

管理

MAXIMIZE YOUR POTENTIAL

99U◎著 [美] 约瑟琳·K. 格蕾◎编 刘帅◎译

你的每个潜能

创造新机会
学习新技能
建立弹性人脉网络

美国亚马逊商业图书No.1

2014台湾博客来

年度畅销百大·商业理财Top6·金石堂店员最想读

21位

全球创意名家、名校教授、新锐企业家、Ted讲师

倾囊相授

走出事业的“安全区”

建立更好的工作与创意习惯

彻底发挥你的各种天赋

Grow Your Expertise,
Take Bold Risks
& Build an
Incredible Career



化学工业出版社

管理你的每个潜能

99U◎著 [美] 约瑟琳·K. 格蕾◎编 刘帅◎译

MAXIMIZE YOUR POTENTIAL

Grow Your Expertise,

Take Bold Risks

& Build an

Incredible Career



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理你的每个潜能/[美] 格蕾(Glei, J. K.) 著; 刘帅译.

北京: 化学工业出版社, 2016. 1

书名原文: Maximize Your Potential

ISBN 978-7-122-25519-8

I. ①管… II. ①格… ②刘… III. ①潜能-智力开发 ②成功心理

IV. ①B848

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 255536 号

Published in the United States by Amazon Publishing, 2014.

Possible under a license arrangement originating with Amazon Publishing, www. apub. com.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Amazon Publishing 授权化学工业出版社独家出版发行。

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分, 违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2015-7876

责任编辑: 王冬军 裴 蕾

装帧设计: 水玉银文化

责任校对: 王素芹

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 北京画中画印刷有限公司

880mm×1230mm 1/32 印张 $7\frac{1}{2}$ 字数 132 千字

2016 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686)

售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 32.00 元

版权所有 违者必究

TABLE
OF
CONTENTS

—

目录

XI	序言
XIII	前言：奔跑吧！兄弟 ——斯科特·贝尔斯基 —

第1章 创造机会

005	欲随心动，先利其器 ——卡尔·纽波特
015	重新挖掘你的企业家天性 ——本·卡斯诺查
023	Q&A：不断地重新想象自己的职业 ——罗伯特·萨菲恩
031	制造专属于你的幸运 ——约瑟琳·K. 格蕾
041	找到工作中的着力点 ——斯科特·贝尔斯基

第2章 构建专业知识

- 053 做得好与做得更好
——海蒂·格兰特·霍尔沃森
- 063 通过有意识的训练成为大师
——托尼·施瓦茨
- 073 Q&A：学会在舒适区外生活
——乔舒亚·福尔
- 083 重新安排每日习惯
——斯科特·H. 扬
- 093 用日记激发创意
——特瑞莎·阿玛贝尔、史蒂芬·克莱默、埃拉·本-乌尔

第3章 一路同行：发展人际关系

- 109 学会在路上寻求帮助
——史蒂芬·兰道尔
- 119 建立有弹性的关系
——迈克尔·邦吉·斯坦尼尔
- 129 Q&A：关系经济时代如何处理人际关系
——桑尼·贝茨
- 137 打造所向披靡的合作团队
——大卫·伯克斯
- 147 领导一个共同创造的世界
——马克·麦吉尼斯

第4章 敢于冒险：一种阳光心态

161 揭开害怕失败的面纱
——迈克尔·施瓦布

171 我能在冒险中做什么？
——约翰·卡德尔

179 Q&A：重新理解“错误”二字
——蒂娜·齐莉格

187 靠近不确定
——乔纳森·菲尔兹

195 在随机的世界打意志坚强的赌
——弗朗斯·约翰松

尾声 最后的沉思

207 做更好的你
——杰克·程

215 致谢

217 关于99U

218 编者简介

219 参考文献

关于 99U

很久以来，创意界总是过度重视创意的产生，忽略了创意的实现。正如伟大的发明家爱迪生所言：“天才是百分之一的灵感加百分之九十九的汗水。”为了将创意实现，我们必须每天不断地行动、实验、失败、调整及学习。

99U 是“彼罕思（Behance）”网络创意平台的一个博客社区，主要致力于教授学校的“遗漏课程”，将创意变为现实。99U 与读者分享知名专家与创意人士的真知灼见，非常实用，也很有指导作用。

其网站 www.99u.com 已经两次荣获威比奖，登录即可以看到相关采访、文章及视频。另外，这些资料也可以在纽约 99U 年度大会、畅销书《想到做到》（*Making Ideas Happen*）以及 99U 系列书目中找到。本书《管理你的每一天》为系列书目的第一批。

99U 的目的不是要让你有更多创意，而是让你将已有创意成功实现。

——www.99u.com

序言

—

喜剧大师米尔顿·伯利（Milton Berle）曾说过：“如果机会没有来敲门，就先建一扇门吧。”创意人才和创意公司要想全方面发挥自身优势，就必须先声夺人，而不是守株待兔。很幸运，今天的我们能够更自由地与五湖四海相悉相通，把我们的奇思妙想分享给全世界，闯荡出专属自己的职业道路。“天生我材自己造”的时代降临了。

过去，工作就是待在一家企业缓慢爬升；现在，职场人士一生中平均跳槽 11 次。过去，我们必须通过艺术鉴赏师推介，才能将自己的艺术作品公之于世；现在，我们只需建个网上画廊，就能随时分享我们的新作品。过去，我们只能在小范围内吸引投资人资助我们的灵感；现在，我们可以利用网络众筹集资，把项目投放到千家万户。

机会虽然无穷无尽，但责任也纷至沓来。你有权描绘自己人生的航道，但掌舵的负担也落到了你的肩上。这意味着，我们无法再靠部门经理指导我们完成人才培养，谋划职业发展。我们不能悄无声息地等着某位完美的导师来到我们面前，手把手教我们熟练技巧。我们更不能指望在未来的道路上会有现成的指示牌。

一切都是未知与不确定的。

为了引导你在这个美丽的新世界走出一片天地，99U 出版了这本书。我们在推动事业长远发展的要素中甄选出四个关键领域，又从每个领域中汇集众多真知灼见，这四个领域分别是：看准并创造新机会、不断提升专业技能、建立合作关系、学会冒险。

从《快公司》总编鲍勃·萨费恩（Bob Safian）、作家本·卡斯诺查（Ben Casnocha），到美国记忆冠军乔舒亚·福尔（Joshua Foer）；从哈佛商学院的名师特瑞莎·阿玛贝尔（Teresa Amabile）、效率管理专家托尼·施瓦茨（Tony Schwartz），到斯坦福著名的创意课教授蒂娜·齐莉格（Tina Seelig），等等，我们将这群非凡卓越的创意大师的文章汇编成集，分四个章节呈现上述四个领域的智慧。大师们对领域深入的研究和丰富的个人经验，尽在本书得以展示，为你提供最佳视点，让你满载激情地创造有意义的职业生涯，一路硕果累累。

在你日复一日地打磨、重新规划你的创意生涯时，请把这本小书作为你的指南针，让它不断启动你的每个潜能，加大你的筹码，赢得你的理想人生。

约瑟琳·K. 格蕾
99U 总编辑

前言

奔跑吧！ 兄弟

斯科特·贝尔斯基 (Scott Belsky)

“彼罕思” (Behance) 创始人,《想到做到》(*Making Ideas Happen*) 作者

在谈到工作经验或职业生涯时，我们都成了“利己主义者”，但这种利己主义是有益的。除了获得薪水，我们还希望在工作中真真切切地学到东西。我们希望展示才华，大显身手，如果工作太“轻而易举”，我们便会闷闷不乐。我们希望一准备好就去承担更多责任，而不是依靠时间去积累资历。我们只愿在我们喜欢的工作上下工夫，而对工作中劳神费力又千篇一律的部分不感兴趣。

我们这一代人的共同特点是：雄心勃勃但急不可耐，事实

就是如此。为什么会这样？因为我们已经步入了一个新的时代，一个自我完全解放的时代。但机会和功成名就并不会因为你的踌躇满志便滚滚到来。能否激发自己的潜能，取决于你是否能精益求精，勇于冒险，并为了远大目标而放下自我。

这一切都归功于新科技与社交网络，曾经不可想象的商务工具如今变得触手可及。实际上，我们已有能力听凭自己主张，用更简单便捷的方式完成更庞杂的工作。结果是，我们对自己更加苛刻，对老板也提出更多的要求。一旦我们获取了我们希望的资源和机会，我们便觉得可以亲手创造未来。如果你正在看这本书，我姑且把你也归入我所说的这类人。

用一个名词形容我们，那就是“自由基”（Free Radical）。

“自由基”渴望用自己的双手创造自己的职业生涯，调动世界的一切资源为自己服务。“自由基”能够灵活应变，自力更生，具有强大的号召力和影响力。有些“自由基”喜欢单干，有些则待在小团队中，还有些在大公司里打拼。风云际会之时，我们都知道人往高处走，而“自由基”却早已革故鼎新，重整旗鼓。

从本质上看，我们工作的首要任务就是产生价值。不过，我们不仅仅是为自己创造价值，同时也希望能持续影响并切实改变我们周围的世界。

我们喜欢灵活的工作环境，在全情投入时工作效率最高。

不论是在公司里，还是在自己的工作室中，我们都需要自由地去做各种试验，或者同时参与多项任务，从而一步步改进我们的创意。

我们不停进行新尝试，因此常常遭遇失败。最终，我们在一路上的跌跌撞撞中不断修正方向，爬起再战。我们把每次的失败都视作学习的良机，视作经验教育的一部分。

我们无法忍受官僚作风、攀附关系的现象，以及老套的商业惯例。遇到我们无法容忍的事情时，我们通常会坚持己见，对所谓“标准的操作流程”提出质疑。即使我们无法改变规矩，我们也不愿在矛盾中屈服。我们往往能找到一些聪明的方法通关。

我们不在乎身处于刚起步的小公司还是大型集团，只求不断被重用，好施展自己的百般武艺。一旦我们在公司不能再学到新东西，也不能为公司带来更多效益时，我们就转身辞职。但当我们能利用大公司的资源做一些我们感兴趣的事时，我们又喜不自禁！我们永远只想做我们最擅长的工作，并渴望一鸣惊人。

我们把开放源代码技术、应用程序编程接口（APIs）以及网络上的数之不尽的集体知识视为私人宝库。维基百科、问答网（Quora）、Quora 社区及其他为设计师和思想家开设的博客论坛，极大地方便了我们。我们为这些平台添砖加瓦，也从

获取集体智慧，或为自己或为客户提供更好的决策方案。在贡献自己的资源时，我们怀抱着一份“人人为我，我为人人”的精神。

我们坚信“互联”即分享。人们在社交网络上收听或关注我们，就是因为我们独具洞察力和策划管理力。我们分享让我们感兴趣的东西，也分享自己的原创作品。这时，我们就建立起了一个真实的社区。在这个社区里，我们的支持者给我们反馈、建议和鼓励，甚至带领我们走向新的机遇。出于以上种种原因，若非偶然，我们常常在隐私和公开之间倾向于选择透明化。

我们相信精英社会，相信网络的巨大力量，相信同好社区能帮助我们爱好培养成职业，让我们成为行业达人。我们把竞争视作动力，而不是威胁，因为我们需要想出比其他竞争对手更好的创意，并用最佳执行力获得胜利。

做我所爱，活出精彩。我们把自己既视作匠人，也视作商人。在很多时候，我们既是自己的会计部和市场部主管，也是自己的业务拓展经理；我们要做谈判专员，也要负责销售。我们注入了相当多的精力，投资“自己”这门生意。我们利用先进的办公设备，汲取网络上的免费知识，把自己当做一家现代企业来运营。

99U 正是为这样的“自由基”而设。我们在工作的新纪元为你提供校园里学不到的课程与视点，提供你寻找工作良机时急需的知识与经验。本书倾力讲述如何激发你的无限潜能，让你在工作中运筹帷幄。我们鼓励读者吸收这些思想，明白从现在开始，你的人生由你自己全权掌控了。担起责任，乘风而行吧——你得竭尽全力挑战自我，自强不息；挑战世界，并让世界更加美好。

CHAPTER ONE

第 1 章

创造机会

如何鉴别并利用职业发展的新机会

传统的职业规划常建议我们在寻找理想的职业时被动前行：挑一份招聘信息表，提交申请，等待通知。入职以后，兢兢业业，等待升职。做一天和尚撞一天钟。可是，这种走一步算一步的态度无法让一个人走得更远。

在 21 世纪，只需指尖轻轻一动，我们就能获得各种渠道和资源，主动设计我们的明天。我们需要借助创业企业家的机动灵活和足智多谋寻找机会，同时我们也需要孜孜不倦地提高那些生疏的技巧，精益求精，创造出一定的影响力来吸引机会。

我们看向市场的时候，必须将自己的兴趣和能力与客户的真实需求相结合。我们必须眼观六路、耳听八方，迎接各种意想不到的事。死守原计划，很可能会与意想不到的幸运擦肩而过。

精彩的职业生涯不是舒舒服服地坐着空想出来的。现在，你朝机会走去；未来，机会一定会向你走来。

欲随心动， 先利其器

—

卡尔·纽波特

“追寻内心的激情”是个糟糕的建议。这是我经过了一年的研究才得出的结论，其实这是一个很基本的问题：人们为什么热爱自己从事一生的职业？研究后我发现，答案绝不是追寻了内心的激情。原因之一是，很多人心中都有澎湃的激情，但很少有人能把这种激情正好安插在某个工作岗位上。让这些人“追寻内心的激情”，其结果，不是令其职业生涯充满焦虑，就是让其面临失败。再者，数十年来对职业满意度的调查告诉我们，就算人们对某些工作激情满怀，想把一份工作变成你挚爱的事业，仅有兴趣还远远不够。许多热血沸腾的烘焙师，自己开起零售面包房后，热情被压力碾成了面包屑。还有许多踌躇满志的业余摄影爱好者，在一场接一场地逼迫自己拍永远也拍不完的婚礼后，丧失了对艺术的兴趣。

如果你希望自己的工作生涯永葆激情，你就得有相应的对策。对症下药比一味在骨子里去找那些所谓“内心的呼唤”要

高明得多。在这篇文章中，我将与你探讨这样的一套策略，我在许多有着辉煌夺目的职业生涯的人身上发现了他们共同的秘诀。接下来，我们可以从以下这位从事文字工作的名人入手做个案分析。

比尔·麦克吉本（Bill McKibben）是一名环境领域的记者。他在1989年发布《自然的终结》（*The End of Nature*）后一举成名，书中关于气候变化的言论轰动一时。从那之后，他又接连写了十几本书，成为一名卓越的环境活动人士。如果你听过他的演讲，或者看过对他的采访报道，你会发现此人对自己的工作无比热情。那么，他如何成就了今天的自己呢？

故事得从他上大学本科的时候说起。那时，刚进入哈佛大学的麦克吉本申请为校报《哈佛红》（*The Harvard Crimson*）撰写新闻。等到毕业那年，他已经是这份报纸的主编了。他的主编身份引起了时任《纽约客》总编的威廉·肖恩（William Shawn）的注意，于是，威廉挖掘了这名刚刚毕业的学生主持“街谈巷议”（*Talk of the Town*）专栏。要知道，这个专栏位于当时《纽约客》的开首。

1987年，也就是在《纽约客》供职5年后，麦克吉本的人生故事突然变换了方向。他辞掉了杂志社的工作，迁居到阿迪朗达克山脚下一间小木屋。他隐于山野，写下了《自然的终结》（*The End of Nature*）一书。这本书一经上市便成了环境新

闻学的经典教材，同时，也为他能激情洋溢地享受今天的工作埋下伏笔。

那么，想成功建立自己喜爱的职业，关键在于什么？我们可以从麦克吉本的故事中提炼出两点经验教训，这两点教训正好印证了我过去的研究结果。

第一点：做什么工作并没你想的那么重要

麦克吉本选择了一份自己热爱的职业，那就是成为作家。然而，我在研究他之后，却要说他完全可以秉持着同样的热忱选择各种不同的职业道路。对麦克吉本来说，他最看重的一点是自主权，比如写作内容的自由、灵活的工作时间和居住地的选择，等等。他第二在乎的是自己对世界的影响力。因此，凡是给予他工作自主权以及能令他对世界产生影响的工作，都能唤起他心中的激情。我们可以想象在另一个平行宇宙中，麦克吉本若成了重要的公益教育组织的领袖，或者一名德高望重的社会学教授。他会和现在一样快乐。

这个例子在其他做着自己喜爱的工作的人那里也是行得通的。他们对职业的满足感不是来源于其工作的细节，而是由于那些职业能带给他们某种特别的生活方式。不同的人对不同职业所附带的生活方式有着不同的需求，有的人希望得到尊重和地位，有的人想要灵活的作息时间，还有的人向往简单纯粹的生活。关键在于，这些生活特质是一种笼统的概念，而不指向某个特定的岗位。所以，在规划职业时，正确的问题不是“我对哪份工作充满激情？”而是“什么样的工作和生活方式能一

直滋养我的激情？”

第二点：专业先于热情

麦克吉本能够在工作中所拥有的自主权，能够在他职业生涯产生巨大的影响力，完全是因为他练就了高超的写作水平。初入哈佛时，他并不是一位一流的记者。我们可以在《哈佛红》的档案库里查询到他早期的新闻作品，这些文章充斥着一名新闻菜鸟矫揉造作的痕迹。在一篇 1979 年美国男篮开幕赛的报道中，他把赛场形容成“风霜千年的地下洞穴”；在看到凯尔特人队退役的队服上的那些数字时，他又写下“往昔的那列篮球圣徒，如今摇摇晃晃地悬挂在天窗上，只剩那些旧队服上黄绿色的号码依稀可辨。”

麦克吉本的同学对他印象最深的不是他与生俱来的写作才华，而是他不断提高写作能力的那股韧劲。《哈佛红》曾有个关于他的传说：一天晚上，麦克吉本在剑桥市政会议结束后回到校报办公室，那时已经是深夜了，离第二天最终定稿只剩 35 分钟。他和报社的同学以一瓶威士忌打赌，自己能在截稿前写完三篇新闻报道。结果他赢了。

麦克吉本在担任大学记者期间共写下了 400 多篇文章。在后来的五年时间里，他在《纽约客》上，一年发表的文章多达 47 篇。当他决定全权掌握自己的人生、去影响社会的时候，他隐居山野写下了《自然的终结》。至此，他已经锻炼出了相当丰富的专业写作技巧，使他有条件转移生活的重心。如果他在早年试着做一个全职作家专职写书，他肯定会一败涂地。

这个例子解释了为什么有些人到最后还能热爱自己的工作。在这一点我们讲过，当一份职业具有你追求的基本特征时，这份工作就会让你感兴趣。但这些珍贵的特质，是来之不易的，没有人因为你只是非常想要自主权和影响力就免费给你这份工作。基础经济学教导我们，如果你想要世间之稀珍奇物，你就必须拿出同样独特且有价值东西来交换。在工作中，你需要奉献出的就是你的专业技能。麦克吉本花了8年时间写了500多篇文章提高自己的写作技巧，同理，系统地培养自己的专业技能永远要先于你内心的激情。

现在，让我们退后一步，总结一下这些零散的思想。想要在工作中感受内心激情，这种目标无可厚非。但是在选择职业道路的时候，仅凭着工作兴趣随心而动则是一个坏主意，最后你会因此在工作中丧失原有的激情。随心而动是一种假设，在这个假设中你一直追寻的激情真能成就一番事业，你假设把工作建立在兴趣上，就能长久对自己的职业感到满足。可惜，这些设想都有失偏颇。

相比之下，比尔·麦克吉本的例子告诉我们，培养兴趣有更高明的方法。这个方法，很多职场达人都使用过。

那就是在最初阶段，开始系统地训练自己的一技之长，让自己成为价值更高的稀缺人才。一旦我们引起了市场注意，我们便能施展才华，引导我们的职业趋向我们梦寐以求的生活轨道。

到那时，你将拥有自主权和灵活的时间，不断成长，成为有影响的人……

不过，如果你理想的完美工作是现成的金饭碗的话，上述方法可能就不那么吸引你了。但是，照这个方法来工作，依然能给你的理想带来直接的好处。

换句话说，与其追寻心中的激情，不如动手培养它。

卡尔·纽波特 (Cal Newport)，作家，乔治城大学教授。他在《如何成为出众人才》(*So Good They Can't Ignore You Argues*) 一书中写道“追寻内心的激情”是个糟糕的建议。你可以通过他的博客“学习技巧”了解更多信息。

博客地址：calnewport.com/blog。

“没有天赋，便不能称其为艺术家；

但没有勤奋，便不能称其有天赋。”

——爱弥尔·左拉 (Émile Zola)

重新挖掘你的企业家天性

—
本·卡斯诺查

小额信贷的先驱，诺贝尔和平奖得主穆罕默德·尤纳斯（Mohammad Yunus）说过：“人类天生是企业家。我们过去在群居洞穴时，就练就了自给自足的本领……我们寻找食物，喂饱自己。这是人类历史的起源。等到后来人类文明降临的时候，我们压制了这种天性，社会给我们烙上了‘劳工’的印记，我们认为自己‘就是打工的’，忘记了我们本是企业家。”

人类天生是企业家，并不因为他们必须建立公司，而是因为我们的DNA中具有寻找食物、适应环境以及创造世界的意志。就如尤纳斯说的，这些特质是创业家精神的精髓。为了迎接当今世界对人类发出的重重挑战，我们必须重新挖掘自身的企业家天性。

试着用企业家的方式思考，想象自己有一家小公司，这家小公司正在茁壮成长，呈现出一派欣欣向荣的样子……这家公司就是你的事业。

刚建立公司的时候，你必须在信息缺失、时间紧迫以及资源匮乏的情况下做出决策。你没有任何防止经济损失的担保和安全网络，你必须直面各种危机。竞争对手变幻莫测，商业市场波谲云诡。创业者在创业初期因公司成长不得不面对这些残酷的现实，同样，今天我们在任何领域发展都会遇到这些问题。信息有限，资源稀缺，竞争很激烈。

做自己职业生涯的首席执行官并非易事，你需要身怀特别的思维方式和专业技术。

永远把自己放在测试阶段

科技公司经常在正式发布某款软件后，将其命名为测试版（beta）。意欲声明这款产品仍需后期改良，而不是最终的完成版。谷歌在 2004 年就发布了谷歌邮箱，但直到 2009 年，在成千上万人使用过后，谷歌邮箱才摆脱掉测试版的标签。亚马逊的创始人及执行总裁杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos），自 1997 年以来，每年都要发布致股东的年度公开信，以示警醒。1997 年他在亚马逊网上发布的第一封公开信上说“每天都是第一天”，“虽然情况是乐观的，但我们仍要保持警惕与紧迫感。”这么说来，亚马逊永远不会消亡，因为每天都是第一天。对于创业者来说，关门倒闭等于一切玩儿完。

