

TRIBE OF 人生給的答案 MENTORS

Short Life Advice from the
Best in the World

你的掙扎，他們都經歷過，
世界最強當你最堅強的後盾

★ ★ ★
《紐約時報》
《華爾街日報》
暢銷 NO.1 作家，
《快公司》
「最創新商業人物」

★ ★ ★
播客節目
《提摩西·費里斯秀》
下載破 4 億，
媒體譽為
「音頻界的歐普拉」

TIMOTHY FERRISS

暢銷作家、播客網紅

提摩西·費里斯 著 金瑄桓 譯

推薦序

面對人生，你不需單打獨鬥

許毓仁

面對人生，我們都深知一個道理，那就是我們無法單打獨鬥。我們都需要別人的激勵、協助與啟發，否則終究會卡住，哪裡也去不了。提摩西·費里斯也是，社會上所謂的「成功人士」更是。當我們遇到人生岔路時，腦海中總會浮現許多問題，而這些問題的解答，往往扮演了我們面對接下來挑戰的認知與行動。

費理斯堪稱傳奇的成功經歷，讓《快公司》雜誌提名他為「最創新商業人物」，《富比士》雜誌說他是「你一定要認識的人。」前些年，我與費理斯曾在美國矽谷見過面，在與他交談的過程中，我發現他的魅力來自於提出對的問題，包括安排問題的順序也同樣重要。

無論是誰，我們都會走到人生的岔路口，我也不例外，這篇序正寫於我即將卸下立法委員職務的前幾週。我相信這本書是值得反覆閱讀的好書，除了反覆咀嚼費里斯提的問題之外，更重要的是，這本書讓我們可以一窺這些產業明星、殿堂級人物回答問題背後的思維脈絡。有時候你會發現，突破框架與規則，原來可以讓人生變得簡單許多。

無論走在人生哪一個階段，我相信每個人對於人生都有許多疑問，我們都需要向外尋求激勵與解方。相信我，單打獨鬥不是最佳的選擇，讓書中的高手們陪你一起突破框架與規則，或許令你驚奇的轉折就在不遠處。記得，我們都與你同在。

（本文作者為立法委員／TEDxTaipei 創辦人）

致 志同道合的夥伴，
願我們都能成為世上正面的力量，同時也看見自己的美好。

也請記得，
「你的找尋正在尋找你。」
——魯米

序言

以後的人生，我想怎麼過？

「真正的旅程不是以相同的眼光看一百個地方，
而是以一百種眼光看同一片土地。」

——普魯斯特

「艾伯特咕噥道：『你知道問題太多的人都是什麼下場？』
莫特想了想。『不知道，』他終於回答，『什麼下場？』
陷入寂靜。

然後，艾伯特突然直起身說：『我還真他媽不知道，
或許他們得到答案，也付出了代價。』」

——普萊契（Terry Pratchett），《死神學徒》（*Mort*）

要解釋我寫這本書的原因，就必須從寫這本書的時機講起。

2017年對我來說是意義非凡的一年。上半年有許多事情都在慢慢進行，但突然在幾週之間，我步入40歲，我的第一本書《一週工作4小時》出版滿十週年，許多身邊的好友相繼去世，我還站在講台上分享大學時差點自殺的經歷。

老實說，我從沒想過會活到40歲。我的第一本書被出版社退件了27次，反而是本來不該順利的事情都開花結果。所以，我在生日當天發現：40歲以後的人生，我沒有任何規劃。

大學畢業、青年危機、中年危機、孩子離家、年滿退休，遇到這些人生岔路時，腦海中總會有許多問題一一浮現。

我的目標究竟是我真正想要，還是我以為我應該想要的？

我因為計畫太少或是計畫太多而錯失掉人生中多少事？

如何對自己好一點？

我如何排除雜訊，勇敢冒險？

我如何重新衡量我的人生、優先順序、價值觀、我在世界的定位、未來的方向？

這麼多事，人生的一切問題！

某天早上，我把想到的問題都寫下來，期望能多一絲明朗，然而迎面而來的是一股焦慮感，這張清單只讓我更不知所措。我發現自己不自覺地屏住呼吸，於是將視線從清單上移開。然後我像往常一樣問自己，我在衡量商業、人際關係上的決策時，都會問自己這個問題：

如果這件事很簡單，它會變得不同嗎？

「這件事」可以是任何一件事，而在這個早晨，這件事就是我眼前的人生大問題清單。**如果這件事很簡單，它會變得不同嗎？**這真是個可愛、轉換觀點的問題。我們很容易說服自己深信事情很困難，如果沒有超群的表現，就代表自己不夠努力。這樣的思維往往會讓我們自尋阻礙最多的路，並在過程中吃上不少無謂的苦頭。

倘若我們能放下壓力，優雅地看待事情，結果又會變得如何？有時候，比起滿懷壓力，從容不迫反而能讓我們得到驚人的收穫。有時候，只是換一個角度看事情，就解決了問題。

那天早晨，我在日記上草草寫下：**如果這件事很簡單，它會變得不同？**我突然有了靈感。雖然那一頁日記上99%的內容都沒有什麼用，但還有一顆希望的種子.....。

如果我找一群人生的大師來幫我呢？

更明確地說，如果我向一百多位傑出人士請教那些我渴望解答的問題？或是用什麼方法讓他們指引我前進的方向呢？行得通嗎？我不知道，但有一點我很清楚：用簡單的方法不行，那用無聊又費力的方法，總該行得通吧。反正痛苦不會過季，想要自討苦吃的話隨時可以。

所以，為何不乾脆用一週的時間來試試阻力最小的路？於是我開始行動。我寫下我理想中的夢幻受訪者，名單從一頁很快就寫到了十頁。我沒有設下任何限制：不管多大牌的人、多難聯絡的人，或多難找的人都可以。我能不能請到達賴喇嘛呢？葛蘭汀（Temple Grandin）女士？還是我個人非常崇拜的作家蓋曼（Neil Gaiman）？或是人權鬥士阿里（Ayaan Hirsi Ali）？我盡可能寫下門檻最高、領域最廣、最特別的名單。接著，我必須給受訪者足夠的動機參與，鼓勵他們回覆我，於是我打算把這個計畫變成一本書。「會寫進書裡」或許是不錯的誘因。不過一開始我就跟出版社說，這方法也有可能不管用，要是失敗了，我會退還預付金。

接下來，我開始行動。我寄出11個問題給一些世界上最成功、最多才多藝、最有名的人，並寫道：「若您對我的想法感興趣的話，歡迎挑出自己最喜歡的三到五個問題作答，超過五個也沒問題。」

點了數十次發送鍵之後，我的手指在胸前緊扣，此刻的我是興奮的作家，我屏息以待……寂靜無聲，只有蟋蟀在叫。過了12至24小時，什麼回覆都沒有。萬籟俱寂，就連老鼠也不吵鬧，之後，開始有了動靜，有人表達好奇，有人想了解更多，幾封婉拒的信，接著，大量的回信湧入我的信箱。

幾乎每一位我聯絡的人都超級忙碌。所以我本來預期頂多只能收到幾則簡短倉促的回覆。結果，不論是書面、親自會面，或其他形式的回應，我竟然收到非常用心的回答。回覆的人超過了一百位。

我承認，這條所謂「簡單」的路也是來回收發數千封電子郵件和數千則Twitter訊息、上百通電話、在健走辦公桌前完成好幾趟馬拉松，並在深夜寫稿時喝掉好幾瓶酒。但總之，這個方法成功了。每次都成功嗎？並非如此。我（這一次）沒得到達賴喇嘛的回應，清單上至少有一半的人沒有回信，或是婉拒回答。但至少這個計畫可行，這才是最重要的。

成功的關鍵，就在於我提出的問題。《提摩西·費里斯秀》（*The Tim Ferriss Show*）是第一個超過四億下載量的商業訪談播客節目，而我所提出的11個問題中，有8個問題是從節目中的「快問快答」單元加以微調。經過三百多場訪談，這些問題已經變得相當精煉，受訪嘉賓包括演員暨音樂家福克斯（Jamie Foxx）、上將麥克里斯特爾（Stanley McChrystal），以及作家波普娃（Maria Popova）。我知道這些是好問題，受訪者通常也很喜歡，而且提出這些問題對我的人生很有幫助。

另外三個問題則是為了解決我自己困擾已久的問題而寫。發出問題前，我再三檢查、調整過，也與我在各領域的專家朋友們一起斟酌文字。

隨著年紀愈長，我花愈多時間研究如何能提出更好的問題。以我的自身經驗來看，在許多領域，如果能問出更好的問題，獲得的回報可以從一倍增長到十倍，從十倍到百倍，如果幸運女神眷顧的話，甚至還能從百倍到千倍。哲學家杜威（John Dewey）曾說過：「闡明問題，問題就解決了一半。」

具體發問自會得到生命的答案，願望含糊則終不得實現。畢竟，思考其實就是在腦中大量自問自答。如果要讓自己困惑頭痛，大可問一些含糊不清的問題。如果想追求清晰的思路與成就，問題就要非常明確才行。

幸好，問問題的能力是可以養成的。世界上沒有一本書可以給出所有答案，但這本書能訓練我們提出更好的問題。《生命中不能承受之輕》作者昆德拉曾說：「人類的愚蠢來自對凡事都有答案，小說的智慧則出於對一切提出問題。」如果我們用「學習大師」取代句中的「小說」，就成了我的人生哲學。往往，我們與所求之間，只差一連串好問題而已。

我為本書選的11個問題條列如下。我建議詳閱完整的問題與解釋，因為後面正文的部分問題會比較精簡。特別感謝考波曼（Brian Koppelman）、布恩（Amelia Boone）、賈維斯（Chase Jarvis）、拉維康特（Naval Ravikant）等人給我許多有用的回饋。

首先，讓我們很快地掃過這11個問題。其中有些第一眼看起來或許是陳腔濫調，或是沒什麼用的問題。但是，事情並不一定總如所見。

1. **最常送人當禮物的書是？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？**
2. **過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？我的讀者喜歡品牌和型號、在哪裡發現等具體細節。**
3. **有沒有任何失敗經驗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗嗎？**
4. **如果可以在任何地點放置一個巨型廣告看板，內容不限（想傳遞給所有人訊息），想在上面放什麼？為什麼？可以是幾個字，也可以是一段文字。（如有幫助，可以引用某人的話，像是經常想起的名言，或人生的座右銘）**
5. **最成功或最值得的投資？（可以是金錢、時間、精力等）**
6. **是否有任何與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？**
7. **過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？**
8. **對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？**
9. **在專業領域中聽過最糟的建議？**
10. **過去五年，有什麼事不再難以拒絕（讓人分心的事物、邀約等）？有什麼新的領悟或方法？**
11. **感到超載、無法專注或暫時失焦，會怎麼做？（如有幫助：會問自己什麼問題？）**

現在，讓我們進一步細看每個問題，我會逐一解釋這些問題為什麼有效。很多人可能會說：「和我有什麼關係？我又不是負責訪問的

人。」對此，我的回應非常簡單：如果你想建立一流的人際網絡，就要有同等級的互動方式，而以下每一點都會很有幫助。

例如，我花了好幾週實驗如何安排問題的順序，才能得到最佳的回覆。對我來說，問題的順序就是關鍵，不論是要用8到12週的時間學一種外語（可參考《廚藝解構聖經》）、嘗試克服畢生對游泳的恐懼（tim.blog/swimming），或是在喝咖啡時向某位大師請益。好的問題但順序不當，只會適得其反。相反地，如果好好考慮問題的順序，很容易就能脫穎而出，因為多數人都不會花心思在這件事上。

舉一個例子：「廣告看板」的題目，是我的播客節目聽眾和來賓最喜歡的一題，但也是比較沉重的一題，很多人會不知道如何回答。我可不想嚇跑這些大忙人，畢竟他們可能會馬上退出，然後說：「提摩西，不好意思，我現在實在沒有餘力回答這些問題。」那怎麼做會比較好呢？很簡單，先讓他們回答一些輕鬆一點的問題，像是最常送人的書、不到一百美元的推薦小物等，這些題目相對比較不抽象。我對問題的解釋愈後面會愈短，因為許多道理都是共通的，適用於所有題目。

1. 最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

「你最喜歡哪本書？」看似是個不錯的問題，既無害又簡單。實際上卻很不理想。我訪問的對象都讀過成千上萬本書，他們要花很多力氣才能回答這一題。當然，答題的人也會擔心選出「最喜歡的」書，就會被引述、寫到文章中或維基百科上。問「最常送的書」相對風險較小，有比較明確的關鍵字，能幫助對方回想，而且這個問題代表著答案能幫助到更廣泛的受眾，是「你最喜歡哪本書？」這種因人而異的問題所無法得到的效果。

如果你很好奇、迫不及待想知道的話，以下是大師們多次提到的書：

弗蘭克（Viktor E. Frankl）的《活出意義來》（*Man's Search for Meaning*）

瑞德里（Matt Ridley）的《世界，沒你想的那麼糟》（*The Rational Optimist*）

平克（Steven Pinker）的《人性中的良善天使》（*The Better Angels of Our Nature*）

哈拉瑞（Yuval Noah Harari）的《人類大歷史》（*Sapiens*）

孟格（Charlie Munger）的《窮查理的普通常識》（*Poor Charlie's Almanack*）

如果你想看完整的推薦書單，包括本書與《人生勝利聖經》中最受推崇的20本書，可以到我的部落格tim.blog/booklist。

2. 過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？我的讀者喜歡品牌和型號、在哪裡發現等具體細節。

這個問題好像有點隨便，但事實絕非如此。這個問題不僅能讓忙碌的受訪者容易回答，還能給予讀者可立即行動的目標。較有深度的問題會引發更有深意的答案，但深度就像知識的纖維，需要經過大量時間與精力來好好消化。然而，我們要持續向前邁進，就需要短期的獎勵。在本書中，我提出的某些問題就是想達到這個目的，期望能獲得簡單、實際，往往有趣好玩的答案，讓大家努力不懈的靈魂得以暫時放鬆。想走得更遠，這些中途小休息很重要。

3. 有沒有任何失敗經驗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗嗎？

這個問題對我來說別具意義，正如同我在《人生勝利聖經》中寫的：

人們心中的超級英雄——偶像明星、精神領袖、頂尖運動員，億萬富翁——其實都只是把自己的一、兩個優勢發揮到極致，而非沒有缺點。人類本來就是不完美的生物，成功不是因為沒有缺點，而是找到屬於自己的長處，並專注發展相關能力……人人都在與未知打仗，書中的英雄也不例外，每個人都在戰鬥。

4. 如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限（想傳遞給所有人的訊息），想在上面放什麼？為什麼？可以是幾個字，也可以是一段文字。（如有幫助，可以引用某人說過的話，像是經常想起的名言，或人生的座右銘？）

不言自明，我就不再多解釋了。如果要問這個問題，「如有幫助……」這個部分很關鍵，時常能因此得到好答案。

5. **最成功或最值得的投資？（可以是金錢、時間、精力等等。）**

這題也不言自明……至少看起來是。在問這一題和下一題時，我發現先給受訪者一些實例很有幫助。如果是現場訪問，提供例子可以給受訪者思考的時間。透過書面採訪時，可以提供答題的範本。以這一題為例，我會提供每位受訪者以下內容：

〔範例〕布恩（Amelia Boone）是許多知名品牌贊助的頂尖耐力運動員，曾四次榮獲世界障礙賽跑冠軍：

2011年，我付了450美元，參加首屆『泥巴煉獄』，那是全球首創的24小時障礙賽跑。當時我還背著念法學院的貸款，這對我來說是一筆相當大的開支。我從沒想過自己能跑完，更不用說要與其他人一較高下。但我最後是一千名參賽者中，11名完成比賽的人之一。我的人生從此改變，開啟了障礙賽跑的職業生涯，並贏得多次世界冠軍。如果當初沒有繳報名費，這一切都不會發生。

6. 是否有任何與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我第一次聽到這個問題，是好友克里斯．揚（Chris Young）訪問我的時候。克里斯是科學家，也是《現代主義烹調》（*Modernist Cuisine*）的共同作者，還身兼 ChefSteps 執行長（詳情請搜尋舒肥機）。當時我坐在西雅圖市政廳的講台上，這麼回答：「哇……這真是個好問題，我要偷來用。」所以我就這麼做了。這個問題的意義其實比一般人預期更深層，答案往往能告訴我們一些特別的事情：第一，大家都是怪人，你不孤單。第二，如果你想追求那種像強迫症一樣的風格，那我的受訪者們都會很樂意幫忙。第三，由第一點我們可以推論，所謂的「正常人」只是我們還不夠熟的怪人罷了。如果有人以為自己是與眾不同的神經病，我不得不告訴你，其實每個人都有一部分的自己像伍迪．艾倫。這一題的參考範例取材自現場訪問，編輯後的文字如下：

〔範例〕史翠德（Cheryl Strayed）是暢銷書《那時候，我只剩下勇敢》作者，作品改編電影由瑞絲．薇斯朋主演：

我對三明治的看法是這樣的……每一口都應該要跟前一口一樣，懂我的意思嗎？不能這邊一堆番茄，那邊一坨鷹嘴豆泥，所有內餡都應該均勻分布。每次我拿到一個三明治，就會馬上一層一層分開，徹底重組它們。

7. 過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

這個問題簡潔有力，稱不上別出心裁，但這是在衡量反思自己的中年人生時，特別有幫助的問題。我很驚訝居然沒有更常聽到這樣的問題。

8. 對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

第二句「可以不聽」的問題最關鍵。我們總是喜歡問：「我該做什麼？」很少問：「我不該做什麼？」其實，我們不做什麼就會決定我們可以做什麼，因此我很喜歡問「不要做」清單。

9. 在專業領域聽過最糟的建議？

基本上就是上一題的「親戚」。專注的最佳方法就是定義出我們可以忽略的部分。

10. 過去五年，有什麼事不再難以拒絕（讓人分心的事物、邀約等）？有什麼新的領悟或方法嗎？

答應容易，拒絕難。書中許多受訪者都跟我一樣，想解決「如何拒絕」這個課題，有些答案真的很有用。

11. 感到超載、無法專注，或暫時失焦，會怎麼做？（如有幫助：會問自己什麼問題？）

當腦袋當機時，沒有什麼事比這個問題更重要了。再強調一次，「如有幫助」的部分往往很關鍵。

正因為這本書所有精華都出自於他人，所以我敢說，不論你處於人生哪個階段，都會愛上這本書的某些部分。同樣地，不論我如何吵鬧耍賴，都會有人覺得書中某些部分很無聊、很沒用，甚至讀起來很蠢。我估計，在全部約140篇的大師訪談中，你可能會喜歡70篇、愛上其中35篇，人生或許會因為其中17篇而有所改變。好玩的是，某人不喜歡的70篇，可能恰好是另一人所需要的內容。

如果所有人都遵照完全相同的規則，想必生活會非常無趣。我們都想要擁有選擇的權利。更令人意想不到的，這本書會與我們一同改變。隨著時間的推移、生命的延展，起初你認為是令你分心的干擾，很可能變成至關重要的存在。

你平常覺得很像幸運餅乾裡寫的陳腔濫調，可能轉瞬間變得意義非凡，甚至成為化不可能為可能的力量。也有可能，最初覺得受益良多的文字，如同一名偉大的中學教練，會將你交到大學教練手中，繼續帶領我們到達新的境界。

書中的建議沒有有效期限，也沒有一致性。許多建議出自三十多歲的年輕新秀，也有些出自六、七十歲的資深老將。我希望這本書就像

《易經》和《道德經》，每次你拿起來，都會發現新的東西，或動搖自己對現實的想法、看清自己的盲點、確認自己的直覺、修正自己的方向。這本書中包含人類的各種情緒與經驗，從開懷大笑到椎心之痛、從失敗到成功、從生至死。願你都能細細品味。

我的茶几上放了一塊漂流木，上面有一句作家尼恩（Anaïs Nin）的名言：

「生命格局的大小取決於勇氣的多寡。」提醒著我，成功取決於我願意跨出舒適圈的對話與行動。我認識最充實又具影響力的人，例如世界知名創作者、億萬富翁、思想領袖等，都認為他們的人生旅程有25%在追尋自我，剩下的75%則在創造自我。

這本書不是一種被動的體驗，我希望它成為鼓勵你採取行動的力量。你就是人生的作者，重寫新的人生故事永不嫌晚，我們隨時都能開始新的篇章、加入令人驚奇的轉折，甚至是徹底改變風格都沒問題。

如果這件事很簡單，它會變得不同嗎？

現在就帶著微笑提起筆，好戲上場啦。

敬人生！

提摩西．費里斯

德州奧斯汀

可能有幫助的注記

- 本書從頭到尾穿插「費里斯畫線名言」，其中引述這兩年多來改變我想法及作風的文字。出版《人生勝利聖經》之後，我開始人生最

多產的一年，大部分歸功於我選讀的書。我會在免費的5 Bullet Friday電子報（tim.blog/friday）分享名言（很多出自《人生勝利聖經》）與每週最酷或最實用的五個東西（書籍、文章、器具、食物、補品、應用程式等）。希望大家跟我一樣受到啟發。

- 還記得前面提到因為寫這本書而收到的拒絕信嗎？有些婉拒真的很棒，我也收錄到書中！我將信的內容原封不動放進書中，成為三篇「拒絕的藝術」。
- 我幾乎將所有大師的答案都修短，主觀地選出「最佳答案」。所謂「最佳答案」有些是盡量減少重複的內容，有些適度保留細節，讓答案既能幫助我們採取實際行動，又不會過於淺白。
- 我在幾乎每一位大師的簡介中都注明了大家能在哪些社群媒體上與他們互動：TW=Twitter、FB=Facebook、IG=Instagram、LI=LinkedIn、SC=Snapchat和YT=YouTube
- 在與導師們聯繫時，我都以相同的順序提問。但在書中，我會考量流暢性、可讀性及影響力而稍作調整。
- 我在書中也加入一些沒有正面回應的內容，像是「我超不會拒絕別人的」，讓大家在遇到相同難題時會好過一點。世上沒有完美的人，我們都在努力求進步。

結束不一定代表失敗，
特別是當你選擇終止計畫
或結束事業時。
.....畢竟，最棒的表演
不會持續到永遠，
也不該持續到永遠。

知名主廚

Samin Nosrat

莎敏．納斯瑞特

IG: @ciaosamin

FB: /samin.nosrat

saltfatacidheat.com

莎敏．納斯瑞特是作家、老師和廚師。《紐約時報》稱她為「結合精湛技巧與最佳食材的活字典」，NPR國家公共廣播電台節目「All Things Considered」稱她是「下一位廚神柴爾德」。2000年，納斯瑞特進入加州知名餐廳Chez Panisse，展開專業生涯。她是《紐約時報雜誌》五位美食專欄作家之一。納斯瑞特住在加州柏克萊，喜歡烹飪、衝浪和園藝。她是紐約時報暢銷書《鹽、油、酸、熱》（*Salt, Fat, Acid, Heat*）的作者。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費對生活帶來最多正面影響？

史塔曼茲博士（Paul Stamets）研發的「Host Defense」蘑菇營養素是我嘗試過最好的免疫系統營養品（我吃了很多），不論旅途多長、要與多少人會面，或是我多累，只要有它，我就不會生病。

有沒有任何失敗經驗，成為成功的墊腳石？有最喜歡的失敗嗎？

我嘗過許多失敗經驗，但回頭看，我發現每次失敗都讓我離自己真正想做的事更近一點。在我準備好出書的前幾年，我搞砸了兩次與其他人一起出烹飪書的機會，這兩次失敗困擾我很久，我當時甚至覺得自己不可能有機會出書了。但我就這樣慢慢等待，持續堅持，時隔17年，我終於完成了夢中的那本書。

2002年，我入圍了傅爾布萊特獎學金的候選名單，但最後沒有獲選，我以為再也沒有機會去義大利學習當地傳統飲食的製作方法，但後來我想了別的辦法到義大利，在那裡烹飪、工作了一年半。15年後的今天，我正在進行的紀錄片拍攝工作也再次帶我回到義大利，學習當地的傳統美食。

我曾在一間餐廳工作，到最後甚至是負責經營，那間餐廳開了五年，因為財務問題而倒閉。我當時充滿無力感，因為我把它當成自己的餐廳在努力。其實我在那間餐廳工作的第三年，就已經感覺到狀況不好而準備離開，但餐廳老闆是我的老師，他不想就此放棄，我們又再掙扎了兩年，過程很困難，甚至讓人不堪負荷。一切都結束時，我們都已經筋疲力竭，而且非常不快樂。但其實根本不用發展到這個地步。

那次的經驗讓我學會主導自己的事業，學習到結束不一定代表失敗，特別是當你選擇終止計畫或結束事業時。餐廳倒閉不久後，我開始經營一家小店販售食材，結果大獲成功。客人與媒體的數量多到我忙不過來，還有許多投資人表示興趣，但我真正想做的事情其實是寫作。我不想一直賣食材，但我的名字已經與這家店劃上等號，我也不想交給別人經營，最後我決定由我自己結束營業，也確保大家都知道我要收店了。這次歇業與之前餐廳被迫關門的殘酷經驗形成鮮明對比，我學會在計畫開始前就先想到理想的結局，畢竟，最棒的表演不會持續到永遠，也不該持續到永遠。

再從更小的事情來看，我曾經煮壞了無數道菜，但烹飪的美好之處正是因為整個過程很快速，沒有時間糾結成果，今天煮壞了或是成功了，明天都是全新的一天，一切又要從頭開始。沒有時間讓我們沉浸在自己的情緒中。真正重要的是從失敗中學習，不要重蹈覆轍。

最成功或最值得的投資？

十年前還在經營餐廳時，我去旁聽加州大學柏克萊分校新聞研究所的課程，授課老師是麥可．波倫（Michael Pollan）。一週要抽出三小時離開餐廳、坐到課堂中，每天工作15小時後，還要讀完課程指定書籍和文章，其實真的還滿不可思議，但當時我內心小小的聲音告訴我，無論如何都要辦到。我現在很高興有那麼做，因為這堂課改變了我的人生，讓我認識一群很棒的作家、記者，以及紀錄片導演，他們一路支持我走到今天。那堂課也讓我有機會認識波倫，是他鼓勵我開始寫作，還聘請我教他烹飪，在過程中，他要我把自己的獨特烹飪哲學規劃成正式課程，最後變成《鹽、油、酸、熱》這本暢銷書，此刻正在翻拍成紀錄片。真是個瘋狂的故事。

與眾不同的習慣或荒謬的嗜好？

美國加工起司片。我不常吃，但看到它在漢堡上融化，我就完全無法抗拒。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

不論是思考、寫作，還是教學、談烹飪，我都需要保持全神貫注，兩份工作都會消耗大量精力。

過去五年，我變得更知道如何照顧自己，其中最重要的就是睡眠，我一天需要睡八到九小時，我開始捍衛自己的睡眠時間。晚上我常常會安靜地待在家，要外出吃晚餐時，我通常會訂很早的時段，或是提前離席。我的客人都知道我會在他們還在狂歡時就跑去睡覺，只要他們盡興，我也開心，那就夠了。對睡眠執著帶給人生的好處可說是不勝枚舉。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

困惑時，就讓內心的善良與仁慈引導自己，不要害怕失敗。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

說實話，我還在努力學著拒絕別人。但我可以分享一點，當我愈清楚自己的目標時，我就愈能夠拒絕別人。我有一本筆記本記下過去十幾年大大小小的目標，當我花時間想清楚我到底想達成什麼的時候，就能直接對照筆記本裡面的目標，看看眼前的機會是否會讓自己離目標

更接近。當我不確定方向時，才會來者不拒。我已經太多次因為害怕錯過和我行我素所做的決定而吃到苦頭，我現在知道，因為錯誤的理由而採取行動，我一定會後悔。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會試著先不要想，開始動一動。寫作時，我會去奧克蘭市中心走走，有時也會去游泳，有時候我會去農夫市場看一看、摸一摸、聞一聞、嚐一嚐農產品，讓我的感官告訴我晚餐要煮什麼。

當我在烹飪或做其他需要體力的工作時，如果感到不堪負荷，通常是因為我沒有把自己照顧好，所以我會休息一下，吃點心或泡杯茶，或是喝一杯水再到戶外坐幾分鐘。這麼做通常能讓我冷靜下來，也讓思緒更清晰。

但最有效的方式還是跳進海裡，這個方法一直對我很有用，我從小就熱愛大海。現在只要有時間，我就會去海邊游泳、衝浪，或只是在海中漂浮。大海總是能讓我重新整頓自己。

我們這個時代
都患了流於表面的病，
我們就像是普拉特河，
有一英里寬，卻只有一英寸深。

暢銷作家

Steven Pressfield

史蒂文·普萊斯菲爾德

TW: @spressfield

stevenpressfield.com

史蒂文·普萊斯菲爾德是廣告文宣、電影劇本、小說、敘事散文、心理勵志等五個領域的專業作家。作品包括暢銷書《重返榮耀》（*The Legend of Bagger Vance*）、《火焰之門》（*Gates of Fire*）、《阿富汗戰役》（*The Afghan Campaign*）、《獅子門》（*The Lion's Gate*）以及非主流經典《藝術戰爭》（*The War of Art*）、《變身專業人士》（*Turning Pro*）、《戰勝自己》（*Do the Work*）。普萊斯菲爾德探討寫作的週三專欄已成為網路上極受歡迎的系列文。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

這聽起來或許很瘋狂，但我通常會獨自去一些會喚起回憶的地方。時間是很不可思議的東西，有時候我們對於過去某一刻的感受會比事情發生的當下更強烈。我去的都是一些極度平凡的地方，加油站、街邊的長椅，但我每次去都會有不同的感覺。有時候我甚至會搭飛機橫越整個國家，就為了去某個回憶中的地方，也有幾次是與家人或其他人在度假或出差中途去拜訪，有時我會帶著別人一起去，但通常都沒有共鳴（畢竟是屬於我自己的回憶）。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

我可能已經完全跟不上時代了，但我的建議是去增加一些真實的經驗。實際去當牛仔看看、學開貨車，或加入海軍陸戰隊。總之，試著跳脫高度競爭環境中那種凡事追求速成的捷徑思維。我已經74歲了，所以請相信我，你們還有很多時間，大好的青春，別擔心同儕會「擊敗你」或「跑在你前面」。真實地體驗這個社會，開始失敗。我為什麼這麼說呢？因為人生的目標應該是認識自我、與自己的靈魂產生連結。每個人終其一生都在避免失敗，我也一樣，但我一生中最棒的事卻發生在我大難臨頭又無依無靠的時候。你究竟是誰？你真正想要的是什麼？去闖蕩、去失敗，然後找出答案吧！

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

影響我最深的書應該是大家都不想讀的書：修昔底德的《伯羅奔尼撒戰爭史》，這本書很難讀、篇幅又長，由血淚交織而成。正如修昔底

德所說的，這本書本來就不該平易近人或趣味十足，而是充滿鐵血及永恆的真理，更訴說著所有民主社會的公民都該知道的故事。

修昔底德是一位雅典將軍，他在長達27年的伯羅奔尼撒戰爭早期的一場戰役中戰敗。於是，他決定遠離爭鬥，記錄這場大規模衝突的所有細節，他相信這將會是有史以來最偉大且最具意義的戰爭。

