www.qitubk.com 奇兔電子書下載

一流的人如何駕馭自我

頂尖運動員、文學家、科學家、商業人士都愛用的人生指引。

The Passion Paradox

管理熱情、引導熱情，激發出我們最好的一面

A Guide to Going All In, Finding Success, and Discovering the Benefits of an Unbalanced Life

世界頂尖諮詢專家
布萊德・史托伯格 Brad Stulberg
史提夫・麥格尼斯 Steve Magness 著　　謝孟宗 譯

《一流的人如何保持巔峰》續作

想成功，只有熱情還不夠，更重要的是——管理熱情。
如果熱情不受控制，不但無法成功，更是會身受其害。
而控制熱情的關鍵，就在於如何認識自我、駕馭自我。

世界頂尖的諮詢專家研究眾多一流成功人士的案例後，整理出一套駕馭自我、管理熱情的方法。幫助你善用熱情，提升自我，激發出最好的自己。

綠角 財經作家
楊斯棓 醫師、《人生路引》作者
洪瀞 暢銷書《自己的力學》作者、成大老師、雙寶爸
吳家德 NU PASTA 總經理、職場作家

專業推薦（按姓名首字筆畫排序）

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

一流的人如何駕馭自我

The Passion Paradox

管理熱情、引導熱情，激發出我們最好的一面

A Guide to Going All In, Finding Success, and Discovering the Benefits of an Unbalanced Life

世界頂尖品牌專家
布萊德・史托伯格 Brad Stulberg
史提夫・麥格尼斯 Steve Magness 著　謝孟宗 譯

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

推薦序一——

藏於熱情背後，那些自相矛盾的寓意

暢銷書《自己的力學》作者、成大老師、雙寶爸　**洪瀞**

在我開始嚴肅思考與研究何謂「熱情」以前，我並沒有發現，想將「熱情」說得清楚、講得明白會是如此困難的一件事。坦白說，也還真有那麼點汗顏；自詡為一名對教育有熱忱與憧憬的人，怎可以放任自己不深入理解「熱情」是如何作用的呢？還好，閱讀了《一流的人如何駕馭自我：管理熱情、引導熱情，激發出我們最好的一面》這本書後，自己隨即提升了關於「熱情」的認知發展理論，也開始有許多的片刻能寧靜的沉思何謂「熱情」。從英文書名上則可以這麼理解，該是本探究那些藏於「熱情」背後之矛盾的書。

在日常生活之中總有許多人（包含過去的我）相信，只要我們對事物，比如說「事業」、「學習」、「興趣」、「創作」，保有高度的「熱情」，並能持續的堅持下去，我們就能相對應的從中取得巨大的成就。這樣的說法似乎並沒有錯，卻也不盡然正確——反倒只是將熱情的寓意過度的簡化了。儘管在多數的成長期，「熱情」常默默的在我們背後推著我們前進；但若從更深的層面進行剖析，我們將發現，其實每一股熱情也如同生命一般，可能滿載著無數個高潮與低潮、痛苦與開心，有莊嚴、有平靜、有酸甜，亦有著開始的那一天與演變，以及「矛盾」——那些逝去的「熱情」通常伴隨著感傷與創傷。

我們總善於鼓勵大家要去追求自己的熱情，以為這是幫助我們獲得成就的內在動機，然而，大部分的人卻都不太明白何謂「熱情」。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

在面對剛萌起之熱情時，我們首先該警覺的是：「審慎以對」。單就認知發展體系「自我決定論」內所倡導之「勝任、自主、羈絆，以及外在動機」或許是不足的。

是的，非常異於一般的思考方式，這本書一開始即明確的點明：「熱情須審慎以對」。

為何如此呢？作者很坦率的點醒我們，「熱情是很脆弱的」。若我們不用謹慎的態度去面對「熱情」，那又何以確保其火苗能不被輕易的澆熄。

全球最具教育影響力的教育家，肯・羅賓森（Ken Robinson），告訴了我們有關探尋「熱情」的重要性。這本書的作者，兩位運動界的高績效教練集其豐富之實務經驗，則進一步激勵我們如何才能以更科學的角度來駕馭「熱情」。

曾有這麼一個傍晚，我一進家門隨即就聽到女兒在房間裡嚎啕哭喊著：「不要把我的琴譜丟掉，我很愛音樂的！」仔細了解事情的前因後果後才知道，原來，當媽媽要求她再多練幾次後，她突然開始鬧起了脾氣，還露出了不悅的態度。為了端正如此不正當的態度，媽媽隨即怒斥：「這麼不喜歡練習，那我就把樂譜全部丟掉。」從女兒的反應看來，至少目前為止，我相信她對音樂是有強烈情感的（i.e. 熱情）。若當時的我對「熱情」能有更深層的理解，我想我會有非常不一樣且更科學的方法來指引她，而不是只看著她落淚。

我一直是知道的，女兒在練琴的時候其實都非常關注客廳的一舉一動，每彈完一小段總會跳出來看我們這些大人有沒有在專心聽……，這或許也是她的「熱情」之一吧，貌似統領著方圓百里的小小領導者。

更重要的是，或許，媽媽與女兒間的 Battle 總難以避免，為此我亦鼓勵媽媽們也都能嘗試閱讀這本書，一起學習如何用更科學的方式培養孩子的「熱情」。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

最後我想說的是：「儘管大部分的我們都將成為平凡的人。但只要懂得管理我們自身的『熱情』，我想，我們都將活成閃閃發亮的平凡人。」

誠心推薦這本書，給對於教育及自我成長有著熱忱與「熱情」的平凡人們。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

推薦序二——

務實的追求熱情

財經作家　**綠角**

「熱情」兩字，是人生規劃的當紅主題。

「人生就是要找尋熱情。找到之後，就可以全心投入。而由於是做自己喜歡的事，會投入大量時間與精力，力求進步。最後也往往可以出類拔萃，成為該領域的佼佼者。」

這就是許多人關於熱情的了解，或說是想像。而想像往往是過於美好的。

首先，不要以為熱情的工作或領域，會帶來「一見鍾情」的感覺。

如果帶著這種期待，你往往會在接觸一個領域時，只是覺得不夠喜歡，沒有馬上想把全副精力投入的感覺，就馬上判斷這不是自己的熱情所在。

這會讓你錯過其實大有發展潛能的地方。

實際上，許多熱情在剛開始發展時，只是一個人下班後，會願意花時間去做，覺得有趣的事。

慢慢的做，越來越深入，自己的知識與技術也越加純熟。最後終有所成。這是比較貼近實際的狀況。

追求熱情不是找金礦的過程。千方尋覓，只要找到那露出地表的黃色金屬，你就找到熱情，人生成功了。

追求熱情比較像是耕種荒地。你覺得這塊地有潛能，慢慢的花時間，整地、犁田、播種、灌溉，除蟲，最終得以收成的過程。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

細水才能長流。不要期待像狂風暴雨般的強烈熱情，短時間內把你推向事業與人生的高峰。

另一個常見問題，就是在已有正職工作後，才找到自己有興趣，可以發展的熱情領域，要如何處理。

書中給出明白的建議，雙頭併進。你需要原先工作提供的穩定性與收入，來支撐自己的生活。但同時撥出部分時間與資源，去發展你有興趣的領域。

假如後者有所成，開始產生收入，有經濟價值了，再考慮減低原本的工作負擔，或甚至轉職。

假如興趣沒有發展起來，終究只是個興趣，無法帶來收入，那麼你還有原本的工作。

而不是說，因為是熱情。所以一有興趣，就要馬上停掉本來的工作，全心投入。

另外，需要留意自己想得到的肯定。

問自己在追尋熱情時，到底為的是什麼。

你會發現各領域的傑出大師，這些具高度熱情的人，他們心中在意的，往往就是把事做好。

攝影師想著就是如何拍出一張有故事的照片。賽車手想著如何達到更好的開車技巧，可以更快到達終點。導演想著如何拍出感動人心的電影。

他們喜歡這些事，喜歡把它做好，所以取得成就。也因此得到高度的名聲或可觀的收入。

但不要反過來，以追求金錢或名聲為出發點。

這會讓人不易度過困境。當自己的作品或才能，不受到眾人肯定時，假如你不是出於自己內心的動機，而是以收入或名聲做為目標，你會很難堅持下去。

這也會讓人迷失。當你真的功成名就，坐擁大筆鈔票，萬人稱頌

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

時，你已經達到「目標」了，你還有什麼動力去做好工作。

金錢與名聲，是把事情做的很好的獎賞。但不應用這些外部肯定，取代內在動機。

持續與用心的看顧自己心中的那把火，才是熱情之路。

人往往會在持續的投入與追求進步中，找到最深沉的滿足與快樂。以持續精進的心態來追求與實踐熱情，才能帶來滿意的人生經驗。

想要追求熱情？

《一流的人如何駕馭自我：管理熱情、引導熱情，激發出我們最好的一面》破除熱情的迷思，給出實際的指引。是一本你不能錯過的書。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

前言——

熱情：一流人不斷追求卓越的原因

我們在上一本書《一流的人如何保持顛峰》（*Peak Performance*）深入探討了人的表現好壞，有哪些科學依據，以及怎樣能夠有出色表現。書裡將那些極具成效且有憑有據的提升表現作法拆解開來，並說明頂尖體育選手、藝術人才、睿智人士如何加以運用，最終是要讓讀者明白，有為者亦若是。不過，從收集資料到撰文以饗讀者的過程中，我們不能不注意到，只著重於一流菁英者如何提升表現的作法，會錯失很重要的一點，那就是：**這些一流菁英的另一項共通處是「不斷自我驅策」。他們無時無刻不心懷渴望，難能滿足。換言之，他們有「熱情」。**

在我們的生涯中，既書寫頂尖運動選手、高階經理人、企業家，同時擔任他們的教練，有幸與許多事事投注無比熱情的人逐漸建立起交情。簡單說，像他們這類人並不以現況為滿足，即使處境艱難，他們仍然越戰越勇。他們不停探勘未知、挑戰極限，全心奉獻且甘之如飴。

有時我們也察覺自身受內在力量驅策。會這麼說並非老王賣瓜，或許各位讀者也有相同的經驗。而身為寫作者，鮮有樂事能比得上忘身於寫作之中。儘管我們最信賴的寫作顧問都提出忠告，前一本書沒完成，最好不要動筆寫這本，但我們就是忍不住。縱然還有疑慮（諸如「現在寫下一本書太早了」），卻仍讓空白書稿捲入，我們身不由己，不得不追著概念跑，將其化為文字。

話說回來，選擇提早動筆固然可喜，為求慎重，還是得坦承：這股驅使我們持續推進的動力，不只是「合理懷疑」可能會造成影響，

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

而是確實會造成「實質」的負面影響。常人在熱情的驅使下，常會無暇無力顧及家人、朋友及其他活動，如生活中的各種小確幸。熱情過了頭，特別是在欠缺相應的強大自我覺察下（詳後），很可能使生活天翻地覆，讓人心力交瘁。其實，這樣的體悟，或者說困境，幾乎每個我們結交的熱情洋溢人士都心有戚戚焉。在你對某件事情熱情熾盛，令你全神貫注，期望能有所成就時，別的事情看起來似乎都無關緊要。這種狀況，一旦碰上就無處可躲。結果可能有好有壞，但十之八九是福禍參半。

熱情是如何驅策奧運選手、別開天地的發明家、匠心獨運的藝術家、功成名就的企業家？經過親眼觀察與親身體會後，讓我們不禁尋思：

這股強大的熱情源自何處？如何才能尋得熱情，為熱情之火添柴加薪？如果想要實現的熱情似乎與其他的人生義務相衝突，該如何下定決心？熱情又因何消失？有熱情一定是好事嗎，還是說和上癮差別不大？有沒有一種正確方法能使人與熱情共生、做起事來全力以赴？

一般會建議，我們應該尋覓熱情、追隨熱情，做個熱情的人。社會上的父母、師長、教練人士、畢業典禮講者無不如此鼓吹。與此同時，在我們的文化裡有越來越多人齊聲呼籲，追隨熱情行事即使談不上魯莽，也是不負責任：**會害人貪得無厭、健康衰退、寢食難安。**事實上，兩派都各有道理。當你往下讀就會曉得，儘管我們的文化偏好將世事簡化為非黑即白、非此即彼，「熱情」卻無法這麼輕易截然劃分。誠然，熱情是福，它代表著對事物的精通，並且標示著大功在望。但是，假如實行時未及三思，應對也不見謹慎，如此一來，熱情很快會變成一種禍端，為害遠過於受益。這類為禍的熱情尤其肆虐於具備以下特點的文化：制約人們追求瞬息的快感和即時的滿足；引誘人們以社群網站「追蹤人數」或「朋友數」來評斷自我價值，而且反

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

覆灌輸「人生並非只求取勝，而是只有勝利值得爭取」；在成就導向下迫使人們只重成果，不計代價。

幸而你將在後續篇章讀到，**是否追尋熱情，以及引導這股熱情向善或向惡，這兩件同等重要的事大抵都操之在己。**只要方法正確，熱情便能使我們做到持續的實踐，並且引領我們體驗工作和生活的美好。

本書前身*是我們（布萊德／史提夫）二人的切身探問，主旨在於想要多加了解怎樣和熱情永續共存，活得有成就感，活得圓滿。我們爬梳文獻，橫跨生物學、心理學、人類學、哲學等領域；我們尋訪世界各地學有專精的頂尖研究人員。一方面，我們所探訪、剖析的人士不只有因熱情而有所成就者，也有因熱情而飲恨喪志者。另一方面，我們深刻自省，挖掘各自與熱情的牽繫中有哪些美善及醜惡的面向。

你可能對自己在熱情光譜中的落點心裡有數。或許你想開展的職業生涯、創業理念已略有頭緒，只是仍感疑懼。又或者你正打算灌注全副心力在某個理念，無論是要白手起家，還是受訓成為一流運動員。說不定你已經追隨熱情前行，卻察覺到身心俱疲的跡象，或疏忽了朋友、家人等生活其他層面，又或許你只是單純的發現，自己在選定的志業外體會到樂趣。也可能你已經對過往激勵你的事物熱情全消。**無論你身處於實踐熱情歷程中的哪個階段，這本書都將幫助你踏上正軌。你會學到如何經營與熱情的關係、如何陶冶能讓你精神煥發的熱情，而非落得油盡燈枯或水深火熱。**

---

* 這本書脫胎自布萊德為《戶外》雜誌（*Outside*）撰寫的〈發掘人類無止盡追求卓越的原因〉（What Underlies the Relentless Pursuit of Excellence）。在該篇之外，布萊德為《紐約》雜誌、《紐約時報》撰寫的文章也有若干篇的文段為本書沿用，幾乎未作增減。幸得上

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

述刊物惠賜機會，作者初步探究了其後於書中細述的好些觀念。布萊德謹致謝忱。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

第一章

比發掘熱情更重要的事：一流人重視的是管理熱情

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

「什麼都比不上『熱情』重要。想過怎樣的人生都好，就是要有熱情。這個世界夠黑白了，再來個五顏六色都不嫌多。沒有人願意庸碌一生，但也沒必要追求『完美』。人永遠做不到完美。倒是可以記得三個『有』：有熱情，有恆心，就有可能。」

——瓊・邦喬飛（Jon Bon Jovi），二○○一年蒙莫斯大學畢業典禮講詞，於紐澤西西朗布蘭奇[1]

你所熟悉的「熱情」大概就是邦喬飛說的這種：全心投入，狂熱如火。從教室到職場到運動場，差不多各種場合都廣泛傳揚著這樣的話，並且鼓勵人照做。按通行的說法，只要能發掘熱情、實現熱情，其他事情都會順順利利。然而，事實是人生的發展未必如此。即使真發掘了熱情所在並加以落實，多半也沒人好好教你應對接下來的局面，了不起幾句話帶過。叫你要發掘熱情的人多得是，稍微告訴你如何常懷熱情的人卻很少。

有了熱情，彷彿保證直達成功、幸福、自我實現。實際走一回，幾乎都要曲折得多，常常不小心就拐錯了彎。創立特斯拉和太空探險科技公司的矽谷大亨伊隆・馬斯克（Elon Musk）說過：「其實，好的時候超好，糟糕的時候超級糟糕，隨時都有壓力。」[2]以下略舉幾條「熱情」可能領人走上的歧路。

- **被外在成果及外在認可牽著鼻子走**。早早功成名就之後，很容易貪得無厭，追求更多金錢、更多名聲、更多追隨者。最初那股做事的熱忱會轉變為熱衷成就與成果。你把自我價值和外在認可綁在一起，一旦經歷挫敗，或者只是遭遇瓶頸，難有重大突破，內心都會大受打擊。工作樂趣減少算情況好。情況糟的話，人會焦慮、憂鬱，甚至不擇手段。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

- **眼裡只有「熱情」，其餘視而不見**。全心全意投入熱衷的事，除此之外全不放在心上。你的婚姻分崩離析，你完全沒注意到孩子的成長，也不注重身體健康。眼下或許還很快樂，畢竟是為投注熱情的事物勞心勞力。久了卻會後悔。
- **身心俱疲**。一整天、一個月，甚至一整年完全受熱情擺布，說不定還能有成果。但不加節制的話，大多數熱情都好景不常。倒不是說你不願意調整步調，單純是做不到。在「熱情」的強烈拉扯下疲於應付，沒辦法察覺這樣的身心付出絕對撐不久，不知不覺間已心力交瘁。原本能夠一輩子保有熱情，從事有意義的工作，結果卻更像是短暫的一場放蕩。
- **喪失樂趣**。一個不小心，熱情的火花也許久了就逐漸黯淡。常聽說有人把起初一項很棒的嗜好轉變成工作（老天太眷顧我了！），但隨後很快就發覺，本來很棒的嗜好慢慢如工作般乏味（這和我想的不一樣）。不久，這人開始自問，以前喜歡做的事情怎麼好像成了苦差事（到底為什麼會這樣？）。最後，儘管從沒想過會走到這個地步，竟對這股熱情畏縮起來。

當然，另有一種熱情遠比上述好得多。人浮現這種熱情時有下列特點：全神貫注，樂在其中；以謙卑迎向成功，以適當的決心面對失敗；視目標為歷程，視歷程為目標；以深沉的毅力提升熱情，使其與生活其餘層面相結合；憑警醒的自覺突破隨熱情而來的一波波慣性，讓熱情聽我們的話，不被熱情牽著鼻子走；一整個職涯或一輩子都活力蓬勃，不限於幾個月或幾年。這樣子的熱情才是我們都想要的。這樣子的熱情才是最棒的。

差不多所有的熱情都起於熱切的追尋。沒有人想要身心俱疲、生活失衡或喪失樂趣。無論走向是正面還是負面，結果是好還是壞，熱情全來自同樣的源頭。只不過，人要是未能搶先一步避免熱情走偏，

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

難保熱情不會走上岔路，而且通常是在人不知不覺的時候。換句話說，熱情很脆弱，必須審慎以對。這就是為什麼有研究指出，熱情不僅關係到幸福、健康、績效、生活滿意程度，也涉及焦慮、憂鬱、心力交瘁和不合職業倫理的行為。

說起如何發掘熱情所在，論點不少，卻多數走錯了方向，充斥老生常談，又欠缺實證。況且，讀者應該漸漸看得出來，「發掘熱情」說到底好比一場仗才打了一半。同等要緊的另一半是維繫熱情，使其健全發展，成果豐碩。很不巧，這另一半戰事就算有人探討，也並不多見。於是，熱情誤入歧途的例子太多太多，受害者多多少少承受如前所述的負面衝擊。**這本書便是要矯正這個錯誤，讓讀者清楚，怎樣發掘並培養熱情，怎樣駕馭熱情的龐大力量會為自己帶來好處**。我們會讓讀者看清，熱情的走向取決於人，絕非命運。我們會教讀者實用的方法，確保熱情可以長長久久大放異彩，與生活其他面向共存共榮。過程中，我們不會套用別的同類書籍從頭到尾那套陳腔濫調，而是力求真摯誠懇，援用最新的科學依據，以及思考最為細密的詩人、哲人的理念。

熱情很脆弱，必須審慎以對。

為求達成目標，我們會徹底探索熱情，既要檢視產生熱情的生理與心理作用，也要查看熱情非比尋常的人士有怎樣的故事。這些人這些事，有的積極正面，比如奧運游泳明星凱蒂・雷德基（Katie Ledecky）、投資家巴菲特（Warren Buffett）的歷練。有的則是前車之鑑，比如企業人士傑佛里・斯基林（Jeffrey Skilling）、球員貝瑞・邦茲（Barry Bonds）各自的詐欺、棒球作弊醜聞。我們將質疑「四平八穩」的人生有何好處，也將探討自我省察怎麼防止日後追悔，以及建

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

構自我形象的重要。到最後，可以歸結出一點：不可以讓熱情這類情緒隨意發展，必須好好控制。但是，在這之前，為了打好基礎以便與最有益的熱情共存，有必要先了解熱情的根源。首先，我們要追溯久遠的過去，回到「熱情」這個概念萌芽的時刻。

實踐熱情的要點

- 所有人都要我們發掘熱情所在，卻沒人告訴我們怎麼做，更別提如何與熱情共存。
- 大多數的熱情一開始都是積極正向的作為，但接下來往往會變質。
- 若未主動經營熱情，你可能遭遇的危害有：
  —被外在成就與認可牽著鼻子走。
  —心力交瘁。
  —追悔莫及。
  —了無生趣。
- 反過來說，若能主動經營熱情，那麼與其共存有助於促進健康、幸福與整體生活滿足感。
- 換言之，熱情有好有壞，而是好是壞取決於你。

---

1 C. Jordan, “Gown Alert: Bon Jovi to Address Rutgers-Camden Commencement,” app., April 3, 2015, http://www.app.com/story/entertainment/2015/04/03/gown-alert-bon-jovi-to-address -rutgers-camden-commencement/70873794/.

2 Elon Musk (@elonmusk), “The reality is great highs, terrible lows, and unrelenting stress. Don’t think people want to hear about the last two,” Twitter, July 30, 2017, 1:23 p.m., https://twitter.com/elonmusk/status/891710778205626368.

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

第二章

探尋熱情的起源：從受苦而始，過渡為愛，慾望為終

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

英文裡「熱情」（passion）一字，源於拉丁文 passio，意思是「受苦」。在絕大部分歷史時刻，此字便單純意指苦痛、悲慘，以及憤怒。起初，字中所謂「受苦」做狹義的解釋，特指一人的特定受難事例，亦即耶穌基督在十字架上所受無止盡折磨。凱斯西儲大學宗教研究系主任提摩西・比爾（Timothy K. Beal）解釋說：「這個字原先單單與基督聯繫在一起，完全是指基督的受難。」[1]古時候，有些人視基督之死具悲劇色彩，有些人認為其中包含偉大神意。無論如何，在近千年的歲月裡，passio 專門指基督受難。祝願別人感受 passio，或是指引別人追求 passio，在別人想來不會是幫助或啟發，而是話中帶毒帶刺。

然而日子一長，passio 的定義也放寬。到了十一世紀，已不限於宗教用字，可指稱所有人的身心苦痛。即使仍與當今所指「熱情」大為不同，畢竟不再與基督緊密相連。又過了幾百年，隨著歐洲走出黑暗時代，字義也脫離晦暗。沒多久，歐洲啟蒙運動使 passio 在字面上轉為 passioun，再轉為 passion。每一次轉變都吸收新意涵，由「苦難」過渡到「憤怒」，再過渡到「愛情」，最後是難以抵擋的「慾望」。如此轉變，至少有一部分是創作的功勞。首先是英國文學家喬叟（Geoffrey Chaucer）的大作《坎特伯里故事集》（*The Canterbury Tal*es）以 passion 泛指無法控制的情感，而非專指苦痛。其他作家照著前輩這樣做，也都讓當時的人覺得新鮮。一五八八年，莎士比亞筆下 passion 所形容的情感並不討人厭，反而教人牽掛。劇作《泰特斯・安卓尼克斯》（*Titus Andronicus*）別出心裁，用以指浪漫的慾念：「且憑吾之劍加諸汝身為證／哀告對拉薇妮雅之愛何等想望。」[2]有了莎翁戲文，passion 擺脫字根帶有的「苦痛」意思，變得迷人而正向。

在許多方面，「熱情」與「苦痛」仍大有關聯。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

話說回來，要到十八世紀，passion 才廣泛與普遍的熱情結合：不僅是對另一人懷有愛慕與慾念，還代表某種追尋或行動。而就算是在那時，這樣的字義仍要過很久很久才家喻戶曉。等人人琅琅上口「追隨熱情」、「發掘熱情」，已經是一九七○年代的事。不過，走到這一步後，「熱情」隨即成為熱門詞彙，迄今不衰。戰後嬰兒潮世代於七○年代成年，心態積極進取，「有怎樣的努力就有怎樣的收穫」。在他們眼中，二戰好像已過去很久，越戰也即將結束。西方理念由安穩為先，變成著重自我實現。這股潮流於繼起的X世代和千禧世代只有更為加劇。到了二○○一年邦・喬飛於蒙莫斯大學畢業典禮致詞，社會上教人不要灰心、要有熱情的說法五花八門，越來越受歡迎。時至今日，人們把熱情當作生活美好豐收的關鍵，所受的教誨也是必須不遺餘力發掘熱情、追隨熱情，以及在熱情加持下，職業生涯、人際關係、個人嗜好都能得到好處。但是讀者很快會明白，沒必要太早將 passion 原義一筆勾消。就許多方面來說，「熱情」與「苦痛」仍舊大有關聯。

化學反應：萌發熱情的生理作用

即使追求熱情的時間很短，也應該都很熟悉，為一項活動、一種理念或者一個人全心全力付出是什麼樣的滋味。無論將熱情投注於人或事，反應大致相同。你的世界狹小到彷彿只有渴求的對象或活動才重要。你朝思暮想的全是情之所繫，成了離不開畫布的畫家。儘管在與家人用餐，心思卻飄向他處，念茲在茲的是剛上市的新產品，或如何重寫書稿第三十四頁第五段第二句。你眼中只注視目標，毫無保留的投入，而受熱情掌控。

這種擋也擋不了的掛念起源於大腦深處，由強力的神經化學物質

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

「多巴胺」所催生。多巴胺能使人振奮，全神貫注，而人受其影響，更是感覺充滿活力。流轉於腦內的多巴胺，從大腦原始區塊流向相對晚近才演化出來的部位，觸發連串神經反應，驅使人邊向目標邁進，邊期盼很快就能讓辛苦有了回報：一旦寫完這本書，我就會好受一點。看到新產品終於面市，我就會心滿意足。若能與這名女子生死相許，我會從此幸福快樂。等我的畫作在畫廊展出，我的心才有處安放。

但是，在熱情的魅惑下，自以為是要讓努力有回報（通常也就是追尋某種知足與滿足感），實際只是追逐幻象。或許，某天你達到目標後會暫時滿足，隔天大概又會心生渴望。

在熱情的魅惑下，自以為是要讓努力有回報（通常也就是追尋某種知足與滿足感），**實際只是追逐幻象。令人著迷的，原非成就感，而是追逐時的快意。**

上述無止無休的渴求有生理機制為基礎。其他使人愉悅的神經化學物質是在達成目標之後產生，而多巴胺不僅效用強得多，更是在達成目標之前，亦即在努力的過程中釋出。這樣的釋出時機在演化上有很大的作用。人類先祖以狩獵採集為生。如果獲取當下所需養分就感到滿足，那麼出了事誰都承受不起。他們必須持續囤積食物，防備避無可避的食物短缺。於是，經人體演化，多巴胺這種使人振奮的神經化學物質會讓人感受到強烈慾望，效力往往蓋過教人知足滿足的他種神經化學物質。原來，讓人著迷的，並非成就感，而是追逐時的快意。多巴胺分子關係到慾望，也關係到做事的幹勁。如此單純卻強而有力的生理實情促成了好些重大歷史成果，從過往人類存續到當前科學突破都包含在內。簡單說：人天生不是只求知足，就是要不停向前。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

人天生不是只求知足，就是要不停向前。

傳奇超馬選手安・崔森（Ann Trason）才兩歲的時候，父母就在她的鞋子繫上鈴鐺。她回憶說：「我老到處跑，爸媽總得找個辦法知道我跑哪去。」那時候還不像晚近這樣，孩子確診注意力不足過動症（attention-deficit hyperactivity disorder, ADHD）的案例大幅增加。但現年五十九歲的崔森認為，小時很符合該症特徵，只是沒找醫師檢查。而從新興研究也看得出，有過動症傾向者對多巴胺的敏感度較低，意謂著想有滿足感，所需多巴胺甚至更多。[3]這麼一來，他們先天就容易做起事不眠不休，畢竟這樣做會使大腦釋出多巴胺。那段在課堂坐不住，很難集中注意力的歲月，崔森記憶猶新。對她來說，跑步是種解脫，既釋放累積在體內的動能，也將無止盡驅使自己前進的內在力量表現出來。

高中畢業沒多久，崔森接觸到超級馬拉松，每場賽事歷時超過二十小時，跟這一比，馬拉松根本不算什麼。超馬很消耗體力，每週訓練跑一百二十英里，每場比賽跑一百英里，崔森這才很難得能有成就感。然而成就感總是一下子就過去了。超馬生涯中，有很多時候她大可以感到心滿意足，比如一九八五年美國河五十英里耐力賽、一九八九年一百英里美西耐力賽奪冠，又如一九九四年分別於美西、萊德威爾一百英里耐力賽創新紀錄。以上重大賽事，許多超馬選手終生僅參賽一次，更別說要拿冠軍。崔森卻反覆挑戰，從來不自滿。她說：「我老有股衝勁，想瞧瞧還能做到些什麼。」這股衝勁促使她成為史上獲獎最多的超馬選手，同時推倒超馬的性別藩籬，其影響擴及各類耐力體育賽事。回顧超馬生涯，崔森打破的世界紀錄不下二十項，超馬賽事裡最負盛名的美西耐力賽奪冠達十四次，創下的賽事紀錄不計

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

其數，有些迄今仍無人能超越。

除了超馬壯舉，崔森受過高等教育，有她自己一套想法。我們採訪時請她談談心路歷程，談談當年那個被父母在鞋上繫著鈴鐺的小女孩。崔森說：「我常好奇多巴胺是怎麼回事。一直以來，我渴望著要前進、前進再前進，看看自己是怎樣的一塊材料，並且自我突破，好還要更好。這股渴望從未消退。我想，生理化學反應不是每件事都有功勞，但不得不說，確實起了作用。」[4]

最新的科學研究佐證了崔森的直覺。不少研究顯示，人的性格有高達百分之四十來自遺傳。最近在密蘇里州聖路易的華盛頓大學醫學院，精神病學學者羅伯・克隆寧爾（C. Robert Cloninger）教授，開發了一套系統來衡量他所指的稟賦，亦即性格中源於遺傳的部分。從這份研究可推敲出，人天生的稟賦和對特定神經化學物質的敏感度有關。[5]尤其，克隆寧爾發現，他列為四大稟賦類型之一的「恆心」與對多巴胺的低敏感度有密切關係。還記得吧？多巴胺是在人努力達成目標的過程中釋出，這就難怪對多巴胺的敏感度低，也就是需要較多巴胺才會感到快樂的人，能體現何謂持之以恆、再接再厲、勇往直前。而人需要越多的多巴胺才能感到快樂，就越有意願奮力達成難如登天的事項，讓努力能有回報，縱然或多或少可能反過來傷害到自己。換言之，這是多巴胺成癮。儘管我們情願將「恆心」一類人格特質想成是勤勉或教養所形成的，這卻遠遠不是全貌。有些人像崔森這樣，生下來便是熱情的性格。但是，產生熱情的生理機制可以影響所有人，也是事實。

