



〔英〕爱德华·李尔

胡诌诗集



吉林出版社
Jilin Publishing House
中国图书出版集团

Table of Contents

1. [简介](#)
2. [演讲](#)
 - i. [乔布斯2005年在斯坦福大学的演讲](#)
 - ii. [兰迪波许最后的演讲](#)
 - iii. [俞敏洪：度过有意义的生命](#)
3. [思维](#)
 - i. [张五常：思考的方法](#)
 - ii. [彼得·德鲁克：管理自己](#)
 - iii. [查理·芒格：人类误判心理](#)
4. [效率](#)
 - i. [亚伦·斯沃茨：怎样有效利用时间](#)
 - ii. [能量管理而非时间管理](#)
5. [阅读](#)
 - i. [王晓明：这样的人多了，社会坏不到哪里去](#)
6. [语言](#)
 - i. [余光中：怎样改进英式中文](#)
7. [故事](#)
 - i. [三个故事](#)

好文收集

v20150908

乔布斯2005年在斯坦福大学的演讲

你得找出你爱的 (You've got to find what you love.)

今天，有荣幸来到各位从世界上最好的学校之一毕业的毕业典礼上。我从来没从大学毕业。说实话，这是我离大学毕业最近的一刻。今天，我只说三个故事，不谈大道理，三个故事就好。

第一个故事，是关于人生中的点点滴滴怎么串连在一起。

我在里德学院（Reedcollege）待了六个月就办休学了。到我退学前，一共休学了十八个月。那么，我为什么休学？

这得从我出生前讲起。我的亲生母亲当时是个研究生，年轻未婚妈妈，她决定让别人收养我。她强烈觉得应该让有大学毕业的人收养我，所以我出生时，她就准备让我被一对律师夫妇收养。但是这对夫妻到了最后一刻反悔了，他们想收养女孩。所以在等待收养名单上的一对夫妻，我的养父母，在一天半夜里接到一通电话，问他们「有一名意外出生的男孩，你们要认养他吗？」而他们的回答是「当然要」。后来，我的生母发现，我现在的妈妈从来没有大学毕业，我现在的爸爸则连高中毕业也没有。她拒绝在认养文件上做最后签字。直到几个月后，我的养父母同意将来一定会让我上大学，她才软化态度。

十七年后，我上大学了。但是当时我无知选了一所学费几乎跟史丹佛一样贵的大学，我那工人阶级的父母所有积蓄都花在我的学费上。六个月后，我看不出念这个书的价值何在。那时候，我不知道这辈子要干什么，也不知道念大学能对我有什么帮助，而且我为了念这个书，花光了我父母这辈子的所有积蓄，所以我决定休学，相信船到桥头自然直。当时这个决定看来相当可怕，可是现在看来，那是我这辈子做过最好的决定之一。当我休学之后，我再也不用上我没兴趣的必修课，把时间拿去听那些我有兴趣的课。这一点也不浪漫。我没有宿舍，所以我睡在友人家里的地板上，靠着回收可乐空罐的五先令退费买吃的，每个星期天晚上得走七哩的路绕过大半个乡镇去印度教的Hare Krishna 神庙吃顿好料。我喜欢HareKrishna神庙的好料。追寻我的好奇与直觉，我所驻足的大部分事物，后来看来都成了无价之宝。

举例来说：

当时里德学院有着大概是全国最好的书法指导。在整个校园内的每一张海报上，每个抽屉的标签上，都是美丽的手写字。因为我休学了，可以不照正常选课程序来，所以我跑去学书法。我学了serif与san serif字体，学到在不同字母组合间变更字间距，学到活版印刷伟大的地方。书法的美好、历史感与艺术感是科学所无法捕捉的，我觉得那很迷人。我没预期过学的这些东西能在我生活中起些什么实际作用，不过十年后，当我在设计第一台麦金塔时，我想起了当时所学的东西，所以把这些东西都设计进了麦金塔里，这是第一台能印刷出漂亮东西的计算机。如果我没沉溺于那样一门课里，麦金塔可能就不会有多重字体跟变间距字体了。又因为Windows抄袭了麦金塔的使用方式，如果当年我没这样做，大概世界上所有的个人计算机都不会有这些东西，印不出现在我们看到的漂亮的字来了。当然，当我还在大学里时，不可能把这些点点滴滴预先串在一起，但是这在十年后回顾，就显得非常清楚。

我再说一次，你不能预先把点点滴滴串在一起；唯有未来回顾时，你才会明白那些点点滴滴是如何串在一起的。所以你得相信，你现在所体会的东西，将来多少会连接在一块。你得信任某个东西，直觉也好，命运也好，生命也好，或者业力。这种作法从来没让我失望，也让我的人生整个不同起来。

我的第二个故事，有关爱与失去。

我好运 – 年轻时就发现自己爱做什么事。我二十岁时，跟Steve Wozniak在我爸妈的车库里开始了苹果计算机的事业。我们拼命工作，苹果计算机在十年间从一间车库里的两个小伙子扩展成了一家员工超过四千人、市价二十亿美金的公司，在那之前一年推出了我们最棒的作品 – 麦金塔，而我才刚迈入人生的第三十个年头，然后被炒鱿鱼。

让自己创办的公司炒自己鱿鱼？

好吧，当苹果计算机成长后，我请了一个我以为他在经营公司上很有才干的家伙来，他在头几年也确实干得不错。可是我们对未来的愿景不同，最后只好分道扬镳，董事会站在他那边，炒了我鱿鱼，公开把我请了出去。曾经是我整个成年生活重心的东西不见了，令我不知所措。有几个月，我实在不知道要干什么好。我觉得我令企业界的前辈们失望 – 我把他们交给我的接力棒弄丢了。我见了创办HP的David Packard跟创办Intel的Bob Noyce，跟他们说我很抱歉把事情搞砸得很厉害了。我成

了公众的非常负面示范，我甚至想要离开硅谷。但是渐渐的，我发现，我还是喜爱着我做过的事情，在苹果的日子经历的事件没有丝毫改变我爱做的事。我被否定了，可是我还是爱做那些事情，所以我决定从头来过。

当时我没发现，但是现在看来，被苹果计算机开除，是我所经历过最好的事情。成功的沉重被从头来过的轻松所取代，每件事情都不那么确定，让我自由进入这辈子最有创意的年代。接下来五年，我开了一家叫做 NeXT 的公司，又开一家叫做 Pixar 的公司，也跟后来的老婆谈起了恋爱。Pixar 接着制作了世界上第一部全计算机动画电影，玩具总动员，现在是世界上最成功的动画制作公司。然后，苹果计算机买下了 NeXT，我回到了苹果，我们在 NeXT 发展的技术成了苹果计算机后来复兴的核心。我也有了一个美妙的家庭。

我很确定，如果当年苹果计算机没开除我，就不会发生这些事情。这帖药很苦口，可是我想苹果计算机这个病人需要这帖药。有时候，人生会用砖头打你的头。不要丧失信心。我确信，我爱我所做的事情，这就是这些年来让我继续走下去的唯一理由。你得找出你爱的，工作上是如此，对情人也是如此。

你的工作将填满你的一大块人生，唯一获得真正满足的方法就是做你相信是伟大的工作，而唯一做伟大工作的方法是爱你所做的事。如果你还没找到这些事，继续找，别停顿。尽你全心全力，你知道你一定会找到。而且，如同任何伟大的关系，事情只会随着时间愈来愈好。所以，在你找到之前，继续找，别停顿。

我的第三个故事，关于死亡。

当我十七岁时，我读到一则格言，好像是「把每一天都当成生命中的最后一天，你就会轻松自在。」这对我影响深远，在过去33年里，我每天早上都会照镜子，自问：「如果今天是此生最后一日，我今天要干些什么？」每当我连续太多天都得到一个「没事做」的答案时，我就知道我必须有所变革了。提醒自己快死了，是我在人生中下重大决定时，所用过最重要的工具。因为几乎每件事 – 所有外界期望、所有名誉、所有对困窘或失败的恐惧 – 在面对死亡时，都消失了，只有最重要的东西才会留下。提醒自己快死了，是我所知避免掉入自己有什么东西要失去的陷阱里最好的方法。

人生不带来，死不带去，没什么道理不顺心而为。

一年前，我被诊断出癌症。我在早上七点半作断层扫描，在胰脏清楚出现一个肿瘤，我连胰脏是什么都不知道。医生告诉我，那几乎可以确定是一种不治之症，我大概活不到三到六个月了。医生建议我回家，好好跟亲人们聚一聚，这是医生对临终病人的标准建议。那代表你得试着在几个月内把你将来十年想跟小孩讲的话讲完。那代表你得把每件事情搞定，家人才会尽量轻松。那代表你得跟人说再见了。我整天想着那个诊断结果，那天晚上做了一次切片，从喉咙伸入一个内视镜，从胃进肠子，插了根针进胰脏，取了一些肿瘤细胞出来。我打了镇静剂，不醒人事，但是我老婆在场。她后来跟我说，当医生们用显微镜看过那些细胞后，他们都哭了，因为那是非常少见的一种胰脏癌，可以用手术治好。所以我接受了手术，康复了。

这是我最接近死亡的时候，我希望那会继续是未来几十年内最接近的一次。经历此事后，我可以比之前死亡只是抽象概念时要更肯定告诉你们下面这些：

没有人想死。即使那些想上天堂的人，也想活着上天堂。但是死亡是我们共有的目的地，没有人逃得过。这是注定的，因为死亡简直就是生命中最棒的发明，是生命变化的媒介，送走老人们，给新生代留下空间。现在你们是新生代，但是不久的将来，你们也会逐渐变老，被送出人生的舞台。抱歉讲得这么戏剧化，但是这是真的。

你们的时间有限，所以不要浪费时间活在别人的生活里。不要被信条所惑 – 盲从信条就是活在别人思考结果里。不要让别人意见淹没了你内在的心声。最重要的，拥有跟随内心与直觉的勇气，你的内心与直觉多少已经知道你真正想要成为什么样的人。任何其它事物都是次要的。

在我年轻时，有本神奇的杂志叫做 Whole Earth Catalog，当年我们很迷这本杂志。那是一位住在离这不远的 Menlo Park 的 Stewart Brand 发行的，他把杂志办得很有诗意。那是1960年代末期，个人计算机跟桌上出版还没发明，所有内容都是打字机、剪刀跟拍立得相机做出来的。杂志内容有点像印在纸上的 Google，在 Google 出现之前35年就有了：理想化，充满新奇工具与神奇的记号。Stewart 跟他的出版团队出了好几期 Whole Earth Catalog，然后出了停刊号。当时是1970年代中期，我正是你们现在这个年龄的时候。在停刊号的封底，有张早晨乡间小路的照片，那种你去爬山时会经过的乡间小路。

在照片下有行小字：

求知若饥，虚心若愚。

那是他们亲笔写下的告别讯息，我总是以此自许。当你们毕业，展开新生活，我也以此期许你们。

求知若饥，虚心若愚。

非常谢谢大家。

英文原版

Stanford Report, June 14, 2005

'You've got to find what you love,' Jobs says

I am honored to be with you today at your commencement from one of the finest universities in the world. I never graduated from college. Truth be told, this is the closest I've ever gotten to a college graduation. Today I want to tell you three stories from my life. That's it. No big deal. Just three stories.

The first story is about connecting the dots.

I dropped out of Reed College after the first 6 months, but then stayed around as a drop-in for another 18 months or so before I really quit. So why did I drop out?

It started before I was born. My biological mother was a young, unwed college graduate student, and she decided to put me up for adoption. She felt very strongly that I should be adopted by college graduates, so everything was all set for me to be adopted at birth by a lawyer and his wife. Except that when I popped out they decided at the last minute that they really wanted a girl. So my parents, who were on a waiting list, got a call in the middle of the night asking: "We have an unexpected baby boy; do you want him?" They said: "Of course." My biological mother later found out that my mother had never graduated from college and that my father had never graduated from high school. She refused to sign the final adoption papers. She only relented a few months later when my parents promised that I would someday go to college.

And 17 years later I did go to college. But I naively chose a college that was almost as expensive as Stanford, and all of my working-class parents' savings were being spent on my college tuition. After six months, I couldn't see the value in it. I had no idea what I wanted to do with my life and no idea how college was going to help me figure it out. And here I was spending all of the money my parents had saved their entire life. So I decided to drop out and trust that it would all work out OK. It was pretty scary at the time, but looking back it was one of the best decisions I ever made. The minute I dropped out I could stop taking the required classes that didn't interest me, and begin dropping in on the ones that looked interesting.

It wasn't all romantic. I didn't have a dorm room, so I slept on the floor in friends' rooms, I returned coke bottles for the 5¢ deposits to buy food with, and I would walk the 7 miles across town every Sunday night to get one good meal a week at the Hare Krishna temple. I loved it. And much of what I stumbled into by following my curiosity and intuition turned out to be priceless later on. Let me give you one example:

Reed College at that time offered perhaps the best calligraphy instruction in the country. Throughout the campus every poster, every label on every drawer, was beautifully hand calligraphed. Because I had dropped out and didn't have to take the normal classes, I decided to take a calligraphy class to learn how to do this. I learned about serif and san serif typefaces, about varying the amount of space between different letter combinations, about what makes great typography great. It was beautiful, historical, artistically subtle in a way that science can't capture, and I found it fascinating.

None of this had even a hope of any practical application in my life. But ten years later, when we were designing the first Macintosh computer, it all came back to me. And we designed it all into the Mac. It was the first computer with beautiful typography. If I had never dropped in on that single course in college, the Mac would have never had multiple typefaces or proportionally spaced fonts. And since Windows just copied the Mac, it's likely that no personal computer would have them. If I had never dropped out, I would have never dropped in on this calligraphy class, and personal computers might not have the wonderful typography that they do. Of course it was impossible to connect the dots looking forward when I

was in college. But it was very, very clear looking backwards ten years later.

Again, you can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backwards. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something — your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life.

My second story is about love and loss.

I was lucky — I found what I loved to do early in life. Woz and I started Apple in my parents garage when I was 20. We worked hard, and in 10 years Apple had grown from just the two of us in a garage into a \$2 billion company with over 4000 employees. We had just released our finest creation — the Macintosh — a year earlier, and I had just turned 30. And then I got fired. How can you get fired from a company you started? Well, as Apple grew we hired someone who I thought was very talented to run the company with me, and for the first year or so things went well. But then our visions of the future began to diverge and eventually we had a falling out. When we did, our Board of Directors sided with him. So at 30 I was out. And very publicly out. What had been the focus of my entire adult life was gone, and it was devastating.

I really didn't know what to do for a few months. I felt that I had let the previous generation of entrepreneurs down - that I had dropped the baton as it was being passed to me. I met with David Packard and Bob Noyce and tried to apologize for screwing up so badly. I was a very public failure, and I even thought about running away from the valley. But something slowly began to dawn on me — I still loved what I did. The turn of events at Apple had not changed that one bit. I had been rejected, but I was still in love. And so I decided to start over.

I didn't see it then, but it turned out that getting fired from Apple was the best thing that could have ever happened to me. The heaviness of being successful was replaced by the lightness of being a beginner again, less sure about everything. It freed me to enter one of the most creative periods of my life.

During the next five years, I started a company named NeXT, another company named Pixar, and fell in love with an amazing woman who would become my wife. Pixar went on to create the world's first computer animated feature film, Toy Story, and is now the most successful animation studio in the world. In a remarkable turn of events, Apple bought NeXT, I returned to Apple, and the technology we developed at NeXT is at the heart of Apple's current renaissance. And Laurene and I have a wonderful family together.

I'm pretty sure none of this would have happened if I hadn't been fired from Apple. It was awful tasting medicine, but I guess the patient needed it. Sometimes life hits you in the head with a brick. Don't lose faith. I'm convinced that the only thing that kept me going was that I loved what I did. You've got to find what you love. And that is as true for your work as it is for your lovers. Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle. As with all matters of the heart, you'll know when you find it. And, like any great relationship, it just gets better and better as the years roll on. So keep looking until you find it. Don't settle.

My third story is about death.

When I was 17, I read a quote that went something like: "If you live each day as if it was your last, someday you'll most certainly be right." It made an impression on me, and since then, for the past 33 years, I have looked in the mirror every morning and asked myself: "If today were the last day of my life, would I want to do what I am about to do today?" And whenever the answer has been "No" for too many days in a row, I know I need to change something.

Remembering that I'll be dead soon is the most important tool I've ever encountered to help me make the big choices in life. Because almost everything — all external expectations, all pride, all fear of embarrassment or failure - these things just fall away in the face of death, leaving only what is truly important. Remembering that you are going to die is the best way I know to avoid the trap of thinking you have something to lose. You are already naked. There is no reason not to follow your heart.

About a year ago I was diagnosed with cancer. I had a scan at 7:30 in the morning, and it clearly showed a tumor on my pancreas. I didn't even know what a pancreas was. The doctors told me this was almost certainly a type of cancer that is

incurable, and that I should expect to live no longer than three to six months. My doctor advised me to go home and get my affairs in order, which is doctor's code for prepare to die. It means to try to tell your kids everything you thought you'd have the next 10 years to tell them in just a few months. It means to make sure everything is buttoned up so that it will be as easy as possible for your family. It means to say your goodbyes.

I lived with that diagnosis all day. Later that evening I had a biopsy, where they stuck an endoscope down my throat, through my stomach and into my intestines, put a needle into my pancreas and got a few cells from the tumor. I was sedated, but my wife, who was there, told me that when they viewed the cells under a microscope the doctors started crying because it turned out to be a very rare form of pancreatic cancer that is curable with surgery. I had the surgery and I'm fine now.

This was the closest I've been to facing death, and I hope it's the closest I get for a few more decades. Having lived through it, I can now say this to you with a bit more certainty than when death was a useful but purely intellectual concept:

No one wants to die. Even people who want to go to heaven don't want to die to get there. And yet death is the destination we all share. No one has ever escaped it. And that is as it should be, because Death is very likely the single best invention of Life. It is Life's change agent. It clears out the old to make way for the new. Right now the new is you, but someday not too long from now, you will gradually become the old and be cleared away. Sorry to be so dramatic, but it is quite true.

Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma — which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become. Everything else is secondary.

When I was young, there was an amazing publication called The Whole Earth Catalog, which was one of the bibles of my generation. It was created by a fellow named Stewart Brand not far from here in Menlo Park, and he brought it to life with his poetic touch. This was in the late 1960's, before personal computers and desktop publishing, so it was all made with typewriters, scissors, and polaroid cameras. It was sort of like Google in paperback form, 35 years before Google came along: it was idealistic, and overflowing with neat tools and great notions.

Stewart and his team put out several issues of The Whole Earth Catalog, and then when it had run its course, they put out a final issue. It was the mid-1970s, and I was your age. On the back cover of their final issue was a photograph of an early morning country road, the kind you might find yourself hitchhiking on if you were so adventurous. Beneath it were the words: "Stay Hungry. Stay Foolish." It was their farewell message as they signed off. Stay Hungry. Stay Foolish. And I have always wished that for myself. And now, as you graduate to begin anew, I wish that for you.

Stay Hungry. Stay Foolish.

Thank you all very much.

兰迪波许最后的演讲

兰迪教授简介

兰迪于1982年在布朗大学获得计算机学本科学位。1988年在卡内基梅隆大学获得博士学位,然后他执教于弗吉尼亚大学并提前一年拿到终身教职。1997年他到卡内基梅隆大学任职于计算机科学系、人机界面和设计系。他单独或与人合作著有五本专著和超过60篇经专家评阅的期刊和会刊文章。与唐·麦瑞乃里一起,他创立了娱乐技术中心,迅速成为训练艺术家和工程师共同工作的样板机构,娱技中心被认为是裁判世界上其它交互项目的标准。2007年9月18日,兰迪·波许教授在他的母校卡内基·梅隆大学做了一场题目为《真正实现你的童年梦想》的讲座,引起了旋风般的反应。演讲的视频片断在网上播出后,数以千计的人同他联系,表示他给他们的生活带来了深刻影响。对于兰迪来讲,这真的是一场非同寻常的“人生最后一场演说”。2007年9月18日,星期二,于卡内基·梅隆大学 卡内基·梅隆大学副教务长英迪拉·内尔

嗨。欢迎大家。我很高兴向大家介绍我们大学的题为旅途的新系列讲座的首场演讲-这些演讲是我们的社团成员与我们一起分享他们对个人和专业旅途的思考和洞察。今天旅途演讲的主讲人,你们都知道,是兰迪·波许教授。下一个是9月24日,星期一,罗伯塔·克莱兹基教授。要介绍兰迪·波许教授,我们旅途演讲的第一位主讲人,我希望先介绍兰迪的朋友和同事,史蒂夫·西伯特。史蒂夫在艺电公司六年,是负责该公司“模拟人生”游戏全球品牌发展的副总裁。你们都知道,“模拟人生”起码来说,是世界上最成功的个人计算机游戏之一,销售了接近十万套。在那之前,史蒂夫是艺电公司的战略行销和教育副总裁,与学术沟通。他的目标是同学术界一起为梦想创造计算机游戏的孩子们找到一条有效的教育途径。因此,兰迪和史蒂夫成为了同事和朋友。在加入艺电公司之前,史蒂夫是时代杂志世界广告部的主任和“日落出版”,一本在西南地区非常受喜爱的杂志,的总经理。在任总经理期间,他开始做的一件事是参观学校,因为他和兰迪一样都热爱让所有上进孩子们能分享他们对科技的热情。那,由兰迪朋友史蒂夫·西伯特来作介绍。史蒂夫?史蒂夫·西伯特,艺电公司世界出版行销副总裁 谢谢。我不想显得很粗鲁地纠正您,但是我们公关人员可能正在看网络直播,如果我没有说“模拟人生”销售额是一亿套,那我回去后要吃不了兜着走[笑声];当然艺电公司并不在意大数字[笑声]我看不到任何空座位,这很好,这就意味着我和兰迪打赌赢了。根据你听谁说了,他要么欠我20美元,要么欠我他的新大众汽车[笑声]好吧,我要汽车。很高兴能来到这里,非常感谢。我将从兰迪的学术履历说起。我站在这里其实是有点怪异,因为无论我为这个学校资助了多少钱,卡内基梅隆是我上不了大学[笑声]但,没有,我不开玩笑!你们想,哎呀,他真谦逊。不是的,没有,我根本不是谦逊。非常一般的学测考试(SAT)成绩,就是说,在我的高中那一届900人的正中间:兰迪。兰迪得到了-兰迪太聪明了,这真让我懊恼-实际上大约,嗯,四周前,我们了解到消息从坏变可怕,我打电话给他。那是个星期三晚上,我对他说,你看-我们有二个选择。我们可以把这个搞得非常直接和非常情绪化,或者我们能来黑色幽默。对你们那些了解兰迪的人,他就,呵,黑色幽默!我第二天打电话给他,说,活计,你不能死。他说,什么意思?我说,你死了,西伯特的朋友的平均智商就要下坠50点,[笑声]他的反应是,我们需要给你找一些更聪明的朋友[笑声]因为你们能在这里,你们都很聪明;如果你们想要做我的朋友,(演讲结束后)我会呆在招待厅的角落里。兰迪于1982年在布朗大学获得计算机学本科学位。1988年在卡内基梅隆大学获得博士学位,然后他执教于弗吉尼亚大学并提前一年拿到终身教职。1997年他到卡内基梅隆大学任职于计算机科学系、人机界面和设计系。他单独或与人合作著有五本专著和超过60篇经专家评阅的期刊和会刊文章,我对那些是一窍不通。与唐·麦瑞乃里一起,他创立了娱乐技术中心,迅速成为训练艺术家和工程师共同工作的样板机构。本人和所在的艺电公司都认为,娱技中心是裁判世界上其它交互项目的标准。我在2004年的春天遇见兰迪,回首往事,很难想象在短短三年之间,我们能有如此深厚的友谊。那时,艺电公司已与娱技中心和兰迪建立了非常牢固的合作关系。兰迪,了解他的人都知道,他一贯喜欢亲身调研,了解游戏行业的运作,游戏是如何被推出的。所以他在艺电公司蹲点住了一个夏天,而我是他的主要联系人。在我看来,我们是古怪的一对。兰迪聪慧,迷人,卡内基毕业的计算机学教授。我是侥幸上了衣阿华大学。我们那学期一起度过了很多时光,了解他的人知道,那意味着很多白面包加蛋黄酱的火鸡肉三明治,[笑声,鼓掌]我的孩子取笑我“白”。没人比兰迪更“白”了[笑声]。我们一起共处了很多时间。我们相互教对方各自的有趣的,奇怪的文化,学界对商界。我们建立了深厚的友谊,它交织着我们的孩子,妻子,父母的故事,关于做任何事都以诚信为纲,家庭第一,宗教信仰的深刻讨论、还有我们让人才和思想能各得其所,运用金钱和影响力去做好事共同喜悦。以及在这过程中有很多欢笑的重要性。不管是直接地影响学生,创建象娱技中心那样的机构,发明象爱丽斯那样的工具或做他最拿手的,链接文化,对任何有缘遇见兰迪的人来说,他对建立一个更好世界的奉献是不言而喻的。如本·高登,艺电公司的首席创意官,所说,比兰迪的学术,慈善,和创业成就跟重要的是他的博爱和每天给学生和同事带来的热忱。对于那些了解兰迪的人,他带来对生命的别样热情和幽默,即使是面对死亡。对兰迪来说,这只是另一种探险。我极为荣幸地介绍迪伦·娄更和克娄依的爸爸,洁的丈夫,我至爱的朋友,兰迪·波许博士。[掌声]

兰迪·波许: 讲的好再鼓掌[笑声] 能在这里真太棒了。英迪拉没告诉你们的是,这个系列讲座以前被称为“最后的讲演”。意是如果你死前最后做一次演讲,你会讲什么?我想,得,这我可对上号了,但他们又改名了(旅程系列讲演)。[笑声]所以,如果有人只是随便进来而不知道背景故事的话,我父亲总是教导我说,当房间里有大象时,先介绍清楚(房间里的

大象这个英语成语是指有一件事大家不可能视而不见，但又不愿谈及(译者注)。如果你看看我的电脑断层扫描，我的肝脏大约有10个肿瘤，医生告诉我还有3-6个月的健康身体。这是一个月前，所以你可以算一算。我有一些世界上最好的医生。麦克风不响？那就得说话大声点。[调整麦克风]好了吗？行。情况就是这样。我们无法改变它，我们只需要决定如何回应。我们不能改变我们手里的牌，但能调整如何出牌。如果我看起来不够忧郁郁闷，抱歉让你们失望了。[笑]我向你们保证，我不是否认现实。不是我不知道正在发生的事。我的家人，我的三个孩子，我的太太，我们刚刚撤营。我们在切萨皮克，弗吉尼亚州诺福克附近，买了一个可爱的房子。我们这么做是为我们家的未来打算，那里较好。另一件事是我现在身体惊人的健康。我的意思是这将是你所见到的最大的认知失调，我的体力非常好。事实上，我比你们大部分人的体力都好。[兰迪趴下开始做俯卧撑][掌声]所以有人想要哭或可怜我，可以下来先做几个这个，然后你们可以可怜我。[笑声]好，那么今天我们不谈什么呢，我们不谈癌症，因为我已花了很多时间谈它，我真的没兴趣了。如果您有任何辅助草药或疗法，请别过来。[笑声]我们也不会谈比实现童年梦想更重要的事。我们不谈我的妻子，我们不谈我的孩子。因为我心情不错，但我没好到谈起他们而不落泪。所以，这是更重要我们只好不提。我们不谈精神与宗教，但我要告诉你们，我已做了一个临终转变。我刚刚买了台苹果电脑。[笑声及掌声]我知道我这样做可得到9%的听众的支持。但今天到底谈什么呢？谈我童年的梦想和我如何实现他们。我在这方面一直很幸运。谈为什么我相信我能够助人梦想成真，也讲一些经验教训。我是一个教授，应该有一些经验教训，以及如何你可以用你今天听到的东西去实现你的梦想，或者助人实现梦想。当你年长些，你可能会发现，助人梦想成真会更有乐趣。那么什么是我童年的梦想？你知道，我有一个非常好的童年。我的意思是，不开玩笑，我回去看家里的文档，令人惊奇的是竟找不到任何一张我小时候不笑的照片。这可是一件非常可喜的事。这是我们家的狗，对不对？噢，谢谢。这有一张我做梦的照片。我做了很多的梦。当然，也有很多梦醒时分！我出生在1960年。在8、9岁时，电视上正播放人类登月。任何事情都可能发生，我们不要忽略灵感和允许梦想的巨大力量。那么，我的童年梦想？你可能不同意这个列表，但那曾是我的梦想。[笑]体验零重力，参加全美橄榄球联盟，给世界图书百科全书出一篇文章-我猜你可以看出我很早就书呆子了。[笑]当柯克船长，在这里有谁有这个童年梦想吗？不会在卡耐基-梅隆大学，没有。我想我能成为一个在游乐园赢得大毛绒玩具动物的人，我也想成为一个迪士尼幻想工程师。这个单子并不按任何特定顺序排练，但我觉得他们越来越困难，可能除了第一项以外。好，体验零重力。有具体的梦想很重要。我没有梦想成为一个航天员，因为我从小就戴眼镜。他们告诉我，哦，宇航员不能戴眼镜。我想，嗯，我并不真的当宇航员，我只是想自由飘浮。因此，作为一个孩子[笑]，原型0.0。[幻灯片显示小兰迪躺在台面上作漂浮状]但那并不怎么管用。我们知道美国航天局有一种用来训练宇航员的飞机叫做“呕吐彗星”。它以抛弧线飞行，在每个弧顶后有大约25秒的时间是如弹道俯冲，大致相当于失重25秒。航天局有一个项目让大学生可以比赛提出研究建议，如果他们赢了，他们就能上去飞。我觉得那很酷，我们有一个团队，我们把它组织好我。他们赢了竞赛，获准去飞。我好兴奋，因为我要跟他们一起去。然后，我碰上了第一道砖墙，因为航天局明文规定教员不能跟学生团队一起飞。我可是伤心透顶。我想，我投入了那么多心血！所以，我仔细读了文件，原来航天局有一个推广宣传项目，允许学生从他们家乡带一名当地媒体的记者。[笑]，兰迪·波许，网站记者。得到新闻通行证可真容易！[笑]于是我就打电话给美国宇航局说，我需要知道传真文件的号码。那边问，你要传真什么文件？我说我要辞去学校顾问头衔，申请做记者。他说，你不觉得这有点太露骨了吗？我说，没错，但我们的项目是虚拟现实，我们将带去一大堆虚拟现实头盔，所有队伍的学生都将试用这个，这样一来，那些随其他队去的真记者就会把它拍下来。吉姆·佛勒在说，你这个混球。接电话的人说，这是传真号码。而事实上我们也实践了我们的诺言，这是你们等会儿会在讲座中听到的主题之一，就是手上要有货，这样你你就会更受欢迎。如果你好奇零重力是什么样子，希望声响没有问题。[幻灯片，录影带，兰迪的零重力体验]这是我。[笑]你最后还是要在底部承担后果。[众笑]，所以，童年的一号梦想，画钩。好吧，让我们谈谈橄榄球。我的梦想是要参加全美橄榄球联盟。你们大部分人不知道我实际上，不[笑]没有，我没能参加向全美橄榄球联盟。但我从这未实现的梦想中得到的恐怕比我任一实现的梦想中得到的还要多。我有一个教练。我入队时9岁。我是俱乐部中最小的孩子。我有一个教练，吉姆格雷厄姆，六英尺四高，他曾在宾夕法尼亚州立大学打线卫。他是个很传统的大块头。我的意思是非常古董。像他认位前传球是使诈。[笑]，第一天练习他来了，你知道，他块头很大，我们都怕死他了。他并没有带来任何橄榄球。我们没球怎么练呢？有个小孩子就说，对不起，教练，但我们没球。教练格雷厄姆说，就是，球场上能上多少人？11人一队，22人。教练格雷厄姆说，好，那在一给定时刻有几个人触球？其中之一。他说，对，所以我们要练其他21个人的任务。这是一个很好的故事，因为它讲的是基本功。基本功，基本功，基本功。你必须把基础打好，要不然那些花俏的东西就玩不转。另一个吉姆格雷厄姆故事。有一次我们做练习，他盯着我不依不饶，你这样做不对，你这样做不对，回去再做一遍，你欠我，你练习后还要加做俯卧撑。过后一位助理教练过来说，教练格雷厄姆对你挺苛刻，是不是？我说，是啊。他说，这是件好事。他说，当你搞砸了而没有人对你说任何东西，这意味着他们放弃了。这是一终生铭记的一堂课。就是当你看到自己把事情搞糟而没人劳神告诉你，这处境就很不妙。批评你的人是告诉你他们仍然爱和关心你。经过教练格雷厄姆，我的另一个教练，教练赛特利夫，教了我很多关于的激情的力量。他会把选手在某一场比赛中安排在最不恰当的位置。就象让所有矮个儿都当外接手，对吧？那真是可笑。但是，我们只打一场比赛，对吗？我们的对手真是措手不及。因为当你你只在一场比赛中打一个新位置，自由就是无所顾忌的同义词，天啊，那你还不在那一场比赛中痛扁对手。那种热情真是强烈。直到今天，我感到最惬意的地方还是在橄榄球球场。我的意思是，它只是一个人的东西在那里，你知道，[拿出一个橄榄球]如果我在解决一个难题，人们就会看到我走廊里拿个橄榄球走来走去。因为你知道，当你很年轻时就打球，训练，橄榄球就成为你生活的一部分。我很高兴它是我生命的一部分。如果我没有实现梦想中玩橄榄球，那也没什么。我现在得到的东西可能更有价值。因为看看现在全美橄榄球联盟，我觉得那些家伙过得有多好。好，那么我从艺电公司学到了

的一个说法，我很喜欢，也跟今天的谈话相关，就是经验是你求之不得后的收获。我认为这说法绝对可爱。再谈一点关于橄榄球，我们把孩子送去玩橄榄球或足球或游泳，或任何其它活动，这其实是我称为障眼法或间接学习的第一个例子。事实上，我们不在意我们的孩子学习足球。我的意思是，嗯，我的三点触地预备姿势很漂亮，我知道该怎么做膝下阻挡和其它技能。这都不错，但是，我们把孩子送去是学更重要的东西。团队合作，体育精神，毅力，等等，等等。而这些障眼法学习是绝对重要的。你应该留意这些，因为它们无所不在。

下一个简单，但世界图书百科全书的作者。当我还是个孩子，我们书架上有全套世界图书百科全书。对大一学生来说，这只是纸而已。[笑声]我们曾把这些东西叫做书。当我已经有点成为虚拟现实权威的，但并非真正重要的一个，所以我正好在世界图书要骚扰的人的水平上。他们给我打电话，叫我写一篇文章，这是凯特琳·凯乐荷[凯特琳戴耳机操纵三维世界幻灯]，如果你当地的图书馆还收藏这百科全书的话，你可以看到这篇文章，看V字母下面的虚拟现实词条，它就在那里。我所要说的是被选为世界图书百科全书的作者后，我现在相信维基百科是一个绝对优良的资讯来源，因为我知道真正的百科全书质量控制水平了。他们让我去写。