对我们所有人来说，扫地出门也等于是玩儿完了。我们必须在工作中不断进步，每天我们都要抓住机会去学更多东西，做更多事情，让自己成长为更好的人。确保自己永远处在“测试阶段”，你将意识到自己身上存在哪些漏洞，你会主动为自

已作更多评测，你会不断改进。结果是你的个人能力一辈子都在不断提高，这是充满乐观主义的思维方法，因为你这么想的时候，便知道自己有能力去进行自我提升，更重要的是，你有能力改变你周围的世界。

使用创业家的技巧

光有这种思维方法还不够，你要做的不仅仅是重新发掘你内心的企业家天性。想成为一名专业的创意企业家，你还需具备一些技能，使自己自如应对现代社会的挑战。以下列出几条具体建议：

1. 注重培养竞争优势。问问自己：“在相同的工作中，我有什么比别人做得更好或者与众不同的地方？”如果你离开办公室一天，哪些事情是没有你就无法完成的？商业公司在与其他公司比拼速度、质量与价钱的时候，你也应该综合考虑在职业市场上，自身的才能与眼界是否卓尔不群，你得考量自己的技能、强项与人脉，还得考量自己的理想、价值和兴趣。好的机会同样也摆在其他专业人才的面前，你只有培养兴趣，扩大人脉，提高自己的专业技术，方可成为行业中的佼佼者。

2. 准备好自我调整。创业家身上往往具备超强的适应能力。星巴克、图片分享网站 Flickr、贝宝（PayPal）、皮克斯动画（Pixar）……不计其数的公司后来都偏离了自己最初的设想。不过，企业家同时也必须有深思熟虑的计划，他们在制订计划时更擅长灵活处理。我们在设计自己的职业时也应做到这一点。首先制订优选计划，最好是以现任的岗位为出发点，培

养个人竞争优势。另外，你还得制定备选方案，选择一份与现在的工作不同，但有关联的工作。最终，你要有个稳定的保底计划。就算最坏的情况出现了，你得搬回家和父母同住，就算靠退休保险金度日，你也做足了打算。制订好优选计划、备选方案和保底计划，你就能深思熟虑地规划未来，同时不惧任何巨大变故。

3. 与亲密的盟友和泛泛之交建立关系网。与人们的刻板印象不同，企业家其实并不是独行侠，他们擅长依靠身边的朋友网培养自己的企业。所以，你也需要在你身边建立一支团队。关系网这个词我们已经听过很多遍了，但做一个“最常联系人”与“最佳联系人”是有很大区别的。前者有的只是一册长长的电话簿，而后者则在密切的盟友和泛泛之交中间找到了平衡点。你的盟友应该是你回顾人生目标时想到的人，是你信任的人和做项目时想主动合作的人。泛泛之交也很珍贵，他们来自各行各业，身处不同的公司，遍布于各个城市。他们让你的关系网变得多元化。与这两种类型的人交往，你将拥有各方支持，受到不同社交圈子及专业圈子里新鲜灵感的启发，让你有信心面对一切艰难的挑战。

4. 明智冒险。冒险常常受到无端的指责，人们仿佛一谈冒险就如临大敌。然而，创业家会主动、谨慎地去冒聪明的风险。因为他们知道，每一个机会的反面都写着冒险，你一直都在苦苦寻找让事业腾飞的契机，如果不冒这个险，机会就会溜走。在你的职业生涯中，有益的创业风险可能是晚上或周末参与编外项目（side projects），踏上环球之旅，向老板请求更多

工作，或主动请缨接受那些你不见得能够胜任的职位。

你的一点改变，就能改变整个竞争格局，甚至这个世界也会有所风吹草动。但你不能改变继续进行自我投资的决心。史蒂夫·乔布斯曾把苹果公司称为“宇宙最大的新兴公司”。同理，你也得保持年轻的心态和灵活的头脑，因时制宜。你得永远把自己放在创业初期的位置上。

这个冉冉升起的新企业就是你。

本·卡斯诺查（Ben Casnocha），企业家，作家。他与里德·霍夫曼合著了《人生是永远的测试版：新创企业家改写生涯的方程式》（*The Start - Up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career*），另外他还出版了《我的硅谷之路》（*My Start - Up Life: What a Young CEO Learned On His Journey Through Silicon Valley*）。美国《商业周刊》曾将其列入杰出青年创业家名录。

更多信息请参考：www.casnocha.com。

“预测未来最好的办法就是创造一个未来。”

——彼得·德鲁克

Q&A:

不断地重新想象自己的职业

—

罗伯特·萨菲恩

置身于设计、科技与创意三者汇集的交叉点上，《快公司》杂志总编罗伯特·萨菲恩时刻把握着商海与职场的潮流脉搏。在《快公司》2012年的一篇封面报道中，他发明了一个术语：“流动的一代”（*Generation Flux*），借以形容能在当今这个全新的复杂的工作世界生存下来并还能泰然自若的人。“流动的一代”的特点在于拥有培养新技能与处变不惊的能力。这可是个不小的成就。现在我们要和萨菲恩谈的就是在创意生涯中，“流动的一代”会对未来的世界产生哪些影响，我们又该如何在这样的时代中脱颖而出。

Q：您觉得传统意义上的职业还存在吗？

A：我一直觉得职业这个词是一种迷思。比如你在某处谋得一份职业后，就应该拼命工作往上爬，然后，40年过去了，你戴着金表功成身退。可能我们过去真的信奉这种迷思，但现在肯定不会了。美国人平均做一份工作的时间为4.4年。这个数据表明，我们总是在换工作，但我们对职业的追求比以前专注多了。

Q：人们应该专注于培养哪些技能？

A：在流动的时代中最重要的技能就是学习新技能。我们要敞开心胸，不断去接触新的知识领域，在新的学科中成长。这是你未来的公司、老板和你的合作伙伴最为重视的。学习新技能会为你前进的方向提供更多选择。但这不代表你对任何事都只是一知半解，不管你选择研究哪个领域，你都必须培养一定水平的专业素养。如果遇到无法容忍的瓶颈期，或者某项工作结果非你所愿时，你仍能在放弃时随遇而安，游刃有余地华丽转身。

Q：您所说的这种心态如何在实际中帮助我们呢？

A：有了这样的心态，在学习新知识或接触新事物时，你就不会选择躲避机会，你会抓住机会。如果你对某个领域有强烈的热忱和深入的决心，你会深入钻研。但如果最后发现力气用错

了地方，也不会感到惊讶。你懂得，“休养生息”过后东山再起的道理。在流动的时代，规则就是如此。

如果你没有特别想要深入钻研的领域，试着广撒网，去找所有你感兴趣的東西。对我来说，当今世界充满流动性，墨守成规是没有出路的。不论是就公司还是职业生涯来说，世上没有这么一套金科玉律能让你所向披靡。过去，我们的时代允许我们用一种答案、一种途径来解决所有问题——如何把理想变成现实，标准的职业道路是什么，怎样攀登成功的阶梯……但很可惜，一招鲜的时代已经结束了。

Q：在选择职业方向时，是不是应把重心放在人的使命的完成上？

A：我觉得指导性原则是你爱做什么，以及你追寻的意义何在。你给自己定下了哪些个人使命？什么样的个人使命能让你追尋到你心中的意义？随着你的成长，问题的答案也会有所不同。也许，你在一生中有过无数愿景，但你心中有关意义的追问会指导你发光发热。

就我个人的经验来说，热爱自己工作的人，会把工作做得更好。他们永远催促自己前进，不断学习新的知识技能，结果会变得更加成功。如果你对正在做的工作热情高涨的话，你就会更贪婪地学习和提升自己的技能，这对长期的职业发展来说是有益的。

有这么一种说法，即“从打破现状到安于现状，等于把自

已置于危险之境”。打破现状对公司和个人来说都是一种挑战：我们要勤于思考自己还能学些什么新知识，如何自我成长，而不要去袒护和包庇自己的观点和见识。

罗伯特·萨菲恩 (Robert Safian)，《快公司》及其数字部门的总编。他曾是《时间与财富》 (*Time and Fortune*) 杂志的高级编辑，并在《金钱》 (*Money*) 杂志担任了 6 年的总编。

更多信息请参考：www.fastcompany.com。

“要读懂生活必须向后看，但要活出精彩就得往前走。”

——索伦·克尔恺郭尔 (Soren Kierkegaard)

制造专属于你的幸运

约瑟琳·K. 格蕾

如果把 20 世纪的职业道路比作一级一级的楼梯，那么 21 世纪的职业道路更像宽阔的岩壁，供我们自由攀爬。岩壁上没有一条明确的道路，我们必须开动脑筋，自我训练，凭借实力登上顶峰。我们得为自己“制造幸运”。

科技进步就像闪电一般快速，现在紧俏的工作，也许几年后就无人问津了，甚至只要几个月就惨遭淘汰。10 年前，谁知道“区域经理”是什么？又有谁听说过“iPad 应用程序设计师”或“java 脚本忍者”这些词？

今天人们赖以生存的工作，很大一部分是 10 年或 20 年前完全不存在的。就算工种没变，你工作的方式方法或许已经发生改变。想想混迹于博客的设计师、玩转推特（Twitter）的

喜剧演员，还有利用众筹网站（Kickstarter）筹集资金的电影制作人，我们正在利用过去无法想象的新工具。

10 年过后，我们又可能会从事今天所猜想不到的某种新的工作。这种想法让人喜忧参半。对于充满未知的未来，我们该做些什么？

1. 专注自己的使命，不把眼光停留在职位上。追逐某个具体的工作职位很容易让人迷失，不论你追求的是做企业家、首席营销官还是产品经理，这些名号都是陷阱。今天你趋之若鹜的职位或许明天就不复存在了。因此，单为某一个岗位修剪自己的目标或拔高自己的技能，会限制你未来的选择。

不要把眼光放在某个既定的角色上，把注意力集中在你想要完成的事业上。问问自己：“我在解决什么问题？我想要创造什么？我想要改变什么？”等你有了答案，你就清楚自己的使命了。回答可以是“我想发明一种新的网络出版营销模式”，或者“我想利用科技把教育普及到那些落后的社区”，还可以是“我想加入到清洁能源的对话中去”。

认领一项使命，你会发现自己的理想焕然一新，新的理想能引起其他人的兴趣，让他们主动接近你。你会听到他们说：“我也对清洁能源感兴趣！你听说过清洁能源在线投资平台马赛克（Mosaic）吗？”新的理想让你站在更高的起点上，这个理想或许正好符合你向往的公司或未来潜在的合作伙伴的价值观。诚然，你所应聘的公司可能需要一位产品经理，但他们会与你一样有到低等社区去普及教育的热情吗？

把自己的使命梳理得越清晰，你就越能在这个瞬息万变的

市场环境中驾轻就熟，炼火眼金睛，引来更多新的机会。

2. 热情满满地去探索新鲜科技。今天你还在使用的工具可能你明天就不会再用了。你可能听说过“大众运动”（Life Sport）这个词，它指的是7岁到70岁都能参与的那些老少咸宜的运动项目，比如说高尔夫球、网球或者游泳等等。最近，《连线》（Wired）杂志的联合创始人凯文·凯利（Kevin Kelly）把这个概念延伸到科技领域，他认为科技也是这样一种大众运动，他列出一张清单，概括出我们每个人都应该学会的“大众科技技巧”。

凯利说过：“今天你还是学校里的一个普通学生，但明天长大成人走出学校时要用到的科学技术现在压根还没发明出来。所以，你现在最需要的生活技能不是掌握某些现成的科学技术，你需要掌握的是科技大概是怎么运作的。”

我们现在已经能熟练地去学习运用新科技来满足我们个人生活与工作需求。我们学会了用 Skype 采访，学会了如何在推特（Twitter）上受人欢迎，学会了发布电子书，还学会了试用新的任务管理应用程序。有时候，我们不希望新科技打扰我们的生活，这么想未尝不可。只要去体验一把新科技，有所领悟就好。

3. 无论何时，把助人为乐当作一种习惯。在未来的某一刻，我们总会需要别人的帮助。领导力专家、人种志学者西蒙·斯涅克（Simon Sinek）在99U大会上的演说发人深省，他认为，“我们不可能万事精通，仅靠一人无法成就大业”。西蒙接着说，人与人建立关系，人类才得以生生不息，创意先驱才

能点石成金。建立关系最好的方法，就是帮助他人。

但是，今天我们所在的是一个人际关系错综复杂且暧昧不清的时代，过去那种简单的礼尚往来式的对应关系已经不存在了。我帮你一下，你不必再反过来帮我，我们也不需要这种对等的回赠。不论是帮助同事还是同学，或者帮助生意上的伙伴，我们应该把帮助当作一种普通习惯，能帮到忙就是好事。好在哪儿我们无法预测，但付出总是有回报的。

4. 主动要求新任务，乐于承担更多责任。过去手把手把新人带到高官显爵的时代已经结束了。除了你，没有人会时刻惦记着你的职位。坦白说，你也不该期待有人会随时提拔你。畅销书作家，《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）在文章中写道，让所有的老板求贤若渴的只人有一种：他们擅长用批判性思维思考，人为地为工作创造更多价值；同时，他们能适应这个市场日新月异的变化节奏，不断改进自己的工作。

好的机会不是靠中规中矩地埋头苦干等来的，如果你想在工作中获得新的挑战，承担更多职责，你就得游说你的老板或客户，鼓动他们该做些什么，为什么这是个好点子，为什么你是最佳人选，以及最终如何让所有人受益。用你的创造力和主动性，加上你对事业的热情和有理有据的商业案例，你一定能在职场开辟出一片天地。

5. 处处留心，接受新事物，就能培养你的“运商”（luck quotient）。只是一次咖啡店的萍水相逢，你可能就结识到了自己的第一位生意伙伴。朋友的朋友给你介绍的导师，可能会完



全扭转你的人生。在博客上发表的一篇评论文章，最后竟为你提供了一份写作工作。我们把获得这些机会的原因归结到“幸运”身上，因为它们都是一些不可控事件。

不过事实证明，幸运并不是某种遥远神秘的力量，幸运是特殊的性格特点带来的必然结果。在这个世界上，你真的可以“做”个幸运的人，好运是可以培养的。蒂娜·齐莉格在《真希望我二十几岁就知道的事》（*What I Wish I Knew When I Was 20*）中写道：

幸运的人善用眼前的机会，而不是在生活中随波逐流。幸运的人善于观察周围发生的事，因此他们能从每一个事件中提炼出更多有用的价值……幸运的人乐于接受新的机会，愿意跳出固有经验去尝试新鲜事物。他们会看自己不熟悉的课题的书，去更多人所罕至的目的地，与那些和自己不同的人交往。

简单来说，幸运的人是胸怀开阔的人，他们乐观向上，积极主动，时刻准备着尝试新的东西。在职业生涯中规划好自己的方向固然是件好事，但你还是得处处留心，敞开怀抱拥抱未知的可能。当机会来敲门的时候，你需要主动去迎接。你永远不知道机会背后会产生什么结果。

6. 不断问自己：“下一步是什么？”不主动发问，就不会有回答。但通常，我们总是要等到火烧眉毛、无路可走时才问

出那些最重大的问题。不到被炒鱿鱼的那一天，我们就不会思考下一步是什么；不到对现在的工作失望透顶，心如死灰之时，我们绝不会想着寻找下家。

如果你计划每四年跳一次槽，你就必须反复问自己：“下一步要做什么？”下一步不是说“换工作”就完事了，你要考虑的是应该如何打磨自己的热情，逼迫自己奋进。问问自己想要锻炼哪方面的能力？谁能成为自己的人生导师？是否应该赶走内心的恐惧，去接一个新的重头项目？

如果你不问，你就永远不知道答案。

约瑟琳·K. 格蕾，99U 圆梦项目“那些年学校里遗失的课程”的主持人。她是 99U 网站总监，99U 发布会策划人，在她的带领下，99U 获得了由纽约国际数字艺术与科学学院颁发的威比奖。乔斯林还是 99U 系列丛书的主编。

更多信息请参考：www.jkglei.com。

“生命何其狂野，又何其珍贵，这一生，你又作何打算？”

——玛丽·奥利弗 (Mary Oliver)

找到工作中的着力点

斯科特·贝尔斯基

世界上有两种类型的工作。第一种是因工作需要或签了合同必须要做的，我们做这种工作的时候总是盯着时间快走；第二种工作则非常不同，那就是“有意识地工作”。

当我们将有意识地工作时，我们会为自己在乎的项目不辞辛劳地工作到凌晨。不管是制作精巧复杂的古船模型，还是写歌编曲，或者是为第一份生意出谋划策，纯粹是因为你的兴趣和爱好，你正在有意识地工作。

如果你能在做事时把“有意识地工作”贯穿始终，你就可能在你最为看重的方面做出影响。可是，怎么才能“有意识地工作”呢？

多年以来，我和各行各业拥有突出贡献的许多创意领袖及

企业家打过交道。毋庸置疑，他们都非常热爱自己的事业。不过，当我与他们探讨起他们各自的职业道路时，不止一次地发现他们的好运似乎都是早就注定的了。除了努力刻苦之外，伟大的创意生涯还需要三个重要因素：兴趣、技能和机会。

想要创意项目成功，你也需要这三点因素。这三点因素产生的交集，就是你的最佳着力点，也是奇迹发生的地方。

1. 找到真实兴趣。什么东西让你为之着迷？你最喜欢探讨什么话题，最喜欢读什么东西？许多伟大的创意都是由你对某一具体领域的真实兴趣点燃的。或许你热爱电影、咖啡或者是坐飞机旅行。兴趣与大富大贵的承诺无关，与其相反，你对兴趣的热爱会超出你对经济的考量。

金钱很重要，但是驱动一个人完成卓越壮举的是更深刻的东西。只要四下看看最近停工的项目或者身边“病恹恹”的从业人员，你就能深刻理解没有兴趣的工作的种种“病症”了。再瞅瞅那些一分一秒地数到5点下班的中层管理者，恐怕他们也有点狼狈。

没有真实的兴趣却想做出一番成绩，就像绝食后空腹去跑马拉松。加满兴趣的“燃料”，你将一飞冲天，创造辉煌。

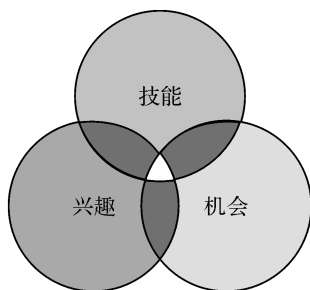
2. 培养核心技能。你有哪些专长？你有什么天赋？你是数学天才或故事达人吗？或许你对人类学、社会学有非凡的见解？盘点一下你的知识储备或者你学起来很轻松的科目。善用你的特长，它就会引导你走向源源不断的机遇中去。当然，仅有特长是不够的。把特长、真实兴趣与新的机遇组合起来，你内在的潜能才会闪闪放光，成功的道路将为你敞开。

3. 挡不住的“滚滚机会”。第三个通往成功职业生涯的要素就是机遇。不幸的是，我们常在这一点上卡壳。我们怀疑身边潜在的机遇太少了，我们不相信机会面前人人平等的传说。攀同学关系、任人唯亲的风气在任何行业里都泛滥成灾，大多数机会都是流于形式，走个过场罢了。面对这样的现实，你必须简化“机会”的定义，“机会”其实是让你接近自己真实兴趣的东西。

机会不是一跃千里，机会是慢慢地稳步上升。很多人告诉他们成功的机会都来自于偶然的对话。这就是为什么自我推介、学术会议以及人际交往会给你带来好的机会。将自己置身于各种活动中，机会就会滚滚而来，你离心中的真实兴趣就更近了。

在兴趣、技能与机会的交叉点大显身手

在做有关职业生涯的决定时，你要瞄准真实兴趣、技能与机会的交叉点。



参看上面的韦恩图，思考这三个圈的含义——一个圈包含着你的真实兴趣，一个圈指的是你的技能，还有一个圈代表着你拥有的机会。只有两个圆圈交叉时，你还不能胜任某份工

作。即使有对篮球的热爱和 NBA 球探的渠道，你还是不会成功，因为你缺乏打球的技术。你必须找到兴趣、技能和机会（ISO^①）的交叉点，才能战无不胜。

当你在一个项目中找到了自己的 ISO，你就能发挥出最佳水平。在这种状态下，你的爱好变成了你的职业，你将乘风破浪，无人能挡。你不再纠结于眼前的利益和社会的评价，你只会带着坚定的信念顺畅地工作。这时候，奇迹就会发生。

作为企业的领导者，我们必须帮助合作伙伴和下属找到他们的 ISO。英明的管理者善于发现员工真实的兴趣和技能，并常常为他们创造一些机会，让员工能站在这三个要素的交叉点之上。

想要改变世界吗？鼓励你认识的每个人带着他们自己的 ISO 去工作，教他们发掘自己真实的兴趣，找到自己的一技之长，学会利用身边哪怕最最渺小的机会。回到你自己身上，在你为自己的职业生涯做决定时，每次决定都要着眼于这三点的交集。

在职业生涯中“有意识地工作”，往往能牵动整个行业的发展。为了个人的成功和社会的进步，请“有意识地工作”吧！

^① ISO，即兴趣（Interests）、技能（Skills）和机会（Opportunities）。

斯科特·贝尔斯基 (Scott Belsky) Adobe 公司产品社区副总裁，著名的设计社区彼罕思的首席执行官。他曾被《快公司》列入“百名最具创意企业家”名录。他是畅销书籍《想到做到》(*Making Ideas Happen*) 的作者，他还兼任 Pinterest 及 Uber 等公司的投资人与顾问。