人越是重複一項活動，就越渴求多巴胺，特別是從事的活動能給人正向回報的時候，諸如賽場奪金、職場升遷、情場得意。每次從事這類活動，體內就會釋出多巴胺，讓人更為奮發、專注，渾身有勁。這過程好比成癮，日積月累下來，大腦對多巴胺的敏感度降低，於是需要更多的多巴胺才能感到快樂。可以說，如此「渴求」引領人重新

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

投注心力，引發身體釋放多還得更多的多巴胺。這便使人周而復始的心懷渴望，而此一循環本質上就抗拒滿足感。值得重申的是，此循環是自然而然產生，出於人類的演化機制使人沉溺於追求報償，而非得償所願。

神經科學學者馬克・路易（Marc Lewis）於《慾望的生理機制》（*The Biology of Desire*）一書提及，多巴胺需求量變高，或者說人需要較多的多巴胺才能感到快樂，原因是「一而再、再而三……有了影響深遠的強烈體驗。」如他所解釋，隨著種種體驗變得更具意義，腦部變化也相應的更為劇烈，如滾雪球般愈來愈強大。上述體驗也許牽扯毒品或酒精：「假如喝酒、吸毒沒什麼快感，酒類和海洛因可能變得不容易上癮，價格也會便宜很多。」[6]但談情說愛，或在體育、藝術、商業等層面追求卓越，不也可算作充滿幹勁重複別有意義的事嗎？這些事無疑可能如吸毒一般，教人酥酥茫茫不眠不休。就算與吸毒、飲酒的後果大不相同，腦內運作歷程大致相當，都是被強而有力的感覺套牢了。本書後續會另有篇幅討論，我們認定的成癮受害與熱情有成間，就算能區隔開來，卻也只是一線之隔。

對產生熱情的生理機制所做的科學研究很有說服力，但尚在起步。說起「熱情」以怎樣的生理化學機制為基礎，在科學與時俱進下，人們的理解也會隨之改變。儘管如此，已有充足證據相信以下的大概念可歷久長存：人們所感知的熱情部分根植於基因遺傳，並由神經化學反應增強。有些人天性不屈不撓，然而誰都可能著迷於再三重複特別具有意義的活動，也許是打算在馬拉松訓練、吉他練習、公司創建或職涯突飛猛進上見到進展，也許是深陷情網無以自拔。在有了強大衝動想追求某人或某事某物時，腦內會充斥多巴胺，使人感到愉快，也希望將來能再次有同樣感受。人的熱情正是以這種滾雪球的方式增長。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

我們所認定的成癮受害與熱情有成間，就算能區隔開來，卻也只是一線之隔。

以上陳述夠讓人信服了，但是把事情交代完整了嗎？還差了點。得自遺傳的性格固然重要，後天的教養與人生閱歷也很要緊。人的DNA會根據人所接觸的各式各樣環境因子而展現相異樣態。同卵雙胞胎身懷相同遺傳編碼，日後的生活卻幾乎彼此有別，熱情的程度也不同。為了全面理解激盪熱情的因素，在生理機制之外，還得檢視心理機制。

實踐熱情的要點

- 能讓熱情之火燒得更旺的，是神經化學物質「多巴胺」。
- 多巴胺會讓人醉心於努力達成目標，而非在達標後感到快樂或滿足。
- 有些人天生對多巴胺不敏感，於是容易受熱情及癡迷左右。
- 話說回來，所有人都會受產生熱情的生理機制影響。越是致力於意義深遠、能讓努力有回報的活動，體內就釋出越多的多巴胺，使多巴胺抗性與日俱增。
- 美妙的熱情和美妙的滿足感之所以無法共存，是有生理根據的。熱情會滾雪球般增長：人越是向前邁進，就越離不開向前邁進的快感。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

證明自己：產生熱情的心理機制

二○○九年，《男士健身》（*Men's Fitness*）雜誌將耐力競賽運動員里奇・羅爾（Rich Roll）選入「全球健美男士二十五強」。[7]但羅爾不像超馬健將崔森那樣時刻展現無窮活力，小時候也並未對任一活動廢寢忘食。說起來，羅爾個性害羞，輕聲細語，看上去沉穩平靜。再者，他也打不進別人的圈子。「我打小就有點孤單，」他說：「我從來沒有真正融入其他人。回看（童年）那時，我因為種種理由而自我懷疑。我真的很想向自己，也向外面那片世界證明自己。」

羅爾生長在著重目標的家庭。他回憶道：「我們家很注重幹勁與成就。」就算學業優異，獲史丹佛大學入學許可，羅爾還是覺得多少辜負了父母的期待。「他們的標準就一直那麼高，我感覺好像永遠都達不到那個高標。」羅爾早年除「掙扎」於學業外，人際往來也不順遂。「當年我就是各方面都應付得亂七八糟的孩子，」羅爾解釋了下去：「踢球最後一個中選，人裝了副牙套、戴著頂帽子、掛一只眼罩，在操場被欺負，書又讀不好。你們曉得意思了吧。」

設身處地，不難想見羅爾九歲時為何感覺自己不夠優秀。但上了中學，一切都有所改變，羅爾嘗試起游泳來，馬上就前景可期。他回憶道：「我不敢自稱天生是游泳好手，但在水中我顯然算得上一條好漢。」終於，歷經長年自我懷疑、信心缺缺，羅爾發現了能獨擅勝場的途徑。我們請他試著回溯一下，一開始參加游泳比賽有什麼想法。他回答說：「游泳給了我機會定義自己是怎樣的人，讓別人瞧瞧，我也能成功。」[8]

整個中學時光，羅爾著迷游泳，每次最先一個下水，最後一個離開，對池底指引泳道的黑線瞭如指掌。他一游、再游，又再游，訓練時數可以千計，而後獲選入史丹佛游泳校隊。接著，他費力戒掉一些不健康的成癮症狀（這在熱情洋溢人士當中是普遍的人生），最終成

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

為世上一等一的耐力競賽選手，參加過三百二十英里超級鐵人三項等賽事。羅爾孩童時內心的忐忑彷彿是一堆柴薪，而游泳是一道火光，燃起熊熊熱情的未來。他的經歷對廣大世間是否也有一番啟示？

關於這個問題，英國埃賽克斯大學亞倫・聖克萊爾・吉卜森（Alan St Clair Gibson）教授的答案是「有」。吉卜森兼具博士及醫學士學位，專長是整合神經科學（integrative neuroscience），大半輩子都在研究心靈與身體的交會。他相信，熱情至少有一部分根植於許久前佛洛伊德所謂的「自我的脆弱」（ego fragility）。按照吉卜森的解釋，人為了阻隔造成自身傷害的過往，會壓抑不好的回憶與體驗，將其深深放逐於潛意識。然而抑制情緒終究不是長久之道。吉卜森說：「到最後這些情緒『透過外在驅力與慾望釋放出來，通常會化為從事不相干活動的活力』。這種移轉的一大鮮明徵兆是『對各種計畫及目標的狂熱』。」[9]

吉卜森很清楚，佛洛伊德心理學在學界早已不流行了，不過晚近有大量科學研究足以佐證「自我的脆弱」這項概念：過往傷害人內心的欠缺安全感、欠缺自信會助長其後執著於看似無關的事物。比如，英國普雷斯頓中央蘭卡夏大學的研究人員發覺，許多體現了不屈不撓衝勁的表現優異人士，早年都遭遇過所謂「創傷」（trauma），亦即逆境與困頓。舉例來說，各體育項目的頂尖選手往往有很多兄弟姊妹，從小爭寵爭得很厲害，父母離異的比例也明顯高出不少。由這些研究的總體成果歸結出來的一句話，如今愈來愈多人琅琅上口：「天分少不了創傷。」[10]

天分少不了創傷。

當然，如何才算「創傷」，因人而異。從小失去父母、家人入獄

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

對一些人來說無疑是創傷，但在小學遭霸凌，或者最受歡迎的那群孩子沒找你一起玩，未必就不算。只要是某種經歷打亂生活常態，撕裂人所感知的自我，都可能促成人將來展現熱情及幹勁。吉卜森說：「過去的創傷在人內心造就出一隻雜種的野獸，未達目的勢不罷休。」[11]

雖說這類創傷常起於久遠之前，卻也不必然如此。我們來看看科技大亨吉姆・克拉克（Jim Clark）的自述：「那年我三十八歲，剛被解僱，第二任太太不久前也離我而去。總之人生是搞砸了。我漸漸像發狂一樣，一頭熱想達成一些事情。」[12]人至中年，走過一連串留下創傷的事件，克拉克燃起熱情如火。他將熱情傾注於新興科技，隨後心裡那隻「雜種的獸」很快翻新了網路生態，創建第一款進軍大眾市場的網路瀏覽器「網景」（Netscape）及同名公司。後續克拉克又設立其他科技公司，並躋身矽谷首批億萬富豪之列，成為麥可・路易士（Michael Lewis）書中探討的對象。[13]

燃起克拉克胸中鬥志的或許是他熱切想證明自身能力，可一旦投身進去，幾乎再難抽身，即使事業有成後仍舊改不了。而克拉克並不是唯一的例子。儘管不是所有人的情況都相同，熱情洋溢人士確實常懷抱各自所感受到的過往創傷；其中原因不只是本章先前談論到的生理機制而已。無止盡追逐一項標的，除了引發不停循環的多巴胺依賴及無窮無盡的渴求，還可以是一種逃避。人徹底沉浸於熱情中，社交圈子縮小，心裡的掙扎都不重要了，於是感到自在，每件事都在掌握之中。人的執迷成了避風港，在這裡可以填補人生不足處形成的空缺。如此執迷，讓人有機會逃離忙亂，使塵囂沉靜下來。

娜塔莉尋得某種圓滿，往心裡注入溫暖與幸福，這份慰藉誰也不能不給。認真甚至一絲不苟的遵循臨床的步驟，終能抵達一片讓她心滿意足的天地，無須倚靠誰，也誰都拿不走。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

如上段落出自神經科學學者馬克・路易，描寫海洛因成癮患者娜塔莉。[14]但用以形容奧運泳將、藝術家、作家、新興創業者、程式設計師倒也符合實情。難怪很多高明的運動員、創意人士、企業家退休後都和藥物濫用、賭博成癮牽扯不清。如果不能謹慎思考，仍拘泥於熱情上（詳後），那麼促使人追逐出色目標的同一套生理暨心理基礎機制，也會教人追尋有害標的。熱情與成癮可是難兄難弟。

值得花點時間一提的是，熱情與成癮的關係不盡然只有壞處。以下我們檢視一項由蒙特婁大學精神病學教授派翠西雅・康蘿（Patricia Conrod）負責開展的新計畫「防癮未然」（PreVenture）。這項計畫試著善用成癮與熱情的關聯，識別出人格特質歸類為具毒品致癮「風險」的青少年，然後在學校內給予諮商而不妄加批判，以及早預防毒患。這些諮商時段的各項目標中，有一項便是協助學生將「容易成癮的性格」導向收穫豐碩的活動。[15]有份二○一三年的研究調查了英國二十一所學校超過兩千六百位十三歲至十四歲學生，發現「防癮未然」計畫參與者暴飲酒類的風險降低四三％。對性格容易成癮的孩子來說，「防癮未然」計畫是上天恩賜，改變了他們的生涯軌跡，從日後的毒蟲轉為蒸蒸日上的企業家或運動員。[16]

涉足心理學及神經科學領域的記者瑪亞・莎拉維茲（Maia Szalavitz）於《成癮與大腦》（*Unbroken Brain*）一書寫道：「能在飢餓時、戀愛時、教養孩子時不計損失堅持下去（這也是成癮行為的本質），以程式設計師的話來說，並不是程式漏洞（bug），而是功能（feature）。」書中接著提到：「然而，要是原本用來促進『正面特質』的大腦路徑變得使人上癮，好處就變成壞處。對人有感情、對事物上癮，來自相同大腦迴路的轉變。」[17]

社會所譴責及所讚揚的行為，常是出於眾多相同的基礎因素。而同樣的因素可以激發活力十足的熱情，卻也很容易出差錯，使人成癮、萎靡，甚至得病。不管是性格過動的崔森、童年苦悶的羅爾，還

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

是「防癮未然」計畫裡具成癮風險的青少年，那些以熱情著稱，進而功成名就的人，都是找到了方法，將人們眼中的身心缺點轉為強項，加以掌控駕馭而得益。以上所說的掌控熱情，將身心缺點轉為強項的過程與方法，也是我們（布萊德／史提夫）二人曾經親身體會過，也時時努力實行的。衝勁、熱情、執著，既促成我們兩人許多成果（包括這本書），也表現在最讓人畏懼的人生低谷。布萊德處於強迫症康復階段。病情最糟的時候，就像是墜落無法形容的深淵，完全提不起氣力。另一方面，史提夫雖然沒有正式確診，但在全球賽跑發光發熱的時期，常會於重大田徑比賽前，有一些不由自主的舉動，像是觸碰門把，或是鬧鐘按開、按關一定次數。值得重申的是：好事與壞事只有一線之隔，兩者的界線很不容易維繫。事情會有正面還是負面的走向是這樣；大量多巴胺會促進表現或導致失序，也是這樣。

寫到這裡，「熱情」的全貌也慢慢浮現了。首先，passion 還寫作 passio 時有「受苦」的意思，晚近才有正面意涵。不過兩種定義仍舊適用，視具體情況而定。熱情給人的感受，則來自歷經演化的人類先祖（先天）及生活經驗（後天）。人執著於事物不放，是想撫平內心深處的不安，填補過往空虛，逃離當下不願面對的事物。而人體生理反應，尤其是神經化學物質多巴胺所起的作用，會助長這一切，讓人再三追求相同體驗，得不到滿足。有些人與生俱來的生理狀態就較容易受熱情驅使。但是，重複自己認為特別有意義的活動夠多次，或許誰都會沉溺於熱情中難以自拔。

那些以熱情著稱，進而功成名就的人，都是找到了方法將人們眼中的身心缺點轉為強項。

本書其後各章要談的，便是怎樣找到值得全心全力投入的事物，

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

以及全心全力投入事物後會是什麼景況。特別得談談，如何開發有益的熱情，加以制馭、疏導，正向前進。**第三章**將探討怎麼發掘或重振熱情：如何將天分及興趣轉變為吸引人、讓人充滿活力的工作。**第四章**檢視會造成不良影響及傷害的熱情，看看「著手似乎極有收穫的事項」都可能以哪些方式造成問題。清楚這些陷阱，有助於在生涯中辨別其所在，及早改正。**第五章**探究另一種（遠為理想的）熱情，並細述人該養成何種心態才能加以駕馭、疏導，享受豐美成果。讀者將體察到人的自我及人生觀在決定熱情走向上起何種作用，也將學到實用的方法以確保熱情與人生其餘環節相互結合。**第六章**轉而討論熱情的人能否取得「平衡」。既想努力不懈做事，又要把握生活其他樂趣，到底可不可行？要用什麼辦法才能做起事來熱情如火又不至於油盡燈枯？**第七章**聚焦於自我覺察是何等有力。讀了這章就會明白，自我覺察何以是維繫終生熱情的關鍵，以及培養自我覺察之道何在。最後，讀者在**第八章**能學習到不受熱情限制，邁著優雅與堅毅的步伐向前。我們希望，讀完本書能讓你對熱情有更豐富細膩的體認。更加要緊的是，能較為清楚怎樣審慎管理人生中的熱情，讓自身與熱情的關係，由始至終都是天賜福分而非天降災禍。

實踐熱情的要點

- 熱情不只有生理根源，還有心理根源。
- 人可以將對困頓或者說「創傷」的主觀感受，導向收穫豐碩的熱情。
- 對人事物的熱切追求往往成為心理上的避風港，逃避人生缺陷，結果可能有利有弊：避免人採取對身心有害的行動，同時使人不去面對根本問題。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

• 同一套生理暨心理機制能激發熱情，也能致癮，所以預先疏導自己和孩子的內在驅力十分重要。

註譯

1 Interview with Timothy K. Beal, August 12, 2016.

2 W. Shakespeare, *Titus Andronicus*, Act II, Scene I, http://shakespeare.mit.edu/titus/full.html.

3 A. Dreber et al., “The 7R Polymorphism in the Dopamine Receptor D4 Gene (DRD4) Is Associated with Financial Risk Taking in Men,” *Evolution and Human Behavior* 30, no. 2 (March 2009): 85-92, http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090513808001165.

4 Interview with Ann Trason, conducted by Brad for his article “What’s Behind the Relentless Pursuit of Excellence?,” *Outside*, March 7, 2016.

5 D. H. Zald et al., “Midbrain Dopamine Receptor Availability Is Inversely Associated with Novelty-Seeking Traits in Humans,” *Journal of Neuroscience* 28, no. 53 (December 31, 2008): 14377, http://www.jneurosci.org/content/28/53/14372.short.

6 M. Lewis, PhD, *The Biology of Desire: Why Addiction Is Not a Disease* (New York: PublicAffairs, 2016), 42.

7 “The 2009 MF 25,” *Men’s Journal*, https://www.mensjournal .com/health-fitness/2009-mf-25.

8 Series of author interviews with Rich Roll, August 2016.

9 Interview with Alan St Clair Gibson, conducted by Brad for “What’s Behind the Relentless Pursuit of Excellence?”

10 D. Collins and A. MacNamara, “The Rocky Road to the Top: Why Talent Needs Trauma,” *Sports Medicine* 42, no. 11 (September 2012): 907-14, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23013519.

11 Interview with Gibson for “What’s Behind the Relentless Pursuit of Excellence?”

12 M. Lewis, *The New New Thing: A Silicon Valley Story* (New York: W. W. Norton, 2014), 58.

13 Ibid.

14 Lewis, *Biology of Desire*, 66.

15 M. Szalavitz, “The 4 Traits That Put Kids at Risk for Addiction,” *New York Times*, September 29, 2016.

16 P. Conrod et al., “Effectiveness of a Selective, Personality-Targeted Prevention Program for Adolescent Alcohol Use and Misuse: A Cluster Randomized Controlled Trial,” *JAMA Psychiatry* 70, no. 3 (March 2013): 334-42, https://www.ncbi.nlm.nih

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

.gov/pubmed/23344135.

17 M. Szalavitz, *Unbroken Brain: A Revolutionary New Way of Understanding Addiction* (New York: Picador, 2017), 7.

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

第三章

從挖掘熱情到實踐熱情：需要的是按部就班到全力以赴

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

自有歷史記載以來，人們便設法想要弄清楚愛情中令人傷神的感受。哲學家、藝術家、詩人、科學家各從各的角度立論，層面涵蓋形上學、精神性靈及生理化學機制。我們從小就讀過各種浪漫激情的故事，讀過與白馬王子相遇的童話，還讀過許多寓言——這些故事全都在教人怎樣才能確定自己找到了唯一真愛：一見鍾情就對了；這份情感發自內心深處；還會無法停止思念對方。據說，只要找到唯一真愛，所有的悲傷都會煙消雲散。要是靈魂伴侶接納了我們的本性，補足人性的不完滿，我們的挫折就會消散。據說，只要找到唯一真愛，就能心滿意足、幸福快樂。

這「所愛唯一」的觀念深深的刻印於人心。即使可能已經數十年沒看迪士尼卡通中的主角追尋真愛，很多人仍然抱持著有那麼一個「對的人」在等著他們的想法。據聖母會輿情研究中心（Marist Institute for Public Opinion）調查，七三%的受訪者明白表示，「對靈魂伴侶這樣的說法深信不疑」。[1]

歷史上並非一直是這種情況。「靈魂伴侶」一詞要到二十世紀初才流行。在此之前，人們對愛情與婚姻的想像細膩許多，可能也務實許多。在大部分的歷史中，愛情不只要應付最純粹的喜怒哀樂，還有理性。婚姻、嫁娶常常出於商業、家族等務實目的。能夠長時間維繫的愛情，並不一定總是相見即深受吸引；類似的觀念可一路回溯至古希臘人。他們認為愛情是持續的實踐、學習，同時更加了解伴侶，並越加親密。與其說這是瞬間心有靈犀，不如說是長時間培養的過程。幾世紀以來，人們並非專注於尋覓完美契合的伴侶，而是日積月累的努力培養親密牽絆。

但隨著十九世紀浪漫主義興起，對愛情的主流態度慢慢改變。這個時期較重視情緒、感覺，更甚於認知思維。浪漫主義者相信，應該跟著情緒與感覺走，理性閃一邊去。愛情轉變為尋求無法抑止的感受，從雙方轉瞬間情投意合中，確定自己找到了唯一的另一半。這樣

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

的風氣依舊盛行於現在，社會科學學者將其稱為「命定相愛」心態。

這樣子的心態會有什麼樣的後果？首先，研究人員發現，奉行「命定相愛」信念的人，比較容易一有衝突跡象就結束戀情。基本上，這些人認定現在的戀人必定不是唯一真愛，然後繼續尋覓命中注定的那個人。[2]類似這樣的情況，是因為在「命定相愛」信念下，選擇完美契合的伴侶是最重要的事：照這樣的思路開展下去，選錯了就沒有回頭路；如果沒有十足把握遇上了唯一的靈魂伴侶，就等於退而求其次。不幸的是，「命定相愛」信念往往會誤入歧途。有太多時候，類似這樣接近全有全無的方式，會令人無止盡的尋找虛幻的完美。

受到愛情觀影響的，除了人如何追求浪漫愛情，還有如何追尋熱情。前一章約略提到，熱情與愛情有很深的糾葛。難怪提到追尋熱情，普遍勸人們要追求完美搭配，就像尋覓愛情一樣。人們預期著手新嗜好或新工作時，如果感覺妙不可言，就表示找到熱情所在：這時應該會興奮不已、熱力四射、活力充沛。如果開始並沒有感受到這類正向情緒，最好繼續尋找、發掘。

以熱情為研究主題的學術領域雖小，但逐漸擴張。前述對熱情的態度，研究者稱作「契合」心態，差不多可以與「命定相愛」信念比擬。最新研究指出，七八%的人持「契合」心態，意思是他們相信一項活動或職業要讓人快樂，就要能立即激起熱情，從一開始就直覺感到找對了。[3]

時下「契合」心態或許最為流行，但不必然最好。對熱情抱持著「契合」心態的人常常太強調最初的感受，較容易憑初步評估而不是潛在成長空間來選擇（尤其是職業），即使長久的自我實現及滿足感往往比最初的感受重要。他們也比較容易一遇到挑戰或不如意的事，就放棄剛開始進行的工作，雙手一攤只想著這不適合我。此外，研究也顯示，抱持「契合」心態的人其實預期熱情將會隨時間衰減，而一旦對某項事物的熱情開始減退，便會造成中年危機。[4]綜合以上所說

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

的，可以知道一項極具說服力的事實：對熱情抱持「契合」心態會限制人的發展；將人局限在能馬上產生快感的活動，使人經不起挑戰或改變。

這並不是說我們在嘗試追尋熱情時，必須無視接觸新觀念、事物而產生的最初的亢奮。然而也不應該太執著於尋找一開始就讓人感到完美契合的事物。就像是一見鍾情式的完美愛情心態常害人得不到愛情，強求初次遇到就能完全激發熱情，也常常害人得不到熱情。追尋熱情時降低標準會比較好，**從「完美契合」降到「有興趣」，同時容許自己保持開放心態來進行感興趣的事**。

這裡不妨參考當初決定拍攝史上獲利最高的電影《鐵達尼號》（*Titanic*, 1997）是出自於什麼樣的決定。導演詹姆斯・卡麥隆（James Cameron）接受《男士月刊》（*Men's Journal*）採訪時提到，最初他並沒有想過，也沒打算要拍一部票房迄今仍數一數二的大片。他的目標很單純：「我不認為電影公司那些主管相信我說的話，但我會想拍攝《鐵達尼號》是因為想潛到船的殘骸裡看看。我有個念頭：怎麼讓別人出錢請我潛到鐵達尼號殘骸裡面？來拍個電影吧。」卡麥隆不過把興趣付諸實行，卻因而拍出電影史上最受歡迎的作品。按照卡麥隆受訪時說的，這是「**個人探索**」後的副產品。

追尋熱情時降低標準會比較好，從「完美契合」降到「有興趣」，同時容許自己保持開放心態來進行感興趣的事。

或者可以參考瑪麗莎・努曼（Marissa Neuman）的例子。她現年三十二歲，在德州大學哲學系攻讀博士。十多年前，努曼還是大學生，讀的也是哲學，但和其他許多哲學系大學生一樣，她告訴自己（同時也聽信了其他人的話），學哲學將來鐵定沒飯吃，所以後來讀

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

了法學院。

在法學院，努曼一直對哲學課程感興趣，而能引發她興趣的也幾乎只有哲學課程。課餘，她不讀法制分析，不看業界愛看的「法律之上」（Above the Law）之類的部落格。她讀的是哲學著作。她讀法學院三年，取得了法學學士頭銜。她覺得當執業律師缺乏滿足感與成就感，但就學貸款尚未還清，又沒把握憑哲學謀生，於是投入職場，做過廣告、推廣非營利機構、募款等工作。

雖然在表面上努曼不僅偏離了法界，也偏離了哲學界，實際上則是不斷在落實她的興趣：「探討公司的重大策略是我最喜歡的工作環節，而我也靠著這類討論把工作做好。我會提出重大問題，並且盡力解答。比如：目前這樣做是為了什麼？該用哪些方式才能達成目標？」有些同事認為，努曼或許是為了升遷而想要讓管理高層留下印象，但完全不是這麼回事。她回憶說：「我只是想談談重要的話題，而和（管理階層）談這種話題最合適。」同時，工作之餘她持續閱讀哲學書籍，並且與人討論、研究哲理。努曼保持著開放心態，從沒有讓自己停止接觸哲學，也沒有將哲學視為獨一無二的天職。

「這段過程中我從來也沒想過要先做這些工作償清貸款，然後想辦法靠哲學過活，」努曼說道：「我只是讓好奇心帶領我前進，做喜歡做、感興趣做的事。」時光飛逝，五年後努曼償清法學院就學貸款（她很幸運拿到獎學金，學貸因此沒那麼沉重），開始申請哲學系博士班。「回頭來看，我好像從十八歲剛讀大學的時候就擬定了遠大計畫，但根本不是這樣。我只不過是追隨興趣，前方就鋪開了條路。」

「興趣」其實就是能捕捉你注意力的事物，只是換個說法而已。遇到隱隱吸引你的活動或觀念，你必須要選擇：是要去接觸探索，還是無視它，輕描淡寫當成好奇心作祟？選擇無視，是向你的大腦堅定的表示這個活動或想法毫無價值。大腦會很快的將收到的指示編碼儲存起來，再發生類似情況，便不會釋出訊號產生興奮感，畢竟根據原

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

來的指示，「這裡沒什麼好追求的」。然而，若你在最初因為好奇心而接觸探索的話，大腦會有相反的行為，建立神經連結來表示「值得專注於感興趣的事物，並付出心力」。「興趣」邀請人起身探尋，關注有潛在發展空間的事物；**前提是，你必須接受邀請才行**。[5]

實踐熱情的要點

- **花點時間檢視一下對熱情的態度**。你抱持著「契合」心態嗎？如果是，那你並不是唯一一個：研究顯示，七八%以上的民眾相信，找到一開始就能激起熱情的嗜好或工作就能找到快樂。
- **清楚「契合」心態可能發生的問題十分重要**：
  —較容易一有挑戰或不自在，就放棄剛開始的事。
  —較容易為了轉瞬即逝的短期樂趣而犧牲長期成長與發展的機會。
  —一旦從事的活動日久生變，比較容易被「中年危機」擊潰。
  —時常以這不適合我為由改換嗜好或工作，較難尋得長久的熱情。
- **特別是在初次摸索新概念或活動的時候**，別因為「契合」心態而錯失了可能性。
- **選擇「感興趣」，而非「契合」**。開放心態，探索興趣，樂在其中，要比尋找能立即給人契合感的事物好得多。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

不巧的是，在太多情況下，人們在好奇心出現時往往只是放手不顧。某些時候，人們會以太忙碌為由，滑起手機，或進行下一個待辦事項。別的時候，人們會告訴自己說，無論最初那一閃而逝的好奇心能有怎樣的發展，既然不符合自己的自我認知，那一定不適合。這種抗拒心態，**我們**（作者二人）**稱作「我肯定做不來」症候群**，常見的例子有：「都花錢讀商學院了，幹嘛去搞藝術？」、「我是醫生，不是寫散文的。」、「我六十四歲，一輩子沒做過手工，有必要現在試嗎？」

人的年紀越大，「我肯定做不來」症候群只會越根深柢固，還會形成一種難以應付的路徑依賴感，或是教人編出一套說詞來：都走上特定人生道路了，「繼續走下去」就算不是唯一的選擇，也沒比這更好的了。但路徑依賴阻礙人們探索各種可能，即使生活原本可能更好、更有成就也會落空。想知道自己的人生是否真正走上對的道路，就得親身去探索、接觸引起興趣的事，即使與目前道路及自我建構的形象相牴觸也沒關係。無論你先前經歷過什麼，都必須要有耐心，不要自縛在狹小的思維框架中。想想看，在你還沒充分探索之前，保守心態便早早宣告某個嘗試或想法不值得關注，這樣會扼殺多少潛在的熱情。

「興趣」邀請人起身探尋，關注有潛在發展空間的事物。

樂於探索之所以非常重要，在於追尋熱情的過程可能會漫長而曲折。許多事物、工作與機會，乍看之下讓人興奮，最後卻並非如此，而是錯誤的轉折。不過，要有勇氣繼續求索。這不表示你一定要嘗試每一件事，但必須要保持心態開放，對感興趣的事物別太快棄而不顧。對熱情千萬別徹底採「契合」態度，不要覺得沒有完美契合自己

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

就立刻放手。相反的，請自由的充分探索剛發生的興趣，才能比較準確的判斷興趣能否增長為熱情；有沒有增長潛力往往需要滿足三項基本需求。

無論你先前經歷過什麼，都必須要有耐心，不要自縛在狹小的思維框架中。

實踐熱情的要點

- 對某個想法或嘗試感興趣，就容許自己一探究竟。
- 別受限過往經驗或你編的那套說詞，以為自己一定如何如何。
- 克服「我肯定做不來」這種抗拒心態；關注一閃而過的好奇心，哪怕看起來偏離了目前的人生道路。
- 要記得，幾乎所有遠大熱情的開端，都不過是追隨興趣而已。

滿足人的基本需求

一九七○年代初期，心理學者愛德華・德西（Edward Deci）和里查・萊恩（Richard Ryan）發展出一套「自我決定論（self-determination theory）」，讓學界對動機從此改觀。德西和萊恩發現，有別於（當時，現在多半也是）老生常談，人做事的衝勁主要並不倚賴金錢、名聲、賞識等外在成就。**能夠長期延續的動機，反而來自於**

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

滿足三項基本需求：勝任、自主、關聯。[6]

1. **勝任**：意思是能夠感覺到努力的成果，能力也與時俱進。如果不相信努力的回報會是有所精進，當初何必努力？如果不覺得做一件事能有所進展，不管是提升表現、提高樂趣或其他「成就」指標，又為什麼要做下去？勝任感滿足了人們內心的渴望，將能夠感受到的進步連結到自己的行為。有付出，就希望能得到收穫。

2. **自主**：或稱「**本真**」（authenticity），也就是人的外在行為與內在理路和諧一致，將行為與本性結合起來。人的所作所為應該反映核心價值與信念；所做的事應該要表現人一部分內在。可惜，現代經濟體制強調外在成就，更甚於內在實現，太多人忽視了這項基本需求。然而，華盛頓大學研究人員發現，想讓熱情與快樂長長久久，**自主**必不可缺：「能把勞動合理想像成體現真實自我，其中最大的好處在於給人方向感與目標。而勞動也就能回應人之所以為人的根本問題：『我是誰？』、『我該怎麼過這輩子？』」[7]