你聽說過「伯里克里斯的葬禮演說」（Pericles' Funeral Oration）嗎？修昔底德當時就在現場，記錄了演說的內容。雅典公民大會討論米洛斯島的處置時，他也在現場，那就是眾所皆知的「米洛斯對話」

（Melian Dialogue）。即便修昔底德沒有親眼看見敘拉古斯人（Syracuse）擊沉雅典艦隊或是阿爾西比亞德斯（Alcibiades）背叛雅典，但他找到有實際參與的人，把這些人的見證完整記錄下來。和當時所有雅典人一樣，修昔底德沒有受基督教神學、馬克思主義或弗洛伊德心理學的影響，沒有那麼多告訴我們人性本善的「主義」思想。在我看來，他看見了事物本來的樣貌。他記錄的世界很黑暗，卻又令人振奮、充滿力量，因為一切都如此真實。

當時的海上強權科西拉島（Corcyra），有一個派系的市民把自己的鄰居們、同胞們囚禁在神廟裡，而且在俘虜面前屠殺他們的孩子。俘虜們祈禱諸神的保護、自願投降後，仍然全數被殺害。這不是國與國之間的戰爭，而是自己人相互殘殺，就發生在當時最文明的城市。從修昔底德的描述，我們可以看見人類社會的縮影，他深入探討了民主政體是如何在分群結黨的時候自我崩解。這是一場少數與多數的對決，希臘文中的「Hoi polloi」指的就是多數，「Oligoi」代表少數。

我不會說《伯羅奔尼撒戰爭史》是有趣的書，但如果想透過頂尖智者的眼光，去接觸最深刻的議題，就可以試著讀讀看。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

雖然這筆花費遠遠超過一百美元，但我還是想說，我買了Kia Soul電動車，也在自家屋頂上裝設太陽能板。相信我，太陽能就是未來。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗嗎？

我不久前完成了一本叫《知識》（*The Knowledge*）的書，內容就是關於我最喜歡的失敗經驗，結果呢，這本書還真的失敗了。我寫的第三本小說跟前兩本一樣失敗時，我在紐約市開計程車。那時我已經嘗試出書十五年了。我決定放棄，搬到好萊塢，找機會寫電影劇本，不要問我為哪部電影寫劇本，我永遠都不想告訴別人，如果你從其他管道知道是哪部電影，也千萬別去看。但在演藝圈的工作幫助我能以寫作維生，也為後來的成就鋪路。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，會想在上面放什麼？為什麼？

我不想擁有廣告看板，而且我還想把其他人的廣告看板都拆了。

最成功或最值得的投資？

我從未投資過股票，也沒冒險投資過自己以外的東西，從很久以前我就決定只能賭在自己身上，我願意花兩年的時間來寫一本可能會一敗

塗地的書，我並不在意，至少我試過，只不過沒成功罷了。我深信要投資自己的心靈，我一直以來都是這麼做，我是繆斯女神的信徒，我把錢都賭在她身上了。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我一直都喜歡上健身房，也習慣早起。幾年前我受古德曼（T. R. Goodman）的邀請到一個專業營受訓，那裡的訓練系統基本上就是團體的高強度的健身，三到四個人一起訓練。我對這套訓練又愛又恨，古德曼教練常在我們結束時說：「不論你們今天會遇到什麼挑戰，絕對不會比剛剛的訓練還難。」

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？有什麼新的領悟或方法嗎？

幾年前我有機會參觀一間專門保護名人安全及隱私的保全公司，換句話說，他們的工作就是拒絕別人。導覽的人告訴我，他們會過濾所有書信、邀約及電子郵件，再決定哪些東西要送給客戶。「通常有幾份會送到客戶手上呢？」我問。「幾乎沒有。」他回答。所以我決定，以後也用這家公司的標準來衡量我收到的每封信。把我自己當成我的專業保全，要保護自己不收到詐騙、莫名其妙、來路不明的訊息，哪些是該丟進垃圾桶的呢？這樣的篩選方式幫了我很大的忙。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

和我一起健身的朋友認識美國健身大師拉蘭內（Jack LaLanne），拉蘭內常說，休息沒關係，但沒去健身的那天就不准吃飯。意思基本上

就是我們一刻都不能失去前進的方向。我們可以去度假、重新整理自己，但不能忘記自己的目標、繆思女神給我們的靈感。有時候，充實地工作一天下來，更能讓我們找回自我。

在專業領域聽過最糟的建議？

非常好的問題。在作家的世界，每個人都想不費力就一夕成名。怎麼可能呢？也有人只喜歡寫關於如何寫書的書，而非真正的創作。糟糕的建議無所不在。例如，累積追蹤人數、打造自己的平台、學會如何鑽漏洞，簡單來說，就是在一些表面工夫上努力，而非真的產出有價值的作品。我們的時代患了流於表面的病，我們就像是普拉特河

（Platte River），有一英里寬卻只有一英寸深。我常說：「如果想成為億萬富翁，就要發明能讓人放縱的東西。」確實有人發明了：網際網路、社群媒體。這個樂園讓我們不斷分心，但不變的是永遠只流於表面，不會讓人深入了解。真正的作品及成就感與網路所能提供的正好相反，它們深入探討某個面向——不論是書、專輯、電影——而且不斷向更深層探尋。

那一瞬間，
就像電影情節一樣不真實，
我突然想起了
自己其實一直想成為作家。
當天晚上，我就開始動筆寫作。

暢銷作家

Susan Cain

蘇珊．坎恩

TW: @susancain

FB: /authorsusancain

quietrev.com

蘇珊．坎恩是「寧靜革命」公司共同創辦人，也是暢銷書《安靜的力量》（*Quiet Power*）以及《安靜，就是力量》（*Quiet*）作者。《安靜，就是力量》翻譯成超過40種語言，占據紐約時報暢銷榜超過四年。《快公司》雜誌將《安靜，就是力量》評為年度好書，並稱坎恩是「商界最具創意人物」。坎恩也是「寧靜學校網絡」及「寧靜領導機構」的共同創辦人，文章常見於《紐約時報》、《大西洋》雜誌、《華爾街日報》等知名媒體。她的TED演講有超過1700萬次點閱，也是比爾．蓋茲的最愛。

**有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗嗎？**

很久很久以前，我擔任過企業律師。我不算突出，任何人看到我都會說我選錯職業了。但我還是投入了大量時間（三年的法學院、在聯邦法務部門工作一年、在華爾街公司六年半），與許多律師同事奠定深切珍貴的友誼。直到有一天，公司資深合夥人告訴我，我不會如期當上合夥人，我不知道他指的是永遠都沒機會，還是要等到很久才有機會，我只知道我在他面前大哭，下午就請假離開了公司。我騎腳踏車在中央公園繞了一圈又一圈，不知道下一步該怎麼做。我考慮去旅行。我也考慮就回家瞪牆壁，什麼也不做。

那一瞬間，就像電影情節一樣不真實，我突然想起了自己其實一直想成為作家。當天晚上，我就開始動筆寫作，隔天就報名了紐約大學的創意散文課程。隔一週上了一節課，我就發覺這才是我的歸屬，我從來都沒想過要以寫作維生，但就在那一刻，我非常清楚從今以後，寫作就是我的重心。開始過自由接案的生活，就會有更多時間追求寫作的理想。

如果我當初「順利」如期當上合夥人，那我現在可能一天要花16個小時為公司談判。這不代表我沒想過不從事法律工作，而是過去沒有時間與空間，無法思考法律的封閉環境以外的樣子，才會遲遲無法想出自己究竟想做什麼。

最成功或最值得的投資？

寫《安靜，就是力量》的7年時間。我不在乎要花多少時間完成這部作品，儘管我希望這本書能成功，但比起結果，我對於自己投入的時間感到開心，因為我確信寫這本書，或者更廣義地說，寫作就是我要做的事。

兩年後我交了初稿，我的編輯覺得慘不忍睹（她完全正確），但用很委婉的方式表達，她說：「慢慢來，我們從頭來過，把這本書寫好。」我振奮地離開她的辦公室，因為我完全同意她的意見，我知道自己需要好幾年的時間才能寫出好作品，畢竟在《安靜，就是力量》之前我沒有寫過書，我必須從零開始學習怎麼寫書，而且我很高興編輯願意給我時間，多數出版社都會在作品準備好之前就倉促出書。如果我的編輯當時也這麼做的話，就不會有寧靜革命了。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我特別喜愛憂傷／小調的音樂，我覺得這種音樂會把我帶到更高的境界，具有昇華的效果。我不覺得這種音樂是令人難過的。它在傳達我們的脆弱，讓我們意識到生命與愛的可貴。

柯恩（Leonard Cohen）是我的守護天使，大家可以聽〈帶我舞向愛的盡頭〉（Dance Me to the End of Love）、〈名牌的藍風衣〉（Famous Blue Raincoat），或任何他的音樂，當然也可以聽他最著名的〈哈利路亞〉，但這首歌真的只是他作品的冰山一角。我也推薦瑞契（Idan Raichel）的〈你真美麗〉（Hinach Yafah (You Are Beautiful)），這是一首很棒的歌，訴說著對摯愛的想望，但也可以是對任何事情的嚮往。

我最喜歡的字就是葡萄牙文中的「*saudade*」，這個字是巴西與葡萄牙文化及音樂的核心，基本上就是指對於逝去摯愛的甜美思念，無論是對人或對物。推薦聖母合唱團（Madredeus）或亞艾芙拉（Cesária Évora）的歌曲，我下一本書也和這個主題有點相關。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

大家可能都聽過，很多人會為了達成某個目標而賭上一切，特別是從事創意工作的人。但我不相信人在面臨破產或其他慘況的壓迫下，還能創造出最棒的作品。我認為正好相反，必須先安頓好自己的生活，過得盡可能舒服又快樂，才有創作的空間。

我常問自己，在華爾街的那幾年是不是浪費時間，畢竟一直以來我真真正想做的是探索人類心理，並寫下生活的真實樣貌。但基於很多原因，我覺得那些經歷都不是浪費。第一，因為我多少了解了原本可能一輩子都不會懂的社會現實；第二，站在華爾街談判的最前線，是研究人類不定時荒唐舉動的絕佳位置；第三，當我準備好邁入創作人生時，前一份工作的收入成為我的經濟支柱，雖然當初也沒有存很多錢，但確實幫助很大。剛開始寫作時，我有很長的時間在接小案子，教人談判技巧，讓我能盡可能支撐自己的生活，我告訴自己，我的寫作目標就是在75歲前能出書。我希望寫作永遠是我的快樂泉源，不會被經濟問題或成功的壓力影響。

當然，我並不是說聰明的大學生應該要先去金融界拚10年之後才能投入創意工作，而是應該先規劃如何讓自己能收支平衡。如此一來，不

論一天是花30分鐘還是10小時在創作上，都能全心投入、進入最佳狀態，並且偶爾能瞥見純粹的喜悅。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我熱愛濃縮咖啡，整天喝都沒問題，但我一天只允許自己喝一杯拿鐵，而且會留到需要腦力時才喝，一部分是因為這麼做總是能神奇地開啟我的思緒開關，另外，這也是一種巴夫洛夫制約的自我訓練，把寫作這件事與咖啡帶來的愉悅連結在一起。

與其想什麼會讓我快樂， 不如想什麼會讓我幸福。

「最激勵人心青年」

Kyle Maynard

凱爾·梅納德

IG: @kylemaynard

FB: /kylemaynard.fanpage

kyle-maynard.com

凱爾·梅納德是暢銷作家、創業家，也是榮獲ESPY年度卓越運動獎的混合武術運動員。他是首位不靠義肢輔助登上吉力馬札羅山與阿空加瓜山頂峰的身障人士。歐普拉稱他為「最激勵人心的青年」，阿諾·史瓦辛格形容他是「生命鬥士」，冰球運動員格雷茨基（Wayne Gretzky）也曾盛讚梅納德。梅納德出生時因為罕見疾病而四肢殘缺，他的手臂只到手肘，雙腳只到膝蓋的位置。儘管如此，他靠著家人的支持，從小學習不依靠義肢生活，長大後成為摔角冠軍（名列國家摔角名人堂）。他目前是CrossFit混合健身認證訓練員、No Excuses健身中心經營者、打破世界紀錄的舉重選手，也是資深登山健將。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

赫伯特（Frank Herbert）的《沙丘魔堡》（*Dune*）

卡繆（Albert Camus）的《異鄉人》（*The Stranger*）

坎伯（Joseph Campbell）的《千面英雄》（*The Hero with a Thousand Faces*）

**有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗嗎？**

要想出一個沒為成功奠定基礎的失敗好像很難，失敗與我大部分的成功都息息相關。

我最喜歡的失敗就是我的第一次失敗。我的祖母貝蒂有一個深綠色的廣口瓶，她以前總會叫我自己取出瓶中的糖果。因為沒有手指，我只能用兩隻手臂抓取東西，但瓶口只能塞進一隻手，所以我每次都花好幾個小時，嘗試用一隻手臂撈出糖果，好幾次快要成功把糖果撈到瓶口，又掉了回去。試了五十幾次後，我開始可以讓糖果維持在瓶口邊緣，最後甚至可以撈出幾顆。做這件事不僅提升我的靈活度與專注力，也訓練了我的意志力。最能夠形容這種感覺的是芬蘭文的

「*sisu*」，意思是在感覺自己到達能力的極限時，仍以意志力堅持繼續嘗試。失敗永遠都會是過程的一部分。覺得無法再堅持下去時，其實你才剛站上起點而已。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，會想在上面放什麼？為什麼？

我會在巨型廣告看板放前海豹部隊成員、也是我的朋友馬克豪斯

（Richard Machowicz）說過的話：「還活著，就不能放棄。」我輸掉生涯的前35場摔角比賽後，有些人開始說我父母根本在虐待兒童。10年後，同一群人卻說我有接受特殊待遇。我的姊姊看到網友留言，說我會在20秒內成為MMA綜合格鬥界第一個在直播時死掉的選手，就流下了眼淚。也曾有人說，我會害團隊在吉力馬札羅山與阿空加瓜山遇難，我敢打賭這些人一定沒有像我和我的朋友一樣，真正站上那些山峰。這就是為什麼我喜歡這句話，這是我每次面臨艱難挑戰的口頭禪。馬克豪斯今年不敵癌症病魔，但他這一生的經歷勝過他人十倍，直到嚥下最後一口氣之前，他都在印證著自己說的這句話。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我最荒謬的嗜好大概就是喜歡受苦，苦難是人生最棒的老師。從小與眾不同、沒有手腳，在足球場上被高大的孩子們壓過，在全州與全國摔角比賽時弄斷鼻樑，在山壁上凍僵、感覺身體支離破碎，為自己能否以健身房工作維生而緊張，這些事情發生的當下並不好玩，卻都是我最喜歡的時刻。我熱愛那些跟我一樣喜歡受苦的人，我最好的朋友傑夫試了三次才通過基礎水下爆破訓練，在病毒性腸胃炎和橫紋肌溶解症的狀況下度過「地獄週」，直至在海豹部隊待滿10年退伍的那一天，我問他最棒的一刻是什麼，他回答是在所有事情都出差錯時，還有長官們用盡方法想讓他退訓時。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

坎伯說的「追隨自己的至喜。」（follow your bliss）是我人生的指引。每次我在淋浴時陷入催眠般的沉思狀態，這句話都會提醒我：思考什麼是我的至喜，比思考什麼讓我快樂，更能讓思緒變得清晰。對我來說，那就是站上山頂時感覺到的自由，或是躺在環遊世界途中的雙體船網上感受到的微風。至喜就是快樂的頂峰。如果快樂就是比當下更好，那至喜就是讓自己感覺到活著的意義。預期跟隨至喜會需要勇氣，也要預期事情不會永遠順利。預期一定要冒險，也預期別人不一定會理解。預期今天的至喜，隔天可能會有所不同。但總之，永遠追隨自己的至喜向前跑就對了。

在專業領域聽過最糟的建議？

我聽過最糟的建議就是不要提高自己的演講費用。有人告訴我，提高收費會把自己擠出市場行情，而且我也沒有像其他知名講者的媒體曝光度等等，但最後我還是決定提高自己的演講費。一開始慢慢加，到後來直接翻倍。但現在找我的人數增加了一倍，也愈來愈少人會討價還價。我很後悔沒早點做這件事。現在，我擁有更多自由時間，寫這段文字的此刻，我正在遊艇上，享受在克羅埃西亞的假期。剩下的夏天還計畫遊遍歐洲。時間是唯一無法再找回的東西，當大家在讀這本書時，我可能又打算把我的演講費再翻倍了。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

聽完一位成功執行長的用人哲學後，我對於拒絕的看法有很大的轉變。那位執行長因為公司規模變大，他不再有時間親自面試新人，所以他請員工為求職者打分數，最低1分，最高10分。有一條規則就是：

不能打7分。我也開始用這個方法衡量我接到的邀約，包括演講、婚禮、喝個咖啡，甚至是約會，有多少我會打7分。當我打了7分，我就知道自己是覺得「應該」要答應，但如果是6或8分，考慮起來就容易多了。

費里斯畫線名言

(2015年9月18日至10月2日)

「大家以為專注就是關注你必須關注的事。但完全不是，專注是拒絕另外一百個好點子，你必須謹慎抉擇。我對我們選擇不做的事和已經做的事感到一樣驕傲，創新源自於我們拒絕的一千個點子。」

—**賈伯斯 (Steve Jobs)**

蘋果共同創辦人與前執行長

「你的找尋正在尋找你。」

—**魯米 (Rumi)**

13世紀波斯詩人、蘇菲主義大師

「量力而為的人都苦於缺乏想像力。」

—**王爾德 (Oscar Wilde)**

愛爾蘭作家，《格雷的畫像》作者

想要擁有，就要行動； 想要行動，就要先做自己。

金球獎知名演員

Terry Crews

泰瑞．克魯斯

TW/IG: @terrycrews

FB: /realterrycrews

terrycrews.com

泰瑞．克魯斯是演員、前NFL美式足球聯盟選手，曾效力於洛杉磯公羊隊、聖地亞哥電光隊、華盛頓紅人隊以及費城老鷹隊。他的演藝作品多元，包含紅極一時的Old Spice體香劑廣告、影集《新聞編輯室》、《發展受阻》以及《人人都恨克里斯》，電影《小姐好白》、《浴血任務》系列、《伴娘我最大》，還有《鐵男總動員》。克魯斯也是金球獎情境喜劇《荒唐分局》的主要演員。克魯斯在2014年出版傳記《男子氣概》（*Manhood*）。

最常送人的書是？為什麼？或影響最深的一到三本書？

哈奈爾（Charles F. Haanel）的《萬能金鑰》（*The Master Key System*）對我有很大的啟發。我讀過數百本自我成長類的書，只有這本書讓我

知道如何專注、思考並具象化自己真正的目標。書中寫到，人只會得到自己最渴望的東西，書的內容教會我該如何實際鎖定目標、達成任務或完成計畫。想要得到，就要行動；想要行動，就要先做自己。整個過程其實就在瞬間，雖然要能滿足渴望需要時間，但現在就要把自己的渴望看得完整明確，愈是能這麼做，就愈有可能達成目標。我買了很多本送親朋好友，我自己幾乎每個月就重讀一次，希望能讓自己的未來更加明確。

我也推薦弗蘭克的《活出意義來》以及麥瑞尼（David McRaney）的《任何人都會有的思考盲點》（*You Are Not So Smart*），這兩本書對我來說是必讀之作，讓我能在變動的世界中，時時維持明確的觀點。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

1986年是我高三那年，當時我就讀密西根州的弗林特專科學校，是學校C級籃球隊的先發中鋒，那年我們的陣容很棒，大家都期盼球隊可以一路晉級，就算沒有打進全國賽，在州季後賽應該也會有很好的表現。分區決賽時，我們遇上了阿瑟頓區的伯頓高中，大家都覺得這場比賽我們能狠狠修理對手一頓，但他們用了我們沒看過的戰術，沒有真的在積極進攻或防守，而是在罰球區外把球傳來傳去，因為沒有計算進攻時間，所以他們就一直傳球，我們只能靠抄截得分，但我們的教練決定讓他們繼續傳來傳去，我還記得我就持續站在區域聯防的陣型中，高舉雙手，盯著對手持球而不投籃的樣子，每次我想要移動位置做些什麼，都會被教練制止，我非常沮喪。他們的戰術完全奏效，在計時板上只剩5秒時，比分是47比45，他們領先。

此時他們的球員犯了一個失誤，想嘗試過半場的長傳，我中途攔截，拚命運球從場的一邊跑到另一邊，眼看倒數5、4、3、2、1，這是我們唯一獲勝的機會，但我失手了，對手的加油團歡聲雷動，因為這是整年度最出乎意料的比賽結果。我癱倒在地上，一動也不動，心想我的人生到此結束了。後來，教練對全隊說，我根本不該去射籃，應該把球傳給我們的明星選手。隔天報紙還刊登教練說的話，所有的同學和老師都開始嘲笑我。我崩潰了，心裡的失落變成一片揮之不去的烏雲，隨時跟在我身旁。

幾天後，失敗的慘淡雲霧逐漸消散，通常我和我的兄弟共用一個房間，我記得那是我少數獨自坐在房內。我靜靜坐著，突然想到：「至少我投出了那球，」那真是令人興奮的感覺，「至少在關鍵時刻，我沒有讓別人來為我做決定，我主動出擊。」忽然間，我覺得輕鬆很多，一切好像又回到正軌。我知道從那一刻起我開始有了失敗的勇氣，不論成功或失敗，都要由自己決定。這個經驗從此改變了我。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，會想在上面放什麼？為什麼？

「上帝不會向懦夫揭示他的傑作。」——愛默生

我喜歡這句話是因為，它在講的是擊敗恐懼。世界上所有偉大的成就都是因為勇氣。想一想，我們能出現在這個世界，也是因為媽媽有勇氣生下我們。我每次焦慮或緊張時，就會不斷複誦這句話。我會問自己，最糟的情形會是什麼，通常答案都是：「會死。」然後我會再告訴自己：「我寧願為了自己覺得很棒的事情死，也不願安逸地活著過討厭的人生。」我常常與自己對話，愛默生的話幫助我面對恐懼。當

我們愈想逃離恐懼，恐懼就會變得愈大，如果直直向恐懼走去，它就會像海市蜃樓般消失。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

智商和有智慧其實有很大的差別，但許多人會誤認兩者是相同的東西。我看過許多高智商的連續殺人魔，但從沒見過有智慧的連續殺人魔。許多人因為聰明而獲得社會地位，好像大家都應該聽他們的意見，但我覺得這件事其實相當危險。過去我曾經和許多高知識分子參與過一個以基督為名的邪教，現在回頭看，如果我當時有一點智慧，就會提早發現我們都在誤入歧途。依智商行事，就像是一直跟著GPS導航系統走，掉進水裡，直到淹死。依智慧行事，就像是看著導航，但當系統把我們導向沒路的海中時，我們會決定不再依照導航指示的路，找到更好的新方向，這就是智慧。

那些告訴我們「會錯失機會」的建議都可以不聽。我在工作、婚姻、私人生活所犯的每個錯誤，都是因為覺得如果我現在不做，以後就沒機會。其實就像是洛杉磯的那些高級夜店，它們的花招就是門口永遠排著長長的人龍，好像大家搶破頭，但說不定裡面根本沒人，這種「供不應求的光環」很可能只是一種假象。你已經準備好做自己真正渴望的事了。

在專業領域聽過最糟的建議？

「努力擊敗競爭對手。」事實上，競爭與創造力剛好站在對立面，如果我努力想打敗對手，就無法跳脫框架思考穿越競爭的思維。打美式

足球時，有人告訴我要與其他隊伍競爭，把很多事情都當成是未來的威脅：有新進球員、自己年紀愈來愈大、受過傷。有時候甚至也把跟自己同隊的隊友當成假想敵。作為演員，時常會有人告訴我們要怎麼做，甚至是做自己不認同的事，就為了要有競爭力。這種競爭的心理會毀掉一個人，這是一種焦土式的思維，會把每個人都燒成灰。

事實是，我們需要所在領域每個人的成功，來實現自己的成功。創意運作的方式與眾不同。努力是因為受到啟發，而非必須努力，這樣努力才有樂趣，讓人有力量度過每一天，人生不再只是「年輕人的競賽」，而是「激發靈感的遊戲」。關鍵就在於每個人都能受到啟發，不論年齡、性別、文化背景，在靈感之前人人平等。擁有創造力時，就跨越了競爭，因為在創意的世界，每個人都獨一無二，沒有人可以和別人一模一樣，就永遠不用擔心有競爭。擁有創造力時，就能無條件地為他人喝采，因為別人的成功也是我們的成功。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我學會，要讓想離開的人脫離我的人生，而且一去不回。我人生中的每段關係，家人、朋友至商業夥伴必須是自願留在我身邊。我太太可以隨時離開我，家人可以決定要不要打電話給我，商業夥伴可以有新的發展，都沒關係，但當我想離開時也是一樣，如果我想離開，但對方無法接受，那問題就來了。

我還記得有一回，我想與一個親近的朋友開始保持距離，因為他總是會做一些讓我感到不舒服的行為。但不久之後，我就收到一封存證信函，朋友求償一百多萬美元，因為我「損毀」了我們的友情。

這件事至今想起來仍然很荒唐，所以我把那封存證信函裱框、掛起來，時時提醒自己，對於某些人應該要放手離開。我會用「想像曾孫」的對話方法，我常常問我的曾孫，談論我的每個決定、每段人際關係。他們通常都會清楚地回答我：「爺爺，你不該做這件事，你應該離開這些人，他們是負面影響，甚至有可能更糟，你可能就不會有曾孫了！」這可以幫助我以超越個人的角度釐清問題。我了解到，人有「追求快樂的意志」、「追求權力的意志」，以及弗蘭克所說的「追求意義的意志」。我們不會為追求快樂或權力而擋子彈，但我們會為了追求意義而這麼做。所以，如我的說法，有時候必須要進行「人際縮編」。生活圈中一個錯的人有可能就會毀了我們的人生。真的有那麼嚴重。

忙碌是一種選擇。

當代設計大師

Debbie Millman

黛比．米曼

TW/IG: @debbiemillman

debbiemillman.com

黛比．米曼被美國平面設計雜誌譽為「當代最有影響力設計師」，她是播客節目「設計很重要」（Design Matters）創辦人兼主持人，該節目是第一個也是經營最久的設計類廣播節目，她在節目中訪問超過三百位設計名家與文化評論家，包括維涅里（Massimo Vignelli）以及格拉瑟（Milton Glaser）。米曼的作品在世界各地展覽，她的設計包羅萬象，從包裝紙到大浴巾，賀卡到撲克牌，筆記本到T-shirt，星際大戰聯名商品到漢堡王全球商標，都有她的設計。米曼是AIGA美國平面設計協會榮譽主席，在協會的百年歷史中只有五位女性取得這個頭銜。她也是《印刷》雜誌（*Print*）編輯與創意總監，也是六本書的作者。2009年，米曼與海勒（Steven Heller）在紐約視覺藝術學院共同創辦世界第一個品牌學博士學程，廣受國際讚譽。

最常送人的書是？為什麼？或哪一到三本書影響最深？

影響我一生、讓我一讀再讀的書就是《我們心中偉大的聲音：二十世紀的美國詩作》（*The Voice That Is Great Within Us*）。由詩人卡魯斯（Hayden Carruth）非常用心地編輯成冊，這本書是我在1980年代初期的暑期課程指定讀物。這本古怪的書讓我認識了我最愛、感受最深刻的詩：奧爾森（Charles Olson）的《馬克西穆斯，對他自己說》（*Maximus to Himself*）。這首詩成為我人生的藍圖。我也透過這本選集認識許多詩人，包括列維托夫（Denise Levertov）、芮曲（Adrienne Rich）、龐德（Ezra Pound）、史蒂文斯（Wallace Stevens）。我現在還留著那本書，雖然書封已經脫落，書背也有許多破裂，但我會一直留著。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

過去六個月，Apple觸控筆是對我影響最深的東西，我很常以手繪創作，現在終於出現讓我用起來像在用真的畫筆的數位產品，改變了我做事的方式。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

2003年初，好友寄給我一封郵件，主旨是「先喝兩杯再點開」，郵件中的連結，點開後連到「直言不諱」，這是網路上第一個關於平面設計與品牌包裝的部落格。映入眼簾的是一篇批評我職業生涯的文章。這件事加上其他的拒絕與挫折讓我陷入了憂鬱，我開始認真考慮退出設計這一行。但在14年後的今天，我所做的一切，包含我曾經很長一

段時間認為是失敗的一切，都成為我成就的基礎。我現在做的事都源於當初播下的種子，我職業生涯中最慘的遭遇成為我人生中最重要的人經驗。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，會想在上面放什麼？為什麼？

我的看板上會寫：「忙碌是種選擇。」原因是：在人們用的一切合理化自己不能做某件事情的理由中，「我太忙」不僅是最不真實的，而且是最懶惰的藉口。我不相信有「太忙了」這種事。忙碌是一種選擇。我們會選擇做自己想做的事，就只是這樣。當我們說太忙了，其實就在表達「這件事相對不重要」，你寧願做別的你認為更重要的事，可能是睡覺，可能是做愛，也可能是看《權力遊戲》影集。用忙碌來當作不做某件事的藉口，真正的意思就是那件事不是你的優先要務。

簡單來說：我們不是找時間做事情，而是想辦法挪出時間出來做。現在的社會將忙碌視為一種徽章，用「太忙」作為藉口變成社會的共同認證。但問題在於，如果我們可以隨意以忙碌為理由逃避，我們就永遠不會真的去做。如果真的想完成某件事，就不能讓忙碌成為阻礙，即使真的很忙也一樣，為自己想做的事情擠出時間，然後就去做！

最成功或最值得的投資？

我做過的最好投資是接受心理治療。我大概從30歲就開始，當時的費用讓我非常吃力，但我很想要理解自己為什麼會有某些自我毀滅的行為，才有辦法解決問題、過美好的人生。這麼多年來我還是會為每個

月的帳單苦惱，但這項投資成就了今天的我，我知道自己仍需要許多努力，但心理治療確實改變、拯救了我。

我接受的是精神分析取向的心理治療，也可以說是自我心理學式的精神分析。對我來說，談話療法特別有效，眼動療法（EMDR）和行為改變術（behavior modification）等對我來說都太玄了一點。

就我的觀察，有些事項值得與大家分享：

- 一週一次的治療成效不太好，一週兩次以上的治療延續性及成長機會都較理想，一週一次也給人一種只是在聊近況的感覺。
- 治療需要時間，還要全心投入、耐力、要有韌性、堅持，與勇氣。心理治療不會馬上見效，卻救了我的人生。
- 要對心理醫師絕對坦誠。修飾或偽裝自己真實的樣子，或是表現出想讓人看到的面向，治療時間就會拉長。你只需要做自己，如果擔心會被心理醫師評斷，就直接告訴他們有這樣的擔憂，這些也都是會談的重點。
- 感到羞恥並不可恥。每個人都會感到羞恥，治療會幫助我們了解原因，理解自己的動機和不安，更能幫助我們以最健康、最真實的方式接受這些感受。
- 我不建議找跟朋友一樣的心理醫師。現在大多數的醫師也都有這條規則，不接受互相熟識的病患，以防焦點被模糊，或是界線變得尷尬。
- 費用的確很高，但了解自己、打破慣性惡習、解決心裡的各種困難，或至少知道一切的原因，讓自己活得更快樂、更滿足、更自在，還有什麼比這些更有價值？