更多信息请参考：www.scottbelsky.com。

本章要点

—
创造机会

- **欲随心动，先利其器**

人们习惯把热情当工作，这其实是不专业的。想得到你喜欢的生活方式（以及工作方式），你需要从现在起培养自己独一无二的专业技能，成为具备高价值的珍稀人才。

- **不要死守原计划**

规划职业生涯时要灵活变通，必要的时候，随时准备好调转方向。优选计划，备用计划，保底方案一个也不能少。

- **不要满足于现状**

时不时地“打破”现状。如果现在的位子让你觉得过于舒适，是时候去挑战一下新的东西了。

- **找到关键使命**

站在更大的个人使命上思考你的工作和未来。追求某个“职位”会限制你的发展，而追求个人使命会让你不断成长。

- **幸运，想到做到**

适应新环境，接受新事物，积极把握每一个机会。幸运总是宠幸有准备的人。

- **有意识地工作**

找到你真实的兴趣、技能以及机会的交叉点，在“点”上尽情挥洒才华。

CHAPTER TWO

第 2 章

构建专业 知识

从培养技能到优化技能

梦游着过完一生很容易，很多人觉得凡事“差不多”就行了，找个落脚点，然后指望自动导航把他们带到目的地。但是，想成为行业的领头羊，我们必须唤醒内心深处自我成长的能力。我们的聪明才智，我们的天赋才华，甚至于我们的习惯其实都具有超强的可塑性。

这是一件好事，因为当今市场对专业技能、人才和创意的要求都与以往大不相同了，而今天市场对各项专业的新需求，5年后又会发生巨大改变。因此，善于经常更新自己“才能储备库”的人才会脱颖而出。

我们必须培养“持续成长”的思维模式，不论经历成功或是失败，日复一日地坚持严格磨炼自己的技能。我们必须给自己设立一个高标准，然后不断提升它。

想在当今世界立足，你就必须走出你的舒适区。培养新技能就是一个很好的开始。

做得好与做得更好

—
海蒂·格兰特·霍尔沃森

有的人天生资质过人。在我们眼里，他们聪明绝顶、创意无穷、见识卓绝，又多才多艺，但他们眼里的自己和我们看到的完全不同，他们永远对自己吹毛求疵。从另一方面来看，有天赋的孩子在长大成人后往往更加脆弱，他们对自己更不自信，即使他们应该是人群中最自信的。

你要迈出的第一步就是弄懂这种情况为什么会常常出现，借此你可以激发自己的潜能，不再走老路、弯路。第二步，学会改变自己的思维模式（在此之前，你从没想过自己早已养成一种思维定势了），用一种新的眼光，自信的眼光和更精准的眼光看待你的工作和世界。

最苛刻的自我评价

我在哥伦比亚大学读硕士的时候，我的导师卡罗尔·德韦克和另一个学生克劳迪娅·米勒进行过一项研究实验，看看不同的表扬会对五年级的学生产生什么不同的影响。这项研究还将观察，表扬是如何影响你对自己能做以及不能做的事情的信念的，包括当你遇到挫折与困难时，你会怎么办。

实验开始时，每个学生会被要求做一组相对来说比较简单的问题，回答完毕后他们会受到表扬。一半的人被表扬了他们与生俱来的能力：“你回答得很出色，你肯定很聪明吧！”另一半的人的表扬则强调了他们的努力：“你回答得很出色，你学习一定很刻苦吧！”

第二阶段，学生们都要回答非常难的问题。由于问题难度太大，实际上没有几个学生能作出一个正确答案来。他们这次受到的评价是：“你们做得比刚才差多了。”最后，学生将做第三组题目，这一组题的难易程度与第一组问题相当，这么设置是为了看看经过失败，他们的表现是否会受影响。

德威克和米勒发现，那些被表扬为“聪明”的孩子，在第三组题中的表现大概比第一组差四分之一。他们把自己在第二组题中的糟糕表现归结于能力不足，结果，他们没有兴趣再继续解题，最后草草放弃。

而被表扬为“刻苦”的孩子，在第三组题的表现中却比第一组要好上大约四分之一。他们把在第二组问题上遇到的困难归结于自己还不够努力，结果，他们愿意在最后一组问题上花



更多时间，他们在解第三组题时非常享受。

回过头来想想，在德威克和米勒的实验中，被表扬为“聪明”和“刻苦”的两拨孩子在能力上并没有区别，他们在第一组的测试中都表现得很优秀，在第二组测试中也都遇到了困难。他们唯一不同的地方是对自己经历的困难出了不同的解释——困难之于我，意味着什么？“聪明”组的孩子在困难面前会质疑自己的能力，因此丧失自信，结果就没有之前表现得更好。

我们早年从家长、老师和导师那里得到的评价对我们个人能力的信心有着主要的影响。我们会因为这些意见觉得能力是与生俱来，不可能改变的，我们也会因为这些意见认为能力是可以凭借个人努力和练习不断提高的。告诉一位年轻艺术家她“创意非凡”“天赋异禀”“才华出众”，其实是在暗示创意和天才是某种特质，要么你有，要么你没有。最终结果是，如果一个项目最后差强人意，如果一件艺术作品惨遭拒绝，她会因失败自暴自弃（原来我不是有才华的人，原来我并没有什么创意），而不会把反馈当做一种进步的指引，鼓励自己再接再厉，更加勤奋，找到新的突破口。

两种思维模式：做得好的和做得更好

追寻自己的目标时，每个人都有一套思维模式：我认为一种叫“做得好”，你通过施展才华证明自己的能力，你明白自己在做什么；另一种叫“做得更好”，你专注于提升自己的能

力，不断学习新技能。这两种思维模式的区别是，前者张扬自己的才智，而后者想努力变得更有智慧。

当我们用“做得好”的思维模式思考的时候，我们总是把自己的表现与他人相比，我们掂量自己的天分，观察自己的天分有没有全部发挥出来。我们被表扬“能力强”的次数多了之后，就会陷入这种思维模式当中，去相信能力生来就被决定了，无法改变。如果我们的工作经常受他人评判，我们的工作环境充满指指点点，我们的思维模式也会不自觉地发生改变。对于创意行当的专业人士来说，这种事情太普遍了，议论和批评在艺术家的人生里是躲不开的一部分。

“做得好”的心态是有问题的，它会让我们在遇到棘手的事情或不如他人优秀的时候变得脆弱。我们会在第一时间质疑自己的能力，我们会想“唉，可能我真的不擅长做这个事吧”，这让我们焦虑不安。讽刺的是，担心自己能力不足，最后往往败事有余。无数的研究告诉我们，最能干扰你表现的就是焦虑，焦虑可以说是创意的杀手。

再来看看另一种思维模式，“做得更好”会让你与自己较劲，积极进取：昨天/上个月/去年和今天/这个月/今年/相比，我进步了吗？我的能力一直在提高吗？我与我理想中的专业创意人员更近一步了吗？

“做得更好”的思维模式最大的好处就是让你“刀枪不入”。当我们以学习和进步为出发点思考自己做了哪些工作时，我们就能接受一路上自己犯过的错误，即使未来可能遇到挫

折，我们仍信心满满，一往直前。我们甚至还会发现手里的工作更加有趣了，我们享受工作，不再愁肠百结，不再焦虑不安。我们运筹帷幄，马不停蹄。我们能感受到源源不断的创意。而且，我们会记得为什么自己会选择这份工作作为终身职业，以及我们的初衷是什么。

改变你的思维模式

如何改变自己的思维模式，让自己在工作和生活中“做得更好”呢？

1. 允许自己搞砸。这一点极其重要。在某个新项目或工作开始的时候，你要对自己说：“我可能一时间无法进入状态。我会犯一些错误，这没关系。”

我告诉人们要去拥抱自己的错误的时候，他们往往惴惴不安。但是他们不应该紧张，好多人包括我都在实验室做过相关研究，研究表明当人们允许自己犯错的时候，真正犯错的几率会大大减少。在攻克一个新项目的时候，我们往往希望自己做得完美无缺，而忽略了项目实际的难度。我们把注意力放在“做好”上，这样的愿景让人心生畏惧。讽刺的是，期待“做好”让你充满压力，结果招致更多失误，你的表现也差强人意。如果集中精力到“做得更好”上，你会表现得更好。

2. 遇到困难时大胆求助。寻求帮助不代表你能力不足，实际上，不寻求帮助才是低能的表现。仅靠单打独斗就能独步天

下是一种极度愚蠢的想法。许多研究表明，在需要的时候善于求助会让人觉得你能力更强，而不是更弱。

3. 把你今天的表现和上周以及上年的表现作比较，不要总与别人比。我知道你不可能完全不与他人比较，不过你要是发现自己开始这么比的话，提醒自己这种比较对你来说是毫无用处的。你应该在乎的是自我的进步与提升。

4. 不求完美，求进步。想到什么目标就写下来，不管你写在哪儿，写下来就会对你有帮助。假设你想把某件事“做好”，那么，请用“做得更好”的一些词汇重新润色你的目标，比如：提升、学习、进步、发展、成长和成为。打个比方：

“做得好”的目标：我希望能做好销售工作。

“做得更好”的版本：我将提高销售能力，成为更优秀的市场营销人员。

5. 检查你的信念，必要时，挑战自己的信念。就算学习机会再多，要是你打心底里不相信自己可以进步，你就可能一直徘徊不前。相信“能力”是一种固定不变的天性其实是一个自以为是的寓言，它会让你对自己产生怀疑，最终，它会毁掉你。科学表明，不论是智力、创造力、自律能力、个人魅力或者身体素质，我们的一切能力都有极强的可塑性。要提高任何一项技能，关键在于你的个人经验、努力程度以及长久的坚

持。改变，随时都可以发生——没有一项技能是不能通过个人努力培养的。所以，如果下次你发现自己还在念叨着“可我不擅长做这个”，记住，你仅仅只是暂时还不擅长。

海蒂·格兰特·霍尔沃森 (Heidi Grant Halvorson)，美国哥伦比亚大学社会心理学博士，作家，现任哥伦比亚大学动机科学中心副主任研究员与发言人。她为 99U、《哈佛商业评论》《快公司》《华尔街日报》和《赫芬顿邮报》撰写了大量文章，并著有书籍《成功》(*Succeed*)、《成功人士九大与众不同之处》(*Nine Things Successful People Do Differently*) 和《聚焦》(*Focus*)。

更多信息请参考：www.heidigranthalvorson.com。

“别再做出完美的承诺。

世上没有严丝合缝这回事，因此我们才有光。”

——里奥纳德·科恩 (Leonard Cohen)

通过有意识的训练成为大师

托尼·施瓦茨

这是一个很小的实验，实验对象仅有 30 人，从统计学的角度来说，这个样本太少了，不过传达出的信息却极有价值，那就是，如何精通一个行业并成为大师？

K. 安德斯·埃里克森（K. Anders Ericsson）无疑是当今世界最优秀的心理学家，他曾在柏林音乐学院这个全世界最难被录取的音乐学府挑选了 30 名年轻的小提琴手参加实验。埃里克森想在最小的基数里了解这些天才音乐家的共同之处，以及他们与其他小提琴手相比能够出类拔萃的原因。简而言之，那是什么样的训练让他们成为最顶尖的人才。

埃里克森作出了一个伟大的发现：培养任何一项技能，只

要积累一万个小时的“刻意训练”，就能成为真正的大师。一万小时，少一分一秒都不行。无论想做什么，无论起点在哪儿，只要你从头至尾坚持练习并接纳专家的建议，人人都能成为天才。此项发现被不计其数的文章和著作引用过，马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的畅销书《异类》（*Outliers*）就是以此为核心展开的。不过，“一万小时”的发现其实只是这项实验揭露的很小一部分。

毫无疑问，练习是成为大师的核心。埃里克森在实验中按琴艺高低把小提琴手分成三个组，琴艺的高低是由他们的老师评定的。水平最低的小组成员，每天练习时间接近 90 分钟；而另外两组水平较高的同学每天平均练习 4 小时，每次练习不超过 90 分钟，每练完一次他们会休息一阵。这两组小提琴手唯一的区别就是琴艺最高的学生学琴的时间更早，所以他们比第三组的同学累计的练习时间更长。

可是，为什么这些更加成熟的音乐家，还是在重复几乎相同的训练呢？为什么最优秀的运动员、棋手、作家、科学家也在做这种重复的训练？

答案就在于我们的生理结构。我们人类生来就处于消耗和再生的能量场中。如果我们外在的行为与身体内部的节奏和谐一致，我们就能发挥最佳水平。这意味着我们要在晚上睡觉，在白天工作。晚上睡觉的时候，我们的身体处于基础性休息一活动的循环周期（Basic Rest Activity cycle）中。一次睡眠大致需要经历 5 个周期，从浅睡眠到深睡眠，从深睡眠再到浅睡

眠，如此来回转换，每循环一次大约需要 90 分钟。我们在白天同样也经历这样的生理周期，每隔 90 分钟，我们会从生理兴奋期逐渐循环到身心疲惫期。

虽然埃里克森实验里的“音乐家”事先并不知道“90 分钟周期”的说法，但他们当中的佼佼者在学习的时候是跟着身体发出的信号行动的。琴艺最高的两组小提琴手每天早上起来的第一件事就是练琴，早上的时候干扰最少，人的精力也最为旺盛。练习 90 分钟后，他们感到疲惫了就休息一下，恢复体力。一天循环三个回合，他们就精疲力尽了。后来，埃里克森总结出：在一天时间里，人类对某项任务保持高度集中的极限是 4.5 小时。

高效训练的研究给我们带来的启示

我们从上面的研究中已经学到了很多有用的经验，学到了成为大师需要注意哪些细节。

第一，学会运用习惯的力量。在规定的时间内养成一套严格的习惯，时间长了，习惯会渐渐成为自然，你不用再去刻意地集中注意力。

在实际生活中，意志力与自律能力被看得过重了。我们每个人都有个精力库，每做一件事都要从精力库索取的话，库存就会渐渐枯竭。如果这一天我们起床后在决定穿什么方面花费精力，早上完成一项艰难的工作时又要花费精力，午餐后为了拒绝一块巧克力曲奇还得花费精力，我们对接下来要做的事

情就得不到足够的精力支持了。程式化的训练有助于帮我们储存我们宝贵且十分有限的精力。

埃里克森的小提琴家实验给我们第二个启示就是，最佳的练习方式是在有限的时间内“冲刺”，而不是用无限时间进行“长跑”。如果你明确划分好起点和终点，你就能调动自己的积极性，而不会觉得练习是一种负担。一心一意的力量是战无不胜的核心。同时，限时的训练会让你更专注，保证注意力不被电子邮件和社交网络分散。

成为大师的第三点启示可能最违背直觉。那就是，休息很重要。很多人害怕花时间休息，认为休息就是偷懒。大多数公司把“更多、更大、更快”的职业道德奉为企业文化。实际上，要想永远保持优秀，会休息是至关重要的。

你如果发现了休息的真相，或许会更加吃惊。

埃里克森在实验中还对每位小提琴手提了一个问题：除了重复练习，你还有什么提高演奏水平的重要方法？几乎所有的答案都是一样的，那就是充足的睡眠。前两组优秀的小提琴手平均每 24 小时要睡 8.5 小时，其中还包括午休 20 到 30 分钟。水平较差的第三组平均每晚也要睡 7.8 小时。与这个数据相比，美国人平均每天只睡 6 个到 6.5 个小时。睡眠不仅仅让我们的身体得到休息，还能让我们的大脑在白天更加活跃，学习效率提高。顶尖的小提琴手深谙此理，保持着有规律的睡眠习惯。



用个人习惯刻意练习

用自己喜欢的习惯去进行刻意练习，效果会很好。在过去的10年里，我已经把这个方法教给了无数人，而且我亲眼见到了他们的进步。我提高自己工作的效率时也用过这个方法，所以我非常清楚这么做是有效的。

很多年前，我的习惯是清晨就伏在案头写作，然后一刻不休地在桌旁待一整天。我常常与分心走神作斗争，并不能做到专心致志。所以，一天下来我总是感到身心俱疲，同时，也对自己的成果深感沮丧。

后来，我学到了高效工作的模式，那时我就开始培养一种新的习作习惯。我早上起来的第一件事还是坐在桌前写作，不过，现在我每次都只写90分钟。不是85分钟，也不是95分钟。90分钟后，我会稍作休息。或找点吃的，或闭上双眼，深呼吸10分钟，要么就去跑个步，我用这些活动补充体能，恢复精力。

等身体恢复，我会回到桌前继续工作90分钟，然后再去休息一阵儿。休息完后，我回到桌前完成最后一个90分钟的工作，然后开始吃午饭——吃午饭也是一种恢复体力的方法。因为这一天任务繁重，中午我小睡了一会儿。下午的时候，我会选择难度较小的工作。用个人习惯进行刻意练习让我受益良多，我精力十足，而且充满成就感。虽然有时候，我并不会在第一时间得到实际利益，但长此以往，会受益无穷。

曾经，我得花一天时间在桌前挣扎着逼自己集中注意力，而且至少这么挣扎一年才能写完一本书。现在，我每天工作的时间比以前少了一半，精力却比以前集中得多，我最近的两本书都不用半年时就写完了。重要的是，我的思考和写作能力，以及我战胜困难的决心都大大提升了。

在一天中抽出完整的 4.5 小时，是不现实的。假设你抽不出这么长的时间，你可以用更短的时间作些小练习。你最想培养什么技能？记住，如果你能完全投入到一件事中去，你将被激发无穷无尽的潜力。

第二，抽出完整的 60 分钟来，利用工作之余的 60 分钟培养你选择的技能，最好是早上起来后的 60 分钟。练习时间长了，你的注意力变强时，就在 60 分钟的基础上再加上 15 分钟，然后再加 15 分钟，直到坚持 90 分钟。

反过来，你还得再做一个相近的练习，就是睡觉练习。只有 2.5% 的人不需要 7 小时睡眠就能充分休息，如果你目前的睡眠时间少于 7 个小时的话，我建议你下周开始把上床的时间提前半小时，并观察自己这么做以后发生了什么改变。如果你白天的效率因此变高了，第二周时，请将睡眠时间再加 15 分钟。第三周，再加 15 分钟。

成为大师，不外乎去利用生活的“波澜”。升至波峰时，集中于一点之上全力以赴地工作；落至波谷时，养精蓄锐。

平凡是一种安全稳定的状态，但平凡不是我们满意的状态。非凡则需要你不断脱离自己的安全区，同时学会如何深度

休息，如何照顾自己。处理好工作与休息的节奏，你将不断进步，你的生活将尽在你的掌握之中。听，浪声起伏……

托尼·施瓦茨 (Tony Schwartz)，能量计划公司 (The Energy Project) 总裁兼首席执行官。能量计划公司是一家帮助企业员工认识自身需求，发挥出色表现的咨询培训公司。托尼最近的两本书《成就卓越》 (*Be Excellent at Anything*)，以及与吉姆·洛尔 (Jim Loehr) 合著的《全力以赴》 (*The Power of Full Engagement*)，均登上了《纽约时报》畅销书排行榜。

更多信息请参考：www.theenergyproject.com。

“一盎司的实践比一吨的理论更有价值。”

——E. F. 舒马赫 (Shumacher. E. F)

Q&A:

学会在舒适区外生活

——
乔舒亚·福尔

畅销书作家乔舒亚·福尔不是那种安安静静、冷眼旁观的作者。在 2005 年报道过美国记忆力锦标赛（USA Memory Championship）后，福尔与这个新鲜的记忆世界结下不解之缘，他迷上了速记扑克牌、脸部识别还有诗歌背诵，并下定决心成为一名专业的记忆大师。在 2006 年的美国记忆力锦标赛上，他仅用一分四十秒就记住了一桌纸牌，轻松夺得速记扑克牌环节的冠军。福尔拜英国记忆大师埃德·库克（Ed Cooke）为师学习记忆训练，还从记忆冠军开始，研究运动健将和外科医生，就是为了探索每个行业里的顶尖高手是如何学会新技能的。我们现在要和福尔聊聊，为什么我们要脱离舒适区才能成为大师。

Q：完全掌握一门技能需要经历哪些阶段？

A：19 世纪 60 年代，心理学家把动作技能的形成分为三个阶段。刚开始，我们处于“认知阶段”（cognitive phase），在这个阶段中，我们学着了解自己的任务，探索出完成任务更好的方法，并且犯下很多错误。我们有意识地把注意力集中在眼前的事情上；接着，我们进入“联系形成阶段”（associative stage），这个阶段，我们犯的错误减少了，完成任务时越来越得心应手；最后，我们到达“自动化阶段”（autonomous stage），我们进入了“自动导航”模式，无须再去绞尽脑汁地计算如何运用技巧，因为驾轻就熟，我们做事也毫不费力了。

Q：您能解释一下什么是高原期（OK Plateau）吗？

A：高原期就是我们在进入“自动化阶段”时，会自觉或不自觉地对自己说，“我觉得这件事我做得很好了，我对自己的表现很满意”，于是不再费心思去进步和提高了。我们几乎做每件事时都会遭遇高原期。十几二十岁的时候，我们都学过开车，一开始我们进步很快，到最后，连过马路的老太太都不再关注我们的时候，我们的开车技术就到巅峰了。

Q：心理学专家总结出一些走出高原期的法则，您能告诉我们是什么吗？

A：心理学家在研究了运动员、艺术家，甚至商界精英等各行

各业中的佼佼者后，惊讶地发现，原来所有领域的能人都有一套通用的法则。这些法则解释了为什么同样是努力打拼，他们却取得了普通人不一定能达到的高度。其中很重要的一个法则就是，如果想要精益求精，就不能进入“自动化阶段”。在自动驾驶模式，你无法取得任何进步。不同行业的高手采取的就是这个对策，他们时刻保持清醒的头脑，不让自己进入“自动化阶段”。这也是能帮你走出高原期的方法。

Q：所以，行家得一直待在初期的学习阶段吗？

A：任何一个行业的行家会都在练习时跳出舒适区，从自己的失败中吸取经验教训。

比起稍次的运动员，世界上最优秀的花样滑冰运动员花费了更多时间练习自己做得不好的跳跃动作。对音乐家来说，这个道理也一样。大多数音乐家练习的时候，多半会选择自己弹得好的曲目。这么选是理所当然的，谁都乐意欣赏自己的成功。但是，顶级的钢琴家会把注意力放在他们还不能自如演奏的艰难曲目上。想磨炼自己的技艺，方法就是挑战自己的极限，做自己能力之外的练习。

Q：这些行业的佼佼者要花多少时间练习？时间长吗？还是说只要方向正确就行？

A：不论做什么事，不投入大量的时间就不可能做好。不过，投入时间的质量和时间的数量一样重要。如果你对自己的训练

不够严格，或者没有集中精力攻克困难的部分，你的进步就会异常缓慢。

Q：在你的写作生涯中，你有过集中“攻克难题”的经历吗？

A：我试着去写那些能逼迫自己的题材。打个比方，我最近的一本书就需要我长时间在刚果的热带雨林和俾格米人一起生活。那里的生活每天都充满挑战。但如果你不逼自己，你怎么会成长呢？