探索新興趣時，自問這些興趣是不是反映你的核心價值，像是能讓你展現創意、自由發揮或增長智慧、體力。以下約略舉幾個例子。核心價值因人而異。重點是花些時間自我內省：真正奉行的價值為何？外在行為能否映照內在？太多人在一生中從來沒有花費時間內省。然而正是這種內省確保了人的時間花得有意義。

3. **關聯**：自我決定論最後一環將自身與他人互相聯繫：人需要感受到與他人牽絆，以及／或者歸屬於超越個體的群體。交際往來是人的天性，人能高度團結，對彼此際遇感同身受，這種特性有助於數千年來人類存續與興盛。互助合作，不論是照顧幼小、保衛疆土，還是為群體（而非僅為個人）狩獵採集，都大大提高人的存活率。需要感受到相互牽繫，並扎根遠大於個人的整體，這樣的行為確實編碼在人的DNA中。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

這未必表示最好的工作與活動須團體進行，然而做事情有歸屬感確實比較容易持之以恆。形成歸屬感的方法很多：是不是與他人合作？是不是能讓他人受惠？是不是能延續前人的成果？是不是為後來的人奠定基礎？是不是讓你成為社群一員（勞心或勞力的社群都行）？不管什麼樣的形式，人際關聯都非常重要。

如果能滿足這三項需求，人往往比較容易樂在其中，鍥而不捨。想讓熱情歷久不衰，差不多都要滿足這三項需求。

人們應該投身於可以滿足上面三項基本需求的事物。從事這些活動最能讓人感到實現自我、實踐天職，而不是行屍走肉。一旦感覺到這樣的感受，也表示熱情萌芽。當你有這樣的感覺時，往往會忍不住想全力投入。可是讀者很快就會明白，這麼做大錯特錯。想讓熱情發揮得淋漓盡致，最好一步一步來。

實踐熱情的要點

- 追尋熱情或許是條曲折長路，但有了路線圖就輕鬆不少：
  —別讓「契合」心態阻礙美好收穫：耐心點，不要太過看重從事新工作、新活動、新嗜好的初始興奮感。一開始就期盼著完美契合，多半會大失所望。
  —特別注意滿足這三項基本需求的活動：**勝任、自主、關聯**。想維持充滿幹勁的狀態，並將興趣轉為熱情的話，滿足這三項需求非常重要。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

擴大熱情在人生中的分量，但是要按部就班

開始培養剛剛萌芽的熱情，遲早要問自己以下這些簡單卻又重要的問題：如何多花一點時間與心力來實現熱情？如何擴大熱情在人生中的分量？萬一想要全心全意投入呢？什麼時候才能確定自己準備好了？《「應該做」與「非做不可」的交叉口：追尋熱情，追隨熱情》（*The Crossroads of Should and Must: Find and Follow Your Passion*）一書中，同時擅長藝術與寫作的艾兒・魯娜（Elle Luna）把人為何應該堅定不移、完全沉浸於熱情中寫得頗具說服力。她認為，太多人一路做著「應該做」的事：自己覺得該做，同時符合他人期待；他們選了比較保險的路線，並未脫離舒適圈或例行事項。魯娜希望有更多人能做真的讓自己感到振奮、暢快、「非做不可」的事。她力勸讀者追尋熱情、實踐熱情、投注全力、勇往直前。[8]這樣想的，遠遠不只魯娜一個，去任何一家書店瀏覽一下架上探討熱情的書就曉得了。這類的書往往有共通主題：奮不顧身，毅然投入萌芽的熱情中。

開始培養剛剛萌芽的熱情，遲早要問自己以下這些簡單卻又重要的問題：如何多花一點時間與心力來實現熱情？如何擴大熱情在人生中的分量？

對魯娜而言，「全然投身熱情中」代表由新興軟體企業職員，搖身一變為藝術家。結果證明，這決定做得漂亮。她後續寫了本暢銷書，現在則把時間花在繪畫、設計、寫作上。用魯娜的話說，她能夠「選擇『非做不可』的事」。在許多人眼裡，想開闢新的人生道路、逐夢有成，就必須有此決斷。但「選擇『非做不可』的事」並不一定可行，也不一定高明。並不是每個人都承受得起風險，下定決心辭職，或是將生活其他層面翻天覆地來全力投入剛萌芽的熱情，也不見

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

得都有充足實務能力及經濟基礎。話說回來，情況其實沒那麼糟，甚至還有好處。因為想擴大熱情在人生中的分量，**最好的途徑不是非此即彼，而是兼容並蓄。「應該做」與「非做不可」都要**。

《美國管理學會學報》（*Academy of Management Journal*）最近刊登了一篇調查報告〈該辭掉白天的工作嗎？成為創業家的混成之路〉（Should I Quit My Day Job? A Hybrid Path to Entrepreneurship）。報告中，兩位威斯康辛大學研究者著手解答，在這個創業年代常見的一個問題：如果想做點和創業有關的事（試著靠熱衷的事物賺錢），該辭掉還是繼續白天的工作好？在採訪上千名企業主後，兩位研究者發現，與辭職相比，保留日間工作同時開創個人副業（兩人稱之為「混合式創業家」）的失敗機率降低三三%。[9]引《哈佛商業評論》（*Harvard Business Review*）說法：「新開創事業時，便全心全力投入，也許不是最好的打算。」[10]

想擴大熱情在人生中的分量，最好的途徑不是非此即彼，而是兼容並蓄。「應該做」與「非做不可」都要。

全力投入一件事就沒辦法顧慮周全，尤其是在條件尚未成熟的時候。財務上也好，心理上也好，績效壓力經常使人在下決定時捨棄深思熟慮，變得不可理喻。全心全意投入後，立場會由想要成功轉變為必須成功。大聯盟奧克蘭運動家隊（Oakland Athletics）那位出名的棒球隊總管比利・比恩（Billy Beane）說得很直白：「你一旦說有什麼事非做不行，你就他媽的完蛋了。因為你接下來和別人談的合約一定很吃虧。」[11]與其將自己逼入這樣的困境，或許採用身兼作家與投資人的納西姆・塔雷伯（Nassim Taleb）說的「槓鈴理論（Barbell strategy）」，是較好的作法。槓鈴兩端重，象徵穩定。一端代表風險

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

低，報酬也低；另一端代表風險高，報酬也高。塔雷伯以此說明「一種雙重態度，某些層面保守為上，某些層面最好冒險前進」，從頭到尾都得避免既不是全無風險又沒有豐碩報酬的中間地帶。[12]

這樣做有兩大好處：首先，既然確定不至於傾家蕩產，就會比較願意承擔高風險來獲取高報酬，實踐熱情時便不必因操心而以保守為主，或者猶豫不定。其次，哪怕起初失敗了，仍然撐得過去（多虧了雙管齊下），可以接著採用不同策略，來增加熱情在人生中的分量。換句話說，槓鈴理論意謂著落實熱情應循序漸進。如此一來，既能紓緩壓力，又有試誤的空間。一方面能夠承受住失敗，另一方面可從失敗中學習。雖然這麼做也許短期無聊得要命，日積月累卻能提高成功的可能性。那些不成功便成仁的，常常成了烈士。長期按部就班的，往往成就大業。要讓熱情在人生裡更有分量，一步一步來是最佳途徑。

全力投入一件事就沒辦法顧慮周全，尤其是在條件尚未成熟的時候。

布萊德很熟悉槓鈴理論。從以前到現在，他幾乎完全遵循這套理論，將對寫作及教練的熱情轉變為職業。在布萊德看來，企業諮詢職務是「應該做」的：待遇優渥、大部分工作關係到醫療保健且極具意義、能和高階主管搭檔、諮詢雙方相處融洽。不過，他自小就一直認定寫作和一對一教練才是「非做不可」（就算申請西北大學聲望卓著的麥迪爾新聞學院吃了閉門羹，仍然鍾情寫作）。所以，即使諮詢很忙碌，還是固定寫部落格貼文和擔任教練。最終，有幾篇部落格貼文獲得青睞，帶來一些工作職缺。二○一三年，他於《洛杉磯時報》（*Los Angeles Times*）發表第一篇專欄大作，不久又得到更有氣勢的自由撰稿機會，差點忍不住把日間職務辭了。[13]但他沒這麼做，反而繼

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

續把寫作當副業。當然，隨著寫作及教練生涯起飛，他縮減了諮詢時數，卻未曾棄諮詢而去，也就未曾全力投入寫作與教練。時至今日，出版過兩本書，還做起了主管訓練，布萊德仍舊兼職諮詢。

那些不成功便成仁的，常常成了烈士。長期按部就班的，往往成就大業。

按照槓鈴理論做事，讓布萊德有更多空間挑選寫作主題、寫作對象和教練對象，也讓他成為更好的作家。他比較能放下心，專注於文章品質，不用為了付房租寫些粗製濫造騙點閱的東西。另外，由於能確定即使失敗其實也不至於太糟，他也有了信心去嘗試換成其他情形大概不敢做的事。布萊德會不會渴望有朝一日全職寫作與教練？當然會。只是他曉得，想走到這些（並持續下去），最有希望的作法是一步一步來，慢慢將時間、氣力（和最最務實的「收入」項目）的重心移轉到熱情上。八年多前，布萊德剛採行槓鈴策略的時候，重心九九%放在企業諮詢，一%放在寫作與教練。如今慢慢整個反過來了。

要讓熱情在人生裡更有分量，一步一步來是最佳途徑。

當然，如果要一開始就全心投入，選擇「非做不可」而非「應該做」的事，倒也說得出一番道理。如果能在龐大的壓力下愈挫愈勇，或許起初就投注全副心力能夠有較好的表現。但就大多數人而言（至少據研究顯示），想多撥一點時間和精力給熱情的話，最好的途徑是依循槓鈴理論，逐步減少保守、穩定這端（日間職務）的比重，挪至激發衝勁的熱情那端。魯娜《「應該做」與「非做不可」的交叉口：追尋熱情，追隨熱情》書中描寫了國際暢銷作家約翰・葛里遜（John

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

Grisham）的經歷。葛里遜最初「身兼律師與作家」，每天早上五點起床，「先以駭人聽聞的犯罪與窮凶惡極的惡行為主題創作故事，接著才去法院打官司」。就這樣邊寫作邊擔任罪犯辯護律師，忙得不亦樂乎。三年後，葛里遜才將寫下的故事發展成小說。又經過一次次退稿，終於有出版社願意印行。引魯娜文句，「這正是葛里遜今日為何能家喻戶曉的理由。」[14]換言之，葛里遜有一段不短的時間並不是只選「非做不可」的事。他是「應該做」、「非做不可」都做。

然而，到這裡就想結束葛里遜的經歷還言之過早。他並沒有一輩子當律師。人生走到了一定階段，葛里遜的確下定決心全力投入寫作。就他後續推出超過三十部暢銷書來看，這無疑是個好決定，並且凸顯了一個重點：一步一步落實熱情，才能成就千里之行。諷刺的是，根據哈佛學者研究，開頭就全力投入反而走不了這麼遠。對許多人來說，這已經足夠了。把熱情當嗜好或副業很有成就感，風險也低。到了某個時刻，你下定決心靠熱情為生，全心全意奉獻自己所有，讓它成為生活重心，這時候你終究必須在自己身上賭一把。你必須自信的跨出那一大步，全力以赴。

全力以赴

古老佛經有云：「於因果而生信樂。」意思是說，信仰是由於明白因緣果報而產生信心。「這就像農夫對怎麼種植作物也有信心，」禪宗大師釋一行（Thich Nhat Hanh）寫道：「這種信仰並非盲信，並非相信一套概念或教條。」[15]若是為了徹底落實熱情而打算辭去工作、搬到遠方，或重拾學業，以上所謂的信仰／信心都不可或缺。這樣的信念並不是奠基於預感或直覺，而是樹立於由自身行為得出的大量證據上。由這樣的證據可以知道，你已經付出所需的努力並習得必要技能，也已按部就班培養熱情夠久，萬事俱備，準備好更上一層樓

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

了。儘管全心落實熱情的成功或失敗誰也說不準，但是對下列每一條都有正面答覆的話，成功機率也會增高。不妨將這每一條都視為關鍵證據吧。

- 我已做好必要準備，將來能蒸蒸日上。
- 我多次考驗過目前自身技能；這些技能足以幫助我實踐熱情，或至少（在經濟、體力、情緒等層面）能維持生計。
- 我渴望不斷精進技能，同時也將遵守職業倫理。
- 我思考過為了投入熱情要犧牲什麼，也願意這麼做。
- 我已擬好行動計畫，包括哪些人可指引我，以及哪些親友願意支援，並訂定明確的進度指標或里程碑。我也願意視情況改動計畫。
- 我或許有點緊張，但想到要全力以赴實現熱情時並不會焦慮，反而很興奮。
- 我想要把熱情付諸實行，並全心全意去做每一件該做的事。

若對以上每一條都點頭稱是，而且有信心已準備好要付出全力落實熱情（或者，已經開始行動的話，有信心堅持下去），那就是有了能支持你下如此決斷的信念。若對上面各條仍有疑慮也沒關係，這不過代表要繼續逐步實踐熱情，等更有自信，找到更多證據來撐持信念了再說。要百分百確定時機成熟是不可能的，但有了足夠的信念，放手一搏就沒那麼可怕。你甚至會覺得沒什麼好「搏」，只是理所當然在通往熱情的人生路上踏出下一步而已。

大多數人認為，只要辨明熱情何在，使它成為人生重大環節，前途便一帆風順。常見的發展是這樣的：發掘熱情、培養熱情；按部就班落實熱情，等到有信心灌注全副心力為止；全力（或近乎全力）投

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

入，大步向前；你愛上這種熱情洋溢的生活，或成果已逐漸受人青睞。到了這個階段，每件事都很順利。但你並未察覺，前方有條細微界線。跨過界線，便進退維谷。還記得在本書開篇讀到的吧：熱情可以是福，也可以是禍。一不小心謹慎，那種造成傷害的熱情（意指「受苦」的 passio）就會於不知不覺間暗中襲來。情況好，還能逃出生天，卻會消磨可能有更好用途的活力。情況最糟的時候，你的熱情，乃至於整個人生都可能脫軌。

世上有數不盡的故事都以如何發掘熱情告終。然而，「發掘熱情」其實只是開端。難在學習如何富有成效並與熱情永續共生，活得精采。從第五章到第八章，我們會探討怎麼培養最有益的熱情，讓熱情與生活和諧的融為一體，又怎麼在自己決定或迫不得已的情況下為平穩過渡做好準備。但在這之前，讀者必須弄清楚熱情黑暗面，以免黑暗面在生活中扎根。很不幸，大多數人還未完整收獲熱情所結的果實，就先觸及此黑暗面向。不過，也不見得非得走到這個地步不可。黑暗面是躲得過的，只要曉得該注意什麼就行了。

實踐熱情的要點

- 想讓初萌熱情在人生中更有分量，最好的方式是循序漸進。
- 遵循槓鈴理論，一端持續從事較保守穩定的事項，另一端逐步調升為追尋熱情甘冒風險的比例。這麼一來，更有希望擴大熱情在人生中的分量。

—曉得不至於因失敗而傾家蕩產後，較有意願承擔高風險，獲取高報酬。

—哪怕最初失敗了，仍能撐得過去，從而可改採其他策略來

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

投身於熱情。

- 時光荏苒，也要慢慢調整比重。花在將熱情付諸實行的時間與精力漸增，保守事項的部分漸減。
- 到了某個時刻，你終究得決定是否全力以赴落實熱情，是否該有重大改變，好將更多生活重心放在熱情上。這便需要你勇敢自信的跨出那一步。
- 要記得：這種信仰／信心並非奠基於預感或直覺，而是基於實踐成果所生的信心。如果由自省所得到的證據顯示你將會取得成功（見〈全力以赴〉一節提綱），那麼所謂「**跨出那一大步**」也沒什麼好大驚小怪的。

註譯

1 Marist Poll “Do you believe in the idea of soul mates, that is, two people who are destined to be together?,” January 6-10, 2011, http://maristpoll.marist.edu/wp-content/misc/usapolls/US110106/Soul%20Mates/Americans_Who_Believe_in_Soul_Mates.htm.

2 C. R. Knee, H. Patrick, N. Vietor, and C. Neighbors, “Implicit The ories of Relationships: Moderators of the Link Between Conflict and Commitment,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, no. 5 (May 2004): 617-28.

3 P. Chen, P. C. Ellsworth, and N. Schwarz, “Finding a Fit or Developing It: Implicit Theories About Achieving Passion for Work,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 41, no. 10 (October 2015): 1411-24, DOI: 10.1177/0146167215596988.

4 Chen et al., “Finding a Fit or Developing It.”

5 G. Pezzulo and P. Cisek, “Navigating the Affordance Landscape: Feedback Control as a Process Model of Behavior and Cognition,” *Trends in Cognitive Sciences* 20, no. 6 (June 2016): 414-24, https://doi.org/10.1016/j.tics.2016.03.013.

6 R. Ryan and E. Deci, “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being,” *American Psychologist* 55, no. 1 (January 2000): 68-78, DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68.

7 D. Liu, X. P. Chen, and X. Yao, “From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion,” *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (March 2011): 294-309, DOI: 10.1037/a0021294.

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

8 E. Luna, *The Crossroads of Should and Must* (New York: Workman, 2015), 25.

9 J. Raffiee and J. Feng, “Should I Quit My Day Job?: A Hybrid Path to Entrepreneurship,” *Academy of Management Journal* 57, no. 4 (October 2013): 948, https://doi.org/10.5465/amj.2012.0522.

10 *Harvard Business Review*, “Why Going All In on Your Start Up Might Not Be the Best Idea,” August 2014, https://hbr.org/2014/08/why-going-all-in-on-your-start-up-might-not-be-the-best-idea.

11 M. Lewis, *Moneyball* (New York: W. W. Norton & Company, 2003), 193.

12 N. N. Taleb, *Antifragile* (New York: Random House, 2014), 161-7.

13 B. Stulberg, “No One Wants to Talk About Death, but You Need to Anyway,” *Los Angeles Times*, December 30, 2013.

14 Luna, *Crossroads of Should and Must*, 34.

15 Thich Nhat Hanh, *The Heart of the Buddha’s Teaching* (New York: Broadway Books, 1999), 185.

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

第四章

避免因熱情誤入歧途：人會受兩種不良熱情所驅遣

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

有位在歷史上數一數二鬥志高昂的企業主管說過：「在我心目中，『熱情』的價值最高，其他人格特質大概都比不上。」[1]他是一家市值六百億美元公司的執行長。在他領導下，可確保延攬進公司的都是最富熱情的員工。他不計代價鼓舞員工只求無懈可擊，也獎勵熱情洋溢的員工。員工早早打卡，很晚才下班，同事反而才像是真正的家人。談起績效，每個人都熱情的投入，尤其是高階員工。如此一來，公司欣欣向榮。在他擔任執行長期間，《財星》（*Fortune*）雜誌評比該公司為「美國最具創新力的大公司」，公司股價也遠高於市場行情。[2]

這位執行長叫傑佛瑞・斯基林，而他的公司叫安隆（Enron）。

大家都聽過這個敗壞了斯基林執掌的巨型能源公司的騙局。股東損失高達好幾十億美元。數以千計的員工不僅丟了工作，終生積蓄也化為烏有，而很多人之所以積蓄成空，是因為所持自家公司股票成了廢紙。斯基林懷抱十足熱情要讓安隆的財務績效不停成長，卻也引發有史以來規模最大的企業詐欺案及後續破產案。

沒過幾年，有位十九歲的史丹佛輟學生創立了一家生物科技公司，宣稱要改變世界。這位女性很崇拜賈伯斯（Steve Jobs），而巧合的是，她的父親在斯基林的安隆公司工作過。該家生技公司的發展堪稱「超光速」，吸引億萬金額投資，以及醫療保健業界巨頭合夥。在二○一五年《浮華世界》（*Vanity Fair*）雜誌舉辦的新銳企業峰會（New Establishment Summit）中，這個當年三十一歲的執行長與瑪麗亞・施瑞佛（Maria Shriver）對談。當年輕的執行長被問及會給有意創業者什麼樣的建議時，她反覆強調熱情與執著的重要：「對我來說，上學的目的一直都是用來追求你熱衷的事物的學習工具。（輟學創業那時）我覺得自己具備了這些工具，可以不顧困難，執著去做想做的事。」[3]

《浮華世界》峰會只是眾多類似場合的其中之一。這名事業奔騰

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

的執行長到哪都是有志青年眼中的楷模，亦受到媒體前所未有的關注。《富比世》（*Forbes*）、《企業》（*Inc.*）、《財星》、《彭博》（*Bloomberg*）等雜誌封面，都可以看見她光彩亮麗的身影。每一篇封面專題報導都凸顯了她著迷於追逐成就。二○一五年末，《華盛頓郵報》（*Washington Post*，後文簡稱為《華郵》）用一句話來概括她鍥而不捨的幹勁：「她的成功說明了，想創立能打破現狀的公司，執著的心態相當重要。」[4]

《華郵》說對了兩件事。一、伊莉莎白・霍姆斯（Elizabeth Holmes）確實執著。二、她所創建的賽拉諾斯生技公司（Theranos）的確顛覆現狀，只是並非如《華郵》所指的那樣正面。在《浮華世界》峰會中霍姆斯那場動人訪談後，又過了不到一年，同一本雜誌再次報導了霍姆斯，這次卻是從不同角度。〈伊莉莎白・霍姆斯的紙牌屋如何崩垮〉（How Elizabeth Holme's House of Cards Came Tumbling Down）這篇報導詳細記敘了賽拉諾斯的垮台。[5]這間公司誇下海口，將推出能「改變世界」的血液抽驗法，既便宜又較不疼痛。結果因未達效能標準，且未提供充分的效力證據而遭聯邦政府揚言制裁。[6]另外，遭主要投資者控告證券詐欺一案，則以庭外和解收場。[7]就在本書付梓前沒多久，賽拉諾斯與霍姆斯就「鉅額詐欺」起訴案與美國證券交易委員會協議和解，但霍姆斯另被聯邦政府以詐欺罪起訴。[8]賽拉諾斯在巔峰時期市值達九十億美元，幾年後竟然宣告解散。

執迷的熱情

斯基林並非一開始就盤算著詐欺大眾或是讓整個金融產業動盪不已。霍姆斯最初是想要有優異的科學研究成果。兩人剛起步的時候，都是看似聰慧、積極且無可挑剔。斯基林就讀哈佛大學商學院，職涯之初就以少壯之姿在著名的麥肯錫公司任職管理顧問。霍姆斯是史丹

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

佛大學生，致力於創新與探索，名下專利不可勝數。他們早期的榮光無疑得力於充沛的熱情。但也正是熱情充沛害他們誤入歧途。斯基林與霍姆斯是熱情誤入歧途導致禍害的顯著實例，卻不是孤例。

這個世界天天在上演類似的戲碼，只是規模小得多。總是有人因為過度執著於達成目標，將自我認同與之綑綁在一起，忽視了當初努力達成目標是因為什麼樣的內在動機。她／他轉而受想像中達成目標帶來的回報與肯定所驅使，為達目的不擇手段。這類病態會以多種形式外顯，包括剽竊（非出版這書不可）、使用禁藥（非獲選參加奧運不可）。以斯基林的狀況來說，則是職場詐欺行徑（非達到業績、非獲得升遷不可）。

以上這些例子很鮮明的展示了魁北克大學心理學教授羅伯・瓦勒朗（Robert Vallerand）所說的「執迷的熱情」（obsessive passion）。雖然幾乎所有熱情都可能導向執著，但瓦勒朗的用語指的是，受到成就、結果、外在回報驅使，更甚於受內在滿足推動的特定情況。相較於事物本身，當一個人更熱衷於投入特定事物帶來的回報，就算是陷入了「執迷的熱情」。

執迷的熱情會迅速挾持快樂而正當的追求過程，並轉化為壞事。其中一大原因，是身陷執迷熱情的人將自我價值與難以掌控的事綑綁在一起，最終造成高度的痛苦。

- 某體育選手很熱切的（或者該說很執迷的）想在特定時限內完成鐵人三項。六個月下來，他每週訓練二十小時，把家人和朋友都拋在一旁。但賽事當天遇上空前惡劣的天氣。屋漏偏逢連夜雨，又在自行車項目爆胎。完賽時間比預期多出許多。
- 某律師事務所的一位受僱律師全心全意想當上合夥人。她不眠不休的為了這個目標努力，將自我認同與坐上合夥人位置的夢想交纏在一起。但原本要提拔她的上司突然生病、退休了。她並未升格為合夥人。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

- 某年輕寫作者渴望將書稿出版。他邊想像名字會出現在《紐約時報》（*The New York Times*）暢銷書榜，邊書寫自己眼中的曠世鉅作。但所有的大出版社都退了他的稿。

這些例子的主角算是輸家嗎？很不幸，若以成敗論英雄，他們的確是輸了。滿腔熱血想達成自己無從掌控的外在成就，又或者更貼切的說是為外在成就所奴役，會讓自我價值變得很不穩定、很脆弱。

這樣的洞察並不算新穎的想法。近兩千年前，斯多葛（Stoicism）學派哲人愛比克泰德（Epictetus）就曾經警告過，先萬不要依附於他所謂的身外長物：

惟在此之外，尚有眾多情狀可為主宰。掌握任一情狀，即掌控我等。於種種情狀生愛、生憎、生畏，則操控情狀者（或情狀自身）即成我等主宰。莫要渴求非屬轄下之物。伸手觸探已是不可，遑論渴求。若不然，便是自貶為奴，自套枷鎖，一如以非己所能調度之物為珍奇，抑或於隨易變、不定、難測、難期（因素）而改換之物漸次傾心。[9]

一旦將外在成就與如何看待自己綁在一起，必然有因走投無路而不擇手段的時候。林林總總的功成名就，幾乎都多多少少包含失敗。不能保持誠懇開放的心態，不能放下身段來承認失敗，十之八九會走向欺詐、焦慮與抑鬱。畢竟，任何失敗，甚至僅僅是缺乏進展，都會轉為對個人的打擊。每後退一步，每多走一步錯的路，都確實打擊著我們的「自我」。他人說公司的壞話、不滿意我們的心血結晶，不是在抨擊特定事物，而是在抨擊我們。難怪斯基林不惜一切維持門面，而霍姆斯會深陷泥沼也不足為奇。說不定，兩人真正想保護的並非公司，而是他們自己。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

滿腔熱血想達成自己無從掌控的外在成就，又或者更貼切的說是為外在成就所奴役，會讓自我價值變得很不穩定、很脆弱。

早在斯基林和霍姆斯各自跌落神壇之前，已故的心理學者暨人文思想家佛洛姆（Erich Fromm）就寫過：「人與自我的連結有多緊密，人的自由所受的限制就有多深。人與自我連結在一起，會成為自己的阻礙……如果說我所擁有的一切構成了我之為『我』，有朝一日一無所有時，『我』又會是什麼？」[10]將自我認同與任何外在成就混為一談就是在玩火自焚。

即使經歷斯基林和霍姆斯最初那樣正當的成功，只要這份成功是來自執迷的熱情，也就是說受渴望外在成就與報償所鼓動，將來必定會出問題。通常，最專注於以外在成就來衡量成功的人，也最難以享受成功的果實。因為這類人永遠多還要更多。想要更多錢、更多名聲、更多獎牌、更多追隨者。本書先前探討過，人要是對某件事懷抱熱血，就會因為生理作用，幾乎沒辦法感到滿足，而心理作用只會讓人更加糾結著這件事。如此一來，非常容易陷入惡性循環。說「惡性」，是因為人最終會嘗到苦果。而嘗到苦果的滋味，想必也不需要我們多說。

最專注於以外在成就來衡量成功的人，也最難以享受成功的果實。

像這樣陷入無止盡循環，想從人力難以掌握的事物中尋找滿足感與自我價值的狀態，在現代行為科學有個詞符合這樣的狀態：享樂適應（hedonic adaptation）。這個詞是指人很快就適應當下愉快或滿足的狀態，很快就會貪得無厭。在「享樂適應」概念進入學術圈的好幾

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

世紀前，佛陀也有個詞來形容無窮無盡追尋外在成就的狀態：「苦」。

詩人大衛・懷特（David Whyte）寫過：「『成功』本身很可能使人為了將其維繫下去而越發焦慮。」[11]他所說的是正確的。研究人員發現，不管在哪個領域，抱持執迷熱情的人，都比較容易有不合職業倫理的行為，陷入焦慮、憂鬱，身心俱疲的風險也較高。他們多半會消磨掉自身熱情，對整體人生也不滿意。不過，有些像斯基林和霍姆斯的人，不惜代價也要讓追求成功的循環得以延續。類似的人，可遠遠不只大公司的董事會裡才有。

二○○七年八月七日，舊金山巨人隊（San Francisco Giants）的強棒貝瑞・邦茲（Barry Bonds）站在打擊區，對上華盛頓國民隊（Washington Nationals）投手麥克・貝西克（Mike Bacsik）。邦茲等著對手投出最合他心意的一球，才揮出創造歷史的一棒。球投了出來，邦茲猛力一揮，擊中球的瞬間他就知道會是一支全壘打，果不其然，這記深遠的高飛球飛過右外野大牆。他興高采烈揮舞雙手，笑得嘴都合不攏。這第七百五十六號全壘打，讓原先備受球迷喜愛的紀錄保持者：漢克・阿倫（Hank Aaron）相形失色。雖然有人歡呼慶祝，但質疑的聲浪卻更多。

「享樂適應」指的是：人很快就適應當下愉快或滿足的狀態，很快就會貪得無厭。佛曰，此即為「苦」。

往回推四年，舊金山灣區發生史上一大禁藥醜聞，而邦茲正是這則醜聞的主要角色。聯邦調查局突襲位於舊金山郊外的實驗室，揭發了極其細密、橫跨多種職業體育項目的藥品濫用網絡。因為這一場突

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

襲行動，世上跑得最快的男人湯姆・蒙哥馬利（Tom Montgomery，百米短跑世界紀錄保持人）和嶄露頭角的全壘打王邦茲雙雙身敗名裂。現在回頭看二○○七年，相對於打破阿倫的紀錄，邦茲服用禁藥作弊是罪證確鑿（遭定罪的作弊球員竟有機會打破棒球界最崇高的紀錄，是因為大聯盟從不敢向其下禁賽令）。

在邦茲之後，球壇亟需一名救世主來挽回棒球運動的聲譽，並且以正當的方式拿回邦茲自阿倫手上奪走的榮耀。能夠完美達成如此豐功偉業的，是一名年僅十八歲就打進大聯盟，二十歲即已鞏固其明星地位的游擊手。這名球星三十一歲時已擊出五百一十八支全壘打，很有希望打破邦茲那不名譽的紀錄。球壇內外人士都喜歡他。不僅球賽主播、球評、球迷，就連其他球員都額手稱慶：「邦茲這個紀錄保持人當不久了，A羅很快就會超越他。」這裡指的，當然是暱稱A羅（A-Rod）的艾力克斯・羅德里奎茲（Alex Rodriguez）。但是，就在二○○九年羅德里奎茲逼近全壘打紀錄之際，又有明確的證據浮上檯面，迫使他承認自己也曾服用類固醇禁藥。

大聯盟的禁藥問題並不令人意外。滑鐵盧大學研究人員發現，抱持著執迷熱情的運動員較有可能吸毒，或使用類固醇一類提升表現的禁藥。[12]另一份研究顯示，受訪的奧運選手在「是否會選擇服用禁藥確保得到金牌，但會因此在五年內死亡」這項問題上，半數回答「會」。[13]

頂尖運動員都收入百萬了，為何還要為了這些看似些微的進步拿健康、名聲、財富做為賭注來冒險？他們冒著天大的風險換取蠅頭小利，看起來似乎很荒謬。然而體育選手就和霍姆斯、斯基林，及其他無數專業人士一樣，年復一年負擔這樣的風險。他們變得非常執著，專注於外在成就，並與之綑綁在一起，其他的一切都無關緊要。這些人並不是熱情消散了，只是投注熱情的目標不再是棒球、能源、企業統御或科學發現，而全是成就、財富、名聲與勝利。羅德里奎茲宣布

