

把时间当作朋友

运用心智获得解放

李笑来

目录

目录	2
阅读说明	5
再版前言	8
第一版前言	11
第 0 章 困境	13
1. 问题	13
2. 慌乱	15
3. 解决	18
第 1 章 醒悟	22
1. 孰主孰仆	22
2. 何谓心智	25
3. 我的案例	27
第 2 章 现实	35
1. 速成绝不可能	35
2. 交换才是硬道理	38
3. 完美永不存在	41
4. 未知永远存在	43
5. 现状无法马上摆脱	48
6. 与时间做朋友	50
第 3 章 任务管理	56
1. 估算时间	56
2. 及时行动	59
3. 直面困难	63
4. 关注步骤	65
5. 并行串行	69

6. 感知时间	74
7. 记录开销	82
8. 制作预算	84
9. 计划	87
10. 列表	97
11. 流程	102
12. 预演	107
13. 验收	111
第 4 章 学习	114
1. 效率本质	114
2. 基本途径	117
3. 经验局限	122
4. 自学能力	134
第 5 章 思考	143
1. 勤于思考	143
2. 思维陷阱	148
2. 因果关系	154
3. 逆命题	165
4. 举证责任	168
5. 案例局限	173
6. 对立论证	175
7. 张冠李戴	177
8. 感悟与道理	180
8. 克服恐惧	187
9. 辅助工具	189
第 6 章 交流	197
1. 学会倾听	197
2. 说与不说	207
3. 共生状态	209
4. 正确复述	217
5. 勤于反思	220
第 7 章 应用	226
1. 兴趣	226

2. 方法	228
3. 痛苦	232
4. 比较	240
5. 运气	242
6. 人脉	246
7. 自卑	255
8. 灵感	263
9. 鼓励	270
10. 效率	273
11. 节奏	278
12. 物极必反	282
13. 自我证明	287
第 8 章 积累	292
第一版推荐序	300
朱敏：人生是马拉松，胜者不一定是跑得最快的	300
俞敏洪：希望时间也是我的朋友	303
致谢	306

阅读说明

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

这不是一本什么样的书？

这本书不是时间管理书籍

尽管本书的内容里也包括《任务管理》（第三章）等与常见“时间管理技巧”相关的内容，但是，本书主张时间不可管理、一切都靠积累。更进一步，本书主张人必须开启心智、提高思考能力，才能够用正确的方法做正确的事情。也只有这样，时间才是朋友，否则，它就是敌人。很多“时间管理技巧”并非无用，但更多的时候，由于使用者心智能力低下甚至尚未开启心智，于是那些技巧只能治标不治本，甚至既不治标也不治本。

这本书不是成功学书籍

作者不赞同大多数所谓成功学书籍里的观点及其论证方式。原本在本书的第一版中有个专门的章节，叫《小心成功学》。但在这次修订更新的过程中，因调整结构需要，已将其内容打散分布到相应的章节。所以，新版里没有了《小心成功学》的标题。可作者的观点从未变过：成功从来都不是人人都可以做到的事情，过去不会，现在不会，将来依然不会。基于比较的成功理念，是伤人的、害人的。事实上，对年轻人来说，成长比成功更重要——并且这才是

人人都可以做到的事情，才是值得人人都追求的事情。而成长其实只有一条路：积累。

这本书不是心灵鸡汤书籍

这本书不是写给脆弱的人读的——只有脆弱的人才不断需要安慰。现实是残酷的，生活是艰难的，无论什么样的时代、无论对哪一个层次的人都是如此，对大多数年轻人来说，更是如此。人的理性建立在接受现实的基础上，不能够接受现实，一切的成长都是虚妄。只有坚强的人才能接受现实，只有接受现实，才能可能开始运用心智做出理性的决定，进而才有可能做时间的朋友。请重点参照《现实》（第2章）。

这不是一本讲大道理的书

作者只不过是一名从业经验丰富的教师而已，并非所谓的“成功人士”。尽管字里行间可能透露出说教的神态，但，相信我，讲大而空的道理是我从很小就憎恨的行为。我只想把一些普遍困境的最佳解决方案用朴素的论述、详尽的说明、以及朴素的方式传递出去。很多道理都非常简单，但至关重要。现实就是这样，有用的道理往往都是简单的，甚至简单到令大多数人不由自主地忽视的地步。另外一方面，这本书里所传递的信息，原本只不过属于常识，可基于种种原因，并没有被真正普及、真正理解——可惜。

这不是随便翻翻就可以的书

随便翻翻就可以的书，不值得读。如果您想随便翻翻，那我还是劝你算了罢，因为那么做没什么意义。这本书里的很多文字，需要读者耐心读到最后再做判断，而非看到只言片语就已经进入抗拒状态，而后不由自主地

断章取义—因为书中有很多观点和结论会与读者的现有看法不同，甚至相对。尽管这本书的第一版得到非常多的好评，豆瓣上评分长期为 8.7¹，甚至被列入中国书刊发行业协会 2010 年度全行业优秀畅销品种……可是，根据读者的实际反馈来看（尽管负面的很少，但往往更重要），读不进、进而因为读不进而产生误解的人很多。如有必要，请先阅读《沟通》（第 6 章）的内容，读过之后，就会明白，有效沟通在一些特定的情况下究竟有多困难。

¹ <http://book.douban.com/subject/3609132/>

再版前言

2009年6月《把时间当作朋友》正式出版发行。于我来说，这多少有点意外，因为最初写这些文字的时候，并没有过出版的计划，只是基于分享的心态把这些文字发表在我的博客上——当然，即便本书印刷成册之后，书里的内容依然全部公开在网上²。

《把时间当作朋友》第1版第1次印刷只有8千册，可这8千册竟然在上架的一周之内售罄。这令我再次意外。更意外的还在后面——接下来的一年半左右的时间里，这本书竟然总计印次达到12次！

这些文字最初是写给我的学生的。2007年年初开始陆续地写，大约三个月完成。到了年底的时候，经历了一次网站数据库的损坏，于是只好重新写过。文章系列的标题也从《管理我的时间》变成了《把时间当作朋友》³。最初我是想帮学生解决问题。可是2009年6月正式出版发行之后，才发现这本书的主要读者大多是职场新兵——很多在校的学生实际上对此书的内容并无兴趣。我只能猜这是大多在校学生经历不足吃亏不够造成的——也许只有吃过大亏才有洗心革面的动力。

最令我自己意想不到的的是：这本书是一本被动销量巨大的书。出版之后，很多读者来信说，自己看过之后，又买了若干本送给自己的同学、同事、朋友，甚至亲戚……有的高中教师向学校申请订购几百本分给每一位学生，也有大

² <http://www.lixiaolai.com>

³ 这是个非常重要的改变，读过正文之后，读者就会理解。

学辅导员自费购买几十本送给班上的每一个人。盛大网络创新院的副院长郭忠祥先生干脆成批买来堆在门口，谁都可以顺手拿一本。2011年1月，四川成都华为赛门铁克向出版社订购了4000本，发给公司的每一个职员……

好评如潮，当然是作者求之不得的结果。可与此同时，这对于作者更是一种压力。而又因为它是意料之外的高分，于是成了更大的压力。时不时地，我会去认真阅读读者的每一则留言——重点看批评。有些批评没道理，可有些批评确实令我汗颜。有读者指出，此书的结构松散，并且善解人意地说，“博客文章集结成册的结果如此，很容易理解……”

事实上，2009年年底，就是此书正是出版半年之后，我就有改版的愿望，却苦于事物繁杂，分身无术。2010年年初，修订了一些文字，更新了几个重要例子，算作是第2版。然而，随时写作却没有中断，陆陆续续写了很多文字。到了2010年年底的时候，觉得无论多忙都必须重写。于是就有了现在的第3版。

在新的一版里，主要做了两点大的改动。第一个是尽量剔除说教的腔调。尽管我不是科班出身，却一口气从事教职十年之久；所以，做到这点对我来说相当不易。但，这是必须的，因为说教总是令人厌烦，无论它有没有道理，无论对于说教者还是被说教者。

第二个改动是更为重要的：在大量删减之后，大量增补关于学习、思考、沟通的内容，以充实“运用心智获得解放”的主旨。原本写“想明白”和“我也有话要说”两个系列的时候，是计划着写两本独立的书。可最终，我还是决定把这两个系列的精髓内容合并到《把时间当作朋友》

的新版之中，因为多出版一两本书不是我的目的，我的目的是把应该传递出去的内容传递出去。

于此同时，另外一本书将与《把时间当作朋友》的新版一并出版发行——《人人都能用英语》。后者相当于前者的“特定领域实践版”。如果说把时间当作朋友的方法不过是“用正确的方法做正确的事情”的话，在《人人都能用英语》中，正确的事情就是“用英语”，该书的主要内容是“正确的方法”——“用”。

经过一段时间的挣扎，终于在2011年2月2日晚（大年三十）完成了新版的组织与创作，算是了了一个心愿。写字的快乐并非来自于表达，而来自于那些文字所带来的改变——无论是对读者还是对自己、无论是对周遭还是对内心，都是如此。这本书里的每一个字，无论是删掉的还是修订的，都给我带来了巨大的快乐。也希望它们对读者也有真正的帮助，进而改变我们的生活。

李笑来

2011年春节于北京

第一版前言

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

时间是个问题，可是“管理”它却不是正确有效的方法，因为那是几乎做不到的事情。之所以后来换成这个名字，在于《把时间当作朋友》更能体现本书的实质。我自己也是在写作的过程中才清楚地意识到“管理时间”的说法有多么荒谬。人是没办法管理时间的，时间也不听从任何人的管理，它只会自顾自一如既往地流逝。“管理时间”只不过是人们的一厢情愿而已。换言之，人类能做的事情顶多只不过是发明改进测量时间的工具而已，根本没有任何办法去左右时间。

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

要管理的不是时间，而是自己。人们生活在同一个世界，却又各自生活在自己的那个版本之中。改变自己，就意味着属于自己的那个版本的世界将会随之而变，其中也包括

时间的属性。开启自己的心智，让自己能够用最可能准确的方式思考、观察、记录、总结、分享和行动，那么自己的时间就会拥有不同的质量，进而整个生活都必然因此焕然一新。

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

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

找到问题的根源，就真的有了希望。

李笑来

2009年春于北京

第 0 章 困境

1. 问题

或许是因为考试临近，或许是因为工作需要，你现在必须把一本书读完。这本书当然不可能是言情小说，所以就不可以一目十行地看；它需要你认真阅读并理解，它甚至可能要你根据它所陈述的原理或者规则进一步创造一些什么才算是真正有所收获。

经过一番挣扎，你终于决定“正式开始”！你坐到你喜欢的沙发上翻开某一页开始看。过了一会儿，你突然觉得自己非常渴，所以出去找水喝。打开冰箱顺手拿出一瓶饮料，倒到杯子里。刚喝一口，一下子想起来，不对，你不应该喝这种带糖的饮料！真是的！无论说多少次，她都不会记得把带糖的饮料和不带糖的饮料分开放。于是，你跑到你妈妈的卧室里，与她理论了一番，最终发现于事无补，只好悻悻地回来重新整理了一下冰箱。

你重新回到沙发上，接着看你的书。看了一会儿，你换了个姿势。不巧的是你不小心压到了电视遥控器，电视一下子亮了。这个节目主持人恰好是你最喜欢的，哇，今天她这身打扮太漂亮！不过，今天的话题怎么这么无聊？！你不由自主地还是看了一会儿，又顺手用遥控器翻了翻其他的电视台……幸亏这个时候，一连几个电视台都没有什么好节目，你才有点失望地想：现在的节目真的很无聊！还不如看书呢。

嗯？怎么这么渴？你这才想起来，你刚才整理完冰箱之后，把那杯含有糖分的饮料放在你妈妈的桌子上了，而那之后，你却忘了重新给自己倒一杯不含糖分的饮料，就直接回到沙发上了。于是，你起身去弄点喝的。喝了两口，你突然想起来你现在正喝的饮料，是你最喜欢喝的。第一次约会的时候，你喝的就是这种饮料……

手机响了，一个短信。一个朋友，问你在干嘛？你没好意思说你在学习；你只是含混地回复说，你病了，在家休息呢，不想出去……结果那朋友竟然打电话过来慰问，你只好支支吾吾地应付了一阵子……挂了电话，你又回到沙发上。想了想，还是换一下背景音乐吧，现在这个太伤感。于是，你扭身摆弄了一会音乐播放器，然后重新坐好，开始看书。过了好一阵子，你突然发现你刚刚在发呆，于是打了个寒颤。然后，你下意识地看了一下表……天哪！两个小时这就过去了，可是你连一页书都没看完呢！

以上的描述，说的肯定不是你，但那场景你一定很熟悉。

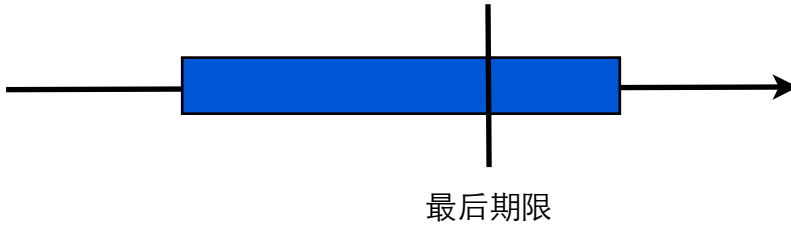
……终于，在某一时刻，你失声惊呼：“没时间了！”

这尴尬，谁都经历过、谁都会经历，没有例外。当那尴尬来临之时，压力是巨大的，并且来自四面八方。而那巨大压力所造成的恐慌，往往可以使当事人做出荒诞不经、匪夷所思的决定：自相矛盾、自我欺骗、孤注一掷、痴心妄想……诸如此类。

完成任何任务都需要一定的时间。而任何任务都最好或必须在某个特定的时间之前完成，即，它有个最后期限⁴。而且，只要是必须完成的任务，不管是否已经开始执行，最

⁴ “最后期限”在英文中对应的是“deadline”，一个特别生动形象的词汇：届时未完成者死！

后期限在就不断临近，因为时间永不停歇。



问题其实好像很简单，看起来无非是以下几种情况：

- 没有按时开始执行任务
- 错误估计任务所需要的时间
- 在执行任务的过程中出现了差错

如若真的如此，那解决方案也好像很简单：

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

可显然事实并没有如此简单，否则也不会让那么多人一生束手无策。

2. 慌乱

我教过无数的学生⁵。他们中的绝大多数都一样，压力刻在额头，匆忙写在脸上。他们身上充满了矛盾，他们“勤奋而又懒惰”。

他们很勤奋，每个周末起个大早，赶在八点半之前挤着公

⁵除了讲课，我还经常要到全国各大高校讲座，因此每年在我面前流动的学生人数保守估计两万以上。

共汽车来上课⁶，中午要吃既不便宜又很难吃的盒饭，然后在一个充满了各种味道的教室里继续上课。他们也许会玩电子游戏，但明显比那些只玩电子游戏的人更为勤奋；他们也许会喝酒打牌，但明显比那些只喝酒打牌的人更加努力。

可与此同时，他们也随时展露懒惰的倾向。我教得最好的是作文。我很少在课堂上讲语法、词汇、修辞之类的东西，因为那是学生可以自学、或者很容易自学的东西。我更喜欢讲思维方法，因为我认为这才是关键所在。只有想清楚了，才可能写清楚。想不清楚，甚至连写出来的必要都没有。讲作文课也是最开心的事情之一，因为作文课实际上是思考课。自己思考原本就是件很快乐的事情，教别人思考实际上是学习思考、锻炼思维的最好方法。我的学生也很开心，因为他们听懂了我告诉他们的话，“只有学会正确地思考才意味着真正进化成人”。

没有人愿意做猴子。

但，终于有一天，我还是被一名学生打败了。下课之后，有一个男孩捧着我写的那本非常畅销的《TOEFL iBT高分作文》让我给他签名。我签了。之后他说，“老师，我可以问你一个问题？”我笑着说，“你现在可以直接问第二个了。”他说，“老师，你说，如果我把你这本书里的作文全都背下来，到了考场上照写一篇，会不会遭受雷同的判罚呢？”当时我一下子失去了耐心，尽管没有发火，但语气里肯定有有一些什么东西。我说，“那你说呢？！”那男生脸红了一下，迅速走掉了。

我快被他弄疯了。难道我的课讲得那么无效么？——我那么

⁶ 我教的是留学考试准备课程，比如 TOEFL、GRE 等等。

卖力地讲道理：作文，当然要自己写；就算有范文，也是用来参考的。我在《TOEFL iBT高分作文》的前言里，确定是花费了很多的笔墨去讲解如何参考范文而不是照抄范文的啊！抄别人的当然会被判雷同——这还用问么？！

可是，竟然下决心背下这本书里面所有185篇作文的学生，又怎么可能是懒惰的呢？怎么会这样？！

更要命的是，不只一个学生这样问。所以，这肯定不是个别人的疑惑。经过反复询问，认真观察，我终于明白了。很多学生“既勤奋又懒惰”的怪异现象来自于他们的“时间压力”感受。“没时间了”，或者“时间不够了”的感受和恐惧，使得他们超乎寻常地勤奋，哪怕是虚假的“勤奋”，恨不能废寝忘食。而同样的感受，也使得他们终日寻找捷径，美其名曰“提高效率”，而实际上却想着“最好不费吹灰之力”——无论哪一种都注定是不现实的，因为，已经“没时间了”——这确是冷冰冰的现实。

“没时间了”，是“时间恐慌症”患者脑子里唯一反复闪现的一句话。巨大的压力，极度的恐惧，使患者的身上集结并综合了一切矛盾：他们既勤奋又懒惰，既聪明又愚蠢，既勇敢又懦弱，既满怀希望又时时刻刻面临绝望，既充满自信又随时随地体会卑微……

“没时间了”，其可怕程度几乎无异于死亡。死亡是所有人最终都要面临的终极困境——没有解决方案的困境。对其恐惧之甚，以至人类不分种群、不约而同地集体创造一个天堂留给自己和自己喜爱的人们，同时还另外造了一个地狱送给他们所憎恨的人们。但这毕竟并不是切实有效的解决方案。死亡本身其实并不可怕，面临死亡的过程才真正可怕。如此看来，很容易想象那些“既勤奋又懒惰”的学生面临的是怎样悲惨的境遇。

如果我们可以长生不老，没有死亡作为终点，那么，时间就不可能给我们制造任何困境。如果真的可以长生不老，就不会有人在千百年之间不停地嘲笑追日的夸父，因为夸父几百岁之后终究可以明白自己做法的局限进而采取其他的策略；也不会有人惊讶于鲁班造出来的木鸢了，因为只不过千百年而已，人们不仅已经可以翱翔在天空，还可以用各种飞行器探索太空。想象得再疯狂一点，如果人们真的可以长生不老，地球上就不可能出现所谓的人口爆炸，因为没有人愿意、也根本没有必要生育下一代……可是，我们又怎么可能长生不老呢？从出生那一刹那，我们就注定了必将死亡。约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes, 1883—1946）显然认真地考虑过这个问题，他说：“长期来看，我们都是要死的。”

可是，明显有一些人，尽管数量上并不是大多数，在用另外一种状态生活。他们从容，他们优雅。他们善于化解各种压力，安静地去做他们认为应该做的事情，并总是有所成就。他们最终甚至可以达到常人无法想象的境界——不以物喜，不以己悲。面临着同样的困境，这些少数人又究竟是怎么做到的呢？

3. 解决

你想打开一扇门。可那门上有个锁头，锁住了。“如果能找到钥匙就好了”，你想。可是钥匙在哪里呢？——反正不在那把锁上。既然锁上了，钥匙就一定不会插在那锁孔里。如果必须找钥匙的话，只能到其它地方去找……

“没时间了！”这个尴尬就好像是一把我们要打开的锁头。可是，死盯着这把锁头是没有用的。

很少有人注意到“管理时间”抑或“时间管理”是虚假的概念，是干脆不可能的任务。时间不会听从任何人的管理。它只会自顾自地流逝。你不可能冲它大喊：“时间，你给我慢一点！”——它只会自顾自地流逝；你也不可能向它大叫：“时间，你给我快一点！”——它还是自顾自地流逝。时间不理任何人，它用它自己特有的速度流逝，不受任何外界影响……

——毫无疑问，我们无法管理时间。

钥匙在其它地方，反正不在锁上。尝试着从“管理时间”开始解决问题，最终注定是徒劳。尽管我们面临的尴尬是“没时间了”，可这尴尬从本质上来看跟时间的关系不是最大的。

没错，问题在我们自己身上。

你肯定听说过这个原则：

把任务分为“重要的”和“不重要的”，再用“紧急的”和“不紧急的”去区分同样的任务，然后挑“紧急的”而又“重要的”的任务去做……

看起来很有道理。然而，实际操作的效果怎样呢？不好。为什么？因为你发现（或最终证明）你自己没有足够的能力区分重要的和不重要的，紧急的和不紧急的。所以，最终，尽管人家给你的方法是对的，可是你操作起来却得不到期望的结果。

没错，问题出在你身上。

我们无法管理时间。我们真正能够管理的，是我们自己。只有接受这个简单的现实，才可能有解决问题的希望。

“时间不可管理”，尽管是个简单的事实，然而，理解它、

接受它，可不见得那么容易。因为，它并不见得是（甚至，几乎肯定不是）读者过往已经认同的观念。

人们很难接受与已有知识与经验相左的信息或观念。因为既有的知识与观念都是经过持有者反复筛选的。尽管很多知识观念只不过是灌输的而已，但是，持有者对被灌输这一事实往往毫无察觉，或拒绝承认。因为人们更愿意相信自己拥有一定判断能力。即便是对一些“想当然”的想法，人们也倾向于认为那是“思考过后的结论”。历史上，这种情况反复出现。比如，在葡萄牙航海家麦哲伦证明地球是圆的⁷之前，大多数人相信地球是平的，并且，把这种想当然得到的结论当作自己认真思考之后才能获得的知识。以至一旦被证明有误的那一瞬间，第一个念头不是“啊？原来是这样！”而是“扯淡！没那回事儿！”

被灌输的观念，越是错的，越有惊人的繁殖能力。随着时间的推移，它愈发地根深蒂固，最终，它能在不知不觉之间蒙蔽一个人，使其失去心智成长能力。有一个普遍而又惊人的例子：很多人相信没有生出儿子是女人的错——即便是在今天。中学生物课本里讲得很清楚：女性卵子里只有XX染色体，而男性精子里有XY染色体，所以，生出来的孩子是男是女，是概率相同的随机事件，与女方没关系⁸。科学事实简单而又明了。然而，结果显而易见：不是每一

⁷公元前5世纪左右，古希腊哲学家毕达哥拉斯提出地球是球形。不过，他这么说不是有什么科学依据，仅仅是因为他认为圆球是几何形体中最完美的。亚里士多德根据月食出现时地影是圆形的而提出地球是球形，这算是第一个科学证据。直到1622年，麦哲伦完成环球航行，人们才开始普遍接受地球是球形的事实。

⁸要非得说跟谁有关系，那这还只能是跟男方有关系：因为Y染色体在男人身上——可即便是这一点，也不改变此事件的概率。

个读过书的人都理解并接受这个简单易懂的科学事实⁹。

这本书主张“时间不可管理”，这使得书店在销售它的时候颇为尴尬。你说，这本书放在哪个类别里好呢？放在“时间管理”类别里，显然不合适——因为书的内容明明是“时间不可管理”。放在“成功励志”里呢？也不合适，因为书中有专门的一个章节批评庸俗成功学。有的网络书店为这本书专门开辟了一个类别，“个人成长”，该类别里只有一本书：《把时间当作朋友》。有的书店最后干脆懒得操心了，就随便放一个地方——有读者来信告诉我他在“妇女之友”类别里看到这本书……当然，更多的书店想出了个很好的方法，干脆不分类了，反正畅销，就直接堆在书店门口……

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

⁹ 坊间有种“酸性体质”的所谓理论，声称母体酸碱度会影响染色体的结合，进而宣扬有什么样的办法可以控制胚胎的性别。一派胡言，却信之者众。

第 1 章 醒悟

1. 孰主孰仆

作为一个人，这一生中可能遇到的最惊人的经历莫过于发现这样一个神奇的现象：我们竟然可以用我们的大脑控制我们的大脑。

我们可以用锤子去钉钉子。然而，我们却不可能用锤子去锤锤子，也不可能用钉子去钉钉子。大脑和思考之间的关系远远比锤子与钉子之间的关系复杂得多。我们用我们的大脑进行思考，然而我们思考的方式和结果往往受上一次思考的方式和结果的影响，同时也会影响下一步思考的方式和结果。

可以用一个句子来说明我们的思考可以复杂到什么程度的同时，也说明语言文字有的时候局限到什么程度——“我们甚至可以思考思考方式和思考结果是否确实是合理的思考方式和思考结果。¹⁰”

审视一下我们自己，我们会知道每个人可以把自己划分为两部分：自己知道的与自己并不知道的。我们有的时候并不知道我们自己。比如，每个人都有这样的经历：突然有一天你很关心的某个人对你说“你怎么这么自私呢！”这样的的时候，你很受伤——即便人天性自私，你对他可一直是大公无私的，因为你自己知道你确实是非常关心他的。然而他现在的评价，很可能说明你身上有你自己并不知道的

¹⁰对人类能够把自己的思考作为思考对象的能力，心理学家有个专门的词汇，叫“元认知能力”（Metacognition），参见 <http://en.wikipedia.org/wiki/Metacognition>

部分。而前面的这个例子也可能说明另外一个问题：每个人都可以用另外的方式把自己划分为两个部分：别人知道的和别人并不知道的。可以用如下这张表来审视自己。

你	自己知道的	自己并不知道的
别人知道的	1	2
别人并不知道的	3	4

也许对每个人来说，自己身上最为隐秘的部分就是上表中的4号区域：自己不知道的、别人也不知道的自己。

现在，弄清楚“你自己不了解的、别人也不了解的你自己”究竟是什么，暂时并不重要，真正重要的是：

你现在竟然仅凭你的心智就知道了“你原本并不知道”的、“你不知道别人也不知道”的你的存在！

如果，我们能用我们的大脑控制我们的大脑，那么，我们就应该用我们的大脑控制我们的大脑——事实上，这恰恰是我们与猩猩的区别，尽管人类和猩猩是共同的祖先演化过来的。心理学家们认为，人之为人，在于我们具有特殊的“大脑额叶”，正因如此，我们才具备其他动物很难具备的一种能力——“反思能力”。有了反思能力的人类，最终拥有了语言，发明了文字，形成了逻辑思考能力，进而成为地球上最强大的物种……

我们在第0章第1节说描述得那个场景中，你就处于“你被自己的大脑所控制”的状态之中，而不是“你的大脑被你所控制”。若非醒悟，很多人可能一生都没注意到这个重要的事实：

你的大脑并不是你，你的大脑是（属于）“你的”大

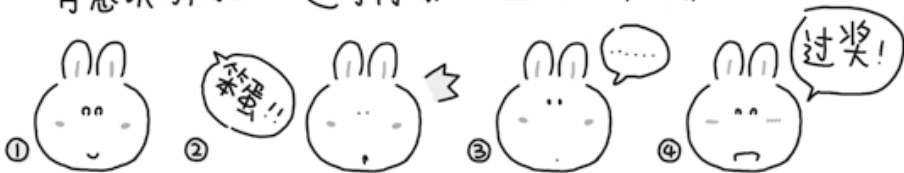
脑。

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

……无意识的大脑……遇到刺激……立即作出反应!!



……有意识的大脑……遇到刺激……进行分析……然后作出反应!!



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

另外一个经典的例子是著名的心理学家维克托·弗兰克。他的父母、妻子、兄弟都死于纳粹魔掌，而他本人则在纳粹集中营里受到严刑拷打。有一天，他赤身独处于囚室之中，突然有了一种全新的感受——他突然想明白，“即使是在极端恶劣的环境里，人们也会拥有一种最后的自由，那

就是选择自己的态度的自由。”

让我们换一种说法，那就是在幡然醒悟之后，弗兰克终于明白了自己其实可以控制自己的大脑，而不是被自己的大脑所左右！于是，在最为艰苦的岁月里，他选择了积极向上的态度。他没有悲观绝望。相反，他在脑海中设想，自己重获自由之后该如何站在讲台上，把这一段痛苦的经历讲给自己的学生听。凭着这种积极、乐观的思维方式，弗兰克尽管身处集中营，却竟然可以让自己的心灵超越了牢笼的禁锢，在自由的天地里任意驰骋。

这就是所谓的运用心智获得解放。不要再让自己成为自己大脑的奴隶，而是选择翻身做主人。很多的时候，“跟着感觉走”肯定是要吃亏的。

2. 何谓心智

心智（mind）究竟是什么？简单地说，一个人的心智就是他一切过往获得的知识以及经验的总和（也包括基于这些知识和经验而造就的思考方法、思考模式）。

然而并非每个拥有正常智商的人都拥有正常的心智。大多数人的心智处于未开启的状态。我们常看到所谓的聪明人办傻事，基本上就是因为他们心智尚未开启的缘故，他们即便做出了错误的判断也振振有词——当时绝不是强词夺理，而是真诚地犯错。

心智的开启，即俗语中的“开窍”，佛教用语中的“顿悟”，现代心理学术语中的“打破旧的格式塔¹¹，重建新的格式塔”。心智开启之前，一个人可以用他作为人类理

¹¹ Gestalt, 参见：http://en.wikipedia.org/wiki/Gestalt_psychology

所应当拥有的智商正常生活——当然有好有坏。然而当一个人的心智开启之后，他将面临一个崭新的世界——尽管依然有好有坏。在这个新的世界里，一切都可能与从前不一样，因为他要用他开启过的心智去理解、去判断。

有时候（可能是更多的时候），这同样的过程竟然可能反向运作。日常生活中常常看到这样的例子：一个道理明明非常正确，却因为讲述那个道理的人最终被戳穿，露出伪君子的嘴脸，最终使得很多人不再相信那个原本应该笃信的道理。比如，“做事只要踏实、认真，事业就会做大”原本是非常朴素而又正确的道理，可偏偏整天把这句话挂在嘴边¹²的唐骏被人揭出老底，他的学历是假的，他可一点都不踏实！于是，很多人“开窍”了，“顿悟”了，得出的结论是“再也不相信这种鬼话了！”

无论是正向还是反向，心智一旦开启，它就会不断自我积累，自我过滤，最终根深蒂固。人与人之间心智力量的差异，就是这样一点点经过积累而形成的。最终，注定产生天壤之别。既然一个人的心智是他知识和经验的总和，当然最终也包括他的思考方法和思考模式。因为无论是吸收知识还是总结经验，最终都需要经过思考得出结论。在此过程中，他的思考方法和思考模式都会多多少少产生变化，根据新的知识和经验，或巩固、或调整、或否定、或重建

……

所以说，心智这东西“上不封顶、下不保底”。心智一旦开启，就可能因学习而像病毒繁衍一般疯狂发展，而与此同时“学习能力”也会相辅相成地大幅增长；于是，心智可发展，可培养，可重建，甚至可以反复重建——谁可以封

¹² 骗子想要成功，必须把谎言掺到大量的真理之中才行，否则鬼话连篇是没人相信的。

顶？然而，反过来，如若这过程中出现一些差错，那么心智就可能停滞发展，甚至倒退，弄不好“痴心不得反癫狂”，搞到负数的地步——谁又能够保底？这就好比有些人一辈子是原始人，另外一些人“开窍”了，演化成了现代人，甚至尼采所说的“超人”¹³，同时也有另外一些人“开窍”了，退化成了猴子。

3. 我的案例

a. 十元钱的收益

1984年，也就是二十多年前，我母亲竟然给我10元钱，允许我报名参加本地第一个计算机学习班。要知道那时候的10元钱，可能相当于现在的1000元还不止——因为当时我父母每月的收入全加起来也不过一百多一点点。

事情经过大致是这样的。那时我还在读初中二年级。快到暑假的时候，有一天班主任拿来一张纸贴在黑板上，说是少年宫要办个什么学习班，谁有兴趣就去看看。第二天，我们一帮同学顶着太阳跑跑闹闹就去了，其实当时连是什么学习班都不知道呢。许多年后的今天也依然觉得记忆中的那个日子亮得刺眼。

到场的时候我们发现根本就来晚了，屋子里早已挤满了人。我们几个只好挤到教室最后面，站在桌子上才能看到黑板。又等了好久才看到一个瘦瘦的男老师，把一个键盘（就是那种最早的R1机型，直到1986年，我才见到APPLE II）接到一个单色显示器上，做了一些让我们眼花缭乱的演示。今天应该没有谁对屏幕上能够显示一个用字母拼出来的几

¹³ 不是“superman”，而是“over-man”。

何图形感到兴奋了吧？但当时，我们就是很兴奋，屋子里不断地发出孩子们的惊叹和欢呼。

我记得那男老师说“今天就到这儿吧”时孩子们失望的叹息。那老师又接着说，“明天下午开始正式上课，报名参加的学员，要交10元钱学费。”我几乎是一路跑回家的，跟老妈一说，她一点都没犹豫，只是说，晚上你爸回来就给你。第二天我拿着爸爸早上给我的10元钱兴冲冲地跑去找前一天与我同行的同学之一（我们班主任的儿子）。结果他说他不去了，因为他妈妈说学那个没什么用。

于是，我颇有些扫兴地一路走到少年宫，手在兜里紧紧攥着那10元钱。要知道，10元的纸币还是当时最大面值的纸币。到了少年宫三楼的教室，才发现那个教室其实特别大，昨天是因为挤满了人才没觉得——算我在内一共只有5个学生。再后来才知道，其中的一个还是少年宫的工作人员。所以，那期计算机班的总收入为35元——因为后来还有个学生中途退班了，她爸爸过来要回去了学费中的5元。

许多年之后，我跟母亲提起这事儿，她说她只是想让我度过一个不无聊的暑假而已。不过她倒是记得很清楚，我父亲当时听说学费10元钱的时候，只说了一句话，“多学点东西总是好事儿”。再后来，我有一次回老家，见到当年我的班主任，闲聊之间提起这事儿。她居然不记得还有过这么一回事儿。我也就没再多说什么，想想也就没接着问她儿子现在在做什么。

姑且不说这么多年来摆弄计算机给我带来的心灵上的愉悦，仅说一件事儿就够了。在撰写《TOEFL核心词汇21天突

破》¹⁴的过程中，假若我没有稍微多于常人的那点计算机知识，能够编写一些批处理脚本¹⁵，就不可能在那么短的时间里完成那样海量的工作；并且，就算多花上好几倍的时间，也很难拿出那样的质量——而最终质量保证了销量。

《TOEFL核心词汇21天突破》这本书，售价29元人民币，目前已经在市场上销售8年¹⁶有余，每年至少销售4万册，最多的一年是7.5万册。我的版税是12%，所以，这些年来这本书为我带来的版税收入税后都有100多万人民币。这可是当年我父母给我参加计算机学习班的学费的10多万倍。我常常跟母亲开玩笑，说她比巴菲特牛多了，30年不到的时间里，投资回报率高达百分之一千多万……

可问题在于，当时我去少年宫学习计算机编程语言的时候，怎么可能会想象得到20多年后的某一天，要用软件去调取语料库中的数据，然后用统计方法给每个单词标注上词频¹⁷，而后写个批处理程序从相应的字典里几个小时内拷贝粘贴出多达20MB以上的内容，再重新整理……顺便说一下，统计学可是我上大学时仅仅凭兴趣学习的一样东西，却竟然最终被事实证明是最有用的知识——现代科学所有领域都必需的数学分支。十五六年前，我在大学翻阅统计学书籍的时候，可万万不会想到有一天我会把那些理论应用到英语教学上——事实上，从现在开始倒推十年，我还完全不可能想象自己有一天会去教英语！而一直以来学生评价

¹⁴这本书2003年第1版第1次印刷，2008年年底时已经是第3版第12次印刷，若干年来总计销量已经数十万册。

¹⁵有兴趣的读者，可以到我的博客上看一下《AutoIt教程》<http://is.gd/5RYtBn>

¹⁶增补这段文字是2011年年初。

¹⁷每个单词出现的频率并不相同。在中文里，最常见的是“的”，然后是“了”，像“昶”或者“鬯”这样的字，很多人根本就没见过。在英文中，最常见的是“the”，然后是“of”……像“exorbitant”（价格过高的；高得离谱的）这样的单词，排列在三万开外。

我是讲课最精彩的老师，我想是与我练就的超强说服能力有关——因为我大学毕业之后的第一份工作是销售。可是，我之所以练就很好的说服能力，根本不是为了有一天去当最优秀的老师——当时可只不过是赚了钱糊口而已。

b. 盲打是否值得学

大约在25岁前后，接触计算机已经将近10年。而在接触计算机之前，在我的同学都没有见过打字机是什么样儿的时候，由于有一个精通英语和俄语的老爸，我早就知道如何操作键盘了——因为家里很早就有好几台打字机。然而，到了将近25岁，即，十来年后的我依然不会盲打——尽管连学校里都有专门的打字课（那个时候很多学校的所谓计算机课，实际上就是练习王码五笔中文输入而已）。

我还经常振振有词地给同学们讲，练习打字完全是浪费时间。我认为王码五笔中文输入法只不过是给打字员用的。学那个干嘛？难道你将来想要当个打字员？我总认为五笔输入法只是一种抄写法而已，因为，你只能边看边打。而对真正创造内容的人来说，要先用纸笔写出来，再抄录到电脑里，还有比这个更荒谬的事情么？学习汉字的笔法已经很累人了，还要练什么指法，见鬼。更不用说这种所谓的输入法对思考的干扰——要把字拆开再输入，并且还要按照莫名其妙的方法拆字¹⁸。就算不是盲打，用两根指头也已经挺快了（至少比手写快），你说我还有必要学习什么五笔输入和盲打么？哈，我爸一辈子都用两根指头敲键盘！

很久之后，另外一件事发生了。那一年我25岁。1997年前

¹⁸我个人对五笔输入法的看法一直不好，也因此招致很多争议。读者不妨阅读一下我的一篇博文之下的留言：<http://is.gd/ladHlq> 这篇博文及其留言倒是可以让局外人了解人们在争论问题的时候所表现出的种种心态。

后，互联网上除了聊天室和论坛之外就几乎没有什么其他更加实际的应用。时逢微软的Windows终于捆绑推出了哈尔滨工业大学开发的“微软拼音输入法1.0”。某天下午，在网上跟一个我永远不会知道是谁的女生放肆地聊天两个小时之后，突然发现我竟然已经无师自通学会所谓的“盲打”了！之后的一段时间里，很多人羡慕我打字快，我就索性花了差不多20分钟，把原本默认的“全拼输入”设置改成了“双拼输入”。之后还嫌不够，于是，又选择增加了“南方模糊音”的设置，不区分z/zh、c/ch、s/sh，这样又提高一点速度。

这是我第一次意识到“有些哪怕是简单常识也需要亲身经历过后才能真正体会”¹⁹。只有拥有了无与伦比的打字速度才知道打字快究竟有多大的好处。我突然发现我不再讨厌在读书的时候做笔记了，因为在键盘上敲字相对于用纸笔来说要轻松太多。我开始大段地记录感想甚至有时候干脆大段摘抄原文——当然，要是读的是电子文本就更好了，干脆拷贝粘贴，多省事儿！也就两三个月时间，我就拥有了超过百兆字节的文本资料。过去，读书的烦恼中有这么一个：我明明读过一段与此相关的文字，可是，它在哪儿呢？死活找不到的时候，骂娘的心都有。而电子文本除了编辑方便之外，它还拥有印刷版文字不能实现的强大的搜索功能。有了这样的功能之后就很难再遇到那种令人沮丧的情况了。

真正体会到读书时记笔记、甚至大量地记笔记究竟有多大的好处的时候，我突然明白过去拒绝练习盲打有多么荒谬了。而当时，就算没有异性的刺激，也顶多花上一个星期

¹⁹而真正心智成熟的人在一些情况下能够做到无需亲自经历，仅凭思考就能深刻体会。

就可以搞定的事情，我竟然仅仅出于懒惰而拒绝了。如果，哪怕5年前，我花上一个星期学会了盲打，那么，我可以多写多少读书笔记、积累多少文字呢？—更何况十多年前，我就有机会、并且完全可能学会盲打。天哪，我浪费了多少时间！

我盯着电脑里存着超过百兆字节的文字资料的文件夹的图标发呆，可心里早已是恨不能捶胸顿足了。我永远都不会忘记那一瞬间的战栗，完全是在噩梦中掉下悬崖而后突然惊醒的那种。仅仅说过去的荒谬是出于懒惰和幼稚，不免过分简单化了。事实上，是我的心智能力不够强大，才导致我根本没有意识到我只不过是懒惰而已—并且还竟然振振有词、洋洋自得。最要命的是自己一直在错过原本可能的巨大收获，却又毫不自知。可怕！

许多年后，我开始写博客。大约从2005年年底开始，每天必写²⁰，迄今为止不知道写了多少字，已发布的文章总数已经超过3000篇。这本书的初稿，也是先发布在博客上的。因为更新得勤，也因为喜欢的读者口口相传，我的博客每天的访问量很惊人，Alexa全球排名一度冲进1万以内。常有朋友问我，你天天写那么多东西不累么？说实话，写字真的不累—因为对我来说打字已经是内建的能力，以至敲字没什么感觉；思考才累—但这是没办法的事情。我常想，当年我要是没有“顿悟”，那现在还是处于两个指头敲键盘的阶段，那么，后面很多事情就不存在了；起码，我的博客可能就不存在了，当然，现在这本书是更不可能存在的了。

²⁰当然，有些时候写完了并不满意，所以只能存为草稿，或将来修改之后再发，或几经修改依然不满意，只好扔掉。但，依然可以做到每周至少更新三篇—多的时候，一天三篇……

c. 小节

去少年宫学编程语言，是我运气好，学了就学了，全当玩了。会了就会了，需要的时候就用上了，而且许多年来一直在用——这里面最重要的根本不是聪明，而是运气：有认为“多学点东西总是好事儿”的父母。曾经拒绝学习盲打，是我愚钝，可我还是运气足够好，因为毕竟在多年之后醒悟过来——但也正因为当初的愚钝，一路肯定错过了很多现在已经无法知道究竟是什么的东西。

然而，这两个经历能够说明的道理却是非常惊人的：人们可能会出于一模一样的理由却做出截然相反的决定。

当有机会学习一项技能的时候，人们常常问“学这东西有什么用呢？”其实，在尚未学习之前，对于提问者来说，答案只能是“不知道”——尽管很多书籍上都已经花费大量的篇幅去论述这个问题。而“不知道那东西（对自己）有什么用”是一部分人（更多一些）决定不去学的原因，同时，它也是另外一部分人（更少一些）决定去学的原因。

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

更可能的是，甲很可能连想都没有想过，他从来都不曾问过“学这东西有什么用呢？”只是自顾自学去了。许多年后，他自然而然地找到了那项技能的用处，享受其已有技能所带来的种种好处。于是，他这个既有经验成为他们心智的一部分，下一次遇到新的学习机会之时，他会自然而然地再次采取同样的策略：管它呢，学呗，学了总有用处。他会自然而然地理解并相信“技不压身”的道理。

另一方面，乙当然永远不会知道那东西究竟对他究竟有什

么用处——因为他从未拥有过那项技能，不可能有机会亲身体会。随着时间的推移，他凭自己经验能够得到的结论只能是“我没学那个不也没什么么？”也许有一天，他会遇到一点尴尬，这样的时刻，他可能会慨叹一下，“当初不懂事，要是好好学就好了……”然而，这对于他来说，仅限于慨叹而已。再次遇到学习机会的时候，他依然会选择放弃。只不过，除了“不知道学它有什么用”之外，还多了另外一个理由：“现在也来不及了……”这种拒绝学习的判断，渐渐融入他的心智，根深蒂固，最终，当他面临同样的机会之时，他会仅凭直觉再次做出同样的选择。

认真审视一下自己，再观察一下身边的人群，你就会发现像乙一样的人更多，要比像甲一样的人多得多。

关键在于，做出截然相反的决定的理由竟然是一模一样的！人们通常认为，恰当的逻辑训练能够提高一个人正确决定的几率。可在现在这种情况下，大多数逻辑都无能为力。而这种情况在生活中并不罕见。相反，比比皆是。父母教育孩子的时候，常被孩子驳得哑口无言就是这类情况——并不是小孩子不讲逻辑，也不是小孩子就对了，可他就是无法理解父母所要传递的经验或者道理。他们不相信的理由和父母相信的理由很可能是一模一样的！历史上，也常常出现这种情况，其实都是“为了人类更好的明天”，可两派人偏偏就对立了起来，甚至各自都为了其实一模一样的理想“抛头颅撒热血”，甚至维持牺牲几代人的福祉。

看穿这一切，摆脱自己的局限，需要心智的力量。

第 2 章 现实

1. 速成绝不可能

在任何领域，学习也好，工作也罢，长辈的建议总是这样：戒骄戒躁。“戒骄”是有了一定成绩之后的事情，对大多数人来说，首先要“戒躁”才有机会“戒骄”。

可我们就是很浮躁。我们总是不由自主地想，如果真的有速成的办法就好了——只可惜，没有，确实没有。人人都想速成，如果你有（过）想要速成的想法，虽然现在已经知道那不太入流，但也没必要自卑，因为连上帝都不例外：

《圣经》里说上帝仅用6天时间就创造了这个世界，而后他就跟所有人一样迫不及待地休息去了。事实上，应该是人类创造了上帝才对，所以上帝才有了人的最基本特征，浮躁，做什么事都想速成。今天，中学课本里就印着：“据推测，地球已经存活了46亿年。”

期望速成，从基本的层面上来看，有两个主要的原因。第一个是人希望自己的欲望马上得到满足的天性。尽管大家都知道不是每个欲望都能被满足，但是我们都有无穷无尽的欲望是个确定的事实。于是，哪怕用脚趾头数数都能明白，不劳而获是每个人心中所拥有的诸多梦想之一，甚至可能还是其中最大的梦想。如果不能做到不劳而获的话，那就最好尽量少劳但是一定要尽量多获，并且多多益善。更进一步，大多数人看法惊人地类似甚至相同：如果有收获的话，那最好要马上有收获；如果没有收获的话，那最好要马上有结果。每个人都有这种欲望，只不过或者程度不同，或者在不同的方面表现得各不相同而已。

这就解释了为什么有些人比另外一些人更容易迷恋赌博。因为这些人比另外一些人更想要甚至需要马上获得结果。赌场里各种赌博形式中赌鬼们最喜爱的就是老虎机了。赌王是不玩老虎机的，因为他们在这种纯粹的赌博中得不到乐趣，同时也不能保证收益。但是赌鬼们不一样，尽管这些赌鬼和赌王一样有着强烈的赢利欲望，但是，赌鬼潜意识里还有另外一个更需要满足的欲望——那就是“马上看到结果”。老虎机可以在这方面满足这些赌鬼的欲望——它的操作极为简单，拉一下手柄，五秒钟之内就得到结果——结果是输是赢其实并不重要，重要的是“五秒钟之内就得到结果”！

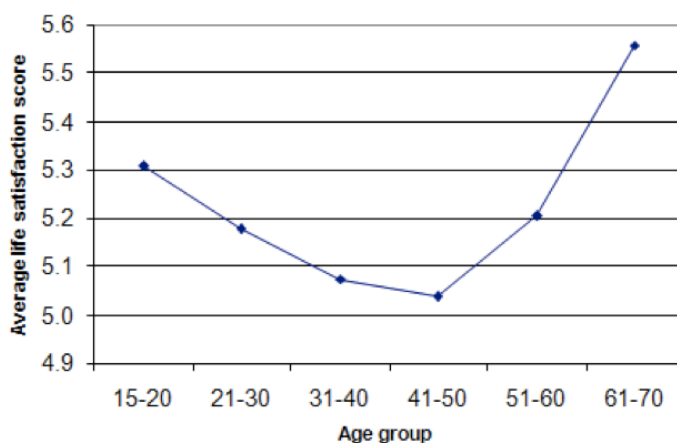
同样的道理，酗酒无度的、嫖娼乐此不疲的、吸毒不顾死活的、玩电游没完没了的，都是这种“希望自己的欲望马上获得满足的天性”使然。要命的是，整个社会在用各种各样的方式刺激人们的这种天性并使其越来越强烈。电视广告告诉你所有的减肥药都有神奇的功效，当天开始见效。报纸上的医疗广告告诉你无论得了什么病都不要怕，找他——手到病除。各种培训班告诉你不管学什么都要速成，因为人生苦短。有一种防身术学习班期期火爆，看看它的名称就知道为什么这么火爆了——“一招制敌”！

也许最善于利用人类天性的商业机构就是银行了。想住大房子？好！我给你办贷款，慢慢还，不着急，30年之内还清就好。想买新款轿车？行！我给你办贷款，不用还得太快，三五年之内还清就可以。房子有了，车子有了，还想要什么？说，没关系。不怕你没有钱，我可以给你办信用卡，透支嘛，给你10万的信用额度，想买什么就买什么吧！这是一个“享受在先”的时代！并且人人如此！当然了，关于银行是如何对付那些最终欠债不还的人，它可从来不会在广告上提及，也尽量不对外公开。

另外一个期望速成的原因，也是浮躁的根源，是不懂得有些阶段就是无法跨越，因而才那么不现实地希望有个什么方法能够迅速达成目标、完成任务，获得解脱。可问题在于无论做什么事情，都需要耗费时间，而且更可能需要耗费很多时间。谁都没办法今天怀孕、明天生产。从卵子受精到胎儿出生，大约需要十个月。这个时间、这个阶段没办法跨越。聪明也好，力气大也罢，一位母亲从怀上到生出孩子来就那么长时间。

除了这两个微观上的原因之外，还有另外一个宏观上的原因，使得人们常常不由自主地奢望速成——哪怕之前已经“醒悟”过。这个宏观上的原因即所谓的“现状使然”。根据达特茅斯学院经济学教授David G. Blanchflower²¹的调查结果，通常情况下，一个人一生所经历的满意程度和在各个年龄段的分布可以连成一个U型的曲线。

The pattern of a typical person's happiness through life



大多数人从15岁左右开始，满意程度开始持续下降。大抵上应该是不再无知无畏造成的。慢慢意识到自己在这个世

²¹ <http://www.dartmouth.edu/~blnchflr/>

界上无足轻重微不足道；终日在所谓的理想和扭曲的现实中痛苦。直到45岁左右的时候，曲线才开始上扬。漫长的30年。以一个普通人的心智，观察、感受、理解、思索、实践、反思、直至恍然大悟或者误入歧途需要三十年。

在这漫长的30年里，自我满意度持续下降所造成的浮躁心理压力巨大。越是浮躁，越是对自己的现状不满；越是对自己的现状不满，越是浮躁。更大的问题在于，大多数人并不知道几乎所有的人都是这样的。相反，现实好像总是提醒我们有人过得比我们好多了……

这就是统计学的好处，它可以用冷冰冰的数字向我们展示现实，尤其是当它所展示的现实与我们原本以为的并不相同甚至相反的时候，其好处更为明显。掌握统计学常识的人，心智力量显然要比那些对此毫无了解的人更为强大；他们可以理解那统计结论的意义，即便那结论并非自己亲身经历的结果。而也因此，他们离现实更近一些。

一方面是自己的欲望无限，一方面是要完成的事情太多，而另外一方面又是自我满意度不断下降，这就是人们总是不由自主地期望速成的根源。出路肯定是有的，但，在此之前，接受现实是唯一的起点。告诉自己：我有不足，我需要时间，我没办法一蹴而就。就这样。

2. 交换才是硬道理

速成不可能，那怎么办？答案只有一个字：换。所谓的“没有付出就不可能有收获”，本质上来讲也就是这一个字：换。

不成熟的人有什么样的特征？应该有很多特征，也有很多类型。然而一个常见的通病就是整天想的全是“我要

……”而全然不顾自己其实一无所有。每个人的起点不同，有些人的地板是另外一些人的天花板。但起点就是起点，尽管不同，每个人都要从起点开始往前走。某种意义上，每个人在起点上就是在起点上，都相当于是从零开始。最初的时候，谁都是一无所所有，而后通过各种手段，或努力、或投机、或勤奋、或取巧，换取能够拥有的东西——无论手段怎样，结果就是积累。当然，有很多人连投机取巧都不会，更谈不上努力勤奋，于是长期以来换得的东西少之又少，积累聊胜于无。

然而，“我要……”的欲望从不会消减，只会不断增加。大多数人之所以浮躁，是因为他们一无积累（或者说积累太少，几乎无法换取任何东西），二无方法和经验，所以求而不得。与此同时“我要”的欲望恰恰又因为无法获得而燃烧得更加猛烈；再进一步，那欲望甚至可能烧掉了所有时间和精力，以至占用了原本可以用来努力也好投机也罢的行动时间，掉入死循环，无法挣脱。积累多的人之所以稳健，是因为他的“我要”的欲望可以用“我有”的东西换取。有时即使用“我有”的去换还暂时不够，然而，已经拥有足够积累的他肯定已经有足够的努力勤奋、抑或投机取巧的方法和经验，假以时日，定能如愿以偿。如愿以偿之后，“我有”的就更多了，“我要”的就更容易获得了，如此良性循环。

生活的本质就是这样，你想要什么它不给你什么。摆脱这个死循环的方法只有一个，你给我什么我就用好什么，积累到一定程度我再去换能换的东西。要不断想办法运用心智的力量去识别那些死循环、恶性循环，然后在好像不可

能的情况下跳出去²²。出者生、困者亡。

跳出去的方法倒也很简单。拿出一张纸将其划分为左右两个部分，左边标题是“我有的”，右边标题是“我要的”。逐一罗列。而后尽量客观地判断，“我要的”那些有哪些是用“我有的”无法换取的一划掉。再仔细判断剩下的能用“我有的”换取的那些“我要的”之中究竟哪些是必须的、必要的、重要的、不可或缺的一加上重点标记，比如星号。偶尔，会有一些“我要的”用目前“我有的”是换不来的，却又是必须必要甚至不可或缺的，那就要认真考虑一下要用怎样的手段再积累一些“我有的”以便有足够的资本换取那些“我极其想要的”——或努力、勤奋，或投机、取巧，尽管后者成功的概率实际上并没有看起来的那么高，甚至，后者看起来成功概率有多高那它的失败概率就有多大。

另外一个辅助手段就是在想到“我要什么”的时候，马上提醒自己要花上三倍的时间去想想“我有什么”。后者会在转瞬间就让你“脚踏实地”。

最坏的情况下，拿出纸笔认真面对自己之后的结果是发现“自己什么都没有”。这也许令人气馁，但要知道对任何一个正常人来说，“还有时间”、“还有精力”、“还有正常的智商”就已经足够了。只要努力，只要勤奋，机会总是存在的——这一点必须相信，也最好对它确信无疑。

²² 生活中类似的死循环非常多。比如找工作的时候，人家要求应聘者有至少三年工作经验；但是应聘者因为没有工作经验而无法获得这份工作，进而他就没有工作经验……好像永远无法找到工作了。再比如，你到银行贷款，银行说你得有抵押；可问题在于有东西可供抵押的意思是说，你是有资产的人，而你很可能恰恰是因为没有资产才那么急需贷款，不过，银行的规定使得你好像永远无法获得贷款……

3. 完美永不存在

没有人不追求完美。只可惜，完美并不存在。大不列颠语料库²³的统计数据表明，最常与“完美主义”

(perfectionist) 这个词一并出现的词汇是“脆弱的”

(vulnerable) —这不是偶然，这是人们在记录现实时自然而然出现的搭配。为什么完美主义者常常是脆弱的呢？因为他们总是被现实打击，且不明就里，常常怨天尤人，“为什么受伤的总是我？”

越是能力差的人越有既非常不现实又极其脆弱的完美主义倾向。他们不现实，是因为他们不懂。做咨询工作的人都有深刻的体验：越是没有常识的家伙要求越高——因为他不懂，所以可以随便提要求。同样，没有做好过事情的人，正因他们从未做好过，对所谓的“做好”全凭想象，没有任何事实依据。于是，所有的症状都出现了：好高骛远、异想天开、白日做梦、纸上谈兵……因为他们不懂，所以他们不现实，而因为他们不现实，所以他们脆弱。他们很容易受伤，因为他们的要求太高，也因此总也做不到。

有时，这些人是故意这样的，尽管他们自己不愿意承认。把自己标榜成完美主义者，是他们抬高自己的手段。是他们不去做一些事的借口，他们把这个借口说出来的时候真叫个掷地有声：“做不好的事情我不做！”²⁴然而，人就是这样，装得久了，就装得像了；装得太像太久，最后不管事实怎样，自己倒是先信了。这当然影响其后的决定和行为。可问题在于，没有什么事情是可以一下子做好的，

²³ BNC, British National Corpus. <http://www.natcorp.ox.ac.uk/>

²⁴ 注意，很多实干家也是这么说，并且这么做的。正如之前提到过的一样，“做出截然相反的决定的理由竟然可能一模一样……”

所以，他们这个也不做，那个也不做，到最后，已经不是“不做一些事情”了，而是“什么都没做”、“什么都不做”，成就了所谓的“一事无成”……好笑的是，即便到了这样的境地，这些人还能打肿脸充胖子，声称“我没什么可后悔的”……

有一些真正优秀的人，也被别人称为“完美主义者”。可事实上，这种描述并不准确。更为准确一点的说法应该是“他们是有能力做到更接近完美的人，并且，他们一直在努力”。比如，好莱坞导演詹姆斯·卡梅隆就总是被称为“一个完美主义者”。他不断追求完美是事实，可前提是他不仅有能力而且还坚持不懈。为了拍出《阿凡达》，他在拍完《泰坦尼克》之后准备了14年。为了追求完美的3D效果，他耗资1400万美元与日本索尼公司的研发总部合作开发出他理想中的拍摄设备。而为了最终能够拍好《阿凡达》，在此之前还先拍了另外一部3D电影《地心游记》当作练兵……即便之前的《终结者》大获成功，在拍《泰坦尼克》的时候，严重的超支已经令他在好莱坞失去信任，以至他要以“放弃片酬，只拿版税”才得以获得更多资金将《泰坦尼克》拍完。《泰坦尼克》大获成功，才使得卡梅隆有资本有能力拍摄后来的《阿凡达》——并且，耗费了14年时间。好莱坞的另外一个导演，克里斯托弗·诺兰也总是被称为“一个完美主义者”。他为了追求影片《盗梦空间》的完美效果，准备了10年。为了使自己真正驾驭宏大场面，在《盗梦空间》之前，连续接拍了两部《蝙蝠侠》——《开战时刻》与《暗黑骑士》。在确定自己的驾驭能力之后，才敢追求《盗梦空间》的完美效果。然而，即便是这样的大导演，也一遍一遍地在各个场合重复那句名言：“电影是缺憾的艺术”……