- 一定要找真的「受過訓練」的醫師（醫學碩博士，再加上博士後）。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

有人跟我說，我會自創歌曲，然後在一些荒謬的情境下唱歌，好像把自己的人生變成好萊塢音樂劇。這點我好像無法反駁。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我在「設計很重要」節目訪談作家夏彼洛（Dani Shapiro）。我們談論「自信」在成功中扮演的角色，她認為自信的重要性被高估了，這個概念馬上引起我的注意。她說，通常過分自信的人都令人討厭，而且大部分自信的人都很傲慢，過度自信往往是想要補償某種心理缺陷。

夏彼洛進一步表示，比起信心，更重要的是勇氣。當我們出於勇氣而行動，不管我們對自己、對眼前的機會，或是對結果的感受如何，我們都會願意承擔風險，朝心中想要的目標邁進。我們就不會空等信心莫名其妙從天而降。我現在相信，信心是透過反覆努力才能獲得，不斷努力練習做一件事，愈能上手，久而久之信心自然隨之而來。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

我自己有在教書，所以我對於給大學生的建議有許多想法，我認為其中一個最重要的建議是關於找工作。如同生活中所有有意義的事物，

想要成為求職高手也是需要訓練，不可能只是靠找一找，就得到好的工作。而是要找到一份好工作，並且贏過一群厲害的求職者，他們可能也同樣渴望、甚至更渴望獲得那份工作。找到並贏得一份好工作是一場激烈的競賽，需要的能力和毅力跟前進奧運是一樣的等級，為了勝出，必須讓自己呈現最佳狀態。

運氣的成分真的不多，贏得好工作靠的是努力、耐力、恆毅力、創意，以及時機。看起來是好運，其實都是努力的成果。以下是我在學生即將踏入真實世界時，希望他們問自己的問題：

- 我有花足夠的時間尋找、並努力贏得好工作嗎？
- 我有不斷精進自己的實力嗎？有什麼事我能做得更好，讓自己更有競爭力？
- 我相信自己比別人更努力嗎？如果不是，我該怎麼做？
- 我的競爭對手做了哪些事，而我沒做？
- 我每一天都盡可能保持自己的最佳求職狀態嗎？如果沒有，我該做些什麼？

我覺得可以不聽的建議就是「經營人脈」，沒有人在乎你的人脈。只要有自己的見解，然後以有意義的方式、經過深思熟慮、堅定不移地分享給別人。

在專業領域聽過最糟的建議？

我不相信生活與工作平衡那一套。如果把工作視為自己的天職，工作就會變成是心甘情願的辛苦，而不只是勞動。做自己的天職，就不會畏懼工作，也不會一直倒數等待週末的來臨。如果你天生就該做這件

事，它就能成為肯定你生命價值的事，這件事本身就帶能給你平衡與精神糧食。諷刺的是，想得到這一切，還是先從努力工作開始。

20、30歲時，如果想要有非凡、充實的職涯，就一定得努力，沒有比其他人更努力，就不可能超前。如果你從20、30歲就開始尋找工作與生活平衡，那很可能根本選錯職業了。如果你做的是自己所愛，根本就不需要工作生活平衡。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

身為一個口無遮攔的紐約在地人，我常常會為自己生氣或挫折時的衝動回應而後悔。現在，每次我有類似的衝動，想捍衛自己、說出並非本意的話，或是因為覺得受傷而想透過電子郵件和簡訊回擊時，我會停下來，強迫自己深呼吸，退一步，不急著回應。一、兩小時或著是隔夜之後，就會大有不同。如果全部的方法都不管用，我會想一句話，這句話是我從幸運籤餅上看到的，現在也貼到我的筆電上：「別因為一時衝動讓事情變得更糟。」

自尊心 就是你看待自己的名聲， 只有你最清楚。

創投之神

Naval Ravikant

納瓦爾．拉維康特

TW: @naval

startupboy.com

納瓦爾．拉維康特是AngelList的共同創辦人兼執行長，也曾共同創辦Vast.com及Epinions.com，後者在併入Shopping.com後上市。拉維康特是活躍的天使投資人，投資超過百家公司，其中包含許多獨角獸成功案例，其他投資項目還包括Twitter、Uber、企業社交網路服務Yammer、美國物流公司Postmates、電商平台Wish、服務媒合平台Thumbtack，以及域名解析服務商OpenDNS。近幾年，拉維康特是我遇到新創相關問題時最常徵詢建議的人。

最常送人的書是？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

克里希那穆提（Jiddu Krishnamurti）的《全然的自由》（*Total Freedom*）。一位理性主義者引導我們走出思想的危局，是我一再重

讀的心靈成長書。

哈拉瑞（Yuval Noah Harari）的《人類大歷史》（*Sapiens*），從物種角度講述人類的歷史，透過觀察、架構以及心智模式，讓我們以不同的眼光看待歷史與我們的人類同伴。

瑞德里（Matt Ridley）的所有著作。瑞德里是科學家、樂觀主義者，也是非常前衛的思想家，他的著作《23對染色體》（*Genome*）、《紅色皇后》（*The Red Queen*）、《德性起源》（*The Origins of Virtue*）、《世界，沒你想的那麼糟》（*The Rational Optimist*），每一本都很棒。

有沒有任何失敗，或看似失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

苦難是一個清晰的時刻，我們無法逃避眼前面臨的狀況，必須做出令自己難受的改變。我很幸運自己不是一生順遂，否則我就會滿足於我的第一份工作、大學時的戀人，以及當時所在的大學城。年輕時的窮困，會造就老來的財富；對老闆與前輩們失望，才讓我真正獨立成熟；差點步入一段錯誤的婚姻，才讓我找到對的人；生病了才讓我開始注重身體健康。每一件事都適用這樣的道理。苦難之中藏有改變的種子。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「欲望是與自己簽約，在得到想要的東西之前，都無法感到快樂。」

欲望是人的驅動力。實際上，發自內心、毫不妥協、凌駕於任何事之上的欲望，通常總能獲得滿足。但每個判斷、每項偏好、每次挫敗都會衍生出新的欲望，所以很快地我們就陷入無盡的欲望之中。每個欲望都是一個待解決的問題，在欲望得到滿足之前都令人痛苦。

快樂，或是祥和，是一種此刻什麼都不缺的感覺。沒有一絲欲望在恣意鼓動。有欲望很正常，但要慎選，找一個大的欲望，把小利小欲都放下。

最成功或最值得的投資？

每一本不是由他人指定、也不是為任何目的而讀的書。

只要慢慢培養對閱讀的熱愛，就會成為強大的力量。我們現在猶如身處古代知識的核心亞歷山卓港，歷史保存下來的每一本書及所有知識都近在咫尺、伸手可得，學習的媒介非常多，少的只是學習的欲望。透過讀自己想讀的書來培養求知欲，而不是「應該讀的書」。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

幸福是你所作的抉擇，也是你能培養的能力。

人的思想和身體一樣，都具有可塑性。我們花很多時間和精力試著去改變外在的世界、改變其他人、改變我們的身體，但同時又接受那個從小就定型的自己，一直相信自己腦內的聲音就是真理，但這一切都是可以重塑的。每一天都能是新的一天。記憶和自我認同都是過往留下的負擔，讓我們無法自由自在地活在當下。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

建議：跟著自己的好奇心去探索，而不是跟隨現在什麼最「熱門」。如果好奇心引領你去的地方，也成為社會追求的方向，那你就能得到非常好的待遇。

去做那些你計畫要做的事，但少一點焦慮，少些苦惱，少帶一些情緒。凡事都需要時間醞釀。

可以不要聽：「新聞」、「愛抱怨、愛生氣、易起衝突的人」、「任何試圖用不明確，甚至不存在的危機來嚇唬我們的人」。

不要做與自己道德良知衝突的事。並非因為其他人在盯著我們，而是你終究會過不了自己這關。自尊心就是你看待自己的名聲，只有你最清楚。

忽視那些不公平。因為這個世界上沒有公平這件事。在自己的出發點上，好好努力發揮。人不太會改變，所以最終，你會得到你應得的，別人也會得到他們應得的。到最後，每個人都得到一樣的審判——「死亡」。

在專業領域聽過最糟的建議？

「你還太年輕。」大部分的歷史都是由年輕人創造的，只是他們在年紀變大之後才得到推崇。真正學會的方法就是去做。要聽別人的指導沒錯，但不要等待。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我幾乎會拒絕大部分的事情。我很少為短期事物妥協，我只想與可以一直共事的人一起工作，只想把時間投注到我享受的事物。我只專注在非常長遠的事物。

所以我沒有時間可以分給短期的事物：與永遠不會再見面的人共進晚餐、出席乏味的場合討好無趣的人、到自己不會想去度假的地方旅行等等。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

拉丁文「*Memento mori*」意思是「記得我們終將一死」。一切都會歸於虛無。回到我們出生之前那樣。

自給自足 只是貧困的另一種說法。

暢銷作家

Matt Ridley

馬特．瑞德里

TW: @mattwridley

matt Ridley.co.uk

馬特．瑞德里是百萬暢銷作家，著作被譯成31種語言，獲獎無數，包括《紅色皇后》、《德性起源》、《23對染色體》、《天性與教養》（*Nature via Nurture*）、《克里克》（*Francis Crick*）、《無所不在的演化》（*The Evolution of Everything*），以及這本書中很多人推薦的《世界，沒你想的那麼糟》。他的TED演講「當腦中的『概念』交配起來」有超過兩百萬點閱。他每週在《泰晤士報》發表專欄，也固定為《華爾街日報》撰文。身為瑞德里子爵，他在2013年2月獲選進入英國上議院。

最常送人的書是？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

有兩本書大大影響了我的人生，一本是華生（James Watson）的《雙螺旋》（*The Double Helix*），另一本是道金斯（Richard Dawkins）的

《自私的基因》（*The Selfish Gene*）。兩本書讓我著迷的原因是它們徹底改變了科普故事的敘述方式，更為解釋生命奧祕提供了新見解。讀這兩本書就能為我們解答困擾人類數百萬年的問題——「生命是什麼？」華生的這本「非文學小說」是文學上的成就，講述了二十世紀最偉大的科學發現。而道金斯比小說更不可思議的論點則徹底翻轉了演化生物學，讀來就像是偵探小說。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

SleepPhones睡眠耳機。這是可以套住眼睛和耳朵的頭帶，裡面有超扁平的耳機，讓人可以聽著故事入睡。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我睡覺時養成了聽有聲書的習慣，讓我無需服用會影響情緒的安眠藥物，也不用接受沒用又昂貴的心理治療，就治好了我時而嚴重的失眠，還讓我多「讀」了好幾本書。只要設定好時間、每天起床時再往前倒轉一點，就幾乎不會錯過書中的任何內容。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

不要畏懼任何事。在大多數的工作領域中，成功的人都沒有比你更聰明。大人的世界裡不是充滿跟神一樣的強者，而是那些人掌握到適合自己的能力和習慣。另外，要有所專精。人類最偉大的成就，就是在

產品或服務上成為專精一門的供應商，之後才能當個有很多選擇的消費者。自給自足只是貧困的另一種說法。

我們總是花太多時間抱怨， 忘了自己其實有力量改變 所有事情。

美國最大藝人經紀公司總監

Bozoma Saint John

鮑祖瑪．聖約翰

TW/IG: @badassboz

鮑祖瑪．聖約翰是Uber品牌長（編按：現為WME公司市場總監），原是Beats Music全球行銷部門負責人，2017年6月Apple Music收購Beats Music後成為Apple Music行銷部門主管。2016年，《告示牌》雜誌將她譽為「年度最佳主管」，《財星》將她列為「40位40歲以下精英」，《快公司》也將她列入「最具創意人物100強」。聖約翰出生於迦納，14歲時全家移民至美國科羅拉多斯普林斯（Springs）。

哪本書對人生有重大影響？請舉一到三本。

我喜歡摩里森（Toni Morrison）的《所羅門之歌》（*Song of Solomon*），她的風格極富詩意也相當複雜，複雜到不允許讀者在閱讀時有一絲怠惰，所以除了閱讀故事本身，我也嘗試花時間了解每個角

色，有太多不了解的地方時，我就會重讀幾遍。我也叫我已故的丈夫讀這本書，才能更認識我。我們第一次約會就是一場讀書會，他當時成功通過考驗。兩個月後，他以畫作展現他對這本書的見解，送給我當作生日禮物，那時候我就知道我想嫁給這個人。經過我的推薦認識摩里森，願意花時間閱讀、理解，並解讀她作品的人，就是我想共度人生重要時刻的人。這個經驗告訴我，當對方真的在乎我們，就會想盡辦法來了解我們，而摩里森為我設下了高難度的關卡。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我喜歡「看人」，我可以看整天。看著人們來來去去令我著迷，光是看人們走在一起，就能學到很多文化上的細節。「看人」的好地方包括美國購物中心的美食廣場、巴黎街角的咖啡館、迦納首都阿克拉的市集等等。你可以看到時尚、禮節、人們在街上的親密互動……讓觀察者學會尊重各種文化。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

睡覺。小睡片刻，沒有什麼難題是小睡20分鐘之後無法解決的，對我來說就像是按下大腦的重新整理鍵，思緒就會更清晰，也因為睡著時暫停思考，讓我在醒來後做出更直覺性的決定，所以張開眼睛後我就會更勇往直前。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼，為什麼？

這題簡單，我會想放上「成為你想在世界中看到的改變」。我們總是花太多時間抱怨，忘了自己其實有力量改變所有事。我還想再多放：「『一切從鏡子裡的那個人做起。』——麥可．傑克森」。同樣的理念，只是表達方式不同。

費里斯畫線名言

(2015年10月9日至10月30日)

「專家就是在非常小的領域中犯過所有錯誤的人。」

—**波耳 (Niels Bohr)**

丹麥物理學家，諾貝爾獎得主

「我們通常認為不可能的事，往往都只是工程問題.....而不是物理定律上的不可能。」

—**加來道雄**

物理學家，提出超弦理論

「當我們說自己發燒了，其實是發燒得到我們身體的控制權；有錢人之於他們的財富也是如此。」

—**塞內卡 (Seneca)**

羅馬斯多葛哲學家，名劇作家

「我想到那群看似富有，卻極其窮困的人們，收集了一堆破銅爛鐵，不知如何運用，也不願丟棄，為自己打造了金銀做成的桎梏。」

—**梭羅 (Henry David Thoreau)**

美國散文家與哲學家，《湖濱散記》作者

我想像讀者是一群複製的我，一切就簡單多了，因為我知道我感興趣的主題、喜歡的風格、以及笑點所在。

超人氣網路作家

Tim Urban

提摩西．厄本

TW/FB:@waitbutwhy

waitbutwhy.com

提摩西．厄本長期經營部落格「等等但是為什麼」（Wait But Why），是高人氣網路作家。《快公司》認為厄本「部落格的讀者參與度之高，連許多新媒體巨人都很羨慕。」他的部落格每月造訪人數超過150萬人，訂閱人數超過55萬人。許多讀者都大有來頭，包括知名作家哈里斯（Sam Harris）及坎恩（Susan Cain）、Twitter共同創辦人威廉斯（Evan Williams）、TED策展人安德森（Chris Anderson）、Brain Pickings' 網站創辦人波普娃（Maria Popova）。厄本採訪馬斯克（Elon Musk）後撰寫的一系列文章，被Vox網站的羅伯茲（David Roberts）盛讚是他「這幾年讀過內容最豐富、最引人入勝、最無可挑剔的文章。」大家可以從第一篇〈馬斯克：地表最強男人〉（Elon Musk: The World's Raddest Man）

讀起。厄本的TED演講「拖延大師的腦子在想什麼」有超過2,100萬觀看。

最常送人的書是？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

蘭德（Ayn Rand）的《源泉》（*The Fountainhead*）。書中的兩位主角洛克（Howard Roark）及基庭（Peter Keating）的形象都很單一、極端，不像是現實存在的人物。但我認為，如果把兩個角色擺在一起，就能從中看到每個人的影子。洛克是完全獨立的理性主義者，他總會從「第一原理」、也就是所謂的核心事實出發，包括物理上與他自己生理上的極限，以這些資訊為基礎作出結論、決策、規劃人生的道路。基庭正好完全相反，他會評估外在因素，像是當代價值觀、社會接納的程度，再加上傳統的智慧，他將這些條件視為核心因素，盡可能從中找出勝利方程式，他的價值觀就是整個社會的價值觀，社會的氛圍會決定他的目標。

我們有時候就像洛克，但也有時候會像基庭。我認為人生的關鍵就是知道什麼時候該像基庭一樣，在某些事情上節省心力，例如我對穿著打扮通常就是參考大家穿什麼，因為我覺得不太重要；另一方面，什麼時候也需要學學洛克，能獨立、理性地思考，例如在選擇職涯、人生伴侶，以及決定如何扶養孩子等等。

我在寫為什麼我認為馬斯克是成功人士的那篇部落格文章時，《源泉》這本書對我有很大的影響。對我來說，馬斯克就像是洛克，他非常擅長從第一原理的角度思考。在那篇文章中，我將這種人稱為「大廚」（chef），會不斷嘗試不同食材，創作新的食譜。馬斯克就是大廚。而我們多數人在人生中都扮演著基庭的角色，也就是「廚師」

（cook），照著食譜做菜。如果我們能意識到自己還只是「廚師」，開始學習當「大廚」，了解到獨立思考而做出行動並不可怕，我們都會變得更快樂、更成功。

作者的筆記：我請厄本分享整件事的有趣背景故事。

2015年初，馬斯克主動連絡我，他說他已經讀了一些我在部落格上的文章，問我有沒有興趣寫一些與他產業相關的文章。我飛往加州與他見面，參觀了特斯拉和SpaceX的工廠，也與兩家公司的高階主管談話，了解他們實際上在做什麼，以及為什麼想做這些事。

之後的六個月內，我以特斯拉、SpaceX以及相關產業的發展為題，寫了四篇相當長的文章（為了能夠深入問題，寫作期間我仍與馬斯克保持聯繫）。前三篇文章著重在為什麼馬斯克選擇做他現在做的事，最後一篇則開始探討他是怎麼辦到的。就是在這個探討的過程中，我才發展出這個理論，包括從第一原理出發的理性思考（想出新食譜的「大廚」），相對於用類推思考的概念（照著食譜做菜的「廚師」）。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

紐約時報填字遊戲應用程式。我一直很喜歡玩填字遊戲，但程度實在不怎麼樣，買了這個應用程式後，我進步不少。一開始我玩星期一到星期三的關卡，現在已經能夠天天破解。填字遊戲成為我每天的小確幸，我喜歡一早起來就開始動腦破解當天的關卡，從躺在床上，到吃早餐、坐地鐵、等咖啡，我都在思考。但愈是到一週的後面，我就要

花愈多時間破關，但沒有完成我就沒辦法不去想這件事，結果占用到原本安排好的工作時間，我就會因此討厭自己。有時候我只想在工作空檔休息五分鐘，但打開遊戲後，休息時間就會變成八十二分鐘，我又會再次討厭自己浪費時間。所以現在我盡量只在晚上玩填字遊戲。

**有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？**

大四那年，我想為年度學生音樂劇「速食布丁」（The Hasty Pudding）譜寫歌曲。當我去作曲人的徵選說明會時，說明會是由學生音樂劇計畫的負責人及一名協辦的學生共同主持，計畫負責人向我們解釋了整個徵選流程，協辦的那名學生則坐在鋼琴前為我們示範他們想要的歌曲形式。我非常興奮，因為我希望畢業後能以作曲為業，所以想極力爭取這個機會。

當天他們就把徵選流程寄給所有申請人，讓大家知道何時要到徵選會場，演奏自己的歌曲給計畫負責人評選。我在演奏名單上看到去年音樂劇的作曲人，那位同學已經連續好幾年都擔任作曲，也看到那位協辦音樂劇同學的名字，正是建議我們怎麼樣的音樂才會被選用的那位。看到他們兩個的名字，我就完全放棄了，決定不去參加徵選，反正人家都跟音樂劇計畫負責人有交情了，想必是他們其中一位會被選上。

幾個月後，我看到學校到處都在宣傳那場音樂劇，再仔細一看作曲人竟然不是那兩個人，我非常後悔自己當初為什麼沒去徵選，也學到了一課：不要基於一些沒來由的假設，就放棄自己想追求的事物。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，會想在上面放什麼？為什麼？

我會設置一個神奇看板，呈現的內容會因為觀看者而異。這塊看板會讀心術，它會反映出觀看者心中形象最單一、最扭曲、最被醜化的一群人。某個人可能會在上面看到川普支持者，另一人可能看到穆斯林、黑人、富裕的白人，或性犯罪者。看板上會呈現出那個人立體的樣貌，可能是那個人坐在死去父母的床前，或是在陪孩子讀書寫作業，或者正在從事某項休閒嗜好，與觀看者有一樣的興趣。

我認為人類的仇恨是來自於我們在腦中把對方去人性化。只要能夠看見對方也是活生生的人，意識到人性的多面向，仇恨通常會漸漸消逝，被同理心取代。

最成功或最值得的投資？

大學畢業第一年，我創辦了一間小型補習班，指導學生準備SAT及ACT等考試。之後的9年，我大部分的時間都投注在這裡，想讓公司成長。我與公司的共同創辦人很早就意識到，我們兩個都是沒有什麼財務負擔的二十幾歲單身漢，所以即使公司慢慢成長，我們的生活方式也沒有改變。如果那一年獲利不錯，我們不會幫自己各加薪25000美元，而是多請一名5萬美元薪水的員工。如果某一年業績特別好，我們就會多請三到四個新員工，但我們兩人的薪水照舊。

這要歸功於公司的共同創辦人，他是我們之中比較有紀律的，事實證明這是相當成功的策略。到我30歲時，公司已經有20名員工，相較於每年幫自己加薪，為公司帶來的經濟效益可能多出10倍。我們用二十

幾歲時的奢華生活，換來三十歲時的經濟自由，這份自由讓我有機會開始經營部落格，成為全職作家。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我家裡有個玩具箱，其實原本只是一堆玩具，但因為我的未婚妻受夠了到處都是這些雜物，就買一個箱子給我，規定我把玩具都收在裡面。我現在喜歡的玩具跟我五歲時喜歡的一樣，都是一些機械玩具、觸覺玩具，和紓壓小物。我有各種磁鐵、各式各樣的橡皮泥、指尖陀螺、紓壓方塊、彈力球等等。不只是因為我還是個小孩，這些玩具其實能幫助我專注。不論是工作、腦力激盪、蒐集資料、列出重點，或是寫文章，只要有玩具在手，我就能做得更好。如果做事時，手上沒有拿玩具，我就會一直咬指甲，咬到流血為止。我根本有問題。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我成為自由作家後，不用再按照社會規則行事，能夠整天穿內褲在家工作、凌晨三點文思泉湧、永遠不用設鬧鐘等等，這些聽起來的確很浪漫、很吸引人。我總是很驕傲自己與眾不同，同時我又非常懶得動，所以我覺得這種自由的工作行程與環境實在太棒了！

但問題在於我根本不適合這種工作型態。每次碰到交稿期限，我一定會把工作搞定。但當交稿期限還很久時，我就完全生不出東西。我也發現自己會隨時處於「類工作狀態」，既不能長時間全心工作，也無法置之不理。

我最近突然意識到「朝九晚五」這件事是有意義的。我決定不在家工作，而是穿上衣服，到咖啡廳寫作。我會在一般人上床的時間睡覺，也開始設鬧鐘起床。我試著把工作與休息時間分開來，下午或傍晚前都會全心工作，之後的時間就完全與工作隔離。我甚至試著週休二日，或至少週末兩天選一天休息。雖然沒有每天完全照著這個行程，有時候甚至又會掉入之前的生活形態，但有成功做到時，我發現真的有許多好處：

- 大部分的人早上的生產力最高，我也不例外。
- 選擇晚點工作反而會毀了自己的社交生活，因為不論是週間還是週末，晚上晚上7點到11點才是人們社交生活最活躍的時間，如果選擇在這段時間工作，就會成為朋友聚會中總是缺席的那個人，這麼做是非常短視近利且不明智的行為。
- 就像我在TED演講中描述的，我認為每個人腦中都有兩個主要性格：一個理性的決策者（腦中的成人人格），另一個是及時行樂的猴子（腦中不在乎後果的小孩人格，只想最大化享受當下愉悅的感覺）。對我來說，這兩者一直在纏鬥，而猴子經常會獲勝。但我發現，如果我把生活分成陰陽兩塊，例如：「每天只工作到晚上六點，剩下的隔天再做」，在工作期間要控制猴子性格就變得容易得多，因為工作後有很多值得猴子期待的事在等著，就會願意配合把工作先完成。我以前的生活方式，因為沒給猴子專屬的時間，它才會一直處於無法妥協的狀態。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

我們可以把所有工作簡單分成兩大類，一類是自己當CEO，另一類則是幫CEO工作。

自己當CEO這一類工作可能是自己創業、在藝術界拓展名氣、累積粉絲、自由接案等等，也就是自己決定方向、自己做重大抉擇的職涯。由別人擔任CEO，我們就像是乘上某人駕駛的船，當船員為他們效力，朝他們想要的方向前進，這類型的工作就像在公司裡上班，也有可能是這艘船的方向已經被事先決定了，例如當醫生或律師。

我們的社會總是愛吹捧「自己當CEO」有多棒，讓那些不想當執行長的人覺得自己的路低人一等，但其實這兩類工作本質上沒有高低，選擇哪種工作取決於自己的個性、目標，想要的生活方式。有些特別的人聰明又有才華，他們的能力適合當CEO；也有些人天生適合把營運這種事交給別人，專注在自己的工作上。同樣的，有些人當CEO會充滿成就感，有些人當CEO之後，因為工作變成生活的全部，從此過著悲慘的生活。

有的人對於某件事會特別執著，就像堅持要當創作歌手。但我們多數人其實離開大學時並不知道自己真正想做什麼。對於這樣的人，我建議可以思考這個當CEO的問題，在二十幾歲的時候兩類型工作都嘗試看看，看自己適合哪一種。

在專業領域聽過最糟的建議？

我是作家，而我時常發現一些寫給年輕作家（特別是想在網路上成名的人）的建議都強調如何抓住讀者的心。如果你把潛在的讀者都想成是釘子，那這個建議就是要我們把自己形塑成剛好可以與釘子相契合

的洞，把自己變成可以快速吸引大量讀者的樣子，或用其他方式讓自己的寫作職涯起飛。

我的個人建議則是完全相反。你應該尋找身為一個作家最有趣、最令人興奮，最真實自然的自己，並朝這個方向開始努力。現在有無數的人在網路上，每個人都只要輕點口袋裡的手機就能看到我們的作品，所以只要在一千個人之中，有一個人是剛好與我們相合的釘子，就等於百萬使用者中有千分之一熱愛我們的作品。

剛開始寫作時，我想像讀者是一群複製的我，一切就簡單多了，因為我知道我感興趣的主題、喜歡的風格、以及笑點所在。我不管普遍認為網路文章都應該篇幅短、更新快、持續貼文等看法，因為我知道「我」根本不在乎這些，我會想看特定主題的文章。這個做法也真的有效。四年之後，那些剛好喜歡我風格的讀者們找到了我。

把重心放在自己內在的作家想寫什麼，而不是揣測讀者想讀什麼，最後一定能夠創作出最棒、最原創的作品，而那千中選一、喜愛你作品的人也會找到你。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我學到要先列出「答應」清單，才能列出「拒絕」清單。「答應」清單要以重要的事情為中心，但該如何定義「重要」這種模糊的概念？我會用一些簡單的判別方式。

如果是工作上的「答應」清單，我就會用「墓誌銘考驗」，遇見一個工作機會時，我會問自己，如果我的墓誌銘上寫了任何與這份工作相關的事情，我會不會開心，如果答案是不會，就代表這個機會對我來

說可能沒那麼重要。花時間想一想自己的墓誌銘要寫些什麼，雖然過程可能令人不太舒服，但這樣能有效排除雜訊干擾，讓自己從最宏觀的角度審視自己的工作，看清什麼才是對自己最重要的東西。所以我用「墓誌銘考驗」來列出「答應」清單，而在「答應」清單之外需要花額外努力的事情就落入「拒絕」清單中。對我來說，「墓誌銘考驗」能時時提醒我將時間和精力來完成最具原創性的高品質作品。

如果是社交活動的「答應」清單，我會採用另一個類似做法：「臨終考驗」。大家一定都聽過研究指出人們臨終前會在病床上說出自己一生最後悔的事情，絕對不會有人在這時候還會說自己後悔沒在辦公室裡多工作幾天，這是因為在臨終前，人們能夠某種程度脫離自己的觀點，讓思考變得更加清晰，這是在平常生活中沒辦法辦到的。當我們困在日復一日的匆忙循環中，很容易看不見現實而忽視重要的人際關係。「臨終考驗」會逼我做兩件事：

- 要確定自己是否花時間在對的人身上，我會問自己：「這個人會是我臨終前會想到的人嗎？」
- 要檢視自己是否有認真與某個重視的人相處，我會問自己：「如果我今天快死了，我覺得自己有花足夠的時間來陪伴這個人嗎？」也可以從另一個角度思考：「如果今天這個人即將去世，我覺得我們共度的時光足夠嗎？品質夠好嗎？」

最重要的人會和我們的工作以及我們人生中的其他人搶奪時間，「臨終考驗」提醒我們，想要有足夠的時間陪伴最重要的人，就代表要拒絕很多其他人、其他事。

「墓誌銘考驗」與「臨終考驗」的重點在於，當我們真的面臨死亡時、墓誌銘都已經寫好的時候，再想做什麼改變都已經太遲了，所以

我們要努力在死亡還未來臨之前，就能以臨終前的視角看清楚自己的人生。

當然，真的要對「拒絕」清單上的事情說不，往往很困難，我也還在努力中。但有一套分辨輕重緩急的方法，真的會有很大的幫助。

我以前時常對自己遇到的困難憤恨不平，心想：『如果沒發生那件事，該有多好。』
有一天我突然意識到，
人生的路本來就充滿困難，
沒有地下道可以走。

哥大物理與天文學教授

Janna Levin

珍娜．萊文

TW/IG: @jannalevin

jannalevin.com

珍娜．萊文是哥倫比亞大學巴納德學院物理學和天文學教授，她的研究幫助人類更了解黑洞、額外維度以及時空的重力波。她也是先鋒工廠（Pioneer Works）的科學總監，該文化中心致力於跨領域的實驗、教育與創新。萊文的著作包括《宇宙來自何方》（*How the Universe Got Its Spots*）、美國筆會／賓厄姆最佳新人小說獎的作品《圖靈機狂人夢》（*A Madman Dreams of Turing Machines*）。萊文最近獲提名成為古根漢基金會研究員，得到專為「學術研究能力卓著的人」所設的獎金。她的最新著作《黑洞藍調》（*Black Hole Blues*

and Other Songs from Outer Space) 闡述了世紀大發現，探討十億年前兩個黑洞碰撞後產生的時空聲響。

有沒有任何失敗或看似失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

失敗太重要了。我最近聽到一則關於愛因斯坦的趣聞。1915年，他認為重力波（時空的漣漪）是他提出廣義相對論中最重要的成果。但隔幾年後他又說，根本沒有重力波存在。往後幾年，愛因斯坦一直反反覆覆。幾年後，他準備交出一份論文，說明重力波不存在，但就在論文被核准到出版前這段時間，他又交出一份完全不同的手稿，證明重力波確實存在。有朋友警告他：「愛因斯坦，你要慎重啊！你的名字會跟論文一起刊登喔。」愛因斯坦大笑說：「我的名字早就刊登在許多錯誤百出的論文上了！」到了1930年代，愛因斯坦公開表示自己不確定重力波是否存在，但他相信這是一個很關鍵的問題。2015年，距離愛因斯坦提出重力波一百年後，一項耗資數十億美元的實驗確認了十億年前兩個黑洞碰撞後產生了重力波。在人類出現在地球之前，就已經存在的波動。我們不允許失敗發生，卻也不經意地阻擋了成功的機會。