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

退休時，有人請他列出三項對球員生涯來說最重要的建議。他列出來最重要的一項是什麼呢？正是「發掘熱情」。[14]

到目前為止清楚可見，一旦人熱衷於某種行為帶來的外在成就而非行為本身，上面提到會造成不良影響與傷害的熱情，便會露出它醜陋邪惡的面貌。當我們變得依賴外在成就時，就會在投注熱情的成果中迷失自我。然而，這並不是熱情轉化為苦痛的唯一途徑。當恐懼（尤其是害怕失敗）挾持了熱情，也會有同樣的情況。

實踐熱情的要點

- 小心別讓熱情流於執迷。這會發生在對外在成就的熱情，大於對事物本身時。
- 要是身陷執迷熱情，便會在外在成就中迷失自我。
- 再大的成功都滿足不了人。渴望外在成就的人，永遠還想要更多：更多錢財、更多名聲、更多追隨者。行為科學學者將這種無止盡的慾望循環叫作「享樂適應」。而遠在這個術語出現前，佛陀便稱之為「苦」。
- 懷抱執迷熱情的人一旦失敗、遭遇挫折，甚至只是停滯不前，就會心力交瘁。這便是為什麼執迷的熱情與焦慮、抑鬱、疲勞過度和不合職業倫理的行為相關聯。

受恐懼鼓動

為了了解恐懼對人的影響，再度回顧人類遙遠過往將大有啟發。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

當人類在非洲稀樹草原演化至介於直立猿人與智人之間的時候，恐懼（特別是害怕失敗）是人類不可或缺的競爭優勢。畢竟每次狩獵除了有機會獲取獸肉、吸收養分，還可能遭掠食性動物或其他猛獸殘害。當時，失敗通常意味著喪命。於是，人類歷經演化，形成相同強大的內在驅力以追求成功及避免失敗。

只要你曾經在健行時遇過熊，或只是深夜時在空蕩街道遇上陌生人，應該都對恐懼的影響力不陌生。恐懼使人心跳狂飆、腎上腺素經血液奔流全身。人的感知能力提升，眼前視界縮小得只剩一連串的避難步驟。確實，深入骨髓的恐懼可以燃起人內心最為原始、最為有力的熱情：求生的熱情。同樣無庸置疑的是，恐懼能驅使人完成不可思議的壯舉。因此，人類能存續至今；火爆籃球教頭巴比・奈特（Bobby Knight）的球隊得以奪冠；而暴虐的老闆往往能壓榨員工使其表現出色（至少短期內如此）。但根植於恐懼的熱情會讓人付出沉重代價，難以長期延續（即使可以，例子也是寥寥可數）。

如果覺得「多明尼克・莫恰努」（Dominique Moceanu）聽上去很耳熟，是因為這個名字是一九九六年喬治亞州亞特蘭大夏季奧運會期間的全美頭條焦點。身形嬌小的莫恰努時年十四歲，是「七英雌」一員。這支美國女子體操奧運代表隊，當年為美國奪得有史以來第一面團體比賽金牌。全國雜誌封面、晨間脫口秀、報紙標題都可看到莫恰努的身影或名字。這樣一個活潑少女是美國甜心，嫣然一笑便蓬蓽生輝。

體操選手通常很早就達到顛峰，不過肯定沒十四歲那麼早。對莫恰努來說，一九九六年奧運本應標誌著光輝生涯的起點，而她本該迎向顛峰，將美國體操界的未來掌握在手中。但四年後的雪梨奧運，原本應正值黃金時期的莫恰努卻未能以體操墊上的成績留名青史，反而只能在家裡沙發上觀賽，整個人憂鬱沮喪、身心俱疲。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

但根植於恐懼的熱情會讓人付出沉重代價，難以長期延續（即使可以，例子也是寥寥可數）。

沒有人會懷疑莫恰努對體操的熱情。自七歲起，她每週訓練的時數至少二十五小時。單槓、平衡木、跳馬，都是她生活中重要的一部分。但是她的驅動力並非發自內心，起碼不是百分之百。反而，是因為害怕成績不夠優異、未能奪金的話，她的虎爸虎媽和教練不曉得會對她做什麼。在那本寫得很誠摯的回憶錄《不存在的妹妹》（*Off Balance*）中，莫恰努自述道：

九六年奧運前那段日子，是我生涯中最辛苦，壓力也最大的時期。原本我喜歡的體操運動，卻在那年奧運前的夏天（兩位教練）貝拉（Béla）和瑪塔・卡蘿怡（Márta Károlyi）訓練我的過程中慢慢成了噩夢。我盡可能把自己逼到極限，但總是感覺沒辦法讓她們滿意……雖然她們對我不屑一顧，很不尊重我，我還是努力想得到她們稱讚。我怕貝拉，就像怕我老爸一樣，但我仍然努力要讓他們開心。[15]

九六年奪金後，即使「七英雌」其餘六位隊友都歡欣鼓舞，莫恰努卻很失望。「那時我明白了一點：不論我多麼想要開心，能決定我快不快樂的是教練和爸媽怎樣看待我的表現，以及他們對我滿不滿意，」莫恰努寫道：「要是覺得在他們眼裡不夠完美，我就很難快樂起來。」[16]

顯然，莫恰努參加體操比賽，不是因為喜悅或熱愛體操，或者說至少這不是她主要的熱情泉源。相反的，她參加比賽是為了保護自己

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

免於教練與父母盛怒的結果。那她的微笑和熱切的表情呢？很可能全是裝的，全是配合奪金和出自恐懼。沒多久，壓力開始毒害莫恰努的身心，訓練過度、身體受傷就是證據。一九九九年，所有的事情已經忍無可忍，莫恰努向法院訴請脫離父母自立，法院也照准了。熱情的重量（更準確的說是恐懼的重量）導致莫恰努的童年及大有可為的生涯曇花一現。

一方面，莫恰努的經歷說明了恐懼可以激發出熱情，甚至是一流的成績。最近，有學者在回顧關於熱情的研究時指出，光是「失敗」的念頭就足以改善恐懼失敗者的表現。[17]另有研究先評估受測者是否恐懼失敗，再讓他們用力握住握力器。接著，一半的人將對最近自己失敗事例的反思寫下來，另一半的人則寫下對成功事例的感想。寫完後，所有受測者再測一次握力。不恐懼失敗的人，無論檢討失敗或成功事例都不受影響。恐懼失敗的人，檢討失敗過後握力明顯提升。類似的研究也發現，就算是在無關握力，反而是動用腦力的情境裡（比如填字謎）也有一樣的模式。這篇研究論文的主要作者紐約大學心理學者喬斯林・貝朗傑（Jocelyn Bélanger）寫道：「（受測者）一旦感到危機迫近，就會有動力拯救自己。」話說回來，莫恰努的經歷也凸顯了熱情受恐懼驅使時的另一種實際情況，是多麼的不利身心健康、難以長久持續。引用貝朗傑的解釋：「若是要開展新工作，給人留下好印象，恐懼失敗會有幫助。但這也可能導致疲勞過度、壓力增加、壽命減短。」[18]時間拉長來看，對失敗的恐懼很快就會變得有害。

賓州大學衛生與人類運動表現學院（College of Health and Human Performance）的大衛・康洛伊（David Conroy）教授在另一份研究裡，則特別檢視像莫恰努這樣受恐懼驅使的運動員[19]，並找出五項共通的內在驅力：

- 恐懼恥辱及困窘。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

- 恐懼喪失正面的自我形象。
- 恐懼變化莫測的未來。
- 恐懼重要他者不再對自己感興趣。
- 恐懼冒犯重要他者。

康洛伊還注意到，縱使以上每一項都能暫時成為強烈的動機，卻沒有一項能夠長久。

「『恐懼』死了，你就活了。」

當我們被恐懼征服，就會變得疑神疑鬼，草木皆兵。此時身體和心智會讓人預備好不擇手段求生。這在短期內是很有效的求生反應，不過長期下來十之八九會轉變為焦慮。我們或許能夠藉此達成目標，比如奧運奪金、各科高分，或得到上司讚賞、升遷。但是目標達成後，我們也會耗盡力氣、身心俱疲。人的身心沒辦法無限期緊繃，即使是最喜歡冒險的徒步旅行者，也不會想把所有的風吹草動當成是即將發動攻擊的熊。

拋開恐懼，不代表變得自滿。而是更加願意挑戰極限、把握機會，展現真實的自我，我們會從謀求「不敗」轉變為謀求「勝利」。心理學將這看作「預防心態」（prevention mindset）和「積極心態」（promotion mindset）的區別。在預防心態下，焦點放在全力避免損失：保守為上，守住現有的一切。預防心態有時很有用，但是常使人無法完整的實現自我。而在積極心態下，人們不再選擇較為安全保險的路，也不再選擇他人期盼或自認符合他人期盼的作法，反而因為不害怕失敗而願意承擔建設性的風險。這麼一來，我們會打開心胸迎接突破。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

想拋開恐懼，就必須「信任自己的知識、技能、資源，相信自己有能力成功，還得時時渴望進步與成長」。引文出自一位才華洋溢的研發人員艾許麗・梅里曼（Ashley Merryman）。不過梅里曼也坦承，拋開恐懼向目標前進並不容易，逼近目標時更是如此。她將之稱為「功成在望」效應：「都走這麼遠到這一步了，妳怎麼樣也不想搞砸。」

要是你掉入「功成在望」效應的陷阱，覺得遲疑與恐懼隱隱來襲，不妨問問自己到底在害怕些什麼。如果是害怕搞砸或失敗，那就回想一下：**避免失敗的最好方式，就是尋求勝利**。

輔導過許多頂尖運動員和高階主管的心理學者史坦・比查姆（Stan Beecham）也認為，我們與恐懼的關係會密切左右一生成就：「說穿了都和恐懼有關。殺掉恐懼，你就贏了。殺掉恐懼，今年就會是你表現最棒的一年。殺掉恐懼，你就能狂熱的訓練。殺掉恐懼，你上大學免繳學費。殺掉恐懼，你站上講台，別人付你錢，陌生人走過來和你稱兄道弟。『恐懼』死了，你就活了。」[20]

本章討論了不良熱情的兩種主要類型。這兩種類型都對長期表現、健康及快樂有害：

- 一類是**受成果驅遣**，使人沉溺於外在成就及他人的賞識與認可。
- 一類是**受恐懼驅遣**，使人不擇手段避免失敗，以免辜負他人或自己。

在這兩種情況中，激發熱情的都不是愛好本身所帶來的樂趣，因此熱情很容易轉為受苦（passio）。

在接下來的章節中，我們會學習到，要將對人有益、成果豐碩、

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

健康且可持續的熱情從有害的熱情中區分開來，與你的動機密切相關。這不只是你編給自己聽的說詞而已，還包括真實的感受與信念。並不是說你必須（或者有能力）完全無視外在成就及／或對失敗的恐懼。因為除非你天縱英才，又經過廣泛的心智鍛鍊以及長年的精神指導，否則是不可能做到的。每位運動員贏得比賽後都會感到震撼；每位寫作者出版書籍暢銷後都會感到快樂；每位臉書或推特用戶收到交友邀請，或是看到追蹤數、按讚數增加，心中至少都會微微一動。有些人或許不害怕讓別人失望，但每個人內心深處多少都會害怕讓自己失望。關鍵是，要在這些情緒出現時有所認知與克制，不讓它們成為熱情背後的主要驅動力。

你要是坐下來寫作，就該坐下來好好寫，而不是想著出版後大賣特賣。你去工作，應該是為了能做出有意義的貢獻，而不是為了升遷或績效獎金。你接受訓練、參加比賽，應該是為了能夠進步、掌握身體狀態，而不是為了獎金或名次。你愛著一個人，不管那個人是伴侶或兒女，理由都應該是培養彼此牽繫，而不是害怕失去他們，或是想把這段戀情、親情紀錄在社群媒體讓所有「朋友」看到。換言之，**你的熱情應該發於內，不該來自於外**。

你的熱情應該發於內，不該來自於外。

這樣才是和諧的熱情，也才是值得嚮往、想落實於生命中的熱情。和諧的熱情是最好的熱情，與增進長期表現、活力、健康及對人生的整體滿意度有所關聯。當你活在當下，追求自己所愛，而非被外在慾望或恐懼支配，這種熱情就會浮現。不巧的是，達成及維持和諧的熱情這件事不會自然發生。不過，**只要能擁有特定的心態，並審慎努力，任何人都能做得到**。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

實踐熱情的要點

- 恐懼可以在短期間激發鬥志，卻難以長久。
- 受恐懼激發的熱情很快會轉而毒害身心。
- 拋開恐懼，由謀求「不失敗」改為謀求「勝利」。當我們選擇承擔建設性的風險，常常能有所突破。
- 誰都避免不了恐懼。想長期保持熱情、績效表現、快樂，努力克服恐懼往往是關鍵所在。

註譯

1 P. Lattman, “Enron: Skilling and Petrocelli’s Passion Play,” *Wall Street Journal Law Blog* (blog), May 16, 2006.
2 N. Stein, “The World’s Most Admired Companies,” *Fortune*, October 2, 2000.
3 M. McFarland, “ ‘This Is What I Was Put on Earth to Do’: Elizabeth Holmes and the Importance of Passion,” *Washington Post*, October 12, 2015.
4 McFarland, “ ‘This Is What I Was Put on Earth to Do.’ ”
5 N. Bilton, “Exclusive: How Elizabeth Holmes’s House of Cards Came Tumbling Down,” *Vanity Fair*, September 2016.
6 HHS filing against Elizabeth Holmes, http://online.wsj.com/public/resources/documents/cms20160412.pdf.
7 S. Buhr, “Theranos Reaches Settlement with Investor Partner Fund Management,” TechCrunch, May 1, 2017.
8 S. A. O’Brien, “Theranos Founder Elizabeth Holmes Charged with Massive Fraud,” *CNNMoney* (blog), CNN, March 14, 2018.
9 Epictetus, *Discourses and Selected Writings*, ed. R. Dobbin (New York: Penguin Classics, 2008), 175.
10 E. Fromm, *To Have or to Be?* (New York: Harper & Row, 1976), 63.
11 D. Whyte, *The Three Marriages: Reimagining Work, Self and Relationship* (New York: Riverhead Books, 2010), 155.
12 A. Wilson and L. Potwarka, “Exploring Relationships Between Passion and Attitudes

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

Toward Performance-Enhancing Drugs in Canadian Collegiate Sports Contexts," *Journal of Intercollegiate Sport* 8, no. 2 (December 2015): 227-46, https://doi.org/10.1123/jis.2014-0093.

13 World Anti-Doping Agency, "Death for Performance-What would athletes trade-off for success?," https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/connor_project_summary.pdf.

14 D. Schawbel, "Alex Rodriguez: What Most People Don't Know About Being a Top Athlete," *Forbes*, May 18, 2016.

15 D. Moceanu, *Off Balance: A Memoir* (New York: Touchstone, 2013), 115.

16 Ibid., 141.

17 J. J. Bélanger, M. A. K. Lafrenière, R. J. Vallerand, and A. W. Kruglanski, "Driven by Fear: The Effect of Success and Failure Information on Passionate Individuals' Performance," *Journal of Personality and Social Psychology* 104, no. 1 (2013): 180-95, http://dx.doi.org/10.1037/a0029585.

18 K. Starr, "The Downside of Following Passion," *The Atlantic*, September 5, 2012.

19 D. E. Conroy, J. P. Willow, and J. N. Metzler, "Multidimensional Fear of Failure Measurement: The Performance Failure Appraisal Inventory," *Journal of Applied Sport Psychology* 14, no. 2 (2002): 76-90, DOI: 10.1080/10413200252907752.

20 S. Beecham, *Elite Minds: How Winners Think Differently to Create a Competitive Edge and Maximize Success* (New York: McGraw-Hill Education, 2016), 67.

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

第五章

產生最佳熱情的兩種方式：「養成專精心態」和「與和諧熱情共存」

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

在音樂中，當一組音調同時完全一致的演奏時，就會形成和聲。這樣的聲響幾乎無從以言語文字形容，但聽到了便立即明瞭。因為你不僅能聽見它，更因為你能感覺到它，有一種心有靈犀的完美協調性。

想像一下，如果這種聲樂和諧的感受，能透過思考甚至是熱情來引起，你將會體會到與熱情之間超越言語形容的契合。如果你能從骨子裡感受到這一點，那麼你所做的事就是對自己來說應該且正確的事。

做事時最關注成就的人最難成功，而不在乎成就與否，且心繫做事過程的人，反而容易成功。

現在可以來談談「和諧的熱情」（和諧的熱情［harmonious passion）一詞出自心理學者羅伯・瓦勒朗［Robert Vallerand］。瓦勒朗所提出的雙重熱情模式［dualistic model of passion］中，其一是執迷的熱情，其二便是和諧的熱情）：當致力於某件事是因為樂在其中時，做這件事將不只是為了達成目的的手段，而是做這件事本身就是目的。和諧的熱情主要就是體現在這種自由選擇的活動中，也就是做某事是出自於享受，而不是為了潛在回報或避免負面影響。雖然懷抱和諧的熱情不全是愉悅的，但整體而言是令人深感滿足的，這與古希臘「幸福」（eudaimonia）的概念相關。這份幸福的源頭不在於龐然愉悅，而在於從事自覺有意義的活動，將個人潛力發揮得淋漓盡致。已故人文思想家佛洛姆於一九七○年代所指的「有獲益的活動」（productive activity）也有類似概念：幸福無關於獲得財產或報償，真正有關的是「在過程中日益活躍……畢竟，盡力將人生過得充實，就會有極大滿足感，不再患得患失。」[1]然而，最大的悖論是，儘管外在

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

成就從來都不是和諧熱情的主要目標，但當你完全沉浸享受在事物中時，外在成就往往也會隨之而來。也就是說，做事時最關注成就的人最難成功，而不在乎成就與否，且心繫做事過程的人，反而容易成功。

正如優美的和聲一樣，和諧熱情不是神奇的憑空而生，而是需要刻意的付出與實踐，尤其是我們所處的文化傾向鼓勵熱情的黑暗面。這種以結果為導向、急功近利的文化，使我們忍不住藉社群媒體來評判自我，誘使目光投向外在成就與勝果。要想萌發並維持和諧熱情這種最好的熱情，就必須反其道而行，培養一種完全不同的心態。

實踐熱情的要點

- 從事一件能樂在其中的事情，便會湧現和諧的熱情。
- 和諧熱情與健康、幸福、績效、整體生活滿意度有關。
- 和諧熱情不會自然發生，而是必須刻意培養。

養成專精心態

專精心態（mastery mindset）是成長的途徑，通向持續進步與發展。這種心態重視當下的奮鬥和一輩子的長期投入，期間短暫起落（特定時刻的成功或失敗）大多無關緊要。專精心態並非新時代的自立觀念，而是根植於心理學與生物學的核心原則，更是體現和諧熱情人士時刻履行實踐的人生課題。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

走在專精途徑之上，不僅可完成大業，過程更是健康並具有持續性。這樣的人有禪宗之風，可以抵抗倦怠，所做的事還能基於熱愛而使其結果良好。不過，人們更加珍視的持續成長發展以及自我實現，或許才是他們最大的成就。幾乎每位體現並維持了最佳熱情的偉人，無一不是堅守我們所說的專精心態。好消息是，只要肯投注必要努力，誰都可以養成專精心態，享受種種益處。以下各小節描述了專精心態的六項組成要素，並就如何將每個部分帶入生活提供了見解：

1. 內在驅力

走在專精之道上的人是受內在驅動，主要動機並不是外在成就或恐懼，也肯定不是為了滿足旁人或順應特定同儕團體及社群常規；相反的，他們的動機源於一種為了改進自我，並參與活動的內心渴望。須重申一點，這不表示每一天做起事來都會是令人興奮且愉悅的，但他們無疑會對所從事的整個過程表現出堅定的熱忱。

走在專精之道上的人是受內在驅動。

以致力於專精技藝的某位奧運游泳選手為例。這位選手不見得對每場訓練都熱忱不減。即將到來的奧運盛事確實教其興奮，胸中鬥志卻不以奪金為要，反倒重視身為游泳選手的整體進展，也就是推進身心機能、鍛鍊泳技，以求如魚在水中的表現。這位選手賽事奪金後，其他選手離開賽場去慶祝時，他仍留在泳池裡精進泳技，加以細緻調整，即使獲頒無上榮耀仍盡力使技藝更上層樓。若上述聽來耳熟，那多半是因為你的確聽過這個人，這位奧運泳將正是凱蒂・雷德基，她專心致志於游泳，繼里約奧運奪得五面金牌後，她迅速成為歷來奪牌數最多的女性運動員之一。據聞，為了能參加史丹佛大學校際泳賽，

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

她還推掉了一件每年起碼五百萬美元（又順帶使名聲水漲船高）的贊助案。有人問她，做這個決定難不難，她的答覆很精簡：「不，不難。」[2]雷德基深深明白自己想參與大學層級的游泳比賽，也認為這樣的經驗更有利於長期發展。

你和雷德基有幾分相似呢？我們指的不是你的游泳或其他方面的能力。我們想談的是心態，是動機以何者為重。在這裡，「以何者為重」是關鍵。除非是機器人，否則每個人的動機，都不免會受到外在成就和避免失敗的意圖所影響。在里約奧運，雷德基企圖囊括各項泳賽金牌，肯定有一部分心思是為了不想讓教練、粉絲和自己失望。但身為泳者，雷德基對進步的渴求，更多過於贏得金牌或滿足期待。不然她在各種賽事奪冠之後何必再練習，又為何推辭數百萬美元贊助，以便能在史丹佛大學出賽？她的鬥志來自於內在驅力。雷德基不以他人為標準，而是與過去的自己比較以及當下付出的努力來自我評比。這種競爭精神，再健全不過了。

不以他人為標準，而是與過去的自己比較以及當下付出的努力來自我評比。這種競爭精神，再健全不過了。

值得再度強調的是：專精心態承認個人動機受到外在成就影響，不管這些成就是奧運獎牌、書籍銷量、藝術佣金還是創投資金。然而，在此同時，專精心態也將外在動機因子牢牢置於次要地位。這不是不假思索就能完成的，是需要刻意的選擇和行動，才能防止外在動機霸占心靈，防止熱情（passion）淪為消極（passio）。而也許這些行動中最簡單也最有效的，就是每天「做好本分」（doing the work）。

「做好本分」特別有助於看清成功與失敗並沒有想像中嚴重。大起或大落後回歸平時作業，能具體提醒自己，外在成就並非是從事一

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

件工作的緣由。之所以從事這件工作，是因為熱愛它，以及追求專業表現和持續性的進步發展。與其說是為了特定目標而努力，不如說是追求一個持續實踐的過程。

- 你的書擠進了《紐約時報》暢銷書榜？那就繼續寫吧。這樣才不會妄自尊大，也才不致忘記實際寫書比光說不練有趣。萬一你的書賣不好，連一百本都賣不到怎麼辦？那還是繼續寫，既抒發鬱悶，又可把自己拉回寫作裡頭。
- 剛創業就募得百萬美元種子資金？還不立刻落實規劃、探尋潛在客戶更待何時。要是募不到種子基金呢？那就修改規劃，尋求別的投資者。
- 在奧運奪得多面游泳金牌？游下去。奧運比賽上沒能達到外界的期盼？游下去。

當然，在大勝之後感到興奮，或在慘敗之後感到失望，都是人之常情。你可以享受成功或品味失敗，但盡量在二十四小時內回到原本的崗位繼續奮鬥。下面列舉兩個切身實例，讓讀者看看，若照著我們說的做，會有怎樣的演變。

- 布萊德（Brad）在貼文獲得他人好評、開始有點得意忘形的時候，他強迫自己著手開始寫下一篇作品，這樣做會立即產生一種謙卑的效果。當他寫出的東西不受好評時，他也採用同樣的策略。他沒有自怨自艾，而是開展新的寫作計畫。而這樣的作法提醒了他，其實自己對寫作的熱愛是遠勝於獲得認可的。這種作法經驗證的確有效，可以預防人的情緒隨外在成敗起舞，進而影響行為動機。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

「做好本分」特別有助於看清成功與失敗並沒有想像中嚴重。大起或大落後回歸平時作業，能具體提醒自己，外在成就並非是從事一件工作的緣由。

- 史提夫（Steve）在擔任運動員教練的時候，不論運動員幾歲，都會依循二十四小時原則：當比賽結束後，運動員有二十四小時可慶祝勝利或反思表現。無論如何，時間一到就得回歸日常，回到為獲得更好的成績而付出的練習中。當在賽事中表現不佳，回歸日常練習可以讓腦海裡的負面聲音消失；若於賽事得勝，回到練習日常亦能防範自大心態生根。

大勝與慘敗至少有一項共通點：那就是，在大勝或慘敗之後回過頭重新持續努力並非一件易事。這時我們得強壓著自己克服內心抗拒。

你可以享受成功或品味失敗，但盡量在二十四小時內回到原本的崗位繼續奮鬥。

除了在生理層面回歸日常繼續努力，另一項能從內部保持衝勁的強大方式在於心理層面，特別是將專精心態內化為一種核心價值。這種核心價值是堅定不移的指南，影響著思考、感受和行動，它不只是嘴上說說的信念，而是真正去體現落實。研究顯示，對核心價值進行反思有益於保障生活與價值觀一致。據《美國國家科學院院刊》（*Proceedings of the National Academy of Sciences*）最近刊出的一份研究，賓州大學及密西根大學的研究者掃描了受測者省思核心價值時的腦部運作。毫不意外的，他們發現關係到「正向評估」的大腦部位，有強烈的神經活動。換句話說，人在內省核心價值時，能實實在在的提振大腦活動效益。而更有意義的，或許是這些效果並不限於腦部。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

該研究裡對核心價值有所反省的受測者，之後還克服了實際生活的各種難關。[3]

上述研究的意義相當直接，也就是在達到重大成就或遭遇椎心挫敗後，請問問自己，你的反應——包括內心感受與對外的情緒表達——是否與專精心態的核心價值一致。這般自我反省，一來避免伴隨成功與失敗而至的激烈情緒，挾持大腦的動機中樞，二來可將注意力重新集中到專精心態。這種省思雖然短暫，但卻能遏阻情緒惰性，以及它可能導致的執迷熱情。

人的內在驅力並非無端自發。若未能奉行專精心態的核心價值、迅速回歸日常作業，外在動機因子便能輕易暗渡陳倉，最終盤據心靈。千萬別放任這種狀況發生。在那本如今已成經典的書信集《給青年詩人的信》（*Letters to a Young Poet*），里爾克（Rainer Maria Rilke）敦促他的年輕學生擺脫對外在動機的依賴：「你詢問，自己的詩寫得好不好。你問我，也問過其他人。你把詩作投給雜誌。你拿詩作和別的詩比較，要是心血遭某些編輯回拒，便心煩意亂……我請求你放棄這一切。你把眼光投向身外，而這恰是你最最不該做的……只有一個方法。你應該深入內心。」[4]里爾克的教誨很清楚：**主動培養你的內在動機**。

還有一項重點也須留意：人的動機模式在早年便會開展，所以得小心應對。無論你是在哪種情況下和孩童共處，都請鼓勵他們追隨興趣，支持他們發展天賦。不要施加太大壓力，或是過於強調成就與失敗等外在賞罰。你怎麼對孩子，他們的專精心態就怎麼增減。有太多家長、老師和教練要孩子以外在訊息或成果來衡量自我價值。這是揠苗助長。引用提摩西・高威（Timothy Gallwey）名著《比賽，從心開始》（*The Inner Game of Tennis*）裡的話：「當孩子學了以這種方式來衡量自我，長大後常會不計代價，非成功不可。這種信念最可悲的地

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

方，不在尋不著成功，而在將他人的話信以為真，卻找不到他們口中會隨成功而來的敬愛以及自我價值。」[5]

實踐熱情的要點

- 努力保持內在動力或發乎內心的內在動機。
  —遵守二十四小時原則。在成功或失敗過後，給自己二十四小時來欣喜或傷悲，接著就回到崗位。回歸日常作業能防範外在動機因素坐大、壓倒內在動機因素。
  —將內在動機深化為核心價值。要是情緒隨成敗或外在認可起伏過大，就停下來想想自己最喜歡當下工作的哪一點。提醒自己，與外在動機相比，內在動機較為健全，也較能長久。
- 如果你是家長、教練、經理或老師，請鼓勵你所領導的對象以內在動機為重，而不是外在成敗。

2. 專注過程

二〇一六年，最近一次全美奧運田徑選拔賽於奧瑞岡州（Oregon）的尤金（Eugene）舉行，二十八歲的布蘭達・馬丁妮絲（Brenda Martinez）極有希望在最拿手的八百公尺賽事奪冠，並於生涯首次取得奧運資格。但就在離終點不到一百公尺的時候，一名緊跟在後的選手絆了一跤，向前朝她跌去，害她失衡倒地。之後馬丁妮絲雖又站穩腳步，卻已被其他選手超越，與該項賽事能取得奧運入場資格的三個名額無緣。此情此景，看了真令人遺憾。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

馬丁妮絲大有理由煩悶沮喪。她未能在最拿手的項目達成前進奧運的目標，且幾乎完全可說是運氣不好。不過，馬丁妮絲是個硬骨頭，一點也沒怨天尤人，反倒隨即於賽後告訴記者，她將退而求其次，全心準備她也有資格參加的一千五百公尺選拔賽。「田徑跑道才不管你的感受，」她說：「你就只能邁步向前。」而這正是她所做的。又過了不到一週，在一千五百公尺這場她的第六場奧運選拔賽，馬丁妮絲可以說是直直衝過終點線，以○點○三秒之差拿下第三名，獲選代表美國競逐里約奧運。更值得一提的是，若非在主攻賽事摔了一跤（字面意義上的），她也不會成就一千五百公尺賽事的佳績。

顯而易見，馬丁妮絲原本很可能喪失目標，一天到晚糾結著賽事失誤，尋不得出路，心情愈來愈糟。甚至可能懷憂喪志或心力交瘁。畢竟，若說有什麼能觸發熱情黑暗面，那麼選項之一便是在體壇最大盛事裡的八百公尺賽跑因非戰之罪而敗。在這些事件發生後沒多久，當布萊德為《紐約》（*New York*）雜誌採訪馬丁妮絲時，她告訴他，正是當初讓她獲得選拔賽資格的心態——經過幾經挫敗、前功盡棄、驚險一瞬的十年訓練——幫助她渡過難關。「我很快把八百公尺發生的事放下，繼續例行訓練，專心做好能力範圍內的每件小事情，這樣才有最大機會在那週接下來的比賽跑出好成績。」[6]馬丁妮絲沒有被獲選奧運代表隊的目標牽著鼻子走。她把全副心思都放在過程上。

我們和讀者分享馬丁妮絲的經歷，並非要讀者別設定或爭取遠大目標。目標就像是船舵，是領航的北極星；以這樣的方式看待目標，便能有豐足收穫。但是讀者現在應該也學到，過度關注一個具體的目標，尤其是一個無法全然操之在己的目標（比如賽事奪冠），十之八九是弊大於利。專精心態將人的注意力從達成目標轉移至最有機會全面與時俱進的奮鬥過程。展現出專精心態的人自我衡量的依據，不會是達標與否，而是過程中有無好好奮鬥。畢竟，**在我們控制範圍內的是過程而不是結果**。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

展現出專精心態的人自我衡量的依據，不會是達標與否，而是過程中有無好好奮鬥。

專注於過程還意謂著將目標拆解成一個個環節，然後集中心力於各環節上。這機制最妙的地方在於，即使追求長遠目標或是遭遇挫折，仍能心懷當下。就馬丁妮絲而言，這表示她無須擔心八百公尺賽事時的厄運，反而可以用心確保營養均衡、睡眠充足、適當訓練與身體鍛鍊，使她取得在一千五百公尺賽事跑出好成績的最佳機會。馬丁妮絲並未過分在意獲選奧運代表隊帶來的外界認可，而是聚精會神於盡力而為的過程。