没有人能够做到完美。我们至多能做到接近完美，或更接

近完美。做任何事情的时候，都需要时时刻刻忍受各种各样的不完美，否则任务根本无法完成。就算最终完成，结果也常常是不完美的，缺憾必然存在。再往大了一点说，生活本身就不完美。谁的生活不是磕磕绊绊？谁在死去的时候没有一丝丝遗憾？现实就是如此，不接受不行。

4. 未知永远存在

人们害怕未知，害怕不确定的东西存在。我们希望一切都在我们的掌握之中……只是我们永远做不到。

请回想一下。上学的时候，每个班级里都有“最爱钻牛角尖”的人。他们误以为任何时候，在任何事情上都应该“刨根问底”，不把一切都搞清楚决不罢休——并把这种态度当作不可放弃的真理一般对待。正因为如此，他们“全然无法忍受任何未知的存在”，所以要“问个不休”，“苦思冥想”，用尽全部精力，以至已经没有剩余的脑力去想起另外一个显而易见的事实：他们和任何人一样，从来没有在任何一个问题上“全知全晓”。

其实，只不过是程度不同而已，大多数人都多多少少有“钻牛角尖”的习惯——因为对未知的恐惧早已根植在人类的基因之中。人们害怕未知。一切未知的、不可知的因素都会严重威胁人们的安全感。

未知因素给人们带来的心理压力远远超出本能的想象。假设有一个未知因素存在，X，它可能导致A、B两种情况，这时候，“可能这样、可能那样”的犹豫就已经可能造成巨大的心理压力。而如若还有第二个未知因素，Y，它也可能导致两种情况，C或者D，那么X和Y共同存在的结果就可能有AC、AD、BC、BD四种情况……如果再有第三

个未知因素，Z，又可能导致E、F两种情况，那么总计的可能性就有8种（ 2^3 ）排列组合……也就是说，随着未知因素数量的增加，这些因素所引发的可能性将呈几何级数增加——这就是未知之所以可怕的根源。

进入任何一个新的领域之时，这种压力都使得新手窒息。而已经在那个领域里浸泡过一段时间的人往往早已忘记了这种恐惧和压力的存在，抑或懒得，抑或不屑，去向新手解释，帮助新手削减压力。更多的时候，那些“老手”实际上并不是懒得或者不屑，而是“没想到连这个也竟然需要解释”。这就好像是我们每个人小时候都是挣扎了很久才学会如何系鞋带的，可是早已经忘了那竟然是个需要挣扎才能学会的事情。而另外一些老手是因为“很早就学会”所以没想到“竟然还有人连这个都不会”。这就好像有些很小就学会游泳的人，很可能会误以为谁都会游泳，他们会这么想：“怎么可能连这个都不会么？！”

比如，自学编程的人，可能会在教程编纂者全然没想到的地方卡壳。当Google API的文档编纂者穷尽力气去写一个“想让任何人都看得懂”的文档的时候，他们不知道有一些新手看到以下的代码，先被“foo”、“bar”这两个词给卡住了，一个疑问浮现在脑海：它们是什么意思？为什么要取这样的名字？

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

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

```
// C/C++ code
#include <stdio.h>

int main()
{
    char foo[] = "Hello,";
    char bar[] = "World!";
    printf("%s %s\n", foo, bar);

    return 0;
}
```

在比如，很多人都不明白为什么循环（Loop）代码块里，起始变量名称是“i”？事实上，谁都不是很确定。据猜测，“i”可能是“index”这个单词的首字母。而循环嵌套的时候，第二层循环的起始变量名称通常用“j”，这就不是什么单词的首字母了，只是因为“j”在英文字母表中排在“i”之后而已……在其它的领域也一样。又比如，学英语的时候，很多初学者都为此疑惑过：“为什么‘John’这个名字会被翻译成‘约翰’？就算是音译，这也差太远了 吧？”²⁵

这些只是最常见的几个例子而已。但凡自学过任何一点技能的人，都能理解这种可能的“牛角尖陷阱”几乎无处不在。

然而，为了进步，我们必须忍受一定的未知。首先，我们

²⁵ 读者可以到 Google 上搜索一下“为什么 john 约翰”，<http://is.gd/IsfRPK>，就知道究竟有多少人曾为此疑惑过了。

要知道我们就不可能全能全知。有些时候，有些疑问是没有答案的——就好像“先有鸡还是先有蛋？”一样。而另外一些时候，即便有了答案，也不见得是我们能够搞懂的。比如在自学编程的时候，学到流程控制（Control Flow）之时，了解到除了“顺序”（Sequence）之外，只用“分支”（Branch）和“循环”（Loop）就能够完成一切的流程——初学者多少都会好奇，这是怎么证明的呢？这当然是经过严谨的证明才被广泛接受的，然而，究竟有多少初学者可以看懂那证明过程呢？²⁶ 这样的時候，并不是“反对问为什么”，而是说，“暂时不用去问为什么”可能更划算。

其次，我们要知道未知分为两种：一种是永远不能解决的，另外一种是在可预见的未来也许能够解决的。对一个人来说，超过100年就算是“永远”了。所以，第一种未知对个人来说，意义不大；而第二种却是我们必须面对的。学习的难度也存在于此，“第一章的内容需要后面某一章的知识才能够深入了解”，这是几乎所有高难知识体系的普遍特征。也就是说，在第一章，我们会有无数的疑问，可是，这些疑问并不是以当时的知识可以全部解决的；需要我们继续前行，用未来获得的知识解释今天的疑问。这就是为什么那些“爱钻牛角尖”的人最终吃亏的重要原因了——他们想“马上解决当时不可能解决的问题”。

事实上，做人难也是一样的道理——小时候就要做一些事情，而为什么要做这样的事情，只有长大之后才知道。小学三年级的时候，父亲威逼利诱地让我做了件事：手抄新华字典。刚开始抵触，后来习惯，再后来因为认识很多别

²⁶ 这里有 Böhm, Jacopini 于 1966 年发表的论文的 PDF 版：Flow diagrams, turing machines and languages with only two formation rules, <http://is.gd/ZQvsIq>

人不认识的字而洋洋自得——课堂上讲“词频”这个概念的时候，我常用“邕”这个字作为例子，就是那时候学会的各种“怪”字之一……断断续续，我花了差不多将近一年半的时间才完成。许多年后，当年“学”过的那些怪字异词大多早就还给新华字典了。不过，现在想来，期间所获得的好处，享用至今——不怕枯燥。那么枯燥得事情都干过了，还有什么比那个更枯燥？所以，很多人长大之后才发现自己少做了很多该做的事情，自己把自己的人生给扭曲掉了。

必须接受这个现实：未知永远存在。而后只能开始不断地尝试着去适应“在未知中不断前行”。

不能接受这个现实，就无法忍受未知的存在。凭空就多了无数的焦虑。焦虑是导致时间浪费、效率低下的根源之一。处于焦虑的时候，甚至可能出现一切理智都被清空的情况。而另一方面，焦虑的情绪会使人觉得“必须做点什么”——在缺乏理智的状态下做出的任何决定和行为都可能带来灾难性的结果。

一个相对有效的解决策略是：有问题解决不了时，暂时先把它记下来，而后继续前行。注意，一定要记下来。很多人没有记录的良好习惯，以至曾经有过思考（有疑问，就是思考的起点）不过后来却仅因为“忘了”而失去获得答案的机会。继续前行，并不意味着忽略这些问题和疑问，因为它们被记在本子上；而又因为它们被记录下来，所以可以经常被拿出来重新审视，不一定什么时候、什么地方、因为什么由头，它们之中的一部分就突然有了清楚的解决方案。当然，更可能的原因只有一个：你一直在前行，你一直在积累，你一直在成长；所以，到有了答案的那一刻，你不再是当初无能为力的你。你已经再次重生。

5. 现状无法马上摆脱

人们往往低估环境的巨大能量。在我们这个文化里，从小教育孩子“外因通过内因起作用……”——完全是顾头不顾腩的屁话一句。其根本原因可能是因为人们往往把来自环境的影响当作自己由衷的想法。比如，现在有很多学生说自己对“商科”感兴趣——相信我，他们真的是“由衷”地如此认为的。可是，这真的完全是他们自己的想法么？很可能不是。在我们这个国度，打开任何一份报纸，头版里出现的人物基本上都是“政要”，这些孩子仅凭直觉就知道自己的前途跟这些完全扯不上关系；再看第二版出现的人物基本上都是“娱乐明星”，这些孩子同样仅凭直觉就知道自己的前途跟这些完全扯不上关系；再往后看，看到的就是“商界名流”——这些孩子终于看到一些对自己来说也许可行的前途……于是，一个想法“冒”了出来：“我要从商……”

与外界的无谓比较，使得每个人“凭空”多出了一个根本不属于自己的目标。于是，动不动就出现被自己的理想绑架的情况。很多人（应该是绝大多数人）的工作态度本质上是“骑驴找马”。基于种种原因（主要是概率问题而已），人们往往对自己正在从事的职业并不满意。很多人都心怀梦想，有个“无论如何早晚都要从事的梦想职业”。然而不幸的是，很多人正是因为如此而最终沦落为平庸之辈（总有例外，但例外太少，几乎不算数）。

一个人的能力主要靠积累获得（尽管天分确实很重要）。而当一个人开始从事一个职业的那一瞬间，只要他足够认真努力，那么他的能力就在不停地积累。然而如果这个人实际上向往的是另外一个职业，那么他的所谓梦想几乎必然使他在当前这份职业上心不在焉。其实，这世界上很可

能百分之八十以上的职业并不过分依赖天分，更可能几乎只依赖积累而已。于是，天长日久，此人在当前这个职业中将越来越落后于那些认真做事的人。而这样的時候，此人并不会因为自己的落后而奋起直追，反过来，更可能的是把“反正我的梦想不是这个”当作借口。

无论对谁来讲，想进入自己的梦想职业都是成本高昂的——少数运气好的人除外——有些相对更依赖天分和运气的行业更是如此（蒋雯丽的电影《立春》讲的就是那样一个故事）。当初未能进入就已经说明问题——之所以没能进入除了可能是运气不好之外，更可能是积累不够而已。而一晃几年过去之后，事实上此人在他的所谓“梦想职业”中的职业经验积累依然等于零，空有梦想而已。另外一个他更可能宁愿视而不见的因素是那些早已在他的所谓“梦想职业”中拼搏努力的人这些年已经积累了无数经验，磨练出了他现在依然在“圈外”不可想象的各种能力。就算有一天，此人有足够的“运气”忽然能够进入了那个他梦寐以求的领域，很可能还是会发现自己竟然一无所有，毫无竞争力，最终只不过是一切清零，从头再来。

心怀“梦想”的时间越长，它的沉没成本越高。最终，很多人都在无意之间被自己的“梦想”所绑架。所以说，很多时候，对很多人来讲，所谓梦想也许只不过是陷阱。这许多年来，见过身边不少的人被他们珍爱的梦想毁掉。

越是不满现状，摆脱现状的欲望就越强烈，而这种欲望会让一个人最终迷失方向。因为无论是谁本质上来看都无法做到“摆脱现状”，因为每一时刻的现状都是过去某一或者某些时刻的结果，而每一时刻的现状都是未来任一时刻的原因——没有人能够逃脱现实的束缚。

某种意义上，“逆境造就成功、磨难令人成熟”之类的话

纯属胡说八道——事实上顺境显然更容易成功，而且很多磨难根本没有必要——那更可是失败者对一生都未曾有机会体会的成功以及对成功者的“意淫”式的猜想而已。失败者永远不会有机会了解成功的真相，因为人最容易受到自身经验的局限，而不曾有哪怕一点点成功经验的人更无从摆脱自身局限。

对现状不满，急于摆脱现状，往往是常人最常不知不觉就掉进去的陷阱——尽管偶尔这也是少数人的真正动力。接受现状才是最优策略，有什么做什么，有什么用什么；做什么都做好，用什么都用好。不要常常觉得苦（那样的话就会忍不住顾镜自怜，浪费精力与时间），而是要想办法在任何情况下找到情趣——快乐是一种本事。这些年我遇到的几乎所有优秀的年轻人都有个特征，他们最少对现状的不满（可能是他们的优秀使得他们更加难以不满吧？），他们热爱自己的生活，他们相对更不在意外界的影响，他们更专注做事而心无旁骛，他们身处良性循环之中，他们当然也因此每时每刻都更为优秀。

6. 与时间做朋友

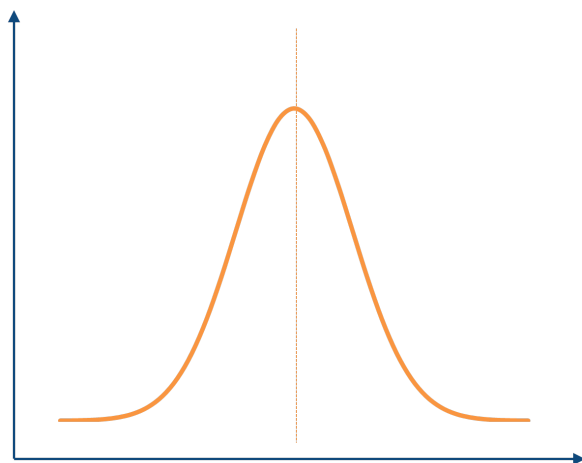
与时间做朋友的方法很简单：用正确的方法做正确的事情。正确的方法究竟是什么以后再说，先做事实：最可怕的不是效率不高，而是干脆做错了事情。如果做的事情是错的，效率越高结果越坏。如果做的事情是正确的，哪怕效率低下也不怕，因为做一点是一点，多收获一点，多进步一点，进而动力就更强一点，进而更容易持续地做下去。如何判断所做的事情是否正确？最核心的判断只有一个：看它是否现实。几乎一切愚蠢的行为都来自于否定现实逃避现实。只有接受现实，才可能做到脚踏实地，避免心浮气躁、好高骛远。如果我们把成功朴素地定义为“用正确的方法做

正确的事情，并在最后期限之前漂亮地完成”的话，那么，大多所谓的时间管理技巧实际上发挥不了多大的作用，只不过是花拳绣腿而已。而真正有用的都是简单而又朴素的道理，比如“现实只能接受”。

接受现实不容易。有一个夸张的例子可供参考。

这世界上所有的资源并非平均分布在每一个人的身上，能够比较接近地表示这种分布情况的数学曲线叫做“正态分布曲线”（Normal Distribution Curve），如下图。数学一直是心智相对发达的人类所特有的、并且不断进步发展的、描述这个世界最为精确的工具——几乎不应该在后面加上“之一”。

正态分布是概率论中最重要的分布。大量的实践与理论分析均表明，大多数随机变量均服从或近似服从正态分布。如测量的误差、学生的成绩、人的身高与体重、产品的质量数据、投资的收益率等均可认为服从正态分布。正态分布的随机变量应用范围之广，可以说任何一个其他随机变量都不可能与之相比，其在数理统计学中占有极重要的地位。现今仍在常用的许多统计方法，就是建立在“所研究的量具有或近似地具有正态分布”这个假定基础上的，而经验和理论（概率论中所谓“中心极限定理”）都表明这个假定的现实性。现实世界许多现象看来是杂乱无章的，但在纷乱中却又有一种秩序存在。研究表明，若影响某一数量指标的随机因素很多，而每一种因素所起的作用又不太大，在理论上可以证明，该数量指标是服从正态分布的。



可以想象一下在X轴上把地球上所有的人根据他们所一字排开，而把他们每个人所拥有的各种资源的总和投射在Y轴上，拥有最多的站在中间，剩下的往两边排，那么最终就应该非常接近这个正态分布曲线。与我们的真实世界非常相似，只有极少数的人在资源上极端贫困，同时也只有极少数人在资源上极端富有，绝大部分人属于中等水平。

这种资源上的分布自然地“不均匀”，理解上貌似简单易懂，但古今中外都有很多人拒绝理解，拒绝接受。他们甚至拒绝使用“不均匀”这个词，而是用“不公平”来取而代之。历史上，有无数次战争、无数次掠夺，本质上来看，只不过是因为把“均匀”理解成“公平”造成的。把“不均匀”理解成“不公平”，就可以理直气壮地打着“正义”的旗号为所欲为。

资源本身就是有限的，经济学上的措辞是“资源稀缺”（Scarcity）。在整体上资源稀缺的前提下，“资源并非均匀分布”体现在每个人身上，直接的结果是“绝大多数人都觉得自己拥有的不够多”。在我们生存的这个世界里，资源稀缺是客观现实，也恰恰因此，人们的主观愿望肯定

不可能全部被满足。

理解这种现象貌似并不困难，但是，清楚地理解之后平静地接受，就没那么容易了。到今天，也随处可见那些无法接受的人。对那些无法接受现实的人来讲，其实只剩下一个选择，即，逃避。

据传闻生在苏格拉底被处死那天的狄奥根尼斯（Diogenes of Sinope, 412/404 B.C.~323 B.C.），在意识到资源稀缺性的时候，采取的逃避方式是限制自己的主观愿望。狄奥根尼斯对这个世界说：“你不是资源稀缺么？那我不消费了，我没有欲望总可以了吧？”所以，他主张清心寡欲。累了，随便找个木桶就住下了；饿了，到垃圾堆里找点儿剩饭。他也喜欢享受，但是他可以控制自己进而只享受真正零成本的所谓“消费”——比如，晒太阳。所以，他曾对马其顿国王亚历山大非常不耐烦，“我希望你闪到一边去，不要遮住我的阳光”，尽管那国王允诺说要满足他的一个愿望。

两千多年后，卡尔·马克思（Karl Marx, 1818~1883）选择的是另外一种形式的逃避，幻想。他注意到了资源的“分配不公”（准确地讲，应该是“分配不匀”），但无法接受资源分配与人性并无关系这个事实。他认为，“资源的配置应该在最无愧于和最适合于人类本性的条件下进行。”在用“劳动价值论”和“剩余价值论”解释自己对世界的观察之后，他开始幻想，对这个世界说：“你不是资源稀缺么？没关系，别看现在是这样的，但是，早晚有一天，总会物质极端丰富；到那时候，人们就可以各取所需了！”事实上，马克思去世120多年之后的今天，物质已经相对极端丰富，但是，我们看到的事实是，物质依然稀缺并且依然分配不匀，而贫富差距也只有越来越大的趋势。

现代西方经济学缘起于亚当·斯密（Adam Smith，1723~1790）的学说，经过大卫·李嘉图（David Ricardo，1772~1823）的补充，直至约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes，1883~1946）才算是彻底正视资源的稀缺性，认为经济学的根本目的在于研究“如何运用有限的资源发挥最大的效用”——换言之，要在承认资源稀缺的前提下研究如何提高“效用”。

平静并且理性地接受“资源稀缺”这个现实，其困难程度超乎想象，以至从人类整体来看，理解并接受这个现实大约花费了将近2500年——从狄奥根尼斯，到凯恩斯。

尽管现实总是如此难以接受，坚强的你却应该坦然。以上提到的种种现实，包括“速成绝不可能”、“只有付出才有收获”、“完美永不存在”、“未知永远存在”、“现状无法马上摆脱”，都既清楚又简单，必须接受。不仅要接受，还要牢记；不仅要牢记，还要坚信，不容得半点动摇。

最好时常把自己的一些念头记录下来，然后与这几条现实对照，看看它们是否与这些现实相符。你会跟所有人一样，常常发现自己在不知不觉之间就被一些实际上完全不现实的念头所左右。这是正常的。但，通过时不时的记录、思考与反省，你会越来越善于甄别那些不现实的念头，进而摆脱他们的影响。这就是差别：很多人一生都不知道自己究竟有多么地不现实。之前提到过的“既勤奋又懒惰”的人群，基本上都是把这些现实当作“老生常谈”的道理视而不见听而不闻，从不记录，从不反省，所以才常常做出那么荒唐的决定，最终堕落到那分田地。

百分之百接受现实也许痛苦，但没什么别的办法。正如凤凰涅槃，只有浴火才能重生一样。时间是现实的人的朋友，

是不现实的人的敌人。它不是故意的，只不过，事实如此而已。

第 3 章 任务管理

1. 估算时间

错误估算任务所需时间，是最常见、最致命的错误。有一个貌似悖论的原则，值得牢记：

完成任何一个任务，往往都需要三倍于计划的时间——即便，从一开始就考虑到这个因素。

为什么最终要花费三倍²⁷的时间才行呢？先让我们来看看现实生活中执行某个任务的真实情况：

每个学英语的人都遇到过几乎一模一样的尴尬：“什么时候是个头啊？！”刚开始的时候，学习者往往以为自己的问题只不过是词汇量不够，于是买来各种词汇书啃啊啃，很多人啃着啃着就放弃了

……少数坚持下来的人痛苦地发现即便每个单词好像都认识但是放到一起成了句子之后依然看不懂。这才明白原来“不学语法也能学好英语”纯粹是扯淡的事情，于是只好买来语法书狂啃，又有很多人啃着啃着就放弃了²⁸……少数坚持下来的人再次痛苦地发现，词汇量补过了，语法补过了，可是文章依然看不懂，

²⁷ 最终究竟是几倍，实际上不得而知。具体地说成“三”倍只是为了表达方便。

²⁸ 背单词书是非常反人类的事情，人类的大脑就不适合记忆大量的列表，尤其是在列表中的项目之间毫无逻辑联系的时候。所以，坚持不下去才正常……

才明白原来自己的逻辑训练非常不足，文字倒是搞懂了，可内容却理解反了，于是开始迷惘……少数人又坚持下来了，再过一段时间，发现自己“单词没问题，语法没问题，逻辑没问题，可……”最终想明白是各种知识积累欠缺造成的，比如“学科背景”、“文化背景”等等，于是，又要开始“新的”征程……

这就是人们在做事的时候所遇到的真实境遇：一旦开始，就发现“意外”接踵而至；原本做的准备根本不管用，因为“已经准备过的就不再是问题”，而真正遇到的问题个个都是之前不曾想象抑或之前无法想象的；每个问题的解决往往伴随着新问题的产生……因此，所谓的“渐入佳境”最终只能是少数人的感受，大多数人在此之前早已经溃败。

为什么人们总是错误估计任务完成所需时间呢？因为大多数人在执行任务之前忽略一个重要的步骤：分辨任务的属性——它是熟悉的呢？还是陌生的呢？

有些任务是熟悉的，即，在此之前已经做过的。由于你已经做过一次或若干次，所以，你清楚地了解该任务的每一个环节，你知道应该如何拆解该任务，应该怎样分配任务，每一个步骤需要耗费多长时间，你知道哪些环节需要格外小心，你知道如何才能完美地完成该任务……这样的情况下，你是很容易正确估算任务完成所需时间的。

然而，如果任务是陌生的，那么，在执行任务的过程中必然遭遇各种所谓的“意外”——其实它们根本不是意外，只不过是因为你不熟悉那任务所以才对你来说是“意外”。实际上，它们是所有完成该任务的人都必然遭遇的事情。只有做过一次之后，该任务的属性由“陌生”变为“熟悉”之后，对新手来说是意外的东西，对你来说是“意料

之中”。

学习的时候，任务往往是陌生的属性更多。因为学习本身就是探索未知的过程。所以，学习上的任务更是常常需要比想象多很多的时间。工作的时候，任务常常是熟悉的属性更多。因为工作本身就是应用已知的过程。当然，不同的工作还不一样，比如，有些工作需要更多的创新，再比如，有些工作可能前所未有……所以，在现实生活中，我们所需要完成任务的真实属性往往是“一部分熟悉，一部分陌生”。这就解释了为什么前文中那个貌似悖论的原则总是应验的根本原因——因为我们必须处理未知，而从陌生到熟悉，就需要花费时间去学习，不可逾越。

许多年前，我在网上读到Peter Norvig的一篇文章，“Teach Yourself Programming in Ten Years”²⁹。这位作者认为人们去买那种诸如“7天自学Java语言”之类名字的书是很无知的表现。他认为用十年时间学会程序设计非常值当。

研究者 Hayes和Bloom 的研究表明，在几乎所有的各种领域，大约要十年才能培养出专业技能。这些领域包括西洋棋、音乐作曲、绘画、钢琴、游泳、网球，及神经心理学和数学拓扑学。似乎没有真正的捷径——即便是莫扎特在四岁就展露出音乐天才，在他写出世界级的音乐之前仍然用了超过十三年的时间。

再看另一种类型的领域。披头士乐团似乎是在1964的Ed Sullivan 剧场表演突然火起来并成为第一乐队的。但其实他们从1957年开始，就在利物浦、汉堡等地的小型俱乐部

²⁹ <http://www.norvig.com/21-days.html>；这篇文章对我的影响非常大，读者可以顺便看看我的这篇日志：“两年，终于自由了……” <http://is.gd/UnaD2z>

表演。虽然他们很早就显现强大的吸引力，但他们决定性的成功作品 Sgt Pepper 也到1967年才发行。Samuel Johnson 则认为或许还不止十年才行，他说：任何领域的卓越成就都必须用一生的努力才能取得；稍微低一点的代价都是换不到的。Chaucer 则感叹道：“生命如此短促，学习技艺却要这么地长。”³⁰

Peter Norvig写这篇文章（2001）的几年后，2008年11月，Malcolm Gladwell出版了他那本畅销书《Outliers》³¹，在这本书中Malcolm Gladwell把这“十年”换算成了更为精确的“10000小时”——想要出类拔萃，就要努力至少一万小时。

从现在开始养成习惯，做任何事情之前先判断其熟悉程度（或陌生程度），而后根据此判断来进一步判断完成任务所需耗费的时间。通常情况下，“反正是比一般人想得长多了”倒是个屡试不爽的假设。

2. 及时行动

有任务出现的时候，什么时候开始好呢？比“越早开始越好”更好的答案是“现在就开始”。所谓做事拖拉，不是拖拖拉拉地做事，而是拖拖拉拉地就是不开始做正事。明知自己在拖拉的人很痛苦，他们不是不知道该做什么，可就是不知道因为什么原因而“无法进入状态”——这是他们能够想出来的最拿的出手的描述。

拖拉的人为什么迟迟不开始行动呢？为什么哪怕他们自己已经焦虑得不行，却依然迟迟不肯开始呢？一个常见的原

³⁰这两段引用的是徐侑的译文，全文参见：<http://blog.youxu.info/fyi/21-days/>

³¹此书中译本的书名为《异类》，参见豆瓣介绍页面：

<http://www.douban.com/subject/3688489/>

因是之前提到过的“错误估计任务所需时间”，所以，总以为可以在最后期限之前完成，心里想着“时间还多的是么！”可这并不是最本质的原因，最本质的原因在于恐惧——无论是来自内部的，还是来自外部的。

来自内部的恐惧在于：只要开始做事，一个人就要面临做错、做不好的风险。这原本是任何人都逃不掉的事情。然而，最终患上“拖拉症”的人犯了一个简单的“认知性错误”：他们错以为那些能够做对、能够做好的人都是直接做对，直接做好的。表面上看起来也好像确实总是如此：那些能够做对、能够做好的人，总是显得那么从容，那么轻车熟路；面对这样的人，那些犯了错、做不好的人根本没办法不自卑，没办法不怀疑自己……

所以，很多人做事拖拉的本质不过是“不求有功，但求无过”。没有人愿意承认自己是这样想的，但当他们扪心自问的时候，他们都知道这描述一针见血。

这只不过是现实：只要做事，就一定会出问题。无论是谁，无论是什么事情。如果在做事的过程中，竟然没有出现任何问题，那肯定不是在做事，那是在做梦。

认清并接受这个现实很重要。只有这样，才能心平气和地去做事。说一个人不怕困难，那是假话。谁不想一帆风顺马到成功？可事实就是如此，做事的时候，肯定会遇到困难，越是有价值的事情，困难越多越大。遇到困难的时候，心平气和地面对就是了，因为已经知道那只不过是生活常态。有时我们花费了很多时间精力依然没能够解决问题，可眼见别人轻松地过关，确实令人气馁，不过，要知道这也是生活常态：在任何一个特定的领域都一样，就是有一些人比另外一些人做得更好更容易。然而，在大多数情况下，那四个字是有道理并且值得相信的：勤能补拙。

而来自外部的恐惧在于：过分在意外界的评价。人是很有趣的动物，在自己做对、做好之前，通常已经了解做对、做好是什么样子。于是，无论自己是否能够做对，无论自己是否能够做好，都觉得自己有能力判断别人是否做对，是否做好。所以，尽管自己不怎么样，却可以振振有词、理直气壮地嘲笑别人做得对不对好不好。所以，一旦你开始认真做事，你被嘲弄、被耻笑的几率要远远高于你被夸奖、被鼓励的几率——这几乎是肯定的。也正是这个原因使得很多人有之前提到过的“不求有功，但求无过”的微妙心理。

可事实上，你要知道，那些真正能够做对，真正能够做好的人，绝不会随意嘲弄别人，随意打击别人。因为他们是做对过的人，他们是做好过的人，他们一路走过来，心里清楚做对、做好有多么地不容易，无论看起来多简单的事情都是如此。于是，他们会不吝一切机会去鼓励那些尝试着做事的人。这几乎可以当作反向测试工具，且屡试不爽：如果一个人经常嘲弄他人，那只能说明他自己不怎么样，否则，他会像那些极少数已经做对已经做好的人一样，给别人的不是嘲弄，而是真诚的鼓励。真正做对、做好的人，有时也会给出负面评价，但，他们给出的是“建设性负面评价”，而不是为了获得优越感而发出的嘲弄。

所以，没必要在意来自他人的非建设性负面评价。没有人从一开始就能做对，没有人从一开始就能做好。所有做对、做好的人都是一路磕磕绊绊走过来的。这就是生活常态。而对你做事给出非建设性负面评价的人，终将远离你的生活，他们不是正经做事的人，必然最终和那些正经做事的人身处不一样的世界，这也是生活常态。

还有个微妙的现象需要注意。尽管从客观上来看，时间应

该是匀速的，但实际上对每个人的主观感受来说，时间肯定是加速前进的。对于“为什么随着年龄的增长每个人都会觉得时间越来越快”，心理学家们有一个简单明了的解释：

对一个5岁的孩子来讲，未来的一年相当于他已经度过的人生的20%；而对一个50岁的人来讲，未来的一年只相当于他已经度过的人生的1/50，即2%。所以，从感觉上来看，随着年龄的增加，时间好像越来越快。

更重要的是小的时候没什么事儿做，那时间愈发觉得过得慢；随着年龄的增加，要做的事情越来越多，那时间当然愈发觉得飞快，稍纵即逝。由此看来，小孩子的感觉当然是“那时候天总是很蓝，日子总是过得太慢”，而“人生犹如白马过隙，瞬间而已”只能是老年人的慨叹，也是他们的切身感受。

如果把这个知识纳入到自己心智的一部分，那你就不会再对最后期限拥有那么荒谬的幻觉了。只要有必须完成的任务，你会有真切的紧迫感，因为你知道那时间必然是越来越快的，并且你现在已经明白：那最后期限不是固定在将来的某一点，而是朝着你加速度扑面而来。

也许有的时候，发现自己已经晚了。可即便在这样的情况下，唯一的策略依然是“现在就开始”，否则更待何时？在起步晚了的情况下，问题不是“到时候能不能做好？”而是“到时候能做好就做好，总好过什么都不做吧？”所以，不管遇到什么任务，永远都不要再问“什么时候开始才好呢？”因为答案就在那里，而且只有一个：“现在就开始！”

3. 直面困难

就算没有低估任务所需要的时间，就算按时开始执行任务，很多人还是没有按时完成任务。为什么有的人好像一直在忙，却总是拿不出成绩，做不出成效？工作中经常遇到这样的人，回想一下上学的时候也总是有那种天天笔不离手、眼不离书、屁股不离板凳，成绩却很差的学生。这种人的存在往往使人们禁不住怀疑“努力”的可靠。还好，如果仔细观察的话，就会发现他们实际上并不努力，只是做出了努力的样子，或者显得比较努力而已。

他们的效率低下。而效率低下的根本原因是什么呢？回避困难。

任何一个任务，都可以被划分为两个部分：相对简单的部分与相对困难的部分。如果这世界的任务全都是由简单的部分构成而全无困难之处，那就没有人会遇到挫折或者遭受失败了——可现实的世界明显并非如此。

稍微思考一下就明白，合理的时间安排应该是这样的：简单的部分要迅速做完，而后把节约出来的时间投放在处理困难的部分上。然而，很多人会在潜意识中回避困难，于是乎他们的时间安排是这样的：几乎全部时间都被用来处理简单的部分，至于困难的部分，干脆“掩耳盗铃”一般地视而不见，暗地里希望困难会自动消失……

人们做事的动机往往来自两个截然相反的方向：奖励与惩罚。谁都喜欢被奖励而讨厌被惩罚。在最初的层面上来看，做能够获得奖励的事情显然是划算的，回避做可能招致惩罚的事情显然是出自合理的基于安全的考虑。

然而，从另外一个层面上来看，其实有很多时候，接受惩

罚往往是积累经验的起点，甚至是唯一的起点。这就是俗话所讲“吃一堑长一智”——很多的时候，为了能够“长一智”必须先“吃一堑”；西方人把这个叫做“挫折教育”。

其实，受到奖励之后，原本有两个选择：1) 再次来过；2) 见好就收。好玩的是，绝大多数人会自动忽视第二个选项（这就是为什么“庞兹骗局”³²生生不息的根本原因）。受到惩罚之后，同样有两个选项：1) 从此碰都不碰那件事情；2) 挣扎着找一个出路。同样好玩的是，这次绝大多数人还是会自动忽视第二个选项。

所以，很多人实际上根本不知道自己所谓的“喜欢做某件事情”实际上更可能只不过是因为那件事情相对简单、容易获得奖励而已。办事拖拉的人其实并非不做事，他们做事，甚至做很多事；他们也并非“不努力”，他们花很长时间去做事——只不过他们花费很多时间只做很多非常容易的事情。再一次，当他们回避困难的时候，都不是故意的，并且往往早已经给自己找到恰当的借口——太强大、太有力以至他们真诚地相信——“我喜欢做有创意的事情，那些事太枯燥，确实提不起兴趣来……”

如果不能控制这种逃避倾向，那么再多再巧的时间管理技巧都是无效的，因为本质上来看，任务中相当重要的一部分（通常因为重要而困难，也因为困难而重要）永远完成不了。所谓效率需要任务完成才能够衡量，这样看来，对于逃避困难的人来讲，无论他们最终花费了多长时间，但因为任务没有完整完成，所以，根本谈不上效率（相当于分子等于零）。

学习上，比如：准备托福考试，天天只做阅读听力，但不

³² http://en.wikipedia.org/wiki/Ponzi_scheme

去练习口语和写作；工作上，比如：做项目计划天天讨论WHAT却从不提及HOW；生活上，比如：天天对恋人说我爱你却从来不花时间想想人家真正需要的是什麼……都是同样的恶习在背后：专做简单的，回避困难的。

所有真正踏实做事的人都知道，任何任务中，绝大部分都是枯燥而又无趣的内容，所谓的有创意的部分，可能只占1%都不到。我的词汇书《TOEFL核心词汇21天突破》这些年一直卖得很好。最初我花了多长时间写完这本书呢？九个月。那本书最重要、最核心、最有创意的是什么呢？是通过语料库分析而后统计词频再反复筛选出来的“托福考试中出现两次以上十七次以下的核心词汇”。这些工作需要多长时间呢？收集处理语料库文本大约花费一个月不到的时间，而统计词频呢？由WordSmith软件完成——只需要几十秒。那剩下的八个月在做什么？在做最没有技术含量、最枯燥、最无聊的“拷贝、粘贴、编辑、整理、审阅、修改、反复……”

4. 关注步骤

所谓“三思而行”，在我看来就是指在做任何事情之前都要想关于这件事儿的三个方面：WHAT，WHY，和HOW。因为任何一个任务都起码具备这三个属性：WHAT（该做什么？），WHY（为什么要做？），和HOW（如何去做？）。清楚了解一个任务的这些属性，对能否最终完成该任务起着决定性的作用，所以，应该多花一点时间去“三思”才好。

在大多数情况下，这三个方面中最为关键的实际上不是WHAT，也不是WHY，而是HOW。因为WHAT与WHY常常不言自明，而HOW却并非唾手可得。例如，每个年轻

人都可能有发财梦，为什么几十年过后大多数人依然并不富裕？可能比较合理的解释是，大多数人都知道究竟想要什么，也知道为什么要那什么，但却始终没弄明白怎样做才能得到那想要的东西。

同样的道理，当我们面对某一任务的时候，基本上WHAT与WHY都已经确定了（至少表面上如此），而需思考的就剩下HOW了。当然，思考HOW需要从WHAT入手——不停地细分拆解任务，越具体越好，直至每个小任务都可以独立完成。

拿学生背英语单词作为例子。

如果某学生已经意识到他的任务是“扩充词汇量”，那么该去背哪些单词呢？这就是在回答“WHAT”。这个问题往往并非它看起来那么简单。比如，该学生正在准备托福考试，那他应该去背哪些单词呢？书店里有很多种词汇书，应该选择哪一本呢？正确答案是：视情况而定。先假定市面上的托福词汇书都是以合理的方式收录词汇，并且确实科学准确地涵盖了应对托福考试的必要词汇量，即便如此，这些书也不一定是该考生的选择——比如，很可能该考生目前基础词汇量还相对不完整，那么，他应该想办法先去搞定基础词汇量之后，再去买那些托福词汇书中的某一本。

现在假设他选择了我写的那本《TOEFL核心词汇21天突破》³³，那么他所面对之任务的“WHAT”已经比较具体了，但是，还可以再具体一点：

扩充词汇量→托福词汇→托福核心词汇→21个单元→

³³ 2007年我开始着手写另外一本词汇书，《新TOEFL iBT词汇分类突破》；先是在网络上公开，经三年时间、无数学生试用之后，正式出版。

每个单元100个词汇左右→1个单元分2次完成.....

其实，在这过程中，每一次任务的“具体化”与“细分拆解”，都要在其过程中反复询问“WHY”。但现在还不是很难。

现在有了这样的思考结果之后，就可以开始思考“HOW”了。很多人在这一时刻往往会觉得已经没什么可想的了，直接去做就是了——很可能正因如此，他们在其后实际操作的过程中显得那么脆弱，承受力那么差，以至那么容易放弃。

比如，该学生根据自己的情况，已经决定“一个单元分两次完成”，那么就是说， 21×2 ，总计42个阶段。那这42个阶段里他应该具体如何操作呢？

- 先尝试着做一两个阶段，衡量一下完成一个阶段需要多长时间；
- 制作一个时间表，把其余若干个阶段所占用的时间标记出来；（最终总是需要做一些调整的）
- 背单词需要重复，所以，每三个阶段过后，要留出相当于完成一个阶段的时间去“复习”；（这样就等于总共56个阶段）
- 而后，每完成总任务的三分之一，就增加一个相当于一个阶段的时间进行“再复习”（这样就等于总共59个阶段）
- 最后可能还需要多次快速重复记忆，每次可能相当于3~5个阶段；因熟悉程度不停增加，所以，每次循环需要的时间越来越少，所以，大抵上可以估算重复三次需要相当于10个阶段的时间；（这样就等于总共69个阶段）

而后还要认真思考完成每个阶段所需要的具体步骤—越具体越好：

- 早晨腾出一点时间，
- 把昨天背过的单词朗读至少两遍；
- 听录音跟读今天要背的单词 3~5 遍，主要关注发音、拼写，顺带看看释义，能记多少就记多少，不求速成；
- 上午的时候用闲暇时间通读词汇列表，并反复阅读例句
- 下午有专门的时间，集中背 2~3 遍（边读、边抄、边背—不能只是坐在那里呆呆地盯着词汇看……）
- 白天有空的时候就带着 MP3，把今天背的单词全程听一遍（最好很多遍）
- 晚上睡觉前，起码要复习一下……

有了这样的清楚思考，随后的一切行动会因此变得相当容易。当然，每个人的方法是不同的。比如，有些人采取的方法是：

- 先快速背一遍，力求最短时间内完成（比如三天五天，肯定记不住多少，但是没关系—先全部完成一边最重要，暂时不求完美）
- 而后重复许多遍。但，无论什么样的方法，都需要像上面所说的那样落实成具体的步骤之后，才可能有真正实施的可能。

做任何事情，学会思考方式最为重要。要学会像一个项目

管理者³⁴一样思考——他们更多地关注HOW，他们花费比别人更多（多出许多倍）的时间去落实每一个步骤，在确认无误之后，他们才能够有效地分配任务，乃至团队可以切实可靠地完成任任务。学生在背单词的时候，他就是他自己的项目主管，只有学会像项目管理者一样思考之后，他才能给自己分配具体的任务，制定切实可行的计划，最终高效完成任务。

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

5. 并行串行

早在读中学的时候，我们就在物理课上得知电路有两种联接方式：“串联”和“并联”，还背过相关的一些规律，比如“串联分压、并联分流”。在任务管理的过程中，可以运用类似的思考方式去思考任务与任务之间的关系：这两个任务之间究竟应该是串行关系呢，还是并行关系？

无论学到什么东西，都可以接着问自己“那……这个道理还可运用在什么地方？”反复问自己这样简单的问题，能够锻炼自己“融会贯通、举一反三”的能力。尽管总是有人劝诫“速成没戏”，但还是不停地有人宣扬各种速成的

³⁴ 无论是谁，都有必要读基本项目管理方面的经典书籍。也许你并没有“项目经理”之类的头衔，但，实际上，每个人都应该是自己的项目经理——自主、独立，是心智成熟的人必有的素质。

方法，并且信者大有人在的同时，“野火烧不尽，春风吹又生”。为什么呢？他们在中学学过“省功不省力、省力不省功”的啊？这些人缺乏的就是这种思考能力或者说思考习惯。

有些任务之间只能是串行关系。比如，要先洗手再吃饭。“洗手”和“吃饭”，不仅是串行关系的任务，还是顺序确定的任务。尽管确实有些人真的“不洗手先吃饭而后再洗手”，但是，大多数人还是能够看到这么做事的“明显之荒谬”；并且，我们没办法也没必要“边洗手边吃饭”。而很多的时候，所谓的效率提高了，指的就是“原本只能串行完成的两个任务，现在可以并行完成”。

俗话说，“一心不可二用”，某种意义上这是对的。不过我们也确实很难做到“一心一意”地长期只做一件事，事实上，我们一生要做的事情随时随刻都可能是至少两件和两件以上。一些早期的操作系统，比如微软的DOS，是“单任务操作系统”；为了提高效率，程序员们写出了“多任务操作系统”，比如UNIX、比如现在的Windows。某种意义上，为了提高效率，我们必须把自己的大脑打造成一个“多任务操作系统”。

最直接的办法是尽量并行两个任务。比如，在跑步的时候听英语，在写文章的时候听音乐，在出租车上清理思路，在等班车的时候看书等等。养成一个习惯，把自己要做的事情用纸笔罗列出来。看着纸上罗列出的任务，就可以分辨哪些任务简单而又机械的，而另外哪些任务是相对复杂而又有机（对我个人来讲，需要思考的就是“非机械”的）。然后，尝试着把一个复杂而又有机任务与一个简单而又机械的任务搭配起来一起做。比如，对我来说，跑步是简单而又机械的，听Audiobook是复杂而又有机。

事实上，现在几乎所有的健身房在跑步机前都摆放了一台电视，只不过电视节目很无聊而已。

我写文章的时候，往往在此同时听着音乐，甚至在另外一块儿屏幕上播放着电影。但我这么做是有前提的：我的电脑接着两个显示器，并且都是25吋宽屏。所以，即便同时播放两部电影文件，我的屏幕上还是有足够的空间。

我看过的电影太多（这两年是每天至少一部的速度），以至我对电影的理解能力非常强（就好像文章读多了阅读理解能力就很强一样），大多数电影我只需要间或浏览一下就可以了一即便如此，我还是能够捕捉足够多的重要细节。而有些时候，会遇到一些特别的片子，我就做不到边写文章边看电影了，比如《Frost/Nixon》，《The Reader》，《Revolutionary Road》，还有一位读者推荐给我的《Yes, Minister》等等，都是停下手中的东西专心认真看的。

并行两个任务的一个重要前提是：这两个任务之所以并行是因为你对自己了解所以才主动如此安排的，即，对你来说这两个任务是“主动并行”。被动的发生的并行任务往往只能使效率变得尤为低下。我在生活中生生剔除掉的一个被动并行任务就是“接电话”。好多年前开始，我就把自己的手机锁定为“静音”，从不主动接电话—而是每隔一两个小时查看一下电话，有必要的就回过去。终于有一天，我有条件给自己安排了一间不受人打搅的“工作室”，终于再一次大幅度消减了“被动并行”带来的时间精力浪费。

当任务被划分为很多个子任务的时候，它们之间的关系，抑或并行，抑或串行，需要仔细甄别。甄别之后，可能会因此产生若干个行动方案；而方案之间，还可能需要反复衡量才能找到最佳方案。

华罗庚先生曾经用“烧水泡茶”为例子说明过这个问题。

- 先做好准备工作，洗开水壶、茶壶、茶杯，拿茶叶。一切就绪后，灌水，烧水，等水开了泡茶喝。
- 洗净开水壶后，灌水，烧水。等水开了之后，洗茶壶、茶杯，拿茶叶，泡茶喝。
- 洗净开水壶后，灌水，烧水。利用等待水开的时候，洗茶壶、茶杯，拿茶叶，等水开了泡茶喝。

哪一种方案更好呢？

第三种方案之所以优于前两种方案，原因很简单，因为有些任务被并行处理掉了。可以如此优化的前提是“大任务被划分成足够多有不太多的小任务，因此才可以分辨出其中的哪些可以并行”——所谓的“优化”其实是很简单的。

如果不做划分，事实上生活中大多数人还真的可能是如此的，那么就只有一个任务“喝茶”。然而，如果哪怕粗略划分一下的话，就知道起码可以划分为两个子任务：烧水，泡茶。但这样还是很粗略，因为划分之后的两个子任务是串行关系，先后顺序明了，没有什么可以优化的余地。然而如果再继续划分子任务的话，就可能找得出有“并行”关系的任务，进而提高效率。

如果你在类似麦当劳之类的快餐店排过队就知道了，有很多人直到轮到自己的时候才抬头看墙上的菜单，花费很长时间才做出选择——事实上，他完全可以把排队和选菜并行，这样的话，轮到他的时候其实几句话之后就可以端菜去吃了。有一次我特意排了十个人的长队，结果，没有一个不是轮到他才选菜的。后来我就决定以后除非无需排队或者排队的人很少，我绝不在类似的餐馆吃饭，不然会被迫浪费时间的。

把自己变成“多任务操作系统”的另外一个方法就是切分自己的时间。本质上来看，我们的大脑与计算机的CPU一样，是个一次只能处理一项任务的系统。但，计算机究竟是如何做到同时“多任务处理”的呢？（没有“多任务处理机制”，就无法实现现在人人都习以为常的“视窗操作系统”。）

一个CPU在一个时间段内其实只能做一件事³⁵，因为它只有一个个体，一个时空。……多任务操作系统把一个长的时间段划分成很多短小的时间片，每个时间片只让CPU执行一个进程(process)—尽管有多个进程需要CPU处理。在第一个时间片（或称时间段）里，CPU去处理A进程；当时间到了之后，无论A进程处理到什么程度都要被“挂起”（即，A进程这时不能再占用CPU—尽管它还是被允许运用计算机的其他资源，比如磁盘、比如屏幕输出，等等）。在第二个时间片里，CPU处理的是B进程，时间到了之后，B将与A一样被中途“挂起”；而后CPU再处理下一个进程，比如C。依次把所有任务的一部分完成之后，CPU再次重新循环处理，从A开始，直到最后一个进程。循环反复的过程中，有些任务就陆续完成了，另外一些任务将处于尚未完成状态。这样的时刻，如果有新的任务进来，只需要加入循环队列即可。……这样连续起来就好像是它同时运行着很多进程，实际上它就像是视觉暂留一样。

在这个机制里，进程不是被按照其本质属性而划分为“子进程”，而是被CPU的时间片而硬性划分为“进程片”。这是关键。

³⁵ 现在已经有多核的CPU，一个多核的CPU，从功能上来看就像是由多个CPU构成的“CPU组”。

我的健身教练非常酷，收取的课时费也很贵——因为他教得就是比别的教练好。他的工作方式可以作为很好的例子说明上述的所谓“关键”。比如说，你约他下午三点至四点半之间锻炼，结果有一天你迟到了——四点钟才到。那么他会一言不发地马上开始上课，上到四点半（也就是说你刚刚上了半小时而已）的时候，他会跟你说，“到时间了，下课。”——然后收取的费用依然是原来一个半小时的费用。这位健身教练是有效率的。因为他的能力强所以课排得满，于是他必须准时下课，才能不耽误下一位客户的时间。之所以说他酷，是因为即便接下来的时间里他没有课，他也不会延长那一个小时。事实上，这是无可挑剔的做法，尽管会有一些人觉得他“不通情理”。但这样的做法确实可以非常有效地减少这种令人恼火的情况：被其他人的错误耽误自己的时间。

把自己的时间切分成“时间片”，是个很难习得的习惯——我自己大约花了两三年时间才开始感觉可以相对自如地运用，又过了几年时间才觉得很自然。不过，大多的时候用不上。只有在任务太多，时间太紧的情况下，我才使用这种方法。要先坐下来制定一个工作列表，把任务都罗列下来，而后把自己的时间切片。我通常使用“20分钟工作+5分钟休息”作为一个时间片，然后就开始像CPU一样处理任务。这么做可以保持相对长时间的“高效率工作”。

尽管很简单，但需要反复应用才能把这样简单的思考模式变成习惯。一旦养成善于拆分任务的习惯，效率就“不知不觉”提高了。

6. 感知时间

只有当与时间成为朋友之后，才真正知道她的宝贵，知道

她的神奇。在我不知道的时候，我甚至都不知道自己早已把她变成了自己的敌人。挣扎了许多年，还以为自己在与这个世界争斗。突然有一天，发现自己就像那个塞万提斯笔下的骑士唐·吉诃德。唐·吉诃德有带着标签的身份——“骑士”，于是他有并坚守着符合他那个身份的“骑士精神”。风车是他的抗争对象，他却无论如何都不知道他的敌人实际上是那看不见的“风”，还有那原本应该隶属于他自己的、却竟然完全不受他控制、反倒成了他的主人的“他的大脑”。

与所有人一样从小自命不凡的我当然也给自己贴过各种各样的标签，我崇尚公平，向往自由，渴望平等，憧憬希望。在相当长一段时间里，我跟大多数人一样，看到的是不公平，感受到的是枷锁，体会到的是不平等，慢慢消失殆尽的是希望。现在我会猜想所有人都必然要经历这样一个阶段，只不过只有少数人能够度过这一阶段。有一次我在几百人的课堂上说，“很多人都曾不由自主地产生过自杀的念头。曾有过（哪怕瞬间而已）自杀念头的同学，麻烦你们诚实地举手。”——几乎没有人不举手。

然后我说，“相信我，你并不孤独。”

在发现自己竟然只不过是另外一个唐·吉诃德的那一瞬间，感觉真的是特别诡异：万念俱灰的同时竟然能体会到烈火中的重生。直接来自感官的感知，很容易与人分享，然而思想上的体验却往往难以用原本就有缺陷的语言文字进行表述。但，我想应该有很多人有过与我相同的体验。

重生并不意味着转眼就脱胎换骨。竟然有着成年意识的“婴儿”有更多的欢乐也有相对更大、更多的痛苦。那时候我还不知道自己竟然有机会与时间做朋友，只是朦胧中明白，不能再浪费时间而已。当然，现在我不再认为我有

能力浪费时间，正如我作为一个人没什么能力管理时间一样。顶多，我可以因为逃避一些责任而背叛时间——可那又是多么罪恶的事情？一位朋友读完捷克作家米兰·昆德拉的小说《生命不能承受之轻》之后概括说，逃避责任就会带来轻松，可那恰恰就是“生命不能承受之轻”啊！

没有人不了解自己的朋友。所谓“真正的朋友”，必然是、也只能是，最终被证明为我们真正了解的少数人。同样的道理，如果竟然有机会与时间做朋友，也确实有与时间做朋友的愿望，又有什么理由不去耐心地了解关于时间的方方面面？

每个人都有自己的运气。我也一样。我的好运之一是竟然在差不多5年前的某一天在网上闲逛的时候看到了一本书，名字是《奇特的一生》，作者格拉宁，1974年第一次出版。这部被定义为一部以真人真事为基础的文献性小说讲述的是，一位苏联昆虫学家，亚历山大·亚历山德罗维奇·柳比歇夫是如何通过他独创的所谓“时间统计法”在一生中获得惊人的成就的。

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

他生前发表了70来部学术著作，其中有分散分析、生物分类学、昆虫学方面的经典著作，这些著作在国外广为翻译出版。各种各样的论文和专著，他一共写了500多印张的著作。500印张，等于12,500张打字稿。即使以专业作家而论，这也是个庞大的数字。

科学史上，艾勒、高斯、赫姆戈尔茨、门捷列耶夫都曾留下巨大的遗产。对于这种多产，我老是迷惑不解。这一点很难解释，但也挺自然——古时候，人们写得比较多。至于

今日的学者，出多卷本的全集是一种罕见的、甚至是奇怪的现象。连作家似乎也写得比过去少了。

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

他讲课，当大学教研室主任兼研究所一个室的负责人；还常常到各地考察，20世纪30年代他跑遍了俄罗斯的欧洲部分，去过许多集体农庄，实地研究果树害虫、玉米害虫、黄鼠……在所谓的业余时间，作为“休息”，他研究地蚤的分类。单单这一项，工作量就颇为可观：到1955年，柳比歇夫已搜集了35篇地蚤标本，共13 000多只。为其中5 000多只公地蚤做了器官切片，总计300多种。这些地蚤都要鉴定、测量、做切片、制作标本。他收集的材料比动物研究所多5倍。他对跳甲属的分类，研究了一生。这需要特殊的、深入钻研的才能，需要对这种工作有深刻的理解，理解其价值及说不尽的新颖之处。有人问到著名的组织学家聂佛梅瓦基，他怎么能用一生来研究蠕虫的构造，他很惊奇：“蠕虫那么长，人生可是那么短！”

这是一本很薄的册子，所以我在不到一个小时的时间里就读完了。掩卷之后只能长叹。于我这种普通人来讲，这种大师的境界，正是所谓的遥不可及，仰之弥高，望之弥艰，钻之亦不可得。知易行难啊。

很多年前，大约20岁的时候，忘记了因为读过李敖的哪一本书，觉得他那种记日记的方法颇有些道理，于是开始学着做每日的“事件记录”（Event Log）。除了自己经历的事件之外，一概不记，尽量不记感想，不记感受，只记录事件本身。比如：

1995年12月20日，延吉市

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

……

1996年5月10日，吉林市

1. 连续一周，什么正事儿都没做，只是看了若干本无聊的小说。

至今，我还保留着这样的习惯，并因此受益无穷。事实上，只不过每天花费10分钟左右。后来，为了进一步节省时间，我干脆把这个本子穿了根绳子挂在了家里洗手间马桶面对的那面墙上，每天晚上睡觉前坐在马桶上，顺手就写完了。这样简单的日志是有巨大好处的。每年下来，都知道自己去年都做了些什么，仅仅这一点就非常宝贵了。到了30岁之后，才觉得自己做的真正有意义的事情慢慢多了起来。比如，这些是整理到一起的、关于我出版的第二本书的一些事件记录：

2004年9月12日，北京市

1. 《Toefl 6分作文》终稿交给责编窦中川。

……

2005年11月9日，成都市

1. 收到窦中川快递，协助修订《Toefl 6分作文》三审意见。

……

2006年1月27日，北京市

1. 收到徐燕青快递，《Toefl 6分作文》，20本。

.....

2006年5月29日，北京市

1. 提交托福作文书第二版的修订稿，更名为《TOEFL iBT高分作文》。

.....

2006年8月3日，北京市

1. 收到徐燕青快递，《TOEFL iBT高分作文》第二版，10本。

.....

2007年10月16日，北京市

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

.....

可是，有着这样的习惯的我，在读过《奇特的一生》之后，却被柳比歇夫的大师境界吓了一跳。过了差不多两年，重新读它的时候，惊讶地感叹，“啊？我太笨了，早应该明白的啊！”

柳比歇夫的日志，是“事件-时间日志”（Event-time Log）。他的方法要比李敖的方法更为高级。李敖的事件记录，往往只能记录事件的名称，是一种基于结果的记录；而柳比歇夫的“事件-时间日志”却是一种基于过程的记录。这里的细微差别是，基于过程的记录要比基于结果

的记录更为详尽。

以下是摘自《奇特的一生》中柳比歌夫的日志样本：

乌里扬诺夫斯克。1964年4月7日。分类昆虫学（画两张无名袋蛾的图）—3小时15分钟。鉴定袋蛾—20分钟。附加工作：给斯拉瓦写信—2小时45分钟。社会工作：植物保护小组开会—2小时25分钟。休息：给伊戈尔写信—10分钟。读《乌里扬诺夫斯克真理报》—10分钟。读列夫·托尔斯泰的《塞瓦斯托波尔纪事》—1小时25分钟。

乌里扬诺夫斯克。1964年4月8日。分类昆虫学：鉴定袋蛾，结束—2小时20分钟。开始写关于袋蛾的报告—1小时5分钟。附加工作：给达维陀娃和布里亚赫尔写信，6页—3小时20分钟。路途往返—30分钟。休息—剃胡子。读《乌里扬诺夫斯克真理报》—15分钟。读《消息报》—10分钟。读《文学报》—20分钟。读阿·托尔斯泰的《吸血鬼》，66页—1小时30分钟。

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

大约两个星期不到的时间里，我马上体会到了这种新的记录方法的另外一个巨大好处：它会使你对时间的感觉越来越精确。前面我们就讲过每个人都有的感觉“时间越来越快”，以及为什么每个人都会有这样的感觉。而这样的感觉会使我们产生很多不必要的焦虑。焦虑本身没有任何好处，只能带来负面影响。我的体会是，这种基于过程的“事件-时间日志”记录可以调整我对时间的感觉，在估算

任何工作量的时候，都更容易确定“真正现实可行的目标”。又恰恰因此总是基本上可以达成目标，于是，基本上可以算是“战胜了焦虑”。

《奇特的一生》我看到第三遍的时候，才真正注意到这段话：

柳比歇夫肯定形成了一种特殊的时间感。在我们机体深处滴答滴答走着的生物表，在他身上已成为一种感觉兼知觉器官。我做出这样推断的根据是：我同他见过两次面，在他日记中都有记载，时间记得十分准确——“1小时35分钟”、“1小时50分钟”；然而当时他没有看表。我同他一起散步，不慌不忙，我陪着他；他借助于一种内在的注意力，感觉得到时针在表面上移动——对他来说，时间的急流是看得见摸得着的，他仿佛置身于这一急流之中，觉得出来光阴在冷冰冰地流逝。

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

这就是为什么我在本书第一版的《前言》里写过这样的一段话：

我有个朋友叫做时间。她跟我真可算作两小无猜，默默陪了20多年我才开始真正认识她。她原本没有面孔，却因为我总是用文字为她拍照，而因此可以时常伴我左右。她原本无情，我却可以把她当作朋友，因为她曾经让我明白，后来也总是经常证明，无论做什么事情，只要我付出耐心，她就会陪我甚至帮我等到结果，并从来都将之如实交付与我，从未令我失望。正是因

为有了时间作为朋友，我才可能仅仅运用心智就有机会获得解放。

既然“管理时间”是不可能的，那么解决方法就只能是：想尽一切办法真正了解自己，真正了解时间、精确地感知时间；而后再想尽一切办法使自己以及自己的行为与时间“合拍”，就是我的说法——“与时间做朋友”。

7. 记录开销

请准备一个本子和一支笔，随身携带。哪怕用最便宜的也好，只要能用来就行。

正如理财的时候，第一步是要弄清楚自己的钱都花在什么地方了，管理时间也一样：第一步就是要搞清楚自己的时间都用来干什么了？以下这几组练习会让每一个人心惊肉跳的。

第一组练习

这组练习只需要你用一个下午就够了。

一、认真回忆一下并记录昨天你都做了什么。逐条记录下来，前面写上标号，后面标注出做那件事情所花费的时间。比如：

1. 上午去健身房。8点30分从家出发，10点15分离开。花费时间：105分钟。
2. 回家休息，打几个电话，接几个电话，想收拾一下房间，但是决定下午再说，等于什么都没做。
3. 中午与朋友吃饭。12点到餐馆，13点45分离开。花费105分钟。

4. 下午写了一篇文章。15点左右的时候开始写，到18点左右的时候写完。差不多花费了180分钟。

5.

