒“橡木味很浓，带有提子和焦糖的味道”，或者说澳大利亚的西拉红酒“恰到好处地混合了胡椒、红果和紫罗兰的香气，具有极为细腻的质地以及满口充盈的味感”。

在外行看来，专业侍酒师的品酒能力简直惊为天人。一些愤世嫉俗者可能以为侍酒师对发酵葡萄汁的诗意解释完全是虚伪之词、一派胡言。但被认证为一名侍酒大师可不是开玩笑的。这样说吧，即使你能成为美国宇航局的一名火箭科学家，①也不一定能成为一名侍酒大师。但与成为火箭科学家的职业道路不同，如果你想将来成为一名侍酒师，却找不到这方面所谓的“最佳方式”。

虽然要成为一名侍酒大师，你最终必须做一件具体的事情，即通过侍酒大师的认证考试，但在这之前，选择什么途径来培养出足够的专业技能，则完全取决于你自己。

侍酒大师考试被称为“能力考试”，这意味着它旨在评估侍酒师在工作中必须运用的特定技能，并且这是在与侍酒师执业的实际生活场景完全相同的情况下进行的。侍酒大师考试分为三个部分：第一，服务，包括在有压力的条件下，在高档就餐环境中为要求苛刻的顾客提供服务；第二，理论，包括关于



葡萄酒、葡萄栽培的地理、科学和历史等内容广泛的实际问题；第三，也是最著名的部分，即品酒，包括现场品尝6种不同的葡萄酒，对其进行快速识别，并能准确评价其内容成分。侍酒大师考试的三个部分都采取口头形式，反映了侍酒师工作的实际情况：侍酒师工作时，需要在餐桌旁回答顾客的问题，而不是在小册子上写下答案或在计算机屏幕上核对答案。侍酒师考试的通过率大约为5%。

正如你可能猜到的那样，对大多数人来说，考试最难的部分就是品酒，这是侍酒师区别于其他职业的核心能力。要成为一名侍酒大师，你需要制定一个有效的行动策略来培养高度深奥的品酒技能：根据味道和气味来识别正在发酵的葡萄品种。如果我们让你预测什么样的人最有可能通过侍酒大师考试，你可能推测这种幸运儿应当天生就有辨别气味的天赋。事实上，我们采访过的一位侍酒大师的确拥有此等天赋。

布拉姆·卡拉汉（Brahm Callahan）在波士顿的Grill 23餐厅负责在1900多种葡萄酒中进行选择搭配，并获得了葡萄酒鉴赏家大奖（Wine Spectators Grand Award）。布拉姆生来对气味极为敏感。在孩提时代，他就觉得气味和戏剧中的人物角色一样具有自己独特的个性。例如，他会尽一切可能避免嗅到山茱萸树所发出的那种“霸道的气味”，尽管大多数人很少注意到这种植物散发出的细微气味。除了这一强大的天生优势外，布拉姆从小生活在一个农业地区，在那里他可以闻到与各种葡萄酒相似的各种气味。他能生动地回忆起梨的香气在不同场景中发生的变化：它在树上散发的果香，在厨房砧板上被切开时挥发出的湿润的浓香，在堆肥中腐烂时发出的臭味。

因此，当布拉姆第一次开始对葡萄酒进行专业评论时，他通常能够本能地区分出葡萄酒的成分，并且轻松自然，信手拈来，就像大多数人能说出绘画作品中使用的颜色一样。就像一名主修艺术史专业的新生，几乎可以毫无困难地区分凡·高和毕加索作品之间的区别一样，布拉姆甚至在开始准备参加侍酒大师考试之前，就已经能够准确区分不同种类的葡萄酒了。

因此，他对准备侍酒大师考试中品酒部分的应对策略很简单：将自己本能的嗅觉能力与侍酒大师考试所要求的那种正式的演绎性品酒方法相结合，因为后者要求考生准确识别出葡萄酒的许多具体品质，如干燥度和酸度等。他第一次品尝时只差点就通过了，但第二年布拉姆轻松地通过了品酒考试。

你可能以为大多数侍酒大师都像布拉姆一样在嗅觉和味觉方面都拥有出类拔萃的天赋，但布拉姆只是个例外，并不能代表侍酒大师中的普遍情形。

## 10

大多数有抱负的侍酒师并非生来就有记忆味道或气味的特殊天赋，因此布拉姆依靠“嗅觉优势”的行动策略对他们来说是行不通的。如果处于这种情形，那他们用什么策略来通过侍酒大师考试中的品酒部分呢？

有抱负的侍酒师通常都是依靠“蛮力”开始的：品尝的葡萄酒尽可能多，品尝的次数尽可能多，直到通过简单的重复，你的大脑学会将葡萄酒的味道与它的特性相匹配为止。这就是埃米莉·皮克雷尔（Emily Pickral）在准备侍酒大师考试时采

用的策略。7年来，她在纽约的格雷梅西酒馆（Gramercy Tavern）、弗吉尼亚的凯塞拉·佩雷·费尔斯餐厅（Kysela Pere et Fils）以及加利福尼亚的农舍酒店（Farmhouse Inn）工作，品尝了2000多种葡萄酒。与布拉姆不同，埃米莉关注的不是某种酒的个别成分，而是对它进行整体认同。“你已经习惯了闻某种东西的味道，你对它如此熟悉，已经习惯了将其作为一个整体。你的感觉就像是，‘哦，它原本如此’。”埃米莉解释说，“我把鼻子凑近玻璃杯，闻到加州黑比诺的味道。我不会认为，‘哦，它闻起来像成熟的红肉樱桃、甘草和橡木’，我只是想，‘哇，那就是加州黑比诺’，或者想，‘哦，是的，那是产于北罗纳地区的西拉子，它不可能是其他任何东西’！”当她参加侍酒大师考试时，埃米莉利用她所谓的“肌肉记忆”策略，一次性通过了品酒考试。

相比之下，帕斯卡利娜·勒佩尔捷（Pascaline Lepeltier）则采用了一种有些特殊的行动策略来准备侍酒大师考试。她一直热爱哲学。在法国攻读博士学位时，她专攻柏拉图和亨利·柏格森的形而上学。帕斯卡利娜说：“葡萄酒满足了我的好奇心，因为我喜欢弄明白‘为什么’。酒呈现某种味道总是有原因的，我用哲学演绎方法来弄明白其中的原因。这需要化学、生物学、物理学、社会学、地质学和地理学等方面的知识，甚至包括语言学和我的专业——形而上学。品酒相当于哲学在生活中的实际运用，所以我做这项工作感到极为自然，它有助于我把上述所有知识点串联起来。”依靠她的“哲学”策略，帕斯卡利娜一次性通过了品酒考试。

其他侍酒师使用更为传统的方法，但都用自己选择的行动策略来增强训练效果。例如，爱丽丝·兰伯特（Elyse Lambert）寻找颜色、味道和气味等微妙标记，引导她找出葡萄酒的特征，例如浑浊的栗色、桃子的味道或野生黑莓的气味。她特别在意葡萄酒的酸度，在现场品尝之前，她会小口小口地呷一些“校准葡萄酒”，以帮助她调整自己对酸度的口感反应。尽管她已经很努力了，但她连续5次都没能通过侍酒大师考试。

然而爱丽丝找出了一个打破常规的行动策略，从而让她在第六次考试时脱颖而出。“我曾观看埃米·卡迪的一段视频，她在视频中谈到了身体姿势和精神态度的重要性。这让我意识到，你在参加侍酒大师考试时，不能只是希望自己成为一名侍酒大师。相反，在考试现场，你的心态是相信自己已经是一名侍酒大师。在参加测试之前，我把双臂摆放成一种取得胜利的姿势。从那时起，我就试着控制自己的身体姿势，尤其是当我在现场与要求苛刻或持怀疑态度的顾客打交道时更是这样。”爱丽丝成了世界上排名前列的女侍酒师，在世界最佳侍酒师大赛中名列第五，成为第一位赢得美洲最佳侍酒师大赛的女性。

另一位怀有抱负的侍酒师是迈克尔·马尔（Michael Meagher）。他一开始也是依靠“蛮力”来准备品酒考试。整整一年的时间，他每周花20-30个小时来品酒。但是他在品酒考试环节发挥失利，并且表现得很糟糕。不过迈克尔没有气馁，而是平静地把学习时间增加到每周40个小时左右，仍然遵循着“品尝越多越容易成功”的训练原则。但他再次栽在品酒环节，在接下来的一年又第三次失利。

迈克尔仍然没有被吓倒，他只是在训练活动中增加了一个“可视化”的行动策略。这是侍酒师的另一个流行策略。在这种策略中，如果试图将葡萄酒的特性与视觉场景联系起来，你就会本能地联想到一种味道。例如，把自己对马尔贝克葡萄酒（Malbec）的反应与暴风雨来临前的天空联系起来，把自己对蜜斯卡德麝香白葡萄酒（Muscadet）的反应联想成一片白色沙丘的沙漠。根据这个流行策略进行准备之后，迈克尔第四次参加品酒考试，然而他又失败了。

此时，即使是迈克尔最亲密的朋友也暗示他，也许他并不需要成为一名侍酒大师。迈克尔没有受他们的影响，但他必须正视自己的训练策略需要做出调整的事实。

迈克尔说：“我意识到使用别人的方法对我来说行不通。把其他侍酒师的训练策略加在一起也没有让我的成绩变得更好一点，只不过让我明白了其他人是如何通过考试的。”迈克尔说，“我们的口味不同，我们对葡萄酒的感知方式和对味道的记忆也不同。侍酒师对葡萄酒的描述是非常客观的，但我们找到这些描述的方式却完全因人而异。”

迈克尔第一次开始认真对待自己的个性。他开始放弃他曾经采用的许多行动策略。第五次考试他仍然不及格，但他觉得自己的想法正确，而且变得越来越适应自己的真实个性。这时，他终于想出了一个非常适合自己的行动策略，我们可以称之为“生理”策略。

迈克尔说：“我开始意识到我对品酒的生理感觉非常敏感，于是我决定借助这一优势。我把注意力集中在酒是如何影

响我的身体反应的，比如，咽下酒之后胸口升起热辣辣的感觉，或是整个下巴感觉到酸酸的，或是我能感觉到上颚残留着矿物质颗粒，或是二氧化硫让我的眼睛感觉不舒服。”

尽管他正在学习一种全新的训练策略，但他大幅度减少了准备考试的时间，从每周40个小时缩短到5-10个小时。他明白，只要找到这种全新的个性化训练方法，他就不再需要像以往一样不停地进行填鸭式学习了。“我觉得自己不仅是通过味觉，而且是通过全部身体来感受葡萄酒的性质。你可以称这种境界为涅槃、极乐或其他什么东西，但它最终可以归结为那种感觉，即我可以听到葡萄酒与自己进行交谈。我不是在告诉你你是什么人，我只是在倾听你说话。”

2015年5月20日，迈克尔·马尔在第六次品酒考试中顺利通过，终于成为一名侍酒大师。

## 11

尽管迈克尔生来没有布拉姆那样的嗅觉天赋，但他在另一个经过侍酒大师考试检验的领域——服务，确实拥有出类拔萃的天赋。迈克尔具有世界一流的技巧，能让别人感到舒适和重要。他娴熟地应对来自顾客的各种复杂而苛刻的要求，动作优雅大方，没有丝毫矫揉造作之感。他关心实际的餐馆服务和推销技巧，哪怕是对于其中最细微的机械和社交要求，他也能考虑在内。因此人们自然地会以为，迈克尔包容他人的本能可能会让他优先考虑别人推荐的行动策略，从而不利于他发展自己的个性。然而，尽管迈克尔努力寻找正确的学习策略来提高自

己的品酒技能，但他在第一次尝试时就通过了侍酒大师考试中的服务部分。

相反，尽管布拉姆拥有一种超自然的品酒能力，但他第一次考试时在理论部分却不及格，而且表现得很糟糕。这对他来说是个极大的打击。在布拉姆进入酒店行业之前，他在波士顿学院获得了古典文学硕士学位，而这一领域要求他学习和回忆关于古代历史、希腊语和拉丁语方面的广泛知识。布拉姆对自己的学术能力充满信心，但这种心理反而对他通过考试形成了障碍，而他所遇到的这个障碍与迈克尔所经历的难关正好相反。布拉姆说：“我承认我对理论部分的重视不够，这归咎于我当时有些自大，我根本没把理论当回事。因为我觉得自己非常聪明，于是对通过理论考试产生了一种荒谬的自信。”

他以为自己的失败是发挥失常，所以在第二次学习理论之前，他没有用心去改变学习策略，结果又一次考砸了。“这一次失败，让我极为苦恼。”布拉姆说，“这让我感觉耻辱。我记忆力很好，连随机事情都难不倒我。但我意识到记忆只是给人提供了一堆原始数据，而在真空中的原始数据对任何人都不会带来好处。”因此，布拉姆对自己产生了一种新的认识，而这种洞察力与促使迈克尔改变学习方法的情况相似。布拉姆说：“那时我学习的方式和其他人一样，只是不停地看卡片、地图，以及诸如此类的东西。但后来我开始反省，自己的优势在哪里？我的优势是写论文。所以我决定写论文，把自己需要了解的每一件事都包括进去。”布拉姆新的“论文”策略包括为每一个给他带来麻烦的内容写一篇具有学术风格的论文。他强迫自己为每一篇论文找到并引用三个不同的来源，并把所有

的东西写成一份学术文献，就像他可能会提交给教授检查一样严格地要求自己。这种方法使他能够围绕自己所学的知识创造语境并发现意义。“当我下一次接受理论考试时，不费吹灰之力就顺利过关了。”

侍酒师学会理论的行动策略和他们学习品酒的行动策略一样各不相同。一些侍酒师发现，自己在一个小组中学习理论更加容易，可以轮流询问对方，而另一些侍酒师则更喜欢单独学习。一位侍酒师在谈论葡萄酒理论的时候进行录音，并在学习的过程中重放录音；另一位侍酒师则采用了“视觉导航”策略，在空白纸上写下他需要学习的所有信息，但他没有把这些“速查表”当作备忘卡，而是记住这些知识是记录在每张纸片的哪个位置。例如，如果他需要记住阿根廷葡萄园的名称，他将在脑海中想象出写着“阿根廷”的那张纸片的样子，然后在心里“看到”纸片右下角列出的各个葡萄园。

让我们退后一步想想这一切究竟意味着什么。要掌握品酒和侍酒的艺术，你必须先掌控自己。在某种程度上，每个有抱负的侍酒师都必须面对自己的不足，并面对一个令人生畏的现实：把侍酒师带到目前高度的那些标准化行为策略（“最佳方式”）还不足以使他们达到最高的专业水平。

每位准侍酒师首先需要准确评估他们的微观动机与侍酒师职业之间的契合度。那些对自己的微观动机做出误判的人们，当他们意识到自己必须在无人相伴的情况下走进未知世界时，根本就不会产生足以推动他们继续前进的动力。他们必须成功地设计出足够的热情和目标，从而让他们在为自己独特而又模



糊的优势寻找正确的行动策略时，可以驱动他们经历可怕而又激烈的个人试错过程。

要成为一名侍酒大师，没有既定路径可走。在追求成就的过程中，你必须始终利用并发挥自己的个性。

## 12

学会了解自己的微观动机之后，你可以设计自己的热情，而这能赋予你生命的活力，并让你感觉到生活的真实性。学会了解自己的选择后，你可以设计出自己的人生目标，这就为你提供了生活的意义和前进的方向。学会了解自己的行动策略后，你可以设计自己想要达到的成就，当你这样做的时候，你将体验到一种深深的自豪感和自我价值，因为你将在保持真实自我的同时完成有意义的壮举。

但是，如果你想获得个性化成功的最高境界，如果你希望达到你所能企及的最高水平的卓越境界和人生满足感，你就必须先忘记一个熟悉的教训。

- 
1. Marvin Minsky, *The Society of Mind* (Simon and Schuster: New York, 1988), 29.
  2. “3x3x3 speed-solving methods,” Speed Solving, [https://www.speedsolving.com/wiki/index.php/3x3x3\\_speed\\_solving\\_methods](https://www.speedsolving.com/wiki/index.php/3x3x3_speed_solving_methods). 我们已经通过数学证明，魔方从任何一个起始位置都可以通过20步移动来解决，魔方玩家称这个数字为“上帝的数字”，但是现有的游戏策略并没有那么高效，所以速解魔方仍然存在很大的改进空间。

3. 高度标准化的职业，如医学、法律和科学，尤其可能把“最佳方式”强加给从业者。但在这些领域中，你很难找到适合自己的最佳行动策略，因为标准化公约的权威性体现在生活和工作的各个方面，即使它所提供的制度策略存在明显瑕疵也无关紧要。例如，如果你想在马萨诸塞州获得牙医执照，你必须了解19世纪90年代G. V. 布莱克在“平衡汞合金配方”中开发出来的补牙方法，即使这种传统做法已经被更好的使用新型复合材料补牙的治疗方法取代。事实上，今天从牙科学学校毕业的每一个学生可能在自己的整个职业生涯中都不需要使用布莱克的补牙方法。然而，马萨诸塞州的牙医执照考试仍然在测试这种过时的方法，这仅仅是因为以前的每一次牙医考试都考察了相关知识，而且许多考试负责人在20世纪60年代和70年代都接受过布莱克方法的培训。这就好比要求每一个计算机程序员的就业能力都依赖于用COBOL（一种过时的编程语言）来操作设备，因为他们有可能要遇到20世纪80年代遗留下来的古老项目。规范医疗程序经常被各个机构吹捧为确保患者安全的一种手段。但通常情况下，这些标准化做法只是为了保护机构本身的财务和声誉。如果医院或医生能够证明他们按照标准方式遵循了标准化程序的所有步骤，那么医疗事故诉讼就变得难以起诉。布莱克的补牙技术在大多数时候都很有效，但有相当一部分病人在使用这种古老方法进行治疗时会经历疼痛、感染甚至牙齿开裂。但牙医们冠冕堂皇地将这种不良反应归咎于患者的“异常”牙齿结构，而不认为这是由于医生顽固不化地遵循一个虽然在总体水平上效果良好，但在患者个体水平上却并非如此奏效的治疗策略。
4. 标准化契约并不关心你的个人动机，但它非常想了解你的个人优势。各个机构都在不断地用一系列标准化的考试、成绩和面对面的竞争来评估你所具有的所谓优势。学校宣称你在分析推理方面的能力比一般人强，或者你的中提琴演奏水平低于一般标准，抑或你的词汇量在你的这个年龄段中排名靠前。这种评估看似明智而科学，但它们都代表了标准化公约出于自身利益而对你的优势进行的一些在数学上无效的评估，通常这与你现有能力和将来的潜力没有什么真正的联系。
5. Matthew H. Schneps, J. R. Brockmole, L. T. Rose, et al., “Dyslexia Linked to Visual Strengths Useful in Astronomy,” *Bulletin of the American Astronomical Society* 43(2011), [http://adsabs.harvard.edu/abs/2011AAS...21821508S\(abst ract\)](http://adsabs.harvard.edu/abs/2011AAS...21821508S(abst ract)).

6. 标准化公约鼓励你围绕自身的优势来构建自己的身份。它希望你把自己看成一个天才的钢琴家、厨师或者数学家。这些内容如果写在简历里当然效果很好，但是根据模糊优势而建立起来的自我概念，就好比在沙地上建房子一样摇摇欲坠。如果你的优势在一夜之间就消失了该怎么办？这并非耸人听闻，事故会导致钢琴家双手残废、厨师失去味觉，会计失去进行复杂计算的能力。如果你已经把自己锚定在模糊优势之中，那这样的事故就会产生毁灭性的后果。但事情并非只能如此。你的微观动机，以及你根据它们设计的热情和目标，才能帮你建立真正的自我概念。你的动机能经受人生的沧桑，甚至是最激烈事件的考验。只要致力于设计自己的热情，而不是跟随你的热情，你总是可以找到一种新的行动策略来更好地处理你最关心的事情。虽然失去了双腿，但你想参加奥运会吗？已经有人完成了这种壮举（南非田径运动员奥斯卡·皮斯托瑞斯参加了2012伦敦奥运会）。你虽然双耳失聪，却希望自己能够谱曲吗？也有人完成了这种壮举（贝多芬）。你虽然因舌癌失去了味觉，却想成为米其林三星餐厅的特级厨师吗？这一壮举也被人完成了（格兰特·阿卡兹）。然而，这些例子虽然引人注目，但都是说明某些人找到了一种新的行动策略来继续他们以前就在做的事情。黑马心态开启了无数种方式，可以让人们寻找满足感，从而进入新的卓越境界。如果你失去了成为一名有竞争力的跑步者的能力，你可以选择成为一名教练、一位跑步网站的编辑、一名研究跑步生物力学的科学家，或是从事专业汽车比赛、狗拉雪橇比赛、划艇比赛，甚至设计遥控汽车。即使你没有失去自己的能力，但个性化时代发展得如此之快，变化得如此频繁，你昨天具有的专业优势可能到了明天就已经显得过时落伍。视频租赁店铺经理、数据录入员、报纸印前操作员以及总机话务员在20世纪80年代都是蓬勃发展的职业，但今天却消失了。
7. “火箭科学”通常是航天工程的一种口语表达，尽管美国航空航天局设置了一个叫作“火箭科学家”的正式头衔。

## 05 忽略长远目标，努力实现短期目标

事实上，大多数人只有在到达时才发现自己要去哪里。⑨

——比尔·沃特森，著名漫画家

### 1

如果不经常下棋，你可能以为国际象棋大师都拥有一种特殊能力，即他们可以预见后面很多步的走法。所以当国际象棋高手在棋盘上陷入沉思时，你认为他们肯定正在盘算：“如果我这样落棋，她就会这样回应，那我会那样应付，而她也会那样接招……将死！”你甚至可能认为国际象棋冠军区别于业余选手的部分原因在于他们可以轻松计算出后面很多步走法。

但实际上，大多数国际象棋大师的下棋方式并非如此；相反，他们只关注一步棋的下法，即如何大胆地走好下一步棋。

他们现在盘算的只是哪种选择会让他们的棋子落在最有可能获胜的位置，因此他们得考虑面前棋盘的具体布局，以及对方下一步可能如何出手。至关重要的是，这里还涉及他们对自己作为一名棋手的理解。他们的下棋风格是不是以攻为主并且难以预测，就像加里·卡斯帕罗夫，还是像芒努斯·卡尔森那样喜欢剑走偏锋、独具一格，或者下得耐心而谨慎，就像季格兰·彼得罗相？

“我完全相信，下棋的方式总是能够反映出棋手的个性。”前国际象棋冠军弗拉基米尔·克拉姆尼克说，“如果有什么东西可以定义一个棋手的性格，那它也将定义他的比赛风格。”

面对同一个棋盘，三位不同的大师可以下出三种不同的走法，但他们不会为未来十步的走法制订一个方案，并一意孤行地坚持下去。尽管从表面来看，当他们落下最终获胜的那颗棋子时，似乎一切都在他们掌握之中。现任世界国际象棋冠军卡尔森对一位采访者说：“我善于感知棋盘上位置的作用，知道自己应该把棋子落在哪里。有时，你必须选择感觉正确的走法。”

顶级棋手将情境决策置于长期目标之上是有充分理由的。即使在一个像国际象棋一样具有严格限制的竞技游戏中，人们虽然可以详尽地列出每种可能的走法所能产生的各种可能结果，但对于棋手甚至计算机而言，棋盘的未來局势充满了太多的可变因素。当IBM公司的超级计算机“深蓝”在人与机器的第一场比赛中与世界冠军加里·卡斯帕罗夫对决时，卡斯帕罗夫击败了“深蓝”，尽管计算机每秒能“看到”1亿<sup>1</sup>2亿个棋盘位置，从而可以考虑棋子未来最多12步的走法。

但在超级计算机和人类象棋大师的第二场比赛中，“深蓝”获胜，<sup>②</sup>它成为第一个击败人类冠军的人工智能，因为程序员修改了它的代码，这样它就不再仅仅依靠对棋盘未来发展形势进行蛮力计算，而是学会了对下一步棋子的情境价值进行人性化思考。


事实证明，超级计算机可以教会我们一些关于个性化成功的知识。也许传统的成功方法和黑马人物的成功秘诀之间最重要的区别在于如何设定目标。标准化公式要求你清楚自己的人生目标，但与之相反，黑马心态中的第四个也是最后一个构成因素则建议你忽略目标。

设定目标对标准化制度来说很有好处，但它们对实现满足感则具有灾难性后果。

## 2

每个标准化系统都会产生标准化输出，这就是最初形成标准化的原因。采用标准化公约的关键是将卓越能力转化为可再生产品，与瓶子、螺栓和蓝色牛仔裤没有什么不同。因此，根据标准化公约，我们的机会制度会致力于将卓越能力标准化。

在标准化时代，关注自己的职业目标完全正确，因为年轻时，你需要选择一个能引领你到达目的地的教育阶梯。你想攻读MBA，还是想获得一个护理学位，抑或参加纽约的律师考试？在标准化公约下，你对标准化卓越的选择形式会成为你的职业目标。

但黑马人物对此持不同观点。当他们考虑追求卓越能力时，他们认为个性很重要。在本书前面的内容中，你已经领略了各种各样的人物个性，比如，关于微观动机的人物个性，关于选择的个性，关于模糊优势的个性，这些导致他们选择了各种各样的行动策略。把所有这些因素放在一起，你会找到无穷无尽的曲折小径，它们可以通向无穷无尽的卓越之境。

成为一位伟大的小说家需要什么样的素质？许多专家认为，这需要熟练掌握一套基本技能：创造令人信服的人物，写令人信服的对话，设计令人信服的情节，以及能够进行自然流畅的阐述。如果我们要像打造放射学家或土木工程师一样对小说家进行标准化培养，我们可能需要每个未来的小说家在以上4个方面都表现优秀。但如果我们真的这样做了，世界上就根本不会出现这么多伟大的小说家了。

埃尔莫尔·伦纳德在创作对话、戏剧场景和人物方面世界一流，但他的情节设计却显得烦琐而平庸。斯蒂芬·金是构造情节的大师，但他笔下的人物往往缺乏个性，刻画得比较单薄。列夫·托尔斯泰创造了一些文学作品中最令人难以忘怀的人物，其中一些情节以引人入胜的方式将故事推进到一个又一个高潮，但他有时会像教授一样说教，从而使他的小说情节陷入停滞。也许我们都认为，一个伟大的小说作家至少要么能够创造引人注目的人物角色，要么能够设计扣人心弦的故事情节。<sup>①</sup>但豪尔赫·路易斯·博尔赫斯是一个例外，他创作了一些令人陶醉的散文类小说，其中既没有鲜明的人物角色，也没有引人入胜的故事情节。所有这些小说家都取得了卓越的文学成就，但他们没有哪个人的文学风格和其他作家非常相似。

黑马计划中最重要的一个发现可能是：这些黑马人物都具有各式各样的个人专长。<sup>②</sup>在每个领域我们都采访了多位专家，我们发现，他们形成专业能力的方式存在着一些很有意义的差异，而这些差异可以追溯到他们每个人的个性层面。英格丽德·卡罗齐虽然抛弃了学习花艺的标准化模板，却锻造出足以颠覆现实的才华。她喜欢进行宏伟的设计[ 比如，有的设计



能达到20英尺（约6米）高或40英尺（约12米）宽；她曾经建造出一片室内丛林，里面有一个你可以从上面走过的睡莲池塘]，并创造一些让人意想不到的搭配组合，比如把花倒挂，系在墙上，撒上闪光粉，或者把花包在冰块里面。与此相反，另一位顶级花艺师劳拉·琼·佩奇，特别注意了解花卉的生命周期。她的祖父为了纪念她的祖母，在后花园里种了牡丹、玫瑰、三色堇、倒挂金钟、芙蓉以及许多多年生植物和蔬菜，而劳拉·琼则从祖父那里了解到关于植物生长的知识。“关于植物生物学和生命周期的知识总是会对我的设计方案产生影响。”劳拉·琼解释说，“我是模仿自然界花朵的生长情况而设计自己的花艺作品。对我来说，‘保持真实’才是最美丽的设计。”