邁向如競逐奧運這樣遠大目標的漫長艱辛道路上，要維持和諧的熱情，少不了上述心態。不過，同樣的心態幾乎適用於任何一種熱情，從熱切的想完成畫作到想獲得升遷、增進情感都有效。**首先，設定目標**，但要記得「目標」是作為指引而不是作為目的。**接下來，找出實現該目標所需且在自己控制範圍內的步驟。然後**（主要是）**忘記目標，轉而專注完成這些步驟**。

聚焦於過程，每天都有機會獲取小小的成果，而這些成果也就是專精之道上的路標，能幫助人維持衝勁歷久不衰。眾多研究成果，其中包括刊載於權威科學期刊《自然》（*Nature*）的一篇，[7]提供了關於為什麼會出現這種情況的說明。[8]研究人員發現，當老鼠在通往遠方目的地的路上完成了微小目標時（例如，在迷宮裡轉對了彎），牠們體內便會釋出多巴胺這種與動機、驅力關係密切的神經化學物質。如果沒有多巴胺的刺激，老鼠會對目標變得麻木而放棄。雖然這類研究因安全問題無法於人體再現，但科學家猜測人類應該也是按相同模式運作。過程刺激了進步，而進步就深層神經化學面向來說，會促使我們堅持下去。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

聚焦於過程，每天都有機會獲取小小的成果，而這些成果也就是專精之道上的路標，能幫助人維持衝勁歷久不衰。過程刺激了進步，而進步就深層神經化學面向來說，會促使我們堅持下去。

或許比維持動機還要緊的是，聚焦於過程可以保障人的自我價值，不會取決於自己無從掌控的事件（像是於奧運資格賽被絆倒）。使得熱情的黑暗面得到遏止——不允許自我價值過度倚靠外在成就的實現。此外，將焦點放在過程上，還能培養出一股自內而生的滿足感，知道自己付出了努力。這種特殊的自信、充實和滿足是誰也奪不走的，就好像換個方法說：「我做了我所能控制的一切，後面的事就順其自然吧。」

長期追求熱情無可避免的會有成就與失敗，但你必須記住，專精之道是永無止盡的。**專注於過程有利於保持冷靜沉穩，並在這個過程中保持動力**。請勿花太多時間反思自己是否達成了特定目標。該花時間反思的是，你在過程中是否充分堅持，這將使你在選擇追求的事物中，取得進展的最佳機會。「目標」是方向而不是目的地。「過程」讓人始終心在當下。

實踐熱情的要點

- **聚焦過程，而非結果**。
- 是的，你得設定目標，但別過於注重目標本身，而是注意能力可及的達標步驟。請記住，**目標的作用是指引方向，而非視為不成功便成仁的終點**。
- 邊奮鬥、邊慶祝一路上的小勝利。這能幫助你在追求長遠目

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

標時維持鬥志。

• 必須明白一點，如果你能徹底接納過程中的林林總總，在到達目標時就更有可能感覺到開心、自信與滿意。

3. 不操心是否能做到最好

剛才，讀者們學到了千萬別太執著特定目標。然而，想深化專精之心、與和諧熱情共存，執著於「提升自我」這項終極目標卻是不可或缺。一旦終極目標是為了提升自我，那麼一切成敗就僅是暫時的，只要有充足時間與練習，人就能不斷進步。當你不再憑一時一刻的成敗來看待自身，轉而以整體心血是否有助於持續成長與發展來定義自己時，你的追求就不再是你的目標，而是成為你自己的一部分。你寫書是為了賣書，還是因為你是個作家？你跑步是為了贏得馬拉松賽事，還是因為你是個跑者？你繪畫是為了販售畫作，還是因為你是個畫家？

當你做出這種轉變，你所追求的便由「所做的事」變成了「自己本身」，要一輩子保有和諧熱情也順遂得多。倒不是說從此對勝利或挫折困頓無動於衷。但這時候的具體成敗不是做為最終目標，而是更趨近於一種展現進步和弱點的訊息，這可用於長期奮鬥中改善自己並調整進程。

不憑一時一刻的起落來看待自身，轉而以整體心血是否有助於持續成長與發展來定義自己。

教人意外的是，當注定要走下坡時，反倒會使堅持「提升自我」這項終極目標變得格外扣人心弦。原因在於，就大局來看，「提升」不以客觀成果為重，主要是人與熱情的關係如何演變。許多最為熱情

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

洋溢的人心目中的「提升自我」，是能夠更堅強、更和善、更睿智。所謂「提升」，端看實踐熱情怎樣讓人脫胎換骨。隨著年歲漸長，身體機能甚或認知能力衰退，這種蛻變就尤其重要：

- 若寫作是為了賣書，那麼年輕時下筆快，老來多半停筆放棄。但若身為一個作家就會持續的寫作，為他的作品帶來新的智慧及睿見。這樣的人明白，哪天罷筆不寫了才算真正的失敗。
- 若跑步僅為了在比賽中求勝，那麼到了老年也許會改為參加網球雙打或水中有氧。相反的，若是身為一名跑者則會持續奔跑於道路上。就算跑完全程的時間再難進步，甚至由「奔跑」變成「慢跑」再到「快步走」，跑者和跑步運動的關係仍將不斷演進成長。無論跑起來變慢多少，只要不停止訓練，終究會比放棄跑步後的速度快，而這本身就是最大的勝利。

許多最為熱情洋溢的人心目中的「提升自我」，是能夠更堅強、更和善、更睿智。

總之，**如能單純以「提升自我」為目標，就是為自己與熱情建立了終生的關係**，這時候的熱情已經不再是你所做的事，而正是你自己本身。這種人與熱情的關係，是能夠經歷重大成敗熱情仍歷久不減。不論你想落實何種熱情，都請花點時間逐一檢視你的目標。如果目標指向具體成果或勝負，不妨考慮改以專精心態重新設立這些目標。終極目標應該是要比過去的自己更強大、更和善、更睿智的「提升自我」。若能保持專精心態的話，假以時日，便能達到設想的目標，甚至還有意料之外的收穫。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

實踐熱情的要點

- 終極目標是「提升自我」。
- 所謂「提升」，不只是指客觀結果的改善。
- 專注於持續進步，而非一時一刻的成敗；這麼做能在順境與逆境中促進和諧的熱情。
- 勿以勝負為重，應以「提升自我」為先：要變得比過去的自己更堅強、更和善、更睿智。

4. 接納短期失敗，換取長期收益

體能訓練有項廣為人知的原則是：想增長肌肉，就得突破身體平日極限，一直到無法負荷再進行更多的重複訓練為止。運動科學稱這叫「疲勞訓練」（training to fatigue）。疲勞訓練之所以十分有效，是因為肌肉疲勞甚至有時到了力竭（failure）的程度，等於向人體發出重大警訊，要求身體一定得成長與調適，才能應付將來難關。在肌肉力竭時，身體就會在先天的生理層面上，學習到必須採用不同方式來應對。肌肉力竭會引發一連串的變化，能幫助身體變得壯實，下次就能承受更大挑戰。換句話說，除非精疲力竭，否則身體很難實際增長。這項原則在肌肉以外的範疇也適用。

發表於《心理學前沿》（*Frontiers in Psychology*）期刊的一份研究裡，天賦發展研究者大衛・柯林斯（Dave Collins）、安雅・瑪卡娜馬拉（Áine MacNamara）和尼爾・麥卡錫（Neil McCarthy）研究了為什麼有些運動員從年少到成年，都是世界頂尖的運動員（研究者稱之為「體壇超霸」，super champions），而有些運動員年少時舉世一流，最終卻淪落二流層級（研究者稱其為令人心碎的「霸業垂成」，

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

almost champions）。三位研究人員發現，這兩類運動員的差異，似乎有一部分是因為各自如何應對逆境的不同所促成。

體壇超霸接受挑戰，並付出了不懈的努力；而沒能成為超霸的那些運動員，則於逆境中失去了志氣進而表現退步。研究人員寫道：「『體壇超霸』的特質，是面對挑戰時有近乎狂熱的反應。」這類人用積極的眼光看待挑戰，將挑戰做為成長的機會，並且以一種「永不滿足」的態度克服了失敗。他們永遠想著要持續進步，想看看自身的能力如何，想找到自己的「極致」表現。另一類無法成就霸業的運動員將挫敗歸咎於外在因素，心態轉趨消極，也喪失了衝勁。儘管這兩類運動員都遭遇到類似的困境，但他們應對挑戰的方式卻截然不同。[9]

這些發現佐證了更廣泛的心理學研究，該研究顯示：過去面臨過逆境和失敗的人，更能堅持不懈的努力，並在未來取得成功。在商業領域，各家公司愈來愈著重發掘有失敗經驗的人才，將他們招募進來執行眾所矚目的企劃案。亞馬遜（Amazon）最新投資的「亞馬遜生鮮」（Amazon Fresh）便是一例，這個項目是一項配送雜貨到府的服務。為了營運這個項目，亞馬遜聘請了二○○一年倒閉的「網路宅配」（Webvan）公司原本的高階主管。「網路宅配」與亞馬遜生鮮同樣從事雜貨配送業務，是推動雜貨配送的先驅。亞馬遜執行長傑夫・貝佐斯（Jeff Bezos）致股東報告書裡提到：「失敗是創新密不可分的一環。」[10]

「體壇超霸」的特質，是面對挑戰時有近乎狂熱的反應。

人不只可從失敗中學習，如果能將失敗做為專精心態不可或缺的部分並積極以對，就能克服失敗、越挫越勇。能否做到這點，很大的程度上取決於如何將失敗經驗內化。你是否將失敗歸因於自己有能力

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

改變的因素，或是將失敗視為與自己無關的純粹壞運？又或是，把失敗歸咎於自己——自責自己不夠好，而且永遠都不會變好？太多時候，人不加思索就如這後面這句話般看輕自己，導致懼怕失敗，完全無法經歷挑戰。這是一種在我們年經時就開始養成的特質。據研究所示，害怕失敗的學生做事遇到困難，腦子就停止運轉，只曉得放棄。[11]然而，大大流露專精態度的學生則穩步向前，尋求別的方法來解決難題。

想擺脫對失敗的恐懼，首先得盡力讓自我認知與外在成就脫鉤。否則，失敗就會成為對自我的打擊，以及對你這個人的打擊；然後，你就會啟動防衛模式，開始怪罪他人、畏手畏腳，更糟的是可能還會說謊欺騙。這顯示了熱情的黑暗面是如何控制了我們在前一章約略介紹過的那些商界與體壇名流。另一方面，如果能解開自我認知與外在成就的關聯，失敗也可以成為豐富的訊息來源與利於成長的機會。人的自我認知有可能（也常常）在不知不覺間與外在成就連成一氣，這種情況與外在動機如出一轍。所以，這就是為什麼落實專精心態的各項要素十分重要，因為這些要素需要聯合協作以阻止自我。

拋開對失敗的恐懼不代表人就該積極尋求失敗。但確實可讓人放開手腳，大膽挑戰極限。這麼一來，只會發生兩種狀況，要不是突破現況，便是失敗收場。就專精的道路上持續進步而言，這兩種情形必不能少。沒有人可以一勞永逸成為專精技藝的大師。專精技藝是歷經眾多失敗所得，從一次次失敗吸取寶貴教訓。如果你能將目標想成是指引方向而非終點，那麼就會曉得必須接納失敗。每多一次失敗，就多明白一點該怎麼提升自我。短期所感受到的失敗，往往是取得長期收益的關鍵。東方有句古老的諺語說：「師父失敗的次數比徒弟嘗試的次數還多。」聰明人都該把這句話記在心裡。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

實踐熱情的要點

- 效法體壇超霸的心態。
  —別因為失敗而太過沮喪或悲傷。
  —積極看待失敗，將它當成重大訊息以及照見尚待改善之處的顯微鏡。
- 要記得，短期感受到的失敗，往往對於能否有長期收益至關緊要。

5. 培養耐心

幾條淺顯的道理：

- 專精的道路總是極其艱難，需要大量時間及堅定投注心力。
- 任何長期的進展都不可避免的包含著單調乏味的時期。
- 人天生就喜歡追求新奇和刺激，這就是為什麼「立即見效」和「撇步（hacks）」如此吸引人，儘管這種手段很少（如果有的話）真的奏效。
- 要在專精的道路上邁步向前，讓自己得到最大的發揮，並在一生中保持熱情，全都需要耐心。

然而耐心卻非與生俱來。在當前社會，這種特質日益罕見。**真要說的話，人們或許該開始將耐心當作一種寶貴技能和競爭優勢**。理由是，儘管我們未必能意識到這一點，但在現代科技制約下，使得我們喪失耐心並期盼能獲得立即滿足：也就是「要什麼，就得馬上有什麼」。我們可以藉由搜尋引擎（Google）立刻解答艱澀問題，使用通

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

訊軟體（Skype）直接與世界各地的人聊天，甚至是透過交友軟體（Tinder）馬上找到約會對象；一切立即可得，毫不費力。雖然這類縮小世界的技術的確神奇，但一大缺點是它也縮減了我們的注意力。因此，我們變得比以往更不習慣安靜、更不喜歡於置身空寂的時間與空間。根據一份最近的研究表示，受測者情願遭受電擊，也不想在沒有手機的形況下獨自坐上幾分鐘。[12]

人的耐心衰減之所以是個麻煩，原因如已故合氣道大師兼作家喬治・李歐納（George Leonard）所說：「要想學到任何一件要緊的事、要想讓自己有任何長久改變，都得願意付出大部分時間來應付瓶頸。」[13]願不願意在進展停滯的階段花時間，密切關係到人會展現和諧熱情還是執迷熱情。早在心理學者羅伯特・瓦勒朗提出「執迷的熱情」前，李歐納就已提出「執迷人格」（obsessive personality）的論點：這種人格欠缺專精技藝所需的耐心與堅持。

執迷的人重視結果，不滿足於屈居第二。他們認為結果才是最重要的，只要能快速取得結果，如何獲得結果並不重要。事實上，他們希望在第一堂課就能一步到位。下了課還找指導者，詢問有哪些書和錄影帶能幫他們進步得更快。

剛開始，他們工作上突飛猛進，而起初這樣的衝刺也正在他們預料之內。不過，當他們不可避免的出現退步、發現自己遇上瓶頸時，他們怎麼也不願接受現況，而是加倍努力，無情自我鞭策。上司和同事勸說要適可而止，他們不聽，反倒在辦公室挑燈夜戰。為了趕快有成果，忍不住想抄捷徑。

執迷的人的生活充滿了向上的衝勁，就像是在嘈雜音樂襯托下航向群星的星船。當熱力冷卻時，他們不會去看向其他地方，而是會試圖竭盡所能使星船繼續朝群星前進。他們不明白在瓶頸時發展的必要性……無論從事何種工作，執迷的人總有辦法在短期內不斷衝刺出上

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

揚成績，之後則劇烈下滑，最終歸往確定下跌的失敗。等敗局已定，他們多半會受傷害，也會傷害到朋友、同事、股東和所愛的人。[1415]

要想學到任何一件要緊的事、要想讓自己有任何長久改變，都得願意付出大部分時間來應付瓶頸。

李歐納筆下「執迷人格」像極了瓦勒朗說的「執迷熱情」。我們先前討論過的專精心態的要素——「維持內在衝勁」、「專注過程而非結果」、「不操心是否能做到最好，而是操心在自我提升上是否有做到最好」、「接納短期失敗以求長期收益」——種種都需要耐心。**耐心是首要原則，是使專精心態及其所產生的和諧熱情得以實現的有利因子**。若缺乏耐心，最初的和諧熱情輕易便會轉為執迷，在調節不當下釀成危害，使人受苦受難。

光只嘴巴說說從他人經歷學到要有耐心與毅力倒也不難，卻不表示做起來輕鬆。如前所述，耐心並非一種與生俱來的特質，而是有待開發的技能。布雷特・巴塞洛繆（Brett Bartholomew）對開發耐心很有經驗。他是知名的肌力及體能教練，指導過眾多舉世一流的體育選手，包括國家美式足球聯盟（NFL）的明星球員和終極格鬥錦標賽（UFC）的冠軍。幾乎所有與他合作過的選手都洋溢著熱情，不然他們也無法達到體壇頂峰。巴塞洛繆面臨的挑戰是：由於他所訓練的選手早就具備世界級水準，要讓他們更上層樓格外困難，就連微乎其微的進步都是難事。體育表現那最後百分之幾的差距——從優良到優異再到無與倫比——需要很長的時間才能縮小。

巴塞洛繆但凡覺察到選手的毅力與紀律開始減弱，就會鼓勵他們反思一下奮鬥目標。畢竟，此時對選手來說很是危險的，因為除了有非法類固醇禁藥的存在，還有很多欠缺思慮的訓練方式可能使選手受

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

傷。他這麼做非常高招，我們推薦每個人都試看看。它做起來又快又容易：只要問自己為什麼要致力於你的追求。說反思目標很重要是有科學依據的。反思目標的好處和反思核心價值相近，不僅可強化專精心態，長遠來看也較有希望再接再厲應對挑戰。當然，如果在問自己為何對某事充滿熱情後，答案與外在認可或避免失敗有關，那就理該嚴肅反省。要是答案與專精心態一致，比如做某件事是為了成長、學習、做個更好的人，那麼定期省思目標是一種強而有力的方式，可以提醒自己堅持到底的價值，特別是在單調乏味、進展停滯的階段。

除了提振鬥志外，省思目標的益處是在內心衝動——每逢重大挫敗就感到不安，就想要抄捷徑或放棄的衝動——與行動之間創造空間。而正是在這個空間裡，人們得以提醒自己：長達數年的情感聯繫——無論是一項運動、一件雕塑、一個想法還是一個人——總比屈服於最新和最大的誘惑要好。

6. 心在當下

試想，你走到室外，睜大眼睛盯著身旁磚牆。或是像某句俗話說的那樣：「瞧著油漆慢慢變乾」。沒多少人會覺得這樣的舉動很有趣、很有吸引力。要說這麼做會有什麼感覺，那多半是感到無聊透頂。然而身兼哲學家與作家的羅伯・波西格（Robert Pirsig）卻不這麼認為。在那本堪稱經典的《禪與摩托車維修的藝術》（*Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*），波西格轉述曾教過的一位大學女學生的經歷，以此論證完全投入一件事能產生何其龐大的作用，哪怕這件事在大多數人看來無比乏味。首先，波西格出了份以美國為題寫篇文章的作業，女學生寫不出來，垂頭喪氣的來上課時，波西格建議她將主題縮小到兩人所在的蒙大拿州伯茲曼市（Bozeman, Montana）。女學生照做了卻仍不走運，接連幾週到課堂還是全無進展。波西格向她點出問題在於不夠用心觀察、並未全神貫注。「妳沒仔細看嘛！要將焦

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

點限縮到伯茲曼大街上一棟建築，」波西格說：「就選歌劇院吧，先從左上角的磚塊觀察起。」

按波西格描述，女學生離開教室後在歌劇院前停了下來，開始盯著左上角的磚塊。她萬萬沒想到，這一來竟文思泉湧。之後，她的作業很快就寫好了，而且長達五千字，遠遠超過指定的五百字篇幅。波西格說：「她寫不出任何關於伯茲曼的東西，因為她想不起任何值得寫的見聞。不知怎地，她根本沒察覺寫的時候可以把過往見聞拋諸腦後，循個人角度來進行新穎的觀察。將焦點限縮到磚塊之所以能助她突破瓶頸，明顯的是因為她直接且原始的進行了觀察。」[16]對波西格來說，全心投入是看清事物和從生活中獲得最大效益的關鍵。

只要全心投入一件事，無論這件事為何，都能對事情的本質和自身在其中扮演的獨特角色有新的體會。但大多數時候，人就好比依賴自動導航四處漫遊，未曾鄭重想過要往哪去，又或者該投注多大心力。然而，為了保持熱情，我們必須排除掠奪我們注意力的干擾、打破充斥在腦中的日常慣性思維。實際上，這表示我們得挪出時間、空間與氣力，全力實踐熱情。倒不是說每天二十四小時都得如此，但確實得視之為第一優先，不容輕忽。

相信一旦專心致志就算盯著磚塊也很有趣的人不只波西格一個。別的哲學家也說過類似的話，自稱是摩托車技工的作家馬修・克勞佛（Matthew Crawford）深信：「想要在一項活動中獲得樂趣，就必須在從事這項活動時全神貫注，這種全神貫注包括對活動本身的一心一意，以及關注所有能使這項活動變得更好或值得追求的東西。」[17]哲學作家艾倫・狄波頓（Alain de Botton）則這樣說：「每件事都有潛力成為成果豐碩的藝術課題；觀看香皂廣告也有可能如閱讀帕斯卡（Blaise Pascal）《思想錄》（*Pensées*）般獲取有價值的發現。」[18]**祕訣在於全心投入**。

全心投入能激發和諧的熱情。這說來簡單且顯而易見，但退一步

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

想就會發現，真正能全心全意做事的情況少之又少。就連過去讓人不得不心思專注的活動，比如在林間健行或慢跑、懷抱初生嬰兒、醫師問診，如今都常遭受數位設備嗶嗶作響的聲音所挾制。這類現代產物不斷將我們的注意力轉移到下一個事物上，產生忙碌而心神集中的錯覺，讓我們處於一種像是自動駕駛的狀態，隨時聽從下一個轉移我們注意力的東西擺布。有太多時候，人看似心在當下，實則心不在焉。

「心在當下」這回事，並不僅是哲學家談玄說理而已。科學研究也證實，如何分配注意力大大影響了我們每天、每年甚至是一生的作為。[19]根據荷蘭拉德堡德大學（Radboud University）研究人員指出：「注意力的一大作用，是將目標轉化為外在行為。」[20]換句話說，人將注意力傾注於哪一件事，就等於宣告那是件對自己來說很重要的大事，而當人覺得哪件事很重要，就會把那件事做好。這有點矛盾，不過可得出一個關鍵道理：**重要的事未必受人關注；受人關注的才會變成要事**。這就解釋了，難怪很多人明知是放著「重要的事」不管，反倒浪費大把時間於其他瑣碎的事情上。只要能吸引注意力就是王道。

這有點矛盾，不過可得出一個關鍵道理：重要的事未必受人關注；受人關注的才會變成要事。

抱持專精心態的人曉得注意力的重要性。雖說分心在所難免，但專精心態會要求人特意撥出時間和精力於看重的事物，半點不得馬虎。只有透過反覆強調你的追求是極其重要的訊息——由注意力所發送的，才能養成獲得必須的紀律與能力來抵禦那些時時環繞於四周，會蠶食注意力、害人分心的「惡靈」（attention vampires）。如果說時間是最寶貴的資源，那麼注意力（或者說人怎麼運用時間）便是能好好利用時間的一個要點。實踐熱情時，務必心在當下。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

總而言之，專精心態包含六大原則：

- **內在驅力**。
- **專注過程**。
- **不操心是否能做到最好**。
- **接納短期失敗，換取長期收益**。
- **培養耐心**。
- **心在當下**。

致力使生活與專精心態的原則和諧一致，能讓熱情的黑暗面不致妄動，並催生最好的和諧熱情。與和諧熱情共存的人生將是何等美妙。

實踐熱情的要點

• 實踐熱情時，必須特意排除令人分心的事項，以利全神貫注。

• 勻出時間、空間和精力，於特定時段專心致志。

• 記得：要緊的事不必然受人關注；受人關注的才會成為要事。要有意識的引導你的注意力。

與和諧熱情共存

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

前幾頁提到的哲學家暨作家波西格在描寫「本質」（quality）的時候，將其視作動態事件而非一個形容詞。他描述它為當演員和其所扮演的角色，融合交織在一起而很難將兩者分開看待時——演員與角色就合而為一。波西格的「本質」（Quality，他以大寫的Q來表示其單一的性質）代表了一種源於最大程度的尊重、關注與關懷的聯繫。比如藝術家在雕塑上工作時，他不再與雕塑作品分開，而是在塑造它時成為它的一部分；或是當體育選手全心投入運動項目中時，就不再是「玩」這項運動，而是與它融為一體；又或者戀人間毋庸言語就心有靈犀。波西格相信，正是在這樣的聯繫中體現了「本質」，而人生至此方稱完滿。[21]

要想體會本質的境界，就不能糾結過去與未來，或是他人如何評斷自己的為人與付出。反之，必須全神貫注於手邊事項，身心都在當下，全無雜念。只有卸下對外在成就的恐懼與依戀，反過來追求自己所做的事情本身，才能達致波西格說的本質境界。而和諧熱情正可將人導向如此妙境。

要想體會本質的境界，就不能糾結過去與未來，或是他人如何評斷自己的為人與付出。反之，必須全神貫注於手邊事項，身心都在當下，全無雜念。

許多其他大思想家也注意到上述現象。李歐納寫道：「一個演員和他所致力扮演的角色之間的空間，是上帝存在的空間」。[22]佛洛姆則把它稱之為「我們在趨近（真實）自我的過程中所感受到」的特殊喜樂。[23]健康照護品質改善運動倡始人之一的已故學者阿維迪斯・多納貝迪安（Avedis Donabedian）臨終時，有人問他，經歷這大半輩子後會怎樣定義本質。他回答：「本質就是愛。」[24]

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

和諧熱情及其所產生的本質可引領人獲得一種十分特別的體驗。有了這種體驗，不只工作，就連生活的層次也會提升。

和諧熱情及其所產生的本質可引領人獲得一種十分特別的體驗。有了這種體驗，不只工作，就連生活的層次也會提升。在廣泛爬梳藝術、體育、商業等領域的學術文獻後，我們發現，和諧熱情與提升活力、情感投入、學習、實踐、績效以及整體對生活滿意度有關。[25]換言之，採行專精心態和培養這個心態所產生的和諧熱情，似乎是讓自己和生活得到最大回報的關鍵。

然而，事情還沒完呢。縱使展現了專精心態、體會到它所帶來的和諧熱情，實際對一件事全力以赴還是有所代價，那個代價就是會拋下其他的事物。全力落實熱情，那怕這個熱情再好、再和諧，往往都會使生活失衡。這就讓人想問：有可能使生活既熱情洋溢又能維持平衡嗎？到底該不該追求這樣的目標？

實踐熱情的要點

- 採行專精心態能催生和諧熱情，這是一種最好的熱情，也是一種特殊本質：當你沉浸於一件事中，你將很難與它分開，甚至融為一體。
- 與和諧熱情共存時，人通常會感到更有活力。
- 和諧熱情帶來很多好處，像是提振活力、表現和生活滿足感。
- 然而，與和諧熱情共生仍然有一個代價，那就是當你為某件事付出全部的時候，其他的事物會被拋下。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

註譯

1 Fromm, *To Have or to Be?*, 51.

2 C. Gaines, “Katie Ledecky Explains Why She Is Passing Up an Estimated $5 Million per Year in Endorsements,” *Business Insider*, August 24, 2016.

3 E. B. Falk, M. B. O’Donnell, C. N. Cascio, et al., “Self-Affirmation Alters the Brain’s Response to Health Messages and Subsequent Behavior Change,” (*PNAS*) 112, no. 7 (February 2015): 1977-82; published ahead of print February 2, 2015, https://doi.org/10.1073/pnas.1500247112.

4 R. M. Rilke, *Letters to a Young Poet* (Novato, CA: New World Library), 16.

5 W. T. Gallwey, *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance* (New York: Random House, 1997), 116-7.

6 B. Stulberg, “Big Goals Can Backfire. Olympians Show Us What to Focus on Instead,” *New York*, August 3, 2016.

7 M. W. Howe, P. L. Tierney, S. G. Sandberg, et al., “Prolonged Dopamine Signalling in Striatum Signals Proximity and Value of Distant Rewards,” *Nature* 500, no. 7464 (August 2013): 575-9, DOI: 10.1038/nature12475.

8 Y. Goto and A. A. Grace, “Dopaminergenic Modulation of Limbic and Cortical Drive of Nucleus Accumbens in Goal-Directed Behavior,” *Nature Neuroscience* 8, no. 5 (May 2005): 805-12, https://doi.org/10.1038/nn1471.

9 D. Collins, A. MacNamara, and N. McCarthy, “Super Champions, Champions, and Almosts: Important Differences and Commonalities on the Rocky Road,” *Frontiers in Psychology* 6, no. 2009 (January 2016): 1-11, DOI: 10.3389/fpsyg.2015.02009.

10 Amazon SEC filing, http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml ?c=97664&p=irol-SECText&TEXT=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9maWxpbmcueG1sP2lwYWdlPTk1MjIwMzgmRFNFUT0wJlNFUT0wJlNRREVTQz1TRUNUSU9OX0VOVElSRSZzdWJzaWQ9NTc%3d.

11 J. S. Moser, H. S. Schroder, C. Heeter, et al., “Mind Your Errors: Evidence for a Neural Mechanism Linking Growth Mind-Set to Adaptive Posterror Adjustments,” *Psychological Science* 22, no. 12 (October 2011): 1484-9, DOI: 10.1177/0956797611419520.

12 T. D. Wilson, D. A. Reinhard, E. C. Westgate, et al., “Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind,” *Science* 345, no. 6192 (July 2014): 75-7, https://doi.org/10.1126/science.1250830.

13 G. Leonard, *The Way of Aikido: Life Lesson from an American Sensei* (New York: Plume, 2000), 171 (emphasis added).

14 G. Leonard, *Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfillment* (New York: Plume, 1992), 21-3.

15 G. Leonard, ed., “Playing for Keeps: The Art of Mastery in Sport and Life,” *Esquire*, May 1987.

16 R. M. Pirsig, *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* (New York: HarperTorch,

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

2006), 171.

17 M. Crawford, *Shop Class as Soulcraft* (New York: Penguin Press, 2009), 194.

18 A. de Botton, *How Proust Can Change Your Life* (New York: Pantheon, 1997).

19 R. Friedman, A. Fishbach, J. Förster, and L. Werth, “Attentional Priming Effects on Creativity,” *Creativity Research Journal* 15, nos. 2-3 (2003): 277-86, https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651420.

20 A. Dijksterhuis and H. Aarts, “Goals, Attention, and (Un) consciousness,” *Annual Review of Psychology* 61 (January 2010): 467-90, DOI: 10.1146/annurev.psych.093008.100445.

21 Pirsig, *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*, 299-310.

22 Leonard, *Mastery*, 40.

23 Fromm, *To Have or to Be?*, 117-8.

24 F. Mullan, “A Founder of Quality Assessment Encounters a Troubled System Firsthand,” *Health Affairs* 20, no. 1 (January/February 2001): 137-41, https://doi.org/10.1377/hlthaff.20.1.137.

25 T. Curran, A. P. Hill, P. R. Appleton, et al., “The Psychology of Passion: A Meta-Analytical Review of a Decade of Research on Intrapersonal Outcomes,” *Motivation and Emotion* 39, no. 5 (2015): 631-55, http://dx.doi.org/10.1007/s11031-015-9503-0.