好，下一个。[笑][幻灯显示“成为会见柯克船长”]有时候你会认识到有些事你不会去做，所以你也只接近那些做这些事的人。我的意思是，天啊，真是年轻人的楷模。[笑][放柯克船长坐在他星舰企业号控制站的幻灯]我的意思是，这是你要的一切，我所学到的并帮助我提升领导能力的是，其实，他不是飞船上最聪明的人。我的意思是，斯波克相当聪明，麦科伊是医生，斯科特工程师。你就想，他有什么能耐就在这飞船上当船长？但你知道，很显然有种能耐叫领导能力，而且，不管你喜欢这个电视系列与否，你可以从观察他的行动中学习到很多如何领导别人。另外，他还有最酷的玩具！[笑][放星际迷航小玩具的幻灯]我的意思是，天啊，我小时候为他有这玩意儿而着迷[拿出星际迷航报话机]他可以用它跟飞船通话。我觉得那可真抢眼，当然现在我自己有一个，尺寸还小些。[拿出手机]这个挺酷。

最终我实现了这个梦想。柯克船长和他的本尊威廉·夏特纳，写了一本书，我认为这是一本很酷的书。与CHIP·沃尔特，一个在匹兹堡的挺好的作者，合写的。他们的书，基本上关于星际迷航的科学，就是，电视中的科幻有那些变成现实了。他们去全国各处最高学府访问参观，他们来这里研究我们虚拟现实的设置。我们为他建了一个虚拟现实系统，它看起来就像这样。[放显示星际迷航指挥中心幻灯]我们把系统放到红色警报。他是一个非常有趣的人。他可没预见这个。[笑]遇见你儿时的偶像是很酷，但他来你的实验室看你做的精彩工作就更酷。而这真是一个让我得意的时刻。

赢得玩具毛绒动物。这对你们可能看起来很正常，可当你是一个小孩子，你会看到大壮汉们在游乐园走来走去，拿着那些大毛绒动物，对不对？这是我可爱的妻子，我有很多我赢的毛绒动物的照片。[笑][放几个大毛绒动物的幻灯]就是我的爸爸跟我赢的毛绒动物的合影，我赢过很多。这还有我爸爸，他的确赢了。这些是我和我家生活的一个重要部分。但你知道，我能听到玩事不恭的人怀疑“在这个数码技术操控现实的时代，也许那些相片中玩具熊并没有真的和我在一起，也许我付了某人五块钱在主题公园的玩具熊旁照相”。我想，如何在这个犬儒主义的时代，使人信服？我说，我知道，我可以让他们看见那些熊！带出来。[舞台上搬来几个大毛绒动物][笑声及掌声]就把它们靠着墙放。

洁·波许(兰迪的夫人)：很难听到你的声音。

[调整兰迪的麦克风]谢谢，亲爱的。[笑]我们的搬家卡车没有足够的空间把这些熊载到至切萨皮克，所以要有有人在演讲结束时想要我生命的一部分，请自便上来拿，先到先得。

好，下一个，做迪士尼幻想工程师。这个很难。相信我，去体验零重力比做迪士尼幻想工程师容易。我小时候，8岁时家人带我横跨美国去迪士尼乐园玩。如果你看电影“假期历险记”，跟哪个很像！[笑]那是一次远征。[放全家在迪士尼的幻灯]这些都是好老的照片，这有我在城堡前面照的。还有，对在座的爱讲先兆的人，这是爱丽丝飞车。[笑]我想这是我所呆过的最酷最酷的地方了。但我不是说，哎呀，我想体验这个，我说，我要造这些东西。

所以我十年寒窗，由卡内基梅隆大学博士毕业，以为我的有资格干任何工作。我匆匆忙忙的给迪士尼幻想工程寄去申请信，他们给我一些我所受到的最超级友好的“见鬼去”式的回信。[笑]信是这样来的，我们已经仔细审查了你的申请，目前我们没有任何需要你特定资历的职位。

现在想想你是从个以扫大街的人闻名的地方得到这些回绝信。[笑]，所以这是有点挫折。但请记住，砖墙在那里是有原因的。砖墙不是要挡住我们。砖墙是要给我们机会说明我们有多迫切的想得到。因为砖墙是要阻挡那些不诚心的人，那些其他人。

天下没有不散的宴席。一年前我再教这门课。人们经常问我，什么是最喜爱的时刻。我不知道你可以只有一个最喜欢的时刻。但有一个我是永远忘不了的。这是一个，我想，有滚轴溜冰忍者的虚拟世界。有一条规则是，我们做现场表演，系统得正常运转，一旦它停止工作，我们切换到备用录像上。这是很窘的事。[放滚轴溜冰忍者的虚拟世界展示]所以我们有这个忍者在舞台上做滚轴溜冰，而这个虚拟世界，呼啦一下就崩溃了。我出来，我相信是史蒂夫·奥地，不是吗？他在那？啊，是你。史蒂夫·奥地。他真是反应机敏。我说，史蒂夫，抱歉，但你的世界已经崩溃了，我们要转到备用录像上。他拔出忍者剑说，我受辱了！哇！倒地！[掌声和笑声]，所以我认为这是非常说明问题，10年来这一高科技课程中我最喜爱的时刻是一个出色的随机应变。然后当录像带放完，灯光回来，他躺在那跟死了一样，他的队友把他给拖下去！[笑]那真的是一个美妙时刻。

而这课程的关键是合作团结。人们总是问，做一个好的虚拟世界需要什么？我说，我不能事先告诉你，但在他们展示前，我可以从他们的身体语言告诉你，这世界好不好。如果他们互相站在很靠近，那这个虚拟世界就是好的。

建立虚拟世界是一个创业的课程[兰迪穿着一件背心插满箭头的背心]，我不会跟你们唠叨细节，但确实是不容易。当我从娱乐技术中心退下来时他们送给我这个，我觉得它特有象征意义。枪打出头鸟，你只能面对现实。我的意思是一切可能出问题的地方都出了问题。但回头看来，有很多人得到了很多乐趣。当你在你如此珍惜的事业上干了10年，把它交给别人真是难舍难分。我能给的唯一的忠告就是，把它交给比你更优秀的人。而那正是我所做的。很早以前，你在虚拟现实工作室的这个年轻人，杰西·谢尔，身边呆一会儿，就会觉得，天命非他莫属。我在卡内基梅隆的一个最大的--两个最大的成就，请到杰西·霍金斯和杰西·谢尔加入我们学院。我很高兴当我可以把这交给杰西，不出所料，这课程不但是后继有人，而且更上一层

楼。但这仅仅是一门课程。然后我们真的把它上升一个档次。我们创立了我称为的“圆梦工厂”。唐·麦瑞乃里和我一起，在学校的支持和鼓励下，从零开始，化空白为神奇。这简直是异想天开。所有理智的大学都不去碰这种东西。而这创造了巨大的机会真空。

所谓娱乐技术中心是让艺术家和技术家组成小团队创作。这是一个为期两年的专业硕士学位。唐和我志同道合。我们非常不同——任何了解我们的人都知道我们是非常不同的人。我们都喜欢用新方法做事，事实上，我们在学术界都有点不习惯。我曾说不习惯做个学者是因为我来自一个靠实际打工为生的家庭背景，所以[紧张的笑]我听见有紧张的笑声！我想强调的是卡内基梅隆大学是在世界上唯一的能让娱乐技术中心产生的地方。到目前为止是唯一的地方[放幻灯片显示唐麦瑞乃里穿扎染衬衫，戴墨镜，抱电吉他，坐在兰迪旁的办公桌上，兰迪戴着学究眼镜，衬衫钮扣全系，盯着笔记本电脑。头上的标题是“右脑/左脑”][笑]这张照片可是唐的主意。我们把这张照片叫作吉他手唐麦瑞乃里和键盘手兰迪波许。[笑]但我们确实发挥了左脑，右脑的分工，而且合作的很好。[放唐看起来很激动的幻灯片]唐是一个爱激动的人。我与唐共用一间办公室，在一开始是间很小的办公室。我们有六年共用一间办公室。你们那些了解道唐的人知道他是个爱激动的人。你知道，鉴于我目前的情况，有人问我，这是挺糟糕的笑话，但我还是要用它。因为我知道唐会原谅我。有人说，鉴于你目前的状况，你有否想过你是会去天堂还是去地狱？我说，我不知道，但是如果我去地狱，要减我六年已服刑期！[笑]我开玩笑。和唐共用办公室就象和龙卷风共享办公室。那里有那么多能量和你永远不知道那一辆拖车要被卷走，对吗？但你知道会有令人兴奋的事情发生。而这能量是如此之大，我相信归功于有功者，所以，以我常用的视觉表达方式，如果唐和我分配娱乐技术中心的成功，他显然获得的大部份份额。[显示一个饼分图70/30（唐/兰迪）]，他做了大部分的工作，他提出了大部分的想法。那是一个美好的合作。我认为那是一个了不起的阴和一个阳，但更象是阴阳。他值得我称赞，娱乐技术中心是一个美妙的地方。他现在是掌舵人，他还要把它推向全球。我们马上将谈到这一点。

描述娱乐技术中心真的很难，我最终找到了一个比喻。告诉别人娱乐技术中心就象是描述（加拿大的）太阳马戏团。如果别人从来没有见过，那迟早你会犯错误说，它就像一个马戏团。然后你就会被拖进那种关于，哦，有多少只老虎，有多少狮子，有多少吊秋千的表演的谈话中而错失关键。因此，当我们说这是一个硕士学位，我们可不是你所见过的硕士学位。这是课程安排[显示娱乐技术中心的课程][笑]课程安排最后变成这样。我想要做的是以视觉表达的方式让你们知道，你在建设虚拟世界做五个项目，然后再做3个。你的所有时间都花在跟小团队作东西。没有这本书学习。唐和我没耐心学书本。这是硕士学位。他们已经用了4年时间作书本学习。现在他们应该已经读过所有的书了。

我们成功的关键是卡内基梅隆大学放手让我们去干。完全放手。我们不必向任何院长报告。我们直接向教务长报告，这样非常好因为教务长忙的根本顾不上费心管我们。[笑声]我们有明确的打破旧模式的授权。我们的教学是以课题为纲。紧张有趣，我们还出外考察！每年一月春季学期，我们带全部50名学生到皮克斯动画工作室和光魔影视特技制作公司，当然当你有像汤米这样的人作东，你进那些地方就很容易。所以我们做的事非常与众不同。我们把很多很多学生做的课题工作称为“娱教”。

我们为纽约消防局做了一堆东西，训练的消防队员的网络模拟器，用视频游戏类的技术来教人们有用的事。干得不错。几家公司也开先例的提出书面承诺聘用我们的学生。我这里有艺电公司和视动公司的保证书。我想现在有，多少，五个？我肯定朱知道。所以有五个书面保证书。我不知道任何其他学校同任何公司有这样的书面协议。所以这是一个真正的声明。这些保证是多年有效的，所以，他们同意雇佣我们还没入取的学生做暑期实习生。这是对我们教学质量的一个很强大的声明。如我所说，唐，他现在啊，以一个美妙赞美的角度来说，疯了。他做的事情让我情不自禁的想，炷摹K 鏈婁輝謾饒铎 蛭 鸚諦录悠拢 蛭啖棒旨际踔行慕 瞿抢饿煲?个分校园。澳大利亚已经有了一个，韩国也要有。因此，这为一个全球性的现象。所以，我觉得也很清楚的说明了其它大学（的水平）。真的是只有卡内基梅隆大学能做到这个。现在我们把这扩展到全世界。

娱乐技术中心的另一巨大成功是教人把握人生焦点--哦，我听到有学生在紧张地笑，从。我忘记了那些条状图的迟发休克疗法效应。当你门上建设虚拟世界课时，我们每两周会得到组员的反馈。我们把数据放到一个大表格里，在学期末，你有五个课题，每个课题三个组员，这就是15个数据点，可以做有效统计。你会得到一个条状图表告诉你是否如何容易一起工作的排名，你和你的同侪相比如何。这样的硬反馈很难忽视。但还是有人做到了。[笑]，但大部份人看到这个都会说，哇，我要向上提升。我要开始思考在讨论会上对人说什么。一个教育工作者能给的最好的礼物就是让人能自我反省。

所以娱乐技术中心非常成功，但即使唐在把它向全球扩展，它仍然是个劳力密集型项目。这不是汤米一对一，它不是10人一次的研究小组，它是每校区50或100人乘以4个校区。但我想要做的是能够无限扩展。能扩展到让百万，千万的人用它追逐自己的梦想。你知道，我猜那种目标让我变成了疯帽匠（爱丽丝梦游仙境人物）。

爱丽丝软件是我们长期致力发展的一个项目。它是用一种新颖的方式来教计算机编程。孩子们喜欢做电影和游戏。障眼法-我们又回到障眼法来。教别人东西的最好方法是让他们认为他们在学其它的东西。我的整个职业生涯都在做这个。这里的障眼法是，他们在学习编程时却以为是在拍电影和视频游戏。这件软件已被下载超过100万次。已经出了八本关于它的教科书。10%的美国院校正在使用它。但它还不够好，下一版会更好。

我，就像（先知）摩西，能看到上帝的应许之地，但却不能涉足。那也行，因为我可以看到它。远景是很清楚的。上百万年轻人一边玩，一边学习困难的功课。这很酷。我可以接受这个作为我的遗产。下一版要2008年出来。如果你想让他们知道他们在学什么的话，它将教Java计算机语言。否则，对他们来说只是创作电影剧本。而我们将加入最畅销的电脑游戏，模拟人生，中的卡通人物。这在实验室中已经可以运行，所以没有真正的技术风险。我没有时间去感谢和提到在爱丽丝团队的每个人，但我只想说丹尼斯·科斯科格罗夫将，已经在建造这个。他是设计师。这是他的孩子。对那些心存疑虑，不知在几个月后该给谁发关于爱丽丝项目的电子邮件的人，旺达·丹在那里？哦，你在这儿。请站起来，让他们都看到你。大家说，旺达好。

听众：旺达好。给她发电子邮件。我要多将一点凯特琳·凯乐荷，但她博士毕业，现在在华盛顿大学，她将把这个项目更进一步发展，带到中学去。所以，讲到大远景和你可以继续活在什么之中的话，我会活在爱丽丝中。

好，那么第三部分，教训。我们已经谈了我的梦想。我们已经谈到帮助别人，使他们的梦

想成真。在这过程中总应有一些方面谈到是什么让你实现你的梦想。首先就是父母，导师和学生的角色。我很有福的成为两个了不起的人的孩子。这是我妈妈过她70岁生日。[放兰迪的妈妈开着碰碰车在游乐园赛车场][笑]我在这里。我已经被甩了一圈。[笑]这是我爸爸80岁生日时坐过山车。[放爸爸的幻灯]，他说，他不但勇敢，而且机智，因为那天他还赢了那个大熊回来。我父亲是如此的充满生命力，与他在一起的任何事都是一种探险。我不知道袋子里是什么，但我知道它一定有趣。我爸爸打扮成圣诞老人，但他也做了非常，非常有意义的事去帮助很多人。这是在泰国的一个由我的妈妈和爸爸出资的学生寝室。每年约有30名学生因而能去上学。这是我和我的夫人积极参与的事情。我认为大家都应该去做这样的事：帮助别人。

但关于我爸爸的最好故事，可惜我父亲一年多前去世了-当我们整理他的遗物时，他曾参加过二战中的凸出部战役（又名阿登战役，1944年冬，德军在比利时阿登高原对盟军发动最后一次战略反攻，双方伤亡惨重，译者注），当我们整理他的遗物时，我们发现他曾因作战勇敢而被授予铜星勋章。我妈妈一点都不知道。在50年的婚姻中我爸爸从未提过。我妈妈。母亲是即使你们拽它们头发也仍爱你们的人。我有两个有趣的母亲故事。当我在这里攻读博士时，我要通过计算机理论资格考试，而我可以明确地说这是我一生中仅次于化疗的第二糟糕的事。[笑]我跟我妈妈抱怨这考试有多难，有多可怕，她只是靠过来，拍拍我的胳膊说，我知道你的感受，小鬼，可记住你爸爸在你的年龄，正在和德国人打仗呢。[笑]我拿的博士学位后，我的母亲宣读津津乐道介绍我，这是我的儿子，他是一名博士，但不是帮助人的那种（医学博士，英语医生/博士为同一词，译者注）。[笑]这些幻灯片有点暗，但是当我上高中时我决定漆我的卧房。[显示卧室的幻灯]我一直想要一艘潜艇和电梯。了不起的是，[幻灯显示画在墙上的二次方程式][被笑声打断]-我能说什么呢？了不起的是他们允许我去做。他们并没有不高兴。这个现在还在。如果你去我的父母家，它仍然存在。如果在座的有家长，如果您的孩子想画自己的卧室，作为对我的好意，让他们去画。没问题。不必担心房子的转售价值。除了我们的父母，我们的老师，我们的导师，我们的朋友，同事，都会帮助我们。上帝，有怎么说安迪凡丹呢？当我在布朗大学上大一时，他正在休假。但他的名字却是如雷贯耳。他像一个神话动物。就像（希腊神话中的）半马人，而且像一个愤怒的半马人。每个人都因他不在而难过，可又因此而觉得放松？我找到了原因。因为我开始为安迪工作。我上大二时做他的教学助理。我那时是一个很傲慢的年轻人。我在他的一些开放咨询时段去，当然是在晚上9点钟，而安迪总在那里，这也是你知道他是什么样的教授的第一个线索。我就蹦着走进来感觉自己像个救世主。这些孩子都等着我帮助，哒哒，哒哒，哒哒，哒哒，哒哒。之后，安迪做了我的“荷兰叔叔”-他是荷兰人，对吧？他做了我的“荷兰叔叔”（英文“荷兰叔叔”意为严厉、不讲情面的“教诲者，译者注）。他用手臂圈着我的肩膀在外面走了走，兵然后说，兰迪，人们觉得你很傲慢，这真遗憾，这会影响到你人生的发展的。这是怎样一个表达“你是个混蛋”的方式啊！[笑]对吗？他不说你是混蛋。他说，人们觉得你是，而这样会限制你的发展。当我更安迪熟了后，批评就直接多了。但，[笑]我可以给你们讲一个月安迪的故事，但我要告诉你们的是，当到了开始思考从布朗毕业之后怎么做的时候，我没有一丁点要上研究生的想法。从未想过。它不是我们家人做的事。我们有，怎么称呼来着？工作。但安迪说，不，别去找工作。拿个博士学位，做一名教授。我问，为什么？他说，因为你是这么好的一个推销员，任何公司雇了你以后都会用你作推销员。你不如卖点有用的东西，比如教育。[稍长停顿]谢谢。安迪算是我的第一个老板。我是幸运有很多老板。[幻灯片显示各老板]这个红圈太偏了。艾而是在这里。[笑]我不知道这是怎么回事。他大概正在看网路转播，说，我的上帝，他有目标，他他仍不能瞄准！[笑]我不想说太多我的好老板们，只是要说，他们都很好。我知道有很多人有好老板，我还没有过那种经验，我也很感激所有的人我曾经为之工作的人。他们简直令人难以置信的好。但我们不仅从我们的老板那里学，我们也从我们的学生那里学。我认为有史以来最好的障眼法是来自凯特琳·凯乐荷。对不起，凯特琳·凯乐荷博士。她刚刚毕业，开始在华盛顿大学工作。她审视爱丽丝软件，那时这只是让学习编程变容易的一个方法，她说，是啊，但这为什么好玩呢？我当时想，因为，啊，我是个冲动的男生……我喜欢让由我指挥玩具士兵走来走去，那对我来说很有趣。她就，嗯。然后她说，不，我们应该把它作为一个讲故事活动。她的杰出工作表明，尤其是对女中学生，如果你把编程作为一个讲故事的活动，他们非常愿意学习如何写计算机软件。所有有史以来最好的障眼法奖去授予凯特琳·凯乐荷的论文。科恩校长，当我告诉他我要做这个讲座时，他说，请告诉他们乐趣，因为这是他们所记得你。我说，我可以做到，但这有点像让鱼谈水的重要性。我的意思是我不知道怎么没有乐趣。我在死去可我仍要玩乐。我还会继续开心玩乐每一天直到最后。因为我不知道任何其它的活法。所以我的下一条建议就是，你必须决定你是跳跳虎还是依唷驴（童话中小熊维尼Winnie the Pooh的两个朋友，性格一乐观，一悲观，译者注）。[放画有跳跳虎和依唷驴的幻灯，文字内容为“决定你是跳跳虎还是依唷驴”]我想我已表明了我对这跳跳虎/依唷驴大辩论的立场。[笑]不要失去童心惊奇。它太重要了。它驱动我们前行。帮助别人。丹尼·普若非特比我懂帮助他人。我是不能望其项背。他身体力行教我如何带动团队，如何关心人。M.K.哈利-我有一个理论，来自大家庭更好的人较好，因为他们必需学会和睦相处。M.K.哈利在来自一个有20个孩子的家庭。[听众“啧啧”]是啊。难以置信。她总是说，做不可能事很有乐趣。当我第一次到迪士尼幻想工程，她是教训我的人之一，她说，我知道你已经加入阿拉丁项目。那你能做什么？我说，那么我是一个有终身职位的计算机科学教授。她说，很不错啊，教授男孩，但我问的问题是，你能做什么？[笑]你知道我提到一点我来自工薪阶层。我们把对我们弥足珍贵的东西都留者。我一直保留着我的高中优秀运动员外套。我在上研究生的时候喜欢穿它，我的一个朋友杰西卡霍金斯问，你为什么要穿这运动员外套？我看看周围那些不爱运动但比我更聪明得多的人说，因为我能。[笑]她认为这很有意思，有一年，她就作了这个小破兰迪玩偶。[拿出破兰迪][笑]，他也有一个小优秀运动员外套。这是我的最爱。它是送给生活中自大狂的的完美礼物。所以，我的人生路上遇到了很多极好的人。忠诚是相互的。在弗吉尼亚大学有个年轻人叫丹尼斯科斯科格罗夫，而他年轻时，让我们只说出了些事情。我要跟一个院长谈话。不，不是那个院长。不管怎样，这院长真的想整丹尼斯。我一直不懂为什么，因为丹尼斯是个不错的人。但出于某种原因，这院长想整他。我最后就所，不能，我给丹尼斯担保。这个家伙就说，你连终身教职都没拿到，

你还给这个大二，大三或什么的担保？我想他那时是大三。我说，是，我给他担保，因为我相信他。这院长就说，当我们评议你的终身教职时我会记住这点。我说，一言为定。我回去跟丹尼斯和我说，我很希望你……那就好。但忠诚是双向的。这是天晓得多少年前的事，但现在就是这个丹尼斯斯科格罗夫在推动爱丽丝软件前进。这么多年他一直跟着我。如果我们只能用空间探测器送一个人去与外星物种会面的话，我要选丹尼斯。[笑]你不能在卡内基梅隆做讲座而不感谢一个非常特殊的人，那就是萨郎伯克斯。我跟她开玩笑说，唉，如果你退休的话，活着就没有意义了。萨郎出色到不能用言语描述，对我们这些受助于她的人来说，真是无法形容。我喜欢这张照片，因为萨尔也在上面，萨尔的出色在于，论真正价值，她给了我世上最好的忠告。我想所有的年轻女士们应该要听这个。她说，我花了很长时间但我最终搞明白了。跟男人谈恋爱实际上很简单。不理睬他们说些什么，只注意他们做什么。就那么容易。我回想起我的单身汉日子，我说，得。[笑声] 永不放弃。我没有被布朗大学入取。我在候选名单上。我就给他们打电话，他们最终决定让我入学因为他们不想我天天打电话烦他们。在卡内基梅隆大学，我没有被研究生院入取。安迪是我的导师。他说，到研究生院，你去卡内基梅隆大学。我所有的好学生都到卡内基梅隆大学。嗯，你知道下面是什么。他说，你去卡内基梅隆大学没问题。他有点忘了的是，进入国内顶尖博士学位计划的难度越来越大。因为他相信我，他也并不知道我的研究生入学考试的成绩会是一塌糊涂，我的分数让这变成了一个很愚蠢的想法。所以我没有被卡内基梅隆大学入取。直的今天，我讲这个故事。没有人知道我被卡内基梅隆大学拒绝。我那时是个有点令人烦的小孩子。我走进安迪的办公室和把拒绝信件仍在他桌子上。我说，我只希望你知道你的推荐信在卡内基梅隆大学的份量。[笑]信还没落，他的手就放在电话机上说，“我来解决”。[笑]我说，别别别，我可不想这样做。那不符合我的教养。[悲哀的声音]或许有些其他学校的研究生院会同意入取我。[笑]他说，不，你要去卡内基梅隆大学。他说，我跟你订个协议。去参观其他学校。因为我的确被其他所有学校入取了。他说，去参观其他学校，如果你确实没有一个你喜欢的，那你让我给尼科打电话？尼科是尼科海伯曼。我说，好，就怎么定。我去了其他学校。再次就不说它们的名字-[咳嗽]伯克利，康乃尔。他们让我觉得如此不喜欢以至我对安迪说，你知道，我要找一份工作。他说，不，你不要找。他抄起电话用荷兰语讲话。[笑]他挂了电话说，尼科说，如果你是当真的，明天上午八时到他的办公室去。对你们这些人知道尼科的人，这实在很可怕。所以第二天早上8时到了尼科海伯曼的办公室跟他谈。坦白的说，我觉的他并不多想跟我会面，他一点也不热衷于此。他说，兰迪，我们为什么在这里？我说，因为安迪打电话给你？哈哈[笑]我说，自从你接受我的申请后，我有赢得了一个奖学金。海军研究办公室是一个非常有声望的奖学金。我赢得这项奖学金但我的申请材料上没有记录。尼科说，奖学金，钱，我们有的有的是钱。这是那时候了。他说，我们有足够的钱。为什么你觉得拿了奖学金，会对我们有任何差别吗？他看着我。有些改变人生的时刻，如果10年后，你回想起来，知道这些时刻，你就是有福的人。但当尼科凝视你的灵魂，（我）当时就知道……。[笑]我说，我并不是指什么钱。这只是一项荣誉。全国只有15人拿到。我确实认为这是有价值的荣誉。我抱歉如果这显得狂妄。他笑了。一切都好了。所以。如何让别人去帮助你？你不能单打独斗。你需要人来帮你。我相信因果报应。我相信回报。你讲真话，人们就来帮你。真挚做人。我会毫不犹豫的选择一个真诚的人，而不是一个时髦的人，因为时髦是短暂的。真诚是长远的。当你做砸了，道歉。注意力在别人身上，而不是自己。我在想怎么能做出一个具体的例子？我们那里有没有一个把重点放在别人那里的具体例子？能不能把它拿出来？昨天是夫人的生日。如果我配有一个焦点集中在我的时间的话，那可能就是这最后一次演讲。但不行，我太太没有真正过一个合适的生日，我觉得很糟糕。所以我想最好，有500人能-[一个生日蛋糕被推上讲台][掌声] ...生日快乐[兰迪：她的名字叫洁]，祝你生日快乐。亲爱的洁生日快乐，祝你生日快乐！[掌声] [洁走上讲台，眼中含泪。她与兰迪走向蛋糕。兰迪：你把蜡烛吹灭。观众安静下来。洁吹灭蛋糕上的蜡烛。兰迪：好。热烈鼓掌。] 现在大家又多了一个来参加(稍后)招待会的理由了。[笑声]记住砖墙让我们显示我们的热忱。它们在那里把我们从那些并不真正想要实现自己的童年梦想的人分开。不要逃避。最好的黄金是在粪桶的底部。[显示幻灯片史蒂夫西伯特和模拟人生游戏的照片][笑]史蒂夫没有告诉你们的是在艺电公司的公休假，我已经在那有48小时，他们喜欢娱乐技术中心，我们是最好的，我们最被看好，然后有人把我拉到一边说，哦，顺便说一下，我们即将给南加州大学800万美元，建一个跟你们一样的项目。我们希望你帮他们开个头。[笑]，然后来到史蒂夫来了问，他们说什么？哦上帝。再次引述一位著名人士的话，“我来解决”。他解决了。史蒂夫是个宁人令人难以置信的伙伴。无论于私于公，我们都有非常好的关系。他的确是让游戏资产用于帮助教育数百万孩子的急先锋。但是，你知道，我要是在那公休假后48小时离开，那也无不妥，但那不是件正确的事情，当你做正确的事情，好事情就会飘然而至。得到并听取反馈。你的反馈回路可以是我做的这学究气的表格，或者是一个伟人告诉你你所应该听到的。听取意见才是难点。每个人都会被训斥。鲜有人说，我的上帝啊，你说得对。常见的是，不，等一下，真正的原因是……我们都听过这种辩解。当人们给你的反馈时，珍惜并使用它。

表达谢意。当我拿到终身教职我带我的研究团队到迪士尼乐园玩了一个星期。另一位在弗吉尼亚的教授同事说，你怎么能这么做？我说，这些人拼死拼活让我得到世界上最好的工作。我怎么能不这么做？ 不要抱怨。而要加倍努力。[放济臣的幻灯(美国棒球大联盟的第一位黑人球员,译者注)]这是济臣的照片。在他的合同中规定即使是球迷向他吐唾沫也不能抱怨。

有一技之长，它使你价值。努力工作。史蒂夫提及我提前一年拿到终身教职。一位下级教员对我说“哇，你提前拿到终身教职。你有什么诀窍？我说，非常简单。任何周五晚上十点钟给我办公室打电话，我会告诉你。 每个人都有闪光点。我提到的乔恩·史诺地曾告诉我说，人们会向你展示自己善的一面，但你可能要等待很长的时间，有时甚至好几年才能见到。但不论多久都要等待。没人是完全邪恶。每一个人都具有善的一面，只要继续等待，它就会显现。有所准备。运气真的是机会与准备的结合。所以，今天谈的是我童年的梦想，让别人实现梦想，以及一些教训。但是你们看透了其中的障眼法吗？这不是关于如何实现你们的梦想。它的关于如何引领你的生活。如果你正确引领你的生活，因缘自有报应。梦想会成真。你们看清楚第二个障眼法吗？这讲座不是为你们，它是为了我的孩子。谢谢大家，晚安。 [掌声;全体起立鼓掌

90秒钟;兰迪带洁走上讲台一起鞠躬致意;然后他们坐在自己的座位上;全体继续起立鼓掌一分钟]

度过有意义的生命

俞敏洪

同济大学的同学们大家晚上好！其实人活着就挺好，至于生命有没有意义另当别论。活着每天都会有太阳升起来，每天都会看到太阳落下去。你就可以看到朝霞，看到晚霞，看到月亮升起和落下，看到满天的繁星，这就是活着的最美好的意义所在。

没想到同济大学的同学们把我如此“高大”的形象放在大屏幕上，这就是理想与现实的差距。所以我相信同学们看到我的第一眼一定感到非常的失望。实际上，每一个人都是非常普通的，我们很多时候会发现生命中非常重要的东西跟我们未来的幸福和成功其实没有太多的联系。比如，有人认为，相貌跟未来的成功会有很多的联系；有人认为，自己的家庭背景会跟成功有必然的联；有人认为，上名牌大学的人会成功，在大学里成绩好的人比学习成绩差的人更加容易取得成功……所有这些因素可能有部分是对的，但大部分基本无效，比如说相貌。

如果说一个人的相貌和成功有关，那就不会有马云和阿里巴巴，因为如果在座的同学认为马云长得好看，那一定是审美出了问题。

当然，这并不意味着相貌好看的人就做不成事情，比如说，另外一位大家比较熟悉的公司老总百度老总李彦宏。李彦宏非常英俊潇洒，他所有的照片看上去都像电影明星一样，但是他也取得了成功。所以不管相貌如何，都能取得成功，只不过李彦宏和马云坐在一起吃饭的时候，他们通常不太愿意坐在相邻的椅子上，因为两个人的对照到了惨不忍睹的地步，解决的方法就是把我放到他们两个中间，起到一个过渡的作用。像我这样，相貌没有什么特点的人也能取得成功。所以不管是男是女，最重要的是自己内心世界的丰富，自己风度和气质的培养，自己胸怀的扩展以及对理想目标坚定不移的追求。随着年龄的增加，这些会慢慢变成你的智慧，所有这一切才是构成你成功的真正的本质。

那么成功和家庭背景有没有关系呢？我们常可以看到一些权贵富贾出身的人，他们一出生就含着金钥匙。比如，我们可能会看到，自己左边的一些同学穿着名牌服装，右边的拎着名牌的皮包，前面坐着市委书记的女儿，后面坐着中央领导的儿子，而你可能就一个来自普通工人家庭的大学生。

有的时候你会心存不满，但这个世界本来就充满着不公平，而很多不公平常常就在你的眼前闪现。你会说，这个世界怎么会对我这样，为什么他什么都有，而我什么都没有？我在大学里也有过这种很正常的心理。比如，我的同学有部长的儿子、有大学教授的女儿，而我却是一个农民的儿子。3次高考后才走进了北京大学，穿着布衣挑着扁担走进去的。你会发现你总赶不上他们的状态，倒不如说赶不上他们的脚步。你会发现即使他们停下来一辈子什么都不做，他们所拥有的东西都比你多。

比如，在大学一年级的時候，班上那个部长的孩子每周五都有开着奔驰280的司机把他接回去。你想我们那个时候连自行车都买不起，他居然坐着奔驰280，那是一种什么样的感觉。你感到这辈子基本就完蛋了。但是同学们你们要记住一个真理，生命总是往前走的，我们要走一辈子。我们既不是只走过大学四年，或研究生，我们要走一辈子。可能走到80、90岁，虽然走到80、90岁时，人生到底怎么样你是不知道的，你惟一能做的就是要坚持走下去。所以我非常骄傲地从一个农民的儿子走到北大最后又走到了今天。我的心态很平衡，但其实我走了很远。当然，有的同学会说，你进了北大就已经很成功了。确实，北大增加了我很成功的因素。比如，因为北大读书气氛很浓厚，所以我读了很多的书，思维变得很敏锐。

北大确实有人文的环境，蔡元培的铜像就树立在未名湖边上，但是每年进北大的有好几千人，出北大的也有几千人，能够成功的到底有多少呢？事实上，北大学生成功的比率并不比任何一个大学生成功比例高。

所有的成功意味着你大学毕业后要进一步付出努力，如果大学就意味成功的话，那么也就没有马云了。我跟马云有很多相同的地方，他高考考了3年，我也考了3年，他考的是英语专业，我也考的是英语专业，第三年我去了北大，他去了杭州师范学院。我相信很多同学都没听说过这个学院，那我我觉得我这辈子应该比他更加成功吧，但是非常不幸的是，从今天来看，阿里巴巴上市市值就是新东方的3倍，而我除了做成一个新东方便什么都没了。不仅如此，他还有淘宝网、支付宝……

所以，你未来的成功和你上什么大学没有什么联系，只不过以后出国就业更加的容易一点。一辈子能不能走出精彩，大学为你奠定了基础，但不能决定你的一生。到大学毕业人生也只过了四分之一，接下来的时间我们该怎么过呢？首先是一定要坚持走下去，因为你不活了就什么都没有了。不管你相信不相信来世，我始终相信今生今世就是我们最好的天堂。所以我最近

厌自杀或者以自杀为威胁，我觉得这是对生命不尊重。有种理念，叫做“好死不如赖活着”。因为从我40多年的人生经验来体会，你在那坐久了，说不定天上真的会掉下馅饼来，当然也可能掉下块陨石。但不管怎样，不要自我了断，生命中会有很多奇迹发生。假如杨振宁教授不活到82岁，他怎么知道还能结第二次婚呢？