在一个基本上以创造力为基础的职业当中，出现各种各样的卓越表现并不罕见，但如果从事的工作性质较为平淡，那他们还会有这样的表现吗？在从事像训狗这样平凡的工作时，肯定就可以用标准化方式获得卓越能力吗？这让我们想起梅根·斯坦利，她在艾伯塔省卡尔加里开发出了一套自己的训狗方法。她使用响片、食物奖励和其他可以起到积极强化作用的训练方式，不但显得人道，而且效果极其明显。亚伯拉罕·马沙尔（Abraham Mashal）也使用积极强化的训练方式，这种方式是他对自己在美国海军陆战队服役期间的受训方法进行了改良提高。

亚伯拉罕在部队的工作是训练可执行战斗任务的军犬，而这种工作要求他在没有响片和食物的条件下训练它们。亚伯拉罕说：“当你在伊拉克的战场上，需要一条军犬来嗅出简易爆



炸装置时，即使你除了自己和身边的军犬别无他物，你也得想出某种方法来完成任务。”基于这些具体条件，亚伯拉罕开发出一种他称之为“领导能力”的训狗方法：训狗师要保持自己的权威地位，在训练过程中表现冷静且不失分寸，并耐心地向军犬示范该怎么做。离开海军陆战队之后，亚伯拉罕在伊利诺伊州圣查尔斯市（离芝加哥大约50千米）开设了永远忠诚训狗中心（Always Faithful Dog Training），并亲自训练了4000多条狗。他的这种训狗方法虽然既人道又有效，但并非适合每个人选择。尽管如此，他的生意还是非常成功，于是他决定将其发展成一种全国性的特许经营权。今天，美国有12个“永远忠诚”的特许经营训狗中心，它们都使用亚伯拉罕开发的“领导能力”方法训狗。

如果相信人的优势具有模糊性并且人们在职业上具有各种各样的卓越表现，那么你会发现根本不可能预先知道自己会形成什么样的特殊技能。如果你不知道自己的能力终点在何处，那么坚定不移地朝着一个固定的目标不断前进则没有多大意义。如果过早地致力于沿着社会规定路线发展，你可能会错失踏上许多曲折小径的机会，而这些小径原本可以通向一些更令人满意的人生目标。

标准化公约要求你必须知道自己的人生目标，而这会以一种更微妙的方式危害你获得满足感并形成卓越能力的机会，因为它引诱你屈服于一种极其有害的时间观念。

在建立一个标准化的生产体系时，管理者首先必须解决最终产品的外观问题。一旦输出被牢牢确定下来，管理者接下来必须建立一种标准化过程，将输入转化为输出，而这个过程就是系统所谓的“最佳方式”。为了确保“最佳方式”统一、一致和可靠，管理者必须严格控制时间。

因此，毫无疑问，每一种力求以标准化方式实现卓越能力的系统，包括几乎每一所现代学校、大学和每一个员工培训项目，都设计并实施了标准化时间。他们实行具有预计开始和结束日期的固定周期，如学期、季度、季节、学年和财政年度。在美国，无论你主修市场营销学、海洋生物学还是中文，无论你就读于一所大型的公立大学还是一所小型的私立文科学院，无论为你授课的是获得诺贝尔奖的教授还是心不在焉的助教，也不管你是学得快还是学得慢，大多数本科课程都需要整整4年（或120学时）才能获得学士学位。而要想成为大多数咨询管理公司的高级顾问，无论你业务有多熟练或经验有多丰富，都需要先获得研究生学位才行。即使在许多零售店找到一份经理的工作也需要学士学位，而不管你以前管理过多少个团队，或者到目前为止你已经取得了多么丰硕的成果。

事实上，机会制度为了以标准化方式实现卓越能力，就必须对时间进行标准化管理。但有一点我们必须非常清楚，标准化时间只为实现标准化制度的利益着想，它才不考虑你个人的利益呢。

强制每个人遵守相同的时间线，通过为入学、报名、上课、考试和毕业设置固定的日期，校长可以更轻松地管理整个

教育流程。通过迫使所有“乘客”以相同的速度沿着相同的道路行进，并花相同的时间到达相同的“车站”，或者更直白地说，通过这样的强迫手段，让你的教育经历与教育管理的日常工作流程相吻合，标准化制度可以更方便地管理预算、分配人员和征收学费。

这样做所产生的一种结果是，在一个明确设计为以流水线方式实现卓越水平的系统当中，如果人们需要了解你的进展情况，那他们想知道的所有信息都可以浓缩为一个简单的数字问题：你已经用了多少时间。如果你就读于某所美国大学，现在刚开始大三的学习，那你的学士学位就已经拿到一半了。如果你是一名加拿大的高中生，并且想要成为一名律师，那你就能计算出8年之后的哪个月，你才能以注册律师的身份开始执业。如果你出生在德国，现年13岁，想要成为一名物理学教授，你可以推算出再经过多少年，自己可以在哪个月被聘为教授。

所有这些都让我们相信，自己的生活必然会得到改善，只是一个时间问题。

不足为奇的是，科学家也容易受到这种诱人信念的影响，因为他们为了获得进行研究所必需的标准化证书，先前也同样在这套速度固定的教育系统中摸爬滚打。最重要的是，他们的大多数研究对象也在执行标准化时间的机构中受训或工作。因此，关注卓越能力的大多数研究人员将时间视为一个自变量，而不是一个因变量。也就是说，他们认为时间是人们获得专业技能的一个原因，这使得科学家提出了一个看似合理的问题：“取得卓越能力需要多长时间？”

后来，当研究人员得到诸如“培养专业能力平均需要8000个小时的练习”或“成为一名专家所需的平均上学时间是12年”之类的清晰答案时，我们不假思索地将这些结论奉为圭臬，因为这些结论符合我们对卓越和时间之间因果关系的制度化理解。

但黑马人物立刻对此等结论嗤之以鼻。因为在黑马心态中，时间并不重要。

## 4

通过侍酒大师的文凭考试需要多长时间的学习和训练？正确的答案是“没有答案”，因为这因人而异。这取决于侍酒师的个性，取决于他独特的动机矩阵和模糊的个人优势，最重要的是，这还取决于他在追求卓越时所做出的具体选择。

对于布拉姆·卡拉汉来说，通过侍酒大师考试大约需要4000个小时的学习和练习。对于迈克尔·马尔而言，这需要将近8000个小时。但仅凭这些数字，我们几乎无法了解实现卓越的实际过程。将这些数字作为预测你通过侍酒大师考试所需时间的经验法则会产生误导作用，因为它们忽略了个人和个人寻找行动策略之间的关系。如果布拉姆继续坚持用同样的“备忘卡”策略来学习理论，而不是转向他个人的“论文”策略，他最终可能会花费比迈克尔多一倍的时间才能通过考试。如果迈克尔从一开始就采用自己个性化的“生理学”策略来准备品酒考试，那么他通过考试所花的时间可能只有布拉姆所用时间的一半。在上述每种情况下，影响时间的最重要因素不在于他们试图攻克的任务本身的难度或他们的总体学习能力，而在于他

们每个人根据自身优势找到合适行动策略的能力。其中至关重要是，每一位有抱负的侍酒师都必须克服自己的心理障碍，因为这一心理障碍使他们无法认识到自己需要一种（或一套）为自己个性量身定制的行动策略，而产生这种意识并找到一种适合自己模糊优势的行动策略所需的时间，远比之后培养能力所需的时间更长。

在黑马心态下，时间只是一个相对概念。你的进步速度取决于你决定抓住的具体机会以及你决定尝试的具体策略。这意味着在自我完善过程中，你所花费的时间总是与你做出的决定息息相关。时间并不会必然驱使你走向卓越，推动你走向卓越的是你所做出的选择，而不是计时器发出的嘀嗒声。你应该对任何标准发展时间表（当然还有任何制度性时间表）持怀疑态度，因为设置它们的初衷是针对静态的一维平均值，并没有考虑你个人动态且多维的微观动机和模糊优势。

与其问一堆毫无意义的问题，比如“平均来说，掌握网球技术需要多长时间？”“为什么学习有机化学，我花的时间比同龄人长这么多？”你唯一应该问自己的问题是：“这种行动策略适合我吗？”

但标准化公约将误导你偏离这个至关重要的问题，它要求我们把进行情境决策的相对时间换成认清目标并坚持到底的标准化时间。标准化时间是我们选择走社会规定路线时所达成的协议，大多数时候这是一个相当不公平的交易。但是，当你接受相对时间，以自己的速度做出选择时，会发现时间并不重

要，因为你在人生道路上每走一步都会享受最大的成就感，而这反过来又会让你以最快的速度奔向卓越。

从黑马心态来看，很明显，标准化时间实际上削弱了你获得卓越的能力，因为当达不到标准化制度所要求的行进速度时，你会失去希望。如果看到别人按时毕业，而你却休了几个学期的假，你可能会感觉极度不安。如果别人得到提升，而你却停滞在公司的较低层级，你可能会开始产生一种挥之不去的感觉，似乎生活正在离你远去。每当读到硅谷企业家、职业运动员或医学院毕业生的平均年龄时，你可能会担心自己已经错过了大好机会。甚至关于退休的制度观念也抑制了我们的想象力，因为我们忍受着一种让人毛骨悚然的感觉，即世界正把我们推向一个退出日期。简而言之，标准化时间让我们把注意力集中在所有错误的事情上。

但还是有一种补救办法。“忽略目标”告诉我们要关注当前的机会，而不是把目光投向道路尽头的风景。

## 5

每个年轻人都知道，被“长大后你想干什么”这个问题困扰是一种什么样的感觉。于是，许多青少年被迫公开自己的理想，有人乖巧地宣布：“我想成为一名工程师”，或者“我想当一名记者”。起初，做出这种声明可能并不情愿，但在来自家庭成员、辅导员和教师的共同压力之下，这种应付性的承诺往往会变成一个坚定的人生目标。但是，早期的职业承诺往往注定要遭遇失败，因为它忽视了现实中的一个基本特征：生活充满变化。

要想实现卓越，就必须先设计自己的努力目标。设计人生目标则要求你选择抓住的机会最大限度地适合自己的微观动机。因此，抓住一个遥不可及的职业机会容易产生两个明显的问题：其一，当最终到达终点的时候，你发现自己对自身微观动机的认识可能已经发生改变；其二，机会本身可能已经发生改变。

我们已经清楚标准化公约会如何扼杀你对自己微观动机的理解，因此当生活在一个标准化制度之中时，你想要认识一个真实的自己总是较为艰难。如果盲目地冲进高等教育僵化的等级体系之中，非但不能让你更好地认识自己，反而可能更容易扼杀你的自我意识。但即使生活在一个拥有高度个性化教育体系的世界里，你也需要在采取许多大胆行动并经历有意义的失败之后，才能洞察自己动机的所有方面。因此你根本无法预先知道，自己真实的微观动机拼图是否非常适合自己选择的人生目标。

即使你有幸对自己的一些动机有了深入了解，也不可能知道它们会随着时间的推移而发生什么变化。追求成功的过程会让你以不可预测的方式成长和发展，导致你身上出现一系列不同的微观动机，而这些动机将不再适合你很久以前决定追求的标准化的卓越理念。毋庸置疑，离目的地越远，在到达目的地之前，你对自己个性的理解就越有可能发生变化。

但不只你自己会发生改变，我们绝对可以保证：当你到达目的地的时候，世界也已经发生了改变。你会遇到一些新的机会，虽然在你最初踏上社会规定路线之时，它们并不存在。比

如在10年前，世界上还没有出现社交媒体社群协调员、智能汽车工程师、品牌经验设计师或三维打印机企业家这样的职位；谁知道10年之后，还会有什么令人兴奋的机会涌现。

就像国际象棋大师一样，黑马人物教会我们，你可以在不知道目的地的情况下获得成功。但是，如果你对自己的个性没有正确认识，就无法到达目的地。

## 6

珍妮·多尔西（Jenny Dorsey）从小就知道自己想去哪里：阶梯的顶端。她的父母向她灌输了这样一个观念：成功就是比别人爬得更高、更快。“我有一对虎爸虎妈，”珍妮说，“对他们来说，生活就是完美的成绩，以及在竞争中打败其他所有孩子，从而获得一份非常体面的工作。由于我喜欢竞争，所以我从来没有真正质疑过这一点。”

说珍妮在学校表现出色，还是严重低估了她的水平。她15岁就读完高中，19岁就完成了华盛顿大学的金融课程。珍妮说：“我在学业上表现如此出色，甚至打破了正常的学习规律，所以老师只能让我暂停，好让其他学生跟上进度。我通常是一堆人里最聪明的那个，于是我的自我意识完全膨胀起来。”大学毕业之后不到几个月，她就被埃森哲咨询公司聘为管理顾问。这是一份报酬很高、待遇优厚，并且有机会四处旅行的工作。从大多数标准来看，这都是一个极为良好的职业开端，尤其对一个青少年来说情况更是如此。但是珍妮如此痴迷于出人头地，以至她当时已经在策划如何在公司获得一个重要位置了。



“我想成为时尚界奢侈品牌的顾问，”珍妮说，“那样我就有了发迹机会，可以最终爬上高位。”不幸的是，公司安排珍妮在一家折扣百货公司上班，而这个部门被认为是埃森哲最枯燥的地方之一，并且升迁机会最小。珍妮说：“一开始，我觉得，‘好吧，至少我会在纽约工作，我可以用它做跳板离开那里’。但后来他们告诉我必须到阿肯色州工作，我觉得，‘哼，这不可能’。我决定不惜一切代价向上爬。”

于是她在上级面前甜言蜜语，甚至搔首弄姿，并毫不犹豫地把同事当垫脚石，努力向上爬，直到她最终在总部位于曼哈顿的高端全球时装零售商Theory公司中谋得一份咨询顾问的职位。这样在21岁时，她就已经到达了自己的人生目的地。

珍妮的职业生涯轨迹完美地诠释了“生意场上没有私人友谊，一切只是逢场作戏”这句话。如果你对此感到难以接受，难道她不是严格按照标准化公约的要求去做的吗？她不就是像其他人一样在制度阶梯上努力攀登，只不过表现得比别人好很多吗？珍妮不正是我们这套系统设计培养出来的成功故事吗？

珍妮当然也是这么想的。为了庆祝自己的成功，珍妮自豪地更新社交媒体账号的内容，以此向全世界炫耀自己光鲜亮丽的生活。“我得到了自己想要的一切。”珍妮说完之后，长长地叹了一口气，“但我讨厌这种生活。”

即使到达了自己先前一直渴望的目的地，但她一点都没有产生满足感。珍妮解释说：“我痴迷于自己的脸书和领英账号。我不断更新它的内容，但在实际生活中，我没有任何朋友。我认为朋友会拖我的后腿，因为在企业界实行的是优胜劣

汰的生存法则，不是你死就是我亡。”同时，她形成了一种不健康的饮食习惯。后来这种习惯发展得如此糟糕，以至她会在半夜起来大吃大喝一番，然后接连几天都茶饭不思。“我完全不能自拔，我不能入睡，甚至不想工作。”

她终于走到了自己的人生转折点。

珍妮说：“我看着镜子中的自己，这才意识到，我居然不知道自己是谁。”

珍妮在追求标准化成功的快车道上奔跑了这么久，甚至从来没有停下来想一想自己真正想要的到底是什么。珍妮说：“我突然明白我得重新开始自己的生活。到那时为止，我仍然在为父母而生活，活在他们的期望之中，用自己的人生来诠释他们对成功的理解。但我需要设法弄清楚自己是谁，我下半辈子真正想做什么事情。”

于是她辞掉工作，开始了一段漫长的自我反省。她曾在一家咖啡馆当咖啡师，也售卖过混合果汁，她还在几家餐馆的厨房打杂。珍妮的父母对她放弃自己的事业不能理解，也极为愤怒，与她的关系也随之破裂。珍妮虽然对此心情沮丧，但也知道自己濒于险境。毕竟，按照别人的成功观来规划自己的生活，才是造成她今天走到这一步的直接原因。

随着时间的推移，她开始形成更健康的人际关系。她开始交真正的朋友，后来，她嫁给了一个真正爱她的男人。这个男人喜欢真实的珍妮，欣赏她为找回失去的自我而做出的努力；他支持妻子的选择，对她取得什么样的成功没有任何要求。她

终于恢复了健康平衡的饮食习惯。她发现自己极为享受烹饪的过程，于是开始上烹饪课，进入烹饪教育研究所展开系统学习。为了测试自己的新技能，珍妮和她的丈夫决定为朋友们举办一次包括5道菜的晚宴。


珍妮烹饪食物，她的丈夫混合饮料。珍妮说：“那晚的食物弄得一团糟，饮料更糟，但那顿晚餐对我来说是一种启示。这是平生第一次，我做出了一些完全属于我自己的东西。我挑选菜肴，我进行烹饪，我组织活动，我很有创意，因为我可以做回真正的自己，和我的客人共度一段美好的时光。”

珍妮过得非常开心，于是她和丈夫决定每周都要举行这样一次聚餐活动，而每次都有更多的客人到来。珍妮说：“后来有一天，一个陌生人出现在晚餐现场，而在这以前，我们甚至不认识他。当时我们就意识到，哇，大家正享受着我们所做的一切，而我们也玩得很开心，也许我们应该考虑是否能把这样的聚餐活动提升一个档次。”

如果要提高到一个新的档次，就要求珍妮根据自己真正的微观动机做出第一个大胆举动。她和丈夫在纽约租了一个很大的地方，卖了100张晚宴券。珍妮说：“我们花了很多钱，并且希望能把钱都赚回来，但最后损失了一半！这笔损失让人心疼，但我并不在乎，因为晚宴的效果很棒！”

珍妮和她的丈夫继续改进他们在纽约主办的“弹出式晚餐俱乐部”，因为他们总是在星期三举行，所以干脆将其命名为“勿忘今晚星期三”。珍妮说：“我为此感到骄傲。我从来没有像对待晚餐俱乐部那样关心过任何事情，因为归根结底，它

是我自己做出的选择。例如，我们晚宴上的一道菜叫‘你能正确做出亚洲食物吗？’这道菜虽然深受亚洲烹饪方法的影响，但并非正宗的亚洲菜，不过它反映出作为一名亚裔美国女性的我还是多才多艺的。另一道菜叫‘想象它是法国菜’，它是一种带有传统风味的月饼（内有红豆、咸鸭蛋）。我们虽然使用了制作甜点的法式技法，但更换了其中的配料成分，之所以如此命名，是为了嘲弄自己的这道菜名不副实。”

珍妮的大胆举动获得了回报。她和丈夫搬到旧金山继续经营“勿忘今晚星期三”。不到一年，他们就成为旧金山名列榜首的地下晚餐俱乐部。最终，他们又搬回纽约，并被“客中客”（Guest of a Guest）命名为纽约市的“私密餐饮俱乐部”之一，同时还被哥伦比亚广播公司纽约分公司评为“最美味的菜单”之一。他们的弹出式晚餐系列现在更名为“星期三”，至今仍然深受顾客追捧。

在把自己生命的前2/3用于追逐别人的成功理念之后，珍妮终于到了一个可以充分展现自己个性的地方。珍妮说：“我们的品牌是以真实性为基础而建立起来的，因为它的一切都能体现我们的个性。”

## 7

黑马人物可能会忽略人生的长远目标，但他们不会忽略自己的短期奋斗目标。在黑马心态中，两者之间有着明显的区别。

短期奋斗目标总是从你的个性发展而来，更明确地说，短期奋斗目标产生于你所做出的积极选择。相反，长远人生目标则是别人对你已经树立的努力目标所产生的看法。通常情况下，长远人生目标是由标准化制度所提供的机会来定义的。

短期奋斗目标具有即时性、具体性和可行性的特点。现在，你可以尝试不同的行动策略，只要它能帮你实现自己的短期奋斗目标。在出版商设定的最后期限到来之前完成你的小说，在接下来的一年里增加销售量，赢得下一场足球比赛……这些都是黑马心态下的正常短期奋斗目标。

相反，实现长远人生目标总是取决于一些前提条件，而它们属于一些中间的、未知的或不可预测的因素。实现长远人生目标需要在未来组合多种行动策略，而这些行动策略都是其他策略相互作用的结果。实现长远人生目标越是依赖于未来发生的事件，就越容易挫伤你的人生满足感，因为这要求你忽视不断变化的现实情况。赢得诺贝尔文学奖，成为公司的金牌销售，以及赢得世界杯冠军都可以成为你的长远人生目标。

如果你还是高中生，那么进入哈佛法学院可以成为你的一个长远人生目标。但在你实现长远人生目标的过程中有太多的未知中间事件，并且长远人生目标本身完全由标准化公约控制或定义。但是现在你可以努力实现很多有意义的短期奋斗目标，比如阅读哲学书籍，赢得下一场辩论会比赛，并尝试在当地的一家律师事务所实习。这样，你很可能在哈佛法学院毕业，但更可能的是，你从追求这些短期奋斗目标的经历中获得

的自我认知将为你提供一个更适合你真实个性的全新选择范围。

短期奋斗目标和长远人生目标之间的区别可能看起来像是一场文字游戏，但事实绝非如此。它们是关于何为人生目标的两个不同概念，产生于两种不同的推理系统。当学会忽略长远人生目标之后，你不需要具有极强的信念也能充满干劲。

因为此时你只需要相信数学就行了。

## 8

想象一下，山峰和山谷的景色一直延伸到我们目所能及的地方，如下图所示。你的任务就是爬到最高峰的顶端。你的挑战是，你没有这一山区的地图，因为它还未经勘测，所以你不知道这座巨大的山脉中山顶的位置或海拔高度。由于你是从接近海平面的地方开始攀登，你只能看到自己附近那些崎岖的斜坡，那么你如何才能找到一条有望成功的攀登路线？



卓越之境

注：由布鲁诺·加佐尼（Bruno Gazzoni）设计

这不仅仅是一个思想实验，而是一个被数学家称为“全局优化问题”（global optimization problem）的案例。

你追求卓越是一个属于你个人的全局优化问题。这些山峰和山谷代表着在考虑独特的动机和模糊优势的情况下，你可以达到的不同水平的卓越境界。你可以认为每一座山峰和每一处山谷代表一种不同的努力。正如从图上的许多凹陷和断层中所看到的那样，你不可能在任何事情上都具有表现出色的潜力。但与此同时，你可以达至卓越的事物又几乎无穷无尽。现在的问题是，如果没有一张地图告诉你从哪里开始攀登，你如何才能登上自己有能力征服的卓越山峰呢？

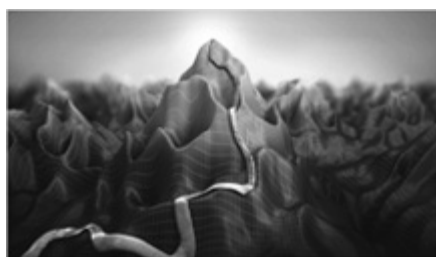
黑马心态就非常适合迎接这种挑战。从表面上看，像艾伦·鲁洛、苏珊·罗杰斯和道格·霍尔这样的黑马人物为了获得专业技能而走过的弯弯曲曲的人生道路，往往是出于运气，而不是产生于理性。但是，数学家有一个术语可以用来形容黑马人物为了达到卓越而采用的一个虽不明显但具有目的导向的过程：

### 梯度上升( gradient ascent) 。

多年来，应用数学家提出了各种关于梯度上升的算法，希望以此全局优化问题，从而可以在最短的时间之内找出可能存在的山峰。许多行业通常在产品设计中使使用梯度上升算法，包括透镜、车辆悬挂系统、无线传感器网络以及信息检索系统。

当综合应用时，黑马心态中的四大构成因素就起到了梯度上升算法的作用。⑧

下面是梯度上升的工作原理。首先，环顾你身边的斜坡（起点就是你），确定哪个斜坡最陡。⑨你朝最陡斜坡的那个方向爬了一会儿，然后停下来，再从新的有利位置环顾四周，看看此时是否有更有利的攀登方向，特别是能否找到一个更陡的斜坡。通过一次又一次地重复这个过程，你会爬得越来越高，直到你最终到达顶峰。虽然这个过程可能找不到最快的途径到达顶端，但它最终会可靠地把你带到巅峰地带。



梯度上升：通往卓越的曲折之路

注：由布鲁诺·加佐尼设计

这一过程反映出“清楚自己的行为策略”中试错法所暗含的数学原理：你寻找适合自己模糊优势的行为策略，就相当于在寻找你试图征服的那座最陡峭的卓越之坡。如果选择出一种适合自己个性的行动策略，你就能迅速爬上陡坡；如果选择的行动策略不太合适，你可能会攀登得很慢，或者根本就爬不上去。

在一段时间之内，你只坚持一种行动策略，然后停下来四处观望，看看自己现在是否有更好的行动策略可以选择尝试，也就是看能否攀爬一座更有希望的陡坡。了解自己的微观动机并清楚自己的选择，也会在黑马心态的梯度上升过程中起到相



应作用。每当采取大胆举措，选择一个新的机会，你就相当于跳到一个新的山坡上面，而这个山坡有着独特的悬崖峭壁——它的巅峰可能会比上一个山坡更高。②

这种卓越之峰具有一个极其重要的特点，即它帮助我们理解为什么黑马心态比强调“了解目标、努力工作、坚持到底”的标准化公式更有可能引导你走向成功。每个人的卓越之峰都有自己独一无二的地形，因为每个人都有自己独特的微观动机和模糊优势。你可以看到的山峰和山谷与你身边的人看到的不同。如果说没有两个人看到同样的景观，那就意味着没有一条走向卓越的通用道路。从数学上讲，世界上居然存在一种对任何人都适用的发展专业技能的“最佳方式”，这种想法本身就很荒谬。

梯度上升也说明了短期奋斗目标和长远人生目标之间的区别。当选择向一个新的方向前进时，你相当于正在为自己设定一个短期奋斗目标。在沿着山坡攀登的过程中，你看到了一个更高的地点，于是决定从现在的立足之地向着它努力前进。你不会直接朝着顶峰攀登，除非你已经接近顶峰，否则你根本不知道它在哪里，也不知道到达顶峰的最佳路线是哪条。但是如果你依赖于情境决策，即当追求短期目标，同时在遇到一个更好的行动策略或选择机会时，你保持改变路线的灵活性，那你将会越爬越高。

相反，选择最终目的地作为自己的攀登对象，就相当于完全忽略了沿途风景，并向世人宣称：“无论如何，我都要去那

里！”即使终点很可能存在于某个虚无缥缈的地方，根本就不符合你的现实情况，让你无法接近，也不可能到达。

如果你相信卓越具有多样性和个性化的微观动机和模糊优势，那么梯度上升的数学原理就能告诉你如何在不知道目的地的情况下到达目的地。如果你一直专注于设计你的激情、目标和成就，那么你就很有把握，相信自己可以达到个人的最高水平。

## 9

梯度上升的过程解释了黑马心态是如何引导你走向属于自己的那些独特的卓越之境。但是，获得个性化成功的另一半——满足感——又会怎样呢？

《牛津英语词典》将“满足感”（fulfillment）定义为“充分发挥潜能的结果，即满意或幸福”。这是个不错的定义，当然，它缺乏的是实现的方法。

你如何充分发挥自己的潜力来获得满足和幸福？

在这一点上，标准化心态对你不起作用。任何基于“个性化会带来问题”的体系都不会创造能提供个人满足感的必要条件。无论何时，标准化公约所承诺的“追求卓越就会带来幸福”，只不过是镜花水月。这就是为什么在标准化时代，人们很少觉得自己幸福。