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

二、认真回忆一下并记录前天你都做了什么。同样逐条记录下来。

三、认真回忆一下并记录大前天你都做了什么。同样逐条记录下来。

第二组练习

这组练习只需要你用一下午就够了。

一、认真回忆一下并记录上一周你都做了什么。

二、认真回忆一下并记录上一个月你都做了什么。

三、认真回忆一下并记录上一个季度你都做了什么。

四、认真回忆一下并记录过去的一年里你都做了什么。

第三组练习

一、用一个星期时间，每天晚上回忆一下并记录当天你都做了什么。

二、用一个星期时间，每天随时记录你刚刚做完的事情花费了多少时间。

这些练习全部做完，如果你觉得筋疲力尽或者看着这些记

录心惊肉跳，我就要说我最喜欢说的那句话了：

“相信我，你并不孤独……”

8. 制作预算

接下来，我将假定你已经养成了第一个良好的习惯：每天记录你的时间开销。如果你已经养成了这个习惯，那么，第二个良好的习惯就几乎是自然而然、合情合理的了。这个良好的习惯是：每天都要制作你的时间预算。

在开始一天的活动之前，花费15至30分钟仔细制作你当天的时间预算绝对是特别划算的，正如另外一段“陈词滥调”所说的那样——磨刀不误砍柴工。

最直接的方法就是制作一个列表，把你今天需要做的事情罗列出来。为了表达方便，以后我们把这些列表中的事情称为“任务”。比如：

- 背单词，另外，还得按照计划把昨天和上周五背的那两个列表复习一遍。
- 说好了晚上要和谁谁谁看电影。
- 去图书馆，同时也在网上查资料，找出必要信息若干，以便完成某篇文章。
- 下午要和同学踢球。
- ……

当然，在你罗列这些任务的时候，都不见得一定要写下来，你脑子里早就自动开始估算完成每项任务究竟要花费多少时间。很快，你遇到的第一个问题是发现任务太多，无法全部完成。于是你只好进行选择。

事实上，生活就是选择。

解决这个问题的方法倒也简单，就是给列表中的每项任务标上权重值——比如，你可以用1~5分进行标记。但是请注意，不要像某些书籍建议的那样使用1~10的分值，因为大多数情况下，我们很难那样精确地分辨我们要做的事情的重要程度。实际上，我认为对大多数人来讲，用1~3的精度已经足够，因为1~3的分值基本上可以代表：

- 不重要
- 一般
- 重要

当然，根据你的喜好，也可以用1、0、-1来进行标注。做同样的事情有很多种方法，选择你自己喜欢的方法往往是最优的策略。

甚至，我建议最初的时候，只要给每个任务非常简单地标注“重要”和“不重要”就行了。这样，标注就会变得更简单，你只要在重要的那些任务之前加上一个表示重点的符号就可以了——比如星号（*），我个人喜欢一笔就可以画出的五角星（☆），当然，还有一个更简洁的方法就是把那个任务圈出来，或者在那个任务之前画个圈（○）。

等你尝试着去给你要做的事儿标注权重的时候，你会发现，实际上并没有那么容易，即便，你只用最简单的方法进行标注——只标注“重要”和“不重要”。因为你必须分辨“真的重要”和“显得重要”，以及“真的不重要”和“显得不重要”，可对照下表来看。

任务	重要	不重要
真的	√	×

你需要重新审视一下已经被标记为“重要”的那些任务，因为其中必然有一些只不过是“显得很重要”而已。而你还需要重新审视一下那些被你认为是“不重要”的任务，因为其中总是有一些实际上只是“显得不重要”。于是，你只好去修改某些权重标注。不要害怕修改。相信我，完成任何一项任务（你现在制作“时间预算”同样是一项任务）的过程中，修改都是不可或缺的内容。你在修改，就说明你在进步。很多人一生最终一事无成的原因，就是因为他们是脆弱的完美主义者，天真地希望自己可以在这个不完美的世界里完美地生存——所以注定以失败告终。（我现在写的这些文字，最终也是注定要反复修改许多次的……）

判断一项任务是否“真的重要”，其实只需要一个标准：就是看这项任务的完成是否对你的目标达成确实有益。可是，作为一个正常的、各种器官完整健全的、拥有七情六欲的普通人来讲，不挣扎一下，就很难完全专注于这个最关键、最根本的决策标准。

比如，每个人都喜欢做有趣的事情，往往并不关心这事儿到底有用还是没用。可问题在于，有趣的事不见得有用呢！

如果，你甩甩头，强迫自己理智一些，就会知道，无用的事情，哪怕非常有趣都不应该去做；而有用的事情，哪怕非常无趣，你都应该做。但是，请你认真面对你自己，过去你一直是这样用理智指导你的行为的么？可对照下表检查一下，用阴影标出有用事情。

要做的事情	有用 (对目标达成有益)	无用 (对目标达成无益)
有趣	✓	×
无趣	✓	×

往往，审视一下自己的生活，你就可能会痛苦地发现自己经常仅仅因为非常有趣就去做那些其实无用的事情。比如，在三月份的时候设定了一个目标——六月份参加托福考试。可是到了五月底，你才发现其实过去的两个月里，你做的最多的事儿是跟朋友打牌或者泡吧。再比如，你在早上决定白天要背200个单词，可是背到第20个单词的时候，朋友来电话说要请你吃饭，然后你就去了，喝多了回来，直接上床睡觉——甚至连最重要的习惯——记录你的时间开销都放弃了。

不用跟任何人学习，每个人都或多或少、或清楚明了或含混不清地有自己的目标——不管是什么所谓的“理想”或者“痴心妄想”。那你现在就开始把那个你自己的哪怕是“不切实际”的目标作为标准来判断吧——判断每项任务的真实属性。然后选择“真的重要的”或者“显得不重要的”。

相信我，养成任何一个哪怕很小的习惯，都是要挣扎的。然而，貌似痛苦的挣扎过程，在将来的某个时刻终归会变得其乐无穷。

9. 计划

套用莎翁“生存还是毁灭，是个问题”的句式，很多的时候，我们面临的抉择就是“计划还是不计划，是个问题”。大多数情况下，计划总是必要的。与计划相关的格言中，

我最喜欢的是：“我们不是计划着去失败，而是失败地计划。”

计划成功的前提：目标现实可行

字典里说，所谓的成功就是达成预期目标。这是我认为的对“成功”最简洁、最清楚、最无副作用的定义。有了预期的目标，就可以倒推每个实施步骤，最终就自然形成了计划。所有最终真正履行到底的计划，都是因为其目标现实可行。

有一句话曾令我印象深刻，说，“失败只有一种，就是半途而废。”但是，另外一个事实也同样令人印象深刻——坚持到底不见得一定会成功。如果，一个人的目标是制造出一个永动机或者炼制长生不老丹，他无论怎样坚持不懈，理论上都是没有意义的，因为这样的目标并不现实。另外一种值得注意的情况是，有些最终通过坚持不懈可以成功的目标对一个寿命有限的人来说，依然是不现实的。比如，人类梦想可以像鸟儿一样在空中翱翔，可不是近一百年或者两百年才开始存在的念头。事实上，上个世纪初，莱特兄弟于1903年12月第一次成功地进行试验飞行之前，漫长的人类历史中有无数的人用各种各样的方法尝试过飞——其中很多都摔死了，活下来的也基本上都郁郁而终。

我用上面的例子说明问题，也是事出有因的。有一次，有位同学来问我对他出国留学的可能性的看法。在我仔细了解了他的现状、目标以及他所拥有的可准备时间之后，告诉他说：“你想用半年的时间就完成这样的飞跃，是不可能的。我告诉你，你的情况，至少还需要两年时间。”我看到他惊讶的表情，但没有理会我的话，我只好接着说：“我看，你还是别浪费时间了，去做些实际的事情吧。”

原本以“事事鼓励他人”为乐的我，这一次泼的不是冷水，也肯定是满满一盆水。这位同学露出失望的表情，不甘心地：“没有什么事情是不可能的！几百年前人们都不相信人可以飞上天，到现在不都已经证明他们是愚蠢的了么？”我只好苦笑，“你能活多少年？你刚刚不还跟我说，你只有六个月时间么？我让你用两年时间，你却又说不能……”那位同学的愤怒突然发作，几乎是对我吼：“我看你根本不配做老师，一点忙都帮不上，没用！”我想，我应该闭嘴了。

我知道那位同学的愤怒，本质上并非针对我，只是那一瞬间他被现实打击到了失控的地步。我不觉得在这样的时候“善意的安慰或者鼓励”和“虚伪”或者“欺骗”有什么分别。他生气不是因为我说了实话，是因为没听到他想要听到的话。然而，在这里我要说的是，现实生活中我们可以看到很多这样活生生的拒绝现实的例子，我想，任何一个冷静的人，都不希望自己有一天变成那个样子。

其实，对大多数人来讲，所需要做的事情几乎都不是什么“前无古人，后无来者”的。按照正态分布规律来看，仅有1%不到的人有机会去追求那样令所有人仰望的目标。对我这样的普通人来讲，证明我的目标现实可行的方法比较简单：

1. 已经有人做到了；
2. 我与那人没有太大的差距。

然而，就这么两个简单的衡量标准，也需要多少做些说明。“已经有人做到了”，并不一定能说明我也能做到。我还要想他在多长时间做到的？通过什么方式做到的？我和他的区别究竟在什么地方？哪些是我确实根本无法超越

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

事情往往并不像想象地那么简单。更多的时候我们面临的尴尬是，如果我们不开始行动，根本就无从判断目标是不是确实可行，或者反过来，目标是不是确实不可行。于是，往往只有开始行动了之后，才可以做出正确的判断。在行动过程中，发现既定的目标确实是不现实的、不可行的，那么，半途而废不仅并不意味着失败，还意味着该决策者是无比理智的。

时间的浪费，往往是因为a.目标不现实或者目前暂时尚不可行；b.为了达到目标而制定的实施策略有误。事实上，“浪费时间”是相对于“成功、失败”，对可悲结局更加简洁明了、准确直观，并且更加意义深远的描述。“浪费时间”这个说法是基于过程的，“成功失败”这个说法是基于结果的。对一个血肉之躯的人来说，最终的结果其实只有一个，就是死亡。失败从来都不是结果，因为，绝大多数情况下，对大多数人来讲，失败并不意味着死亡。人做事的时候，成也好、败也罢，通常还是要继续活下去。活下去，就意味着还要不停地做很多其他的事。之所以人们总是说，“失败是成功之母”，估计是来自朴素的体验：一个人失败经历得多，经验就相对更丰富，而后就少犯错。一前提是，经验最好在自己死掉之前对自己起些作用。

长期计划是需要通过实践才能习得的能力

有一次在某高校开讲座，顺带说起我的职业跨度实在太太：上大学学会计，毕业之后做销售，多年以后竟然跑到新东方教英语，现在做一个自由工作者……我不知道我将

来会做什么，反正，我知道的是，我今后肯定还会做一些别的身边的人甚至连我自己都会比较惊讶的事情。

其实，我个人并不相信什么职业规划。也许是我机会不好。当年我从大学毕业的时候，身边没有什么职业的咨询人，自己也迷迷糊糊到不知道应该去问谁的地步。而到了今天，身边净是著名的、资深的职业规划大师，竟然也没谁给我出这方面的主意。

很小的时候，我就知道有一些人竟然可以制定长达几十年甚至一生的计划，而后一丝不苟地执行下去——当年读《基督山伯爵》的时候就觉得故事中的人物牛就牛在这里。再后来，看斯蒂芬·金的小说改编的电影《肖申克的救赎》，再次觉得这样牛人必然存在于这世界的某个角落，但是，反正不是我。

在相当长一段时间里，我总觉得我自己没办法不随波逐流。上大学的时候流行读双学位，于是我也跑到吉大混了个什么《国际经济与关系》专业的第二学位……可从毕业到今天，别说这个第二学位的证书，就是原专业的本科毕业证书也一次都没有用过。那个时候，还流行大四学生考驾照，当然我也想办法弄了些钱跑去学了一个，当时同班同学们都很羡慕——可毕业之后赚钱很多的时候，发现自己总是在几个城市之间穿梭，买车是完全没必要的事情；后来终于安定了，发现还是打车更方便、更有效率，于是至今没有用过那本驾照，算算，已经十多年没有年检了……

有人说，“计划总是没有变化快”。可这话其实没说到点子上。之所以计划总是被变化打乱，更深层次的原因在于计划过于长远。事实上，无论变化多快，计划总应该是有的。只不过，制定计划的时候，应该考虑到变化。以自身的情况，究竟适合制定多久的计划呢？换言之，每个计划

的期限究竟应该设为多久才可能用我平凡甚至平庸的能力和天分顺利实施呢？

我尝试过一年，发现自己竟然连一年的计划都没能力完成，于是，再一次平静接受自己天分平平的事实的同时，一口气把期限缩短到一个星期。终于发现：如果一个计划的期限只有一个星期，我是很容易坚持，并且往往可以出色地完成的。这个发现令我非常开心，因为，我发现我还是可以做一些事情的。并且，随着时间的推移，我竟然可以慢慢把期限延长，两个星期、一个月，甚至竟然可以制定一个季度的计划了！

直到快30岁了，我才小心翼翼地把自己制定计划的期限延长到一年。到今天，我也依然使用一年作为计划制定的最长期限。7年前（2000年）我用了半年时间准备各种考试而后跑到新东方应聘；几经周折终于开始在新东方讲课，我用了一年的时间把自己变成国外被学生评价为最好的老师；3年后，我用了一年的时间准备离开新东方——因为创业需要很多很多的准备；之后竟然发现一年时间根本不够，于是又用了一年的时间认真寻找方向；我刚刚制定完这一年里我要做的事情都有哪些……（说来好笑，这么多年来，对我来讲，每年的愚人节是我一年的开始）。

计划是必需的，目标当然应该是确定的。一般来讲，越是短期的目标，越容易清晰。越是清晰的目标越容易实现。理想固然应该是有的，但是，理想这东西往往太过遥远，以至我们总是看不清楚。不过还好，所谓千里之行始于足下，我们要做的事情是把每一步都走好，踩得足够踏实。至于千里之外的终点，既然看都看不到，就不用花时间去想了，想了也没用。用各种方法保持乐观就好——乐观是靠努力和挣扎才可以获得的经验。

所以，我只是朴素地用自己的经验得出适合自己的结论：没有谁能给我做职业规划。除了我固执的个性使得我不可能把自己的命运交到别人手里之外，还有一个原因就是，经验告诉我的硬道理是：生活本身充满了意外，并且，总是意外到无以复加的地步。

阅读总是能带来愉悦。正在想这件事儿的时候，Google搜索引擎给我带来的一篇文章里提到斯坦福大学的约翰·克拉姆博兹，写了一本书《运气并非偶然》（Luck is no accident）。在这本书中提到自己的时候，他说：“我的一生以及整个事业都在被不可预期的事件影响着。”而他的调查发现，在35岁的时候仍然在做自己18岁的时候最想做的事情的人，在整个样本群体中占的比例甚至小到可以忽略不计。

于是，做计划的时候，要知道这样一件事：做长期计划显然是正确的并且是必需的，但是，不是每个人都有能力制作长期计划的。这是一种能力，也几乎是最重要的能力之一，然而，这需要挣扎，需要努力，需要从一点一滴开始。不要一上来就开始制定过分长期的计划。哪怕制定一个一星期的计划，都不是很容易的事情——如果你真的已经开始实践就知道了，就像我当年那样。不要无知无畏。然而也没必要心存惶恐，这是一个只要努力就必然可以获得的能力——放心，没有人是天生的，都是后天习得的。

于是，如果你对你的将来充满迷惑，相信我你并不孤独。然而，充满迷惑本身，并不意味着你要不知所措。雾里看花，谁都看不清楚，上帝也没有在我们出生时给我们什么额外的特殊装备。然而，我相信，只要不停地往前走，总是可以走到一个鲜花盛开的地方，在那里，无论雾多大，你总是可以看到那些花的，因为已经足够近——足够近的时候。

候，就算看不到花，还是可以闻到花香的。

有一些时候计划是没有必要的

估计没有人会否认计划的重要性。所有的时间管理书籍都会详细地介绍制定计划、执行计划的基本步骤和技巧。可问题是，为什么你买过那么多此类书籍，并且那么多次地准备听从那些专家的建议，却最终无一例外地不了了之了呢？其中原因很多，一个特别重要的可能是：计划固然重要，行动更为重要。

如果你想做事，你当然要行动。行动是改变自己的众多方法中最有效、最直接的方法。很多的时候，只要你开始行动，哪怕事先并无计划，也往往会有收获。但是反过来，缺乏行动的计划是肯定没有任何意义的。

很多时候其实没必要做计划的原因在于，大多数计划其实非常简单。比如，你要锻炼身体，那么计划可能只用一句话就可以说清楚了：“每天早上慢跑一个小时。”没必要再想“我应该坚持多久呢？”因为答案非常简单：一辈子，或者，能坚持多久就坚持多久。再比如，你要背单词，那么计划也非常简单，“每天背50个单词”——这事儿更简单，因为你没必要坚持一辈子，如果，你是大二的学生，那么估计三十天过后，你就可以通过大学英语4级考试了，因为你也没必要估计也没可能获得满分；如果，你是大三的学生，那么，六个星期之后，你估计已经具备得托福高分的实力了，因为你又不是升到大三才开始学习。——可实际上呢？两个月过去了，回头一看，只背了150个单词……

有的时候，计划可能稍微复杂一些。比如你想减肥，那么除了每天做慢跑之类的有氧运动之外，可能还有一些其他的要求。比如：不要吃油炸食品（可是所有的油炸食品都

很香!) ; 少食多餐 (可是, 饿的感觉很不爽!) ; 用水果蔬菜替代主食 (可是我想吃肉!) ; 按时睡觉 (可是今天凌晨有关键球赛实况转播)两个月过去之后, 你会发现你自己因为迷恋睡懒觉而没怎么去跑步, 瞒着教练偷吃了不少油炸食品, 由于饮食不规律所以总是有一些时候吃到差点撑死为止, 朋友请客哪能扫兴, 所以去过好多次烤肉店, 不仅看了奥斯卡颁奖仪式的转播还看了很多的美剧, 同时因此不得不熬夜把该做的事儿做完——当然, 第二天因此是一定要睡懒觉的!

看到了吧? 无论计划简单还是复杂, 缺乏切实的行动就注定会失败或者失效。我个人的经验是, 有些时候故意根本不做计划反而是有益的。几年前我开始去健身房, 就没有制定任何目标和计划。因为, 没多大必要去想那个。反正, 锻炼总比不锻炼好, 健康最重要。于是, 我只做了一件事儿——坚持。中间也有过几次短期的中断, 那是因为实在抽不出时间和精力了, 但是, 一旦忙得脚打后脑勺的阶段过去了之后, 我又开始定期去健身房了。其间也有不愿意去的时候, 但是, 我知道那只不过是我的大脑的想法, 而不应该是我的想法——只要意识到这个, 就不存在什么挣扎, 直接从家里出发, 往健身房去就是了。

几年后的今天, 我觉得我有必要给自己制定一个比较专业的健身计划了。因为我想好好利用一下最近几个月难能可贵的、能够自由支配的时间 (30岁之后, 能够自由支配的时间越来越少)。当我拿出纸笔, 不停地罗列具体细节的时候, 我意识到这样一个重要的事实: 其实, 几年前我刚开始健身的时候, 完全不具备制定有效的健身计划的能力! 那个时候, 我不可能知道自己的哪一些肌肉群相对强大, 所以只需要正常练习就好了; 也不知道哪一些肌肉群是我的弱点所以特别难练, 但是现在却必须有意识地加强

了。而几年之后的今天，我早就知道我应该如何合理安排有氧训练和无氧训练的比例，也知道在什么时间段自己处于最佳状态……

很多的时候，没必要做计划的原因有两个，除了前面提到过的“大多数计划其实非常简单”之外，另外一个“初始状态下，我们往往实际上并没有能力去制定合理有效的计划”。因为做任何事情，我们都可能要经历相同的过程：逐步熟悉，小心摸索，失败失败再失败，认真反思，卷土重来，直至成功。而在最初甚至连基本的认知都没有的时候，制定出来的计划十有八九只不过是空谈。

所以，大多数情况下，我的建议是这样的：如果你想改变自己，或者你目前的处境并不令人满意，那就一切从简——找一个你觉得该给你带来改变的行动，然后去做就是了。不要怕碰壁，不要怕失败，那是必须经历的一个过程。还是那句话，失败并不可怕，因为你总是要失败许多次才会有结果，并且全天下又不是只有你一个人失败，怕什么？关键在于在每次挫折之后能否汲取教训。只要能汲取教训，然后自我调整，那就是进步了。我们一生做的事，大多都是一个试错（Trial and Error）的过程，对于人生，没有人能像解释数学那样给出普适的公式。永远记住，马上行动是最重要的³⁶——尽管这话之前已经说过若干次。

³⁶ 当然，有些时候，你必须拖延你的行动。比如，当你决定买个新潮手机的时候，故意拖延三个月，会让你享受更低的价格；如果你决定买一辆你非常中意的高级轿车，故意拖延上一年，也许就会让你意识到当初的审美观其实很有问题。我个人的经验是，对我个人来讲，所有的大额消费活动，乃至其他一切涉及金钱的活动，诸如投资之类，“马上行动”的建议肯定不适用。相反，这种情况下，一定要拖延，拖得越久越好——仅是我个人的经验。

10. 列表

列表 (List) 从来都是最有效的组织工具之一。据说用来组织或者管理的列表可以分为很多种，比如，任务列表 (task list)、待处理列表 (to-do list)、核对列表 (check list) 尽管我个人觉得那么仔细地分辨这些概念没有多大意义，但我确实认为列表本身非常有用。而制作列表、运用列表确实是一种需要练习的重要能力。

先说一个列表给我带来好处的例子。很久以前，我发现自己经常到超市买东西回到家之后非常懊恼：“怎么又有两样东西忘买了呢？！”于是，我便养成了去超市之前做列表的习惯。

如果我决定今天去超市买东西，那么，早上醒来，我会拿出一张纸，罗列出我要买的东西，然后贴在我那墙上的小白板上——而不是直接去超市。一般来讲，到了上午9点钟，可能我会突然想起来还有一样东西应该添到那个列表上；到了10点钟还可能要补充一样，而11点钟也许又要加上一个.....到了下午两点的时候，我就可以去超市了。每买到一样东西，就在列表相应的位置上打一个勾，确定在超市里买不到，那就在相应的位置上画一个叉.....这样，等我到家的时候，就不会因为忘买了什么东西而懊恼了。

制作这个列表的好处，我已经说清楚了。不过，你可能没注意到的是：如果我没有制作这个列表的话，那当回到家之后为了自己的粗心懊恼不已的时候，我所面临的实际上有两种可能情况：a.我要买的东西超市里确实有，但我自己忘了去买；b.我要买的东西其实超市里根本没有，所以，回去了也没用！于是，你可以想象当我懊恼不已的同时却又不得不重新回到超市，竟然面临的是第二种情况时，那

肯定会被气个半死，并无可奈何——可是有一件事情是确定的：时间已经被浪费掉了。当然，还有另外一种情况是当时忘了买，回家之后也不记得这件事情了，许多天后又再次想到“哦……我该去超市买那什么了！”——这样的人，实际上根本不在少数。

所以，制作一个列表，往往会使自己做事井井有条，并保证自己不会没必要地浪费时间。不过，在长期使用列表的过程中，我发现确实有些经验值得分享。

最好的列表工具是纸笔

最好干脆有一个本子，里面夹着一支笔，然后随身携带。我的建议是尽量不要用安装在台式机或者笔记本电脑上的列表管理软件——尽管，那些程序都设计得非常好，但是，远不如纸和笔来得方便、有效。台式机上的数据不大可能随身携带，尽管你已经有过若干个U盘——其中的一些已经丢了；存在互联网上的数据也不是随时可以调用的——例如你在出租车上的时候。笔记本电脑倒是可以随身携带，但毕竟远比纸和笔笨重；从待机状态恢复到工作状态往往需要等30秒以上；最要命的是，万一电池中途没电了还可能发生文件损坏的情况。现在有更加精巧的电子产品：掌上电脑（PDA）、智能手机（Smart Phone）。但我依然不建议使用：a.价格还是相对过于昂贵；b.操作系统以及其他软件都依然并不可靠；c.电池还是问题；d.输入依然不够方便；e.容易丢失³⁷

……纸笔很难被完全替代的另外一个重要原因是出了它之外，很难再找到另外一个工具可以随手写写画画——很多的

³⁷ 越贵的东西越容易丢。有个倒霉定律说，“桌子上的蛋糕掉在地摊上的时候，抹黄油的一面冲着地毯的概率与地毯的价格成、正比……”

时候画比写重要，哪怕需要的可能仅仅是画一个圈圈或者几个箭头而已³⁸。

列表没必要工整

列表的读者往往只有我们自己，所以，那个列表只要自己能看懂就好了。用最简便的方式记录是最合理的：大量的缩写、箭头、线条、对号、叉号以及各种各样的符号和圈圈框框……除非迫不得已，整理自己的列表、重新誊写自己的列表，或者给自己的列表分门别类，几乎都是彻头彻尾地浪费时间。每个人都有整洁的习惯，只不过是表现的方式不同。比如，我可以忍受房间里稍微乱一点，也常常拖上好一段时间才去理发，但绝对不能忍受书架上的哪怕一点点的不规则，或者自己的windows桌面上有任何除了垃圾桶之外的图标。所以，你很有可能跟我一样，突然发现自己着迷于把各种列表做得工工整整——那你就要小心了，因为这是“强迫症”患者的典型症状之一。所以，我建议你有意识地控制自己不要去做那些没有实际意义的事情——那是在浪费时间。

列表一定要随手可及

你做列表的时候可以用铅笔、圆珠笔、钢笔、签字笔，或者任何其他可以写出字的笔——当然不推荐使用毛笔；你可以使用任何一个本子上的某一页纸，可以使用专门的黄色便条纸，也可以在墙上的白版上写……方便第一。但是，那个列表必须随手可及。如果你今天一天都在家里，那列表记在你一抬头就可以看见的墙上的白板上可能好一些；如果你一天都在办公室，那么在办公桌的围栏上贴黄色便

³⁸ 重新整理这段文字的时候，已经是2011年，这时我已经用上了iPhone 4，这个新一代手持设备，确实使得我不再只使用纸笔了……

条纸就是很好的选择；如果你确定今天你要做的工作几乎都在电脑上完成，那么Windows Vista边栏上的便笺小工具就非常方便；如果你今天要往外工作，可能去好几个地方，那么，PDA或者随身携带的小笔记本才应该是不错的选择。其实我并不喜欢那些花哨的、标价几十元的、甚至是皮质封皮的所谓高级笔记本，中看不中用。最搞笑的是我在一个朋友那里看到他有很多那种高级的本子，但都是新的。我很奇怪，问他为什么不用掉？他说，这么精美的东西，有点舍不得写东西上去。我晕！精美与否并不重要，关键在于要随时可以看到，随时可以书写和标记。

最重要的任务永远只有一个

我见过很多专家讲解任务的重要与否和紧急与否之间的关系，以及如何分配任务的优先级。道理是很清楚的：要先做既重要又紧急的；不重要不紧急的当然不用理会；如果是紧急的却不重要的，大可不必理会；要是重要的却不紧急的，反过来要优先处理……然而，我的观察却是大多数人面临的真正问题并不是这个道理弄不清楚，而是在于无法分辨“真的重要”和“显得重要”，以及“真的紧急”和“显得紧急”。判断一件事情是否真的重要的标准只有一个：是否对你的目标（无论是长期，还是短期）的实现有益。然而判断一项任务是否真的紧急的标准却没那么容易，因为你总是觉得每一件都很紧急。不过，经验告诉我们，真正紧急的事儿少之又少，十万火急几乎只是出现在故事里。不信你就尝试着把所有你觉得紧急的事儿延迟一段时间再处理，如此坚持一个月左右。最终你就会明白那些事儿实际上都没有那么紧急。所以，你只需要一个判断标准就够了：这事儿是否真的重要。再往后的道理就一目了然了：真正最重要的任务永远只有一个——那个真正对你的目标实现有帮助的任务。

制作专门的下一阶段任务列表

拿着你的任务列表逐一完成的过程中，你会发现专注的你突然创造能力激增。每完成任务列表中的一个小项目，你就会在心情愉悦的同时不由自主地展望未来，然后你就有了新鲜主意！觉得自己太有才了！于是你就觉得你的这个列表的其他部分有修改的必要了……但是，等一下！除非万不得已，千万不要在整个任务完成之前中途更改列表中的项目。一旦你这么做了，那么你就会发现你“有必要”不停地更改这个任务列表中的某个或多个项目，最终甚至会导致整个任务永远无法完成。如果，你有了什么新鲜主意，放弃当然是非常可惜的。正确的做法是：启用另外一个新的列表，标题是“下一阶段任务列表”，把你的新鲜主意记录在那里，然后马上回到当前的这个任务列表，专注在当前应该完成的任务上。如果突然又出现了什么新鲜主意，依然如法炮制。这样做的好处是，当前的任务完成之后，你的那个“下一阶段任务列表”上已经有相当数量的、非常具体的待处理项目了。

给你的每个任务制定一个核对列表

每次我从家出来的时候，在门口都要逐一核对一下：眼镜、手机、钥匙、钱包、烟、打火机……逐一核对过后，才迈出门槛把门锁上。这就是在利用核对列表（Checklist）的好处来避免自己因遗漏而浪费时间。前面提到过的去超市买东西的例子也是如此。在实施计划、完成任务列表中的每一个项目的时候，都应该提前给每个项目指定一个检查列表，用来确定当前任务确实如预期一般完成。很多的时候，如果遗漏了某一方面，那将来在执行下一个项目的时候就很有可能会必须因此中断而不得不退回上一个当时以为完成现在却必须补充的项目环节——这种错误往往会导致

大量的时间浪费。有的时候，检查列表不一定要写下来，因为a.如果项目不超过7个的话，那么完全可以在我们的大脑中进行；b.很多的项目你已经无比熟悉，所以那个项目的核对列表你早就熟谙于心。但是，有些任务项目却相对复杂，那你最好提前制作一个可以勾画的核对列表，逐一核对，确保万无一失。

列表一旦开始执行就一定要执行到底

一事无成的最根本原因就是放弃。放弃的方法有很多种，最常见的是“换一个更好的方向”。如果确实是一个更好的方向倒也罢了，但是，好像“更好的方向”其实并不存在，因为，如此下去，你会不停地发现“更好的方向”。千万不要误以为能够不停地找到“更好的方向”的人只有你一个。大家都在不停地“找到”“更好的方向”，怎么不见大家都成功呢？我从来都不相信人人都能成功之类的话，我顶多相信“其实人人原本都有可能成功”。我总觉得一个人最终成功，并不是因为他曾经精确地计划自己的成功，而是关键在于他的坚持。走向成功的过程大抵上就像你的起点是南极，而成功路径的终点在北极。那么，无论你往那个方向走，只要中途不改变方向，最终会到达北极。但是，如果你中途改变了方向，甚至经常改变方向，你就无法到达北极，甚至可能返回出发点。所以，先判断你的这个列表所代表的那个任务是不是现实的，如果你真的觉得你能够、也应该完成这个任务，那就开始去做；并且一定要做到底。

11. 流程

无论是学习、工作还是生活，我们所面临的大多数任务其实都是“重复性”的。只要遇到重复性任务，就要在做过

一次之后，马上总结整理，将其流程梳理清楚，而后经过后来的实践把它变成“闭着眼睛也能做好”的事情。这是提高效率、减少失误的最根本手段。

拿拨打工作电话做为例子——这是最好的例子，因为几乎不会有人认为自己“不会打电话”。他们会想“怎么可能？！我怎么可能连打电话都不会？！”

1.

大多数人是有点儿的时候抓起来电话就拨……可是，等等，你凭什么确定对方现在就可以接电话？每个人的工作习惯、工作时间都各不相同。比如，一般来说身处管理层的人可能需要参与更多的会议，而日常工作也更加繁忙；所以，给他们打电话的时候，很可能最好把通话时间安排在上班时间开始的半个小时之内。因为他们通常上班是准时的，而半小时之后他们要么去参加会议去了，要么就在忙于处理其他事情。而另外一些人（尤其那些与设计相关的工作人员）往往是夜猫子，上午11点之前给他们打电话很可能会令他们大为光火；而在凌晨给他们打电话他们却又不觉得觉得意外。

一个良好的习惯是在电话簿中添加新纪录的时候，加上一条备注，记下此人通常情况下方便接电话的时间。另外一个建议是，在无法确定对方是否方便接电话的时候，先发一条短信过去，问“请问方便接电话么？我是×××，有关×××的事儿找您。”其实最好把这样一条短信的模板保存在手机中，以备随时调用。

2.

大多数人有事儿的时候抓起电话就拨……等等！你准备好要说什么了么？你自己是否很厌烦这种情况？——刚刚放下两秒钟电话铃又响起来，而后听对方说“真不好意思，刚刚忘了……”这样的时刻，我想很多人都是在很礼貌地回答“没关系”的同时早已在心中把对方默默地划入“不靠谱”那个分类中去……

一个好的习惯是在电话旁边随时摆上一个便签簿。打电话之前，把通话要点罗列在纸上。每沟通过其中一条之后就在之前打勾，这样可以确保通话逻辑清晰，避免遗漏重要信息。而通话过程中，对方所提供的信息也可能要随手记录，相信我，大多数人的记忆力是不可靠的。生活中去超市买东西回来之后发现少买了一两样，顶多生一会儿闷气就算了，但是工作中遗漏了一点东西却可能让你失业，进而甚至连续好几个月都没可能再去超市买东西。

用移动电话更多的人，真的很有必要随身携带纸笔³⁹。把电话、纸笔放在一起，放在一个单独的口袋里，可以节约很多时间。有多少次你看到这样的场景：有人手忙脚乱地翻着包，脖颈中夹着手机，嘴里说着“您等一下……对不起……”弄不好你接下来看到的是那人好不容易找到纸笔却发现笔是不能用的……

³⁹ 很多的时候，你会发现“智能手机”里的笔记软件是无济于事的，因为你的手机被你拿在手中，贴在耳边，你并无机会用眼睛看到手机屏幕，更别说在那上面记笔记了……

3.

大多数人是有点儿的时候抓起来电话就拨……结果对方未接电话；然后就只好暂时算了，到了第二天，才发现干脆忘了还有这事儿……也许一不小心之间已经耽误了大事。

如果工作电话没有拨通，那么最好用手机给对方发个短信，简要说明一下事由——尤其是当你用公司的电话（分机通过总机）拨出去找人没找到的时候。对方可能因为种种原因错过了电话，而等他回拨过来的时候却只能拨到总机，而因为他不知道分机号码而不可能找到你。这是个极其简单的“要想办法站在对方角度思考”的实例，可你会与我一样无比惊讶地发现99%的人不懂得正确的做法。很多人因这样简单的陷阱而耽误很多事情错过很多机会却又全然不自知。

4.

大多数人是有点儿的时候抓起来电话就拨……电话接通之后直接开始说……结果，对方犹豫了一下，还是说了出来：“不好意思，请问您是？”

不要误以为对方一定在手机里存有你的电话号码，不要误以为对方一定会一下子听出你的声音——哪怕是再熟悉的同事。对方可能最近刚刚丢过手机，所以通讯簿正在恢复阶段；对方也可能正身处嘈杂的环境，无法听清你的声音……最莫名其妙的电话开场白就是“是我……”，更有甚者，有些人自以为是到连这两个字都不说。私人电话也就算了，工作电话切忌如此。与联络不是很频繁的工作相关人员短信的时候，在末尾加上姓名是并不麻烦并能省掉很多麻烦的好习惯。

5.

大多数人是有点儿的时候抓起来电话就拨……而需要沟通的内容中有很多必须记录才可以的信息，比如电话号码、邮件地址、通讯地址，甚至一些工作中所必须的复杂参数……等等！你凭什么确定对方现在手边恰好就有纸笔，可以随时记录？对方也许在去哪儿的路上……就算对方手边恰好有纸笔，这类复杂信息在电话中交代经常出错不是很常见么？所以，有经验的，善于替对方着想的人是这么做的：“……哦，您不用记的，我只是先告诉您。随后我会通过邮件（或者短信）给您发个备忘……”

读到这里，读者应该能够理解：其实，真的没有人不会打电话，不过，绝大多数人会的确确实实只不过是“抓起来电话就拨”而已。

有心的人拨打工作电话是有流程的：

- 确定对方最可能方便接电话的时间（不确定的时候先发一个短信过去询问）。
- 在拨打电话之前（甚至发短信询问是否方便之前）准备好一切所需沟通内容，制作好检查列表放在手边，确保沟通过程中不会遗漏要点。
- 通话之前已经把重要信息整理成电子文本，在通话中做必要的更新，电话结束之后，马上给对方通过邮件发送备忘。
- 若对方没有接电话，那么给对方发署名短信告知其详细事由。并为自己做好记录，以防遗忘此次沟通任务。
- ……
- 电话丢失是常见的事情。一个电话的价格倒无所谓了，要命的是电话簿。今天，大多数人的手机里都

存有几百个电话号码，有些人甚至连家里的电话号码都记不住。电话簿的丢失或者损坏不仅损失难以估量，并且是特别尴尬的事情，要不停地这样回短信：“对不起，我的电话簿坏了，请问你是……？”要养成定期备份电话簿的习惯。挑选一款能够与电脑方便地连接的手机很重要，不要选用那种必须使用特殊连接线才行的手机。如果你使用的电脑是 Windows 操作系统，建议你选择 ppc 智能手机，比如 dopod；如果你使用的电脑是 Mac，那么可以选择 iPhone——当然这只是建议，每个人的偏好不同。然而使用能够与电脑很方便地同步的手机的巨大好处在于你的电话簿中可以很方便地保存更多除了电话号码之外的附加信息。

为常见任务制定流程，是必须养成的习惯。在梳理流程的过程中，会不由自主地思考个中的细节——有些人做事仔细，其实只不过是很早就养成了这个简单的习惯而已。另外一些人，总以为自己够聪明，却在实际工作中频繁出错，也只不过是未养成这个简单的习惯而已。久而久之，就着一个简单的习惯，会令人与人之间产生巨大的差异。观察一下身边的人群，你会很容易地找到无数的例证。

12. 预演

小时候学编程，我们所用的计算机⁴⁰还很简陋，只有固化的48K内存，连磁盘都没有……要是电源断了，就什么都没有了。所以，写出来的程序之后，要阅读很多遍代码，拿自己的脑子当电脑，想象每一行语句执行之后的结果

⁴⁰ 有兴趣的读者可以到网上看看那机器的样子：<http://www.old-computers.com/museum/computer.asp?c=1302>

.....反复若干遍之后，再小心翼翼地敲进计算机，再反复审核是否有输入错误，而后才运行它。

没想到这成了一生的习惯，也因此受益无穷。在做任何事情之前，我都会尝试着把将要做的事情的整个过程在脑子里预演一遍甚至很多遍。学习的过程就是如此，它往往给你带来意想不到的收获。现在回头想来，那时候学会的BASIC什么的到现在依然很有用，但更有用的是前文提到的这个习惯，可它是连当时的授课老师都没想到要教我的东西.....

有的时候，面临的任务比较复杂，大脑短期记忆容量不够，就只好借助纸笔（有人更喜欢是用计算机上MindMap之类的软件），用写写画画来辅助自己预演每一个步骤。

所需执行的任务越重要，这种预演就越发不可或缺。只有经过大量的预演（或者练习），才能够在实际执行任务的过程中有出色的表现。再一次，这是良性循环和恶性循环之间的选择和差异。准备充分的人，会有出色的表现，最终能够良好地完成任任务，而这样的经验会使他更加坚信提前准备的重要。准备不充分的人，届时必然表现欠佳，而即便表现再差，他也是多少提前准备了一点的（或起码自己认为还是准备了一点），于是，经验告诉他，准备是没什么用的，至少是没什么大用的，于是下一次他还会采取同样的行动，还会面临相同，甚至更为严重的尴尬.....

我认为万事皆可提前准备，也认为万事皆需提前准备。只有提前准备得充分，才能在最终实际执行任务的时候，用出色的表现完成任务。我在做教师培训的时候，经常被新教师夸奖说：“李老师，你在台上随机应变的能力太强了！”对此我不敢谦虚——因为他们完全夸错了，我自己太清楚自己的应变能力有多差。

我必须解释。之所以可以“显得”游刃有余，是因为之前做过太多的准备。之所以做那么多的准备，就是因为曾经出过丑—想象一下，在台上突然发现自己说的某句话竟然有不曾想到过的歧义，是多么窘迫的事情？所以，在准备任何一个讲演的时候，我都花费很多的时间认真考虑自己的每个观点、每个事例、甚至每个句子可能引发什么样的理解和反应，然后逐一制定相应对策，才可以心安理得地上台讲演。

甚至，我有严重的“课前恐惧症”—很多人并不相信。每次上课之前的五分钟左右开始，各种症状开始并发，手心发痒、头皮发麻、眼皮狂跳（有时候左眼，有时候右眼，有时候两只眼）、后背可能开始冒冷汗（冬天也一样）……通常要到开始讲课差不多五分钟之后才能彻底摆脱这种恐惧的状态。从我第一次上台演讲到现在已经快十五年了，从来没有一点改善的迹象，只不过，我已经比较习惯它了。

我并未能够克服恐惧，却还好做到了习惯恐惧。然而，就算是退而求其次的习惯恐惧，都需要努力和挣扎。努力的方法就是课前做很多很多的准备。我甚至为此多多少少产生了一些强迫症的症状—准备的内容必须足够多到实际讲课内容的两倍以上才会心安。不过，这样的恐惧倒也成了动力，因为我的很多课或者演讲都最终有了两个或者两个以上，以至很多的版本。然后再把这若干个版本各自演练很多回……这样的准备使得我一旦进入状态，就肯定无所畏惧。也因为知道了结果，就可以做到在开始的时候，任凭恐惧陪伴。

再次，是我父亲那句话帮了我，他说：“相信我，你并不孤独”。我之所以认为自己可以想出办法解决对演讲的恐

惧，就是因为我知道很多人都害怕当众演讲。有人曾做过一个调查，询问人们最害怕的是什么。最害怕什么？那应该是死亡了，是病痛，是失去亲人吧？但出乎意料，人们最害怕的是当众演说。调查报告写道：“一般地，人们害怕当众演说甚于害怕死亡。⁴¹”害怕死亡的理由自然不必说，人们害怕当众演说，却未必一定知道害怕的原因——很简单，准备不足，所以害怕。

我曾因为觉得自己缺乏“急智”而自卑过相当长一段时间。后来是因为读一本前苏联克格勃特工的自传才改变了看法。现在早已找不到那本书，也不记得主人公完整的名字。隐约记得他的真名好像叫什么什么年科，姑且就称呼他为“年科同志”吧。

书中提到“年科同志”有一次被一群美国特工追杀，手中的左轮枪已经没有了子弹，只能靠奔跑摆脱厄运。逃跑的过程中，他从一段长长的大理石台阶冲下来，跑着跑着，他突然停下来做出了一个常人无法想象的动作。他蹲了下来。这个时候，追赶他的那些特工因为高度和视角的关系，无法射击到他的位置。而他蹲下来的这个动作，为他赢得了宝贵的七八秒钟，在这段时间里，他得以不慌不忙地从口袋里拿出子弹装进左轮枪，然后向后连射几枪打得追赶他的那些特工慌忙寻找掩体自保，而他最终成功逃逸。

“年科同志”后来的回忆里说，当时之所以可以做出一个那么“令人震惊”的动作，实际上是因为提前在脑子里演练过不知道多少次，也设想过不知道多少种逃跑时可能发生的状况——他从一开始就知道自己早晚有一天会遇到那样

⁴¹ 有趣的是，在整理这本书第一版初稿（2007）的时候，正好看到刚刚发行的电影《美国黑帮》（American Gangster），其中罗素·克劳扮演的“Richie”在对白中就提到这件事。

的追杀。他说所有的高级特工都明白一个简单原理：任何动作演练到一定的次数，就能做到甚至在无意识的情况下都可以准确完成的地步。而他只不过是把这个原理应用到了极致而已。

13. 验收

很多人做事半途而废，不了了之的根本原因在于他们从未想过要给自己执行任务时的表现设计一个验收机制。不仅要给自己的最终结果设置验证机制，有经验的人因为他们做事之前总是更关注步骤，所以早已将任务拆分成若干个子任务，所以，他们甚至会对每一个步骤设计相应的验证机制。

其实，我们每个人从小就接受这种训练，可笑的是，那训练从未达成设计者的目标，并且，最终所获总是恰恰相反的结果。在学校里，对学生的学习任务执行效果不仅有确定的验收机制：考试，还将其细分为各个类别：小测验，期中考试，期末考试。这原本是成功完成任务的必须，却因为种种原因，长达数十年的所谓“正规教育体系”竟然使得经历过的每一个人都讨厌考试。

人们几乎无一例外地讨厌考试的原因很多。比如，很多老师不自觉地用考试刁难学生；也有一些老师懒得把测验搞得太难。比如，只要考试，就一定有人作弊，这会让另外一些人觉得不公平。更深层次的原因在于，只要是考试，必然只有少数人获得优异成绩，如果考试设计得确实合理的话（可惜这种情况非常少见），那么只能说明大多数人之前做的不够好，可是，谁愿意承认这样的结论呢？

讨厌考试的另外一个原因在于，考试，不仅仅是验收机制，

更重要的作用在于它常被当作选拔机制。可问题又来了，总是有人在考试时作弊、也总是有人在考试结果出来之后暗箱操作。若是考得不好，必然失去机会，可即便考得好，也不见得获得机会，因为考试成绩往往并非唯一考量因素（这倒不是借口，很多的时候事实确实如此）……

更难办的是，考试究竟是“验收”还是“选拔”很多的时候很难区分，因为选拔是那么的重要——无论是对选拔者来说还是对被选拔者来说——所以，最终连整个教育都本末倒置地变成了“应试教育”……

正是考试的种种弊端，使人们憎恨考试——尽管人们从来离不开考试（事实上，连整个人生都可能是一场考试），也不曾离开考试。然而，对考试的如此一生纠结，导致了很多人在学校之外绝不肯自己考自己。

有趣的是，那些游戏设计者却身谙个中之道。他们为游戏者设计详尽的即时回报系统：包括经验值、等级、宝物等等。不仅有正面的即时回报，还有详尽的负面回报系统：比如多久不登录就会减少多少经验值等等。这其实就是设计精良的“验收机制”。在这种验收机制的“监督”下，每个游戏者都不由自主地“加油干活”，并且乐不思蜀⁴²。

遇到任何任务，都应该认真审视该任务，问自己一个问题并想办法回答清楚：“怎样才算做好？”如果你得把任务拆分成若干个子任务，那么可能更容易一些，因为做好每个子任务的验收标准可能已经自然存在，起码至少有这么一个：“如果这个做不好，那么下一个就没办法开始

⁴² 有的时候，我们会发现自己玩某个游戏上瘾了，明知道它占用了很长时间（这是客气的说法，不客气的说法是浪费了很多生命）却忍不住继续玩……解决方案是找个作弊器。使用作弊器，实际上等同于打破游戏设计者所设计得“验收机制”，使其无效。遇到此类情况的读者不妨试试看。

……”

做事之前，拿出纸笔记录下每一个预定的验收标准。你早已不是脆弱而又不现实的完美主义者，所以你知道你不应该提出过分高的要求。但，完全没有要求显然是愚蠢的。而当任务（或者子任务）完成之时，拿出之前的记录对照核实一下，这样简单的动作有着看起来不可能的神奇力量，它会让你注意到更多的细节，刺激你更多的思考，令你不由自主地更为专注。

其实，这也是任何一个领导者必须拥有的基本能力。哪怕你领导的只不过是一个很小组，你也都必然要向团队成员指派各种各样的任务。可是，如果你竟然不懂得设计验收机制，你最终肯定会非常气馁。因为验收机制的缺乏，使得团队成员无论做成什么样子都可以，都无所谓。如此这般，团队的执行力等于零，进而，承担失败责任的是你，不是他们。

第 4 章 学习

1. 效率本质

在第1章第3节，我曾提到过我因运气学会编程、因愚蠢而拒绝学习盲打的经历。很多人是常常拒绝学习的，拒绝学习的理由和那些痴迷于学习的人一样：都是“不知道它有什么用”。

如果说，车是人类腿脚的延伸—使人们走得更远，望远镜是人类眼睛的延伸—使人们看得更远，计算机是人脑的延伸—使人们算得更快……那么学习就是人类所有能力的延伸—可以使人们拥有更多的能力，并且往往仅需要花费时间与精力。然而，这只不过是成本而已，事实上学习是投资回报率最高的行为。

我见过很多“拒绝学习”的人。我曾经多次尝试劝我的一个朋友花20分钟学习一下命令行下的批处理方法，未果—他拒绝的理由是：现在谁还用命令行啊？早就是可视化操作系统时代了！我尝试过很多次同样未果：劝我的另外一个朋友花10分钟学习一下Google上的通配符的使用—她说，不用那东西也一样能找到自己想要的啊！我曾经替他们着急过，可是后来发现这是个“死结”。为什么呢？第一，因为他们拒绝学习就不可能有机会知道学习之后的收获；第二，进而由于他们并不知道学习之后的收获是什么，于是当然不知道那收获有多好多大；第三，既然他们对学习的好处无从了解，于是就没有学习的动力……

进取之路上的人可能往往觉得更吃力而并非轻松，为什么

呢？因为在那条路上“一山更比一山高”，“山外有山，天外有天”。在平庸之路上的人可能往往并非自卑而是洋洋自得，为什么呢？因为他们总是会遇到比自己更差的人。

如果你曾经有过最终习得某种技能的经验，就知道在习得的那一瞬间，整个世界都会为之而变。或者换一个说法，因为你有能力做更多的事情了，你就不再存在于原本的世界里；因为你所习得的技能，你已经拥有另一个完全不同的世界。比如，你最终可以熟练使用一门外语，你原本生存的世界就多了一扇门，跨过那个门槛就是另外一个世界——这种情况下，再用另外一个说法就是，你比另外一些只能讲母语的人多拥有一个世界。痴迷于学习的人，正是基于这样的体会。每次掌握了一门新的技能（是否足够精通，或者是否比别人强实际上根本不重要），就感觉自己重生一次——如此看来，其实人一生原本可以有很多辈子的，只不过是大多数人放弃了而已。很多年前当我学会了BASIC编程语言，我当时并不知道它会给我这一生带来无穷的好处，甚至不知道自己已经脱胎换骨；当我学会了当众演讲，世界就变了，就算是脱胎换骨了；当我真正学会了如何教书，我才发现我已经身处另外一个世界，我早已重生无数回。

事实上，有些人可能比其他人更有机会体会这种“一生中的许多辈子”的“诡异”体验。比如说，演员。那些演了几十年的演员，往往是因为他们的演技过人（所以才没有被淘汰掉）；而他们过人的演技更多来自于勤奋而非天赋——在每一出戏中他们都会用尽一切方法去了解他们所饰演的角色。罗伯特·迪尼罗为了演好一名拳击手（《愤怒的

公牛》），几个月内增重60磅而后几个月又减轻60磅⁴³；梅尔·吉普森为了拍好《勇敢的心》，曾经花费几年时间去图书馆做他的功课；艾迪·哈里斯为了演好贝多芬（《复制贝多芬》）花了好几年时间打磨自己的琴艺并揣摩贝多芬的心迹；刘德华为了演好《阿虎》不知道挨了多少打才不用演就能流露出虎落平阳的神态……看看这些演员二十年前的照片就会发现，他们最明显的变化其实并不是年龄，而是眼神——深邃得很。我的理解是，他们演一出戏就等于重活一辈子，而他们早已经活过不知道多少辈子，他们的眼神不深邃才怪，那眼神想要没有穿透力实在是太难。

最为关键的是，任何知识的获取，都是“不可逆”的。在你知道它的那一瞬间，它就已经改变了一切，你的生活因它而变，却无法还原。我们再也不可能对这种知识视而不见，听而不闻，置之不理，它瞬间就能根深蒂固，无法铲除。学过概率统计常识的人，大抵上是没办法掏钱买彩票的……因为买彩票这种行为，在他们眼里是对自己智商的侮辱——可与此同时，彩票是地球上最畅销的商品（没有之一），可见有多少人一生都未曾有机会了解那些重要的知识。

学会起码一种技能很重要，无论它多简单，多没什么大不了，学会它总是可以让习得者了解到习得之后与之前的大不同。一旦拥有了一个起点，学习欲望就好像是发了芽的种子，无论多大的石头都压不住它——它会越来越茁壮，越来越坚强。其实，那些拒绝学习或者一不小心受了影响而已经把“学习”两个字妖魔化了的人真的非常可怜，他们

⁴³ 另外一个演艺圈里无人不佩服的演员是克里斯汀·贝尔（Christian Bale），关于他为《机械师》减重，为《蝙蝠侠》增重，后来又为《斗士》减重的事情，参见 http://en.wikipedia.org/wiki/Christian_Bale

每天都在挣扎着想要“管理时间”、“节约时间”、“提高效率”，却不知道他们因为当初不肯花费十几二十几分钟而其后一生少做了很多事情，错过了很多机会，并且，一生只有一次却都没有过好。

千万不要拒绝学习。

2. 基本途径

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

所有的人获取知识的最为基础的手段就是“体验”。

所谓“体验”，通俗地说就是来自我们五官的感觉——视觉、听觉、触觉、嗅觉、味觉。当我们看到某一事物的时候，“看到”本身就是一种体验。于是，我们知道长城是宏伟的，欢乐颂是悦耳的，新买的电脑摸起来质感是很好的，氨水的气味是令人难以忍受的，川菜或者其他的一些著名菜系是可口的。可以想象人类从茹毛饮血到彻底了解熟食对肠胃消化以及身体健康有好处，需要跨越怎样的时空——火的获得以及使用是最大的限制，而对于火的认识从恐惧到驾驭需要多长时间！

比“体验”再高级一点的获取知识的手段，就是“试错”（Trial and Error）。

我的一个大学同学，一次在朋友家聚会的时候，曾令所有的人大吃一惊。她为了证明自己会烧菜，说要给大家烧个宫保鸡丁吃。大家当然非常高兴。几分钟后，厨房里传出一声尖叫，大家蜂拥而去，发现她把手指含在嘴里，眼里

含着泪呻吟。我们都很奇怪，不知道发生了什么事。后来才弄明白，她把油倒进锅里，然后点燃煤气灶。过了一会儿，搞不清楚锅里的油是否已经开了，于是就伸出一个手指探进去试了试……当时我们集体目瞪口呆。

我猜，这位同学这辈子都不会再用手指伸到油锅里去试探油是否已经开了。这就是试错，试过之后，知道错了，然后就不再犯错了。当然，也许在试过之后，发现不仅没错，还很正确，那么就多了一项新的知识。“试错”是如此重要，以至所谓的“教育”在最古老的年代，是要靠鞭子的一做对了，吝于奖励，但是做错了，就要加以惩罚。到今天，还是有很多的父母，依然把惩罚当作主要的教育手段之一。

“试错”往往需要勇气。所以，鲁迅先生曾说“第一个吃螃蟹的人”是令人敬佩的，“不是勇士谁敢去吃它呢？”鲁迅先生接着说“第一个吃过螃蟹的人肯定也吃过蜘蛛，因为两者外形极为相似；只是他觉得螃蟹的味道可口而蜘蛛的味道不可口。”

在“试错”这个手段的基础上，另外一个“聪明”一点的，也重要得多的获取知识的方式是“观察”。

刚才提到的那位女同学把手指烫坏了之后，屋子里的另外一个女同学喃喃地说，“哦，原来是不可以用手指头的哦……”大家又愣了一下，终于开始哄堂大笑，连刚刚那被烫到的女生都忍不住笑了。

“观察”延伸了我们可以“体验”的范围。所以，我们常常可以从他人的经历中获得经验或者教训，进而增加自身的知识。然而，“体验”、“试错”和“观察”，都是存在局限的。首先，不是所有知识都可以通过某个人亲身体

验而获得。比如，地球的构造究竟怎样，没有人有能力去体验；太阳的温度究竟是多少，只能通过推测。其次，还有些知识很难通过试错获得。无法想象一个股票投资者通过试错进行决策，因为错的结果往往无法承担。最后，也不是所有的知识都可以通过观察获得。历史研究者无法亲自观察几百年前的历史；伽利略发明高倍望远镜之前，凭借肉眼能够观察到的太空也相当有限。

于是，“阅读”就成了获取知识的更加重要的手段，当然也是相对更加需要心智能力的手段。

人类之外的物种只能依赖最落后但被称为神奇的方式积累经验：基因遗传。Terry Burnham和Jay Phelan在《都是基因惹的祸》⁴⁴一书中提到，啄木鸟可以本能地采用最优算法获取食物——而一个MIT的数学博士面对同样的问题却不见得可以迅速解决。啄木鸟的小脑袋在没有受过高等教育的情况下，从何得知如何觅食的呢？答案是：通过基因遗传。

人类当然可以通过基因遗传积累经验。婴儿尽管没有见过蛇，但只要见到蛇就会嚎啕大哭；婴儿没有见过枪，但他们却不怕这个比蛇要可怕不知道多少倍的东西——人类祖祖辈辈被蛇咬过不知道多少次；然而，人们认识到枪的危险至今只不过200年不到，还没来得及形成可以通过基因遗传的“天生”恐惧。

文字的出现，使人类与其他动物区分开来。文字的出现，使得人类的经验积累不再仅仅依赖基因遗传。人类开始使用文字记录并积累信息、获得知识、传播经验……信息爆炸使得我们处于人类历史上进步最为惊人的时代，日新月异这个词已经不够——用“日新月异”都不过分。

⁴⁴ MEAN GENES, <http://www.meangenes.org>

人类终于有了文字之后，并没有马上因此获得应有的恩惠。知识的传播与积累并没有一下子变得太过容易。从结绳记事到刻石颂德，从罄竹载罪到纶巾议论，从宣纸录史到革皮藏图，文字的载体从未易于保存、便于传播。小说《西游记》生动地讲了这样一个故事：在文字传播极为困难的年代，获取知识（取经）有多么辛苦。

然而今天，文字传播的便易已经达到前所未有的程度。可以说是互联网改变了一切。字处理程序、博客程序（Blog Engine）以及搜索引擎使得文字书写、经验知识的记录、传播、共享、检索变得前所未有地容易。任何人只要稍有常识，就可以“出版”自己“体验”、“试错”、“观察”的文字记录。搜索引擎简单而又清爽的界面背后几乎是宇宙量级的信息（用“海量”这个词已经不够）。知识共享的精神被前所未有地发扬光大，最直接的也是意义最重大的产物是免费的维基百科（Wikipedia.org）。今天，只要拥有足够的阅读能力，任何人都可以获得过去难以获得的“博士”级的知识。

所有用过“饭统网”或者“大众点评网”的互联网用户都可以体会到使用文字共享信息和经验的好处。即便从小就生活在大城市，也没有办法详知所住城市每一处吃吃喝喝的好去处。没有这种文字的共享，人们就不得不退回“石器时代”，而失去很多享受生活的机会。“不到长城非好汉”之类的说法，在文字（以及图片、视频等其他信息记录媒体）如此发达的今天多少已变得有些莫名其妙。

在这样的时代里，“阅读”突破了个体的“体验”或者单纯的“试错”的种种局限。“体验”往往只能局限于自己，而“试错”也受限于自己的阅历。然而，通过“阅读”，我们可以得知他人的“体验”和“试错”结果（即所谓的

“经验”）。可以跨越时间、空间，更不用说跨越种族和国度—文字翻译工具越来越先进，而掌握两种或者两种以上语言的人数也在不停地增加。

“阅读”的前提是使用文字记载的前人经验已经存在。而文字使得快速的经验积累成为可能—“对蛇（爬行动物）的恐惧”可能需要几百代才能通过记忆遗传变成“天生的知识”，但是，有了文字之后，一代之间，就有可能积累并获得千百年来积累的知识。现代人只需要通过小学、中学、大学总计差不多15年左右的时间，就有机会在学校里把哥白尼、伽利略、牛顿，或者达尔文、门捷列夫，甚至爱因斯坦等历史上的巨人们所拥有的全部知识囊括在自己的脑中。

讲到文字的重要，忍不住多花些篇幅。以下是电影《基督山伯爵》的一个片段，这一小段，看过无数遍：

身陷大牢里的爱德蒙·唐太斯终于见到挖了六年却不幸挖到另外一个牢房的法利亚神甫。

后来，法利亚神甫要求爱德蒙帮他挖地道：In return for your help, I offer something priceless...（为了报答你的帮助，我将给你提供一样无价的东西……）— My freedom?（— 我的自由？）爱德蒙的眼睛一下子亮了。

Freedom can be taken away.（自由是可以被剥夺的。）法利亚神甫颇有些不屑，接着说道：As you will know, I offer knowledge, everything I have learned, I will teach you economics, mathematics, philosophy, science...（就像你将会知道的那样，我教你我知道的一切知识；我会教你经济学、数学、哲学、科学……）

爱德蒙忽然又发现了值得自己兴奋的东西：...to read

and write? (读书、写字?)