但是同学们，人生总是要有份期待，哪怕是没有希望的期待。同学们可以想一下我们历史上有很多人物，比如说姜太公在河边钓鱼，到了80岁那一年，周文王在他边上走过，发现这个老头用直的鱼竿钓鱼，跟他一聊便发现这个老头很有智慧，所以把他带回去，两人一起打下了周朝的天下。齐白石同志在50岁的时候还在做木工，根本不是个伟大的画家，他的所有伟大的作品都是在80岁到90岁的时候完成的。所以生命总有这样的现象，有的人在年轻的时候有作为，有的人中年时候有作为，有的人老年时候有作为。花儿总是在不同的季节开放，如果所有的鲜花都在春天开放完毕了，到了夏天、秋天、冬天没有任何的花儿开放你还会觉得这个自然界是如此的美丽动人吗？

所以大家想一想，如果人生所有的精彩都在大学里过完了，后面永远都是平淡，你觉得这人生会完美吗？换句话说，你大学里过的不那么精彩，毕业后却变得越来越精彩是不是更加好呢？事实证明，我们很多同学在大学里的成绩总是名列前茅，可是大学毕业后却怎么也做不出什么事情来了。因为在社会上，并不是成绩在起作用。成绩只能证明你智商比别人高，但并不能决定你一辈子就一定有出息。

成功并不仅仅是你的成绩所决定的，最重要的是与社会打交道的能力，为人处世的能力。在各种混乱的人际关系中，寻找机会的能力，以及你最后领导一帮人跟你一起创事业的能力。而所有的这一切都不是由你的成绩决定的。当然我并不是说，在大学不要好好学，拿到大学毕业证书这是必然的，因为在未来我们会发现这样一个现象，假如，连大学本科学文都拿不到的话，你的生命将充满艰难。

现在读过大学的人很多，有人说现在上大学没什么意思，因为找不到工作。确实到现在为止，今年应届毕业生找到工作的比例只有40%左右，但我相信这只是一个临时现象，因为中国的产业结构还没有调整过来。从历史来看，中国大学生远远不多，因为中国从制造业正在转向咨询、信息、物流、服务等与世界沟通交流的行业，也就意味着在座的所有大学生都具备这样的工作能力，必然能找到工作。

一次有个大学生告诉我，俞老师我要创业，不上大学了。我说为什么，他说要向比尔·盖茨学习。我说世界上有几个比尔·盖茨，不就一个嘛，他说没关系，他可以成为第二个。我说，那你为什么不上大学呢？他说，我考试不及格，上不下去了。这还是没法跟比尔·盖茨比的，人家是觉得自己的知识已经远远超过了老师，觉得上大学已经是时间的浪费，要把自己的创造力及时的发挥出来，所以钻到自己的汽车库里研究微软去了。这是两种完全不一样的概念。

当然我刚刚强调的是你学习成绩好并不一定今后就做得好。有一份统计数据，将大学成绩前10名和后10名的同学做过一个调研，以20年一个阶段来说，大学最后10名的同学财富总量以及获得的社会地位，居然比前10名还要高。这就意味着，即便在大学里最落后的同学也不要放弃自己。比如，我在北大努力了5年，在毕业的时候就是以全班倒数第五名毕业的，但现在我们班的第一名到第五名全在新东方。所以，我们永远都不要放弃自己。

是不是我们人生走长了就必然会有成就呢？不是的，因为人生的走法有两种：第一种在平原上走，走到90岁，十分的平坦，但是你却看不到周边美丽的景色。因为平原两岸的风景都是一样的。所以，当回顾自己一生的时候发现一片空白。

我们的人生必须像连绵不绝的山脉一样，像青藏高原一样的度过。总是有无数的险峰在眼前需要我们去征服，而一旦我们登上险峰后，生命中无限的风光就会展现出来，整个世界都尽收眼底。当然，攀登并不是一件容易的事情，你必须付出很多代价，但这种代价都是值得的。你爬到一座山头，如果要去另外一个山头，必须从底下开始重新攀爬，因为没有任何两个山头是连在一起的。

最精彩的人生是到老年的时候能够写出一部回忆录来，自己会因曾经经历过的生命而感动，会感动别人继续为生命的精彩而奋斗，这时候我才能说我的生命很充实。

很多同学家境富裕，要买手机、电脑，父母都会满足你，你在得到的一瞬间会感到很开心，但因为容易得到，所以容易失去。因为容易，所以不会珍惜。而生命中最美好的就是珍惜得到的东西，珍惜的前提必定是因为你来之不易。

我10年前就碰到一个特别令人感动的故事：有一个大学生来找我，因为非常贫困，但想出国，想上新东方的GRE和TOEFL班，但是他没钱所以跟我说他很想去上新东方的课，但没钱，能不能暑假在新东方兼职做教室管理员，并且安排他到TOEFL和GRE的班，查完学生的听课证扫完地后就在后面听课，我说当然可以。没想到这个学生又提了个要求，如果两个月的兼职真的做的很好的话，能否给他500元工资让他买个录音机，我说没有问题。结果那孩子做了两个月，所有接触过他的人都说这孩子刻苦认真，所以到了两个月后，我给他一千块钱的工资让他买录音机。他买好后，边听着录音机边流着泪。我知道他被

自己的行为感动了，以后肯定有大出息，果不其然几年后他被耶鲁大学以全额奖学金录取了，现在还在美国工作，年薪13万5千美元。所以说只有被自己感动的生命才会精彩。

其实我也有一些让自己感动的故事，比如说我高考落榜。当时想着一定要考进大学，但没想过进北大，所以就拼命读书。有的时候你会发现你低着头一直往前走，目标就会在你的后面。所以当我拿到北大录取通知书的时候，真的是仰天大笑然后嚎啕大哭，跟范进中举一模一样。但如果当时没有坚持的话，也许我现在仍然只是一个农民的儿子。比如，当时我们村有个人跟我一样考了两年，他总分还比我高三分，当时我跟他一起考第三年吧，但他的母亲说别考了，找个女人结婚算了，但当时我跟我妈说你让我再考一年，结果第三年我真的考上了。所以我得出两个结论，1、人必须往前跑，不一定要跑的快，但是要跑的久；2、不能停下来，你不能三天打渔两天晒网，要持之以恒。

我走到今天没有一天懒惰过，我现在每天依然要工作近16个小时，从高考那天开始每天如此。但我发现，我还是比不过有些同事。从小学到高中，我学习也挺认真的，成绩总是在前10到20名之间，而在大学我学习更加认真，但最后却以全班倒数第五名毕业。龟兔赛跑的故事我们从小学就知道了，而生活中也经常体现出来。因为跑得快的人往往会停下来，而跑得慢的不能因为慢就不跑。只要跑，早晚晚会达到你所向往的终点。所以我们不要去计较大学时候谁的成绩高低，只要不停的去追求就可以了。

有一次，一个朋友问我马和骆驼一辈子谁走的远吗？我觉得一定是马，他说您错了，骆驼走的路要远远比马多，因为马跑一会儿就会停下来，而骆驼一旦开始走，如果不让它停，它是不会停的。所以，一个聪明的人一辈子所创造的成就不一定比一个笨的人所创造的多，因为笨的人每天都在创造，而聪明的人可能创造一段时间会停下，即便是爱迪生这种超级天才，小时候也被认为是个白痴。爱因斯坦九岁才会说话，还好他有个好妈妈一直认为他是个天才，才使他成为一个伟大的科学家。所以当我的儿子到4岁时还不会说话，我老婆着急地带他到处求医时，我说，别看，4岁不会说话很正常的。我老婆说，为什么正常，我说，不会说话是语言功能发育不完全，不代表头脑就不发达。所以永远不要用你的现状去判断你的未来，只要你坚持就一定能获得你所意想不到的东西。

生命中有很多意想不到的事情，比如，我高考三年从来都没想到会考进北大，但成绩公布后我发现超出了北京大学录取分数线7分。我们当时是考后填志愿的，当时我填好后还担心不一定被录取，结果北大还是录取了我。因为很多分数比我高的人没敢填写北京大学。之后我进入北大，由于成绩不好总在班级倒数，但我始终没有放弃学习。

后来我班级里很多同学都联系出国，我看了羡慕，想要追赶他们的步伐，所以也开始联系出国。整整4年，联系了无数的美国大学和专业，没有一个美国大学给我奖学金。尽管拿到了几张录取通知书，但去美国大使馆签证，每次都拒签。当然，现在在我的签证除了伊拉克的没有，其他国家几乎都有了。现在美国给我的签证是10年多次往返商务签证。因为新东方是在美国上市的，他必须允许我任何一天随时随地都能进入美国。所以当我儿时的朋友到现在还在面向黄河，这辈子还没有走出过我们镇的时候，我已经走遍了世界各地。大家想，在徐霞客、苏轼那个没有任何交通工具的时代，都能游遍山水，写下许多让我们感动和动人的文字，而在我们这个科技兴盛的时代，如果没有在世界上留下一些的文字和足迹，你怎么对得起自己。

有的同学说，俞老师因为你现在有钱了所以可以这么做。坦率的说，以前我没钱我也会这样做。因为小时候我最崇拜的人物就是徐霞客，因为他是我的老乡，住在我家隔壁。只不过他是400年前住在我家隔壁，要知道地方上的名人对地方上少年的影响是非常巨大的。有次，我坐在长江边上看日出日落，我就在想徐霞客怎么能走那么远呢？所以也会向往这辈子我是否能跟他走的一样远。

正是因为有这样一个榜样在，我才会发现高考一次、两次我都不绝望，因为我知道走出农村边界的惟一办法就是考上大学。我想把农村户口变成城市户口，因为当时城市户口是可以到处走的。尽管我平时很平和，但心中总是有一种愿望，叫做穿越地平线走向远方的渴望，就是看到眼前的地平线我总是不满足的，我总是希望翻开地平线看看另一边到底是什么样的。

大家都知道，只要你不断的超越地平线一定会有很多的风景在你眼前展示出来。这跟你有没有钱没关系。而我曾怀揣100元人民币，走到了泰山，走到了黄山，走到了九华山，走到了庐山。我一边走一边帮人家干活，走到九华山发现没钱了，就睡到一个农民家里。那个农民在江边给我弄了个床，还找我要钱，而我口袋里只有5块钱。于是，我就说帮他一起插秧来抵消住宿费。他左看右看说，大学生怎么会插秧呢？结果插了一天我插了四分之三，而他只插了四分之一，把他感动的半死不活。他说，你怎么会插的那么快呢？我说，我14岁那年就获得过我们县的插秧冠军。然后，他晚上杀了一只鸡要我们一起喝酒。他越聊越觉得我不像大学生更像农民。第二天我走的时候，他居然掏了10块钱给我说，我知道你口袋里没钱了，明天还要去庐山，这点钱就给你当路费。

生命是有各种活法的，但是哪怕你坐到书斋中间，一辈子也要让自己的生命变的伟大。陈景润一辈子没出过书斋，不也是世界上最伟大的数学家？所以不管在什么状态下也要像一首诗写的那样“相信未来，热爱生命”。所以只有当我们的生命有了期

待以后，才会有进步。有的时候，我们选择前进，不是因为我们要多么坚强。有这么一句话让我很感动，也变成了我的座右铭：“坚持下去不是因为我很坚强，而是因为我别无选择。”新东方有一个运动，叫做徒步50公里。任何一个新东方新入职的老师和员工都必须徒步50公里，而未来的每一年也都要徒步50公里。很多人从来没走过那么远的路，一般走到10公里就走不动了，尤其是要爬山涉水地走。每次我都会带着新东方员工走，走到一半的时候会有人想退缩，我说不行，你可以不走，但是把辞职报告先递上来。当走到25公里的时候你只有3个选择，第一，继续往前走；第二，往后退；但当你走到一半的时候，你往后退也是25公里，还不如坚持往前走呢；第三，站在原地不动。而在人生旅途中停止不前还有什么希望呢？

我们人生有很多迷茫和痛苦，而只要你坚持往前走，痛苦往往会解决掉。在走的过程中，我也痛苦得流过泪，也曾经痛苦得嚎啕大哭过，但我知道真的坚持下去不是你坚强而是因为你别无选择。走到最后你会发现总会有成果。我没想到新东方能从培训13个学生，现在变成培训175万学生、其实所有这一切你都不一定要去想，只要坚持往前走就行了。

我们生命中总要去追寻一种经历，有的时候我们觉得人连条鱼都不如，因为我在加拿大的时候，我看过加拿大三文鱼回流，每次它回流产卵的时候，我总会发现生命及其壮观，鱼卵产在沙子里会被其他动物吃掉很多。第二年春天的时候剩下的鱼卵会变成小鱼，小鱼会顺流而下，流到湖里，而在湖里又会被其他鱼类吃掉一些。一年后，长大的鱼会顺着大河奔入海洋，然后绕太平洋一周，每四年一个循环。如果三文鱼就在海洋中待着不回到湖里产卵，它就不会死，但它是受到内心的召唤集中在河口开始往前游，一旦游进河的时候就再也不吃任何东西拼命地往前游，然后游到目的地开始配对产卵，产好后就双双死亡。你会看到成千上万的红色死鱼漂在河上，而老鹰和黑熊就在边上等着。

我看了后特别感动，一条小小的三文鱼也知道，生的使命是不能放弃。那我们人生的使命呢，比如父母为我们献出了青春财富，把你养育成人。而我们未来变成父母后也是一样。我们孩子的成长就是你的使命，而我们其他的使命感，如何让自己活得更幸福，如何帮助别人，让这个社会变得更加有意义。为什么宗教人士会活得相对简单，因为他们灌输了一种使命感。而连一条鱼都经历了小溪流、湖泊、大海，他尝到了淡水的清香和海水的苦涩，完成了生命的周期。如果我们这一辈子都没有苦涩，没有幸福和甜美，那生命是很遗憾的。

而你现在的状况并不决定于你的未来，我在北大的时候受到的打击比较多，首先是身份上的悬殊，确实我是穿着大补丁走进校园的，我们体育老师上课从来不叫我的名字的，都是叫那个大补丁来做个动作。因为我在农村锻炼过，跳跃性动作做得蛮好看，所以我常常被叫出来做演示。

开学第一天晚上，全班开班会，我起来讲了一句话。现在新东方的王强老师是我们班级的班长，站起来跟我说你能不能不讲日语。因为我一直在农村上学，所以我们的语文老师从来没用普通话给我们上过课，我当时根本不知道普通话该怎么说。北大当时按照英语成绩分班，我当时因为高考英语考得蛮好所以被分到了A班，其实我的听说水平并不好，所以到了A班一个月以后就被贬到了C班，而C班主要是针对那些语音语调及听力障碍的同学。等后来，我发现我和同学的智商真的有差距，我的那些同学平时看他们学习也并不怎么认真怎么一到期末考试就能考出好成绩，我每天学习时间都要比他们多两三个小时，但每次期末考试都在全班倒数几名。这让我的心情非常郁闷。

当时，我们班50个同学，25个男生25个女生。一开始我听完这个数字就特别兴奋，但是没想到我们班的女生没一个正眼瞧我一眼的。到了2001年的时候我们全班同学聚会，大家从世界各地赶回来。蓦然回首，大家突然发现班上那个挺没出息的，普通话也讲不好的，默默无闻的那个人怎么就成了全班最出色的了。这个时候女同学们都热情的走上来握住我的手，后悔当初没下手。

所以后来大学女生问我，俞老师我们现在找男朋友要什么标准，我说很简单，参考我的长相。当然如果长得像我，那是绝对不能放过的。凡是长得比我难看的也不要放过，因为这个世界上的规律就是，越难看的人内涵越丰富。

大三的时候我最喜欢读的是《红楼梦》，而且刚好读到林黛玉咳嗽而死的那一章。结果发现自己也在吐血。到医院，医生一查说得了肺结核立刻关起来，一关就是一年。我跟医生说像我这样的小伙子怎么会得肺结核呢？医生让我讲讲现状。我说，您看我学习特别刻苦，可成绩就是上不去，班里没有一个女孩子喜欢我。他说，这种情况不得肺结核是完全不可能的。

但这个病也给我带来了心态上的调整，因为我在大学一二年级，想要追赶我的同学就是我的精神支柱。但是到了三年级，病了一年后我完全改变了，我觉得活着就挺好。然后我就给自己订了一个最低标准，至少保证大学毕业拿到毕业证书，最后国家给我分配一份工作就挺好。虽然我并没有放弃努力，结果反而获得一个更加开阔的心胸。所以，到现在为止我学会了永远不要去比，因为总有比你更加优秀的，也总有比你更加落后的。

这个世界上最正确的是跟自己比，想一想今天是不是比昨天进步了一点，想一想明年是不是比今年更加好一点。想一想，10年以后的你是不是比今年的你要更加出色。这样的心态一直保持到我大学毕业。

大学毕业的时候，每个人都要上去讲一段话，比如后半辈子怎么过，我就上去讲了这么一段话：我说，同学们大家都很厉害，我追了大家5年没追上，但是请大家记住了，以后扮演一个骆驼的同学肯定不会放弃自己，你们5年干成的事情我干10年，你们10年干成的事情我干20年，你们20年干成的事情我干40年，实在不行我会保持心情愉快身体健康，到了80岁后把你们一个个送走了我再走。这是我个人保持到现在的人生态度，而我认为这种人生态度对我来说非常有效。

有人问我，如果新东方没了怎么办？其实新东方早晚会没了，因为它已经是一个商业化运作的教育机构。大家想一想，前些天我们看到的一个消息，GE公司是美国的标志，不照样濒临破产了吗？新东方可能以后也会这样，变成历史的痕迹。但是我想，即使新东方没有了我依然很成功，因为我的心态很成功。我追求生命的那种向往和穿越地平线的渴望不会改变。我认为，新东方给我的是一种精神，一种力量，而不是新东方本身给我带来多少钱，当然如果新东方给我更多的钱，我也愿意要，不要钱才是傻瓜呢。但更重要的是，有了钱能否做出一些更加有意义的事情来。比如说我现在一直都想做一个小小的私立大学，可能我无法做到像同济大学那么大，但做到它的十分之一总是可以的吧？我在北京已经买了一块地，正在建大学校区，造完后它就跟新东方的上市公司脱钩了，变成一个非营利性的大学校园，那它可能就变成了你做的另外一件事情。

如何把自己的生命变的更充实是最重要的事情，所以说，哪天新东方不存在了是非常正常的。如果新东方没了，我照样会过来跟大家做讲座，而且心情会更加的开朗。因为没有繁琐的事情了。我只要换个题目就行了今天叫“度过有意义的生命”，下次我改成“我是如何把新东方做没了的”。

而在大学中，我们要做的几件事情就是：第一，把自己的知识结构打造完整；第二，就是要在大学里尽可能的多交朋友，因为你终身的朋友、合作者一定来自于你的大学；第三，如果有可能的话，在大学里谈一场比较专一的恋爱，因为回顾我北大的生活一片灰色。我想为什么会是灰色呢？其实，不是因为成绩不好，而是因为我在大学5年我从来没有过花前月下的时光。所以一直成了我大学时代的遗憾。去年北京大学让我给所有北大新生做开学典礼的时候，我给他们强调一句，什么都不重要，重要的是谈恋爱，而且谈恋爱也不用害怕失败，因为自杀也自杀不了，未名湖就那么浅，跳下去还能爬起来；第四，就是为未来的工作做好打算。未来的工作跟你有多少朋友、跟你的专业知识学的多少是相关的。好好掌握你的专业，再差的专业也一定有人用，只要你学的好。

我有一个朋友学的是越南语，越南语的确很少用，但所有的中央领导去越南都要找他，因为他是一流的越南语同声翻译专家。我还有一个大学同学研究蒋介石，研究了10年，穷困潦倒。但后来他去美国做了一个报告，美国方面帮他召开了一个中国现代史人物研讨会，他在报告上讲了自己的研究经过，结果下面一个老教授热泪盈眶。下来后一问，这个老教授也在美国研究了30年蒋介石，孤苦伶仃，就是找不到另一个研究蒋介石的，没想到有个“傻瓜”也在研究蒋介石。于是5万美元一年，让我同学跟着他在美国读研究生，然后读了四年的博士生。读完以后老头退休，他就变成了那个学校的教授。我去看他的时候，他已经在纽约买了套小房子，买了辆车娶了个老婆养了条狗。当时他跟我说，俞敏洪你看现在这一切都是蒋介石“给”我的。

我想用这个例子来说明什么呢？就是研究什么不重要，重要的是只要你真的喜欢就去做，然后就会有人用你。反过来，如果你觉得这个专业你不太喜欢，但很适合我找工作，这要不要学？当然要学。我就是这样一个状态，我从来没喜欢过英语，当初考英语只是因为数学不行。不喜欢英语是因为我的模仿能力不强。像我的班长王强，能够把任何话都模仿的惟妙惟肖。我普通话练了一年，才练成大家能听懂的样子。我老婆是天津人，跟我一吵架就用天津话骂我，但是我到现在为止只会说一句天津话。就是当她拿起棍子打我的时候，我向她大吼一声，“干嘛”（天津话）。

但是后来我发现英语成了我生命中的工具，因为英语，我在北大当了老师。其实当初留北大并不是成绩好，而是当时正好四六级考试，北大各个系的同学都要学两年英语，结果北大急缺老师。而一些优秀的毕业生都去了外交部、经贸部，工资又高。后来我们系主任急了说，最后5名给我留下来。留下来的5个人现在都变成博士生导师了，可见现在北大教育质量如何。当然这是句玩笑话，他们后来也经过自己的努力，经历了很多次考试成了很优秀的教师。

在登山的时候，你会在乎登山杖你喜欢不喜欢吗？不会，你只会在乎能否帮你登上山顶。那么英语就是我的登山杖，尽管我不是特别的喜欢，但我知道我要想攀上更高的人生的山峰就必须需要这个登山杖。我本来想把自己变成中国英语专家前100位的，后来发现一点戏都没有，因为中国留学生归来的越来越多了，有的在国外待了10年、20年，回来了怎么看英语水平都比我高。那我只能缩小范围，想变成英语语法专家。后来发现背单词不用动脑筋，所以就开始拼命地背单词，结果变成了中国还算不错的词汇专家。

除了学专业外，同学们要在大学里多读书。新东方人读书都非常多。读书多，就意味着眼界更加的开阔，更加会思考问题，更具有创新精神。新东方流传一句话叫做“底蕴的厚度决定事业的高度”。底蕴的厚度主要来自于两方面，第一多读书，读了大量的书你的知识结构自然就会完整，就会产生智慧；第二就是多人生经历。把人生经历的智慧 and 读书的智慧结合起来就会变成真正的大智慧，就会变成你未来创造事业的无穷无尽的源泉和工具。

比如，新东方招聘重要岗位的人才都是我面试。我只有几个问题，第一你大学读了多少本书，如果你说只读了几十本书，那肯定我不会要你。我心中的最低标准是200本书，而我在大学里读了800本书。新东方还有更红火的王强老师，在大学里读了1200本书，平均每天一本。有的人会问我，读过了忘了跟没读过有什么区别呢？其实完全不一样。就像你谈恋爱，一个谈过恋爱后又变成光棍汉的人和一个光棍汉相比是有自信的。因为当他看到别人在谈恋爱的时候，他会在旁边“嘿嘿，想当初老子也是谈过恋爱的嘛”。实在不行来不及读，你可以到书店看着那些书，记着那些名字用手摸一下，这样也能增加一点人文气质。

我有一个理念，人活着要过一种诗意的生活，我们有多少时候是停下来看看月亮的，在假期去内蒙看一下漫天的繁星的，有多少同学看着朝霞和晚霞时心中感受过生命的涌动的。当然也要身体力行。大学时候，有一个非常著名的诗人叫海子，写了著名的诗句“面朝大海，春暖花开”，但非常可惜的是他没能抵抗现实社会的压力，卧轨自杀了。所以我们说一个人不能只在语言上表达诗意，还要在现实中去表达诗意。所以你必须克服现实中的障碍和挫折。有首诗叫“大漠孤烟直，长河落日圆”。我对“长河落日圆”有非常深刻的感觉，但对“大漠孤烟直”却没有概念。所以，进入北大校门之后第一件事情就是走向沙漠，走向戈壁滩，走向大草原。而到今天为止，这些地方成了我的精神家园。如果生命中一有过不去的事情，我就去蒙古草原上跟牧民一起骑马。牧民曾经说过，在汉人当中从来没看到像你那样不要命的。

回过头来讲诗意的生活，在大学里打游戏上MSN不叫诗意的生活，而在一张床上拿着书一边看书然后慢慢地睡着那就是一种诗意。要关注时事政治，要把握一些世界大事。这种能力将在你日后创业的过程中起到很大的作用。另外就是要尽可能地多交朋友，交朋友首先你要做个好人，你要做一个让人放心的人。在中国企业界就是这样的状态，如果你是个好心的人，在困难的时候一定会有人帮助。比如，蒙牛的牛根生大家都听说过，他为人处世很实在。所以蒙牛出事后，他需要资金，只需要打一个电话我们就会把钱汇过去。而为什么连合同都不签我们就给他，道理很简单，信任。

我也碰到过这样的情况，03年的时候遇到SARS，我们马上给学生退学费，新东方的流动资金一下子退光了。而当时我算下来，账上还缺2000万。于是我分别给两个朋友打了电话，一人一千万当天晚上就搞定了。所以，你变成一个让别人相信的人，比做一个让别人防着你的人，得到的好处要多得多。而建立这种信任，要做到以下几个要素：要以别人为中心不要以自己为中心；要有服务精神。

当时我那些大学同学觉得我没出息，但为什么会回来跟我创业呢？这跟我大学里的行为有关。我大学里是个学习不好但挺喜欢帮别人的人。我们宿舍当时从来都不排值日生，因为地全是我扫的。还有就是宿舍的水也基本都是我打，而他们之所以后来放弃国外优秀的条件来和我一起创业还是跟我当时宿舍打水有关系。若干年后，我去找那些大学同学回来，他们说连你那么没出息的人在中国都赚钱了那我们回来还了得？第二个理由是，我们知道你是个特别好的人，你有饭吃不会给我们喝粥，你有粥喝不会让我们饿死，所以就回来了。所以在大学毕业连一个朋友都没有的人，这辈子想成功几乎是不可能的。

还有在大学里要交几个真正能帮助你的人，比如：心胸比你开阔，眼光比你敏锐。我在大学里交的就是这样的朋友，做人就要跟着牛人跑。比如，王强老师有天才的一面，而这些是我学不到。他喜欢读书，他一进大学就会把生活费一分为二，一份用来买书，一份用来买饭票，饭票吃完了决不用买书的钱，他宁可偷别人的饭票，我觉得这个习惯很好，我也一分为二，饭票吃完了我就偷他的。每到周末我们就去买书，我不知道买什么书，所以他买什么我跟着买什么，他被我弄烦了说你能不能不跟着我，我说你是我的班长有责任帮助落后同学。其实我知道他想把我赶走，因为当时他是我们班女生追求的对象，如果不跟着他他就会带女生出去买书，我当时就看穿了他这个阴谋。到现在为止我的读书老师就是王强，他的藏书接近6万本，他每当看到有好的便宜的书就会帮我买，贵的会发个消息让我自己买。

到现在为止我都要不断的读书。因为每当聚会，他们谈起好书的时候，一旦我没读过就会被他们说“你大学时候不用功，怎么现在还是这样。”所以，我们的读书氛围之所以非常的浓厚，最重要的原因就是王强，而你非常需要这样的朋友。还有就是徐小平老师。大学里我觉得这个老师很好，很想认识。一个礼拜后我买了支小钢笔送给他，敲开他家的门，他问我，你是谁。我说，我是你的学生，听了你的课后很感动，所以想跟你交个朋友，这是我带给你的小礼物。徐小平一看我手中拿着礼物就让我进去了，进了他家的门发现有一大群年轻老师在那。原来他有个习惯，一到周五晚上都会招一批老师来他家聊天。我当然很想听，问我能不能留下来听，他说不行啊，我们聊的都是些男男女女的问题，像你这样的纯情少年会被污染的。幸亏我反应快说，徐老师我在这方面刚好需要启蒙教育。机会总是自己发现的。我发现没有人给他们烧水，于是，我就帮他们烧水煮方便面。连续去了4个礼拜，到了第5个礼拜我不去了。为什么不去，不是因为我烦了，而是我觉得一个人在该显示重要性的时候一定要显示出来。果然徐小平一个电话过来说，你这个兔崽子怎么还不过来。我知道，不是我离不开他们而是他们离不开我了。从此，在一年的时间里，我不停听他们聊天，等到我办新东方的时候，我去的第一家就是徐小平家。我跟他说新东方不缺英语老师，但缺有思想的人物，所以希望你回去管理新东方的思想。所以在大学里要做的另外一件事情就是一定要交朋友，让自己变成一个别人信赖的人。

而如果能谈一场恋爱还是很不错的。但谈恋爱有一个非常重要的前提条件就是要一心一意地爱。所谓一心一意的爱不是说，

大学里只能谈一次恋爱，而是说一次只能谈一个。要爱到一个什么程度呢？要有这样的一个感觉，“为什么我的眼睛充满泪水？是因为我爱你爱的深沉”。

第二个要素就是当你真的爱上一个人后，要以恰当的方式告诉他你爱他而不能只放在心里。我在大学就吃亏在爱上不少女孩子，但只放在心里，怕被别人拒绝。但其实人的追求最好还是表现出来，就算被一个女孩子拒绝了，她回家一定会在日记上写上，“今天又有一个男孩追我咯”。有一年去美国，跟一个以前班里很喜欢的女孩一起吃饭，她和她老公跟我一起吃饭。吃饭的时候我跟她说，其实我在大学对你特别有好感。她当时一拍大腿说当时你为什么不告诉我呢？

第三条就是谈的要大度，所谓的大度就是说当另一个人爱上其他人的时候一定要大度的对他说，你的幸福就是我的幸福，你的快乐就是我的快乐。我始终觉得人在世界上总是有缘分的，如果大学没有人爱你，在你以后的人生中总是会有人爱你，等你一起牵手走向今后的旅程。

我是一个特别热爱生命的人我走路连蚂蚁都不敢踩，我想踩死那只公蚂蚁那只母蚂蚁怎么办。我吃饭都不敢吃，我想吃了那条母鱼那公鱼该多痛苦啊，所以我一般不吃鱼要吃吃两条。当然，大学的恋爱是一个过程，不管研究生还是本科生，毕业以后真结婚的比恋爱要少的多。比如我们班十几对谈恋爱，大学毕业后结婚了三对，两年后离婚了两对。现在还剩下一对，这一对就是王强老师和他的夫人，我大学的同班同学。他们两人现在还过着幸福的生活。

那么如果对大学的爱情有不满的也没有关系，看看我就行了。很多人都以为我不正常了，但是我还是照样地结婚了，照样找到心爱的人，照样生孩子，也有了比较美好的家庭。总而言之，生活就是这样美好的往前走。有平凡，有激动，有慢慢长夜，也有美丽的日子，这就是我们的生活。

还有就是工作问题。工作问题是一个比较简单的问题。我相信同济大学的同学在找工作的时候都不会有太大的困难，但是有同学问我要不要创业。人生一辈子不创一次业一定是一件非常糟糕的事情。人一辈子总是要为自己干件事情，创业就是为自己干的事情。一份工作大家一起干，但是你并不一定大学毕业就要创业。为什么呢？因为创业需要经验和许多前提条件。

第一，你的专业知识能在你创业中的运用；第二，你能和同学朋友相处并且有分配利益关系的能力；第三，你要有对付中国社会如此复杂局面的能力；第四，你要有基本的商业操作原则或者商业运作知识；第五，自己要是个具有领导力的人；第六，你要有自己领域的运作知识和专业知识。

比如，你想搞个培训学校，那你的运作知识从什么地方来呢？这个运作知识需要你通过观察别人怎么做得来的。如果当初我直接从北大出来就做新东方，那我是永远做不成的。我做新东方有两个前提条件。第一个，我在北大做了六年老师，所以做老师做的不错。还有第二个前提条件，我做新东方以前，我在另外一家培训机构干了近三年，我就在观察它是怎么做的。我碰到许多大学创业失败的人。我说你们怎么不创业了？他们说，同学之间只要一碰到利益关系，互相全是“狗屁”。是不是这样？是的，但是你会处理了就不是“狗屁”了。我和新东方这帮朋友也有利益关系，但是我不就处理好了吗？所以说现在是考虑有没有这样的本领。要创业但是我鼓励同学们先去某一个行业至少观察一到两年，最好是三到四年，慢慢积累自己的才能，自己也慢慢变得成熟，个性也慢慢变得稳定，最后再创业这样失败的机会也少了很多。

创业有两种状态，第一种就是从零做起，我自己就是从零做起，马云也是从零做起。第二种创业就像杨元庆，也算创业，杨元庆是接柳传志的班最后变成了联想老总。美国著名的管理学家、企业家杰特威尔逊，他也是从一个普通工人做起，做了20年变成公司的老总；在公司老总的位置上干了20年把公司变成了全世界最大的公司。这也是创业，不一定是自己干。

有学生问，俞老师，我怎么把一个培训机构和你干得一样大？很简单先到新东方来打扫卫生，如果你把卫生打扫的非常干净，那么我把你提升为卫生部长，如果你卫生部长干得好你就变成新东方后勤主任，等到你变成新东方后勤主任的时候，我就把你送到哈佛大学去学习了，学习完了回来我就把后勤行政全部交给你，你就变成后勤行政总裁。第几位？第二位。我“一翘辫子”你就是总裁了对不对？所以我们的成熟是慢慢来的，就像一棵树长大也是慢慢长大，哪有一下子就能变成自己创业成功的人？虽然这种人还是有的，但也是少数。我是32岁创业的，32岁才有了新东方。所以不要着急，人一辈子做多大的事都无所谓。

还是我的老话：把生命活得精彩一点。我的比喻就是大树与小草的比喻，还有另外一个比喻：人的生活就像溪流一样，总有一个梦想——流进大海。有的人这一辈子没有流向大海，这条河就是不完整的。长江流向大海，黄河流向大海，但长江、黄河以自己不同的方式流向大海。长江开山劈石穿过大山流向大海，黄河没有开山劈石，结果绕过九曲十八弯。但是不管怎么样，生命再弯最后目标不变。我们惟一要记住的就是要像黄河、长江一样不断地向前流，但是不能变成黄河、长江里面的泥沙，最后自己沉淀下去，把生命给沉淀没了。总而言之，生命的精彩只靠自己不靠别人。从来没有什么救世主，想要活得精彩、幸福，只能靠我们身边的每一个朋友的共同努力！

张五常：思考的方法

据说熊彼德 (J.A. Schumpeter) 曾在课堂上批评牛顿, 指责这个如假包换的物理学天才只顾闭门思想, 没有将他思考推理的方法公开而留诸后世! 这批评有点道理。但牛顿在物理学上的丰功伟绩, 是他在逃避瘟疫的两年中想出来的; 其后就再没有甚么重大发现——虽是昙花一现, 但这“一现”却是非同小可。爱因斯坦的思考方法, 屡见经传: 可惜他天赋之高, 远超世俗, 要学也学不到。

有些朋友以为爱因斯坦既然可以不用资料而将相对论想了出来, 他们也可照样推理。但爱因斯坦所能办到的, 跟他们有甚么相干? 不自量力, 以此为最! 爱因斯坦的思考方法很可能是那自命不凡的人的一种思想障碍。我不仅不敢与牛顿或爱因斯坦相比, 就是半个天才也算不上。但正因为这个缘故, 我倒可以写一点有实用性的思考方法。我的思考方法是学回来的。一个平凡的人能学得思考方法, 其他的凡夫俗子也可以学。天才的思考方法是天才的专利权, 与我们无关。

在大学念书时, 我从不缺课的习惯就是为了要学老师的思考方法。所有要考的试都考过了, 我就转作旁听生。有一次, 赫舒拉发 (J. Hirshleifer) 在课后来问我: “你旁听了我六个学期, 难道我所知的经济学你还未学全吗?” 我回答说: “你的经济学我早从你的著作中学会了, 我听你的课与经济学无关——我要学的是你思考的方法。”我这个偷“思”的习惯实行了很多年, 屡遇明师及高手明友, 是我平生最幸运的事。这些师友中, 算得上是天才或准天才的着实不少。我细心观察他们的思考方法, 在其中抽取那些一个非天才也可用得着的来学习, 久而久之就变得甚为实用。但因为被我偷“思”的人很多, 我就综合了各人的方法, 作为己用。虽然这些人大都是经济学者, 但天下思考推理殊途同归, 强分门户就是自取平凡。兹将我综合了普通人也可作为实用的思考方法的大概, 分析如下。

一、谁是谁非毫不重要

假如你跟另一个人同作分析或辩论时, 他常强调某一个观点或发现是他的, 或将“自己”放在问题之上, 那你就可以肯定他是低手。思考是决不应被成见左右的。要“出风头”或者“领功”是人之常情, 但在思考的过程上, “自己”的观点不可有特别的位置。“领功”是有了答案之后的事。在推理中, 你要对不同的观点作客观的衡量。

有些人认为佛利民好胜、强词夺理地去维护自己的观点, 这是错的。佛利民的思想快似闪电, 但他认错更快! 因为他认错太快, 往往给人的印象就是没有认错。在我所认识的高手中, 没有一个推理时将“自己”加上丝毫重量的。事后“领功”是另一回事。

同样地, 在学术上没有权威或宗师这回事——这些只是仰慕者对他们的称呼; 我们不要被名气吓倒了。任何高手都可以错, 所以他们的观点或理论也只能被我们考虑及衡量, 不可以尽信。当然, 高手的推论较为深入, 值得我们特别留意。我们应该对高手之见作较详尽理解, 较小心地去衡量。但我们不可以为既是高手之见, 就是对的。高手与低手之分, 主要就是前者深入而广泛, 后者肤浅而狭窄。

我一向都佩服史密斯、米尔及马歇尔等人。但当我研究佃农理论时, 我就将他们的佃农理论一视同仁, 没有将他们的大名放在心上, 若非如此, 我是不可能将他们的理论推翻的。

二、问题要达、要浅, 要重要、要有不同答案的可能性

问题问得好, 答案就往往得了过半。在“读书的方法”一文内, 我述说了求学时的发问主旨。以发问作为思考的指引, 有几点是要补充的。

第一、问题要一针见血

这是佛利民的拿手好戏。你问他一个问题, 他喜欢这样回答: “且让我改一下你的问题。” (Let me rephrase your question.) 他一改, 就直达你要问的重心, 十分清楚。我们凡夫俗子的仿效方法, 就是要试将一个问题用几种形式去发问, 务求达重点的所在。举一个例子。当佛利民解释某法国学者的货币理论时, 我问: “他的主旨是否若时间长而事情不变, 人们就觉得沉闷?” 佛利民答: “你是要问, 是否时间越多, 时间在边际上的价值就越少?” 这一改, 就直达经济学上的“替代代价下降” (Diminishing Marginal Rate of Substitution) 定律, 他无需答我, 答案已浮现出来了!