我個人最喜歡的失敗經驗是我提出的第一個宇宙學理論。當我知道地球是圓的時候，就深信人類活在球體之中。但不久我的理論就被推翻了，我也很興奮地發現，人類是住在球的表面。真是神奇。科學的價值從來就不是先搶先贏，或是得到答案。推動科學的動力，是人類不斷努力的探索與發現。

最成功或最值得的投資？

我最近重新整修了先鋒工廠這個約3000平方英尺的文化中心，中心有美術、音樂、電影，現在還加入了科學。中心位在布魯克林雷德胡克區，以前是一間水上煉鐵廠。我們沒有請設計師、沒有計畫、沒有草圖、沒有任何量測，我和創辦人耶林（Dustin Yellin）及經理佛羅倫茲（Gabriel Florenz）站在一起，時而爭吵，時而大笑。有人會說：「這個空間，我想要一間房間，四面都是玻璃。」有人會說「我不想要玻璃。」「我想要牆壁。」「我不想要牆壁。」「我要加一扇門」，偶爾還會改變主意贊同對方的想法。而我們才華橫溢的建築師范德普爾（Willie Vantapool）就在旁邊聽著，整合了大家的想法，完成的設計相當具有一致性。作為一個非常偏向理論的物理學家，這是我做過與創意最有關的專案，也是我最有風險的一項投資。此刻，我人在新的科學空間寫下這些回答，這個空間的設計讓我驚奇，是如此出色、吸引人和振奮人心。我們創造出自己渴望居住的世界，同時在這個非傳統的地方為科學打造出無與倫比的空間。科學應該更與生活結合。如同我常說的，科學是文化的一部分。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我以前時常對自己遇到的困難憤恨不平，心想：「如果沒發生那件事的話，該有多好啊。」但有一天，我突然意識到，人生的路本來就困難，沒有地下道可以走。我們的角色就是要想出辦法，安全地通過眼前的障礙。我試著找到沉著與經過思考的應對方法，把阻礙視為解決問題的機會。有時候我老毛病會發作，但我會提醒自己，這是一個進步的機會，把問題視為挑戰，用不一樣的方式去實驗，找到解決的方法。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我非常不會拒絕別人，非常不會，等這本書出了我會參考其他人有什麼好方法。

我們需要新的多元，不是基於生理特徵或政治上的身分定義，而是基於不同的看法及世界觀。

女權鬥士

Ayaan Hirsi Ali

阿亞安．希爾西．阿里

TW: @Ayaan

theahafoundation.org

阿亞安．希爾西．阿里是女權運動人士、言論自由的擁護者，也是暢銷作家。阿里身為索馬利亞的年輕女性，也受到女性割禮的傷害。當父親強迫她嫁給陌生的遠房表親時，她逃到荷蘭並申請庇護，從清潔工開始，最後當選荷蘭國會議員。在國會，她長期致力於提高民眾對於女性暴力的意識，包括名譽殺人及女性割禮，這些習俗也跟著移民一起到了荷蘭。2004年，阿里因為荷蘭導演梵谷（Theo van Gogh）被刺殺的事件而獲得國際關注。梵谷執導了阿里的短片《服從》（*Submission*），該片探討的主題是穆斯林文化對女性的壓迫。兇手把給阿里的威脅信用刀子插在梵谷的胸口。這段悲劇也記錄在阿里的暢銷書《異教徒》（*Infidel*）。她的作品還包括《牢籠中的處女》（*Caged Virgin*）、《流浪者》

(*Nomad*) 以及最新的暢銷書《異端》(*Heretic: Why Islam Needs a Reformation Now*)。

最常送人的書是？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

波柏 (Karl Popper) 的《開放社會及其敵人》(*The Open Society and Its Enemies*)，1945年出版。我還在從政時，時常會送給政治圈的朋友，現在會送給我的學生。我從這本書學到最寶貴的一課就是，許多最終導致獨裁的壞點子都是出自良善的意圖。這一點是不變的智慧。

我在荷蘭從事政治工作時，身旁都是立意良善的政治家，他們都想拓展政府計畫，以政府的力量改善人民的生活。但這些良善的意圖卻變成對人們生活的控制。以育兒為例，大家都在爭論政府是否該提供免費的育兒方案，這樣的方案聽起來很好，讓父母能繼續經營事業，但這也代表政府會取代配偶或伴侶的角色，父母也必須向國家揭露過多的個人資料，人民的開銷及孩子的教養方式也會受政府控制。將父母的責任交給政府的代價實在太高。這只是一個例子，顯示政府會有管太多的傾向。我想這是波柏所不樂見的。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「我們需要新的多元，不是基於生理特徵或政治上的身分定義，而是基於不同的看法及世界觀。」

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

我建議學生應該以開放的心胸去念大學。我建議他們忽視身邊一切「絕對」的事物，包括想法及人。時常會有人告訴我們，某些想法或某些人是錯的、是討厭的、是我們該仇視的，這時我們腦中的警示燈就應該亮燈，然後以好奇心去了解，自己發現別人說的是不是真的。培養批判性思考的態度是學習過程中最重要的事。

許多學生滿懷改變世界的抱負來找我，想幫助窮人或弱勢族群。我跟他們說，先想辦法畢業、賺錢，再去想什麼樣的方式最能幫助這些人。很多時候，以學生的現況其實無法真正幫到弱勢族群，即使有這份意圖會讓學生自我感覺良好。我看到許多以前的學生，到三、四十歲時還在為自己的生活發愁。他們在大學時花很多時間做好事，沒有好好為自己的事業與未來努力。我時常提醒學生要謹慎應用珍貴的時間，思考何時才是幫助別人的適當時機。即便是陳腔濫調，我還是要說，幫別人之前先幫自己，理想主義的學生常常會忘記這件事。

也時常有人問我，該到公部門還是私人企業工作，我通常建議大家去私人企業，我也希望自己進政治圈和公部門工作前，有先在企業工作過。在私部門才能學到創業等重要能力，在往後所有的工作中都會需要。

**佛教徒眼中的我們，
都身在烈火之中，如果偶爾仔細看，會發現剎
那閃爍的人生是多麼美麗。**

創業家

Graham Duncan

葛蘭姆．鄧肯

eastrockcap.com

葛蘭姆．鄧肯是East Rock Capital共同創辦人，專為少數家族及他們的慈善基金會管理超過二十億美元資金。創辦公司的12年前，鄧肯曾在兩家投資公司工作。事業之初，他共同創辦華爾街研究機構麥德里全球顧問公司（Medley Global Advisors）。鄧肯是耶魯大學倫理學、政治學及經濟學學士學位。他是美國外交關係協會成員，同時是醫學研究基金會Sohn會議基金會聯合董事，該基金會資助兒童癌症研究。西洋棋王維茲勤（Josh Waitzkin）形容鄧肯是「最會找到頂尖人才也最能看出人才潛力的人」。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

坐地鐵上班的途中，或有時候坐在辦公室工作的時候，我會穿SubPac M2穿戴式音響系統觸感音頻背心，這套系統會讓身體感覺到音樂的震動，通常是音樂製作人、遊戲玩家以及聾啞人士在使用。我覺得這種用全身體驗音樂或播客節目的方式可以讓人身歷其境，不只是大腦接收而已。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

第一是出自阿皮亞（Kwame Appiah）的「重點不在於表現多好，而是在於選擇哪項競爭。」這句話區分出努力奮鬥與策略應對的不同，讓我可以從更宏觀的角度看待自己在做的事情。就像玩電動時，你可以拉遠鏡頭，看見自己原來只在地圖的一角跑來跑去。這可以讓你跟事情本身保持距離，把目標跟野心分開，忙碌卻不盲目。

第二是信仰佛教的小說家桑德斯（George Saunders）在訪談中提過的形象，人只是「瓊漿玉液裝在逐漸腐敗的軀殼中」。這句話讓我印象深刻，偶然在早晨想到這句話，我就會想到，佛性就在我們每天所見的這些可愛卻不完美、生意昂然卻慢慢死去的生物體內流動。我三歲的女兒，她三歲時的自我多麼短暫，一瞬間就過了。佛教徒眼中的我們，都身在烈火之中，如果偶爾仔細看，會發現剎那閃爍的人生是多麼美麗。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

巴倫德斯（Samuel Barondes）的《極簡個性心理學》（*Making Sense of People*）深深影響我的思考。有時候我在雇用新人時會送人這本

書，甚至是在決定要不要訂婚時，也看這本書。身為投資人，我每年都會面試四、五百人，決定是否雇用他們、投資新創公司或基金，我發現最能有效判斷他人可信度的心智模型就是出自巴倫德斯的「人格五大特質」，或「OCEAN」：開放（openminded）、責任感

（conscientious）、外向（extroverted）、親和（agreeable）、神經質（neurotic），研究出這套理論的學者用五個形容詞將複雜的人類簡化成幾種。「人格五大特質」是人格研究的學術文獻基礎，有成千上萬研究引用這個理論。在統計上也比邁爾斯—布里格斯性格分類法（Myers- Briggs）等其他方法更準確。最佳的人格組合就是高度開放，高度責任感，配上低度神經質。

另外兩種心智模型也深深影響我對人和團隊的看法。一是哈佛教授凱根（Robert Kegan）對成人發展提出的模型，凱根認為成人發展分為五個不連續的階段。他在1994年出版的《身陷泥沼》（*In Over Our Heads*）一書中闡述了他的理論，從書名就能看出大多數美國成年男子都處在「社會化意識」的發展階段，難以接受他人觀點，比起依照自己的想法，傾向於遵循社會慣例。想更進一步了解這個心智模型，我推薦凱根的學生貝加（Jennifer Garvey Berger）近期所著的《領導者的蛻變》（*Changing on the Job*），相對不那麼學術，比較容易讀。

我最近很常推薦的第三個心智模型不是來自書，而是網站 workwithsource.com。研究出自一位歐洲的管理顧問，他研究數百家新創公司，發現即使公司有許多共同創辦人，但只會有一個「源點」，也就是第一個冒險採取行動的人。這個「源點」最清楚公司創立的初衷，也能直覺反應公司的下一步該怎麼走。相反地，後來加入的人往往會看不到創始人的願景。許多組織內部的緊張及權力鬥爭，經常與「源點」不明確有關。有位頂尖天使投資人最近告訴我，愈來愈多公

司創辦人找朋友當共同創辦人，而非找尋特定人才，這可以降低公司成立初期，制度尚不明朗時的焦慮。但這個做法必須在大家都清楚誰是「源點」，才會有效。公司創辦人有責任要承擔「源點」這個角色。

把「源點」的角色轉移給別人雖然可行，卻極困難，通常都是一團糟。成功的轉移的一個關鍵，就是「源點」往人生的下個階段邁進，給新的領導者足夠的空間。一位投資經理曾跟我分享他的研究，他觀察創辦人退位後公司股價的變動，發現如果卸任執行長繼續待在公司指導新任執行長，股價就不見起色，直到卸任執行長真正離開，股價才會有所成長。蓋茲在鮑爾默上任後仍待在微軟，導致微軟股價低迷。鮑爾默完全離開董事會，納德拉才可以完全執行自己的願景。我在管理富比士五百大家族的財產時，也遇過這樣的權力流動，第二和第三代往往不夠認識最初創辦人與創造家族財富的「源點」。想完成真正的接班還是得仰賴「源點」，為接班人創造空間。就像音樂劇《漢密爾頓》中，華盛頓拒絕漢密爾頓，不願當第三任總統時，唱到：「我們應該教他們學會說再見。」

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

我最近買了FINIS手掌划水板，只花不到20美元，在此特別感謝格林菲爾德（Ben Greenfield）的部落格。使用後大幅增長了我的自由式划手範圍，再搭配29美元的Cressi蛙鞋，讓我覺得自己像在水中飛一樣。

有沒有任何失敗，或看似失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

決定是否投資前，我會做足背景調查的功課，加速建立信任的過程。2008年初，我本來已經要投資一家公司，在最後階段打電話給投資對象的前雇主，這位主管對他的前分析師抱持負面且懷疑的態度，這樣的反應就足夠讓我放棄投資了。然而，之後的金融風暴中，那家公司卻表現的相當好，我很後悔自己錯過了這麼大筆的獲利。後來才發現這位前雇主是故意說壞話要破壞這位前分析師創業。

五年後，我在評估與另一位投資對象合作，又到了最後階段，又有一個評價好壞參半。但這一次，我比較能同時從多個角度判斷，而不會陷入「認知上的混亂」，也就是詩人濟慈形容的、對創作有益的「客觀感受力」（negative capability）。不一致的結果讓我決定繼續深入挖掘，也因此對投資對象的人格和能力更加了解。這次機會後來成為我有史以來獲利最高的投資，如果沒有過去的失敗，我可能就不會有評估情況的能力。現在無論跟任何人談任何事，我都會對他人的觀點有一點保留，畢竟我們往往都只看見事實的一部分。

在專業領域聽過最糟的建議？

我認為人們過度使用「避險基金」這個詞，應該丟掉，改用「H型結構」，才能表達獎勵性薪酬的概念。我不認為我們應該把這個東西叫做「基金」或者「產品」。這些都是一群聰明但也會犯錯的人，在某特定時間創造出來的暫時性集合物，就像是拍他們去年的電影的續集一樣。產品真正的意思，其實是資金配置經理人未來的一連串決定。如果經理人遭遇離婚、得憂鬱症，或是得力助手離開，那這個所謂的

「產品」就會完全改變。稱它為「產品」忽略了背後的不穩定性，是完全取決於團隊領導者是否有韌性，或反脆弱（出自《黑天鵝》作者塔雷伯，意思為波動性愈大，力量愈強大）。

最成功或最值得的投資？

我把收入的很大部分投資在贊助一群不斷長大的訓練員和教練團隊。過去五年，有兩位教練對我有極大的影響，一位是「培育領導」

（Cultivating Leadership）的考芙林（Carolyn Coughlin），另一位是「自覺領導」（Conscious Leadership）的德邁（Jim Dethmer）。考芙林是我遇過最善於傾聽的人，她讓我看清自己對人生的隱藏假設，這些假設讓我限制了自己，她也教我如何問出好問題。德邁可能是世間少數的活菩薩，幫助我提升溝通技巧，也讓我更積極地經營與工作夥伴和家人的關係。我時常把像是德邁和考芙林這樣大師級的教練想像成魔戒裡的巫師，散發出給人支持與愛的能量，彷彿人生是從堅固的基地展開一趟旅程，揭開無限的可能性。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我請助理搜尋未來兩週我可能要會面或聯絡的人，再匯入Trello，列成附照片的小卡。我把認識新的人視為開啟通往新世界的門，我的人生與他們的人生都可能以某種方式改變。看到照片能讓我看見他們的想法，激發我去想像跟某個人會面能討論什麼，或者做些什麼可能對他們有所幫助。這也可以幫助我確認自己是不是真的想實際接觸他們，開啟這道門，如果沒有，我就會把手從門把上移開。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？會問自己什麼問題？

我會問自己：「如果事情沒照著預想的情況發生，最糟的情況會怎樣？」我也開始這樣問我的孩子，最近我八歲的女兒開始會回問我一樣的問題。我很注重準時，有一次女兒上學遲到了，我有點不耐煩，然後她問我：「爸，遲到最糟的情況會怎樣？」當下就完全改變了我的心態。我喜歡這個問題，因為它會讓我們的預設立場浮出水面。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我開始幾乎每天早上都去游泳，游泳可以改變我一整天的狀態。游泳的人常常會說「水中手感」，也就是在水中平衡身體，讓身體浮起來，而不是胡亂在水中划手，即使這樣做也能前進，卻非常沒效率，看起來也不優雅。就像作家華萊士（David Foster Wallace）在演講中說的：「這是水。」我們的生活就像水，我們活在其中，卻感覺不到，不是因為匆匆忙忙，就是沒有真的覺察到身邊的環境。當我開始去感覺水的存在，我不再拚命游到達泳池的另一端，而是以一種更不費力的方式與我身處的環境互動。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

我喜歡透過精神醫學教授席格（Dan Siegel）的大河理論來思考職涯。一邊的河岸代表混亂（chaos），另一岸則代表呆板秩序（rigidity）。席格認為，所有精神疾病都發生在某一岸：精神分裂症是在混亂的一岸，強迫症則是在過度僵化的這一頭，而健康平衡的心理狀況就是游在河道中央。大部分大學生的職涯都是先從呆板的一岸開始慢慢游到

河中央。靠呆板一岸的水道比較傳統，適合二十幾歲的年輕人磨練技巧，追求「對現實更成熟的認識」，學會專業術語、接受前輩指導、磨練判斷力，以及發覺自己的長才。

我認為能游在河中央的人多半在三十幾到四十幾歲。在這個階段，你已經有一套屬於自己的系統，就像屬於自己的語言，成為自己領域中「厲害的詩人」，形塑出自己的樣子，不再只是依循他人給的角色。然而，有少數人會漸漸游向混亂那一岸，小說家波西格（Robert Pirsig）和華萊士；投資人貝瑞（Mike Burry）及蘭伯特（Eddie Lampert）；企業家賈伯斯和馬斯克，都比較偏向那一岸。透過他們強大的說故事能力，不斷「編織出屬於自己的現實」。同時，他們也要承擔自我過度膨脹、過度自戀的風險，隨時有可能找不到回頭的路，而陷在混亂的那一岸。

波西格在生命結束前都與自己的理智搏鬥；賈伯斯不時幻想自己得到的病症；蘭伯特採用艾茵·蘭德的架構將西爾斯帶入絕境，都是大師以為自己可以寫下改變集體現實的神話，卻在頃刻間成為瘋子。現在，馬斯克的確讓避險基金經理人都陷入瘋狂，有一半看好短期，因為他誘人的廣告話術而握滿他的股票；另一半則看好長期，認為他的眼光放在未來的百年。這實在很令人困惑。

現在回想起來，我會告訴21歲時的自己耐住性子，多花時間在呆板岸邊的水道，而不是一心想往創業、混亂的一岸游過去。曾經有一次，我在老闆開除我的前一刻自己辭職，因為我依自己的想法做事，沒有遵循主管的規則。但我們也不想一直卡在呆板的這一岸，活在別人的生活中。無論如何，最重要的是記住我們永遠能修正方向，選擇靠向秩序還是混亂、追隨還是自由，都是依照自己當下所需而決定，想要的是怎麼樣的事業節奏，想走進哪個階段。我很推薦莫利斯（John N.

Morris) 的詩〈For Julia, in the Deep Water〉，特別是像我一樣的父母，總在探索什麼時候要讓自己的孩子游向他們自己的人生。

「自我」是 關於誰才是對的， 「真相」是 關於什麼才是正確的。

全球最佳投資人

Mike Maples Jr.

小麥克．梅伯斯

TW: @m2jr

floodgate.com

小麥克．梅伯斯是水門創投（Floodgate）合夥人，專門於新創公司的微型投資。自2010年開始梅伯斯每年都被選入《富比士》「全球最佳投資人」，《財星》雜誌亦稱他是「八大閃亮新星」。成為全職投資人之前，梅伯斯多次負責新創首次公開募股，包括IBM收購的Tivoli以及Alcatel-Lucent收購的Motive。他曾投資Twitter、Twitch.tv、ngmoco、Weebly、Chegg、Bazaarvoice、Spicework、Okta及DemandForce等多家企業。

最常送人的書是？為什麼？或哪一到三本書影響最深？

維爾（Bronnie Ware）的《你遇見的，都是貴人》（*The Top Five Regrets of the Dying*）。

巴哈（Richard Bach）的《天地一沙鷗》（*Jonathan Livingston Seagull*）。

包路斯（Trina Paulus）的《花兒的希望》（*Hope for the Flowers*）。

海亞特（Michael Hyatt）和哈克維（Daniel Harkavy）的《把想要的人生找回來》（*Living Forward*）。

克里斯汀生（Clayton M. Christensen）的《你要如何衡量你的人生？》（*How Will You Measure Your Life?*）。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

大學時，我被某個我很感興趣的兄弟會拒絕了，所以我就和其他人一起成立新的兄弟會。結果，原本拒絕我的兄弟會已經不見了，我幫忙成立的兄弟會現在成了最優秀的社團之一。

回到矽谷時，我最在乎的創投都沒有找我擔任合夥人，我只好自己出來成立Floodgate。現在Floodgate業績亮眼，都得感謝老天當初沒有給我「我想要的」。

我很喜歡「教練」坎貝爾（Bill Campbell），他曾是賈伯斯、貝佐斯和賴瑞．佩吉等科技巨頭的人生導師。他最愛的歌是滾石樂團的〈你不會總得到你所想要的〉（*You Can't Always Get What You Want*），

歌詞充滿智慧。有時候，沒得到「想要的」反而開啟了機會讓我們追求我們「需要的」。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，會想在上面放什麼？

「走正直之路，就永遠不會迷失方向。」

最成功或最值得的投資？

- 相信我的孩子們。
- 不顧眾人反對，搬到加州當創投家。
- 我的狗史黛拉（信不信由你）。
- 學會放慢腳步，用手動對焦攝影。
- 某些成功的新創投資。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我體認到，最偉大的科學家也不會說自己「已找到真相」，但他們會比所有人更努力不懈地尋找真相。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

人生過得比我們想像的還要快。你可能會想過讓別人羨慕的生活，但那是條錯誤的路。其實，應該要體認到人生很短，每一天都是禮物，你也擁有許多禮物。

快樂的意義在於了解到，要榮耀生命給我們的禮物，我們也應該用自己的天賦貢獻世界。

別讓他人的想法左右你判斷事情的標準。更重要的是，別讓任何自我懷疑或自我批評的想法阻礙你。我們通常都是自己最嚴厲的批評者。所以記得對自己好一點，把你對別人的仁慈也用在自己身上。

在專業領域聽過最糟的建議？

「我都是靠這樣成功的，所以就用我的方式來做吧！」

我聽過最好的意見來自於那些不會試著告訴我答案的人。他們會試著提供一些看問題的新角度，讓我可以想出更好的解決方法。那些糟糕的建議通常都隱含著「我之前就是這樣成功的啊，所以你應該這樣做」的意思，但優秀的建議會比較像是「我無法解答你的疑問，但我有個可能不錯的思考方式供你參考。」

每個人都有自己的路要走。能給出優良建議的人，往往清楚知道他們的目的是要幫助別人走出獨一無二的路，給出糟糕建議的人只不過是想重現他們自己過往的榮耀。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我學會拒絕那些能力很強卻不正直、不誠實的人。我發現要改變這些人根本是浪費時間。時間有限，「今天」這份禮物最好是用在值得的人身上。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？會問自己什麼問題？

我會退一步，放慢腳步，然後問自己五個為什麼。問完後，我還會自問，有沒有什麼自己不敢承認的恐懼。

我們都喜歡快速下定論，因為這樣簡單。我們在某些方面一定是無知的，所以我認為，一定要找出對抗無知的方法。

問自己五個為什麼是個很好的方法，能幫助我慢下腳步、提升決策品質。最重要的是這麼做幫助我進入「對事不對人」的思考模式。

舉例來說，假設這一季沒有達標，我們會很想找出「誰」才是罪魁禍首。是業務沒有確實執行嗎？是行銷部的問題嗎？還是產品不夠多樣化？要是不小心，很容易就會營造出互相指責的工作環境，大家就失去了從問題中學習的能力。

慢下來思考反而很有幫助。如果是我自己，我會在紙上寫下我的五個為什麼。如果面對團隊，我會在白板上寫下問題，一次一個。例如：

問：為什麼這一季的營業額少了一百萬？

答：因為業務拜訪的次數比原本計畫的少。

問：為什麼業務拜訪的次數比原本計畫的少？

答：因為這個月的聯繫窗口變少了。

問：為什麼這個月的聯繫窗口變少了？

答：因為我們寄出的推廣信件比計畫的少。

問：為什麼寄出的推廣信件比計畫的少？

答：因為我們人手不足。

問：為什麼會人手不足？

答：因為我們計畫時沒有考慮到有兩個人正在休假。

在這個例子中，我們會很想單看表面就判斷到底這是業務、行銷，還是產品部門的問題。但在這之前，我發現先找出事實遠比決定誰有錯來得重要。這項練習有助於人們擺脫感性的原始大腦，擺脫「戰或逃」的生存本能，換成以理性和解決問題的思維來思考。

總之，當我發現事情跑得太快時，我的直覺都是「慢下來！」，重新整頓自己的思緒。這反而有助於提升效率，因為我們有了更好的決策，團隊也有共識。如果團隊中有人因為能力不符合而必須被取代，我們也應該正視問題，但那都必須等到我們釐清問題的事實。「自我」是關於誰才是對的，「真相」則是關於什麼才是正確的。

費里斯畫線名言

(2015年11月6日至12月4日)

「討論需要多元意見，結論需要共同遵守。」

—**居魯士大帝 (Cyrus the Great)**

波斯帝國建國者

「我無法提供萬無一失的成功方程式，但我可以告訴你鐵定失敗的方程式：就是一直試圖討好每一個人。」

—**斯沃普 (Herbert Bayard Swope)**

美國編輯與記者，普立茲獎首位得主

「人應該用平凡的言語去敘說不凡的事。」

—**叔本華 (Arthur Schopenhauer)**

19世紀知名德國哲學家

「如果你對外在的事物感到痛苦，那痛苦並非來自事物本身，而是來自我們的想像，而我們隨時都有能力停止那樣的想像。」

—**奧里略 (Marcus Aurelius)**

羅馬皇帝、斯多葛哲學家，《沉思錄》作者

那一次空中飛人體驗，讓我
深刻感受到，穿越內心的雜音，
只要勇敢往下跳，
我的身體會掌控一切。

新銳電影人

Soman Chainani

蘇曼．查艾諾尼

TW: @SomanChainani

IG: @somanc

somanchainani.net

蘇曼．查艾諾尼是規劃大師、電影製片，也是紐約時報暢銷作家。他的出道小說《善惡魔法學院》（*The School for Good and Evil*）暢銷百萬冊，翻譯成超過20種語言、遍布六大洲，環球影業也即將拍成電影。查艾諾尼畢業於哈佛大學，並取得哥倫比亞大學電影創作碩士學位。他編劇與導演的作品參加過超過150個國際影展。最近，他被列為「全球百大同志權益倡導者」，還拿到兩個作家新人獎，分別是獎金10萬元的莎莎獎（Shasha Grant）和太陽谷作家團契獎（Sun Valley Writers' Fellowship）。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

第一本是普雷斯菲爾德（Steven Pressfield）的《藝術戰爭》。我在開始創作新的作品前都會再讀一次這本小書，它彷彿能在我心中點燃一把火，給我源源不絕的力量。創作最難的地方在於，我們要跟隨自己腦子裡那些有生產力的創意，忽略其他負面的想法。我們很容易把兩種想法混在一起，最後悄悄地放棄自己的理想。（我就是因為這樣才在21歲時跑去當製藥顧問，推銷威爾鋼，而沒去寫小說。）普雷斯菲爾德的書既像軍隊中的班長，又像是禪師一樣把麻木的我打醒，教導我藝術的紀律。

柳源漢雅的《渺小一生》（*A Little Life*）是我讀過最棒的小說，它的主題很直白：我們每個人都背負著過去、傷痕及苦痛來到世上，每個人無一例外。只要體認到這種共通的人性，才能幫助我們超越痛苦。

最後是巴里（J. M. Barrie）的《彼得潘》（*Peter Pan*）。我認為擺脫人生低潮最好的辦法，就是重溫自己小時候最喜歡的童書，那個我們一而再再而三重新品味的故事。這不僅能讓我們想起自己的本質，還能帶我們找到對自己最重要的意義。我的那一本書就是《彼得潘》，裡面的主角一方面很迷人，同時卻也是一個自戀、無可救藥的小惡魔。這種介於善與惡的模糊地帶讓小時候的我深深著迷，也是為什麼今天我能寫出這類的故事。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

我最大的失敗經驗是在哥倫比亞大學念電影碩士時製作的畢業電影。我在那部電影上花掉了全部的存款（將近25000美元），製作了八個月。在評鑑首映的前一天，我先拿給一位教授看，他建議我整部電影重新剪輯。我慌了，於是照著教授的建議重新剪片，隔天把重新剪輯過的版本播給全體教職員觀賞後，得到了很慘的負評。我那三年在教授心中的形象在一夕之間全毀。

幾週後，我偶然遇到其中一位教授，他過去相當支持我的作品，現在卻幾乎不願看我一眼。我告訴他最後一刻重新剪輯這件事，他表示想看看原始的版本。我把原始作品放給他看，他眼睛馬上亮了，並說：「喔！這才是我認識的你！」

我學到最深刻的教訓。千萬不要讓任何人在終點前讓你偏離軌道。要相信自己的作品，永遠相信自己的作品。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我特別喜歡姜峯楠的一個短篇故事〈愛你所見〉（Liking What You See）。故事說，美已經成為現代生活中的一種超級毒藥，社交軟體上的濾鏡和修片，廣告上過度被修飾的模特兒，以及氾濫的色情文化。我們每天被這些資訊大量衝擊下，已經喪失了辨別和鑑賞真正的美的能力。這也造成我們感到困惑、感覺不快樂，因為我們不再知道如何評價別人與自己。「美正逐漸摧毀我們的生活」，光是這句一針見血的警語就讓我的生活變好十倍了（這個意識讓我開始忽略Instagram上90%的內容）。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

如果看板是在好萊塢的話，我想在上面寫：「他們都在說謊。」如果看板是在其他地方，我想寫：「如果這是你想出來的，它就有可能是錯的。」冥想讓我發現，我腦袋裡多數的想法、意見、原則和既定的思考系統都不是真實，它們都是我過去的經驗遺留下的殘影。我學會，靈魂往往不是以具體的想法表達，而是以感覺、畫面，或是線索來發聲。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