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

第六章

一流人的熱情不由「平衡」而來：「不平衡」才能活出一流人生

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

已故的知名勵志演說家吉姆・羅恩（Jim Rohn）平生最大力提倡的，莫過於「平衡」兩字。他的話出現在世界各地的教室、工作場所和瑜伽館的海報上：「失衡的生活會損害你的健康；失衡的生活也會箝害你的性靈；失衡的生活更會讓你失去的財富與幸福。因此，你得從生活中去尋找能激勵自己的事物。而你的成功就取決於它。」[1]很顯然的，羅恩這番話很有說服力，但並非獨門見解，數以千計的自助書籍都包含類似的論調，甚至能在書店看到整櫃子的書都在談「平衡」的人生。達到「平衡」，幾乎是整個勵志自助產業的基本信條。

宣揚「平衡」信條的，可不只有高談勵志自助的講者和名嘴，知名大學也參與其中。從華盛頓特區喬治華盛頓大學二○一六年中一門「最佳平衡人生」的課程可見端倪，這門課程的內容如下[2]：

- 分析生活的平衡程度：幫助學生「克服內在與外在障礙，取得生活平衡」。
- 維持生活的平衡：讓學生學到「達成並保持平衡的生活的技能」。
- 改善生活平衡的策略：「教導學生可採取怎樣的行動，讓自己的生活更為平衡」。

雖然「平衡人生」是當今顯學，但人類嚮往平衡生活卻由來已久。「平衡人生」的概念，深植於人的集體意識之中，最遠可追溯至古希臘時期。西元前三百多年，亞里斯多德（Aristotle）教導學生，要力求中庸之道，在過與不足的兩極端間取出一個理想的平衡。而他的老師柏拉圖（Plato）也倡揚靈魂三分說，認為靈魂的三個部分都要保持和諧、平衡。古希臘醫學先驅更主張「四體液說」，認為人體中含有四種體液：黃膽汁、黑膽汁、黏液、血液，當一個人的四種體液，處在完美平衡的狀態中，就會健康。相反的，如果任何一種體液過多或欠缺，便會生病。文藝復興時期，達文西（Leonardo da Vinci）的畫作《維特魯威人》（*Vitruvian Man*）所呈現的理想人體就是對稱均

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

衡、分毫不差。由此可知，從古至今，橫跨相異情境，人總是追求平衡。

在這樣的脈絡下，今日盛行「平衡」之道，也就不足為奇了。這一切看起來好像是只要達到平衡，其餘就無須擔憂了。萬事都講求平衡、平衡、平衡。但話說回來，你有沒有遇到過一個有趣的人——或說一個充滿激情的人——他是平衡的？想想你自己的經歷。當你覺得最有活力的時候，你能否感到平衡？對我們來說，答案是否定的。無論是墜入情網、徒步雪山、撰寫書籍或運動集訓，在這些充實的生活中，我們是完全深陷其中的。就算力圖平衡——將等量的時間和精力投入到其他生活領域中——也會減損我們深刻的體驗。有這種感受，我們並不孤單。

沒有遇到過一個有趣的人——或說一個充滿激情的人——他是平衡的？

我們在指導、採訪、書寫過程中結識了各界才俊，他們不管是藝術家、程式設計師或企業主，每一位都是把對一件事全力以赴，等同於快樂、自我實現，或表現最為突出的時刻。第二章提及的頂尖超馬選手里奇・羅爾告訴我們：「想過充實而滿足的人生，就得找到真正讓你熱血沸騰的事，然後全心全意投入。」任職妙祐醫療國際（Mayo Clinic）且於醫學研究開疆闢土的麥可・喬伊納（Michael Joyner）醫師則說：「要發揮出最高水準，必須把欲望降到最低；想真的成為一位一等一的好手，就是要透徹了解那件事，專注且廢寢忘食，不顧一切。」全球衝浪比賽名列前茅的尼克・蘭姆（Nic Lamb）在談到不屈不撓追求水上運動顛峰時，也有如下表示：「人生要過得心滿意足，最好的方式是能有件事讓你使出渾身解數。」[3]

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

熱情與平衡兩相對立

在史提夫尚未跑出一英里僅四分多鐘的佳績，被譽為跑步神童之前，沒人注意到他。史提夫的高中教練傑洛特・史都華（Gerald Steward），是一個很認真的人，也非常關心所指導的孩子。有一次，他在賽季前集合大家信心喊話。當時，克雷因橡樹高中越野賽跑隊的成績平平無奇，創校短短二十年間，從不曾打進州際錦標賽。這支隊伍和別間高中的越野賽跑隊沒有兩樣，全隊十二名男孩子又瘦又不起眼，哪怕數理成績極為傑出，但跑步成績卻是一塌糊塗。然而，也才過了三年，克雷因橡樹隊就創造出令人以引為豪的成績，不僅在德州，甚至是全國都名列前茅。之所以有這等迅速轉變，全靠史都華那番如今廣為傳頌的信心喊話，而他能說動十二名男孩子將信心喊話的一字一句付諸實行的能力，同樣功不可沒。

「孩子們，你們有兩條路可以選，」史都華說道：「要嘛追求卓越，找件事出人頭地，要嘛放輕鬆去過平凡的人生。和你們同年紀的人，多半會選後一條路，走向平庸。還有些人會找法子拉著你們不讓向前，要你們像大部分高中生那樣鬼混玩樂。你們有些朋友也許多才多藝，將來的履歷能填上一堆參加過的榮譽社團、辯論社、學生會，說不定還有一兩項實習經驗，但他們永遠成不了大事。我相信，想成大事，同一時間只能進行兩件事。超過兩件事，就不會有好表現。既然進了這個隊，也決定要成大事，代表這兩件事，你們已經定了，那就是賽跑和課業。」史都華教練明白，能否使校隊脫胎換骨、光芒萬丈，令人不敢小覷，就看能否燃起隊員胸中的熾烈熱情。他也清楚，熱情與平衡縱然能共存，也是難上加難。

平衡有均衡的意思。平衡的人生，就是以一致的節奏來應對生活所有的環節，同時追求最好的自己：當個最體貼的丈夫、最盡心的父親、最稱職的員工、最勤勉的學生等，面面俱到。然而，這只是一種

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

錯覺，稍為觀察熱情洋溢人士的經歷，就知道這是不可能辦到的。當人在全神貫注、實踐熱情時，萬萬不可能保持平衡，通常是沉迷其中，心無旁騖、專心致志。找個曾實際全力以赴，做好一件事的人，來問一下吧。只要這人真的竭盡所能，想要出類拔萃，就算未能如願，也都會告訴你，在熱情湧現的時候，真的很容易忽視其他事物。熱情會打斷生活秩序。就連循序漸進的和諧熱情，都不免會使生活失衡。從「熱情」一詞的英文詞源來推敲，與熱情共處，未嘗不是場艱苦搏鬥。

熱情與平衡縱然能共存，也是難上加難。

以史上極其成功的投資家華倫．巴菲特為例。儘管財產淨值超過七百五十億美元，但他從以前到現在都過著簡樸的生活。他每十年才換一次車，一般還是選中型房車，早餐則多半吃麥當勞。至於住處，就算他已住得起這世上所能想到的任何地方，他卻仍居於八十八年前的出生地內布拉斯加州奧瑪哈市。他甚至從早年就一直避開鎂光燈焦點，大多數時候寧可嗜書如命或探究課題，也不願參加上流聚會。說來矛盾，這位投資大師似乎不太在意隨財富而至的外在認可。蠅營狗苟爭名逐利，根本引不起他的興趣。他的動機別有所在，單純是想拚盡全力在投資之上，追求登峰造極。巴菲特將投資本身視為目標，當作一門技藝。他體現了專精心態，從而成為技藝專精的大師。

但有一點巴菲特鐵定稱不上，那便是生活平衡。從小他就對投資深感著迷。小學時，一般男孩子喜歡運動、玩耍、戲弄女生，而他卻打起生意經，挨家挨戶兜售口香糖、可口可樂、周刊雜誌。年紀再大點，他所經營與投資的項目，也越趨複雜，發展至汽車美容、販售高爾夫球與郵票，乃至將購來的彈珠台出租給在地理髮店。高中畢業紀

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

念冊裡，他的照片搭配的評述很簡單：「喜好數學；將來會是個證券經紀人。」[4]

日積月累下來，巴菲特對投資的熱情越加強烈，未見衰退。請記住，這並不是打算博取別人青睞或是過豪奢的生活；他可是以節儉為持身之道。巴菲特會鍾情投資，原因在於，積聚財富本身即是重大挑戰，這讓他深受吸引。他無時無刻不在設想金融策略、評估可行投資，或是幫助收購來的公司改善營運。縱使婚後育有三子，全心投入家庭生活，終究是一道跨不過的難關。他的夫人蘇珊生前說過：「華倫人是在妳身邊，心卻不一定在。」[5]

紀錄片《成為巴菲特》（*Becoming Warren Buffett*）裡，巴菲特的兒子霍華德說，要和父親在情感層面搭上線很難，「因為父親做事基本上不來這一套」。巴菲特的女兒蘇西，也提起和父親談話必須簡短扼要：「話說得太長，父親會聽著聽著，就分神了，而開始構建起其他宏大的構想。」[6]從巴菲特種種見於文字影音的個人生活細節，可清楚看出，他一方面有心也願盡力做個顧家的男人。但另一方面，他顯然始終將全副身心灌注在投資上，要怎麼費力把這股熱情撲滅都屬徒勞。巴菲特雖對投資抱持和諧熱情，仍得付出代價；就他的例子來說，代價是熱情占盡了注意力。引《紐約客》撰稿人詹姆斯・蘇洛維亞基（James Surowiecki）的話：「巴菲特生來便是要做個投資大師，卻得費一番苦工，才有辦法好好生活。」[7]

巴菲特身邊不乏滿懷熱情的同道中人，這類人有很多都備受世間頌揚。讀者不妨回想一下，名留青史的兩位大活動家亞歷山大・漢彌爾頓（Alexander Hamilton）和甘地（Mohandas Gandhi）。兩人具體展露和諧熱情，將自我置之度外，憑內在動機及超越個人的堅定不移信念奮鬥不懈。不過在大部分人眼裡，漢彌爾頓和甘地的私生活都有缺陷。談到美國的政府體制，絕對少不了漢彌爾頓扮演的角色。但他同時是個對妻子不忠的丈夫。甘地領導印度獨立有成，也啟發了全世

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

界追求公民權利的非暴力運動。他厥功至偉，被冠以梵語「聖雄」（Mahatma）尊號，以及較少人曉得的印地語「父親」（Bapu）的稱號。不過，極其諷刺的是，甘地固然是全印度之父，卻與自家長子哈里勞（Harilal Gandhi）關係不睦。父子失和到最後，甘地與哈里勞以斷絕關係收場。[8]

外界無從斷定漢彌爾頓和甘地各自的家庭生活何以遭殃。只能推測兩人都投注太多心思，在對公民權利的熱情上，再無餘力周全其他人事物。這兩個極端特例凸顯一項根本事實：**人的時間、精力與注意力都有限度**。對一件事越熱情澎湃，越難分身顧全其他。這種情況不必然為善或為惡，純粹是實情如此。少有人會希望漢彌爾頓或甘地，別投入那麼多氣力來履踐理想。若要說熱情並未為他們帶來豐盈且意義深遠的人生，簡直就是強詞奪理了。可是那樣的人生確實不算四平八穩。

人的時間、注意力與精力都有限度。對一件事越熱情澎湃，越難分身顧全其餘。

巴菲特、甘地和漢彌爾頓並非個例。奧運選手、創傷外科醫師、得獎小說家也好，戀愛中的青少年、新生兒的父母也罷，從這些人裡找得出誰的生活是平衡發展的嗎？真要找，十之八九會找得十分辛苦。「熱情洋溢」與「四平八穩」根本結合不起來。激發熱情的基礎身心機制，會阻斷這樣的組合。還記得第二章說過，熱情與成癮是難兄難弟吧。即使整個社會將前者視為生產性而有利的，把後者當作破壞性而成弊的，兩者實則仰賴相同的底層驅力推動，因此往往會日益消耗人的全副心力。「熱情」基本上不與「平衡」並存。

此等體會亙古皆然，也是亞里斯多德幾千年前就領悟到的真實人生處境。他在《尼各馬科倫理學》（*Nicomachean Ethics*）寫道：「愛

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

吹笛子的人聽到有人吹笛子，就會沒辦法專心論辯，畢竟他們喜好笛聲，勝於眼下活動。以致於這項以論辯為主的活動，就毀在笛聲上。人在別的場合一心二用的時候，也有類似情況……所以，**人若於某事縱情享樂，便不會投身其餘諸事**。」[9]

「熱情」基本上不與「平衡」並存。

問題不在為了落實熱情，須多所犧牲，而在體會到熱情後，輕易便會出於慣性繼續往前邁進，**從頭到尾不會意識到自己到底犧牲了些什麼**；比如，享受與親朋相處的時光、從事他種嗜好，甚至是追看喜愛的電視劇最新一集那種單純的快樂。讀者們往下讀很快就會明白，自會有辦法突破慣性，認出人生真正要緊的事項是什麼，以及這要緊事項會如何隨歲月變遷而有不同。然而，談論這些課題之前，為求慎重，得先探討對熱情洋溢的人生不加節制所擔負的另一巨大風險：心力交瘁。

防範在全力以赴後心力交瘁

很多人將全力以赴實踐熱情等同於不眠不休。但這麼做並不能確保永續的成就，反會落得身心俱疲。

我們在前一本書《一流的人如何保持顛峰》詳細談過，想有長足進展，非得休息不可。努力做好一件事，或者用我們的說法，是承受「正向壓力」（productive stress），並不會使人成長。要有成長，只能等到壓力過後的休息時段。用我們前一本書最受歡迎的那道等式來表述就是：「壓力＋休息＝成長」。

學界早有定論，內在動機可促進長期表現、防止心力交瘁。如前

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

所述，無論玩耍或工作，越以內在驅力為重、越將致力的事項本身視為目標（亦即以此為樂，而非僅僅著眼繼起的外在報酬與認可），就越有好的成果。但這並不表示有了內在動機，便百毒不侵。即使樂在工作，抑或正因樂在工作，萬一自我鞭策過度，未加適當休息與恢復，必然停滯不前。

在各自的教練生涯裡，我們很喜歡的一道環節，是與滿腔熱血、憑藉內在動機做事的人士一起奮鬥。**激勵他們向前並不難**（他們幾乎不需要我們這樣做）**。難是難在要他們適可而止**。若非我們拉著，這些找我們當教練的運動員、高階經理人和企業主就會將自身弄得疲憊不堪，而且這時他們的內在動機非但沒有幫助，反倒成了禍端。人在投入一件事情，拚死追求進步的時候，會自然而然持續推進。不巧，就算是倚靠所有適當的內在因素前行，人的身心也終會疲憊。而身心疲憊之後，容易凡事提不起勁，更慘的話還會感到抑鬱。最糟的是，整個過程並無明顯跡象，難以察覺。

至於，睡眠何等重要，就更不必說了。要是真心熱愛工作，渴望有良好績效，**千萬不能犧牲睡眠**。二○○○年代初期，哈佛大學一份開創性的研究發現，人腦會在睡眠期間，將各種訊息加以保留、合併、儲存、連結。換句話說，人的心智並不是在工作階段成長躍進，而是在休息時刻。

話雖如此，要讓一個人擱下工作，尤其是讓一個熱愛工作的人停手，那真是要了命了。海明威（Ernest Hemingway）就說，寫作難歸難，逼著自己停筆休息，「等到隔天」再繼續寫，才是最大的挑戰。史蒂芬・金（Stephan King）也在回憶錄《史蒂芬・金談寫作》（*On Writing*）提及：「對我來說，不工作才真正累得像在工作。」

史蒂芬・金這句話閃爍著智慧靈光。將「不工作」當成「工作」的一環，比較有辦法將工作停下來。這種觀點常見於這世上表現一流且生涯最為長久的音樂家、運動員、藝術家、知識分子、高階經理人

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

和企業主。在他們心目中，工作往往少不了休息：休息並非無所事事、虛度光陰等消極舉動，而是能讓大腦（以運動員而言則是身體）成長並有所提升的積極作為；所以，他們遠比一般人更可能重視休息。以這個角度來看，休息是工作時不可欠缺，兩者無從分割。對一件事全力以赴，不表示就休息不得。真要說，奮力實踐熱情的人，更有理由好好休息。別忘記，**壓力＋休息＝成長**。無論做什麼事，一定要規劃固定時段來休息與回復元氣。*

關鍵不在平衡，而在自我覺察

把自我認同與單一活動綁在一起，所隱含的風險，除了全然無視生活其餘重要事物（而於日後悔不當初）以及心力交瘁外，最主要的還包括，有朝一日無法再從事同一活動時，又該如何是好。難怪體育選手和滿懷壯志的專業人士在不得不退休後，通常會受憂鬱症一類心理疾患所苦。就好像付出的越多，越難抽身。即使如此，我們仍不認為解決之道，在於謀求「不全力以赴的」平衡，相較於費力謀求平衡，**更好的作法是盡心的自我覺察，亦即評估、管控、積極應對核心價值、情緒、熱情所在、個人行為及對旁人的影響，從而認清自我**。換言之，自我覺察會挪出時間與空間來了解自己，讓人可以時時與自我對話（要知道，「自我」會隨時間改變），並過著與此相應的和諧生活。

一個人若能敏銳的自我覺察，便能區分完全沉浸於實現熱情的強烈幸福感與如此一來的長遠後果。若是奧運選手，就會急流勇退，選擇適當時機退休，享受天倫之樂；若是藝術家，便會曉得，勻出時間體驗畫室外的人生，能於畫室內孕育大作；若是律師，則會嚴格規定自己，絕不缺席家庭晚餐或孩子的體育比賽。這等自我覺察並非輕易可成。不過，如下一章所述，矛盾的是，想完成自我覺察，最好在心

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

理層面跳脫「自我」，心理學者稱為「自我抽離」（self-distancing）。而讀者很快會讀到的範例有：假想是在向朋友建言；以第三人稱寫日記，接著邊閱讀日記邊細察感受；冥想、省思人生終局。

練習自我覺察能讓人更真誠的再三衡量，各有側重的熱情人生，必然要有所取捨。這種練習可確保人從容休息、回復元氣，防止身心俱疲。還能保證人不會渾渾噩噩，白費時間與精力，將來也較不容易追悔原本該做與不該做的事。再者，練習自我覺察有助於體會，哪些狀況是自我認同與某些事物過度交纏，而哪些情境因有時限（比如著書、養育新生兒的頭一個月、奧運選拔訓練），固然偏重一端，也無大礙。某些人的生活取一天、一週、一個月甚或一年來放大檢驗，似乎一點也算不上面面俱到，但將時間尺度拉長，綜觀整個人生，卻均衡平穩、自成一格。這才是人們該致力的平衡人生。

練習自我覺察能讓人更真誠的再三衡量，各有側重的熱情人生，必然要有所取捨。

現年三十七歲的馬拉松選手莎蘭・佛拉娜根（Shalane Flanagan）近來成為四十年間第一位於紐約市馬拉松賽奪冠的美國女性。她對跑步抱持豐沛熱情。訓練達到最高峰的時候，每週固定跑超過一百二十英里。平衡人生根本非其所能，亦非其所願；這點她心中有數，也直言不諱。「我喜歡盡全力把一件事做到極致，之後再換成做另一件，」佛拉娜根最近在接受布萊德為《戶外》雜誌所做的採訪時這麼表示：「對我來說，這代表全心全意跑步，然後放個假，全心全意和家人相處，或是做別的事。要同時兼顧每一件事，在生理和心理上都太難了。」[10]

佛拉娜根也明白，職業跑者生涯總有到頭的時候。有朝一日，便

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

會非自願的礙於體能減退，只能將熱情投注於他事。而即使目前跑步訓練及賽事的時程，極為緊湊，她仍未徹底放棄烹飪、寫作等其他興趣。不久前，佛拉娜根結合這兩項興趣，與伊利絲・柯佩姬（Elyse Kopecky）合寫了一本食譜《快跑。慢食》（*Run Fast. Eat Slow*）。另外，她在跑步社群舉足輕重，未來或許會正式轉任輔導、甚至是教練職。「我想探索自己在跑步上能跑到什麼地步，想看看我使出渾身解數能拿到怎樣的成績。何況，我自認還有好些本事沒拿出來呢。」她說：「可是，到了該朝別的目標邁進的時刻，我絕不戀棧。」這對佛拉娜根而言，是項艱難的抉擇，不過她心裡有譜，知道終須如此。雖然知道，並不意謂能輕鬆轉換職涯，但確實較不至於茫然無措。

談到與熱情共存，重點不在平衡，而在將強大的和諧熱情（同時也是最美好的熱情）**與一樣強大的自我覺察兩相結合。**

如佛拉娜根這般能夠自我覺察的人，都明白投注全副身心是何等有力，卻也都懂得何時該改弦易轍。研究證實，若擁有強大的自我覺察，會更善於臨事決斷、社交往來，而且創造力更旺盛、職涯更富成就感。[11]另有研究顯示，人的自我覺察關係到提高心理健康與整體福祉。[12]

將如上片段拼湊起來，一項很有意思的觀念也就成形了。說不定，優質人生無關求取虛妄的平衡，反而與全面落實和諧熱情大有關聯。前提是，人須充分**自我覺察**，定期評估為了落實熱情所拋下的事項，並視情況調整。**談到與熱情共存，重點不在平衡，而在將強大的和諧熱情**（同時也是最美好的熱情）**與一樣強大的自我覺察兩相結合**。我們將於下章繼續談這個課題。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

實踐熱情的要點

・ 別理勵志自助書籍那一套。**與熱情共存，實際上與生活平衡相互對立**。

・ 各有側重的生活有許多好處。不妨回想一下人生中最活力充沛的時刻，然後自問：那時的生活算得上四平八穩嗎？

・ **人生偏重一端不一定有害**，前提是不要在體驗到熱情後，出於慣性向前邁進，完全不考量因為追求熱情而放棄的事物。

・ **該費心的，不是生活平衡，而是自我覺察**。欠缺自我覺察，便無從衡量實踐熱情時必然要有的特定取捨。

---

* 想多了解如何休息，可參考我們的前一本書《一流的人如何保持顛峰》。這本書以最新的成功學來教你提高績效、蓬勃發展，防範身心俱疲；裡頭有超過六十頁的篇幅，詳盡探討了怎麼在追逐各式各樣目標時活用「壓力＋休息＝成長」這道等式。

註譯

1 E. J. Rohn, *Leading an Inspired Life* (Chicago: Nightingale Conant, 2010).

2 George Washington University, “Demand Work-Life Balance Training,” https://hr.gwu.edu.

3 B. Stulberg, “Maybe We All Need a Little Less Balance,” *Well* (blog), *New York Times*, August 22, 2017.

4 L. Du, “Warren Buffett’s High School Yearbook Foreshadowed His Future Career,” *Business Insid*er, June 6, 2012.

5 J. Surowiecki, “ ‘Becoming Warren Buffett,’ The Man, Not the In-vestor,” *New Yorker*, January 31, 2017.

6 *Becoming Warren Buffett*, directed by Peter Kunhardt; HBO Doc-umentary Films, January 30, 2017.

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

7 Surowiecki, “ ‘Becoming Warren Buffett,’ The Man, Not the Investor.”

8 S. Begum, “The Son Gandhi Disowned,” *Manchester Evening News*, August 20, 2007.

9 Aristotle, *The Nicomachean Ethics*, ed. Lesley Brown, trans. David Ross (Oxford, UK: Oxford University Press, 2005), 190 (emphasis added).

10 B. Stulberg, “Shalane Flanagan on How to Achieve Peak Perfor-mance,” *Outside*, February 21, 2018.

11 D. S. Ridley, P. A. Schutz, R. S. Glanz, and C. E. Weinstein, “Self-Regulated Learning: The Interactive Influence of Metacognitive Awareness and Goal-Setting,” *Journal of Experimental Education* 60, no. 4 (1992): 293-306, http://dx.doi.org/10.1080/00220973.1992.9943867; S. L. Franzoi, M. H. Davis, and R. D. Young, “The Effects of Private Self-Consciousness and Perspective Taking on Satisfaction in Close Relationships,” *Journal of Personality and Social Psychology* 48, no. 6 (June 1985): 1584-94; P. J. Silvia and M. E. O’Brien, “Self-Awareness and Constructive Func-tioning: Revisiting the Human Dilemma,” *Journal of Social and Clinical Psychology* 23, no. 4 (August 2004): 475-89, DOI: 10.1521/jscp.23.4.475.40307

12 C. R. Cloninger, “The Science of Well-Being: An Integrated Ap-proach to Mental Health and Its Disorders,” *World Psychiatry* 5, no. 2 (June 2006): 71-6.

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

第七章

用「自我覺察」來掌握熱情：讓人取捨與實踐熱情的選擇權

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

自二○○○年至二○○二年，希莉・琳德莉（Siri Lindley）稱霸鐵人三項。這兩年間，她的比賽成績光彩奪目，十三次在「國際鐵人三項聯盟世界盃」系列賽事奪冠，還拿過一次總冠軍。世間再無一位女性有她這樣出色的游泳、自行車、跑步綜合表現。不過，琳德莉的封王之路，並非一蹴可及，而是經年累月專心致志，憑著熾烈熱情鋪成的。

琳德莉接觸鐵人三項是在一九九三年。那年她二十四歲，在麻州伍斯特市的基督教青年協會分會，擔任她的第一份正式工作「會員服務主任」。工作期間，她結識了一群對鐵人三項深感著迷的年輕女性。當時，鐵人三項仍屬新興運動。琳德莉一方面想多了解這種運動，另一方面則是支持新結交的朋友，於是陪這群女性參加鄰近賽事，充當起啦啦隊。鐵人三項的內容及參賽者所面臨的挑戰，馬上將她吸引住了：不只得精通三項不同的運動領域，還得具備足夠毅力接連將這三項比賽完成。琳德莉回憶說，看著朋友比賽，又是讚嘆，又是在心裡想著：「**我也辦得到**。」然後，就像無數人士看完鐵人三項大受啟發，都想奮力一試，她也展開了鐵人三項訓練。

訓練時的琳德莉，既懷抱「有為者亦若是」的態度，也帶著過往與當下造成的重重心靈傷痛：兒時父母離異，與生父齟齬日深，與繼父亦不和睦。而除了親緣之痛，在對鐵人三項欲罷不能的同時，另有一重不安全感，來自於她徹底明瞭自己喜歡女性多過男性。不論和多少男孩子交往過或強撐著接吻過，性取向都不是她所能改變的。別忘記，那可是將近三十年前，當時的LGBT社群甚至承受比如今更不公平的檢視，也遭遇更險峻的難關。參照第二章提及的種種激發劇烈熱情的心理因素，她每一種都不缺。

其他運動要是訓練過度，多半會害選手積勞成傷。鐵人三項卻因項目多樣，能降低參賽者每週長時間激烈訓練下受傷的風險。琳德莉恰恰得益於此。儘管首場比賽差點半途而廢，且後續若干賽事同樣徒

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

勞無功，但天資所不足，她以不撓鬥志加倍彌補。

自一九九五年至二○○二年，鐵人三項是琳德莉生活的全部。不分白晝黑夜，若非正值游泳、騎自行車、跑步，便是游完泳、騎完自行車、跑完步在休養。她所做的每個決定，都以鐵人三項取得好成績為目標。從鉅細靡遺的健康飲食，再到選擇居住在鐵人三項聖地科羅拉多州波德市，其後輾轉於歐陸訓練營地等，不一而足。這般跡近遺世獨立的人生宛如苦行，要說有什麼社交往來，不外是集訓與比賽時會見到別的選手。就這樣訓練、吃飯、睡覺，周而復始。琳德莉將全副心力灌注到鐵人三項，和平衡的生活半點也沾不上邊。

琳德莉對鐵人三項所抱持的熱情固然熾烈，整體而言倒也和諧。她以專精心態參賽。一路走來，遇過令人扼腕的挫敗，也締造龐然成就。她曾在奧運資格賽喘不過氣昏倒，錯失前進奧運的機會，最後卻獲得世界冠軍。挫折皆至期間，她從未喪失內在鬥志及對鐵人三項的熱愛。琳德莉專注於歷程，肯「接納挫敗以求長遠進展」；相較於外在得失，她更想要的是，比其他人還能自我精進、超越自己，這份欲求完整體現了專精心態，及隨之而起的和諧熱情。甚至，她在二○○二年賽季結束，仍處生涯黃金時期，捨去鐵人三項女王寶座急流勇退。她退休，而讓人摸不透的，是她對此絲毫不感苦惱。

「我能在鐵人三項獲得巨大成就，有賴於一邊去除恐懼，一邊建立自信，」琳德莉在回憶錄《脫穎而出》（*Surfacing*）寫道：「不過，我現在不需要往這種運動尋求自我價值了。」[1]她的確深愛鐵人三項，但同時領悟到兩點：**其一**，她所懷熱情並未那麼和諧，在追求自我價值上太過倚重鐵人三項；**其二**，她已準備好向前邁進，不再為追逐勝負，而被迫耗盡全副心力。她準備好將熱情導向別的目標，投注一身精力到生活其他面向。雖然最初參加鐵人三項是想逃離（字面意義上的）一部分的自我經歷，最終卻也憑藉鐵人三項養成信心，將自我誠懇的全面展露出來。按琳德莉的話說，能放下鐵人三項，是「因

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

為接納了真實的自己」。

琳德莉經過一番深思熟慮，以優雅姿態捨鐵人三項前行。這份深思與優雅比任何比賽成果更令人佩服。她並非被迫退出，抑或年長、受傷才退休。相反的，還是她的教練布雷特・梭頓（Brett Sutton）拜託她重出江湖，她才在二○○四年參與奧運，並取得金牌。四年過去，二○○八年梭頓又拿同樣理由相求。顯然，琳德莉在鐵人三項中，仍大有可為。只是她也體會到，自己在其他方面也是如此。而她離鐵人三項而去，原因是了解到，自己已準備就緒這麼做。縱使面對鐵人三項時以和諧熱情為主（但非百分之百），縱使在這項運動中還能發展好多年，琳德莉曉得，人生走到這個階段，為鐵人三項犧牲太多太多了。決定棄鐵人三項向前邁進，並無好壞可言，純粹是不同時刻不同盤算下的個人抉擇。最要緊的是，必須審慎決斷。琳德莉不像傀儡那般，受熱情驅遣過完一生，而她之所以能審慎決斷，少不了深刻的自我覺察。

自我覺察使人能真誠客觀的評估熱情，並視情況改弦易轍或適可而止。

要抗衡熱情造成的極端慣性，大概只有靠自我覺察才夠力。懂得自我覺察，能確保人在衡量熱情時慎思明辨，不至於二十年後回顧過往悔不當初。作家羅爾夫・艾利森（Ralph Ellison）寫過：「明察自我之刻，便是自由之時。」[2]據最新研究所示，艾利森此言不虛。研究人員認為，人在流露熱情時，大腦負責激發鬥志的部位（紋狀體）常會與管控鬥志的部位（前額葉皮質）斷了聯繫。想使這兩處再次相連、重新掌控踐行熱情之道，目前已知的方法，僅有借助深刻內省來體察自我。自我覺察使人能真誠客觀的評估熱情，並視情況改弦易轍或適可而止。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

讀者們務必要明白一點：敏銳的自我覺察，不見得會如琳德莉那樣改換熱情標的。很多推動了人類文明整體進展的功臣，包括一等一的科學家、醫師、藝術家、運動員、企業家，都曉得自我覺察，卻仍持續對當前熱情所在，全力以赴。**自我覺察單純是賦予人再三評量實踐熱情之道的能力，讓人可以選擇是否要自熱情抽身，以及何時為之**。或者反過來說，選擇是否要更進一步（甚或越發熱切帶勁），以及這一步何時踏出。熱情洋溢的人也許得放棄四平八穩的生活，但未必不能為自己的人生當家作主。能自我覺察，人生便操之在己。

自我覺察單純是賦予人再三評量實踐熱情之道的能力，讓人可以選擇是否要自熱情抽身，以及何時為之。或者反過來說，選擇是否要更進一步（甚或越發熱切帶勁），以及這一步何時踏出。

了解自己

能自我覺察，代表能精確衡量信念、價值觀、情感、行為，且體認以上種種在不同情境如何展現。這麼一來，就有辦法理性辨明各類情況，及身處其中該扮演的角色，避免受強烈情感蒙蔽。也能夠以核心價值與信念為憑，選擇哪一項對自己來說才是重要的，而不是被體內神經化學物質激盪出的心理狀態所掌控。所以，可以說，**能自我覺察的人，把命運握在手中，不隨一時情勢起伏**。