第二、问题要问得浅

这是艾智仁 (A.A.Alchian) 的专长。谈起货币理论, 他问: "甚么是货币? 为甚么市场不用马铃薯作货币?" 当经济学界以功用 (Utility) 的量度困难为热门的争论时, 艾智仁问: "甚么是功用? 甚么是量度? 我们用甚么准则来决定一样东西是被量度了的?" 这是小孩子的发问方式。后来艾智仁找到了举世知名的答案。量度不外是以武断的方式加上数字作为衡量的准则, 而功用就只不过长这些数字的随意定名。假设每个人都要将这数字增大, 就成了功用原理。这武断的方法若能成功地解释人类的行为, 就是有用的, 而功用本身与社会福利无关! 我自己的佃农理论, 就是由几个浅问题问出来的。传统上的理论, 都以为既然土地种植的收成是要将一部份分给地主, 那么地主以分账的方法征收租金, 就正如政府征税一样, 会使农民减少劳力, 从而使生产下降。我问: "既然生产下降, 租值就应减少了, 为甚么地主不选用其他非分账式的收租办法?" 我再问: "假如我是地主, 我会怎么办? 假如我是农民, 我又会怎么办?"

第三、要断定问题的重要性

在我所知的高手中, 衡量问题的重要与否是惯例, 赫舒拉发更喜欢把这衡量放在一切考虑之前。学生问他一个问题, 他可能回答: "这问题不重要。" 于是就想也不再想。认为是重要的问题呢, 他就从座上站起来!

判断问题的重要性并不大难。你要问: "假若这问题有了答案, 我们会知道了些甚么?" 若所知的与其他的知识没有甚么关连, 或所知的改变不了众所周知的学问, 那问题就无足轻重。

有很多问题不仅是不重要, 而且是蠢问题。甚么是蠢问题呢? 若问题只能有一个答案, 没有其他的可能性, 那就是蠢问题了。举一个例。经济学是基于一个"个人争取利益"的假设; 这就暗示着个人生产是会尽可能减低生产费用。有一个学者大做文章, 问个人的生产费用是否会过高了? 但基于这作者自己的假设下, "过高" 是不可能的。佛利民就下评语: "愚蠢的问题, 得到愚蠢的答案, 是应有之报!"

三、不要将预感抹杀了

逻辑是推理的规格; 但若步步以逻辑为先, 非逻辑不行, 思考就会受到压制。不依逻辑的推理当然是矛盾丛生, 不知所措; 但非经逻辑就想也不想的思考方法, 往往把预感 (Hunch) 抹煞了, 以致甚么也想不到。逻辑学——尤其是数学逻辑——是一门湛深的学问, 但若以逻辑先入为主, 就会弄巧反拙。

在念书时我拜读过爱因斯坦与逻辑学高手朴柏 (K. Popp9r) 辩论的书信。他们争论的是科学方法论的问题。在这辩论中, 我以为朴柏是胜了一筹; 但在科学上的贡献, 他却是藉藉无名的。

逻辑是可以帮助推理的正确性, 却不是思想 (Idea) 或见解的根源。科学方法论是用以证实理论的存在, 但它本身对解释现象毫无用处。那些坚持非以正确方法推断出来的思想是犯了规, 不能被科学接受的观点, 只不过是某些难有大贡献的人的自我安慰。这种人我遇过了不少。他们都胸有实学, 思想快捷——缺少了的就是想象力。

纯以预感而起, 加上想象力去多方推敲, 有了大概, 再反覆以逻辑证实, 是最有效的思考方法。只要得到的理论或见解是合乎逻辑及方法论的规格, 是怎样想出来的无关重要。那些主张"演绎法" (Deductive Method) 或"归纳法" (Inductive Method) 的纷争, 不宜尽听。苹果掉到牛顿的头上 (或牛顿午夜做梦), 万有引力的理论就悟了出来。又有谁敢去管他的思考方法是否正确。

有一些独具卓见的学者, 其逻辑推理的能力实在是平平无奇; 他们的重要科学贡献是经后人修改而成的。英国早期的经济学家马尔萨斯 (T.Malthus), 推理的能力比不上一般大学生! 近代获诺贝尔奖的海耶克及舒尔兹 (T. Schultz), 推理也没有过人之处。这可见思想见解 (Idea) 是首要, 逻辑次之。得到了一个稍有创见的预感, 就不要因为未有逻辑的支持而放弃。在我所认识的学者中, 善用预感的要首推高斯 (R.H.Coase)。无论我向他提出任何比较特出的意见, 他就立即回答: "好像是对了"或"好像是不对的"。先有了一个假定的答案, 然后再慢慢地将预感从头分析。

有一次, 在一个会议上, 有人提议大地主的农产品售价会是专利权的市价, 缺乏市场竞争, 对社会是有浪费的, 我冲口而出: "怎么会呢? 假若全世界可以种麦的地都属我所有, 我就一定要将地分开租给不同的农民耕种; 麦收成后农民就会在市场上竞争发售, 那么麦价是竞争下的市价。"高斯在旁就立刻对我说: "你好像是对了。"三天之后, 我再遇高斯时, 他又说: "你好像是对了。"我问他我对了甚么? 他说"麦的市价。"几个月后, 在闲谈中, 高斯旧事重提: "我认为在麦的价格上你是对了的。"对一个不是自己的预感而日夕反覆推断, 确是名家风范, 是值得我们效法的。

另一个已故的高手朋友，名叫嘉素（R. Kessel），是行内知名的预感奇才。在1974年（他死前一年）我有幸跟他相聚几个月，能欣赏到他的不知从何而来的预感。嘉素有一条座右铭：“无论一个预感是怎样的不成理，它总要比一点意见也没有为佳。”他又强调：“若无半点见解在手，那你就甚么辩驳也赢不了。”预感是每个重要发现都缺少不了的——从那里来没有一定的规格，有时究竟是甚么也不大清楚。在思考上，预感是一条路的开端——可走多远，到那里去，难以预先知道——但是非试走一下不可的。走这路时逻辑就在路上画上界线，将可行及不可行的分开。走了第一步，第二步可能较为清楚。好的预感的特征，就是路可以越走越远，越走越清楚，到后来就豁然贯通。“没出息”的预感的特征正相反。

不要以为我强调预感的重要，是有贬低逻辑及科学方法论之意。我曾经是加纳（R.Carnap）的学生，怎会轻视这些学问？我要指出的是逻辑是用以辅助预感的发展，用错了是可将预感抹煞了的。

四、转换角度可事半功倍

任何思考上的问题，是一定可以用多个不同的角度来推想的，换言之，同样的问题，可用不同的预感来试图分析。在这方面，我认识的高手都如出一辙——他们既不轻易放弃一个可能行得通的途径，也不墨守成规，尽可能用多个不同的角度来推想。转换角度有如下的效能——

第一、茅塞可以顿开

茅塞（Mental Block）是一个很难解释的思想障碍，是每个人都常有的。浅而重要的发现，往往一个聪明才智之士可能绞尽脑汁也想不到！但若将思想的角度稍为转变一下，可能今茅塞顿开。想不到的答案，大多数不是因为过于湛深，而是因为所用的角度是难以看到浅的一面。重要的例子不胜枚举。

一间工厂为了生产，对邻近的物业造成污染而有所损害。历久以来，经济学者都建议政府用几种办法去压制工厂的生产，从而减少邻近物业的损失。这个老问题到了高斯的手上，他就将角度倒转了：“压制工厂生产，就等于邻近的业主对工厂有所损害，究竟要被压制的应是那一方？”高斯定律是由此而出的。另一个例子是关于近十多年来在世界上大行其道的“财务投资学”（Corporate Finance）。这门学问其中的一个创始人沙尔波（W.Sharpe）的成名之作，是在有风险的情况下，首次在原理上断定了资产的市价。虽然这原理是有着明显的缺点，但对一个在当时是高手云集而不可解决的重要问题，稍可成理的答案已足令其驰名遐迩。沙尔波的“破案”出发点，就是将一条当时众所周知的曲线倒转了来划。

第二、角度可以衡量

答案从一个角度来看是对的答案，换一个角度却可能是错了。任何推理所得的一个暂定的答案，都一定可以找到几个不同的角度来衡量。若不同的角度都不否决这个暂定的答案，我们就可对答案增加信心。当然，可靠的答案还是要经过逻辑及事实的考验的。

第三、角度有远近之分

在思考的过程中，细节与大要是互补短长的，无论细节想得如何周到，在大要上是有困难的见解，思考者就可能前功尽弃。但在大要上是对了的思想，细节的补充只是时间的问题——就算是错了细节也往往无伤大雅。在这方面的思考困难，就是若完全不顾细节，我们会很难知道大要。有了可靠的大要而再分析细节，准确性就高得多了。

思想一集中，脑袋就戴上了放大镜，重视细节——这是一般的习惯。善于思考的人会久不久将问题尽量推远以作整体性的考虑。

五、例子远胜符号

推理时可用例子，也可用符号；有些人两样都不用，只是照事论事，随意加点假设，就算是推理。后者是茶余饭后不经心的辩论，算不上是认真的思考。有科学性的思考，用例子是远胜用符号的。

数学是以符号组合而成的一种语言；严格来说，任何语言文字都是符号。画面是没有符号的，但也是表达的一种方式。用大量的字来表达画面，就成了例子。思想是抽象的。要证实抽象思想的正确性，数学就大有用途，因为它是最严谨的语言。但有效的思考方法却是要将抽象现实化。画面比符号较接近现实，因此较容易记；所以在思考上，用例子就远胜用符号了。

以善用数学而负盛名的经济学者，如森穆逊 (P.Samuelson)、阿罗 (K.Arrow)、乌沙华 (H.Uzawa)、史得格斯 (J. Stiglitz) 等人，都是以例子帮助思考的。以数学求证是得了大要之后的事。其他少用数学而善于思考的人，用例子更是得心应手。有些学者只是用符号或少用例子的，但有重要发现的却是少见。中国人天份之高举世知名，但用例子的能力就比较弱了。这一点我实在不明白（可能佛学的例子过于抽象，造成不良影响；这问题要请岑逸飞代为解答）。以我之见，韩非子还算过得去，但孟子及孙中山所用的例子就往往似是而非，不知所云；他们成不了推理高手，是不难了解的。

善用例子的人，再蠢也蠢不到哪里去。用例子有几个基本的法门，能否善用就要看个人的想像力了。现试将这些法门分列如下。

第一、例子要简而贴切

以例子辅助推理，理论的重要特征是要全部包括在例子之内。通常的办法就是将例子内的枝节删去，使重点突出，务求在重点上例子与理论有平行的对比。简化例子要有胆量，也要有想像力。在经济学历史上，简化例子最有本领的是李嘉图 (D.Ricardo) ——所以李嘉图的经济模型的广博度，至今仍未有人能望其项背。那就是说，例子简化得越利害，复杂的理论就越容易处理。

第二、例子要分真假

所有可用的例子都是被简化了的。以严格的准则来衡量，没有一个例子是真实的。但有些例子是空中楼阁，其非真实性与简化无关；另一类例子，却是因事实简化而变为非真实——我们称后者为“实例”。

纯以幻想而得的例子容易更改，容易改为贴切，是可帮助推理的。但要有实际应用的理论，就必须有实例支持。少知世事的人可先从假例子入手，其后再找实例辅助；实证工夫做得多的人，往往可省去这一步。经验对思考有很大的帮助，就是因为实例知得多。

第三、例子要新奇 (Novel)

众所周知的例子不仅缺乏吸引力；在思考上，较新奇的例子会较容易触发新奇的思想。第一个以花比美人的是天才，其后再用的就少了创见。工厂污染邻居的例子，庇古用时是新奇的；用得多了、启发力就减弱。高斯在同一问题上作分析，采用了牙医工具的声浪扰及邻居大厦的阴影减少了隔邻泳池的阳光。这些比较新奇的例子，都启发了一点新的见解。

第四、要将例子一般化 (Generalise)

这一点，中国人是特别弱的，事实不可以解释事实；太多理论就等于没有理论。将每个例子分开处理，理论及见解就变得复杂，各自成理。无意中变成了将事实解释事实。将多个不同的例子归纳为同类，加以一般化，是寻求一般性理论的一个重要方法。

马克思走李嘉图的路，将资本跟土地及劳力在概念上分开。所以马克思的资本论缺乏一般性，使剩余价值无家可归。李嘉图自己从来不相信价值是单从劳力而来的；他想不通将不同资源一般化的方法，自知他的理论有困难。这困难要到费沙 (I.Fisher) 才清楚地解决了。

在社会耗费的问题上，庇古所用的例子分类太多，以致他的理论模糊不清，前后不贯。这问题到了高斯手上，他就认为在社会上每个人无论做甚么对其他人都有影响；他于是就将所有对人有影响的行为归纳为产权的问题。

在另一个极端，过于一般性的理论，因为没有例外的例子，所以也没有解释的功能。有实用的理论是必须有被事实推翻的可能性。因此之故，例子既要归纳，也要分类。分类的方法就是要撇开细节，集中在重点上不同例子之间难以共存的地方。将一个例子分开来处理，我们也应该找寻跟这例子有一般性的其他例子。世界上没有一个“无法一般性化”的实例。若是有的话，在逻辑上这实例是无法用理论解释的——这就变成了科学以外的事。

第五、要试找反证的例子 (Counter Example)

思考要找支持的例子；但考证是思考的一部分——考证就要试找反证的例子了。史德拉 (G.Stigler)、贝加 (G.Becker) 等高手，在辩论时就喜用反证。可靠的理论，是一定要有可以想象的反证例子的——但若反证的是实例，理论就被推翻了。

六、百思不解就要暂时搁置

人的脑子是有着难以捉摸的机能——连电脑也能想出来的脑子，其机能当然要比电脑复杂得多。拼命想时想不到，不想时答案却走了出来，是常有的事。我们可以肯定的，就是在不经意中走出来的答案，一定是以前想过的老问题。以前想得越深，得来全不费工夫的机会就越大。日有所思，夜有所梦，可以置信。

百思不得其解的问题，时间并没有白费。将问题搁置一旁，过些时日再想，可有奇效。就是不再想答案也可能会在无意间得到的。我的价格管制文章写了3年。公司原理12年，玉器市场9年仍未开笔……，这些及其他文章加起来起码有百多年！不是言过其实，而是搁置着等时机成熟而已。贝加的文章，好的都是下了多年的工夫。高斯有几篇等了30多年的文章：他今年74岁了，等不到是经济学上的大损失。但人各有法，而等待是思考的一个重要的步骤。

科学上的思考是一门专业。跟其他专业一样，熟能生巧。可以告慰的，就是无论问题看来是如何的深奥，好的答案往往会比想象中的浅的。

德鲁克：管理自己

本文是《哈佛商业评论》创刊以来重印次数最多的文章之一。作者彼得·德鲁克，自1971年后长期在美国加利福尼亚州克莱尔蒙特研究生大学任教。该文首次发表于1999年，节选自其著作《21世纪的管理挑战》（Management Challenges for the 21st Century, HarperCollins出版社，1999）。本文有删节。

我们生活的这个时代充满着前所未有的机会：如果你有雄心，又不乏智慧，那么不管你从何处起步，你都可以沿着自己所选择的道路登上事业的顶峰。

不过，有了机会，也就有了责任。今天的公司并不怎么管员工的职业发展；实际上，知识工作者必须成为自己的首席执行官。你应该在公司中开辟自己的天地，知道何时改变发展道路，并在可能长达50年的职业生涯中不断努力、干出实绩。要做好这些事情，你首先要对自己有深刻的认识——不仅清楚自己的优点和缺点，也知道自己是怎样学习新知识和与别人共事的，并且还明白自己的价值观是什么、自己又能在哪些方面做出最大贡献。因为只有当所有工作都从自己的长处着眼，你才能真正做到卓尔不群。

历史上的伟人——拿破仑、达芬奇、莫扎特——都很善于自我管理。这在很大程度上也是他们成为伟人的原因。不过，他们属于不可多得的奇才，不但有着不同于常人的天资，而且天生就会管理自己，因而才取得了不同于常人的成就。而我们当中的大多数人，甚至包括那些还算有点天赋的人，都不得不通过学习来掌握自我管理的技巧。我们必须学会自我发展，必须知道把自己放在什么样的位置上，才能做出最大的贡献，而且还必须在长达50年的职业生涯中保持着高度的警觉和投入——也就是说，我们得知道自己应该何时换工作，以及该怎么换。

我的长处是什么

多数人都以为他们知道自己擅长什么。其实不然，更多的情况是，人们只知道自己不擅长什么——即便是在这一点上，人们也往往认识不清。然而，一个人要有所作为，只能靠发挥自己的长处，而如果从事自己不太擅长的工作是无法取得成就的，更不用说那些自己根本干不了的事情了。

以前的人没有什么必要去了解自己的长处，因为一个人的出身就决定了他一生的地位和职业：农民的儿子也会当农民，工匠的女儿会嫁给另一个工匠等。但是，现在人们有了选择。我们需要知己所长，才能知己所属。

要发现自己的长处，唯一途径就是回馈分析法（feedback analysis）。每当做出重要决定或采取重要行动时，你都可以事先记录下自己对结果的预期。9到12个月后，再将实际结果与自己的预期比较。我本人采用这种方法已有15到20年了，而每次使用都有意外的收获。比如，回馈分析法使我看到，我对专业技术人员，不管是工程师、会计师还是市场研究人员，都容易从直觉上去理解他们。这令我大感意外。它还使我看到，我其实与那些涉猎广泛的通才没有什么共鸣。

回馈分析法并不是什么新鲜的东西。早在14世纪，这种方法由一个原本会永远默默无闻的德国神学家发明，大约150年后被法国神学家约翰·加尔文和西班牙神学家圣依纳爵分别采用。他们都把这种方法用于其信徒的修行。事实上，回馈分析法使他们的信徒养成了一种始终注重实际表现和结果的习惯，这也是他们创立的教派——加尔文教会和耶稣会——能够主宰欧洲长达30年的原因。

我们只要持之以恒地运用这个简单的方法，就能在较短的时间内（可能两三年），发现自己的长处——这是你需要知道的最重要的事情。在采用这种方法之后，你就能知道，自己正在做（或没有做）的哪些事情会让你的长处无法发挥出来。同时，你也将看到自己在哪些方面能力不是特别强。最后，你还将了解到自己在哪些方面完全不擅长，做不出成绩来。

根据回馈分析的启示，你需要在几方面采取行动。首先最重要的是，专注于你的长处，把自己放到那些能发挥长处的地方。

其次，加强你的长处。回馈分析会迅速地显示，你在哪些方面需要改善自己的技能或学习新技能。它还将显示你在知识上的差距——这些差距通常都可以弥补。数学家是天生的，但是人人都能学习三角学。

第三，发现任何由于恃才傲物而造成的偏见和无知，并且加以克服。有太多的人，尤其是那些术业有专攻的人，往往对其他领域的知识不屑一顾，或者认为聪明的头脑就可取代知识。比如，很多一流的工程师遇上与人相关的事就束手无策，他们还

以此为荣——因为他们觉得，对条理清晰的工程师头脑来说，人太混乱无序了。与此形成鲜明对照的是，人力资源方面的专业人员常常以他们连基本的会计知识或数量分析都一无所知而自傲。不过，人们要是这样的无知还沾沾自喜的话，那无异于自取灭亡。其实，要让自己的长处得到充分发挥，你就应该努力学习新技能、汲取新知识。

另外一点也同样重要——纠正你的不良习惯。所谓不良习惯，是指那些会影响你的工作成效和工作表现的事情。这样的习惯能很快地在回馈中反映出来。例如，一位企划人员可能发现自己美妙的计划最终落空，原因是他没有把计划贯彻到底。同那些才华横溢的人一样，他也相信好的创意能够移动大山。但是，真正移山的是推土机，创意只不过是推土机指引方向，让它知道该到何处掘土。这位企划人员必须意识到不是计划做好就大功告成，接下来还得找人执行计划，并向他们解释计划，在付诸行动前须做出及时的调整和修改，最后要决定何时中止计划。

与此同时，回馈还会反映出哪些问题是缺乏礼貌造成的。礼貌是一个组织的润滑剂。两个移动物相互接触时发生摩擦是一个自然规律，不仅无生命的物体是这样，人类也是如此。礼貌，其实也很简单，无非是说声“请”和“谢谢”，记住别人的名字，或问候对方家人这样的小事，但就是这种不起眼的细节，使得两个人能够融洽相处，不管他们彼此之间是否有好感。许多聪明人，尤其是聪明的年轻人，没有意识到这一点。如果回馈分析表明某个人只要一遇到需要别人合作的事就屡屡失败，那么很可能就意味着这个人的举止不大得体——也就是缺乏礼貌。

把预期和实际结果进行比较，也会发现自己不能做什么。我们每个人都有许多一窍不通、毫无天分的领域，在这些领域我们甚至连平庸的水平都达不到。人们，尤其是知识工作者，就不应该试图去完成这些领域的工作和任务。他们应该尽量少把精力浪费在那些不能胜任的领域上，因为从无能到平庸要比从一流到卓越需要人们付出多得多的努力。然而，大多数人，尤其是教师，还有组织，都一门心思想要把能力低下的人变成合格者。其实，他们还不如把精力、资源和时间花在将称职者培养成佼佼者上。

我的工作方式是怎样的

令人惊讶的是，很少有人知道自己平时是怎样把事情给做成的。实际上，我们当中的大多数人甚至不知道不同人有着不同的工作方式和表现。许多人不是以他们习惯的方式工作，这当然就容易造成无所作为。对于知识工作者来说，“我的工作方式是怎样的？”可能比“我的长处是什么？”这个问题更加重要。

同一个人的长处一样，一个人的工作方式也是独一无二的。这由人的个性决定。不管个性是先天决定的，还是后天培养的，它肯定是早在一个人进入职场前就形成了。正如一个人擅长什么、不擅长什么是既定的一样，一个人的工作方式也基本固定，它可以略微有所调整，但是不可能完全改变——当然也不会轻易改变。而且就像人们从事自己最拿手的工作容易做出成绩一样，他们要是采取了自己最擅长的工作方式也容易取得成就。通常，几个常见的个性特征就决定了一个人的工作方式。

我属于读者型，还是听者型？首先，你要搞清楚的是，你是读者型（习惯阅读信息）还是听者型（习惯听取信息）的人。绝大多数人甚至都不知道还有读者型和听者型之说，而且很少有人既是读者型又是听者型。知道自己属于哪种类型的人更少。但是，有一些例子说明了这样的无知可能造成多大的危害。

德怀特·艾森豪威尔担任欧洲盟军最高统帅时，一直是新闻媒体的宠儿。他的记者招待会以其独特的风格出名——不管记者提出什么问题，艾森豪威尔将军都从容地对答如流。无论是介绍情况，还是解释政策，他都能够用两三句言简意赅的话就说清楚。十年后，艾森豪威尔当上了总统，当年曾对他十分崇拜的同一批记者，这时却公开瞧不起他。他们抱怨说，他从不正面回答问题，而是喋喋不休地胡侃着其他事情。他们总是嘲笑他回答问题时语无伦次，不合乎语法，糟蹋标准英语。

艾森豪威尔显然不知道自己属于读者型，而不是听者型。当他担任欧洲盟军最高统帅时，他的助手设法确保媒体提出的每一个问题至少在记者招待会开始前半小时以书面形式提交。这样，艾森豪威尔就完全掌握了记者提出的问题。而当他就任总统时，他的两个前任都是听者型——富兰克林·罗斯福和哈里·杜鲁门。这两位总统知道自己是听者型的，并且都喜欢举行畅所欲言的记者招待会。艾森豪威尔可能认为他必须去做两位前任所做的事。可是，他甚至连记者们在问些什么都从来没听清楚过。而且，艾森豪威尔并不是个极端的例子。

几年后，林登·约翰逊把自己的总统职位给搞砸了，这在很大程度上是因为他不知道自己是听者型的人。他的前任约翰·肯尼迪是个读者型的人，他搜罗了一些出色的笔杆子当他的助手，要求他们每次进行当面讨论之前务必先给他写通报。约翰逊留下了这些人，他们则继续写通报。可是他显然根本看不懂他们写的东西。不过，约翰逊以前当参议员时曾经表现非凡，因为议员首先必须是听者型。

没有几个听者型的人可以通过努力变成合格的读者型——不管是主动还是被动的努力，反之亦然。因此，试图从听者型转为

读者型的人会遭受林登·约翰逊的命运，而试图从读者型转为听者型的人会遭受德怀特·艾森豪威尔的命运。他们都不可能发挥才干或取得成就。

我如何学习

要了解一个人的工作方式，需要弄清的第二点是，他是如何学习的。许多一流的笔杆子都不是好学生——温斯顿·邱吉尔就是一例。在他们的记忆中，上学往往是十足的折磨。然而，他们的同学有这种记忆的却很少。他们可能在学校里得不到什么乐趣，对他们来说上学的最大痛苦是无聊。有关这个问题的解释是，笔头好的人一般不靠听和读来学习，而靠写来学习，这已成了一种规律。学校不让他们以这种方式学习，所以他们的成绩总是很糟糕。

所有的学校都遵循这样的办学思路：只有一种正确的学习方式，而且人人都得遵从。但是，对学习方式跟别人不大一样的学生来说，被迫按学校教的方式来学习就是地狱。实际上，学习大概有六七种不同的方式。

像邱吉尔这样的人靠写来学习。还有些人以详尽的笔记来学习。例如，贝多芬留下了许多随笔小抄，然而他说，实际上他作曲时从来不看这些随笔小抄。当被问及他为什么还要用笔记下来时，据说他回答道：“如果我不马上写下来的话，我很快就会忘得一干二净。如果我把它们写到小本子上，我就永远不会忘记了，也用不着再看一眼。”有些人在实干中学习。另一些人通过听自己讲话学习。

我认识一位公司总经理，他把一个平庸的小家族企业发展成行业领军企业。他是一个通过讲话学习的人。他习惯于每周一次把全体高层管理人员召集到他的办公室，随后对他们讲上两三个小时。他总是提出政策性问题，在每一个问题上提出三种不同观点。但他很少请这帮同事发表意见或提出问题，他只需要听众听他讲话。这就是他的学习方式。虽然他是一个比较极端的例子，但是通过讲话学习绝不是一种少见的方法。成功的出庭律师也以同样的方式学习，许多诊断医师也是如此（我自己也是这样）。

在所有最重要的自我认识当中，最容易做到的就是知道自己是怎样学习的。当我问人们：“你怎么学习？”大多数人都知道答案。但是，当我问：“你根据这个认识来调整自己的行为吗？”没有几个人回答“是”。然而，知行合一是取得成就的关键；如果知行不合一，人们就会无所作为。

我属于读者型还是听者型？我如何学习？这是你首先要问自己的问题。但是，光这些问题显然不够。要想做好自我管理，你还需要问这样的问题：我能与别人合作得好吗？还是喜欢单枪匹马？如果你确实有与别人进行合作的能力，你还得问问这个问题：我在怎样的关系下与他人共事？

有些人最适合当部属。二战时期美国的大英雄乔治·巴顿将军是一个很好的例子。巴顿是美军的一名高级将领。然而，当有人提议他担任独立指挥官时，美国陆军参谋长、可能也是美国历史上最成功的伯乐，乔治·马歇尔将军说：“巴顿是美国陆军造就的最优秀的部下，但是，他会成为最差劲的司令官。”

一些人作为团队成员工作最出色。另一些人单独工作最出色。一些人当教练和导师特别有天赋，另一些人却没能力做导师。

另一个关键的问题是，我如何才能取得成果——是作为决策者还是作为顾问？许多人做顾问时的表现会很出色，但是不能够承担决策的负担和压力。与此相反，也有许多人需要顾问来迫使他们思考，随后他们才能做出决定，接着迅速、自信和大胆地执行决定。

顺便说一下，一个组织的二号人物在提升到一号职位时常常失败，也正是因为这个原因。最高职位需要一个决策者，而一个强势的决策者常常把其信赖的人放在二号位置，当他的顾问。顾问在二号位置上往往是很出色的，但是换到一号位置，他就不行了。他虽然知道应该做出什么样的决定，但是不能接受真正做决定的责任。

其他有助于认识自我的重要问题包括：我是在压力下表现出色，还是适应一种按部就班、可预测的工作环境？我是在一个大公司还是在一个小公司中工作表现最佳？在各种环境下都工作出色的人寥寥无几。我不止一次地看到有些人在大公司中十分成功，换到小公司中则很不顺利。反过来也是如此。

下面这个结论值得我们反复强调：不要试图改变自我，因为这样你不大可能成功。但是，你应该努力改进你的工作方式。另外，不要从事你干不了或干不好的工作。

我的价值观是什么

要能够自我管理，你最后不得不问的问题是：我的价值观是什么？这不是一个有关伦理道德的问题。道德准则对每一个人都一样。要对一个人的道德进行测试，方法很简单。我把它称为“镜子测试”。

20世纪初，德国驻英国大使是当时在伦敦所有大国中最受尊重的一位外交官。显然，他命中注定会承担重任，即使不当本国的总理，至少也要当外交部长。然而，在1906年，他突然辞职，不愿主持外交使团为英国国王爱德华七世举行的晚宴。这位国王是一个臭名昭著的色鬼，并且明确表示他想出席什么样的晚宴。据有关报道，这位德国大使曾说：“我不想早晨刮脸时在镜子里看到一个皮条客。”

这就是镜子测试。我们所遵从的伦理道德要求你问自己：我每天早晨在镜子里想看到一个什么样的人？在一个组织或一种情形下合乎道德的行为，在另一个组织或另一种情形下也是合乎道德的。但是，道德只是价值体系的一部分——尤其对于一个组织的价值体系来说。

如果一个组织的价值体系不为自己所接受或者与自己的价值观不相容，人们就会备感沮丧，工作效力低下。

让我们来看看一位十分成功的人力资源主管的经历。这位主管所在的公司被一家大企业收购。收购之后，她得到了提升，从事的是她以前做得最出色的工作，包括为重要职位挑选人才。这位主管深信，在选人时，公司只有在排除内部的所有可能人选后才能从外部招聘人才。但是她的新公司认为应该首先从外部招聘，以吸收新鲜血液。对于这两种方式，需要说明的一点是，根据我的经验，适当的方式是两者兼顾。然而，这两种方式在根本上是互不相容的——表面上是政策不同，实质是价值观的不同。这说明在该公司人们对以下三个问题有着不同看法：组织与员工之间是怎样的关系；组织应该为员工以及员工的发展承担何种责任；一个人对企业最重要的贡献是什么。经过几年挫折，这位主管最终辞职——尽管她的经济损失很大。她的价值观和这个组织的价值观就是无法融合。

同样，一家制药公司无论是通过不断的小幅改进，还是通过几次费用高昂、风险巨大的“突破”来取得出色业绩，都主要不是一个经济问题。这两种战略的结果可能都差不多。实质上，这是两种价值体系之间的冲突。一种价值体系认为公司的贡献是帮助医生把他们已经在做的工作锦上添花，另一种价值体系的取向是进行更多的科学发现。

至于一个企业的经营是着眼于短期结果，还是注重长远发展，这同样是价值观问题。财务分析师认为，企业可两者同时兼顾。成功的企业家知道得更清楚。诚然，每一家公司都必须取得短期成果。但是在短期成果与长期增长之间的冲突中，每一家公司都将决定自己所选择的重点。从根本上说，这是一种关于企业职能与管理层责任的价值观冲突。