Mother Dirt噴霧：它永久解決了我的痘痘問題，改善了我的皮膚。這款49美元的噴霧含有氧化菌，代替肥皂使用，能促進肌膚回到最天然的狀態。如果我能買這個產品給美國所有年輕人，我絕對願意。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我不記得有跟人講過這件事，我每天在睡前都會看以前的《阿奇漫畫》（Archie）。這不是新的習慣，我小時候就會在睡前看這部漫畫。《阿奇漫畫》裡的河谷鎮總是清爽、明媚、溫暖，跟學校給我的感覺完全相反。那種溫暖舒服的感覺每晚幫助我入睡。更重要的是，讀著小時候看的漫畫來結束一整天，讓我覺得生活有一種令人安心的秩序。

最成功或最值得的投資？

去上空中飛人課程。就像是一種精神上的休克療法，在50英尺的高度抓著鞦韆往上擺盪時，整個世界就像是只剩下自己、恐懼和生存本能，這是我與自己最親密的體驗。那一次空中飛人體驗，讓我深刻感受到，穿越內心的雜音，只要勇敢跳，我的身體會掌控一切。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

我會給的建議：確保每天都有可以期待的事。可能是你的工作、下班後的球賽、歌唱課、寫作團體聚會或是一場約會。記得每天都要有能讓自己開心的事情，因為對這些事情的渴望能鼓勵我們創造出更多值得期盼的事物。

可以不聽的建議：每次有人跟我說，他們現在的工作只是為了之後某個目標的「墊腳石」，我都會滿難過的。我們都只活一次，時間很珍貴。會有墊腳石這種想法，你很可能也會想依靠別人走過的路，或是用別人對成功的定義來衡量自己。請走自己的路。

在專業領域聽過最糟的建議？

時常，年輕藝術家會給自己壓力，想靠自己的作品作為穩定的收入來源。以我的經驗來看，這會把自己推入困境。如果藝術創作成為你的單一收入來源，創作本身必然會背負龐大的利益考量，這會是創作細胞最大的敵人。其他的收入途徑能夠幫忙分擔這種壓力，就算最後靠

藝術行不通，藝術家也還有可靠的第二收入可以養活自己。如此一來，藝術的創作細胞也能更無拘無束地發揮。

這是我親身實踐的事情，即使已經出版三本書，還賣出電影版權，我還是繼續家教，幫學生準備大學申請資料。我的朋友完全不能理解，但只有這時候會讓我覺得寫作與養家活口無關。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我發現很多好萊塢電影之所以很糟，是因為每個人都同時執行一千個企劃！沒有人全心全意地投入一件事情。在寫《善惡魔法學院》的那段經驗讓我學會耐心，我在寫書的時候拒絕了所有其他工作，不管報酬多高，我完全專注在寫作。這樣會不會錯失機會呢？當然有。但這樣的決定也代表這本書上架的時候，我能抬頭挺胸地說，每一個文字都已經是我最好的成果，為了讓作品可以禁得起時間的考驗。再來，因為我確保自己作品的最高品質，自然就會有更多更好的機會出現。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

感到超載通常代表兩件事：一是我的血液都卡在大腦，代表我該去運動了。另外一種可能是我的大腦知道自己不可能完成這麼多目標，所以短路了。我的解決方法通常是先深呼吸，再查看自己的行事曆，開始刪掉一些事情或是把任務期限延後，直到腦袋恢復正常為止。

至於無法專注，通常是代表我還沒全心投入在一件事上，可能還有點僥倖心理，想要放棄。這通常會在我開始寫新書的前三個月發生。到後來，我發現無法全心投入其實是因為恐懼，害怕自己在做的事情會

沒有進展，或是徹底失敗。我以前對這種恐懼感投降，但寫過四本書後，我知道那種感覺就像是幽靈一樣，我已經可以頭也不回地把它趕走了。

就算你是顆 豐滿多汁的水蜜桃， 世界上還是有 不喜歡水蜜桃的人。

第一舞孃

Dita Von Teese

蒂塔．萬提斯

TW/IG/FB: @DitaVonTeese

dita.net

蒂塔．萬提斯是繼吉普賽．羅斯．李（Gypsy Rose Lee）之後最知名的滑稽歌舞劇（burlesque）舞孃，讓這種藝術再次獲得全世界的關注。萬提斯的個人招牌是她的馬丁尼杯出浴秀，以及令人目眩神迷的舞孃時裝，每件華服上都嵌飾著數百顆施華洛世奇水晶。《浮華世界》盛讚她是「滑稽歌舞劇的女英雄」。萬提斯也常被Marc Jacobs、魯布托（Christian Louboutin）、LV、蕭邦錶及卡地亞等知名品牌指定演出。她也是紐約時報暢銷書《我美故我在》（*Your Beauty Mark*）作者，全球的各大通路都有販售她的同名內衣系列。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「就算你是顆豐滿多汁的水蜜桃，世界上還是有不喜歡水蜜桃的人。」這是我朋友的曾祖母說的，我朋友告訴我後，我一直很喜歡這句話。身為滑稽歌舞劇的舞孃，有人認為我有天賦、很愚蠢，很美麗或很醜陋。但我試著像天鵝讓水珠滑落頸背一樣，任憑這些侮辱從身上滑落而不傷害我，因為我覺得大部分被廣為接受的事物都是既平庸又無聊的。

最常送人的書？為什麼？或影響最多的一到三本書是哪些？

梅．蕙絲（Mae West）的《性事、保健，還有靈異第六感》（*On Sex, Health and ESP*），這是一本很稀有的書，每次我看到實體書，就會立刻買下來當作禮物送人。梅是位風趣十足的女性，她飾演的每一個電影角色，台詞都是自己寫的，許多令人難忘的經典台詞也是她的創作。她40歲才拍第一部電影，卻成為那個年代的性感指標。我還住在巴黎時，會和朋友圍成小圈，一邊喝香檳，一邊大聲朗讀這本令人捧腹大笑的好書。

貝倫特（Behrendt）夫婦合著的《妳其實可以找到更好的他》（*It's called a Breakup Because It's Broken*）是我用來鼓勵失戀朋友的書。這本書幽默風趣又充滿智慧，提供讀者很棒的建議，幫助他們有尊嚴地分手。

當然，我也會把我自己寫的《我美故我在》送給別人當作禮物。對，我知道這是「我」寫的，但我喜歡把它當作禮物的原因是裡面寫了許

多不跟隨主流審美觀的人生形態，這些人在世上留下美麗足跡的故事非常振奮人心。

**有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？**

從我有記憶以來，我就想當芭蕾舞者。小時候，我有一張1950年代的黑膠唱片，封面上印著芭蕾舞伶的照片。她的眼睛畫著大大的翅膀眼妝，口紅鮮豔亮麗，身穿蒼藍色舞裙、膚色魚網襪和藍絲絨舞鞋。我心想，我一定要像她一樣！我把所有時間花在跳芭蕾，甚至自願打掃工作室廁所來換取上課機會。青少年時，我意識到自己永遠都不可能到達專業舞者的等級，不論我多麼渴望、多麼努力練習。儘管老師認為我台風好、姿態跟腳步也夠優美，踮立動作（en pointe，芭蕾舞中以腳尖站立的舞步）也非常有力，但我就是記不起舞步，對於跳躍和某些轉向動作也一竅不通。

19歲時，我開始畫1950年代風格的翅膀眼和大紅唇，搭配懷舊風穿搭，不久，我就開始演滑稽歌舞劇。幾年前，有人問我是否有永遠無法達成的夢想，我就提起了我童年的芭蕾夢。當下我忽然意識到，雖然過程和我想的不同，其實自己手中已經握著所有我想要的了：我一直想成為那位封面上的女郎。

老實說，我從來沒有真正愛上過芭蕾舞，我愛慕的是芭蕾舞代表的一切。我喜歡光彩奪目的樣貌、充滿女性氣質的魅力，優雅而張力十足，更別提那些金光閃閃的華服和粉色的聚光燈了。我需要的是一個舞台。要是芭蕾舞沒有跳得一團糟，我大概也不可能去追求「1940年代風滑稽歌舞劇舞孃」這種冷門的職業。

我相信有時候缺點也可以引領我們邁向偉大。像我們這種滿腔熱血卻沒有天賦的人，總會想出辦法繞道而行，抵達夢想。我從沒想過自己會因為跳羽毛舞或在巨大香檳杯裡沐浴而成名，但我知道，憑著一顆真誠的心以及我對表演事業和滑稽歌舞劇的愛，我締造的早已遠遠超過身為芭蕾舞者的我所能成就的。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

Mylola.com改變了我的生活。他們提供百分之百良心有機棉製成的女性衛生產品，可以依照特殊需求訂製，每個月用典雅的包裝配送到府。他們也會將產品捐贈給全美各地低收入或流離失所的婦女及女孩。這家公司的理念改變了我的生活，還有其他我認識也在使用他們產品的女性。

最成功或最值得的投資？

收集古董是非常好的投資。我從1990年代開始穿復古服裝，因為當時的我負擔不起設計師名牌。現在，懷舊復古風大行其道，我的收藏系列價值就變高了。我喜歡把錢花在能帶給我快樂但又容易再轉賣的東西，像是藝術品、復古服裝，或是古董家具。我總是能用我的收藏換到更好的東西，有時甚至能賺一點錢。我的古董車市場行情很好，雖然我也需要現代的代步工具，但我盡量克制自己買車的欲望，平均10到15年才換一次車。

我也收藏不少1940到1950年代知名的原版模特海報、好萊塢懷舊小物跟海報，還有一堆過去的影視名人、舞孃和海報女郎的紀念商品。我

喜歡擔當這些歷史遺跡的呵護者。畢竟，隨著時光流逝，它們的魔力與價值只增不減。

有一次，我和布蘭森（Richard Branson）搭同一班飛機，他當時帶著一個看起來歷經滄桑的LV圓筒行李袋，他說那個包包已經用了超過30年。我很常旅行，經過了好幾年便宜旅行袋的日子，我終於存夠錢買一個LV的隨身行李包包。如今17年過去了，它還是十分耐用。其實我不太買名牌包，但在經濟許可的情況下，有些事物還是很值得揮霍一下。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

20年來我一直把頭髮染黑來搭配貓眼和大紅唇的妝容，不過我原本的髮色其實是金髮。每年萬聖節我就會「回歸自然」，改畫清爽的米色妝容，搭配淺色假髮，最後再搭上牛仔褲一類的服裝，看起來與平時大不相同，認識我的人都會因為這樣的反差而感到好笑，而且這是一場真實的心理實驗！我開始注意到自己變得不起眼，覺得有一種脆弱感，連原本絕對不可能敢搭訕我的男生都來搭話了。總之，這是最喜歡的萬聖節裝扮了，徹底變身成人們眼中那種不屑盛裝出席派對的掃興女孩。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我愈來愈主動參與我的事業，了解財務面。我記得1950年代的性感指標范多倫（Mamie Van Doren）曾跟我說：「財務一點也不好玩，但妳一定要自己打理，因為一定會有人想騙妳。」她說的一點也沒錯，跟數字打交道一點樂趣也沒有。我當然想只專注我的藝術工作就好，但

現在我對我的巡迴演出跟簽約的財務流程都更了解，就能用更聰明的方式來談生意。

如果你不害怕，你會怎麼做？

演員及創業家

Jesse Williams

傑西．威廉斯

TW/IG: @iJesseWilliams

jessehimself.tumblr.com

傑西．威廉斯是行動主義分子、演員、企業家、前高中教師。他在熱門影集《實習醫生》飾演艾佛瑞醫生，也參與《白宮第一管家》、《詭屋》、《婚姻OK繃》等電影。威廉斯是Ebroji公司共同創辦人，他們開發的應用程式提供流行文化用語和動態呾圖的鍵盤輸入法。他也是獎學金平台應用程式Scholly的合夥人兼董事，成功幫助無數學生獲得獎學金，總額達七千萬美金。威廉斯曾擔任「黑人命也是命」社會運動紀錄片《別睡著了！》（*Stay Woke*）。他在詹姆士（Lebron James）和卡特（Maverick Carter）的播客「Uninterrupted」上共同主持以運動和文化為主題的對談節目「Open Run」。此外，他還創立「farWord Inc.」製片公司以及跨媒體裝置藝術系列《發問橋》（*Question Bridge*）的執行製作。威廉斯曾獲2016年黑人娛樂電視大獎的人道主義獎，因獲獎感言而獲得國際注目。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

第一本是戴蒙（Jared Diamond）的《槍炮、病菌與鋼鐵》（*Guns, Germs, and Steel*）。我過去總覺得自己對於古今文明興盛衰亡之間的關係了解得不夠完整，這本書幫助我填補了其中的空缺。權力需要手段與時勢，兩者皆得來不易。

再來是涂爾（John Kennedy Toole）的《笨蛋聯盟》（*A Confederacy of Dunces*）。我第一次翻開這本書的時候，簡直是樂翻了！這本書超級爆笑，又充滿冒險精神與活力，有時候這些正好是我們所需要的。

摩里森的《所羅門之歌》中角色們所面臨的兩難處境，深深震撼了高中時期的我。為了小心起見，我甚至還多買一本以防弄丟。我很感激在學校有這樣的班級討論機會，讓我能走過這樣層次豐富又具詩意的旅程。

杜博依斯（W.E.B. Du Bois）的《黑人的靈魂》（*The Souls of Black Folk*）是美國文學和非裔美國文學中舉足輕重的作品，對後人影響深遠。優異的作家兼社會學家杜博依斯剖析了人們如何終其一生都透過他者、外來權力和異己文化的視角來看待自己。並提出「雙重意識」和「種族的薄紗」等概念。

最後是蘭德的《源泉》。不論是主角大無畏的自信或者是絕不妥協的藝術理想，都值得我們細細尋味。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我之前聽過很多人在說「超覺靜坐」（Transcendental Meditation），但直到今年才開始實際接觸，因為這個習慣，我開始能清楚思緒，快速幫自己充電。大衛．林區基金會提供了易懂的指導方針，避掉過多看來過於簡化、操作上困難的元素，畢竟那些東西很容易會把有意願的初學者嚇跑。

另外，心理治療幫我開啟了通往行為和想法背後動機的大門，我能更誠實地面對自己，也更真誠地與人互動，像是走捷徑，讓我無論與自己或與他人都能有更明確的溝通。對自己與對他人坦白，才能得到真正的自由。

我的心理醫師屬於心理動力學派，也就是所謂的精神分析學派。診療時，他通常會用精神分析把我的情況概念化，連他自己都承認他的方式有別於傳統。我們很少會有「回家作業」，比較多時間放在挖掘問題的根源，每隔一段時間還要學習如何再次處理過往的經驗，以求找到「真實的自我」。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？會問自己什麼問題？

有兩個原因會讓我無法專注，可能是我累了，也可能身邊有令人分心的事物，或是兩個原因同時存在。有時我會試著讓自己冷靜一下，去逛一逛、呼吸清涼的空氣、喝杯冷飲或沖個澡。不一定要沖冷水澡才有效，沖澡本身就像是讓自己重新開機的儀式。如果分心是因為累了，我會乾脆小睡片刻，最近則時常以冥想的方式休息。如果問題不在疲倦，我會隨手拿身邊讀到一半的小說，繼續書中的旅程。閱讀有創意的作品能刺激我想出創新的點子，我會冒出很多很棒的想法，也會想起某些曾經想做的事，一件未完成的事或某個寫到一半的故事。

我的朋友雅德佩羅喜歡說：「要是你不害怕的話，你會怎麼做？」問自己這個問題往往能讓人重拾方向。

我們無法阻止壞事發生， 重要的是 事情發生後如何面對。

Facebook共同創辦人

Dustin Moskovitz

達斯廷．莫斯科維茨

TW: @moskov

asana.com

達斯廷．莫斯科維茨是網路應用程式公司Asana共同創辦人，開發追蹤團隊工作進度及管理專案計畫的產品。創立Asana之前，達斯廷曾共同創辦Facebook並先後擔任技術長及工程部門負責人。此外，他也是慈善團體Good Ventures共同創辦人，致力於發揚人性光輝。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

德邁（Jim Dethmer）和夏普曼（Diana Chapman）的《意識領導的15項承諾》（*The 15 Commitments of Conscious Leadership*）。遇到不順時，人們大多選擇埋怨他人和周遭環境，但佛教徒相信苦難和煩惱都是自己造成的。我們無法阻止壞事發生，重要的是事情發生後如何面對，這才是我們能掌控的。即使你不認為這個概念適用在所有情況，

但碰到逆境或是焦慮時，如果能試著如此思考，就可能得到新的觀點，而不會陷入負面情緒。這本書提供了可以實踐的策略指南，改變了我面對困難的方式，減輕了度過困難時的痛苦。書中主要探討的對象雖然是領導人，我還是碰到人就推薦，Asana的每位新進員工都會拿到一本。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

Body Back公司的自助式按摩杖「The Back Buddy」是我這五年來買過最喜歡的商品。靠雙手就按摩到背上任何一點。幾年下來，我發現工具上的圓球和一些其他功能也非常實用，甚至還學會自我按摩療法，也進一步搭配瑜伽動作使用。一個只要30美元，我買了好幾個，一個放客廳、一個放辦公室桌上，還有一個可摺疊的能在旅行時派上用場（如果我搭飛機時帶的是行李箱，就會帶一般的按摩杖）。這個產品在亞馬遜上有超過4500人評價，4.5顆星，可見不只是我覺得好用而已。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

在事情一開始就回絕對方其實是最簡單而且最一勞永逸的方法。拒絕別人不容易，所以我們常會選擇含糊的回應，哪怕我們非常確定不想參與，還是會等對方把話說完再做決定、或是先答應對方一部分的請求。但一旦答應，往往代表未來會有更多的請求需要答應或回絕，最後我們還是必須面對拒絕的不舒服感。更糟糕的是，答應對方就等於越過了心理上的界線，讓對方認為我們對他們的請求感到興趣。研究

顯示，即使一開始只是出於禮貌而回應，我們會傾向維持一致的外在形象而無法回絕，這會導致對方認為有機會繼續要求，或是提出其他類似的請求。要拒絕這些接踵而來的請求會讓人更加為難，絕對比一開始就直接拒絕對方請求來得複雜。這些人甚至會傳播你的聯絡資訊給他們認識的人，你接到的請求只會愈來愈多。

**向前跨出一步時，
記得也要抬起後腳，
否則你無法前進。**

寶萊塢巨星

Richa Chadha

莉查·查達

TW: @RichaChadha

IG: @therichachadha

莉查·查達是印度寶萊塢得獎演員。她在喜劇片《幸運古惑仔》（Oye Lucky! Lucky Oye!）首次登上銀幕，飾演黑幫電影《瓦塞浦黑幫》（Gangs of Wasseypur）中的配角後聲名大噪。查達成功詮釋黑道妻子個性兇狠好鬥、出口俚俗髒話連篇的形象，獲頒印度電影觀眾獎（印度版奧斯卡獎）。2015年，查達在劇情片《永生之愛》（Masaan）首次擔綱女主角，該片在坎城影展獲得全場觀眾起立鼓掌。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書是哪些？

我最常送人的書是尤迦南達（Paramahansa Yogananda）的《一個瑜伽行者的自傳》（*Autobiography of a Yogi*）。這本書讓我學到人類是唯一會質疑生存的物種。植物仰賴大自然提供養分；動物也能在危險的

野外環境繁衍興盛。這提醒了我在低潮時也應該保有信念，所以我常和別人分享這本書，希望幫助大家脫離煩惱。

成長的過程中，《愛麗絲夢遊仙境》對我影響很深，現在我都保持孩童般的好奇心。15歲時，我讀到魯西迪（Salman Rushdie）的《羞恥》（*Shame*），對當時的我來說其實有點沉重，但這本書讓我成為更寬厚的人。克萊恩（Naomi Klein）的《NO LOGO》則讓我重新審視消費主義和貪婪。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

可能是IMDb專業帳號，讓世界各地的人能更容易找到我。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

我曾經被騙去拍一部電影，戲份到最後被大幅刪減，只剩一幕有對白的場景。這部電影票房很差，但還是影響到我，我的同儕認為我絕望到寧可接一些沒份量的角色，儘管事實並非如此。這件事之後，我經歷數年的低潮，雖然這樣明目張膽的陋習在印度電影產業不是新鮮事，我還是非常震驚、沮喪。

不過，後來的影評卻稱讚我的表現，當時我想，這未嘗不是件好事，如果只有一個場景都能激起這樣的迴響，如果是演整部電影呢？一年後，我的機會來了，成為印度首部原創影集《邊緣內幕》（*Inside Edge*）的主要角色，得到全球知名度。

我認為那一次挫折對我來說是必要的，盲目相信自己的產業，或是任何產業，都不是好事。大家都是為了自己的利益，我們無從評論好或壞。我們能做的就是隨時準備反擊，讓別人知道如果想占便宜，我們不會坐以待斃。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

我的座右銘是「讓自己優秀到別人無法忽視你」。每次接新的計畫，我都會重新歸零，忘掉自己是誰、忘掉過去的光環和榮耀，這使我保持謙虛，也更努力面對工作。

我所在的產業裙帶關係特別盛行，如果你Google最大咖的演員有誰，大部分的人，特別是男演員，都來自電影世家。也許要花更多時間，但如果能在自己的事業上持續表現優異，至少我們能說成功是靠自己贏得的。

最成功或最值得的投資？

我父親鼓勵我去上一堂叫做「金錢與你」的課程，以哲學家富勒（Buckminster Fuller）的思想為基礎而設計，在吉隆坡開授為期四天的課程。前兩天聚焦在「金錢」，後兩天則是著重在「你」的概念。課堂的比重拿捏得很好，讓我從不同的角度看待金錢，也讓我在年輕時培養了創業精神。這堂課花了我500美元。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

演不同電影我就會擦不同的香水。五種感官知覺中，我可以有不同改變的只有嗅覺。我會根據每部電影的氛圍、角色的個性挑選香水。我在《瓦塞浦黑幫》中飾演農村婦女，當時我用的香水是伊莉莎白雅頓的綠茶蓮花淡香水。我在另一部黑幫電影《弗克利》（Fukrey）中演幫派分子，那時選的是伊莉莎白雅頓的挑逗女性淡香精。拍攝亞馬遜原創影集《邊緣內幕》時，用的則是香奈兒五號香水，因為我在劇中飾演一位電影明星。

這是很享受的古怪習慣，我喜歡自己聞起來很香。我並不是一個方法派的演員，但香水的確能幫助我進入角色。我從休息拖車裡走出來時，我的助理就知道我已經進入角色了。我想，這就是一種廉價的快樂吧！

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我發現我開始從比較宏觀的角度去看事情。印度的印語電影產業處境很糟，電影的產出遠高能上映的影廳數目，娛樂產業課稅高達51%，盜版造成的損失更是其他電影產業的三倍。

同時，數位科技普及率正以驚人速度成長。我決定參與線上影音平台的原創影集時，很多人認為這是自貶身價，但事實證明他們錯了。用宏觀的角度看事情，會帶給你新的觀點，就好像飛機起飛後，你才發現生活中那些問題有多渺小。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

大致上，教育體制就是培養大家符合就業市場的需求，也許這能確保大家找到工作、過正常生活，但也導致很少有人能擺脫這個一成不變的循環，大膽冒險、創新、無私奉獻。安穩的工作與生活是很難突破的舒適圈。

所以，當我告訴我的印度中產階級、從事教育的爸媽，我沒有要走大學念的新聞專業，而是要搬去孟買當演員時，他們雖然擔心，卻支持我的決定。我母親告訴我：「向前跨出一步時，記得也要抬起後腳，否則妳無法前進。」

在專業領域聽過最糟的建議？

我的職涯中，遇到許多人給我善意的祝福或是忠告，他們總會告訴我什麼事情不該做。他人給我們建議時，通常想的都是哪條路對我們最安全，或是基於他們對我們的了解，以及認為我們應該成為怎麼樣的人。那些建議的背後帶有看不見的設定，局限了我們的可能性，在無形中把這些限制加諸在我們身上。

有人跟我說不該演獨立電影（但獨立電影卻是我成功的最大功臣），有人說該穿得和其他人一樣（結果讓我成為流行趨勢的複製品，失去個人特色），也有人說要和有錢人交往、結婚（又是另一個舒適圈的概念），還有不能對政治議題發表評論（不論在什麼場合，發表個人意見就必須付出代價，而我願意付出代價）。很簡單，人生總是不輕鬆。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我變得更能拒絕會消耗我能量的人事物（包含朋友和家人）。拒絕別人並不簡單，特別是當你習慣迎合每個人的話。不過我後來發現，如果我直接、誠懇地表達我的需求，其實被拒絕的人並不會覺得被冒犯，會覺得被冒犯的那些人，也許根本不在乎我的需求。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我有幾個應對方式。首先，我寫日記，日記幫助我釐清思緒。我從十歲左右就開始寫日記。現在回頭看高中時的筆記，我發現自己在心智上和職涯上都有長足的進展，我走在實現夢想的道路上。學生時期，我非常密集地寫日記，日記本看起來就像塗鴉本，裡面各式各樣的插圖，還有啟發我的名言佳句。現在我一週至少會寫三篇日記，並隨我的心境決定寫日記的時間，有很多困惑的時候，寫的時間就會特別長。我的日記會包含我的待辦事項清單（分成個人和工作兩類）、反思、那些刺激我想動筆寫日記的事情，或是想感謝的人事物。我喜歡挑選特別、好玩的日記本，還會買各種顏色的筆，例如我現在用的是神力女超人封面的日記本，配上彩色筆。有人可能會覺得很幼稚，但不同色彩能幫助我記下更多訊息，也讓日記更有趣。

我會冥想。思緒混亂時，冥想會更具挑戰性。冥想時，我會先從數息開始。我會邊吐氣，邊從十數到一，並進入冥想狀態。要進入完全沒念頭的狀態大約需要二十幾分鐘。有時候我會覺得自己彷彿睡著了，但我知道這種狀態就是在冥想。每次冥想，我都受益良多，毫無例外。通常我會在早晨冥想，或是碰到拍戲不順時，也會在午餐後冥想。

我會和我父親聊天。父親對我來說亦友亦師，身為人生教練和行為心理學家，父親總是能幫助我腳踏實地，走在正確的道路上。

我也會休息，例如：幫貓咪挑蝨子、泡澡、散步、親近大自然、閱讀、吃美食，或是暫時從生活與工作抽離。休息會帶給我靈感，每次都是。如果我要暫時抽離生活，我會把工作內容暫時轉交給助理或經理、尋求協助，接著我會關掉手機，四處走走、思考，和放鬆。如果要從工作中抽離，我會關掉手機，不看電影、影展、影集製作進度等訊息，當個普通人。

我也會反覆練習問自己：「那又怎樣？」我會先想一件事，然後開始反問：「那又怎樣？」例如：

某人很沒禮貌。

那又怎樣？

我覺得不受尊重。

那又怎樣？

我不喜歡不被尊重的感覺。

那又怎樣？

萬一有一天大家都不重視我了呢？

那又怎樣？

這樣我會很孤單、會被人討厭。

那又怎樣？

我不要自己一個人。

那又怎樣？

我極度害怕孤單。

那又怎樣？

這種害怕是不理性的。

那又怎樣？

沒事了，我好多了。

那又怎麼樣？

沒事了。

費里斯畫線名言

(2015年12月11日至2016年1月1日)

「放不下的人，是因為執著於別人虧欠自己；懂得寬容的人，才能放下、繼續往前。」

—傑米 (Criss Jami)

美國詩人，詩集《莎樂美》作者

「人生不是不斷累積，而是去蕪存菁；並非每天增加，而是日日減少；修養的高度取決於對簡單生活的追求。」

—李小龍

武術家、演員、《截拳道之道》作者

「簡單就能搞定的事情，多做都是徒勞。」

—奧卡姆的威廉 (William of Ockham)

英國哲學家，提出「奧卡姆的剃刀」法則

「學習睜一隻眼、閉一隻眼，是通往內在平靜的大道。」

—索耶 (Robert J. Sawyer)

雨果獎與星雲獎得獎科幻小說家

「有疑惑的時候，就毫不猶豫。」 ——馬梅，《冷血悍將》

PayPal共同創辦人

Max Levchin

馬克斯·列夫琴

TW: @mlevchin

affirm.com

馬克斯·列夫琴是Affirm共同創辦人兼執行長，該公司運用現代科技重新設計金融體系的核心要素。在此之前，列夫琴是PayPal（eBay以15億美元收購）共同創辦人與首任技術長。他也協助創立Yelp並成為公司首位投資人，擔任董事長11年。列夫琴也是Slide創辦人暨執行長，該公司後來由Google以1.82億美元收購。《麻省理工科技評論》2002年將列夫琴評為年度創新人物，當時他才26歲。

最常送人的書？為什麼？哪一到三本書影響最深？

布爾加科夫（Mikhail Bulgakov）的《大師與瑪格麗特》（*The Master and Margarita*）（Pevear等人的譯本），我認為這本書是上一世紀最好的小說之一。篇幅不長，但內容極為深入，書中探討的面向非常廣泛，從基督教基本教義，到針對腐朽的二十世紀蘇維埃社會主義的荒

誕（滑稽）諷刺文學都有。通常我會一次買五到十本分送給朋友當禮物。我辦公室桌上也會放幾本，以防有人突然想跟我借書。

另外一個我常送的禮物不是書，而是電影。黑澤明的《七武士》我看過上百次（是真的），常送標準收藏公司的重製版DVD給我指導的年輕執行長。我非常愛這部電影（我承認自己哈日），但我推薦給新手經理人和執行長是因為這部電影談的就是領導：幾個勇敢的領袖，冒險召集一群烏合之眾為生存奮鬥。聽起來似曾相似嗎？對我來說，這個故事歷久彌新，幾乎就是新創的完美寫照。島田勘兵衛會如何選擇呢？

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

我有幾個想放的內容。第一個是：「有疑惑的時候，就毫不猶豫。」這句話出自名編劇馬梅（David Mamet）的經典電影《冷血悍將》

（Ronin），是我最愛的電影之一。簡單扼要地提醒我們，不論在戰場或商場，都需要決斷，最重要的是，要相信自己的直覺。在我的專業領域，這個概念也可以稱為「早點開除」。如果你對某位重要職員或是共同創辦人開始不太確定，通常之後改變心意的機會微乎其微。

第二個是：「輸贏之間最大的差別，在於不放棄。」迪士尼的這句關於意志力的名言，在創業領域特別適用。新創事業唯一可預料的就是一切都不可預料，而能撐過初期的低潮，並逐漸成長茁壯的關鍵，就是恆毅力——你和團隊的恆毅力。

不過，如果我的廣告看板是要放在加州馬林郡（或其他自行車熱門景點），我會放：「腿很痛的時候，我會說：『腿，閉嘴！照我說的去！』」這是傳奇自行車手福格特（Jens Voigt）的名言，他最有名的優點就是不管身體多累或傷勢多嚴重，他都奮不顧身為團隊付出。