Q：收集反馈有什么作用？

A：业界翘楚总是非常渴求实时的反馈，他们不断听取反馈意见，不断成长。拿医学界来说，你可能觉得医生执业的时间越长，医术就越高明。但是医学界中的乳房 X 线照相术（mammography）却是一个例外。乳房 X 线照相术是一种筛查癌变的检验方法，做这行的医生，却不一定是资格老就测得准。外科医生，一般来说，入行时间越长，医术就越精湛。差别其实就在于反馈。医生诊断完癌症预查的结果后，得等数周、数月，甚至数年，才能证实病人究竟是被确诊了还是躲过一劫。而外科医生，却总能直接得到最精确的反馈信息：手术过后，病人要么恢复了，要么病情恶化了。实用的建议是：乳房 X 线照相术的医生应该常常把过去检查的数据与新数据对比，这样他们就能得到直接的反馈，并从中学习。

Q：您从记忆教练那里学到了什么？

A：埃德·库克是欧洲最训练有素的记忆大师之一。没有他的帮助，我无法获得全美记忆锦标赛的冠军。他强迫我去练习，还经常给我意见与建议，让我提升自己的表现。

Q：如果是您自己来训练自己，您觉得能做得和现在一样好吗？

A：自己做自己的教练难度非常大，但也不是不可能。关键在于你得树立一个能给你提出客观意见的反馈机制，你不能因盲目自大而不去听取和采纳这些建议。

Q：有些时候我们身边没有导师和教练，在这种情况下，怎么建立反馈系统呢？

A：当我训练自己记忆力时，我会非常仔细地在电子表格上记录下自己的表现。表格里的数据是不会说谎的，它们让我看到了哪些方法可行，哪些不可行。

Q：长期跳出舒适区外练习太难了，有什么方法能让您在逼迫自己的同时还保持积极的心态呢？

A：你必须对你的目标怀有强烈且清晰的愿景。遇到困难时，顽强拼搏，让自己看到奋斗过后的碧海蓝天。

乔舒亚·福尔 (Joshua Foer)，其作品《与爱因斯坦月球漫步：美国记忆力冠军教你记忆一切》(*Moonwalking with Einstein: The Art and Science of Remembering Everything*) 在全世界大受好评。他曾为《纽约客》《美国国家地理》《时尚先生》《纽约时报》等多家媒体撰文。

更多信息请参考：www.joshuafoer.com。

“风云变幻之际，只有会学习的人才能迎接明天”。

——埃里克·霍弗 (Eric Hoffer)

重新安排每日习惯

斯科特·H. 扬

你昨天做了什么？大多数人会用昨天所专注的计划来回答这个问题。或许你计划着工作久一点，或者你计划着早点下班。你可能打算处理某个棘手的问题，也可能因为一件烦心事打算和老板死磕。我们的大脑清楚地记得这些专门去做的决定，因为做任何决定的时候我们都花费了心思。

再想想昨天你的其他决定：早饭吃什么？走哪条路上班？可能这些决定都称不上是一些“决定”。你吃你平时吃的早饭，你使用与平时相同的通勤方式。

仔细想想，你会发现你每天“自动”做的决定非常多。这些决定并不总是“早餐吃什么”这样琐碎的习惯。你的健康，你的工作效率，甚至包括你的职业发展，都是由你每天做的事

情养成的，也就是由你的习惯，而非决定养成。

就算是刻意去做的决定，其实也深受习惯性思维的影响。研究者发现，思维与意识其实就像我们每个行为的讲解员，而不是所谓的“幕后黑手”。思维不能引导行为，思维只是在行为过后解释我们的动机，它的解释太成功了，所以我们会觉得很多决定都是我们自己有意为之。其实，我们只是深受无意识的影响。

鉴于此，你每天的行为就像一座冰山，有意识的决定只不过是山尖上小小的一部分，意识下方深刻牢固的根基其实是你的行为与习惯。不过，也不要因此灰心丧气。一旦你知道了生活中自己的行为是受习惯控制的，你就能开始尝试改变习惯。

优化效率

10年前，我遇到了一个人生难题。我总是不能达到为自己设定的目标。面对手上重要的项目，我心里想把它努力做好，但就是做不到。和大多数人一样，我把自己失败的原因归结为懒散和缺乏积极性。

后来我开始研究习惯。这时我才发现，意志力其实是有限的资源——使用得越多，就消耗得越多。罗伊·鲍迈斯特（Roy Baumeister）是实验这种现象的第一人，他的“自我耗竭”（ego depletion）实验表明，在某个地方用了太多意志力后，就很难再利用意志力应付下一个任务。

这与我自己的情况一模一样。每次我在一件事上花费太多精力的话，就会把那件事搞砸。我觉得自己仿佛在玩颠球，各

种各样的任务就是球，而我常常顾此失彼。

培养好习惯具有强大的魔力。有了好的习惯，那些让我劳神费力干砸的事情就会变得轻而易举，得心应手。我大可以牵着显意识的小船去做一些别的事情。

如何改变一个习惯

改变习惯的关键在于认识到意志力的无用性。不是说我们不需要意志力，只是意志力没我们想象中那么有用。因为意志力是有限的，培养新的习惯才是聪明的做法。

我发现，在建立新习惯的初期花大力气是最有效果的，稍晚一点，习惯就会成为自然，不再受自律的管教。我总结了一套专注的原则，它与常人想要改变自己的习惯时使用的方法完全不同。

一心一意的原则

一心一意，指的就是一次只改正一个习惯。我发现用一个月来针对一个习惯效果最好，下个月再针对另一个习惯。比如，你想早点起床，想勤加锻炼，或者想让工作更有条理，因为你意识到你的睡眠习惯、身体健康和工作方式常常拖你的后腿，你想做出一些积极的改变。

如果你和大多数人一样，你是在一次性针对三个问题。在短期内，你可能会看到一些改变。但是一周或两周以后，你就会放松警惕，放弃坚持某个习惯了。刚开始的时候，你的改变

全凭意志力，所以稍不留神，你就会回到初始的样子。

更高明的对策是把每一项习惯都一一落实下来，一个月只专注于一个新习惯。第一个月你专注于早起，第二个月你专注于定期锻炼，第三个月你专注于系统调整工作方法。30 天建起一种身体默认的习惯可能时间稍短，因为研究表明培养一个习惯的平均时间为 66 天。一个月后，可能会出现倒退，但那时，你无需出大力气就能追回习惯。

有些人会觉得这种方式太慢了，但实际上，仅花一个月来形成一种习惯成效飞快。一年下来你可以：

- 早起。
- 有规律地运动。
- 合理安排饮食。
- 建立高效的工作系统。
- 抽出时间刻意练习，提升自我技艺。
- 更有条理。
- 一个月读一本书。
- 省去网上浪费的时间。
- 清空电子邮件收件箱。
- 减少看电视的时间。
- 学习一项新技能。
- 坚持写日志或日记。

即使你只完成了以上四分之一的内容，我也能知道你的生活也已经取得了极大的进步。用一心一意的原则改变习惯其实并不慢，实际上，它绝对比一心多用来得快。



前后一致的原则

接下来这个改变习惯的原则又称为经典条件反射（classical conditioning）。这是伊万·巴甫洛夫（Ivan Pavlov）在他著名的小狗实验中总结出的一条基础心理学原理。巴甫洛夫每次都先摇铃再给狗食物。不久，狗一听到铃响就会流口水，等着吃食。就算没有等到食物，狗也会一直流口水。这表示，狗已经机械地把铃铛的声音等同于开饭了。

你可以利用经典条件反射的规律加快改变习惯的进度。培养习惯时，坚持前后一致的原则，这样习惯就能更快地成为自然了。

只有前后一致，狗在听到铃声的时候才会流口水。如果巴甫洛夫不是每次都摇铃，或者他这次摇铃，下次又用别的暗示方法，狗就不会把铃声和食物自动联系起来。

在培养习惯时前后一致，指的是你每次都得用相同的方法。假设在职业生涯里你需要掌握一种很困难的技能，现在，你想养成刻意练习这项技能的习惯。

再假设，你打算一周花3小时左右去完成练习。

练习方法一：有时间就练，一次1小时，一周练三天。有时你会在工作前做，有时你会在工作之后做；有些时候你在工作日做，有时候你在周末做。这样做可能也有效果，但这根本不算前后一致。其结果是，你需要花费更长的时间把习惯变成自然。

现在看看方法二：想象自己每天在工作结束之后花35分

钟时间培养这种技能，练习就能非常连贯了。同样的时间，同样的地点，同样的方式，前后一致。相信不久之后，工作之余的小小练习就会变成你一天中自然而然的一部分了。

只要一心一意，前后一致，你就能改变自己的习惯。习惯改变了，你就能重塑自己的行为方式，掌握自己的人生，最终获得成功。

斯科特·H. 扬 (Scott · H. Yong)，从 17 岁起就开始研究科学学习、培养习惯和有效工作的方法，并著有《整合性学习法》(*Holistic Learning*) 等书，此书的电子版可以在他的个人网站上浏览。

更多信息请参考：www.scotthyong.com/blog

“改变带来的见识，远远大于见识带来的改变。”

——米尔顿·艾瑞克森 (Milton Erickson)



用日记激发创意

——
特瑞莎·阿玛贝尔、史蒂芬·克莱默、埃拉·本-乌尔

安迪·沃霍尔与“二战”名将乔治·巴顿有什么共同点？他们又与革命家切·格瓦拉、设计大师巴克敏斯特·富勒（Buckminster Fuller）、作家弗吉尼亚·伍尔芙（Virginia Woolf）有什么相似之处？答案是，他们都坚持写日记。

有趣的是，虽然写日记的人五花八门，但大部分人都是从事创意行业的。维基百科列出的 223 位著名日记作者中，有一半的人主要从事于创造性工作。除了本来就会记日记的作家外，上榜的还有画家、雕刻家、科学家、建筑师、设计师、音乐家等等。美国伟大的摄影师爱德华·韦斯顿（Edward Weston）把自己的日记命名为《每日书》（*Daybooks*），并坚持写了 30 年。

世事无偶然。日记既是解郁良方，又是灵感源泉。在日记中，你的思想初具模型，如果写得好的话，日记还能调动你的积极性，使你的创作达到一个新高度。

为什么要坚持写日记？

创意人士经常单独工作，他们没有同事来帮他们捕捉、完善自己的创意想法。但是，团队和组织又无法给予创意人士足够的时间和理解，也没有耐心等待他们养育创意的幼苗。

写日记可以帮你填补这个空白。你可以把它当作镜子和第二个自我（alter-ego），这位伙伴永远不会忘记你说的话。那些看起来毫无关联或一晃而过的思想永远地存留了下来，并且积蓄着巨大的能量。

这个回声板功能很多，直接的就是计划功能。爱德华·韦斯顿在《每日书》中就常常记载近期的机会和计划：

《每日书》的节选片段和照片将刊登于8月号的《创造艺术》（*Creative Art*）上……我大概是要转运了。现在我得把全部的业余时间用在删减和修正我的手稿之上。

——爱德华·韦斯顿

1928年5月23日

当然，韦斯顿也可以简单地用日程表或者任务清单计划要做的事。但是，留心他写了这一句：“我大概是要转运了”。有一件事，任何日程表都无能为力，只有日记才可以胜任——日记能反映你人生和创意工作的蓝图，让你看到未来路在何方，



懂得未来对于你的意义，让你明白自己该如何走向未来。

日记能准确有效地捕捉正能量事件。心理学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）在《思考，快与慢》（*Thinking, Fast and Slow*）中把经验和记忆区分开来。他指出，人们对经验的记忆很容易更改。卡尼曼写道：假设有个人去听了一场音乐会，整场下来他都听得如痴如醉，但就在音乐会结束的时候，演奏厅传来了一个不和谐的声音。这个男人声称，全怪这一声，现在整场音乐会都被毁了。但实际上，音乐会还是成功的。除了最后那个瞬间，他一直都在尽情享受。真正被毁坏的其实是他对这场音乐会的记忆。

每天记日记，你就能躲过这一劫，避免未来事件改变今天的记忆。所以，当你觉得自己完成了某项事情的时候，第一时间把它记录下来，你就能保存这份进步的感觉，不受客户评价或他人批评的影响。

这就是你记日记最重要的一个原因：写日记能让你更清楚地意识到自己的进步，它是你一天工作中快乐的源头。下面摘录的日记中，韦斯顿记录了他的摄影技术取得的进步，他认为自己的作品更有感染力了，他心满意足地写道：

我相信我这么写不仅仅是被热情冲昏了头，但我手里的这些底片真的是我开始摄影以来最重要的作品……我的技术终于配上了我的眼界……有两三张或许有点与时代脱节，但还是可以无需改动就印制出版……

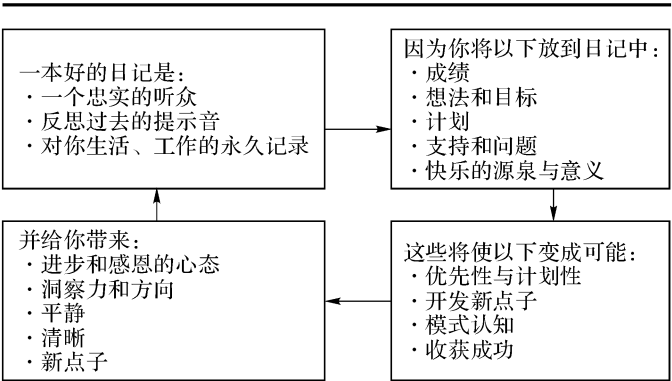
——爱德华·韦斯顿

1928年5月23日

在分析了 200 多位在公司上班的创意人士的日记后，我们发现最能激励他们奋发图强的就是在有意义的工作中取得进步。这些行业精英一旦在自己重视的工作中发现了自己的进步，哪怕是一点点，他们就会更加开心地投入到工作中。开心和投入得多了，他们就会想出更多的新点子，更具创意地解决问题。所以韦斯顿才在日记中那么兴奋地写下“我的技术终于配上了我的眼界”。

为了孵化大大小小的创意，让创意破壳而出，你需要摒弃琐碎的“小细节”，转而关注自身成长与前进方向，对未来的生活铺设宏伟蓝图。在下一页中，你将看到一张日记周期图，我们总结了一本好的日记会拥有哪些功能。

日记周期图



如何运用日记

如果你想让日记成为你的镜子，你就得经常对它说话，然

后聆听它的回答。

对我们大多数人来说，坚持写日记是有难度的，特别是一开始的时候。就算是那些写了一辈子日记的作者，也很难做到每天坚持。19 世纪的苏格兰作家沃尔特·司各特（Walter Scott）曾在日记中写道：

两三天前漏写的日记，我已经无心补写了。不管再等多少天，多少月，我都补不上了，这些天将永远留白……

——沃尔特·司各特爵士

1829 年 1 月 1 日

司各特失望地发现，要是第一天漏写日记了，第二天就很有可能继续漏写。坚持写日记的关键在于养成一个简单的习惯。习惯越好，你就越能激励自己，写日记也就变得容易多了。我们建议你从“小”做起，别对天宣誓要写一辈子日记，你应该对自己承诺，我每天都会写日记，一直写满一个月。

你需要抽出 10 分钟时间，最好保证每天能在同一个时间写，同一地点写，以便养成好习惯。找一个记忆触发点，这样你就不会忘记写日记了。一些在线应用程序可以给你发送每日提醒，或者在自家床头柜上放一本日记、一支笔。在哪里写并不重要，只要方便就行。

记日记的另一个困难之处就是要思考写些什么。沃尔特·司各特爵士后来又在日记中写道：

这段日子并没有发生什么值得关注的事情。重复的工作内容，重复的休闲方式……提笔的时候我有点伤心，我不禁怀疑这些无穷无尽的琐事是否值得记录。不过管他呢！我可不喜欢唉声叹气，我会写得更好的！

——沃尔特·司各特爵士

1829 年 1 月 1 日

那么，在你看来琐事缠身、碌碌无为的日子里该写些什么呢？试着回顾一下这一天，然后写自己印象最深的事情；如果这一天你没有不省人事，失去意识，你总会注意到某个事件。

事实证明，写日记并没有什么神奇的公式。那些知名作者的日记就写得千差万别，各不相同。不过，我们研究后发现，思考或写下以下内容，会大有裨益：

- 工作中的进步，只要是你在意的工作，进步多小都没关系。
- 帮助/妨碍你进步的人/事。
- 目标与计划，尤其要计划明天怎么进步。
- 让你产生压迫感的待办事项及问题。
- 开心快乐的事，任何事都可以，哪怕就乐一小会儿。

诚然，反思与写作两者本身就已经很有用了，但定期翻看过去的记录，倾听你的生活告诉你什么，你的日记将变得更加强大。你要定期翻看日记，也许是一个月一次，到那天备足时间，舒舒服服地去阅读以往的日记。每年新年的时候，通读

去年一年的日记，并把这个习惯保持下来。我们相信，到时你一定会被自己的奇思妙想震撼，尤其是当你想寻找某个答案的时候。

观察日记里逐渐形成的趋势，看到规律立刻记录下来。有没有某种项目让你全情投入且稳步成长？明确地记下工作中对你而言最有意义的项目，那些让你创造辉煌的项目。这些蛛丝马迹会告诉你，最能有效激发你创意的是什麼，以及未来你应该把注意力集中在哪一方面。

回顾日记时，你有没有发现一些很有前景的点子？你是不是早就把它们忘了？以你现在的能力和社会关系，你更能看出这个点子的价值所在，也能更准确地判断这个点子是否能获得成功。

我们无法在一天之内看到自己的成长和事业的腾飞，但我們可以在日记中找到个人进步的点点滴滴。看到自己的成长会让人欢欣鼓舞。

注意日记中你反复面临的问题和障碍，先制订一个你第二天就能做的短期计划，再制订一个下个月你要做的长期计划，最终攻克这个难题。

最后，给自己一点时间，感激自己在技艺上取得的进步，感谢那些曾帮助过你的人。在你的好成绩中得意一会儿。这是你的人生，请细细咀嚼，细细品味。在如梭的时光中穿针引线，编织岁月的点滴，最终，你将绣成一幅富丽堂皇的织锦图，你从图上看到了今天功成名就的自己。但最棒的是，你看到故事的主线渐渐浮出水面，你可以续写故事的结尾，成长为

自己想成为的样子。

特瑞莎·阿玛贝尔 (Teresa Amabile)，哈佛商学院教授及研究部主任，她与史蒂芬·克莱默 (Steven Kramer) 合作撰写了《进步定律》(*The Progress Principle*)。这两位心理学家致力于研究人们开心、上进、工作效率高和不断创新的原因。

埃拉·本-乌尔 (Ela Ben-Ur)，艾迪欧设计公司 (IDEO) 资深设计师，富兰克林欧林工程学院教授。她成立了“经验分享”公司 (i2i Experience)，旨在以人为核心，提供设计咨询，激发设计创意。

更多信息请参考：www.progressprinciple.com，www.i2iexperience.com。

本章要点

—
构建专业知识

- **拒绝“做好”**

允许自己搞砸。摘下“做好”和“聪明”的面具，脚踏实地地应对你渴望已久的挑战，做更好的自己。

- **向大师冲刺**

在完成重要任务的时候，用限时“冲刺”的方法帮助自己集中注意力，时间到了，休息一会儿，再准备下一次冲刺。

- **走出“高原区”**

培养新技能的时候，挑困难的部分练习。就像举重一样，如果感受到压力，说明你正在提升。

- **渴求反馈**

反馈对你的学习与进步至关重要。不论是自己做数字记录还是请教练指导，你需要建立一个反馈机制。

- **把培养习惯变成习惯**

一个月改变一个习惯。让优秀的行为成为一种习惯，你就能在工作中得心应手，无往不利。

- **每日一省，不断进步**

每天花几分钟记录自己的进步。这个练习可以让你看到成功路上的障碍，探索成功的规律，并铭记成功的喜悦。

CHAPTER THREE

第3章

一路同行： 发展人际关系

如何发展人际关系，建立合作联盟，扩展关系网，为你的工作助力

诗人约翰·邓恩（John Donne）曾写过，“没有人是一座孤岛。”（*No man is an island.*）虽然人人都喜欢听“孤僻的创意天才”这样的传奇故事，但这仅仅只是传奇。事实是，没有一个点子能无中生有，也没有一个人能在真空的环境中成功。同志情谊、合作联系等各种人际关系是个人以及事业成功的命脉。

简而言之，机会一直围绕在我们身边流动。如果你想要一份工作，你需要“有人”来雇你；如果你想要一笔资金启动自己的生意，你需要“有人”投资；如果你想卖一件产品，你需要“有人”来买。不论从事哪一行，不论想寻找什么样的机会成长，我们都需要依靠关系推动我们向前走。

想要施展浑身解数，我们就必须征集一批盟友，陪伴我们一路同行。我们要听从同事及客户给我们诚实的反馈，建立拥有新视野的合作团队，多与大方靠谱的朋友打交道。

在合作的世界里，我们身边围绕着什么样的人，决定了我们可以企及的高度。

学会在路上寻求帮助

—

史蒂芬·兰道尔

从事创意行业的人，常常觉得他们的工作全凭自己一人单枪匹马。他们认为，其他人能为自己做得最有价值的事情就是离自己远远的，不要打扰自己。当然，我们偶尔也会迸发出这种念头。毕竟，一支笔只能一人拿，一副键盘前也只够坐一个人，而且，在创作领域，最伟大的作品通常都带有强烈的个人印记，而不是集体智慧的成果。阿尔伯特·爱因斯坦曾写道：“一切真正伟大、真正鼓舞人心的东西，都只能由那些在自由中苦干的个人创造。”许多创意大师在追求自己事业时都将这句话信奉为信条。但是，如果过于迷信于个人的力量，我们可能会错失工作上有力的扶持。

数年前，我报名参加了著名故事演说家杰·欧卡拉汉（Jay O'Callahan）开办的故事进修班。那时，我刚完成非洲、

亚洲，以及阿根廷和智利的巴塔哥尼亚的长途旅行，想学习一些写作技巧，把沿途的点滴写成故事。

十几个互不相识的人利用周末的时光聚在一起学习，在课堂上做着各种各样的小练习。其中有种练习叫“灵光一现”，你有2分钟的时间陈述自己一次特别的经历，还要与大家分享你为进修班准备的一些故事。大家的故事包罗万象，从亲身经历（比如我的游记），到世界各地的传统故事。学员们一拍即合，才思泉涌，进步飞快，进修班里气氛热烈，其乐融融……于是，我们决定，6个月后还要再重聚一次。后来，我们竟这样一聚再聚。一开始，我们不过是因机缘巧合坐在一个班里，前不久，我们却惊讶地发现我们迎来了学习小组成立20周年暨第14次聚会。