价值观冲突并不限于商业组织。美国发展最快的一个牧师教会，衡量工作成败的尺度是新教徒的人数。它的领导层认为，重要的是有多少新教徒入会。随后，上帝将满足他们的精神需求，或者至少会满足足够比例的新教徒的需求。另一个福音派牧师教会认为，重要的是人们的精神成长。这个教会慢慢地让那些形式上入会但精神上并没有融入教会生活的新教徒选择了离开。

这同样不是一个数量问题。乍一看，第二个教会好像发展较慢。但是，它留住新教徒的比例要远高于第一个。换言之，它的发展比较稳固。这也不是一个神学问题，至少首先并不是神学问题，而是有关价值观的问题。在一次公开辩论中，一位牧师这样说：“除非你先加入教会，否则你永远找不到天国之门。”

而另一位牧师反驳说：“不，除非你先有心寻找天国之门，否则你就不属于教会。”

组织和人一样，也有价值观。为了在组织中取得成效，个人的价值观必须与这个组织的价值观相容。两者的价值观不一定要相同，但是必须相近到足以共存。不然，这个人在组织中不仅会感到沮丧，而且做不出成绩。

一个人的工作方式和他的长处很少发生冲突，相反，两者能产生互补。但是，一个人的价值观有时会与他的长处发生冲突。一个人做得好甚至可以说是相当好、相当成功的事情——可能与其价值体系不吻合。在这种情况下，这个人所做的工作似乎并不值得贡献毕生的精力（甚至没必要贡献太多的精力）。

如果可以，请允许我插入一段个人的故事。多年前，我也曾不得不在自己的价值观和做得很成功的工作之间做出选择。20世纪30年代中期，我还是一个年轻人，在伦敦做投资银行业务，工作非常出色。这项工作显然能发挥我的长处。然而，我并不认为自己担任资产管理人是在做贡献。我认识到，我所重视的是对人的研究。我认为，一生忙于赚钱、死了成为墓地中的最大富翁没有任何意义。当时我没有钱，也没有任何就业前景。尽管当时大萧条仍在持续，我还是辞去了工作。这是一个正确的选择。换言之，价值观是并且应该是最终的试金石。

我属于何处

少数人很早就知道他们属于何处。比如，数学家、音乐家和厨师，通常在四五岁的时候就知道自己会成为数学家、音乐家和厨师了。物理学家通常在十几岁甚至更早的时候就决定了自己的工作生涯。但是，大多数人，尤其是很有天赋的人，至少要过了二十五岁才知道他们将身属何处。然而，到这个时候，他们应该知道上面所谈的三个问题的答案：我的长处是什么？我的工作方式是怎样的？我的价值观是什么？随后，他们就能够并且应该决定自己该向何处投入精力。

或者，他们应该能够决定自己不属于何处。已经知道自己在大公司里干不好的人，应该学会拒绝在一个大公司中任职。已经知道自己不适合担任决策者的人，应该学会拒绝做决策工作。巴顿将军（他自己大概永远不知道这一点）本来应该学会拒绝担任独立总指挥的。

同样重要的是，知道上述三个问题的答案，也使得一个人能够坦然接受一个机会、一个邀请或一项任务。“是的，我将做这件事。但是，我将按照我自己的特点，采取这样的方式来做这件事，进行这样的组织安排，这样来处理当中所牵涉的关系。这是我在这个时间范围内应该会取得的成果，因为这就是我。”

成功的事业不是预先规划的，而是在人们知道了自己的长处、工作方式和价值观后，准备把握机遇时水到渠成的。知道自己属于何处，可使一个勤奋、有能力但原本表现平平的普通人，变成出类拔萃的工作者。

我该做出什么贡献

综观人类的发展史，绝大多数人永远都不需要提出这样一个问题：我该做出什么贡献？因为他们该做出什么贡献是由别人告知的，他们的任务或是由工作本身决定的（例如农民或工匠的任务），或是由主人决定的（例如佣人的任务）。以前的人大多都处于从属地位，别人吩咐他们做什么，就做什么，这被认为是理所当然的。甚至到了20世纪50年代和60年代，那时涌现出的知识工作者（即所谓的“组织人”， organization man）还指望公司的人事部为他们做职业规划。

随后，到20世纪60年代末，就再没有人想让别人来安排自己的职业生涯了。年轻的男男女女开始提出这个问题：我想做什么？而他们所听到的答案就是“你们自行其是吧”。但是，这种回答同“组织人”听命公司的做法一样错误。那些相信自行其是就能做出贡献、实现抱负、取得成功的人，一般连三点中的任何一点都做不到。

尽管如此，我们还是不能走回头路，让别人来吩咐、安排自己要干什么。对于知识工作者来说，他们还不得不提出一个以前从来没有提出过的问题：我的贡献应该是什么？要回答这个问题，他们必须考虑三个不同的因素：当前形势的要求是什么？鉴于我的长处、我的工作方式以及我的价值观，我怎样才能对需要完成的任务做出最大贡献？最后，必须取得什么结果才能产生重要影响？

请看一位新任命的医院院长的经历。这是一所享有盛名的大医院，30年来一直就靠名气顺利经营着。新院长上任后决定了自己应做的贡献：两年内在医院的某个重要领域建立起卓越服务的标准。他决定以急诊室为重点，因为该院的急诊室地方比较大，受人注意，而又秩序混乱。他决定，到急诊室就诊的每一个患者必须在60秒钟之内由一名合格的护士接待。一年之内，该医院的急诊室变成了美国所有医院的样板，又过了两年，整个医院的面貌焕然一新。

正如这个事例所表明的，把眼光放得太远是不大可能的——甚至不是特别有效。一般来说，一项计划的时间跨度如果超过了18个月，就很难做到明确和具体。因此，在多数情况下我们应该提出的问题是：我在哪些方面能取得将在今后一年半内见效的结果？如何取得这样的结果？回答这个问题时必须对几个方面进行权衡。首先，这些结果应该都是比较难实现的——用当前的一个时髦词说，就是要有“张力”（stretching）。但是，这些结果也应该是能力所及的。设定一个不能实现的目标或者只能在可能性微乎其微的情况下实现的目标，根本不能叫雄心勃勃，简直就是愚蠢。其次，这些结果应该富有意义，要能够产生一定影响。最后，结果应该明显可见，如果可能的话，还应当能够衡量。确定了要实现的结果之后，接着就可以制订行动方案：做什么，从何处着手，如何开始，目标是什么，在多长时间之内完成。

对人际关系负责

除了少数伟大的艺术家、科学家和运动员，很少有人是靠自己单枪匹马而取得成果的。不管是组织成员还是个体职业者，大多数人都要与别人进行合作，并且是有效的合作。要实现自我管理，你需要对自己的人际关系负起责任。这包括两部分内容。

首先是要接受别人是和你一样的个体这个事实。他们会执意展现自己作为人的个性。这就是说，他们也有自己的长处，自己的做事方式和自己的价值观。因此，要想卓有成效，你就必须知道共事者的长处、工作方式和价值观。这个道理听起来让人很容易明白，但是没有几个人真正会去注意。一个习惯于写报告的人就是个典型的例子——他在第一份工作时就培养起写报

告的习惯，因为他的老板是一个读者型的人，而即使下一个老板是个听者型，此人也会继续写着那肯定没有任何结果的报告。这位老板因此肯定会认为这个员工愚蠢、无能、懒惰，肯定干不好工作。但是，如果这个员工事先研究过新老板的情况，并分析过这位老板的工作方式，这种情况本来可以避免。

老板既不是组织结构图上的一个头衔，也不是一个“职能”。他们是有个性的人，他们有权以自己最得心应手的方式来工作。与他们共事的人有责任观察他们，了解他们的工作方式，并做出相应的自我调整，去适应老板最有效的工作方式。事实上，这就是“管理”上司的秘诀。

这种方法适用于所有与你共事的人。每个人都有他自己的做事方法，也有权按照自己的方式来工作，而不是按你的方法来工作。重要的是，他们能否有所作为以及他们持有什么样的价值观。至于工作方式，人各有别。提高效率的第一个秘诀是了解跟你合作和你要依赖的人，以利用他们的长处、工作方式和价值观。工作关系应当既以工作为基础，也以人为基础。

人际关系责任的第二部分内容是沟通责任。在我或是其他人开始给一个组织做咨询时，我们听到的第一件事都与个性冲突有关。其中大部分冲突都是因为：人们不知道别人在做什么，他们又是采取怎样的工作方式，专注于做出什么样的贡献以及期望得到怎样的结果。而这些人不了解情况的原因是，他们没有去问，结果也就不得而知。

这种不去问明情况的做法，与其说是反映了人类的愚蠢，倒不如说是历史使然。在以前，人们没必要把这些情况告诉任何人。比如在中世纪的城市，一个区的每一个人从事的行业都一样。在乡村，土地刚一解冻，山谷里的每一个人就开始播种同一种农作物。即使有少数人做的事情和大家不一样，他们也是单独工作，因此不需要告诉任何人他们在做什么。

而现在，大多数人都与承担着不同任务和责任的人一道工作。市场营销副总裁可能是销售出身，知道有关销售的一切，但是，对于自己从未做过的事情，比如定价、广告、包装等等，就一无所知了。所以，那些正在做这些工作的人必须确保营销副总裁懂得他们设法做的是什么、他们为什么要做这件事、他们将如何去办以及期望取得什么结果。

如果营销副总裁不懂得这些高层次的、知识型的专业人士在做什么，错主要在后者身上，而不在自己。反过来说，营销副总裁的责任则是确保他的所有同事都知道自己怎样看待营销这项工作的：他的目标是什么、他如何工作，以及他对他本人和他的每一个同事有什么期望。

即使一些人懂得负起人际关系责任的重要性，他们和同事的交流也往往不够。他们总是有所顾虑，怕别人把自己看成是一个冒昧、愚蠢、爱打听的人。他们错了。因为我们看到，每当有人找到他的同事说“这是我所擅长的工作。这是我的做事方式。这是我的价值观。这是我计划做出的贡献和应当取得的成果”，这个人总会得到如此回答：“这太有帮助了，可你为什么不早点告诉我？”

如果一个人继续问道：“那么，关于你的长处、你的工作方式、你的价值观以及你计划做出的贡献，我需要知道什么？”他也会得到类似的答复——据我的经验，无一例外。事实上，知识工作者应该向与他们共事的每一个人，不管是下属、上司、同事还是团队成员，都发出这样的疑问。而且，每次提出此类问题，都会得到这样的回答：“谢谢你来问我。但是，你为什么早点问我？”

组织已不再建立在强权的基础上，而是建立在信任的基础上。人与人之间相互信任，不一定意味着他们彼此喜欢对方，而是意味着彼此了解。因此，人们绝对有必要对自己的人际关系负责。这是一种义务。不管一个人是公司的一名成员，还是公司的顾问、供应商或经销商，他都需要对他的所有共事者负起这种责任。所谓共事者，是指在工作上他所依赖的同事以及依赖他的同事。

管理后半生

当多数人的工作是体力劳动时，你不必为自己的后半生担心。你只要继续从事你一直在做的工作就行了。如果你够幸运，能在工厂或铁路辛勤工作40年后撑下来，你就可以快乐地度过余生，什么也用不着干。然而，现在的多数工作都是知识工作，而知识工作者在干了40年后，仍能发挥余热，他们只是有些厌倦。

我们听到了许多有关经理人中年危机的谈论，“厌倦”这个词在其中频频出现。45岁时，多数经理人的职业生涯达到了顶峰，他们也知道这一点。在做了20年完全相同的工作之后，他们已经得心应手。但是他们学不到新东西，也没有什么新贡献，从工作中得不到挑战，因而也谈不上满足感。然而，在他们面前，还有20到25年的职业道路要走。这就是为什么经理人在进行自我管理后，越来越多地开始发展第二职业的原因。

发展第二职业有三种方式。第一种是完全投身于新工作。这常常只需要从一种组织转到另一种组织。例如，一家大公司某事

业部的会计师成为一家中型医院的财务总监。但是也有越来越多的人转入完全不同的职业。例如，公司经理在45岁时进入政府内阁；或者中层管理人员在公司工作20年后离职，到法学院进修，成为一个小镇的律师。

还有许多人在第一份职业中取得的成功有限，于是改行从事第二职业。这样的人有很多技能，他们也知道该如何工作。而且，他们需要一个社群——因为孩子已长大单飞，剩下一座空屋。他们也需要收入。但最重要的是，他们需要挑战。

为后半生做准备的第二种方式是，发展一个平行的职业。许多人的第一职业十分成功，他们还会继续从事原有工作，或全职或兼职，甚至只是当顾问。但是，除此之外，他们会开创一项平行的工作，通常是在非营利机构，每周占用10个小时。例如，他们可能接手教会的管理，或者担任当地女童子军顾问委员会主席。他们也可能管理受虐妇女庇护所，担任当地公共图书馆的儿童图书管理员，或在学校董事会任职等。

最后一种方法是社会创业。社会创业者通常是在第一职业中非常成功的人士。他们都热爱自己的工作，但是这种工作对他们已经不再有挑战性。在许多情况下，他们虽然继续做着原来的工作，但在这份工作上花的时间越来越少。他们同时开创了另一项事业，通常是非营利性活动。例如，我的朋友鲍勃·布福德创办了一个非常成功的电视公司，现在他仍然经营着。但同时，他还创建了一个与新教教会合作的非营利组织，也做得非常成功。现在他又创建了一个组织，专门指导社会创业者在经营原有业务的同时，如何管理自己另外创办的非营利机构。

管理好自己后半生的人可能总是少数。多数人可能“一干到底”，数着年头一年一年过去，直至退休。但是，正是这些少数人，这些把漫长的工作寿命看做是自己和社会之机会的男男女女，才会成为领袖和模范。

管理好后半生有一个先决条件：你必须早在你进入后半生之前就开始行动。当30年前人们首次认识到工作寿命正在迅速延长时，许多观察家（包括我自己）认为，退休人员会越来越多地成为非营利机构的志愿者。可是，这种情况并没有发生。一个人如果不在40岁之前就开始做志愿者，那他60岁之后也不会去做志愿者。

同样，我认识的所有社会创业者，都是早在他们原有的事业达到顶峰之前就开始从事他们的第二事业。请看一名成功律师的例子。这位律师是一家大公司的法律顾问，他同时在自己所在的州开办了模特培训学校。早在他35岁左右的时候，他就开始志愿为学校提供法律咨询。40岁时被推选为一家学校的董事会成员。50岁时，他积累起了一笔财富，办起了自己的企业——建立并经营模特培训学校。然而此时，他依旧在那家他年轻时参与创建的公司里担任首席法律顾问，而且几乎是全职工作。

发展第二兴趣（而且是趁早发展）还有一个原因：任何人都不能指望在生活或工作中很长时间都不遭遇严重挫折。有一位很能干的工程师在45岁时错过了晋升的机会。另一位也很能干的普通学院的教授在42岁时认识到，即使她完全具备担任教授的资格，她永远也不会在一所有名的大学里获得教授职位。还有一位则是在家庭生活里出现了悲剧：婚姻破裂或者痛失子女。在这样的时刻，第二兴趣——不仅仅是业余爱好——可能发挥重要作用。例如，这位工程师现在知道他在工作上并不十分成功。但是，在公司以外的活动中，例如负责教会资金的管理，他是成功的。一个人可能家庭破碎，但是他能在第二兴趣的活动中发现还有社区这个大“家庭”。

在一个崇尚成功的社会里，拥有各种选择变得越来越重要。从历史上来看，却没有“成功”一说。绝大多数人只期望坚守“适当的位置”。唯一的流动性是向下的流动性。然而，在知识社会里，我们期望每一个人都能取得成功。这显然是不可能的。对许多人来说，能避免失败就行。可是有成功的地方，就会有失败。因此，有一个能够让人们做出贡献、发挥影响力或成为“大人物”的领域，这不仅对个人十分重要，对个人的家庭也同样重要。这意味着人们需要找到一个能够有机会成为领袖、受到尊重、取得成功的第二领域——可能是第二份职业，也可能是平行的职业或社会创业。

自我管理面临的挑战看上去比较明显，甚至非常基本，其答案可能不言自明，甚至近乎幼稚。但是，自我管理需要个人，尤其是知识工作者，做出以前从未做过的事情。实际上，自我管理需要每一个知识工作者在思想和行动上都要成为自己的首席执行官。更进一步来看，这样的转变——从一切听从别人吩咐的体力劳动者到不得不自我管理的知识工作者——也使得社会结构发生了深刻变化。历史上每一个社会，甚至是个人主义倾向最强的社会，都认为两件事情理所当然（即使只是下意识的）：第一，组织比员工更长寿；第二，大多数人从不挪地方。

如今，情况恰恰相反。知识工作者的寿命超过了组织寿命，而且他们来去自如。于是，人们对自我管理的需要在人类事务中掀起了一场革命

查理·芒格：人类误判心理

作者：查理·芒格（伯克夏·哈撒韦公司董事会副主席，沃伦·巴菲特的搭档） 本文是作者1995年在哈佛法学院的演讲
英文下载：http://www.rbcpa.com/Mungerspeech_june_95.pdf

尽管我对人类误判这个主题很感兴趣——上帝知道，我在误判方面已经小有创造。我想，原因之一是我试图解决一下这个我从哈佛法学院毕业时没有解决的问题。

我意识到人类的非理性已有既定模式，但这种非理性如此极端，我毫无任何理论可以解释和解决，不过我看到了它如何极端，也看到它具有模式。我刚开始创建我自己的心理学体系，小部分靠随性阅读，大部分则来自于个人经历，我运用这个模式帮助自己安度此生。后来，我偶然读到《Influence》一书，作者是一位名叫鲍勃·恰尔蒂尼（Bob Cialdini）的心理学家，他年纪轻轻就在一个有2000人教师队伍的学校中脱颖而出，获得终身教席。这本书现在已经卖出30多万本，确实不同凡响。这是一本针对普通读者的理论书，它填补了我粗糙体系中的很多漏洞。在这些被它填补的漏洞中，我想我已经建立起了自己的一套体系，该系统是一个很好用的工具，我愿与你们分享。

我来到这儿是因为行为经济学。经济学如何不变作行为？如果经济学不是行为，它究竟是什么？我认为，很清楚的一点就是，所有真实必须相容于其他真实。如果有这种不相容情况，那就必须加以解决。心理学中若有任何东西是成立的，经济学就必须承认。反之亦然。所以我认为，从事经济学和心理学两者之间跨学科研究的人们，到这儿来完全正确。我想，过去很多年我犯下了很多错误。接下来，我将尽可能多地利用我的时间讲讲下面这个单子：

人类误判的24个标准成因（24 Standard Causes of Human Misjudgment）

1. 低估心理学家称之为“强化”或经济学家称之为“激励”的威力。

你可以说这个东西“众人皆知”，但我也认为在与我同龄的人群中，我这一生都位于最能理解“激励”威力的前5%之列。每一年，我都会惊讶地发现，我对此的认知都在不断增加。

联邦快递的例子是我最欣赏的有关“激励”效果的案例之一。该公司的内部系统有效运作的核心是：每晚，所有的包裹都必须从同一个中央位置快速运出去，而且，如果整个运送过程不够迅速的话，系统也就出问题了。但是在正常运转之前，联邦快递度过了一段糟糕的时期，他们试图进行道德规劝，尝试了世上一切手段。最后，一些人想出了妙招：他们按小时给夜班工人计酬。如果按照不同的轮班情况支付报酬的话，系统会运行得更加良好。你看，这个办法生效了。

在施乐复印机的早期发展时期，乔·威尔森（Joe Wilson）辞去政府公职回到施乐，因为他无法明白为什么更新、更好的机器，销售状况却是如此糟糕，甚至卖不过他们那些功能更差的老式机器。当然，当威尔森到达施乐公司后发现，原来业务员销售老款机器的佣金更为丰厚。

在哈佛，B·F·斯金纳（B.F. Skinner）是一个真正将“强化”视为一个强大工具的人。不过，正如你所知，斯金纳在很多地方都丧失了名誉。然而，纵观哈佛大学实验科学的历史，斯金纳是少数几个顶尖人物之一。他的实验很有创造性，实验结果是“反直觉”的，但这些结论都很重要。搞坏斯金纳名声的是一种我称之为“大锤综合症”（man-with-a-hammer syndrome）的东西：对于一个拿着锤子的人来说，所有的问题都看起来像一个钉子。而斯金纳是学术史上的一个极端。一些聪明人也会患上这种综合症。稍后我们会探讨一下为什么人们会患上这种综合症。

2. 我的第二个因素是简单心理否定。

第一次给我极大触动的事情，是我家一个朋友，她那有着超级健将体格、超好学习成绩的儿子，从北大西洋的一艘航空母舰上驾机起飞后，就再也没有回来过。他的母亲，一位心智健全的女子，从不相信他已经死了。当然，如果你打开电视机，就会发现，那些罪行显而易见的犯罪分子的母亲们，也从来都认为自己的儿子是无辜的。这就是心理否定。有时，真相太残酷了，让人难以承受。所以，你就扭曲它，将之变得可以承受。我们在某种程度上都会这么做。这是一种造成可怕问题的常见心理误判。

3. 由激励导致的偏见，既存在于自己和其所信赖的顾问的脑海中，它创造了经济学家所谓的“代理成本”（agency costs）

关于这方面，我早期的认识来源于一名医生，他经常提着装了一篮子的正常人胆囊，带到位于内布拉斯加州林肯市一家顶级医院的病理学实验室里。在以质量控制闻名的社区医院里，他这么干了五年之后便被开除了。其中一个参与做出开除决定的老医生，也是我家的一位朋友，我问他道：“你说说，他是否认为这是他利用其才华的一种方式”——这个家伙的确医术高超，“每年通过致残、杀害一些人，以及欺诈，来过上阔绰的生活呢？”他回答道：“当然不是，查理。他认为胆囊是医疗祸害之源。如果你真的爱你的病人，就得以最快的速度把这个器官从体内取出。”

这是一个极端的例子，但说服力会较弱。“偏见”存在于任何一个专业领域和任何一个人身上，并且会导致非常可怕的行为。我已经70岁了，但还从来没有见过什么东西距客观真理只有一步之遥。要想见识激励的威力、以及理性但却可怕的行为的力量，如下例子可证：在国防部对在成本外再追加合同费用的做法已轻车熟路后，我们的反应就是在联邦法律中认定此种行为就是犯罪，而且是重罪。

顺便说一句，政府是对的，但这个世界——包括很多法律公司和其他地方——运转的很多方式之一，便是在成本体系之外又增加额外费用。而人的本性，我称之为“激励导致的偏见”，极大地促成了这种做法的泛滥。

人类的思维就是这种方式，这一事实极大地证明了，发明了收银机的人正是我们这个文明中最有卓有成效的圣徒——正是收银机让人难以实施不道德的行为难以发生，每台收银机都是一个伟大的道德工具。而且帕特森（Patterson）自己也清楚这点。他有一个小商店，人们从他那儿偷东西，害他总是赚不到钱。后来，有人卖给他两个收银机，小店立刻就赢利了。当然，他关了商店，开始从事收银机的买卖……

4. 由错误导致的心理倾向所具备的超级力量：偏见来自于人们对前后一致和坚守承诺的倾向，包括对避免或迅速解决认知不和谐的倾向，以及对所有结论——尤其是对已公开表达或者来之不易的结论——自我确认的倾向。

人类的思想跟人类的卵子很相像。卵子有一个“关闭”机制。当一个精子进入后，它就“关门”了，其余的精子就进不来了。人类的思想普遍有这类特征。并不是只有普通人才有这种倾向，物理学院的院长也会有这种倾向。根据马克斯·普朗克（Max Planck，著名物理学家）的说法，真正的创新、重要的新物理学理论从来没有真正被旧理论的捍卫者们所接受。而一个新的捍卫者则相对开放，较少会因为已有的结论而封闭自己的大脑。如果普朗克所描述的人群有这种前后一致和坚守承诺的倾向，使得它们死死抓住固有结论，哪怕是已经出现了证明其不成立的证据，你就能想象你我都是其中一分子的这个人群将会有怎样的行为。

当然，如果你公开了你的结论，就等于你把该结论重重打入自己的大脑。有很多学生冲我们大声喊叫，但他们不是在说服我们，而是在强化他们自己正在的新思想，因为他们大声喊出的正是他们打入自己脑中的。我认为正是教育机构创造了一种氛围，使得这种情况大行其道……从根本上来说，他们是不负责任的机构。在年轻的时候，不要被你喊出的东西禁锢住大脑，这一点很重要。

5. 来自于“巴甫洛夫联想”（Pavlovian association）的偏见，曲解跨越了相关性，成为决策的依据。

我从来没有为此上过心理学或是经济学的课程，不过我倒是在中学生物课上学过巴甫洛夫（巴甫洛夫，1849-1936，苏联生理学家，曾获1904年诺贝尔生理学-医学奖）。他们教了些什么你也知道，比如狗一听见铃声就开始流唾液什么的。那又如何？没有人（哪怕用最小的努力）把它与广阔的世界联系在一起。

事实是，在我们所有人的日常生活中，“巴甫洛夫联想”是一个巨大的、强有力的心理力量。的确，在经济学中，如果没有所谓的“次级强化”（secondary reinforcement）所扮演的角色，我们就不可能拿到钱。“次级强化”其实是一个可以在实验室中论证的纯心理现象。

我认为四分之三的商业广告都在运用巴甫洛夫理论。联想、纯粹的联想是如何起作用的，可以想想可口可乐公司，他们想把公司与一切令人愉悦的景象联系起来：奥运会中的英雄、优美的音乐……凡你想得起的。他们不想与总统们的葬礼相联系。当你看到一个可口可乐广告……联系就真正起效了。

所有这些心理倾向大部分或者全部是在下意识状态下完成的，这让它们显得很“阴险”。现在，你又得了“花刺子模信使综合症”（Persian messenger syndrome）。中亚古国花刺子模的君王，会把带来坏消息的信使处死。你觉得这种情况已经绝迹了吗？那你应该看看CBS的前主席和CEO比尔·佩利（Bill Paley）过去20年的生活。他不听任何一个他不想听的消息。人们知道，如果报信人带给比尔·佩利的是他不想听到的消息，这个信使就要倒霉了。这意味着领导者们陷入了非现实的茧，这是一家巨型的公司，上帝啊，他确实过去20年中做出了一些愚不可及的决策。

现在，“花刺子模信使综合症”仍是生机勃勃。我认为，没有人愿意把坏消息带给执行官们。因此最好的办法是像花刺子模信使那样，离开并躲藏起来，而不是把战败的消息带回家。

说到经济学，在我长长的一生当中，一次又一次看到人们身上发生的一个非常有趣的现象。你们有两个产品，假设它们都是复杂的、技术性的产品。现在你就会想，根据经济学原理，如果A产品的售价是X元，Y产品的售价低于X元，那么，Y产品的销路将比售价高于X元时要好。事实上并非如此。在很多情况下，提高产品价格后所获得的市场份额，要大于把价格降到竞争对手以下时获得的市场份额。但事实上，经济学界直到最近才发现这个再明显不过的道理。

6. 从互换倾向中产生的偏见。包括一个人会按照其他人对他的期望来行动的倾向。

在这方面，查尔蒂尼（Cialdini）做得相当不错。查尔蒂尼称之为“顺从参与者”的那类人，很容易就成为一个容易上当受骗的人。无论如何，互换倾向是一个非常、非常强有力的现象。查尔蒂尼通过一个实验向展示它的力量：他跑到一个校园里，请人们带少年犯去动物园。因为是在校园里，平均每六个人中就有一个答应了他的请求。在他积累了一些数据之后。在同一个校园，他又询问其他人：“喂，你愿意在一周里牺牲两个下午陪一个少年犯到什么地方转转吗？”结果，100%的受访者都拒绝了他。在他问了第一个问题后，他退了一小步，问道：“你愿意抽出一个中午陪少年犯去动物园吗？”至少有一半人同意了。采用了这种策略后，他的成功率是以前的三倍。

现在，如果人类的思想在下意识状态下以那种方式被操纵，而你自己并不知道，我经常说的一句话是：“你就像是只有一只腿而去参加踢屁股比赛的人。”我的意思是，你真是把大把的时间花在了你负担不起的外部世界里。在这个所谓的角色理论中，别人对你的期待是怎样的，你就趋向于以怎样的方式行动，如果再想想社会的组织形式，就会明白，这就是互换。

一个叫琴巴多（Zimbardo）的心理学家曾在斯坦福做了一个试验，他把参与实验者分为两组，一组扮演警察，一组扮演囚犯。两组人都以人们期待的方式把自己的角色付诸行动。五天后，琴巴多不得不停止实验，因为看守们成了虐待狂，而囚犯们变得非常压抑。而在刚开始，实验者都是普通而友好的大学生。这项试验变成了所谓的情境恶魔的经典教程，即使一个好人被放入到糟糕的环境，也可能变成野兽。我的意思是……这很可怕。但是，琴巴多被严重曲解了。不仅仅是互换倾向和角色理论导致了那个实验结果，还有前后连贯和承诺的倾向也起了作用。每一个人，不论他扮演的是警察还是囚犯，表演本身已经打入了脑际。

无论你在哪里，这种前后连贯和承诺的倾向都在影响你。换言之，你的想法可能会改变你的做法。不过，更为重要的可能是，你的做法最终将会改变你的想法。你可以说，每个人都知道这个。我想要告诉你的是，我本人没有尽可能早、尽可能多地了解这个道理。

7. 高夫曼（Henry Kaufman）曾经睿智地谈到过这个：由社会证据（Social poof，即他人的结论，尤其是在天生的不确定性和重压条件之下产生的结论）的过度影响所产生的偏见。

关于这一点，心理学家们常用的一个案例是基蒂·珍诺维丝小姐（Kitty Genovese）的例子。1964年，她被歹徒当街刺杀身亡。当时有50个或者60、70个人，我也不知道究竟有多少人亲眼看到她被歹徒追逐长达半个小时的过程，但是没有一位目击者出手相助，甚至也没有人打电话报警。一种解释是，每个人都看到其他人毫无行动，所以自然而然地产生了这样的社会证据：什么都不做才是正确的做法。依我的判断，用这个理由解释珍诺维丝的例子还不够，它仅是一部分原因。微观经济的想法和收益/损失比率也在其中扮演了它们的角色。我反复地想过，在现实中，心理观念和经济观念互相影响。对这两者都不了解的人简直就是个该死的笨蛋。

一些大商人们也被卷入了这些社会证据的大浪中。还记得几年前吗？有一个石油公司收购了一个化肥公司，随后，每一个大石油公司都跑去买了一个化肥公司。实际上，这些石油公司根本没有更多的理由去买化肥公司，但是他们根本不知道该去做什么。如果埃克森石油公司（Exxon）这么做了，美孚石油公司（Mobil）就有足够的理由这么做。反之亦然。我想现在它们都这么做了，这完全是一场灾难。

如果你想想关于我讲过的教义，也就是强化的力量——你做了某事，后来市场上扬了，你得到了报酬、奖励和喝彩。如果你在市场上打赌，市场就与你相伴。这儿也有社会证据。我的意思是市场上的价格是社会证据的最终表现形式，折射了其他人的想法。你为什么期望共同市场水平一直是有效的，哪怕是在1973-74市场整体处于低谷，亦或在1972年或是什么年头50家大公司都处于它们的全盛时期？如果这些心理上的观念都是正确的，你将会期待一些非理性的浪潮，它们带来了整体水平，因此他们与理智是不协调的。

8. 让这些经济学家爱上有效市场理论的是优雅的数字。

毕竟，数学是他们已经学习了。对于一个拿锤头的人来说，每个一问题都非常像是一个钉子。选择性的真理有一点凌乱，他们已经忘记了伟大的经济学家凯恩斯，我记得他曾说过：“粗糙的正确胜于精确的错误。”

9. 来源于感情、感觉和认识的对比导致的扭曲的偏见

查尔蒂尼在他的课堂上做了一个伟大的实验：他拿了三桶水，一桶热水，一桶冷水，一桶常温水。他让一个学生把左手放入热水中，右手放入冷水中，然后再把两只手同时放入常温的水中。当然，一只手感觉很热，另一只感觉很冷。这是因为人的感觉器官在强烈的对比之下被过度影响了。没有绝对温标，只有相对温度，而且还有量子效应（quantum effect）在其中。

查尔蒂尼举了房地产经纪人的例子。如果一个乡下人到城里来找你买房，你首先要做的就是带他去两套你见过的最贵的房子，然后，再带他去看一些中等昂贵的房子，最后你就能搞定他了。这套办法非常有效，这也是销售员这么做的原因，它总能起作用。

生活中的意外也能对你做同样的事情，它能毁了你的生活。在我那个年代，妇女在结婚前必须一直呆在房子里，我见过一些非常想结婚的女人一手造成了糟糕的婚姻，因为这些女人结婚前的居住条件很差。我还见过一些非常糟糕的再婚，就是为了提高哪怕一点点她们的居住条件（头婚给她们带来的居住条件恶劣）。你们在笑，你会认为你不会做这样的事，但我要告诉你，你会的。

我有一个朋友，靠继承的财产为生。他有一次对我说的话很让我受用。他说：“查利，如果你把一只青蛙放进滚烫的开水中，它会立刻跳出来。但是如果你把它放在温水中，然后给水慢慢加热，最终，它将会被开水煮死。”我不知道青蛙会不会真的如他所说的那般。但是我知道的很多商人的确是如此的。这还是对比现象（contrast phenomenon）。但他们都是些位高权重的大人物。我的意思是，他们不是蠢蛋。当变化一点点靠近你是，你很可能无法察觉。所以，如果你要成为一个具有良好判断力的人，你必须对于这些因为对比在你脑中所产生的扭曲有所反应。

10. 权威人物的过度影响所造成的偏见

我想，关于米尔格伦实验（Milgrim experiment）的心理学论文大概有1600篇。在这个试验中，有一个扮演权威的人，他告诉被实验对象的人他们必须对完全无辜的人持续施予电击。令人惊讶的是，即使被实验者开始变得紧张与动摇，当他们被命令施予最大电击的时候，有超过三分之二的人还是会照做。米尔格伦想通过这个实验展示希特勒是如何成功的，这个实验的确是抓住了这个世界的想象力。从米尔格伦实验的观点来看，纳粹的犯罪活动和希特勒的成功便不难理解。部分原因是政治正确和权威的过度影响力。人类天生具有服从权威的倾向，即使这服从是错误的。

你也许会喜欢下面这个例子：有两个飞机驾驶员，一正一副，正驾驶员是一个权威人物。他们没有在飞机里，而是在模拟状态下完成了这个实验。副驾驶员在模拟状态下被训练了很长一段时间，他知道他的职责就是防止坠机。实验过程中，那个正驾驶员做了一些连傻瓜都能看出来足以导致坠机的操作。但副驾驶员只是安静地坐在那儿，因为正驾驶是权威角色。25%的情况下，飞机都会坠毁。我的意思是，这是一个强有力的心理倾向。它不像一些人认为的那么强大，我们一会儿再谈这个。

11. 来自于“剥夺超级反应综合症”（deprivation super-reaction syndrome）的偏见。包括由当下的或潜在的匮乏造成的偏见，包括可能发生的对几乎已经拥有或从未曾拥有的东西的去除。