有些人以為，朝夕相處下，對「自我」再明瞭不過。畢竟，只有自己才擁有特權，從出生就能一窺自己內心底細。然而，在密蘇里州聖路易市的華盛頓大學，研究人員發現，一個人的自知之明，往往比不上朋友（在某些情況甚至是陌生人）對自己的了解。在一項研究中，研究人員讓受測者填寫經認可有效的心理量表，來評量人格特

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

質、智力，和是否容易焦慮、是否喜歡群體生活等天生傾向。接著，又要受測者按相同項目自評。研究並不止於此。除了想弄清楚個人自評的成果如何，研究人員還有興趣知道朋友及陌生人若從旁評估又是怎樣。結果，相較於問卷所得，朋友的評斷平均要比受測者自評準確得多。就較難有共識的「傲慢」一類特質而論，甚至連陌生人觀察區區幾分鐘後的判斷，都比受測者自評精準。[3]這些研究成果並不表示，人永遠無法正確衡量自己。某些人確實自知甚明，自我評價一語中的。只是，要達到這樣的程度得花時間、花心思練習。正如與他人深交那般，人必須努力才能打造與自我的緊密牽繫。

正如與他人深交那般，人必須努力才能打造與自我的緊密牽繫。

想認清自我之所以難上加難，是受情緒蒙蔽的緣故，特別是在燃起鬥志時。而最顯著的例子，莫過於實踐熱情。人一旦聚精會神、忘懷其餘，便幾乎無從客觀或誠實的評鑑事理。這也是為什麼苦於調適不良「成癮症狀」的人（尤其是飲食障礙患者），很難辨明自身問題所在。他們真的是連看著鏡裡的自己，都看不出毛病。當然，不吃東西不一定是得病，但自我評價失準，看不清真實世界，就是病態了。舉飲食障礙為例子，算是比較極端，然而，如前所述，成癮受苦與受訓奪金、創建百萬市值公司大有相通之處。在每一種情形裡，人都可能遭體內神經化學物質所激發的情緒挾制，很難分辨實況。這大概能解釋，認真看待一己職涯的運動員，為何常患有飲食障礙。這樣的現象早就不是祕密，也有學者研究過，只是在二○一八年冬季奧運期間再度受到關注：當年風靡一時的花式溜冰選手亞當・里彭（Adam Rippon）將與飲食障礙搏鬥的歷程公諸於世。[4]誠然，不少運動員是因為覺得減輕體重，對提升表現有益，才過不了飲食障礙這關。可是，

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

不難猜想，最基礎的大腦化學作用、人格特質，和專心致志、「不計代價」的態度，也會推波助瀾。一心一意履踐熱情、忘懷其餘也好，罹患飲食障礙也罷，狹義看來，差別不大。

所幸，有些務實的作法，能幫助人自我覺察，以便認清自我，明辨所處情況。這些作法有助於管控熱情，確保人對如何履行實踐能有自覺，且在深思熟慮下有所抉擇。

實踐熱情的要點

- 熱情造成的慣性，可能大到讓人無力應付。
- 要抗衡慣性，借助敏銳的自我覺察再好不過了。
- 自我覺察有利於確保人審慎決斷是否要追求熱情，以及何時付諸行動。而掌控了熱情，就掌控了人生。
- 雖說似乎沒人比自己還了解自己，實情卻非如此。人並非自然而然就能自我覺察。除了有心，還得有積極作為。

自我抽離

蕾貝卡・魯施（Rebecca Rusch）堪稱現存世界探險越野賽選手之最，拿過世界冠軍的體育項目，橫跨激流泛舟、登山自行車、越野滑雪。她還在多項重要的定向越野賽奪冠。這類賽事通常趁夜將參賽者送至荒郊野地，要他們尋路回到指定地點。魯施甚至曾騎自行車登上吉力馬札羅山頂峰。特立獨行人士本就不多，而她在裡頭更是鶴立雞

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

群。這等成就，很大部分歸功於，在情緒跌宕的時刻，仍能自我覺察。

有上述的背景，不難想見魯施不時會遭遇險阻。比如，在兩百英里自行車賽事中，誤闖未經標記的小路而迷途，或者清晨兩點在山脊間發現糧食將盡。但凡身陷困境，魯施便會假想是在向朋友建言，藉此將思緒和情緒隔開。這種作法使她得以在情緒高漲的時刻，不至於喪失清明與理性。「我會裝作是為了朋友煩惱，而不是為了自己。這樣一來，我幾乎每遇上棘手的情形，都能看得比較清楚，然後想個好法子解決。」[5]哪怕讀者大概一輩子也遇不上魯施那樣的處境，但她的作法仍然很有參考價值。用她這記高招，碰上情緒慣性起作用的任何場合，都能發揮自我覺察。

以加拿大安大略省滑鐵盧大學一份研究為例。心理學者伊果・葛羅斯曼（Igor Grossmann）將一百位學生分成兩組，每位學生都有交往很久的男女朋友。葛羅斯曼要第一組學生活靈活現的想像自己被劈腿。第二組則將遭劈腿的對象，設想成最好的朋友。在假想練習後，隨即讓兩組學生填答問卷，以評量他們能否理智應對局面（包括能否設身處地，能否折衷兩造、對各種解決之道知所評估）。設想朋友遭劈腿的學生在「論事明理」一項的得分高出許多，也比較有能力準確、睿智的權衡局勢。[6]類似研究也指出，以第三人稱思考或寫記事，同樣較能將自己與所處情勢想個明白。[7]以下分舉第一人稱、第三人稱兩種思維方式：我的新創事業前頭似乎橫梗著銅牆鐵壁；約翰的新創事業前頭似乎橫梗著銅牆鐵壁。上述作法，統稱**「自我抽離」，可將人的「情感自我」從緊繃的局面排除，以備於審慎思慮、辨清情勢後再加決斷**。歐斯蘭・艾杜珂（Özlem Ayduk）和伊森・克羅斯（Ethan Kross）兩位心理學者，研究相異情境中的自我抽離效應。根據他們的說法，自我抽離「引導人把焦點由『詳細陳述激烈情緒的個人經驗』（也就是到底發生何事），較大程度轉移至『改頭換面的重述』，能

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

促成體悟與釋懷。這能轉變過往經歷的所思所感，情緒反應也會隨之降低。」[8]換言之，想像自己身在局外，往往能綜觀全局，使思緒與情緒並進，閃現智慧靈光。

請定期設想自己是另一個人，以便衡量胸中熱情。你會對「這個人」說什麼呢？是繼續奮鬥，甚或更加努力？還是效法鐵人三項選手琳德莉告訴自己，要從當前熱情抽身，因為在落實熱情的過程中已捨棄太多？**就許多層面來看，閱讀本書相當於練習自我抽離。光是多明瞭一點熱情的根源和基本成因，以及熱情會怎樣誤入歧途、該如何達致和諧、落實熱情有何代價等，就能幫助人省思與熱情共存的最佳方式**。

請定期設想自己是另一個人，以便衡量胸中熱情。你會對「這個人」說什麼呢？是繼續奮鬥，甚或更加努力？還是效法鐵人三項選手琳德莉告訴自己，要從當前熱情抽身，因為在落實熱情的過程中已捨棄太多？

自我抽離，能使人跳脫自身與所處境地，就算淺試輒止，都有助於自我覺察。這麼一來，理性思維在熱情澎湃的場合，也施展得開。不過，如果說自我抽離意在稍作跳脫，那麼跳脫至極遠之處會是什麼情況？

視角

太空人由超過二十萬英里外的宇宙回望地球，必然眼界一開。據他們描述，對「個人天地」與「娑婆世界」的對比，有了新的體會，對萬事萬物從時間流逝到一己成就的觀感，也截然有別。身在地球，很難獲得這樣的明晰洞見。航行宇宙不下七千一百萬英里、環繞地球兩千八百四十二次的太空人榮恩・加藍（Ron Garan）稱這個洞見為

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

「軌道視角」（orbital perspective），[9]科學社群則取名為「鳥瞰效應」（overview effect），或者說太空人於宇宙航行中（大多數是在由地球軌道俯瞰地球的時候）所回報的意識認知轉變。[10]

可是，在將熱情付諸實行時，人絕非採軌道視角，而是把焦點拉得近之又近，所見天地縮得小之又小，整個人所思所感，都被熱情所繫的活動霸占。人聚焦熱情時，能有不可思議的成就，如：奪得鐵人三項世界冠軍、發現疾疫解方，又或創作出悠揚的交響曲和協奏曲等。而在人與所從事的活動渾然無別時，第五章談論過的特別質素便油然而生。但處於這種生活，會使人難窺全局。一旦眼界小得只剩自己的熱情，人便無從選擇怎樣過活，好比一條魚對水底生活之外，毫無所悉。這聽起來老套，卻是事實。人要是真的對一件事傾盡全力，就很容易改由熱情來發號施令，結局有好有壞。為了避免淪為傀儡，受熱情驅遣，也為了不再豪擲時間、注意力、體力（亦即如何過活），有必要重新校正視角。

除非科技大幅進步，否則目前能有辦法航向外太空的人寥寥無幾。但這不表示沒有別的方法拓寬視野。從心理學研究看來，由宇宙俯瞰地球，未必是軌道視角的成因，隨之而起的無比敬畏才是。恰巧，人不必離開地球，便可體會此等敬畏、一新眼界。

一旦眼界小得只剩自己的熱情，人便無從選擇怎樣過活。

加州大學柏克萊校區心理學教授達契爾・克爾納（Dacher Keltner）把「敬畏」定義作：讚嘆於「超脫世人所知天地的龐然存在」。[11]不過，克爾納認為，未必得由月球回望地球，甚或立身大峽谷，才會起敬畏之心。其實，據他研究，好些容易體驗得到的事物往往可引發大多數人敬畏。[12]

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

- 沉浸於蒼翠的自然環境。*
- 遙望日落、星耀、月圓。
- 瀏覽藝術作品。
- 聆聽動人樂曲。
- 眼見人心美善。比如義工在遊民收容所幫忙一整天。
- 觀看專業人士展露技藝，嘆為觀止。比如觀賞勒布朗・詹姆斯（LeBron James）打籃球或貝蒂・蜜勒（Bette Midler）在百老匯演出。

以上例子包含的現象多半是超越一般認定的日常生活經驗。如此讓人驚嘆的體驗，通常會使人對宏大的時間、空間及壯美沉吟再三。動人作品可重塑人的視野。而有了這種種令人敬畏的經歷，便不得不由大局，來看待自身與熱情所在。那怕僅只一瞬，敬畏之心都逼著人跳脫一己生活和熱情，體悟此外別有天地。克莉絲塔・蒂皮特（Krista Tippett）在那本優美著作《涉世更深》（*Becoming Wise*）寫道：「眼光放長，便能補足對自我及世界的認識。」[13]

和自我抽離很類似的是，人萌發敬畏之心時，不只眼界一變，**還能使思慮澄明，客觀評估所謂的真實自我**（也就是，比落實熱情還重要的核心價值）**以及該怎麼善用時間與精力**。人在埋首實踐熱情的當口，常欠缺這等澄明的思慮。

時下文化日益視敬畏如無物。因此，人們有必要慎重、積極的重拾敬畏。引克爾納的話：

成年人工作和通勤的時間愈來愈長，戶外活動和人際往來的時間愈來愈短。所以，大家常死盯著智慧手機，沒留意能激發敬畏之心的自然奇觀與美景，以及人心美善的事例。近年來，觀賞藝術展出的成

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

年人減少，不管在現場音樂演奏、劇場、博物館或畫廊都是如此。而孩子們的情況一樣糟：學校裁撤藝術、音樂課程；犧牲戶外自由探索的時段，來做能列入求職履歷的活動。於此同時，我們的文化日益強調我行我素、讓人日益自戀，而且人們對物質享受也越演越烈，但與他人的往來卻日益淺薄……不要小看驚嘆、起雞皮疙瘩所發揮的力量。請積極接觸能養成你起敬畏之心的人事物，看是要欣賞左鄰右舍的樹木、結構繁複的樂章、風揚水起的波紋、直面重重艱險的勇者，或是日常生活裡的高尚舉動都行。[14]

在心生敬畏之刻，人視野一開，便能以較周全的思路和十足清明的神識來引導精力、落實熱情，並決定人生重大走向。

再沒有比漫步紅杉林或登高望遠，更能彰顯人的渺小與天地的廣闊了。人在心生敬畏的同時，視野即開，這時便能以較周全的思路和十足清明的神識，來引導精力、落實熱情，並決定人生重大走向。晚近科學研究呈現的自我抽離與敬畏之心的效力固然教人眼睛一亮，卻是千百年來智者早已了然於心之事。斯多葛派哲學家塞內卡（Seneca）在大約二○○○年前就勸人「將廣闊的時間置於內心之中，來思索浩瀚的宇宙，這時便會了解到自身生命與無限之間的差異。」[15]聰明人就該固定按塞內卡的教誨來做。

冥想

要將糾結的思緒與情緒隔開，還可以透過冥想，尤其是「正念」法門（mindfulness）。正念冥想的作法，是一心一意專注在吐納之上，這時人坐著或躺下都無妨。在湧現思緒或情緒的時候，坦然相

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

對、不加批判，宛如雲過晴空，然後再度專注於一吐一納。這麼實踐起來，說簡單也簡單，說難也難。

常有人誤解正念的「意義」是達致禪修般的放鬆境界。如此境界並非遙不可及，對大多數人也受用匪淺，但卻不是冥想的真正目標。冥想的目標，不外是坐下來與吐納合一，任憑情思起落，處在體情察思中，不去評斷好壞。

不過，若能持之以恆（最好累進達每日二十分鐘以上）[†]，一至數月過後，便會有奇妙轉變：人慢慢能把情思與「自我」分隔開來。對「自我」有了更深刻通達的關照，或者一些冥想教師，乾脆說是有了「覺知」（awareness），就可以把「自我」與人心所造其餘感受相區隔。這種狀態妙不可言。

正念冥想，另外可想像為「置身」與「觀賞」緊湊動作電影的區別。前者指全然沉浸於情節，隨之起伏或喜或悲，幾無餘裕分析，只能跟著「衝衝衝」。換成後者，儘管劇情張力十足，觀眾有時的確欲罷不能，卻因為曉得僅僅只是在看戲，多出了幾分安全感，且能比較周到的加以考量。練習冥想，好比培養跳脫電影（也就是，跳脫自身無止盡情思流動）的能力，從遙遠他方回望。也正是這樣由他方回望，才有辦法自當下行事慣性抽身，以較審慎且明智的選擇接下來進行的事項，而不是如傀儡受操弄般慣性前進。

冥想宗師喬・卡巴金（Jon Kabat-Zinn）寫過，正念使人「認清實際所處人生道路及走向……更有利於規劃實實在在與內心契合的路線，走一條性靈之路，一條順應自己心意的大道。」[16]

說起開拓眼界，最後（或許也最有力的）**一項作法是：省思人生終局**。覺察時刻逼近的生命結局，最能讓人警醒生也有涯，並專注於一生實際所求。有時候，人是情勢所迫，非這麼思考不可。二○一五年，布萊德的好友吉姆[‡]確診患有第四期淋巴瘤。那年，布萊德二十九歲，吉姆二十八歲。這項消息對布萊德來說，無疑是晴天霹靂。他經

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

歷過至親好友辭世，但這些人都比他年長得多。想到年齡相仿的好朋友吉姆極可能不久人世，這種真切而錐心的情景，讓他深感悲痛，也比過往任何一件事，更迫使他面對自身的必朽。至於吉姆的感受，尤其不是旁人能想像的。於此同時，布萊德還體認到，要一生投入寫作：寫作才真是內心所嚮；能寫作一整天，這一天才算過得好。他的生活起了實在的轉變，寫作時間增長，諮詢業務量大幅調降，並將充滿升遷機會的正職工作轉為兼職，也放棄了很多算不上充實的「消遣」。由於布萊德徹底了解到人終將一死，現在的他比較容易能專心致志在最在乎的事上。（所幸，吉姆撐過來了，不僅癒後良好，還在本書寫作期間完成終生大事）。

人生到了一定階段，總會因各種經歷而必須直面「終須一死」的事實。但人不一定得走到這一步才這麼做，可定期省思。很多人避諱死亡，一想起就不自在。然而本書大力建議讀者，多多思考這個課題。時常念及生命必定會消逝，最能確保你過自己想要的人生。

透過佛家五念法門這樣的務實作法，可以從觀想死亡中別闢視角。每週請撥出五分鐘，或許就選在週五下午通勤的時候，思考以下人生實情：

時常念及生命必定會消逝，最能確保你過自己想要的人生。

- 人生來便會變老。
- 人生來便會得病。
- 人生來便會死亡。
- 人所鍾愛的一切，本來就會改變。
- 人能實際掌握的，唯有自身作為；自身作為，即是立身之基。

思索這五大實情有可能會讓人相當不自在，卻也極其有力，能確

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

保人可用清明神智來安排時間與精力，且時刻不忘有限的一生是人最寶貴的資源。讀者還可將五念法門想像成，盡心盡力過每一天，臨睡時了無遺憾，彷彿說不準隔天早上能否醒來（其實，這種事誰也說不準）。你想留給別人怎樣的回憶？想對世界有怎樣的貢獻？

除踐行五念法門外，想探究「生命必朽」這項課題，也可多讀對此有切身體會的人寫的書。[§]值得重申的是，思索人人終有一死，難免感到不安不快。但不這麼做，等到確診重症，才驚覺虛度此生，代價更大。如塞內卡所述，人容易庸庸碌碌度日，全未慮及古今皆然的人生真諦：時光如逝。「生命悄然流逝，人無從於其動靜中警醒流速之快」這話出自塞內卡《論人生短暫》（*On the Shortness of Life: Life Is Long If You Know How to Use It*）：「結果又當如何？心有旁騖，任生命奔流向前。待死亡掩至，已是欲拒不能。」[17]

千百年後，已故詩人妮娜・瑞格斯（Nina Riggs）寫了本回憶錄，談罹癌後與癌症共處，以及生命點滴消亡：「與絕症共存，就像走著繩索前行，底下是駭人的萬丈深淵。可就算沒患上絕症，生活還是像駭人的萬丈深淵，只不過腳下如雲如霧，多少遮蔽了淵深景象。」[18]

再沒有比明白「自我」無以久存，更能讓人自我覺察，或專注在真正要緊的事物上了。每個人無異於宇宙中一粒塵埃。能以這點提醒自己，便是終極的自我超脫。

本章開頭強調過，與最美好的熱情共存之道，必須大大仰賴自我覺察。人一旦熱情當頭，常會看不清熱情之外的事物，於是便無法好好選擇怎樣運用時間與精力。此時，人受熱情所控，而非掌控熱情。要保護自己不受熱情產生的強烈慣性控制，關鍵就在養成自我覺察。而乍看矛盾的是，想自我覺察，最好自我抽離。定期自我抽離，並著重在拓寬眼界上，最能有效維繫自我覺察和選擇的能力，那怕正在履踐熱情，也能奏效。自我抽離的作法，包括將自身遭遇假想成朋友的

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

經歷；或是以第三人稱來思考或寫日記；想拓寬眼界，可接觸激發敬畏的人事物，也可冥想或反思人生終局。

千萬得記住，**人生並無「正確」選擇，何況人的抉擇可能也會隨時間改變**（研究發現，隨著年齡增長，人常會把焦點由追逐目標轉移至與家人及老友相處）。往往，人會選擇持續全力落實熱情。只要這是神智清明時做的決定，那就自己說了算，且通常能有美好收穫。少有事情比實現和諧熱情更教人充滿活力。話說回來，要是像鐵人三項選手琳德莉那樣，你領悟到是時候改換目標、是時候退休了呢？或者，你需要倚靠體能將熱情付諸實行，但力不從心的身體逼著你放下？又或者，逼你放下的是上司或職場環境呢？更糟的情況是，如果熱情繫於一人，而那人過世了呢？到底該如何毅然放下當前的熱情，邁著優雅步伐向前？我們在第八章就要談這個問題。

實踐熱情的要點

• 想藉由自我覺察來與熱情共存且收穫滿滿，跳脫自我是一個好方法。

—將眼下遭遇想成是朋友的經歷，然後向這位「朋友」建言。

—把人生重大決斷以第三人稱寫下來，並反思書寫時的感受及查看所寫下的字句。

• 實踐自我覺察的另一項方法，是時常開拓視野，盡可能接觸能激發敬畏的人事物：

—沉浸於蒼翠的自然環境。

—遙望日落、星耀、月圓。

—瀏覽藝術作品。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

—聆聽動人樂曲。

—尋求日常生活中流露無比人心美善的事例。

—觀看專業人士展現技藝、嘆為觀止。

- 冥想。
- 探究人生終局：時時實踐五念法門，以及／或者閱讀以死亡與生命點滴消逝為主題的書籍，藉以省思「人終有一死」。
- 變得更能自我覺察，非常重要，有助於衡量熱情人生必然要有的取捨，讓人得以選擇怎樣引導熱情。

---

* 看過電影《那時候，我只剩下勇敢》（*Wild*）或是讀過原著，就會曉得作者雪柔・史翠德（Cheryl Strayed）在聽從母親建議「置身自然美景」後眼界有何轉變。要是對書和電影不熟悉，我們建議挑一個看，也可以都看。無論書或電影都極可展現徜徉大自然之中怎樣有助於別開眼界、深深自我省察。

† 冥想作法詳見我們前一本書《一流的人如何保持顛峰》。有心更進一步的話，可參考喬・卡巴金（Jon Kabat-Zinn）《正向療癒力》（*Full Catastrophe Living*）、《當下，繁花盛開》（*Wherever You Go, There You Are*），及德寶法師（Bhante Gunaratana）《平靜的第一堂課：觀呼吸》（*Mindfulness in Plain English*）。

‡ 為保護隱私，改為假名。

§ 我們建議大家讀三本書：保羅・卡拉尼提（Paul Kalanithi）《當呼吸化為空氣》（*When Breath Becomes Air*）、妮娜・瑞格斯《當我即將離你而去》（*The Bright Hour*）、托德・梅（Todd May）《死亡》（*Death*）。前兩位作者已過世。

註譯

1 S. Lindley, *Surfacing: From the Depths of Self- Doubt to Winning Big and Living Fearlessly* (Boulder, CO: VeloPress, 2016), 183.

2 R. Ellison, *The Invisible Man* (New York: Vintage, 1995), 103.

3 S. Vazire and E. N. Carlson, “Others Sometimes Know Us Better Than We Know Ourselves,” *Current Directions in Psychological Science* 20, no. 2 (2011): 104-8, DOI: 10.1177/0963721411402478.

4 K. Crouse, “Adam Rippon on Quiet Starvation in Men’s Figure Skating,” *New York*

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

*Time*s, February 2, 2018.

5 B. Stulberg, “To Navigate a Challenge, Pretend You’re Giving Advice to a Friend,” *The Cut* (blog), *New York*, February 21, 2017.

6 I. Grossmann and E. Kross, “Exploring Solomon’s Paradox: Self-Distancing Eliminates the Self-Other Asymmetry in Wise Reasoning About Close Relationships in Younger and Older Adults,” *Psychological Science* 25, no. 8 (August 2014): 1571-80, https://doi .org/10.1177%2F0956797614535400.

7 A. Rivas, “Writing in the Third Person Helps Stressed People Understand Their Circumstances More Wisely,” *Medical Daily*, June 10, 2014, http://www.medicaldaily.com/writing-third-person-helps-stressed-people-understand-their-circumstances-more-wisely-287460.

8 Ö. Ayduk and E. Kross, “From a Distance: Implications of Spontaneous Self-Distancing for Adaptive Self-Reflection,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 5 (May 2010): 809-29, DOI: 10.1037/a0019205.

9 R. Garan, “Seeing Earth from Space,” *Fragile Oasis* (blog), September 26, 2013, http://www.fragileoasis.org/blog/2013/9/seeing-earth-from-space/.

10 F. White, *The Overview Effect: Space Exploration and Human Evolution* (Reston, VA: American Institute of Aeronautics and Astronautics, 1998), 1.

11 D. Keltner, “Why Do We Feel Awe?,” *Greater Good*, May 10, 2016, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/why_do_we _feel_awe.

12 D. Keltner and J. Haidt, “Approaching Awe, a Moral, Spiritual, and Aesthetic Emotion,” *Cognition and Emotion* 17, no. 2 (2003): 297–314, https://doi.org/10.1080/02699930302297.

13 K. Tippett, *Becoming Wise: An Inquiry into the Mystery and Art of Living* (New York: Penguin Books, 2017), 12.

14 D. Keltner, “Why Do We Feel Awe?”

15 Seneca, *Moral Letters to Lucilius*, vol. 3, trans. R. M. Gummere (Toronto, ON: Aegitas Digital Publishing, 2015), loc. 106, ebook.

16 J. Kabat-Zinn, *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life* (New York: Hachette Books, 2005), xvi.

17 Seneca, *On the Shortness of Life: Life Is Long If You Know How to Use It*, trans. C. D. N. Costa (New York: Penguin Books, 2005), 13.

18 N. Riggs, *The Bright Hour: A Memoir of Living and Dying* (New York: Simon & Schuster, 2017), 243.

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

第八章

放下「熱情」的時間到了：用「自我敘事」開創新生涯

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

不管是自主抉擇或迫於情勢，放下熱情所繫的人事物都會是生涯最難熬的一關。把自我認同獨立出來，不和可能隨熱情而至的成就與外在認可牽扯在一起，是每個人都值得嘗試的。然而要將自我認同和熱情相區隔，簡直比登天還難。如第五章所述，採行專精心態後，履踐熱情便由「做想做的事」過渡到「呈現個人本質」：我們的熱情便由動詞（我們投入的事）過渡為名詞（自我認同）。我們從書寫創作到身為作家；從投入跑步到身為跑者；從墜入情網到身為有愛之人。那麼，又該怎樣才能放下熱情而不至於失去自我？

這並非易事。很多人即使自願放下熱情，其後不是心懷抑鬱，便是致癮害己，例如沾染毒品、飲酒或賭博。這對新近失去伴侶的人而言是如此；就不得不放棄賽跑的奧運選手或不得不結束自營畫廊的藝術家來說，亦是如此。在這般雙重打擊下，喪失的不僅是一大部分自我認同（我之為我），還有傾注熱切鬥志的標的。而讀者先前已讀到，後者本身就源於極難改變的生理及心理機制。也就是說放下熱情，可能會心生空虛。

艾比・瓦姆巴赫（Abby Wambach）可以說是美國史上最厲害的足球選手。在她心目中，足球遠遠不只是比賽，更是宣洩憤怒與不安全感的出口。瓦姆巴赫一家連她在內有六名孩子，爭寵是孩子們從小到大的家常便飯。此外，她還是同性戀者。就像其他許許多多年輕男同志或女同志（包括前一章提及的琳德莉）那樣，很不幸的，這意謂著她的社交圈能否接納她，存在著疑慮。要說瓦姆巴赫青少年時期自我認同脆弱，並不為過。但，她還有足球。瓦姆巴赫在回憶錄《前行》（*Forward*）寫道：「『感覺自己是個運動員』，這就是唯一的真實自我認同，遠大於零碎自我片段的集合。」[1]瓦姆巴赫全心全力投入足球，和琳德莉對鐵人三項的付出沒有兩樣。

可是，等到了三十好幾，瓦姆巴赫已是力不從心，與其他眾多體

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

育好手一樣，她再也應付不來原本承受得住的運動傷害和長年累積的毛病。在別無選擇下，只能退休，離開熱愛的足球場。瓦姆巴赫退出投注全副心力的足球賽事後，生活過得很糟糕，賭博、酗酒、藥品濫用，樣樣都來。「以前是為了比賽得吃各種（止痛藥），那陣子是不吃的話日子沒法過，」她直言不諱：「退休不是養尊處優……人們對生涯轉折這件事談得不夠，但這才是人生中困難的部分。」[2]頗堪玩味的是，瓦姆巴赫的經歷與同世代的奧運泳將麥可・菲爾普斯（Michael Phelps）如出一轍。菲爾普斯的成長過程同樣不順遂，最初試著從比賽退下來後，也斷斷續續沾染賭博、酗酒及藥物濫用。這也難怪。自我認同失去穩定，同時生活失去架構，可以想見混亂無序繼之而起。

即使有這樣的前例，也不代表每個人一定會因生活改弦易轍而受苦受難。有些人就能另闢大好前途。倒不是說他們不會懷念，甚至偶爾渴望過往熱情，**而是這份懷念與渴望不致讓他們身心憔悴**。

自我認同失去穩定，同時生活失去架構，可以想見混亂無序繼之而起。

以行銷專家克里斯・魯凱齊克（Chris Lukezic）為例。想像一下，你是某領域的世界級一流人才，不但走遍全球，在自小喜歡的活動一爭長短，而且是由別人出錢。魯凱齊克早年在職業跑者生涯中，奪得世界室內田徑錦標賽第七名時，便是如上情境。不過，這場精彩表現過後沒多久，他就在仍處體壇顛峰的二十六歲年華宣布退出職業賽跑。

魯凱齊克的決定，震撼了整個跑步社群。一個健康且獲得廠商贊助的運動員怎會年紀輕輕就引退？是訓練過度或身心俱疲了嗎？

恰恰相反。他所走的人生道路和十年前成為跑者時並無不同，也正是本書先前提及的「追隨興趣前行」。魯凱齊克回顧決定時說：

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

「我的心一直受成千上萬的東西往不同方向吸引。我對跑步從來不是情有獨鍾，只是以前單單追逐這項興趣，且全心投入罷了。」他放下對跑步的熱情，對此前在跑步上的努力心滿意足，無怨無恨。今後，他打算以相同的心力應付全新挑戰。當然，他會想念跑步的時光，卻也打從心底明白，是時候向前邁進了。跑步網站「來跑吧」（Letsrun.com）當時採訪過他，他說：「歐洲田徑賽好比牆上貼著的美女海報，讓還年輕的你邊看美女的窈窕曲線邊流口水。但總有一天，你不再迷戀海報裡的辛蒂・克勞馥（Cindy Crawford）。因為，老實說吧，你曉得她大你二十歲。等你準備好娶她，她都快五十了。所以囉，我想要的東西不一樣了。」

能放下舊有熱情，邁向新目標且大有斬獲的人都有一項共通點：人生敘事牢牢操之在手，自己來寫。

結束跑步生涯的兩個月前，魯凱齊克寄了封熱情洋溢的求職信給一家新成立的公司。這家公司的業務與他那時感興趣的出外旅遊不謀而合。他在信裡大致說明了相當看好公司前景，極有熱忱要加入這個新興的營業團隊：「（貴公司）能幫助世人於虛擬、在地、全球等層面，重新思考何謂『社群』……對『旅遊』注入真實人性體驗。」

魯凱齊克曾在跑步社群裡人氣很高的某網路留言板公開退休一事，卻受到四面八方嘲諷。有匿名留言者指稱：「拋開一切加入一個主網頁風格還停留在一九九五年左右的公司，好像太不會做決定了吧。」

所幸，魯凱齊克並未理會他人潑冷水。他追隨興趣，自己作主，準備好卸下跑者身分，將鬥志與毅力全部轉向新標的。二○○九年，他成為愛彼迎（Airbnb）公司第六號員工，人生再開新章。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

打造自己的人生敘事

像魯凱齊克這類能放下舊有熱情，邁向新目標且大有斬獲的人，都有一項共通點：**人生敘事牢牢操之在手，自己來寫**。人透過一套內在敘事來認知自我，也藉此觀照、理解、探索外界。想要朝新目標邁進並有所收穫，關鍵正在如何營造這套敘事。