利亚神甫愣了一下，发现这是个大字不识一个的家伙，颇有些无奈：... of course. (.....当然。)

爱德蒙根本无法拒绝了：When do we start? (我们啥时候开始?)

神甫认为知识最宝贵，大字不识的爱德蒙却只知道自由最可贵。可是没有知识，精神怎么会自由呢？精神不自由肉体自由又如何呢？而精神的自由是谁也夺不走的。爱德蒙的重生从这里开始了，他开始识字，他开始能够深刻地思考，不再只是个动物，而是个可以天马行空的人——尤其在许多年后他重获肉体自由之后.....

3. 经验局限

除了“试错”、“观察”、“阅读”之外，“思考”，准确地说，“正确地思考”，才是获取真正意义上的知识的主要手段。没有文字的时候，人类已经能够思考。但局限于已认知的知识数量，当时人类很难正确思考。

比如，很容易想象，在远古时代，人们对因果关系的认识当然会非常局限。而一切的现实生活经验都在让他们体会到“万事必有因果”。当人们看到树上的枝叶被风吹动的时候，当然可以理解风是枝叶飘动的原因。但是他们并不像今天人们在小学的时候就已经从教科书里得知的“空气的流动形成了风”。于是，他们自然地这样认为：“肯定是有力量造成了风，但是究竟是什么呢？”在没有任何“合理解释”的情况下，他们会接着认为，“那只能是神的力量”——因为，“万事必有因果”。“万事必有因果”本身并没有错误。关键在于“我们并不见得一定能够

做到看到‘因’就能想到正确的‘果’，也做不到为所有的‘果’找到全部正确的‘因’。有时（事实上是很多时候），我们必须接受这样的事实：“某件事（果）发生了，可是我们却难以确定原因究竟是什么”，或者反过来，“某件事发生了（因），可是我们并不确定它的结果究竟是什么”。

求知的过程，某种意义上就是探求因果关系的过程。托马斯·索维尔曾经慨叹达尔文的伟大，说：“达尔文不仅是生物学上的，更是人类思想发展史上的一个界标”⁴⁵。达尔文之所以伟大，是因为他几乎是我们所能知道的第一个有完善的能力，可以用跨越长达几百万年的时间跨度，并彻底摆脱“个体感知”的局限去“正确地思考”问题的人；也因此使得后来无数的人可以“站在巨人的肩膀上”，建立并完善一种突破人类个体局限的系统的思考方法——“科学方法”（Scientific Methods）。

1859年11月24日，在经过20年小心谨慎的准备之后，达尔文出版了《物种起源》。第1版印了1250本，在1天之内销售一空。然而，这并不意味着达尔文“胜利”了，宗教“失败”了。

达尔文逝世后的第43年，《物种起源》问世的第66年后，即1925年，美国田纳西州的一位中学教师约翰·斯科普斯，因在课堂上讲解达尔文进化论而成为被告，被告上了法庭，推上了审判台，最后被处以90美元的罚款——这就是历史上著名的“猿猴诉讼案”（The Scopes Case, also

⁴⁵ Knowledge and decision, by Thomas Sowell, p.98.

called” Monkey Trial”⁴⁶⁾。

尽管“猿猴诉讼案”的判决只限于田纳西州，但，直到1968年，美国高等法院才根据《第一修正案》判决，学校可以讲授进化论，因为这是科学。

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

1999年，堪萨斯州教育委员会投票决定从标准化考试中剔除作为考试科目的进化论。有些专家认为，这是个非常有效的阻止教师讲授进化论的方法，因为学生不用被考到进化论了。

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

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

2005年12月20日，美国宾夕法尼亚州联邦法院做出裁决，认为生物由某种高智能设计师所设计而成的“智慧设计”论系宗教理念，在公立学校科学课上讲授该理论违反美国宪法第一修正案。

大多数关于这个话题的文章，总是从宗教和科学相互对立的前提出发，力图用这些事件证明宗教影响的强大。对于宗教本身，我有我自己的理解和看法，但是即便我个人是

⁴⁶ 2000年7月13日，CNN曾做过一个关于此事的、标题为“The debate goes on”（辩论进行中）的专题报道：

<http://archives.cnn.com/2000/LAW/07/13/scopes.monkey.trial>。

个所谓的“没有信仰的人”，我也不会反对“信仰自由”，同时不应该、也做不到去强迫任何人放弃信仰。

事实上，宗教和科学并不一定对立。如果宗教和科学是彻底对立的话，那就没办法合理解释这样一个事实了：哥白尼、伽利略、达尔文、牛顿等众多的巨人都是有坚定宗教信仰的。事实上直到今天，地球上毫无疑问还有很多科学家依然有着很坚定的宗教信仰——尽管我们很难有办法获得一个确切的统计数字。

与科学一样，宗教也是人们用来“思考”这个世界、“解释”这个世界的工具，只不过，在解释物理世界方面（比如，生命的起源、天体运转的机理），现代科学已经逐步地替代了宗教。今天的宗教势力依然庞大，只是宗教的重心已经转移到另外一个更需要它的方面去了——人文领域。

在“进化论”和“神创论”（以及“神创论”的变体“智能设计论”，又称“神力设计论”）至今的持续争议中，争论双方都是对自己的看法确信无疑的。而真正关键的区别在于，达尔文的支持者，如果确实是在理解透了之后坚定地支持的话，都是有能力和运用心智的力量摆脱自身感知的局限的人。而达尔文的反对者，是那些心智力量尚未发展到可以用来摆脱自身感知的局限的人，他们无法正确地理解并完整地运用新的思考工具——科学方法论——去思考问题，甚至并未意识到自己恰恰是因为这个原因而拒绝科学。

今天，与创世说的观点相反，严肃的科学杂志没有过否定进化论的报道。上世纪90年代中期，美国华盛顿大学的George W. Gilchrist调查了列入原始文献的数千种期刊，想要找到关于“神力设计”或创世说的文章。他查遍了数十万个科学报告，也没有发现一篇关于创世说的报告。后来，由东南路易斯大学的Barbara Forrest和凯斯西部保留地大学

的Lawrence M. Krauss用了几年的时间分别独立进行了同样的调查，结果也是无功而返⁴⁷。可以说，今天的所有严肃的科学家都应该是相信并能够理解进化论的，尽管他们同样可能有严肃的宗教信仰。

我们知道，每个人内心都充满了恐惧，所有的恐惧其实都源自于我们害怕未知。于是，恐惧是永恒的，因为我们永远不可能什么都知道。托马斯·索维尔的类比特别精巧。他说，在茫茫而又无限的未知空间里，我们的“知识”只不过像其中的星球一样，而星球与星球之间的空隙不知道要比那些星球本身大出多少倍。所以，我们需要“信仰”、“希望”、“爱”、“奇迹”，甚至子不语之“怪力乱神”⁴⁸等被学者们称为“必要之幻觉”（Necessary Fiction）之类的东西去填补这些空隙才感觉心安理得。

所以说，去讨论很多人热衷的关于“爱因斯坦的宗教信仰究竟是怎样的”，或者“爱因斯坦究竟有没有宗教信仰”是没多大意义的事情。因为，即便是爱因斯坦也会心存恐惧或者说敬畏。因为他跟所有的人一样，也要面对未知——即便他知道得比所有其他与他同时代的人都多得多，然而，他所知道的一切，与对他来讲未知的一切相比，只不过是汪洋中的一个水分子而已。所以，即便他有信仰也并不令人惊讶；就算他有信仰，信奉的也肯定不是那些拒绝科学的人所信奉的神。

人类要是不会阅读，不会记录，不会表达，不会思考，会

⁴⁷ 参见《Scientific American》杂志的报道：<http://is.gd/5PjGIR>

⁴⁸ 这一点上，孔子很厉害，在那样的年代里竟然可以做到清楚“怪力乱神”的无聊。不过，2006年的某期《光明日报》上（<http://is.gd/1Tf7Tn>），有人说，其实应该这样断句：“子不语，怪力乱神”，意思是说，“孔子不说话了，惟恐用力分散影响集中精神。”

是什么样子的呢？下面这个故事流传颇广⁴⁹：

把五只猴子关在一个笼子里，上头挂着一串香蕉。实验人员准备了开水，一旦有猴子碰香蕉，马上就会有滚烫的开水浇向那只猴子。首先有只猴子想去拿香蕉，被开水烫，之后每只猴子在几次同样的尝试后，发现莫不如此。于是猴子们不再试图去拿香蕉。

然后实验人员把其中的一只猴子换走，换进去一只新猴子。这只新猴子看到香蕉，当然马上想要去拿。结果，还没等科学家浇水，其他四只猴子就对那新来的猴子一顿暴打。新猴子挨了几次打之后，也不再试图去拿香蕉了一怕再挨打。

此后，实验人员再把另一只猴子换走，换进去另外一只新猴子。这只新猴子看到香蕉，也是迫不及待要去拿，当然，一切如前，等待它的是其他四只猴子的一顿暴打。于是，这只新来的猴子也不敢碰香蕉了。

最好玩的是，上次挨打的猴子，这次出手最重。（其他的猴子也许出于爱护，这只猴子肯定是出于报复），因为它并没有被开水浇过。

⁴⁹ 这个故事经查证，大抵上应该是一个 teaching aids story 而已。David Gardner 在 fool.com 上的评价颇有意味：Dan recently had forwarded to him one of those extremely amusing (and enlightening) Psych 101 experiment stories that makes its own important point. As this was forwarded to him, neither he nor I could verify the exact study, but even if it never occurred (and I like to think it did), there is spiritual truth here, dear Fools -- and I regard spiritual truth as a deeper thing, in its own way, than scientific truth. (<http://is.gd/RNsceu>) 丹最近又亲身体验了那使人精神紧张已经做了 101 次的实验故事，这些实验故事相当有趣（并且发人深省），它得出了重要的结论。当实验进行时，我和他都不能证实准确的研究结果，但是即便它没有发生（我喜欢认为它已经发生了），仍然有精神上的真理存在，亲爱的愚人网友们和我都将这种精神真理认为是一种更深层的东西，相对于科学真理来说，它有自己的轨道。

最终，笼子里最初的五只猴子都被换走了。现在的这五只猴子并不知道开水的存在，它们只知道一件事情——谁要敢碰那串香蕉，上去就是一顿暴打。（它们的行为与爱护无关，全都是出于报复！）

这个故事据说可以说明传统是如何形成的。事实上，这个实验只能部分说明某些荒谬的传统是如何形成的。很多今天看起来没什么道理的传统，当初确实曾经正确或者曾经最接近正确。这个故事真正可以让我们看到的是，对于知识的正确传播来讲，语言和文字以及逻辑思维有多么的重要。暂时不讨论这个故事的真实性，让我们继续联想：如果，猴子们可以讲话，那么就不用动手打了。如果，猴子们会写字，无论换多少次，换多少只，新来的猴子都不用挨打——更不会无辜地被打。如果，猴子们能完整地使用逻辑，或许它们最终会想出办法躲开开水并吃掉香蕉，并且甚至可能会因此对那些做实验的人心存鄙视。

因为没有足够精巧的语言，也没有可以使用的文字，所以那些猴子不可能进行有效的交流和讨论。于是，猴子不大可能有机会发展出完整的逻辑思维能力，更不用说“科学地思考”。所以，猴子们最终都不可能搞清楚香蕉和开水是什么关系，只是得到了一个结论——香蕉是不能碰的——至于为什么不能碰，却被完全地曲解了。只看结果，不究原因，或者是乱解原因，是一种多么危险的想法和做法啊？正所谓“经验主义害死人”。

谈到这里，我们已经触及所有的学习过程，或者说知识传递过程中最大的障碍——“经验主义”。所有的人或多或少都是经验主义者，因为，前面已经提到过——所有的人获取知识的最为基础的手段就是通过“体验”。经验主义在一定的层面上是适用的，不能彻底否定它的重要价值。但与

此同时，必须认清“经验主义”的根本局限。

首先，个体的经验有限。

一个特别能说明问题的例子是所谓的“强光喷嚏反射”⁵⁰。现在我们已经知道这是一种通过基因遗传的特征，大约有17%到35%的人拥有这种“症状”。目前可信度较高的说法是，眼睛和鼻子的知觉受到同一条三叉神经的支配，所以，对于强烈刺激的防御反应混淆在一起引起了喷嚏的出现。具体说来，从眼睛进入的强烈阳光，鼻腔误以为是对自己的刺激，故以喷嚏的形式欲将异物驱逐出去。亚里士多德在他的《问题》第33卷就曾提到过这个现象，可是亚里士多德当时尽管自己有过体验也无法正确解释，更为困难的是，读到亚里士多德的文字的人，至少有65%的可能性无法用自己的经验理解那段文字所记录的现象。

1798年，英国化学家约翰·戴尔顿（John Dalton）发表了他那篇著名的《关于色彩视觉的离奇事实》

（"Extraordinary facts relating to the vision of colours"）。科学家们从那时候才开始对“色盲”现象展开研究，对其做出更为全面、科学的解释。从统计数据来看，至少有3%以上的人在色彩辨认上存在障碍。然而很容易想象，在此之前，色盲的人无法获得来自他人的任何理解，能够获得的可能只是嘲弄。

另外一些时候，无法突破个人有限的经验去理解周遭事物和他人，总是会带来惊人的灾难。2004年12月1日，中国官方首次公开发布《同性恋白皮书》，称中国目前处于性活跃期的男同性恋者超过1000万人。在一些开放的西方国家大约有5%至7%的男性承认自己是同性恋或者有同性恋倾

⁵⁰ Photic Sneeze Reflex http://en.wikipedia.org/wiki/Photic_sneeze_reflex

向，女性稍低于这个数字。而按照世界公认的数据，即同性恋人口占人口总数的2%到5%的比例。并且这个比例相对恒定，同性恋人口不因社会的压制或宽松而减少或增多，只有隐蔽与显露的区别。

同性恋现象不只是在现今存在，历史上早已有之。也没有任何证据表明同性恋人口的比例在增加。然而，仅仅是因为大部分人无法突破自我经验的局限，而导致的惨剧是难以想象的。

这就解释了为什么人们总是异常痛苦于不被理解，并且那么强烈地认同“理解万岁”之类的口号的同时又常常无法理解别人——因为每个人都或多或少受到自我经验的局限。而这也是经验主义的局限之根源所在。摆脱自我局限经验的难度有的时候无穷大，前面的三个例子可以很好地说明这个问题：有一些时候（其实应该是很多时候罢？）我们根据自我的经验完全无法想象他人的体验究竟是什么样的。

其次，群体的经验有限。

群体经验的局限根源来自于人类的寿命有限。目前还没有发现哪一个人的寿命可以超过200岁。可是，哪怕长达200年的时间，对于知识积累和消化来讲，也实在是微不足道。从公元前3世纪希腊哲学家阿里斯塔克斯猜想太阳应该是世界的中心到哥白尼提出日心说，大约经过了1800年；从亚里士多德在《问题》第33卷中记录“强光可能导致喷嚏”到现在科学家们提出相对可信的解释，已经过去了2300多年。

达尔文的进化论，到今天也只不过是少数人真正理解并坚信的科学学说的真正原因在于，这是一个无法仅仅通过个人体验而获得的知识，甚至是整个人类群体自身的经验也

无法涵盖的知识。人类中有谁有能力亲身体验从我们与猴子的共同祖先一直进化到今天的整个过程呢？如果谁真的竟然可以全程经历的话，就可以看到他的某些亲戚到今天还是猴子，而另外一些亲戚慢慢变成了大猩猩，而那些大猩猩的某些亲戚慢慢变成了黑猩猩，黑猩猩的亲戚后来有一些变成了猩猩；猩猩的某些亲戚最终变成了今天的人……可是，需要至少200万年，才有机会看到某些大猩猩进化成黑猩猩呢。

面对无法亲身体验的知识，人们往往会心存恐惧，因为人们害怕未知。而群体面临无法体验的知识，往往会表现为疯狂。有句话非常精辟，“很多时候，人们的善良出于软弱，而他们的残暴只不过来自于恐惧。”哥白尼深知这一点，所以，直到临终时刻才敢于正式出版关于日心说的《天体运行论》。哥白尼的支持者布鲁诺就嫩了一点，或者说表现得勇敢了一点，结果就被烧死了。

最后，不仅存在无法通过个体或者群体经验获得的知识，还存在与现有经验相悖的知识。

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

人们在理解新的知识的时候，往往依赖过往的经验。所以，在教育学中，“类比”是很多学者和专家最为推崇的教学方式之一。小学老师用煮熟的鸡蛋类比地球的构造，使得小学生一下子理解了他们不可能亲自体验的知识——谁有能力钻到地心去看看呢？中学老师用太阳系的构造类比原子的内部构造，使得中学生一下子理解了他们不可能亲自体验的知识——在相当长的一个时期里，不是每个学校都可能

拥有足以观察原子内部构造的场离子显微镜的。更为神奇的是，这些中学生依赖的是一个无法通过个体体验来获得的经验知识——太阳系的构造。

然而，使用类比理解新的、或者是未知的知识的前提是，这个知识与某个“现存经验”接近，或者类似。可是，某种程度上，有时候连“类比”这个神奇的工具都无能为力⁵¹，因为，总是有些时候我们面对并尝试去理解的知识与现有经验相悖。

观察一下就知道，日常生活中几乎所有主要的“沟通障碍”本质上都是因为沟通双方无法让对方理解与他们的经验相悖的知识或者信息造成的。不夸张地讲，目前书店和图书馆里几乎所有的关于沟通技巧的书籍中提供的解决方案都没有真正说到点子上。这种知识和信息的传递，不是仅仅通过“站在对方立场上考虑问题”就可以轻松而彻底解决的。尽管“站在对方立场上考虑问题”确实已经是很有用也很难以掌握的技巧，可是，当我们面对（或者说“背对”可能更准确些）“双方立场都无法考虑到的问题”的时候呢？尽管这样的的时候我们甚至可能不知道问题究竟是什么，但有一点是几乎确定无疑的，这种问题不仅确实存在，还往往至关重要。

美国第39任总统吉米·卡特的妻子罗萨琳·卡特就观察到这样一个现象，“所谓优秀的领导，能够把人们带到他们想去的地方；而所谓卓越的领导，能够把人们带到他们应

⁵¹ 有兴趣的话，读者不妨尝试一下向那些不知道 Twitter 的人讲解一下 Twitter 究竟是什么。即便是在 Twitter 已经流行若干年之后的今天，你会发现讲解还是很难的。对方会不停地拿一些八杆子打不找的“类似物”打断你的讲解，令你干着急没办法。

该去的但是没想到过要去的地方。⁵²”能有这样的思考，能有这样的表述，说明罗萨琳·卡特不仅智商过人，心智能力也足够强大，强大到可以理解那些“卓越的领导”的地步。

在我看来，所有的教育失败的症结，也是基于此。探索未知、寻求真理的时候，几乎所有的困难都来自于如何正确地理解“甚至可能与现存经验相悖”的知识。从这个角度看，过去的宗教已经没有能力承担这个责任，必须让道于少数人已经把握、并且正在使用、也正在完善的方法手段——科学。关于科学方法，是一个远远超出我的文章讨论范围的话题，我的建议是，所有的学生都应该至少认真阅读三本关于科学史和科学方法的书籍。

从这个角度上看，人类也许是地球上最尴尬的物种之一：长期的进化使人类发展到今天这个高度，但是，每个人在出生的那一刹那，实际上居然与其他的动物站在几乎同样的起点上，心智要从零开始进化。

此后的一生中，要用相当长的时间通过枯燥的学习和反复的实践才能获得文字运用能力（有些人通过努力能够使用多种语言）。有了文字能力才能通过阅读摆脱种种局限获得更多的知识。而后还要学会逻辑、通过科学的方法思考问题，然后才可能成长（或者干脆用“进化”作为类比更好一些）为真正意义上的人——当然一定有相当比例的、绝对超过半数的“人”其实在这条路上只进化到一半都不到的程度就自以为是去了。

一不小心看穿了教育本质的人如若再稍微脆弱一点，就会

⁵² A leader takes people where they want to go. A great leader takes people where they don't necessarily want to go, but ought to be.

无比失望，甚至绝望。无法想象这样一幅画面：

一个大猴子在卖力地“教”一群小猴子——要是一个大猩猩在教一群小猴子倒也强一点。可以想象的是那些最终进化成人的小猴子一路上要经历怎样残酷而难以想象的磨难？！

这个类比貌似过于尖刻，且令人非常难以接受。但是不得不承认这个类比不仅生动而且准确，并且还是在没有冒犯任何人的情况下。当然，估计也没有谁愿意对号入座。

据说，上帝为了不让古巴比伦人建成通天塔，于是就让人们说不同的语言。事实上，语言障碍从来都不是“不可逾越”的，顶多只是“难以逾越”。马可·波罗在700多年前，在没有“金山词霸”、不懂“艾宾浩斯记忆规律曲线”、既不“逆向”也不“疯狂”的情况下，学会了地球上最无从捉摸的、容易忘记、难以学习的语言——中文。今天，地球上掌握多种语言的人越来越多，然而，建造通天塔的另外一个障碍终于浮现了出来——很多“人”可能一辈子都不能摆脱的、“经验主义”的局限。

在这个转折点上，“类比”依然有着神奇的力量。最关键的第一步是，记住并理解以上的例子，然后牢记这世界确实存在“与现有经验相悖的知识”。再把这句话变成现存经验，用它去类比未知。而后，必须投入大量的时间和精力去学习和掌握“科学方法论”，挣扎着进化成真正意义上的人类。当然，必须重申，谁都有放弃进化的权利。

4. 自学能力

我常常暗骂现在的本科教育，可是我知道骂了也没用，所以，骂的时候只是偶尔才愤怒。不夸张地讲，今天的本科

教育很大程度上干脆就是忘了本。本科教育的根本在于培养学生的自学能力。理论上讲，本科毕业之后，学生应该有能力自学自己需要的任何科目。

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

抱怨是没有用的，尽管很多时候为了身心健康是必要的。偶尔骂骂，证明自己还是个七情六欲正常的人之后，还是应该花更多的时间真正弄清楚自学能力究竟是什么，又应该如何掌握以及应该如何运用才对。

自学能力的基础技能是阅读理解能力

初中毕业之后，大多数人会拒绝承认自己阅读能力低下。可是，那仅仅是幻觉而已。很多人根本不具备基本的阅读能力，顶多只不过是识字而已——弄不好识字数量也事实上很有限。说起来简单，阅读理解这事儿做起来确实难得很。首先，阅读是能够识别文字的人接收信息的过程，所以，在此之前就要有一个甄别所输入的信息是否可靠、有效的过程——这显然需要依赖长期培养的甄别能力。输入之后，信息要经过大脑处理：需要记忆的，就要记住，并且还要依靠反复才能真正记住；不能全部记忆的，就要用文字存档，并且还要想办法保证将来不可能找不到；刚输入的信息与过去曾输入的信息如果类似但却并不完全一样的话，还要花时间仔细甄别，以便将来使用的时候不出差错；刚输入的信息如果与过去曾经输入的信息有关联的话，那就要想办法弄清楚究竟是怎样的联系，要知道大脑中存储的信息要多到一定程度才有能力“融会贯通”……我们的大

脑是如何装载存放信息的，科学家们研究了很久也说不清楚，但我们可以想象的是，那肯定要比受过专业训练的图书馆管理员所做的事儿不知道复杂多少倍，但是很多人却想当然地以为自己完全可以胜任，真是不自量力。

检索能力是建立在相当熟练的阅读能力之上的能力

文字是人类区别于其他动物的最根本标准之一，但是，大多数人往往并不重视文字。这也难怪。上一节就提到“人类也许是地球上最尴尬的物种之一”，然而最终人类还是拥有了文字，从某种程度上摆脱了这种尴尬。人类拥有了文字之后，拥有了最佳的知识积累经验共享手段，以至成为地球上最强大的物种——而其他的物种只能依赖最落后但被称为神奇的方式：基因遗传。然而这并不意味着说所有人都最终可以获得足够的文字理解能力，事实上，大多数人都有严重的阅读障碍：很多人高中毕业之后就不再读任何书籍；偶尔看看报纸杂志上的短文（或者是互联网上的帖子）却也常常断章取义——他们不是故意断章取义的，他们是无法做到认真仔细地把每个字都看清楚，更不用提揣摩字里行间的逻辑关系了。而随着自身知识的不停地积累（通过不停地阅读、观察、理解、交流、沉淀、筛选），一个人终究会发现图书馆的好处，当然，在一个图书馆体系从未真正有效建立的国度，互联网几乎成了最后的救命稻草。从这个意义上，搜索引擎就是互联网价值的最终极体现（不得不插一句，从这个意义上看，有些搜索引擎的搜索结果被商业收入所左右的做法多么令人憎恨）。当我看到很多本科毕业生甚至研究生不擅于利用图书馆资源、不会用搜索引擎、而仅仅因此就无法找到实际上唾手可得的有关信息的时候，无法不感到悲哀。

写作能力在自学能力中占据着重要的地位

我在这里所提到的写作能力不是写小说的能力，不是写诗歌的能力，不是写剧本的能力，不是写散文的能力，我说的只是写作能力中的最基本的一种：写出简捷、有效、朴素、准确、具体的说明性说理性文章的能力。我们的教育，把语文和文学过分紧密联系起来，以至忘了文字本身最重要的意义是什么。文学只是文字应用的众多领域中的一个而已，甚至都不见得是最重要的领域。这也许很多人不愿意接受，但它却是事实：我们的文化中，如果真的少了一本《红楼梦》或者《西游记》，实际上并不影响今天我们出差坐飞机，查资料用互联网，感冒了吃白加黑，累了渴了喝红牛。日本人没有著名作家渡边淳一、大江健三郎也一样最终可以有SONY这种超级企业；美国人没有梭罗和海明威，一样可以打赢第二次世界大战成为超级大国；英语今天主宰全球的原因实际上并不是因为他们有莎士比亚、培根、狄更斯和柯南·道尔。我们的语文教育忘记了教会学生如何用“简捷、有效、朴素、准确、具体”的文字记录自己的知识和经验以便通过共享获得更多的知识和经验——更不用说“生动”了。所以，中国人没有做出Linux，做不出Wikipedia，写出来的Blog大多是无病呻吟的心情日记而已。请注意，在这里，我并没有任何用意去鼓吹“文学无用”。我只是说，a.从人类整体发展情况来看，除了“文学”之外，文字还有更多其他的责任——传递信息，积累经验，共享知识等；b.对大多数普通人来说，后者可能更重要一些。

实践能力是自学能力最终能够转化为真正价值的根本

曾在某本书上看到一句非常令人震动的描述：“很多人正是因为没有目标才不停地‘学习’”。很多人都慨叹，工作之后才知道什么真正有用，可是“书到用时方恨少”。如果，一个人不是很懒惰的话，那什么时候开始学都不晚啊！知道自己需要的是什麼，真正的学习才开始。比如说英语这事儿，很多人天天在学却从来不用。背单词坚决不造句，却去练习什么词根词缀记忆法或联想式记忆法。背了那么多单词，却从来不去读英文文档，从来不写英文文章，当然，偶尔还是说说英语的，但仅限于“Hello; How are you; I'm fine, thank you, and you?”之类的。其实，2000基础词汇基本掌握、基本语法规则大致了解之后，就应该去用英文了。比如，看本专业的英文原版材料就是很好的“使用英文”的机会。有不认识的词，查字典嘛；每个单词都认识，但整句话就是看不懂，查查语法书嘛；如果还是搞不明白（其实这种概率并不是很高，甚至极小），那就问问老师嘛。可是，我所见到的绝大多数学生没有进步本质上只是因为懒惰，他们在第一步就已经放弃实践了——我经常遇到问老师“这个单词是什么意思”的学生，这样的学生，连字典都不愿意查（别告诉我查不到，今天的辞典种类很多，另外还有互联网，查不到的概率实在小之又小），更别说去查语法书了。实际上，有的时候我甚至觉得我能在新东方做英语老师仅仅是因为我会查字典、翻语法书，然后再加上一个搞不清楚决不罢休的心态而已。可是为什么有那么多人连这种最基本的实践都不愿意做呢？

如果真的看懂了这篇文章，那你就应该认真想一下自学能

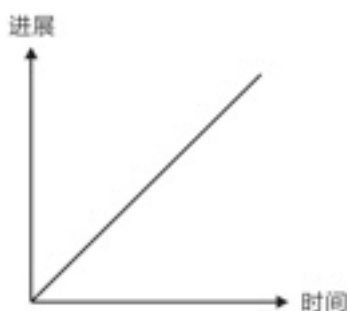
力了——而自学能力的打造就是从你认真对待它开始，它就像你的恋人一样，你对它好，它才对你好。完全靠自己学一样东西吧，管它是什么。并且一定要学好，学到比相当数量的人都好，如果你真的做到这个地步，那，你不仅已经是一个完整的人，还是一个相当优秀的人——哈，你可以对你自己说“你太有才了！”我个人的建议是去自学一门计算机编程语言。因为，关于计算机编程语言的文档，互联网上有最广泛、最全面的资源。并且，优秀的资源往往是英文文档，所以，顺带还练习了英文阅读理解能力——想想吧，肯定不仅仅是一举两得。

永远保持开放的心态

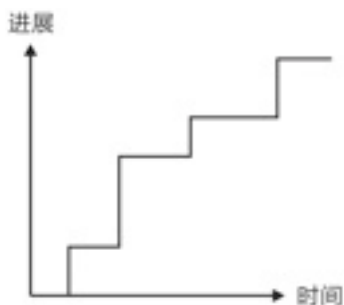
我们的大脑有个运行机制叫做“选择性输入”。具体表现就是你在很多人身上看到的特征：他们只能听到自己喜欢听的，只能看到自己喜欢看的。其实这样的特征未必就是100%的缺陷，很多时候它对我们来说甚至属于“自我保护功能”。然而，对于一个挣扎着发展自己心智的人来讲，“选择性输入”就是个可怕的敌人了。对抗“选择性输入”的最好办法，就是用我们最好的工具——纸笔。有空的时候，或者干脆定期找出一段时间，把那些目前暂时无法理解的、或者支持的、或者反对的，或者无所谓的论点观点记录下来。无法理解的，写下自己当时的疑惑究竟在什么地方；支持的，记录下几个自己的支持理由或者实例；反对的，也一样可以记录下几个自己的反对理由或者实例；甚至那些无所谓的，也可以写下为什么自己觉得这完全是无所谓的。这样的记录会使任何一个有着这样良好习惯的人获得他人无法拥有的处理信息和知识的能力——“反刍”。这种“反刍”能力，是我们避免成为“选择性输入”的受害者的重要保障。

了解学习的进程

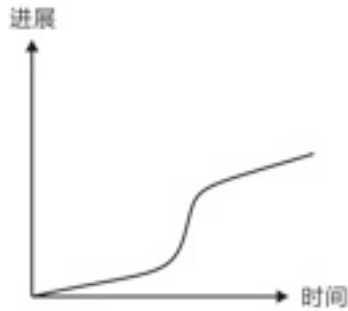
所有的学习过程从进展方式上来看都是类似的，但貌似并不是所有的人都真正了解。有一个并不太蠢但也足够蠢的幻想是：只要你努力，你就可以一直持续地进步。实际上，学习的时候，进展和时间之间的关系可以肯定不是线性的（在你确实努力的前提下）：



那个曲线实际上更可能是阶梯状（如下图）的——有的时候，你会很长时间没有一点点进展，但是某一刻开始感觉突飞猛进；而后，就又是长长的一段所谓的“平台期”。



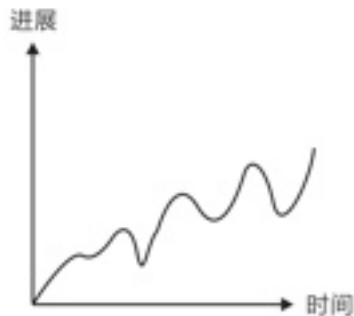
事实上，每个阶梯可能没有那么陡峭。如果放大一点，阶梯的每一阶可能应该是这样的：



在任何一个阶段，总是有一段时间进展缓慢，许久过后，所谓量变到质变的效果才会出现，才可能有突飞猛进的感觉。

可是人们往往在行进一小段时间之后，就因为觉得进展“过分”缓慢而产生动摇。所以，从来都没有体会过突飞猛进的感觉。然而这样慢慢动摇直至最终放弃的人，在漫长的一生中总是会遇到身边的某些人在“突飞猛进”——于是，在不愿意承认自己曾经的错误的情况下，当然貌似“最合理”的解释就是“呀，他肯定有什么诀窍！”

当然，更多的时候，那个曲线应该是一个并不规则、上下起伏，但最终总体上依然是上升的曲线，类似下图中的曲线。打个比方，有时候就有点儿像华尔兹那样，先进两步再退一步。



如果，你把时间和进展之间的关系仅仅理解为纯粹的线性

关系，那你最终根本不可能遇到你所满意的进展。其实，没有哪个人可以长时间忍受失望。这样看来，你曾经的放弃，往往并不是因为你没有毅力，而只是对时间和进展之间的关系理解错误造成的——在频繁发生失望甚至绝望的情况下你居然坚持了那么久，你其实是多么的有毅力啊！

第 5 章 思考

1. 勤于思考

动动脑子想一想其实是根本不花费力气的事情，可偏偏大多数人最常说的一句话就是“想那么多多累啊？”——这是相当古怪的，尤其是从一个“人”——作为地球上惟一一个拥有庞大的大脑额叶的物种之成员——的口中说出来。

谁也说不清为什么会有那么高比例的人不愿思考、懒得思考、害怕思考、厌恶思考——这个比例保守估计都不会低于80%。更说不清楚的是剩下的20%中还有其中的80%常常用错误的方法思考——即能用简单且清楚的方式想明白的人几乎占不到4%的比例。这4%的比例中的绝大多数最终选择了沉默或者变成敌对的帮凶；因为如果换个角度看待历史的话，可能会得到令人寒心的结论：人类发展史就是极少数想明白的人在不停地挣扎的同时被绝大多数想不明白的人谩骂、侮辱、陷害、谋杀的历史。谁都有脑子，用还是不用，是个问题。有脑子却不用等于没脑子。用，那应该怎么用，是个更重要的问题。这是个人选择，这是一个人的奥德赛。女妖的歌声无孔不入——而你却除了你的耐心之外没有任何其它抵御工具，路漫漫其修远，你要上上下下而求索不息。

所谓独立思考⁵³，只不过是“当别人告诉你一个结论的时候，你自己动脑重新推演一遍得到结论的过程，看看有没有漏洞，有没有不合理的地方，衡量一下那结论到底有多少道理”而已。没那么复杂，也没什么玄妙——这只不过是一个正常的有脑子的人应该做的事情而已。

一旦尝试着靠自己想明白，我们就会发现陷阱无处不在。这也就解释了为什么很多人不愿思考——因为很多的时候，思考实在是太麻烦了。说一些人懒得思考其实并不见得恰当，非要准确地说，应该是很多人害怕思考。把思考推给别人是一种常见的解脱手段。这也是为什么很多人迷信权威——对大多数人来讲，只不过程度上的区别。权威的意见可能更加准确，这是不争的事实。可问题在于，权威也好、专家也罢，滥竽充数的实在是不少。太多的时候，我们不得不“求人不如求己”。还有一个无奈的事实——我们生活在一个信任成本极度高昂的国度。

在常见的思维谬误中，“斥诸权威”与“斥诸情绪”一样被列为有逻辑错误嫌疑的辩论方式。首先，权威不一定正确；其次，对正确的权威信息很多人的理解并不正确；再次，权威还可能居心叵测；最后，权威可能并不存在。迷信权威固然不对，反过来，鄙视一切权威也无疑是偏颇的，道理也简单——总是有真正负责任的专家、权威存在。现在的问题在于，我们该在多大的程度上相信权威？

诉诸于权威，本质上来看就是源自于人们对确定的渴求。

⁵³ 我个人一直坚持把“Critical Thinking”理解为“独立思考”，而不是“批判性思考/思维”。“批判”在中文语境中有着不少其实与“Critical thinking”并不相干的甚至相左的意味。在中文语境里，“批判”这个词，从新文化运动开始直至当今的种种运动中，总是与“阶级”、“立场”这类的词有着紧密联系；而与“思考/思维”或者“思考/思维方式”并无关联，就算有关联也通常是对思考/思维起着负面的作用。

面对未知，我们希望有人能够有确定的解答；面对争议，我们希望有谁帮我们一锤定音。可是，在这样的时候，我们总是无法如愿以偿——而这也没什么可抱怨的，因为我们就生活在不确定的世界里。最终很少有人肯于面对不确定的答案、不确定的结果。这样看来，“固执己见”和“六神无主”其实应该是同近义词才对。

正确对待权威并非易事，但是反过来很多人不能正确对待常识真的是非常令人震惊的现象。观察一下生活，观察一下周遭人群，我们就会发现很多人迷信权威到漠视、遗忘常识的地步。我们的思维盲区中有一个盲点被成为“一厢情愿”（Wishful Thinking），这个东西和源自于无知、恐惧、懒惰的“迷信权威”（authority addiction），就几乎必然出现漠视、遗忘常识的结果。

钱理群先生在一篇文章中回忆道：

1958年……《中国青年报》报道：贵州省金沙县(中国最穷的地方)一个社创造了单季亩产水稻三千零二十五斤的纪录。几天之后，《人民日报》报道：甘肃省某社在二分五的山地上，一青年突击队创造了亩产马铃薯一万七千四百一十斤的全国高额丰产纪录。紧接着，《人民日报》报道：河北省静海县陈屯用五天时间建成一个水利发电站。《浙江日报》报道：浙江省一个多月发展的民办学校达八千五百一十六所。新华社报道：河南省遂平县卫星农业社五亩小麦产二千一百零五斤。一天后，湖北省谷城县东尼社宣布：亩产二千三百五十七斤，创了新纪录。两天后河南卫星社又放第二颗卫星：亩产三千五百三十斤。四天后，河北省临漳县红光社又宣布亩产高达三千六百五十斤。同一天，同属湖北谷城县的星光社宣布创四千三百五十三

斤新记录。二十天后，河南省西平县和平社又宣布，达到亩产七千三百二十斤。一个月之内神奇般地上升，各路诸侯都是“各领风骚三五天”。到九月一日一颗特大卫星把全国人都惊得目瞪口呆：河北省徐水县宣布，亩产山药蛋一百二十万斤，要创造一棵白菜五百斤，小麦亩产十二万斤，皮棉亩产五千斤，全县粮食亩产二千斤的高产卫星。《人民日报》报道，徐水人民公社将在不久的将来把社员们带入人类历史上最高的仙境，这就是各尽所能，各取所需的自由王国的时代，跑步进入共产主义。毛泽东兴奋地跑到徐水，问：粮食产这么多放到哪儿去？肉产那么多，怎么吃呀？这一句话使全国都疯了。中国人的想象力就充分发挥了。由全国大炼钢铁，全民大产粮食到全民写诗。到处是赛诗会，异想天开，奇思狂想，吉林省巴吉垒赛诗会上，一人朗诵：“今年是个丰收年，秋后粮食堆成山。不知粮食打多少，压得地球乱转圈。”又有一个高声叫道：“这不算啥，听我的一社里麦穗插云间，麦芒刺破玉皇殿。麦根扎到龙王庙，吓得东海波浪翻。”掌声刚起，又有人喊道：听我的一深耕细作产量高，一棵玉米穿云霄。彩云拴着玉米腰，吓得月亮弯弯腰。”做梦到了登峰造极的地步。我当时在北大读书，也卷入了这样的狂潮。订计划一天要写几百首诗，整夜不睡地写，比谁大胆谁善于狂想、做梦。

千万不要以为这是历史，不会再次发生。这不仅是历史，还是人性弱点的表现——千万年都不见得仅凭基因遗传与变异可以淘汰掉的人性弱点。人们对逻辑学习的忽视，以及对自己逻辑欠缺缺乏自知之明，并非今天才如此，千百年来一直如此。很多很多年前，有人嘲弄过东施效颦。究竟是因为西施漂亮，所以她的一举一动哪怕皱眉捂胸都妩媚

动人呢？还是因为西施身体太差经常皱眉捂胸所以她才显得漂亮呢？——这是东施同学一生都没有想明白的事情。千年过后，我们总是能看到东施同学转世人间化身无数不分男女老少，当然甚至可能也不分种族。

我们在某些方面需要权威的同时，我们自己也会尽量成为某个方面的权威，这是社会大分工的基本意义。权威更多的时候原本应该是我们认识这个世界的辅助工具，但却被很多人滥用，更有甚者，在滥用权威的同时沦为权威（不论是不是真正可靠、可信赖的权威）的奴隶。再次只不过是本末倒置，东施附体。

独立思考的钥匙之一是这样的：首先要了解：权威不一定等于正确。进一步要明白：就算权威正确，也只不过是权威表达了正确，而正确并不属于权威。最后要清楚：更准确地来说，权威只是权威、正确就是正确，它们俩什么时候都不是一回事儿。

从另外一个角度来看，拒绝独立思考，把思考的工作交给别人，不仅不省时间，恰恰相反，这么做非常浪费时间——甚至浪费一生的时间。

在工作岗位上，有一些人像是顶着一颗榆木脑袋一样，只做领导要求做的事情，甚至连被要求做的事情都做不好。很多的时候，这样的人不是在偷懒，而是他们长期养成的习惯（回避思考的思维模式）造就了他们的行为模式——他们根本想不出该干的是什么，所以只求把领导交代的任务做好以保饭碗，可问题在于，他们甚至连怎么干好那些被交代的任务都想不明白，因为他们的脑袋从未用进、只曾废退，早就退化成了实心的榆木，没什么用处……

而另外一些人（肯定是少数），他们接到任何任务之后，

都勤于琢磨，去思考该任务的目标、实质、意义，而后再根据其目标、实质、意义去思考该任务的完成方法。于是，他们为了完成任务，实现目标，会去做很多领导原本甚至未曾想象过要交代的事情，最终，不仅完成任务，还常常有很多意外收获……

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

很多人就是这样，坚持拒绝思考，然后用天下最累的方式生活而不自知。大哲学家罗素曾观察到这个现象，并为之奇怪，慨叹道，“很多人宁愿快点死也不愿思考”

，然后戏谑到，“实际上，他们确实死得很快。”

2. 思维陷阱

1. 最常见的思维陷阱

在维基百科（Wikipedia）上有个专门的页面⁵⁴罗列常见的形式逻辑错误和非形式逻辑错误。可实际上，导致人们常常犯这些逻辑错误之中的最重要根源只有两个：概念不清和拒绝接受不确定性。

a. 概念不清

人们为了能够认知、能够思考、能够交流，就必须不停地

⁵⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_fallacies

创造新的概念。可以想象最初人类只有一些具体的实义概念，比如，肉、水、火、牛、蛇。随着对周遭认知的程度越来越广泛、越来越深入，人类开始创造一些概念用来指称那些看不见摸不着却又确实存在的东西——比如，毒、气、智等等。有些概念一直沿用到今天，因为那些认知竟然从一开始就是正确的，或者到现在也没发现有必要丢弃它们。然而，有更多的概念（准确地说，更可能是无数的概念），在人们不停地修正认知、追求真知过程中被修正或者丢弃。

比如，“燃素”（phlogiston⁵⁵）就是这样一个现今已经被丢弃的概念。在十七世纪的时候，人们尚不了解物体燃烧的机理。那时候的人们还不了解空气的成分——即，那时候没有氧气、氮气之类的概念，只有一个笼统的概念“空气”，更不用提“氧化作用”了。但是，人们需要解释。于是有化学家提出“燃素”的概念，他们的理论是，可燃烧的物体中含有一种物质，即，“燃素”，所以它们才可能燃烧。当然，今天这个概念已经被彻底弃用，而与此相关的理论早已被证明为是错误的。

在相当长一段时间里，那些今天已经被弃用的概念，并不是一无是处。那些哪怕是今天已经被证明为错误的东西，在人类求知过程中依然扮演者不可或缺的角色——因为进步过程本质上来看其实就是不断地试错。然而，如果一些概念在早就可以证明其无效、无用、甚至只能造成曲解误导的情况下依然被坚持使用，那就是非常荒唐的事情了。我们历史上的五行、八卦、风水之类的概念就是如此，即便它们早已不再是具备“适用性”的概念，依然有很多人基于种种目的、种种原因、种种诉求把它们死死抱住，让它们一次又一次地死灰复燃。

⁵⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Phlogiston_theory

我们认知这个世界充满了困难。我们不停地修正增补一些必要的（或者至少是暂时必要的）概念、弃用那些错误的、不必要的概念，就是为了能够把这个世界看得更清楚。我们与我们所生存的世界之间就好像有一层毛玻璃一样，我们把我们所应用的概念打磨得越准确，就相当于把那层毛玻璃打磨得越来越透明，而我们可以把这世界看得越来越清楚。但是，如果让一些错误的、没必要的概念死灰复燃，本质上来讲就好像是不仅把那层毛玻璃变得更厚更不透明一样——即，所谓的“混淆视听”。

其实，我们常说某个人“脑子清楚”，就是指那个人脑子里没有那些乱七八糟的、没有必要的、毫无根据的、甚至是混淆视听的概念，抑或他可以清楚地了解哪些概念是那樣的，以至一切在他脑子里“非常清楚”。

学习任何知识的时候，搞清楚所有它的基础概念是最重要的。不夸张地讲，任何一个学科的所有知识，都是由这些概念一点一点搭建起来的。看着房子的时候，不会觉得砖头有多么重要；但是对盖房子的专家来说，砖头分为好多种，完成不同的功用……这就是内行和外行的区别。很小的时候，母亲教我，“打开教科书阅读的时候，要先把所有概念死记硬背下来。而后，因为那概念被你牢记于心，所以就可以通过以后的学习与实践反复审视那个概念，对它形成透彻的理解。”这一点的教诲，对我帮助非常大，以至上学的期间，因此从未觉得哪个科目太难。后来做了老师，有机会大量地观察，发现几乎所有的学习困难和思维困境，都是因为之前在学习基础概念的时候囫圇吞枣，不求甚解造成的——没有例外。

所谓脑子混乱的人，主要特点就是根本不是一回事儿的东西当作一回事儿。因为他们构造世界的概念是粗糙的、

混乱的，未经细分与整理的，所以，他们的世界也只能是粗糙的、混乱的，无法理顺的。比如，“不恰当比较”、“无关类比”是很常见的逻辑错误，可是很多人出错的时候，往往确实是无心的，不故意的，只不过，他们的概念太乱，太含混，才会把那么迥然相异的东西当作差不多的东西，甚至干脆当作一回事儿。这样的人看问题永远只能看到表面，甚至连表面都看不清楚，更谈不上“穿过表象看透实质”了。

不知道“目标”与“计划”并非一回事的人，并不知道他们自己可能会因为“死守计划”（Stick to the plan）而最终无法达成目标……

遇到搞不清“政府”与“国家”之间区别的人，轻易不要与之沟通，否则你可能会因此发现麻烦不断祸患无穷……

没搞清楚“科学”与“科普”与“科普作者”之间相去甚远的人们会骂来骂去，全然不顾逻辑的存在……

不知道“上学”和“学习”不是一回事儿的人，其中一些可能会因为自己有博士学位就瞧不起中专毕业的人；反过来，另外一些可能会因为自己只有中专文凭而憎恨那些有博士学位的人……

不知道“一个人”和“一个人的看法”之间的区别的人，要么可能迷信权威，要么可能把自己当作绝对权威……

很多学生讨厌历史课，其实只不过是没弄明白“历

史”与“历史书”之间的重要差异⁵⁶.....

反过来，永远是那些能够把概念理解透彻，区分清楚的人才能够想清楚，进而改变整个世界：

华盛顿他们一帮人想明白了“三权”是可以分开的，于是造就了今天的美国；

邓小平弄清楚了“政治”与“经济”是可以分开的，于是造就了今天的中国；

有程序员想明白原来“内容”与“表现形式”是可以分开的，于是，“html”之外分离出来一个“css”——整个互联网都变了.....

所以，这本书强调“时间不可管理”，强调“我们只能管理自己”，其实并非“咬文嚼字”。“时间管理”和“自我管理”是完全不同的概念，焦点不同，方法不同，效果不同.....但是，很多人没想过这事儿，在他们的世界里，这两个概念没有被仔细定义过，没有被认真区分过，所以，他们的思考、判断在这方面都是模糊的，进而所做出的决定，即便是对的，也不过是“撞大运”得来的而已。而“撞大运”的特点是：这次运气好，会导致将来运气必然不好，因为运气好的概率不可能很高——根据运气的定义，概率高了，就用不着运气了.....

b. 拒绝接受不确定性

在第4章第3节“摆脱经验局限”里，有这样一段文字：

很容易想象，在远古时代，人们对因果关系的认识当

⁵⁶ 学习任何一门学科，都最好先去读一下该学科的发展史，这是最好的起点。可惜，大多数人一直讨厌历史.....

然会非常局限。而一切的现实生活经验都在让他们体会到“万事必有因果”。当人们看到树上的枝叶被风吹动的时候，当然可以理解风是枝叶飘动的原因。但是他们并不知道今天人们在小学的时候就已经从教科书里得知的“空气的流动形成了风”。于是，他们自然地这样认为：“肯定是有某种力量造成了风，但是究竟是什么？”在没有任何“合理解释”的情况下，他们会接着认为，“那只能是神的力量”——因为，“万事必有因果”。“万事必有因果”本身并没有错误。关键在于“我们并不见得一定能够做到看到‘因’就能想到正确的‘果’，也做不到为所有的‘果’找到全部正确的‘因’。有时（事实上是很多时候），我们必须接受这样的事实：“某件事（果）发生了，可是我们却难以确定原因究竟是什么”，或者反过来，“某件事发生了（因），可是我们并不确定它的结果究竟是什么”。

不夸张地说，神与怪，都是人们基于种种原因坚决“不接受不确定性”而产生的“应景解释”而已。而在第2章第4节，也曾经提到过那个必须接受的现实：未知永远存在。本质上来看，不确定性和未知是一回事儿。

拒绝接受不确定性的另外一个根源在于害怕复杂，奢望简单。谁不希望一切都是简单⁵⁷的呢？可问题在于，大多数时候现实就是复杂的。

不接受，或者不勇于接受不确定性，会直接导致很多认知上和逻辑上的谬误。实际上，这些所谓的逻辑错误，根源

⁵⁷ 有些人非常可笑，他们一方面害怕复杂，与此同时迷信复杂。有些时候明明道理简单明了，他们不相信，非要相信玄的东西；有时候方法明明既简单又有效，他们不相信，以为只有复杂的手段才能解决问题……

上来看是心理问题，而不仅仅是逻辑学训练欠缺。很多人即便受过逻辑训练，也依然常常掉进这些逻辑错误的陷阱，原因就在于他们从本质上就是不现实的人。所有的“仓促的结论”（Hasty conclusion）也好“仓促的概括”（Hasty generalization）也好，“过分简单化”（Over simplification）也罢，从根源上来看，都是忽略、拒绝接受不确定性而造成的结果。再比如，所有的粗暴二分法（False dichotomy）也是拒绝接受不确定性的结果，犯这中逻辑错误的人，暗自希望自己的二分法能够概括一切情况，不自觉之间已经把“不确定的因素”排除在外。

2. 因果关系

人类的思考离不开因果关系分析。人们根深蒂固地认为因果关系无所不在—大多情况下事实也确实如此。可问题在于，因果关系分析往往并不像看起来的那么简单。而人们也常常因为因果关系分析错误而得到错误的结论且不自知，进而莫名其妙地做出错误的决定，走上错误的路径。正如我们之前说过的那样，在错误的路径上，时间越久，效率越高，结果越可怕。

1) 基础

分析任何因果关系，比如，针对“因为A，所以B”，最基本的只需要从三个层面去审视：

- A 不一定是B的理由⁵⁸
- A 不一定是B唯一的理由
- A 不一定是B最重要的理由

⁵⁸ 请着重参照后面的两个小节：“双盲测试”和“自证预言”。

比如，有些人认为“电视破坏了人们之间的沟通”⁵⁹。他们之所以如此认为，大抵上是因为他们观察到的第一个现象是“现在的人们看电视的时间越来越长……”（A）——这是个确实存在的真实现象；与此同时，他们观察到第二个现象“现在人们之间相互沟通的时间越来越少……”

（B）——这也是个确实存在的真实现象。而这两个现象又好像明显有着一定的联系，想想啊，每天只有24个小时，花在这儿的时间越多，花在那儿的时间就越少……于是，这些人就用“因果”逻辑关系把这两个现象联系了起来，于是得到的结论是“B之所以发生，就是因为A”……

可事实上，

- 的确，有些人看电视看得太多，以至不与他人沟通，但是，有另外一些人就算不看电视也不与他人沟通，比如说他们可能酗酒、吸毒……
- 就算电视是沟通被破坏的理由，但也不见得是唯一的理由。比如某个人白天被炒了鱿鱼，回家生闷气却又不愿告诉家人，于是一声不吭坐在那里看电视，这时候，“不沟通”的表面原因是“看电视”，而深层次原因是“失业的烦恼”……
- 既然电视不见得是沟通受到破坏的唯一的理由，那它还不一定是最重要的理由呢。事实上，很多的时候，人们之间相互不沟通的最根本原因可能在于人们普遍缺乏基本的沟通技巧……

如此看来，“电视破坏了人们之间的沟通”这种观点，或者说这观点之后的因果关系，是不可接受的、站不住脚的。

⁵⁹ 这也是一道托福考试作文题目：Do you agree or disagree with the following statement? Television has destroyed communication among friends and family. Use specific reasons and examples to support your opinion.