我本以为自己会是一个与其他人格格不入的成员，因为我对集体组织总是抱有戒心。我一般只喜欢与个别人打交道，更喜欢一个人的独处时光。实际上，我想塑造的故事就是以我3年来只身一人周游世界的经历为基础的。回顾20年来在进修班小组的时光，我才突然意识到这个集体对我及其他成员有过多么大的帮助。

帮助是多方面的。比如提升个人计划，尤其是在个人写作计划上，我们每个人都得到过非常宝贵的指导意见。当我们文思枯竭时，组员的点拨让我们茅塞顿开；当我们陷入困境时，组员的鼓励让我们继续直前；还有些时候，组员的提点可谓鞭辟入里、一针见血。我至今还记得，在写巴塔哥尼亚那段旅途的时候我绞尽了脑汁，这时有人给我提了醒，让我明白自己遗

漏了这个故事中最有趣的部分，那就是我的惧怕，我忽略了站在广袤无垠的茫茫荒漠中，作为一个个体的渺小。

最近一次聚会过后，我觉得自己仿佛又充足了电。几乎每一次聚会后，我都备受鼓舞，并不住赞叹我们居然能给彼此这么多帮助。我开始怀疑，为什么在正常生活中我们没有这么做呢？为什么人们在追求自己热爱的事业时不会互相帮助？是因为我们懒得去管别人的工作吗，还是我们能力有限，帮不到他人，或者我们只是害怕把“帮助”二字挂在嘴边？

我每天的日常工作是与大公司打交道，帮助某大型跨国企业的员工优化学习技能。这份工作与在进修班上讲故事可以说是天差地别，不过我仍惊讶地找到了两者交叉的地方。他们都特别关注的核心问题是：如何在推进个人项目和个人成长的过程中利用他人给我们增值？

在现代的大型企业中，人们越来越重视其他人对自己的帮助，高管教练遍地开花就是一个例子。我们相信，他人在帮我们发挥自身潜能时扮演着至关重要的角色。不论他们是专业的训练师，还是同行指导，只要能给你有用的反馈就行了。现代公司就常常使用 360 度绩效考核法（360 - degree feedback），员工可以直接从自己密切联系的同事那里获得反馈意见，从而激发自己的潜能。

然而，许多创意界的人喜欢用更多的时间单独工作，不会有人给他们分派指导教练，他们也收不到定期的反馈。对于这些独行侠而言，可以参考以下几个事项来获取帮助：

1. 寻找同路人。故事进修班的同学能走到一起其实纯属意

外，不过，要找能帮助我们的人不需要靠机缘巧合。如果在某个项目上遭遇卡壳，你心里可能会有一个能帮你解决这个具体问题的最佳人选。又或许，你为了探索新的创意方向，想广泛搜集各种建议。不管你需要的是什么样的帮助，选择同路人的时候有一点至关重要，那就是：他们会跟你说真话吗？因为种种原因，很多人都过不了诚实这一关。要么是碍于你们的关系人情，要么是因为他们在公司中的职位，要么就是他们性格的问题。许多人虽然性格非常好，你也喜欢和他们一起吃饭喝茶，但讲到寻求帮助，这些人都不是理想人选。具体去了解自己需要什么样的帮助，等想清楚了，还要学会“甄选”。

2. 寻求帮助。这一点对某些人来说很难。他们把创意工作看成个人追求，把寻求帮助看成懒惰和怯懦。持有这种想法的人一旦战胜了偏见，就会收获双重惊喜：第一，人们通常是乐于帮忙的；第二，他们对你的帮助之大，会完全超出你之前的想象。不管怎样，求助的第一步是主动开口。最坏的情况不过就是人家对你说了不，要么就是给出的建议没什么特别的作用，若是如此，你就把它们忽略掉吧。

3. 建立合作机制。如果第一次会面顺利，后面的合作就水到渠成了。不过，要合作得更好，双方必须约法三章。我们的故事进修班就约定了一种一年两次的集会模式，结果每个人都大受裨益。除大集会外，小组里还建立了一些子级结构。两两一队平均分组，每两周约见一次，花 90 分钟互相指导、学习。这个模式已经传承了多年，因为我们每个人都觉得这么做很有帮助。对专业高管教师来说，合作机制通常就是每月定期安排

了哪些课程。重点是，有规律性的合作机制才是好的合作。如果你是那种受不了条条框框的人，若能建立起一种“随传随到”的合作机制也未尝不可。

4. 把自己视作“连坐搭档”。这一条里有一些重点原则。第一，同路人要全心全意对你负责，协助你订立项目中的重大目标并催促你完成任务，你需要他们的时候，他们就会主动出现；第二，搭档即合作，长期的合作必然是互惠互利的，但不要每次见面就想着甜头，有时候，一个月下来双方也不会获得任何好处；最后，合者不同，不同者合，不要找和自己太相似的人搭档，以免会栽入舒适的陷阱。在柏拉图的《理想国》中，禁卫军是由诗人训练出来的。相反的观点往往是有益的，有时候你能在对方的见解里看到事情的真相，然后进行自我调整。相反，如果对方的观点错误，你就等于完成了一次压力测试，最终，你将更加坚定你的信念。

5. 亮出你的优点与长处。如果你能清晰地描述出自己的长处和工作优势，你一定会受益无穷。在我们的故事进修班里，第一轮反馈的主题被定为“赞赏”，听众要强调故事中自己最欣赏的部分。定这个规矩，是为了改变我们一开始就想着去改变或改进作品的习惯。通常而言，最伟大的小说、最出色的项目和最优秀的个人，都源于对自我优点的觉醒并继续发扬自己的长处。

参加故事进修班集会的20年里，我学到了不少东西。整整20年，我们帮助他人完善他们的故事，也接受别人的帮助以完善自己的作品。结果我发现，在这种方式之下，创作的潜

能被无限地激发出来。互相帮助，不仅能让创意人士写出好故事或完成好项目，而且能让创意人士书写出自己人生的无限辉煌。许多创意人士认为他们的个人传记尽是单枪匹马，孤军奋战。为了更好地发挥自己的潜力，请重新改写自己的人生故事吧：你好好接受了别人给你的帮助吗？更重要的是，你能帮到他人的地方你都去帮了吗？

史蒂芬·兰道尔（Steffen Landauer），他不是在写故事，就是在传授学习方法。他曾担当过惠普公司及高盛集团高管培训项目负责人，现任花旗银行纽约总部首席学习官。

更多信息请参考：www.linkedin.com/in/steffenlandauer。

“要想走得快，一个人走；

要想走得远，和他人一起走。”

——非洲谚语

建立有弹性的关系

迈克尔·邦吉·斯坦尼尔

刚开始的时候一切都好。你为团队招来一位新成员，你加入一项新的项目，你接触到了新的供应商。新的人，新的开始。你兴致勃勃，摩拳擦掌。人人都确信：“这里就是奇迹的开端，我们的明天会很酷，我们的前途一片光明，我们在享受中硕果累累……成功正朝我们走来。”

只可惜世事无常，在所难免。你招来的人也许并没有你想象中的那么聪明，他做事慢慢吞吞而且缺乏经验；你的新上司也可能渐渐暴露出古怪且糟糕的性格，你发现，他原来是一个强迫症患者；连供应商也开始违反之前作出的承诺。

以上种种，是人人都会遇到的波折：

- 你们/他们相互误解。

- 你们/他们做得太多或者太少。
- 你们/他们越过界限了。
- 你们/他们陷入效率低下的泥潭。
- 你们/他们被逼疯了。

以上这些不是“会不会”出现的问题，而是“何时”出现的问题。一段关系刚开始的时候总是坚固扎实的，但过了某个阶段就会中途脱轨。

其实这不算什么问题。这就是人生。想要取得成功，你就得处理好这一路的坑坑洼洼。我们要的并不是所谓完美的关系。完美关系不过是臆想的神话。

我们要做的是在最初的时候为建立有弹性的关系打下基础。

如何做与做什么

如果你想修复摇摇欲坠的关系，打破僵局，最好的方法就是与对方订立一种社会契约。管理思想家彼得·布洛克（Peter Block）写过一本很棒的书，叫《完美咨询》（*Flawless Consulting*），他在书中向我们介绍了这种社会契约的合作模式。

社会契约的重点在于先考虑合作方法，而不是先考虑合作内容。我们通常经不住内容的诱惑，因为，理清亟待处理的问题能解决燃眉之急，让我们心情舒畅。但我们还是得先花时间考虑合作模式，我们该如何建立关系？我们又该怎样共同工作？

你要明白，合作方法谈好了会对你的工作关系直接产生重大的影响。为了方便，合作方法可以简化成5个基本问题。你不需要问出每一个问题，我相信你会根据当事人与具体情况选最合适的问题。你得保证，一定在事情开始运转前把问题弄清楚。

请记住，任何好的合约都是相互的。别天真地以为你的任务就是问问题，问完对方后，你心中也得有个答案。这样，你和合作对象就会对对方的短板心里有数了。

你想要什么？（我想要……）这个问题常常会让人裹足不前。“想要什么”会让人眼花缭乱，难以抉择。一旦你能清晰明确地回答出你真实想要的，你将会拥有强大的力量。

你的回答当然可以是双方交易的内容：甲方需要乙方完成哪些项目，搞定哪些事宜。但请试着把眼光放远点，想想你还需要什么？（“下次升职时我想要这个职位。”）怎样才能真正实现这段合作关系的价值？（“我想以此为日后的合作打下基础。”）

你在哪些地方会需要帮助？（我在……方面需要帮助。）这是一个从不同角度思考“想要什么”的问题。你可能得壮着胆子说明自己的软肋，勇敢承认自己达不到合作关系里的某些标准，甚至，你要无畏地解释自己在哪些方面可能会妨碍到合作的成功。

我总是对别人说，我需要他们帮忙来完善工作章程。这么做是为防止自己因独揽大权而忽略了项目中的细枝末节。

你曾经与他人建立过非常好的工作关系吗？（过去我曾与他人建立过很好的工作关系……）你有过与现在类似的工作关系吗？如果那段关系发展得非常好，你可以讲讲当时你们是怎么合作的，合作内容是什么以及出现过哪些意外。过去的关系走到分岔路口的时候，你是如何抉择的？还有什么因素促成了这段关系的成功？

你可以大胆发问：“您对我们未来要做的事有几分把握？”这个问题会把光照到通常最黑暗的角落，检测这段关系有多么坚韧与牢固。

事情出错的时候，你这边会出现什么情况？你会如何反应？（出现问题时，我会……）这一次，讲讲过去并不如意的合作故事。当你们合作项目毫无生气，甚至急转直下时，你是怎么做的，对方又做了什么？机会是从哪里流失的？关系又是从哪一刻开始破裂的？

尽可能清楚地说明，在事情走偏时你们单方所采取的行动。你会袖手旁观、漠然处之，还是气急败坏、怒不可遏？你是主动控制局面，开始进行微观处理，还是丢盔弃甲、逃之夭夭？

此外，还要尽可能地总结自身的“敏感问题”，指出哪些小事会触动你的神经。不回复邮件、见面迟到或到岗不及时？在你还没触到问题的核心之前就自作主张，专断独行？拼写错误，胡乱使用标点？我们每个人都有自己不能忍受的事。如果他们知道了你的底线，你也了解了他们的禁区，这些敏感的问题

题就不会那么糟糕了。

凡事都会出错，在事情出错时，我们如何共同处理？这个问题将给你带来双重好处。首先，你承认的都是事实：凡事都可能出错，蜜月期总会结束，承诺会被打碎，期望总是无法达到……把这些事放到了台面上，你们就能积极讨论备用方案，防患于未然。

我尽可能去避免说一些暗示性的话语，比如“我需要‘敞开心扉’地和你谈谈……”，也尽量不说“我要按暂停键了”这种话，以免打断工作进程。这么做是为了确保双方仅去讨论那些必须探讨的事情。

问题比答案来得更有力

交换回答是很有意思的，你们会碰撞出思维的火花，从对话中受益。但讽刺的是，真切的回答并不是对话中最重要的部分。重点在于提出这些问题，看到事情（不可避免地）出现差错后双方的态度。现在谈好问题出现时的对策，未来问题真的出现时你就会轻松得多。

虽然好处多多，但很少有人进行过这样的对话。因为这个对话不是自然而然就能脱口而出的。必须有人或必须由你鼓起勇气掐断正常的对话，切换一下角度，重新开始新的对话。你为此要付出的代价，可能是遭遇一点点小尴尬，就算数次对话都遭遇尴尬也不足为奇。

如果你准备建立起新的工作关系，现在就是你约定有弹性

的社会契约的最好时机。不过，你很有可能早就在一些工作关系中，你已经与上司、团队，或与客户、供应商建立起各种关系，即使如此，你仍处在打造弹性关系的春天。暂时从“做什么”的纠结中退身而出，邀请他们和你谈谈“如何做”。

迈克尔·邦吉·斯坦尼尔（Michael Bungay Stanier），《忙到点子上》（*Do More Great Work*）和《时间管理达人》（*The Time - Crunched Manager*）的作者，蜡笔盒子公司（Box of Crayons）的创始人、高级合伙人。蜡笔盒子公司的宗旨是让员工从优秀到卓越。

更多信息请参考：[www. boxofcrayons. biz](http://www.boxofcrayons.biz)。

“了解什么能激怒我们，

等于了解我们自己。”

——卡尔·荣格 (Carl Jung)

Q&A:

关系经济时代如何处理人际关系

—

桑尼·贝茨

桑尼·贝茨是公认的最佳超级联系人（super - connector）。从业 25 年来，她不仅做过战略顾问、艺术馆馆长，还曾担任 Kickstarter、科技之星（TechStars）、美国通用电气公司（GE）以及 TED 等公司的企业联系人。如果说“媒介即信息”，她的媒介就是人脉。她相信，与什么样的人打交道及如何与他们打交道，直接决定了你的成长空间。在这篇文章中，桑尼谈到了阻碍我们建立良好关系的拦路石，以及如何通过乐善好施，积极主动地培养精妙的交际艺术。

Q：人们在与他人建立联系的时候，最难的是哪个环节？

A：请求帮助。从最高层的首席执行官到最下面的基层人员，不管是哪个阶层、哪种类型的人，没有人喜欢主动求助。人们认为他们只能接触到和自己做同类型工作的人，这种想法会让我们的视野变得很窄。但是，潜在的关系学告诉我们，不起眼的薄弱环节往往最重要。通常会对你产生重要影响的不是圈内的密友或者同事，而是你朋友的朋友的朋友。

Q：对于那些害怕请求帮助的人，您有什么建议？

A：如果不去求助，你永远就不会得到帮助。当然，就算提出请求，一次你也只能得到一点点帮助。但如果缄默不语，你会百分之百一无所获。你必须得克服自己。我们生活在关系经济时代，如果你不和人打交道，他们就不知道你能给他们提供什么。如果你要在真空中工作，你就注定会失败。最后，你只能眼巴巴地看着同行奋斗、晋升，然后自怜自艾：“我本来也可以做这些事情，可为什么不是我呢？”

我们总觉得别人记得自己，可如果别人真的记得你的话，他们会给你打电话，向你求助，或者找你索取一些东西。人是会忘记的。我曾经做过很多年猎头，让我惊讶的是，有时候，最后被录用的人选早就被我的顾客熟知了，他们只是没想到用这些人，这个几率是五分之一。这意味着，每 5 个你认识的人里面，其中就有 1 个可能会对你产生影响，甚至会录用你。

所以，你应该设法扩大自己的交际圈。

Q：有人说交际不过是虚伪的交易，您对此作何评价？

A：人与人交往最基本的精神就是真诚。如果在交往的过程中与人斤斤计较——“我给你三样东西，你也得还我三样东西”，这样的关系是不会长久的，只有真诚待人，你们的关系才会长久。另外，交际是快乐的，交际不是应酬。培养人际关系就像栽育一座花园：你当然希望自己的关系网花园里五彩缤纷、百花齐放。你想与不同年龄、不同阶层、不同专业甚至不同爱好的人交往，你希望自己能悉心浇灌……

Q：您有什么联系他人的特别方法吗？

A：找到你所在的领域里，你最钦佩的那个人，然后在地图上画出他们的坐标。比如，在我瞻仰的那些公司里，有4个人让我格外钦佩，我就会去联系他们。如果你决定一周联系一个人，那么一年下来你就可以联系52人。你选择联系人的时候，可能是向往他们的职业，也可能是从他们的工作中受到过启发。反正，我认识的所有联系人，不论名气大小，都会被真挚谦虚的问候与赞美打动。向专业人士写封传情达意的“情书”寻求关注，是切实可行的。

Q：如何维护这段新建的关系呢？

A：你必须时刻明确在和他人的交往中你想要的是什么。你想

要建立一份关系？你想寻求建议？还是想一路跟在他们后面，遇到问题了就上前问一问？我觉得最恰当的做法是换位思考，从对方的角度想想：如果有人到你身边来问了你同样的问题，你会有什么感觉？如果你觉得没关系，那就尽管去问吧；如果问题让你有点不舒服，试着微微调整一下，直到你觉得没问题为止。

Q：如何用最短的时间真正了解我们的联系人？

A：创意工作者大多有一份正式工作，比如说广告公司职员。不过，他们的副业可能才是他们真正最在意的。如果你能弄清楚他们的兼职工作，你就有机会了解他们心里真正在意的是什么。

通常，人们会因对方的工作经历与职业背景聚在一起：“哦，我们有同样的工作”，或者“我们在做一样的事，我们应该互相认识一下”。这么说的话，人家可能会回答你：“不必了，其实我们做的不一样，我恨我的工作。”

Q：如何回报那些帮助过您的人呢？

A：有回报意识的人，通常会在求助过后问一句：“你有没有什么需要我来帮忙呢？”以示礼尚往来。这个问题固然很好，也很重要，但问的时候必须是真心的。有些人能把这句话说得自自然然，大大方方的，让人听着很舒服，而另一些人只是在生搬硬套，仿佛在强调：“哦，你把这个给我了，所以我也得问你要什么。”互相帮助不应该与金钱和义务扯上关系，互相

帮助应该是宽宏大义、乐善好施。

Q：与创业界人士交往需要注意什么？

A：创意界喜欢金光闪闪的新东西。为了赶时髦，人们会抛弃经验与世故，转身投入到新的领域中去。如果你有意与某人建立长期联系，你就应该咀嚼一下我之前说过的话。你需要一些你真正尊敬且一直喜欢的人，还需要结识各行各业、不同类型的人，这样你就不用对着几张老面孔反复往许愿池跑了。如果人际关系处理得当，你的整个职业生涯都将以此为依托。

桑尼·贝茨 (Sunny Bates)，人际关系专家，各国高级主管、思想家、艺术家、创意大师、发明家、企业家、教育家和慈善家的超级联系人。她的客户名单上写满了全世界最知名的公司，从 Kickstarter、TED 到美国通用电气公司，从瑞士信贷 (Credit Suisse)、全球音乐电视台 (MTV)、到美国国家科学院 (The National Academy of Sciences)，还有《卫报》、科技之星，等等。

更多信息请参考：www.sunnybates.com。

“最终万物相连——人、思想、万物归一。联系的质量决定了事物的质量。”

——查尔斯·伊姆斯 (Charles Eames)



打造所向披靡的合作团队

—

大卫·伯克斯

1995年，加拿大麦吉尔大学（McGill University）的心理学专家凯文·邓巴（Kevin Dunbar）启动了一项创意非凡的“实验室”实验，研究科学界的重大突破是如何产生的。他打破了心理学传统的科学探究方式，转而借鉴了人类学与人种学的现场试验（field studies）方法。他没有做实验，他只是观察。他在4个著名的微生物学实验室里架起了摄像机，以便分析科学家们是如何取得突破性进展的。

结果，邓巴惊讶地观察到，最了不起的发现往往不是研究员一个人在实验室的时候想出来的。实际上，大多数科学发现都是在实验室的例行会议上产生的。例行会议上，研究员要向其他组员报告自己的最新研究成果，并分享自己眼前最大的

难题。

不论在哪个研究室，大多数实验都是失败的，就算是最佳实验也没有达到预期的效果。邓巴发现，在实验室的常规会议中，一些研究员会利用其他研究员分享的实验结果与自己遇到的难题进行类比。实际上，类比法也是科学家们常常用到的实验方法。沃森和克里克就利用扭曲的梯子类比 DNA 分子的双螺旋结构。

邓巴注意到，研究员们发明出一些类比关系后，另一些研究员会利用这些类比创造新的思想，然后，问题的答案似乎就呼之欲出了。有时候，一个折磨了研究员一周还没解决的问题，在与同行讨论了 10 分钟后就有解决方法了。邓巴还发现，如果这个实验室充斥着各色各样的研究团队，不仅研究员的专业背景各不相同，他们的课题项目与实验类型也千差万别，这就是个多元的实验室。实验室越是多元化，研究员就越能激发出有创意的点子，研究出更重要的发现。

不过，邓巴的研究并没有回答需要多少多元性才能使创造力达到最大值。

所以，现在让我们从微生物实验室转到百老汇舞台中来。

没有一个百老汇剧目是独自一人创造的。“独角戏”虽然称之为“独角戏”，但要从最初的点子走到公开首演，同样离不开一个团队去分管剧本、舞台布景、灯光效果等工作。百老汇演出对合作的需求，引起了两位管理专家布赖恩·乌齐（Brian Uzzi）和贾勒特·斯皮罗（Jarrett Spiro）的注意。乌齐

和斯皮罗想知道，合作者的多样性会如何影响百老汇音乐剧的创作与成功。许多百老汇艺术家能同时兼顾多个音乐剧，因此，他们要与多个剧目的工作人员打交道。这两位研究人员设计了一次实验，观察艺术家与剧组关系的强弱及多元性是否会影响他们的工作。

通过合作，乌齐和斯皮罗几乎分析了从1945年到1989年的每一场音乐剧，并建立了一个拥有474部音乐剧及2092名艺术家〔包括百老汇传说科尔·波特（Cole Porter）和安德鲁·洛伊德·韦伯（Andrew Lloyd Webber）〕的数据库，最终的研究结果将从这个数据库中产生。数据库建成后，两人开始逐剧计算这些复杂的协作关系网，分析制作人、编剧、演员和编舞者之间的工作关系。研究人员发现，百老汇音乐剧的世界是一张互相交织的稠密网络，许多单独的个人会为了同一部作品一起工作，合作完后分道扬镳，可几年以后，他们在一部新的作品中发现自己又遇到了曾经一起合作的伙伴。这种有活力的制作方式现在叫做“小世界网络”（small world network），团队可以在片肥沃的土壤上渐渐聚拢，合作发芽，花开花落。