相比之下，黑马心态在如何给人带来幸福方面却闪耀着最璀璨的光芒，它为充分发挥你个人的潜力而提供直接指导。

## 把你最关心的事情做得更好。

这是实现个性化成功的黑马处方。它简洁优雅地总结了黑马心态的所有4个要素，并将梯度上升转化为一组简单的指示：

“做得更好”需要向个人的卓越之峰不断攀登。这是一个通过了解自己的行动策略并暂时忽略长远目标而获得满足感的过程。你最关心的事情就是选择朝着哪座山峰进行攀登。这是通过了解自己的微观动机来设计奋斗热情的过程，也是通过了解自己的选择来设计奋斗目标的过程。

这个处方还显示出满足感和卓越能力是如何紧密结合在一起的。只有把自己的满足感放在首位，你才能走向卓越的顶峰；只有朝着卓越的顶峰前进，你才能体验到满足感。你需要自我设计的热情所产生的能量，以及自我设计的目标所提供的方向，才能攀登卓越之峰。你需要从自我设计的成就中获得自豪感、自我价值感以及有意义的成就感，从而感到充分的满足感。

当你将黑马心态的4个要素应用到自己的生活中时，满足感和卓越能力就处于你的意识控制之下。你不再是任由命运摆布的傀儡，而是翻身成为命运的主人。当专注于更好地处理自己最关心的事情时，你并非虚度光阴；相反，在“真实自我”这座灯塔所发出的明亮光线指引下，你正沿着山坡开辟一条可以向上攀登的小径。

这条小径虽然蜿蜒曲折，但有着明确的前进方向，只是它不会一直平坦笔直。②

尽管苏珊·罗杰斯在洛杉矶广场作为普林斯的音响工程师经历了她一生中最辉煌的时刻之一，但这并不意味着她人生的曲折小径已经登顶。她和普林斯合作了三年多的时间，但最终意识到自己是时候去找一座新的山峰攀登了。于是苏珊和普林斯友好地告别了，然后搬回洛杉矶，在那里她为自己设计出一个新的奋斗目标。

起初，唱片公司聘用苏珊为录音工程师，根据乐队或唱片公司高管对音乐的感受能力来录制曲目并混合音轨。但是，由于她工作认真负责，技术无可挑剔，善于与尖酸刻薄的摇滚明星相处，并且她身上所具有的音乐感受能力能够适应与自己合作的任何艺术家，这让她名气越来越大，并开始承担音乐制作人这一强大角色。

在整个20世纪90年代，她制作出很多音乐专辑，合作对象包括暴力妖姬（Violent Femmes）、大卫·拜恩（David Byrne）、锈烂之根（Rusted Root）、罗本·福特（Robben Ford）、格吉·塔赫（Geggy Tah）以及赛莱娜（Selena）。到2000年，她已经成为一名成功的音乐制作人，在当时的音乐界，可谓凤毛麟角。

苏珊非常满足。她在自己的卓越之境中又登上了一座高峰。但她的微观动机仍在不断发展。在她30多岁的时候，苏珊意识到自己是时候做出另一个大胆举动了。

“我开始对大脑产生兴趣，”苏珊说，“这倒不是我对音乐失去了兴趣，而是我开始想，如果我当初上了大学，可能会怎么做，也许我会专攻科学。我总是喜欢弄清楚事情是如何运作的，我对意识特别好奇。我一生中一直感兴趣的一个问题是一——大脑中究竟有什么东西，会导致某种特定的音乐风格成为你的‘共振频率’。”

苏珊决定上大学学习认知科学，并希望自己能成为一名大学研究员。直到那时为止，苏珊几乎整个成年阶段都在音乐行业中度过，这是当时社会上最不符合标准化要求的行业之一，文凭、证书和GPA（平均学分绩点）在这个行业都无关紧要。但现在，苏珊正考虑重新踏进标准化最为严格的领域——美国高等教育。

她得出的结论是，能让自己有机会成为认知科学家的唯一途径就是获得博士学位。为了做到这一点，标准化公约要求她上大学并获得学士学位。

和年轻时重返洛杉矶广场的誓言一样，苏珊的这个新誓言——人到中年放弃蓬勃发展的音乐事业，并成为一名认知科学家——可信度也相当低，尤其是考虑到她还没高中毕业，情况就更是如此了。

苏珊不知道自己想上大学会产生什么后果。除了在声音艺术大学——一个只能为音乐制作和音乐工程提供准学士学位的教育机构——做过接待员，她从来没有涉足过学术界。她对大学生活的了解几乎都来自电影和朋友。至少在她看来，其中的

第一个挑战是为一所拥有优秀认知科学专业的大学支付必要的学费。

苏珊知道，如果自己能制作一张热门专辑，就可以用赚取的这笔报酬支付学费。当然，说起来容易做起来难。每一个制片人都想制作热门唱片，但很少有人能够成功，而苏珊抓住了一次机会完成了这一壮举。她受雇于裸体淑女合唱团（the Barenaked Ladies）制作他们的专辑《特技》（*Stunt*）。这张专辑成为白金唱片，其中的歌曲《一周》（*One Week*）在“公告牌100”强中名列第一。就这样，苏珊有了上大学的钱。

苏珊决定离开加利福尼亚州，申请明尼苏达州和学校。“在那里我得到了一个实现目标的黄金机会。明尼苏达对我来说就像奥兹国对多萝西所具有的意义一样，<sup>①</sup>在那里我不受‘我是谁’这样观念的束缚。”她天真地以为上大学就像一种简单的商业交易，你选择自己想上的大学，然后交学费，于是学校让你去上课，他们在声音艺术大学就是这样做的。苏珊说：“我从来没有想到上大学会有一个录取程序。”

于是在夏季的某一天，她手拿支票簿走进明尼苏达大学的招生办公室，宣称自己要注册登记秋季学期。这让接待员很困惑，于是告诉她需要先填写一份申请表。“没问题，”苏珊回答说，“你有现成的吗？”接待员迟疑地递给她一张表格。苏珊急忙把它填好，递给她，接待员停顿了一下……然后解释说，根据申请的程序要求，她还需要提交其他材料，例如，写一篇论文。“没问题，”苏珊回答说，“你有纸吗？”接待员摇了摇头。苏珊发现了一本便笺，说：“没问题，我可以用它

将就一下。”她匆匆忙忙地在几张便笺上写出一篇“论文”，把它们放在申请表上，然后交给接待员。

那名接待员盯着苏珊看了很久，才回答说：“请在这儿等一会儿。”

接待员走向办公室的后面，拿着她的申请材料，就像它是在放射性废液中浸泡过一样。几分钟后，接待员和大学招生办主任一起回来了。招生办主任上下打量着苏珊，说：“嗯，苏珊，你可能没有意识到递交申请的最后期限在几个月前就结束了。”苏珊听了很沮丧。这名男子的眼睛又回到了便笺上，浏览了她为家乡摇滚英雄普林斯工作以及制作热门专辑的简介。他用手指敲了敲桌子继续说：“但是我要告诉你，苏珊……你在生活中肯定敢闯敢干。恭喜你，你被录取了。欢迎你来到明尼苏达大学！”

当时苏珊已经41岁。尽管她有很强的学习大脑科学的动机，但她担心自己学习新技术材料的能力可能随着年龄的增长已经衰退了。开始上课时，苏珊才发现自己学习起来精力充沛，似乎永不疲倦。尽管她已经在男性主导的音乐世界闯出了一条道路，但她还是担心由于自己是一个中年人，可能难以融入这个新的班级。出乎意料的是，她发现其他学生很喜欢她，并热情地邀请她加入他们的学习小组。苏珊说：“上明尼苏达大学是我一生中把时间利用得最充实的4年。我所做的只有学习和研究，因为我清楚地知道自己的使命——为什么我选择去那里，我在那里想做什么，这是一段美妙的时光。”

毕业后，苏珊被蒙特利尔麦吉尔大学音乐认知博士班录取，在该领域最著名的权威人物丹尼尔·列维汀的指导下学习。苏珊获得博士学位后，很快就被波士顿伯克利音乐学院聘为教授，并在那里工作至今。这个职位很适合她。她希望有更多的时间投入自己的研究，但她是一个受人尊敬的科学家，她教授自己喜欢的课程，她热爱自己的学生，她可以维持自己想要的生活方式。从一名在婚姻中遭受家庭暴力的高中辍学者到今天成为一名受人爱戴的大学教授，苏珊经历了很多艰难和挫折。

“我很高兴，”苏珊说，“但我承认我必须做出一些痛苦的牺牲才能到达这里，虽然这也许不是每个人都需要经历的，但我对自己的选择心安理得，因为它们是我自己做出的决定。我只希望未来的年轻人能够自由地做出他们想做的选择，而不需要做出同样的牺牲。我们必须努力让今后的人们生活得更轻松。”

- 
1. 摘自沃特森1990年5月20日在肯尼恩学院的毕业典礼演说。沃尔特·惠特曼在《自己之歌》（Song of Myself）中将这一思想表达得更为优雅：“我不能，也没有其他人可以为你走这条路，你必须一步步地亲自走。它并不遥远，反而触手可及，也许你从出生时起就一直走在上面，只是你不知道而已。”
  2. 深蓝获胜可能也得益于它的程序中有一个被人忽视的错误：在一次比赛中，据说深蓝意外地下出了一步随机走法，这让卡斯帕罗夫迷惑不解。由于他无法理解这步棋背后的思路，这让他担心自己面对的深蓝具有深不可测的智慧。如果传闻属实，这就说明，下棋的成功并不仅仅需要太多地考虑未来的棋路。



3. 黑马人物说自己从老师、辅导员或教练那里最常听到的一句口头禅是“你不是那块料”。很少有什么话能让人听到之后如此沮丧，这相当于是在赤裸裸地宣称：你的个性与取得的卓越不相容，因为你身上所展现的所有优势都不符合实现卓越的标准。而他们得出这种断言是基于一种似是而非的前提假设，即一个人身上所具有的优势根本不会模糊难辨，而是可以感知、普遍存在且固定不变的。前壁球运动员伊丽莎白·里克告诉我们，作为一名运动员，她职业生涯的关键转折点发生在她的高中壁球教练告诉她，“你不是打壁球的料”。他甚至建议她干脆退出球队得了，这样好为更有发展前途的球员腾出位置。伊丽莎白对我们坦白：“在他说这句话之前，我其实对足球比对壁球更感兴趣。但是听他那么贬低我之后，我非常生气，于是开始刻苦训练，因为我要向他证明我就是打壁球的料。你要知道，他当时那么挖苦我可不是为了催我奋进，而只是想把我撵出球队。”她找了一位新教练，一位能够针对伊丽莎白的个性而展开训练的教练。伊丽莎白说：“当时我仍然缺乏信心，我不断让教练告诉我自己是否有打球的天赋。可他却拒绝回答，他只是专注于训练我擅长的球技，并最大限度地发挥我的特长。对我来说，这个方法效果甚佳，因为我不再问一些毫无意义的问题，比如自己是否有这方面的天赋，而是继续训练，尝试不同的技能，尽量找到对我有用的方法。”结果伊丽莎白成为球队中最好的球员，并最终成为美国排名最高的女壁球球员之一。
4. 每个领域都需要从业者至少具备一种基本能力吗？比如说吹小号，你可能会争辩说，每个希望成为音乐家的学生都必须学习基本的口型技巧，即以正确的方式做出口型，使其适合小号的吹口，这是每个学生在学吹小号第一年都必须学习的基本内容。再比如，要想在撑竿跳高比赛中取得成功，你必须将一根长15英尺（4.572米）的竿子牢牢地插向地面，然后让自己借势弹起并跃过一根横杆，而这意味着你必须拥有超强的上身力量。但也有例外，小号手路易斯·阿姆斯特朗从未学过口型技巧，却成为历史上最有创造力的爵士音乐家之一。个子相对较矮的李纳德·拉维莱涅（Renaud Lavillenie）在2012年奥运会上创造了撑竿跳高的世界纪录，尽管他的上半身力量比大多数竞争者都弱。
5. 我们可将这种多种多样的个人专长称为“马里奥卡丁车人才理论”（Mario Kart Theory of Talent）。在任天堂的赛车视频游戏《马里奥卡丁车》中，每辆车都有自己独特的性能特征，如尺寸、最高速度、加速率、曲线稳定性、装甲和攻击能力。例如，“桃子公主”的速度很慢，但加速很快，而“蟾蜍”则能在进行大幅转弯时表现出优良的爆发速度。尽管卡丁车

之间存在种种差异，但只要玩家能根据车辆的特性进行操控，那每辆车都有机会赢得比赛。“马里奥卡丁车人才理论”适用于所有让玩家从一大堆各具特色的游戏对象中进行挑选的电子游戏，比如，《文明》《暗黑破坏神》《魔兽》都属于这种类型。

6. 这是一家主要为用户提供美国纽约上东区的聚会、酒吧、餐饮等相关信息的网站。——编者注

7. 更具体地说，黑马心态相当于随机梯度上升（试错策略选择，因为你永远都不知道什么才是自己的最佳行动策略）过程中的模拟退火算法（大胆的移动）。

8. 大自然已经知道如何利用梯度上升的过程来提高生物生命的卓越表现，这被称为自然选择进化。查尔斯·达尔文表明，尽管翅膀、爪子和人类大脑等神奇事物看起来像是根据一些长期计划而设计出来让生物进化的预定目标，但事实上，进化是通过情景决策来进行的短期选择。那些能够在它们所面临的环境中生存，并能立即繁殖的有机体，会将它们的特性传给后代，而这些后代将在它们以后面临的任何情形中重复这一过程。于是一只变形虫也可以以一种完全无法预知的方式，一步一步地征服一座又一座高峰，最后变成一只猴子。

9. 大胆的行动（例如选择一个新的机会或进行一次新的努力）能够突破局部最大值的限制，使你能够跳到卓越之境的新区域。你可能会继续陷在局部最大值之中，但这又有什么呢，只要你在每一次攀登到眼前的卓越之峰时都能感受到一种满足感。问题不在于你是否会找到你的全局最大值，而是如何把黑马心态所提供的梯度上升与标准化心态所提供的固定阶梯进行对比。

同样值得指出的是，在现实中，你的卓越之境不会像图片所显示的那样只是三维立体图，它的维度非常多，甚至可能倾向于无限。不管你的卓越之境的维度如何，黑马梯度上升算法的所有内容都会有效，并且能够让你攀登到局部最高峰，并有可能在途中跳转到其他最高峰。

10. 有时你别无选择，只能朝着一个目标前进。有时，你需要一张文凭或其他标准化的证书来获得一个你认为非常适合自己个性的机会。只要你知道自己的微观动机，知道的选择，那么把目的地设为指引自己前进的目标就没有任何不妥。在这种情况下，就要跟随自己精心设计的目标感，沿着笔直的道路一直走下去。拉尔斯·温特当时就是这么做的。

拉尔斯在年轻时，对自己将来是去打职业曲棍球还是获得商业学位不能做出决断。他就读于圣劳伦斯学院。他说：“我既踢足球也打曲棍球，还加入了一个兄弟会。那时我没有把学习放在第一位。我的成绩就这样落下了，然后花了一年时间去努力追赶其他同学。”大一后的那个夏天，拉尔斯的弟弟彼得邀请他一起去暑期实习。彼得参加了HBO电视网系列电影《第1和第10》的拍摄工作，而这部电影的主演是O. J. 辛普森。拉尔斯听弟弟说得很有趣，于是就跟他一起去了洛杉矶，开始在那里做办公室助理。

拉尔斯说：“一开始，你只能做一些跑腿打杂的工作，比如把一堆支票拿到片场，让制片人签字，然后把它们带回办公室。但最棒的是，我每天要去两次片场，在那里会看到拍摄的所有背景布置情况。”等暑假进入尾声的时候，拉尔斯已经迫不及待地渴望重返校园了。“那只是我的暑假计划，实习只是一个看似有趣的尝试而已。但是那些在办公室工作的同事、制片协调员和剧务秘书，他们真的很喜欢我。后来他们参加拍摄一档新的影片，向我发出了邀请：来加入我们吧。”

就在那时，拉尔斯经历了他的人生转折点。他在大学里学习不太开心，也知道从事体育运动对他来说不太现实。同时，他非常喜欢从事演出工作，那让他有如鱼得水的感觉，甚至他自己都不敢相信。但如果因此而放弃大学，似乎又显得太过激进了。起初，他考虑转学到南加州大学或加州大学洛杉矶分校，认为或许在那儿可以选择电影作为自己的主修专业。“但在布置其中一个背景时，我发现还有一个比我大4岁的制作助理，他刚从加州大学洛杉矶分校电影学院毕业，但现在他做的工作和我做的完全一样。于是我就想，为什么还要去电影学校？所以在做决定的时候，我心里已经发生了一个很大的转变——我何不现在就开始从事演出方面的工作，看看自己究竟能发展到哪种程度？”拉尔斯说。

于是拉尔斯放弃了读大学的笔直道路，走上了探索好莱坞事业的曲折小径。他第一步是搞清楚自己到底想做什么。他从一开始就对当一名演员没有兴趣，也不想当经纪人或经理之类的角色。做制片人的想法对他有些吸引力，但要做到需要很多钱，而他当时肯定没有这样的经济实力。拉尔斯由于当过办公室助理，所以他知道自己不想在办公室里工作。他想待在片场，那里是进行所有拍摄活动的地方。于是他接受了一份片场助理的工作。拉尔斯说：“这份工作意味着你只是图腾柱上的一个不起眼的侏儒，并且工作的时间还很长，不过最棒的是你能对所有的拍摄活动获得一点粗浅的认识，了解包括灯光师、服装师、化妆师、发型师以及摄像师等人的工作内容。你必须

在助理导演的手下工作。总之，这份工作给我提供了一份见证现场的机会。‘哇，我喜欢像他们那样工作！’‘哦，我不喜欢做像他那样的事情！’”

起初他以为自己可能想成为一名电影摄影师，于是他找了一份摄影助理的工作。“这份工作要求我搬运箱子以及装填胶卷，但我都不擅长，惹得很多人对我大喊大骂。我想从事的工作可不是那样的。”

接下来，他得到了一份特效助理的工作。“你只是一个体力工人，因为这是一项艰苦而肮脏的工作，你得弄湿街道，撒下假雪。我没想到自己会做这种事情。”

最后，他意识到，自己最感兴趣的工作是成为助理导演。拉尔斯说：“那份工作能让你参与所有活动，而这是我喜欢做的事情。你和演员一起工作，你和制片人、导演一起工作，一句话，你总是在片场上。你可以对哪些人干哪些事发号施令，这一点真的很吸引我，因为我喜欢当老板的感觉。这个工作还需要创造性的元素，因为你负责安排人事活动，并且你得与导演、摄影师一起工作。这份工作总有机会让你每天见识一些新鲜事物，而我知道自己需要得到这些变化的不断刺激，否则我就会感到枯燥无聊，并对工作失去兴趣。因此，我决定以此为职业，努力成为可以拍摄电影大片的助理导演。”

但是在电影行业成为助理导演只有一条路可走：在由美国导演协会控制的那条严格标准化的职业阶梯上攀登。为了达到自己所期望的目标，拉尔斯需要在一段时间内作为“第二的第二”助理导演，然后再花上一段时间成为一个重要的“第二”助理导演，之后他才最终有资格被聘用为第一助理导演。尽管拉尔斯在接下来的7年里一直在向那个20岁出头时就已经选择的职业目标努力前进，但他先前已为此做了必要的准备工作，从而可以自信地判断这将是一个非常适合他的微观动机，因此他希望能享受自己在职业之旅中迈出的每一步。

他这样做完全正确。

“我喜欢自己在工作中所涉及的每项任务。”拉尔斯解释说，“虽然总会遇到一些不尽如人意之处，比如当一部电影的资金短缺或制片人失去理智的时候。即使是出现那些情形也是我可以学习经验的地方，我一点也不后悔自己选择了这份职业。”

他作为“第二的第二”助理导演而接手的第一份工作是在加拿大拍摄两部电影：《热泪伤》（Dolores Claiborne）和《红字》（The Scarlet Letter）。他对这份工作的热情很快得到了人们的认可。之后《独立日》（Independence Day）系列电影的总导演罗兰·艾默里奇雇用他作为自己拍摄《再造战士》（Universal Soldier）的“第二的第二”助理导演，这意味着在他职业生涯的早期阶段中出现了一次突破机会。不久之后，他成为《侏罗纪公园：失落的世界》（The Lost World: Jurassic Park）的第二助理导演，这部电影由史蒂文·斯皮尔伯格执导。在几部电影中成为重要的“第二”助理导演之后，他本来正在争取成为史蒂文·斯皮尔伯格执导的《人工智能》（A.I.）的“第二”助理导演，但为了让自己能第一次以第一助理导演的身份参与工作，他只能忍痛割爱，拒绝史蒂文·斯皮尔伯格的邀请，而去协助罗兰·艾默里奇拍摄《八脚怪》（Eight Legged Freaks）。

总之，拉尔斯是沿着一条笔直的小径走到了自己的目的地。

现在他是可以亲临现场的第一助理导演，有自由去做自己想做的事情。在那之后，他又以第一助理导演的身份参与《反恐特警组》（S.W.A.T.）的拍摄工作，而这部电影是由路易斯·斯波西托（Louis D'Esposito）负责制作。路易斯是漫威电影工作室的负责人之一，也是第一部复仇者电影的执行制片人，他聘请拉尔斯作为自己的第一助理导演。拉尔斯在10部漫威电影中都是第一助理导演，包括近年来一些非常成功的电影作品，如《蜘蛛侠：英雄归来》（Spider-Man: Homecoming）和《奇异博士》（Doctor Strange）。

如今，拉尔斯仍然是第一助理导演，但他也是自己的制片公司温特兄弟娱乐公司的制片人，该公司正在筹备多个电影项目的拍摄工作，预算金额约为2000万美元。

11. 源自《绿野仙踪》的情节，该作品讲述了主人公多萝西被龙卷风带入魔幻世界——奥兹国，在那里她经历了一系列冒险后最终安然回家的故事。  
——编者注

## 插曲 开发人类潜能的矛盾分歧

管理者……科学地选择、训练、教育和发展工人。而在过去，他们选择自己的工作，并尽可能地训练自己达到最佳状态。

——弗雷德里克·泰勒，《科学管理原理》

找到自己适合做什么，并确保自己有机会去做，这是获得幸福的关键。

——约翰·杜威，《民主与教育》

在前言中我们说过，这本书首先是一本关于黑马心态的用户手册，而这本手册的编写已经接近尾声了。

你知道标准化公约如何影响你对自己的看法。你也知道可以用一种不同的方式来思考自己在生活中可能取得的成就，但是，标准化心态和黑马心态不仅仅代表了两种看待自己的对立方式，其实也是两种如何看待他人对立的方式。在指导人们如何以最佳方式发挥出自身最大潜力方面，它们开出的处方各不相同。

归根结底，二者对于人们之间彼此承担的责任，持两种完全对立的观点。

为了理解这两种心态之间差异到底有多大，让我们将这些对立的差异在下表中进行并排比较：

标准化心态	黑马心态
忽略自己的微观动机	了解自己的微观动机
忽略自己的选择	知道自己的选择
忽略自己的行动策略	清楚自己的行动策略
知道自己的目标	忽略自己的目标
追求卓越就会带来幸福	追求满足，成就卓越
知道自己的人生目标，努力工作，坚持到底	在追求满足感的过程中发挥自己的个性，现卓越
同样做事，表现更佳	做最好的自己
以制度为中心	以个体为中心
社会规定路线	崎岖蜿蜒的人生小路
卓越能力标准化	多样性的卓越表现
普遍动机	微观动机
追随自己的热情	设计自己的激情
挑选	选择
概率	适合
坚持到底	试错法
长远人生目标	短期奋斗目标
标准化时间	相对时间
攀登阶梯	梯度上升
个性化会带来问题	个性很重要

如此鲜明的对比，已经清楚地说明我们对两种心态之间的差别总结并非夸大其词。两种心态开出的成功处方从根本上就互不相容，它们之间没有办法形成退让或达成妥协，因为缺乏缓冲地带或中间路线。在如何帮助个人发展卓越能力方面，两种心态得以建立的一系列假设前提相互矛盾，而它们在此基础上对社会应如何组织机会系统所做出的规定也相互排斥。

这两种心态之间的矛盾冲突，实质上反映出人们在如何开发人类潜能这个问题上还存在矛盾分歧。注

但你必须做出自己的选择。

---

1. 你可能会想，既然科学家、教育工作者和政策制定者都真诚可信，他们如何会对人才的概念做出如此截然不同的解释？原因在于他们都是基于截然不同的数学原理而得出的结论。

支持标准化思维的数学是固定的、僵化的，它是一种静态结构，它的名字叫“统计学”。它研究的是平均值、相关性、刻板印象以及先后排名。标准化思维忽略了变化的必然性，因此不会经常考虑时间的作用，它所依赖的数学通常也将时间视为绝对的线性过程，也就是一个会对获得卓越产生影响的独立变量。

大多数从事研究工作的社会学家接受标准化公约中基于平均值的统计数据还是具有充分理由的。与21世纪个性化科学中较为复杂的那些方法相比，利用19世纪的统计数据对人才、教育和专业知识进行研究要方便得多。这样导致的结果是，大多数研究卓越现象的科学家，容易将自己局限于借助一维分数作为标准来衡量人才的那些领域。国际象棋就是这方面的一个典型例子。

国际象棋选手被分配一个数字等级（称为等级分），该等级分的排列位置会随着棋手在得到认可的比赛中的胜负情况而出现上升或下降。因此，定义一个棋手在国际象棋中的天赋水平，就变成了一种简单的数字排序。例如，如果你的等级分达到2300分，那么就属于大师级别；如果等级分超过2700分，你就晋升为特级大师。一直以来，国际象棋中这种一维的简单性在研究成功学方面所起的作用，就和豚鼠在生物学研究或果蝇在遗传学研究中所起的作用一样。这是在一个又一个研究中得到大家公认的“标准研究对象”。

采用标准化思维方式的科学家总是在寻找具有一维性的卓越度量标准，并把这些标准纳入他们的线性方程中。对网球天赋的研究依赖于比较运动员能力的ATP（国际男子职业网球联合会）排名；对科学家影响力的研究一般是通过他所写的科研成果的引用数量来作为衡量其能力的一个标准；而对烹饪能力的研究通常依赖于对一群美食家给出的评分进行平均计算，这显然是另一种一维指标；当然，对智力的研究则依赖于智商分数。在标准化思维模式中，下棋、打球、科研和烹饪等方面能力的所有差异都被分解成一个单一的数字，这个数字可以很容易地纳入排名和相关性的计算当中。

但支持黑马思维的数学完全接受变化，它呈现出一种动态结构，因此被命名为“动力系统理论”。它是一种多维度（并可能具有无限维度）的数学，其中时间被视为非线性发展且具有相对意义的因变量。支持黑马思维的数学原理将个体



视为动态变化的复杂因素，并与动态变化的复杂环境相互作用，从而创造出多维的非线性反馈回路，而这些回路往往难以处理。它认为个体能以难以预测的方式发生剧烈变化，使得人们几乎不可能用任何自信的语气来判断个体的潜力。关于动力系统的数学构成了梯度上升的基础。通过扩展维度的数量并扩展我们对时间的概念，黑马心态实际上是一种对人类定义的更宽泛理解。



图像

通过个性化科学来研究卓越会显得更为烦琐，而且研究结果往往只有细微差异，无法归类，并且难以进行简单的总结。我们很容易简单地宣布说：“A学生比B学生聪明，因为A的智商比B高10分。”但做出这样的结论则要麻烦得多：“如果是夏天晚上和一群同龄人在室内进行代数题比赛，那么学生A的表现会比学生B好得多；但如果是秋季的白天，独自一人在室内做代数题，那么B学生的表现则会比A学生好。”