另外一个需要注意的、非常重要的情况是，有些时候，相关的两者之间是“互为因果”的。

我能够想到的最夸张，最误导人的把互为因果的关系繆解成因果关系的例子是课本里向学生灌输的“外因通过内因起作用”。它的意思是，如果有什么东西发生了变化了，那么根本原因只有一个，就是内因。即便外因有作用，也是通过内因起作用的，所以，那原因还是内因……

可事实上根本不是如此。外因会影响内因，内因同样也会影响外因。它们相互影响，互为因果。

有一个特别好玩的现象：某种意义上，学生的水平决定老师的水平。

这话并没有说反。师生之间的有效沟通，肯定不仅仅是单方面的灌输；越是用心的老师，越关注学生的反馈，越是用心的学生，就越关注老师对他的反馈的反馈……显然，这种沟通不仅是双向的，还是随着双方的用心程度而不断增强的双向交流。

据说棋艺到了一定程度，棋手就会不由自主地挑选对手，因为跟高手下棋就会进步，但反过来，与臭手交手多了，自己的手也会变臭……

其实是一样的道理。优质的学生，对教他们的老师来说，不仅是令人愉悦的教授对象（学生一点就透，老师没有不开心的），更重要的是，他们对老师来说还是挑战——这些学生有着长期而又优秀的学习经验，也因此拥有相对良好的判断能力，随时可能提出一般老师无法回答的问题……某种意义上来看，双方都会因为教学沟通而发生巨大的进步——只要双方都足够优秀，足够用心。

不过，大多数人是不用心的。所以，更多的时候，现实是这样的：

- 老师并不用心，
- 老师的“不用心”本质上就是“怠慢优秀学生”；
- 随后，优秀的学生都离他而去；
- 留下的都是缺乏判断力的学生；
- 这样的学生很好“对付”，甚至依然给老师足够的“尊重”（其实，越差的学生越可能产生更加“崇拜”心理……这看起来很吊诡的现象其实非常正常……）；
- 这种情况下，老师的境遇本质上来讲竟然是“越差越好”……（当然不能差到平均水平以下，那样的话，“连傻子都会看出来”……）
- 老师很爽，学生很爽……大家一起爽，各自毫无进步，甚至退步了也并不自知……

一晃几年过去（时间如流水，光阴似飞箭），这样的老师在能力上就被“固化”了。固化之后再想转变（如若竟然有足够的心智觉醒的话），不仅痛苦，并且艰难。当然，我观察到的更多情况是——这些人会对自己的尴尬做出另外一种可以另自己心安的解释——就好像某些不招人待见的丑女对自己从未收到过情书的解释是“我才不像她（某个美女）那样作风不正派呢”……

环境并不是没有生命的——因为环境中的大多数成分是活生生的人。所以，环境会“非常智能地”对身处其中的每一个人做出与他的行动相应的反应——只不过大多数人没仔细想过这事儿而已。如果你是个用心的人，那你就在对周遭环境不停地发出相应的信号，让它知道——构成环境的人们会接收到这个信号并可能做出相应的反应，不管是

有意的还是无意的，不管是有针对性的还是对象模糊的……而作为一个人，你当然也会不停地接收到各种各样的信号——尽管你可能并非意识清楚地了解这些信号之中的大多数是在回应你自己发出的信号——不管你愿意还是不愿意，有意识还是无意识，你都会或多或少根据它们做出你自己的进一步回应……无形之间，你就是在被环境塑造。可是，与此同时，正在塑造你的这个环境，也是你自己塑造的（至少是参与塑造的）……

以上的简单分析告诉我们深刻却又明了的道理，要做一个用心的人，用心做事，因为这世界其实也是有心的。

2) 双盲测试

没有哪一个领域可以像医学领域那样处处存在“人命关天”的决策。所以，开发、研制、应用各种医药和医疗手段都无不需要小心翼翼，研究和实践随时随刻都可能是“如履薄冰”。中国的扁鹊、李时珍也好，古希腊的希波克拉底也罢，本质上来看，都是因在实践中分辨因果关系的能力异于常人才成为“神医”。然而，即便是这种“神医”也极大程度上受到自身以及自身经验的局限，从现代医学的角度来看，不仅不“神”，他们的各种理解以及治疗手段甚至可能并不及格。

现代对安慰剂效应的认识是从H. K. Beecher开始的，1955年他在“*The Powerful Placebo*,”中分析了15个临床试验，一共1082个患者，得出结论，35%的治疗效果来自于安慰剂效应。关于“安慰剂效应”，一个比较好的通俗解释版本是电影《火柴人》(Matchstick Man)，读者不妨找来认真看看。

为了消除安慰剂效应的影响，甄别医疗方法的真正有效性，

人们进一步发明了“双盲测试”检验方法。在“双盲测试”这种检验方法出现之前，可以说医学和医疗领域基本还处在“暗黑时代”。甚至可以毫不夸张地说，“双盲测试”检验方法的出现标志着现代医学文明的开始。以下的例子可以用来说明“双盲测试”的操作方式。

一种新的药物研制出来之后，在投入使用之前需要测试这种药物的真实效果。研究人员将招来一群病人作为测试者。这些测试者将被分为两组，一组吃的是这种新研制出来的药物，而另外一组吃的是看起来一模一样但是却无任何作用的“安慰剂”。这些测试者无法知道自己吃的是药还是安慰剂——事实上，他们都认为自己吃的是新药。此为“一盲”。另外一方面，与测试者不同，工作人员是知道测试者中一定有吃安慰剂的（测试者却可能都以为自己吃的是新药），但发放药物时工作人员也不知道自己手中的药片哪一个是新药哪一个安慰剂。他们只需要把标记着号码的药盒发给相应编号的测试者即可。此为另“一盲”。而研究人员要在“局外”观察、记录、监视测试者（病人）的治疗效果。

服药新药的测试者可能会有一部分好转——为了说明方便，让我们假设最终有30%的测试者服用新药之后病情有明显的好转；而服用安慰剂的那组测试者中竟然也有30%的测试者服用安慰剂之后病情有明显的好转，那么就说明新药几乎是无用的，他的用处与没有任何作用的安慰剂差不多。

可是服用“安慰剂”的测试者病情怎么可能好转呢？他们服用的不是没有任何作用的安慰剂么？问题就在这里。尽管患者吃的是安慰剂（他自己却以为吃的是新药），但是

他会因此积极“配合”治疗（例如按时进餐、按时睡觉），而心理状态也会因服用“药物”（其实是安慰剂）而发生改变——起码一个人的心情会影响他免疫系统的状态。事实上，大量的疾病（只要不是迅速致命的）都可能不治而愈（最明显的例子是轻度感冒和轻度过敏）。而调查也发现人群中也有差不多有1/3的人群更易受到心理暗示（来自他人的或者来自自身的）的影响，也就是说，他们更可能在服用安慰剂的情况下却出现病情真正好转的情况。

2000年之前，大约有6500名病人接受了所谓叫做“TMR”的心脏激光手术，简单地说，就是在心脏烧灼一系列的小孔或通道，试图减轻心绞痛造成的严重胸痛。然而，纽约雷诺克斯-希尔心血管研究院的心脏病学专家、该研究的负责人Martin Leon却怀疑这种手术的功效。于是，Leon与同事设计出一种技术性伪装，前后为25个医疗中心的500名病人分别给予TMR激光治疗或者“模拟疗法”。最终，Leon在2000年国际经导管心血管治疗学大会上发表了她的报告，她说，“两种治疗效果完全没有差别”。长达6个月的研究表明，治疗组和安慰组在运动能力改善方面显示出相同的效果，两组表现出的改善水平也相同。Leon说，“这种激光疗法，曾经被吹捧为能改善心绞痛和提高运动能力，其实只是一种有效的安慰剂。”

今天的我们很难想象过去的人在那样的时代里是怎么活过来的。中国人得了痲病要吃血馒头（鲁迅的小说里有详细的刻画），美国人不管什么病只要严重了就要用放血疗法（据说美国总统华盛顿就是被放血疗法弄死的）。然而，事实上我们今天所生存的世界其实依然没那么光明。观察一下教育领域就知道了。有多少老师们真心宣扬的方法能够通过“双盲测试”呢？理论上比例应该低得惊人。只不过在教育领域中很难应用“双盲测试”作为检验手段，而

所谓“鱼龙混杂”的现象一方面无法避免，另外一方面我们也只能“见怪不怪”。

尽管很难用“双盲测试”检验教学手段，但是，这种思考模式毕竟给我们提供了一个审视各种教学手段、学习方法的理论依据。无论是什么样的方法，都可能有的1/3的人群基于“安慰剂”效应而宣称自己确实受益（注意，他们无意于欺骗，他们是真诚的）。而很多人宣称某些方法神奇，也可能是因为确实看到了很多的“成功案例”，只不过没看到或者是忽略了更多的“失败案例”——再一次，他们也并非出自故意。

现在的问题是，既然总是有至少1/3的人会受到“安慰剂效应”的影响，而在结论出现之前我们又无法确定究竟是哪1/3的人会受到这种影响。那我们要不要提前告诉他们真相呢？如果我们提前告诉他们，那即意味着说实际上我们在使那1/3的人（尽管我们提前并不知道那1/3的人究竟是哪些）失去获得奇迹的机会。如果我们不告诉他们，那即意味着说我们将浪费2/3的人的时间和精力。与此同时，学习又是年轻人最主要的日常行为，正在学习的人群中又是年轻人最多，所以，浪费的不仅仅是时间精力，浪费的是生命，浪费的是青春。

3) 自证预言

罗伯特·莫顿教授发现了这个现象，为这类现象取了个名字叫做“自证预言”（Self-fulfilling prophecy）：当人们相信某件事情会发生（事实上那件事情原本并不见得一定会发生），那么此事最终真的会发生。

西方神话里充满了这种故事：

底比斯 (Thebes) 国王拉伊奥斯 (Laius) 与王后约卡斯塔 (Jocasta) 生下俄狄浦斯之后得到神谕说，这个孩子会终究会弑父娶母。为了躲避厄运，拉伊奥斯刺穿了新生儿的脚踝 (oidipous在希腊语中的意思是“肿胀的脚”)，令牧人将孩子丢弃在野外等死。

可是牧人于心不忍，于是，就把孩子偷偷送给了柯林斯 (Corinth) 的国王波吕波斯 (Polybus)。波吕波斯很喜欢这个孩子，就把他当作亲生孩子抚养。俄狄浦斯长大之后，从神殿得知神谕，了解到自己最终会弑父娶母；而他却不知道国王波吕波斯与王后并非自己的亲生父母。为了避免神谕成真，他便离开柯林斯并发誓永远不在回来。

后来，俄狄浦斯在流浪的过程中，在一个岔路口与一群陌生人发生冲突，失手杀死了人，而其中就有他的亲生父亲拉伊奥斯。而此后又因为解开了狮身人面兽斯芬克斯 (Sphinx) 的谜题而继承了底比斯的王位，娶了国王的遗孀为妻。

俄狄浦斯登上王位之后，底比斯不断发生灾祸，包括瘟疫。于是俄狄浦斯求助于神祇。先知提瑞西阿斯 (Tiresias) 揭示之后，俄狄浦斯才知道他是拉伊奥斯的儿子，弑父娶母的不幸命运最终应验。震惊不已的约卡斯塔羞愧地上吊自杀，而同样悲愤不已的俄狄浦斯，则刺瞎了自己的双眼。

而莫顿教授用银行挤兑的例子说明自证预言的作用机理：

一家银行本来运作得好好的，但不知怎么就开始有谣言说这家银行要倒闭了。流言越穿越广，越来越多的人开始信以为真，开始有人跑到银行把自己的存款提

走；进而恐慌开始蔓延，并且变得真实，更多的人冲进银行提走自己的存款……最终，挤兑发生了，银行真的倒闭了。

自证预言的运作机理颇有些令人迷惑：好事儿很少心想事成，坏事往往却竟然可以无中生有。但也不是不能解释清楚：也许这与人类大脑中根深蒂固的“恐惧情绪”有关。相对来看，喜悦会使一个人停下行动去享受喜悦，而恐惧却恰恰相反，会引发一个人马上采取行动去避免危险——尽管有的时候事与愿违。事实上，出于恐惧的决策几乎总是事与愿违。

自证预言几乎无所不在，它的存在，使得因果分析变得更为复杂。自证预言实现的那一瞬间，一个原本并不存在的原因竟然“无中生有”变成了真正的原因。

这些年我见证过的最惊人的、范围最广、影响最深的自证预言实现发生在学生群体中，大多数中国学生之所以最终未能掌握英语，其实就是自证预言的实现。最近几年，国内考TOEFL的中学生开始渐渐多了起来。有趣的现象是中学生的TOEFL成绩平均比大学生高出许多。在国内的大学校园里，谁的TOEFL成绩要是过了100分就算是高分，110分以上少之又少。可是，在国内的中学校园里，TOEFL成绩100分只是平常的成绩，110分以上的成绩在参加TOEFL考试的高中生中并非罕见，甚至，连115分以上的成绩都相当常见。

为什么两代学生之间会出现这么惊人的差异？最好的解释是，上一代学生实现了“自证预言”。现在正在国内大学校园里学习的学生，大多从未相信过自己可以很好地掌握一门外语。小学六年，初中三年，高中三年，大学四年，

总计16年的时间里，他们被要求掌握4500左右的词汇量⁶⁰，翻译过来就是：

“学英语很难的！16年掌握4500个单词，你就好了不起了！”

再进一步翻译：

“每年你能掌握的不到300个词汇，每天不到1个……你很笨的！学外语很难的！”

这样的信息被悄悄地植入到大多数学生的脑海里，他们不明就里地相信了。相信的结果就是自证预言的实现。不止这些学生，之前连续许多代人，都是这样“一辈子学不好，一辈子很努力，结果竟然是越学越差……”

在《把时间当作朋友》出版发行一年半以后，我出版了另外一本书，《人人都能用英语》，就是专门讲这件事的：我试图通过一整本书的篇幅，告诉读者他们是怎样被植入的想法左右了一生，最终又是如何实现那个自证预言的；再告诉他们与此同时，有多少新一代的学生，基于种种原因如何摆脱了那个自证预言的诅咒，而后竟然可以把外语学得比母语还好……最终，希望能够给读者一些启发。

《人人都能用英语》本质上来说，是《把时间当作朋友》的英语学习应用版本。《把时间当作朋友》主张用正确的方法做正确的事情，那么在《人人都能用英语》中，所要做的事情就是“用英语”⁶¹。

⁶⁰这相当于大学英语四级词汇大纲的词汇量总数。

⁶¹注意，是“用英语”，而不是“学英语”。

4) 小节

分析因果关系是我们在决定是否接受某个观点之前比做的功课。所谓的思维缜密，其实并非常人想象得那么“高不可攀”，事实上可能恰恰相反，做到并不难。很多人做不到的原因无非有两个：1) 习惯性拒绝思考；2) 不懂的如何思考。而前者往往是后者长期作用造成的而已。从现在开始做起，其实很容易。在相当长一段时间里（比如六个月），时时刻刻注意自己的、或被灌输的每一个念头，甄别其中的因果关系，把以上提到的种种标准逐一应用。没多久你就会发现自己的甄别能力突飞猛进。实践过的读者常常像我汇报惊喜——其实，那就是重生的感觉。

3. 逆命题

这要从我遇到过的一件小事说起。过去我有一个同事，是教GRE课程的。他是个非常自信的人，可偏偏英语发音很差。其实，这本来没什么，发音差对第二语言习得者来说很自然，不丢人。可偏偏他自己又很在意这个……有一次，我听到一位学生与他的谈话：

学生：……老师，不知道我该不该说……

老师：你说！

学生：你说的英文我听不懂……

老师：……那老外讲的英文你听得懂么？

学生：呃……听不懂……

老师：那不就得了么！

那学生突然哑口无言，红着脸低着头走掉了。

可事实上，那老师明显在强词夺理，诡辩连篇。他的意思是：

“既然老外讲英文你听不懂”，那么“你听不懂我讲英文不是再正常不过的了么？”

再翻译一下：

老外讲英文是标准的，你听不懂；

所以，反过来，你听不懂的不是不标准的（或，你听不懂的就是标准的）

所以，你听不懂我讲的英文，因为我讲的就是标准的
.....

翻译过后，反应再慢的人也看得出来这肯定没道理，肯定哪儿不对了.....其实，中学的时候我们就学过，原命题为真，逆命题不见得为真。然而，在生活中，大多数人在不知不觉之中就把原命题和该命题的逆命题等同起来。有心理学家曾经做过调查，经过几年的统计，最终得出的结论是，大约有79%以上的人分不清楚原命题和逆命题之间的区别。

“反过来不一定成立”这句话，值得牢记。

最近发生在我身上的另外一件事情也格外说明问题：

有一天，我在Twitter上随口说了一句⁶²：

脑残者最好玩的地方在于他们认为别人才是脑残呢。

多少出乎我意料的是，很快就有人这样回复（其实是很多

⁶² <http://is.gd/cyScTg>

人)：

这很明显将陷入悖论：假如笑来不认为别人是脑残如何得出以上结论；如果认为别人是脑残，根据其理论，他自己才是脑残。

我实在没办法在Twitter上140字的空间里讲清楚关于逆否命题的道理，但还是补充了一下：

1) 脑残者最好玩的地方在于他们认为别人才是脑残呢。这句话本身并不意味着说2) ”认为别人脑残的人才是脑残”。

《异类》(Outliers)的作者Malcolm Gladwell在他的成名作《引爆点》(The Tipping Point)中提到一个现象，禁烟运动往往带来反效果，越禁越吸引未成年人，因为突破禁忌总会带来一些微妙的快感。他接下来分析到，很多未成年人开始吸烟，并不是因为吸烟很酷，而是，他们看到吸烟的人很酷⁶³——比如隔壁那个很酷的姐姐。

实际上这种认知只不过是分不清原命题和逆命题之间的区别：

原命题：吸烟的人都很酷。

逆命题：很酷的人都吸烟。

我也想酷，所以，我要吸烟。

事实上，每天有无数的人因为分不清原命题和逆命题而被他人左右。混淆原命题和逆命题，抹杀两者之间的差别，是广告设计者最常用、最舍不得放弃的手段——因为它最有

⁶³ Smoking was never cool, in fact, smokers are cool.

效，正如之前的统计数字说表明的那样，至少对79%的人有效！

4. 举证责任

也许你也遇到过类似的对话：

甲：我要……

乙：那么做有什么好处？

甲：呃……那你说，有什么坏处？

乙：……甲：那就这么定了！

（甲究竟要做什么在这里并不重要，重要的是，在甲的眼里，乙的“哑口无言”是自己的胜利。）

另外一个本质上一样的例子是：

乙：……扯蛋，我还真没见过活过两百岁的！

甲：你没见过就没有啊？你必须找遍全世界才能证明确实没有！（不要误解，这确实是发生在二十一世纪的对话。）

这两个例子的共通之处在哪里呢？

在第一个例子中，甲声称要做某事，那么，“证明那么做是有好处的”这个责任应该由甲来承担；而不是由乙“去证明那么做有什么坏处”，或者由乙“去证明那么做确实一点坏处都没有”。即便乙真的证明了“那么做确实一点坏处都没有”，也并不能说明“那么做真的有什么具体的好处”。

在第二个例子中，乙所反驳的是甲所声称的“有人能活两百岁以上”。而“乙不能证明地球上绝对没有活过两百岁

以上的人”本身（哪怕真的如此）并不能反过来证明“有人能活两百岁以上”。“去找出一个确实两百多岁的人”，是甲的责任，而非乙的责任，也不是乙的义务。

“谁主张谁举证”并不仅仅是法律术语，事实上，它的应用范围涉及到生活的方方面面。可惜，大多数人并未在意。可事实上，不懂“举证责任”是思考上“误入歧途”的最常见原因之一⁶⁴。

不明白“举证责任”的人，逻辑没办法清晰，脑子没办法不乱。好像这几个字没啥了不起，但它到生活的方方面面。有人因此落榜（迷信了某种诡异的学习方法），有人因此离婚（胡乱猜疑直至搞毁一切），有人因此破产（采取了错误的策略进而陷入不可逆转的困境），有人因此出家（原因请读者自行揣摩）……他们的共同点是致死都想不明白问题究竟出在哪里⁶⁵。

在说理之时，针对某一论点，对立双方的举证难度并非总是对称的一事实上，几乎总是不对称的。

首先，举证的难度受举证人能力的影响，因为每个人的学识和专业不同。比如，在争论转基因食品是否安全之时，那些常年专注于该领域的人，比另外那些从未认真考察过该领域的人，更容易拿出更有力的证据。尽管专家并不见得永远正确，但这个事实并不能改变另外一个显而易见的事实：每个人的能力是不同的，无论是理解能力，观察能力，还是获得有效信息的能力。

⁶⁴当然，各种原因基本上都能归结于知识的困乏。不懂统计学，所以不知道统计样本有效性的核定；不懂概率，所以常常害怕不确定性；不懂科学方法论，所以从未听说过双盲测试……

⁶⁵另外一个与本书有关的例子参见：

<http://www.lixiaolai.com/index.php/archives/5405.html>

其次，举证难度受当时所在的整个社会的知识水准（甚至文化）的影响。今天我们每个人都很容易找到那些在太空中拍摄的地球照片，用来证明地球是圆的（证据太容易获得，以至结论被认为“没必要证明”——因为那早已经被认为是事实）；然而，在两千年前，想证明这样一件事情，类似的证据可没有那么容易获得。

除此之外，举证的难度还受需要证明的结论与当时普遍接受的事实相符程度的影响。

两千年前：

大地是平的	
大地大概是个球体	***
大地应该是个球体	*****
大地就是个球体	*****

二十一世纪的今天：

地球是圆的	
地球不是圆的	*****

这是因为我们现在已经有确凿的证据证明地球就是圆的。然而，有另外一些事实却不见得被普遍接受。

比如，“世界上究竟有没有鬼魂的存在？”尽管对科学家来说，这是显而易见的、无可争议的问题，但对相当多数的人来说，却未必。于是，普遍来看，证明以下结论的难度就各不相同：

鬼魂存在	*****
鬼魂也许存在	*****
我不知道鬼魂是否存在	
鬼魂可能不存在	**

当然，你还可以想象，对于某些人来说，证明鬼神根本不存在的难度是10的话，对他们证明鬼魂存在的难度为0。

由于举证难度的不同，所以，争论双方的境况常常处于这种状态：

- 其中一方肩负沉重的举证责任 (burden of proof)
- 而另外一方则享有来自假设的恩惠 (benefit of assumption)

在两千年多年以前，如果你观察到船出海之后，并不是一下子消失在视野中，而是逐渐变小；更为重要的是，先是船身消失在水平线之下，而后是船帆一点一点地消失……于是，你断定，大地肯定不是平的……也许它应该是圆的。

可是，这与当时普遍接受的“知识”并不相符，甚至完全相反——那时几乎所有的人都认为大地是平的。这时，当你参与讨论，并且提出你的看法之时，你就负有沉重的举证责任，而不相信你的人则享有来自假设的恩惠。

那两千多年之后的今天，你是不是就自动享有来自假设的恩惠了呢？也不一定。因为你总是可以遇到一些“固执”的人。比如，现在地球上依然有个社团相信地球是平的——比如，这个1977年出生的美国人：Daniel Shenton⁶⁶。

当有一方（有意无意）拒绝承担举证责任的时候，讨论就没办法正常进行下去。拒绝承担举证责任的方法很简单，连那些不懂举证责任的人都可以自然而然地运用：提出一个观点之后，要求对方进行反证。

⁶⁶ <http://www.guardian.co.uk/global/2010/feb/23/flat-earth-society>

他们的逻辑是“既然你无法证明我是错的，那么我就是对的。”这是一种典型的逻辑错误，学称“Argument from ignorance”（或“appeal to ignorance”）。

这里的逻辑漏洞来自于“他的对”与“他的错”，其实并不是“对错”那么简单的“非此即彼”之情况。比如，对任何一个现象，错误的解释可能有无数个。所以，即便我们全然无法证明其中的某一个是对的，它依然是对的，而非正确的那个。

而与此同时，证明肯定论断(positive claim)与证明否定论断(negative)的难度也非常不同。在更多的情况下，证明否定论断要比证明肯定论断难得多。

比如，相比证明“你欠我十万元”来看，“你没欠我十万元”的举证难度要高出许多——甚至没办法证明。

所以，要求对方证明“你没欠我十万元”，如若无法证明的话，那么就认定“你欠我十万元”——这是无理取闹。

因此，很多人尽管连“举证责任”这个概念都没听说过，可是却早已经仅凭潜意识就知道其中的难易之分，进而将其运用到狡辩之中。更可怜的是那些已经开始狡辩却并不自知的人——他们已经误入歧途，却以为自己在“上下求索”。

本节的第一段对话，其实是我和一个朋友的对话，发生在二十多年之前，我就是那个“甲”。当然，后来那件事情我真的做了，做了之后当然被证明做错了，错了，当然要付出代价。

5. 案例局限

用案例说理的方法，估计源自于上个世纪80年代中期哈佛商学院首创的“案例分析”教学方法。

事实上，哈佛商学院刚刚起步的时候，教授们迅速发现根本找不到已有的合适教材。于是，他们首先想到的解决方案是去采访那些顶尖的商人，然后回来详细地记录这些卓越的领导者正在做的事情和方法究竟是怎样的——就是所谓的“个案”。这些教授紧接着发现他们不可能拿着这些“个案”的记录照本宣科，因为事实上根本就不存在既定的“标准”来衡量“为什么会成功，为什么会失败”。于是，教授们指导学生的办法是，让他们先去认真阅读这些“个案”，然后认真准备课堂讨论，并提出进一步的行动方案。基本上，到今天为止这依然是这种所谓的“教学模式”的运用方式⁶⁷。

“案例分析方法”固然是相对先进的教学方法，但它跟所有的教学方法一样有着它自己的局限——很容易陷入一些常见的谬误。可是很多书籍中，往往把商学院“承认有缺陷但不得不使用”的“案例分析方法”当作天经地义的方法来用。于是，随处都充斥着各种各样的逻辑谬误。

最为常见的就是“以偏概全”。某项经验在某个人身上灵验了，并不意味着这项经验在所有人身上都会起作用。比如，爱迪生的话就经常被各种书籍引用：

爱迪生活了84岁，一生的发明有1100多项，对自己成功的原因，他曾这么说：“有些人以为我之所以在许多事情上有成就是因为我有‘天才’，这是不正

⁶⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Case_study

确的。无论哪个头脑清楚的人，如果他肯努力行动，都能像我一样有成就。”爱迪生的名言是：“天才是百分之一的灵感，百分之九十九的汗水。⁶⁸”

“努力行动”并不是唯一能够成功的原因。比如，显而易见、至关重要，但并不经常被提及的是，爱迪生有幸出生在一个“知识产权保护体系相对完善”的国度。如果再深入追溯的话，爱迪生的巨大成功有一个最重要的原因——他运气好，有个伟大的母亲。爱迪生8岁上学，但仅仅读了3个月的书，就被老师斥为“低能儿”而撵出校门——在任何一个国度，闲着没事儿跑到鸡舍旁用自己的身体孵鸡蛋的小孩儿都可能被大多数老师认为是“低能儿”。从此以后，他的母亲成为了他的“家庭教师”。由于母亲良好的教育方法，使得他对读书产生了浓厚的兴趣。“他不仅博览群书，而且一目十行，过目成诵”。不妨假设一下，爱迪生要是出生在上个世纪末的中国的话……

事实上，这个世界上也存在另外一些人，采取与“努力行动”恰恰相反的行为模式，也同样获得了成就或者取得了成功，尽管成功的表现形式不同。沃伦·巴菲特买入他认为值得持有的股票之后，就只采取一个等于“不努力、不行动”的行动——“等待卖出时机”；甚至，对于某些像可口可乐这样公司的股票，巴菲特干脆买入之后再也不做任何动作。莫罕达斯·卡拉姆昌德·甘地的“不抵抗、不合作”策略，也是与“努力行动”恰好相反的行动。

注意，我并不是说，“不应该努力行动”——我是相信“应当努力”的人。我甚至认为巴菲特的买入之后“永远持

⁶⁸事实上，这句话是断章取义，原话应该是：天才就是 99%的汗水再加 1%的灵感，但这 1%的灵感远远比 99%的汗水重要。甚至有人怀疑，爱迪生到底有没有说过这句话……

有”也是需要努力才能坚持的行动，而甘地的“不抵抗、不合作”更是需要更多的心智力量才可以实践的行动。

我要说的是，爱迪生的“案例”只能告诉我们爱迪生非常努力、非常勤奋、热爱工作、热爱生活。但是，这个“案例”无法证明，我们每个人只要跟爱迪生一样“非常努力、非常勤奋、热爱工作、热爱生活”就可以获得与他一样的成就。——明显还需要很多其他的因素起作用。爱迪生是否是一个特别努力的人，本质上与我们没什么关系，我们该努力还得努力，不应该仅仅因为别人努力或者不努力，我们就放弃努力。

尽管很多的时候我们只能拿案例去说明道理——正如在第1章第3节里那样——可是，用案例说明道理的时候，时时刻刻要注意案例和结论之间的实际逻辑关系，避免以偏概全。

6. 对立论证

在第1章第4节里，我讲过我自己的那段经历，提到那种困境：有的时候，人们会基于同样的理由做出截然相反的决定，或换种说法，同样的论点得到截然相反的结论。生活中，我们会常常遇到这种情况，只不过有时表现形式不同而已。比如，在一些时候，我们遇到的是“同样的现象，截然相反的解释”。

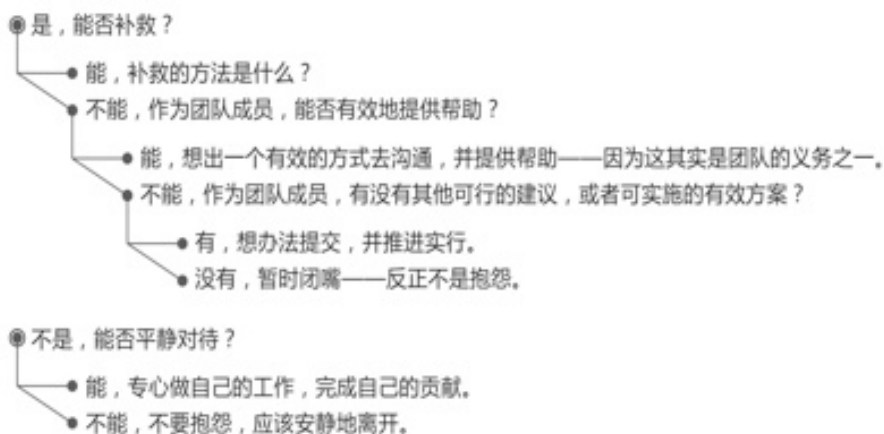
工作中经常遇到一些人抱怨老板或者上司愚蠢。可是，上司真的很愚蠢么？不排除确实有些情况下，上司很愚蠢——没有人十全十美。然而，更可能的解释是这样的：

大多数情况下，一个人如果不做事的话，是不会暴露自己的缺点的，因为人只有在做事的时候才会暴露缺点。这就

是为什么大多数人并不自知的重要原因——人们正在做的往往是别人让他们做的事儿。在任何一个部门或团队里，上司做的事情全部是显性的，所有下属或者成员都可见的；而下属和成员之间往往并不相互非常清楚对方正在做什么。于是，下属们更容易“共同”地看到上司的缺点。钱钟书先生有个很有趣的描述：“猴子要爬到树上，我们才看得见它的红屁股”。可是，换个角度来看的话，树下的猴子们之所以没有看到或者看不到身边的猴子们的红屁股，只不过是因为它们都蹲在地上。

抱怨上司愚蠢的人，和能够甄别“上司的愚蠢可能有另外的解释”的人，所得到的结论，和所采取的行动往往截然相反。而因此，时间在他们接下来的经历中所产生的伴随作用也截然相反。再一次，时间总是选择心智强大的人做朋友：

他的这个缺点是否会阻碍团队目标的实现？



于是，仔细观察就会发现，几乎所有那些不停地抱怨“上司的愚蠢”的人只有一个共同特征：他们只不过是把“上司很愚蠢”作为自己偷懒的借口而已——他们的可笑与可悲自己并不知道：既然上司那么愚蠢，又为什么要用自己宝

贵的生命中的大部分时间为那个愚蠢的上司打工呢？那些少数能够提出建设性意见的人，是不会抱怨“上司很愚蠢”的，因为，他们要么想办法帮助上司解决问题，要么就在爱莫能助的时候选择离开去自行其是。

实际上，所谓的“情商”，朴素地从本质上来看，还是思考能力问题。所谓的积极心理学主张，“凡事要从积极的一面去理解”。事实上，这是偏颇的。有一些时候，有一些结论有对立的论据，或有一些现象有对立的解释存在。大多数人只不过是心智未被开启，不懂的运用恰当的思考工具甄别到对立论证的存在而已。一旦能够甄别出对立论证的存在，那么应该的是“哪个更合理，哪个更现实，就接受哪一个”，而不是“哪个更积极接受哪一个”。后者只不过是自我欺骗而已。积极的并不总是好的，哪一个极端主义理想者（以及他们的想法、理念）不是积极的呢？

7. 张冠李戴

有些时候，论点和论据之间尽管全无逻辑联系，却可以以一种“显然合理”的姿态绑定在一起——好像有那么一批人非常热衷于如此操作，因为他们发现这样张冠李戴、胡搅蛮缠竟然非常奏效。有一个令人哭笑不得的例子是这样流传颇广的故事：

牧师正在准备讲道的稿子，他的小儿子却在一边吵闹不休。牧师无可奈何，便随手拾起一本旧杂志，把色彩鲜艳的插图——一幅世界地图，撕成碎片，丢在地上，说道：“约翰，如果你能拼好这张地图，我就给你2角5分钱。”牧师以为这样会使约翰花费整整一个上午的时间，这样自己就可以静下心来思考问题了。但是，没过10分钟，儿子就敲开了他的房门，手中拿着

那份拼得完完整整的地图。牧师对约翰如此之快地拼好了一幅世界地图感到十分惊奇，他问道：“孩子，你怎么这样快就拼好了地图？”“啊，”，小约翰说，“这很容易。在另一面有一个人的照片，我就把这个人的照片拼到一起，然后把它翻过来。我想如果这个人是正确的，那么，这个世界也就是正确的。”牧师微笑起来，给了他儿子2角5分钱，对他说：“谢谢你！你替我准备了明天讲道的题目：如果一个人是正确的，他的世界就会是正确的。”

然后，那些讲完这个故事的人会意味深长地说：

这则故事启示我们：如果你想改变你的世界，改变你的生活，首先就应改变你自己。如果你的心理状态是积极的，你的生活也会是快乐的；如果你心理状态是消极的，那么，生活也会是忧伤的。

可实际上，这完全是逻辑混乱的解释。就算是结论正确，有思考能力的人也应该拒绝那些逻辑混乱的论证过程。这个故事能符合逻辑地告诉我们的道理是：“换一个角度，也许能找到很简单的方法解决复杂的问题。”而，牧师的结论，以及转述这个故事的成功学大师们转述的结论“如果一个人是正确的，他的世界就会是正确的”则只不过是偷换概念而已，连“类比说理”都算不上。

要命的是这种逻辑混乱竟然真的可以带来理解上的惊喜。于是，大多数人不由自主、不加分辨地接受。可是，愚蠢地接受正确的结论有什么用呢？这确实是一个意味深长的故事，也确实可以得出很多有趣有益的结论。但是，拜托，能不能先做一个有逻辑能力的人再说呢？

很多书籍里充斥这这中赤裸裸的、厚颜无耻的逻辑混乱。

令我印象深刻另外一个例子是关于“态度改变一切”的一个例子。我知道，也相信“有些时候，仅仅态度上的改变就真的可以带来不同的结果”。然而，我认为用以下的逻辑让我接受，或者让任何人接受，都是不可能的，甚至是荒谬的。

他们将字母A到Z分别编上1到26的分数（即， $A=1, B=2, \dots, Z=26$ ），然后比较3个单词的分值：

- 你的知识（KNOWLEDGE）得到 96 分
($11+14+15+23+12+5+4+7+5=96$)
- 你的努力（HARDWORK）也只得到 98 分
($8+1+18+4+23+15+18+11=98$)
- 你的态度（ATTITUDE）才是左右你生命的全部，
因为 $1+20+20+9+20+21+4+5=100$

于是得出结论：“态度改变一切”。

拜托，讲点基础逻辑好不好呢？事实上，用这种方法计算，结果等于100的单词多的去了：

- alienation（疏远）
- apoplectic（中风患者）
- boycott（联合抵制）
- cacophony（杂音、刺耳的音调）
- chimpanzee（黑猩猩）
- connivance（纵容）
- coyness（羞怯）
- flurry（慌张）
- frisson（颤抖）
- impotence（阳痿）
- inflation（通货膨胀）

- pussy (小猫/阴户)
- socialism (社会主义)
- status (身份、地位)
- stress (压力)
- surcharge (超载, 追加罚款, 额外费)
- syndicate (财团)
- tuppence (微不足道的东西)
- turkey (火鸡, 无用的东西)
- Wednesday (星期三)

wholesale (批发) 以上罗列的只是我在BNC英文词汇表中找到的一千多个词中的一小部分名词而已。形容词Useless (无效的) 如果按照这种算法, 结果也等于100。网上有个作者不客气地这样写道: “So, it stands to reason that hard work and knowledge will get you close, attitude will get you there, but bullshit will put you over the top.” (因此, 勤奋的工作与知识会让你靠近顶峰, 态度则可以让你到达顶峰, 而“胡说八道”却可以让你超过顶峰, 这个论断是顺理成章的。) —因为bullshit (胡说八道) 这个单词按照这种算法算出来的数字是大于100的103!

8. 感悟与道理

我们常说“光想是没用的”, 英文对应的大概是“Ideas are cheap”。反思能力是人类独有的能力之一, 尽管如此, 反思的结果却并不一定有价值—因为那很可能顶多是“感悟”, 离“道理”还差十万八千里。

不妨想象一下, 有一个女人怀孕了。怀孕的消息一传出, 她将开始获得来自四面八方的各种各样的“忠告”、“建议”或者“指导”。她很是慌张, 毕竟这

是第一次，尽管之前她也曾想尽一切办法学习、准备。而那些忠告建议和指导都至少听起来很有道理，起码至少有一定的道理，要命的是这其中肯定还有一些实际上相互冲突但也各自都好像有些道理……最终，是否听取了那些忠告，是否落实了那些建议，是否实接受了那些指导都不重要，反正无论有没有这些东西，孩子终究是要出生的——他可不管妈妈慌还是不慌，懂还是不懂……而孩子出生的那一瞬间，母亲会突然明白之前令她无所适从的各种忠告、建议或者指导中的绝大多数部分在她身上并不灵验，为什么呢？

很简单，这位母亲之前所听到的大多数其实并非“道理”，而只不过是“感悟”而已。并非只有科学家才要遵循“大胆假设、小心求证”的原则，也并非只有专家级别的新闻工作者才要分清“看法与事实之间的区别”，其实每个人都应该认识到分清楚“道理”和“感悟”之间的巨大差异⁶⁹。

并非所有的“感悟”都不是“道理”——但确实更多的时候“个体经验”往往存在着这样那样的偏差。分不清“感悟”和“道理”是很危险的，不仅误己，还可能误人——好心办坏事儿的，往往都是那些分不清楚感悟和道理的人。

然而分清“道理”和“感悟”却并不那么容易，尽管原则很简单很明确：“道理”应该是普适的，而“感悟”却只不过来自个体经验。请读者不要误会，我的本意并不是说“感悟都是没用的”。我是在说，感悟不一定是普适的，

⁶⁹ 这一节所讲，与第5节，“案例局限”非常类似。只不过，“案例”往往来自别人的经历，“感悟”往往基于自己的经历。进而，人们在分析自己的感悟之时，更难分辨“安慰剂效应”——请参考本章第3节“因果关系”中关于“双盲测试”的内容。

非普适的感悟与普适的道理不一样，很多的“感悟”是有局限的，甚至可能是有很大误导性的。

每个人都渴望成功。基于某种原因，所有被认为成功的人也都乐于分享他们成功的经验。当那些衣着光鲜的人站在台上，侃侃而谈的时候，哪怕相貌平平也会让人觉得光彩照人。他们说的每句话，每个词，甚至每个字，都仿佛饱含着无数的深意，掷地有声，字字珠玑。台下的人，尽管脑子里浮想联翩，但还是有意挣扎着聚精会神，恨不得把每个字都记下来回去反刍。

然而，听众应该有着自己的智慧，了解沟通的基本原理，才不至于沦落到“人家说什么就信什么”的境地。倾听任何人讲话的时候，都不应该带着“防备、质疑”的心态，那样可能会遗漏重要的信息，因为，心态会成为我们的有色眼镜，使得我们只能收到过滤之后的信息。然而，最终对所获得的全部信息，不加分析、不加思考地全盘接受，也同样可能是危险的，或者是有害的。

首先，成功者其实没必要，也没义务，也往往没有足够的时间去讲述所有的细节。相信我，如果仅仅用财富、权力、地位来衡量成功（世俗意义上的成功）的话，那么，所有的成功背后都有数不尽的磨难的同时，也往往充斥着大量不可告人的细节。比如，国内某大企业的老板，肯定不会对所有人说他在同行竞争压力以及来自各个方面的巨大压力之下做出的某些决定。追求巨大财富的是如此，那么，追求巨大权力和至高无上地位的更是如此。

在某些事情上，每个人都应该有沉默权。那些正在分享所谓“成功经验”的人，也应该享有这样的权利。就好像美国警察经常说的那样，“你有权保持沉默，但你所说的话将成为呈堂证供。”在并非特殊的极端情况下，我们任何

人都没有权利要求另外一个人讲述全部细节。但是，如果他们说的，你就当作全部；他们没有说的，你就当作没有，那你就跟寓言中那个掩耳盗铃的家伙属于同一个智商水平了。

其次，几乎所有的成功者，在讲述自己成功经历的时候，都会有意无意地夸大自己为成功所付出的代价，夸大曾经面临、战胜的困境，夸大自己最终成功的难度。这不是他们故意的，因为他们也是人，跟所有的普通人一样都有不同程度的虚荣心需要获得满足。他们现在的成功是确定的，那么，这成功的荣耀就取决于其难度有多高，即，起点条件越差，现在的成功将显得难度越高。只有难度更高，才能获得越多的掌声，被认可的程度才越强烈，才会被人们更加五体投地地佩服。

他们这么做，还有另外一个潜意识的根源，为了保护自己。每个获得巨大成功的人，最为紧迫的任务就是保护自己的既得利益。这跟下象棋没什么区别，不仅要不断地“进攻”，更重要的还要稳固地“防守”。他们如此夸大自己为成功所付出的代价，潜意识里的说法是“看吧，成功可不是说来就来的，是需要付出很大代价的，你还是好好想想吧”——这是另外一种形式的“恐吓”，与“欲练神功，必先自宫”的警告本质上没什么区别。

他们这么做，还有来自观众或者听众的支持。大多数人喜欢听成功者讲述他们的艰苦经历——越艰苦越好，越苦大仇深越喜闻乐见。绝大多数人的一生，都是平平淡淡的，甚至包括那些成功者中的大部分——如果我没猜错的话。电影之所以精彩，有两个原因，首先是艺术加工，其次是时间段上的压缩——把一生的故事用一个半小时讲出来，不波澜起伏、惊险刺激才怪。然而，真实的生活却不可能天天波

澜壮阔、起起落落、惊天动地，事实上，没有谁的心脏可以承受得了这样的生活。

一方面，大多数人一生都不会醒悟“平平淡淡才是真”的道理，另外一方面也有很多人在潜意识里希望所有的成功者都是通过艰苦奋斗才获得成功的，因为他们潜意识里觉得只有这样才能解释自己的“不成功”，才能更为自然地接受自己的“不成功”。他们潜意识里的想法如果表达出来可能是这样的：“看吧，成功多难呀？要付出那么多代价才可以呢！我还没付出那么多代价，没成功很正常么……”事实上，对那些渴望成功而又尚未成功的人来说，成功人士的“苦大仇深、血泪斑斑的经历”是一种多大的安慰啊！

另外，更为重要的是，就算那些成功者并非有意隐瞒或者有意夸大，他们在讲述自己的真实经历时，依然可能产生种种偏差。成功者，或者那些被认为成功的人，依然是人不是神。既然他们还是人，他们就很可能有大多数人所具备的共同缺陷：“认知偏差”（Cognitive Biases，一个心理学上经常提到的概念）。比如前面提到过的“人类的大脑有一个自我保护的功能：遗忘痛苦”。

所以，成功者在给他人讲述自己成功经历的时候，往往会有意无意掩盖那些令他们至今都追悔莫及的错误。因为那些经历太痛苦了，以至他们的大脑自动把那些记忆抹去了一如果他们的大脑功能健全的话。所以，更合理的解释是，他们不是故意的，只是不知道每个人都固有的“认知偏差”给他们造成了怎样的影响而已。他们当然会讲述自己曾经遇到的困境，但你有没有注意到这样一个有趣的现象。在他们的讲述中，最终，他们会用无比顽强的精神最终摆脱那些看似不可逆转的困境。——这样的讲述换来的当然是

热烈的掌声。那他们有没有到现在都无法解决的困境呢？我不相信他们没有，除非他们活在另外一个世界——天堂里。

还有就是，一定要了解这样一个事实：有些时候，“成功者”的经验根本没有用，因为那些经验根本就是错误的，但关键在于他们自己可能也并不知道。比如，他们遇到了一个经济飞速增长的时代，无论做什么都赚钱，并且还赚得很多；所以，宏观上来看，根本就不是他们自己所认为的宝贵经验在起作用，而是宏观经济给了他们这样的机会。但是，有谁愿意承认自己的成功跟自己的经验没什么关系呢？人类拥有的普遍的认知偏差之一就是：把成功揽到自己身上，把失败归咎于别人或者坏运气。（心理学上有个专门的名词：Self-serving Bias（自利性偏差）。）而那些“成功者”这么做的时候，也往往并不是有意欺骗你——他们甚至是好意的。

最后，要知道有些“宝贵经验”就算正确，放到你身上就可能并不那么灵验。最可能让你误入歧途的就是你对你自己的了解。长辈们总是对我们说“人贵自知”，他们忘了说的、甚至可能完全并不知道他们真正应该说的是这个：“人贵自知——难哪！”想象一下上一次你听成功故事不由得心潮澎湃的时候，你就知道自知之明有多么难能可贵了。当然，没必要对自己那么容易心潮澎湃感到自卑，所有的人这样——只不过程度不同罢了。

比如，成功者们常常说，他们并不在意钱，他们知道人格的可贵。但是，你和他们不一样，你现在没有足够的钱啊！相信我，绝大多数人，在没有钱的时候，对“人格可贵”的理解很难非常深刻。你是要吃饭的，你的家人是不应该被饿着的，在基本条件都不能保障的时候，“人格有个屁用”就成了很多人的选择。崔健是这样描述的：“为

了爱情，歌曲算个屁；为了生命，爱情算个屁。”大实话往往没办法动听。其实，这并不是玩世不恭或者愤世嫉俗的说法，只不过是勇气接受现实的人对生活的平静描述。

有一个很实用的建议是：不妨反其道而行之——努力从失败者身上汲取经验。

不要说模仿成功者，就算观察成功者也很难。成功者很多，但是，你身边真正的成功者却很少；成功背后的东西很难看清楚，所谓成功的真实性也很难判断，而成功者们又会有意无意地美化和包装他们的经验，而这一切，都在干扰你的判断。但观察失败者却要相对容易得多，因为他们的失败往往是显然而确定的，而失败的原因往往很容易确定，尽管失败者会找各种各样的借口。并且，你身边失败者的数量，显然要多于成功者的数量，于是，你就有了更多的观察机会。

所以，有了这样的认识，你就经常遇到所谓的幸运——当你快要犯错误的时候，有人在你之前犯了同样的错误。当然，“专注于汲取教训，而不是花时间去幸灾乐祸”，仅仅这件事本身都不是很容易做到的事情。

有一句话，值得牢记：“人家说什么你就信什么，挺傻的。”

只有经过仔细甄别之后，真正的成功者的宝贵经验，才是无价的。只不过，一方面要多花心思甄别，另一方面要多花时间真正了解自己，以便能够避开“一概而论、生搬硬套”可能带来的灾难。

8. 克服恐惧

“道理都明白可就是做不到”，也许是绝大多数人在其生命中无数次反复遭遇的尴尬。在日常生活中，那些原本是讨论者后来却变成了争而争的争辩者，很多的时候确实并非故意，他们就像醒过来之后最终还是要咬农夫的蛇一样，做出的事情表现得只是他们的难移之本性而已。

人性中究竟有什么是如此“邪恶”（在这里并非贬义，只表示负面），如此顽固，如此普遍，如此让我们对之无奈呢？答案很简单——恐惧，而恐惧会带来另外一个更有杀伤力的品性——懦弱。

思考训练书籍里总是提到阻碍人们正确思考（即，想明白）的诸多障碍，比如Mine-is-better（我的更好）、Face-saving（死要面子）、Resistance to Change（拒绝改变）、Conformity（顺从多数）、Stereotyping（简单粗暴的分类）、Self-Deception（自我欺骗）……所有这些最终都可以归结于人性中根深蒂固的恐惧以及恐惧带来的懦弱。

事实上，人们总是用善恶区分一切是很无聊的事情，没有什么实际意义。更有意义的区分是“强与弱”。很多的时候，所谓的善良，只不过是懦弱的表现。人们说高耀洁很善良，肯于帮助那些“艾滋病村”村民，我却宁愿说，高耀洁老奶奶是个很坚强的人，因为她的坚强，使得她有真正善良的资本。有人说那些“赚了黑心钱”的人捐出大量金钱给慈善机构是伪善，我却宁愿说，事实上不得不承认这样的人实际上也确实很“强”，于是他们有资本作出“伪善”的事情。强与弱才是自然界中真正存在的本质，善与恶更多的时候只不过是弱者一厢情愿的定义。

作为注定会老去死去的物种之一，人性中天生就充满了恐惧。因为害怕自己的死亡，所以宁愿相信存在某个地方叫做天堂；因为害怕失去亲人的痛苦，所以宁愿相信来生来世、转世轮回；因为害怕强者无疆而又不能面对自己的懦弱与无能，于是普遍相信“恶有恶报、善有善报”的同时在教育孩子们的课本里不忘加上“农夫与蛇”的故事。成功者害怕自己的既得利益受到损害于是在“分享”成功经验时像着了魔一样夸大自己遇到的各种障碍的同时却对起着决定性作用的“运气”绝口不提；碌碌无为者如饥似渴地享受成功者的“分享”，在听到成功者遇到“难以逾越”的困难九死一生的时候潜意识里暗暗欢喜一想，原来我没成功是有原因的啊！

小时候我很奇怪为什么圣经里反复提到“七宗罪”（饕餮、贪婪、懒惰、淫欲、傲慢、嫉妒和暴怒），却绝口不提最大的敌人，“恐惧”，以及恐惧这个恶魔的小鬼“懦弱”？那根深蒂固的恐惧可是一切恶的根源，而那懦弱才是“原罪”啊！后来也想明白了，宗教实际上最需要的是“恐惧”。为了让人们向往天堂，于是，设计了个令人生畏的地狱。没有令人恐惧的地狱存在，天堂又如何令人向往？

人人都有弱点，因为人人都有恐惧。恐惧需要克服，勇气需要培养。事实上，“勇气需要培养”这句话里面的“培养”，还不如用更朴素的一个词“积累”。勇气与智慧一样，是依靠积累获得的。当一个人还只有一点点勇气的时候，期望他可以“除暴安良”、“替天行道”、“匡扶正义”什么的都是非常幼稚且非常不现实的想法。一个人的强与弱，实际上就相当于勇气减去恐惧之后的分值——如果是正数，那么他是强的，如果是负数，那么他是弱的。无论是谁都以负数为起点。但凡正常人，都要经过很多的

挣扎才能使等式的结果变成正数。并且无论是谁，无论他有多强，都不可能完全消除恐惧，勇气可能是零，恐惧却永远大于零。

古人说，人贵自知。摆脱“自以为是”陷阱的一个重要前提就是正视自己的恐惧，因为恐惧永远存在。现今的自然界中，绝少有动物以人为主食，但经常会出现人被咬被吃的事情，主要是因为那些动物被惊着了，害怕了，才会主动出击。一样的道理，那些突然放弃讨论转而“变”得不理性的人，只不过是那一瞬间恐惧占了上风勇气消耗殆尽才变成那样的。不要以为自己拥有无比的勇气，不要以为自己没有恐惧，总有那么一个时刻，你的勇气不能抵御你的恐惧，所以，有什么理由不能理解别人的恐惧呢？

9. 辅助工具

尽管我们使用语言表达我们的思维，可是，思考和表达并不总是一前一后的过程，有些时候，我们的思维会因我们所使用的语言（表达手段之一）而受到各种各样的影响。恰当而又正确地使用语言，可以帮助修复思维漏洞。一旦明了个中的道理之后，你就会发现这是个廉价（免费）而又有效的辅助工具。

成长过程中，父亲常常帮助我纠正不良的语言习惯，比如，有一次当他看到七八岁的我指责别人说脏话的时候，告诉我“其实有的时候有些话‘话糙理不糙’……其实不说脏话的人不一定不脏；而有时候说点脏话有助于心理健康。”关于这事我就不多作解释了，读者很容易明白这是多么真实而又健康的教育。

但是印象最为深刻的是他禁止我在任何情况下说类似以下

的句式：

“……本来/原本就是么！”

现在想来真的感激父亲，他就那样简单而又“粗暴”地用几个星期的时间使我一生永不再用这样的句式——它在生活中其实只有一个用处：找（最后的）借口。

长大之后，在一部关于某重大新闻事件的电影里看到报社的老板呵斥一位刚入行的记者：

永远不要再跟我说“我认为……”了！你的看法关我屁事？我要的是事实……

从那之后，那个毛头小伙刻意让自己的句子都用“事实上”作为开头，而为了配得起这个开头，后面的陈述不知不觉之间就真的剔除了很多“偏见”。电影里的这个小细节再次触动了我，这才明白原来在很多领域里，有些所谓的“思维训练”，其实只需要改改语言习惯就可以瞬间大有改观。当然，再次在心里狠狠地感激了一下父亲。

以下的一些句式，最好经常使用，因为这些句式特别有助于独立思考习惯的养成，并且也有刺激思考的作用：

- ……是一回事儿，而……是另外一回事儿。
- ……和……其实根本不是一回事儿。
- ……不一定……
- ……。可是，这并不意味着说……
- ……可能还有另外一种可能性（解释）。
- ……看起来像……，可是……
- ……。而事实却可能远比看起来的更为复杂（简单）。

-然而，（这个论断）反过来（陈述）却不一定成立.....
-其实很可能与.....根本就没有任何关系。
-之间不一定是单纯的因果关系，它们也可能互为因果。
-之间的比较也许没有任何意义。
-其实不过是表面现象，其背后的本质是.....
-有个通常被忽略的前提。
-尽管听起来很有道理，然而却完全不现实。
-也许有人会说.....，但是这种质疑却.....