成立新創事業就是一場耐力賽，自行車這項運動充滿啟發人心的故事、名言或比喻。我最喜歡的福格特名言還有：「如果我覺得痛，其他人的痛苦一定比我多兩倍。」

最後，我會想放：「找一個你每天都會想花心思取悅，而且也會這樣用心對你的另一半。」過去幾十年，我發現在工作與人生中最長久、最好的夥伴關係，通常都是因為雙方可以一起成長。如果你依靠的對象不斷追求進步，你也會跟著把自己推向新境界，而且雙方都不會覺得對方成為拖累自己的負擔。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

基因演算法烹飪。我非常執著於食物是如何做成的，我會不斷重複做、修改配方，直到成品符合我的口味。烹飪上，我可能不是太有創意，但我可以精準執行寫得夠清楚的食譜。我喜歡透過不斷微調食譜，找出更適合我的味道，很好玩，又可以滿足我天生執著的個性。我會把食譜想成基因組，食材和烹調步驟就是一個一個的基因，我會根據前一次實驗結果微調，或是隨機修改組成方式。我會試吃烹調成果，並且將最好吃的「基因」組合「雜交」，看看結果如何。我還寫了程式來協助我調整、追蹤烹調方式，所以整個過程應該算是非常精確。

烹飪是很療癒的過程，只是這代表有時候我會在一週內大量（有時候稍微）食用各式各樣的泡菜、康普茶（Kombucha）及克菲爾（kefir）。發酵食物（尤其是那些英文開頭是K的食物）通常我都很愛，也在我的實驗中扮演重要角色。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

著重在我的強項。離開PayPal之後，我最大的目標就是多方嘗試，做FinTech、支付、防詐騙以外的事物，去做我第一個成功的創業經驗以外的事。我希望我的專業能力和經驗可以更多元化。

在那之後的幾個新創經驗都很愉快（有些也很成功），但帶給我的成就感遠遠不及創辦PayPal時的那種感覺。好幾年的時間，我都認為是因為後來創立的公司市值和吸引力都不及PayPal，但其實原因更單純。當我準備再次創業時，我太太告訴我（她到現在還是每天都給我驚喜！），我在PayPal最快樂的日子是草創初期，而不是後來公司上市或是被收購的時候。她建議我回到我最初創業的地方，也就是金融服務業，那時我已經離開金融服務業超過十年，而我選擇回去創立Affirm。Affirm和PayPal非常不一樣，但是概念上有不少重疊的地方，我也遇到很多相似的挑戰。

在Affirm的每一天都會遇到和在PayPal時一樣高度挑戰和困難的事情，但我覺得我回到了最適合我的地方，並且享受在這裡的每分每秒。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

勇於冒險，現在就去。大學生和社會新鮮人的優勢在於年輕、充滿動力、沒什麼責任要負擔，更重要的是，年輕人擁有的東西還不多，沒什麼好失去，什麼都是獲得。如果不在職涯一開始就勇於冒險，舒適圈會逐漸拖累你的進步幅度。

我二十幾歲就創立好幾家公司，統統失敗，但我總是毫不猶豫再創立下一家公司。有了第一次經驗之後，我發現自己喜歡開始挑戰新事物的感覺，而且當時我沒有什麼其他包袱。這些新創公司中最後有一家成功了，但我的心態上已經準備好為了成功，可以不計代價一直嘗試下去。

如果你目前的包袱就只有自己，那現在就是你踏出舒適圈的時候：勇於發起或參與一些刺激、有風險的計畫，願意為了那件大事而放棄其他一切事務。失敗怎麼辦？你永遠可以重回校園、去投資銀行或是顧問公司，然後賺錢搬進大房子。

我認為在某些情況下應該不用聽的建議是：讓自己全方位磨練，例如剛進入職場時應該不斷換公司，每一到兩年就從事不同的工作。這建議聽起來似乎有用，但如果你在一家企業找到自己的強項（不論是獨立完成一個計畫或是領導整個團隊），並且對公司的願景充滿熱情，請勇敢冒險吧。全力投入、加倍努力向上爬。也許在你察覺之前，你就已經晉升公司高層了！

學愈多， 愈明白自己的無知。

暢銷作家

Neil Strauss

尼爾．史特勞斯

TW: @neilstrauss

IG: @neil_strauss

neilstrauss.com

尼爾．史特勞斯曾八次登上紐約時報暢銷榜，他寫的《把妹達人》（*The Game*）及《把妹達人2：遊戲規則》（*Rules of the Game*）描述他喬裝參加把妹達人祕密社團的故事，這兩本書讓他在全球爆紅，也意外成為全世界男性的英雄。在後來的書《把妹達人完結篇》（*The Truth*），史特勞斯更深入探討偷情、性愛成癮、非一夫一妻制的世界，並研究導致人們選擇對象、決定在一起或分手的關鍵因素。史特勞斯最近與當紅諧星哈特（Kevin Hart）合寫的新書《真的不騙你：人生的教訓》（*I Can't Make This Up*），一出版就立即登上紐約時報暢銷榜第一名。

最常送人的書？為什麼？或哪一到三本書影響最深？

影響我最深的書是喬伊斯的《尤利西斯》。我在高中最後一年讀這本書，讓我發現語言的力量及可能性。這本書可說是超文本出現之前的超文本，我每三年就會讀一次，每一次都有全新感受。

我最常送給別人當禮物的書是榮格分析師賀尼斯（James Hollis）寫的《土星陰影下》（*Under Saturn's Shadow*）。書中每一頁我都有劃重點。這本書的主旨，以作者的話來表達就是：「男人和女人一樣，也受到社會角色的期望所支配，但不意外的，這些社會角色無法支持、肯定他們的靈魂，也無法與之產生共鳴。」

我最常送人的有聲書是盧森堡（Marshall Rosenberg）的《愛的語言：非暴力溝通》（*Nonviolent Communication*），雖然書名取得不怎麼樣（跟用「非惡意接觸」來稱呼擁抱是一樣的）。這本書的核心思想就是我們往往會在無意中對待自己或他人的溝通中，以暴力的語言表達，包括責罵、評論、批判、汙辱、要求、比較、分類、診斷及懲罰。

當我們以某些方式說話時，不僅別人聽不進去，有時候還會害彼此更疏遠。非暴力溝通有一種神奇的方法可以立即化解我們與任何人的潛在衝突，不論今天溝通的對象是我們的另一半、店家的服務員，或是事業上的夥伴，這套方法都有效。這個方法的大前提就是，沒有任何兩個人的需求是互相衝突的，而是兩人為了滿足需求而採用的策略不同，才會導致衝突。

特別說明：我推薦的是五小時九分鐘的有聲書，封面是一隻手的特寫，中間閃爍著和平的標誌。剛開始聽可能有點沉悶，慢慢就會開始顛覆你的想像。不建議購買任何同書名的紙本書。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

在亞馬遜買的Tile Mate鑰匙追蹤神器，幫我省下好幾個小時，不用在房子裡衝來衝去找鑰匙，用在寵物身上也很棒。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

發生在我身上最棒的事情就是沒有考上新聞系，因為沒錄取，我現在才能成為《紐約時報》的記者兼專欄作家，讓我知道透過實務經驗勝過學術，也讓我朝自己的熱情、而不是跟隨常規前進。

我了解到，結果不是真的結果。換句話說，我們認為的終點往往只是通往下一個地方的岔路口，我們的人生就是一條無盡往下分岔的路。以宏觀的角度看待人生時，我們其實無從得知某個單一成功或失敗，是幫助我們還是傷害我們，所以我現在為自己的努力和目標打分數的方式是：以我當下的狀態與擁有的知識，我有盡力嗎？我可以從結果中學到什麼，讓下次更好？記住，被批評並不代表失敗，如果都沒被批評，表示所做的事情也沒有太大的價值。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？

「學愈多，愈無知。」

最成功或最值得的投資？

我在紐約《村聲》雜誌當無薪實習生的時間，是我人生最棒的投資。我大概有一年的時間，只是收發電子郵件、幫別人做支出報告，但我還是很興奮可以待在那裡。我在那裡實習好幾年，他們一直甩不掉我。我熱愛寫作，但剛開始其實寫得不好。所以，在我崇拜的作家和編輯身旁工作，在空閒時躲在檔案室讀以前的雜誌，我學習到如何成為作家、評論家，以及記者。

在前面的問題，我提到最棒的失敗就是沒錄取新聞系，《村聲》的實習就是我的新聞系。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

毫無疑問就是在馬里布找到一群可以一起運動的夥伴。以前我會去健身房，想達到某個理想體重或增加肌肉，但我從來沒成功堅持下去。現在我把運動當作是去找朋友，我們都在戶外運動，沙灘、泳池，或草皮上，最後都會以桑拿與冰水浴結尾。這是我每一天最開心的時間。現在我運動沒有設定任何目標，身體狀況卻比以前更好，這讓我了解到成長與改變的祕密，不是意志力，而是一群正面積極的夥伴。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我們都在與分心進行一場軍備競賽，數位產品和科技裝備對我們的生活瞭若指掌，讓我們要用更多的數位產品和科技裝備來抵禦干擾，特別是別讓它們占用我們的時間。我用「Freedom」這個應用程式幫助我抵抗分心，這個應用程式一天會阻斷網路22小時。還有一個叫

「Kitchen Safe」（現在叫「kSafe」）的保險箱，定時後手機就會鎖在裡面，想拿都拿不出來。

至於如何拒絕別人，我的方法是問自己是否出於罪惡或恐懼而答應，如果答案是會，那我就會禮貌性地回絕對方。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

感到超載和無法專注似乎是兩個不同的問題，我認為感到超載是心理對於外在事物的反應，而無法專注更偏向是內在的問題。

總之，想解決這兩個問題，就把自己的大腦想像成電腦，而今天電腦的隨機存取記憶體已滿，所以就關機一下吧。對我來說，這就代表我需要暫時脫離工作，沖個冷水澡、衝浪、冥想、做呼吸練習，或者跟自己感到輕鬆的人交談。

任何可以暫時停止思考，讓身體動一動的健康事物，都會對我們的心智有幫助。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

Kracie Fuwarinka香體糖（玫瑰香氛）、Calbee蜂蜜奶油薯片、動畫節目「瑞克和莫蒂」（Rick and Morty）、電玩遊戲「Richie's Plank Experience」（搭配HTC VIVE虛擬實境設備還有木板）、在healthybutter.org買的奶油餅乾、密室逃脫、把Tim Tam餅乾當吸管用、pickleback威士忌調酒、桌遊skittykitts、說一些與自己年紀不相符的話，像是「很狂」、假裝知道別人在談論的某個人、放介系詞在句尾，以及和我老婆玩一種遊戲——我們會隨機播放音樂，隨音樂切換輪流表演出幻想的電影場景，這個遊戲很難解釋，最好跟我們玩一遍才知道。

我只有一句座右銘：
去你的，快付錢。
「提升曝光」、「拓展客源」、
「累積經驗」這些都很好，
但他們都無法幫你付房租和
買食物。爭取自己應得的報酬。

王牌產品經理人

Veronica Belmont

薇若妮卡．貝爾蒙特

TW/IG/FB: @veronica

veronicabelmont.com

薇若妮卡．貝爾蒙特住在舊金山，是熱愛軟體機器人的產品經理。她在Growbot公司的工作就是確保每個人都能在團隊中得到應有的肯定。她也協助管理「Botwiki.org」和「Botmakers.org」網站，是許多軟體機器人開發商和愛好者聚集討論的社群。貝爾蒙特也是製作人、作家兼講者，致力於教育大家了解科技可以如何改善我們的生活。多年來，她對創新的熱忱讓她成為多家新創的產品、溝通和行銷顧問，包括Goodreads（由亞馬遜收購）、about.me（由AOL美國線上收購）、DailyDrip、Soundtracking（由Rhapsody收購）、

Milk（由Google收購）、WeGame（由Tagged收購）、Forge、Chic CEO等。貝爾蒙特也是播客主持人，主持科幻讀書俱樂部「Sword & Laser」以及Mozilla的「真實人生」（IRL）。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

哈里斯（Dan Harris）的《快樂，多10%就足夠》（*10% Happier*）讓我對正念和冥想完全改觀。對我來說，這通常都是其他人在做的事，與我無關。但是哈里斯提到他的焦慮與恐慌發作的經驗（特別是在鏡頭前），這點我很有共鳴，因為我以前的工作就是需要在鏡頭前面。而且，哈里斯也是以懷疑、批判的角度在理解這個主題，所以我沒有被傳教或推銷的感覺。正念訓練對於了解自己的想法及情緒很有幫助。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

我最近開始在一般藥妝店買洗髮精和潤髮乳，我發現有時候貴不一定代表好。4美元的潘婷可能比Sephora裡賣的25美元的洗髮精好用。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我喜歡拍狗的照片上傳到Facebook「尋找狗狗」（Dogspotting）社團。社團有不少規則，例如「不能是別人已經拍過的狗」、「盡量把照片裡的人切掉」、「避免『守株待狗』」（跑去本來就有很多狗出

沒，或是很容易遇到狗的地方拍照，例如：狗狗公園）。這讓我很療癒，我甚至在anchor.fm上開了一個新的播客節目「今天我看到的狗」。我想這大概是生活中的小確幸吧。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我終於意識到，休息時間跟工作時間一樣重要。以前我如果在行程表上看到一段空檔，通常很快就會填上新專案、演講邀約，或是喝杯咖啡那種會面。現在，每當有空檔，我就會告訴自己：「喔！那就是我在Netflix瘋狂追劇的時段了。」

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

我最喜歡的一次失敗經驗是主持《權力遊戲》第六季首映會。我表現得其實還不錯，但錯就錯在活動結束後，我上網看了網友的評論。原本美好的夜晚就這樣毀了，我整晚都在旅館裡對著手機另一頭的老公哭泣。

但難過之後，我卻有一種篤定。那之前的半年，我常在想是否該換跑道，但我實在太害怕，不敢嘗試沒接觸過的新專業。然而，那個旅館的夜晚，我忽然意識到我一直在做讓自己陷入悲慘處境的工作，何不趁現在嘗試新事物呢？

於是，我不再接案，手上的拍攝工作也逐一收尾，把所有的時間都用來學習跟產品管理有關的一切，並試著了解什麼樣的工作環境最適合我。那個夜晚確實很糟，但也是美好新事物的開端。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

我向來只有一句座右銘：「去你的，快付錢。」當了十年的自由工作者，碰到很多案主想騙取免費勞力的說辭，像是可以「提高曝光」、「拓展客源」、「累積經驗」，聽起來的確都很好，但這些都無法幫我付房租和買食物。爭取自己應得的報酬。

在專業領域聽過最糟的建議？

大家都認為我們要重視所有的產品回饋，不管是播客節目，還是手機應用程式。但回饋本來就參差不齊，並非所有使用者意見都值得參考。有時候太在乎客戶的反應，然後去改變產品，產品反而會失去你的靈魂。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

別等到進入職場才開始做你喜歡做的事。現在就開始著手一些和你未來職業相關的專案，這可以展現你積極的態度，讓你取得領先優勢。如果你想成為作家或文字工作者，可以試著開始經營部落格，定期更新。如果你想成為程式設計師，開始持續在GitHub編寫東西。總之，讓你的LinkedIn上有東西能顯現：「嘿！我對這件事充滿熱情！」

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

列清單會使我感到更有效率，把待辦事項一一寫在紙上，再一一劃掉的感覺真的很痛快。清單讓我看見哪些事可以很快完成，光是把事情列出來就讓我覺得自己已經完成一項任務了。

當我覺得超載時，我會帶狗去公園散步。悠閒地漫步，呼吸新鮮空氣，看著狗兒在公園快樂玩耍的模樣，沒有什麼更能讓我充電了。而且，我知道不管自己有多崩潰，狗狗都會永遠愛我，那就足夠了。

每次在台上搞砸都是
我最喜歡的失敗經驗。
因為隔天醒來，
地球還是繼續轉動。

艾美獎喜劇天王

Patton Oswalt

帕頓·奧斯瓦爾特

TW/FB: @pattonoswalt

pattonoswalt.com

帕頓·奧斯瓦爾特是喜劇演員、演員、配音員及作家。至少有兩年多時間，我都在車上反覆聽他的第三個喜劇特別節目〈我那強悍的弱點〉（“My Weakness is Strong”），特別推薦第八段〈老鼠〉以及第九段〈狂歡〉。奧斯瓦爾特曾演出情境喜劇《皇后區之王》的史賓斯、為《料理鼠王》的小米配音，也飾演《神盾局特工》中的柯尼吉多胞胎。他的Netflix特別節目《為掌聲而鳴》（*Patton Oswalt: Talking for Clapping*）榮獲艾美獎黃金時段最佳綜藝節目編劇獎及葛萊美獎最佳喜劇專輯。奧斯瓦爾特也是紐約時報暢銷書《銀幕魔人》（*Silver Screen Fiend*）及《殭屍星艦拓荒記》（*Zombie Spaceship Wasteland*）作者。

最常送人的書？為什麼？

我最常送人的書是凱澤（Garret Keizer）的《憤怒之謎》（*The Enigma of Anger*）。這本書是趟絕佳的深思之旅，當然，凱澤寫的東西向來如此。書中探討了憤怒情緒爆發所帶來的危險及益處，因為這本書，我才能多次躲過被憤怒吞噬的危機。我想這本書也能幫助我那些……
嗯……比較「滿腔熱血」的朋友。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

奇科包（ChicoBag），裝各種雜貨的環保袋。在後車廂塞一堆這種袋子，既便宜又堅固，適合裝任何東西，而且提起來的手感也很好。裝滿一袋辣椒醬罐頭，還能當作中世紀狼牙棒來保護自己。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

每次在台上搞砸，都是我最喜歡的失敗經驗。因為隔天醒來，世界還是繼續轉動。我可以搞砸一切，再從中學習進步。我希望每個追求藝術的人都至少經歷一次災難性的大失敗，那會是你超能力的來源。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「沒有所謂的『他們』。」

最成功或最值得的投資？

我最值得的投資是1992年夏天到1993年夏天這一年，我在舊金山過著貧窮生活，燒光原本就為數不多的三年積蓄。我每天晚上至少上台一次，在一年內嘗盡一般喜劇演員十年累積的經驗。為了成為真正的高手，我燒光了所有安全網。如果你敢放手一搏，我知道不是大家都有辦法，但如果真的做到這種地步，通常都會達到目標。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我喜歡在放碗盤的過程中想事情，我會一邊往洗碗機裡擺碗盤，一邊思考。有點像是在玩餐具版的俄羅斯方塊。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我每天冥想，一天兩次。讓我的腦袋有機會關機再重開機，真的差很多。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

學會接受最糟的情況。第一份工作通常不會太好過，住的環境可能也不會太理想。但好好享受這樣的菜鳥時光，因為那些經歷會讓我們成長得更快。千萬別聽信那些打安全牌的建議，累積經驗比選擇安全保守的路更重要。

在專業領域聽過最糟的建議？

很多人會說喜劇演員應該要有對社會潮流的敏感度，而不用遵循自己的道德與創意觀，但我認為總是試著揣測大眾喜好，只會讓創作停滯。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

現在的我絕對比以前更能當機立斷拒絕，而不會再花時間慢慢考慮、猶豫不決。如果某樣事物沒有立刻抓住我的注意力，大概就不是我該花力氣追求的。年輕時的我絕對不是這樣，但年紀愈大，我愈明白什麼適合我，什麼不值得全力以赴。當然，這並不代表我說拒絕的事物就沒有價值，只是不適合「我」去努力而已，兩者是有差別的。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會靜坐20分鐘專心冥想。這是我學過最棒的一件事。

美國很可能正在進入 糖分比菸草更致命的年代。

哈佛醫學院教授

Lewis Cantley

劉易斯．坎特利

cantleylab.weill.cornell.edu

劉易斯．坎特利在癌症領域的研究貢獻良多，他發現的PI3K訊息傳導路徑為癌症、糖尿病和其他自體免疫性疾病的治療帶來革命性的突破。他曾發表超過四百篇研究論文，並參與相關書籍的撰寫及評論五十篇以上。他在哈佛大學完成博士後研究論文後，成為哈佛生物化學及分子生物學助理教授。後來，坎特利在塔夫茨大學擔任生理學教授，最終返回哈佛醫學院教授細胞生物學。2002年，坎特利成為哈佛新神經傳導學院的院長以及系統生物學系的共同創辦人。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

我的閱讀範疇廣泛，但我特別喜歡羅德斯（Richard Rhodes）、史蒂芬森（Neal Stephenson）和克爾（Philip Kerr）這三位當代作家，我時常把他們推薦給別人，也常送三位作家的書給親朋好友。

羅德斯的《一顆原子彈的誕生》（*The Making of the Atomic Bomb*）是歷史巨作，詳細解釋了一連串的科学發現如何促成原子彈的發展。我在康乃爾大學讀研究所時副修理論物理，有幸選修貝特（Hans Bethe）和其他領域前輩的課程，所以遇到許多書中提到的物理學家，但我從書中學到的物理比從課堂中學到的還多。

史蒂芬森是相當不可思議的作家，能透過虛構角色揭露現實生活中科學家和數學家的荒誕不羈。如果我要教科學史，《巴洛克系列》（*The Baroque Cycle*）一定是指定閱讀。這個系列把牛頓和他的時代詮釋得十分傳神，書中提及的科学就像是魔法一般，再加上性和暴力的元素，整本書情節緊湊到一看就無法停下來。

最後，克爾的柏尼．剛瑟的小說系列（Bernie Gunther Series），描述虛構的柏林警察，面臨步步掌控德國的納粹勢力，奮力在夾縫中求生存的故事。我細細品嚐整個系列，書的內容可說是當代對於美國未來的警訊。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

對我來說很重要的一次失敗是1995年，我沒有拿到哈佛大學的終身職。那時我是生物化學與分子生物系的副教授兼助理教授，研究細胞內外膜上的蛋白質與脂類，以及這些物質在細胞循環中扮演的角色，這在當時並不是很熱門的研究主題，大部分學者都去研究基因學和分子生物學了。後來，我到塔夫茨醫學院以及哈佛醫學院工作，開始和那些單位的學者們合作，包括知名的羅伯茲（Tom Roberts）及沙夫豪森（Brian Schaffhausen），他們也都認為研究癌症的神經傳導途徑很

重要，我在這兩個單位的研究，最終促成了PI3K的發現，以及這種刺激細胞生長的核心仲介物質和糖尿病及癌症的關聯。

最成功或最值得的投資？

我最好的投資是我在大學和研究所攻讀化學及生物物理化學的八年。雖然我現在主要的研究是癌症的療法，但我對癌症的病程發展和藥品開發的知識，都奠基於化學及生物化學定律的基礎。這些洞見不僅有助於我在實驗室的研究，也幫助我成立Agiros和Petra兩家開發新式癌症標靶藥物的公司。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我會玩iPad上的撲克接龍放鬆心情，思考破解戰術可以幫助我消除雜念。

另外一個更書呆子的嗜好，是我喜歡在工作時，試著透過解讀蛋白質上胺基酸的排列順序來辨認蛋白質的功能。一個蛋白質分子所含的胺基酸具備的資訊量大概跟一本書中某個五百字段落的量差不多。所以我們也可以學習用我們閱讀英文、法文或中文的方式來解讀這些訊息。關鍵在於建立出一套規則。我的實驗室專門將蛋白質分解成數個由五到十個胺基酸組成的「模體」，這些模體在演化過程中被保留下來，能在多種不同的蛋白質中被找到。這些模體通常是蛋白質互相溝通的管道，一旦我們知道了一個模體的功能，就能預測該種蛋白質如何和人體內的其他蛋白質溝通。每當有人告訴我他最近在關注與某種疾病有關的蛋白質時，我就會立刻檢查它的胺基酸序列，看是否有模

體能解釋該蛋白質與疾病之間的關聯。這個方法促成了我實驗室裡很多的新發現。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

從麻州劍橋搬到紐約市之後，我可以不用再靠汽車代步。不論天氣或交通狀況如何，從我的住處走到工作地只要10分鐘，不用剷雪、刮除擋風玻璃上的冰霜、也不用尋找停車位，真是太棒了。我每天至少省下1小時，而且走路也有益健康。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

我建議盡量去找你擅長，而且有空間發揮創意的職業。如果一份工作對你而言不需要花很多努力就能上手，對其他的同儕卻並非如此，你就有更多時間可以享受人生。在這種情況下，你也可以投入更多時間，在競爭中勝出。反之，如果必須花大量的時間才能跟別人表現得差不多，你很快就會筋疲力竭，失去人生的樂趣。

我們不應該只因為某個專業領域在我們讀大學時前景看好、工作機會多，就選擇走那條路。這個世界的科技和基礎建設正以前所未見的速度改變，沒有人可以預測四年後最好的工作是什麼。如果你對自己的才華不夠肯定，那就廣泛學習，增加自己的選擇。能以文字及口語有效溝通，是最有用的能力。對我的職涯來說，最受用的兩門大學課程就是文學寫作課以及邏輯課（進階數學的一門課），這兩門課教會我如何從已掌握的事實推演出正確的結論，以及如何將我的論點傳達給不同的受眾。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

我想呼籲的訊息會是「糖有毒！」糖以及其他天然或人工的甜味劑是我們生活環境中最常見的添加劑。當大量攝取到超過肌肉和大腦的代謝時，糖會被轉化成脂肪，讓細胞對胰島素產生抗性、導致肥胖，甚至提高罹患其他許多疾病的風險，像是癌症。攝取脂肪和蛋白質會引發飽足感，而攝取糖分則會在一小時內觸發更強烈的嗜糖欲望。這種上癮機制來自於不久前的歷史，因為當時人類還必須在豐收季大量攝食，在體內儲存足夠脂肪抵禦寒冬。現在，糖已經是全年供應，而且是所有可取得的食物中最便宜的一種，我們因此毫無間斷地在體內累積脂肪。美國很有可能正在跨入一個糖分比菸草還要致命的年代。過去10年，我常在著述和演講中廣泛地討論糖的生化毒性，也特別著墨於糖與癌症的關聯。

在專業領域聽過最糟的建議？

我認為最糟的建議就是在成功發表期刊論文前，所有點子和研究資料都要保密。每當我看到意料之外的實驗結果，或者又冒出什麼瘋狂的點子時，我都會和同事討論，看看大家是否遇到相似的狀況，也檢驗我的想法會不會太天馬行空。這就是科學的樂趣啊！眾多經驗不同、專業各異的科學家合作無間，會比一位科學家單打獨鬥更快找到正確答案。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會玩接龍來清空大腦，讓我能更快入眠。睡足6小時後我就會自然清醒，會覺得一切都看起來簡單、行得通。

費里斯畫線名言

(2016年1月8日至1月29日)

人們常說我們都在找尋人生的意義，但我不認為那是我們真正在尋覓的東西，我們在追求的其實是活著的感覺。」

—坎伯 (Joseph Campbell)

美國神話學者與作家，《千面英雄》作者

「玩之前，要先確定三件事：規則、賭注，和該收手的時機。」

—據說是中國諺語

「一個忙碌的人總是在忙著生活，沒有比生活更難的事情了。」

—塞內卡 (Seneca)

羅馬斯多葛哲學家，名劇作家

「創作是一種更好的自己表達與資產。生命的意義在於創造多少，而不是擁有多少。」

—舒卡德 (Vida Dutton Scudder)

美國教育家，作家，福利倡導者

選擇困難，
就能擁有輕鬆人生；
選擇輕鬆，
就會迎來辛苦的人生。

舉重世界冠軍

Jerzy Gregorek

傑西．格雷戈雷克

FB: tim.blog/happybody (redirect)

thehappybody.com

傑西．格雷戈雷克在1986年與妻子安妮拉一起以政治難民的身分從波蘭移居美國。在那之後，他贏得四次舉重世界冠軍，也是其中一項的世界紀錄保持人。2000年，格雷戈雷克夫婦在加州大學洛杉磯分校創立舉重校隊。格雷戈雷克也共同創辦「快樂身體計劃」（The Happy Body Program），教導人們維持健康，目前已超過30年。1998年，格雷戈雷克取得佛蒙特美術學院創意寫作碩士學位，詩作與譯作經常出現在《美國詩歌評論》等雜誌。1998年，他的詩作《家譜》（*Family Tree*）贏得瑞典《*Amelia*》雜誌頒發的威廉公爵長篇詩歌獎。

最常送人的書？為什麼？或哪一到三本書影響最深？

看到這個問題，我抬頭看了看書房裡上百本書，又走進客廳看看那裡的書，接著又看了看堆在臥室、廚房、健身房和冥想室裡的書。我深深覺得，自己會成為現在的自己，每一本書都功不可沒。

其中我重複讀最多次的是弗蘭克的《醫生和心靈》（*The Doctor and the Soul*）。弗蘭克是精神科醫生，曾在集中營度過六年。弗蘭克的工作主要是帮助大家理解人生課題，帶領人們尋找生命的意義。這本書讓我更勇於面對人生中的困難選擇，並持續保持未來會更好的希望。

老子的《道德經》也幫助我釐清「適度」、「健康」與「財富」三者的關係。這本書幫助我在這三十年追求適量的飲食、運動和休息，我也從中學會如何在太多與太少之間取捨，讓自己活得更年輕、更快樂。

塞內卡的《斯多葛哲人的來信》（*Letters from a Stoic*）讓我學會了自制：要不斷進步才能為未來任何挑戰做好準備。我也學到，困難是在考驗我的能力，表示我還需要再進步。隨著年紀變大，這個道理更為清晰。35歲以後，不管怎麼努力，身體只會變糟。身體本來就會隨年齡而退化，但我們容易因此感到挫折。如果我們能學習斯多葛哲學派的生活態度，這些狀況就不會對我們造成負面影響。斯多葛哲學是永遠做好心理準備、擁抱挫折，化失敗為轉機。我太太以前常常問我：

「你為什麼遇到糟糕的事還能這麼開心？」我不是開心，只是沒有不开心。我把注意力放在如何改正錯誤。有一次，我的一個朋友做了不道德的事，我決定不再和他往來。安妮拉很好奇，我怎麼看起來不太沮喪，我告訴她，因為我很開心再也不用跟那位朋友聯繫了。你能想

像這件事如果再晚五年發生，萬一那時候我與這位朋友的友誼更緊密了，不是更糟糕嗎？

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

我19歲時剛成為消防員，第一次出勤的任務是一棟公寓裡的火警。消防車穿越城市時，我看著閃爍的警示燈，聽著警鈴聲響，心中有一股正能量升起。這是我第一次感受到自己被他人需要，我非常喜歡那種感覺。那次之後，我就時時提醒自己要努力成為更好的人，才能再次幫助他人並感受到那股正能量。

五年前，我下定決心要改善自己遇到困擾時過於情緒化的問題。嘗試了很多方法都沒有效，像是把手機螢幕背景換成勵志小語，或在日記上寫下哲理名言，但這些格言總是隨時間漸漸失去功用。後來，我遇到一個客戶，她把夫妻間所有的問題都歸咎於她的先生，我勸她試著把這些問題看成百分之百是自己的責任，再與先生溝通看看。我跟她說：「這樣做的話，妳就不會一直想掌控先生，就能找到更有建設性的方法，解決你們的問題。」客戶離開後，我才意識到，這個方法也可以用在我自己身上。自己承擔百分之百的責任，我不再責怪或抱怨他人，與人交談時也能找到最適當的說法，說服他人面對困難的事。