## 06 建立更好的机会系统

有人曾经在著名的哲学家维特根斯坦面前夸夸其谈，认为哥白尼时代之前生活在中世纪的欧洲人简直愚不可及，因为他们虽然能仰望天空，却以为太阳在绕着地球旋转……据说维特根斯坦是这样回答的：“我同意你的观点，但我很想知道，如果那时太阳真的绕着地球旋转，情况又会怎么样。”<sup>①</sup>

——詹姆斯·伯克

### 1

1632年，伽利略出版了《关于两个主要世界系统的对话》（*Dialogue Concerning the Two Chief World Systems*），这本书标志着我们对宇宙的认识出现了一个转折点。在这本书中，伽利略对日心说与地心说之间的持续争论发表了评论。这本书让人们认识到，归根结底，两种理论对于人类在宇宙中所处位置的所有尖锐差异都来源于双方对同一种基本现象的不同认识。

它就是引力。

对于那些相信太阳围绕地球运行的人来说，地球是唯一显示出引力的实体。这就是一切事物都以地球为中心的原因。其他所有漂浮在天空中的物体都是被地球的引力吸引，而它们本身都不会产生引力。

那些相信地球围绕太阳运行的人则正好持相反的观点。他们认为所有的天体都表现出引力，包括太阳、行星、彗星，甚至月球。

伽利略此书的出版引发了两派人士之间的激烈争吵，于是许多温和的学者希望能找到某种方法来调和这两种理论框架之间的矛盾冲突。有人试图找到一种“转换公式”，将地心思维的数学转换为日心思维的数学，就像将华氏温度转换为摄氏温度一样。但地心引力加剧了二者之间的矛盾分歧，使得两个主要世界体系之间的和解不可能实现。

旧的思维方式宣称，“只有一个特殊的天体拥有引力”；新的思维方式则宣称，“每种天体都有引力”。两种断言不可能同时正确。

如何开发人类潜能的意见分歧同样不存在可以调和的余地。标准化心态和黑马心态之间的所有尖锐差异最终源于它们对人类潜能的不同看法。旧的思维方式宣称，“只有特殊的人才有天赋”；新的思维方式则宣称，“每个人都具有天赋”。两种断言不可能同时正确。

你必须做出自己的选择。

正如两种相反的引力理论导致人们对物理宇宙形成截然不同的两种概念，一种认为地球就是宇宙的中心，而另一种则认为宇宙没有中心，地球只是无数行星之一。两种对立的人类潜能理论导致人们对个人和制度在社会中所起的相对作用也形成了截然不同的两种概念。按照标准化思维模式，只有少数人才

有能力达到卓越（因此只有少数人能够感到满足），我们的制度应该拥有识别和奖励这些人才的独家权力。然而根据黑马心态，每个人都有能力实现卓越并感到满足，并且我们的制度应该帮助每个人充分发挥出自己的潜力。

从旧思维向新思维跨越的最大障碍，与400年前并没有什么不同，就是要求人们克服思维定式。过去的人们看来，的确好像只有地球才有引力，正如现在的人们看来，的确好像只有特殊人物才有天赋一样。

但正如伽利略用望远镜所证明的那样，这仅仅是一种错觉。

## 2

从二战结束到1991年国家解体，苏联一直是地球上最可靠的培育精英人才的摇篮。多年以来，美国和苏联在奥运会上竞赛，但苏联赢得了更多的奖牌，包括更多的金牌。事实上，苏联每届奥运会平均获得的奖牌数量比历史上任何一个国家都多。苏联音乐家、作曲家、歌剧演员和芭蕾舞演员在艺术类国际比赛中也占据着主导地位。国际象棋领域也被苏联人霸占。1945-1991年，17位国际象棋冠军中有16位是苏联人。他们在数学竞赛上也击败美国。苏联26次获得国际数学奥林匹克冠军，而美国只有2次。在“冷战”时期，当双方偶尔在空战对峙时，苏联飞行员击落的对方的飞机数量是美国飞行员的5倍。虽然美国人最终在太空竞赛中获得了最大奖项——实现了第一次载人月球登陆，但在20世纪50年代和60年代的大部分时间里，共产主义国家击败了更富裕的西方国家，包揽了几乎所有的太空

“第一”，包括发射第一颗卫星，出现第一只太空动物、第一个太空人、第一位太空女性，实现第一次登月、第一次星际探测、第一次太空行走以及建立第一个空间站。

尽管苏联的经济体制是一场灾难，但在战后的整个过程中，苏联自信地保持着与美国的人才平等地位。事实上，美国人自己也承认在大多数与苏联技术的直接竞争中处于劣势。<sup>①</sup>美国在1980年冬奥会上庆祝自己创造了“冰上奇迹”。当时美国曲棍球队击败了苏联队，不是因为这次胜利是两队长期竞争的高潮阶段，而是因为几十年来美国队一直遭受苏联队的无情碾压。国际象棋大师鲍比·费舍尔成为美国的民族英雄，因为长期以来，美国的棋手完全无法与苏联的天才棋手抗衡，所以美国人根本没想到费舍尔这次居然会获胜。

但我们不应该惊讶于苏联的人才资源丝毫不逊于西方的任何自由世界国家。毕竟，苏联的人才培养体系和其他国家的人才培养体系如出一辙，只是效果更好而已。<sup>②</sup>

### 3

从一开始，苏联人就紧紧拥抱标准化公约。苏联有且只有一条通向卓越的道路，这是一条社会规定路线。在学术、体育、艺术等各个领域，苏联都建立了人才阶梯，任何有抱负的学生、运动员或表演者都在试图一级一级地攀登，直到达到职业顶峰。提升到每一个连续级别的标准完全透明，那就是你需要展现出比同龄人更多的天赋。

第一级阶梯通常由当地学校的“俱乐部”组成，如游泳俱乐部、物理俱乐部或芭蕾舞俱乐部。这些俱乐部是在小学或高中阶段设立的，并向任何想加入的学生开放。还有一些专业学校，如音乐学校和工程学校，接纳7岁的孩子，只要他们能通过入学考试就行。但从那里开始，所有候选人都将无情地相互竞争，以决定谁才能升到下一个梯队。

在固定的里程碑上，竞争者通过他们在执行特定领域的标准化任务时的表现来进行排名，例如百米短跑的速度、物理考试的分数，或者在大提琴独奏会上的表现。表现优异的候选人被提升到下一个梯队，而其余的选手则被毫不留情地抛弃。在每一个连续的阶梯，幸存的候选人会获得更多资源，于是他们更加努力地学习和训练，而竞争也变得越来越激烈。

例如，一位名叫海蒂·克里格（Heidi Krieger）的10岁女孩，看上去有运动天赋，因此她的老师鼓励她加入一个由东柏林、民主德国和一个苏联加盟共和国组建的田径俱乐部。

她的教练看到了她身上的过人之处，于是4年后将她选入该市一所以体育为核心的精英学校。在学校每一轮比赛之后，未能晋级的学生必须在两周之内离开。但海蒂一路过关斩将。她在铅球方面表现出色，在学校仅仅用了两年时间，就在民主德国国家青年体育比赛——斯巴达克（Spartakiad）铅球比赛中名列第二。从那时起，她被提升到SC Dynamo——一个由国家赞助的顶级职业运动员机构，在那里她接受了最好的训练。1986年，海蒂在连续7年不断地展示自己的卓越能力并稳步提升运动天赋之后，赢得了欧洲锦标赛女子铅球金牌。

这正是我们所设想的教育制度在苏联体制下的运行情况，如果听起来很熟悉，那是因为它复制了每个民主国家的人才培养体系。在美国，你需要击败其他高中生才能进入最好的大学，击败其他大学生才能攻读最好的研究生课程，击败其他研究生才能找到最好的工作，击败其他同事才能获得最好的晋升机会。

在组织结构、运作过程和人才输出方面，苏联和美国的教育体系完全相同。要达到卓越，你必须攀登一个严格标准化的人才阶梯。要攀登更高的阶梯，你必须展现出比同龄人更多的天赋。只有最有才华的人才到达峰顶。

在每个遵守标准化公约的国家，人才发展体系的设计都相同，因为它们对人类潜能都有一个相同的假设——人才难得。

## 4

我们很少对“人才难得”这个观念提出质疑。人才难得是不争的事实，因为很少有人能登上阶梯的顶端，很少有人能进入国家田径队或国家数学奥林匹克队，很少有人能获得学术奖学金或体育奖学金，很少有人能为波士顿交响乐团演奏，很少有人能写一本登上《纽约时报》畅销书排行榜的书，也很少有人能成为美国国家航空航天局的宇航员。

在高等教育中，人才难得的现象尤为明显，因为只有极少数学生能进入精英大学。约翰·普林斯顿大学每年招收大约1300名学生，耶鲁大学也一样。麻省理工学院和哥伦比亚大学每年录取大约1400名学生。哈佛大学和布朗大学每年的招生人

数大约为1600，斯坦福大学的招生人数仅仅2000多一点。对于一个拥有3.3亿人口的美国来说，这些数字实在小得不成比例。

我们本能地认为，少数知名机构的招生人数在某种意义上要与人口中的现有人才相对应。事情的真相就是如此。

这些大学中没有哪所在决定录取人数之前会等着参考现有人才库的评估结果。在不看任何申请表的情况下，每一个著名的学术机构在招生过程中都会记住一个具体数字，而这个数字不会根据报考生源的素质而做出相应调整。更重要的是，即使合格的考生也不会被全部录取，因为招生人数必须限制在先前决定的一个具体数字之内。

换言之，我们身边最重要的机会制度，其实在强制实施一种人才配额制度。

学校最初采用录取配额制是合理的。在标准化时代，一个实体机构能容纳多少学生受到了严格的限制。因为在可用的教室里只有这么多座位，在可用的宿舍里只有这么多张床，校园里只能装下这么多的教师、学生和工作人员。因此，在20世纪初，随着申请上大学的学生数量开始迅速增加，私立大学和公立大学由于其物理基础设施的实际限制，都对自己的招生名额进行了数量限制。（今天，学校也出于其他原因限制招生，其中最明显的是为了维持它们作为教育品牌的形象。）

但这意味着教育机构在知道有潜力成为优等生的实际人数之前，已经限制了可能取得优异成绩的学生人数。有多少考生



具有天赋并不重要，因为大学的招生人数被限制在自己设定的配额之内。

国家田径队、数学奥林匹克队、体育奖学金、学术奖学金、波士顿交响乐团、《纽约时报》畅销书排行榜和美国国家航空航天局也都有自己设定的配额。波士顿交响乐团不会仅仅因为有意想不到的大量天才小提琴手就为他们增加一排席位，《纽约时报》不会因为大量书籍销售得特别好就将畅销书排行榜的长度增加两倍，美国宇航局不会仅仅因为有更多的合格求职者就额外招收30名宇航员。

我们推断，这是人类本性中不可改变的一个事实：既然我们很少看到有人具有卓越能力，因此肯定很少有人具有这方面的潜力。看来一定只有特殊人物才有天赋，但这只是我们眼睛的错觉。

在标准化公约下，不是经验事实告诉我们人才稀缺，而是标准化制度的限制才导致人才难得。

## 5

当然，一旦确定了一个配额，你就需要找出一种方法来决定让谁进来、让谁出去。如果所有人类个体都完全相同，那么完成配额就变得简单了。如果需要培养1000名毕业生，你可以随机录取1000名报考人员。这将代表一种真正的人才发展体系：挖掘每一个追求卓越的人的潜力。

但即使是最忠实的标准化倡导者也认识到人与人之间存在差异，没有两个申请人完全相同。因此，每一个标准化的人才培养体系都需要制定一套选择标准，从而决定谁才有资格在这个宝贵的配额指标中占得一席之地。最明显的选择标准是看申请人是否已经表现出自己的天赋。这样的选择当然有道理，但也意味着这不是在培养人才，而是在选拔人才。

因此，标准化的人才培养体系始终只能是一种人才选拔体系。

我们可以研究一下目前的资优教育项目（Gifted and Talented programs）。在大多数美国学校系统中，进入资优教育项目的选择标准是在诸如智商测试之类的标准化考试中得分必须靠前。实际上，这些项目的设立初衷并不是培养录取学生的能力素质，相反，它们的选择标准是看申请者是否符合预先设定的“天赋优异”的标准。我们可以想象一个资优教育项目，接受所有希望加入的学生，并帮助他们理解自己的个人动机和优势，但事实并非如此。相反，为了决定谁能进入项目，资优教育项目和其他所有标准化教育项目都在做一件相同的事情：挑选一个有望成功的申请者。

事实上，我们的教育系统是唯一一个主要根据原材料而不是最终产品进行评估的生产系统。当《美国新闻与世界报道》（*U. S. News & World Report*）对美国大学进行排名时，它依靠的是一组“学业优秀指标”来确定哪所学校的排名更靠前。录取学生的成绩和SAT分数是其中的两个主要指标。学校的实际录取比例也是如此，哪项指标的权重最大，取决于教育机构管理

者的意见，而实际就读这些学校的学生的意见占多大权重？零。

事实上，零是赋予大多数家庭关心的所有事情的权重，包括毕业生的起薪、毕业生找工作的时间，以及毕业生对工作的满意程度。据《美国新闻与世界报道》宣称，这些都算不上有效的“学业优秀指标”，唯一涉及学生体验的指标是学校报告的校友捐赠率。

让我们稍稍想一想。这些排名中没有任何指标能够反映我们人才培养制度中人才培养的实际过程。当学校对教育机会实行配额限制时，我们最终只能更关心管理者的想法，而不是学生、家长或雇主的想法。我们最终更关心谁能被录取以及将来谁能顺利毕业。

事实上，我们毫无异议地继续接受这种情况，表明我们已经在内心深处完全接受了这一现状。每天，具有各种背景和社会经济水平的家庭都要依靠这些排名来决定自己到哪里申请就读以及支出多少学习费用。但是扒开这些光鲜的外衣，我们发现，它们与开发我们的潜力没有任何关系，而只是关乎我们能否在有限的配额中争得一个席位。

尽管我们同意现行制度可以不为每个人才提供同样的成功机会，但我们仍然假定这些制度能够确保把机会赐予那些值得享有这种机会的人才。我们之所以不反对社会实行配额限制，是因为我们持有一种信念：无论实施配额具有多大的局限性，社会制度都会根据客观的好坏标准来分配机会。

每一套人才评价标准都有一个基本特征：它具有一个固定的、预先确定的门槛。如果能跨过这道门槛，你才有资格被视为人才；如果跨不过去，你就算不上人才了。这就是字典中对“标准”的定义：一种固定的价值度量。这个定义真是再简单不过了。

这种完整性正是让标准显得客观、合理的原因。侍酒大师文凭考试就是一个很好的例子。要想成为一名侍酒大师，你的分数必须高于其固定的及格分数。驾驶执照考试是这方面的另一个例子。在美国的大多数州，你必须通过理论考试和路考才能获得驾照，二者都有公开的及格分数并且一直未变。如果你在任何一场考试中不能及格，那就拿不到驾照了。

按这个定义，标准不会因被评估者或其他参考人员长什么样而进行修改。如果你前面的那个人在路考时撞上了邮箱，也不会影响你通过考试的正常操作。如果你旁边的女孩在侍酒大师考试中得了满分，也不会影响你成为一名侍酒大师的过关分数。标准规定的门槛不会因评估者一时心血来潮而随意提高或降低。如果路考评估人员个人认为遵守限速比平行泊车更重要，他也不能因此提高遵守限速的规定分数，或因此减少平行泊车该得的分数。

我们的机会制度根据一套前后一致且廉洁自律的基准来对候选人展开评估，从而赢得公众的放心和信任。我们相信人才难得有一个重要原因，那就是当我们假定我们的制度在判断谁

应该在其配额中享有一席之地时，使用了一套谨慎又严格的标准。我们理所当然地认为“严格选择”等同于“标准很高”。

但是，所有标准都有一个非常明显的局限，而这一局限会对我们的机会制度产生深远影响。每当使用一个固定的门槛来评估人才，你都永远无法预知有多少候选人会成功晋级。

如果只有一个人超过了侍酒大师考试的及格分数，那么只有一个人会成为侍酒大师；如果100个人超过了侍酒大师考试的及格分数，那么就有100个人成为侍酒大师。在过去的10年中，每年大约有300万美国人通过了自己所在州的驾驶考试，但是具体的数字差别很大：有时会多出几十万，有时会减少几十万。

为什么这种不可预测性如此重要？因为这让我们的机会制度陷入了一个不可避免的两难困境，而这种两难困境解决起来非常棘手，以至任何标准化的人才培养体系都无法做到公平公正。

如果某个机构决定采用一套标准，它就必须接受所有能跨过这道预先确定的固定门槛的申请人，但我们不可能预先知道这个人数是多少。

但是，如果机构采用某种配额，那无论有多少才华横溢的候选人参加竞争，它都只能接受预先确定的固定人数的申请者。

而这两个数字几乎从未出现过相互匹配的情况。

解决配额需求和选拔标准相互矛盾的最简单办法就是二选一。选择保留配额，相当于承认你不会使用客观标准；保留一套客观标准，那么你得放弃制定配额。

但是我们的机构也想鱼和熊掌兼得。它们希望能博取公众的信任，让自己看起来既有一套客观的选拔标准，又能借助配额保持工作效率（和独家品牌形象）。他们没有在标准和配额之间做出非此即彼的选择，而是决定像天文学家托勒密学习，用一个和他当初解决另一个无法解决的矛盾的相同方法，来解决自己面临的困难。

那就是：编造一个理由。

## 7

1000多年来，相信地球是宇宙中心的学者和天文学家照样能够准确地预测行星、彗星和日食的出现。在他们对宇宙运行情况的了解是完全错误的情形下，他们是如何完成这一壮举的？答案是：通过使用一组异常复杂的方程组。这套数学系统是公元2世纪，由古希腊天文学家兼数学家托勒密在自己发表的一篇论文中提出的，该论文名为《天文学大成》（the Almagest）。

《天文学大成》中的方程式是基于古希腊天文学家喜帕恰斯（Hipparchus）提出的一套更古老的地心说公式。但托勒密意识到喜帕恰斯最初的方程组并不完整，因为它们未能解释一个矛盾。

大多数古代天文学家认为行星围绕地球运行的速度一定相同。即使喜帕恰斯的方程组精确地预测了行星在天空中的位置，但这些计算也产生了行星加速、减速甚至后退的结果。根据喜帕恰斯的数学思想，如果行星绕着地球旋转，那么它们一定以不断变化的速度运行，但如果行星以相同的速度运行，那它们就不能绕着地球旋转。

解决该矛盾的一种方法是完全摒弃地心思维，而用日心思维将其取代，就像伽利略和牛顿最终所做的那样。但托勒密决定采取作弊手段。他引入了一个经验系数（fudge factor）来蒙混过关，从而就能用数学方式计算出当时大家都想看到的结果：各种天体以统一的速度绕着地球旋转。托勒密用来蒙混过关的经验系数被称为“偏心等距点”。

“偏心等距点”就是你在空间中开始计算的位置，这样就可以让天体的运行轨道变成你想要的那种方式。因此，“偏心等距点”就具有数学家为了顾及颜面而称为“自我界定”的性质，它被赋予了指向你想要答案的任何数值。


1400多年来，没有人质疑过“偏心等距点”的有效性。毕竟，借助它，地球仍然是宇宙的中心，所有事物都以你认为它应该表现的方式运动。当然，在使用“偏心等距点”进行预测时也会出现一些错误，并且这些错误在几个世纪里不断积累，变得越来越严重。但由于这个计算结果符合直觉，令人满意，此外也由于没有找到切实可行的替代方法，所以《天文学大成》一直被认为是整个中世纪天文学中的“最佳方式”。

在整个标准化时代，我们的人才培养体系都采用了自己的经验系数来产生它所期望的结果。教育机构使用一种看似简单的手段来保持配额，同时让公众保持着对它们采用客观标准的幻想。

我们将这种符合直觉且让人满意的经验系数称为一种存在于人才培养领域的“偏心等距点”。

## 8

进入约翰·霍普金斯大学的标准是什么？进入麻省理工学院的标准是什么？进入《美国新闻与世界报道》排行榜前100名学校的标准又是什么？

在上述每种情况下，答案都是一样的：这些选择标准没有统一依据，都得视具体机构而定。

一是取决于其他希望被录取的申请者，二是取决于学校的迫切需要，三是取决于教育评估者的主观意见。但它就是不考虑对申请者所具有能力的公正评价。

也就是说，它不依赖于客观标准。

每个配额驱动的高等教育机构，都要求申请人提交获得入学资格的具体指标。在美国，这些指标几乎总是包括学习成绩和考试分数。学校明确建议申请者，为了获得入学资格，他们需要更高的学习成绩和考试分数，这看起来肯定是衡量人才的客观基准。那为什么这些选拔条件不能构成一种标准呢？因为机构对于“优秀”进行的是自我界定。



没有你必须达到的考试最低分数，也没有你必须超过的平均分数，根本就没有一个固定的基准。相反，任何强制实行配额限制的教育项目在招收学员时必须不断提高或降低其准入门槛，以便为机构提供精确完成配额所需的灵活性。

教育机构可能会决定，佛罗里达州的学校在招生时对平均成绩的要求已经足够高了，而得克萨斯州拥有相同平均成绩的考生却达不到当地的录取资格。它可能会决定，一个写了一篇诙谐文章的申请人的平均成绩已经足以达到录取标准，而一个虽然取得同样平均成绩，但写出一篇忧郁文章的申请人却通不过入学门槛。一个整个暑期都在危地马拉建造房屋的小提琴手可能被认为值得学校接纳，而一个在乌干达利用暑假教授英语的长号手却可能不值得被录取。评估申请者的标准千变万化，构成了人才培养领域的“偏心等距点”。

当缺乏客观的评价标准时，对人才的评价就直接取决于评估人员的主观意识。于是一个机构依靠什么标准，或者依靠多少标准来评估人才，根本无关紧要。无论一所学校仅仅考虑一名申请人的平均成绩，还是采用100种不同的衡量标准作为整体评估录取过程的组成内容，除非对每个候选人都是根据预先确定的同样一套固定基准进行衡量，否则对申请人的评估都是一种主观的胡说八道，无非是试图使机构能够获得它们正在寻找的结果而已。尽管“整体评估录取”通常比非整体评估录取具有显著的改善效果，但它们并不能解决机构面临的困境。它们仍然把大多数有才华的学生排除在外，同时通过给予评估者更多的自由，让他们可以根据自己的价值观选择申请人，从而在公平竞争中嵌入了更多的虚妄因素。

如果一个机构真的想客观地评估候选人并保持其配额，那么它无疑有一个比“偏心等距点”更公平的解决方案，不但合理而且操作性极强，那就是抽签。该机构可以提前公布标准，然后从符合这些标准的申请者中随机抽取所需的确切人数，以填满配额为止。显然，抽签不会像完全取消配额一样公平，但与自我界定的“偏心等距点”相比，抽签将明显提高选取的透明度和公正性，不会受到一些完全不合理观点的影响，即那种认为只有被竞争性很强的学术机构录取的候选人才是天赋异禀的特殊人物。事实上，精英机构甚至可以公布符合他们标准的申请者名单，这样，那些有资格参加抽签但在随机抽签中落选的申请者，则在以后能够向未来的雇主或其他教育机构证明他们完全“有足够的实力进入哈佛大学”。

选拔人才时对“偏心等距点”的依赖不仅仅出现在教育界，“偏心等距点”已经悄悄影响到任何依赖配额限制的机会制度。即使从表面上看似乎并不特别有利于对人才评估标准进行自我界定的领域，如体育界，情况也是如此。大多数高中体育项目都有配额限制，因为有些孩子可以加入团队或训练项目，而其他孩子则没有这种资格。但无论何时，只要你对人才设定了一个配额，那么对个人潜力的评估就会进入评估者的主观考虑范畴。

例如，苏联采用了一种专横、主观的模式来评价女铅球运动员。当然，教练会根据运动员投球的距离来评价她们的发展潜力，但他们也会根据一个女运动员的体形在多大程度上符合他们对铅球人才的想法而做出评判。在他们眼中，掷铅球看起来更像是适合男性的运动。因此，苏联各个加盟共和国都倾向

于寻找具有男性体格的女孩，并鼓励她们成为铅球运动员。在青少年时代，海蒂·克里格就是肩膀宽，胸部平，臀部窄，胳膊强壮。⑨海蒂在掷铅球方面表现出天赋，训练得也极为努力。她很早就获得机会发展自己的体育才能，因为她符合苏联人对体育人才的主观看法。在苏联的人才培养体系中，一个上身力量薄弱、女性曲线突出的年轻人永远不会入选为未来的铅球运动员。

想想选拔人才的“偏心等距点”对于标准化公约的合法性起到了什么作用吧。公约要求你知道自己的目标、努力工作，并坚持到底，以便爬上标准化卓越的阶梯，但也要求你服从一个不透明且变化无常的评估过程，以确定是否值得把你提升到下一级阶梯。我们的人才培养体系看似公平，走的是一条精英化路线，但实际上，标准化制度强迫我们每个人都要参加一场选美比赛，并在赛场上恳求裁判：“选我！选我！选我！”⑩

所有决定权都取决于裁判，他们根据自己的经验来挑选胜出者。

## 9

整个社会都在坚持地心思维似的错误假设。普通大众从窗户往外看，亲眼看到太阳正绕着地球旋转；与此同时，受人尊敬的学术机构宣称他们拥有特殊公式，可以证明公众的信仰完全没错。

当然，你知道历史上那些坚持地心说的人最终下场如何。到了某个时候，真伪终将揭晓。这些“偏心等距点”已被撕开

伪装，真相已经大白于天下。但仅仅像哥白尼那样揭开掩盖“偏心等距点”的那块遮羞布，还不足以彻底消除它们的影响。社会在能够从地心说向日心说转变之前，需要做两件同样重要的事情。第一，我们需要有具体的证据来证明地心说的荒谬之处；我们需要找到无可辩驳的证据，证明地球不是宇宙中唯一具有引力的天体。第二，我们需要找出一种实用方案，可以替代“偏心等距点”；我们需要一种新的逻辑形式主义，如果每个天体都确实具有引力，我们就可以对宇宙的运行情况做出可操作的预测。

当伽利略通过望远镜观察木星时，他找到了第一个不可辩驳的证据，足以证明地球并非唯一一个具有引力的实体。因为他惊奇地发现，居然有4颗卫星在围绕木星旋转。在伽利略看到木星卫星的那一刻，地球是宇宙中唯一具有引力的特殊天体这一论断就显然不能成立了，因为其他行星也有引力。当人们开始亲眼看到木星的卫星时（没有人再说看看就伤害了自己的信仰），他们就知道地心说的基本假设出现了无法挽回的错误。

为了反驳标准化心态认为人才难得的这一观点，我们所要做的就是将望远镜对准社会，看看除了那些设法爬上人才阶梯顶端的个体，社会上是否还存在其他个体也堪称人才。换言之，我们需要确凿的证据证明，社会上的人才数量比我们标准化机构中拥有的人才数量更多。

幸运的是，这样的证据在我们身边随处可见，他们就是黑马人物。

铅球运动员米歇尔·卡特（Michelle Carter）可能无缘进入苏联铅球培训的第一梯队，而这不仅仅是因为她是非裔美国人，而且米歇尔的体形和海蒂的体形也大不相同。首先，米歇尔的身体凹凸有致，曲线更为优美。有些人甚至会称米歇尔显得性感，尽管在她年轻的时候由于自己的身材被人取笑，她甚至为此感到羞耻。米歇尔的体重达到了256磅（约116公斤），而海蒂体重仅有165磅（约75公斤）。米歇尔没有海蒂那样强壮的上身力量，在高中和大学里，她几乎连一个俯卧撑也做不起来。总而言之，米歇尔的体格并不符合任何人对运动员的刻板印象。