这些句式看起来很简单，然而却往往能带来不同凡响的思考结果。平时遇到任何问题的時候，都不妨把这些句式套进去填空——就当想着玩了，没多久就会体会到这种游戏的有趣之处。不出意外的话，读者会发现自己不由自主就因为这些句式的运用而发生了思维上的巨大转变。例如，“.....和.....其实根本不是一回事儿”这个句式往往瞬间就能使一个人“脑子更加清楚”。

而另外一些句式，则要刻意回避。比如这句话：

“.....难道就没有一点可取之处吗？”

当我们试图批判一个错误立场的时候，即便是在完全正确地批判的情况下，总是会遇到这样的抵抗（更多的时候来自于那些不知所以然的所谓“同情者”）：“.....难道就没有一点可取之处？”

这样的“诘问”，往往奏效，只不过奏效的方向并不是驳倒批评错误立场和观点的人，而是让发出这样诘问的人自己据纆而喜，让被批评的人错上加错（很多人分不清“自己的观点被批评”与“自己被批评”之间的重大差异），

让更多不明就里的人受到更严重的误导。

很少有什么立场观点是“单细胞动物”——事实上，是几乎不可能有。几乎每个立场观点都是由许多其它的立场观点构成的，或被许多其他观点立场影响的“多细胞有机体”。就算一万个对的拼在一起也不见得整体上就是对的，更何况“确实有一点可取之处，但，其它地方千疮百孔”的立场观点呢？

要是“……还是有一些可取之处的”可以成为我们必须拥护，或者不得反对某个立场观点的可成立之理由的话，我们几乎要拥护所有立场、不得反对任何立场了。法轮功声称自己是弘扬“真善美”的，这一点上，它的大多数信徒都是真心认同的，但，仅因此（因为它也有一些可取之处）就不能批判它，就一定要拥护它，或者反过来说，就可以纵容它去误导更多的人么？（当然，是否要用既定的方式打击它，则是另外一个需要严肃讨论的问题了。）

再比如说，已经被废除的“一夫多妻制”就真的一点可取之处都没有么？某种意义上，允许“一夫多妻”可能比强制性地“一夫一妻”，无论从经济学上来看还是从生物学上来说，都更有利于资源有效分配，但是，就因为“一夫多妻”制也有这样的可取之处，我们就要拥护它么？就要退步回去，废除现在的“一夫一妻”制么？

“……难道就没有一点可取之处么？”这个常见的句子还有另外一个变体：“我发现……还是很有一些道理的！”唉，那不是废话么？就算希特勒的禁书《我的奋斗》里也有很多相当有道理、甚至相当精辟的观点。但，为什么全世界都要禁掉它呢？就算跳大神的也有可能说中那么一两次，但为什么我们一次都不能信呢？还是那句话，即便是一只坏掉不走的钟表，一天之中起码还能对两次呢。

“我发现……还是很有一些道理的！”常常成为很多人莫名其妙地把垃圾当宝贝的唯一理由。可是何必呢？那些真的有道理的部分，不是一定只有在那里存在啊。垃圾里当然也可能有些宝贝，但是在已经把宝藏放在眼前、宝贝用都用不完的时候，为什么还一定跑到臭气熏天的垃圾堆里“淘宝”呢？这道理尽管简单，但基于种种原因总是被很多人忽视，小则误导自己，大则误导别人，巨则误导至少一代人。三叹。

再看一个最浪费时间的、因此必须回避的句型：——“要是……就好了！”这个句型是用来表达后悔情绪的，而“后悔”是最浪费时间的——因为无论如何这个情绪都于事无补。当人们遇到生活的尴尬时，脑子里将不由自主地冒出用这个句型所表述的念头：

- “我要是孙悟空就好了！”
- “我要是有钱就好了！”
- “我要是没结婚就好了！”
- “要是当初多读点书就好了！”
- “要是我在美国就好了！”

之所以在遇到尴尬时会冒出这样的念头，是因为大多数人早就朴素地明白一个简单的道理：我们所面临的今天很大程度上取决于我们的过去。可是，时间的属性决定了，被它穿透的一切都将凝固成历史，无法更改。无论后悔的程度多么强烈都无济于事。

另外一个原因是无法接受自身的现实局限。每个人来到这个世界上的时候，都不是完美无缺的，并且，无论怎么努力，也注定不会有完美的人生的。（当然，我们还是需要努力，因为努力可以使我们相对完美或者更完美或者接近完美。）所以，个子矮的人希望自己再高一些，丑陋的男

人希望自己能变帅一些，难看的女人希望自己能变漂亮一些，老去了的人希望自己起码显得年轻一些，肥胖的人希望自己变得瘦一些，骨瘦如柴的人希望自己变得更健壮一些……

过去的事情是无法更改的，现在的烦恼是无济于事的。所以，只要你是个旁观者，就会无比容易地看出这些想法多么不现实。把这些不现实的句子转换成现实的版本，就是这样的：

- “我要是孙悟空就好了！”——可是你不是孙悟空。所以，你没有72根毫毛变出72个你帮你写作业；你也没有金箍棒，所以，你不能招惹面前的这个大块头。
- “我要是有钱就好了！”——可是你没有钱。所以，用钱能解决的问题不是你能解决的问题。
- “我要是没结婚就好了！”——可是你已经结婚了。所以，无论你多么喜欢面前这个女人，只要你开始采取行动，麻烦就会接踵而至了。
- “要是当初多读点书就好了！”——可是你当初没有。所以，现在你追悔莫及也没什么用。
- “要是我在美国就好了！”——可是你还在中国。所以，美国的那些好事儿大多跟你没有一丁点儿关系。

过去的事情是无法更改的，现在的烦恼是无济于事的。但是，将来的尴尬也许是可以避免的——如果现在的行动没有出错的话。换句话讲，为了避免将来的尴尬必须在今天采取正确的行动。所以：

- 改掉直到交作业前一天晚上才写作业的偷懒习惯，先做完作业再去使劲玩。如果你确定对方不是一个

好人，那就趁早离他远一点，最好都不让他知道你的存在。

- 不要为现在没钱烦恼了。打起精神来，从今天开始想办法赚更多的钱；如果赚更多的钱很难，就想办法少花一点多省一点，也是一个很好的途径。
- 想想离婚是不是件可行并且容易的事情。如果不是的话，就算你顺利离婚了，将来与对面这个女人万一要离婚的话，可能还是非常不容易不可行。
- 那就从今天开始多读一点书，多学一点东西。反正学什么东西对任何人来讲都不容易，但只要坚持，大多数技能都可能学到比较熟练的程度。
- 先解决目前的麻烦。而后如果你真的觉得美国更好，那就从今天开始准备移民，你会发现你需要做的事情非常多，努力吧！

大多的时候，一个人不现实就是因为他的想法不现实，而他的想法不现实，往往是因为他所使用的句型——决定了它无论怎么替换都只能造出不现实的句子。另外，“要是……就好了！”这种念头不仅无益，甚至可能是有害的。因为，这个句型会衍生出一个很恐怖的句型——“要是……就好了！但，……！”

- “我要是孙悟空就好了！”——可是我不是孙悟空。但我可以耍赖不交作业了！我也没有金箍棒，但，我可以买一把刀……
- “我要是有钱就好了！”——可是我没有钱。但，我可以去借，借不着还可以骗，实在不行就去偷，去抢……
- “我要是没结婚就好了！”——可是我已经结婚了。但，管它呢，反正对面这女人也不知道……

- “要是当初多读点书就好了！”——可是我当初没有。但，我去弄个假毕业证，反正现在用假证的人多得去了，要不然那些卖假证的怎么赚那么多钱啊？！
- “要是我在美国就好了！”——可是我还在中国。得了，我干脆想办法偷渡算了；或者做点儿什么事儿，然后去美国使馆寻求庇护，说不定还能混张绿卡。

所以，当脑子里闪出类似“要是……就好了！”的念头的时候，要马上提醒自己，“停！这个念头最耽误事儿了！”，或“停！这个念头最没用了！”。如果你想知道类似“要是……就好了！”的念头有多么可笑，不妨想想你经常听到的一句话：

“要是我不浪费那么多时间就好了！”

可是你已经浪费了那么多时间。现在竟然还在浪费时间！

第 6 章 交流

1. 学会倾听

正如没人认为自己不会说话一样，几乎没有人认为自己不会听。可事实上，大多数人并不懂得有效倾听。某种意义上，交流有效与否往往更取决于听者而非说者，反过来说，失败的交流往往源自于听者的疏忽。甚至不夸张地讲，倾听能力的强弱，几乎能够决定一个人的命运，因为绝大部分时间里，无论是谁都依赖听某些人的话，或者反过来依赖某些人听他的话。

人们总是误以为倾听能力是与生俱来的，并且自然而然地认为阅读能力比倾听能力更难以锻炼（当然也就更想当然地认为阅读比倾听更重要），于是在长达十多年的正规教育体系中，从未有过母语“听力”课程。老师在课堂上讲的是同样的内容（一届又一届地重复），而台下的学生居然永远只有20%能够全面把握老师所讲述的信息，倾听能力的巨大差异也许是这种永恒的尴尬的最好解释之一。

人们讲话的速度往往大大低于思考的速度，所以人们在听的过程中往往会产生走神的现象。就好像计算机的CPU在接收键盘输入一样，听者的大脑会认为自己有足够的能力运行“多任务”。刚开始走神的时候，时间不会太久，也许只有几分之一秒，但哪怕瞬间也足够大脑处理许多信号。所以，最初的时候，大脑神游归来之时，往往发现自己并未错过什么重要的东西。于是，大脑又开始自动走神，这一次可能要比之前走神更久，因为大脑早已“证明”过自

已“游刃有余”。再次归来之时，也许还会“印证”自己并未错过什么……于是走神的次数越来越多，时间越来越长……

如此这般下去，终究会出现错过太多的情况。另外一方面，说者为了讲解清楚来龙去脉，往往不得不把重要的信息，比如重要的事实，迂回的说理，意味深远的结论放在后面。于是，总体上来看，说者发出的信息越来越重要，可是听者接收的信息却越来越少、越来越零散。

而在一次又一次的走神归来“印证自己并未错过有效信息”的时候，实际上听者得到的更可能只不过是幻觉而已。我们的大脑有一种模式拼接功能。当我们在处理零散信息的时候，会不由自主地将它们按照某种之前曾经遇到过的模式拼接起来——并且还总是以一种我们自以为有意义的模式。9/11的时候，人们在双塔的烟雾中看到魔鬼面孔就是一个典型的例子。



这就解释了为什么生活中经常发生这种情况：A向B提起“你当初不是说……？”的时候，B大惊失色地喊道“天哪，我什么时候说过……！”不能排除确实有些情况下是B记忆力差，自己说过的话都不记得；但是另外一种情况却更可能发生——A把B所说的话完全理解成了另外一个样子（甚至可能与之相反的样子）。这也是那种令人无奈的现象产生的根源：人们只能听到自己想听到的，只能看到自己想看到的。

“模式拼接能力”也不是全然无用的东西，要不然我们的大脑不会进化出这种能力。但是，再一次，它也有相当大的副作用：很多人并不是“不懂装懂”，而是“真诚地相信”自己确实懂了一托“模式拼接能力”的福。

另外，并非每个人都需要同等的“倾听能力”。假设我是卖菜的，那么就算我是聋子可能也并无所谓。可是，如果我需要获得更多信息，甚至更多知识，那么倾听能力就会越来越重要，对未来的影响越来越大。假设我是“独行侠”，那么就算我是聋子又如何呢？反正我连说话都不用。但是，一旦我需要与他人协作，无论是作为团队成员还是团队领导，都极度依赖“倾听能力”——自己的和他人的。

人并不是天生就有“模式拼接能力”的，这种能力依赖一定程度的已知信息。如果没在什么地方见到过魔鬼面孔，那就没办法在浓浓的烟雾中“识别”出那张魔鬼面孔。某种意义上，“模式拼接能力”是学习的副产品，随着已有信息的增多而越来越强大，Malcolm Gladwell的所谓“闪念”⁷⁰其实指的就是这个东西。

尽管这种模式拼接能力与世间万物一样有它固有的局限，

⁷⁰ Blink: The Power of Thinking Without Thinking, by Malcolm Gladwell

但它也跟世间万物一样，能够被“有心人”主动利用、主动控制。对于“有心人”来说，几乎一切的解决方案都根源于自知。因为摆脱局限首先要去了解那局限，了解它的根源；而除了时间之外，人生中的局限大多来自人自身。

用“自知”作为起点，审视“模式拼接能力”的运作机理，我们很容易得出结论：必须想办法获得一种或者一些“能够甄别已知信息有效性”的知识。我把这类知识称为B类知识，以区别于其它知识（我将其称为A类知识）。生活中，有些人比另外一些人更懂得“眼见不一定为实”的道理——这就属于B类知识。仅仅大概七十年前，人们还不懂得双盲测试的重要性，于是在那之前，基本上整个人类都不具备“甄别一些特定信息有效性的能力”。

不得不慨叹的是，从某一个领域中诞生的重要理念传播扩散到生活中的其它领域所需要耗费的时间往往长得超乎人们的想象。计算机领域中的“面向对象编程”是个革命性的概念，尽管目前各个领域的精英们都已经渐渐开始使用这个概念（比如，《无间道》这样的电影，就是运用这种理念才可以拍的出来那么复杂的剧情），但是如若等到所有公众都能理解的那一天，都不知道是哪八辈子了——就好像是亚里士多德的三段论到今天都不是所有人都懂。再比如，“双盲测试”目前普遍被认为是“医学概念”，可事实上，这个概念可以应用到几乎所有涉及认知的领域。比如，教师群体中普遍存在的各种各样（之间甚至相互矛盾的）教育方法、秘诀，甚至所谓的“理念”，大多禁不起“双盲测试”的考验。可是，这个群体中的大部分根本没听说过“双盲测试”的概念，更不用说理解它的重要性了。

日积月累的过程中，要尽量有效甄别自己大脑中所存储的

“已知信息”（大多是A类）的有效性。这不是在“交流”的时候该做的事情，但是在每时每刻的交流过程中，这些已知信息都在起作用，而这些信息的有效性决定了交流过程中的“理解”质量。因为人在理解任何东西的时候，都会不由自主地调动一切已知信息去“匹配”。

这个解决方案并不直观，也因此往往被拒绝接受，或者干脆被忽略。人们就是不喜欢不直观的东西，因为不喜欢所以也就自然不接受，而反过来，不接受的东西也自然越来越不喜欢。这种倾向究竟有多严重从一件事情就可以窥见一斑：学校里要直到大学阶段才开始正式教学生写论文之前要研究，可是最终大多数学生还是反过来写论文—先随便弄出个结论而后再去做能够印证那个结论的研究。

但对“有心人”来讲，这是一场正常的、必须的、不可回避的、甚至最终是有趣的旷日持久的、一个人的战斗。不断收集、整理、修正自己的“B类知识”就好像是为自己编织一张“滤网”，阻止无效A类知识的进入；同时这张“滤网”也应该是双向的，可以把有效的A类知识留下而把无效的排出去。所谓的“有心”其实就是有没有这张“滤网”。某种意义上，人与人各自的“滤网”质量之间的区别，最终很可能就是人们所说的“思考能力”的区别。

听者之所以走神，更重要的原因在于他们并不知道听的时候可以用多余的脑力做些什么—因为不知道正确的是什么，而同时又不自主地做些什么，当然最终的结果就是做错了事情。

在了解“应该做什么”之前，有必要先要了解一下“最不应该做的是什么呢？”

为了真正做到有效倾听，最需要克制的就是“过早质疑”。

尽管我们都知道不应该不顾一切地全盘接受对方所说的一切，而人们总是提倡的“质疑精神”也是非常可贵的，但是，在倾听的过程中不善控制自己，随性发出质疑，是最妨碍有效倾听的行为和心理。

说者不可能一下子把所有的必要信息全都说完，尤其是而当说者必须展示一个复杂的说理过程以及细琐但又重要的细节、事实、证据之时。打断对方的讲述，发出自己的质疑，不仅仅是增加了说者有效表达的难度，更为重要的是增加了自己获得对方所讲之全貌的难度。这并不是偶然：不成熟的人、思维简单的人更倾向于频繁地插话，并且他们总是认为“我已经了解你要说什么了……”

没有人从一开始就成熟就强大，但只要有一两次真的能够忍住自己发出质疑的欲望，就足以得到足够的教训，而后养成耐心等到最后再发出疑问的习惯。事实上，如果真的能把那种欲望克制住，人们往往会惊讶地发现到最后那一刻，更可能的是不仅对讲者的理解发生了变化，并且自己的疑问也发生了本质上的变化——不管是好还是坏。

“过早质疑”同样也会为自己制造幻觉——就是“觉得对方的论证不堪一击”。可事实上总是与此相反。道理很简单，讲者刚刚开始自己的论述，而这时候驳斥他的难度是最低的，于是“过早质疑”的人总是产生自以为是的幻觉，进而陷入自我设置的陷阱而无法摆脱的同时却又自我感觉良好。

“过早质疑”的另外一个副作用是它会让听者不由自主地进入“排斥”状态。尽管我们并不能像“闭”上眼睛一样“合”上耳朵，但我们确实可以像“视而不见”一样做到“听而不闻”。大多数人在未经训练的情况下，听的过程中只有两种状态——接收、排斥。总有一些人比另外一些人

更易“盲从”，那是因为他们听的过程中更多地处于“接收”状态；而总有一些人比另外一些人更加“顽固”，那是因为他们听的过程中更多地处于“排斥”状态。

稍加思考就会发现“排斥”状态更应该被提防才对。因为“接收”状态本身并不一定有害——除非“接受”一切“接收”进来的东西。但是，“排斥”状态则使一个人处于永无进步的境地，因为拒绝“接收”所以无法“接受”——“接收”并不等于“接受”的道理好像并不是每个人都懂。（这又是一个简单而又实用的B类知识）

为了让自己听得更有效率，牢牢记住这个简单而又实用的原则：就算需要质疑也一定要等到对方说完。

在倾听的过程中，我们可以利用多余的脑力处理两个方向的信息，“回顾”与“预期”。所谓的“回顾”，哪怕说复杂了听起来都很简单：“讲者刚刚都说了些什么？”可是……

相对于阅读过程，倾听过程中的记忆难度要高出许多，因为在阅读过程中可以随时返回重读。而倾听的过程中，往往需要打断说者才能够“回顾”。问题在于打断说者几乎总是“不好”的，要么不礼貌，要么不恰当，要么不可能……而遇到“长篇大论”（不含贬义）的时候，记忆的难度将不断累加。

“发现自己遗忘了太多信息以至无法理解”会产生巨大压力，巨大而又无法解决的压力。这样的时刻，无论是谁都会产生“去他妈的”情绪——唯一看起来“无害”的出路。

大多数人对自已的记忆力过分高估。这个幻觉来自于每时每刻都有一些确实可以记得住的东西，而记不住的东西恰恰因为它没有被记住所以“并不存在”——换言之，每时每

刻都有“我记得住”的证据，而“我记不住”的证据基本上聊胜于无。（这就是为什么总是有那么多人真诚地相信自己考试成绩差是因为“那次没发挥好”……）

相信自己的记忆力比自己估计得差（甚至差很多）是一个行之有效的方法。因为只有相信这一点（这一个事实），才能够在听的时候有意识地为了真正记住而反复（认真）回顾。在一些重要场合（比如课堂、会议），也会因此“真诚”地借助辅助工具（笔记或者录音）。很多人从小就对老师“一定要记笔记”的建议置若罔闻，准确地讲，那并非出自对老师的忽视或者鄙视，而是出自对自己的幻觉的信任。

只有记得住要点，才能够理顺要点之间的逻辑关系。但更多的时候，“理顺逻辑关系”本身并不难，因为说者总是尽量会用“因为……”“所以……”“其次……”等语言线索来组织自己的内容。可是，有效倾听、有效理解的关键在于那些隐含的信息。准确地讲，那些隐含的信息不是“听”到的，而是“想”的——动用自己“多余”的脑力想到的。

讲者的语篇内容无时不刻都可以被分为两类：事实和看法。如果是事实，那就要花时间想“他所陈述的事实真实性如何？”如果是看法，那就要花时间去想“他这个看法/意见的根源来自何处？”好像再往下讲下去就应该是“逻辑课”的内容了，可是研究表明绝大多数人之所以最终“逻辑混乱”根本不是因为“逻辑”这东西太难学，而是因为大多数人根本就不愿意去“想”——只因为觉得那太麻烦。

其实只要肯去花费时间精力去想（不过是用这两个“提问”作为起点而已），很多原本不可能“听”到的内容就会“自动”浮现，而最终几乎每个人都会发现自己“逻辑

能力超强”——起码比自己想象得强。人真是奇怪的东西，要么错误地高估自己，要么是错误地低估自己——也许这也恰恰是“估”这个动作必然的结果。

而如果能够记住要点，并肯花费时间精力搜寻那些隐含的信息，那么听者便有能力做下一件更重要的事情：“预期”。所谓的“预期”，其实只不过是猜想“讲者下一步可能会讲什么？”但这个运用“多余”脑力做出动作却有诸多的好处。首先它将自动增强听者的注意力；其次它有助于正确把握和组织讲者的内容；最后，它能使听者“听到”更多原本听不到的信息。

最后，还要学会一个重要的习惯：一旦决定倾听，就要主动帮助讲者进入“倾诉”状态。

在课堂、会议上，打断讲者往往不仅不礼貌而且没必要，甚至会浪费他人的时间，破坏他人的注意力。不过，作为听者，尤其是能被讲者看到的听者，给予讲者“鼓励性”的信号会使讲者更容易进入“倾诉”状态。尽管我个人极端反对欺骗，但是，我发现哪怕遇到不喜欢的讲者和内容（我们往往会因为讨厌内容而讨厌讲者，或者反过来因为讨厌讲者而讨厌内容），适度控制自己的反感对获取信息也会有极大的正面作用——因为既然坐在那里，“听而不闻”是浪费自己的时间。

而面对面交流的时候，听者的反应会极大程度上影响讲者的状态。尽管人们讨厌自己的谈话被打断，但是没有人喜欢对一个没有任何反应的人讲话。本质上来看，倾诉其实只有两种：1) 不顾一切地说出来（比如在教堂里隔着纱窗向神父“忏悔”）2) 讲给喜欢听的人。所以，给予讲者适当的反应，是听者为了有效倾听而必须做的事情。

所以，在自己状态不佳，心不在焉的时候，马上停止谈话对双方都是有利的。一旦决定“倾听”某人的谈话，就要想办法调动自己的所有感官去感受讲者的一切表达方式，包括对方的眼神姿态动作等等；随时随刻尽可能去想象讲者正在经历的情绪状态。一旦听者开始有意识地做这些的时候，首先他就会不由自主地真正进入“倾听”状态，而后更为重要的是，由于听者的专注，所以讲者将不由自主地因此进入更加的“倾诉”状态。

有些读者可能会觉得以上的描述“不知所云”，这是正常的。因为绝大多数人都误以为“听”是一个被动的动作，而“说”是个主动的动作。事实上并非总是如此。善于倾听的人往往会付出很大的努力——尽管他们早已习惯了所以并不觉得也不可能觉得辛苦只觉得非常自然。与此同时，有很多时候，讲者尽管自己在说，但他们的那个动作也许是被动的。有多少次你听到一些人在一口气说了很多话之后慨叹，“我怎么会说这些？”

除了情绪上的反应之外，更多的时候我们需要逻辑上的反应才能做到有效倾听。如果读者足够敏感的话，就能体会“那你的意思是……喽？”和“那你的意思是不是……？”之间的微妙区别——前者多少有些武断很容易被误解，后者却是清楚的确认而已没有任何副作用。为了能够做到清楚的确认，那些善于沟通的人往往在恰当的时候用这样的句式：“那你看我这么理解对不对？……”讲者在这样的的时候，会自然而然地想尽一切办法表述清楚；甚至在这个过程中讲者也会突然发觉自己的疏忽之处而后没有压力地进行自我纠正。

仔细观察一下就知道，生活中有多少原本刚开始是认真的交谈最终变成了激烈的争吵，固然有讲者的问题，但更常

被忽略却又更为重要的是听者没有给出恰当的反应。该确认的时候却武断地作出了定论，该回应的时候却示以沉默，讲者兴高采烈的时候听者却意兴阑珊，讲者正在努力论证的时候听者却过早开始反驳.....

2. 说与不说

也许你早就注意到那个极为常见却又几乎总是被忽略的现象了：明明是同样的话，你说出来就不像那回事儿。

每一句话，其实都是有所归属的。“赶紧睡觉！”通常只有父母对不太听话的小孩子说。“好好干！”一般是长辈或领导说给新人听的。如果你不是同性恋，那么听到同性对你说肉麻的话，在你确定他们确实是开玩笑之前，你一定会多少有点不舒服，甚至毛骨悚然

.....

在更为细微的地方这种归属造成的扭曲感更为严重。比如，你如果不是班里学习最好的那个，那么你大讲特讲学习方法，很多人会不屑于听你说话。再比如，如果你不是公认最冷静最善于思考的那个，那么你把想法说出来很可能就算是对的也会被低估。

一般来说，你可能获得的建议是这样的：得知道什么话能说，什么话不能说。这个建议的意思是，你要根据你的情况选择你能说的话、该说的话，你说出来别人能听的话。

然而，更为有效的建议尽管看起来与上面的建议差不多，却实际上有着天壤之别：通过努力、通过积累成为能说那话的人。这个建议更有效，因为它相比前者更为主动，更为长远。没有人从一开始就拥有一切，生活中的绝大多数

东西都靠努力去争取才能获得。

很小的时候，我父亲教我，一定要想办法时不时做出令人敬佩的事情，这样的话就会有人主动找你做朋友。当时并不懂这其中的道理，都过了三十多岁才知道一直按他所说去做所带来的巨大好处。赢得尊重是最不能急于求成的，绝对不可能靠临时抱佛脚。因为每个人都有足够的观察能力，并且，这些人还会相互沟通，互通有无，于是，群众的眼睛是雪亮的……尊重只能靠积累获得，这是铁律。

有时，你明明知道你说的就是对的，可是还是没有人听的进去。绝大多数人遇到这种情况会多少有些失落，甚至感到愤怒，可事实上，这往往只说明一个问题，他们还没有赢得足够的重视。

没有人会像你自己一样了解你自己，也没有人像你自己一样关注你自己。所以，每个人其实都多多少少高估他人对自己的重视程度，又因为这个结果进而低估他人的评估能力。要知道，重视和尊重往往来得要比自己想象的晚许久许久。绝大多数人因为不懂这道理，于是总是处于“等不及”的状态，反而弄巧成拙，一辈子不可能获得哪怕是一点点的重视，更不用提什么尊重。

对于那些能够听得进去并肯认真思考这个貌似简单的道理的人来说，“话说出来之后有没有人听”，是个极为有效地自我评估标准。有人听，你知道你自己处于什么状态了；你说了，别人却听而不闻，甚至有（对你来说意外的）异常反应，那就说明你积累得还不够。那就接着攒罢。我一直觉得“攒人品”的说法不仅仅是有趣的，事实上还是相当精巧的。

对很多人来说，“知无不言，言无不尽”，在大多数情况

下是最浪费时间精力的做法⁷¹。宋代的苏洵在说这话⁷²的时候，并非到此为止，而是还有下文的：“知无不言，言无不尽，百人誉之不加密，百人毁之不加疏。”当你不被认为是“能说那话的人”之时，一般不大可能是百人誉之，不是百人毁之就不错了。不被理解、不被合理评估对任何人来说，都必然带来巨大的烦恼和痛苦。情绪的波动必然干扰理智，进而影响表现，无论是学习上、工作上，还是生活上。论语里有一句话，“可与言而不与之言，失人；不可与言而与之言，失言。”⁷³“这是说要分辨谈话对象。可事实上，可能要先分辨自己，所以，“可言而不言，失人，不可言而言，失言”。

3. 共生状态

以下的言论非常普遍：

- 每个人都有自己的真理（Everyone makes his or her own truth.）
- 一个人的真理在另外一个人那里就可能是谬误。（One person's truth is another person's error.）
- 真理是相对的。（Truth is relative.）
- 真理总是在不停地变化着。（Truth is constantly changing.）（或者：真理并非一成不变。）
- 任何观念之间都应该是平等的。（All ideas are equal.）

婴儿在出生的时候，并不知道自己是谁，甚至无法把自己

⁷¹ 我个人认为，在分享知识的时候，“知无不言、言无不尽”是正确的；而在日常交流中，这个原则适用性非常差。

⁷² 《衡论·远虑》

⁷³ 《论语·卫灵公》

与自己周遭的世界从意识上分离开来。它会以为自己就是一切，一切都是自己。饿了就哭，哭了就有吃的。于是，它会觉得自己饿的时候全世界都饿，自己痛的时候全世界都痛，自己动的时候全世界都在动。心理学上把这种状态成为“共生”。据说这种状态大约存在五个月左右，之后，婴儿就可以逐渐把自己和这个世界分离开来，比如，可以意识到妈妈与自己并非同一，也开始慢慢知道什么是自己的手，自己的脚……

脱离共生状态的过程是非常痛苦的。摆脱这种共生状态实际上完全是不得已的，如若可能，每个人都有随时返回共生状态的欲望——因为在那共生的状态下，一切都好像由自己掌控。最无能的状态被理解成为最自由的状态——这是多么可怕、可悲、扭曲的错觉？

然而，几乎没有人在意那感觉是否是错觉，只是知道那感觉棒极了。所以，人们在少年时期为了遇到同生共死的“朋友”而甘愿赴汤蹈火，在青春期会为了“爱情”而不惜飞蛾扑火，在成年之后也依然会为了遇到“知己”热泪盈眶激动致死。“粉丝”（Fans）的狂热也是基于“共生状态”。如果你遇到对立的球迷在吵架甚至大打出手，你就很容易清楚地观察到他们的具体状态。他们原本都是理智的人⁷⁴，可在那一瞬间，他们分不清自己和他们的迷恋对象之间的区别——对他们来说，没有区别，他们和他们的迷恋对象是“一体的”，荣辱共存。也因为如此，才可能出现竟然因为一个“外人”，亲人反目的情况。

所以说，如果不经教化，不经训练，或者不经过自我挣扎的话，人有可能一生都无法从思想上摆脱“共生”状态——

⁷⁴ 在这方面他们一直处于共生状态，只不过，在剧烈冲突出现之前，那共生状态对他们的影响处于“潜伏期”而已。

事实上，你可以看到很多人在思想上一生都处于共生状态。

可是，寻求真相离不开讨论。很多的时候，我们必须与人交流、讨论。为了避免在讨论的过程中出现不必要的麻烦，浪费不必要的时间⁷⁵，我们必须深刻理解以下三个原则。

第一个原则：有意义之讨论的前提是双方不仅要“相互竞争”更重要的是还要“相互合作”。

我们有句谚语说，秀才遇到兵，有理讲不清。为什么呢？因为讲道理是需要前提的。双方想要进行有意义的讨论，那么最基本的要求就是双方必须共同遵守理性讨论之基本原则，比如：1) 在没有确凿证据之前不能随意判断；2) 有了确凿的证据，结论就算令人难以接受也必须接受；3) 错了就要承认并进行改正；4) 对了也好，错了也罢也不许向对方进行人身攻击，应该对事不对人；5) 谁有道理的就听谁的；6) 双方都有一定的道理，那就要看谁的理由更站得住脚，谁的结论更实际；7) 双方的提案都不好，那么只好“两害相权取其轻”……可是兵是手里拿着枪的，兵随时都可以拒绝与秀才合作，哪怕秀才再有道理也没用。

日常生活中很少看到有意义之讨论存在。大多数人基于种种原因并不重视“共同遵守理性讨论之基本原则”的重要性，动不动就忽视、放弃、甚至违背这些原则。有多少次你听到人们说1)”本来就是这样的么！”2)”就算道理是那样，我也无法接受！”3)”滚！”4)”放屁！”或者“傻屌！”5)”你自己看着办吧！”6)”行行行，就你最聪明！”7)”我不管了！”……

⁷⁵ 有时，这种麻烦所造成的时间浪费是不可想象的。比如，你可能会因此得罪某个小人，最终，他怀恨在心，在将来的某一时刻做出不利于你的事情，至于后果有多严重，不可估计……

很小的时候我并不知道每个基本原则被忽视被放弃被违背的时候，都是有明显的信号存在的，就好像上面罗列出的那样。后来等我有能力把这些原则想清楚并将其分类之后还有相当长一段时间天真地以为我可以向那些忽视、放弃、违背基本原则的人解释清楚我们的现状，而后再把讨论拉回正轨——当然，许多年的挣扎被证明为徒劳。

如果你作为讨论一方，发现对方已经不再“遵守理性讨论之基本原则”，那么就马上停止讨论吧，因为你已经失去了讨论的对象。就算对方不依不饶，你也应该回避回避再回避，因为任何接下去的过程都已经不再是“讨论”而更可能是为了争而争的“争论”了。这种争论的害处很多，比如浪费时间，比如影响情绪，比如把对方变成敌人，比如失去更多朋友……

如果你作为讨论的一方，突然意识到自己竟然已经不再“遵守理性讨论之基本原则”，那么就马上停止讨论吧，因为你已经不再是“讨论者”，而更可能只不过是个为了争而争的“争辩者”而已了。这并不说明你傻，也不说明你笨，只说明你的提高余地还很大。无论是谁最终拥有的能力都是依赖积累获得的，积累是个过程，不是结果。想明白这件事儿，就很容易做到心平气和了⁷⁶，不至于像挨了打却又无能为力的孩子一样生自己的闷气然后开始仇恨社会。这样的结果确实能说明的是对方确实比你更强大（至少在目前这个特定的方面），但，想明白了就知道这也没什么，因为他的强大也是，并且也只能是依赖积累获得的——没什么不服气的。回去继续修炼就好了。

⁷⁶ 如此看来，很多人所谓的“无法控制情绪”，其实只不过是想不明白而已。另一个说法很形象：“想不开”。

第二个原则：事实、真相、真理、道理（即所谓的“Truth”；下文中全部使用“Truth”这个英文单词指代）是独立存在的，从来不会依附于任何个人或者集体存在。

一旦有人认为自己的手中掌握着Truth，或者自己代表着Truth，甚至自己干脆就是Truth本身，他自己就可能已经陷入想不明白的困境不说，还要让身边的人遭受许多苦难。有人开玩笑说，地球上最虚伪的群体分别是神职人员、政客、律师和教师。这种揶揄事实上基于非常准确的观察——因为这几个群体中最不缺的就是“经常认为自己的手中掌握着Truth，或者自己代表着Truth，甚至自己干脆就是Truth本身”的那些人。

日常生活中我们经常用“自以为是”来形容上面提到的那些人。然而，自以为是的人并不仅仅限于刚刚提到的那几个群体，事实上，他们几乎无所不在。他们每时每刻造成的灾难无可估量，且还是在他们自己并不自知的情况下。圣经里提到这些人只能这样慨叹：“上帝啊，原谅他们吧，他们不知道自己在做什么！”

其实，“自以为是”是每个人成长过程中必须经过的阶段。无一例外，每个人生来都以无知为起点。而成长之路原本就是求知之路。个中的辛苦世世代代都有人慨叹，庄子就哀叹，“吾生有崖，而知无崖；以有崖求无崖，殆哉矣。”牛顿给朋友的信里悲鸣，“要学的东西太多，学会任何一样东西需要的时间又太长，等我学完了，我就该死了……”求知的路不仅太长，也太辛苦，走下去不仅需要心智的努力还需要勇气。所以，绝大多数人中途就停顿了

下来，不再前行，他们安慰自己的方法是告诉自己，自己知道的已经够多的了。很多的时候很多的人只需要再跨一步就可以超越“自以为是”的窘境，可惜，基于种种原因他们一生都没意识到自己原本可以跨出那一步。

难以跨越“自以为是”的众多原因之一可能是因为其中的曲折。你必须为了变得“有知”而去挣扎；然而，挣扎的结果是你将面临更多的无知。那绝望就象那个得罪了宙斯和奥林匹斯众神的西西弗斯所面对的那样那样——因为得罪了众神，遭到了诅咒，终生要把那推上去还会落下来的巨石推至山顶。可是关键在于，如果你用你的“有知”平静接受自己的“无知”，就不会像西西弗斯那么倒霉——只要你做到能够平静接受自己的无知，你的水平已经接近苏格拉底了。

历史上所有伟大的教育者本质上都在为一件事情奋斗挣扎：教会下一代跨越“自以为是”。苏格拉底的挣扎招致了恐慌，被认为他在毒害年轻人，于是人们判他死刑赐他毒酒。尼采所说的“超人”大抵上指的也应该是跨越了

“自以为是”那道障碍的人。托马斯索威尔注意到大多数人如果未经教化就很难超越这个障碍，同时也意识到人们如若无法超越这障碍会带来怎样的后果，所以这样慨叹：

“每一代的出生，从效果上看，都相当于野蛮对文明的侵略，我们必须在太迟之前教化他们。”

如果你在任何讨论中发现参与者里面有“自以为是”者存在，你其实只有一个选择，退出讨论——只要他们存在，讨论就不再是讨论，不会产出任何有意义的结果。继续下去只是浪费你自己的时间。而你自己千万不要自以为是到认为自己有能力、有时间、有责任、有义务教会他们想明白的本领，甚至跨越那道难倒大多数人的障碍——1) 绝大多数

情况下，心智成长从来都是是自己的事情，并且只是自己的事情；2) 这是几乎每个社会都想系统地完成却从来没有成功过的事情（因为每个社会中总是存在着另外一股强大的阻挠力量）。最后，你也应该考虑自身安全因素——不要被“吸血鬼”咬到，最好甚至都不要被他们看到。

第三个原则：Truth 不变，也不会因任何人而变；不停变化的只是人们对 Truth 的解释或者理解

当与人争论的时候，最终，对方抛出这样一句话：“每个人都（应当）有自己的看法，不是么？”你要知道你应该闭嘴了，因为此人已经把自己的脑壳闭掉了，或者干脆是毙掉了。

当我们在讨论（甚至争论）之时，原本焦点在于“事实”（facts），而非“看法”（options），因为“看法”无法争论，因为“看法”是对事实的“理解”而已，因为“理解”本身并不一定可靠。尽管在讨论（争论）的过程中，都是从交流双方的“看法”开始，但讨论的最终目的是为了剔除“看法”，萃取“事实”，把理解之中的不可靠因素过滤掉……

现在对方用“我要保留我的看法”来作为最后的挡箭牌，那么，他的意思是，“去你的，别再入侵我的领域了……”而事实上，如果一开始就以“看法”为焦点，那么，就没必要讨论，甚至争论，而是只需要交流——我把我的看法告诉你，你把你的看法告诉我，我们各自弄清楚对方的看法，然后各自考虑哪个更有道理、或者这两种看法为什么可能同时存在……

对于任何事实，每个人都有看法，这话不假，但，“每个人都有看法”，这话就是非常扯淡的了——对很多人来说，那看法究竟是不是他的，他自己根本不知道。大多数人根本不思考，少数肯思考的人之中，大多数又不懂得如何思考。所以，绝大多数人只不过是环境的产物而已。很多的时候，所谓的“主流”观点并非因为它正确才成为主流，只是因为它恰好最适合（或者迎合）那些不善思考，不愿思考的人的感觉而已。

大多数人的大多数看法，基本上都是被灌输的。只不过，对他们来说，那些“想当然”的看法早已与他们共生许多年，“不分你我”了而已。我们每天都在不知不觉地接受很多看法。这些看法，越是隐蔽，越是根深蒂固，最终，它们会成为一个缜密的筛子，渐渐地使我们只接受符合它的看法，进而筛掉不符合它的一切。这个过程越久，我们越分不清楚那些“已接受的看法”究竟是被植入的，还是我们自己的。

当有人以“每个人都（应当）有自己的看法，不是么？”来维护自己的“看法”的时候，他其实早就根深蒂固地相信自己的这种手段是有效的，而事实会证明它确实是有效的：如果对方不是一个能够想明白的人，就会尝试着进一步说服，进而结果就是不欢而散；如果对方是一个能够想明白的人，就会偃旗息鼓，知道接下去的对话是没有任何意义的；可无论是在哪一种情况下，这种“维护手段”都好象是成功的，达到了最终目的的……于是，对“每个人都（应当）有自己的看法，不是么？”这种手段的看法将得到进一步巩固——这就是真理，这就是保护自己已有看法（他们误以为很多想法是自己的，殊不知他们是隶属于那些想法的）的最佳手段——可惜的是，连这个想法本身都是他们的枷锁，而非他们的工具。

小节

这就解释了为什么逻辑书籍、哲学书籍、甚至心理学书籍在解决人们总是倾向于忽略第三个原则的问题上从来都无能为力，所有来自外界的教化与训练也通常只能不了了之。在这件事儿上，几乎只有一个手段——自我挣扎。那股力量若非完全来自自我，就根本无法强大到能够忍受那把自己从外界分离开来的痛苦。

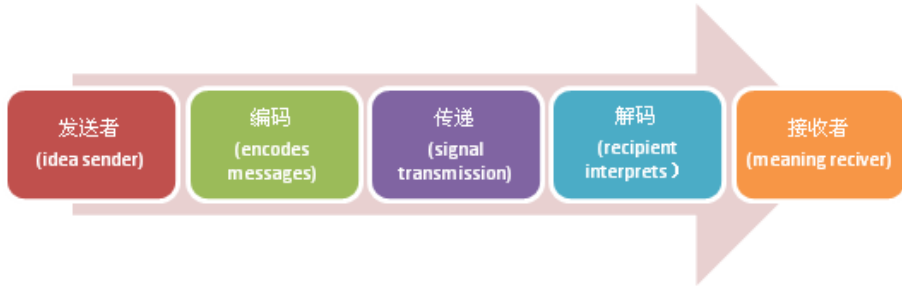
也正因为如此，我们才会说，心智成长是自己的事情，根本就是一个人的奥德赛。这只不过是一个选择。你是要做快乐的猪呢，还是要做痛苦的苏格拉底？你是甘愿享受虚假的欢乐呢，还是用长期的痛苦换取哪怕片刻的真正的幸福？孔子说，朝闻道，夕死可矣。大抵上就是因为选择了沧桑的正道体会过了磨难才肯为那“道”付出那样的代价吧？

可是，从另外一个角度来看，真正跨出那一步真的很简单。如果你有一天终于跨出了那一步，就会理解为什么大多数在那一步之外的人从来都没觉得跨出那一步有什么痛苦；并且你也会很快体会到那一步之外的欢乐是怎样的欢乐。没人能帮你，你只能靠你自己。并且，牢牢记住，正如没人能帮你一样，你估计也帮不上别人。你可以为之努力，就好像我现在做的这样，但，效果如何，不在于你。因为你或许已经能够明白，很多的时候，好的意图不一定带来好的结果……

4. 正确复述

相互沟通很多的时候并不像看起来的那么容易，甚至往往会因为某个参与者的原因而造成“有效沟通根本不可能达

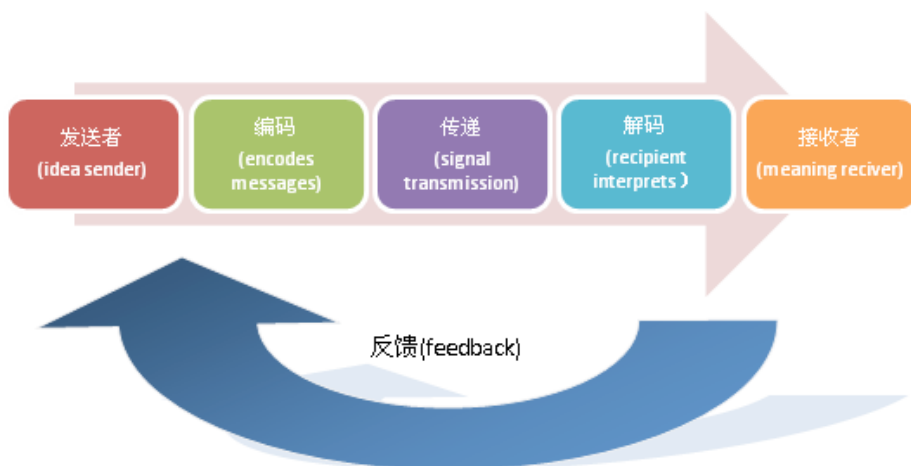
成”。A与B两个人需要沟通的时候，A要把他的想法用他的语言表达出来（encode：编码），而B要把A的语言用B的方式去理解（decode：解码），反之亦然。



可问题在于每个人的“编码/解码”机制更多的时候各不相同。每个人的“编码/解码”都是依靠长期的积累获得并深受环境的影响。比如，在一些地域里，人们普遍认为“慷慨大方”肯定是褒义词，“精于算计”肯定是贬义词；而在另外一些地方，人们普遍认为“精于算计”才是真本领，“慷慨大方”往往可能是智商不够的表现。假象分别来自两个地域的两个人在相互沟通的过程中，如若双方并未意识到这样的差异，就算二者沟通所使用的语言是同一种语言，沟通结果也通常会因此多少有些扭曲。

况且，发送者生成他的想法(idea)——即，所谓的“想明白”——本身就不见得是一件容易得事情，“编码/传递/解码”这三个过程都不一定能够顺利协调地完成，再加上即便接收者解码正确，也还要把结果(meaning)与他自己的现有知识体系融合——也是不一定顺利完成。于是，正确、顺利、有效的沟通到底有多难就很容易理解了。

让我们先扮演沟通中的“接收者”，并假设其他环节都没问题——除了我们的解码过程之外。作为接收者，无论如何我们都可以这样假定：“我们的解码结果往往不见得正确”。所以，为了保证沟通顺利，往往我们需要添加一个



“验证机制”，或者说“反馈机制”。

当我们听到对方（书面沟通是另外一个层面，这里只限于面对面沟通）说完之后，我们应该自觉地避免自以为是地认为自己肯定理解对了，不妨套用以下这个句式，进行验证、反馈：

“你的意思是……，是吗？”

或者

“你的意思是……，你看我理解的对么？”

如果对方表示没问题，那就说明讨论可以进行下去；如果对方有异议，那么就等1) 对方重新表述或者；2) 我们重新理解—直至在这一点上无所异议。当然，这需要耐心，有的时候甚至是无比的耐心。

日常生活中，我们常常可以看到讨论进行过程中，“接收

者”所使用的句型与刚刚我们所使用的略微不同，他们说的是：

“那你的意思是……喽！？”

而后不等对方有所反应，就已经开始（群）起而攻之。这样的讨论者，也许出于无心——因为不曾仔细研究过沟通的过程，不知道还应该有一个“验证机制”存在才可以保证有效的沟通；或者就是居心叵测，利用对方表述的漏洞——更有甚者，干脆就是用“莫须有”的手段。这种逻辑错误叫做“稻草人谬误”⁷⁷。

日常生活中，如果你遇到这样的“讨论者”⁷⁸，十有八九还是干脆避开的好。因为，就算他只不过是无心而已都很难办。你没义务，更重要的是估计你也没能力去改变他。进而，如若此人干脆就是居心叵测，有什么时间继续与他纠缠下去呢？

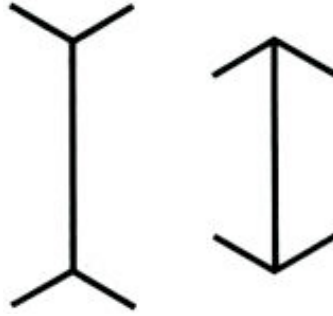
5. 勤于反思

当我们在讨论问题的时候，常常被对方的“固执己见”挫败。可问题在于，在对方眼里，我们也可能是“固执己见”的——也许只不过是程度大小而已。事实上，我们每个人都有来自各个方向的局限，比如认知上的、经验的上的。

下面的两根竖线哪一根更长呢？

⁷⁷ Straw man fallacy, http://en.wikipedia.org/wiki/Straw_man

⁷⁸ 英文中有个描述这种人的表达法，特别生动：“impossible person”。



答案是：它们的长度相等。有兴趣的话，可以到 brainbasher.com 上看看，有一百多个类似的可以证明我们的视觉不可靠的图片。当然，除了视觉之外，我们的听觉、触觉、味觉、嗅觉等等各种知觉都并不可靠。

有一次，我和一个朋友到一个商场里的餐厅吃饭，酒足饭饱之后，闲逛出来，站在路边打车。那条街上车不多，等了好一会儿，马路对面右手边过来一辆车，我们招手示意司机掉头过来。那出租车司机看到后果然掉头过来。随着那出租车U形行驶的路线，我看到我左手边后面站着母子两人（显然他们刚刚从商场里出来，刚刚路边只有我们两个人）也在向那辆出租车招手——而那出租车转过弯来之后，停在了我们前面。我的朋友根本没看到后面的那些人直接打开车门坐了进去，随后我也上了车。在我的朋友坐上车的时候，我听到那小孩说，“咦？他们怎么抢我们的车？”等我跨上车那一瞬间，听到那母亲对孩子说“他们有病！”我一下子笑出声来，朋友问我怎么了，我给他讲了一遍，他很奇怪，“别人骂你，你怎么会笑成这样？”我说，他们骂我我就要生气么？

你或许也有类似的经历。这样的经历告诉我们，每个人都可能会出现“只看到部分事实”⁷⁹的情况。而“把部分事

⁷⁹ 其实盲人摸象的故事天天在发生。

实当作事实”的情况在生活中比比皆是，它们也往往是各种大大小小冲突的根源。

所以，我们需要反思，并且还要常常反思。事实上，以下的一些要点，都是之前的文字中陆续提到过的：

深刻了解经验的局限

摆脱经验主义局限的第一个技巧就是“了解经验主义的局限”。尽管相对的比例很难确定，但是很多的重要知识都具备同样的属性：“了解本身已经基本等同于掌握”。

“经验主义存在局限”就是这样的知识。然而，很多的时候许多人会因为恐惧而放弃这种在知识，转而不顾是否准确地再次依赖“现有的、明知道并不完整的经验”。这就好像尽管从道理上每个人都能明白“在游泳池里如果肢体抽筋了的话，只需要仰在水中不动就肯定不会沉下去”，然而最终却几乎没有谁会那么做——那一瞬间巨大的恐惧会打败绝大多数人。同样的道理，无论有人为他们讲解过多少遍，听得时候他们无论点了多少次头，当股市大跌的时候，绝大多数人会选择割肉而不是补仓（这第二个例子显然会引起显然的争议——看不出道理在哪儿的读者请自行忽略这个例子）。所以，摆脱经验主义的局限，不仅需要道理本身的了解，最终还需要勇气——事实上，求知的路走到一定程度后就必须依靠勇气，而不再需要更多的智商。

时时刻刻保持警惕

深刻了解了经验之局限之后，所需要做的就是时时刻刻保持警惕。要知道，我们每个人都会无比真爱自己好不容易“归纳”而来的经验，以至我们中的很多人常常变成这样的人：“手里有个锤子，然后看什么都像钉子”。经验需要归纳，更需要经过“演绎”论证；很多的时候，不仅归

纳经验需要很长时间，通过演绎论证归纳出来的经验可能需要更长的时间，在确定之前，最好要知道每次运用经验都可能存在风险。实际上，有很多的时候，“确定”是永远做不到的事情，于是，在运用已有经验的时候怎么小心都不过分。俗话说“小心驶得万年船”说的就是这个，只可惜，大多数人其实并没有理解这句话。

使用记录使自己能够记住更多的经验

保持记录是很好的习惯。我个人过了26岁才真正习得保持记录的方法和习惯。随后的十多年里，我越来越体会到保持记录的重要性。原本以为，如果能够保持良好的记录，自己就不会犯同样的错误一次以上，可是最终发现有些错误因习性甚至人性本身而生，所以，即便保持记录也不可能完全避免，但毫无疑问的是因保持记录肯定回避了很多次。冒险家们航海的时候，不仅详细书写航海日志，并使其公开共享，是他们避免未来之危险的最重要手段。今天，所谓的博客（blog: web-log），在一些人的手里也具备同样的功用⁸⁰。

用观察与阅读汲取他人的经验

观察与阅读是扩充有限的自我经验的最好手段。平时多想想“他们为什么会这么想？”“他们为什么那么做？”“他们为什么那么看？”而不是用“傻逼！”来评价那些与自己的想法、做法、看法不一样的人。其实每个人每时每刻都有观察的机会，但绝大多数人仅因为自己的态度而失去积累、成长的可能。读书很多的时候不见得一定要有目的，大可像不识字的清风那样无故乱翻书——因为

⁸⁰ 即便大多数人只不过是记录一下心情，发布一下自恋的照片而已——我个人认为自恋并不见得是缺点。

很多的时候，有用的知识是偶然获得的。时间久了，就会发现，偶得的知识不仅重要，并且非常多——只不过，很多人因为片面而又肤浅地理解“人生应该有目标”，而失去了偶得的机会。

经常尝试使用类比跨越未知与已知的障碍

类比思考几乎是跨越已知与未知之间的鸿沟的唯一手段。第4章第3节里举过这两个例子：小学老师说“其实地球的构造跟煮熟的鸡蛋差不多”，就是用类比方式让学生从已知（煮熟的鸡蛋）跨越到未知（地球的构造）；而中学老师说，“原子内部的构造其实与太阳系的构造差不多”，学生们瞬间理解也是同样的道理。所以，我经常鼓励学生只要有时间就要看杂书——越杂越好，多多益善。为什么呢？因为读杂书会大大提高一个人的接受新事物的能力（理解能力的一种）。阅历丰富、博览群书的人，肯定拥有更强的理解能力，因为他们在遇到未知的时候，更有可能迅速地在自己已有的知识中找到可以用来类比的信息。

运用时间积累；耐心等待不能跨越时间的经验。

遇到不解的问题，遇到不确定的想法，最好马上记录下来。不一定非要急着获得答案——因为很多的时候，马上获得解答是不可能的。就像上面曾经提到过的那样，“很多的时候，不仅归纳经验需要很长时间，通过演绎论证归纳出来的经验可能需要更长的时间。”所以，一定要保持足够的耐心。要知道有些阶段无法跨越。生动一点的类比是，“十月怀胎”就是需要十个月，这事儿谁也改不了：无论谁多么聪明——再怎么聪明也需要十个月才能把孩子生下来；无论谁多有劲——使劲就可以出来的肯定不是孩子。很多人不懂等待的必须，而最终的结局是，等也等了——不等

也得等，时间才不理你究竟是谁一等来的结果却是另外一个，反正不是可以通过耐心等待应该获得的那个。

第7章 应用

1. 兴趣

经常有学生向我表示她对目前的专业没兴趣，她真正感兴趣的是某某专业。——正如我们经常看到的那样，这些人不快乐。因为他们（觉得）自己正在做自己不喜欢做的事情。

然而，真的是他们以为的那样么？不客气地说，99%的情况下并非如此。首先，这些人并不是对正在做的事情没有兴趣，而是没能力把目前正在做的事情做好。最终没有人喜欢自己做不好的事情。每个人都会不自觉地尽量回避自己的短处：唱歌跑调的人通常不太喜欢与朋友一块儿去KTV；牌技差的人被朋友叫去补缺的时候往往非常不情愿；不善于与人交往的人通常开会的时候会坐在会场角落……当然，有些人是不自知的：唱歌跑调的却居然是麦霸；牌技很差的却总是组织牌局又无牌品；不擅交往的非常招人厌烦却又爱出风头。但是不管怎样，一定要问清楚自己这个问题：我不喜欢做这件事情有没有可能仅仅是因为这件事儿我并没有做好？要是因为自己没有做好而不喜欢，就要分辨另外一件事儿了：

做好这件事情究竟对自己有没有意义？如果有，那就要努力做，直到做好为止——没有其他选择。

反过来，自己做得挺好，但就是不喜欢，纯粹因为那事儿对自己确实没有什么吸引力——事实上这种情况少之又少——

那就直接换一件事情做就完了。谁有能力逼你去做一件你确实不喜欢做的事情呢？如果真的被逼去做了，去做自己能做好的事情，就会有兴趣了。

现在说另外一个方面。人们总说他们真正感兴趣的是别的事情。可事实上，那应该仅仅是因为他们还没开始做那件事情，所以还没有在那件事情上遭受挫折而已。因为还没有遇到过挫折，还没有证明那件事情他们做不好，所以，那件事儿对他们来讲确实具备很大的吸引力。事实上，当很多人真的放弃原来做的事情，然后去做新的、所谓真正感兴趣的事情的时候，他们最终会发现，这件事想要做好同样困难重重，挫折不断。没有多久，这些人又会因为做不好这件事而失去兴趣，然后开始幻想做另外的事情，并且将其行为“合理化”而后如此声明：“我（才知道）自己真正感兴趣的并不是这个……”（心理学上有个专门的概念，把这种做法称为“Rationalization”。）

所以，我觉得兴趣并不是很重要，至少没有被想象得那么重要。只要一件事儿你能做好，并且做到比谁都好，或者至少比大多数人好，你就不会对那件事情没兴趣。有时候看某些父母教育孩子的方式，说是为了培养孩子兴趣的时候，我就赶紧闭上眼睛——不愿意看到孩子就这样被害；但是，闭上眼睛却看得更清楚，因为太容易想象得出那需要很多年才能最终显现的、又因为早已过去多年而遗忘了原因之最终结果。培养孩子兴趣，不是买来一架钢琴，或者买本书给孩子就可以了。事实上，要根据孩子的情况，选出孩子最可能做得比别人好的事情（这可能就已经是极其耗时费力的了）；然后还要伤透脑筋想出怎样才能让孩子学会并做得好、做得比一般人好、做得比谁都好——然后兴趣就自然出现了。

说来说去，顺序出了问题：往往并不是有兴趣才能做好，而是做好了才有兴趣。

人们总是搞错顺序，并对错误毫不知晓。尽管并不是绝对，但确实大多数事情都需要熟能生巧。做得多了，自然就擅长了；擅长了，就自然做得比别人好；做得比别人好，兴趣就大起来了，而后就更喜欢做、更擅长，更……良性循环。但，同样，做得多就需要大量的时间投入。没兴趣，往往只不过是结果而已，却被当作不去做好的理由，最终的惩罚就是大量的时间白白流逝。

2. 方法

老师经常遇到学生问“老师，这个方法真的有用么？”其实，学生的问题不止这一个，他们还有更进一步的问题。当然，只有聪明的人才去关心方法，这没什么不对。然而，学生总是过分关心自己正在用的方法是不是正确的。仅仅正确还不够，还要考虑这方法是不是足够巧妙。更进一步，除了正确与巧妙之外，还要有效率，因为人生苦短，如果成功太慢那么幸福必然减半。

可是，这些貌似出于“理智”的想法还是有局限的。否则的话，有一种现象就根本无法解释了：很多人用非常愚蠢而无效率的方法，却最终确实成功了。这样的例子很多。我父亲是20世纪60年代黑龙江大学俄语系的毕业生。文革期间，在五七干校开始自学英语。在那个时代，收听美国之音（VOA）不叫“收听”，而叫“偷听敌台”——是可以定罪的。文革结束之后，国家落实政策，他获得平反，80年代初开始在东北的一所高校任教，担任英语系系主任，直至退休。很难想象他那个时候有多少参考书，方法也没有什么特别之处——我曾经特意问过他很多细节，我可以确

定的是，他是从我的嘴里才知道这世上还有个什么“艾宾浩斯记忆规律曲线”的。我常常惊讶于我父亲没有金山词霸，没有真人发音的韦氏字典电子版，没有“我爱背单词”的软件，更没有什么超炫的秘籍，怎么就可以学到那个地步！

另外一个相当能说明问题的例子涉及一位我所敬重的教授——钟道隆先生。钟先生以他的《逆向英语学习法》著称。在这里没有任何冒犯的意思，我只是尝试着述说事实。钟先生的方法不仅不新（其中的精髓——“听抄”，或者“听写”，几乎是所有大学的外语系里最常用的基础训练手段），同时也并不特别高效。但是，不仅钟先生自己学得很好——据说他从45岁开始学习英语，一年后成为高级翻译，很多信奉逆向英语学习法的学生同样也获得了很好的学习效果。怎么会呢？

最夸张的例子要涉及另外一个人——大名鼎鼎的、疯狂的李阳。这个让三千多名学生集体下跪，后来又劝女大学生削发拜师明志的人，操着一口无法不让人折服的漂亮发音，用疯狂到让很多人为之震惊的态度，征服了大江南北无数的学生。无论争议到什么地步，有一点是可以确定的，他自己通过“疯狂”获得成功的同时，确实也有很多学生因此真正提高了英语水平。怎么回事儿呢？

还有，我一度打工的地方叫新东方学校。那所学校的创办人俞敏洪的发迹始于他的TOEFL和GRE培训。他讲授的背单词的方法就是目前最为流行的“词根词缀记忆法”。这个方法其实同样也不是什么灵丹妙药，只不过是辅助手段而已。但可以确定的是，俞敏洪本人确实有很大的词汇量，而他的学生也确实用他的方法记住了单词并考出了好成绩，新东方教育科技集团现在已经成长为国内教育领域

的巨无霸，并且已成功地在美国纽约证券交易所上市，其中获益学生的口碑起了决定性的作用——新东方是很少拿钱在媒体上做广告的。可是，那方法并不新鲜啊？

不知道别人怎么样，我知道我父亲就不太欣赏“词根词缀记忆法”。有一次我跟他大谈特谈“词根词缀”之后，他的反应是：“你是用偏旁部首背下所有汉字的么？你忘了在学会常用的三千汉字之后再遇到不认识的字还是只好去查字典么？那时如果非要用偏旁部首猜测的话，难道不是一猜一个错么？——以至中文中有专门的词告诫人们切莫‘望文生义’，难道你忘了么！”我不知道李阳或俞敏洪是不是当年自己学习的时候也用了钟先生的逆向英语学习法里面的精髓（“听抄”）；就算用了，估计也不是跟钟先生学的；但我确定地知道一件事，钟先生和俞敏洪校长都肯定并不疯狂，却十分成功。

不争的事实是，他们都很成功；更准确一点讲，他们自己都很成功。用的方法却并不相同，甚至可能相左。可是，如果仔细观察，就会发现他们至少有一点是完全相同的——他们都是非常用功的人。是啊，我一直想说的是一方法固然重要，但是比起“用功”来说，方法几乎可以忽略不计。说清楚一件事不容易，说清楚这件事尤其不容易。直到有一天，跟我的健身教练闲聊的时候我突然获得灵感，才有能力把这事儿说清楚。

我的教练臂围是43厘米，几乎和常人的大腿一般粗。有一次他告诉我他练习的诀窍——握哑铃的时候，一定要把手掌边缘贴到靠体侧的那一个哑铃片上。这样的话，哑铃的另外一端将自然地向外翻转一个很小的角度，臂屈伸的时候恰好可以使肌肉获得最大的曲张刺激。然后他得意而灿烂地笑着说，“多简单啊！”而我却突然明白了另外一件

事：他的成功其实并不是来自于这个所谓“简单而神秘的技巧”，因为我认识另外一个健身教练臂围45厘米，我从来没看到那个45厘米臂围的教练用这种方法握哑铃。但他们都成功了。