研究人员甚至发现了一种计算方法，总结出每年里艺术家们的重复合作值，他们称这个值为“小世界商值”（small world quotient）或Q值。Q值是测量某年百老汇制作团队差异性与共同性的数值。Q值高，则表示制作团队关系密切，艺术家往往身兼数剧，彼此熟悉；Q值低，则代表剧组里的成员互不相识，且只是专注于一个剧目。之后，乌齐和斯皮罗比较了每年

的 Q 值与剧目票房和观众评价的关系。

我们已经从第一个实验里知道，多元化的团队会更加优秀。按照这个逻辑，创作团队的 Q 值越高，过去的合作经验就越丰富。他们应该会表现得更好，制作出更有创意的剧目，获得更多成功。乌齐和斯皮罗的研究发现，这种推理只是具有一定的真实性。成功并不是跟随着多样性升高而直线上升，成功的线性更像是一个倒转的 U 型。刚开始，某制作年的 Q 值越高，合作的多样性就越高，这年产生的经济价值与艺术成就也越高，等过了成功的最高点后，Q 值越高，成功值反而越低。

为什么成功在触到最高点后就急转直下了呢？原来是团队成员之间过于亲密，影响了最终的表演效果：完全陌生的人一起工作，可能会产生沟通障碍；但是，最好的朋友在一起工作，又会不利于创新。在后者的例子中，合作者往往太过亲密，他们背景相近，意见相似，结果产生的都是大一统、简单化的群体思维。最终，乌齐和斯皮罗发现，紧密的合作配上新鲜的视角最能充分调动每个人的积极性，让各人更好的发挥自己的创作天赋。在这样的环境中，人们能快速建立起交流思想与创意的模式，从新成员的身上学到不同的经验与知识。

我们可以用乌齐和斯皮罗的研究解释邓巴“实验室”实验中的现象，为什么多元化的实验团队能收获更多创意，创造更多科学突破？如果所有科学家都拥有同样的专业背景，那么他

他们在做同一个实验的时候就会全想着相同的解释。然而，在邓巴的实验里，实验室里不同领域的研究员做着不同的实验，这样就表示每个人都能从其他人不同的经验与学科知识中学到东西。值得注意的是，在邓巴的案例里，研究员虽来自不同的小组，但都同属于一个微生物实验室，这么做避免了研究室过于多元化。

综上所述，邓巴、乌齐与斯皮罗的研究发现告诉我们，如果一个团队的成员彼此合作过，他们善于分享自己的经验，且拥有全新的视角，这个团队就一定能在创意的世界立于不败之地。如果你想提高自己的创造力，你也可以加入到一个团队中去。但只是赖在熟人堆里是不够的，你得找一个新旧搭档混搭的团队。

你的每个工作项目，都是与同一批同事合作吗？如果答案是肯定的，你就得建立一个更广的关系网，多与不同思想和工作经验的人合作，并向他们取经。相反，如果你常常独自工作，每次遇到的人都不尽相同，看看你能不能固定去认识其中的几个人。有没有一两个同伴能帮助你发挥自己的创意？如果有的话，你得积极探索方法，把他们挖到你的项目中来，与你开展定期合作，保持互相来往与互相帮助。

做任何事都需要找准平衡点，在合作时把握好平衡也非常

重要。团队的成员太过相似会导致整体工作停滞不前，差距太大又会导致步调不统一，让你原地打转。作为单独的个人，你最应该了解的就是合作的重要性。如果你真的想让自己的项目腾飞，切忌孤军奋战。

大卫·伯克斯 (David Burkus), 《创造力神话》 (*Myths of Creativity*) 作者, 奥罗拉罗伯茨大学商业学院管理专业副教授, 教授创意创新与企业
管理课程。

更多信息请参考: www.davidburkus.com。

“告诉我，我会忘记；教会我，我会记得；让我参与，我会学习。”

——本·富兰克林 (Ben Franklin)



领导一个共同创造的世界

—

马克·麦吉尼斯

法国的沙特尔主教座堂（Chartres Cathedral）的建筑师是谁？就算答不出来你也不用着急，要知道，连维基百科和谷歌上也没有答案。这是一个没有答案的问题，因为沙特尔大教堂没有建筑师。今天，我们总是理所当然地认为那些宏伟壮丽的建筑是由某一个人，也就是建筑师所“设计”出来的。但建筑师只负责设想，具体执行这些设想的建筑工作其实在施工人员手里。

我们没见过建筑大师弗兰克·盖里（Frank Gehry）往水泥搅拌机里灌浆或操纵起重机吊运大梁。我们也没见过建筑工人设计立面图，或中途停工，重画草图。不过，在中世纪的时候，这些情形是常见的。

建筑师约翰·詹姆斯（John James）的《沙特尔的承包商》（*The Contractors of Chartres*）和《沙特尔的石匠大师》（*The Master Masons of Chartres*）告诉我们，沙特尔主教座堂不是由某一位建筑师设计后再转交给建筑工人施工的，而是在一位“建筑大师”的带领下建成。建筑大师身兼设计师与施工队长两种职责，他既是起草人也是工匠师。

建筑大师就像其他工人一样，在地面上或脚手架上，用双手堆砌一砖一瓦，负责把建筑蓝图打磨成型。建筑大师虽掌握着决定大权，但他不会在工作中巨细靡遗，锱铢必较，比如，最后如何处理玻璃窗上窗格的细节就不归他管。建筑大师负责保证建筑的整体框架，协调好手下的团队合作，只要不破坏整体结构，建筑人员完全可以即兴发挥，自由创作：

这些建筑往往是集体共同设计的成果，今天，这样的设计方式是不被接受的……建筑大师的职责之一就是协调所有工人的建设成果……这种指挥方式不是指挥管弦乐，它更像是在指挥爵士。

想充分实现自己与他人的创作才能，你就得向建筑大师而非建筑师学习，得向爵士乐手而非乐队指挥取经。你不仅要仰望星空，你还得脚踏实地；不仅要单独创作，还要与他人共同创作；不仅要发号施令，还要与其他专业的同行协调合作。

不做领导做表率

在中世纪，“大师”（Master）这个词有着非常具体的意义：它指的是在石工、木工或者绘画等领域经受严格且正式的

训练后，创造出“杰作”的抱负家。创造出真正优秀的“杰作”，你才能获得大师的称号，担起大师的权威与责任，并与其他的专业大师为伍。

一步一步从低谷攀上巅峰的大师，绝不会窝在总经理办公室或高级工作室里享受悠闲时光。他们在工作中坚持亲自动手，完善自己的技艺，不做领导做表率。

现代广告教皇大卫·奥格威（David Ogilvy）在他的《一个广告人的自白》（*InConfessions of an Advertising Man*）中写道，即使身为繁忙机构的老板，他还是会抽时间隔三差五地亲自写广告，好向手下的文案示范广告是如何写成的。他这么做是效仿自己的前老板，巴黎皇家酒店（Hotel Majestic）的主厨皮塔德先生（Monsieur Pitard）。皮塔德先生每周会从办公室出来一次，每次只做一道菜，但仅凭一道菜，他就确立了厨房里无人能够超越的地位。

让自己“手熟”，即使你已经做到管理级别了。这么做会有几个好处：（1）个人层面上，你会在自己亲自完成的工作中获得满足；（2）你将更理解你的团队所面临的挑战；（3）创意大师是靠才能与成就获得认可的，你的示范会让你得到团队的敬重。

万事皆由关系起

沙特尔主教座堂是在一个复杂的压力与抗压的结构网中建造起来的，团队合作也是在这样的多方压力下进行的，准确把握好压力的平衡，团队合作就会更紧密。领导要能调控压力的大小，让自己的专业素养受人尊敬，同时和基层人员“同甘共苦”。

如果你在一个公司或者工作室工作，你会对这种气氛和与同事建立强有力关系方面的需求并不陌生。即使你是一个自由职业者或者单独工作的艺术家，你的创意产品还是以不同类型的人为依靠——客户、承包商、供应商、合作伙伴、导师、助手，还有业内同行。

所以，打磨你的交际技巧和打磨你的技艺一样重要。学着写清晰的电子邮件和引人注目的附件，发表有说服力的陈述，主持一次富有成效的会议，让那些艰难的对话变得轻松。花时间交际，培养牢固的工作关系，与建立友谊不太一样。当你团队中的某个人需要你帮忙的时候，给予帮助，付出总会有收获。

一同即兴创作

与现代建筑师不同，大教堂的建筑者不是以整个建筑的微型草图开始，他们仔细检查建筑的尺寸、实际大小、在真实的建筑工地上。具体内容的每一个细节，比如支柱、拱门、窗户的形状，以及不同领域专业的建造工人在建造过程中需要掌握的每一个细节。

基本的框架由建筑大师规划和定夺。但每一阶段的工作，一些需要填补的缝隙，是由单独的匠人凭借各自专长与巧思完成的。他们需要花大力气专注在细节之上，因为细节全交由他们处理。

听起来很不可思议，在一个复杂的结构中包含这么多互相连锁的要素，这个结构居然是由底层的人员即兴创作的。如果你这么认为，想想维基百科吧。维基百科基金会对维基百科的

整体把握和站点架构建设负责。在这个框架内，成千上万的作者可以自由发挥，写作、编辑、讨论其他人的编辑。

结果在这个凝聚的结构中自由蔓生开来，最晦涩难懂的话题在网站上被巧妙制作成一条条同级别的细节并汇成文章。这就像沙特尔主教座堂顶部的鬼怪雕像，恐怕只有上帝和雕刻家才能看到它。

当你为一个项目负责的时候，用你的视角去启发他人，并且确保每个人都能完全了解自己的职责，而且对交出的东西没有商量的余地。不过不要微观地管理或者事事都按照你的方式操作。如果你想他们最终做到最好，那就让他们自己发挥创造性和主动性，填补你给他们留下的一些空间。

在别人工作的基础上继续工作

沙特尔主教座堂不是由一位大师建成的，而是由9位大师陆续完成的，根据往年的资金多少，他们来来去去。所以沙特尔主教座堂的设计并没有一个完整的设想——每位大师都是在前人的基础上继续工作的，不断改造和改变成他认为合适的，继续推进工程。

在大教堂建设过程中有一条不成文的规定，詹姆斯这样形容，一届新的大师开始工作的时候，他完好无损地保留着前人的工程，而不是铲平前人的石工重新来过，他在新建设中包含了原来的线条和主题。

倾听你工作环境中的对话：人们是否常常会捡起别人的点子加以创造（“你说的没错，我觉得……”）或者加以反对

（“虽说如此，但是……”），然后替换成自己的见解？

你平时又是怎么样的呢？当别人建议一个新点子的时候，你是会坚持接受建议，寻找方法培养这个观点，还是直接批评把它撕得粉碎？当你参与到一项其他人业已开始的项目中去的时候，你是想在他们的基础上继续工作呢，还是推翻一切从头来过？

现在开始，专注于建而不是拆。从这个问题开始，“现在做的有哪些了？我们如何在这个基础上继续？”寻找机会表扬，真诚地表扬。说“对，我也觉得……”而不是“是这样，不过……”然后激励别人也这么做。

（别担心，你的批评能力不会因此弱化。批评能力比表扬能力来得结实得多。）

工作第一，自我第二

我们不知道沙特尔主教座堂建筑大师的名字。根据詹姆斯的说法，他们的同辈可以根据他们建造的石工的一些细微的细节上认出他们的印记。这种同行公认，以及他们在工作中获得的东西和骄傲，对他们来说就足够了。

文艺复兴时期，空想主义者才被社会抬高到尊为偶像的神殿上，匠人这个时候被放到雇佣劳工的地位上。艺术家和建筑师开始被尊为至高无上的天才。他们的名字变成了知名品牌，成了收藏家口中的高价钱。他们开始给绘画签名，我们也开始注意到“建筑师”的名字。

身份地位、信用金钱、奖品以及回报都是很好的东西。你的专业名望很重要，你有时间有地方去保卫你的名望。但工作

开始了，就要把这些身外物抛诸脑后，专注于手头的工作。

不要因自负而不听取他人意见，多问问题，留心别人的回答。不要仅仅是出于礼貌，而要出于对别人专业的尊重，以及对你个人难以企及的集体智慧的尊重。对于他们的贡献，要信赖他们，表扬他们。

“共同创造”听上去像过于情绪化的表达，但现实中它是完全可怕的。共同创造需要你摒弃控制，转向倾听，真的倾听，倾听你周围的人，把责任分配给他们。最重要的，培养信任：赢得别人的信任，也要反过来信任他人。互相信任可以建造更大更有创意的东西，你一个人是做不到的。

马克·麦吉尼斯 (Mark McGuiness)，专业创意教练、创意公司咨询师、99U 专栏作家，《自强不息：成功路上直面拒绝与批评》(*Resilience: Facing Down Rejection and Criticism on the Road to Success*) 作者。目前，他在伦敦为来自世界各国的客户做指导训练。

更多信息请参考：www.LateralAction.com。

本章要点

——
一路同行

- **结伴而行**

在你信任的同事与合作伙伴中寻找同路人，结伴而行。同路人愿意对你负责，他们会告诉你事实，并一路扶持你。

- **订立社会契约**

在建立一段有弹性的关系前声明合作中可能会出现什么问题。当出现双方出现矛盾时，你就能自如地回应对方。

- **乐善好施的力量**

时时想着帮助他人，你们的关系就能长青不败。人际交往的核心灵魂在于好善乐施，而不是虚意应酬。

- **有问就有回报**

建立联系的第一步是发问，每周联系几位你欣赏的前辈，如果你能询问他们，且经常询问他们，你的关系网将一片繁荣。

- **思维碰撞激发创意**

理想的创意团队需要老手与新人汇聚一堂。程度合适的话，多元化将激发你的创造潜力。

- **像建筑大师一样工作**

在集体合作中，不要破坏前人的工作基础，学会借鉴他人的点子与技巧，举一反三。如果你能让每个成员在各自的领域发光，你的项目就会建得漂亮。

CHAPTER FOUR

第4章

敢于冒险： 一种阳光心态

如何拥抱失败，当个更加聪明的冒险家

死守现状的人不会成就大事业。 如果你想创造出与众不同、让人眼前一亮的新东西，你就得常去冒险。

可惜，说起来容易做起来难，因为趋利避害是人类的天性，我们总是希望明哲保身。我们一想到冒险，就会想到失败；我们一想到失败，就会感到害怕；我们害怕了，大脑就会自动发送信号，让你赶快断了这个念想。

所以，我们怎样才能克服逃离冒险的天性呢？在这一章，我们将看到害怕失败背后的哲学，探索坚持不懈所产生的正能量将如何击垮那些巨大的挫折，学习如何把失败的经历当作宝贵的经验，而不是打败自己的武器。

冒险也有好的一面——不论结果如何，我们以身试险，吃一堑、长一智。当明天来临之际，我们已身经百战，全副武装。

揭开害怕失败的面纱

迈克尔·施瓦布

1976年6月28日的晚上，在朋友面前演练数周之后，年仅22岁的杰瑞·宋飞（Jerry Seinfeld）登上了纽约“掘星”（Catch a Rising Star）俱乐部的舞台。这是他第一次在公开场合演出脱口秀。宋飞拿着麦克风，面向观众，然后僵在了舞台上。当他终于能发出声音的时候，他只记得自己事先准备好的一些话题了。他连珠炮似的背完“海滩……车流”等词语，然后仓皇地下了台。整个表演共持续了90秒。宋飞后来在聚光灯下回忆起自己第一次登台演出的经历：“我一句话也说不出，我吓得浑身瘫软了。”

折磨宋飞的这种恐惧心理，人人都体验过。研究人员在收集了大量证据后告诉我们，越是害怕失败，就越有可能失败。

加利福尼亚理工大学一组神经系统科学家最近研究发现，在高难度的电脑游戏竞技中，玩家越是忧心失败，成绩就越糟糕。

科学研究还表明，恐惧会对我们产生反效果，而夸大恐惧的往往是我们自己。事实上，人们对失败的痛苦常常言过其实，我们过高地估计了别人会如何批评我们的失误。为了解释这一现象，请看看那些中彩票的人吧，他们其实并没你想的那么快活。

想象一下，《黑客帝国》（*The Matrix*）里的孟菲斯给了你蓝色和红色的药丸。如果你吃了蓝色药丸，你醒来时就能中200万美元的彩票；如果你吃了红色药丸，你醒来就会下肢瘫痪，余生受困于一副轮椅。当然了，你肯定会选择服用蓝色药丸。第二天早上，你会兴高采烈地发现银行账户里多了一大笔钱。你觉得没有什么事比下身瘫痪更让人沮丧了，有些人可能还认为遇到这种情况不如一死了之。但是，他们完全错了。

曾经有一项著名的实验，实验把彩票中奖者和意外事故伤者（18名四肢瘫痪者和11名下肢麻痹者）放到一起。一年过后，一些奇怪的现象出现了。彩票中奖者的幸福指数降到了没中彩票的人的水平。同样令人惊讶的是，事故受害者的幸福指数也回升到了平均水平。而且，哈佛大学最近的一项研究也发现，随着时间推移，瘫痪者的快乐其实并不比彩票中奖者少。为什么会发生这种情况？

或者说，为什么发生的不是相反的情况呢？中彩票的快感不会常在；同理，下肢瘫痪的沮丧也不会挥之不去。其实，中彩票者和下肢瘫痪者都符合心理学家乔纳森·海特（Jonathan

Haidt) 所谓的“自适应原则”(adaptation principle)。我们在看待中彩票者或半身麻痹患者的时候，总是盯着他们这个身份的形成原因，却忽视了拥有这样的新身份后，他们的生活究竟如何。

人通常能很快地适应新的环境。新鲜感比我们想象中的凋谢得快。当我们想象自己中彩票时，我们的眼光只停留在中彩票后我们会做哪些开心的事，我们不会预想，那些觊觎我们金钱的人如何频繁地骚扰我们，我们没想到这些钱处理起来的复杂性，或者这些钱给我们的社交和家庭关系徒增的压力。由于压力过重，一些中彩票的人与其他中彩票的人甚至建立起了互助小组。我们也没有想过，对于四肢瘫痪的人来说，许多过去无所谓的普通事，现在竟然也能给自己带来快乐。我们会从头学习生活中最基本的东西，我们会体验到进步。进步总是让人愉悦的。

举这个例子并不是说我们的生活状态无关紧要。痛苦的变故是不幸的，但幸与不幸的分界线，是由我们自己划定的。这个例子的关键是告诉我们，不论是遭遇到小挫折，还是巨大创伤（比如说永久性脊椎受损），我们常常会错误估计自己情绪波动的强度与持续时间。实际上，我们比自己预想的恢复得更快，而且更好。心理学家丹尼尔·吉尔伯特（Daniel Gilbert）和提摩西·威尔逊（Timothy Wilson）称这种现象为“影响偏差”（impact bias）。他们研究表明，不论是考试挂科、面试失利或是被开除，人们通常会过高估计这些事情的负面影响。失败其实并没那么可怕，只是我们把它想象得格外痛苦，格外漫

长。正因为此，我们才如此害怕失败。

吉尔伯特和威尔逊指出，这种影响偏差有两个重要原因。第一个原因，即“免疫性忽略”（immune neglect）。在身体问题上，我们有对抗生理疾病的免疫系统，在心理问题上，我们也有防止心灵伤害的免疫系统。免疫性忽略让我们在乌云背后寻找希望，在过错背后寻找理由，在失败背后寻找经验。我们对免疫系统的巨大威力浑然不知，因为它几乎是在我们自觉意识（conscious awareness）之下运转的。当我们想到冒险的时候，我们很少想到冒险带来的糟糕结局是我们自行生搬硬套的。简而言之，我们低估了自己身上的那股韧劲。

第二个原因是“过度聚焦”（focalism）。吉尔伯特和威尔逊告诉我们，在思索远处的失败时，我们会把事情过分强调在一个焦点上，比如我们会强调失败，而略过日常生活中插播的其他细节，略过让我们振作与奋进的细节。失败挟持着我们，让我们心力交瘁。因为我们的大脑中用于想象未来的部分，恰好也是我们用来感知现在的区域。新事业的失败让我们害怕，投资者的失望让我们羞愧自卑，同事的意见看法让我们忧心忡忡，我们很难想象自己会在新的冒险中获得快乐，因此我们每天都会错过生命中我们应该去关注的部分，错过生命中的美好与快乐。

我们同样高估了别人对我们的苛责。研究人员托马斯·季洛维齐（Tom Gilovich）和肯尼斯·萨维茨基（Kenneth Savitsky）将这种现象称之为“焦点效应”（spotlight effect）。

他们策划了一系列“尴尬实验”，比如说在智商测试中没有达到正常水平，在所有同事面前穿着印有歌手巴瑞·曼尼洛（Barry Manilow）头像的T恤招摇过市——参加这些实验的实验者通常错把别人对自己行为的评价想得很糟糕。我们总认为其他人会万分关注我们身上的缺点，却忘了那些最简单又最重要的因素，那就是人们会从我们过去的交往中记得我们好的地方，而且他们还得去关注自己世界里的事情呢。

也许你还是忍不住要问，悔恨的痛苦又怎么解释呢？季洛维齐与同事在后续的研究中发现，我们同样也错误计算了后悔所持续的时间。刚开始时，后悔确实很难受，但我们处理这种后悔的疼痛的能力要比我们预想的强得多。我们心理免疫系统自动运转起来，帮助我们分析遇到的挫折。失败给了我们宝贵的反馈意见，让我们在哪里跌倒，就在哪里爬起来，让我们在未来站得更高。

不断有研究表明，在我们回顾自己的人生时，最让我们悔恨不已的不是自己冒过的那些险，而是那些自己没去冒的险。在人们描述的各种各样的悔恨里，不作为的悔恨大大超出了其他的悔恨，甚至达到了二比一的比例。其他一些比较常见的悔恨包括没有继续追求更高层次的教育，没有更加当机立断，以及没有抓住稍纵即逝的机会。未来的我们在回忆往昔的时候，最让我们懊恼不已的事就是那些没做过的事。