海蒂·克里格（左）与米歇尔·卡特（右）

注：米歇尔·卡特的照片由PCN摄影制作公司、阿拉米·斯托克图片库提供；海蒂·克里格的照片由沃尔夫冈·蒂姆、德国联邦档案馆提供

“有时候外表会骗人。”米歇尔说，“我比看起来跑得更快。与大多数铅球运动员相比，我的动作也显得很灵活。我可以把铅球投到其他很多人都够不着的地方。我能获得很大的扭矩。我很小就学会了如何腿部发力，这是我最大的优点。我的

大腿维度很大，并且肌肉发达。我学会如何借助腿部力量而不仅是依靠胳膊发力。”

米歇尔参加了2016年里约热内卢奥运会。她发挥自己的优势，铅球掷出了20.63米，创造了新的美国纪录，并夺得了一枚奥运会金牌。米歇尔声称：“这只是表明你不能凭封面就判断一本书的内容。你不能专门寻找某种体形，因为有时一个人可能正好拥有你所需要的素质，只是包装方式不同而已。”

米歇尔表现出颠覆传统的能力，而她并非这方面的一个特例。在整个黑马计划中，我们在任何地方都能发现新的“卫星”：一个又一个专家，他们的卓越表现在某种程度上不符合任何制度模板。


但证明标准化思维错误是很容易的一件事情。尽管社会上许多人，无论男女，都曾被我们的制度宣判为缺乏实现成功所必需的素质，但他们仍然取得了卓越不凡的表现，虽然指出这一点并不能给人们带来多大的启示。如果希望建立一个更好、更公平的机会制度，我们真正需要的是寻找一个逻辑公式，它能解释每个人如何才能拥有能力，以及我们如何围绕这一概念而设计出一种新的体系。

## 11

在科学界，最终取代托勒密的“偏心等距点”的理论是艾萨克·牛顿发现的万有引力定律。牛顿定律远比迷宫式的方程组以及《天文学大成》中自我界定的经验系数更简洁优雅，它还解释了日心说的实际运行原理：每一个有质量的物体都吸引

其他有质量的物体，其强度与它们之间距离的平方成反比。牛顿的公式为爱因斯坦的广义相对论以及我们关于广阔、膨胀和有限宇宙等现代概念铺平了道路。

“人人都有天赋”的观点并非本书新创，它可以追溯到古代的少数哲学家，尽管直到启蒙运动时期——第一个完全拥抱个性的时代——它才进入主流思想。但是，以前的观点中总是缺少一条关于人类潜能的万有引力定律，而这将是一种逻辑形式主义，可以解释每个人如何发展出自己的才能，而不是仅仅将其局限于某些特殊人物。幸运的是，个性化科学提供了这样一种形式主义作为其基本概念之一。

这就是“锯齿状模式”。

## 12

你聪明吗？这是我们标准化机会制度的守护者经常提出的一个问题。为了确定答案，他们采用了各种标准化基准来衡量智力，其中最熟悉的就是智商分数。

智商分数是对智力水平的一维测量，其数值在从高到低的连续区间内变化。它把一个人的思维能力降低为一个数字。根据那些创造和使用智商测试的人的说法，得分为100的是普通人，得分为130的是天才，得分为70的那些人最初被测试者称为“智障”，不过后来这个称谓被弱化为“轻度智障者”，而在今天则被修饰为“认知障碍”。

这些称谓虽然不同，不过并不能对那些喜欢进行智商测试的人们的态度和意图产生多大的影响。

智商分数似乎是评估智力的完美指标，这就是它被许多教育项目当作录取标准的原因。这样，确定两个学生中哪一个更聪明只需进行一个简单的比较，于是连最不擅长数学计算的管理者也能做到：谁的智商得分更高？

智商分数是在智商测试中把几个不同心理维度的平均值进行评估，并且对每个维度的测试都有自己的次级考察核心。例如，韦克斯勒学龄前和小学智力量表第四版（通常缩写为WPPSI-IV）是给幼儿进行的最常见的智商测试。它衡量了10个维度的心理能力（例如儿童搜索符号、用积木搭东西以及理解词汇的能力），并为每个维度分配了一个次级考察核心。

标准化思维对这些考察核心几乎毫无用处。毕竟，它把个性视为一个问题，而每个人在智力评估中都会表现出复杂的细节情况，这远不如将他们的智力归结为一个单一的数字实用，因为基于这个数字可以很方便地将学生按最聪明到最愚蠢的顺序进行排列。

但在黑马心态中，个性很重要，这意味着那些细节情况值得研究。为了评估智力，黑马心态用多维人才模式取代了一维人才分数。

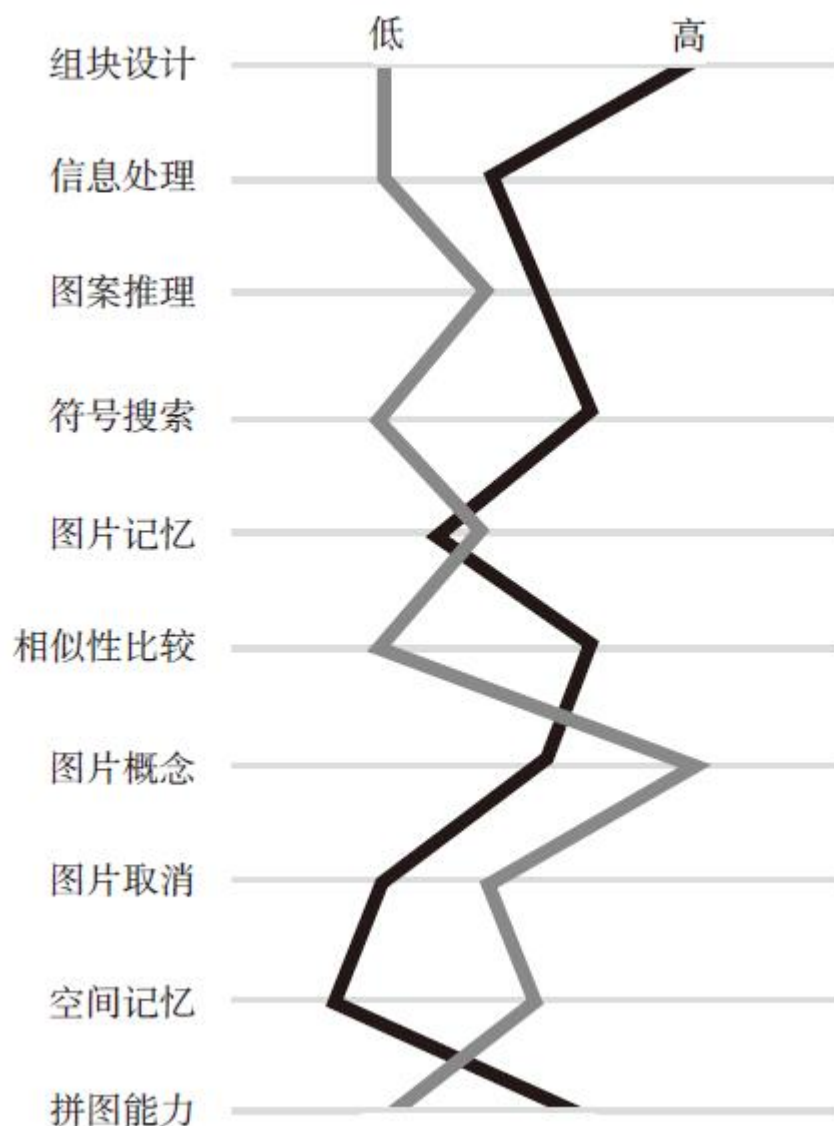
要了解人才模式的威力，请看下图，它显示了两个马萨诸塞州男孩参加WPPSI-IV测试后在次级考察核心方面的实际情况。哪个男孩更聪明呢？



仅仅通过比较他们在次级考察核心方面的分布模式，我们很难判断哪个男孩更聪明。鉴于解释这些锯齿形线条所面临的困难，我们自然希望重新使用简单方法：只要进行单纯的数字比较就行了。但黑马心态认为，这些多维模式比一维分数更能说明每个男孩的智力优势。

这种弯弯曲曲的图案被称为“锯齿状模式”。

个性化科学对锯齿状模式下了专门定义。锯齿状模式反映一个人的素质是由多个维度的数值构成的，但这些维度之间的相关性不高。相关性不高仅仅意味着我们不太容易根据一个维度的数值来预测另一个维度的数值。美国股市与英国股市有很高的相关性，因为当美国股市上涨时，我们很有把握预测英国股市会跟着上涨。但美国股市与英国降雨量之间的相关性很低，因为当美国股市上涨时，你无法准确预测英国是否在下雨。



两个男孩智力的锯齿状模式图

一个多世纪的研究表明，人类智力的大多数维度之间相关性很低。仅仅因为你掌握的词汇量大，并不意味着你就擅长写作，正如仅仅因为你擅长三角学并不意味着你擅长微积分一样，也正如仅仅因为你擅长记住别人的名字并不意味着你就擅长回忆音乐旋律一样。

那么到底哪个男孩更聪明呢？我们再看看关于他俩的锯齿状模式图。一个男孩在智力的4个维度上比另一个男孩表现得要好得多：组块设计、符号搜索、相似性比较和拼图能力。但另一个男孩在3个维度上表现得要比他好得多：图片概念、图片取消（一种图像处理能力）和图片记忆。这可能让你觉得我们刚才的问题是在故意误导，因为这两个男孩的智商分数应当非常接近。

但你错了。

一个男孩的智商分数是117，其相应的百分位是85%（也就是说，只有15%的人智商比他高）；另一个男孩的智商得分是98，其相应的百分位是45%，或者大约是前者智商排名的一半。因此，根据标准化思维，一个男孩聪明，而另一个男孩则低于平均水平。根据标准化公约，智商分数的这种差异意味着，他们可能会获得不同的教育资源和机会。其中最明显的事实是，一个男孩具有参加许多资优教育项目的资格，而另一个男孩肯定失去了这些资格。随着时间的推移，这些不同的机会将导致他们成年之后在成功方面出现累积差异，因为他们中的一个将比另一个获得更多的社会支持来发展自己的才能。

但黑马思维对事物的看法完全不同，它认为每个男孩独特的锯齿状模式表明他们每个人都有自己独特的卓越潜能。尽管他们在锯齿状模式图的差异暗示了应当采取不同类型的行动策略以适合每个男孩的优势（一个男孩可能主要考虑基于对象的行动策略，而另一个男孩可能主要考虑基于图像的行动策略），但他们的卓越潜能最终取决于他们心智能力的完整模

式，其中包括无数未经WPPSI-IV评估的心理领域。但要记住，根据黑马心态，影响每个男孩可能实现卓越的最重要因素是他们的微观动机模式，而这是任何智商测试都无法捕捉到的。

关于你的个性以及卓越潜能的所有重要因素，都会被智商分数一律抹去，并且会被任何根据智商分数提供机会的人才“偏心等距点”（或人才标准）忽略。用一维分数，你可以自欺欺人，认为某人比别人更有能力；但根据锯齿状模式图，你就不能再这样做了。

认识到这一点至关重要，因为关于你的所有重要因素都呈锯齿状分布。

## 13

你的身体呈锯齿状分布，仅仅因为你的脖子很粗并不意味着你的手腕也粗，你的胳膊很长并不意味着你的腿也会很长。百货公司设置更衣室是有原因的，因为一件衬衫贴着M码并不意味着它就适合你，即使其他M码的衬衫都非常适合你。在《运动基因》（*The Sports Gene*）一书中，作者大卫·爱普斯坦谈到了“体形大爆炸”，即人们越来越意识到人体解剖学中的外形特征和肌肉组织是如此千变万化，以至对于任何特定运动都存在着天生为其需求量身定制的锯齿状身体。人类体形的锯齿状特征是进行个人训练和定制个人服装的基础。

你的生理机能呈锯齿状分布。无论是免疫系统、内分泌系统、消化系统，还是呼吸系统和新陈代谢系统等，全都因人而异。对你有效的癌症治疗方案可能不会对其他人有效，你可能

容易感染对邻居不起影响的流感病毒，你的身体在运动中可能比你兄弟的身体消耗更多氧气，甚至你的微生物群（你身体里的细菌生态）也呈锯齿状分布。人体生理机能的锯齿状特征是实现个性化医学和个性化营养学的基础。你的基因组也和别人有锯齿状差异，这是构成个性化遗传的基础。令人惊讶的是，即使同卵双胞胎的DNA（脱氧核糖核酸）组也存在差异。

你的情绪也有锯齿状特征。人类情感的模式、成因和表达并不像过去半个世纪主流心理学所认为的那样具有普遍特征，相反，它们完全因人而异，并且差别极大。正如心理学家莉莎·费德曼·巴瑞特在其2017年出版的《情绪》<sup>①</sup>一书中所详细描述的那样，“即使经过一个世纪的努力，即使针对某种单一情感，科学研究也没有发现其中存在一致性的物理指纹。当科学家在一个人的脸上粘上电极，测量面部肌肉在情感体验过程中的实际运动方式时，他们发现了巨大的差异，而不是存在一致性。无论血压是否升高你都能感受到愤怒；不管有没有杏仁体，你都能感受到恐惧”。

总之，无论你的思想、身体还是心脏，都具有锯齿状特征。把这些加在一起，你最终会得到一张独特的人才锯齿状模式图。<sup>②</sup>

## 14

锯齿状模式是构成人类各种卓越能力的概念基础，<sup>③</sup>这是一种逻辑形式主义，它告诉每个人如何才能拥有能力。<sup>④</sup>

它不是一厢情愿地说：“每个人都擅长于做某方面的事情。”每当人类科学将个体的生理、心理和情感特征分解成越来越多的不同维度时，他们最终发现每个人都拥有一些高于平均水平的维度（当然有些维度也低于平均水平），每个人做某些事情都有很强的动机（当然也可以反过来说，每个人都对做另一些事情没有任何兴趣），每个人的身体都有某些地方超过常人（当然也有某些部位不如常人），每个人都天生擅长执行某些任务（当然每个人也都天生不利于执行其他一些任务）。找出自身的优势和劣势，正是一个能否扩展你能力维度的重要问题。

我们所具有的优势因人而异，这也有助于帮助我们了解每个人如何发展自己的能力，因为它表明，不仅是人类个体拥有锯齿状模式，甚至连周围的环境也拥有锯齿状模式。有时，你的能力在某个维度上看似是一个弱点，但在适当的环境中，它反而会变成你的优势。幸运的是，在新兴的个性化时代，社会为人类取得有意义的成就提供了前所未有的多样化环境。

我们在本书的写作中做了一些抽样调查，涉及内容包括为上班母亲进行职业策划、在大城市经营地下晚餐俱乐部，以及为助产士呼吁制定立法。如今，销售手工制作的苹果手机外壳、为寻找停车位编写应用程序、为宠物猫提供治疗、组织葡萄酒和绘画派对，以及为职业篮球队做数学作业，这些工作都可以谋生。由于人们具有各种各样的人才锯齿状模式，并且周围迅速涌现出各种各样的职业机会，所以几乎完全可以保证你在社会中找到一个非常适合自己个性的位置。

如果你一想到要在生活的所有可能性中寻找一个非常合适自己个性的机会就觉得望而生畏，那么请记住梯度上升的力量，它能让你把自己最关心的事情做得更好。梯度上升中的数学原理告诉我们，这就是你攀登自己的卓越之峰所需要做的一切工作。

标准化公约宣称人才只限于那些符合机构自我界定的“偏心等距点”的个人，这其实剥夺了你充分发挥自己潜力的机会。

让我们总结一下。我们有确凿的证据表明，标准化思维对人才的假设是错误的，因为黑马人物无处不在。我们找到了一种逻辑形式主义，解释了每个人如何拥有卓越的潜能，那就是锯齿状模式。这种逻辑形式主义同样解释了如何将你的潜能转化为真正的能力：发挥自己微观动机的锯齿状模式，利用试错法寻找行动策略，让其适合自己的模糊优势所呈现出的锯齿状模式。

当你拥有一种前后连贯且有证据支持的思维模式，而另一种思维模式却自相矛盾且被证据一再否定时，二者之间的决战就开始了。

人类以前有一段历史被称为“黑暗时代”是有道理的。

## 15

任何相信个人自由和平等原则——它们可是民主社会得以建立的基础——的人都应该扪心自问：我们是如何远离这两大

根基的？为什么我们使用的机会系统，无论是在苏联还是在美国都如出一辙？这样一个公然违反民主原则的社会公约怎么能持续这么久？

这里没有吓人的妖怪，也没有坏人躲在窗帘后面，我们完全清楚谁才是罪魁祸首。在苏联，标准化公约是政府强加于人民身上，并由集权政府强制执行。但在西方，我们则是自作自受。

我们选择接受一种机会系统，它要求我们适应攀登社会阶梯的模式。我们选择肯定一种关于人类潜能的观点，认为只有少数特殊人物才可以获得社会的最佳机会。我们选择通过简单的数字来计算成功：你爬了多高？学习了多久？得分有多高？

幸运的是，这么多黑马人物颠覆传统的成功故事让我们大家都看到了希望。黑马心态的真正价值不在于蔑视这种误导我们、愤世嫉俗并且极不公平的机会体系，而在于它授权我们去建立一个更好的机会体系。

我们，以及你们，要做的全部事情，就是做出自己的选择。<sup>②</sup>

---

1. James Burke, *The Day the Universe Changed* (Little, Brown: New York, 2009), 11.

2. 1985年的电影《洛奇4》（*Rocky IV*）在“冷战”结束前上映，内容是关于美国拳击手洛奇与苏联顶级拳击手伊凡·德拉戈之间的搏击。当然，洛奇被描绘成一个来自社会底层人士。回想起来，这部电影很有意思的是把伊万的成功描绘成得益于苏联高度发达的科学技术，而洛奇则必须依靠更为平



凡的训练方式，比如砍柴或在雪中慢跑等。美国人最终通过强大的毅力而不是卓越的才能赢得了这场胜利。很难想象今天会有任何一部电影把美国描绘成在技术上落后于另一个国家。

3. 无论是在民主国家还是在独裁国家，执政者赞同标准化公约的原因都很直接。他们认为，标准化的人才培养体系保证了社会将始终以可预测的方式拥有数量稳定的世界级专家。

这种猜想恰好歪打正着。

每个社会的公民都认可这种公约的原因也很简单。他们认为，这是一个公平公正的精英制度，可以保证任何有才能的人都能最终获得成功。

但这种猜想恰好与事实相反。

4. 这取决于你会用什么样的人才模式来证明你具备必要的资质，是可以成为牙医、中世纪日本史学者还是城市规划师？你可能认为这样的人才模式根本就不存在。但美国大学对此持不同意见。它们相信自己已经找到了适合所有情形的完美模型，一种被称为GRE（Graduate Record Examination）的万能“偏心等距点”。

GRE研究生入学考试是一个标准化考试，是每个领域大多数研究生课程入学申请的组成部分。GRE考试采取两种形式，即普通能力测试和专业测试。普通能力测试在两种测试中地位较为特殊，它包含了三角学、逻辑和词汇方面的抽象问题。专业测试针对特定领域，包含评估你对该领域基本专业的掌握情况，比如对心理学、英语文学或化学方面的知识。

如果你正在申请心理学研究生课程，你可能以为他们对你在心理学方法、心理学研究成果和心理学理论方面的掌握情况进行测试，会比测试你用花哨词语随机造句的能力更为合适。但这并不是标准化精英制度的运作方式。美国的学校并不特别关心考生的GRE专业测试成绩。由于很少具有参考价值，导致这么多年来，很多GRE专业测试都被淘汰了。相反，研究生课程希望知道你的GRE普通能力测试成绩，因为这样学校更容易按照有利于自己的标准进行招生录取。

5. 海蒂·克里格的故事有一个可悲的结尾，它进一步揭示了制度主宰的教育模式所产生的社会副作用。由于标准化公约下的机构有权决定特定领域的人才标准，所以机构负责人经常采取秘密手段，试图让候选人符合自己期望

的模式。早在20世纪60年代，苏联就开始了一项秘密的兴奋剂计划，并且这项计划从未完全停止过，比如俄罗斯运动员被禁止参加2016年奥运会就证明了这一点。但这里的悲剧在于，苏联运动员往往不知道自己已经在服用兴奋剂。在海蒂16岁时，他们就开始在她不知情或不同意的情况下给她服用合成代谢类固醇，因为当时她在斯巴达克铅球比赛中获得了第二名，他们还告诉她这些药丸是维生素或辅助性药物。这些药物导致她最终变性，现在以安德烈亚斯·克里格的身份生活。虽然他对自己的现状很满意，但回忆起自己所曾经历的事情仍然让他很痛苦。安德烈亚斯娶了一名民主德国游泳运动员，她也是一名兴奋剂受害者。他们生活在一起，并一直积极参与反兴奋剂的活动。

6. 欧索·塞克斯·戈丁（Auxthor Sexth Godin）将此称为“被挑选的暴政”。
7. 有关锯齿状模式的更多信息，参看托德·罗斯出版的《平均的终结》。
8. 本书的简体中文版已由中信出版集团于2019年出版发行。——编者注
9. 在马里奥卡丁车人才理论上提出了一个更具体的观点：每一辆卡丁车都有机会赢得比赛，只要你能根据其锯齿状模式操作这辆卡丁车。
10. 正如个性化科学的先驱彼得·莫勒纳尔所说：“个体是一个随着时间和地点而进化的高维系统。”
11. 锯齿状模式也解释了为什么你自己的卓越潜力是独一无二的。为了了解这一点，我们假设智力由13个维度组成，而这些维度之间的彼此相关性都很低。为了进一步简化工作，假设这些维度中的每一个都是由高、低或中（例如，你掌握的词汇量大、小或趋于平均）三个维度组成。即使在这些非常简单的条件之下，我们也会得到150多万种不同的潜在智力模式。如果我们将智力维度的数量翻一番增加到26个，我们就拥有了比银河系中恒星数量更多的智力模式，即超过2万亿种。

而在现实中，心理能力的潜在维度几乎趋于无限，因为每个维度都处于一个连续体上。（你辨别蓝色阴影的能力与辨别红色阴影的能力并不相同，你记忆旋律的能力与你记忆歌词的能力也不一样，你能快速生成动词列表的能力不同于你能快速生成名称列表的能力。）因此，无论怎么说，个体智力模式的潜在数量实际上趋于无限，而你在能力方面的锯齿状模式比你自己的指纹还要独特得多。

12. 幸运的是，在美国，教育是由州政府和地方政府通过投票和政治程序控制，因此比苏联的集中教育系统更容易改变。甚至有可能把事情交给你自己去处理，正如由拒绝让孩子参加标准化考试的家长组成的“选择退出运动”所证明的那样。

## 07 黑马公约，对实现自我满足感负责

高收入的激增也有可能被解释为“精英极端主义”的一种形式。我指的是现代社会，尤其是美国社会，显然需要将某些个人指定为“赢家”。如果他们是根据自己的内在价值而不是出身或背景而被选中，那么就值得更加慷慨地奖励他们。⑨

——托马斯·皮凯蒂，《21世纪资本论》

### 1

我们的人才选拔配额制通常被称为精英制度，这个表达给人们留出了巨大的想象空间。它意味着这是一个以能力为基础的机会体系，任何人只要具有能力并努力工作，都可以爬上社会阶梯的顶端。至少关于这一点，你知道它不可能是真实的。你无论怎么努力，如果自己的锯齿状模式不适合变化无常的制度模式，那一切功夫都将付之东流。而人才配额制的存在，必然让许多有能力的人只能待在社会阶梯的底层。

如果我们把这个机会体系称为人才贵族制度而不是精英制度，也许我们会更加警觉地看待自己正在进入的领域。具有讽刺意味的是，出现这种混淆，正是创造“精英制度”一词的初衷。⑩1958年，英国社会学家迈克尔·扬（Michael Young）写了一本书《精英制度的兴起》（*The Rise of the Meritocracy*）。这部讽刺性的小说并没有对英国以考试为基础的标准化人才选拔制度席卷全国而欢呼雀跃，相反，扬把“精

英制度”这个词设计成一种嘲弄性的谴责用语，并轻蔑地将其与“贵族”相提并论。正如扬所写的那样，“我们有了现代社会，在不知不觉之间，凭出身成为贵族已经变成了以人才论贵族”。

然而，令扬羞愤不已的是，这种嘲弄性的标签反而被他原本打算谴责的那两类人共同接受并广为使用。<sup>①</sup>教育工作者、专业组织和政府官员开始骄傲地鼓吹在他们的培养和监督之下，社会上出现了一批“精英人士”。他们之所以曲解并借用扬所创造的这个术语，原因很充分。尽管扬打算让精英制度成为贵族的象征，但几乎所有人听到的都是其中的优点。扬的术语看似是在说公平和平等，从而让那些管理者和官员能令人信服地辩称，他们正在用基于人才的机会制度取代基于特权的机会制度。他们宣称，即使是在社会最贫困的人群当中，他们也会发现人们的优点，并为他们提供通往成就和地位的社会阶梯。

“精英制度”的倡导者坚持认为，新的机会系统将识别、选择和培养隐藏在任何地方的人才，因此他们自信地向人们保证，这一制度甚至会最大限度地提高整个社会的卓越水平。但是，一个只为具有相当随意性的配额制度服务的选拔制度，算不上真正的精英制度，它充其量只能说是一种配额制度。<sup>②</sup>

在配额制度中，卓越总是一种“负和博弈”<sup>③</sup>。

网球、双陆棋和相扑都是“零和博弈”的例子。这个术语来自博弈论科学，指的是一个人的收益导致另一个人出现同等损失的情况。如果我赢了，你就输了；如果你赢了，我就输了，这种情况就是零和博弈。

如果一个配额制度是由50%的优胜者和50%的失败者组成（例如50%的大学申请者被录取，50%被拒绝），它将成为一个卓越的零和博弈。对于那些渴望在社会阶梯上攀登的人们来说，他们中有一半会实现自己的卓越潜力，另一半则不会。输赢的具体结果并不重要，因为每出现一个达到卓越境界的人，必然对应着另一个没有达到卓越境界的人。

但这不是现实世界中配额制度的工作方式。相反，现实中的配额制度是由少数赢家和多数输家组成的。每产生一个进入耶鲁大学的申请者，就意味着有15名申请者被淘汰。斯坦福医学院每录取一名申请者，就有42人被淘汰。每有一个学生获得罗德奖学金<sup>①</sup>，就意味着数以百计的参选者落选。只要配额执行组织充当社会机会的守护者，那么我获得卓越的机会就以牺牲你的机会为代价，当然也以牺牲你的兄弟姐妹、朋友和邻居的机会为代价。

在一个配额制度中，以牺牲多数人的机会来成就少数人的机会，这比零和博弈更糟糕。这是一种“负和博弈”。<sup>②</sup>

只要我们的制度把教育机会不成比例地奖励给任意挑选的少数人，那我们在这条路上玩的就始终是一个负和游戏。你要知道这对于遵守标准化公约的任何社会来说意味着什么，那就是超过半数的人口甚至都没有机会充分发挥自己的潜力。<sup>③</sup>

每年都有近15000名新生进入常春藤盟校，这些大学实际上是社会最有利机会的守护者之一。但这意味着220多万其他大学的入学新生，即99%的一年级大学生将不能分享这种机会。令人难以置信的是，上名牌大学的美国人口比例甚至比英国、西班牙、意大利和俄罗斯在其贵族高峰期的贵族人口所占的比例还要低。根据配额制度的判断，我们中的大多数人必须满足于平庸的生活，才能让少数特殊人物进入约翰·普林斯顿、耶鲁或哈佛大学，从而享受美国社会所提供的最多机会。我们其余人必须为分享他们的残羹冷炙而相互竞争。当然，配额制度可以保证，社会总是会产生一定数量的超级明星，只是他们不会是你。