2017年3月8日，我在亞馬遜花了19.95美元買了一條手鍊，手鍊上刻著一串縮寫：IARFCDP。只有我知道這些字母代表什麼，現在與你分享。這句話是我的人生座右銘，讓我時時警惕，釐清自己的情緒：

「讓人們冷靜是我的責任。」（I Am Responsible For Calming Down

People.) 很多時候，教導別人我自己也需要學會的事，真的很有幫助。

我從來不把手鏈拿下來。它在一天中能提醒我很多次這些字母代表的含意，我也總能從中感受到正能量。當我遇到困擾的事而開始情緒化時，我就會看看手鏈，在事情還沒發展到我會懊悔之前，讓心情平復下來。然後，我就可以重新回到最好的狀態。

**有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？**

我15歲時開始酗酒。跟朋友天天喝酒聚會六個月後，我就被學校退學了。之後的三年，我常常喝酒喝到完全失去記憶，忘記兩三天前發生的事情。有一次，我的朋友米雷克告訴我，他爸爸把他所有的舉重器材都丟出家門了。我隨口提議：「你可以搬來我這裡啊。」沒想到，他隔天就真的帶著所有的舉重器材到我家，還叫我跟他在出門喝酒前一起做重訓。過程中，他非常友善地教導我，反覆講解及示範。他有一種自在的氣質，我發現自己竟然有些羨慕。後來半年，我的生活重心都轉移到跟米雷克和他的重訓朋友們一起訓練，很少跟以前的酒鬼朋友聚會。一年下來，我戒酒成功，感覺重獲新生。

這個年輕時的失敗經驗其實幫助我很多。讓我知道只要堅持，人真的能在一年內翻轉人生。我也親身體會到，好的教導與陪伴是進步過程中不可或缺的，這也是為什麼我們團隊會這麼重視教學。我也在那段日子理解酒精成癮，或是對任何事物成癮的感受。我現在還是會偶爾小酌，但再也不會回到上癮時的狀況。如果沒有以前的經驗，我可能

無法真正理解酒精成癮的人，也無法用對的方法、在對的時機幫助他們。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「選擇困難，就能擁有輕鬆人生；選擇輕鬆，就會迎來辛苦的人生。」

任何有意義、能留存長久的事物，都不可能在短時間內創造出來。如果了解偉人成功背後的故事，就能知道他們花了數不盡的歲月，走了無數辛苦的路，才達到今天的成就。想追求更高遠的目標，不只是因為企圖心，也是對夢想的熱情與熱愛。想達成任何成就，過程一定不輕鬆。我相信，如果是合理、有建設性的挫折，我們一定都有辦法克服。辛苦的路就表示我們要不停地努力，因為我們的大腦必須想出新的解決方法，而不是只會沿用舊的方法。辛苦的路能讓我們變得更有智慧、更聰明、更堅強也更富足。反之，輕鬆的路會讓我們不斷退步，只把精力花在享受和娛樂。在人生兩條岔路口前，記得不時反問自己：「哪條是辛苦的路，哪條是輕鬆的路？」這樣你就知道哪條路才會通往成功了。

最成功或最值得的投資？

戒酒後，我發現自己荒廢了學業，決定要把錯過的時間補回來。我開始一週7天，每天讀書16小時，希望能進醫學院。但我的家庭狀況負擔不起學費，所以我後來進入消防職業學校就讀。在那之前，我還自學

了英文。儘管那時在波蘭很少人學英文，我還是努力精進英文能力。誰知道，幾年後我就變成政治難民，為了活命從波蘭逃到美國。

那段年輕歲月讓我發現知識的力量，我決定開始自學，求知能讓我更接近快樂的生活。我和安妮拉還在歐洲當難民時，書本就像是我們的衣服，在生活中不可或缺，我們從不後悔投資在學習上。我們那時請了一位作家幫我們寫《快樂身體》（*The Happy Body*）的初稿，成果不盡理想。於是我們決定自己攻讀創意寫作學位，學習如何精準地傳達我們的故事與理念。我們的作品集結了自己多年來閱讀上千本書的成果，但這還不是我們學習的終點。閱讀造就了今日的我們。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我和安妮拉結婚38年了，但我們到現在都還有許多話可以聊。我們有一個傳統。中午時，我們會放下手邊所有工作，開始準備我們的約會。我們會沖個澡，換上自己最喜歡的衣服，到最愛的餐廳。每次我們走進餐廳，服務生都會微笑歡迎，店長會陪我們邊聊天邊走到我們最喜歡的位子。他會送上菜單和一瓶氣泡水，安妮拉就會開始看菜單。她每次都喜歡點不一樣的午餐，而我總是點薯條當開胃菜、一杯雙倍伏特加配上主餐，再搭配一些蔬菜。我很喜歡和她這樣約會。能與在一起42年的妻子一起用餐，享受兩人時光的美好，有什麼比這更幸福呢？

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我55歲時回到波蘭，得知我媽媽的五個兄弟都死於前列腺癌，而且發病時間都在他們將近55歲時。我站在他們的墓前，突然意識到自己也

55歲了。所以回到美國後立刻找醫生檢查，醫生告訴我，我的前列腺腫大，還長了小腫瘤。我的PSA數值（前列腺特異抗原數值，每毫升4ng以下為正常）高達9.5，醫生幫我轉診到泌尿科。泌尿科醫生診斷非常迅速，也給了我很確切的建議。他建議我做活體組織切片手術，而且可能要進行根治性切除手術。「等等，可以讓我考慮一下嗎？」我回答。醫生請我盡快做決定，但我還想再多做點功課，查一些相關資料。接下來一星期，我讀了前列腺癌相關的文獻，決定改變飲食，在採取根除性治療前，我吃了比平常更多的蔬菜。結果呢？我的PSA數值在半年後降到5，一年後降到1，一年半後來到0.1，一直維持到現在。

大家討厭吃蔬菜好像已經變成常態，但我在過去5年找到了如何將蔬菜料理得更美味的方法。對現在的我而言，每餐吃很多蔬菜是一件輕而易舉的事。我每天都喝一碗蔬菜湯和一杯蔬菜汁，用打蔬菜汁剩下的蔬菜渣混著大蒜、檸檬汁、生菜、菠菜和酪梨做成抹醬，抹在香蕉和其他水果上，讓它們看起來像壽司一樣。但我最愛的一道菜是我在3年前研發的，混合了高麗菜、洋蔥、酪梨和梨子。這道菜非常美味、健康，而且製作快速，是我吃過最美味的料理。我覺得自己的飲食習慣是全世界最健康的，我為此感到驕傲，每天都精力充沛。沒有人能吃得比我還要健康，頂多跟我一樣健康。有一次，我跟一個朋友聊到長壽與健康的話題。那是我第一次發覺自己再也感受不到內心對死亡的恐懼，那份恐懼已經完全消失。我告訴朋友：「我覺得自己好像可以活很久。」也告訴他我的恐懼是如何消失殆盡。「希望你的正能量也能傳染給我。」他說。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

我進消防職業學校時，教授在入學典禮上說了類似這樣的話：「到目前為止，你們都很認真學習，重複這個世界教導你們的事。我們接下來四年的目標，是教會你們如何自主思考。成功的話，你們將會創造出這個世界所沒有的美好事物，但如果我們失敗，你們將繼續跟隨他人的腳步，重蹈覆轍。請好好聽進去我說的話，努力學習的同時，要記得讓你們的想像力飛翔。未來將由你們一手打造，我希望那個未來會比現在更加美好。」

在專業領域聽過最糟的建議？

「一定要做肌耐力有氧訓練。」1990年代，我曾在威尼斯的金牌健身中心（Gold's Gym）擔任奧運舉重國家隊教練。當時有一位健身房教練也想加入我們的訓練，我問他為什麼會想加入。他回答，他很佩服國家隊的實力和隊員的精湛技術。他想學習我們的訓練方法，用在他的健身教學上。我同意讓他加入，這位教練開始跟著我們訓練。

有一次，他把我拉到角落，說：「我了解你在做的事，也覺得你的方法很有用，但我培訓過馬拉松和鐵人三項選手，我認為有氧訓練很重要。我也訓練過紐約的消防員，他們有時候需要爬40層的階梯，所以平常的有氧訓練是不可或缺的。」我說，我只問他一個問題，如果之後他還是覺得有氧訓練是必要的，我會把有氧訓練加進課程。但如果他聽完覺得不必要，我們就不用再討論這件事。他同意，於是我問：

「如果同時讓一名馬拉松選手和一名奧運短跑選手穿上消防裝備，比賽爬40層樓，你覺得誰會比較快？」那位健身房教練啞口無言地看著我超過一分鐘。於是我接著說：「現在你知道了你為什麼讓那些紐約的消防員速度變慢了嗎？因為你訓練肌耐力，而不是爆發力。」他笑了，我們又繼續回去訓練了。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我總算學會如何拒絕自己心裡那個宿命論者（fatalist）的聲音。任由宿命論主宰，我們只會愈來愈糟，降低生活品質。我從我的客戶們身上發現，每個人內心其實都有「宿命論者」和「自己主宰命運」這兩種聲音。不管我用什麼方法鼓勵我的客戶克服內心的宿命論者，往往都成效不彰。他們常常任由自己被那個聲音主宰，明知這樣不好，卻又無法克制。我後來常常思考這個問題，發現自己心裡也住著那個宿命論者，屈服於宿命或主宰自己命運的兩種聲音會不斷在腦中循環。與其他人不同的是，現在我心中的宿命論者已經不再強大，無法戰勝那個主宰命運的聲音了。贏的差距不大，大概是49%的宿命論者，對上51%的主宰命運。我花了超過一年的時間記錄了三本內心的宿命論者與主宰命運這兩種聲音的角力。過程中我發現那1%的臨界點通常都是主宰命運的那個聲音。發現這件事後，我便知道該如何運用自己心中的那個聲音，也學會用新的方法抑制宿命論者，讓兩個聲音的差距增加到5%到10%，從每天輸幾次，進步到每個禮拜只輸一次。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我的大半人生，讀了上百本的詩集。讀到喜歡或深有所感的詩，我都會抄寫到我的「抗憂鬱詩集200首」中。只要我覺得自己快承受不住生活中的壓力，或是懊惱自己做了什麼錯事時，我就會到我的冥想室，隨機翻開我的手抄集，大聲朗讀其中一首詩。通常唸完兩首詩就能讓我心情好轉，重拾心中對世界的愛。下面是11首我在難過時最喜歡唸的詩（11是數字命理學中能量最強大的數字）：

1. 《魚》（The Fish），碧許（Elizabeth Bishop）

2. 《離去的人》（Leaving One），安傑爾（Ralph Angel）
3. 《無人公寓中的一隻貓》（A Cat in an Empty Apartment），辛波絲卡（Wisława Szymborska）
4. 《蘋果》（Apples），迪格斯（Deborah Digges）
5. 《野上美智子（1946-1982）》（Michiko Nogami (1946–1982)），吉爾伯特（Jack Gilbert）
6. 《獨進晚餐》（Eating Alone），李立揚
7. 《陶藝家》（The Potter），萊維特（Peter Levitt）
8. 《黑狗紅狗》（Black Dog, Red Dog），多比斯（Stephen Dobyns）
9. 《字》（The Word），考克斯（Mark Cox）
10. 《死亡》（Death），斯史梅（Maurycy Szymel）
11. 《這》（This），米沃什（Czesław Miłosz）

「當一個人對另一人說：
『什麼？你也是嗎？
我以為只有我這樣。』
那就是友誼萌芽的瞬間。」
— C.S. 路易斯

舉重世界紀錄保持者

Aniela Gregorek

安妮拉．格雷戈雷克

FB: tim.blog/happybody (redirect)

thehappybody.com

安妮拉．格雷戈雷克在1986年時因為波蘭團結運動，隨丈夫傑西一起申請政治庇護，移居美國。格雷戈雷克是職業運動員，曾贏得五次舉重世界冠軍，還是六項舉重世界紀錄保持者。2000年，格雷戈雷克與先生共同創立加州大學洛杉磯分校舉重校隊，並擔任總教練。格雷戈雷克擁有諾威治大學創意寫作碩士學位。她時常以波蘭語及英語創作與翻譯，作品時常見於各大詩文雜誌。她也是「快樂身體計劃」的共同創辦人，致力於教導人們如何維持健康。《快樂身體》也是她共同撰寫的作品。

最常送人的書？為什麼？或哪一到三本書影響最深？

弗蘭克的《活出意義來》是我一讀再讀的一本書，書上各處都寫著我的想法、感受，與筆記。我常送人這本書，因為它完全改變了我如何看待人生的苦難與恩典。

多數人都想知道我們為什麼活著、想理解人類的生命經驗。我們總是試圖從短暫的人生中尋找自己存在的目的。弗蘭克就找到了他生命的意義。書中寫下人們在困境中的回應與行動，給我非常大的啟發。為什麼遇到困境時，有些人選擇抱持良善和感恩，有些人卻選擇變得更自私自利、自我中心？讀完這本書之後，我也開始關心二次世界大戰在集中營和勞改營的人們的苦難與掙扎。其中一位倖存者說：「我們人性中所有善良的本質都死在集中營裡了。」讀過《活出意義來》後，我決定在佛蒙特學院的課堂中，與學生們分享兩次世界大戰時期優秀波蘭猶太詩人的作品。他們是消失的一代詩人，我想好好紀念他們、讓他們留下的作品被看見。後來，我也參與翻譯了兩本波蘭猶太詩人的聯合詩集。

我特別喜歡的另一本書是薩克斯（Oliver Sacks）的《腦袋裝了2000齣歌劇的人》（*Musicophilia*）。這本書讓我重新了解音樂治療的力量，以及音樂與大腦記憶的重要關聯，我也從這本書中更進一步學到音樂是如何影響我們的心靈和大腦。在我媽媽去世後，我親身體會到音樂和回憶的強大力量：某次我在創意寫作學位的課堂中，偶然聽到〈第五號巴西風巴赫組曲〉，便不由自主地開始哭。聲樂家輕柔的歌聲，彷彿讓我回到兩三歲時，聽著媽媽煮飯或洗衣服時哼唱的畫面。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

搬離我和先生的第一棟房子時，我覺得自己失敗了。那是我們每天在健身房工作10到12小時，存了好幾年才買下的一棟處處需要整修的房子。

當時，我們每個月的伙食費和日常花費壓縮到只有67美元，但我們還是覺得自己實踐了美國夢。我們自己整修那棟房子，從地板到屋頂統統靠自己。上班時，所有的客戶都知道我們家在忙什麼，因為我們的頭髮有油漆味，指甲裡卡著乾掉的油漆。

沒想到，八年後的北嶺地震徹底摧毀了我們的家和周遭的房屋，人們一一搬走，社區的房價也跟著跌落谷底，整個社區快速衰敗。而我母親也在那時候毫無預警地離開人世，接踵而來的打擊讓我開始重新思考，到底什麼對我來說才是最重要的，我不想再為了「物質」而忙。我回憶起童年的夢想，想起自己以前想當作家，想住在水邊。

我和先生決定接受現實，搬離這間承載了我們夢想的房子，再次從零開始。我們搬到碼頭邊，想開始過更有創意、更有意義的生活。幾年後，我終於明白，擁有一棟房子無法滿足我，我真正想要的是一個精神上的房子，一個存在我心裡、讓我時時刻刻感受到人生圓滿的地方。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「笑口常開，贏得智者的尊敬與孩子的愛戴……讓世界變得更好一點點……只要有一個生命因我們的存在而活得更好一點，就是成功。」
——愛默生

「有些人看著世上已知的事物，問：『為什麼？』我則夢想著還不存在的事物，問：『為什麼不？』」——羅伯．甘迺迪

「當一個人對另一個人說：『什麼？你也是嗎？我以為只有我這樣。』那就是友誼萌芽的瞬間。」——C. S. 路易斯

「除非你活得小心翼翼，否則失敗無可避免。但那樣子根本也不算活過，也是一種失敗。」——J.K. 羅琳

最成功或最值得的投資？

「如果我接受你現在的樣子，我是在害你退步；但如果我以你能做到的可能性來對待你，我就在幫助你成為那個更好的你。」——歌德

我在工作中實踐這句話。第一次見到客戶，我會想像他們未來結束訓練的樣子，每個人都非常美麗。他們與最佳的自己之間，只差在改變生活習慣的決心、他們的信念，以及對嶄新生活方式的熱情。我在他們做出改變、捨棄不良習慣的路上幫助他們。

我覺得最好的投資，就是好的老師和自己的學習。我花了很多心思學習如何更有效地幫助每一位找我幫忙的人。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

一隻可愛又充滿好奇心的黃綠色小鸚鵡，我女兒幫牠取名為瑪格麗塔。牠代替了我們原有的另一隻「家庭小精靈」（我都這樣叫我們養的鳥），但牠在12歲時離開人世了。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我變得更勇於拒絕負能量。煩躁是我開始出現負能量的警訊。現在，我只要發現自己開始煩躁，會馬上一個人冷靜，以防負能量影響到自己和我所愛的人。深呼吸很有效，每次深呼吸讓我的思考慢下來，看見自己腦中的想法，也看見在我面前的人。

我也向責怪、抱怨，和八卦說不。我也時常告訴我女兒這三點。如果沒有好話可說，我就什麼都不說。這讓我的人生更輕鬆也更快樂。只要出現這三種行為——責怪、抱怨或八卦，我會變得很負面，這也代表我開始逃避對自己的人生負責。負能量就像是汙染源，它會侵蝕我們的思考，影響我們的人際關係，讓人陷入無盡的負面。有別於責怪、抱怨和八卦，如果我們提出的是具有建設性的評論，動機是讓人變得更好或把事情做得更好，那才是正面的行為。不過，如何表達也很重要，我們不希望原本良善的動機，卻冒犯甚至傷到別人的感受。每當我發現身邊的客戶或朋友開始被負能量圍繞時，我就會努力提供他們正面的想法。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

一開始，我以為自己應該沒什麼奇怪的嗜好。於是我問我女兒娜塔莉，因為小孩可能更會注意到父母這些面貌。我女兒說：「妳是我遇

過最正常的人了，但還是會做一些古怪的事，比如說妳會做那些罐子。」

她說的是我們的「外食罐」、「快樂罐」，還有其他的罐子。我們一家三口都很有主見、有各自的喜好，「外食罐」就是我們意見衝突之下的產物。以前，每次要出去吃飯，我們都花很多時間爭執要吃什麼，吵到大家都筋疲力盡了才能做出決定，很破壞心情。一樣的衝突也會在選擇週末的娛樂活動時重演。

為了解決這個問題，我準備了筆和便條紙，請大家坐下來把想出去吃的餐廳和假日想做的事情寫下來。看到每個人寫的東西會覺得很有趣。我先生和女兒寫下來的餐廳和活動大部分都一樣。我是那個會想去嘗試新奇事物的人，但往往會遭遇到另外兩人的抗拒。這是我能提出一些新選項的大好機會。

有了這些罐子，我們不再需要互相逼迫、控制或是勸退彼此。現在我們家不用再為了一個簡單的決定浪費時間，只要把罐子拿出來，隨機抽出一張，就能得到大家都喜歡或接受的結果。

「快樂罐」的誕生則是為了鼓舞家裡有時瀰漫的低迷氣氛。我們寫下大家都喜歡、也享受的簡單活動，像是幫我們的狗貝拉洗澡，或是一起做馬鈴薯櫛瓜煎餅。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

無法專注時，對我最有效的方法是到大自然走一走。在水邊散步可以讓我的神經系統放鬆，聽著波浪的節奏感能撫慰我的心靈。在樹林間漫步也有同樣的效果。日文中有「森林浴」的說法，意思是在樹下

走，讓那股涼爽、樹林的香氣和寂靜洗滌我們的心靈。每次「森林浴」後，我都覺得自己得到放鬆和淨化，思緒也更清楚。親近大自然與靜坐的效果完全不同。我練習超覺靜坐很多年，但有時候愈是集中思緒與精神，反而會放大我內心的混亂，讓我覺得更累、壓力更大。碰到這種狀況，我就會轉而走進大自然，讓大自然幫助我重回平靜。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我最近對於年紀變大還有為人父母這兩件事都有所改觀。25歲時，我覺得自己已經老了，要開始走下坡了。沒想到，後來我的生活出現許多意想不到的轉變。移民到美國、學了一個新的語言、參加奧運舉重比賽、拿到創意寫作學位、成為作家和翻譯，還共同創辦了「快樂身體計劃」，這個計畫不僅是工作，還賦予我的人生新意義。45歲，我很幸運地懷孕，生了一個小孩。沒有其他家人陪伴下撫養孩子、常常睡眠不足的情況下，我覺得自己瞬間老了幾十歲。但隨著女兒長大，我開始找到平衡點，如何當一位母親，如何一邊照顧女兒，也照顧到自己。現在女兒13歲，我58歲了，我仍覺得精力充沛，對未來抱持滿滿的熱情。我體會到老化的兩個面向，女兒即將邁向青少年，而我也將懷著赤子之心邁入老年。現在我覺得為人父母其實也是保持年輕的好方法。

沒有人欠你。

障礙賽界的喬丹

Amelia Boone

阿梅莉亞．布恩

TW: @ameliaboone

IG: @arboone11

ameliaboone11.com

阿梅莉亞．布恩是四次障礙跑（OCR）世界冠軍，公認全球最強障礙賽跑選手，被譽為「障礙賽界的麥可．喬丹」和「忍受痛苦的女王」。布恩是2013年「斯巴達障礙賽」世界冠軍，也是「泥巴煉獄」大賽目前唯一的三冠王。2012年為時24小時的泥巴煉獄，布恩跑了145公里，克服三百多個障礙，最後以第二名的成績領先一千多位參賽者，其中八成都是男子選手，第一名僅領先她8分鐘。布恩也是超馬選手，曾三次征服「死亡競賽」。布恩不僅在運動界達到巔峰，還是全職企業律師。她曾被《運動畫刊》雜誌選為「全球50大最健美女性」。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

在我人生很低潮的時期，我在Etsy網站買了一條手工編織手環，上面寫著：「開始感激時，就是困頓的終點。」這句話出自作家沃許（Neale Donald Walsch）。我每天都戴著這條手環，提醒自己隨時抱持感恩的心。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「沒有人欠你。」

我們活在一個充滿自以為的世界，很多人都覺得自己應得的更多。我的父母教導我凡事要靠自己，他們讓我體認到人生中能依靠的人只有自己，想要什麼，就要靠自己得到。我們都不該期待被給予什麼，如果有人願意幫助我們，那很棒，但那也不是理所當然。我認為自給自足的關鍵，就是擺脫別人欠自己的心態，也不要覺得別人應該來拯救自己。

最成功或最值得的投資？

2011年，我付了450美元，參加首屆「泥巴煉獄」，那是全球首創的24小時障礙跑競賽。當時我還背著念法學院的貸款，這對我來說是一筆相當大的開支。我從沒想過自己能跑完比賽，更不用說要跟其他人比。但我最後是一千名參賽者中，11名完成比賽的人之一。我的人生從此改變，開啟了障礙跑的職涯，並贏得多次世界冠軍。如果我當初沒有繳報名費，這一切都不會發生。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我為生命中每個重要事件都賦予一首代表歌曲，不管是比賽、換工作還是分手。大部分歌曲都不是我刻意選的，它們都是我在某段時期常聽的歌，或是歌詞寫到我心坎裡，也有我在比賽時不斷重複聽的歌，這是我的一個小習慣。我把這些歌曲編成一個播放清單，按照它們在我人生中出現的順序排序，這樣我就可以聽著這些歌，回顧人生的高低起伏。這些歌對我來說有深刻的意義，能帶我重新走過每段回憶和里程碑。例如：

- 2012年「泥巴煉獄」：麥可莫（Macklemore）的〈舊貨店〉（Thrift Shop），我會跟著唱饒舌，讓自己在深夜保持清醒和專注。
- 準備律師資格考試期間：奧古斯塔納（Augustana）的〈最好的衣服〉（Sunday Best）。

對了，我在每場比賽前都會吃果醬吐司餅乾（Pop-Tart），很多人也覺得這是奇怪的習慣。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

蘭德的《阿特拉斯聳聳肩》（*Atlas Shrugged*）。撇除書中對客觀主義的信念和感受，我年輕時看這本書時，對塔加特（Dagny Taggart）這個角色有很深的共鳴，是我在讀其他小說時從沒有過的感受。這本書改變了我的人生，讓我在成長時期思考自己到底是誰、想過什麼樣的人生（我到現在還是沒找到答案）。

狄更斯的《雙城記》。主要不是因為書的內容（不過至今還是我的最愛之一），而是我讀到它的時間和地點。五年級的老師發現班上的書單對我來說太沒挑戰性，就給我這本書當課外讀物。十歲的我絞盡腦汁想讀懂這本書，我永遠也忘不了翻到最後一頁時的成就感。後來我再重讀時，發現自己第一次讀時根本有一半以上都沒看懂。不過這不重要，重要的是這位老師相信我有能力讀懂這本書，給了一個十歲的書呆子滿滿的自信。之後，我讀完了狄更斯的所有作品。

史翠德（Cheryl Strayed）的《我們要有足夠的勇氣讓自己心碎》（*Brave Enough*）。我從小就會收集書中的名言佳句，抽言的美好就在於它們可以獨立於文本而存在，在人生不同階段鼓舞到我。我在人生的低點讀到這本書，裡面許多句子到現在都貼在我浴室的鏡子上。

在專業領域聽過最糟的建議？

「休息就是軟弱。」許多運動員都有這個觀念，相信愈多就是愈好，結果卻導致過勞、受傷、過度訓練，甚至是腎上腺疲勞的問題。這種不休息的觀念除了影響運動員，也影響著各領域的成功人士，但真正的成長和收穫其實是來自定期的休息。人們不該只把「休息」掛在嘴邊，而該付諸行動。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會做家事，像是刷浴缸或是清理冰箱，可能聽起來很奇怪。但每次我覺得超載，完成一些平凡的小事都能讓我振作，找回動力。除了做家事，我也會運動讓自己流汗，通常是山徑越野跑，大自然和腦內嗎啡是很有趣的良藥。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

如果你想找到人生的方向，或是自己熱愛的事物，就多注意你在從事有興趣的活動、想法和領域時的「過程」，而不是去評估最後的利益或結果。我們常常只注重成果，希望獲得肯定，但我後來發現，真正的成就感其實來自你是否熱愛那個「過程」。只要你能找到一件事情，是自己真正享受過程，一定也會有好的成果。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我天生不喜歡冒險。但在過去五年，我學會如何面對恐懼，而不是逃避。以前的我總是挑最短、最簡單的路走，挑不確定性最低的路。但強迫自己挑戰未知，像是塞納（Joe De Sena）舉辦的知名「死亡競賽」，試著去擁抱舒適圈以外的事物，我發現自己其實做得到。現在，我把恐懼或不安當成一個訊號，代表這件事情我非做不可，這往往就是奇蹟發生的地方。

當一個好太太／先生／ 媽媽／爸爸／朋友。 學保羅．紐曼生活就對了。

知名喜劇演員

Joel McHale

喬爾．麥克哈爾

TW/IG: @joelmchale

joelmchale.com

喬爾．麥克哈爾以主持E!頻道《反諷娛樂調查》以及演出影集《廢柴聯盟》最為知名。電影作品包括《該死的聖誕快樂》、《惡魔刑事錄》、《當我們混在一起》、《熊麻吉》、《先生你哪位？》、《年度鳥事》、《3D王牌小間諜》、《爆料大師》。他在全美巡迴演出單人喜劇，場場爆滿。他也主持過2014年白宮記者協會晚宴、2015年ESPY年度卓越運動獎頒獎典禮。麥克哈爾在羅馬出生，西雅圖長大，就讀華盛頓大學期間主修歷史，並加入冠軍橄欖球隊，取得演員訓練學程碩士學位。著有《*Thanks for the Money*》。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

費里斯，這是個大問題（真不敢相信我要免費回答這種問題），你真狡猾，我決定只列出五本就好，我才不要推薦我的書，好像我很臭屁，但在此告訴大家，這本書已經上市囉！總之，就是下列五本。

麥卡錫（Cormac McCarthy）的《長路》（*The Road*），這本書根本就是詩（但其實不是）。書中對父愛和末日後世界的刻劃比其他小說都細膩，非常有意思！

艾伯康比（Joe Abercrombie）的《劍刃自身》（*The Blade Itself*），把這句話標起來，艾伯康比會成為史上最偉大的奇幻小說家之一，托爾金等級的。這個故事迷人在它的架空世界及栩栩如生的角色，讓人覺得作者實地拜訪了這些奇幻世界裡的人物，而且作者文筆非常幽默。

法柏（Michel Faber）的《異境之書》（*The Book of Strange New Things*），這本書的精妙之處難以言喻，閱讀時別忘了作者是無神論者。

艾希頓（Kevin Ashton）的《如何讓馬飛起來》（*How to Fly a Horse*），這本書超棒。書中有許多新觀點，最具啟發的是：創造力不是天賦異稟的人才有的特質，而是寫在我們的DNA裡，每個人都有。

岡薩雷斯（Laurence Gonzales）的《冷靜的恐懼》（*Deep Survival*），這本書是我13年前讀的，現在還是幾乎每週都會想到它。書名已經說明了內容，非常好看。我學到不要把事情視為理所當然，也學到在我平常會遇到的困境中該怎麼做，以及如何鎮定地評估這些處境。我還學到看事情的真實面，而不是自己的想像，這一切都會決定我們的生死（這麼講好不吉利！）。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

好，但這個已經超過半年（費里斯，你能拿我怎樣？告我嗎？請便，我會把你埋了），我要分享的是有聲書網站Audible.com（這不是業配，順便一提，快去買Swiffer WetJet噴水拖把！超好用！）。我有讀寫障礙（你也四？提女母．費理其斤這本書是我的最愛！），所以Audible的出現改變了我的人生。我在上面花了遠超過100美元，天知道為什麼費里斯選這個數字。有聲書的價格從3美元到30美元都有，經典文學殿堂的大門為我敞開，我為此感謝老天和發明這個應用程式的書呆子。中學時要讀杜斯妥也夫斯基的《罪與罰》，當時要我讀完那本書就像要我長出尾巴一樣。我在幾週內一口氣聽完長達36小時未刪減版的有聲書，感覺好到令人發抖（也可能是因為感冒）。我現在不管開車、健身或洗碗都一邊聽Audible，它讓我沉浸在故事的世界中（不然就是搖頭丸開始發作了）。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

嘿！聰明上進的大學生，首先，我怎麼會跟你們講話？我從來不跟你們混的。要不要一起去看《玩命再劫》？我知道啦，你們很忙，很上進。介意我一邊回答問題一邊喝啤酒嗎？沒關係，反正我還是要喝。

對即將踏入現實世界的大學生，我要給的建議不算特別，你們可能很常聽到，但一樣，我還是要再說一次：追求那一個或那一些已經深植在你心中的夢想。我知道一定有人會說，我不知道自己的夢想是什麼，但它真的在，相信我。你的夢想必須由「你」來實現，我相信你們都應該追尋自己的夢想，就像有人命令你們去做。