超出常人的臂围是这样练出来的：二头肌的常用练习动作只有那么三五个。每周专门针对二头肌练习一次；每次三个动作；每个动作至少要做5组；每组要重复做8~12次；重量要计算到恰好再也做不动了为止；持续54周以上——至于如何握哑铃，关系并不大。尤其，对普通人来说，43厘米和45厘米没什么区别，都是“粗得跟大腿似的……”最重要的只不过是：重复，不间断地重复，重复一年以上。

所有学习上的成功，都只靠两件事：策略和坚持，而坚持本身就是最重要的策略。

坚持，其实就是重复；而重复，说到底就是时间的投入，我是说，大量的时间投入。据我母亲讲，我父亲学任何东西的时候都可以做到在并不废寝也不忘食的情况下，把所有时间用来学习。钟道隆先生很坦率地说，“为了学会英语，我下的功夫是很大的。下面举几个具体的例子：坚持每天听写A4的纸20页，不达目的决不休止，晚上开会晚了也要补上。从1980年1月31日到1983年2月为止，3年内写了一柜子的听写记录，用去了圆珠笔芯一把，听坏电子管收音机9部，半导体收录机3部，单放机4部，翻坏词典2本。”俞敏洪也是个做他想做的事的时候超常用功的人。他怎么学英语的我并不知道，但是我知道他为了把新东方做大，要提前一年安排下一年的时间表；他的Outlook日程表打印出来要每天一页纸，并且满满的。即便是李阳，我相信他的漂亮发音并不仅仅来自于天分或者是所谓的“疯狂”，而是，他“疯狂”了许许多多年。

相对于坚持，方法有多重要呢？很多的时候，哪怕说不重要到几乎可以忽略不计的地步，其实也并不是特别过分。更何况，所谓的“好的方法”实际上是因人而异的。适合这个人的方法放到另外一个人身上很可能适得其反。换言之，适合所有人的方法可能根本不存在。所以，有那么多的人在不停地寻找更好的方法，是件非常可笑却又不得不令人扼腕叹息的事情。

与其不停地找更好的方法，还不如马上开始行动，省得虚度更多的时间。

3. 痛苦

尽管情绪有很多种，但最需要控制的大抵上只有一种：痛苦。而通常我们好像并不需要控制自己的快乐（尽管有时得意忘形也不是什么好事儿）。无论是谁，一生中充满了各种各样的痛苦，包括肉体上的、精神上的，甚至是同时来自于两个方向的、并且还可能是莫名其妙的痛苦，挥之不去。从小时候害怕打针的痛苦，到被小朋友们孤立的痛苦；从欲望不能被满足的痛苦，到精神上不被理解或者同情的痛苦；包括但不限于自己躺在病床上承受痛苦的同时还要忍受被护士们的欢声笑语放大的痛苦……

对痛苦的深刻感受会扭曲或者抹杀我们感知其他事物的能力。当一个人身处极大痛苦之中的时候，甚至有可能完全丧失对外界的感受。如果真的是孟姜女哭倒长城，那么我猜那时候你用针去扎她，她可能根本体会不到皮肤上的刺痛，因为她所有的心智正在全部用来把那长城哭倒呢。

即便是在正常情况下，我们对我们的痛苦往往并不十分了解。最常见的误解就是，当我们觉得自己痛苦的时候，总

是不自觉地把自己想象成全世界最痛苦的人。这是非常自然的，因为我们自己的痛苦我们亲身感受，而别人的痛苦我们又很难真正做到感同身受。所以，如果不努力分辨，我们当然会觉得我们自己最痛苦。

我的经验是，了解这种关系的好处在于，如果我们真的明白自己所面临的痛苦并没有所感受到的那么强烈，我们就很容易，或者起码是比较容易忍受那些痛苦。我经常这样提醒自己，我再痛苦，在目前这种状况下，肯定还不是最痛苦的人。

我问自己，你比他还痛苦么？我可以随便举几个例子。

有这么个人，也许你知道他。在1832年，当时他失业了，这显然使他很伤心。他下决心要当政治家，当州议员，但糟糕的是他竞选失败了。在一年里遭受两次打击，这对他来说无疑是痛苦的。他着手自己开办企业，可一年不到，这家企业又倒闭了。在以后的17年间，他不得不为偿还企业倒闭时所欠下的债务而到处奔波，历尽磨难。他再一次参加竞选州议员，这次他成功了。他内心萌发了一丝希望，以为自己的生活有望了：“可能我可以成功了！”第二年，即1835年，他订婚了，但离结婚还差几个月的时候，未婚妻不幸去世。这对他精神的打击实在太大了，他心力交瘁，数月卧床不起。在1836年他还得过神经衰弱症。1838年他觉得身体状况好些，于是决定竞选州议会议长。可他失败了。1843年，他又参加竞选美国国会议员，但这次仍没有成功。直到17年后的1860年，历经更多的磨难和失败之后，这个人当选了美国总统，他的名字是阿伯拉罕·林肯。可是他的噩运并没有结束，1865年，他被暗杀了。

还有更加夸张的。心理学家斯科特·派克曾经详细记录他所遇到的最为严重的、最具戏剧性的案例。

那是一个14岁的男孩。8岁那年的11月，他的母亲突然去世。9岁那年的11月，他从梯子上掉下来，摔断了胳膊。10岁那年的11月，他骑自行车时发生车祸，造成头骨断裂，还伴有严重的脑震荡。11岁那年的11月，他从天窗跌了下来，造成臀部骨折。12岁那年的11月，他从滑板上摔下来，导致手腕骨骨折。13岁那年的11月，他被汽车撞伤，造成骨盆断裂……

当我感觉自己痛苦的时候，总是从笔记本里翻出这两条记录读一遍。到现在为止，我也没像那个男孩儿一样不幸——他太不幸了，甚至有规律地不幸！有一年冬天，我患了重感冒，躺在床上，突然有点心烦。于是，就把笔记翻出来看。尽管知道自己这么想有点不厚道，但我还是不由自主地看了一下墙上刚刚翻到11月的挂历，想，那男孩这时也躺在病床上吧……

痛苦就是这样，一旦我们能运用心智把自己的注意力转移到其他地方去的时候，痛苦就会几乎自动消失，在你重新注意它之前，它不会回来。

另外，我们不必过分害怕痛苦的原因在于，心理学研究告诉我们，我们的大脑有一种自我保护功能——遗忘痛苦。如果了解一下你自己的大脑有没有这项功能，很好办：拿出纸笔来，罗列一下那些昨天曾使你觉得痛苦的事情，前天曾使你觉得痛苦的事情，上周曾使你觉得痛苦的事情，上个月曾使你觉得痛苦的事情，去年曾使你觉得痛苦的事情……你会发现，你能列出来的越来越少。如果你不努力回忆的话，十年前的痛苦你是几乎想不起来的，最好玩的是，就算你想起来，弄不好你都会觉得不好意思——因为你

现在想不明白当初怎么就为那么件小事痛苦到那个地步？

其实，我们的大脑需要遗忘痛苦，如果，你的大脑不具备这个功能，你可以想象一下你的生活将会多么凄惨！正是因为我们的大脑有这样的功能，上了岁数的人往往会产生怀旧情绪，往往会慨叹“世风日下”，可这明显不是事实。因为，过去几千年，每一代老年人都觉得世风日下，可是如果他们的感觉是真实的，那我们现在应该活在地狱中才对——但，我们现在生活的这个世界就算不怎么样，也没那么差啊？狄更斯说得好：这是一个最坏的时代，这是一个最好的时代。

上了岁数的人遥望过去的时候，那些曾经让他们痛苦万分的事情早就忘干净了，或者早已经无所谓了，然而那些能够记得清清楚楚的事情都是美好的——所以，他们当然会怀旧！所以说，怀旧是一种错觉。甚至它更可能只不过是幻觉。有人用过这么一个比喻：如果说记忆本身是葡萄，那么回忆的过程就是发酵。每个人都有努力使自己的历史变得更加清白、更加美好的倾向，所以，往往会不自觉地给自己的记忆进行各种形式的修补、甚至进一步精加工，然后才会觉得心满意足。

据统计，一个人不幸做了截肢手术之后，往往内心会极度痛苦。你可以想象一下那种痛苦：闭上眼睛，想象一下自己的胳膊被切掉……在手术后6个月之内，被截肢者会不停地产生轻生的念头。但是，如果6个月之后这个人还没有成功自杀，那么他轻生的可能性已经不大了一痛苦正被渐渐遗忘，取而代之的是更多的希望。而18个月过后，那些截肢者最终自杀的案例少之又少——就算有，往往已经不是因为截肢的痛苦。

我们的大脑拥有遗忘痛苦的功能，对整个人类顺利繁衍具

有重大的意义。你可以想象一下，生孩子是一个女人一生中可能面临的最大的肉体痛苦——如果她没有那么不幸生活在刘胡兰的时代。然而，就那么惊人的痛苦经历过后不到一两年，她就会再次产生生育下一个子女的愿望。人们往往对自己的大脑的运转机制并无认识：如果你有机会遇到这样一位女性，那可以很好奇地问她，你不记得那有多疼了么？她保准会愣一下（因为她突然意识到那时确实疼得要死，但现在却无所谓了；可是她也没仔细想过为什么），然后在下意识的慌乱中，她会给你一个莫名其妙的答案：你又没生过孩子，你不懂啦！

作为一个可以运用自己心智的人，了解了我们大脑所拥有的这种遗忘痛苦的机制之后，就可以解决另外一个因为反复出现而无法遗忘的痛苦。

最痛苦事儿之一可能就是：“怎么道理全明白，但就是不行呢？”——谁都不愿意犯同样的错误，并且明白那是非常愚蠢的，但怎么就又在同样的地方跌倒了呢？为此痛苦，夜不成寐，一遍一遍地骂自己。可是，一觉醒来，其实只不过是几个小时之后，就再次回到从前的状态，并无任何变化。甚至下次在深夜里暗骂许多遍之后才想起来没多久之前也这样骂过自己，不禁长叹：“怎么就这么没出息，怎么会好了伤疤就忘了疼呢！”

我在教书的时候最为惊讶的体会之一是这个：

为了真正解决学生的问题，我不得不重复其实已经有无数老师早就前仆后继地给他们讲过的道理；最要命的是，我的再次重复居然在被部分学生认为是有必要的同时，再次被更多的学生视而不见，听而不闻。我有时禁不住绝望地想象这些学生将来某一天还是会遇到同样的尴尬：他们会交钱去读另一个什么学习班，

然后由另一个可能与我一样绝望的老师重复一遍我们都重复过的道理，而这些学生却根本没有意识到他们其实只不过是再一次浪费时间——因为他们还是听不进去，或者干脆“没听到”。

你现在知道你为什么总那么没记性了吧？因为在你遇到挫折或者面对那些你曾经的错误决定带来的惩罚的时候，你太痛苦了。而这样的痛苦，必然被你的大脑自动列入遗忘的序列，并在你大脑里彻底消失。要知道，大脑的这种自我保护功能在每个人身上强度不同。有些人就比另外一些人更难遗忘痛苦，甚至有些民族就比另外一些民族更有能力记住痛苦——二战过后，犹太人全球追捕甚至追杀纳粹成员就是一个很好的说明，他们甚至有一套牢记痛苦的办法。

你也看到了，这种自我保护功能是很有意义的，但是，如果我们对这种功能不加以控制的话，我们自己就会遇到尴尬——文章开头提到过的那些尴尬。所以，虽然我们不是犹太人，但我们也要想办法，尤其当你意识到你遗忘痛苦的能力特别强的时候。一个人遗忘痛苦的能力特别强的一个具体表现就是，这个人会很容易地原谅自己。

有两种办法很简单却又非常有效。第一种办法是当你面临尴尬的时候，记得一定要拿出纸笔来，把你所遇到的尴尬记录下来——当然，最好是记录在同一个本子里。这样的记录是非常有意义的。因为它会提醒你，这是你曾经遇到过的尴尬。如果你不用纸笔记下来，那你就肯定会忘的。然后还要养成习惯，定期拿出这个本子回顾一下。这个习惯往往会使你很有成就感的，因为你知道，甚至可以清楚地看到你已经有进步了，因为那个本子里记录过的很多的错误你都不再犯了一——当然，不再犯那些错误的原因是因为你在不停地提醒你自己！

另外一个办法是，在面临尴尬的时候，尽量弱化你的痛苦。控制自己的情绪，不要被你的大脑的直接反应所左右。要知道，你所面临的所有尴尬，最终肯定有一部分原因是你自己造成的。所以，没必要找借口，没必要抱怨别人，没必要觉得这世界就对你一个人不公平，要记得“你并不孤独”——肯定还有别人也在不同的地方、不同的时间遭遇过同样的尴尬和痛苦。但是有多少人能像你现在这样平静地对待痛苦，而又清楚地意识到你不能被你的大脑的直接反应所左右呢？你这样一想，就释然了。只要你没那么痛苦，你的大脑就很难遗忘这个事件——更何况你早就把这个事件和经验记录在案了呢！想象一下吧，这两个简单的方法会在未来帮你减少多少麻烦，给你的未来节省多少时间！

另外，尽管“遗忘痛苦”是我们大脑的自我保护功能，但是，这种“善意”的功能也同样会有副作用。比如说，生活中我们肯定有些时候需要牢记某些信息，甚至牢记大量信息，比如，你作为学生要准备留学美国，就要考TOEFL、SAT、GRE或GMAT之类的考试（英联邦国家可能需要相当于TOEFL的IELTS考试成绩），这就意味着，你要牢记起码一万两千个英文单词——这是很多人一辈子也不可能完成的任务。

很多人并不了解自己大脑的机制，所以，他们不由自主地被自己的感觉所控制。他们把背单词当作一件特别痛苦的事情，以至书店里从来都有一大堆乱七八糟的、年年改头换面的所谓“趣味记忆法”来满足他们想要摆脱痛苦的需求。实际上，他们不知道，正因为把他们把背单词当作痛苦的经历处理，结果每个单词的记忆都包含着痛苦——我们的大脑为了保护自己，最直接的方法就是把这些单词遗忘！

所以，背单词的时候，事实上，在做所有类似的必须记住

大量信息的工作的时候，一定要想办法由衷地把这件事当作快乐的事情来做。我的一个朋友曾跟我分享他的做法。当年他终于搞明白自己要拿到奖学金就得获得GRE高分的时候，被单词量要求吓了一跳。他说，他用了两天时间才想办法说服了自己这应该是件快乐的事情。

一共要搞定20,000个单词，而因此可能获得的奖学金是每年40,000美元左右——并且连续4年没有失业可能（后来的事实是，他直到5年之后才获得了博士学位）。当时的美元兑换人民币的汇率差不多是1:8，所以，大约相当于每年320,000元人民币。而如果一年的税后收入是320,000元人民币的话，那就相当税前赚取了差不多400,000元人民币。那么，每个单词大约值20元人民币——这还只不过算了一年的收入而已。

所以，他终于明白背单词是非常快乐的。他每天都强迫自己背下200个单词。而到了晚上验收成果，每在确定记住了的单词前面画上一个勾的时候，他就想象一下刚刚数过一张20元人民币的钞票。每天睡觉的时候总感觉心满意足，因为今天又赚了4,000块！

我的这位朋友显然是位有能力运用心智的力量控制自己的人。尽管在许多人眼里他的想法简直是天真可笑。但事实上，这恰恰是他最终比别人获得更多成就的最根本原因。他不仅是个有能力自律的人，还是个有能力控制自己情绪的人。他用自己心智的力量给抽象的目标赋予了实际的意义，于是，拥有了比那些无法感知抽象事物的人更多的动力。坚持不懈是什么来着？——策略加上重复。他的策略使得他比别人重复得更轻松、更愉快，所以，最终他属于那些成功的少数。

4. 比较

在很多人眼里，所谓的成功，只不过是比較的产物，归根结底四个子就能概括：“高人一等”，即，市井语言中的“牛屌”。不能做到比谁都牛，那么最好“一人之下万人之上”，退而求其次也起码应该是比大部分人或者很多人更牛。容貌再漂亮一点，能力再强一点，积蓄再多点，粉丝再广一点，权利再大点，地位再高一点，人脉再深厚一点……欲望是无限的，现实却是残酷的。可人们“想要拥有未曾拥有过的物质或者资源”的强烈愿望从未减少过哪怕一点点。

用这样的方法定义“成功”，早就注定了尴尬的结局。财富也好，权力也好，地位也罢，用这些东西去定义成功，只不过是说法不同而已。绝大多数人的追求不过如此。要是比谁都牛就是成功的话，这世界上就不会有成功者了——上帝最牛（如果他、她，或者它，真的存在的话）——而且那还不是人，是神。然而，大多数人从来不觉得他们的定义有什么问题。不然怎么会有人甚至连阳具都肯放弃而去当奴才呢？——这种例子古今中外哪儿都有，随手一抓从指缝里都能漏出无穷多。

事实上，被基督教定义为七宗罪之一的“嫉妒”也是这样产生的。嫉妒源自于对自己与他人之间差异的扭曲理解。大多数人一生无法摆脱由比较而产生的情绪，不管是正面，还是负面的。有人说，幸福是一种比较。更有人戏谑道，对一个男人来讲，幸福就是自己的收入总是比妹夫的收入多20%。有句广告词颇为流行，事实上也同样基于一模一样的心理：没有最好，只有更好。

可是问题在于，比较是相对的，相对是永远没有尽头的。

于是，我们可以轻松想象对于那些把自己的幸福观建立在与他人比较的结果之上的人来说，幸福快乐永生永世难以获得，就算偶尔产生了幸福快乐的感受，也必然昙花一现，因为总是有人会比他们更加年轻貌美或者英俊潇洒，收入更高、权力更大，地位身份更尊贵、财富数量更庞大。

很多的时候，比较是个坑，大坑。再干脆点，比较就是陷阱。

有些人看透了这一切，可是却选择了逃避。这些人会认为“万物皆空”，一切都是幻象而已。于是声称自己可以跳出红尘，远离喧嚣。其实，这也只不过是心智力量太弱的表现而已。

另外一些人也看透了这一切，却没有选择逃避。而是坦然地接受。他们运用自己的心智力量去分辨哪些快乐或者幸福是必须建立在比较的基础之上的，而哪些快乐或者幸福是无需比较同样可以获得的。然后，把时间花在寻找甚至制造那些无需比较就可以获得的快乐与幸福——当然，同样要付出很多代价——然后无怨无悔地生活，尽情地欢乐，平静地痛苦。

一位外科大夫感觉到很快乐很幸福，因为他刚刚从死神手里抢回来一个年轻的生命。一位中学老师感觉到很快乐很幸福，因为他刚刚给一群15岁左右的孩子讲清楚了感性与理性之间的微妙关系。一位生物所的研究员感觉到很快乐很幸福，因为她觉得最近每天从床上爬起来一路小跑冲进实验室然后观察记录她所培养的菌体实在是太美妙太神奇了。一位母亲感觉到很快乐很幸福，因为她现在坐在孩子的床边，孩子睡梦中的脸庞是那么安静美丽透放着光彩，那么惹人爱怜……

生活无法彻底回避比较，但是，事实上无需比较就可以获得的欢乐和幸福也确实太多太多，只不过常常被人们忽略。于是，大量的时间被用来去追求必须通过比较才可以获得的欢乐和幸福，最终获得的只有更多的痛苦。可是时间却不会仅仅因为结果无法承受而倒流，时间的属性决定了我们每个人都不可能真正拥有从头再来的机会。如果仅仅因为这样的结果就开始寄希望于来生来世，就更加可悲了。当然，还有更可悲的：寄希望于下一代，而不顾自己的经验完全是“错误的经验”，只是单纯而又愚蠢地认为自己的经验毕竟是“多年的经验”……

其实，比成功更重要的是成长。如果说，“成功”是与他人比较的话，那么“成长”则是与自己比较：今天的我和昨天的我、明天的我和今天的我之间的比较。后一种比较显然比前一种对个体来说意义更大，也能够带来更加踏实的幸福感。

常常问自己一些简单的问题很有帮助：我做完这件事之后所获得的欢乐和幸福是不是一定要建立在比较的基础上才可以获得？然后标记出并优先实施那些无需比较就可以获得欢乐和幸福的行动方案。时间会一如既往地分分秒秒、岁岁年年地流逝，但，你会惊讶于你生活的变化。每一秒，每一分钟，每一天，每一年，时间的质量由于对幸福的追求和感知的差异竟然会如此不同。

5. 运气

运气究竟是什么，是一个特别值得认真考虑的问题。如果你不能把这个问题彻底想清楚，你可能就会因为错误的认知而不停地浪费时间——而因此竟然浪费一辈子的例子随处可见，不管古今还是中外。

首先，运气是确实存在的。有人可以安全飞行二三十年然后光荣退役，可是也竟然有人第一次坐飞机就因事故丧生。当年泰坦尼克号离港的时候，有的人在临行时突然因为什么事情改变了行期而躲过一次大劫，可是竟然有另外几个人是偷着混上船的最终难逃一死。有的人买了一辈子的六合彩终于中奖了可是却发现那张彩票竟然丢了，可是怎么就会有人一辈子第一次买彩票就中了头奖——那可是1/18,000,000的概率！

并且，运气有好坏之分。如果，六合彩中头奖的概率是1/18,000,000，而你却竟然中了，那你会“觉得”你自己非常幸运；反过来，如果你竟然买下了全部18,000,000六合彩彩票，竟然恰好不小心弄丢了中了头奖的那张，那你就会“觉得”自己非常不幸。

可是问题在于，为什么同样是1/18,000,000的概率，却让你有天壤之别的感觉呢？概率是一样的，不一样的是你的欲望。你觉得“幸运”的时候，是因为你的欲望得到满足；你觉得“不幸”的时候，是因为你的欲望落空。

所以说，从理性角度出发，所谓我们能体会的运气，只不过是因小概率事件发生而产生的感受而已。尽管概率有些时候是可以计算出来的，但肯定不是你能控制的。欲望尽管并不总是可以被满足，却是你自己能控制，甚至可能完全控制的。浪费时间、虚度年华的人，有个共同的特征——他们拼命想控制自己完全不能控制的，却在真正能掌控的地方彻底失控。

一定要想清楚并记住这件事儿：相信运气其实是缺乏自制力的表现。

我一直觉得自己在大学期间不小心认真学习了概率和统计

是使一生受益无穷的偶然。那期间的阅读和思考，使我确定并且坦然接受一个现实：概率是独立于任何人存在的，因此绝对不会仅因为我的期望就发生任何变化。李宗盛在《凡人歌》里说：“问你何时曾看见这世界为了人们改变？”听得我心惊胆颤。所以，本质上来看，运气不过是与完全无关的一种现实存在。换句话说讲，尽管运气确实存在，但我不能相信运气，或者完整地说，我不能相信运气与我有关。

这样的认知只能使你变得越来越理性。当你看到足球场上裁判投硬币决定谁先发球的时候，你知道这是公平的；而瞥见双方队员中的一些竟然闭目祈祷的时候，你知道其实他们的行为是可笑的、无效的，并且压根儿就无关紧要。你一定会永远清楚地记得那个时刻，那一瞬间你第一次意识到原来你可以通过接受现实、控制自己进而仅仅因此就可以比大多数人更为强大。你开始理解为什么那么多人迷信血型、星座，查黄历决定自己的运程，偷偷献祭求吉兆，或者背地里诅咒自己讨厌或者憎恨的人不得好死。无一例外，其实只不过是人们在面对自己完全无法控制的现实时所表现出的软弱无奈的另外一种方式。

人们不喜欢甚至害怕自己控制不了的事情。并且，越是脆弱的人越希望获得控制权；同时，越是意识到自己没有控制权的时候就越害怕。电影里最好玩的相关场景是一个胆小如鼠的人哆哆嗦嗦地拿着枪却对同伴大声喊道“谁说的？我能搞定！”所以，爱默森（Ralph Waldo Emerson）说：“弱者相信运气，强者只究因果。”一个有趣的现象是真正的赌王都不相信运气。他们不是因为“运气好”而常胜不败，他们之所以赢多输少，只是因为他们花更多的时间、精力去研究并且计算概率，他们只想办法赢，从来不赌。而反过来，那些相信运气又好赌的，却注定不得善

终。

好运气发生在你身上，你当然应该非常开心；坏运气降临在你身上，你应该平静接受——无论怎样你都要继续生活，当然就还要继续面对你不能控制的事物。其实，这是苏轼早就总结过的生活态度：“骤然临之而不惊，无故加之而不怒。”

用这样的认知去观察身边的人群，你就很可能会很快与我达成共识。那些相信“好运气”存在的人，其实往往是为了逃避尴尬的现状，才寄希望于所谓“奇迹”的出现，奢望可以轻而易举地咸鱼翻身——他们忘了，咸鱼翻身了之后还是咸鱼。而那些相信“坏运气”存在的人，往往是为了逃避过往的责任。如果一个人对现存的尴尬不愿意承担责任，当然最方便的一个做法就是去抱怨坏运气。相信我，如果你肯坦然面对真实的自我，你最终就会发现你今天面临的所有尴尬或多或少都有自己的责任。相信运气存在的理由非常多，法国作家兼制片人让·考克多（Jean Cocteau）就戏谑道：“我们必须相信运气。要不然怎么去解释我们不喜欢的人竟然成功呢？”

另外，还有特别好玩的心理学现象。如果，你相信好运气，你的生活并不会因此就会变得更好或者更差。但是，反过来，如果你就觉得自己是个倒霉蛋，那你的生活定会因此变得更糟。所以，尽管不应该盲目乐观，但一定不能悲观地生活。神奇的是，努力往往真的会改变一个人的运气。大约两千五百年前，塞涅卡（罗马哲学家、悲剧作家、政治家）就把这件事儿说得非常清楚“所谓的幸运就是当你准备好了的时候机会来了看。”

天下所有的骗子下手的时候，第一步就是想尽一切办法让受骗者相信“机不可失，时不再来”；而受骗者一旦相信

这是一个“不可多得、不容错过”的机会，就会在这种想法带来的压力之下做出非理性的选择。所以，千万不要相信“机不可失，时不再来”。当你没有准备好的时候，对你来讲，不存在任何机会。机会时时刻刻都会出现在你身边，关键在于，你有没有足够努力，可以做到像诸葛亮那样，“万事俱备，只欠东风”。而当你准备好的时候，随处都有机会，而且所有的机会都是切实的，并且是可以把握的。

我们也恰恰因此而崇尚努力。尽管奈特的观点确实是正确的：“努力”相对于另外两个因素——出身和运气——是最无足轻重的。但是，我们可以看到很多现实的例子，有相当数量的人，不管是古今还是中外，都确实通过“努力”最终改变了他们的“运气”，进而改变了他们孩子的“出身”问题。

6. 人脉

有一次在北大举办讲座，一位学生问我，“老师，你说学习重要，还是经营人脉重要？”看着他一脸大杂烩的表情，我先拿出本子记下了这个问题，然后告诉他说，这是个比较大的话题，我会仔细写篇文章放在网上的，然后给了他我的博客地址。而后又补了一句：“相信我，所谓的人脉就算重要，也根本没他们说的那么重要。”

到书店里看看吧，在某个专柜或者专区里，有多少的书名中有着“人脉”两字？太多了。《人脉——个人成功的第一生产力》、《赢在人脉》、《学识+人脉=成功》、《打造黄金人脉》、《如何认识上万人——拓展人脉的55个步骤》、《90秒建立职场人脉》……书名中有“人际关系”的就更多了，目前在“当当网”上搜索“人脉”可以找到521本

书，搜索“人际关系”可以找到4949本书，而搜索“成功”可以找到53879个结果……

随处可见的胡说八道大抵上没有什么区别，反正都是胡说。以下从某本书里摘录的文字是还不算最过分的胡说八道：

中国，最奇妙的现实问题是讲“面子”，这种典型的例子不但在政治界经常可以看到，在商业界更是多见。比如说，你想把商品推销给客户时，另外一家公司也在作同样的竞争，估计胜负情势是四比六，对我方不利，在这种情况下，如果你有一位支持者，而其“面子”能够通达客户的高层，那么只需凭此人的一句话就可转败为胜了。我们再举个例子，假如你想向公司提出一个方案，而意见是不是能够被采纳，就要看公司里有多少人愿意帮你的忙，愿意支持你，即可大致估算出结果。这就是人类社会的现实面。如此看来，“由支持者的多寡可以判定是否为能干的生意人”的说法并不为过。事实上，被称为办事高手或是能干的人都具备一个共同的条件，就是在公司内外有许多人事“通道”，也就是说他的人脉很广，“面子”很大。

一小段文字里面，可以做到谬误连连其实也不是很容易。

……如果你有一位支持者，而其“面子”能够通达客户的高层，那么只需凭此人的一句话就可转败为胜了。

除了“腐败”之外，在正常的世界里，这种情况可能发生么？

……假如你想向公司提出一个方案，而意见是不是能够被采纳，就要看公司里有多少人愿意帮你的忙，愿意支持你，即可大致估算出结果。

意见是否可以被采纳，在正常的世界里，是不是应该看那个意见是否有足够的道理？如果那个意见考虑得非常周全，有着明显的好处，会有那么多人反对么？

用“面子”就可以获得一切，想得美啊！

让我们从头细说。先动脑思考一下，你愿意与什么样的人成为朋友？从幼儿园开始，每个人就都已经有一些选择朋友的原则——尽管并不自知。事实上，资源分布的不均匀，必然造成人与人之间的某种依附关系。观察一下，就可以看到事实：幼儿园里玩具多的孩子更容易被其他孩子当作朋友。那么，玩具最多的孩子朋友最多么？答案并非肯定。

如果你像我一样有机会、也恰好愿意多花一点心思与那个玩具最多的孩子交谈的话，你也很快就会发现，在他的心目中，与所有成年人一样，朋友被划分为“真正的朋友”和“一般的朋友”。下面我们姑且把那个玩具最多的孩子叫做“小强”。

当时我很好奇，耐心等待小强告诉我谁是他“真正的朋友”。最终，他告诉我，真正的朋友只有两个。其中一个男孩，另外一个女孩。那我就问他：“为什么你认为那男孩是你真正的朋友？”小强一秒钟都没犹豫，告诉我说：“他从来都不抢我的玩具，他跟我换。”我又问他：“那，为什么你认为那女孩是你真正的朋友？”

这次小强犹豫了好一阵子，在确定我会给他保密之后，磕磕巴巴地说：“她好看。我把新玩具全都先给她……”我笑。过一会儿又问他：“她觉得你好看么？”小强愣了一下，满眼的无辜：“不知道……”我又问：“那她现在手里的玩具是谁的？”小强突然显得很紧张：“不是我的。”我决定不去问那小女孩什么问题了。

基于种种原因，生活中总是只有少数人是大多数人想要结交的朋友。但是同样基于种种原因，大多数人并不知道那些少数的人是如何理解他们大多数人的行为的。刚才小强说他那个“真正的朋友”从来都不“抢”他的玩具，而是“换”。注意这两个词。

在这里我们不讨论所谓的“心计”。确实有些人有很深的城府，至少比另外一些人更深，他们可以用常人想不出的，就算想得出来也做不到的手段达到自己的目的。在这里，我们只讨论最普遍的情况。

所有的人都喜欢并重视甚至偏爱一种交换，“公平交换”。小强也许并没有意识到，他所拥有的玩具数量，使得他从概率角度出发很难遇到“公平交换”，因为绝大多数孩子没有多少玩具，甚至干脆没有玩具，所以，那些孩子实际上没有机会，也没有能力与他进行“公平交换”。对他来讲，不公平的交换，等同于“抢”，没有人喜欢“被抢”。而与他“换”的那个男孩，让小强感受到公平。小强也有自己想要的但是却不拥有的，所以，他也去“换”而不会去“抢”，因为他自己就不喜欢“被抢”——把最新的玩具都给那女孩先玩……

某种意义上，尽管绝大多数人不愿意承认，他们的所谓“友谊”实际上只不过是“交换关系”。可是，如果自己拥有的资源不够多、不够好，那么就更可能变成“索取方”，做不到“公平交换”，最终成为对方的负担。这个时候，所谓的“友谊”就会慢慢无疾而终。也有持续下去的时候，但更可能是另外一方在耐心等待下一次交换，以便实现“公平”。电影《教父》里，棺材铺的老板亚美利哥·勃纳瑟拉决心找教父考利昂替他出气并为自己的女儿讨回公道的时候，亚美利哥就是“索取方”。许多年后，

教父考利昂终于在一个深夜敲开了亚美利哥的门……

所以，可以想象，资源多的人更喜欢，也更可能，与另外一个资源数量同样多或者资源质量对等的人进行交换。因为，在这种情况下，“公平交易”更容易产生。事实上，生活里随处可见这样的例子。哪怕在校园里，“交换”本质没有体现得那么明显，但是，同样性质的行为并不鲜见。比如，某系公认的才子，与另外一个系里公认的另外一个才子会“机缘巧合”地邂逅而后成为“死党”。俗话说，“英雄所见略同”，可能就是他们一见如故的原因，所以，他们之间的谈话以及任何其他活动往往都会让他们觉得相互非常“投机”。

这样的例子太多太多。

当15岁的沈南鹏和14岁的梁建章第一次相识时，这两个懵懂少年不会意识到17年后他俩会联手创造一个中国互联网产业的奇迹。在1982年第一届全国中学生计算机竞赛上，这两个数学“神童”同时获奖。

不是因为他们两个要好，才各自变得优秀。而是因为他们各自都很优秀，才可能非常要好，而后命运的碰撞产生绚丽的火花。

而反过来，这些被公认为优秀的人，事实上往往并不“低调”，也并不“平易近人”。这并不是他们故意的。他们无意去惹恼身边那些在他们看来“平庸”的人，只不过无形中他们有这样的体会——“与这些人交流，沟通成本太高……”除非有一天，这些人终于意识到自己应该保护自己，因为有些误解根本没机会解释。于是，他们开始“谦虚”，他们学会“低调”，他们显得“平易近人”。

好多年前，我注意到一个现象，当别人求助于我的时候，

我内心往往非常抵触，却又怕别人说我是所谓的“不够意思的人”，于是硬着头皮去做自己不喜欢做的事情。有一次特别受伤的时候，突然一闪念，想明白，原来这种尴尬本质上并不是来自于我没有“乐于助人”的品性，而是来自于我自己的精力并不足够旺盛，没有旺盛到处理自己的事情绰绰有余的同时，还有大把的时间精力用来帮别人做事——事实上，我自己根本已经是正在过河的泥菩萨。后来，我开始怀疑，雷锋的领导是否太白痴，因为他没有给自己的下属分配足够的工作——这是那天晚上于我来讲非常惊喜的一件事情，因为我发现我正在独立思考。

承认自己能力有限，是心理健康的前提。从我重新思考雷锋的领导那天开始，我挣扎着去学习如何做事量力而行。说起来好笑，自己的智商有限到过去竟然没想到“量力而行”是如此高难度的行为模式——a.承认自己能力有限；b.不怕在别人面前露怯；c.敢于不去证明自己是“好人”……

所以说，往往只有优秀的人才拥有有效的人脉。

并且正因为这些人随时随地都可能要回避“不公平交换”的企图，他们才更加注重自身的质量，知道不给他人制造麻烦，独善其身是美德。常言说，“事多故人离”，是非常准确的观察。而那些不优秀的人往往并不知道这样貌似简单的道理，他们甚至没有意识到自己的状况只能使得自己扮演“索取者”的角色；进而把自己的每一次“交换”都变成“不公平交换”，最终更可能使交换落空——因为谁都不喜欢“不公平交换”：每次交换的落空，都进一步造成自己的损失，使得自己拥有的资源不是数量减少，就是质量下降，进一步使自己更可能沦为“索取者”——恶性循环，甚至可能永世不得翻身。

还有些人，过分急于建立所谓的人脉，并全然不顾自己的情况究竟如何。对于这样的人，人们常用一些专门的词来描述他们，“谄媚”、“巴结”、“欺下媚上”，甚至“结党营私”等等。这样的人，往往也不是他们故意非要如此不可。他们只是朦胧地意识到自己一个人的力量过于渺小，所以，才希望借助其他的力量。而一个人越是渺小，越是衬得他的欲望无比强烈。这样的人特征非常明显，其中一个就是，在日常生活中他们经常有意无意地用亲密的方式提及大家仰望的人物，无论他们与“大人物”是否真的存在私交密往。在中文语境里，他们就会只说名字不说姓氏：李开复不叫“李开复”，在他们嘴里是“开复”；李彦宏不叫“李彦宏”，在他们嘴里是“彦宏”，沈南鹏不叫“沈南鹏”，在他们嘴里就是“南鹏”；最近我听到更恐怖、更令人毛骨悚然的是，“小俞”（俞敏洪）、“小邓”（邓峰）、“大想”（李想）……

整体上来看，人脉当然很重要。不过，针对某个个体来说，更重要的是他所拥有的资源。有些资源很难瞬间获得，比如金钱、地位、名誉，尤其在这些资源的获得更多地依赖出身和运气的现实世界里。然而有些资源却可以很容易从零开始，比如一个人的才华与学识。才华也好学识也罢，是可以通过努力必然获得的东西。一个人心智能力一旦正常开启，就会发现自己在这个信息唾手可得的世界上，只要正常地努力，并且有耐心和时间做朋友，很容易成为至少一个领域的专家。努力并不像传说中的那么艰苦，只不过是“每天至少专心学习、工作6小时”；耐心却远比大多数人的想象得巨大，“要与时间相伴短则5年，长则20年”。

许多年后的今天，我又发现另外一个多年前智商平平的我不可能想明白或者预想到的事情（当然我现在也依然智商

平平，只是多了些智慧）：当一个人身边都是优秀的人的时候，没有人求他帮忙——因为身边这些优秀的人几乎无一例外都以耽误别人的时间为耻，同时，这些人恰好是因为遇到问题能够解决才被认为是优秀的。

如果，终于有一天，你已经成为某个领域的专家，你会惊喜于真正意义上的有价值的所谓高效的人脉居然会破门而入。你所遇到的人将来自完全不同的层面，来自各种各样意想不到的不同的方向。而你自己也不再是过去一无是处的你，你不再是“索取者”，你扮演的是“乐于助人”的角色——很少有人讨厌善意的帮助，更何况你是被找来提供帮助的呢。

甚至，你会获得意外的帮助。如果你是一个优秀、有价值的人，那么就会有更多另外优秀、有价值的人为你提供帮助。这个时候，这样的帮助往往是“无私”的。正如没有哪个医生做到救死扶伤之后仅仅因为酬劳太少而恼羞成怒一样，那些品质优秀到一定地步、境界豁达到一定层次的人，往往真的可以做到“施恩不图报”。因为对他们来讲，能够有机会“验证自己的想法”本身就已经比什么都重要，并且可以令他们身心愉悦。然而真正有趣的现象是，被帮助的你也正因为并非寻常之辈，所以一定懂得“滴水之恩，当以涌泉相报”的道理。最终皆大欢喜，只因为“沟通成本几近于零”，同时的效果自然是“交流收益相对无穷放大”。良性循环。

生活的智慧就在于，集中精力改变那些能够改变的，而把那些不能改变的暂时忽略掉。专心打造自己，把自己打成一个优秀的人，一个有用的人，一个独立的人，比什么都重要。打造自己，就等于打造人脉——如果人脉真的像他们说的那么重要。事实上，我总觉得关于人脉导致成功的

传说其实非常虚幻，只不过是明真相的人臆造出来的幻象罢了。

我并不是说，从此就不用关心自己身边的任何人了，或者说从此就无需与任何人打交道了。善于与人交往也是一种需要学习，并且也需要耗费大量时间实践的技能。我只是提醒你，别高估自己，误以为自己有足够的时间可以妥善地处理好与身边所有人的关系。浏览一下你的手机通讯簿里的名字吧，有多少已经很久没有联系过了？这么多年，我只听过两三个人回答我说：“最长时间没联系的，也不超过两个星期。”其中一个还是特别固执而特殊的人，他的手机通讯簿里，总计才有22个名字。

毕淑敏一次曾提到她自己的一件事：

……我学心理学课程一事，纯属偶然。朋友XX摔断了腰椎骨，打了石膏裤，瘫躺床上三月。我在自家墙上的挂历上写了一行字：“每周给XX打个电话。”我当医生出身，知道卧床不起的病人非常寂寞，希望能躺着聊聊天。后来我就按照挂历上的提示，每周都给这个人打电话，有一句没一句地闲聊。尽管我很忙，还是会多磨蹭一点时间，让她开心。后来有一次，她随口说香港中文大学心理学教授林孟平到北师大带学生……我问，我能跟她学习么？朋友说，那可不知道。后来感谢那位朋友说，我能学心理学，多亏你摔断了腰。

事实上，真正的关心最终只有一个表现：为之心甘情愿地花费时间，哪怕“浪费”时间。

这也很容易理解。因为，当你把时间花费到一个人身上的时候，相当于在他身上倾注了你生命的一段——哪管最终的

结果如何，反正，那个人那件事都成了你生命的一部分，不管最后你喜欢还是不喜欢。每个人的时间都是有限的。所以最终，“真正的好朋友”谁都只有几个而已。

这实在是一个大到足以写两本书的话题。以下是我的几个简单的，但实践起来并不是那么容易的建议：

专心做可以提升自己的事情，学习并拥有更多更好的技能，成为一个值得交往的人。

学会独善其身，以不给他人制造麻烦为美德，用你的独立赢得尊重。

7. 自卑

每个人都有一个人“愿望中的自己”，同时还有一个“感觉中的自己”。

“愿望中的自己” = “真实的自己” = “感觉中的自己”

貌似是最佳状态。然而，通常的情况远非如此。其实，很多时候，一个人如果处于这种状态：

“愿望中的自己” \approx “真实的自己” \approx “感觉中的自己”

已经是相对非常幸福快乐的了。更多的人，在某些方面，更可能处于这种状态：

“愿望中的自己” \neq “真实的自己” \neq “感觉中的自己”

于是，生活中就充满了或者这样或者那样的，甚至无比古

怪的扭曲。而这种扭曲，往往会使我们做出莫名其妙的违背理性的决定或者选择，而时间才不管谁的选择或者决定是否理性呢，无论怎样，它都一如既往地流逝。

所有可能的扭曲几乎全部来自那个实际上最不可靠的，但是我们又必须依赖的所谓“感觉”。我们的“感觉”是非常不准确的，并且是特别容易受到影响的，甚至还是最可能被误导的。最明显的例子就是我们所喜欢的神奇的魔术。所有的魔术都是通过并利用我们感觉的缺陷或者盲区才达到神奇效果的。

外表，即相貌与身材，是一个人最容易对自己产生感知扭曲的一方面。其原因也简单，人与人之间的差别最容易分辨的就是外表。可是，感觉上却没那么容易获得真实的信息。因为，在外表审美的过程中，每个人或多或少都会受到“补偿心理”的影响。比如，一个胖男人往往会更可能喜欢所谓的骨感美女，一个瘦女人往往会更容易对体格粗壮的男人产生好感。这种扭曲直接产生的有趣现象之一是，在明星圈子里，那些被普遍认为是相貌出众的人之间所谓“美”与“丑”之间的差异并不比所谓普通人之间的差异小，甚至还可能差异更大。

如果一个人真的帅，而他又觉得自己帅，那么，在他“感觉中的自己”等于或者误差很小地约等于“真实的自己”的时候，人们可能会说他很自信，他自己也会觉得非常自信。然而，如果，他“感觉中的自己”远远超过“真实的自己”的时候，人们会评价他“自负”，而他则可能因为这种感觉上的误差在其他的方面或多或少会付出一些他想不到的代价。

在这个人的相貌超出平均水准的时候，通常情况下，这个人不太容易因此自卑，而他“愿望中的自己”就算可能超

出“真实的自己”，但是，往往并不会差于“感觉中的自己”。

但是，如果这个人的相貌低于平均水准，通常情况下，这个人很可能会因此自卑，而他“愿望中的自己”就更可能远远超出“真实的自己”。而“真实的自己”总是会通过各种方式纠正“感觉中的自己”——尽管他自己可能会有意无意地拒绝这种纠正。于是，“感觉中的自己”是受限制的，“愿望中的自己”是没有最好只有更好的，二者之间的差异就会形成一个非常大的负值——自卑形成了。

要是仅仅这么简单就好了。

首先，作为整个社会的一员，大多数人并没有意识到，有些时候，整个社会向他灌输的观念可能是错误的。道理也特别简单：每个人都是通过自己的感觉感知这个世界的；而刚才就提到过“感觉”本身又非常不准确，并且特别容易受到影响，甚至还最可能是被误导的。显而易见，整个社会的观念只不过是绝大多数人观念的组合，不可能不包含着未矫正过的、粗糙并扭曲的所谓“真实的感觉”。

在几乎所有的社会里，对每一个个体的心理健康最不利的、来自于整个社会的，也许就是对“自卑”的定义了。古今中外，几乎所有的社会里，“自卑”都被定义为是负面的，“自信”才是健康的，而“自负”也是负面的。其实，假想一下，在一个“感觉”自然就是准确的社会里，所有的“自卑”、“自信”、“自负”都是没有必要存在的概念了。然而现实却是我们生活在一个因“感觉”的本性而自然扭曲的世界。

为了自己的心理健康，很多的时候我们确实有必要漠视甚至忽略整个社会灌输给我们的观念——因为很多的时候那不

过是“整个社会的扭曲的感觉”而已。所以，我在课堂上无数次提到自卑不是缺点。该自卑的时候就要自卑，这才是正常的。如果在所有该自卑的时候竟然从不自卑，那你就真正地扭曲了自己。

其次，我在与学生的大量交流中反复发现同一个现象：越是优秀的人越容易自卑。只不过，这些人恰恰因为自己在另外一些方面优秀所以才更不愿意表露出来，而其他人则会因为他们在另外一些方面优秀所以非常自信。

而事实上并非如此。让我们假设某人——姑且称他为A——非常优秀。那么有一点是很容易想象的——A与所有的人一样，不大可能是完美的。更可能的是A在某方面非常优秀，而其他方面并不是非常优秀的，或者是一般而已，甚至低于平均水平。

可是问题在于，优秀的人往往对自己的标准过高，甚至想当然地认为自己在各个方面都应该相当优秀。于是，A所拥有的非常优秀的那方面（姑且假设100分制下可以打99分）相对于他所拥有的一般的那方面（65分）来看，差距太大——差距高达34分。

而另外一个没那么优秀的人——姑且称他为B——在某个于他来说还算优秀的那方面（80分）相对于他所拥有的另外一个一般的那方面（60分）来看，差距仅有20分。于是，从自我满意度来看，更优秀的A要比B承受更大的落差，如果只考虑落差本身的话，那么更优秀的A会感受到更多的痛苦，尽管他无论在哪方面都实际上要比B更优秀。

从这个角度出发，反倒是资质在各方面都处于平均水平的人更不易自卑。通常来看，一个人差也差不到哪里去，因为差到极致的难度绝不亚于好到极致的难度。所以，资质

处于平均水平附近的人，从概率角度出发，几乎不会遇到极大的落差。

于是，完全从自我感受角度出发，芙蓉姐姐是完全没有理由自卑的。从客观角度出发，芙蓉姐姐的自信抑或自负，其实与其他人也完全没有任何关系。可问题在于，竟然引来了愤怒——那到底是谁在自卑呢？被芙蓉姐姐激怒的人们心里可能是这么想的——我都没怎么样呢（我自认要比你强多了），你凭什么跳出来？！

症结就在这里了：自信和自卑的衡量标准是在自己身上呢？还是要以别人为参照物呢？事实上，既不该在自己身上，也不该以别人为参照物。美与丑的分别、强与弱的不同、聪明与愚蠢的差异，并不依附于个人想法而存在，也不会因为任何人单独的看法就发生任何改变。

分析倒是清楚，解决方案呢？答案是，想做到不以物喜不以己悲的健康状态，要学会的第一件事儿就是：停止嘲弄他人。生活中我们很少真的会遇到他人的“弱”会影响我们的“强”的情况。更多的时候嘲弄别人“弱”只不过是为了证明自己的“强”，而真的“强”是不需要证明的，需要证明的“强”其实只不过是清楚地自证的“弱”。通过嘲弄他人而获得的“强”的感觉必然是远离“真实的自己”的，所得到的只不过是别人眼中的“自负”而已，而感觉到的“自信”只不过是扭曲而严重的幻觉。所以，从一个第三方的角度认真观察，我们看到的结局总是：嘲弄他人带来的最终只能是对自己的伤害——往往还是来自各个角度的全方位的伤害。

嘲弄他人的人最终必然被他人、或者他人之外的其他人，所嘲弄。这简直就是一个恶毒的符咒。我自己的经历中有一个与此非常类似的情况。上大学的时候，也不知道为什

么，男生宿舍里流行一种低级的游戏，扒裤衩。动不动就有一群人用莫名其妙的理由对某个男生群起而攻之，令那男生最终下身赤裸，羞愧难当。那个时候（90年代初），我们宿舍算我在内总计12个人，其中只有我一个人从来没有参加过任何一次这种游戏。甚至在他们所有的人，包括那个被扒光的，嬉笑一片的时候，我都笑不出来，也许是因为我实在是看不出这事儿好玩在哪里吧。毕业之后，我突然有一天想到，整个宿舍里，只有我一个人从来没有被扒光过，从来没有谁对我有过那样的企图。除了我之外，所有的人都有被扒光的经历。我们宿舍老三因为他最强壮，四年内从来都没有“失身过”。然而，一晃四年到了最后一天，却晚节不保——10个人集体把他围了起来。十秒钟之后，他说，“我自己来还不行么？”结果听到的回答是“当然不行！”五分钟之后，他被扒得精光，被锁在宿舍门外。这个经历让我终生受益。没有什么比这个更能清楚地告诉我为什么那个古老的训诫是正确的：“己所不欲，勿施于人”。

另外一个比较技术一点的手段是：忘记自己的优点。

这是个多少有点夸张的说法，因为很难做到忘记，尤其要忘记的还是优点。然而，这不仅是有道理的，还是有必要的。克服自卑的正确方式肯定不是“忘记缺点”，起码应该是“克服缺点”。因为有很多所谓的缺点是不可能被克服的。如果说，相貌丑陋，勉强还可以花上一些钱整容的话，五短身材又怎么办呢？在任何竞技活动中，提前准备不足，而心肌又不够强大，肺活量也相对较差，又怎么可以仅仅通过“深呼吸”就可以改善心理素质呢？所以，那些“如何克服缺点”的说辞不仅愚蠢甚至可笑。

其实，准确地说，“尽量漠视自己的优点”就好了。在一

个“自卑”、“自信”、“自负”几乎全部被扭曲定义的社会里，“尽量漠视自己的优点”带来的最直接好处就是你会被赞誉淹没，因为你太“谦虚”了，太“低调”了。其实，你也没做什么，你只不过是做了一件所有成熟的人都善于做的事情——成熟的人总是知道如何让别人舒服。很多的时候，所谓的“谦虚”和“低调”事实上是一种自我保护的优化策略。

然而，“尽量漠视自己的优点”的意义并不仅限于此。如果你可以控制自己的感受，刻意做到“尽量漠视自己的优点”，那你就会发现你自身另外一个重要的变化：你的优点与缺点之间的落差被你人为地却同时又是自然地减少了一貌似矛盾却非常合理的结果。这种落差的减小必然会减缓你那不必要的痛苦。

还有一个相当不错的手段来自我的一位朋友。她的方法是在自己的语言中，把“优点”和“缺点”这两个词替换成“特点”。

讲作文课的时候，我经常告诉学生，“我们所使用的语言限制了我们的思维”。比如，在股票市场上，经常有人因为在思考的时候用词不当而损失大笔的财富。当投资者所持有的股票价格下跌的时候，他们去描述缩水的市值原本应该用的词是“账面损失”，而不是“损失”或者“实际损失”。但是，有些人在思考的时候未经训练，在描述缩水的市值时所使用的词是“损失”或者“实际损失”，于是承受不住心理压力（其实是自己吓唬自己），把手中的股票卖了出去——“账面损失”就真的变成了“实际损失”。反过来，在另外一些情况下，有些人误以为“实际损失”只是“账面损失”而已，错失自己减少损失的机会。所以说，我认为这位朋友的方法，是我见过的最为精巧却又最

直接从根本上解决问题的方法之一。因为不再使用“优点”、“缺点”这种明显含有褒贬含义的词，取而代之的是完全中性的词——“特点”，这样就很容易做到心平气和地对待自己的各种特点，也可以心平气和地对待他人的各种特点。并且，这方法背后有更深的思考。因为很多的时候，所谓的“优点”和“缺点”是相对的。“调皮”的小孩子就算不被老师喜欢也不能不承认他们更有创造性；勇于冒险，在战场上或者商场上可能成为英雄也可能成为烈士；被称为“话痨”的人也许平时挺讨人厌但是当老师就相对更有天分。

最后一个方法是：适当地放纵一下自己。

承认自己是一个有缺点的人是让心智获得解放的重要前提。真实的情况是，没有缺点的就不是人。前面我们说，自卑原本只不过是正常的感受，只不过是定义成负面了而已。同样的道理，如果认真思考，我们会发现即便所谓的“虚荣”是每个人再自然不过的愿望，却同样被定义为负面。其实，只要在不伤害他人、损害他人利益的情况下，对自己身上的缺点大可不必苛求。“自卑”一下又怎么样呢？“自负”一下又怎么样呢？“虚荣”一下又会怎么样呢？如果仅仅不过是因为你“自卑”了一下，“自负”了一下，或者，“虚荣”了一下，你身边的人就受伤了，其实有问题的不是你，是他们——他们太脆弱了。

所有的方法都需要花上一点时间精力才可以正确操作。拿出一张纸、一支笔，罗列一下。左面罗列你的优点，右面罗列你的缺点——花上一天时间也不过分，因为你要分辨“这个真的是我的优点么？”以及“这个真的是我的缺点么？”而后，再尝试着猜想一下别人是如何看待你的优点或者缺点的，甚至你可以旁敲侧击地去了解一下——我相信

你会跟我们每个人一样，屡屡吃惊，甚至会目瞪口呆。这个过程中，你完成的是：了解“真实的自己”和“感觉中的自己”，以及这二者之间的差异，甚至还有“他人眼中的你自己”。而后仔细分析自己的缺点，有没有可能会伤害他人的？如果有，请想办法克服。每个人都一定会有一些“无伤大雅的缺点”——适当地在那些方面放纵一下吧，相信我，这样“适当的放纵”对你克服那些“可能会伤害他人的缺点”有着巨大的帮助。

8. 灵感

读书的过程中，一个格外有趣的现象是，当你意识到你需要，想去找关于某个特定的领域的书的时候，好书会自动出现——或者是朋友送你的，或者是你在书店或者图书馆里随手翻到的，或者是在网上闲逛看到不知道谁写的帖子里提到的，甚至可能是早就存在于你的书架上你却一直没时间看的……

我最近遇到的这种情况格外多。在我整理这本书期间，在朋友的书架上发现了一本他都不知道从哪里搞来却从来没打开看过的、给我许多启发的 Thomas Sowell 的

《Knowledge and Decision》（《学问与决策》）原版；在我自己书架上的早就看过好几遍的《The Tipping Point》（《引爆点》）、《Mean Genes》（《都是基因惹的祸》）以及好几本其他书中，“发现”了许多特别好的例子；在书店闲逛随手拿到的是书中几乎随处都有内容可以验证我过去很多想法的《少有人走的路》；在机场书店里看到的包装和设计都很差但仅凭作者的名气就可以保证读完不会后悔的毕淑敏的新小说《女心理师》，里面有个特别好的类比，以后的内容中会提到……

我讲作文课的时候，总是有学生向我抱怨：“老师，我找不到例子，怎么办？”最初我总是很耐心地告诉学生：

“例子这东西，就跟钱一样，是攒出来的，不是想出来的。”还有的同学问：“老师，我怎么找不到像你上课举的那样精彩的例子呢？”，我就回答：“继续找。凡事儿都只不过是靠积累。”

今天想来，这样的回答未免过分简单化了。然而，好几年的时间过去，直到有一天，我在讲一道 GRE 作文题的时候，才意识到自己的过分简单化。讲那道题的时候，我提到这样一句话：“我们的社会倾向于遗忘那些重要的人物——事实上，所有的社会都可能如此。”于是，我就必须向学生举例说明“哪些重要的人物被遗忘了呢”我问学生：“有没有人可以说出三个，对我们的社会来说非常重要，却被遗忘了的人物呢？”一听说“三个”，课堂里几百人，少数几个刚刚犹豫了一下才举手的同学又慌忙地把手放下了。

举例说明“哪些重要的人物被遗忘了”岂止不容易，甚至差一点就不可能。你想啊，你是整个社会的一分子，整个社会都遗忘了，作为一分子的你又如何知道呢？就算现在直接用 Google 在互联网上搜索，都不知道从哪里开始。随后，我就一口气提到许多比如陈寅恪、张志新、蒋彦永、高耀洁等一连串的名字。每提到一个名字，我就要请所有没听过这个名字，或者听过也不知道那是什么人的同学们举手，结果每次都是绝大部分同学举手。

就有同学当堂发问：“老师，那你是怎么知道的呢？”我告诉他们：“原本我也不知道，甚至我也不可能知道。”但是，我跟他们只有一点是不一样的，这些题目和刚刚那个句子“我们的社会倾向于遗忘那些重要的人物——事实

上，所有的社会都可能如此。”是我很久以前记录到我的笔记本上的，所以，后来又某一天读到关于刚才那些人的文章，尽管当时的阅读基于其他的什么原因或者目的，与写作文无关，但是，一下子就想到那个曾经记在笔记本上的那个句子，于是，那个句子边上就又多了一个“被整个社会遗忘的重要人物”的例子。

我记得小时候读那些博学的人写的书，常常导致自己非常自卑，很纳闷“他们究竟是如何做到连这个都知道的呢？！”比如，有人提到那个说“我自横刀向天笑，去留肝胆两昆仑”的谭嗣同在一百多年前还写过这样的文字：“详考交媾时筋络肌肉如何动法，涎液质点如何情状，绘图列说，毕尽无余，兼范蜡肖人形体，可拆卸谛辨，多开考察淫学之馆，广布阐明淫理之书，使人皆悉其所以然。”

另外一则我现在已经找不到出处。是说以《大亨小传》享誉美国的小说家费兹杰罗（Scott Fitzgerald）因为自己的阳具尺码“太小”而苦恼，海明威得知之后就拉着费兹杰罗到男生厕所去瞧真相，还不够，就干脆带他去参观罗浮宫的艺术品，说：“你那家伙哪会输给任何一尊男体雕塑的下体？”好人做到底，海明威还给费兹杰罗详细地讲解了透视学的基本原理，告诉他，很多男人都觉得自己的那物比不上别人的大，其实只不过是在观察自己的和他人的视角不同而已。费兹杰罗这才开始可以像正常人一样生活。