高中辍学的珍妮·麦考密克只能在快餐店打工，靠领取微薄的薪金来养活自己。表现平庸的大学生英格丽德·卡罗齐只能从事工资很低的接待工作。高中辍学的苏珊·罗杰斯当初是在一条医疗器械装配线上工作。但我们不应担心她们身处困境，因为配额制度如此安慰我们：像珍妮、英格丽德和苏珊这样的失败者只配过上这样的生活，她们只是被有卓越能力和进取精神的其他人远远甩在了后面而已。根据我们的配额制度，如果有真本事，她们迟早会爬到制度阶梯的顶端。

如果那些享受最好机会的幸运儿在客观上的确应该得到这些奖励，我们可以想象自己也能够容忍这种关于卓越的负和游戏。但是，当一个制度依靠“偏心等距点”来评价人才时，这个制度不仅会废弃客观标准，而且不可避免地会产生腐败。

在美国，所谓的精英制度产生腐败的最明显、最有害的方式之一，就是通过大学的“传承关系”招生。所有最受欢迎的美国大学都根据血统接纳了大量的申请者。许多常春藤盟校录取30% 40%的传承生，而普通学生的招收比例只有11% 17%。在哈佛大学，传承生被录取的可能性是纯粹“禀赋优异”申请者的6倍。

这不是一种基于能力的制度，而是一种基于特权表现的制度。

但这并不是我们所谓的能力体系遭到破坏的唯一途径。<sup>①</sup>由于大学都采用相似的人才挑选模式来完成自己的配额，因此它们让同一批“有才华”的学生不断展开相互竞争。它们吸引优质生源的主要方式是提供令人印象深刻的硬件设施。它们修建体育场馆、美食广场，提供具有礼宾服务的宿舍，以及其他许多与发展卓越和招生无关的项目。这些项目造价昂贵，所以大学一直在寻求资金。

它们增加收入的一个方法是招收愿意支付更多学费的学生，而不是招收表现出更多才华的学生。如今，州立学院和大学青睐于招收州外生源，因为州外学生要比州内学生支付更高的学费。加州大学系统在2016年进行的一次州级审计中发现，加州大学“为数以千计的支付高学费的州外和国外学生提供了优惠的录取待遇，结果损害了加州人民自己的利益”<sup>②</sup>。在它们对现金永无止境的追求中，这些州纳税人资助下的许多大学忽视了自己建校就是服务于当地社区的初衷，而频频把橄榄枝抛向那些能够支付更多费用的外来者。



在配额制度当中，那些实力雄厚的学校由于不缺钱，不可避免地会招收传承生，而那些确实需要资金的学校则会把自己卖给出价最高的人。只要我们继续维持一个依靠任性配额和自私自利的制度标准来发放教育机会的社会体系，那富人和特权阶层将永远比我们其他人拥有优势。⑨

实际上，人才培养领域的“偏心等距点”生动反映了乔治·奥威尔在《动物农场》中所说的那句著名的民间格言：“所有动物都是平等的，只是有些动物比其他动物更平等。”

## 4

配额制度充其量只是半精英制度，与贵族制度和真正的精英制度依旧存在差别。能力和工作努力可以构成一种真正的优势，当然，前提是你的人才锯齿状模式恰好符合制度要求。但你肯定不需要能力或工作努力才能爬上梯子，你只需要一个合适的家庭或者一个大大的钱包就可以了。一代又一代，大多数人都被迫接受自己卡在阶梯中间的位置，而其他与自己能力相当的人似乎乘上了一部直通社会上层的快速电梯。有时，某个群体的人物似乎在高层获得了优势，导致其他人怨声载道、愤愤不平。在配额制度下，我们注定要进行一场永远的“饥饿游戏”来抢夺社会机会，而根本没有办法打破这个循环，因为配额中的空位总是少于需求。

虽然我们认为精英制度具有独一无二的形式，但事实上，它始终是一个初出茅庐的人才制度，即只有一个粗糙的雏形。这是一个以19世纪末的价值观、信仰和数学为基础而建立起来的人才培养体系。但是我们可以想象，应当还存在基于21世纪

人才概念的其他机会系统。直到最近，配额制度一直是我们在现实生活中所能期待的最佳形式。

但这已成为历史，因为我们可以做得更好的时候到了。

## 5

在过去的一个世纪里，许多人已经认识到我们在人才培养标准化体系中存在诸多不足并对其深感悲哀。<sup>①</sup>美国心理学家和教育家约翰·杜威、英国数学家和哲学家伯特兰·罗素、意大利医生和教育家玛丽亚·蒙台梭利、美国劳工领袖塞缪尔·龚帕斯和美国教育心理学家本杰明·布卢姆都对标准化的工作和学习进行了强烈控诉。许多艺术家在其作品中也对标准化时代提出了尖锐的批判，包括小说家乔治·奥威尔（《1984》）、洛伊丝·劳里（《记忆传授人》）和托马斯·品钦（《万有引力之虹》）。此外，像《妙想天开》（*Brazil*）和《黑客帝国》三部曲等电影对此也有反映。这些批评家指出并抨击了在一个基于“个性化会带来问题”这一概念建立起来的社会当中，出现了许多令人心碎的特征。

但他们中没有任何人能为我们指出一条出路。

从标准化时代开始，反标准化的批评家就与反战的批评家一样都有一个共同特征：谴责这种现象的明显弊端，要求迅速终止这种局面，但又找不出任何实际的解决方案。温斯顿·丘吉尔曾经就民主作为一种政治组织形式说过一句名言，而这句话完全适用于描述标准化作为社会组织形式在整个20世纪的情形：这是“最糟糕的一种选择，但所有其他选择反而更糟”。

因为缺乏必要的经济、科学和技术来完成这项工作，所以我们根本没有任何希望来改革配额制度。

但个性化时代提供了第一个足以改变一切的真正机会。

迄今为止，我们通常将个性化理解为iPhone手机、脸书和视频点播，因为这些小装置使我们更容易表达自己，找到自己喜欢的东西，并打造适合自己品位的生活环境。但个性化时代能给我们提供的远不止这些，在我们走向卓越的路上，它还涉及如何将“负和博弈”变成“正和博弈”。这也是我们如何从一个太阳围绕地球旋转的宇宙走向一个地球围绕太阳旋转的宇宙的转变过程。

个性化时代赋予我们创造一个机会系统的能力，从而建立一种在原来基础上极大扩展的公平形式。在这个系统中你仍然需要经过努力才能获得成功，但与以前不同的是，现在任何人都会有机会获得成功，而不是只限于那些满足制度要求的人。这个系统能给人们提供机会来获得自我满足感。第一次，我们终于拥有了建立一个名副其实的精英体制所需要的一切。

它是一种平等精英制度。

## 6

**我们有适合建立平等精英制度的经济。**⑨当美国最初接受标准化公约时，任何完成标准化教育的人都有很多机会进入标准化工业领域并从事管理工作，而且你可以在相同的岗位上干一辈子。但这已成为历史。经济标准化已经被急剧发展的各种

经济取代，就业机会比以往任何时候都多，适合企业家和小企业的生态系统正在蓬勃发展，几乎或根本就没有任何准入壁垒。制造商可以每周（甚至每天）更改自己的产品。我们现在的经济中包括大量的承包商、自由职业者和其他自由工作者。我们出现了一个长尾经济，即使针对小部分消费者也可以在全球范围内发展出产业链。我们需要建立一个灵活自由、多种多样的个性化经济，以便为平等精英制度产生的大量卓越人才提供用武之地。

**我们拥有适合建立平等精英制度的技术手段。**一个多世纪前，标准化之父弗雷德里克·泰勒认为标准化之所以必要，是因为工人比机器更廉价，更容易重新进行调整安排。但是一个世纪之后，机器反而变得比工人更廉价，更容易重新进行调整安排。智能手机、智能手表、智能家居、社交媒体应用程序和数字助理（如Alexa、Siri和Cortana）<sup>②</sup>已成为我们日常生活的组成部分。一个世纪以前，那些规模最大的公司无疑都极为擅长标准化管理；如今，规模最大的公司越来越表现出个性化色彩。比如百时美施贵宝公司，曾经是标准化医学的先驱，现在也顺应潮流做出改变，加入了个性化药品联盟（Personalized Medicine Coalition），正式宣称自己和以前那种“一刀切”的药品决裂。最重要的是，我们现在拥有一个几乎无时不在、无处不有的互联网，它可是实现个性化的终极技术。我们需要许多功能强大、成本低廉并且无处不在的个性化技术，从而提供平等精英制度所必需的个性化学习，并实现个性化选择。

**我们拥有适合建立平等精英制度的科学。**个性化科学借鉴21世纪的动力系统数学而非19世纪的统计学，为理解、评价和培养个体提供了新的方法和数学手段。个性化医学、个性化营养学、个性化基因组学、个性化培训、个性化学习、个性化制造等蓬勃发展的领域，借鉴了个性化科学的原理，并在日常生活中不断发展。一群充满激情并不断壮大的科学家，正在开发新的研究项目和领域，专门致力于个性化研究和赋能。我们需要一门健康的个性化科学，从而可以对平等精英制度与生俱来的灵活构架不断改进并加以完善。

在实现从过时的配额制度向真正的平等精英制度转变方面，我们现在几乎可以说是万事俱备，只欠东风，而这场东风要求我们每个人必须主动选择而不是被动接受。注

我们必须签署一项新的公约。

## 7

社会契约所蕴含的真理与社会的价值观及其机会体系密不可分。注近代史首先出现了我们所谓的“贵族公约”，它以遵循传统为核心价值，认为只有特殊血统才有能力，从而形成了一种机会体系。在这个体系中，任何人以及每个人都不会成功。这个系统是贵族在一厢情愿的情况下强制实施的。

随后出现了标准化公约，以追求效率为核心价值，相信只有极个别人才有能力，从而形成一种机会体系，能让任何人（但不是每个人）获得成功。于是，配额制度按照规定在个人同意的前提下加以贯彻落实。



现在，我们终于有机会加入黑马公约，它相信每个人都有发展自己独特能力的潜力，并以追求满足为核心价值，从而形成一种机会体系，能让任何人以及每个人都能获得成功。这种平等精英制度将由公民个体在彼此认可的前提下得以实施。

## 8

我们可能以为社会公约应该有一份冗长的法律文件，包含许多条款和规定。但是，社会公约的真正权威并不是来自一张羊皮纸，而是来自一些我们共同遵守的简单真理，这些真理在背后调整着我们与我们所创造的为自己服务的各种制度之间的关系。从本质上讲，社会公约规定了我们彼此承担的责任和义务。

回顾标准化公约中所规定的条款：

只有当你放弃实现个人满足，而选择去追求标准化的卓越能力时，社会才有义务给你提供机会。

如果我们想为自己以及我们的孩子建立一种平等精英制度，那我们每个人都必须选择认可一个新的社会公约：

社会有义务为你提供追求满足感的机会，但你要为实现自己的满足感承担责任。②

黑马公约中关于制度的最高义务是为每个人提供平等适合的机会，而关于个人的最高义务是要求他们具有个体担当精神。这两项义务结合起来，就足以建立一个平等精英制度。②

随着标准化时代的兴起，自由世界把提供平等机会提升为社会的核心价值，并对其加以强化。原则上，平等机会原则认为，无论其血统、性别或信仰如何，每个人都应能公平地享有社会机会。事实上，平等机会在很大程度上表现为人们对配额制度必然产生的腐败现象进行的弥补。

正如我们所看到的那样，富人和特权阶层可以通过不公平的游戏规则而获得配额。获取配额也极易受到性别歧视、种族主义和其他社会偏见的影响，因为人才“偏心等距点”的存在，让局外人掌握着评判个体能力的大权。因此，在整个标准化时代，我们的大部分人才配额主要由一小部分具有相同特征的人口占据。为了解决这一问题，平等机会试图为每个人（无论其背景如何）在分享配额方面提供一个平等的机会。平等机会试图确保机构配额中的人口统计学特征与整个社会的人口统计学特征一致。简而言之，“平等机会”也可以被定义为“平等准入”。

平等准入当然是一项必须争取的高尚努力。但是，一个基于配额而建立起来的机会系统中出现的不公平性是其内在特征，不会因为争取平等准入的平等机会而发生改变或产生影响。首先，精英阶层仍然处于社会阶梯的顶端位置，平等准入并没有使大学减少富人和特权阶层可获得的配额数量，它只影响到精英阶层之外的人在社会阶梯上的位置。

更重要的是，如果一个社会本质上属于负和博弈，那体现为平等准入的平等机会并不能改变其发展机制。由于配额固

定，所以即使给一个极为卑微的人提供机会，也会把许多同样努力且有能力的申请者拒之门外。例如，如果你认为拉美裔美国人在配额中的比例不足，那么平等准入有助于增加被录取的拉美裔美国人的数量，但同时也减少了非裔美国人、美国的美洲原住民和亚裔美国人的名额，也将减少其他同样有才华的拉美裔美国人的名额。

因此，体现为争取平等准入的平等机会并不能给人们增加更多机会。这好比在一个抢音乐椅的游戏中预订座位，而玩家的人数是椅子数量的50倍，在这样的社会契约下，每个人都注定要为争抢同样一些人为制造的有限机会而弄得头破血流。因此，平等机会有助于缓解基于种族、性别和社会经济地位的系统性差异，从而略微提高天生不公平的系统的公平性。它只是改变了玩家在饥饿游戏中的身份，但不会改变游戏的结果，获胜者的数量仍然固定不变。

体现为平等准入的平等机会，是我们在配额制度中能够指望的最好解决方案。实际上，平等准入虽然必要也很体面，但不过是我们针对标准化的问题所提供的一套标准化的解决方案。它是使用一个“偏心等距点”来修复另一个“偏心等距点”。它的最终目标和最大成就就是确保任何人（但不是每个人）都有机会实现卓越和满足感。

今天，我们有了更好的解决方案。

我们可以签署一个新的公约，它规定的所有义务都是基于一种与以往完全不同的公平概念。如果我们想为每个人提供真



正的平等机会，那我们必须把“平等机会”完善为“平等适合”。

在平等适合的前提下，每个人都会根据自己的个性而获得成功的最佳机会。我们不再需要让自己去适合“偏心等距点”，因为根本就不存在任何“偏心等距点”，没有你必须适合的社会模式，也没有你必须取悦的考官。相反，平等适合会创造条件来适应你独特的锯齿状模式。在一个平等适合的系统中，我们不会为了把自己提升到社会阶梯的下一个狭窄梯段而相互竞争，因为我们每个人都在自己的梯度中上升。在平等适合的前提下，社会上不存在“不是你死，就是我亡”这种两败俱伤的局。在黑马公约下，你的目标不是成为全国最好的人才（一个巨大的负和游戏），而是通过努力成为最好的自己，并且这一过程不会阻碍别人为实现最佳状态而做出的努力。

与侧重于为多样化人群提供标准化卓越的平等准入不同，平等适合侧重于保证把追求满足感作为人们的一项普遍权利，从而可以最大限度地促进个人卓越能力的多样性发展并提高其数量。

你只要能把平等适合作为自己的公平理念，就相当于认可通过了黑马公约。但要让平等精英制度真正施行，各种制度必须携手努力，共同打造出一个平等适合的社会环境。⑨

## 10

联系实际，各种制度如何才能提供共同打造平等适合的社会环境呢？这可是个性化时代的发轫之地，因为只有平等适合

才能真正保证每个人实现个性化。

在平等适合的原则下，制度有义务将所有面向人类的系统个性化，从而支持我们的学习、工作和生活。更详细一点，制度体系和服务应适应具有任何背景和任何年龄阶段的任何人的锯齿状模式。根据黑马公约，各种制度的基本任务是力求灵活多样，而不是强调效率优先。在一个平等精英制度中，个性化并非表现为提供某些额外福利、高档附加品或轻率的售后自由，它是确保实现平等适合环境以及追求满足感普遍权利的唯一可能途径。

幸运的是，我们不需要发明这种东西。世界上一些最成功的企业已经利用成熟、发达的个性化技术满足了每个客户的个体需求。我们只需要把这些个性化技术从我们生活体验的边缘转移到中心，即从消费品领域转移到教育和工作领域。

个性化能给我们提供的不只是一些新奇的数字小发明，也不只是一种全方位的商业生态系统，它正在创建为所有人提供平等适合环境所必需的系统和服务。如果我们真能这样做，那么每个人都有望以自己的方式取得成功。

为每个人提供个性化环境似乎是建立平等精英制度中的一道最大障碍。过去是这样，但现在不再如此。例如，可汗学院（Khan Academy）的创始人甚至不是教育学家或技术专家，而是一位金融分析师，他创建了一个非营利性的个性化在线学习系统，在短短的10年时间里，已经向6000多万学生和200万教师免费提供了10亿次自主选择且自控进度的课程教学。

提供平等适合环境的真正挑战不在于为每个人提供个性化技术，实际上，这项任务就像网飞公司想知道如何向其所有客户推荐电影一样困难。

提供平等适合环境的挑战，也就是说实现新公约需要创造一种新的社会现实，那就是保证每个人都享有选择权利。(注)

## 11

做出选择对追求满足感而言至关重要。要找到、比较以及挑选符合自己微观动机的不同机会，你就必须做出真正的选择。要自由探索可能适合你模糊优势的不同行动策略，你也必须做出真正的选择。选择是实现梯度上升的导航系统。

我们可以通过一个简单的问题来评估某一制度体系或服务是否能够创造出一种平等适合的环境，即它是否既提供个性化条件，又让个人进行选择？

没有个性化的选择只是挑选，而这就是我们现在面对的现实。我们的制度管理者手中的菜单，强迫你在他们为自己考虑的服务选项中进行选择。只有提供足够灵活的流程和方式来适应人们的个性化发展，制度才能提供有意义的选择。个性化技术虽然必要，但还无法做到这一点。

提供真正的选择意味着一个制度必须愿意放弃一些能被人感知的控制手段。尽管这样做能带来巨大好处，包括扩大增长潜力、提高员工敬业度和生产效率，但这确实需要制度的领导

层在看待问题的态度上做出重大转变。我们必须尽最大努力支持他们做出这种转变，否则我们得到的会比配额制度更糟。

个性化时代虽然充满前所未有的希望，但也潜藏着巨大的危险。没有选择的个性化，比缺乏个性化的选择更让人压抑。

如果一个系统适应你的个性而没有给你提供真正的选择，会对你产生无比强大的控制力量。这不是危言耸听。越来越多国家的政府，完全颠覆了互联网的民主化潜力，只是将其作为一种新奇的技术手段，去监测、操纵和镇压人民。毫无疑问，如果不对其加以干涉，会有更多的国家卷入其中。

大公司已经拥有了你的大量个人数据，它们用这些数据为你提供个性化的广告，向你推销它们想要你购买的产品；它们提供个性化的搜索结果，用来指导你在互联网上浏览；它们还提供个性化的新闻，用来影响你的想法并决定你的投票对象。我们正在创造一个世界，各国政府、众多企业，以及它们日益强大的人工智能系统，在你不知晓或未经你同意的情况下，为你做出越来越重要的选择。

这些组织和机构肯定希望为你提供越来越多的个性化服务，但它们只想按自己的条件和目的给你提供这些服务。更重要的是，它们想给你提供个性化服务，却没有提供相应的选择权力。

为什么一个制度要把选择权移交给它所服务的个人？因为在个性化时代，只有提供平等适合环境的制度才会蓬勃发展。

④这不仅是一种理论推测，就在当下，此时此刻，通过与能初步提供平等适合环境的健康制度接触，你也可能在一个平等精英制度中度过余生。

萨米特公立学校（Summit Public Schools）就是这方面的一个例子。萨米特是一个由加州和华盛顿特区的11所公立特许学校组成的教育联盟，服务于6-12年级的学生。建立这个教育联盟是基于一种被称为“萨米特学习”的个性化教学理念。这些学校的受欢迎程度及其毕业生的成功故事，都证明萨米特理念能在现实生活中得以实现：让每个学生都能过上充实满意的生活。

萨米特教育项目明确表示，要通过三个主要阶段帮助每个学生设计自己的热情、目标和成就。首先，每个萨米特学生都有一位敬业负责的导师，每周导师与他们见面并进行一对一辅导，支持他们认识并发挥自己的个性。其次，在课堂上，学生将自己所学的知识、技能和习惯运用到项目当中，从而为他们毕业后可能遇到的工作场景做好准备。最后，所有的学生都被引导通过一个学习周期，从而学会如何设定可实现的目标，制订有效的行动计划，展示自己的能力，并对自己以及自己取得的进步进行反思。

在标准化公约下，我们被教导必须在追求专业能力和追求满足感之间做出非此即彼的选择。这种信念反映在大多数人对萨米特学习的第一个问题上：听起来确实不错，但是萨米特毕

业生能考上大学吗？当然，根据黑马公约，进入大学既不是衡量满足感的有效尺度，也不是判断卓越的有效标准。但对这个问题的答案是肯定的：99%的萨米特公立学校的学生被录取进入四年制大学，而全国的平均水平只有66%。更令人印象深刻的是，萨米特学生的大学毕业率是全国平均水平的两倍。事实上，在任何标准化的学业成就衡量标准中，萨米特学生的排名始终位于榜首。

萨米特学校的基础设施设计为小班学习模式，这就限制了其招生数量。正如你可能想到的那样，萨米特学校具有巨大的市场需求，申请就读的人数远远超过它们的招生名额。为了解决配额问题，萨米特使用了一种抽签方式，从那些希望报考的学生中随机抽选。因此，录取并不是学习水平或经济需求的反映，任何希望在萨米特发展自己才能的儿童都将获得平等的机会。

你为什么要关心美国西北部的这11所学校？因为无论你身处美国何处，萨米特都能为你的孩子提供真正的选择。萨米特独特方法的真正价值在于它的学习项目。它是一套完整的教学服务体系，提供一对一的按需专业指导，配备尽职尽责的学校导师，并提供萨米特技术平台。萨米特最初只是与访问本校的其他教育工作者分享其实践做法、教学工具和教学内容，如今已发展成为一个生机勃勃的全国性教育项目，支持全国各地的学校根据其所在社区的特点对萨米特学习项目加以改造，并且做这一切完全免费。这就是萨米特试图绕过配额限制，为每个人提供个性化教育的方式。

在美国，已有超过330所学校参加了萨米特学习项目。最为重要的是，萨米特鼓励每所学校根据社区的需要和价值观调整萨米特的教学经验，因为它认识到，提供平等适合的项目需要各个机构最大限度地提高其具体实施方案的灵活性。你现在就可以去你孩子的学校，要求他们与萨米特合作，这样你的孩子会优先尝到平等精英制度的滋味。

让我们从K-12<sup>注</sup>过渡到高等教育。从表面上看，由于黑马公约要求高等教育为学生提供平等适合的环境，这会让高等教育遭受最大的损失。

一个多世纪以来，这些教育机构一直致力于从事标准化和配额限制，并为自己囤积选择权，几乎垄断了所有社会机会。但我们终于看到了一些有远见卓识的教育机构，如西部州长大学（Western Governors University）、亚利桑那州立大学（Arizona State University）和南新罕布什尔大学，开始试水个性化教育。

以南新罕布什尔大学为例。该校最初成立于1932年，是一所标准化的培养会计和秘书的学校，但在过去的10年里，它通过在2008年创办美国学院（the College for America, CfA），已经成为美国领先的个性化学习机构之一。美国学院成为美国第一个完全取消成绩和学分的本科认证学校，取而代之的是基于学生的能力进行评估。每个美国学院的学生都有一个私人导师，帮助学生根据自己的个性做出最好的教育选择，并帮助他们决定自己要按照什么顺序学习，掌握哪些能力，并帮助他们管理好目前的学习内容、进度等各方面的情况。这里没有专门



的教师，只有学业教练和评审员，负责评估学生是否掌握了自己的学习材料。这意味着学生可以控制自己的学习进度，而不是被禁锢在标准化时间里。

要想被美国学院录取，没有人才配额的限制，也没有你必须遵守的变化无常的制度模式，任何学生想在美国学院上课都能如愿以偿。2017年，在私立四年制大学获取一个学士学位的平均学费约为15.5万美元，那在美国学院获得学士学位的总费用是多少？只有区区1万美元。对于进步更快的学生，费用甚至可以降到5000美元。对许多学生来说，依靠勤工俭学能使这笔费用进一步下降。绝大多数美国学院学生毕业时已经没有任何债务。2017年，美国学院的招生人数为7000人。然而，学生工作经验丰富的SNHU校长保罗·勒布朗（Paul LeBlanc）预计，到2021年，这所大学的招生人数将增至两万。

这所学校与100多家公司建立了合作关系，包括医院、非营利组织、酒店、保险公司、食品服务公司、时装公司和媒体公司，因为美国学院主要致力于为了让毕业生胜任实际工作。美国学院尤其适合那些在标准化大学里通常考虑不到的服务对象，如军队成员、居家妈妈、全职工人和年龄偏大的学生。

勒布朗强调：“社会对我们学校所提供的教育项目的关注大部分集中在它的低成本和高质量两个方面，但我们越来越深刻地认识到，让人们以自己的方式接受教育，以适应他们的生活环境，才是无比强大的教育工具。美国学院的教育很灵活，它能满足学生的个性化需求，而以往那种‘一刀切’的教育模式不可能实现这一点。你问学校什么地方表现最出色？我认为



是我们培养的学生出类拔萃。他们读康德的作品，他们掌握深奥的数学知识，他们成为优秀的作家和思想家。我们看到越多的萨米特学习项目付诸实践，就越是相信它代表了我们对教育的思考方式发生了一场范式转变。”

让我们离开教育领域，进入工作场所。在平等精英制度中，你可以控制自己的职业命运，因为你可以选择自己要走的曲折小径，你可以用自己的方式走入卓越之境。然而，这种自由可能会让你心生疑惑：如果这样坚持走下去，我是否最终会发觉自己其实选择的是一条孤独的职业道路？这个职业注定只有我一个人吗？

选择个性化而不是标准化，就像让你在以下两种选项中做出抉择：要么成为专业社会团体的一部分，不管它存在多大缺陷；要么独自一人踏上一条孤独的职业之旅。事实恰恰相反，平等精英制度通过向社会提供各种各样的卓越人才，使具有共同职业兴趣的人更容易聚在一起，并自发地形成充满激情的职业群体。世界侍酒大师协会是这方面的一个典型例子，它充分说明当我们从标准化公约中解放出来时自己可能取得的巨大成就。另一个例子是NAPO（全国生产力和组织专业人员协会）。

NAPO是科琳娜·贝洛克离开政坛后加入的一个组织，她成为其中的一名专业组织人员。非常有趣的是，加入NAPO不需要攀登人才阶梯，不需要获得大学文凭，也没有配额限制或“偏心等距点”让申请者争得头破血流。相反，NAPO成员有着自己的追求。他们通过自己的曲折小径走向卓越，后来才发现其他

人和自己一样心中都有两个强烈的愿望：帮助别人和进行组织整理。这一发现如此出乎意料，常常让他们自己也感到惊讶。

NAPO的起源可以追溯到1983年，当时5名妇女在南加州的起居室见了面。她们回应了卡伦·肖特里奇（Karen Shortridge）在当地一家社区报纸上刊登的一则小分类广告，广告上写道：“如果你愿意进行组织整理工作，请打电话给我。”几个人通过打扫卫生或整理客户的家庭、办公室来挣钱，而另外几个人则仅仅是帮助朋友和家人进行整理。其中一个叫斯蒂凡妮·卡尔普（Stephanie Culp）的女士，曾以“傻笑的傻子”的商业名为好莱坞演艺人员跑腿。一天，斯蒂凡妮走进一个客户的家中，发现了一大堆乱七八糟的箱子和囤积物，她意识到自己也许可以帮那些不愿动手的人们整理杂物，并以此谋生。