在一九六○年代，日後獲頒諾貝爾獎的神經心理學者羅傑・斯佩里（Roger Sperry）開始研究為了治療嚴重癲癇而切斷胼胝體的病人（在當時，切斷胼胝體是眾多醫師採用的癲癇療法）。胼胝體是連接左右半腦的寬條狀神經纖維；有如一座橋樑，功能是連接以分析、邏輯為主的左半腦，和以創造力、情感為主的右半腦之間的溝通。胼胝體一經切斷，左右半腦也斷了聯繫。

斯佩里會在受測者的左側或右側視野閃現各種指令，比如「行走」、「畫下圖形」、「坐下」。按照人體神經機制，左側視野所見事物由右腦感知，右側視野所見事物由左腦感知。當斯佩里於受測者左側視野閃現指令，受測者經右腦感知指令後相應行走、畫下圖形或坐下，卻無法理解為何這麼做。原因在於，右腦並無能力合理說明事物，只能單純指引動作或感受情緒。

很有意思的是，斯佩里的受測者每次都會編套說詞來解釋自身行動，屢試不爽。例如，若閃現指令「行走」，受測者會說他們走動是因為需要伸伸腿、喝個水，或是聽配偶的話多活動活動。換言之，縱使他們不知道為什麼會有這些動作，仍然能為自己做這些動作找到理由（如果知道自己為什麼會走動的真正原因，就應該要說他們是因為斯佩里閃現卡片發出指令，所以自己照著做！）後續實驗裡，另可觀察到受測者的情緒也有相同反應。若於受測者左側視野閃現內容悲戚的圖卡，而這個內容經過其右腦感知，受測者就會編造各式各樣說法來解釋自己何以哀傷。斯佩里的研究顯示，敘事是人性不可或缺的一

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

環。人的舉措與情感，事實上都少不了相搭配的敘事。而人類有別於其他物種的一大特質，便是他們天生就懂得以敘事來賦予一己生命意義。沒了諸如此類敘事，人便不知所措。[3]

在斯佩里別開新局的研究之後又過了約六十年，人們才逐漸察覺，說給自己聽的這套內在敘事，不只描述人生各種事件發生後的因應舉動與情緒，還會影響到事件發生前與發展期間的作為與感受。史丹佛大學心理學教授卡蘿・德魏珂（Carol Dweck）發現，改變學生對自身成敗所譜寫的內在敘事，會影響他們的學術表現。當學生從「宿命」敘事（「我生下來智商就這樣，改不了」）過渡到「成長」敘事（「大腦也會成長；只要多練習多努力，時間一久就會變聰明」），他們的態度、投入、成績都會改善。換句話說，內在敘事一變，人也跟著變化。[4]

敘事是人性不可或缺的一環。人的舉措與情感，事實上都少不了相搭配的敘事。沒了諸如此類敘事，人便不知所措。

其他研究也證實，個人敘事對人的韌性格外重要。二○一五年，密西根大學精神疾病學系與綜合性憂鬱症中心，有一項實驗是聚焦於派駐戰場人士的配偶。剛開始的時候，有很多受測者都對另一半奉派戰場，有一套由負面情緒主導的內在敘事，比如感到無助、不知所措或無依無靠。這些人流露抑鬱症狀的比例也很高。為期兩個月下來，心懷負面內在敘事的配偶接受心理諮商，想辦法在敘事裡納入正向特質，如懷抱希望、對自身能力有信心、感覺到他人的溫暖等。諮商後經過一個月，修正了負面敘事的人反映：她們的抑鬱症狀減少、所受社會扶助增加、對整體生活滿意度也提高。[5]她們的另一半外派戰場的情況並無變化，變化的是她們透過什麼樣的內在敘事，來理解另一半

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

外派戰場這件事。與金恩博士（Martin Luther King Jr.）一起開展非暴力抗爭論述基礎的人權領袖文森・哈定（Vincent Harding）曾說：「人對敘事有種發乎內心深處的需求……欠缺敘事，就無法做個真正完整的人。」[6]

到了必須放下熱情前行的時候，我們務必要能掌握自我敘事，而這樣的自我敘事，不可局限於「以舊有熱情為自我實現與認同的唯一泉源」。這不代表把舊有熱情拋諸腦後。其實，你該做的心理建設恰恰相反：應該認清並接納，自己是如何因熱情而轉變，然後將這種澄明的識見，整合進不斷發展、新章待續的內在敘事，以期有所建樹。此處「有所建樹」是關鍵。一如前述駐外軍人的配偶，你的焦點不該是消極層面（放下熱情後有何損失），而應是積極面（熱情帶來的收穫；為舊有熱情加柴添薪的基本特質，如今可轉向其他目標；在熱情之外尚有許多人事物是你人生的期盼所在）。以下例子雖嫌太過簡化，卻可凸顯聚焦消極面與聚焦積極面的差別：

- 我的運動員生涯完了，沒法和別人比了。但我這輩子都在和別的運動員競爭，現在該做什麼好？
- 透過體育競賽，我養成了不屈不撓的鬥志，也學會坦然面對不愉快的事。我可以運用這兩項寶貴特質去新創公司上班，甚至當其他運動員的教練，說不定也行。

- 我結縭四十年的太太過世了。這日子該怎麼過下去，這人生還有什麼盼望？我的人生完了。
- 我一方面深感喪偶之痛，一方面感謝太太與我締造一段段回憶。這份感恩之心永誌不忘。這段日子，多虧有朋友和家人扶持我；可以說，看到他們，就好像我太太的精神並未離我而去。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

- 我的公司倒了，想籌錢東山再起也根本辦不到。讓我的人生過得有意義的心血結晶毀了。
- 我的公司是倒了，但一路走來我學到很多寶貴教訓。在剩下的這輩子，我都能將這些經驗應用到生命中各式各樣的狀況。我也可利用這個機會逐項檢視這一生真正想要的東西，並且多陪陪太太和孩子。

有一點可別弄錯了，我們並非鼓吹自欺欺人。將前景想像得太美好，無益於長遠福祉與健康。人一旦失去情之所鍾，理所當然會感到痛苦悲傷。不過，我們鼓勵每個人藉由內在敘事把熱情積極面銘刻進記憶。這些積極面向會隨你至天涯海角，成為日後更上層樓的基礎。若照我們說的做，不僅在短期內，能讓自己心裡較為舒坦，而且更要緊的或許是，有助於尋得可彌補自身不足的活動，長期來看，如此一來有助於促成充實人生。

到了必須放下熱情前行的時候，我們務必要能掌握自我敘事，而這樣的自我敘事，不可局限於「以舊有熱情為自我實現與認同的唯一泉源」。

正如德魏珂教授的學生那般，將內在敘事由消極宿命轉向積極、靈活、展望未來，對人生有很大的益處。一來，放開心胸擁抱世界，很有機會找到其他能帶給你樂趣與自我實現的標的。二來，能辨清落實熱情的過程裡，自己最喜好的環節是什麼、自己習得何種技術與能力，接著打算追尋什麼樣的相異體驗。統合以上洞見，能幫助你尋覓新目標，使下一階段人生豐盈充足。不妨說，你不是「放下」熱情，而是放下熱情後「邁步向前」。

人們以各式各樣方法協助他人放下熱情邁步向前，如傷痛輔導、

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

奧林匹亞協會「體育生涯轉換」課程、朋友閒聊間給的建議等。不巧，這些方法雖然立意良善，工夫卻大都花在指點別人怎麼做。比如，馬上找工作、去當義工、去旅行、找朋友圍在身邊。我們（布萊德／史提夫）二人則相信，營造自家獨有的前瞻敘事會有效得多。若是所處環境／群體能提供援助那更好。

放下熱情前行時，一個沒忍住就會投身新的人事物，藉以填補內心空虛。但最好先暫停，空出時間思索實踐熱情的歷程中最喜愛的是什麼、最懷念的是什麼，以及想怎樣開展專屬的人生敘事。這種過渡期本來就充斥不確定感，身處其間會相當不自在。然而這又好比是尚待開拓的邊疆要地，有大好機會讓你自我省思，形塑未來。請好好探問內心；這樣一來，即使正式的生涯轉換課程結束，好心的朋友們也回歸各自人生，你仍然有個貼身引導，教你如何做方能見效，讓你不至於手足無措。

在沉淪生涯最低點一段時期，甚至還因酒駕被捕後，瓦姆巴赫幡然醒悟，自身已迷失方向，有必要重新掌控人生敘事。她在回憶錄《前行》裡引了個從朋友那裡聽到的比喻，來形容生涯轉折及退休何其不易。「那些表演特技的空中飛人厲害的地方太多了，」瓦姆巴赫的朋友說：「他們先是掛在一根鞦韆上那麼久，然後要盪到另一根鞦韆時，他們得把腳鬆開。而飛盪在兩根鞦韆中間的時候，又是旋身，又是翻轉，姿態那麼耀眼、優美、勇猛有力。鞦韆中間這一段，就是戲法所在。人啊，如果夠勇敢放開第一根鞦韆，就可以在盪到下一根鞦韆的過程裡，創造出一套屬於自己的戲法。」[7]

瓦姆巴赫仍在盡心開創「屬於自己的戲法」，目前小有進展。回憶錄《前行》提及最近在法國度假的一段經歷。有位女士將她攔下來，問說：「妳是那個足球選手艾比．瓦姆巴赫嗎？」我這是在法國耶！瓦姆巴赫想著。老天沒在開我玩笑吧？用瓦姆巴赫的話來說，向

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

球迷承認，是，我就是那位踢足球的，讓她「忍不住得意起來」。但接著她就在腦子裡更正自己和女球迷：我再也不是足球選手了。這之後沒過多久，瓦姆巴赫領悟到，也許女球迷終究沒說錯。「足球不再是我的職業，卻永遠會是我的一部分，是過往人生不可或缺的一部分。我無法否認這一點，就像我無法否認身上（由自己認領來）的其他標籤：騙子、叛徒、妻子、倡導者、毒蟲、失敗者、普通人，一個標籤都不少。這些標籤深深嵌入心靈，會一直都在，就算將來騰出空間給新尋得、新認領的標籤，舊標籤一樣在。」[8]

瓦姆巴赫的人生歷練，格外的讓史提夫感同身受。從十四歲起，史提夫就大抵以跑者自許。除了他本人跑步之外，周遭認識的人也都當他是跑者。史提夫整個人由內而外都和賽跑這項運動綁在一起，更別提他著實是箇中好手。十八歲那年，他締造一英里四分○一秒佳績，榮登當時全美史上中學一英里短跑第六強，更是鞏固了賽跑與自我認同的牽繫。自那兩百四十一秒後，史提夫似乎註定在世人眼中會一輩子跑下去。有好一段時間內，這樣的想法並沒有什麼問題。要說有何不同，便是史提夫開始沉醉於大量刻苦訓練得來的成果和後續所受的注目。然而在跑步生涯發展中，史提夫年紀輕輕嶄露頭角卻未能更進一步，這一點也使得他對跑步的自我認同，反而成為了負擔。

好些年間，史提夫每到一處，別人都介紹他是個跑者，或者強調他跑一英里僅需四分○一秒，彷彿他額頭上就刺著這兩項事實。無論在賽跑或其他方面還有哪些成就，他都感覺自身停滯不前。後來，事情終於發展到他再也不想出席田徑比賽或路跑的地步，即使只當作消遣也不願意。畢竟，司儀或比賽場地某某阿貓阿狗絕對會又一次使他想起，自己明明自認跑步為天職，卻於高中後再無寸進。每次有人提起他的過去，他就湧現焦慮與恐懼，隨即只想遠遁他方。「以跑者自許」這份認同沉沉壓在他的肩頭與心頭，因為至少在他想來，這輩子

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

終是要辜負自我期許了。早年於賽跑上的豐功偉業不但沒讓他引以自豪，反倒令他萌生羞恥，象徵他無法發揮本身及旁人所見的潛力，而旁人的期盼或許更壓得他喘不過氣來。

即使年齡增長了人也成熟了，即使嘗試從跑步生涯轉換到教練、寫作等領域，史提夫仍是花費許多年，才得以用平和的視點來看待自身。他得積極改寫內在敘事，方能明白一時成敗或單一活動不足以定義自我。基本上，這代表著他得說服自己，在田徑場上奔騰之外，他還擁有多樣的能力與技術可以貢獻世界。但說來諷刺，隨著在跑步以外的領域名聲漸起，他注意到那套過於簡化、刻板的「畫上等號」作法又上了身。只不過這次並非將他等同於「跑者」，而是「教練」、「科學家」或「作家」。不論哪一種標籤，都同等刻板。史提夫學習到，自己必須坦然接納貼在身上的任何標籤，同時不能忘記，真實的一己認同要複雜得多。飛黃騰達也好，身敗名裂也罷，這種認同誰也奪不走。

自我認同的組成，包括了他人所反映的自己，以及自己所反映的他人。

一直要到二○一七年，也就是在史提夫締造出德州一英里短跑紀錄的十四年後，他才對田徑場上小時了了一事完全釋懷。那年，山姆・伍爾利（Sam Worley）打破他的紀錄。史提夫很意外自己並不難過。但最出乎他意料的大概是，除了幾名親近的家人和死忠粉絲，根本沒人知道他丟了紀錄保持人頭銜。那一刻，史提夫心如明鏡，原來很大程度是他將自身設想成失敗的跑者，並把外界對這件事的實際關注放大到不像樣。也許，對一小群還記得他高中時代榮光的人來說，史提夫是個跑者、跑一英里只需四分○一秒，又或者他年輕時厲害是厲害，終究不成氣候。可是換了一群人，他就僅僅是名教練，甚至對

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

於本書讀者而言，說不定僅是位作家。

換言之，自我認同的組成，包括了他人所反映的自己，以及自己所反映的他人。外界永遠會憑刻板印象來理解人，這是個人無能控制的。至於怎麼理解自我，我們卻能夠就此做出改變。人營造了怎樣的內在敘事，生涯就會有怎樣的發展。讀者們務必要曉得，這套敘事會一路開展到人生終結為止，隨著這之間的起起伏伏而演變。儘管得費好一番工夫，但幾乎所有人都能放下根深柢固的舊有自我認同，別開新貌。

不過，有的人就是放不下。檢視這些人為何會如此，更能明白內在敘事對我們來說是如何重要。

孩子們進學校讀書之後，到了某個階段總會碰到如下難題：怎樣才不會忘記幾個月來塞進腦子裡的史實和數據？啊，好希望能記得盟軍是哪年哪月哪日登陸諾曼第；好希望能把週期表背熟；好希望想得起來《雙城記》（*A Tale of Two Cities*）第三章的情節。在苦苦挑燈夜戰，臨時抱佛腳的當口，全世界的青少年都夢想能過目不忘，在腦海中搜尋資訊就像使用搜尋引擎那樣準確。而有些人還真辦得到。

罹患「超憶症」（hyperthymesia），又稱「超強自我記憶症」（highly superior autobiographical memory, HSAM）的患者，便稱得上過目不忘。超憶症患者記憶力驚人，過往歷歷在目。比如，想知道影集《六人行》（*Friends*）第六季第三集劇情、一九九三年仲夏巨人隊對休士頓太空人隊比賽結果，或是強納森・法蘭岑（Jonathan Franzen）小說《修正》（*The Corrections*）每位角色姓名嗎？他們只要看過、讀過、聽過、接觸過這些訊息或事件，都可以記得分毫不差。某位超憶症患者便展現過這種特殊能力，他在遺失一部分童年日記後，過了幾十年，仍能把兒時大大小小想法全寫下來。超憶症這種回想能力真令人佩服得五體投地。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

超憶症患者的好處顯而易見。舉例來說，他們贏得小知識問答比賽輕而易舉，應付以記誦為主的學校課程也勢如破竹。此外，能把任何事幾乎都記得一清二楚，就有辦法細察微小如秋毫般的變化，這無疑對許多職業都有助益。話說回來，壞處呢？

以常見卻又痛苦的療癒情傷為例。在分手當下，人便開始掌控內在敘事。幾天前還愛得至死不渝的男朋友、女朋友（也許還和親朋好友透露有結婚的打算），突然變成渾蛋加三級，或者起碼「離開他／她會過得比較好」。這時，人會開始羅列男朋友或女朋友的缺點，以各種理由說服自己，對方並非真命天子、真命天女，還會以後見之明舉出對方待自己有多差勁。日子一久，人甚至會嘗試將前任男友或女友自生命中「刪除」：打比方的話是不再想念對方，實際點則是刪掉臉書動態和相簿。換句話說，人能對情變釋懷，很大程度是倚靠改寫內在敘事。

廣播節目《美國眾生相》（*This American Life*）近幾年有一集，請來超憶症患者吉兒・普萊絲（Jill Price），聽她細細講述，失去所愛的人及與前任分手的感受與普通人有何區別。[9]對她而言，與前男友的每件往事，像是看電影、收到他送的花、羅曼蒂克的晚餐，全部都歷歷在目。即使已分手好多年，回憶仍極其鮮明、如在其境，等於重新走過一遭。凡此種種，使她認清一項痛苦的事實：她騙不了自己，無法讓自己相信前男友是壞蛋，也無法將前男友的缺點說成該下地獄，以便忘記對方的長處。她只能如實凝視人生，無從修改內在敘事，更無從剪裁人生經歷，好讓自己放下、前行。

審視超憶症患者讓人得以了解，失去對個人敘事的掌握後會變成什麼情況。一旦修改不了內在敘事，對過去僅剩單一詮釋，便會有如上遭遇。假設，現在有位好萊塢製片人想把林肯（Abraham Lincoln）這樣的歷史人物搬上銀幕。他有兩種選擇：一、按照別人塞給他的劇本，半點不差的呈現林肯總統的一生，哪怕是對劇情主線無關緊要的

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

細節，他也無權縮短或刪去。按這種劇本拍，成片將是步調緩慢的數小時巨構，票房多半奇慘無比。

另一種選擇是，另外開闢一種別出機杼的敘事方式。他可以大體忠於林肯性格本質，但讓劇情轉折順暢一些。林肯的日常瑣事一鏡帶過，強調製片人認為的重點。林肯受時代形塑的人格特質不妨少拍，讓眾多國民尊之為英雄的人格特質則多加著重。那麼，就能把林肯生涯濃縮成兩小時影片，劇情既不背離林肯個性，又可凸顯主幹，省略枝節。依照這第二種選擇，該製片人得以視自身需求營造敘事，透過節奏緊湊的影像來傳達強有力的訊息。

讀者們不難猜到，超憶症患者只有第一種選擇，實際上忘不掉（也從內在敘事刪不掉）過往情景。但是，一般人可以按對生涯有利的方式來修正內在敘事。在許多場合，人都需要克服萬難，將以往的坎坎坷坷填平，並剪輯出個人敘事「導演版」。

唯有你說給自己聽的那套內在敘事，才能夠比追逐熱情更具體的塑造自我認同。一個人如何打造內在敘事，大致決定了放下熱情邁步前行後的感受與作為。能掌控、營造內在敘事，就能掌控、營造人生，做個獨立自主的人。就像瓦姆巴赫那樣，認明「中間地帶」才是戲法所在。此處「中間地帶」，不僅指的是向來重要的各式過渡時期，還包括怎樣應對舊有熱情留下的痕跡。儘管讓自我認同繼續完全建構在舊有的熱情上，這種作法並不健全，但否定過往曾受熱情形塑的痕跡卻也同樣偏失。通常，折衷為上。

再說一次，能掌控、營造內在敘事，就能掌控、營造人生。人並非生來就能夠打造專屬內在敘事，事實上，這件事和採行專精心態、自我覺察一樣，都需要多加努力。說起來，人放下原先的熱情後，很自然會屈服於負面情緒，試圖以容易到手的事物填補空虛。這也是為

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

什麼很多人由熱情有成轉為致癮害己。現在你曉得陷阱何在，便可防患未然。請勻出時間，停下來好好思考你想怎樣營造個人敘事。無論你怎麼做，切勿以熱情來替自己的內在敘事作結，而是**以熱情為基礎更上層樓，將從中得來的生命體驗和能鼓動熱情的深層人格特質融入下一個目標**；不僅放下熱情，更是大步前進。受內在敘事引導是人之常情，引導到哪個方向卻操之在己。

實踐熱情的要點

- 為自己營造的那套內在個人敘事，對放下熱情向前邁進而言至關緊要。
- 到了該放下熱情前行的時候，不該否認或裝作不清楚熱情曾是人生重要環節，反而該接納這項事實，並以此前習得的教訓與經驗為底，更上層樓。
- 不要太快過渡到新目標。應該挪出時間及空間來省思熱情，以及人生如何受熱情影響。
- 雖然從事的活動和追求的標的有所不同，但能激盪熱情的深層人格特質卻是未變。在人生的新章仍得妥善駕馭這些特質。

註譯

1 A. Wambach, *Forward: A Memoir* (New York: Dey Street Books, 2016), 32.
2 Ibid., 161-70.
3 M. S. Gazzaniga, “The Split Brain in Man,” *Scientific Ameri-can* 217, no. 2 (1967): 24-9, http://dx.doi.org/10.1038/scientific american0867-24.
4 C. S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Ballantine Books, 2007).

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

5 M. Kees, L. S. Nerenberb, J. Bachrach, and L. A. Sommer, “Chang-ing the Personal Narrative: A Pilot Study of a Resiliency Inter-vention for Military Spouses,” *Contemporary Family Therapy* 37, no. 3 (September 2015): 221-31, https://doi.org/10.1007/s10591-015-9336- 8.

6 Tippett, *Becoming Wise*, 52.

7 Wambach, *Forward*, 171-2.

8 Ibid., 228.

9 *This American Life*, episode 585, “In Defense of Ignorance,” NPR, April 22, 2016, https://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/585/in-defense-of-ignorance

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

結論——

激發出我們最好的一面：向一流人學習管理熱情

短時間內，畢業典禮致詞和勵志演講會出現改變的機率不高，那些演講致詞者，仍會再三要聽眾追尋熱情、追隨熱情，與熱情共存。這麼做是好是壞，大致取決於聽者是誰，以及聽者如何理解講者的話。若未經深思熟慮，便決定要與熱情共存，可能危害甚鉅。然而，若能妥善思慮，則是幸福人生的關鍵。最重要的是，我們（布萊德／史提夫）二人是透過研究、採訪和寫作本書，才得出這樣的結論。

若未經深思熟慮，便決定要與熱情共存，可能危害甚鉅。然而，若能妥善思慮，則是幸福人生的關鍵。

想妥善思考怎樣與熱情共存，**第一步**得明白：熱情本身既非為善亦非為惡，單純是根植於人體生理暨心理機制的強大情感。這不是憑空所得，而是順應興趣，按部就班投注時間與精力發展出來的。**第二步**，我們得意識到熱情的黑暗面。只有了解到，懷抱執迷且受恐懼驅遣的熱情會讓人落入何等陷阱，並審慎趨吉避凶，才能使熱情具備收穫纍纍的潛力。但迴避陷阱還不夠。另一項同等艱難的挑戰是抵抗當下以即時滿足為尚的潮流，轉而積極採行專精心態：維繫發於內在的鬥志；專注過程而非結果；不要擔心自己是否能成為最頂尖者，而要費心在使自己比他人更懂得精益求精；接納椎心挫敗，以求日後的長遠進展；全心全意踐行目標。養成以上種種作法，如同打開一扇門，通向和諧熱情這種最美好的熱情，以及和諧熱情所展現的「本質」（編按：第五章［p130］中，哲學家波西格所說的本質，意指投身熱

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

情並與其融為一體的情況）。然則即使如此，仍有必要牢記：和諧的熱情還是會使生活其他面向失衡。「四平八穩」的人生十之八九是幻想，尤其是對專心致志於熱情的人而言。

與其追求生活平衡，熱情洋溢的人反倒該致力於自我覺察。而乍看矛盾的是，自我覺察起源於自我抽離。話說回來，**唯有能做到自我覺察，才有足夠力量抗衡熱情帶來的強大慣性，也才能確保我們可以掌控熱情，而不受熱情所控**。一個人要曉得自我覺察，才有辦法誠懇評估落實熱情的代價，選擇如何將熱情付諸實行。只要身懷和諧熱情，且意識到為了實踐熱情所犧牲的一切，便無所謂「錯誤」選擇。真要說有錯誤選擇的話，便是喪失以澄明心志決斷的能力。不管你決定怎樣實現熱情，又或是要花費多少時間與心力，要緊的是內在敘事必須由自己作主。熱情是內在敘事不可欠缺的一環，卻永遠不該是全貌。務必以熱情為基礎開展人生篇章。你的人生大大有賴於此。

很不巧，畢業典禮致詞者和勵志講者都不提如上經驗談。這些人生教訓聽上去或許不夠激昂，也無疑並非全屬正面，卻是追尋熱情、與熱情共存時的真正關鍵，只不過真相總是難以接受且教人不快，又無從歸結為井然教條。

說到底，熱情有可能成為一股賦予人活力的奇妙動能，也有可能捲起風暴，吞噬生機。熱情推動世界前進，使人滿懷元氣與喜樂，卻也說不定會導致悲傷及抑鬱。熱情會助人奧運奪金，也會引誘人於奧運作弊；會促成愛侶，也會造成怨侶；會激發龐大創造力，也會使人成癮，身心俱疲。或許，熱情是這世上最沛然難擋的情感。

至於熱情是天賜福分還是天降災禍，大致操之在你。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

致謝——

撰寫本書又是一場團隊合作。這指的不只是我們布萊德／史提夫二人組，還包括各有獨到貢獻的眾多人士。如果你喜歡《一流的人如何駕馭自我：管理熱情、引導熱情，激發出我們最好的一面》這本書，請撥點時間和我們一起感謝以下每一個人：

首先，最要緊的是感謝我們的核心團隊從不間斷的支持，讓本書拔高層次。感謝凱特琳・史托伯格（Caitlin Stulberg），不管是身為本書作者之一布萊德的太太，或是為兩位作者處理編務，都棒得沒話說。本書幾乎每一頁都在她修改下有所精進，更別提有幸娶她為妻的布萊德。

感謝經紀人泰德・韋恩斯坦（Ted Weinstein）不斷促使我們進一步思考，也從不吝於表達他的見解，而這正是好的經紀人所令人期待的。

感謝組稿編輯馬克・韋恩斯坦（Mark Weinstein）在我們的頭一本書出版後不到一個星期就鼓勵我們著手寫這一本。他從一開始就對本書的寫作概念有信心，也對我們兩人有信心。

感謝現任編輯唐娜・羅費朵（Donna Loffredo）。我們寫完初稿沒多久，原先的出版公司賣給了企鵝藍登書屋（Penguin Random House）旗下的王冠出版集團（The Crown Publishing Group）。毫不隱瞞的說，我們當時對後續發展全無頭緒，也無從期待起。結果呢，後續發展就是唐娜接下這本書，而且表現超出我們的預期。她讓初稿從概念到文筆都更上層樓，定稿後內容更豐富、筆調更優美，見識也更深刻。唐娜，妳成了我們的完美搭檔。我們何其有幸，老天將本書和

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

我們兩位作者交到妳手上。而除了唐娜，我們還要感謝王冠集團的編輯團隊。在布萊恩・史波博（Brianne Sperber）、康妮・卡彭（Connie Capone）和蕭娜・貝莉（Shauna Barry）領頭衝鋒下，確保這本書盡可能觸及閱讀大眾。艾薇・麥法登（Ivy McFadden）和艾莉莎・葛瑞森（Ivy McFadden）揪出了我們所有的文法錯誤，整理出亮眼無瑕的稿件。

我們也要感謝本書草稿的審閱者，你們回饋的意見大大提升了這本書。感謝柴克・布魯姆（Zack Bloom）、愛蜜莉・麥格尼斯（Emily Magness）、希拉莉・蒙哥馬利（Hillary Montgomery）、艾倫・麥克連（Alan McClain）、安迪・史托瓦（Andy Stover）、布萊恩・巴瑞薩（Brian Barraza）。

感謝有一群良師益友鼓勵我們寫這本書。你們長年來帶給我們的整體影響形塑了本書宗旨。我們很幸運能有一輩子的好老師，也感謝上天讓我們身邊圍繞著睿智、和善、體貼的好朋友。特別謝謝賈斯汀・波斯利（Justin Bosley）、大衛・艾柏斯坦（David Epstein）、馬里奧・法瑞奧利（Mario Fraioli）、韋恩・甘貝塔（Vern Gambetta）、亞當・格蘭特（Adam Grant）、布魯斯・格里爾森（Bruce Grierson）、麥珂拉・霍夫曼（Michaela Hoffman）、亞歷・哈金森（Alex Hutchinson）、喬恩・馬庫斯（Jon Marcus）、丹尼・麥凱（Danny Mackey）、麥可・喬伊納（Mike Joyner）、鮑伯・庫契（Bob Kocher）、凱莉・麥柯妮高（Kelly McGonigal）、里奇・羅爾、梅莉莎・史登（Melissa Stern）。

也向我們定期投稿的刊物致謝，包括《戶外》雜誌和《紐約》雜誌。特別謝謝《戶外》雜誌負責布萊德稿件的編輯衛斯理・賈德（Wesley Judd）、麥特・史格納茲（Matt Skenazy），和《紐約》雜誌負責布萊德稿件的編輯梅莉莎・戴爾（Melissa Dahl）。本書好些人物經歷與洞見，最初便見於布萊德為這兩份雜誌寫的專欄。能固定為

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

這等一流刊物供稿實是幸事。

當然，還得謝謝我們在書中分享其歷練的熱情洋溢人士。他們幫助我們理解自己寫的東西。這裡頭要感謝的人太多了，我們尤其要謝謝史提夫訓練過的運動員和布萊德的教練客戶。我們有幸和他們每天在「熱情」這項課題上努力。

最後，感謝一直支持我們實踐熱情的家人。沒有他們，這一切都是空談。感謝凱特琳・史托伯格、琳達暨鮑勃史托伯格夫婦（Linda and Bob Stulberg）、艾瑞克・史托伯格（Eric Stulberg）、路易・史托伯格（Lois Stulberg）、鮑勃暨艾琳・雅佩爾夫婦（Bob and Elaine Appel）、蘭蒂暨鮑勃・布魯姆夫婦（Randee and Bob Bloom）、威廉暨伊莉莎白・麥格尼斯夫婦（William and Elizabeth Magness）、菲利浦暨愛蜜莉・麥格尼斯夫婦（Phillip and Emily Magness）：謝謝你們。

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

一流的人如何駕馭自我

管理熱情、引導熱情，激發出我們最好的一面

The Passion Paradox: A Guide to Going All In, Finding Success, and Discovering the Benefits of an Unbalanced Life

作者：布萊德・史托伯格（Brad Stulberg）、史提夫・麥格尼斯（Steve Magness）
譯者：謝孟宗

責任編輯：施宏儒
編輯協力：林映華、楊伊琳、賴玟秀
總編輯：陳雅如
行銷部：徐緯程、段沛君
版權專員：劉子瑜
業務部：康朝順、葉兆軒、林姿穎、林冠妤
管理部：蘇心怡、莊惠淳、陳姿伃

封面設計：吳郁婷
內頁設計：顏麟驊
法律顧問：証揚國際法律事務所 朱柏璁律師

出版製作：樂金文化
發行：方言文化出版事業有限公司
劃撥帳號：50041064
通訊地址：10046台北市中正區武昌街一段1-2號9樓
電話：(02)2370-2798
傳真：(02)2370-2766
印刷：緯峰印刷股份有限公司
出版年月：2022年6月
ISBN：9786267079287 (EPUB)

THE PASSION PARADOX
Copyright © 2019 by Brad Stulberg and Steve Magness
This translation published by arrangement with Rodale Books,
an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC
through Andrew Nurnberg Associates International Limited
Complex Chinese translation copyright © 2022 BABEL PUBLISHING COMPANY
All rights reserved.

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

Portions of this work were originally published in New York, the New York Times, and Outside.

版權所有，未經同意不得重製、轉載、翻印
Printed in Taiwan

www.qitubk.com 奇兔電子書下載