现在看来，他们不见得一定是什么都知道之后才写出来的。很可能是为了写出来，才去搜索、积累，才发现了那些令我们惊奇的内容。当然，如果我没猜错的话，他们自

己也会经常被自己的发现吓了一跳，要不然怎么会有“文章本天成，妙手偶得之”之类的慨叹呢。

所以，素材积累固然非常重要，然而，如果提前确定一个方向或者目标，那么就甚至可以积累很多原本不可能想象的素材——惊喜连连。再后来，当我写现在这篇文章之前的一个星期左右的某一天下午，闲来无事，就拿出过去的读书笔记翻来翻去，突然发现那里面有这么一则：

我们都可能有过这样的经历。在鸡尾酒会中，所有的人都在以差不多同样大小的声音三五成群地相互谈话。你正在与某个或者某些人交谈，在你们正在谈话的相当长一段时间里，除了与你交谈的人们所说的话以及你自己对那些人说出的话之外，其他的声音事实上都被你忽略，等同于并不存在。但是，如果另外一群人的谈话中突然出现了你的名字，甚至可能在他们事实上离你并不是很近的情况下，你都会瞬间捕捉到那个声音，就好像它突然冲进了你的耳朵一样。而奇怪的是，之前的相当长一段时间里，那些人一直在以同样大小的音量，在与你现在同样的距离之外进行交谈，但是你却完全不知道他们在说些什么，那个声音在此之前的部分全部被过滤掉了。这就是所谓的“鸡尾酒会效应”（Cock-tail Party Effect），这个名字是柯林·奇瑞（Collin Cherry）于1953年第一次注意到之后命名的。当时科学家们正在想办法为机场解决空中交通控制时所面临的各种问题。那个时候，控制员要从控制塔通过大喇叭获取飞行员的声音信息，从众多飞行员嘈杂的声音中分辨出特定飞行员的声音使得空中交通控制非常棘手。

我终于有了更清楚的解释。“对特定信息的注意力”会使我们拥有神奇的能力在哪怕非常嘈杂的“噪音”中一下子挑出我们需要的“我们所关注的信息”。

索性，我在维基百科（Wikipedia）和 Google 上做了更多的功课。原来现在科学家们对所谓的“潜意识”也有了更多简单明了的科学解释。我们大脑中的灰质中储存的各种信息只有很少一部分（很难超过 12%）是有序储存的，这部分被我们称作是“有意识的”。而更多的信息或者信息碎片，是非有序储存的，甚至很难有意识地直接调出，这些往往就是被我们称为“无意识”或者“潜意识”的部分。梦境的存在，就是潜意识存在的最基本的证据。

而随着信息输入越来越多，大脑就需要越来越多的灰质细胞。科学家们已经发现使用两种或者两种以上语言的人，有更多的灰质细胞。而颅腔的大小是有限的，于是，灰质细胞的增加，最终会导致灰质密度越来越高。于是，灰质细胞之间就越有可能由神经元连接起来。于是就有可能产生我们所说的“融会贯通”的现象——那些原本可能貌似毫不相干的信息现在有机会被联系在一起了。所以，所谓知识渊博的人，就是那些存储于脑中的信息量超常地多的人，这些人总是可以“融会贯通”，于是，超常地充满了“智慧”。

这样看来，很多人讨厌死记硬背的想法是肤浅的。亚里士多德曾经说过，所谓智慧就是记忆力，应该是他自己尽管当时无法全面解释，但于他来讲却又是朴素而自然的体验。有些知识领域就是相对更需要所谓的“死记硬背”，比如，历史、地理、外语什么的。其实，“死记硬背”有另外一个令人印象截然相反的同义词——“博闻强识”。

我个人认为以下这种情况是完全有可能的。每天我们都会有意无意接收并在大脑灰质细胞中储存大量的信息，尽管大量信息以潜意识的形态存在，我们甚至无法有意识地调出，但它们就好像是鸡尾酒会中无序而又嘈杂的“噪

音”，有时我们“对特定信息的注意力”会使得我们“神奇地”捕捉到那些与“我们所关注的信息”相关的某些信息——这种情况，很可能就是我们常说的“灵感乍现”。如果是这样的话，凯库勒的关于蛇的梦境就有了合理的解释——关于苯环的结构应该是怎样的问题，他关注得太久，他的潜意识里应该有许多貌似无序而又嘈杂的“噪音”呢！终于有一天，“鸡尾酒会效应”出现了——表现为，他梦见的那条色彩斑斓的、头尾相连的蛇。

所以，不要无谓地相信什么“突然闪现的灵感”的存在。灵感这东西就算存在，也不会是平白无故出现的，肯定是有来历的。只不过是我们经常说的“量变到质变”的那一瞬间突然绽放的铁树之花。

可能出于同样的感受，李敖曾戏谑道“妓女不能靠性欲才接客，作家不应该靠灵感才写作”。尽管李敖后来的为人颇有些令人失望，但是，他的博学却是实实在在的。李敖看书的方法颇为独特但也很容易就看出其机理以及优势。李敖在凤凰卫视2006年1月19日的《李敖有话说》里是这样介绍他的读书方法的：

我李敖看的书很少会忘掉，什么原因呢？方法好。什么方法？心狠手辣。剪刀美工刀全部用到，把书给分尸掉了，就是切开了。这一页我需要，这一段我需要，我把它按类别分开来。那背面有用怎么办呢？把它影印出来，或者一开始就买两本书，把两本书都切开以后整理出来，把要看的部分分类存留。结果一本书看完了，这本书也被分尸掉了。这就是我的看书方法。

那分类怎么分呢？我有很多自己做的夹子，夹子我写上字，把资料全部分类。一本书看完以后，全部进入

我的夹子里面。我可以分出几千个类来，分得很细。好比说按照图书馆的分类，哲学类，宗教类；宗教类再分佛教类、道教类、天主教类。我李敖分得更细了，天主教还可以分，神父算一类。神父还可以细分，神父同性恋就是一类，神父还俗又是一类。修女同性恋是一类，修女还俗这又是一类。

任何书里有关的内容都进入我的资料里来。进入干什么呢？当我要写小说的时候，需要这个资料，打开资料，只是写一下就好了。或者发生了一个什么事件，跟修女同性恋有关系，我要发表对新闻的感想，把新闻拿过来，再把我的资料打开，两个一合并，文章立刻就写出来了。

换句话说，我这本书看完之后，被我大卸八块，五马分尸。可是被我勾住了，这些资料我不凭记忆来记它，我凭细部的很耐心的功夫把它勾紧，放在资料夹子里。我的记忆力只要记这些标题就好了。标题是按照我的习惯来分的，基本上都翻译成英文字，用英文字母排出来，偶尔也有些中文的。

今天我把看家的本领告诉大家，李敖知道的那么多，博闻强记，记忆力那么好。我告诉大家，记忆力是可以训练的。记忆力一开始就是你不要偷懒，不要说躺在那里看书，看完了这本书还是干干净净的，整整齐齐的，这不对。看完了这本书，这本书就大卸八块，书进了资料夹，才算看完这本书。

今天我为大家特别亮一手，把如何看书的招告诉大家。不要以为这本书看完了，干干净净的新的算看过。那个不算看过，因为当时是看过，可是浪费了。你不能够有系统地扣住这些资料，跟资料挂钩。可是

照我这个方法，可以把你看过的书，都把它的精华抓出来，扣在一起。这就是我的这种土法炼钢的治学方法。

有了这样精巧的勤奋，李敖那火花乱溅的“灵感”之丰富多彩从何而来就清清楚楚了。

于是，按照这样的理解，所有的成功本质上都是一样的。先花上相当的时间和精力去锁定一个方向或者目标。确定它是现实的、可行的之后，运用心智的力量在这个方向上再投入更多的时间，再更多一点的时间。把时间当作朋友，一路前行。当时间陪伴你足够久的时候，你的耐心就能从它那里得到回报。不知所以然的人会说，那是“运气”，或者那是走了狗屎运的人才会有有的“天赐灵感”；而我们知道的是，如果那回报真的来了，只有一个名字，叫做“必然”。

9. 鼓励

我个人有一个尽量坚持的原则，就是“永远鼓励身边的人，哪怕多少有些盲目。”鼓励身边的人是一种并不被大多数人认为重要的美德。我这么做跟我自己的经历有关系。总是有些人（数量可能特别多）在生活中经常被视为异类。也不知道是运气好，还是运气差，反正，从小我最常听到老师和同学对我重复的一句话是“怎么就你一个人这样呢？”

于是，某种意义上，我的成长非常孤独。很小的时候我就发现，我要是脑子里蹦出一个什么新鲜主意的时候，最好别说出来。因为一旦说出来，必然惨遭来自各个方向冷水袭击，并且还是反复袭击。我总觉得，我小时候确实是聪

明绝顶的，而现在却智力平庸，最大的可能就是被长期循环往复似乎永不间断的冷水澡冻傻了。

曾经有相当长一段时间，我因为自己跟大多数人不一样而痛苦。当老师带着一脸“恨铁不成钢”的表情，或者同学带着一脸“我早是钢了你还是铁”的表情说“怎么就你一个人不一样呢？”的时候，我就感觉自己一下子短了一截，恨不得马上从所有人的视野中消失。

更令我自卑的是，我也没怎么跟别人太不一样啊。我要是长得很帅，估计我很难自卑；如果我长得很高很壮，估计很难有人敢当着我的面那么说话。更重要的问题是，我从小就对自己的缺点格外敏感，导致对自己的缺点几乎一清二楚，所以，又很难用幻觉支撑自己的自信。

于是，我为此痛苦了很久。终于有一天我发现，大多数人是喜欢泼冷水的。

他们原本跟我一样——他们也“跟大多数人不一样”。（学习概率是件好事儿，因为它让你明白一个必然的结论：大多数人必然跟另外的大多数人不一样。）他们也许也象我一样挣扎着试图与其他人一样。结果，我们当然都无一例外地失败了。但是，我比较老实（或者说智商不够也行），失败了就承认了失败。而相当数量的人，失败了却假装成功了，甚至装到自己都信了的地步。

所以，当有人，比如你，竟然敢跟他们不一样的时候，他们最直接的想法是“这怎么可能？”“你凭什么跟我们不一样？”甚至不惜花费时间精力去搜索“你不可能跟我们不一样”的理由，而后试图证明——不管那些理由是否牵强。尽管他们不见得希望你跟他们一样，但他们确定地不喜欢你跟他们不一样——他们心里想着：“凭什么呀？”

他们一定要给你泼冷水的。泼冷水的愿望之强烈，你无法想象。那种强烈借助了太多的力量：怀疑、嫉妒、恐惧、愤怒。而在表现的过程中却又包装上另外一层表皮：关怀、爱护、友爱、帮助。

于是，我做了个决定，从此鼓励身边所有的人，哪怕他并不是我的朋友。支持我这么做得另外一个理由也来自于我的观察。我发现，敢做惊天动地的事清的人不仅是少数，还是极少数中的极少数。所以，鼓励一个人是没有什么风险的。

一个朋友跟我说，他要开个小店，我说好啊，我帮你做点什么好呢？这位朋友愣了一下，说，“他们都说不行呢……”一个朋友告诉我说，她要学photoshop，我说好啊，能自己动手做出来东西肯定会让自己心情愉快呢。她愣了一下，说，“……别人都嘲笑我呢。”

也许是我运气不好？我从来没遇到一个人问我说，“你说我是不是应该把XXX干掉算了？”，或者“你说我去抢银行行不行？”而关键在于，20多年来，每次我对朋友给出一个正面的回应，用简单的三个字“很好啊！”来表示鼓励的时候，我竟然看到的是几乎一模一样的先是惊讶后是感激的表情。

当你不停地鼓励所有人的时候，最大的受益者其实是你自己，因为最终你会发现你开始进入一种他人无法想象的状态：你成了一个不需要他人鼓励的人。这一点很重要，因为很多人之所以做事裹足不前，浪费时间甚至生命，原因就在于他们是必须有别人鼓励才敢于行动的人——可是，你却是另外一种人，你不需要被鼓励。这是一种境界。

10. 效率

每个人都想提高效率。可是，奇怪的是那么多所谓的专家怎么会常常忽略一个很简单又很明显的事实呢？事实上，就好像没有任何机器可以一直用100%的功率运转一样，没有任何人可以100%有效率。

记住，你不可能百分之百地有效率，至少不可能总是百分之百地有效率。

有些时候，你会非常有效率，但是，这种情况不可能永远维持；如果你强迫自己一定要如此做的话，你就会像那些始终用100%的功率运转的机器一样，由于损耗太大而提前报废。

我常常看到一些学生做长达好几页的任务列表。这是在浪费时间，他们花了太多的时间去计划根本完不成的事情。每个人的能力、效率都是存在一个上限的。让我们看看柳比歇夫这样一生有无数成就的人是怎么说的：

“常常有人说，他们一天工作十四五个小时。这样的人可能是有的。可是我一天干不了那么多。我做学术工作的时间，最高纪录是11小时30分。一般，我能有七八个小时的纯工作时间，我就心满意足了。我最高纪录的1个月是1937年7月，我一个月工作了316小时，每日平均纯工作时间是7小时。当然，每个人每天都要睡觉、吃饭。换句话说，每个人都有一定的时间用在标准活动上。工作经验表明，每人每天约有12至13小时可以用于非标准活动，诸如上班办公、学术工作、社会工作、娱乐等。”

所以，在做时间预算的时候，一定要留有空间。a.你必须清楚肯定会有意外事件发生，所以你要留些时间处理这些

意外事件；b.你必须用适当的方法休息、放松，以便恢复良好的状态去做更多的事情。除了工作、学习之外，一定要保证自己有足够的其他活动。我常常劝大学生一定要在大学毕业之前轰轰烈烈地爱一场，或者至少要偷偷摸摸地恋一次，就是这个道理。

要做一个正常人——这是每个人的权利。作为一个正常人，每天都要做很多工作学习之外的事情，比如喝喝茶，或者喝点咖啡，甚至有些人是必须喝点酒的；读读报，看看闲书，当然更多的人喜欢看看电视或者电影；散散步，爬爬山，还有一些人会很规律地去健身房确保自己的身体状况良好；男人看看姑娘、女人瞄瞄帅哥，毫无疑问，对成年人来讲，保证规律而健康的两性交往对心理健康很有帮助……

如果你把大部分的时间花在工作和学习上，那你是以工作成就为导向的人；如果你把大部分的时间花在享受欢乐上，那你是以生活满足为导向的人。每个人各不相同，有些人在工作学习上可以获得更多的乐趣，有的人在生活琐事中可以获得更多的幸福。

所以，你需要确定自己是什么样的人。很多时候，熊掌和鱼确实不可兼得。再次，你必须选择。而这样的理解会让你非常清楚一个简单的事实：选择意味着放弃。你做某件事情，可能就不能做另外一件事情；哪怕你觉得你两件事情可以一块儿做，实际上，你也已经不可能做第三件事情了。

按照黄金分割定律，如果一天你可以规划的时间有10个小时，并且你确定自己是以工作成就为导向的人，你就这样规划吧：大概用6.18个小时去工作学习，而用剩下的大约3.82个小时去享受欢乐——因为你毕竟是正常人。反过来，

如果你确定自己是以生活满足为导向的人，你就这样规划吧：大概用6.18个小时去享受欢乐，而用剩下的大约3.82个小时去工作学习——因为你毕竟还要想办法养活自己。

每个人专注的能力是不一样的。少数情况下，一个人可以专注到无以复加的地步。看看那些几天几夜打麻将的人，或者看看那些每天除了吸毒什么都不做的人，抑或那些长时间坐在电脑面前打游戏的人就知道了。不过，这些都是负面的例子。通过前面讲的那些道理，你可以知道这些人本质上应该是被自己大脑控制的人，而不是那些控制自己大脑的人。某种意义上，我们不得不说，这样的人心智发育不是很健全，因为他们太容易满足于并仅仅满足于简单的感官刺激，而很少甚至无法感知那些需要通过复杂的劳动才可以获得的那种心灵上的愉悦。

相信我，通过一定的练习，你肯定能做到摆脱你的大脑的控制，进而完全控制它；或者至少能做到部分摆脱你的大脑的控制，进而有一些控制它的能力。你知道你能通过什么确信自己做到了或者至少部分做到了么？方法很简单，看看每天你做的事儿里，有多少是尽管无趣但却是非常重要的，有多少是非常有趣但却是不重要的。如果，你一整天都在做那些非常重要但可能并无乐趣的事情，那就意味着，你已经完全摆脱了大脑的控制，进而成为大脑的真正主人了。

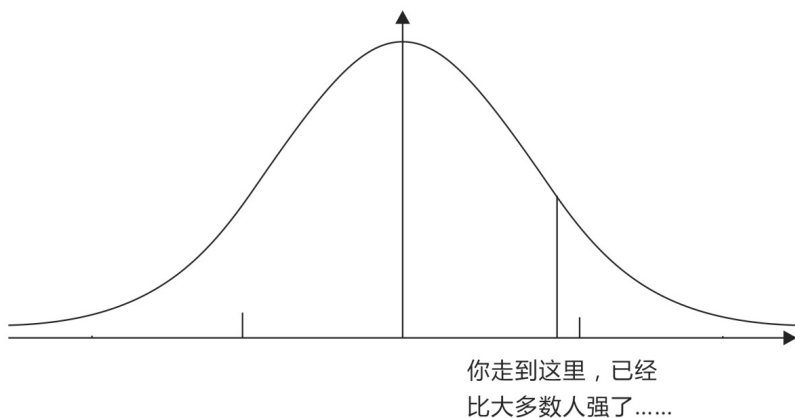
在这一点上——其实这世间的绝大多数事情都是一样的——你不见得一定要做到极致才可以。有一个简单的算法：如果满分是100分，还是可以按照黄金分割定律，61.8分是恰好的。因为61.8分以上的成绩，意味着你必须放弃很多才可以获得。不信你看看那些参加奥运的冠军们就知道了，他们很少不带伤的。当然更多人会因伤或其他原因提前退出，

而你不可能认识——因为你认识的都是那些坚持到底的冠军。我这里说的坚持到底不是指他们的毅力，而是指他们的运气。要知道，那些因受伤不得不提前退役的人也都有着超强的毅力。就算是那些冠军，也很可能根本就是在透支。另外，要知道他们也不可能一辈子保持那种状态。

很多人半途而废，往往是因为自己的目标设得太高了，与此同时，又对达成那么高的目标要付出的代价并无清楚的认识。我常常觉得很多快乐建立在自己的自知之明之上。我知道自己的优点是什么的同时也知道自己的缺点是什么，所以，通常情况下，我不大可能做白日梦。比如我去当英语老师——我知道我会成为一个很好的老师，但我也知道自己的某些局限使得我不会在这个领域成为俞敏洪似的人物。可是，那又怎么样呢？我一样过得很好。平庸的人也有权利快乐。

我去健身房锻炼身体，惊讶地发现自己的基因其实原本很好。我只要稍加锻炼，就可以使肌肉非常饱满。但我知道自己要的是什么。我不会想练成健美教练那样。因为练成健美教练那样，需要每天练两次，每次至少前后消耗150分钟以上，并且，要一天至少五餐，睡眠不能低于9个小时；而这样做的一个直接结果就是，健身教练往往收入并不高。于是，我想不能用我的时间和收入换取健美教练一样的身材。而且，我又何必一定要100分呢？61.8分就是我现在这样子，一米七二的身高，体重维持在75到80公斤，腰围控制在两尺四左右——挺好。

还记得正态分布曲线么？



讲到这里，你应该明白为什么以前你读过很多时间管理书籍，却最终竟然一无所获了吧？下图可供你参考。之所以你觉得那些书没什么作用，其实不见得是那些书上写的道理不正确（当然，不排除那些书里面大多数确实是垃圾—精品永远是少数）。问题出在你自己身上—你竟然每一次都给自己定下100分的目标！就算书上的方法是正确的，你实践的方法显然是不合理的。当然，你读过很多时间管理之外的其他原本应该特别有用的书，可是基于同样的原因，你的收获并不多.....

再次拿出你的纸和笔，罗列一下那些尽管无趣但实际上对你来说非常重要的事情。如果你是学生，那件事儿可能是背英语单词；如果你是老师，那件事儿可能是给学生批改作文；如果你是程序员，那件事儿可能是给你的代码写详尽注释；如果你是业务经理，那件事儿可能是给你那挑剔的上司写下一年度的预算.....

不管怎样，挑出一件你认为最重要的事儿。然后，给自己做个时间表，在未来的一个星期乃至一个月的时间里，每天至少专注于这件事儿2个小时。当然，如果你能做到专注3个小时更好。相信我，大多情况下，2个小时就已经基

本足够。如果，需要你每天专注4个小时的事儿你竟然坚持做完了，那你肯定会被你身边的人羡慕的。相信我，更重要的是，你会因此赢得尊重——因为他们知道他们自己做不到，尽管你并没有、也没必要提醒他们。

实际上，我敢打赌，在你自己不喜欢的事儿上专注2个小时，未经训练的你肯定做不到——因为没有任何人不经训练就可以做到。

你可以参照所谓的时间分割法。比如，你需要在这件事儿上专注2个小时，即120分钟。那你应该把当天的任务分解成6块，而每一块用20分钟完成。你把20分钟当作你专注的基本时间单位，而每个时间单位过后，休息5分钟，想办法犒劳一下自己——喝一杯咖啡或者牛奶，不怕健康有问题那就抽一支烟，或者给你的男朋友或女朋友打个电话说点儿肉麻的话……在属于休息时间的5分钟之内的最后一分钟，重新振作，尝试着恢复状态，之后进入下一个基本时间单位——另一个20分钟。

于是，在你规划时间的时候，你应该明白为了能够完全专注120分钟，你最终需要规划出150分钟左右的时间开销。这个方法非常简单，但非常有效。而因为它简单而有效，所以会很容易体会到效果。于是，你应该很容易坚持。当然，经过一段时间之后，这种分割时间的方法对你来说就没什么必要了。因为，你终究可以比较自如地专注在你应该做的、非常重要的事儿上——无论这事儿有趣还是无趣。

11. 节奏

应该把生活节奏调整得慢一点。

32岁的时候，我开始尽量规律地去健身馆，尽管其间也有

过几次停歇。当初令我坚持下来的原因并不是因为我有毅力，而是因为恐惧——我得了中度脂肪肝，是大夫的话吓着我了：“才三十出头，就中度，可惜了……”我明知道这不是什么绝症，但几个小时后回想起来，还是被大夫的这种说话方式弄出一身冷汗。我不信什么中医疗法，于是就选择去健身房锻炼。

健身馆的商业模式有个特别好玩的地方。也许你知道，一家饭馆的收入规模大致上可以通过菜肴的价钱乘以桌子数量再乘以一个叫“翻桌率⁸¹”的参数计算出来；可是如果你用同样的方法计算健身馆的收入——会员年费乘以器械数量再乘以一个参数——你肯定会觉得任何一家健身馆都必然会亏得一塌糊涂。可事实上，建造一个健身馆投资不小，甚至很大，但几乎没有一家是亏损的。

有一次我跟教练聊天，大致印证了我的猜想。从数字上来看，交了年费之后坚持不到两个月（其实只不过是8周而已）的会员占整体会员数量的95%以上——这已经是非常保守的估计。而竟然坚持了两个月的会员也往往并不可能做到每天都去。

太多的人去健身房交年费，其实只不过是在表达一个良好愿望而已。这些人如果去的是中档的健身房，按北京目前的价格，年费大约4800元左右。结果很多人到了年底一算，总共去了6次，于是，单次消费800元！健身馆的会员很少有第二年续签合约的，但是，健身馆的销售代表们并不担心这个，因为同样的人群一波接一波，永远不缺。

在坚持下来的5%的会员中，还有很多这样的人：每个月去

⁸¹ 翻桌率是餐馆老板常用来描述“一张桌子每天接待多少次客人”的一个非正式术语，也称“翻台率”。

上一两次，或者每两个月去一次。好玩的是，这些会员很少从健身上获益——因为去的次数实在太少——但他们通常会在第二年续约，不过，第三年续约的人数几近于零。

健身房里很多人来很多人往，却很少很少的人在坚持。真实的数字可能会让你吓了一跳，一家中等规模的健身房里，常年坚持的人数占总会员数量的千分之二不到。如果你是常年坚持的人，那你在健身房里最常看到的是故作认真的面孔。以至时间久了，如果你看到谁摆出一副认真的表情，你都会实在忍不住在心里笑出来，因为你知道这是一张几乎注定你再也看不到的脸。

在健身房里，你知道如何一下子看出来哪个人是已经坚持了很久的人么？最简单的办法当然是看看他们的身材。不过，最好玩的也最有效的是观察他们的表情。这些人脸上的表情是平静的、从容的、放松的，但却是专注的。他们会做很长时间的准备活动，然后开始规律地完成当天锻炼，并且补上相当长时间的放松活动。

我常常观察那么多人为什么无法坚持——尽管他们和那些少数最终坚持下来的人一样，都有着良好的愿望。第一个可能性是，他们最初的时候一下子练得太狠了——狠到不要说他们，实际上是谁都坚持不下来的地步。比如说，跑步是最有效的减脂方法，但是大多数人用错误的方式跑步。一上跑步机，就把速度调到65以上，咚咚咚拼命跑，10分钟之内已经上气不接下气，跳下来之后扶着把手喘气擦汗。事实上有氧运动大约20分钟之内，消耗的主要只是身体里的糖，30分钟之后才消耗脂肪的比例会有较大幅度的上升。可是，他们这样的跑法，永远不会有效——除了很累之外。当然，“累”这个事实，造成一种幻觉“我一直在努力”。

正确的减脂跑步方式应该是慢跑。慢跑到稍微气喘的地步，

就改为快走，等气匀了再改为慢跑。这样就很容易坚持到30分钟，然后，在接下来的10~15分钟之内，如果体力允许的话（通常要经过一两个月的适应），就尽量快跑，或者至少强度比前30分钟再高一点，以便消耗更多的脂肪。

生活中的其他事情往往是一样的道理。很多人的计划之所以不能坚持完成，是因为他们的计划实际上是“超人计划”——“不可能完成之任务”。我经常看到学生的计划上写着“每天背200个单词”、“每天写5篇英语作文”什么的。这样的强度，对起步的人来讲，只不过是“貌似可行”而已。在一个所有人都匆匆忙忙的世界里，想放慢节奏实在是一件非常难的事情。但是，应该记住的是：凡是值得做的事情，都值得慢慢做——做很久很久。

那为什么那么多人会从一开始就拼命呢？体育老师在我们很小的时候就告诉过我们长跑的技巧：到了最后100米才开始冲刺。但是，这样的道理好像就算讲清楚了也根本没用——要不然怎么这么多的人会反过来做事呢——他们往往是最初的100米冲刺，然后就索性不跑了。

我在健身房里看到的解释是这样的：这些人往往是到了不得已的地步才决定锻炼。我认识的教练常常向我抱怨他们的会员想法太多却不切实际。教练们的说法是这样的：

“理论上讲，一个人积累那些脂肪花了多长时间，那想把那些脂肪消耗掉，大致也要花同样的时间。”所以，如果一个人25岁开始发胖，35岁来健身房的时候身上有40斤脂肪，然后要求教练帮他三个月之内减掉那些脂肪，这种要求简直就是痴人说梦。当然，努力一点，可以把10年时间缩短为5年，甚至两三年，但肯定要比那些想一蹴而就的人想象的时间要长出许多倍。

这就解释了为什么那么多人总是幻想有什么“速成”的

方法——因为，他们前期松懈了太久，现在突然发现时间不够了，最后期限马上就到了，所以，只有寄希望于“速成”方法的存在。如果你曾经有过类似的幻觉，别奇怪，大多数人都是这样的。这几乎是所有人的本性。而这种本性使得人们不得不疲于奔命，于是，速食业也间接因此蓬勃发展；这样的本性还使无数的培训机构构成了一个与所谓正规教育平行的庞大产业；这样的本性使减肥药成为一个庞大的垂直产业——每年全球有上万种新品减肥药上市，无一例外都被证明为无效之后，明年会有更多的同类商品上市，并且会更加热销……

所以，正确的策略应该是：要想办法提前预知自己需要怎样的技能，然后确定那是一个自己可以通过练习真正熟练掌握的技能，而后制定长期计划，一点一点地执行该计划。这根本不是，也不可能是我一个人的独特见解。其实同样的道理已经有很多人给你讲过：“不要等机会来了，才发现自己没有准备好”或者“机会总是眷顾那些准备好了的人”。懂得这样的道理之后，你就会真正审视生活，然后开始醒悟。其后，你再看看你身边忙忙碌碌却又碌碌无为的人，就知道他们其实有多可笑了，因为他们一生在追求实际上根本得不到的东西，最后只有这样的出路：要么对人生失望，要么选择某个宗教而后寄希望于来世。

12. 物极必反

在经营管理任何一个营利组织的过程中，谁都知道“开源节流”的重要性。现实生活中，有趣的是，创业者在其创业过程中往往更在意“开源”——也往往因此而最终成功；而后继的守业者往往会把“节流”当作主要的工作内容——因为“开源”也许并不是他们所擅长的。真正的成功者，在关注“开源”的时候，会合理地节流而并不是吝惜每一

分钱；在关注“节流”的时候，也不会忘记“开源”的重要性。道理很简单，凡事都可能物极必反。

首先，不要盲目地试图减少睡眠时间。

据统计，新生婴儿每天要睡上20个小时；3岁之前每天要睡上14到15个小时；6岁之前要每天睡上12个小时以上才够；直到15岁之后相当长的一段时间里，8个小时左右的睡眠就基本足够了；而成年人，一般认为每天应该睡上6到7个小时才是最健康的。当然，有些人很早就开始失眠了，他们睡得很少，但显然会因此不健康。

我见过几个天生睡眠少的人，他们告诉我每天睡4到5个小时就已经足够。他们真的很幸运，相对于大多数人每天感觉上平白无故地多出好几个小时。我的一个精力充沛的同事告诉我他每天只要睡4个小时，而我，却每天要总计睡8小时以上。这样算来，一年过去之后，他相当于比我多了至少1460个小时，大约整整60天！当初我回家偷偷算完，看着计算器上的这两个数字发了好半天的呆。1460个小时，能做多少事儿呢！

但是，我很快决定，不能因此削减自己的睡眠时间。因为人和人是有区别的，就好像车和车有区别一样。有的车耗油多，有的车耗油少。打个比方，一天需要8小时睡眠的人要比一天需要4小时睡眠的人“油耗”超过一倍。而问题在于，自己究竟是什么样的车，好像并不是自己可以选择的。就好像“姑娘当初生我们的时候我们没有说愿意！”所以，当我发现自己是一辆油耗非常大的车，那我就只好接受这个事实。

不过，还是有应对方式的。当我最终找到某一貌似“无解”问题的解决方案的时候，我总是很开心。我把自己的

夜间睡眠时间缩短到4个小时。而后，中午12点左右的时候，找个时间想办法找个合适的地点打盹30分钟。而到了下午6点左右的时候，再找个时间和地点打盹30分钟。这样，我削减了3个小时的睡眠时间并竟然同样精力充沛。

一个小窍门是，在打盹之前喝一小杯咖啡，然后迅速睡过去。这样的话，30分钟后醒来的时候，那种脑子清醒的感觉实在是太棒了。按时打盹，按时清醒，是需要锻炼的。我差不多花费了两个月的时间，才学会这种本事。而关于咖啡的建议，并不适用于所有的人。因为我知道有些人哪怕喝一点咖啡，就会导致接连几天睡眠质量不良。

其次，尽量不要减少与家庭成员和亲属交流的时间。

家庭是最重要的。因为最终有一天你会发现，哪怕在很极端的情况下依然支持你的肯定是也通常只是你的家庭——无论你自己认为你的家庭是好还是坏。有的时候，你可能不太喜欢你的家庭成员或者什么亲戚，但是，你有没有想过那可能是你自己造成的呢？就算不是你自己造成的，那你认真想一下，你是不是并没有为了改善而积极采取过行动呢？记住，血缘关系是我们唯一无法解除的关系。

交通工具的进步，在某种意义上使得很多家庭的成员呈离散分布状态。你的父母可能在上海，姐姐全家在广州，而你却独自在北京生活。这样的時候，你要知道哪怕偶尔打一个电话问候一下，你的家人都会很开心——很多的时候说的究竟是什么都可能根本不重要。而打电话的过程完全可以在等公共汽车或者在银行排队的时候进行。我前面就说过，要学会同时做两件事情。

我的建议是，你应该随身携带一个本子，在这个本子里记录每一次你打电话给他们的时间——尤其是那些你并不经常联络的家庭成员或者亲属。如果你天天跟你的父亲或者母亲通电话，那就大可不必记录了。不过，要是有一天你突然发现你已经很久没有给你的母亲打过电话了，那就起码应该把当前的日子记录下来，然后想办法处理。当你发现你正在无所事事的时候——比如在火车上，你已经把你带的小说读完却发现还有30分钟的路程，那就应该把这个本子拿出来，看看是不是应该给谁打电话问候一下？

如果，你恰好有一个假期回老家与父母度过一段时间，那你只要调整一下你的行为模式就可能带来令你很惊诧的效果。比如，你必须在跟父母吃饭的时候把手机关掉，但是，你可以坐在沙发上在貌似陪他们看电视的同时用你的笔记本电脑写你的BLOG。再比如，你可以在外面跟朋友们狂欢到很晚才回家甚至干脆在外面过夜，但是一一定要在天黑之前告诉他们你可能要晚点回去——尽管你早就是成年人了，但正是因为你是成年人你才知道要想尽一切办法不让你的家人为你操心。

最后，最好不要放弃你的社交时间。

在这个社会里生存，确实有一些人可以做到彻底独来独往，完全不依赖任何其他入，并且非常快乐。我能直接想到的一个例子就是美国的著名作家斯蒂芬·金（Steven King）。但他这么做有个前提，就是他是个天才，并且还是个勤奋的天才，所以，他的稿酬已经给他带来用不完的收入，而他的怪癖使得他在与别人交流时体会不到任何乐趣。于是，他只好买了个城堡把自己关了进去。

我相信这世界大多数人与我一样是非常平凡的。平凡的人终究有一天需要别人的帮助；就算不需要帮助，也偶尔需

要安慰；就算连安慰都不需要，也可能会偶尔需要陪伴。无论别人是在陪伴你，还是安慰你，还是帮助你，他们都在花费他们自己的时间——任何时候你都不能强求，除非人家心甘情愿。可是，人家为什么会心甘情愿地花费时间在你身上呢？

你要学会不停地帮助身边人。帮助身边人的方法很多，而你会发现其中往往最有价值也最被重视的并不是金钱帮助。在你决定是否对某人提供金钱帮助的时候，你要明白这样几件事儿。首先，你自己可能并不是真的有能力提供金钱帮助；其次，需要金钱帮助的人往往可能并没有意识到他最需要的可能不是金钱；再次，你的金钱帮助可能会带来负面效果——因为可能有去无回；最后，因为你没有提供金钱帮助而怨恨你的人，就算你提供了帮助最终他也不见得会真的感激你。

你要想尽一切办法运用你自己的资源为值得帮助的人提供帮助。你一定要尽量抽出时间来详细地回答前来问你一道难题解法的同学——只要你自己确实知道正确解法，因为知识往往会在传递过程中让交流双方都发现新的意义。如果你外地的朋友来电话求你帮忙去书店买本书并寄给他，那就一定要尽快，当然，你必须同时告诉他可能会有些耽搁。当身边的人求助于你的时候，你要做的事儿就是尽量想办法帮助他们，如果确实无法提供帮助，就要当机立断地告诉他，你确实做不到。

如果，你主动帮助别人，那他们往往会加倍地感激你。主动帮助的最基本方式就是共享。如果你发现戴尔显示器正在超值优惠，你不妨给身边的几个你知道可能喜欢这个产品的人打电话告诉他们这个消息。如果你像我一样觉得美剧《罗马》拍得实在太精彩了，那就像我一样顺手刻几个

拷贝盘放在包里——那么不知道哪一天你跟朋友一起吃饭的时候提起来，你就可以在他们的惊喜中告诉他们，你这里有两个拷贝盘，谁今天买单就送给谁！对了，在一个版权保护严格的国度，你也许不应该这么做（拷贝），但是，你当然可以找到其他的让朋友惊喜并感激你的事情。

最后，你要明白一件事情：当你在决定是否给别人提供帮助的时候，要考虑“他是否值得帮助？”同样的道理，当你需要别人帮助的时候，他们也会有意无意地如此判断。所以，你现在应该出一张纸，把值得你帮助的人的特征都写下来，看看你自己是否满足这些特征？如果不是的话，是不是应该想办法改进呢？另外，不要觉得优秀的人不需要你的帮助。你会发现，优秀的人往往获得更多的帮助。为什么呢？因为所有的人在潜意识里就会清楚，帮助优秀的人可能会给自己带来更多回报。于是，相信我，要想提高你的社交质量，你最好多花时间和精力把自己变得更加优秀——哪怕只在某一个方面。

13. 自我证明

证明自己是大多数人自然的愿望。“证明自己”本身没有任何错误，但是，很多人实际上是挣扎着想“证明自己给别人看”。殊不知，“证明自己给别人看”恰恰是最浪费生命的一种行为。

因为，如果你是出色的，不需要你去证明你是出色的，别人自然会看到；如果你是平庸的，不需要你证明你是平庸的，别人还是同样会看到。如果你是出色的，却仍然要刻意证明，可能会招致不必要的麻烦，比如引来小人的嫉妒——天下最可怕的事情之一；如果你是平庸的，估计你不会想向别人证明你有多么的平庸，事实上，你更可能会想尽

一切办法证明自己其实并不平庸，那么，别人看到的就是一个小丑而已。

想知道为什么你明明比你身边的人强，但是他们却坚决不认可你么？

首先，很可能事实上，只不过是“觉得”你明明比你身边的人强而已。每个人都有这种倾向的。心理学家们早就观察到这个事实，也从不同的角度设计各种各样的心理学实验，验证了这种普遍存在的人类心理倾向。比如，当一个团队成功的时候，每个人都会倾向于把成功归因于自己的贡献而忽略别人的存在；当一个团队失败的时候，每个人都会倾向于把失败归咎于他人的过失而尽量把自己排除在外。这叫“Self-serving Bias”（自利性偏差）。

另外，人们普遍并不自知。不自知到什么地步呢？心理学家做过一个调查：绝大多数司机坚信自己的驾驶水平处于中等水平之上。如果有条件的话，你可以做一个实验，让你周围的人给自己的相貌打个分，最高10分，最低1分；那你就会笑着发现大多数人给自己的分数最低是6分，即便其中有些人的长相跟我一样惨不忍睹。

有些心理学家辩解道其实这是人类大脑所拥有的自我保护功能。我实在是太同意这种观点了。因为，如果仔细观察的话，就会得到这样的结论：实际上，尽管我们总是说“人贵自知”，但是，很多时候，对很多人来讲，“自知”甚至可能是非常残忍的。

所以，就算你确实比别人强，其他人也可能真的并没有察觉到，因为他们也同样觉得自己比别人强——不管事实究竟是怎样的。如果，你能够想清楚这样的道理，那么，就会明白自己的烦恼是多么无意义了。

所以，我常常劝告身边的朋友，不用花心思、花时间去想办法让别人承认自己比他们强，因为这几乎是没办法做到的。

如果你想不开，一定要让别人承认，那就听我的劝告，记住一件事儿：你比别人强一点根本没用，真正有用的是你不仅比别人强一点，还要比别人强出很多很多才行。

可是，你知道如果你最终竟然在某一方面比别人强出许多的时候，你会面临什么境遇么？哈哈，可能会出乎你的意料——你身边的人不再在这方面跟你比较了，他们会自动放弃，然后跟你比你不如他们的地方！还别说，事实上，他们这么做也有一定道理呢。因为根据木桶理论（一个木桶能装的水量，取决于其中最短的一根木条）来看，仅仅某一方面，并不决定全部。

道理说起来特简单，做起来就不那么容易了。

比如，有的时候我们是被迫去证明自己的。观察一下周围吧，大多数人是有一定野心的，无论他是平庸还是出色。我们所使用的语言往往并没有什么道理——优秀的人的理想通常被称为“抱负”，平庸的人的理想通常被称为“野心”，其实都是一回事儿。人傻就不能有理想啊？奇怪。

可是问题就从这里开始出现了，可能会有如下图所示的四种人。

	出色	平庸
有理想	1	2
无理想	3	4

如果你是第一种人，真的出色，并且还“有理想”，通常

情况下，你的生活不会太难过，因为无论是谁都挡不住你。

如果你是第四种人，平庸的同时，又没有太多的野心，那生活一定会相对平静。人们认识你久了，就多少会羡慕你，因为你总是“安于天命”，那份平静，不由得让一些人羡慕。

这世界最多的是第二种人，极为平庸却有着伟大的理想。这种人往往要用特别诡异的方法才能出奇制胜。事实上，他们往往相对成功，就好像劣币能淘汰良币那样；而少数倒霉的，失败了，就被人们贬称为“野心家”了。

而如果你是第三种人，那你可就倒霉了。因为，第二种人会误以为你是第一种人，而因此把你当作他们的敌人或者竞争对手。第二种人是不会相信你没有“理想”或者“野心”的。于是，你就不得不被迫证明自己，生活因此平添不知道多少烦恼。

这个只是初步分析，往下还有更复杂的。要知道了解自己是个漫长而艰难的过程。我自己的经历就特诡异。都到了30岁，才惊讶而平静地接受自己事实上心智平庸的事实；过了30岁才惊喜而意外地发现自己的肌肉基因出色得不得了。还有就是随着年龄的增长、心智的成熟，渐渐发现自己过去所谓的理想其实有太多无意义的成分——但绝对不是那些庸人们所说的“理想幻灭”，相反倒是开始出现了渐入佳境的感觉。

所以，区分清楚很不容易。自己到底是真的出色呢，还是只不过是自以为出色？以及，别人是真的认为你确实出色呢，还是别人误以为你很出色？抑或，别人只不过是迎合你才说你出色，还是你确实出色但却被身边的人低估……而关于是否“平庸”的问题也有如此多的情况要分析。

同时，你也看到了，无论你怎么做，你还是很难获得对方的承认，因为你的想法和做法并不能影响他们的判断。所以，想办法“获取证明”实在是没有意义的事情——但我也并不认为这是什么“缺乏自信”的表现。谁说自信的人不会生气？

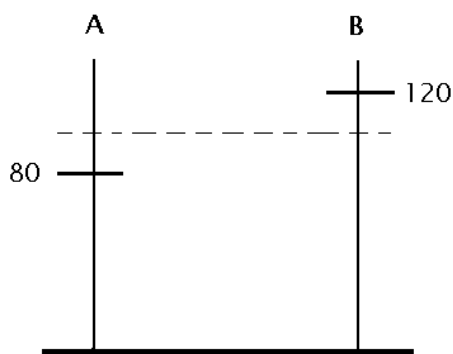
不过，这时候就要看你自己的控制能力了。长久的观察和思考，有益于锻炼自己心平气和的能力。反正，别人如何认为，如何评价或者评论，其实原本根本没办法影响你自己的状态。但是，一旦你开始为此心烦意乱，胡思乱想，甚至为此产生一些无聊的行动，那么，你就不仅倒霉而且可怜了，因为，你已经被左右了。被别人左右，是一个人最可悲的状态之一。

第 8 章 积累

现状会影响一个人的心态。而如若一个人的心态受到了影响，那么他的行为和决策都会随之发生变化。进而，行为与决策的结果形成新的“现状”，再次影响其后的心态……如果一个人不能够运用自己的心智去控制这个过程的话，那么必然会沦为恶性循环的牺牲品。

假设 A 和 B 两个人，各自拿着 10000 元去投资股票市场，最终，两个人按照相同的标准在几千支股票中圈定了其中的两支他们认为一样优秀的股票：X 和 Y。由于每个人的资金量限制，于是，他们每个人只能最终选择一支股票，要么是 X，要么是 Y。最终，A 选择了 X；B 选择了 Y。

10 个月后，A 的 X 股票跌了 20%，而 B 的 Y 股票涨了 20%——让我们假设这结果纯粹是运气所致。



在目前这种情况下，A 和 B 的心态有怎样的分别呢？

先看看已经有 20% 收益的 B 是怎样的。B 是这样想的，哇，我现在已经有了 20% 的收益，我已经完成任务了。巴菲特即使是这个“神”，其 30 年的平均复合增长率也才有 13% 多——巴菲特的 30 年大概是指从 1975 年至 2005 年。我甚至可以暂时卖出所有股票，静等下一个机会！

再看看折损了 20% 的 A 是怎样想的。A 想，晕啊！我现在只有 8000 元了。从现在到年底还有两个月，我要以现在为起点增长 25% 才可以回本！我想达到巴菲特的水准，就是要增长 41.25%，而要赶上 B，那则需要两个月内增长 50%，这还不算如果这两个月 B 又增长了的可能性。假设接下来的两个月 B 运气好，再涨个 5%，那么他就有 12600 元了，就是说，我的股票要增长 57.5% 才行……此时，A 的心态很难与 B 那样随和。

而另外一方面，B 的所谓平和，也很可能只不过是现状的产物。其实，B 现在所处于的相对于 A 的优势，只不过是运气的产物。可是没有人会一直运气好。B 在将来一样可能（其实是一定）遇到坏运气。而到了那时，他也不见得能够像现在这样平和。也许他早已经不再与 A 比较（甚至早就不再与 A 生活在同一个世界），可他依然有比较压力，就是与自己可能的最好结果比较——当然没有人比自己的最好结果更好——于是，B 如若不是个有良好心智能力的人的话，他最终一样会和当初的 A 一样落入恶性循环。

其实，我们在生活中遇到的所有尴尬、浮躁与沉沦，本质上来讲都和上文说描述的境况没什么两样。正如之前曾经讨论过的那样，一个人的现状越差，摆脱现状的欲望就越强烈，进而做出不现实的决策的可能性就越大，最终，如果不能控制这种焦虑的话，就很可能跌入所谓“万劫不复”的境地。

Reinhold Niebuhr 在他那著名的 “The Serenity Prayer” 里说的话，在过去的一个多世纪里使无数人为此动容——尽管各自的原因并不相同：

God grant me the serenity to accept the things I cannot change, the courage to change the things I can, and the wisdom to know the difference.

愿上帝赐予我从容去接受我不能改变的；赐予我勇气去改变我能够改变的，并赐予我智慧去分辨这之间的区别。

我个人没有宗教信仰，也越来越难以有什么宗教信仰。这句话，于我来讲，可以是这样的：

愿我能从容接受我不能改变的，敢于去改变我能改变的，也愿我有智慧分辨清楚这之间的区别。

事实上，我更倾向于认为，“接受不能改变的”比“改变能改变的”需要更多的勇气。因为只有做到接受不能改变的——比如，已经发生的就是不可逆转的——才能接受积累的本质：漫长。

任何积累都需要时间，并且必然需要漫长的时间。也正因为如此，大多数人才不肯积累，不愿积累，甚至不屑于积累。

哪怕最简单的知识都可能对一些人来说有一定的理解障碍。复利就是这样的知识。从历史上来看，人们一直到近代才开始逐步认识到利滚利的合理性和必要性。在此之前，复利一直被视为罪恶的根源。圣经的《利未记》第25章37节里说，“你借钱给他，不可向他取高利。”（Take

thou no usury of him.) 这里所说的高利贷 (usury) , 其实并非只是说它“竟然要利息”或“利息过高”, 而是它“竟然利滚利!” 莎士比亚在《威尼斯商人》中就清楚地表达了这种现在看来极端无知的观念。—事实上, 即便到今天, 大多数人依然如此认为。

复利的计算公式非常简单: $S = P(1 + i)^n$ 。i代表利息, P代表本金, n代表时长, S为本利和。如果本金为10万元, 年利息为10%, 那么30年之后, 本利和大约为174.5万元—是原本金的17倍以上。

然而, 这样的计算结果其实并没有给大多数人留下多么深刻而又实际的印象。原因可能在于对大多数人来说, 这只不过是个“假设”的结果。首先, 自己不见得有足够多的本金。比如, 一个人只有100元本金的时候, 最终30年10%复利的结果约为1745元, 尽管也不少, 可是比起174.5万来说, 只不过是九牛一毛, “没啥意思”。更何况, 30年, 对绝大多数来说, 是个不现实的等待时间, “谁知道这期间会发生什么?” 是绝大多数人脑子中不由自主闪过的念头。更为重要的是, 每年10%的增长太少。在很多人看来, 11万和10万没什么区别, 110和100就更没有什么区别了。所以最终, 复利, 就成了只不过是在学校里学过、考卷上答过、然后就与自己再也没有任何实际瓜葛的概念了。

复利的力量与神奇在于, 尽管本利的增长在最初一段时间里是相当缓慢的, 甚至令人感觉不过是聊胜于无, 但经过长时间的积累, 也必须经过长期的积累, 就能产生令人惊诧的结果。

本质上来看, 相信积累的力量, 其实就是相信复利的力量。不要以为一年三百六十五天, 每天进步一点点, 最终

的收获就是365点，这是莎士比亚的算法——以为应该用简单加法计算；实际上，如若真的每天进步一点点，一年下来，你的收获最终很可能是 $S = P(1 + i)^{365}$ ，看你每天进步的是多少（i），看你起步时的实力如何（P）——这是夏洛克的算法，那可是指数级增长。

我们常说“习惯决定命运”，就是这个道理。有些好习惯，越早养成，一生的收益就越大。于此同时，坏习惯也同样是收复利的“高利贷”。

比如，“怕麻烦”就是一种害死人的坏习惯。学习成效差，就是因为“怕麻烦”所造成的疏漏；工作成绩差，也不过是因为“怕麻烦”而偷懒所致；甚至，只要仔细观察一下就会得出同样的结论：很多人生活不幸，其实只不过是在关键决策时因为“怕麻烦”而产生了失误……所以，结论是，“无论做什么事儿，要是怕麻烦就废了”。因为麻烦就是麻烦，它不会因为谁怕它就饶了他，也不会因为谁不怕它就躲开他。麻烦无所畏惧。麻烦化身无数，麻烦无所不在。想要做成事，必须不断解决麻烦。

坏习惯与好习惯一样，利息并不高，甚至很低，只不过它利滚利。可也正因如此，坏习惯会在它的宿主身上永垂不朽。就好像一个人得了慢性病一样——慢性病的特征是，暂时看起来没什么事儿。“并不马上致命”，是慢性病的最可怕之处——等到最终本症和综合症一并爆发的时候就没救了。坏习惯的机理跟慢性病一模一样。当最终的恶果来临之时，“怕麻烦”的历史已经非常悠久了，它连本带利要多高就有多高——根本还不起的。

千万不要跟怕麻烦的人在一起。不要跟怕麻烦的人做朋友，他们把他们所惧怕的所有麻烦全都甩给朋友，瞬间就把所有的朋友，当然包括你，全都变成另外一个更大的麻

烦……接下来，背叛是唯一的一揽子解决方案。不要给怕麻烦的人打工，因为他们就算做了老板也做不了几天。不要雇佣怕麻烦的人，他们会运用他们所有“聪明才智”迅速甄别工作任务简单与否，然后专门挑简单的事儿做而后拼命邀功，同时把他们认为麻烦的事情甩给别人或者干脆藏起来不做。除了他们每人会推卸责任、搬弄是非、胡搅蛮缠——这是他们的特长。把怕麻烦的人剔除出去，整个团队瞬间就可能焕然一新。

养成不怕麻烦的性格，才可能拥有耐心。而耐心是一切工作上、学习上成功的前提。哪怕在生活中，获得真爱也是需要耐心的——因为真爱的定义就是你心甘情愿地在另外一个人或一些人身上投入时间精力，甚至不计回报。

同样，不管是健康还是不健康也都是积累出来的。不健康其实是最浪费时间、浪费生命的生活方式。大多数人在二十多岁的时候不在意自己的健康，经常熬夜，饮食不规律，却觉得没什么。而随着时间的推移，一晃十年过去，到了三十多的时候，就发现自己得了许多种慢性病中的至少一个，比如脂肪肝、糖尿病什么的。慢性病的本质就是“判你死刑，缓期若干年执行”——至于若干年究竟是多久，那要看你的“表现”。可实际上，当判决来临之时，坏习惯早就有了根深蒂固的势力，想要改掉，有时哪怕耗时费力也不一定成功。很多人就是这样，还以为自己在拼命提高效率，却暗中提前结束了自己的生命——效率再高都没有什么用处。

更为重要的是，所谓的积累，并不只限于一代人的努力。事实上，积累的信念甚至可能遗传。耐心的父母更容易培养出耐心的孩子，相信积累的父母更容易培养出相信积累的孩子。事实简单明了。

生物心理学家马克·罗森茨威格曾经做过一个非常著名的试验：

选择一批遗传素质差不多的老鼠，将它们任意分成三组：第一组3只老鼠处在“标准环境”，即被关在铁笼子里一起喂养；第二组老鼠处在“贫乏环境”，即被单独隔离起来，只身处在三面不透明的笼子里，光线昏暗，几乎没有刺激；第三组处在“丰富环境”，即十几只老鼠一起被关在一只宽敞明亮、条件优越的笼子里，笼子里设有秋千、滑梯、木梯、小桥及各种“玩具”。几个月过去了，罗森茨威格惊奇地发现，处在“丰富环境”的老鼠最活跃，看起来非常聪明，而处在“贫乏环境”的老鼠最为迟钝，几乎给人一种傻呆呆的感觉。然后，实验人员将老鼠的大脑进行解剖分析，结果发现三组老鼠在大脑皮层厚度、脑皮层蛋白质含量、脑皮层与大脑的比重、脑细胞的大小、神经纤维的多少、突触的数量、神经胶质细胞的数量以及与智力有关的脑化学物质等方面存在着明显的差异。“丰富环境”组的老鼠优势最为显著，而“贫乏环境”组的老鼠处于绝对弱勢。

在今天这个相对更加公平的商业社会里，相信积累的人往往更容易获得财富和成就。想象一下富裕家庭能给孩子创造的环境吧，再对比一下贫困家庭能给孩子创造的环境。所以，整体上来看（注意，个别的反例并不能说明整体上的问题），贫富的区别可能造成巨大的智力差异。

哪怕在一些看起来不太可能的领域中，积累依然起着不可或缺不可替代的巨大作用。李敖在某次电视采访中说了一句很好玩的话：“四十岁之后男人要为自己的长相负责”。其实不无道理。过了一定的岁数之后，长相其实没

那么重要了，甚至被另外的东西完全替代——“表情”和“神态”。表情神态是一个人内心的折射，几十年的积累足以使一个人的内心变得“不俗”，于是表情也就跟着“从容”、神态也跟着“睿智”⁸²。甚至不夸张地讲，连男人的性能力都可能被同样的道理影响。男人所谓的性能力，与其心肺功能紧密相关。于是，一个男人如果在二五六岁的时候不管从什么渠道得知了这一点的话，那么他就应该坚持每周至少三四次的有氧运动。几年之后，一不小心过了30岁，他就会发现在他的朋友、同事都被工作压垮了身体、了无生活乐趣的时候，他竟然可以通过积累做到一枝独秀。

如果能够彻底理解积累的重要，相信积累的力量，那再进一步，就只有一个结论了：越早醒悟越好。

我们遇到的尴尬，大多都是自找的。过去犯错误，现在就要承担后果，就好像黑帮片里常用的台词所说的那样，“出来混的，早晚要还”。为了将来不再面临尴尬，必须改变今天的观念和行为。要坚信积累的力量。一切都是可积累的。即便遇到了尴尬，即便感觉“没时间了！”也要选择积累。如果觉得积累来不及了，那就接受现实吧，想想看什么可以改变什么不可以改变，找到能改变的领域采取积累的策略。这是唯一的方法，我们每个人都必须为自己的过去埋单。

爱因斯坦说，“用当年我们制造麻烦的思路，我们根本无法解决它们。”所以，别再跟时间较劲了，看清楚，问题出在自己身上。将来，时间可能是你的敌人，也可能是你的朋友。它究竟时敌是友，就看你自己了……

⁸² 这方面，我觉得曾志伟就是个很能说明问题的一个典型例子。

第一版推荐序

朱敏：人生是马拉松，胜者不一定是跑得最快的

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

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

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

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

读过笑来的《把时间当作朋友》后，我这个已步入耳顺之年的老家伙豁然开朗，原来我一直以为我被时间追着跑，其实竟然是不知不觉之间有了时间这个朋友作保镖。喜欢笑来深入浅出的文字，更喜欢与他交谈，话语之中他总是可以好像不经意却又精准异常地说透根本。有一次，笑来提起，“人们知道朱敏是从思科花了32亿美元收购WebEx那一刻开始的，而全然不知之前的种种困境。”这个我有深刻的体会。用他的话描述就是“人们倾向于只看到贼吃

肉看不到贼挨打……”

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

朱 敏

赛伯乐（中国）投资公司 董事长

2009年4月于杭州

俞敏洪：希望时间也是我的朋友

记得上次给笑来的《TOEFL核心词汇21天突破》写序，转瞬间已经是6年之前。我于1993年创建新东方，至今已有16年。时间过得太快，真应了那句话——人生犹如白驹过隙，瞬间而已。

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

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

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

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

做人要勤奋，做人要执着，但做事不一定要图快。马跑起来比骆驼快，但骆驼一生走过的路却是马的两倍。没有人见到过在沙漠里狂奔的骆驼——除非那头骆驼疯了。我喜欢笑来的观点：一切都靠积累，一切都可提前准备，越早醒悟越好。人的一生是奋斗的一生，但是有的人一生过得很伟大，有的人一生过得很琐碎。如果我们有一个伟大的理想，一颗善良的心，我们一定能把很多琐碎的日子堆砌起

来，变成一个伟大的生命。但是如果你每天庸庸碌碌，没有理想，从此停止进步，那未来你一辈子的日子堆积起来将永远是一堆琐碎。所以，我希望这本书所有的读者都能把自己每天平凡的日子堆砌成伟大的人生。

俞敏洪

新东方教育科技集团 董事长
2009年3月于北京

致谢

这本书的出版发行，得益于众多朋友、读者的帮助。感谢我的学生，他们给了我最初的动力；感谢苏文，几年来一直作为第一读者及时提供各种反馈；感谢霍炬和车东，他们启动了最初的口碑传播；感谢周筠带领武汉博文团队出版发行本书的第一版；感谢梁晶、夏青、杨小勤、刘唯一、彭启敏等编辑对本书第一版做出的辛苦努力；感谢黄集伟先生为本书题字；感谢俞敏洪先生与朱敏先生为本书第一版作序；感谢广大读者对此书的大力传播；感谢博客读者来自各个角度的反馈；当然，还要感谢互联网，使得信息传递今非昔比。

李笑来

2011年1月于香港