尽管这5名妇女组成的俱乐部最初只是分享整理技巧以及联络社交，但斯蒂凡妮相信她们能做出更多更大的成绩。斯蒂凡妮说：“我觉得我们所做的一切需要得到人们的认可和尊重，需要让它们成为合法的职业。当时，人们以为我们只是佣人，他们不把我们当回事。这就是我为什么想到了‘专业组织者’这个名字。”

在斯蒂凡妮的指导下，专业组织者成立了自己的非营利性组织。斯蒂凡妮解释说：“我想创建一个非营利性组织，而不是一个商业实体，因为我坚信女人要互相帮助。其他职业有书籍、课程和大学专业，但我们除了自己，什么也没有。我把它看作是一种相互支持的人际网络。”

1986年，她们的非营利组织在纽约开设了一个分会之后，她们将自己的俱乐部重新命名为“全国专业组织者机构”（the National Organization of Professional Organizers）。斯蒂凡妮承认起初事业进展缓慢，“对女性来说，平等的机会仍然不多。我们主要是通过电话与客户联络，所以很难向公众解释我们所做的工作性质”。但随着个性化时代的到来，随着新技术、新经济和新社会价值观的兴起，事情开始发生变化。斯蒂凡妮说：“2000年是一个转折点。互联网使人们更容易联系，并开始形成真正的共同体。女性变得更有地位，就业渠道大为拓展，在社会上也能争取到更多的就业机会。从那以后发生的变化简直令人吃惊。”

今天，NAPO在美国49个州和26个国家拥有超过4000名成员。NAPO的领导层办事非常积极高效，并且雄心勃勃、豪情万丈。当加入一个由黑马人物构成的组织时，你就会看到这样的情况。在一个平等精英制度下，像NAPO这样充满活力和灵活多样的职业群体，都是通过识别共同的职业微观动机来实现自我组织、自我管理。这将成为社会常态，而不是例外。

但我们得保持清醒的头脑，仅上述三个例子，完全不能构成一种新的机会系统。我们并不是说萨米特、南新罕布什尔大学和NAPO解决了建立平等精英制度的所有问题，也不是把它们作为理想模型来加以模仿，而是将其作为这一概念的大胆证明。他们是先驱，就像黑马人物一样，勇敢地在荒野中开辟自己的道路。但回到实现平等适合这个话题，我们认为永远不会有什么最佳方式。每个机构都需要找到自己的解决方案来提供个性化和个性化选择。但萨米特、南新罕布什尔大学和NAPO证

明，当你通过个性化和个性化选择让人们得以解放时，社会不会陷入混乱。

你既会实现自己职业上的卓越，同时也能获得个人满足感。

如果我们想创造这些先驱所预示的世界，那就不仅仅要求必须做出制度上的改变，我们彼此之间也得承当相应的责任和义务。在黑马公约下，我们每个人都承担着个人义务。对于建立一个平等精英制度来说，这与制度所承担的义务一样重要。

## 13

满足感不能被动给予，它只能靠你自己努力争取。这就是为什么黑马公约中对个人规定的最高义务是个体担当。但正如黑马公约以一种颠覆传统的眼光看待机会平等一样，它对个体担当的观点也不同寻常。

在过去谈到担当时，我们整个社会都表现出一副系统性的虚伪面孔。我们坚持认为你有权做出个人选择，然后又剥夺了你的选择自由；我们坚持认为你必须接受教育才能获得职业机会，然后又在培养人才时强制执行配额限制；我们宣称每个人都有平等的机会攀登社会阶梯，然后又在选拔人才时强加了一个“偏心等距点”。

这是把被动挑选伪装成自由选择，有时社会甚至连这种伪装都没有。在大多数时候，有意义的选择只是留给富人和特权

阶层。我们建立了一个腐败的机会体系，其中只能产生极少数的赢家，然后告诉输家必须承担失败的责任。

但在平等适合的平等精英制度中，情况就会不同。你不再是机器上的一颗齿轮，也不再是一场选美比赛的参赛者。当被给予真正的选择权利时，你才能真正控制自己的生活。同时，这种权利的增加会产生更多责任。当社会赋权让你清楚自己的选择时，你就要对自己在追求满足感的过程中所做的决定承担全部责任。

在黑马公约下，计算很简单：选择的自由越大，个体担当的责任越大。

你有责任了解自己的微观动机。你有责任知道自己的选择。你有责任清楚自己的行动策略。当你对所有这些活动承担责任时，也就意味着你要对实现自己的满足感负责。

因此，一个平等精英制度只有在你愿意把追求满足感视为自己对社会承担的责任时才能正常运转。这就是你可以亲自推动社会制度平等适合的方式。只有我们选择支持新生的平等精英制度，而不是追求标准化卓越并放弃我们的选择权时，萨米特和美国学院这样的地方才会得以发展和改善。

## 14

从本质上讲，黑马公约是一种简单声明，即追求满足感既是一种个人权利也是一种公民义务。

当以这样一种直白方式进行表述时，黑马公约听起来既荒唐可笑又不切实际，甚至一些人可能觉得这不符合美国人的精神。在一个社会裂痕越来越大的时候，黑马公约很容易被误解为是通过把个人的权利感提升到基本价值观的高度而表现出自身的尊贵。

追求满足感似乎不是一条坚实可靠的原则，让我们凭此就可以建立一种社会公约。持标准化思维的那些批评者可能会因此挖苦我们：“你是在告诉我有义务专注于那些对我最重要的事情？追求自己的幸福是我的公民责任？我的意思是，有没有一个国家的开国文件宣布，追求满足感既是一项个人权利，也是一项公民义务？”

事实上，《独立宣言》里就提到了这点。

这个国家就是美国，这份文件就是《独立宣言》。

- 
1. Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century* (Cambridge: Belknap Press, 2014), 334.
  2. “精英制度”是一个奇特的组合词，它是把来自拉丁语的*mereo*（赢得）和来自希腊语的*kratos*（权力）拼在一起。
  3. 这也发生在历史上原本具有贬义的其他术语上，如“印象主义者”“妇女权利者”“大爆炸理论”。
  4. 贵族制度和配额制度有一个重要的共同点，即它们总是像在掷色子。在贵族阶层中，掷色子发生在你出生之前，即你有没有幸运地出生在一位男爵或伯爵的家里。在标准化公约下，掷色子发生在你出生之后，也就是为了确定你是否属于特殊的少数，你的“天赋”要经系统测试和排名。难怪人们更

喜欢这样的社会公约，因为它给父母带来希望，让他们觉得为自己孩子掷出的色子仍可能是6点。

5. 负和博弈 (negative-sum game) 指双方冲突和斗争的结果，其中所得小于所失，就是我们通常所说的游戏结果的总和为负数。它既包括一种两败俱伤的情况，这种情况下双方都有不同程度的损失；它也包括另一种“胜者”取得的利益小于“败者”所承受的损失的博弈游戏。——译者注
6. 罗德奖学金 (Rhodes Scholarships)，是世界上竞争最激烈的奖学金之一，得奖者被称为“罗德学者”。该奖学金由英国政治家、商人塞西尔·罗德自1902年创设，其评定标准包括学术表现、个人特质、领导能力、仁爱理念、勇敢精神和体能运动等多方面。——编者注
7. 在配额制度中，只有一小部分人能够适应标准化卓越的制度模式，无论这种模式是在怎样的政体下。苏联是一个集权主义国家，由于“负和博弈”的数学原理，它能够与美国保持人才抗衡之势，虽然美国是一个鼓励个性发展的自由国家。这是在两个人口规模相似、对卓越的概念相似的国家实施配额制所产生的结果在算术上的直接体现。

当你将一个配额制度与另一个配额制度进行比较时，赢家（更多顶级卓越产品的生产商）最终取决于谁拥有更多的候选人可供选择。如果可以攀登到人才阶梯顶端的名额固定，如奥运代表队、数学奥林匹克代表队、宇航员或芭蕾舞团，那么人口越多的国家在适应标准化卓越模式的时候就有越多的机会。

1980年，苏联和美国的人口差不多，苏联稍占一点优势：美国为2.26亿人，苏联为2.65亿人。虽然苏联现在已经解体，但美国人仍然通过使用国际标准的卓越模式，如国际学生评估计划 (PISA)，将自己的学生与其他国家的学生进行比较，来评估美国的教育成就。只要人才观念涉及一个固定的模板，并且保持一个标准化的精英制度，我们最终就会注定要“输”给其他使用标准化精英制度的国家。因为那些使用标准化精英制度的国家拥有更多的人口，例如今天的中国，也许将来还包括印度和巴西。我们都在玩同样的“负和博弈”游戏，这就严格限制了社会所能培育的精英人才的数量。

美国赢得“冷战”的胜利不是因为有卓越的人才培养体系和优秀的精英人才，因为这二者都与苏联相同。真正的原因在于，美国拥有一个容易被忽

视的人才优势，它虽然隐藏起来，却导致了后面所有的差异。这种人才优势隐藏在我们各种各样、丰富多彩的经济体系当中。

美国拥有经济学家所说的“市场经济”。在市场经济中，每一个经济主体，无论是个人还是企业，都可以自由地独立生产或消费他们认为合适的产品。由于每个代理人都可以根据个人的需要自由选择，供需平衡所产生的作用机制有助于在最需要的地方分配资源，从而提高每个人的生活水平。市场经济是一种生产领域的“正和博弈”。

相反，苏联拥有经济学家所称的“计划经济”。它缺乏灵活性，效率极低，而且发展起来困难重重。从理论上讲，计划经济充其量是一种“零和博弈”，但在实践中，苏联制度下的计划经济其实是在生产领域中的一种“负和博弈”。

在计划经济中，“中央计划委员会”任意决定生产多少产品，而不管实际需求如何，也不考虑个人利益。在苏联，国家计划委员会（the State Planning Committee）决定自己工厂每五年生产多少汽车、苹果和鞋子。也就是说，国家计划委员会制定了固定的生产配额。

我们还能在哪里找到固定的生产配额呢？在我们的高等教育体系中。教育界的每种配额制度都起到了计划经济的作用。无论社会对人才的实际需求如何，每一所标准化大学都实行人才配额。正如苏联的工厂不关心它们是否能生产出足够（或太多）的鞋子来满足人民的需求一样，美国的教育机构也不关心它们是否能培养出足够（或太多）的工程师、医生或剧作家。它在低需求领域造成人才过剩，在高需求领域造成人才不足；更糟糕的是，它像苏联的计划经济一样，只是培养标准化的卓越人才，而不是像美国市场经济一样，向无限的、不可预测的各种卓越领域开放。

毫不奇怪，苏联的计划经济充斥着腐败，就像我们自己在教育领域的配额制度充斥着腐败。由于没有足够的产品来满足需求，苏联很多高层官员直接从生产链的顶端为自己挑选最好的产品。在其他部门，贿赂和走后门也是司空见惯的社会现象。在我们的教育配额制度中，富人和特权阶层可以在有限的配额内获得特殊的名额。

然而，尽管美国和苏联在精英人才方面保持了势均力敌的状态，但美国培养的人才在总体广度上要比苏联大得多，这是怎么发生的呢？不是因为美国在教育领域的配额制度赢得了“冷战”的胜利，没有这种配额制度，美国



照样能赢。美国赢得了人类卓越多样性表现的比赛。美国之所以赢得了“冷战”，是因为美国的市场经济给了个人走曲折小径的自由。

在苏联，如果你从人才阶梯上被踢下来，就没有其他成功道路可走。但是在美国，即使没有沾上人才配额的光，你仍然有机会获得成功。因为不管你是否适合人才“偏心等距点”的需求，市场经济都为每个人提供了其他机会。美国之所以赢得了“冷战”，是因为有那么多辍学者、疲惫者、反叛者和淘汰者。他们虽然无人赏识，但一直在社会边缘默默工作。美国之所以取得胜利，是因为美国的社会中存在像道格·霍尔、英格丽德·卡罗奇、索尔·夏皮罗、艾伦·鲁洛和苏珊·罗杰斯这样的黑马人物。

8. 如果你试图爬到梯子的顶端，却被怀着同样愿望的其他候选人打败，后果会怎么样？在苏联，在成千上万渴望在电气工程、歌剧演唱或打水球方面取得优异成绩的学生当中，只有少数幸运儿能攀登到社会阶梯的顶端，许多同样充满激情和为目标而努力的竞争者被甩在了后面。对这些落选者来说，他们在现实生活中几乎不可能再踏入职业的卓越之境，甚至不会有机会从事接近卓越的职业。一旦落选，这些失败者不会得到国家的进一步支持，至少不会得到任何与苏联普通公民不同的待遇。正如一位苏联加盟共和国的运动员告诉我们的那样：“在东德（民主德国），所有社区游泳池的救生员都是由国家游泳队中落选的人员组成。这些人曾是优秀的游泳运动员，许多人只是在竞选国家队队员时才失败。尽管作为救生员，他们没有金钱或地位，但他们仍算幸运，因为大多数未能入选国家队的游泳运动员最终只能到工厂去工作。”

9. 即使你没有足够的运气来适应体制模式，也有其他方法可以在配额制度中作弊，只要假装适合体制模式就行了，比如编造课外活动，在大学论文中撒谎，伪造推荐信。另一种常见的假装适合体制模式的方法是在标准化测试中作弊，这种做法在全世界都很常见。

在平等精英制度中，作弊的机会大大减少，因为它没有标准化的考试，没有配额，也没有体制模式。你不是想证明自己比别人强，而是想成为最好的自己。

10. Stephanie Saul, “Public Colleges Chase Out-of-State Students, and Tuition,” New York Times, July 7, 2016, <https://www.nytimes.com/2016/07/08/us/public-colleges-chase-out-of-state-students-and-tuition.html>.

11. 在标准化时代初期，贵族阶层极其希望看到精英制度的兴起，因为精英制度就像一台道德洗衣机。当平民开始煽动对富人阶层的叛乱（甚至在俄罗斯和南美洲部分地区已经取得成功）时，一种把自己标榜为功绩体系的机会系统出现了。中低产阶层热爱标准化公约，因为公约承诺每个愿意努力工作、走社会规定道路的人都能攀登到社会阶梯的顶端，享受到以前为贵族保留的特权。很多人确实爬了上去。贵族阶层也喜欢它，因为他们仍然可以出钱购买进入配额的机会，而且不必担心被贴上“超级富豪”“强盗贵族”“政治寡头”等具有攻击性的标签，反而可以挥舞着一张来自名牌大学的文凭，就像现在每个有能力的平民学子都可努力争取得到的那种文凭一样。在精英制度里，贵族们会成为精英人士而不是贪婪之徒。老派贵族从来没有从社会上真正消失，他们恰恰学会了隐藏在哈佛大学MBA和斯坦福大学法律学位之后。
12. 不过，我们不应该太轻视标准化。它的本质并不坏。我们需要标准化时代创造条件，这样我们才能建立一种新的社会公约，从而形成平等精英制度。我们需要标准化时代来发明使个性化时代成为可能的那些科学和技术，正如封建时代使商业时代成为可能一样。标准化工业给我们创造了一个强大、多元的经济；标准化商业给我们提供了个性化技术；标准化科学为我们提供了必要的数据、知识和信息，让我们在此基础上进行超越。我们需要借助托勒密的《天文学大成》才能得到牛顿的《自然哲学的数学原理》。
13. 彼得·德鲁克在《管理自己》（Managing Oneself）一书中如此总结：“每一个现存的社会，即使是最具个人主义色彩的社会，都认为有两件事是理所当然的（即使只是下意识产生的认识）：一是工厂存在的时间比工人的寿命长；二是大多数人都不会改变自己的工作岗位。但今天的发展情况却与之恰恰相反。技术工人比工厂更长寿，而且他们经常跳槽到新的工作单位。因此，管理自己的需要正在创造一场人类事务的革命。”
14. Alex是一家专门发布网站世界排名的网站，该公司是亚马逊集团旗下的子公司之一。Siri原义为语音识别接口，是苹果公司在苹果手机、苹果平板电脑等产品上应用的一个语音助手。Cortn，中文名是微软小娜，它是微软发布的全球第一款个人智能助理。——编者注
15. 自我矫正是美国人的特点，它已经融入我们的政治体系（美国宪法修正案）。它与我们的经济体系（资本主义的自由市场原则）息息相关，但它从未接入我们的教育系统。

16. 我们并非对标准化公约下的每个细节都完全赞同。我们不赞同职业阶梯、人才“偏心等距点”或标准化考试。这些只有在我们接受了基本的社会真理之后才可能出现。而社会真理就是要接受，只有特殊的人才有天赋，他们应该得到最好的机会，或者那些为了追求职业卓越而牺牲个人成就的人应该得到社会的奖励。
17. 黑马公约中都是坚定的无党派条款，更准确地说，是后党派条款，因为它们融合成一个天衣无缝的统一体，成为一种基本的自由原则（平等机会）和基本的保守原则（个体责任）。然而，在黑马公约下，每一个原则都有一些不同于我们平常理解的含义。
18. 为了理解为什么一个建立在平等适合和个体担当基础上的机会制度会释放出人们身上的卓越潜力而不是人为地限制其发展，只需考虑下面这个问题：如果一所学校里的每个学生毕业时的平均成绩都达到完美的4.0分，那么情况会怎么样？换言之，如果每个学生都取得了优秀成绩呢？

在一个标准化的精英制度中，如果一所学校的每一个学生以完美的4.0分的平均成绩毕业，我们会合情合理地对这个结果产生严重怀疑。我们可能认为其中评分标准放得太宽松，或者出现了大面积的作弊现象，或是学校管理体系中出现了其他一些腐败现象。如果我们相信人才稀缺并可以对其排序，那除了上面这些怀疑，就不会再有其他合理的解释了。我们甚至会本能地对每个孩子都是优等生的想法感到好笑，嘲笑该学校认为自己的每个学生都很特殊，并宣布他们每个人都是优秀人才。这所学校最好能像SAT考试那样用钟形曲线或其他主观的细分方式，来找出哪些学生才是“真正”学习优秀，而其他学生仅是表现平庸。

然而，在平等精英制度中，每个学生都可以自由选择更好的方式处理他们最关心的事情。他们可以选择曲折的教育道路并以自己的速度进行学习，还可根据自己的锯齿状能力模式选择合适的学习策略，所以每个学生都可以并且应当在自己选择的学习项目中表现出色。当然，平等精英制度不会使用分数，但我们希望每个学生都能通过自己选择的能力评估，前提是他们拥有真正的选择机会。

19. 每个社会都面临着一个关于其社会组织形式的根本问题：谁有责任与他人、机构或人民保持一致？在标准化公约下，制度拥有至高无上的地位。1911年，弗雷德里克·泰勒声明：“过去，人是第一位的；将来，系统必须

是第一位的。”这一声明就已经对这一理论做出了阐述。但在黑马公约下，制度必须服从人民的需求。

20. 但我们必须保持警惕，确保每个人都能使用个性化技术，最好的系统不会沦为只为少数特权者囤积利益。到目前为止，个性化教育技术的领先开发者已经成功地将其提供给了所有民众，但我们不应该认为这是一种理所当然的现象。个性化和选择必须保证普适性，才能使平等精英制度成为能让每个人都参与其中的“正和博弈”游戏。
21. 和标准化制度相比，提供个性化和选择的制度拥有两大优势：一是规模得到增长，二是效率得到提高。通过取消配额，个性化制度可以采用基于增长的商业模式，而不是标准化制度所采用的静态模式。我们在萨米特学习和南新罕布什尔大学都见证了这种增长潜力。此外，个性化制度可以提高员工的工作效率，因为他们重视个人满足感。有满足感的员工工作起来更积极、更有效率。
22. K-12，即美国从幼儿园到12年级的教育，也就是美国的中小学及学前教育。——译者注

## 结语 追求幸福

学习他人思想的人，在充实自己的同时不会减损他人的智慧，就如点起蜡烛，照亮自己并不会给他人带来黑暗。⑨

——托马斯·杰斐逊

### 1

西方政治史上最具影响力的一句话肯定是美国《独立宣言》序言中的第一句：“我们认为下面这些真理是不言而喻的：人人生而平等，造物主赋予他们若干不可剥夺的权利，其中包括生命权、自由权和追求幸福的权利。”⑩这一神圣名言中最著名的表达是提及的三项不可剥夺的权利。然而奇怪的是，其中一项权利听起来有别于其他两个。虽然很容易忘记，但是当那些制定了世界上最古老、最持久的民主制度的杰出人士，确立了每个人最重要的权利时，他们非常古怪地把追求幸福与生命和自由并列于最高地位。

两个半世纪后，生命和自由仍然是公共舞台上不可或缺的一部分，我们仍在对人们的生命权和死亡权展开激烈争辩。在每一个选举季节，美国形形色色的政治家都在谴责各种侵犯自由的行为，并将其当作拉取选票的可靠手段。但是关于追求幸福的讨论却很少出现在公共场合。当美国人偶然想到这个短语在《独立宣言》中曾经存在的时候，他们通常怀疑这个短语的出现仅仅是出于一种文学上的修辞需要，一种旨在激起渴望自

由的人们内心共鸣的宣传口号而已。事实上，在它第一次出现在世界舞台上的时候，对幸福的追求立即在乔治国王统治下的整个英国遭到嘲笑。《独立宣言》发表后不到一个月，署名为“一个英国人”的抨击文章就出现在爱丁堡的一家杂志上：②

他们下一个不言而喻的事实和反叛的理由是，他们拥有不可剥夺的追求幸福的权利。追求幸福是不可剥夺的权利！……有任何活人听说过从一个人身上夺走对幸福的追求吗？美国人用这些话到底想表达什么意思，反正我自己是无法理解的。一个人可以从我身边夺走一匹马或一头牛，或者我可以把一匹马或一头牛抛弃，就像我可以处置自己身边的任何东西一样。但是，如果这些东西不属于我，那怎样才能将它们从我身边夺走或者将其抛弃，只能留给一些尚未出生的俄狄浦斯去解决了。

事实上，美国开国元勋们赋予这一神秘表达以丰富的意义。它反映了美国殖民地最伟大的思想家们在思考自由人民理想的社会组织形式的历史时刻。他们达成共识，坚信理性、哲学和公民辩论可以为政府提供比传统、宗教或流血更有效的解决方案。《独立宣言》的作者托马斯·杰斐逊比其他任何美国人都更深入地参与到对这个时代的理性、哲学和辩论的思考当中。

杰斐逊认为这份宣言是他传奇生活中的至高成就。杰斐逊的墓志铭是他在生前自己写的，上面写着他身为《独立宣言》的作者，是“我最希望被世人记住”的最重要成就。宣言中没有任何一句话能比“追求幸福”更简洁地表达出杰斐逊希望建立一个以普遍满足感为基础的民主社会的美好愿景。

杰斐逊已知的每一份宣言草案从头到尾都包含了四字短语，包括他为朋友和后代出版的首选版本，这些属于一种“导演剪辑”。<sup>②</sup>包括约翰·亚当斯和本杰明·富兰克林两位杰出的作家兼哲学家在内的《独立宣言》的全明星起草委员会，对杰斐逊的《独立宣言》草案进行了几次修订，但都保留了“追求幸福”这一用语。尽管国会对《独立宣言》的内容进行了激烈辩论，最终决定将杰斐逊起草的内容削减近1/4，没有任何记录表明有人曾要求删除或修改这个短语。因此，它出现在《独立宣言》中既非偶然，也非妥协，而是历史上最有天赋的一名政治思想家在精心打造一份他自认为是全人类的卓越文件时所进行的一种刻意宣告。

42年后，把追求幸福作为一项基本人权的概念仍然带有鲜明的美国特色。考虑一下其他国家开国文件中所界定的核心权利：加拿大追求的是“生命、自由和安全”（加拿大人还支持“和平、秩序和良好政府”），德国坚持“团结、正义和自由”，法国主张“自由、平等和博爱”。诚然，这些都是重要的原则，它们都是公民社会的一项基本权利，但这些民主原则主要体现了一种集体理想。这些国家的社会公约中明显缺乏个性化概念。

一个政府可以在不考虑个体差异的情况下，在整个社会范围内保护所有公民的生命和自由。例如，死刑可以被宣布为非法，这将保证政府不能夺走任何人的生命，不管他犯下的具体

罪行是什么。相反，追求幸福在每个人身上都表现得不一样。因此，保护追求幸福的权利就需要认识追求幸福者的个性。

将生命和自由纳入《独立宣言》并没有什么特别的创意。早在1215年制定的英格兰《大宪章》中，这两种价值观就在公众场所受到保护。令人惊讶的是，美国在世界各国中之所以表现得与众不同，是因为它的缔造者们相信理想社会是一个体现个性重要性的社会。

最重要的是，在这样的社会中，公民个人的满足感受到了重视。

### 3

美国开国元勋们都深受苏格兰启蒙运动思想的影响，其中杰斐逊所受的影响最大，而苏格兰启蒙运动就极其关注人民的满足感。

今天，我们说到苏格兰就想起风笛、电影《勇敢的心》和演员肖恩·康纳利说话的口音，但是那个寒冷崎岖的国家也是启蒙思想无可争议的诞生地。其中一名苏格兰人经常被称为第一位启蒙哲学家，他就是格拉斯哥的教授——弗兰西斯·哈奇森。杰斐逊从小就接触苏格兰思想。杰斐逊最有影响力的精神导师中，有2/3是苏格兰人，其中包括威廉·道格拉斯牧师和威廉·斯莫尔教授，后者被杰斐逊视为“像父亲一样的人物，在大学期间，他对我的学习给予了开明而热情的指导，我的一切都拜他所赐”。<sup>①</sup>



在杰斐逊求学生涯以及他起草《独立宣言》的时候，他的藏书中满是苏格兰哲学家的著作，他对这些著作还进行了大量的复制和注释。这些哲学著作花在思考“幸福”上的篇幅远远多于对生活、自由或财产的关注。

今天我们认为幸福就是高兴或快乐（happy）的意思，但这并不是幸福在启蒙时代的内涵。英语中的“happy”是名词“hap”的形容词，而“hap”的意思是事件或情况。在这一意义的基础上，英语中出现了各种以“hap”为词根的单词：mishap（不幸、坏的事情）、hapless（不幸的、没有任何有利事件）以及haphazard（偶然）和happenstance（偶然事件）。

因此，就其最初意义而言，“happy”这个形容词指的是适合某一特定事件的。于是，“happy thought”（快乐思想）就是一种非常适合谈话的想法，“happy garment”（快乐服装）则是一种适合社交活动的衣服。苏格兰启蒙运动哲学家大卫·休谟谈到一种“happy theory”（快乐理论），因为它能不断地适应新的数据。休谟还写了一句话，可以作为黑马人物的座右铭：“一个人所处的环境如果适合他的脾气，他就会感到快乐。”

虽然“happiness”（幸福）的意思本来是中性的，意思是“适合一个人环境的状态”，但到了杰斐逊时代，它已经成为“goodhap”（好运气）的同义词，意思是“适合一个人的环境的有利状态”，正如“lucky”（幸运）和“fortunate”（幸运的）从“随机”的意思演变为“好运气”一样。

在美国的政治文件中，第一个提到幸福的地方是杰斐逊的朋友乔治·梅森在《独立宣言》发表前几个月所发表的《弗吉尼亚权利宣言》（Virginia Declaration of Rights）。梅森写道：“从本质上讲，所有的人都同样自由和独立，都具有某些天生的权利……（包括）追求并获得幸福。”历史学家杰克·D. 沃伦（Jack D. Warren）在分析梅森对这个词的用法时指出，幸福“并不像现在看起来那样是一个模糊的目标。幸福并不意味着快乐，尽管18世纪的思想家认为幸福应当令人快乐。对于像梅森这样的思想家来说，当一个人的条件与他的性格、才智和能力契合时，他就获得了幸福”。注