我们常常陷入不作为的悖论里。一方面，我们的本能要求我们保持原封不动，或者说追随大流。研究者称这种情况为

“现状偏见”（status quo bias）。我们在舒适区里逃避悔恨的痛苦，享受安全的感觉。同时，我们又会为自己没做的事和没冒的险而后悔万分。

杰瑞·宋飞花了几个月的时间从最初的崩溃中振作起来。1976年夏末，在金狮子俱乐部（Golden Lion Pub），他决定重返舞台。这是时代广场的一间非常破旧的小酒馆。这一次，他还是非常紧张，每说出一个笑点、抖下一个包袱时，他都会停顿半天，不过，杰瑞还是非常迅速地演完了一整套节目。从那以后，他开始在城市四处寻觅演出机会，一有机会就上台演出，渐渐地，他在舞台上越演越自信了。后来，新开张的漫画俱乐部花重金请他做开幕主持，再后来，他成了掘星俱乐部里的台柱。

时间一晃过了5年，这5年里他苦心经营自己的演出素材，不断提高自己的社会声望。1981年5月7日，他首次登上了约翰尼·卡森（Johnny Carson）主持的《今夜秀》（*The Tonight Show*），后来，他与HBO电视台踏上了公路巡演之旅，最终，在1989年，《宋飞正传》（*Seinfeld*）播出了试播集。这部剧仅凭在电视上重播都能挣下27亿美元，成为美国电视史上最受欢迎的情景喜剧。

如果宋飞在第一次演出惨遭炮轰后，没有再次面对观众的

勇气，最后的结果就不会发生了。因害怕一秒钟的后悔，就向自己的恐惧投降，这是短视的做法。归根结底，与其害怕失去成功的机会，不如害怕失去行动的机会。

迈克尔·施瓦布（Michael Schwalbe），斯坦福大学心理学在读博士，99U、全美公开论坛（OPEN Forum）的作者。迈克尔拥有十余年金融投资与研究行业经验，现为多个公司与非政府组织提供财务分析与组织开发咨询。

更多信息请参考：www.michaelschwalbe.com，或关注他的推特账号 @michaelschwalbe。

“做对的事情会让你处于正确的位置，做错的事情
则会逼你探索更好的位置。”

——史蒂文·约翰逊 (Steven Johnson)

我能在冒险中做什么？

—
约翰·卡德尔

远古世界是一个严峻险恶、让人恐惧的地方。人类凭借着智慧在野兽、火险、部落战争、洪涝的重重包围的夹缝中生存。因此，我们不难理解他们为什么会把希望寄托到各种神明中去，并杜撰出神话故事来解释未知的现象，希望消灾除祸。千万年过去了，人类的知识与发明早已使今天的世界更加安全，但我们至今还保留着祖先传承下来的趋利避害的天性。

当我们需要在信息不足的情况下做决定的时候，我们通常会采取“观望”的态度，以“尽职调查”（due diligence）之名拖延风险，或直接把风险拒之门外。我们丢弃了化险为夷、绝处逢生的精神。其实，勇敢冒险是一种健康阳光的心态。

理解机遇

当我们评估是否要去冒险的时候，我们很容易看到冒险初期会遇到的困境，却很难想象机会将给我们带来什么。要知道，如果不去尝试，你最终就不会收获任何好处。你需要开阔眼界，看到更大的远景，意识到有决心克服任何障碍。

可口可乐前总裁唐·基奥（Don Keough）在他的德国管理团队提出进军东德市场时，陷入了两难。那时正是 1989 年，柏林墙才刚被推倒。基奥认为此计划预算太高，否决了这个建议。基奥草率的拒绝让管理团队非常失望，他们放言要集体辞职。德国运营部门的主管请求基奥三思而后行：

“您不知道东德市场的巨大潜力，因为您从没到那儿去过。您一拿到这个方案就拒绝了，压根就没考虑这会是我们千载难逢的好机会。不管怎么说，您也应该和他们（德国管理团队）再谈一次。不过，我希望您不止是谈谈而已，我希望您亲自到东德走一趟，接触第一手材料，然后再做决定。”经过思考，基奥和他的团队一起来到了东德。在亲自考察了东德后，他说：“我的想法完全改变了。我把所有人都召集起来，并向他们为自己曾经的狭隘和固执道歉。就在那时，我们计划买下东德地区的生产工厂。”

可口可乐扩张东德市场版图的进程并非一帆风顺。但这个机会实在太难得了，团队成功的决心又是那么强烈，结果，他们在任何困难与失意面前都能所向披靡。最后，东德市场迅速成长起来，为可口可乐公司带来了丰厚的利润。



维护你的主观能动性

冒险面前，我们并不是无能为力的。在作出一项决定后，我们可以设法控制局面，借以提高成功的概率。因为你拥有主观能动性，你能采取行动影响自己的命运。

未来的名人堂成员、橄榄球四分卫佩顿·曼宁（Peyton Manning）在为印第安纳波利斯小马队效力14个赛季后遭到解约。这是他在职业生涯中第一次面临找球队的问题。他先后面试了旧金山49人队、亚利桑那红雀队等其他球队，最终，他与丹佛野马队签订了为期三年的合约。曼宁这么解释他的选择：

这个决定很难做……我必须选定一支球队。有那么一会儿，我一直都割舍不下。但是，和我过去作决定的方式一样，我作好决定就不再回头看了。从现在起，往前走，证明自己作出的决定是正确的。我必须展开实际行动，去证明我是对的。

曼宁从不认为自己的命运由天主宰，他用实际行动证明了自己的不同观点——只要肯下苦功，你就可以把自己的决定变成成功。这种自觉的主观能动性成为了他强大的资本，让他随心所欲，梦想成真。如果他失败了，他也不算是败在自己身上。因为全力以赴追赶成功的人，永远不会失败。

坚持不懈

托马斯·爱迪生曾说过：“生活中的许多失败都是因为人们在放弃时没有意识到自己离成功已经多么近了。”坚持走近成功而不放弃是艰难的，问问音乐剧《蜘蛛侠：关闭黑暗》（*Spider-Man: Turn Off the Dark*）的制作人就知道了。

2011年2月7日，《纽约时报》的剧评家本·布兰特利（Ben Brantley）在观看了此剧的试演后写道：“《蜘蛛侠》不仅是百老汇有史以来制作最昂贵的音乐剧，同时也是最差劲的……不管从哪个角度看，这部剧都烂成渣了，简直无药可救。”《蜘蛛侠》的制作过程可以说是灾祸不断，除了备受恶评，还多次发生演员摔伤事故，甚至还有一次试演时，由于吊威亚出了问题，“蜘蛛侠”只能无助地被吊在台下的观众面前晃来荡去。

制作人耶利米·哈里斯（Jeremiah Harris）和迈克尔·科尔（Michael Kohl）本可以像其他饱受诟病的剧组一样立刻叫停演出。但恰恰相反，哈里斯和科尔把挫折理解为机遇，面对接连不断的磨难，坚持不懈地走了下去。

他俩暂停了《蜘蛛侠》的演出，转而在观众中搜寻反馈意见，然后吸纳了不少建议。编剧修改了剧本，操刀音乐的 U2 乐队成员 Bono（保罗·休森）和 The Edge（大卫·伊凡斯）也写了新的歌词。在创纪录地花了 6000 万美元后，制作人又筹集到新的资金，让《蜘蛛侠》回炉重造。2011年6月14日，《蜘蛛侠：关闭黑暗》再度登上舞台。

重新上演时科尔说：“坏消息是，这部音乐剧实在太贵了，

但好消息是，我们绝不放弃，我们一定会让它成功。这就是我要说的。”

仅仅数月时间，《蜘蛛侠》就成了百老汇票房最高的戏剧之一，整整一年过去了，此剧票房仍居高不下。成千上万的观众涌进剧院，美国第一夫人米歇尔·奥巴马和她的一双女儿也一起去看了这部剧。此后，我们只知道《蜘蛛侠》在百老汇上演了很长一段时间，并在巡演途中挣得盆满钵盈。

我们今天面对的风险，最坏也坏不过严重受伤或死亡。我们所面对的风险不过是经济损失、名誉扫地，或是自尊心受到了一点伤害。又或许，我们逃避风险的原因是因为我们看到了风险带给我们财富的同时，也带给我们许多不稳定因素，所以风险的成本变得很高。所以，你会逃避选择保护自己，还是勇敢挑战，面对风险，主动走向我们向往已久的成功？

约翰·卡德尔（John Caddell）拥有25年信息技术产品开发与销售经验，他旁征博引，总结了大量商场中错误与失败的经历，并策划出版《错误银行：原谅错误，拥抱失败，走向成功》（*The Mistake Bank: How to Succeed by Forgiving Your Mistakes and Embracing Your Failures*）。

更多信息请参考：www.mistakebank.com。

“生活中主要的危险都是由于预防危险而产生的。”

——阿尔弗雷德·阿德勒 (Alfred Adler)

Q&A:

重新理解 “错误” 二字

蒂娜·齐莉格

作为企业家、教授、神经系统科学家和斯坦福科技创业设计项目组的执行主管，蒂娜·齐莉格拥有极其丰富的风险投资经历。其多重身份给予了蒂娜独特的视角，她深谙人们是如何看待风险的。十余年来，齐莉格教授的创新课程一直是斯坦福大学最受欢迎的科目，在课堂上，她指导学生在基础创造力练习中跳出思维框架，学会在难题前面前另辟蹊径，并学作“风险组合”（risk profile）。今天，我们与齐莉格谈到了如何重新理解我们眼中的风险，以及为什么失败乃成功之母。

Q：有什么方法可以提前预防失败吗？

A：凡是在创业界摸爬滚打多年的人，都深知失败是创业中自

然的一部分，所以当失败来临的时候，他们早就做好了准备。掌上电脑公司 Palm Computing、数码设备公司 Handspring 和头脑启发软件公司 Numenta 的创始人杰夫·霍金斯（Jeff Hawkins）就是这样一位企业家。在事业一帆风顺时，他开始变得焦虑，因为他嗅到了潜伏在角落里的失败的气息。他在掌管 Handspring 公司时推出了公司第一代个人电子助手 Visor。整个过程顺风顺水，可杰夫却一直提醒他的团队，可能要出事了。结果他说对了。在新产品发布几天之后，货运量就已经达到了 10 万件，数量惊人。但是，整个记账系统和货运系统完全崩溃了。一些顾客花了钱却没收到相应的产品，另一些顾客又收到了三四件同样的订货。这对一项新产品来说简直是个灾难，产品信誉可能毁于一旦。

Q：听起来确实像个噩梦。他们是怎么处理的呢？

A：杰夫开始带领整个团队倾尽全力地给每一位顾客打电话，他们问对方订了什么货物，是否收到订货，付款金额有无错误。如果有一项不对，公司会立即修正补偿。好在杰夫早就知道会出差错，虽然他不知道哪里会有问题，但他已经做好准备兵来将挡水来土掩。他过去的经验教会他失败是不可避免的，成功的关键不是每次都躲过了子弹，而是受伤后迅速恢复过来。

Q：所以您觉得失败是注定会发生的吗？我们为什么不能避免失败呢？

A：我们所有人的道路上都布满了数不尽的小失败，关键在于

我们能否把失败的经历当作实验，在实验中收集到有用的数据，从中学到东西以便下次改正。在绝大多数成功人士眼里，低谷绝不是铁骨钢筋，低谷不过是弹力橡胶罢了。当他们惨遭失败，跌落谷底时，他们会重重摔落，然后触底反弹，接着，利用反弹的作用力把自己推进到另一个机会中去。

捷蓝航空公司（JetBlue）创始人戴维·尼尔曼（David Neeleman）刚开始时一手创办了莫里斯航空（Morris Air）。在他的领导下，莫里斯航空欣欣向荣，蒸蒸日上，最后他决定把公司以1.3亿美元的价格出售给美国西南航空公司，并成为西南航空公司执行官。谁知，仅仅5个月之后，戴维被解雇了。他说自己在西南航空工作的经历简直惨不忍睹，他还说，那边的员工已经被他逼疯了。根据之前的合同，戴维必须遵守“禁止竞争”的协议，5年之内不能再创立新的航空公司。对他来说，挨过这5年，仿佛是要等一辈子。

在消沉了一段时间之后，戴维从打击中走了出来。他决定利用这5年好好谋划他的下一个航空公司。他想遍了公司里的种种细节：企业价值观、完美的顾客体验、员工类型、员工培训以及员工福利……戴维说，被公司解雇、被禁止立刻创办航空公司、被要求等待，到头来变成了他生命中最好的事。禁止竞争协议过期后，他早已准备好极速前进了。他发挥了无穷的生产力与创造力，在劣势中扭转了大局。

Q：您觉得有些人要比其他人更擅长冒险吗？

A：你需要乐于冒险的精神才会去尝试新事物。但冒险精神并

不是绝对的，你可以既是冒险家，又不是冒险家。你可能在冒某种类型的风险时非常愉快，但在冒别的类型的风险时非常别扭。你可能只是喜欢冒险给你带来的刺激，只要你高兴，什么风险都不会放在眼里了。

比如说，你可能喜欢高坡滑雪时闪电般的速度，或者高空跳伞的兴奋感，但却根本没有考量过这些活动的危险性；又或者，你喜欢发表公开演讲，参与高难度的智力挑战。第一组的人喜欢挑战人体极限，第二组的人喜欢社会型的挑战，而第三组的人又喜欢智力方面的挑战。

冒险有5种基本类型：生理挑战、社会挑战、情感挑战、金钱挑战与智力挑战。我常常叫人组合出自己的风险类型。只需要稍稍想想这个问题，每个人就能知道自己想去冒哪种类型的风险了。他们恍然大悟，原来，并不是只有一种冒险才能称之为冒险。

Q：我们该如何优化自己的风险类型？我们需要平衡各种风险吗？

A：你无须更改自己的风险组合，但是你得真正读懂自己的风险类型，追逐自己乐意去冒的险，避开那些你不喜欢的。了解自己的风险组合，在组建团队的时候，你就能取长补短，选择不同类型的队员，让他们在不同的团队挑战中勇敢冒险，各用其长。此外，让人自己描述自己的风险组合，你就能了解他们的优点与长处，以及他们能对你的公司做出什么贡献。

Q：我们该如何学习适应失败呢？

A：我让我所有的学生都写失败简历。在这份简历中，你要总结出自己最大的一些失败，你可以写个人失败、专业失败或者学业失败。在每条失败后，每个学生必须描述自己在此次失败的经历中学到了什么。想象一下，那些通常显摆自己成功的同学，在写这项展示失败的作业后多么惊讶吧，原来失败能给他们这么多的启发！简历完成后他们发现，通过失败的镜头打量自己的经验，会逼迫他们接受自己的错误，并把错误看成绝佳的数据与资料，让他们知道什么可行，什么不行。

蒂娜·齐莉格 (Tina Seelig)，斯坦福大学管理科学与工程系教授，她教授创造力与创业精神两门课程。蒂娜最近的著作有《斯坦福大学最受欢迎的创意课》(*inGenius: A Crash Course on Creativity*) 与《真希望我20几岁就知道的事》(*What I Wish I Knew When I Was 20*)。

更多信息请关注她的推特账号@tseelig。

“在错误与磨难中找方法，胜过在完美中耍聪明。”

——戴维·凯利 (David Kelley)

靠近不确定

——
乔纳森·菲尔兹

从写书、设计一个品牌到创立一家企业，每一项创造工作都依循着一条“不确定性曲线”（Uncertainty Curve）。项目运行伊始，你没有任何约束，享受着无限的自由，也面临着巨大的不确定性。什么都是可能的，各种各样的选择、道路、想法、变数、方向尽在你眼前。同时，没人知道最终结果会如何，大家甚至还时不时地怀疑，结果会不会与我们预想的完全不同。

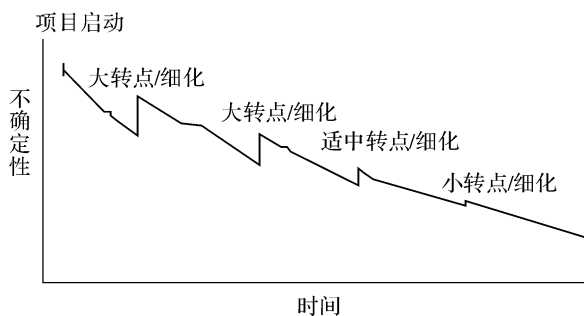
自由过后，创作者或创作团队开始付诸实际行动。他们用头脑中各种疯狂的点子落笔成书或挥洒成画，建立数字景观模型或作成生意。每尝试一次，他们就能看到哪些点子是可用的，哪些是不可用的。然后，他们开始用经验与数据思考问题，不再凭直觉放手一搏。自由开始让步于节制，你遭遇到新

的变数与新的可能，那些曾经不确定的因素逐渐确定下来，成了铁打的事实，你越来越清晰了解自己的努力能否取得成效，成败得失尽在眼前。冒险的结果初具雏形。

创意之路难免不平坦。那些看起来潜力无限的点子可能落得一败涂地，创意团队被打回起点，重起炉灶。他们倒退回开始的自由之境，再次陷入了不确定的包围。

终于，在千百次实验之后，一切大功告成。你的图书付型，产品名牌设计完毕，公司也落成开张。你走出了关键的一步。无形的自由在这个阶段已经成了有型的框架，不确定让位给了确定。你确定自己的路将通往何方，你也确定自己能否在这条路上越走越远。

下面这幅不确定性曲线图直观地向我们展示了从不确定到确定的过程：



不过，你也许不能直观地从图中看出，你沿这条曲线运动的速度要么会让你如虎添翼，要么就会扼杀你的才华。

走得太慢，你就不会产出成果。你的一举一动都被懈怠拖了后腿，于是，你再无力前行，即使你还在向前走，你也已经走得太慢。最后，所有的努力都将白费，你永远也不会获得富有成效的结果。相信这样的经历你我都有过。

走得快固然收效快，但你可能很难看到，如果走得太快，粗枝大叶，而不是花更多时间精雕细琢，你的产品将大失水准。

理查德·怀斯曼（Richard Wiseman）曾针对这一现象展开过一项有趣的实验。他找来两组人员，一组认为自己非常幸运，一组则认为自己非常倒霉。他给每人都分配了一张报纸，并要求他们数出报纸上面共有多少幅图片。倒霉组共花费两分钟，幸运组却只花了两秒。两组人员给出的答案都是正确的，这是怎么回事？

原来，这些报纸在印制的时候是经过特殊处理的。封面内页的中缝上方，留有一行两英寸大小的黑体字，上面写着：“别数了，报纸上共有 43 幅图片。”觉得自己倒霉的人一心专注于自身的任务，完全忽略了眼前巨大的奖励。觉得自己幸运的人则能主动拥抱一切可能，他们相信在严格的规则之外，自己能够找到更好更简单的解决方法。

用不确定点燃创意

在创意的过程中，道理是相同的。那些固执地坚持自己最初想法的人，可能很好地执行了自己的创意，而且干得漂亮且利落。但顺带来说，他们常会就此与新的机遇和可能失之交臂，错失更好的选择与途径。这些意外事件能让我们跳出盯紧眼前不放的直线思维，点燃最初不同的创意，让你重回那个不确定的阶段，向更高的成就冲刺。

每位创造者都必须具有忍受泰山压顶的能力，他们必须长久忍受压力的阴影，直到看到力拔山兮的创意与拨动千斤的智慧。他们必须待在阴影的笼罩里不断尝试。一开始，他们平安地渡过创意的大海；再后来他们在现实中四处碰壁，头破血流；最后，

他们拨云见日，豁然开朗。但他们通常到不了最后一步，他们认输投降，临阵逃脱，或者为选择优秀，放弃了尽在眼前的卓越。

这给我们带来了一个大问题。为什么？

为什么人们在不确定的曲线中要么慢慢吞吞、一事无成，要么风风火火，粗制滥造？问题可能出在执行力上。团队可能缺乏活力与协调能力，实施方案也不尽完美。但最大的问题其实在于创造过程中，创造者思维的变化。

大多数人一开始就对不确定的东西没有耐心。我们把不确定等同于痛苦、恐惧、焦躁和疑虑。当我们需要与不确定朝夕相处，或者需要在巨大的不确定中做出行动之时，我们退缩了。原始的恐惧盘踞在大脑中央，杏仁核闪闪发亮，给身体送去信号，于是我们的身体产生生理反应，我们焦躁难耐，不过多久，便筋疲力尽了。

我们知道，若想从无到有我们就必须先经历“无”的阶段。但我们面对“无”的时候两手空空，什么准备也没有，常常让自己措手不及。在做决定之际，我们不会去考虑什么是最好的，我们只想着以最快的速度摆脱不确定给我们带来的痛苦。为了摆脱不确定，某些人会选择妥协，他们灰心丧气，止步不前；另一些人则会选择囫圇了结。不论是哪种选择，你都将一事无成，即使有所成果，也是“事倍功半”。

所以，我们该如何在不确定的阴影下卧薪尝胆，大展宏图呢？请记住以下三个想法：

第一，懂得面对不确定时心理变化的过程，留心自己从自由到不自由的路上是否乱了阵脚，是否改变了行走的速度。

第二，重新认识不确定，以上问题就能迎刃而解了。真正

称得上独具创新、引领风尚的艺术设计或工商管理学成果都是在混沌暧昧与信息不足时缔造发明的。想要在事先得到确定的担保，只能说明你想做的这件事早就有人做过了。所以，你根本不是在创造，你只不过是依葫芦画瓢。我们忍受不确定可不是为了复制粘贴。虽然你给自己搭建了一些可能的框架，但面对不确定，你仍会对自己的行动忐忑不安。不过，你会慢慢在不确定中积累经验，你会越来越确定自己的坚持是多么有价值。

第三，究竟该用什么速度走过不确定曲线，因人而异，随具体项目而变。你必须里里外外综合考量，你有哪些得天独厚的资源，又有哪些特殊的限制与禁忌？更重要的是，你必须清楚划分这些优势与限制，以此为基础摆正心态，设定好工作流程，建立好的环境与生活方式为行动充电，然后，请大展拳脚吧！记住，把学习提到最核心的位置。创造的大敌不是不确定，而是不作为。

乔纳森·菲尔兹（Jonathan Fields），首先是一位父亲，然后是丈夫、作家、演说家，最后才是一位企业家。他的新书《不确定性的魔力：利用恐惧与怀疑成就光明》（*Uncertainty: Turning Fear and Doubt Into Fuel For Brilliance*）被 800 - CEO - READ 网站选为 2011 年度最佳个人发展读物。