我有一只很可爱的小狗，一只“无害”的小狗。唯一让它咬人的方法就是你从它嘴里抢东西。如果你在工会组织中的劳工谈判中试图做出让步，你就会知道，我们每人都会有小狗的那种反应。

我有一个邻居，这位老前辈的房子周围有一片小岛，他的隔壁邻居在那小岛上种了一株小小的松树，大约有三英尺高。以

前，那位老前辈能以180度的视角看到他房前的港口，有了这株小树，他的视角变成了179又3/4度。从此，两人便像Hatfields家族和McCoys家族一样，结下世仇，这种仇怨仍在继续。

我的意思是，人们对那些微不足道的“减少”真够疯狂的。如果你对此有所动作，你就又陷入了互换倾向。因为你们不仅互换友爱，你们还会互换仇恨，并且所有的事情都会升级。这如此巨大的疯狂都源于人们下意识地把自己失去的东西、或者几乎得到又没得到的东西看得太重。

在这方面，新可乐（New Coke）是一个极端的商业案例。可口可乐是世界上价值最高的品牌。我们是它的大股东。我想我们理解这个品牌。可口可乐有很多聪明的工程师、律师、心理学家和广告主管等等。在过去的100年中，他们花了很多时间让人们相信商标有着很多无形的价值。人们会把这个商标与某种口味联系在一起。但他们不会对人说“这个口味改良了”，因为你不能改良一种口味。口味是事关体验的事。我的意思是你可以改良一种去污剂或是什么东西，但我认为你不能把某种口味做什么大的改变。所以，他们得了这种巨大的“剥夺超级反应综合症”。

百事可乐在几星期内推出了装在百事瓶内的老可乐（old Coke in a Pepsi bottle），结果造成了惨败。极端的愚蠢！顺便说一下，郭祖耶塔（Goizueta，可乐当时的CEO）和齐奥（Keough，可乐历史上一位颇有影响的前总裁和公司董事）都是聪明而有趣的人，但正是聪明人做出了这些可怕的、愚蠢的错误。你怎么能够不明白“剥夺超级反应综合症”？但是人们对得和失总不能做出均衡的反应。

12. 源于羡慕/嫉妒的偏见

那些抚养兄弟姐妹或是试图经营法律公司、投资银行甚至一家工厂会对羡慕一词有所了解。我曾听巴菲特不止一次说过：“不是贪婪，而是嫉妒推动着世界前进。”

你又去一次去浏览心理学调查课程，打开目录，你会发现一本1000页的书，它是空白的。关于这方面，学术界有一些盲点，但它是一个拥有强大力量的东西。它在很大程度上都是在潜意识中运作。每一个不理解它的人都呈现出一些他们不应该有的缺点。

13. 源于化学倾向的偏见

我们不用非得讨论这个话题。我们都见过得太多了。不过有趣的是，如果有必要的话，它如何总是导致道德崩溃，而且总是引来人们对它的大力否定。在先前我们谈到的飞行员的例子中，它起到了恶化作用，扭曲现实的倾向，因此，它还是可以忍受的。

14. 来源“错误的赌博强制”（mis-gambling compulsion）的偏见

关于这方面，你可以在标准的心理学调查课程中找到斯金纳做出的对其唯一的解释。当然，他为他的鸽子和老鼠创造了一个可变的强化比率。他发现，这将比任何其他强制模式都能更好地影响行为。他说：“哈，我已经解释了为什么赌博在文明社会中如此有力、让人上瘾。”我认为，在在相当大的程度上，他说的是真实的。但是斯金纳似乎认为这是唯一的解释，但事实是，那些现代机器和技术的遗赠者知道很多斯金纳不知道的事。

如果你去玩老虎机，你会得到栅栏、栅栏、胡桃木。它一次又一次地发生。所有这些你都近距离脱靶了，这就是“超级剥夺反应综合症”（deprivation super-reaction syndrome）。上帝啊，发明了这款机器的人懂得人类心理学吗？对于高智商人来说，他们在你做出决策的地方有扑克器（poker machines）。可以说，你能跟扑克器玩“二十一点”。这个很有趣，我们已经做到了，用电脑来破坏文明。

无论如何，“错误的赌博强制”是一个非常非常强大和重要的东西。看看我们的国家正在发生的事吧：每个印第安人都有一块自留在，每一个河镇，再看看那些被股票经纪人和其他什么人毁了的人们。如果你去查阅标准的心理学教科书，关于这方面的介绍，你几乎什么都找不到，也许会有一句谈到斯金纳的老鼠（Skinner's rats）的话例外。这对那个主题并不是一个充分的介绍。

15. 源于喜欢的扭曲的偏见。包括特别喜欢自己、喜欢自己的种类、自己的主意和结构，还有当被自己喜欢的人误导时，变得极为敏感的倾向。不喜欢的扭曲，偏见即源自那里。喜爱的扭曲的互换和不能恰当地向你不喜欢的人学习的倾向。

如果你看看哈佛法学院某些区域里发生的战争，你能发现，非常聪明的人也陷入了这个几乎是病态的行为。并且这些都是非常强有力、非常基础、下意识的病态倾向，或者至少一部分是下意识的。

现在让我们回到斯金纳，再回顾一下“拿锤综合症”（man-with-a-hammer syndrome）。为什么“拿锤综合症”一直存在？如果你停止考虑此事，这就是激励导致的偏见。他的专业名誉和他的所知密切相关。他喜欢他自己，他喜欢他自己的想法，他把这些想法向其他人表达，这是一致性和承诺倾向。我的意思是，四个或五个基本的心理倾向组合在一起，创造了这个“拿锤综合症”。

一旦你意识到你不能真正购买自己的思想——你能买一小部分，但很大一部分你在世界上买不到——你在生活中已经学到了非常有用的一课。萧伯纳的小说《医生的窘境》（The Doctor's Dilemma）中有一个角色说：“说到底，每一种专业都是针对外行的共谋。”不过它说得并不非常正确，与其说它是共谋，倒不说它是一种下意识的心理倾向更为贴切。

他还告诉你什么对他是有利的。他并不承认他比那个从人体里取出正常胆囊的医生犯下的过错更多。他认为他自己的办法能治疗癌症。他认为他正在对抗的恶魔是最大、最为重要的恶魔。事实上，与你们面对的恶魔相比，他们可能非常微不足道。因此，你在这世上从你的付费顾问那里得到的建议充满了可怕的偏见。对你来说真是悲哀！

有两种解决方式：你可以雇佣你的顾问并提供一个windage factor, 就像当年我做一枪来复枪时做的那样。或者你可以学习你顾问的买卖的基本元素。顺便说一下，你不用学太多，因为你只要学一点，你就能让他解释为什么他是对的。

基本上，它的效果非常糟糕。在我漫长的生活中，我从没见过哪一个管理顾问的报告不是以下面这样的段落结尾的：“这种情况下，真正需要的是更多的管理咨询”每一次都是这样结尾。我总是翻到最后一页。当然，伯克夏公司没有雇佣这些顾问。有时，我有一些非营利机构，在那里，一些傻瓜会聘请顾问。（笑声）

16. 来自于人类头脑中非数学性质的偏见

可以问问可口可乐公司，该公司把可用性（availability）提升为一个长期的信仰。如果有用性能改变行为，你将会喝非常多的可乐（如果可乐总是能得到的话）。我的意思是可用性确实改变行为和认知。尽管如此，虽然我认识到了这一点，但从我个人来讲，我不喜欢它。除非它是做为一个更大的子系统的一部分。不仅仅是缺乏有效性才扭曲你的判断。这个单子上的所有一切都扭曲了判断。我想训练自己在精神层面上对这个单子进行浏览，而不是直接扑向有用性上去。这就是为什么我要用我的方式陈述它。

在某种意义上，这些心理学倾向让事物变得难以获取。因为如果你迅速扑向一个事物，接下来因为你扑向了它，连贯性和承诺倾向把你关了禁闭。额外的鲜活创造了不可获取性。

我认为我们应该讨论一下约翰·古特弗洛恩特（John Gutfreund）。这是一个非常有趣有人类实例。至少在整整一代人的时间里，每一个正统的专业学校都会讲授这个实例。古特弗洛恩特有一个很受信任的职员，但有一次这个职员被意外地发现（不是坦白）向政府说谎，并且做假账，这相当于伪造罪。这个人立即说：“我以前没来这么干过。我今后再也不这么做了。这是绝无仅有的一次。”当然，很明显，他是在试图帮助政府还有他自己。因为他认为政策在通过了一项他反对的法律时保持了足够的沉默。最终，如果政府不准备对所罗门证券工程的债券交易员以足够多的关注，它能成为一个什么样的政府？

无论如何，这个家伙是那个小圈子中的一员。有很多心理学力量在起作用。你认识这个家伙的老婆，而他正站在你面前，你就会产生同情心。他也会向寻求你的帮助。这其中就有很多心理倾向在发生效用。还有，别忘了这个事实：他是帮你赚了大钱的团队中的一份子。无论如何，古特弗洛恩特没有把他撤职，当然，那个家伙此前这么干过，他今后肯定还会这么做。现在看起来你仿佛想让他再干一次似的。也许只有上帝才知道你像什么，但这并不好。那个简单的决定毁了古特弗洛恩特，非常容易就毁了他。

See's Candy 公司（我们的附属机构）有一个关于小老妇人的孤立例子，她把手伸进了公司的钱柜。她说什么？“我以前从来没有这么干过，我今后永远也不会再这么做了。这将会毁了我的生活。请帮帮我。”你认识她的孩子和朋友，她已经30岁左右了，站在糖果店柜台后面，脚踝肿胀。当你是一个老妇人的时候，这并不是一种光鲜的生活。你富有，有权势，她站在那里说到：“我以前从来没有这么干过，我今后永远也不会再这么做了。”她以前没有那么做的可能性有多大？如果你准备一年抓获10起盗用公款案件，有多少是第一次犯案？还有那些以前做过今后还想再做的人，他们又将会说些什么？在See's Candy公司的历史上，他们总是说：“我以前从来没有这么干过，我今后永远也不会再这么做了。”我们撤了他们的职。不开除他们将是有害的，因为这种可怕的行为会蔓延。

记住……这是什么？Serpico? 我的意思是你让那个员工……你已经拿到了社会证据，你染上了激励导致的偏见，你已经有了

很多将导致可怕行为蔓延的心理因素……你所在的地方会腐烂，文明会腐烂。这不是正确的举动。我因为某人带情妇去外国长期旅行而解雇他，当我知道他有妻子和孩子时，我会付给他遣散费。我介意的不是通奸，而是盗用、侵吞。

17. 来源于额外鲜活的证据带来的过度影响的偏见

今天我在这里做这个小小的演讲，我至少损失了3000万美元。因为我曾经买了300股某种股票，那个家伙把我叫回来说：“我还有1500股以上的股票。”我说：“你帮我保留15分钟，我再想想。”这个公司的CEO——在我的一生中我见过许多鲜活的怪异之事，但是这个人算是创了世界纪录。我谈的是关于CEO——但我误判了它。事实是，情况其实十分安全。他马上就要死了。我拒绝买下额外的1500股。结果，它现在花费了我3000万美元。这就大城市的生活。股票很容易买到。因此，很容易误判那些鲜活的证据。Gutfreund 便是如此，他直视着那个男人的眼睛，原谅了这位同事。

18. 由信息带来的精神错乱没有排列在头脑和理论架构中，它创造了健全的普遍性以回应关于“为什么”的问题。同样，由信息导致的错误影响表面上（并没有真正地）回答“为什么”的问题。同样，由于没有适当地解释“为什么”而导致失去应有的影响

我们都知道一些已经失败的人，他们再次尝试并记住教训……就是不起作用。大脑就是不按那种方式工作。你必须在理论架构的基本上排列事实，来回答关于“为什么”的问题。如果你不那么做，你就没法应对这世界。

现在我们来谈谈福耶斯坦（Feuerstein），当古特弗洛恩特犯下大错时，他是所罗门证券的法务官，福耶斯坦知道得要更多一些。他对古特弗洛恩特说：“你必须把它当做一件有关道德和谨慎的商业判断的事件向上汇报。”他说：“这可能不是违法的。可能没有法律义务去这么做，不过你必须把它做为一项谨慎的行为与主要客户的适当交易。”他在至少二到三个不同的场合跟古特弗洛恩特说过上面的话。最后，他不再说了。当然，劝说失败了。当古特弗洛恩特下台时，福耶斯坦也跟他一起下台了。这把福耶斯坦相当大一部分的生活都给毁了。

福耶斯坦是《哈佛法律评论》（Harvard Law Review）的编委之一，但他犯下了一个基本的心理错误。你想劝服某人，你就必须真正地告诉他们为什么。我们在第一课中学到了什么？激励真的那么重要吗？鲜活的证据真的起作用吗？他应该告诉古特弗洛恩特：“你可能会毁了你的生活，让你的家族蒙羞，并丧失你的金钱。”那样说会起到作用。因此福耶斯坦这个聪明、久经世故的律师，在初级心理学上是不及格的。但是你不要那样做。那做起来很难，你知道，要记住的是“为什么”很重要。

20. 由压力导致的精神变化，小的和大的，暂时的和永远的。

我最喜欢的例子是伟大的巴甫洛夫。他把一些狗养在笼子里，这些狗在经过训练后行为都发生了变化。有一次列宁格勒发了大水，水一直上涨，而有一只狗仍在笼中。这只狗遭受到了非常巨大的压力。洪水退去后，巴甫洛夫注意到他们被训练出的个性发生了完全的逆转。作为一个伟大的科学家，巴甫洛夫的余生都用于让狗精神失常，他学到了很多我认为非常有趣的东西。

我从没见过一个对巴甫洛夫的晚期工作有所了解的佛洛伊德学派分析师，我也没见过哪一位律师能够理解巴甫洛夫在这些狗身上的发现与规划、抵消规划和崇拜仪式等等有何关联。我的意思是，在高层面上，对基本心理学的无知是相当显著的。

22. “表态综合症”（say-something syndrome）的发展和组织混乱

关于这方面，我最喜欢的东西是蜜蜂。一只蜜蜂飞出去，找到花蜜后再飞回来。它用跳舞的方式告诉其他蜜蜂花蜜的地点，然后集体出发去采蜜。一些聪明的科学家，比如斯金纳决定做一个实验。他把花蜜远远地垂直放在蜂巢上面。在自然的状态下，没有花蜜是像那样垂直在上的。现在，可怜的蜜蜂没有足够的遗传程序让它来处理如何与其他蜜蜂交流的难题。你也许会想，这只蜜蜂会飞回蜂巢，然后悄悄藏在一个角落里。但是它没有。它飞进蜂巢，“语无伦次”地跳起舞来。我的一生都在跟像这只蜜蜂一样的人打交道。（笑声）这是人类组织中非常重要的一部分，因此，噪音、交换和所有这些我称之为患上“表态综合症”的人不会真正影响到决策。

亚伦·斯沃茨：怎样有效利用时间

总有人说：“如果你把看电视的时间用来写作，早就写出一部小说了！”这话确实令人难以反驳——毫无疑问，把时间用在写小说上无疑要比消磨在看电视上更有意义。但是这个说法隐含了这样一个假设：时间是“可替换的”，你可以轻易地用看电视的时间来写作。但实际上并非如此。

时间的“品质”也不尽相同。比方说，如果在搭地铁时没带记事本，我就很难利用这个时间写点什么；如果一直受到干扰，你就很难集中精力做事。另外，心情也会影响时间的品质：当我感到情绪高昂、信心满满，我就能积极、高效地工作；而当我感到烦闷、疲惫，我就只能看电视消磨时间。

如果你想提高效率，你就要遵守以下原则：首先，你必须充分利用每一品质、每一类型的时间。其次，你要尽量让你的时间变得更加优质。

有效利用时间

选择值得的工作

生命苦短，为什么还要浪费在蠢事上呢？人们总倾向于去做一些简单、轻松的事情。然而我们更应当自问：我是否能做些更重要的事情？如果有的话，为什么不去做呢？然而对这类问题也不能求之过度。（如果你完全遵循这个逻辑的话，最终你就会质疑自己为什么没有在做世界上最重要的事。）但是，前进的每一小步都会让你变得更有效率。

这并不是说你应该终身忙于处理世界最大难题，至少我肯定没有。（毕竟我现在还在写这篇文章嘛！）但这确实是我衡量自己生活的标准。

一心多用

一个常见的误解是：如果我们只专注于一件事情的话，我们会做得更好。我认为这说法并不可信。此时此刻，我就在做许多不同的事——调整坐姿、舒活肌肉、喝饮料、清桌子、和我的兄弟在线聊天，当然还有写这篇文章。在过去的一天里，我写了文章、读了书、吃了东西、回了邮件、和几位朋友聊天、购物、写了其他几篇文章、备份了硬盘，还整理了我的阅读书单。在过去的一周里，我也做了许多事：我参与了好几个软件项目的开发，读了几本书，学了几种编程语言，等等等等。

一心多用，会让你在不同品质的时间段里都有事可做。另外，如果你觉得做不下去或者实在无聊的话，你总可以找到别的事情来做。（这也能让你的头脑活络活络，很多原本看似难以解决的问题也会迎刃而解。）

一心多用也会让你更富创造性。所谓创造性，即是将你在别的领域学到的知识应用于当前的工作中。如果你同时在做着不同领域的多个项目，那么你很容易就能借用许多想法了。

写个“待做事项清单”

找出一堆要做的事情来并不难——人们总有无数目标想要达成。但是如果你试图把它们全都记在脑子里的话，你的大脑很快就会转不动了——同时记住所有事情的心理压力简直能把你逼疯。解决之道其实很简单：把它们都写下来。

一旦你写成了这样一张“待做事项清单”，你就能一项一项、有条不紊地做事了。现在我手头上就有一张“待做事项清单”，上面依次写着：编程、写作、思考、带口信、阅读、听、观察。

很多大项目都会包括多种不同的小任务。比如说，写这篇文章这个活动，除真正写作之外，还包括了阅读有关拖延症的文献、构思新章节、遣词造句、发邮件向他人咨询等等事项。当你有合适的时间的时候，你就能立马开始工作。

让“待做事项清单”融入生活

一旦写成了这样一张“待做事项清单”，你就要记得多看看它。怎么保证能多看它呢？最好的方法就是让它出现在你无论如何

都能看到的地方。比方说，我会在桌上放一摞书，其中最近正在读的那本放在最上面。当我想要找本书看看的时候，我只需抓起最上面那一本看就行了。

我也是这样处理电视节目和电影的。每当我找到一部据说值得一看的片子，我就会把它拷贝到我电脑上一个特殊的文件夹里。当我想找个片子看看的时候，我就会直接打开那个文件夹。

我还想了些别的更有刺激性的方法。比如说，写一个程序，好在我刷博客的时候弹出一个“待读”列表。或者设置一个弹出窗口，在我放空的时候弹出来，提示我有什么事情可以做。

减少物理限制

随身带上纸和笔

差不多所有我认识的、做事有效率的人都会随身带着笔记本之类的东西。纸和笔都在任何情况下都能立马拿出来使用——你可随时写东西交给别人，做笔记，或者涂鸦想法。我甚至曾经在地铁上写过一篇完整文章。

（以前我也是随身带着纸笔的，但是现在我随身带着的是智能机。虽然它不能像纸笔一样，让我可以写东西交给别人，但是它让我随时都有东西可看，比如电子邮件。我也可以随时将笔记直接推送到邮箱。）

避免干扰

对于需要全神贯注的工作，你就应当避免受到干扰。最简单的方法是去个别人找不到你的地方。或者你还可以和周围的人商量好，“当我的房门关着的时候不要来打扰我”，或者“如果看见我带着耳机，就不要跟我说话，在QQ/gtalk上给我留言就好了”（这样，你就可以等到空闲下来之后再回复）。

但是你也别做的太过头。如果你的工作毫无头绪，或者你纯粹是在浪费时间的话，你就应当把手中的事情暂时放下，去做些别的事情。去帮别人解决问题，绝对比你枯坐在那里刷新闻更好。这就是为什么要和周围的人约法三章：当你无法集中精力的时候，人们可以来打断你。

缓解心理束缚

去吃饭，去睡觉，去锻炼

在你感到饥饿、疲惫或焦躁不安的时候，时间的“品质”也差。解决之道很简单：去吃饭，去睡觉，去锻炼。但即使是这么简单的事，我自己也做的不好。有时候我不想起身去找吃的，所以就一直饿着肚子工作到很晚，直到最后累得都不能出去吃饭了。

人们很容易对自己说：“我已经很累了，但是我还不能睡觉——我还有事情没做完。”但其实如果你小睡一会儿，剩下的“劣质”时间就会变成“优质”时间，你的效率会更高。何况，早晚你总是要睡觉的。

其实我并不经常锻炼。所以我劝大家“多锻炼”的话，我本人并不够格。但是我正在尽我所能地增加锻炼：如果我要躺在床上看书，我就会趁机做仰卧起坐；如果我要走路去什么地方，我会用跑的。

与开朗的人为伍

缓解心理束缚要比减少物理限制难得多，但是还是有解决方法可循，比如跟开朗的人交朋友。就我自己的经验来说，我发现在和保罗·格拉汉姆（Paul Graham）或者丹·康诺利（Dan Connolly）聊过之后，自己更能享受工作。保罗和丹他们简直就是在辐射正能量啊！人们往往认为只有远离人群、把自己封闭在房间里，才能真正开始工作。但这样做往往非常低效。

分担工作

如果你的朋友们不够开朗，跟他们一起分担工作、解决难题，也会让工作变得简单得多。一方面，你的心理压力会随之分散、减轻。另一方，有人在旁边敦促你，你也更能集中精力。

拖延症与精神力场

到目前为止，上述一切方法都还没有触及核心：拖延症。每个人都有拖延症，你并不是特例。但是这并不意味着你不能想办法去克服它。

拖延症是什么？从旁观者的视角来看，所谓拖延，就是你选择去做“有趣的事”（比如玩游戏），而不去做正经事。（通常这会让旁观者觉得你既懒惰又散漫。）但真正的问题在于，犯了拖延症的你，脑袋里究竟在想什么？

我曾经花了很长时间来思考这个问题。我能给出的最好解释是：你的大脑给每个任务事项施加了一种“精神力场”（mental force field）。玩过磁铁吧？磁铁的同极相斥。如果你移动两块磁铁，你就能模糊地感受到磁场的界限。如果你把两块磁铁的相同磁极放在一块，磁场的作用力就会将磁铁互相推离。

精神力场就和磁场类似。它既不可见也不可碰触，但是你也可以模糊地感觉到它的界限。你越是向它靠近，越是想完成某事，精神力场产生的排斥力也越大，会把你直往反方向推。

就好像你不能靠蛮力让两个相斥的磁极挨在一起（你一松手，它们就会自己弹开），我也从来没能依靠纯粹的自我克制力来克服精神力场。你应该足够机灵——你要做的，只是转动磁极。

那么，究竟是什么造就了心理力场？我认为主要有两大因素：

- 1.工作本身难度大
- 2.工作是被指派的

难度大的工作

分拆工作

工作困难的第一个原因，是它太过庞大了。比如说，你想要设计一个食谱管理器程序。没有人真的能够坐下来立马写出一个食谱管理器。这是个目标，而不是具体可行的事项。所谓事项，是一个具体的步骤。许许多多这样的步骤加起来才能够达到你的目标。对于设计食谱管理器这项工作来说，第一项要做的事大约是：“画一个界面草图，展示一张食谱”。而这个，是你可以立马着手进行的。

当你前进了第一步，第二步、第三步就会逐渐明朗：你要构思一个食谱的组成，这个管理器需要什么样的搜索机制，数据库的结构是怎样的，等等。如此一来，你就会有一个接一个具体事项要完成。而当你逐渐对这项工作熟悉起来之后，原先的难题也就变得容易多了。

对于我的每一个大工程，我都会思考下一步能做些什么，然后把它们加到我的“待做事项清单”里（见上文）。而当我完成了某个事项，我也会在清单里加入下一步的计划。

简化工作

还有一类工作之所以会让你感到困难，是因为它太复杂了。如果你觉得写本书太难，那么就先写一篇文章。如果写一篇文章对你来说还是太难，那么就先写一段小结。重点是，你现在就应该动手。

一旦你动手做事，你就能更准确地认识它，更好地理解它。毕竟，改进已有的东西总比重新创造要容易得多。如果你的那段小结写的不错，那么没准你就能根据它写出一篇文章，然后写成一本书。一小步接着一小步走，就能写出一本完整的、不错的书。

多思考

难题的解决往往赖于灵光一闪。如果你对这个领域还不熟悉，你首先要做的当然是研究——看看别人都是怎么做的，从而对该领域有一个总体的了解。然后处理一些比较简单的问题，以验证你是否已经具备了需要的能力。

被指派的工作

被指派的工作，是指那些你被要求完成的工作。大量心理学实验发现，如果你试图“激励”人们去做某事，那么人们往往更不愿意去做；就算做了，也会做得很糟糕。奖励和惩罚这样的外在激励（external incentives）似乎杀死了心理学家所谓的内在激励（intrinsic motivation）——即你发自内心的兴趣。（在社会心理学界，这是得到最广泛验证的发现之一。有超过70项研究证明，奖励会降低人们对完成任务的兴趣。）我们的大脑似乎并不喜欢接受被指派的工作。

奇怪的是，这一现象并不局限于外人——甚至当你要求自己做事的时候它也可能会出现。如果你告诉自己：“我应该做这个。这是现在最重要的事情。”那么忽然之间，这件事就变得艰难无比。但是如果这时候能有另一件事成为所谓“现在最重要的事”，那么之前的那个就似乎变得容易起来。

创造假任务

要摆脱上述困境，有一个相当直接的解决方案：如果你想要做某事，就告诉自己去完成另一件事。但不幸的是，有意欺骗自己并不是这么简单的，因为你对自己的花招一清二楚。所以，你需要找些更迂回的方法。

一个方法是，让别人来给你指派工作。最常见的例子要数研究生写毕业论文了。写毕业论文可说是一项非常艰巨但又必须完成的工作。因此，为了逃避它，研究生往往乐于完成其他的困难的任务。

这个方法之所以可行，需要三个前提：其一，这项被指派的工作必须看起来非常重要（你只有完成毕业论文才能拿到学位）；其二，这项工作必须非常艰巨（你要写数百页，要展示出你最好的研究）；其三，即使推迟一段时间完成也并非什么大问题。

不要给自己布置任务

人们常会对自己说：“我需要把所有事情放一放，集中精力静下心来，把这篇文章写完。”更糟糕的做法是自我奖励，比如对自己说：“如果我写完了这篇文章，就去吃块糖。”而最要命的，是让别人来强迫你做事。

所有这些情况都相当常见——我自己每样都试过。但是它们只会降低你的效率，因为你都是在给自己指派工作。一旦如此，你的大脑就会尽其所能地逃避、拖延。

让事情变得有趣

人们常觉得一项工作如果艰巨，就不会有趣。但事实上，它可以一件成为最令你愉悦的事。一个棘手的难题不仅会吸引你投入其中，还会让你拥有豁然开朗之后的那种绝妙成就感。

所以，做好一件事的秘诀，并不是说服自己必须去做，而是说服自己这件事很有趣。如果这件事并不是那么有意思，那么你也要让它变得有趣起来。

我第一次认真运用这个方法，是在大学里。当时我被要求写几篇文章。当然写文章并不是什么特别艰巨的任务，但是这项工作是强加给我的。毕竟，有谁会没事闲的写上好几页纸，讨论两本书的关系呢？所以我努力让它变得有趣起来。比方说，我尽我所能地模仿各种演说体，将每个段落都写成一种不一样的风格。（ps.这也能增加字数。）

让工作变得有趣的另一个方法，是同时解决更普遍、更笼统的模型问题。比如说，如果你要设计一个网络应用程序，你可以试着搭建一个网络应用程序框架，然后把你完成的那个具体程序当作基于这个框架的个例。这样不仅这项工作变得更有趣，你获得的成果往往还更有用。

小结

关于效率确实存在许多误区——比如说时间是“可替换的”，专注做一件事会更高效率，自我奖励能提高效率，艰巨的工作毫无乐趣可言，拖延症是不正常的……这些误区的共同本质在于：工作有违天性。

或许对大多数人的大多数工作来说，确实如此。但是你难道真的非要写无聊的文章或者毫无意义的备忘录不可吗？如果社会

强迫你这样做，你就要为自己的内心发声，大声说不。

但如果你要做的是有价值的、富有创造性的事，那么就一定不要将你的大脑孤立起来。高效的真正秘诀恰在于聆听你自己身体的声音：饿了就去吃饭，累了就去睡觉，觉得无聊了就先做点别的，以及，做有趣的事情。

这看起来是如此简单，没有花哨的语言，不必有坚强的自制力，也不需要成功人士的人生指导。它几乎就像是常识一样。但是社会的压力使我们误入歧途。

如果你想要变得更高效，很简单，是时候转个身了。

来源：果壳网guokr.com http://www.guokr.com/link/52795/?basket_id=1786

能量管理而非时间管理

作者:托尼·施瓦茨 (Tony Schwartz)

史蒂夫·万纳 (Steve Wanner) 今年37岁,已婚,有4个年幼的孩子,他是安永会计师事务所 (Ernst & Young) 一位德高望重的合伙人。我是在一年前认识他的,当时他每天要工作12到14个小时,总是觉得筋疲力尽,就连晚上也难得和家人欢聚,这让他深感愧疚和不安。他睡眠不足,没有时间运动,很少正常吃饭,不是随便抓点什么匆匆填进肚子,就是坐在办公桌旁边干边吃。万纳的经历并不鲜见。我们大多数人都用延长工作时间的方法来应对日益繁重的工作任务,这不可避免地会影响到我们的身体、心理和情绪。而对于企业来说,这必将导致员工的工作积极性降低、精力涣散、离职率居高不下、医疗成本激增。在过去5年里,我和EnergyProject公司的同事们为一些大型组织提供了咨询和培训服务,与数千位领导和管理者有过合作。值得注意的是,这些高管都不约而同地告诉我们:为了在工作压力面前挺住,他们把自己的发条越拧越紧,感觉就要崩溃了。

延长工作时间之所以不可取,是因为时间是一种有限的资源。相比之下,能量则不同。物理学将能量 (Energy) 定义为工作时可资使用的潜在能力,对于人类来说,能量主要来自4个源泉——身体、情绪、思想和精神,通过形成特定的习惯,以上每个源泉都能为人类系统地增加并定时补充能量。所谓特定的习惯,就是有意识地按照严格的时间表进行日常活动,并尽快使它们转变为无意识的、自动自觉的行为。为了有效地给员工补充能量,组织的着眼点必须从“向员工索取更多”转移到“为员工付出更多”,这样,他们才会鼓足干劲,才能为每天的工作投入更多。要想让自己的能量得到恢复,人们就必须认识到耗尽能量是一种代价惨重的行为,只有如此,他们才可能不管在什么情况下都自觉地修正这种行为。

为了更好地管理自己的能量,万纳设定了一系列习惯和行为,他的生活由此焕然一新。他将睡觉的时间提前,戒掉了曾使他不得安眠的酒类。这样,他醒来时会觉得精力充沛,更想去运动——现在,晨练几乎成了万纳一道雷打不动的作息程序。还不到两个月,他就减掉了15磅。晨练回来后,他会与家人围坐在一起吃早餐。万纳的工作时间仍然很长,但他一直有规律地恢复和补充自己的能量。他不再把午餐拿到办公桌边来吃,而且早上和午后常常去户外走上一圈。晚上回家后他比以前也要轻松许多,与妻子和孩子相处得更加愉快。

别看这是一些简单的习惯,它们能对整个组织产生巨大影响。我们在美联银行 (Wachovia Bank) 对一组员工试行了一项能量管理计划,然后将他们的绩效与对照组员工进行比较。就发放的贷款等多项财务指标而言,参与该计划的员工的绩效表现均优于对照组。参与者还报告说,他们的客户关系显著改进,工作投入度和个人满意度都得到了大幅提升。在本文中,我将详细描述我们在美联银行开展的研究。然后,我会将EnergyProject公司使用的一些方法介绍给高管和经理人,告诉大家如何才能增加能量或者定期补充工作能量。我的前任合伙人吉姆·勒尔 (Jim Loehr) 在对运动员所做的基础研究中开发了一些核心理念,我们的方法就是根植于这些理念,并对其加以深化和扩展。

美联银行:高能量创造高绩效

绝大多数大型组织都很舍得在技术、知识和工作能力培训方面为员工花钱,但很少有组织会帮助员工积蓄并保持他们的能量,这些组织总以为能量是员工生来就该有的。事实上,员工的能量增强了,他们就可能以更高的投入度和更强的耐力在更短时间内完成更多的工作。我们在美联银行的试验就证实了这一点。

2006年初,我们在新泽西西南部的12家美联银行地区分行中抽选106位雇员,为他们安排了由4个模块组成的课程。每个模块都有所侧重,分别对能量来源的4个主要层面进行加强。每个月我们都组织20到25人听一次课,这些人既有高层领导,也有初级管理者。我们还为每位参加者安排一位他的同事,在每次课程间隙为他们提供支持。我们就近从那些分行中找出部分层级相当但没有参加培训的员工,根据美联银行的关键绩效衡量指标,将他们与培训参与者进行绩效比较。为了确立一个可靠的比较基准,我们采取了多项衡量指标,考察的是绩效同比变化 (year-over-year percentage change)。在最初的3个月,从名为“三大项” (来自三类贷款的收入) 的指标来看,参与者的同比增长率比对照组高出13个百分点。而在存款收入方面,参与者的同比增长率则比对照组高出20个百分点。虽然具体的增益每月各不相同,但除少数个例以外,在能量管理计划结束之后整整一年里,参与者的绩效仍继续遥遥领先于对照组。当然,我们不排除其他变数对这些结果也会有所影响,但尽管如此,参与者始终如一的卓越绩效还是显而易见的。(参见副栏“能量补充计划如何为美联银行提高生产力”) 我们还询问参与者,该计划对他们自身有哪些影响,有68%的人报告说,该计划在他们与委托人和客户的关系方面产生了积极的影响;71%的人说,该计划对他们的生产力和绩效产生的积极影响是显著或重大的。我们从安永、索尼 (Sony)、德意志银行

(DeutscheBank)、诺基亚(Nokia)、INGDirect、福特(Ford)和万事达卡(MasterCard)等其他大型公司的领导人那里也搜集到了大量轶闻证据,足以证实这种方法的有效性。

好身体产生高能量

我们的计划首先从对体能的关注开始。谁都知道营养不良、缺少运动、睡眠不足和休息不够会降低人的基础能量水平,削弱他们的情绪控制力和专注力。然而,现实中许多高管都无法将健康有益的行为坚持下去,因为生活中牵扯他们精力的事太多了。