换言之，对于美国开国元勋们来说，幸福就相当于黑马人物所定义的“满足感”一词。

## 4

杰斐逊本可以在《独立宣言》中承诺人人都能得到平等的满足感，但他没有这样做。相反，他所承诺的平等是对满足感的追求。这是一种深思熟虑的明智选择，是经过了具有启蒙运动特征的一系列推理之后才得出的结论。

启蒙思想家崇尚科学。杰斐逊心中最崇拜的英雄之一是艾萨克·牛顿，而牛顿证明了支配自然运行的是一些不可侵犯的科学法则。对于杰斐逊和其他美国开国元勋来说，追求幸福被视为一种科学的人性法则，类似于牛顿的万有引力定律。

苏格兰哲学家约翰·洛克对“追求幸福”进行了精辟的分析。他在分析中强调在人性中追求幸福的“持久性”，他写

道：“连万能的上帝也需要追求幸福。”<sup>①</sup>杰斐逊研究过的弗兰西斯·哈奇森写道：“人类注定要追求自己的幸福。”<sup>②</sup>杰斐逊钦佩的作家劳伦斯·斯特恩写道：“人类最大的追求是追求幸福，这是他天性中第一个也是最强烈的愿望。”<sup>③</sup>西北大学的历史学荣誉退休教授加里·威尔斯（Garry Wills）用他职业生涯的一部分时间研究了杰斐逊所说的“追求幸福”的含义，并总结了这些思想家对杰斐逊的影响：“因此，杰斐逊说人类‘追求幸福’不仅仅是出于一种模糊的渴望，事实上，是出自人类本性的统一需要，就像磁针总是指向北方一样。这是一部规范性法律，一部人类可以驾驭的法律。”

根据启蒙运动的思想，如果某种东西是人性的法则，那么它必然是道德的法则。它就是一种权利。换句话说，因为每个人天生都是为了追求幸福，去寻找最适合他们的环境，所以这种追求是一种基本的必须得到保护的自由。“当他们找到了自己必须追求的东西，”威尔斯解释说，“他们就知道自己有权去追求它。”

启蒙思想推理链的最后一步是，如果某件事属于道德法（属于个人权利），那么该权利就必须得到政府的保护。这必须成为一条政治原则。美国开国元勋詹姆斯·威尔逊在发表《独立宣言》的8年前就写道：“社会的幸福是每个政府的第一定律。”<sup>④</sup>在早期启蒙运动中最有影响力的论文之一《道德哲学体系》（A System of Moral Philosophy）中，哈奇森断言：“普遍的幸福是所有政治联盟的最高目的。”<sup>⑤</sup>

因此杰斐逊认为，通过科学定律、道德法则和政治原理等逻辑步骤的层层推导，追求满足感是个人拥有的权利，必须得到每一种公正的社会契约的保障。

大多数开国元勋完全同意，一个独立的美国政府体系必须以保护和培养公民的满足感为首要目标之一，这就是他们在签署《独立宣言》时可能持有的信条。

但是杰斐逊如此措辞其实还有更深长的意味。

杰斐逊以天马行空的思想闻名于世，他对于如何改善世界的远见卓识远远领先于他的时代，追求幸福就是其中之一。有证据表明，杰斐逊打算将“追求幸福”不仅仅作为个人享有追求满足感权利的一般声明，同时也作为如何为每个人提供满足感的解决方案。

## 5

尽管他们永远不会使用这样的现代语言，但杰斐逊的许多启蒙老师相信，在个人追求的满足感和社会所有成员的集体满足感之间存在一个积极的反馈回路。根据这种想法，一个人对满足感的追求不可避免地会让周围人受益，而增加周围人满足感的行为会提升自己的满足感。

曾指导过大卫·休谟和亚当·斯密的苏格兰哲学家亨利·霍姆（凯慕斯勋爵）可能是第一个将这一概念的基本形式表达出来的人，他写道：“人类有一种仁慈的原则，促使他平等地追求所有人的幸福。”<sup>①</sup>然后，哈奇森把个人对幸福的追求和

集体幸福连接起来构成一个循环，他写道：“每个行为主体都可能会发现促进自己个人幸福的最可靠方法就是采取有益公众的行动……同样地，有益公众的行动可能会让每个观察者都发现一些小小的好处，从而让他认可该行动，并对该行动主体产生好感。”<sup>①</sup>

杰斐逊读过的另一位苏格兰启蒙运动哲学家亚当·弗格森的作品也认为社会中个人满足和集体满足之间存在互惠关系：“同样，个人的幸福也是公民社会的伟大目标。试想，如果一个集体与其成员相分离，那么从哪种角度观察，该集体能在其成员不满意的情况下获得好处呢？然而，社会及其成员之间的利益很容易调和。如果一个人认为自己无论从哪方面来说都亏欠公众，那他在回报公众的同时，就获得了他天性所能赋予的最大幸福。”<sup>②</sup>

杰斐逊吸收了这些启蒙运动中关于满足感的社会动力思想，并得出结论，个人对满足感的追求不仅是一种权利，也是一种义务，并且该义务会成为一种基本机制，从而增加社会的集体满足感。查理·科利尔（Charles Collier）是慈善战略的思想领袖，他在2006年出版的《家庭财富》（*Wealth in Families*）一书中鼓励未来的慈善家关注杰斐逊的结论：“根据托马斯·杰斐逊的观点，‘追求幸福与学习了解自己的内部旅程和为他人服务的外部旅程有关’。”<sup>③</sup>

在这种情况下，杰斐逊在《独立宣言》中最著名也是最令人困惑的一句话是对黑马公约的简洁表述，既肯定了平等适合

（你拥有追求满足感的权利），又肯定了个体担当（你承担着追求满足感的义务）。

## 6

但杰斐逊的人格存在严重分裂。尽管他认为奴隶制不正义，并多次试图在他的家乡弗吉尼亚限制或废除奴隶制，但他终其一生都是一个奴隶主，并且在一生中拥有600多个奴隶。尽管一些和他一样身为奴隶主的同胞，包括他的弗吉尼亚同乡乔治·华盛顿，都在临终前找到了解放奴隶的勇气，但杰斐逊却没有采取同样的行动。史料文献清楚地表明，杰斐逊在自己的私人生活中并没有遵守他在公开场合热情倡导的那些原则。因此，托马斯·杰斐逊像我们每个人一样，应该为自己的不道德行为承担责任。

但是我们有可能也有必要把一个人的行为和他推崇的观点分开。我们可以一边谴责发明家，一边赞扬他的发明。不管牛顿本人在道德上有什么污点，但万有引力定律都是既美丽又真实的存在。而杰斐逊将满足感既视为一种权利又视为一种义务的理念，应该被排除在他本人的阴影之外，因为这种理念是构建真正平等精英制度的关键。

任何一个社会，如果强制其机构为所有公民追求满足感提供条件，同时又强制公民将追求个人满足感作为一项基本义务，那么它将是一场能同时实现卓越并提供满足感的“正和博弈”，只要有一个关键假设成立即可：任何实现自身满足感的个人都自然觉得这是自己承担的一种义务，即要回馈曾支持自己去追求满足感的那个社会。⑨



正如我们所看到的那样，启蒙思想家把追求个人满足感必然促使个人帮助他人实现满足感的观点提升到了信仰的高度。两个多世纪以后，我们发现他们的信仰在现实中得以落实。在黑马计划中，我们一次又一次地发现，那些已经获得个人满足感的专家真诚渴望自己也能为他人的快乐和福祉做出贡献。

一些在职业上取得卓越成就的黑马人物，虽然看似并不特别在意慈善事业，但他们也有回报社会的强烈愿望。安妮·杜克（Annie Duke）是在一所常春藤盟校攻读认知语言学的模范博士生，尽管她在学术上取得了令人敬畏的成就，但她觉得这不是自己真正想要的生活。在完成论文前几个月，她突然中断了自己的博士项目，搬到蒙大拿州，在乡村赌场那些烟雾弥漫、喧闹嘈杂的密室里玩扑克，并找到了意想不到的满足感。在新发现的赌博这种微观动机的驱使下，她花了7年时间在从拉斯维加斯到大西洋城的扑克室里磨炼技能，展示自己善于诈唬玩家以及猜测对方心理的赌牌技巧，直到她在德州扑克冠军锦标赛中与自己同时代最好的几位扑克选手同桌竞技，他们包括丹尼尔·内格雷亚努（Daniel Negreanu）、菲尔·赫尔穆特（Phil Hellmuth）和菲尔·艾维（Phil Ivey）。她打败了所有扑克高手，获得了200万美元的奖金。

然而，就其本质而言，尽管安妮所做的是尽一切努力清空对手的钱包，但她可能是你所遇到的最正派、最善良的女人之一。2012年，她放弃了自己的扑克生涯，全身心地投入慈善事业。她特别感兴趣的是早期教育，她想努力为所有年轻人提供平等机会。她和别人一起创办了一个非营利性组织“我如何决定”（How I Decide），帮助那些贫困的中学生理解如何做出

自己的决定。她同时也是多个与教育相关的非营利组织的董事会成员。

安妮说：“随着更好地了解自己的动机和兴趣，我做事也变得更更有目标。现在我已经能够以一种适合自己个性的方式从事慈善事业，并尽了自己最大的努力。有一件事让我受益匪浅，那就是暂时忽略长远目标，并对新的选择敞开心扉，而这正是我试图让年轻人记住的一点：如果你坚持走一条笔直而狭窄的道路，就会错过许多更适合自己的机会。”

最引人注目的是，那些出身卑微的黑马人物，在最终获得充实的生活之前经受了艰难和堕落的重重考验，因此，即使他们想脱离社会并享受自己来之不易的成功果实，也不会有人持有异议，但他们仍然把服务社会作为自己生活的重心。托马斯·普赖斯（Thomas Price）就是这样一个人。托马斯的父亲是一个美国黑人，母亲是白人，而且在他尚未出生时，他的母亲又嫁给了一个白人男子，所以托马斯的出生让他的这个“继父”既惊又怒。毫无疑问，他认为这个孩子不是自己的亲生儿子。几年之后，托马斯的母亲自杀了。托马斯这位虐待成性的继父带着托马斯去了阿拉斯加，并与安克雷奇的一名女子同居。后来继父不辞而别，从此再也没人见过他。

14岁时，孤独的托马斯只能和一个与他毫无关系的女人住在一起，而这个女人也没有兴趣真心照顾他。她要求托马斯自己挣钱支付食宿费用。他在一家汉堡店找到了一份工作，开始每周40小时的辛勤工作，同时又尽最大努力坚持读完高中。但他所有的工资都被那个女人扣下了。在15岁的时候，托马斯实



在忍无可忍，他搬出去和一个贩毒少年住在了拖车里。托马斯从未得到一个富有爱心的成年人的持续照顾，在那之后也不会再有一个成年人作为他的监护人了。

在标准化公约下，即使我们措辞委婉，也只能说托马斯发展出卓越能力的希望微乎其微。然而，托马斯却以自己的方式找到了满足感。他发现自己非常喜欢烹饪，喜欢厨房中的友谊，并逐渐成为餐厅的领导。他开始在世界各地的餐馆工作，先后在墨西哥、得克萨斯、泰国和印度尼西亚待了一段时间，然后到了西雅图。在那里，他发现了适合侍酒师成长的平等精英制度。

这对他来说是一个完美的“适合”。

2012年，47岁的他通过了侍酒大师文凭考试，成为世界上最有才华的侍酒师之一。

托马斯被自己的监护人抛弃，被迫在几乎没有任何教育、支持或别人关怀的情况下找到了发展道路。然而今天，托马斯以服务他人为荣：他不仅是一名酒店行业的精英人员，而且也是世界侍酒大师协会的教育委员会主席和非营利性的侍酒师教育基金协会的奖学金主任，这些角色让他能够帮助那些对从事品酒行业感兴趣的贫困学生。“能够资助别人朝着他们所追求的目标而努力，这是一种美妙的感觉。当我想到人们收到奖学金支票时脸上的表情时，我都会激动地抽噎。”托马斯说，“我在年轻时曾面临如此多的经济困难，所以现在我对能帮助别人感到非常满意，觉得很有成就感。”

有人可能会争辩说，不是每个找到满足感的人都会觉得自己有义务帮助别人。你甚至可能会争辩说，我们的黑马人物采访中存在着自我选择偏见，即采访对象都是那些同意向科学家公开自己的生活而不图实际报酬的成功人物，可能这些人天生就乐于助人。这种批判言之有理。但是，如此众多的黑马人物，虽然具有不同的背景和不同的人生旅程，但最终都致力于改善他人的生活，这本身就是一个难以忽视的证据。

归根结底，不管我们是否能够证明成功会不可避免地导致每个人都想为社会做出贡献，这些都不是我们想表达的要点，我们想传达的要点其实可以归结为一个非常简单的问题，一个只有你自己才能回答的问题：你愿意支持哪种机会系统，是当前的配额制度还是平等精英制度？

你是否想赌一赌：在标准化公约下，你的同胞对他人有慈善之心吗？你想把赌注押在大多数民众身上吗？赌他们虽然被配额限制和“偏心等距点”阻止获得社会最佳机会，并为实现少数特权阶层的满足感而牺牲自己的满足感，但又渴望回报这样的社会？

还是你想打赌，在一个致力于平等适合的社会里，你的同胞会对他人怀有慈悲之心，每个人都觉得社会支持他们以自己的方式来实现个人满足感？

我们的制度负责维护我们的配额制度和标准化公约，与之对应的是，黑马公约必须得到我们每个人的认可和支持。在一个重视平等适合和个体担当的社会里，你自己的意志力总是会发挥作用。只有当我们每个人都感到有一种强烈的相互帮助的

义务，并且必须得到确保个性发扬的社会公约的支持时，平等精英制度才能变成让人获得满足感的正和博弈。

这是杰斐逊为人们追求幸福所设计的极具想象力的美好愿景。当时，这是一个超前的想法；现在，实现该想法的时机已经成熟。

这个惊人的机会诞生于一个时代的开端。当时美国殖民地最杰出的人才抛开分歧，为最终取得胜利并肩战斗：一个独立的国家，终有一天可以确保生命和自由，当然，还可以让所有人追求自己的满足感。只有当你承诺在追求满足感的过程中发扬自己的个性才能实现这样的机会。只有当你认识到追求满足感的自由最终取决于你支持他人自由地选择人生道路时，这样的机会才可以实现。

这是我们一直以来的期望。

让我们继续完成先辈已经开始的这项工作吧！

- 
1. 出自1813年8月13日托马斯·杰斐逊给艾萨克·麦克弗森的一封信。我们也可以把罗伯特·路易斯·史蒂文森（Robert Louis Stevenson）的这句话当作题词：“让人们感到满足是我们最不重视的责任。”
  2. 尽管这一章来源广泛，但我们最感谢的是加里·威尔斯在1978年撰写的《创造美国：杰斐逊的独立宣言》（*Inventing America: Jefferson's Declaration of Independence*）。这部作品把我们引向了这里讨论的主题。对我们来说，《创造美国》是我们迄今为止遇到的关于《独立宣言》的最有用也最有信息性的文本，我们在此强烈推荐这部作品。

《独立宣言》中对“追求幸福”的最新学术思考的总结，包括对加里·威尔斯观点的评论，我们建议读者去阅读詹姆斯·克里明斯（James

Crimmins) 编辑的《布卢姆斯伯里功利主义百科全书》(The Bloomsbury Encyclopedia of Utilitarianism) 中关于“追求幸福”的那条具有高度信息性的参考条目。

3. 指的是《苏格兰杂志》，1776年8月。
4. “Jefferson’ s Draft of the Declaration of Inde-pendence, 28 June, 1776, ” American History, <http://www.let.rug.nl/usa/documents/1776-1785/jeffersons-draft-of-the-declaration-of-independence.php>.
5. 摘自1815年1月15日托马斯·杰斐逊写给路易斯·H. 吉拉丁 (Louis H. Girardin) 的信。
6. Jack D. Warren, “George Mason, the Thoughtful Revolutionary,” Gunston Gazette 6, no. 1 (2001): 6-8: [http://www.gunstonhall.org/georgemason/essays/warren\\_essay.html#jdw](http://www.gunstonhall.org/georgemason/essays/warren_essay.html#jdw).
7. 因此，智慧本质的完美之处在于对真实和实在的幸福进行仔细而持续的追求。对我们自己的关心（因为我们不能把想象当成真正的幸福）就构成了我们获得自由的必要基础。我们坚定不移地追求幸福，因为它能给我们带来最大的好处，因此，我们总是渴望追求它，越是如此我们就越能从执意要做某种行为的冲动中解脱出来，从对欲望的顺从中解脱出来，从对某种事物的渴望中解脱出来，从而发现更值得追求的好处，直到我们适当地对其进行检查，了解它是否倾向于成就我们真正的幸福或是与我们追求的真正幸福背道而驰。因此，在了解到这个问题的重要性以及该问题的性质之前，我们必须优先选择和追求真正的幸福，因为这符合我们最大的利益。所以在特定的情况下，我们不得不暂时停止满足自身的欲望。这段论述摘自：John Locke, *An Essay Concerning Human Understanding* (T. Tegg and Son, 1836), 171。
8. Francis Hutcheson, *An Essay on the Nature and Conduct of the Passions and Affections* (R. and A. Foulis, 1769), 31.
9. Laurence Sterne, *The Complete Works: With a Life of the Author Written by Himself* (Edin-burgh: Nimmo, 1882), 251.

10. “从本质上讲，所有人都是平等和自由的。没有人在未经其同意的情况下对另一个人拥有任何权力。所有合法的政府都建立在受其支配的人的同意之上。给予这种同意是为了确保和增加被统治者的幸福，超过他们在独立和不相关的自然状态下所能享有的幸福。其结果是，社会的幸福是每个政府的第一定律。”1768年，美国开国元勋詹姆斯·威尔逊在《英国议会立法权的性质和范围的考虑》(Considerations on the Nature and Extension of the Legislative Authority of the British Parliament)一书中撰文摘自：James Wilson, The Works of the Honourable James Wilson, ed. Bird Wilson (Philadelphia: Lorenzo Press, 1804), 206。
11. Francis Hutcheson and William Leechman, A System of Moral Philosophy, 3 vol. (London: Millar, 1755), 1:226.
12. Henry Home, Lord Kames, Es-says on the Principles of Morality and Natural Religion: In Two Parts (C. Hitch and L. Hawes, R. and J. Dodsley, J. Rivington and J. Fletcher, and J. Richardson, 1758), 57.
13. Francis Hutcheson, An Essay on the Nature and Conduct of the Passions and Affections (London: A. Ward, V. and P. Knapton, and T. Longman, 1756), 210- 11.
14. Adam Fergusson, An Essay on the History of Civil Society (Dublin: Boulter Grierson, 1767), 85.
15. A similar idea is expressed by Linda Bolton in Facing the Other: Ethical Dis-ruption and the American Mind (Baton Rouge: Louisiana State Univ. Press, 2004)。在该书第101页中表达了类似的观点：我们必须将宣言的这一原则解读为一个优先考虑的原则，至少在理论上，确保个人对整体要承担的责任。杰斐逊理想中的公民，在追求他的特殊幸福时，发现自己的幸福依赖于别人的幸福和安乐，这种幸福和安乐是通过政府和社会这两根“纽带”而与他联系在一起的。
16. 满足感是确保这一点的唯一可能机制，因为其他任何指标都会导致赢家和输家的出现。满足感是我们所有人实现共赢的唯一方式，因为就像杰斐逊把人的想法比作蜡烛的火焰一样，增加你的满足感不会以减少我的满足感为前提。

根据标准化公约，我们与机会制度之间所发生的几乎所有互动都带有交易性质。我给你交学费，作为回报，我希望得到文凭（而不是教育）。我为了得到一个宝贵的人才名额而付费，作为回报，你最好帮我爬上人才阶梯。但这就意味着那些在配额中没有占据位置的人，那些从阶梯上被踢下来的人，对其他任何人都不承担义务。我的教育交易既然没有给我带来任何好处，那我为什么要做出回报呢？

相比之下，黑马公约下的几乎所有互动都具有相关性。你在对自己最重要的事情上做得越来越好了。你正以自己的方式获得满足感并实现卓越。现在你必须对支持自己的系统做出一些回报，因为它容纳你的优缺点和其他一切，尊重并培养你的个性，给你如此多的帮助，而不是强迫你去适应攀登社会阶梯的制度模式。

## 致谢

### 共同致谢

我们在本书中能够以自己的方式撰写想要表达的内容。然而，要想沿着这条蜿蜒小径达到如此高度，需要得到许多优秀人才的大力支持。

如果没有出色的编辑吉迪恩·韦尔的热情和信念，这本书就不可能面世，因为他给我们提供了足够的空间让我们的想法得以实现，并给我们提供了足够的指导。我们的经纪人霍华德·尤恩起到了不可替代的作用，让我们可以心无旁骛地解决剩下的问题。

如果要建立一个律师名人堂，那么我们会提名律师克里斯·贝特克，因为除了法律事务，他总是乐于指导我们并滋养我们的梦想。

苏珊·奎斯特也许是你从未见过的最热情、最有效率的制作编辑，头脑极为清醒，人也最直率。我们希望今后所有的书都能由他来进行编辑。杰西·多尔希是一位出色的编辑，他目光敏锐，做事沉稳，避免我们犯错误。而布鲁诺·加佐尼拥有一种独特的三维视觉天赋，让我们有幸从中受益匪浅。

Populace这家机构一直是我们的灵感源泉和精神支持，感谢比尔和杜威·罗塞蒂、黛比·纽豪斯、沃尔特·哈斯、布莱

恩·戴利、帕里萨·鲁哈尼、罗瑞·亨德森、莉萨·瓦琼、坦尼娅·冈萨雷斯和特蕾莎·卡利诺斯基。

我们还要感谢哈佛大学教育研究生院前院长吉姆·瑞安，他支持建立个性化科学实验室以及我们进行的黑马计划。

美国变星观察者协会（AAVSO）的执行官斯特拉·卡夫卡回答了我们关于太空的问题，并帮助我们找到那些从曲折小径上走过来的天文学家。

我们还热忱地感谢专业训狗师协会的曼迪·罗伯茨、美国对外服务协会的肯尼思·科罗——门茨、国家认证专业助产士协会的坦尼亚·凯密特、国际助产士与妇女健康杂志的弗朗西·利基斯、制图与地理信息协会的马修·赖斯、国际海洋动物训练协会的格雷·斯塔福德、美国天文学会的里克·费恩——伯格、波士顿建筑师学会的波利·卡彭特、观鸟杂志的泰德·弗洛伊德和美国保护协会的艾尔·温特沃斯。

我们对全美生产力和组织专业人员协会的杰出人士，特别是富有成效和组织严密的杰西卡·肯尼迪，充满尊重、钦佩和热爱之情。此外还要特别感谢苏·派恩、洛里·范德·克洛尔和斯蒂芬妮·麦格拉思。

我们从南新罕布什尔大学身上可以瞥见未来的发展方向。保罗·勒布朗是一个狂热的幻想家、学术“巫师”，他总是充满无穷的精力，而克莉丝蒂娜·拉塞尔和利比·梅就是这位“巫师”身边的助手。



萨米特公立学校所取得的一个又一个成就让我们眼花缭乱、目不暇接。我们要感谢黛安娜·塔文纳向我们展示教育所起的作用以及教育的发展方向，还要感谢米拉·布朗给我们提供的帮助。

一些参加黑马计划的人物也特别值得感谢，因为他们慷慨大方，并展示出一种精神热忱。迈克尔·马尔是我们下次用餐时首选的侍酒师。贾尼斯·卡特是一个非凡人物，他在最后一刻从书中溜走了；漫威电影的无名英雄拉尔斯·温特也是如此，他从正文滑到了注释中。可以打赌，这两匹杰出的“黑马”的名字将很快出现在本书中。谢谢戴维·坦泽把我们介绍给美国的气球飞行员，我们希望有一天他能带我们飞到高空。米歇尔·卡特是美国的女英雄和模范人物。劳伦斯·米尔曼是一个可爱的人，本书的写作就融入了他颠覆传统的精神，我们相信你很快就会听到更多关于他的消息。马修·阿普尔盖特也属于本书所列的黑马人物，他会在不久的将来取得自己的成就。此外还有安妮·杜克，我们希望他永远不会坐在我们左边的扑克桌上，但是我们要对他支持并鼓励我们扩大黑马计划表示衷心感谢。

我们还必须感谢我们的研究人员：乔丹·哈罗德、罗斯卡·拉兹万、米洛斯·维达科维奇、拉杜·拉杜、莎拉·施密特、奥列格·塔加诺夫、杰米·米勒、埃米莉·柯廷、阿图尔·科尔帕科夫、亨利·马科斯、尼克·威洛斯和塔尼亚·戈德马克尔。三位天文学家帮助我们了解关于宇宙学领域的基本情况，他们是：戴维·霍格、斯科特·高迪和戴维·夏波诺。而

达西·威尔逊和布伦纳·阿伯特这两位教练则帮助我们学习关于田径的基础知识。

一些人或多或少地帮助我们完成了本书的手稿，他们是詹尼珀·墨菲、德里斯·祖克里、罗恩·坦纳、卡利姆·萨利巴、达拉·凯、凯林·罗斯、桑迪·欧加斯和海科·斯帕莱。

三位科学家为我们的写作奠定了理论基础，他们看到了别人没有注意到的维度，他们就是：彼得·莫勒纳尔、库尔特·费舍尔和理查德·勒纳。

最后，当然也是最重要的，我们想对黑马计划所采访的一系列黑马人物表示谢意。这些取得惊人成功的自我觉醒者，我们无论如何感谢都不过分。这本书最终也是献给他们的。

### 托德·罗斯的个人致谢

感谢凯琳、奥斯汀和内森，他们和我一起踏上这趟写作之旅，不管快乐还是痛苦，始终不离不弃，一直陪在我身边。他们的关爱和支持对我来说代表了一切。与写书的人结婚需要具有极度的耐心，我不配拥有这样好的一位妻子，她帮我分担了很多工作。

感谢我的父亲拉里、母亲莱达，他们是黑马生活的完美榜样。金姆、道格、凯文、米西，他们是我在这个世界上最好的兄弟姐妹。

特别感谢帕丽萨·鲁哈尼，他是我在Populace的共同创办人，当时我们在一起的那段经历真是太刺激了！如果没有他的

高瞻远瞩、奉献精神以及工作办事的综合能力，我要写完本书简直不可想象！

最后感谢我的教子奥黛丽和埃米莉·鲁哈尼-萨达菲，看到他们我就非常开心。

### 奥吉·奥加斯的个人致谢

一只知更鸟，献给我历尽艰辛的父母。我在漫长而曲折的人生道路上迈出的每一步，都少不了他们的陪伴。

赛·柴坦尼亚聪敏过人，是我的好朋友，我们一起合作的时间最长。在她的帮助下，本书的写作才能朝着富有成效的方向发展。

我很高兴看到米拉长大了。

巴兹尔、扎尔和杰里米，他们是我的好兄弟，在本书的写作中他们与我同甘共苦，不断给予我精神上的鼓励。里姆虽然文静但很有天赋，她不久就可以自己写书了。

但我首先要感谢的是这个世界上唯一能理解我想法的人托弗尔。没有他，我可能仍在山脚苦苦挣扎、日渐憔悴；没有他，我可能仍在徒劳无功地把文字铲进渐渐熄灭的火焰当中；没有他，这本书只会成为空中楼阁，而不是现在大家看到的这个版本。