他目前经营着多家公司，包括在线教育平台 GoodLifeProject.com 与图书营销教育平台 TribalAuthor.com。

更多信息请参考他的个人博客：JonathanFields.com 或 www.goodlifeproject.com。

“不确定让人难堪，

但确定使人变得荒谬可笑。”

——伏尔泰



在随机的世界打意志坚强的赌

——
弗朗斯·约翰松

1907 年夏天，毕加索完成了如今他艺术生涯里最重要的一幅作品《亚威农少女》（*Les Femmes d'Alger (O. J. R. M.)*）。这幅作品的风格与过去的迥然不同。画中，5 名妓女直勾勾地盯着观赏者，如此热辣的主题自然吸引了世人的眼球。现在这幅画经过了历史的洗礼，被喻为现代主义的基石。

2009 年 12 月 10 日，路威公司（Rovio）发行了苹果手机版愤怒的小鸟。在占据了数个欧洲国家的游戏榜首后，它全力开火，迅速横扫美洲大陆，改变了美国休闲小游戏的竞争格局。还没到两年时间，愤怒的小鸟的下载量就快突破 10 亿次了，成为史上被玩得最多的游戏。

2008 年 3 月，一位名叫贝辛妮·弗兰凯（Bethenny

Frankel) 的年轻女士参与录制了一档真人秀节目《纽约娇妻》(*The Real Housewives of New York*)。她利用节目推广了自己的新产品——一款名叫“窈窕淑女”的瘦身葡萄酒。节目播出后,这款酒在晚上想出去喝一杯却不想长胖的女性中声名鹊起,大受欢迎。“窈窕淑女”的销量直冲云霄,最后,贝辛妮以 6400 百万美元卖出了这一品牌。

那么,毕加索、路威公司和弗兰凯之间有什么共同之处呢?从表面上看,他们毫无相似之处。但是,深入挖掘你就会发现,在设计、商业与创新领域成功的背后藏有一个普遍的真理,那就是:究竟自己的哪一个点子能成功,这些人或者企业其实都没把握。实际上,以上这些例子中的成功都是“意外”赌来的,他们自己也不知道会产生如此成功的结果。换句话说,成功其实比我们设想的要更具偶然性和随机性。

这个结果或许让人大跌眼镜。我们总认为那些成功人士或成功企业一定是破解过某种成功学密码,所以我们反复讲述他们的故事,好让自己效仿他们的道路。拿路威公司举例,这家芬兰企业不仅设计出这款了不起的游戏,还设计出了完美的市场推广策略。一开始,它没有把精力放在广阔的美国市场,而是专注于希腊、捷克等相对较小的欧洲市场。路威公司认为,这些区域的下载市场竞争较小,愤怒的小鸟应该可以轻而易举地在这些市场里挤进前列,这是他们能够做到的。初战告捷后,他们把目光转向了英国。结果,几乎一夜之间此游戏就登上榜首。再后来,他们终于决定,是时候蓄势待发进军美国市场了。



这个故事告诉我们，路威不仅仅对设计游戏有精准的把握，他们对市场游戏也有着成功的把握。但如果他们早已有十足把握了，为什么还要花8年时间等待呢？为什么过了8年之久，他们才发布苹果版愤怒的小鸟？这是一个成功与失败五五开的游戏，他们只不过刚好成功了。过去从来没有一个游戏能像愤怒的小鸟这么成功，甚至连它的零头也赶不上。不仅如此，这个游戏还把整个公司从边缘拉回到市场中心，并帮助公司拿到长期的影视经营权。愤怒的小鸟刚成功不久，路威的身价就已飙至10亿美元。

事实上，成功与一步一个脚印地计划好未来并没多大关系，成功的路上充满着意外与随机。这个世界的规则每时每刻都在发生改变，国际象棋、网球和高尔夫球的规则就不知道已经变过多少次了。处在这样的世界里，你可以用勤奋掌控自己的命运。如果你冲着自己明确的目标，锲而不舍地奋斗，你通常也会大获全胜。你需要做的，只不过是超过其他人。你可以多努力一万个小时，焚膏继晷、夙夜匪懈……马尔科姆·格拉德威尔推广的所谓一万小时理论，在有些人身上根本不能得到印证。网飞公司创始人里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）和维珍集团创始人理查德·布兰森（Richard Branson），这两位行业领袖就从来没有花费过一万小时去学习如何成为领导。

不仅如此，那些让我们敬仰不已的大企业与成功人士，常常在制造过辉煌后陷入平庸，让人大失所望。身怀绝技的首席执行官变得无计可施、被喻为天才的电影导演江郎才尽、业界优秀的企业家让投资者大失所望……有时候，他们就这样从成

功跌至失败，甚至没有任何预兆和原因。电影大师伍迪·艾伦（Woody Allen）就是如此，你永远也不知道他的下一部作品是成是败。事实上，对每个创意人士而言，成败都是不确定的。Twitter 的联合创始人埃文·威廉姆斯（Evan Williams），最初创造了 Blogger，并取得了巨大的成功。后来，他创立了播客公司 Odeo，结果新公司的发展不尽如人意。不过在那之后，他又创立起 Twitter 公司。这说明，成功与我们大多数人的想法背道而驰，它毫无章法，充满意外与惊喜。那么，新的问题接踵而来：在随机的世界里，你又该做些什么？

广撒网多下注

我们无法准确预测什么会成功，我们只能不停地尝试。你试得越多，你就越可能创造出伟大的设计与艺术作品，创办出成功的企业。回首历史中最为卓越的创意大师，我们发现他们无一不是多产的。他们一遍又一遍地反复尝试。毕加索一生中创作了 5 万到 10 万幅艺术作品，他在创作的时候，无法断定哪些作品会成为自己最受瞩目的杰作，比如前面说的《亚威农少女》。相反，他只是在巨大的成功面前反复掷骰子罢了。他有许多油画作品，如今埋没在世界各地的地窖里落满灰尘。原因很简单，这些画太差了。毕加索无法预测他的哪些画作会变得家喻户晓，哪些画作又会被扔进垃圾桶。他不过是打了一个赌，相信在 100 幅作品中，总有几幅会成功。于是，他大量的创作给了他无与伦比的优势，让他成为巨匠。

贝辛妮·弗兰凯也是这么做的。为了成功，她打下过长长

一连串的赌。许多人没有意识到，她在美国精彩电视台（Bravo）上的真人秀就是她的赌注之一。她永远不知道哪一把能赌赢，不过她很确信，只要买定离手，就会获得成功。凡是她能下注的，她几乎都试过了。

一开始她开过派对策划公司，后来，她又加入到进口披肩的生意中，再往后，她加盟了健康食品商店，结果很不成功。接着，她开了一家主打健康的面包店，并申请参加唐纳德·川普（Donald Trump）的真人秀《飞黄腾达》（*The Apprentice*），结果她落选了。不久，她在玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）的真人秀《学徒：家政女皇》（*The Apprentice: Martha Stewart*）中谋得一角，虽然这档节目命运多舛，但贝辛妮却因此赢得了《非凡农庄》（*Pepperidge Farm*）的合约。在赌了这8次之后，她参与录制了精彩电视台的真人秀《纽约娇妻》。换言之，她给了自己非常多的成功机会。在这个日新月异、神秘莫测的世界里，你必须广撒网多下注，占据统计学优势，利用每一次机会，成功自会随机出现。

投小注

为了增加成功的几率，你就必须多投注。同时，为了保证多投注，你还得多投小注。如果你赌得很大的一项失手了，你可能就不会再拥有第二次机会，因为你面前已经没有赌注了。不幸的是，我们总是相信，投入的金钱和资源越多，我们成功的几率就越高。要知道，现实生活中的事实并不支持我们的观点。

比如，苹果公司曾在 20 世纪 80 年代末 90 年代初耗费 5 亿美元开发掌上电脑牛顿（Newton），结果惨败。同一时期，Palm Computing 花费 300 万美元开发的掌上电脑助理掌上飞行员（PalmPilot），却成为 20 世纪 90 年代最畅销的电脑设备。花的钱多了，结果却没有改善。为什么？其实，飞行员是掌上电脑公司第二次实验了。在这之前，他们曾花了 400 万美元发明掌上电脑祖玛（Zoomer），这项产品非常糟糕，但幸好他们没有花完所有资金，这样他们才能利用剩余的钱再次尝试。而另一个公司，苹果，却只尝试了一次。

企业家彼得·西姆斯（Peter Sims）提出“小赌大胜”（Cittle Bests）的理论，让我们在下每一注的时候学会节约成本。英韦·布尔维斯特（Yngve Bergqvist）刚在瑞典北部优卡斯亚维（Jukkasj? rvi）建立起冰旅馆时，全世界都为之震惊了。整个旅馆都是由冰建成的，冰墙、冰天花板、冰床、冰桌子，可以说无处不是冰。我们无法想象布尔维斯特是如何想到这个点子的，即使我们有过这种想法，我们也会觉得这个点子太过疯狂，干脆放弃。其实，布尔维斯特一开始也没有想到过开设一家冰旅馆。他只不过是有些零碎的小点子，最后一步步累加起来，就变成了现在冰旅馆的模样。

起初，他只是邀请了一群日本冰雕大师飞来优卡斯亚维参加一个小型的冰雕艺术展，结果艺术展意外受到关注。翌年冬天，他建起一栋冰建筑，并把冰展搬进了冰建筑里。第三年，他重复了第二年的做法，不过，这次的冰展更加有趣了。他在冰展里展出了冰做的吧台与雪做的电影屏幕。这时，一组背包

客来到布尔维斯特跟前，表示希望能在冰床上借宿一晚，他们还表示自己愿意出钱。谁会料到事情会这样发展呢？第四年冬天，布尔维斯特第一次开起了赫赫有名的冰旅馆。这一切都得益于他有足够的赌注，让他反复不断地去尝试。

我们所处的世界随机而动，又变化莫测。你根本无法预测你下一步最好的打算是什么。好在你可以尽情探索，不断尝试、不断向前。请记住，在没有弄清楚什么可以成功之前，永远不要在一次赌局中押上你全部的赌注。

弗朗斯·约翰松（Frans Johansson）是畅销全球的经管书《美第奇效应》（*The Medici Effect*）与《顿悟时刻》（*The Click Moment*）的作者，现居布鲁克林。他创办了全球创新策略公司梅迪奇集团，为世界各地的企业、非政府组织与政府部门制订发展战略，在未知的领土上开垦出一片新天地。

更多信息请参考：www.themedicigroup.com。

本章要点

敢于冒险：一种阳光心态

- **欣赏自己的适应能力**

失败的时候你要意识到，你一定会比自己预期中更快地适应新的环境。挫折背后往往蕴藏着生机。

- **当机立断，无怨无悔**

害怕失败而不作为比害怕失败本身更可怕。人们最后悔的是自己没有抓住机会。当机立断，人们不会为抓住的机会而后悔。

- **切忌孤注一掷**

在创意的萌芽阶段或项目的试运行期多投小注。我们无法预测什么会成功，投小注能减少我们面临的风险。

- **错误即信息**

挖掘失败中的宝贵数据，从失败中总结出什么是可行的，什么是不可行的。只要学到东西，失败就不是错误。

- **投入不确定的世界**

当不确定的阴影笼罩着你时，不要害怕。创造有风险，我们要主动承担这些模糊和不确定。

- **相信你的主观能动性**

相信自己的主观能动性，发挥潜力反败为胜。凭借坚持不懈加奇思妙想，你一定能扭转乾坤。

尾声 最后的沉思

最后的沉思

结语：挑战自己的无限潜能



做更好的你

—

杰克·程

桌后坐着一个人。这个人有点面熟。远远望去，他与你如此相似：同样的身材、同样的面容、同样的气质。但你凑近一瞧，却又发现他与你在细微之处的千差万别。看上去，他的饮食更加健康，锻炼更加规律；他的姿态更加端庄，仪表更加整洁。这个人，就是更好的你。

更好的你拥有一切知识与成就，但也犯过一切你曾犯过的错误。他与你一样虔诚向善，但一不小心也会自食恶果。更好的你也会拖延行事。更好的你并不完美。但你与更好的你之间的差距是，他的反应更快，意志力更强。

他践行了更多的美德，战胜了更多的恶习。他缩短了拖延的时间，更早地开始了自己的工作。他知道要更早休息。

更好的你和你一样知道，要做自己喜欢的事情很难，但也很值；他和你一样知道，正是因为有困难，才会掂量出价值；他还和你一样知道，如果万事变得简单，所有的追求便失去了意义，你不会再为探索你该做的而尝试新的方法或阅读新的书籍。

更好的你就是你所相信的最好的你。他是你在每时每刻中最好的自己，你打心底知道他有多大的潜力。你能看到自己变得多好，你相信的自己就会有多好。你相信的自己，他害怕，不安，但不会怕到麻木不仁。李小龙相信的自己是世界上最敢冒险的男人；拳王阿里相信的自己是史上最伟大的拳击手；你相信的自己可能不会如此野心勃勃，但也只有你自己知道，你相信的自己是什么样子。

更好的你永远不会定型，落入窠臼。更好的你常变常新，并跟随你的一举一动破壳而出或化茧成蝶。你的每一个行为都制造出一系列新的可能。更好的你是富有变化，充满活力的今天，而不是一成不变、死气沉沉的昨天。把你和更好的你放在一起，不仅仅是为了让你超越昨天的自己，而且让你努力追赶你现在可以成为的自己。

更好的你希望你追赶上他现在的位置。更好的你就像一只脱离族群的蚂蚁，它发现了食物的来源，且知道要走的路。它对你说：跟我走吧。就算现在还看不到食物，你知道这条路最

后会引领你走向何方。更好的你永远不会让你迷路。

所以你一路追随。你坐在桌后，把你的工具紧握在手。不论你选择了键盘和鼠标，还是笔记本和笔，或是调色盘和笔刷，你已经启程了。

有那么一些瞬间，情况会稍有不同。你与更好的你交汇，你一步一步追上了更好的你。他们坐在桌后，或工作、或书写、或描绘，你也坐在同一张桌上工作、书写和描绘。你和更好的你进入同一个物理空间与精神世界。你完全投入到面前的工作之中。你做着你应该做的工作，做着更好的你正在做的工作，你带着全部的自己，完全地进入了更好的世界。

遇见更好的自己是快乐的，而且这种时刻会越来越多。频繁地遇到更好的自己后，有趣的事情发生了：你看到的人不同了，这是一个比更好的你还要好的你。新的更好的你离你那么遥远，就和过去一样触不可及，因为更好是没有尽头的。更好的你就像一只和灰狗赛跑的机器兔子，兔子被马达、微处理器或是其他什么神奇的魔力推动着满赛场跑，我们，也就是灰狗，无法理解为什么这只兔子永远在跑，为什么自己很难追赶上它。

但是，更好的你知道，当然，你也知道。你知道追逐让你感到兴奋与刺激，你知道幸福正向你招手，你知道为了追逐难以追逐的东西，你就得不停地奔跑。

更好的你知道这是自古以来唯一的方法，过去如此，未来

依旧。当然，你也知道。

杰克·程 (Jack Cheng)，住在布鲁克林的企业家、作家、设计师。他的长篇小说《这些年华》 (*These Days*) 讲述了科技中人性的一面。该小说于 2013 年春天正式出版。

更多信息请参考：www.jackcheng.com。

“如果你真的想要它，你对它的渴望就会超过你对它的恐惧。”

——比尔·科斯比 (Bill Cosby)

致谢

我谨在此向我们强大的智囊团致以由衷的感谢，感谢特瑞莎·阿玛贝尔、桑尼·贝茨、斯科特·贝尔斯基、埃拉·本－乌尔、迈克尔·邦吉·斯坦尼尔、大卫·伯克斯、约翰·卡德尔、本·卡斯诺查、杰克·程、乔纳森·菲尔兹、乔舒亚·福尔、海蒂·格兰特·霍尔沃森、弗朗斯·约翰松、史蒂芬·克莱默、史蒂芬·兰道尔、马克·麦吉尼斯、卡尔·纽波特、罗伯特·萨菲恩、迈克尔·施瓦布、托尼·施瓦茨、蒂娜·齐莉格与斯科特·H. 扬。本书的出版离不开你们的真知灼见和专业知识。感谢各位编著者在百忙之中抽出宝贵的时间辛勤工作，感谢你们的理解与包容。

最后，特别感谢斯科特·贝尔斯基为99U系列丛书作出的付出与贡献，感谢你使本书从初具雏形至羽翼渐丰，还要感谢

你对我的信任与支持。我非常荣幸能带领 99U 的团队完成彼罕思的宗旨与使命，未来，我们将一如既往地创意界带来更多灵感与活力。

关于 99U

99U 是归属于“彼罕思网络创意社区”的一个博客平台，主要教授学校的“遗漏课程”，分享将创意现实化的最佳方法。

编者简介

乔斯琳·葛雷，99U 总编辑及总负责人。99U 网址为 www.99u.com，主要致力于教授学校的“有漏课程”，帮助创意现实化，已经两次荣获威比奖。99U 大会蜚声全球，主要由眼光独到的创意人士分享新颖创意，杰克·多西、贝丝·康斯托克、约翰·梅达、约翰逊·阿德勒、史蒂芬·施德明、加德·阿布姆拉德以及很多创意大师都曾与会。

加入彼罕思创意网络平台及 99U 之前，乔斯琳是网络传媒公司香片（Flavorpill）的全球总编辑，主要负责开发新型社评产品。同时，她曾为赫曼·米勒（Herman Miller）、PSFK，以及 Huge Inc. 等十几家公司进行内容策划、网站咨询。她热衷于创作大众喜爱、内容导向型产品。

→www.jkglei.com

参考文献

1. Kevin Kelly, “Techno Life Skills,” *The Technium*, April 28, 2009. http://www.kk.org/thetechnium/archives/2011/04/techno_life_ski.php.
2. Thomas Friedman, “The Start – Up of You,” *New York Times*, July 12, 2011.
3. Tina Seelig, *What I Wish I Knew When I Was 20* (New York: HarperOne, 2009) 122.
4. Mueller, C. M. and Dweck, C. S. “Praise for Intelligence Can Undermine Children’s Motivation and Performance.” *Journal of Personality and Social Psychology* 75, no. 1 (1998): 33 – 52.
5. Baumeister, Roy F.; Bratslavsky, Ellen; Muraven, Mark; Tice, Dianne M. “Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?” *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 5 (May 1998): 1252 – 1265.
6. Phillippa Lally, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts, Jane Wardle. “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World.” *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (Oct 2010): 998 – 1109.

7. Ivan P. Pavlov, “Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex,” *Classics in the History of Psychology*, accessed March 4, 2013, <http://psychclassics.yorku.ca/Pavlov>.
8. Kevin Dunbar, “How Scientists Really Reason: Scientific Reasoning in Real – World Laboratories,” in *Mechanisms of Insight*, edited by Robert J. Sternberg and Janet Davidson (Cambridge, MA: MIT Press, 1995), 365 – 395.
9. Brian Uzzi and Jarrett Spiro, “Collaboration and Creativity: The Small World Problem,” *American Journal of Sociology* 111, no. 2 (2005): 447 – 504.
10. John James, *The Contractors of Chartres*. 2 volumes. (Wyang, Australia: West Grinstead Publishing, 1979 – 81).
11. John James, *The Master Masons of Chartres* (London, New York, Chartres, and Sydney: West Grinstead Publications, 1990).
12. Roger Coleman, *The Art of Work* (London: Pluto Press, 1988) 15.
13. Jerry Oppenheimer, *Seinfeld: The Making of American Icon* (New York: HarperCollins Publishers, 2002), 116 – 120; Kathleen Tracy, *Jerry Seinfeld: The Entire Domain* (Toronto: Carol Publishing, 1998) 19 – 20.
14. V. S. Chib et al., “Neural Mechanisms Underlying Paradoxical Performance for Monetary Incentives Are Driven by Loss Aversion,” *Neuron* 74, no. 3 (May 2012): 582 – 594.
15. K. Gerhart, J. Koziol – McLain, S. R. Lowenstein, G. G. Whiteneck,

- “Quality of Life Following Spinal Cord Injury: Knowledge and Attitudes of Emergency Care Providers,” *Annals of Emergency Medicine* 23 no. 4 (May 1994) : 807 – 812. on a
16. P. Brichman, D. Coates, and R. Janoff – Bulman, “Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?” *Journal of Personality and Social Psychology* 36 no. 8 (1978) : 917 – 927; H. Hayward, *Lottery Winners and Accident Survivors: Happiness Is Relative*. Poster presented at the fourteenth annual meeting of the Society for Personality and Social Psychology, New Orleans (2013).
 17. Jonathan Haidt, *The Happiness Hypothesis* (New York : Basic Books, 2006) 82 – 86.
 18. H. R. Kaplan, *Lottery Winners: How They Won and How Winning Changed Their Lives* (New York : Harper and Row, 1978).
 19. T. D. Wilson and D. T. Gilbert, “Affective Forecasting,” *Advances in Experimental Social Psychology* 35 (2003) : 345 – 411.
 20. D. T. Gilbert et al. , “Immune Neglect: A Source of Durability Bias in Affective Forecasting,” *Journal of Personality and Social Psychology* 75, no. 3 (1998) : 617 – 638.
 21. T. D. Wilson et al. , “Focalism: A Source of Durability Bias in Affective Forecasting,” *Journal of Personality and Social Psychology* 78, no. 5 (2000) : 821 – 836.
 22. K. Savitsky, N. Epley, and T. Gilovich, “Do Others Judge Us as Harshly as We Think? Overestimating the Impact of Our fail-

- ures, Shortcomings, and Mishaps,” *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 1 (Jul 2001): 44 – 56; T. Gilovich, V. H. Medvec, and K. Savitsky, “The Spotlight Effect in Social Judgment: An Egocentric Bias in Estimates of the Salience of One’s Own Actions and Appearance,” *Journal of Personality and Social Psychology* 78, no. 2 (Feb 2000): 211 – 222.
23. N. J. Roese and A. T. Summerville, “What We Regret Most... and Why,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 31, no. 9 (Sep 2005): 1273 – 1285; T. Gilovich, V. H. Medvec, and D. Kahneman, “Varieties of Regret: A Debate and Partial Resolution,” *Psychological Review* 105, no. 3 (1998): 602 – 605; T. Gilovich and V. H. Medvec, “The Experience of Regret: What, When, and Why,” *Psychological Review* 102, no. 2 (1995): 379 – 395.
24. W. Samuelson and R. Zeckhauser, “Status Quo Bias in Decision Making,” *Journal of Risk and Uncertainty* 1 (1988): 7 – 59.