在该计划的参与者开始寻求提高体能的方法之前,我们首先让他们对其能量水平做一个评估,针对身体、情绪、思想和精神这4个能量来源,各回答4道问题(参见副栏“你是否正一步步陷入能量危机?”)。平均统计下来,参与者对这16道问题中的8到10道给出了否定回答,这意味着他们可能常常不吃早餐,无暇去向他人表达赞赏,很难一次只专心做一件事,或者难得花时间做一些自己认为有意义的事情,等等。虽说大多数参与者都知道这些行为的害处,但是我们将所有害处集中罗列出来,还是令他们感到了不安,他们犹如受到当头一击,开始清醒过来。此项评估让员工看到他们在能量管理上最为欠缺的地方。我们还请参与者填写了一些表格,目的是让他们更深入地认识到运动、饮食和睡眠对其能量水平的影响有多大。接下来是帮他们建立一些能够增强、恢复和补充体能的习惯。加里·法罗(GaryFaro)是美联银行的一位副总裁。在该计划开始时,他体重严重超标,饮食不规律,从不按时做运动,总是没完没了地工作,通常每晚最多只睡五六个小时。在我们接触过的领导者和经理人之中,像他这样的不在少数。在计划实施过程中,法罗开始定期进行循环系统和力量的训练。他开始在指定的时间就寝,使睡眠时间得以延长。他还改变了自己的饮食习惯,从前他每天只吃两顿饭,每顿都暴饮暴食,用他自己的话说,“那简直就是狼吞虎咽”。而现在他每隔3个小时吃一顿饭,再搭配一点小吃,每餐的饭量都比原来小。这样做的目的是帮助他在一天之内均衡葡萄糖水平,避免摄入量忽高忽低。在此过程中,他减掉了50磅的体重,能量水平有很大提高。法罗说:“以前,当我必须专心投入某项攻坚任务时,我会把它放在早晨来做。而现在我再也不必这样做了,因为我发现下午5点的时候我的注意力和早上8点时一样集中。”

法罗采纳的另一个主要习惯是,在一天的工作当中,间或离开办公桌休息片刻。这种休息的好处在生理学上是有依据的。“亚昼夜节律”(ultradianrhythms)是一个90到120分钟的周期,在此期间,我们的身体逐渐从精力旺盛的状态过渡到生理上的低谷期。在每个周期即将结束时,身体就开始渴望进入恢复期,它会发出一些信号,包括坐立不安、打哈欠、饥饿、走神,但我们许多人不把这些当回事,继续埋头苦干。结果,随着一天工作的结束,我们的能量储备——剩余潜能——也被消耗殆尽了。

我们发现,间或休息一下来补充能量能够提高和稳定绩效。休息的质量比时间更为重要。如果你能养成定时放下手头工作休息的习惯,真正做到张弛有度,那么你就有可能在短时间内(甚至是几分钟内)得到很好的恢复。休息的方式多种多样,你可以和同事聊聊工作以外的事,可以打开iPod播放器听听音乐,也可以在办公楼的楼梯上下走几个来回。虽然在大多数组织文化中,休息都不值得称道,也不符合许多事业有成者的观念,但休息的确给我们带来很多益处。

马修·兰(MatthewLang)是索尼公司位于南非的一家分公司的董事总经理,他采纳了与法罗相同的一些习惯,包括午后散步20分钟。在散步的过程中,兰不仅在思想和情绪上得到休息,在身体上得到了锻炼,而且还闪现出一些绝妙的创意。这是因为,在散步时大脑不是处于主动思考的状态,这样,原先占主导地位的左脑就让位于右脑,而通观全局、进行富有想象力的跳跃性思维正是右脑的强项。

好情绪提高能量的质量

不管外部压力有多大,人们只要控制好自己的情绪,就可以提高能量的质量。为做到这一点,我们首先必须弄清楚自己的情绪在一天工作的各个时段中有什么变化,这些情绪对我们的效率有何影响。大多数人都发现,当自己情绪愉快的时候,往往就是绩效最高的时候。我们可能会惊奇地发现,一旦自己不在这种状态,我们的绩效就不理想,或无法有效地领导下属。

不幸的是,如果不时休息,我们在生理上就无法长时间保持积极乐观的情绪。当面对严酷的要求和意外的挑战时,我们就容易情绪低落,常常在一日内数度产生“战斗还是逃避”的想法,而且动不动就会发脾气、不耐烦,整天忧心忡忡,没有安全感。这种思想状态会耗尽人的能量,在人际交往中制造摩擦。这种“战斗还是逃避”的情绪还让人无法进行清醒和理性的内省。【天,我现在就是这种状态】不过,一旦高管们明白哪些类型的事件会引发他们的消极情绪,他们就会更好地控制自己的反应。

有一个简单而有效的习惯可以驱散消极情绪，我们称之为“买时间”。做深呼吸就可以达到这一目的。慢慢地呼气，持续5到6秒，你会感到身心有所放松和恢复，“战斗还是逃避”的反应也消失无踪。西田富士夫（FujioNishida）是索尼欧洲分公司总裁，他刚开始与我们合作时有个习惯，每当遇到难事，他就会点上一支烟——每天至少两到三次，但其余的时候他并不吸烟。我们把这种深呼吸的方法教给他，结果立竿见影，西田发现，自己不再需要香烟了。我们的结论是，吸烟并不能让压力得到释放，真正起作用的是深呼吸所带来的放松。另一种可以有效地带动积极情绪的习惯是向他人表达赞赏，这种行为对于接受者和施予者都有好处。赞赏可以用不同的方式来表达，例如写张便条，发份电子邮件，打个电话，或是聊聊天——赞赏的内容越是详尽具体，效果就越好。高管们可以像建立其他习惯一样，为此安排一个特定时间，这样会大大提高成功的几率。本·詹金斯（BenJenkins）是北卡罗来纳州夏洛特市（Charlotte，NorthCarolina）美联银行总行的副董事长兼总裁。他把对员工的赞赏安排在给他们做辅导的时候，同时还定期安排时间，与自己的下属共进午餐或晚餐。此前，他只有在听直接下属汇报每月账目，或是给他们做年度绩效回顾时才会和他们坐在一起。而现在他会一边吃饭，一边对他们的成就予以肯定。他和他们谈生活谈理想，而不是手头的任务。【看来那些公司所谓的领导差远了】

最后，我们可以学着换一种方式来讲述自己生活中发生的事件，以此来培养积极的情绪。通常，身处冲突旋涡中的人会把自己看成是受害者，遇到难题就怨天尤人。但是，在某种特定情形下发生的事实是一回事，我们如何解读这些事实又是另外一回事，认识到这两者之间的差异是非常重要的。许多与我们合作的人都惊奇地发现，自己可以选择不同的角度来看待某个特定的事件，而叙述这一事件的方式也会对自己的情绪产生重大影响。我们教他们不论在何种情形下都叙述那些最令人振奋、最能给人鼓劲的故事，当然前提是不否认或粉饰现实。如果想换个方式讲故事，最有效的方法是通过三种新的“透镜”来看待这种情形，而不是以受害者的眼光去看世界。例如，透过反向透镜看一看，他们就会自问：“冲突中的另一方会怎么说？在这样的情况下他会这样说？”透过长焦透镜看，他们会问：“半年后，我将会如何看待这一情况？”透过广角透镜看，他们会问自己：“且不论这个问题结果如何，我能从中学到些什么？会取得怎样的进步？”每一个透镜都能帮助我们更有意识地培养更为积极的情绪。

尼古拉斯·巴宾（NicolasBabin）是索尼欧洲分公司的企业传媒总监，当索尼在2006年接连遭遇电池召回事件时，他成了焦点人物。他常常要接听记者们打来的电话，时间一长，他发现自己的工作越来越让人筋疲力尽、灰心丧气。在进行了透镜练习之后，他开始想办法发掘自己角色中更为积极和有益的一面。他说：“我意识到我可以抓住这个机会，在记者们面前表现得亲切随和一点，巩固彼此之间的关系，并通过直面问题、诚实作答来增强索尼公司的可信度。”

集中思想可以加强能量【身体、情绪、思想、精神】

许多高管认为，如果有一大堆任务摆在面前，就必须同时着手处理，但实际上，这种做法会降低工作效率。一心多用的代价是高昂的，将注意力从一项任务暂时转移到另一项——例如放下手头的工作去回复电子邮件或打电话——会延长完成主要任务所需的时间，最多的会延长25%，这种现象就是所谓的“切换时间”。【貌似是，已经有所体会了】如果你能在90到120分钟内集中全部精力去做一件事，然后好好地休息一下，接着再全力投入下一项活动，那么你的效率就会高得多。我们将这类工作时段安排称为“亚昼夜节律的冲刺”（ultradiansprints）。

如果你发现自己难以做到专心致志，那么你可以通过制定习惯来减少科技给生活带来的无情干扰。在我们的能量管理项目中，我们首先为高管们安排了一项练习，迫使他们直面分心所造成的影响。我们让他们在不时被打断的情况下完成一项复杂的任务，结果他们说，这种体验和他们的日常经历差不多。

丹·克卢纳（DanCluna）是美联银行的一位副总裁。为了让自己的注意力更加集中，他设计了两套习惯。第一套是，当他需要专注于某项任务时，他就会离开办公桌进入会议室，躲开电话和电子邮件的打扰。现在，他完成一份报告所用的时间只有过去的三分之一。克卢纳制定的第二套习惯是用在他和分行金融专家会议上，这些专家都向他汇报工作。以前，只要在开会过程中电话铃一响，他就会去接听。结果，原计划一个小时的会议常常要拖上两个小时，而他也很少能集中精力去听任何一位专家的意见。现在，克卢纳将开会时打来的电话转到了语音信箱，这样他就能专心和面前的人讨论问题，等到会间休息的时候，再去一一回复语音信箱中的留言。前面提到的安永会计师事务所的万纳是个工作积极、干劲十足的人，过去，他总是一听到邮件到达的提示音就赶紧回复，结果一整天下来，他不断被电子邮件打扰。后来，他为自己制定了一项习惯，每天只查看两次电子邮件——上午10:15查看一次，下午2:30查看一次。以前，他总是被这些邮件弄得手忙脚乱，却仍然无法一一及时回复，而现在，他每次打开收件箱后，花上45分钟时间集中精力进行处理，结果发现一次就可以把所有的邮件全部搞定。万纳还把他的习惯告诉了那些定期与他通过电子邮件来往的人，让他们有个心理准备。他说：“我告诉他们，如果情况紧急，需要我立即回复，他们可以给我打电话，我随时恭候。”结果，9个月过去了，他还没有接到一个这样的电话。

迈克尔·亨克（MichaelHenke）是安永会计师事务所的一位高级经理，在去年冬天忙季开始时，他召集自己的团队成员开会，对他们说在一天内的某些时段，他将关掉自己的Same-time（一种公司内部即时通讯系统）。他说，这样做的结果是团队

的人遇到问题时想找他不是那么方便了。像万纳一样，他让自己的团队在遇到紧急状况时给他打电话，但实际上他们很少这样做。他还鼓励他们在一天中定时休息、按时吃饭。最后，他们按照预定计划完成了忙季的任务，而且赢利额超过了那些没有推行能量补充计划的团队。亨克说：“我们在较短的时间内完成了相同的工作量，真是一举两得。”

调动思想能量的另一种方法是系统地专注于能够带来最长远优势的活动。人们对于极具挑战性的工作，往往不是干脆避而远之，就是到了最后关头才匆忙上阵，除非事先特意给它安排好时间。与我们合作的高管制定了多种习惯来帮助自己集中能量，其中最有效的一种习惯是每天晚上确定出第二天最重要的挑战，把它作为次日早晨上班后的首要任务。让·吕克·迪凯纳（JeanLucDuquesne）在巴黎的索尼欧洲分公司担任副总裁。过去，他和许多人一样，一到办公室就立刻去回复电子邮件。而现在，他尽量把每天上班后的第一个小时用来集中处理最重要的问题，结果他发现，常常是到了上午10点钟的时候，他自己这一天好像就已经硕果累累了。

精神追求可以激发能量【身体，情绪，思想，精神】

当人们的日常工作和活动与他们最为珍视的、能够赋予他们意义感和目的感的东西相一致时，他们的精神能量就会发挥作用。如果他们正在做的工作对他们真的很重要，他们通常就会感到精力充沛、注意力集中，并能够持之以恒地坚持下去。遗憾的是，高要求、快节奏的职场生活让人们很少有时间去关注这些问题，许多人甚至没意识到，生活意义和目的的追求也是能量的潜在源泉。不过，如果我们在推行能量管理计划时，一上来就关注到精神层面，它所起的效果可能会微乎其微；只有当参与者在其他几个层面上形成了习惯，并尝到了其中的甜头之后，他们才会明白关注自己更深层次的需求将对工作效率和满意度产生显著的影响。

安永会计师事务所的合伙人乔纳森·安斯帕赫（JonathanAnspacher）是从向自己提出一连串问题中受到启发和鼓舞的，他从中找到了哪些事情对他是最有意义的。他告诉我们：“我认为，我们应该做些反省，问问自己希望别人想起你这个人时，脑子里是怎样一种印象？你肯定不愿意让别人觉得你是一个工作狂式的合伙人，从早到晚就知道干活，让手下人也跟着受罪。如果我的孩子打电话给我，问我‘你能来看我们乐队的演出吗？’我希望回答他‘好的，我一定去，而且要坐在第一排。’我可不想当那样的父亲：走进音乐厅，坐在最后一排，开着黑莓手机，一来电话就立刻跑出去接听。”

为了从精神中获取能量，人们需要理清优先事项，并以此为准在三个方面制定习惯：1做自己最擅长和最喜欢的工作；2有意识地为生活中最重要的领域分配时间和精力，认真工作，关心家庭、健康和他人；此外，还要3在日常行为中奉行自己的核心价值观。在发掘自己最拿手和最喜欢做的事情时，你要意识到这两者并不一定是彼此重合的。做你非常擅长的工作时，你可能会得到许多好评，但你却无法从中获得真正的享受。反过来，有些事情是你特别想做的，但你也也许没那方面的天分，你若想在这些事上获得成功，就得付出远远超于常人的能量。

为了帮助参与我们项目的人发掘自己的强项，我们要求他们回顾过去几个月中的工作经历，至少找出两个让他们觉得多产高效、愿意全身心投入、充满灵感和成就感的“得意之处”。然后，我们让他们对这些经历进行解析，具体找出是哪些因素给予他们如此的激励，他们在从事这些工作时又发挥了哪些才能。比如说，如果他们觉得自己的领导策略是一个得意之处，那么担任某个创新项目的负责人是否会是一件让他们感到最有劲儿并且最想参与的事？或者，他们在此过程中运用的技能是否得心应手？最后，我们让他们制定一种习惯，以鼓励他们在工作当中多去做那些他们自己既喜欢又擅长的事。参加项目的一位高级领导人意识到，他最不喜欢做的一件事就是阅读和总结那些巨细靡遗的销售报告，他最喜欢做的一件事是通过头脑风暴讨论会来制定新战略。于是，该领导人找到一位醉心于和数字打交道的直接下属，把整理销售报告的任务交给他，然后每天听他做一次简短的口述摘要。同时，他每隔一星期安排一次90分钟的战略会议，与自己团队中最富创造力的成员们展开不拘一格的讨论。

第二个方面的习惯是把时间和精力投入到对你至关重要的事项中。在这点上，人们再次表现出矛盾性——口头上说的是一回事，实际上做的又是另外一回事。制定习惯有助于消除这种矛盾。索尼欧洲分公司的副总裁让·吕克·迪凯纳在认真思考他的优先事项时，他认识到多花些时间来陪伴家人对他来说是最为重要的，但忙碌的日程安排却常常使他无暇顾家。因此，他制定了一项习惯，每晚回家后至少有3个小时不工作，全心全意陪伴家人。他告诉我说：“我现在还算不上玩PlayStation的高手，但我最小的儿子说我在进步，是个好学生。”过去，史蒂夫·万纳走到家门口还在接听手机，现在，他在离家20分钟处设定一个地方，只要到了那里，不管他正在跟谁通话都会挂断，关掉手机。然后，在接下来这段路程中，他会彻底放松自己，这样，当他到家的时候脑子里就不会塞满工作上的事，他就能够更多地去亲近妻子和孩子了。

第三个方面的习惯，是在日常行为中奉行自己的核心价值观，这对于许多人来说是个挑战。大多数人每天奔波忙碌、行色匆匆，很少能静下心来问问自己：我们的立场是什么？我们想成为什么样的人？结果是，我们总是听任外界的要求来支配自己的行动。

我并不建议人们给自己的价值观下个明确的定义，因为大家所下的定义基本都是俗套。我们都是用一些方法来探查他们的价值观，其中包括问一些让他们毫无准备随口就给出心底答案的问题，例如我会问他们：“你对他人的哪些品质感到最为不满？”人们在描述这些他们无法容忍的行为时，往往无意中就流露出自己的立场。

例如，如果你非常厌恶刻薄吝啬的行为，那么慷慨大度或许就是你的主要价值观之一；如果他人的粗鲁无礼对你伤害至深，那么替他人着想大概就是你极为珍重的价值观。正像在其他两方面所做的一样，制定习惯有助于缩小你所向往的价值观和你所作所为之间的差距。比如，如果你发现替他人着想是值得褒扬的，而你自己开会却总是迟到，那么你就可以制定这样一条习惯——比平常提早5分钟结束你主持的会议，然后有意识地在下一个会议开始前5分钟到场。只要在这三方面形成良好习惯，人们在职场内外的生活中就更加能体会到有序、满足和幸福的感觉。这些感觉本身就是获得充沛能量的源泉，并且能推动人们持之以恒地遵循在其他能量层面上制定的习惯。

如今的组织和员工之间似乎都有个隐性合约（implicit contract），双方都想方设法以更快的速度从对方那里攫取更多，然后自顾自地往前走。我们认为，这是一种损人不利己的行为。员工整天被工作缠得脱不开身，越来越疲惫；组织也不得不无奈地接受员工工作积极性降低的现状，而且还不得不停地聘用和培训新人来填补离职员工的空缺。最终，个人和组织两败俱伤，谁也捞不到什么好处。展望未来，我们希望能出现一种对各方都有利的新型显性合约（explicit contract）——组织对员工生活的各个层面都进行投资，帮助他们创立并保持自己的价值。反过来，个人则调动自己全方位的能量，一心一意地投入到每天的工作中。这样，组织和个人双方的价值才会提升。

王晓明：这样的人多了，社会坏不到哪里去

那是两年多以前了，我去一家大学的中文系，面试三位申请直升研究生的本科学生。我提了一个并不刁钻的问题，他们答不上来，再提一个更普通的，还是神情茫然，说不了几句话。无奈之下，我干脆问：“四年里，除掉教材，你们读过多少本书？”“小说也算吗？”“算，你是学文学的嘛！”结果，一位“四、五十本”，一位稍多，“大概七十本”，第三位扳着手指，只数出不到三十本！

这大学地处都市，在全国排得进中等；能申请直升研究生的学生，平时的考试成绩，至少也该在中等。整整四年，1460天，如果这样的学生都只读几十本书，其他的呢？年轻人进大学，通常叫做去“读书”，该“读书”的时候都读得这么少，毕业了，岂不是更要和书“拜拜”了？以前看到报上说，某地规定公务员每年最少要读5本书，我还怀疑记者是不是漏写了一个0，那天面试以后，我明白了，这个要求不算低。

但我还是不大甘心。怎么能这样？中国这样，别地方呢？自那天以后，凡遇见国外大学的熟朋友，我都要问：你那儿的学生一年读多少书？这问题并不容易回答，专业、语言、学校的等级、教材的类型、计算字数的方法……各处都不一样，很难精确换算，但我纠缠不放，逼着朋友们给我数字，最后得到的结论，是：不说欧美那些一流大学，就是一些和我们差不多的国家的中等水平的大学：印度、韩国、印度尼西亚，诸如此类，其文学系本科生的读书量，都比我们高得多。

举一个例子。东京法政大学的日文系有一本刊物，写成汉字叫《外濠通信》，学生编的，每年2期。2003年7月的一期上，刊登了一组对本系学生阅读状况的问卷调查。调查对象涵盖一至四年级，总数165人。调查得很细，数据一大堆，我这里选4组：

一个月的读书量？5册以下：116名；6到10册：32名；11到20册：12名；21到30册：4名；30册以上：5名（最多的学生每月读55册）。一个月的购书量？5册以下：11名；6到10册：21名，11到15册：10名，16到20册：7名；21到40册：6名；40册以上：5名。读书的地点？回答：家：91名；电车上：89名；学校：21名；咖啡馆：6名；快餐店：5名；家庭餐馆（family restaurant）：3名；公园：3名。现在的个人藏书量？10册以下：17名；10到30册：27名；30到50册：36名；50到100册：30名；100到150册：10名；150到200册：6名；200到300册：6名；300到400册：3名；400到500册：3名；500到700册：3名；700到1000册：2名；1000册以上：4名。

法政大学是私立“东京六大学”之一，教学水平大概比我面试的那家大学高一些；日本一般人收入与书价之比，也比我们的合理一些；日本出版社习惯出许多小开本的口袋书，薄薄一册，一两个小时就能看完。但是，看到日本学生每月买这么多书，特别是看这么多书，我还是很替中国人担心：读书的差别如此悬殊，长此以往，怎么的了？！

可能有人要笑：这有什么好担心的？如今是图像时代，电视、电影、动漫……谁还读书啊？就是要读，也还有互联网，干嘛非要读一本一本的书？如今房价这么贵，买多了书，占面积，傻啊？

我却要说，越是这所谓的“图像时代”、“互联网时代”，越要读一本一本的书（包括“电子书”）。为什么这么说？

二十世纪的新科技，从根本上改变了人类获取信息的状态，其中最厉害的，是图像传送技术，它整个重排了信息的等级次序。电视越是普及，别样的信息就越靠边站，万里之外的中东某地，汽车炸弹猛烈爆炸，不到一个小时，我们就在自家的电视屏幕上，看到了爆炸现场的血迹，一个CNN或BBC的记者，站在血迹旁滔滔不绝……你是不是觉得，只有这种现场直观般的活动图像，才是最真实、最可信的信息？在今日上海，你任意拦住十个人问，十有八九都会回答“是这样”吧？

亲眼所见的，是否一定比别人告诉你的更真实？这是一个问题，但这里不讨论，我先假定“亲眼所见的更真实”，然后往下说。世界上有很多东西，本来是好的，但一和别的东西搅在一起，它的好就可能变成坏。图像传送技术就是如此。它给人开出了一条获取信息的新途径，从今往后，你不但读别人的报告，听别人的讲述，更可以直观事变、目睹世界了：当然是好东西！可是，这技术并非二十世纪的唯一产儿，它还有一大堆同胞、甚至孪生兄弟：资本主义的各种新的扩张形式、现代集权国家的各种新的类型、经济和文化的新的全球化、“大众文化”、“文化工业”、“创意产业”，等等等等。即便信息技术的领域里，它也有一大群同伴：系统化控制技术、信息监控技术，诸如此类。所有这些，都亲热地拥抱它，要把它拉进自己的一伙里。它没法抗拒，技术是最听话的，谁叫的嗓门大，它就跟谁去。因此，它很快就成了权势者的随从。它对人的意义，也随之改变。

不同类的信息被重新分等的结果，是信息的提供者也重新排了高下。当今世界，谁能在向公众图像直播远处的事变？如果没

有天文数字的资金，不能租用高清晰度的卫星传送设备，不能在世界各地建立记者站，缺乏在第一时间将记者和摄影师送往全球任何地点的公关和运送能力……就是掌握了再好的图像传送技术，也是白搭。技术越是吊起观众对图像清晰度的高胃口，就越减少图像的提供者，如今一支普通的手机，都动不动400万像素，现场直观图像的提供者，势必寥寥可数。

这可不是小事情。最近20年，全世界流传一个词：“信息爆炸”。看看四周的情况，好像真是这样，媒体铺天盖地，广告无孔不入，许多时候，你会觉得好像活在噪音和视觉污染的废料池里，喘不过气来。可是，你有没有想过，就在这爆炸一个连一个，信息总量急剧膨胀的同时，你得到的信息，却明显在减少？

世界上每天发生那么多事，其中许许多多，例如这个乌龟长了五条腿，那位明星有了新情人，诸如此类，是只对这乌龟的主人、或者那明星的前情人和经纪人才有意义，其他人知不知道，完全无所谓的。但是，有一部分事情，却有公共的意义，是你我都需要知道，如果不知道得太多了，我们就要被欺负的。所谓“公共知情权”，前提之一，就是这个区分：我不用知道那个乌龟长了几条腿，但我必须知道，譬如说，政府今年实际抽了百姓多少税，这些钱又用到了哪些地方！可是，看看当今世界，中国也罢，美国也罢，在电视和其他主流媒体上“爆炸”的，大多正是乌龟长腿、明星夺爱式的八卦，那些真正关系到国计民生的要紧事情，反而被遮遮掩掩，语焉不详。所以，重要的不是信息多还是少，而是什么信息多，什么信息少。如果公众必需知道的，越来越少，不知道也没关系的，却越来越多，那就不是人类信息状况的改善，而是，恕我直言，非常危险的恶化。

你也许反驳我：不对，今天的主流媒体上，还是有不少公共信息的，虽然没八卦新闻那么热闹，但至少在中国，比起从前来，公共信息是更多了。我赞同这个说法，和譬如“文革”时候相比，如今电视——包括其他主流媒体——上的公共信息，的确可以说多了不少。但是，这仍然是说的信息——即便公共信息——的总量，而你我更关注的，是信息来源的数量。比方说，某地煤矿塌了，记者蜂拥而去，如果他们可以多方采访：矿工、遇难者家属、技术人员、工头、矿主、当地居民、不同级层的官员、评论家、学者……如果采访来的信息都可以发布，这家报纸这么讲，那家杂志那么讲，电视屏幕上众说纷纭，各有各的独家报道，那么，一般公众就能博取兼听，自己来比较各种信息，选择、思考，形成对塌方事件的自主认识。如果相反，塌方刚一发生，就有人来垄断信息，统一口径，只给你这一方面的信息，你也只能按照这一方向报道，那么，就是再整版照片、粗黑标题、24小时滚动播出、大喇叭从早喊到晚，公众依然被蒙住了至少一只眼睛，只能看见事情的一角，而且，往往是不重要的那个角。

专制，并不是不提供公共信息，相反，许多专制政权特别擅长打信息仗，它们传播公共信息的数量之巨、速度之快，一点都不亚于别人。但是，所有这些信息都来自一根管道，而在这样的情形下，信息越多，千篇一律的程度就越高，别样的信息就越进不来，社会的信息环境就越封闭，一般人也越容易被忽悠。也就是说，信息来源的单一，必然使信息变质，使其丧失信息的功能。好像给了你一大堆消息，但你实际上还是不知道：和这样的信息专制相比，硬捂着盖子，明明塌方了，死人了，却说没这回事，是太愚蠢，水平太低了。

令人担忧的是，这样的聪明的信息专制，如今正在全世界膨胀。几乎各种媒体上，八卦新闻都是主角；公共信息逐渐被挤到边上，其来源更是日渐单一。不是说图像时代吗？在这样的时代，对人工图像的“观看”，自然成为“感受”的第一代表，人的其他感官：听觉啦、味觉啦、触觉啦、乃至更具精神性的兴奋、感动啦……都不过是它的跟班。下班归来、假日、或者失业在家的時候，全世界有多少人瘫在沙发上看电视？又有多少人对着电视画面喝啤酒、吃快餐、戴着耳机、有一搭没一搭地聊天、亲热，甚至做爱……越是视觉通吃，视觉媒体——不止是电视——就越膨胀，越能吸引资本；资本越拥挤，竞争就越激烈；激烈到一定程度，兼并就不可避免，于是，恕我重复，这个地球的信息传播的主赛场上，选手就越来越少，只剩下屈指可数的强大政府，和同样屈指可数的媒体帝国。大概十年前，一位欧洲的知识分子就警告说，二十年内，全球所有有影响的媒体，都会分落到加起来不超过个位数的势力手中。现在看来，还真有可能被他选中。

讲到这里，一张巨大的多股绳网相当清晰了：专制、资本、技术，三者紧密勾结，在不知不觉中，似乎要将人类的整个信息生活，都套进其中。那些从其历史上看，是最不喜欢人民知道真相的势力，逐渐成了信息——特别是那些人民觉得最真实、最可信的直观图像——的垄断者。图像传送技术的本来的好，也就这样变成了坏：你是可以亲眼见了，但你的眼，却因为这个见，越来越不属于你。

怎么办？总不能就这样面对电视，无知一辈子吧？从大处看，那张绳网虽然大，毕竟还没有一手遮天，比如，在中国，电视和其他主流媒体之外，现在就还有互联网，就算别处都一个口径，这里总还有一些不同的消息能传递开。不过，互联网并非免疫区，八卦新闻同样在这里爆炸，其猛烈程度，还远远超过了电视。那还有别的路吗？有。越是图像时代，电视中心，我们越不妨反其道而行之，往相对冷落的、非图像的地方走。强光照射之处，烟气腾腾，眩人眼目，其实多半空无一物，边上的安静的角落里，却可能有非常丰富的宝藏。这宝藏自然有多种形式：长辈的故事、尘封的家书、山地艺人的歌吟、咖啡馆里的闲谈、手机短信……而其中最重要的，是：书。和现今所有别的信息和知识载体相比，书的内容是最丰富的。倘说一个沉迷于电视、由衷地觉得广告“真迷人”的人，多半所知不多，那么，一个生长在“图像时代”，却依然有脑子、有判断、明白世

事的人，可以肯定，他喜欢读书，也善于读书。

可是，在今天，要喜欢读书，并不容易。我们都知道，造出文字，是人类文明的一大进步，正是靠了文字，人才能大步推进那在口语里开始了不久的抽象思维，并由此激发出想象力的新一轮奔放。可是，这些年人工图像的狂轰滥炸，却将不止一代人造得只习惯看图、一拿起书就犯困。如果出生在五十年前，小时候没电视看，也没人逼着做习题，你最大的消遣是读书，你就很容易养成对文字的敏感，翻开一页，一目十行地扫过去，厚厚的一本，几下就看完了。可如果生在现在，那就不同了，从小学开始，读书就是做习题，你很少有时间读课外书，也许拿起一册漫画，你能一目四图，整体把握，一到翻开书本，就只能一个字一个字地数下去，半天也看不了几页。读书竟然成了一件费力的活，这要从小独生子女、凡事习惯于省力的一代人，怎么喜欢得起来呢？

前几天，有位年轻同事给我算了一笔帐：如今大学的本科生，吃饭睡觉上课闲谈做作业学外语渡周末谈恋爱之外，每周最多有时间读一本课外的书。我当时很意外：只能读一本？现在有点明白了，如果这学生不习惯读书，没有养成那种随着文字在抽象和具象之间快速往返的能力，一本书要读好几天，那一周不就是只能读一本吗？我面试的那三位学生，之所以四年只读了几十本书，一个重要的原因，也就在他们读书太慢吧。

可是，怎么理解电脑和互联网？就算不爱读书，年轻人猫在电脑前、上网的时间可不少，这不是也能培养他们对文字阅读的亲近感？应该说这有一点作用，但作用不大。游戏、网聊、查询实用讯息，大概是年轻人余猫电脑、上网的三大主因。即便关心时政、发言评论，一般也都是快速阅读、即时反应，真像读一本书、一本杂志那样，在屏幕上盯住长篇文字、持续翻页阅读的人，其实很少。总体而言，电脑屏幕——特别是网络世界——和电视屏幕差不多，都是将人引向快餐式的文化消费的。我甚至觉得，一个习惯在网上阅读文字的人，可能反而不喜欢读书。网络在教会他一目十行的同时，会不会也养成他躁动的心性，令他没有耐心持续阅读一篇稍长的文章？他会不会习惯了蜻蜓点水，抓住一点就跳开，什么细致的描写、密密麻麻的数据、一层一层的分析，他很快就会看得心烦，于是统统跳过去？他理智上也许知道，信息、知识、趣味、想象力……一本好书的丰富价值，往往就在这些他跳过去的地方，但他就是没耐心，一看到大部头的书，心里就发怵：这样的静不下心的人，会喜欢读书吗？

善于读书，就更难了。虽说出版业不大景气，这些年来，新出图书的总数，还是相当惊人。其中当然有许多好书，但和电视、广告或其他媒体一样肤浅不成器的烂书，也为数甚多。如果是一个读书不多，但对书本还有兴趣的中学生，他走进书店，面对满架五颜六色的图书，他怎么选择？有谁能告诉他，这本是烂书，要丢开，那本不错，值得细读？家长吗？如今家有藏书、愿意鼓励孩子丢开习题、掉进小说和人物传记里六亲不认的家长，委实不多。那老师呢？鼓起眼睛，训斥沉迷课外书的学生是不务正业、耽误前程的，往往不就是老师吗？电视上整天娱乐搞笑、“我型我秀”，主流和时尚媒体或说教、或广告，千篇一律，即便大学校园，也到处贴着舞会讯息、招聘广告，甚至有这样的教授，对满满一教室的学生说：死读书没大意思，还是多考几张证书要紧！诺大一个社会，就几乎没有谁，能切实帮助走进书店的中学生，让他避开粗滥读物，走近好书。如果他第一步走不好，善于读书云云，就更谈不上。

当然，对不同的阅读目的来说，书之好坏，并不一样，查询疾病、突击外语、考公务员、入基督教……各有各的标准。在中国大陆，最近几年的大多数调查数据和销售排行榜，似乎都显示了，一般人日常生活中书面阅读的比例不断下降的同时，这阅读中的实用性阅读的比例，却稳步上升。这不奇怪，书的一大价值，就是提供比别处丰富的实用信息，因此，读者能否从各方面获得足够的帮助，在求取实用信息的路途上少走弯路，这本身就是决定他能否善于读书的一大条件。但是，惟其如此，我今天谈论“善于”读书，就更愿意强调另外一面：非实用性阅读。如果不把“实用”二字理解得过于宽泛，那就应该说，书的更大的价值，是在扩大读者的视野和胸襟，丰富其感受力和想象力，于潜移默化中，培养他对大千世界的好奇心和承担心，从整体上提高他。在一个被如此提高了的人面前，生活之路会变得很宽。这不仅仅是说，他越是抱有超出实用意图的开阔心情，他对实用信息的求取往往越顺当，而更是说，他的人生能不止于衣食利禄，有别的多样内容。可是，恰恰在这一方面，当今社会对那个走进书店的中学生，帮助最少。

前面说，我们不能不读书，可这里又说，这社会的一般环境和氛围，其实是不鼓励、也极少能帮助人读书的，那怎么做呢？

有可以做的，其中之一，就是大学教育。两百年来，世界各地的教育家、思想家和知识分子，对大学教育在现代社会的特殊意义，说了许许多多的话。越是最近这些年，对大学整体性的怀疑和悲观，还越来越多。但这里，我却要说一句粗暴的话：大学可以做很多有用的事，其中头一件，就是“强迫”学生养成读书的习惯。要用一切情感的和制度的方式：讲座、个别谈话、课前书目、课堂讨论、课外答疑、考试、读书会、图书馆的咖啡厅、甚至娱乐性的晚会……培育一种读书的氛围，切实地帮助和鼓励学生，督促他们用最多的时间去读好书。要让尽可能多的学生，逐步从阅读中体会世界的广大、智慧的光彩、生命的意义、人生的丰富……如果我们相信，人类到目前为止积累起来的精神和文化的精髓，大部分就存留在那些历经淘洗的文字经典当中，如果我们也相信，当今社会文化生产的畸形状况，正在急剧减少各类文化形式的知识和精神含量，而相比起来，书是其中减少得最为缓慢的一种，那么，我们就完全可以相信，只要学生真读进去了，他会觉得充实，觉得快

乐。他的头脑和心灵，会在这充实和快乐的感觉中活跃起来，而这持续的精神的活跃，会在他内心孕育出对书的亲近和需求。即便毕业了，跨出校门了，他依然会去逛书店，会在床头留一个放书的小空间，会不断地和爱人、朋友说：最近有这么一本书……他会在好书的陪伴下，继续努力做一个在人格和精神上真能自主的人。我还是相信那句老话，这样的人多了，社会坏不到哪里去。

2006年，以色列人均读书64本。2007年，上海人均读书6－10本。面对这两个数字，我真切感到了身为大学教师的职责。
2008年12月 上海

余光中：怎样改进英式中文

——论中文的常态与变态

自五四新文化运动以来，七十年间，中文的变化极大。一方面，优秀的作家与学者笔下的白话文愈写愈成熟，无论表情达意或是分析事理，都能运用自如。另一方面，地道的中文，包括文言文与民间文学的白话文，和我们的关系日渐生疏，而英文的影响，无论来自直接的学习或是间接的潜移默化，则日渐显著，因此一般人笔下的白话文，西化的病态日渐严重。一般人从大众传媒学到的，不仅是流行的观念，还有那些观念赖以包装的种种说法；有时，那些说法连高明之士也抗拒不了。今日的中文虽因地区不同而互见差异，但共同的趋势都是繁琐与生硬，例如中文本来说「因此」，现在不少人却爱说「基于这个原因」；本来说「问题很多」，现在不少人却爱说「有很多问题存在」。对于这种化简为繁、以拙代巧的趋势，有心人如果不及时提出警告，我们的中文势必越变越差，而地道中文原有的那种美德，那种简洁而又灵活的语文生态，也必将面目全非。

中文也有生态吗？当然有。措词简洁、句式灵活、声调铿锵，这些都是中文生命的常态。能顺着这样的生态，就能长保中文的健康。要是处处违拗这样的生态，久而久之，中文就会污染而淤塞，危机日渐迫近。

目前中文的一大危机，是西化。我自己出身外文系，三十多岁时有志于中文创新的试验，自问并非语文的保守派。大凡有志于中文创作的人，都不会认为善用四字成语就是创作的能事。反之，写文章而处处仰赖成语，等于只会用古人的脑来想，只会用古人的嘴来说，绝非豪杰之士。但是，再反过来说，写文章而不会使用成语，问题就更大了。写一篇完全不带成语的文章，不见得不可能，但是很不容易；这样的文章要写得好，就更难能可贵。目前的情形是，许多人写中文，已经不会用成语，至少会用的成语有限，显得捉襟见肘。一般香港学生目前只会说「总的来说」，却似乎忘了「总而言之」。同样地，大概也不会说「一言难尽」，只会说「不是一句话就能够说得清楚的」。

成语历千百年而犹存，成为文化的一部分。例如「千锤百炼」，字义对称，平仄协调，如果一定要说成「千炼百锤」，当然也可以，不过听来不顺，不像「千锤百炼」那样含有美学。同样，「朝秦暮楚」、「齐大非偶」、「乐不思蜀」等语之中，都含有中国的历史。成语的衰退正显示文言的淡忘，文化意识的萎缩。

英文没有学好，中文却学坏了，或者可说，带坏了。中文西化，不一定是毛病。缓慢而适度的西化甚至是难以避免的趋势，高妙的西化更可以截长补短。但是太快太强的西化，破坏了中文的自然生态，就成了恶性西化。这种危机，有心人都应该及时警觉而且努力抵制。在欧洲的语文里面，文法比较单纯的英文恐怕是最近于中文的了。尽管如此，英文与中文仍有许多基本的差异，无法十分融洽。这一点，凡有中英文互译经验的人，想必都能同意。其实，研究翻译就等于研究比较语言学。以下拟就中英文之间的差异，略略分析中文西化之病。

比起中文来，英文不但富于抽象名词，也喜欢用抽象名词。英文可以说「他的收入的减少改变了他的生活方式」，中文这么说，就太西化了。英文用抽象名词「减少」做主词，十分自然。中文的说法是以具体名词，尤其是人，做主词：「他因为收入减少而改变生活方式」，或者「他收入减少，乃改变生活方式」。

中文常用一件事情（一个短句）做主词，英文则常用一个名词（或名词词组）。「横贯公路再度坍方，是今日的头条新闻」，是中文的说法。「横贯公路的再度坍方，是今日的头条新闻」，就是英文语法的流露了。同理，「选购书籍，只好委托你了」是中文语法。「书籍的选购，只好委托你了」却是略带西化。「推行国语，要靠大家努力」是自然的说法。「推行的国语，要靠大家的努力」却嫌冗赘。这种情形也可见于受词。例如「他们杯葛这种风俗的继续」，便是一句可怕的话。无论如何，「杯葛继续」总嫌生硬。如果改成「他们反对保存这种风俗」，就自然多了。

英文好用抽象名词，其结果是软化了动词，也可以说是架空了动词。科学、社会科学及公文的用语，大举侵入了日常生活，逼得许多明确而有力动词渐渐变质，成为面无表情的词组。下面是几个常见的例子：

apply pressure: press

give authorization: permit

send a communication: write

take appropriate action: act

在前例之中，简洁的单音节动词都变成了含有抽象名词的片词，表面上看来，显得比较堂皇而高级。例如 press 变成了 apply pressure，动作便一分为二，一半驯化为静止的抽象名词 pressure，一半淡化为广泛而笼统的动词 apply。巴仁（Jacques Barzun）与屈林（Lionel Trilling）等学者把这类广泛的动词叫做「弱动词」（weak verb）。他们说：「科学报告不免单调而冷淡，影响之余，现代的文体喜欢把思路分解成一串静止的概念，用介词和通常是被动语气的弱动词连接起来。」

巴仁所谓的弱动词，相当于英国小说家奥威尔所谓的「文字的义肢」（verbal false limb）。当代的中文也已呈现这种病态，喜欢把简单明了的动词分解成「万能动词 + 抽象名词」的片词。目前最流行的万能动词，是「作出」和「进行」，恶势力之大，几乎要吃掉一半的正规动词。请看下面的例子：

本校的校友对社会作出了重大的贡献。

昨晚的听众对访问教授作出了十分热烈的反应。

我们对国际贸易的问题已经进行了详细的研究。

心理学家在老鼠的身上进行试验。

不管是直接或间接的影响，这样的语法都是日渐西化的现象，因为中文原有的动词都分解成上述的繁琐词组了。前面的四句话本来可以分别说成

本校的校友对社会贡献很大。

昨晚的听众对访问教授反应十分热烈。

我们对国际贸易的问题已经详加研究。

心理学家用老鼠来做试验（或：心理学家用老鼠试验）。

巴仁等学者感慨现代英文喜欢化简为繁、化动为静、化具体为抽象、化直接为迂回，到了「名词成灾」（noun-plague）的地步。学问分工日细，各种学科的行话术语，尤其是科学与社会科学的「夹杠」，经过本行使用，外行借用，加上「新闻体」（journalese）的传播，一方面固然使现代英文显得多姿多彩，另一方面却也造成混乱，使日常用语斑驳不堪。英国诗人格瑞夫斯（Robert Graves, 1895-1986）在短诗『耕田』（Tilth）里批评这现象说：

Gone are the sad monosyllabic days

When "agricultural labour" still was tilth;

And "100% approbation", praise;

And "pornographic modernism", filth-

And still I stand by tilth and filth and praise.

「名词成灾」的流行病里，灾情最严重的该是所谓「科学至上」（scientism）。在现代的工业社会里，科学早成显贵，科技更是骄子，所以知识分子的口头与笔下，有意无意，总爱用一些「学术化」的抽象名词，好显得客观而精确。有人称之为「伪术语」（pseudo-jargon）。例如：明明是 first step，却要说成 initial phase；明明是 letter，却要说成 communication，都属此类。

中文也是如此。本来可以说「名气」，却凭空造出一个「知名度」来，不说「很有名」，却要迂回作态，貌若高雅，说成「具有很高的知名度」，真是酸腐可笑。另一个伪术语是「可读性」，同样活跃于书评和出版广告。明明可以说「这本传记很动人」，「这本传记引人入胜」，或者干脆说「这本传记很好看」，却要说成「这本传记的可读性颇高」。我不明白这字眼怎么来的，因为这观念在英文里也只用形容词 readable 而不用抽象名词 readability。英文会说：The biography is highly readable，却不说 The biography has high readability。此风在台湾日渐嚣张。在电视上，记者早已在说「昨晚的演奏颇具可听性」。在书评里，也已见过这样的句子：「传统写实作品只要写得好，岂不比一篇急躁的实验小说更具可看性？」

我实在不懂那位书评家以不能说「岂不比一篇……更耐看（更动人）？」同理，「更具前瞻性」难道真比「更有远见」要高雅吗？长此以往，岂不要出现「他讲的这件趣事可笑性很高」一类的怪句？此外，「某某主义」之类抽象名词也使用过度，英美有心人士都主张少用为妙。中国大陆文章很爱说「富于爱国主义的精神」，其实颇有语病。爱国只是单纯的情感，何必学术化为主义？如果爱国也成主义，我们不是也可以说「亲日主义」、「仇美主义」、「怀乡主义」？其次，主义也就是一种精神，不必重复，所以只要说「富于爱国精神」就够了。

名词而分单数与复数，是欧语文的惯例。英文文法的复数变化，比起其它欧洲语文来，单纯得多。请看「玫瑰都很娇小」这句话在英文、法文、德文、西班牙文、意大利文里的各种说法：

The roses are small.

Les roses sont petites.

Die Rosen sind klein.

Las rosas son chiquitas.

Le rose sono piccole.

每句话都是四个字，次序完全一样，都是冠词、名词、动词、形容词。英文句里，只有动词跟着名词变化，其它二字则不分单、复数。德文句里，只有形容词不变。法文、西班牙文、意大利文的三句里，因为做主词的名词是复数，其它的字全跟着变化。

幸而中文的名词没有复数的变化，也不区分性别，否则将不胜其烦。旧小说的对话里确有「爷们」、「娘们」、「丫头们」等复数词，但是在叙述的部分，仍用「诸姐妹」、「众丫鬟」。中文要表多数的时候，也会说「民众」、「徒众」、「观众」、「听众」，所以「众」也有点「们」的作用。但是「众」也好，「们」也好，在中文里并非处处需要复数语尾。往往，我们说「文武百官」，不说「官们」，也不说「文官们」、「武官们」。同理「全国的同胞」、「全校的师生」、「所有的顾客」、「一切乘客」当然是复数，不必再画蛇添足，加以标明。不少国人惑于西化的意识，常爱这么添足，于是「人们」取代原有的「人人」、「大家」、「大众」、「众人」、「世人」。「人们」实在是丑陋的西化词，林语堂绝不使用，希望大家也不要使用。电视上也有人说「民众们」、「听众们」、「球员们」，实在累赘。尤其「众、们」并用，已经不通。

中文词不分数量，有时也会陷入困境。例如「一位观众」显然不通，但是「观众之一」却嫌累赘，也欠自然。「一位观者」毕竟不像「一位读者」那么现成，所以，「一位观众来信说……」之类的句子，也只好由它去了。

可是「……之一」的泛滥，却不容忽视。「……之一」虽然是单数，但是背景的意识却是多数。和其它欧洲语文一样，英文也爱说 one of my favorite actresses, one of those who believe……, one of the most active promoters. 中文原无「……之一」的句法，现在我们说「观众之一」实在是不得已。至于这样的句子：刘伶是竹林七贤之一。作为竹林七贤之一的刘伶……目前已经非常流行。前一句虽然西化，但不算冗赘。后一句却恶性西化的畸婴，不但「作为」二字纯然多余，「之一的」也文白来杂，读来破碎，把主词「刘伶」压在底下，更是扭捏作态。其实，后一句的意思跟前一句完全一样，却把英文的语法 as one of the Seven Worthies of Bamboo Grove, Liu Ling……生吞活剥地搬到中文里来。

所以，与其说「作为竹林七贤之一的刘伶以嗜酒闻名」，何不平平实实地说「刘伶是竹林七贤之一，以嗜酒闻名」？其实前一句也尽有办法不说「之一」。中文本来可以说「刘伶乃竹林七贤之同侪」；「刘伶列于竹林七贤」；「刘伶跻身竹林七贤」；「刘伶是竹林七贤的同人」。

「竹林七贤之一」也好，「文房四宝之一」也好，情况都不严重，因为七和四范围明确，同时逻辑上也不能径说「刘伶是竹林七贤」，「砚乃文房四宝」。目前的不良趋势，是下列这样的句子：

红楼梦是中国文学的名著之一。

李广乃汉朝名将之一。

两句之中。「之一」都是蛇足。世间万事万物都有其同侪同类，每次提到其一，都要照顾到其它，也未免太周到了。中国文学名著当然不止一部，汉朝名将当然也不会祇有一人，不加上这死心眼的「之一」，绝对没有人会误会你孤陋寡闻，或者挂

一漏万。一旦养成了这种恶习，只怕笔下的句子都要写成「小张是我的好朋友之一」，「我不过是您的平庸的学生之一」，「他的嗜好之一是收集茶壶」了。

「之一」之病到了香港，更变本加厉，成为「其中之一」。在香港的报刊上，早已流行「我是听王家的兄弟其中之一说的」或者「戴维连一直以来都是我喜欢的导演其中之一」这类怪句。英文复数观念为害中文之深，由此可见。

这就说到「最……之一」的语法来了。英文最喜欢说「他是当代最伟大的思想家之一」，好像真是精确极了，其实未必。「最伟大的」是抬到至高，「之一」却稍加低抑，结果只是抬高，并未真正抬到至高。你并不知道「最伟大的思想家」究竟是几位，四位吗，还是七位，所以弹性颇大。兜了一个大圈子回来，并无多大不同。所以，只要说「他是一个大名人」或「他是赫赫有名的人物」就够了，不必迂而回之，说什么「他是最有名气的人物之一」吧。

在英文里，词性相同的字眼常用 and 来连接：例如 man and wife, you and I, back and forth。但在中文里，类似的场合往往不用连接词，所以只要说「夫妻」、「你我」、「前后」就够了。同样地，一长串同类词在中文里，也任其并列，无须连接：例如「东南西北」、「金木水火土」、「礼乐射御书数」、「柴米油盐酱醋茶」皆是。中国人绝不说「开门七件事，柴、米、油、盐、酱、醋以及茶。」谁要这么说，一定会惹笑。同理，中文只说「思前想后」、「说古道今」。可是近来 and 的意识已经潜入中文，到处作怪。港报上有过这样的句子：

在政治民主化与经济自由化的发展道路，台北显然比北京起步更早及迈步更快，致在政经体制改革的观念、行动、范围及对象，更为深广更具实质……

这样的文笔实在不很畅顺，例如前半句中，当做连接词的「与」、「及」都不必要。

「与」还可以说不必要，「及」简直就要不得。后半句的「更为深广更具实质」才像中文，「起步更早及迈步更快」简直是英文。「及」字破坏了中文生态，因为中文没有这种用法。此地一定要用连接词的话，也只能用「而」，不可用「及」。正如 slow but sure 在中文里该说「慢而可靠」或者「缓慢而有把握」，却不可说「慢及可靠」或者「缓慢与有把握」。

「而」之为连接词，不但可表更进一步，例如「学而时习之」，还可表后退或修正，例如「国风好色而不淫，小雅怨诽而不乱」，可谓兼有 and 与 but 之功用。

目前的不良趋势，是原来不用连接词的地方，在 and 意识的教唆下，都装上了连接词；而所谓连接词都由「和」、「与」、「及」、「以及」包办，可是灵活而宛转的「而」、「并」、「而且」等词，几乎要绝迹了。

(※英：但也不要不当而而！)

介词在英文里的用途远比中文里重要，简直成了英文的润滑剂。英文的不及物动词加上介词，往往变成了及物动词，例如 look after, take in 皆是。介词词组 (prepositional phrase) 又可当作形容词或助词使用，例如 a friend in need, said it in earnest。所以英文简直离不了介词。中文则不尽然。「扬州十日、嘉定三屠」两个词组不用一个介词，换了英文，非用不可。

「欢迎王教授今天来到我们的中间，在有关环境污染的各种问题上，为我们作一次学术性的演讲。」这样不中不西的开场白，到处可以听见。其实「中间」、「有关」等介词，都是画蛇添足。有一些圣经的中译，牧师的传道，不顾中文的生态，会说成「神在你的里面」。意思懂，却不像中文。

「有关」、「关于」之类，大概是用得最滥的介词了。「有关文革的种种，令人不能置信」；「今天我们讨论有关台湾交通的问题」；「关于他的申请，你看过了没有？」在这句子里，「有关」、「关于」完全多余。最近我担任「全国学生文学奖」评审，有一篇投稿的题目很长，叫「关于一个河堤孩子的成长故事」。十三个字里，「关于」两字毫无作用，「一个」与「故事」也可有可无。

「关于」有几个表兄弟，最出风的是「由于」。这字眼在当代中文里，往往用得不要：

由于秦末天下大乱，（所以）群雄四起。

由于好奇心的驱使，我向窗内看了一眼。

由于他的家境贫穷，使得他只好休学。

英文在形式上重逻辑，喜欢交代事物物的因果关系。中文则不尽然。「清风徐来，水波不兴」，其中当然有因果关系，但是中文只用上下文作不言而喻。换了是英文，恐怕会说「因为清风徐来，所以水波不兴」，或者「清风徐来，而不兴起水波」。上列的第一句，其实删掉「由于」与「所以」，不但无损文意，反而可使文章干净。第二句的「由于好奇心的驱使」并没有什么大毛病（注四），可是有点啰嗦，更犯不着动用「驱使」一类的正式字眼。如果简化为「出于好奇，我向窗内看了一眼」或者「为了好奇，我向窗内看了一眼」，就好多了。第三句的不通，犯者最多。「由于他的家境贫穷」这种词组，只能拿来修饰动词，却不能当做主词。这一句如果删掉「由于」，「使得」一类交代因果的冗词，写成「他家境贫穷，只好休学」，反觉眉清目秀。

英文的副词形式对中文为害尚不显著，但也已经开始了。例如这样的句子：

他苦心孤诣地想出一套好办法来。

老师苦口婆心地劝了他半天。

大家苦中作乐地竟然大唱其民谣。

「苦」字开头的三句成语，本来都是动词，套上副词语尾的「地」就降为副词了。这么一来，文章仍然清楚，文法上却主客分明，太讲从属的关系，有点呆板。若把「地」一律删去，代以逗点，不但可以摆脱这主客的关系，语气也会灵活一些。

有时这样的西化副词词组太长，例如「他知其不可为而为之地还是去赴了约」，就更应把「地」删掉，代之以逗点，使句法松松筋骨。目前最滥的副词是「成功地」。有一次我不该为入学试出了这么一个作文题目：〈国父诞辰的感想〉，结果十个考生里至少有六个都说：「国父孙中山先生成功地推翻了满清。」这副词「成功地」在此毫无意义，因为既然推而翻之，就是成功了，何待重复。同理，「成功地发明了相对论」、「成功地泳渡了直布罗陀海峡」也都是饶舌之说。天下万事，凡做到的都要加上「成功地」，岂不累人？

白话文一用到形容词，似乎就离不开「的」，简直无「的」不成句了。在白话文里，这「的」字成了形容词除不掉的尾巴，至少会出现在这些场合：

好的，好的，我就来。是的，没问题。

快来看这壮丽的落日！

你的笔干了，先用我的笔吧。

也像西湖的有里外湖一样，丽芒分为大湖小湖两部分。

他当然是别有用心的。你不去是对的。

喜欢用「的」或者无力拒「的」之人，也许还有更多的场合要偏劳这万能「的」字。我说「偏劳」，因为在英文里，形容词常用的语尾有 -tive, -able, -ical, -ous 等多种，不像在中文里全由「的」来担任。英文句子里常常连用几个形容词，但因语尾变化颇大，不会落入今日中文的公式。例如雪莱的句子：

An old, mad, blind, despised, and dying king,—

一连五个形容词，直译过来，就成了：一位衰老的、疯狂的、瞎眼的、被人蔑视的、垂死的君王——

一碰到形容词，就不假思索，交给「的」去组织，正是流行的白话文所以僵化的原因。

白话文所以啰嗦而软弱，虚字太多是一大原因，而用得最滥的虚字正是「的」。学会少用「的」字之道，恐怕是白话文作家的第一课吧。其实许多名作家在这方面都很随便，且举数例为证：

（一）月光是隔了树照过来的，高处丛生的灌木，落下参差的斑驳的黑影，峭楞楞如鬼一般；弯弯的杨柳的稀疏的情影，却又是画在荷叶上。

（二）最后的鸽群……也许是误认这灰暗的凄冷的天空为夜色的来袭，或是也预感到风雨的将至，遂过早地飞回它们温暖的木舍。

（三）白色的鸭也似有一点烦躁了，有不洁的颜色的都市的河沟里传出它们焦急的叫声。

第一句的「参差的斑驳的黑影」和「弯弯的杨柳的稀疏的倩影」，都是单调而生硬的重迭。用这么多「的」，真有必要吗？为什么不能说「参差而斑驳」呢？后面半句的原意本是「弯弯的杨柳投下稀疏的倩影」，却不分层次，连用三个「的」，读者很自然会分成「弯弯的、杨柳的、稀疏的、倩影」。第二句至少可以省掉三个「的」。就是把「灰暗的凄冷的天空」改成「灰暗而凄冷的天空」，再把「夜色的来袭」和「风雨的将至」改成「夜色来袭」、「风雨将至」。前文说过，中文好用短句，英文好用名词，尤其是抽象名词。「夜色来袭」何等有力，「夜色的来袭」就松软下来了。最差的该是第三句了。「白色的鸭」跟「白鸭」有什么不同呢？「有不洁的颜色的都市的河沟」，乱用「的」字，最是惑人。此句原意应是「颜色不洁的都市河沟」（本可简化为）「都市的脏河沟」，但读者同样会念成「有不洁的、颜色的、都市的、河沟」。

目前的形容词又有了新的花样，那便是用学术面貌的抽象名词来打扮。再举数例为证：

这是难度很高的技巧。

他不愧为热情型的人。

太专业性的字眼恐怕查不到吧。

「难度很高的」是什么鬼话呢？原意不就是「很难的」吗？同理，「热情型的人」就是「热情的人」；「太专业性的字眼」就是「太专门的字眼」。到抽象名词里去兜了一圈回来，门面像是堂皇了，内容仍是空洞的。

形容词或修饰语（modifier）可以放在名词之前，谓之前饰，也可以跟在名词之后，谓之后饰。法文往往后饰，例如纪德的作品 *La Symphonie pastorale* 与 *Les Nourritures terrestres*，形容词都跟在名词之后；若译成英文，例如 *The Pastoral Symphony*，便是前饰了。中文译为「田园交响乐」，也是前饰。

英文的形容词照例是前饰，例如前引雪莱的诗句，但有时也可以后饰，例如雪莱的另一诗句：One too like thee—tameless, and swift, and proud. 至于形容词片或子句，则往往后饰，例如：man of action, I saw a man who looked like your brother.（※英：此例极佳，请注意！）

目前的白话文，不知何故，几乎一律前饰，似乎不懂后饰之道。例如前引的英文句，若用中文来说，一般人会不假思索说成：「我见到一个长得像你兄弟的男人。」却很少人会说：「我见到一个男人，长得像你兄弟。」如果句短，前饰也无所谓。如果句长，前饰就太生硬了。例如下面这句：「我见到一个长得像你兄弟说话也有点像他的陌生男人。」就冗长得尾大不掉了。要是改为后饰，就自然得多：「我见到一个陌生男人，长得像你兄弟，说话也有点像他。」其实文言文的句子往往是后饰的，例如司马迁写项羽与李广的这两句：

籍长八尺余，力能扛鼎，才气过人。

广为人长，猿臂，其善射亦天性也。

这两句在当代白话文里，很可能变成：

项籍是一个身高八尺，力能扛鼎，同时才气过人的汉子。

李广是一个高个子，手臂长得好像猿臂，天性就会射箭的人。

后饰句可以一路加下去，虽长而不失自然，富于弹性。前饰句以名词压底，一长了，就显得累赘，紧张，不胜负担。所以前饰句是关闭句，后饰句是开放句。

动词是英文文法的是非之地，多少纠纷，都是动词惹出来的。英文时态的变化，比起其它欧洲语文来，毕竟单纯得多。若是西班牙文，一个动词就会变出七十八种时态。

中文的名词不分单复与阴阳，动词也不变时态，不知省了多少麻烦。（阿房宫赋）的句子：「秦人不暇自哀，而后人哀之。后人哀之而不鉴之，亦使后人而复哀后人也。」就这么一个「哀」字，若用西文来说，真不知要玩出多少花样来。

中文本无时态变化，所以在这方面幸而免于西化。中国文化这么精妙，中文当然不会拙于分别时间之先后。散文里说：「人之将死，其言也善」；「议论未定，而兵已渡河。」诗里说：「已凉天气未寒时」。这里面的时态够清楚的了。苏轼的七

绝：「荷尽已无擎雨盖，菊残犹有傲霜枝。一年好景君须记，最是橙黄橘绿时。」面的时序，有已逝，有将逝，更有正在发生，区别得准确而精细。

中文的动词既然不便西化，一般人最多也只能写出「我们将要开始比赛了」之类的句子，问题并不严重。动词西化的危机另有两端：一是单纯动词分解为「弱动词 + 抽象名词」的复合动词，前文已经说过。不说「一架客机失事，死了九十八人」，却说「一架客机失事，造成九十八人死亡」，实在是迂回作态。

另一端是采用被动语气。凡是及物动词，莫不发于施者而及于受者。所以用及物动词叙述一件事，不出下列三种方式：

哥伦布发现了新大陆。

新大陆被哥伦布发现了。

新大陆被发现了。

第一句施者做主词，乃主动语气。第二句受者做主词，乃被动语气。第三句仍是受者做主词，仍是被动，却不见施者。这三种句子在英文里都很普遍，但在中文里却以第一种最常见，第二、第三种就少得多。第三种在中文里常变成主动语气，例如「糖都吃光了」，「戏看完了」，「稿写了一半」，「钱已经用了」。

目前西化的趋势，是在原来可以用主动语气的场合改用被动语气。请看下列的例句：

我不会被你这句话吓倒。

他被怀疑偷东西。

他这意见不被人们接受。

他被升为营长。

他不被准许入学。

这些话都失之生硬，违反了中文的生态。其实，我们尽可还原为主动语气如下：

你这句话吓不倒我。

他有偷东西的嫌疑。

他这意见大家都不接受。

他升为营长。

他未获准入学。

同样，「他被选为议长」不如「他当选为议长」。「他被指出许多错误」也不如「有人指出他许多错误」。「他常被询及该案的真相」也不如「常有人问起他该案的真相」。

目前中文的被动语气有两个毛病。一个是用生硬的被动语气来取代自然的主动语气。另一个是千篇一律只会用「被」字，似乎因为它发音近于英文的 by，却不解从「受难」到「遇害」，从「挨打」到「遭殃」，从「轻人指点」到「为世所重」，可用的字还有许多，不必套一个公式。

中文的西化有重有轻，有暗有明，但其范围愈益扩大，其现象愈益昭彰，颇有加速之势。以上仅就名词、连接词、介词、副词、形容词、动词等西化之病稍加分析，希望读者能举一反三，知所防范。

常有乐观的人士说，语言是活的，有如河流，不能阻其前进，所谓西化乃必然趋势。语言诚然是活的，但应该活得健康，不应带病延年。至于河流的比喻，也不能忘了两岸，否则泛滥也会成灾。西化的趋势当然也无可避免，但不宜太快、太甚，应该截长补短，而非以短害长。

颇有前卫作家不以杞人之忧为然，认为坚持中文的常规，会妨碍作家的创新。这句话我十分同情，因为我也是「过来人」了。「语法岂为我辈而设哉！」诗人本有越界的自由。我在本文强调中文的生态，原为一般写作说法，无意规范文学的创作。前卫作家大可放心去追逐缪思，不用碍手碍脚，作语法之奴。

不过有一点不可不知。中文发展了好几千年，从清通到高妙，自有千锤百炼的一套常态。谁要是不知常态为何物而贸然自诩为求变，其结果也许只是献拙，而非生巧。变化之妙，要有常态衬托才显得出来。一旦常态不存，余下的只是乱，不是变了。

三个问题

作者：托尔斯泰

一天，有位皇帝遇到了这样一件事情：有三个问题，只要他知道了这三个问题的答案，他就永远不会再有任何麻烦：

1. 做每件事情的最好的时间是什么？
2. 与你共事的最重要的人是谁？
3. 任何时候要做的最重要的事情是什么？

皇帝在全国张贴了榜文，宣告说，无论是谁能够回答这三个问题，都将会得到重赏。很多读到榜文的人马上就动身去王宫了，每个人都有一种不同的答案。

第一个问题的回答，一个人建议国王制订一份时间表，规定好每个小时、每一天、每一月、每一年所应做的工作，然后严格地按照这份时间表去行事。只有这样，他才有希望在恰当的时间去做每一件工作。另外一个人回答说，提前计划是不可能的，皇帝应该放弃一切无谓的消遣，保持对每一件事情的关注，以便知道什么时候该做什么事情。其他一些人坚持说，皇帝一个人永远不可能具备一切必需的先见之明和能力，以决定什么时候该做哪一件工作，因此他真正需要的是建立一个智囊团，然后根据这个智囊团的建议行事。还有一些人说，有一些事情需要马上决定，没有时间等待磋商，但是，如果他想提前知道会发生什么事情，他应该去请教术士和预言家。

对第二个问题的回答也是莫衷一是。一个人说，皇帝应该全权信任牧师，而另外一个人劝告说，要相信神父和沙门，还有一些人建议要信赖医生。更有一些人希望信任武士。

第三个问题的回答也同样是五花八门。一些人说，科学是最重要的追求。另一些人则坚持认为是宗教。还有一些人则宣称最重要的事情是军事技术。皇帝对所有这些回答都不满意，也没有给予任何奖赏。

思考了几个晚上之后，皇帝决定去拜访一位住在山顶上的隐修者，据说那是一个开悟了的人。尽管皇帝知道这位隐修者从来不离山一步，而且大家都知道他只接待穷人，拒绝与有钱有势的人发生任何瓜葛，但是他还是希望能够找到这位隐修者，好请教他这三个问题。于是，皇帝把自己装扮成一个朴实的农民，命令他的侍从在山脚下等他，而他独自一人登山去寻找那位隐修者。

当皇帝到达这位圣者的住处的时候，他发现隐修者正在茅蓬前的菜园里挖地。当隐修者看见这个陌生人的时候，他点点头，以示招呼，然后继续挖地。这个工作对他来说显然很吃力。他是一个老人，每次他把铁锹插进地里翻土的时候，都会气喘吁吁。

皇帝走近他，说：“我来这儿请你帮忙回答三个问题：做每件事情的最好的时间是什么？与你共事的最重要的人是谁？任何时候要做的最重要的事情是什么？”

隐修者注意地倾听着，但是他只拍了拍皇帝的肩膀，就继续挖他的地去了。皇帝说：“您一定很累了。来，让我助您一臂之力。”隐修者谢过皇帝，把铁锹递给他，然后坐到地上休息。挖了两垄之后，皇帝停下来转向隐修者，重复了他的三个问题。隐修者仍然没有回答，而是站起来指着铁锹说：“你现在干吗不休息一下呢？我可以接着干。”但是皇帝继续挖地。一个小时过去了，两个小时过去了。最后太阳开始落山了。皇帝放下铁锹，对隐修者说：“我来这儿是为了问您是否能回答我的三个问题。但是如果您不能给我任何回答，请明白地告诉我，这样我好上路回家。”

隐修者抬起头，问皇帝：“您听见有人在那边跑吗？”皇帝转过头。他们看见一个长着白色长胡子的人从森林里冒出来。他没命地跑着，手捂着胸前流血的伤口。这个人向皇帝跑来，然而中途却倒在地上，失去了知觉，只发出一阵呻吟声。皇帝和隐修者把这个人的衣服解开，发现他受了很重的伤。皇帝帮那个人彻底地清洗了伤口，然后用他自己的衬衫替他包扎伤口，但是血很快就将衬衫浸透了。他把衬衫漂洗乾淨，再次包扎伤口，并且继续这样做，直到伤口不再流血。

最后，那个受伤的人恢复了知觉，要喝一杯水。皇帝跑到溪边，打回一罐清水。在此期间，太阳已经落山了，夜晚的空气渐渐变得寒凉起来。隐修者帮皇帝一起把那个男人抬到茅蓬里去，把他放到隐修者的床上。那个男人闭着眼睛，静静地躺着。因为一整天又爬山又挖地，皇帝精疲力尽。他倚着门口就睡着了。当他醒来的时候，太阳已经升起在山顶上。他忘记了自己身处何地，忘记了自己到这儿来是干什么的。他向那张床望去，发现那个受伤的男人也正在困惑地打量着他。当他看见皇帝

的时候，他目不转睛地盯着他，然后用极其微弱的声音说：“请原谅。” “但是，你干了什么要我原谅呢？”皇帝问。“您不认识我，陛下。但是我认识您。我是您不共戴天的仇敌，我曾经发誓要向您复仇，因为在上一次战争中，您杀死了我的兄弟，抢走了我的财富。当我得知您要独自一个人上山来找这位隐修者的时候，我决定在您回来的路上，出其不意地杀死您。但是，我在那儿等了很长时间，仍然不见您的踪影，于是我就离开埋伏地点去找您。但是，我没有找到您。当我遇到您的侍从的时候，他们认出了我，把我砍伤了。很幸运，我逃脱了，跑到这里。如果我没有遇见您，现在我肯定已经死了。我原本想杀您，可是您却救了我的命！我很惭愧，我的感激难以用语言形容。如果我活着，我发誓余生要做您的仆人，而且我会命令我的子孙都这样做。请原谅我吧！”

皇帝喜出望外，他没有想到，他这么容易就与一位宿敌和好了。他不仅原谅了这个人的所有财富，他还派自己的医生和仆人去侍候这个人，直到他完全康复。在命令他的侍从们把这个人送回家之后，皇帝又回去看隐修者。回宫以前，皇帝想最后一次重复一下他的三个问题。他发现隐修者在往他们前一天挖过的地里播种。

隐修者直起腰来看着皇帝：“但是你的问题已经得到解答了。” “什么？”皇帝迷惑不解地问。“昨天，如果你没有因为我年老而对我生起了怜悯心，从而助我一臂之力，挖这些苗圃的话，你肯定会在回家的路上受到那个人的袭击。那时候，你会很后悔没有与我呆在一起。因此，最重要的时间是你苗圃里挖地的时间，最重要的人是我，最重要的事情是帮助我。后来，当那个受伤的人跑到这儿来的时候，最重要的时间是你帮他包扎伤口的时间，因为如果你没有照顾他，他肯定会死的，你就失去了与他和解的机会。同样的，他是最重要的人，而最重要的事情是照看他的伤口。记住，只有一个最重要的时间，那就是现在。当下是我们唯一能够支配的时间。最重要的人总是当下与你在一起的人，就在你面前的那个人，因为谁知道你将来还会与其他什么人发生联系呢？最重要的事情是使你身边的那个人快乐，因为只有这个才是生活的追求。”