不要只為了錢或符合別人的期待而工作，剛開始可能還沒什麼問題，等到四十幾歲就會累積很多不滿。這種情況我看多了，爛透了。另外也很重要，去幫助比你不幸的人、幫助這個世界。就是這樣（灌一大口IPA啤酒）。到了生命的盡頭，但如果做過一些不只是為自己的事（即使你的自私是合理的），你會是更快樂又善良的人（善良比較重要）。

喔還有，當一個好老婆／老公／媽媽／爸爸／朋友。學保羅．紐曼就對了。學他、學他、學他。

千萬不要相信有人說
他知道自己在做什麼。
編劇戈德曼曾說，
電影這一行，沒人知道任何事。
這是真的。我就不知道。

知名電影人

Ben Stiller

班．史提勒

TW: @RedHourBen

FB: /BenStiller

thestillerfoundation.org

班．史提勒參與超過50部電影的編導、演出和製片，包括《白日夢冒險王》、《名模大間諜》、《王牌特派員》、《哈啦瑪莉》、《門當父不對》三部曲、《鐵男躲避球》、《開麥拉驚魂》、《馬達加斯加》系列、《博物館驚魂夜》三部曲。他是喜劇演員兄弟幫（Frat Pack）的一員。他的電影在北美的總票房已突破26億美元，平均每部電影創造7900萬美元的票房。史提勒在職業生涯中獲得眾多獎項，包括艾美獎、多項MTV電影獎、青少年票選獎。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我有很多怪僻，可能不適合多講。例如，我在路邊看到歷史紀念標示時，喜歡停下來把它全部讀完，有時候也會下車在那個景點逛逛。雖然這沒有很荒謬，但我很常這樣因為發現了有趣的事，就想要追根究柢的了解，完全偏離了原本的行程。

早上，我喜歡把頭泡進冰水，讓自己醒過來。我覺得應該沒有什麼療效，但是絕對能醒腦，而且看起來應該很好笑。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

十幾歲時，姐姐的朋友送我懷特（E. B. White）的短篇故事集《從街角數起的第二棵樹》（*The Second Tree from the Corner*），這本書啟發我很多。內容關於是一名男子在精神科醫師的診間的內心獨白，試圖回答自己想要什麼人生。故事簡單卻非常感人，因為它深刻地表達了幸福的稍縱即逝，而這就是人生最根本的課題。這本書的幽默與情感感動了年輕的我，觸及我內心某些原本難以形容的感受。

青少年時期，我媽媽送我沙林傑的《九個故事》（*Nine Stories*），其中〈致艾絲美——獻上愛與齷齪〉（*For Esmé — with Love and Squalor*）深深影響了我。故事很簡單，一名有創傷後壓力症候群（當時還不叫這個名稱）的軍人，在戰時曾短暫和兩個小孩相遇，從戰場回來後，這場相遇反過來救了他。最後結局的一封信，卻令人非常震撼，讓我了解到故事的力量。這個故事告訴了我們藝術的力量，可以簡單卻動人。故事的主題是關於人性的善良，以及一個小小的舉動可

能擁有很重大的意義。我在形塑自我的年紀讀到這個概念，影響了我後來對藝術的態度。

《大白鯊日誌》（*The Jaws Log*）的作者哥特列布（Carl Gottlieb）是電影《大白鯊》的編劇，他在書中記錄了這部電影每天的製作過程，包含很多外景拍攝的細節。這本書讓我受到強烈啟發，我很想當導演，《大白鯊》在我10歲時上映，與它相關的一切都讓我著迷。我認真吸收書裡的資訊，後來和朋友一起用Super 8超8毫米攝影機拍電影時，這本書對我來說就像電影製作的聖經。在對的時間出現這樣的一本書，在你剛開始學習一項技藝時，可以滿足你的求知欲，對於風格的形塑有很大的影響。我還記得平裝版書衣破舊的質感，還有第一次以及之後無數次讀這本書的興奮。在現在數位影音的新時代，這本書也成為類比時代電影如何製作的最佳紀錄。

過去半年內或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

我找到合適的後背包，Incase城市系列讓我的生活更便利，是我的攜帶型辦公室兼皮夾。對男生來說，除非拿的是男用手提包，後背包真的是必備品。我的後背包常常塞太多東西，這時候我就會提醒自己，不需要每次都帶那麼多東西。找到一個有前置隔層的後背包，可以放錢包、鑰匙等，真的讓生活更輕鬆。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗嗎？

《王牌特派員》在票房與影評口碑上慘敗，是我回顧過去，讓我學到很多的經歷。製作這部電影是一個很純粹的創作過程，我們基本上想做什麼就做，而且有金·凱瑞（Jim Carrey）加入卡司陣容，讓我們可以盡情嘗試，我們都很享受過程。但電影上映後觀眾卻很討厭這部電影，票房表現很差。我很訝異，我還沒在這種規模的計畫上失敗過。那種感覺很受傷，失敗總是讓人受傷，但因為是第一次遭遇這種事，不知道怎麼走出來。等到終於釋懷時，我也得到了寶貴的教訓。我學到，觀眾的反應時好時壞，不盡然與作品本身有因果關係。也就是說，我每一次製作電影都盡全力，觀眾可能買單，也可能不買單。在那之後，我不再像以前那麼天真了，評價好的時候也會更平常心看待，評價好不一定代表作品真的比較好，這個心態對我很有幫助。此外，我也學到真正「成功」的電影，是多年後觀眾仍會想起的電影，是真的「活得久」的電影。《王牌特派員》就是這樣的電影，比起那些所謂更「成功」的電影，別人向我提起《王牌特派員》時，我都更有成就感。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「活在當下。」這是我一直在努力的事，只是有時還是辦不到。

人生很短，我們擁有的只有現在。我們的回憶很珍貴，但是只存在過去，而未來也還沒發生。隨著年紀漸長，我愈來愈努力和自己愛的人、在乎的人相處，讓自己全然活在當下。有好多年，我關心的都是下一步，給自己很大的壓力，最後很多事其實根本不重要，也沒有讓我更快樂。我一直在學習，不管喜不喜歡當下的狀態，都讓自己安於當下。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我會在壓力大的時候練習呼吸，試著只做呼吸一件事，專注在呼吸的吐納。這樣做很放鬆，也能幫我重整思緒。

在專業領域聽過最糟的建議？

我覺得大家花太多心思想要找出現在流行的是什麼，然後想模仿。但最終，作為製片或演員，都應該找到自己的聲音。這個過程需要花時間。至於有什麼建議不好，那就是千萬不要相信有人說他知道自己在做什麼。編劇戈德曼（William Goldman）曾說，電影這一行，沒人知道任何事。這是真的。我就不知道，而且我還在這一行很久了。每一次都是從零開始。

所以不要讓別人告訴你應該要寫什麼樣的電影、你應該長什麼樣子、你應該做什麼工作。

費里斯畫線名言

(2016年3月11日至2016年3月25日)

「愈能放手，就愈富有。」

—**梭羅 (Henry David Thoreau)**

美國散文家，哲學家，《湖濱散記》作者

「可被測量的事物，就可被管理。」

—**杜拉克 (Peter Drucker)**

現代管理學之父，《杜拉克談高效能的5個習慣》作者

「道德不過是我們對自己不喜歡的人採取的態度。」

—**王爾德 (Oscar Wilde)**

愛爾蘭作家，《格雷的畫像》作者

練瑜伽 以及因此結識的朋友， 拯救了我的人生。

得獎作家

Anna Holmes

安娜·霍姆斯

TW/IG: @annaholmes

annaholmes.com

安娜·霍姆斯是得獎作家與編輯，為《華盛頓郵報》、《紐約客》網站等多家媒體寫作，也經常撰寫《紐約時報》週日書評。2007年，霍姆斯以她為《Glamour》、《柯夢波丹》等雜誌撰文累積的經驗，創辦了Jezebel.com，發起性別、種族與文化議題的熱烈討論。2016年，霍姆斯成為媒體組織First Look Media資深副總編，為該公司的數位影視工作室Topic推出面向客戶的網站Topic.com。

給即將進入社會、聰明有抱負的大學生的建議？可以不聽哪種建議？

如果有人很肯定地告訴你未來會如何發展，不要聽，因為沒有人知道未來會如何。人們對未來各有看法，我們可以參考，但僅止於此。有太多「媒體專家」或「政治專家」提出新聞業、娛樂產業或政界的未

來趨勢，卻都錯得離譜。大方向來說，每個人對未來都一無所知，我們要學習的很多，一輩子都學不完。所以，好好審視那些別人分享的資訊，用它們來幫自己下判斷，而不是跟隨別人的方向走。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「讓好奇心帶領你前進。」對他人、對自己、對世界和我們在世上扮演的角色，保持好奇的心態，永遠想知道更多。好奇心是表現自我很重要的方式，而且很便宜，通常是免費的！

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗嗎？

我很不適應辦公室政治，可能我天生就不擅長，我喜歡同心協力的工作環境，不管是誰，只要努力工作就能獲得回報。我很不喜歡勾心鬥角、幕後操作和說閒話。我大學畢業後的第一份工作就是這樣的地方，我在那裡做得很不好，但從結果來說是好事，因為那個地方讓我決定去找當時算比較新、比較不傳統保守（不是政治理念上的保守派，而是謹慎、照章行事和墨守成規）的工作環境。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

我最喜歡的童書是寇尼（Barbara Cooney）的《花婆婆》（*Miss Rumphius*），我公寓裡大概有十本，送給有女兒的舊雨新知。這是一本很美的插畫故事書，主角是在緬因州海岸長大的一個小女生，她後

來到世界各地旅行，追隨好奇心帶她盡情探索不同地方的人事物。當她老了，回到緬因州時，想讓世界變的更美好。書裡沒有提到結婚、生小孩，僅僅是描繪一名女性跟隨自己的興趣，找到了人生的價值和意義，也讓我們了解女性有能力做到哪些事。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

過去幾年，我發現自己對飛行愈來愈著迷，著迷的對象可能是鳥或飛機。幾個月前，我住在倫敦希斯洛機場附近時，很喜歡看飛機。我漫步到停車場，跟幾個坐在小丘上的英國男生聊天，他們也在看飛機降落。也許以後才會知道我的這個興趣會不會「起飛」。就我觀察，這不太像女性會特別著迷的事。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

瑜伽，確切地說是練「流瑜伽」（vigorous vinyasa）。我從2011年開始練瑜伽，是為了變強壯、更健康，因為那時候是我人生中很艱難的時期，我和當時的先生漸行漸遠、分居，最後離婚。我小時候學過舞蹈，後來卻忘記了了解自己的身體、相信身體的力量，能夠轉化為自信、專注力，以及對心智和情緒的掌控度。練瑜伽以及因此結識的朋友，拯救了我的人生。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

有人向我尋求幫助或建議時，我更懂得拒絕。我知道聽起來很糟！但幾年前，有一段時間我幫陌生人解決問題的時間，比支持家人和朋友

的時間還多。幾年前，我在紐約上州一所私立女子寄宿學校的畢業典禮上演講，主旨就是告訴那些優秀的年輕女性，為什麼應該更常拒絕別人。我們的社會期待女性同意別人、照顧別人、不要惹事、把別人的需求放在自己前面。我跟畢業生說，不要聽這些鬼話，拒絕別人可能有罪惡感，但不管對象是朋友、戀人或同事，都要練習克服這點。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

兩件事：深呼吸和走路，能接近自然的地方更好，公園、紐約市的水邊，幸運的話可能離開市區，像是到緬因州、英國，或我可愛的家鄉加州。我也喜歡公路旅行，我發現開長途車能幫助我以不同的眼光看待事情、解決問題，還能幫助我釋放壓力（我會在車裡唱歌，很大聲地唱）。透過雙腳或開車四處走動，讓我能從不同角度看世界，學會感謝再平凡不過的小事，一朵毛茸茸的雲、溜過馬路的花栗鼠、棲息在圍籬上的老鷹，一群正值青春、鬧哄哄的青少年。

事情 永遠沒有像表面上看起來 那麼好或那麼糟。

暢銷金融作家

Andrew Ross Sorkin

安德魯．羅斯．索爾金

TW: @andrewsorkin

andrewrossorkin.com

安德魯．羅斯．索爾金是《紐約時報》財經專欄作家，也是《紐約時報》的每日網路財經報「DealBook」創辦人與特約編輯、《紐約時報》商業與經濟類新聞助理編輯，協助確認紐約時報的報導方向。索爾金也是CNBC晨間節目《財經論談》（Squawk Box）主播，並著有暢銷書《大到不能倒》（*Too Big to Fail*），記載2008年金融危機。該書獲2010年「羅布獎」最佳商業書籍、入圍「塞繆爾．約翰遜獎」、《金融時報》「年度商業書」決選名單。《大到不能倒》的改編電影獲11項艾美獎提名，索爾金本人也擔任聯合製片。索爾金自1995年就開始為《紐約時報》寫文章，那時他高中還沒畢業。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「事情永遠沒有像表面上看起來那麼好或那麼糟。」

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

睡覺戴的耳塞。我試過各種廠牌，Hearos Xtreme Protection NRR 33效果最好、戴起來最舒適。如果你也想控制光源的話，Lonfrote的深塑立體眼罩不管在飛機或其他地方都很好用。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

堅持比天分重要。每科都拿A的學生，也比不上坐在隔壁、成績拿B卻充滿熱情的學生。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

每次覺得自己需要分清事情的輕重緩急，或是為了一件煩心事想太多時，我會提醒自己電影《間諜橋》裡一段了不起的對話。飾演律師的湯姆·漢克問他被指控是間諜的客戶：「難道你不擔心嗎？」客戶回答：「擔心有用嗎？」我也開始問自己：「擔心有用嗎？」如果從這個角度看待每件事情，就能很有效率地找到問題的癥結點。

我的好朋友曾說：
「說自己不是怎麼樣的人很容易，
說自己是什麼樣的人卻很難。」
批評別人誰都會，
與其批評，
不如自己做點有意義的好事。

好萊塢知名影星

Joseph Gordon-Levitt

喬瑟夫．高登—李維

喬瑟夫．高登—李維演員生涯長達三十多年，曾演出電視劇《歪星撞地球》、電影《神祕肌膚》、《追兇》、《全面啟動》、《戀夏500日》、《神鬼駭客：史諾登》。《超急情聖》是他首部編劇與執導的劇情長片，獲得獨立精神獎最佳首部劇本提名。高登—李維創辦並經營線上創意平台HITRECORD，平台強調合作勝於經營個人，目前已發展成社群共創的製片公司，推出書籍、唱片、影片，服務對象從LG到ACLU美國公民自由聯盟，平台的綜藝節目《HitRecord on TV》更獲得艾美獎。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

雷席格（Lawrence Lessig）的《REMIX，將別人的作品重混成賺錢生意》（*Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*），這本書是關於如何把別人的東西變成自己的。作者是法學學者，雖然他也談到了智慧財產權、版權和合理使用等內容，但總體來說他對創作過程很有見地。我們的社會相當看重原創性，但仔細檢視所謂的原創，會發現幾乎都有前人的影子，所有東西都是重混過的。當然，有的人會過度抄襲，但相較於原創，我認為誠意更重要。當我不拘泥於原創，僅僅拿出真誠的時候，表現得更好。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

我6歲就開始演戲，19歲時為了讀大學而放下演藝事業，等我想重回演藝圈時，卻一直找不到工作。長達一整年，每次試鏡都失敗。那是一段很痛苦的時期。我曾經想像自己永遠無法在演藝圈工作了，這樣的想法讓我非常恐懼。

我思考很久，自己到底害怕什麼？就算永遠接不到戲，我有什麼損失？我本來就不喜歡浮華炫目的好萊塢，所以原因不是這個。我當時也不怎麼在乎別人對我演出的作品有什麼看法，我只是很享受演戲。我享受創作的過程。然後，我發現發揮創意並不需要等到別人給我工作。我必須靠自己。

我有一個心法，每次需要鼓勵時我都會對自己說：「按下錄影」（hit record），小時候我常玩家裡的攝影機，按下那個紅色的REC按鈕，就好像宣示了：我做得到。我自己學會影片剪輯，開始創作短片、歌曲和故事。

我哥哥幫我設了一個可以上傳作品的網站，名叫HITRECORD.ORG。那是12年前的事，如今HITRECORD上已經有超過五十萬名來自世界各地的藝術家。我們一起做出各式各樣優秀的作品、付出上百萬美元報酬、贏得獎項，但在我眼裡，這個平台的核心還是對創作的純粹熱愛，我12年前追尋的答案其實就是這個，在我陷入絕望、自暴自棄、不斷失敗的那段日子。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？

我的好朋友曾說：「說自己不是怎麼樣的人很容易，說自己是什麼樣的人卻很難。」換句話說，你可以不斷貶低別人，但就算你說的對，誰在乎？批評別人誰都會，與其批評，不如自己做點有意義的好事。

最成功或最值得的投資？

我覺得離開家鄉帶給我的收穫很大。我們很難不用別人的看法來定義自己，離開家鄉、周圍都是不認識的人，讓我有機會重新定義自己。我現在雖然搬回家鄉了，不過離開的那段時間讓我成長很多。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我喜歡自言自語，而且常常很大聲。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我老婆讓我喜歡上用「Google學術搜尋」，跟一般Google搜尋一樣，但結果只會出現學術文獻和科學研究。所以每當我想了解某件事，我可以找到有根據的資料，而不會只看到那些用聳動字眼騙點閱率的文章。雖然花的時間多很多，因為科學研究一點也不好讀，我時常需要協助，但很值得。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

我在前面的問題已經稍微回答了這一題，但如果是想進入演藝圈的讀者，我的建議是先想清楚自己真正的動機，完全誠實地問自己想追求的是什麼。名氣很誘人，我們都喜歡看麻雀變鳳凰的故事，我不會說自己對成名完全沒欲望。而且從生物演化的角度來看，人會想出名其實很正常。我們的祖先在野外求生，如果認識自己的人愈多，得到的幫助可能就愈多，有利於在艱困的環境中生存。所以，想出名沒有不好，只是這條路不見得能讓你快樂。我認識的快樂的名人，他們快樂並不是因為有名，而是跟其他人一樣，因為身體健康而快樂、因為身邊的親朋好友而快樂，不管有幾百萬陌生人在看，都熱愛自己在做的事。我覺得這點在演藝圈外也適用，在任何領域被視為成功的人，好像都會得到某種神祕的獎勵，但在我的經驗裡，樂於工作本身享受到的快樂，遠比成名來的多。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我喜歡寫作。在我人生的不同階段，我寫日記的頻率不同，但我總是會寫，尤其是有事情困擾我、想要理清頭緒的時候。我會坐下來描寫自己的處境，打出完整的句子，想像這是要寫給別人看的，即使我從

沒給別人看過。因為要跟「讀者」說明所有背景知識，我在寫作時需要拆解事件的始末，交代一切細節，過程中有時會得到新的答案或結論，就算沒有，通常也能讓我的思緒更清晰、呼吸更平穩。

我想給一個樸素的好建議： 跨領域。 跨領域間的互動 往往對做決策很有幫助。

以太坊創辦人

Vitalik Buterin

維塔利克·布特林

TW: @VitalikButerin

Reddit: /u/vbuterin

維塔利克·布特林是以太坊（Ethereum）創辦人。2011年，布特林因為比特幣而發現了區塊鏈和加密貨幣科技，從此就十分關注這項科技的發展。2011年9月，他和其他人合作創辦比特幣雜誌。之後兩年半，他鑽研區塊鏈技術和應用的價值，並在2013年11月發表以太坊白皮書。目前布特林帶領以太坊研究團隊，鑽研新版以太協定。2014年，他獲得為期兩年的提爾獎學金，該獎學金由科技業巨擘提爾（Peter Thiel）提供，資助20名20歲以下之傑出創業青年每人十萬美金，讓他們繼續創新，不須為高等教育停下手邊的發明。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

最重要的應該是了解到，當別人的目標和我們不相同時，如何解讀他們說的話。新手領導者常犯的一個錯誤，就是總是認同最後與他們交談的人。這需要時間累積才能慢慢克服，不過一旦接觸夠多意見分歧的人，就會變得比較容易。有一個基本的策略，就是反向推理：如果某人和你說x是真的，問自己：（1）如果x是真的，他們會說什麼？

（2）如果x是假的，他們會說什麼？如果（1）（2）的答案是「他們說的大概會跟現在差不多」，那麼他們的言論就沒有任何資訊價值。整體來說，我們必須學會不要完全聽信別人所說的話。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

我買了一個品質很好、背起來很舒服的旅行後背包，不論搭機到哪個城市，我都用它來裝所有的東西（大約10公斤），讓旅行更便利。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

- 我時常在飛行上看電影，但我只選擇用我不精通的語言觀看，目前嘗試的是法文、德文和中文。
- 90%黑巧克力。80%以下對我而言太甜，95%有點太苦，至少目前是如此。我通常吃瑞士蓮巧克力，因為這個牌子最容易買到，但偶爾也會吃其他的牌子，哪個品牌較容易取得，我都會吃。
- 貓咪。

在專業領域聽過最糟的建議？

我想給一個樸素的好建議：成為跨領域人才。就我而言，我研究資訊科學、密碼學、機制設計、經濟學、政治學和其他社會科學，跨領域間的互動往往對做決策很有幫助。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會怎麼做？取決於讓我超載的狀況是什麼。一般來說，暫時轉移注意力有幫助，例如散步。如果是技術性問題，像是某個問題要怎麼解決？那解決問題的最好方式是把自己放在很多不同的環境與情境中，尋找新的靈感。另外，比較難處理的是人的問題，要避免總是只認同最後跟我們談話的人，或者花最多時間討論的人。必須中立地權衡情況，如果眾人意見分歧，可以試著和圈外的人聊聊，或許會有新的觀點。

費里斯畫線名言

(2016年2月12日 – 2016年3月4日)

「要獨立思考，成為下棋者，而非棋子。」

—查爾 (Ralph Charell)

《如何達到目的》作者

「要驅逐恐懼，必須先能直呼其名。」

—尤達 (Yoda)

絕地武士大師

「最好的防禦就是到位的進攻。」

—蓋伯 (Dan Gable)

奧運金牌摔角選手，公認史上最強摔角教練

「錯誤往往是因為停滯不前。」

—幸運餅乾裡面的紙條

人生中最重要的一個分野， 就是分辨 哪些是需要把握的機會、 哪些是需要抗拒的誘惑。

世界宗教領袖

Rabbi Lord Jonathan Sacks

拉比強納森．薩克斯

TW/FB: @rabbisacks

rabbisacks.org

強納森．薩克斯是國際宗教領袖、哲學家、得獎作家，亦是受敬重的道德呼籲者。他於2016年因「對維護人性精神有卓越貢獻」獲頒鄧普頓獎。英國查爾斯王子稱薩克斯為「點亮國家之光」，前任英國首相布萊爾亦讚他為「智慧的巨人」。薩克斯曾於希伯來聯合教會擔任首席拉比長達22年，退位後曾在多所學術單位任教，例如葉史瓦大學和倫敦大學國王學院。他目前是紐約大學榮譽教授，負責教授猶太思想。薩克斯的著作多達三十多本，最新作品《毋以神為名》（*Not in God's Name*）於2015年獲頒美國國家猶太書籍獎，《星期日泰晤士報》評選為英國前十大暢銷書。薩克斯於

2005年獲英國女王授封騎士，並於2009年10月取得英國上議院席次。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

海菲茲（Ronald A. Heifetz）和林斯基（Marty Linsky）的《火線領導》（*Leadership on the Line*）是我讀過談領導能力的書中最誠實的一本，該書的英文副標「在領導的危險中活下來」就非常貼切。這本書我送給很多人，讓他們了解成為領導人代表他們需要面對哪些事。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

毫無疑問就是Bose抗噪耳機。這是我遇過最有宗教意義的東西，因為我認為信仰就是能在嘈雜聲中聽見音樂。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有什麼事情或想法曾讓你陷入低潮？

我人生中的低潮發生在2002年9月11日，也就是九一一事件一週年時，我在這天出版了《差異的尊嚴》（*The Dignity of Difference*）。2002年1月，那年世界經濟論壇從瑞士達沃斯改至紐約舉行。當時我和坎特伯里大主教、以色列首席拉比，以及來自世界各地的伊瑪目和上師一同站在九一一事發現場，進行祝禱。

我突然意識到，這是下一代的人們必須面對的重大抉擇：讓宗教成為促進共存、和諧和互重的力量，或是讓宗教成為散播仇恨、恐懼和暴力的工具。

我決定寫下我對九一一事件的個人回應，並在九一一事件一週年時正式發行，書名就叫《差異的尊嚴》。這本書很強烈，也引起許多爭議。周遭的人都認為我做得太過火，甚至是異端邪說。

這事情發生在2002年初，後來發生了件有趣的事情。當時威廉斯（Rowan Williams）被任命為坎特伯里大主教，而在他就任一週前，曾到威爾斯參加德魯伊教的活動，這被當時的某些英國教會認為是異端行為。有一篇報紙的頭條寫著：「坎特伯里大主教和首席拉比遭控為異教徒。」

身為信仰的守護者，被指控為信仰的異端分子，一定是很不好過的。當時有不少聲音要求我請辭。我認為許多的拉比同仁並沒有充分了解這本書，便開始批評。

當時的我進退兩難。我看不到有哪一條路，能重建我作為猶太領導人的名聲和威信，我深感絕望。如果隧道盡頭沒有光，眼前就只看得見一片漆黑的隧道。當時的我看不見前進的路，覺得唯一能做的似乎就是辭職。

就在這時候，我聽見一個聲音，我不會說那是上帝在對我說話，但的確有個聲音和我說：「你如果辭職，反對你的人就贏了。在這場你認為下一代人最重要的挑戰中，第一場戰役你便輸掉了。」我不能這樣做。儘管當時的痛苦劇烈到難以承受，我還是不能辭。我不能將勝利

拱手讓給我的敵人、反對者，以及那些不相信宗教帶來包容與和諧的人。

我突然意識到，這不是我一個人的事情，而是我不能讓相信我的人失望、不能背離接下這個職務以及寫下這本書的初衷，這就是一切的轉捩點。最終我成功度過難關，比以前更加堅定、強大。不只對我，對其他拉比來說也意義非凡，因為他們看見了可能。可以提出爭議性言論、飽受批評後、撐過難關，最後甚至還能和艾爾頓．強站在一起合唱〈I'm Still Standing〉。

這件事使我對自己所做的事情的看法有180度的轉變。一切都不是為了個人、不是為了自己，而是為了信念，和自己在乎的人。從那時開始，我在某種程度上不會被打敗了，因為我所作所為不再是為了自己。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

看板上會寫三件事：活著、給予、原諒。這是生命中最重要的一件事情。

最成功或最值得的投資？

1979年，大約38年前，我太太和我買下一棟房子，在院子盡頭有個遊戲室，可以作為我的書房。在那之前，我一直想寫博士論文和第一本著作，但都不順利。以前我常想像躲到山中隱居，或是到鄉間的小屋，所以我突然想到：「院子盡頭有個房間，或許我能在那裡尋得平

靜，與世隔絕。」一切就像夢一樣，我在那間書房裡完成博士論文，以及人生的前五本著作。這完全改變了我的人生，不便宜，卻很值得。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我有一個說來好笑、卻翻轉人生的習慣。當生活中有空檔，或是需要重新尋找動力時，我會和伊蓮一起看YouTube上的音樂影片，重溫舊日時光。這件事非常了不起，如果普魯斯特有YouTube，他就不需要寫《追憶似水年華》了。YouTube的存在讓我們不會失去過往的日子，隨時都能追憶，這是屬於我們的《回到未來》、屬於我們的時光旅行，讓我們可以回憶過去那些充滿情感的日子。而且很容易做到，也不須花太多時間。

可以分享一段過去的時光，以及相對應的YouTube音樂影片嗎？

1968年的夏天，有兩件對我很重要的事情發生。第一件事情是我到美國旅行，遇見當時最偉大的幾位拉比，徹底改變我的一生。第二件事情則是從美國回來後，我認識了伊蓮，她當時在劍橋醫院讀書，而我則是在劍橋大學讀書，我們很快就訂婚、結婚。

那時候，我和伊蓮一起去看達斯汀·霍夫曼主演的電影《畢業生》，片中男主角愛上的女孩名字也叫伊蓮。電影的音樂是由賽門和葛芬柯（Simon and Garfunkel）所寫。他們在1968年發表了一首很受歡迎的歌曲〈America〉，影片中年輕男女在紐澤西州的收費道路上數著車子。

後來，每當我想重溫和伊蓮初相識、人生進入新階段、我倆的愛情成真的那段日子，我就會打開YouTube，聽賽門和葛芬柯唱〈America〉。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

三年半前，我放棄首席拉比的職位，轉而嘗試我的前人沒有做過的事情：發展新的職涯、追求新的挑戰。我很明白，要離開那個公眾又有地位的角色，勢必會不適應，甚至可能導致憂鬱。所以，我在日記中為自己安排滿滿的行程，沒有留時間給沮喪。結果十分有效，我誠心推薦給大家。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

簡單來說，我的團隊讓我不用擔心這個問題。因為我了解自己不擅長拒絕別人，所以我請別人代理，我太太以及兩位負責經營我的辦公室的人，他們比我更懂得如何拒絕。我向各位推薦這樣的做法。

在專業領域聽過最糟的建議？

在我的專業領域，也就是宗教和公眾領域的對話中，我最常聽到的就是出於恐懼的自我防衛。這絕對不是面對未來的正確方式。我們應該滿懷希望地面對未來，並且相信無論迎面而來的挑戰為何，我都能克服。應該傳遞和出於恐懼的自我防衛完全相反的訊息。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我在人生的衛星導航系統輸入了什麼（10年、20年、30年後的我想做什麼）？我最終的目的地為何？每當感到超出負荷時，我們必須回頭檢視這幾個問題。若能記住自己的目的地，就能帶領你走到人生中最重要的一個分野，分清哪些是需要把握的機會、哪些是需要抗拒的誘惑。

我學到一個避免分心的方法， 就是拒看我已知或 立場相同的媒體新聞。

決策專家

Julia Galef

茱莉亞．蓋勒伏

TW: @juliagalef

FB: /julia.galef

juliagalef.com

茱莉亞．蓋勒伏是作家和演說家，專研「如何在複雜、高風險的情境提升決策判斷力」。蓋勒伏也共同創辦非營利組織「應用理性中心」（Center for Applied Rationality），舉辦提升決策力的工作坊。2010年起，她主持兩週一次的廣播節目「Rationally Speaking」，邀請科學家、社會學家和哲學家對談。蓋勒伏正在寫新書，探討如何透過改變潛意識動機提升判斷力。她的TED演講「為什麼你會認為自己是對的，儘管你是錯的」觀看人數已超過百萬。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

遇到事情不順利時，我不會馬上認為自己做錯。我會問自己：「我使用了什麼策略，導致這個不好的結果？儘管不知道為什麼現在出了差錯，我仍預期這套策略會成功嗎？」如果答案是肯定的話，就堅持下去！

這個習慣之所以重要，就在於即使是完美的策略，也會有失誤的可能，我們不該在失誤無法避免的時候，就放棄好的策略（或是過度苛責自己）。

假設，你通常預留起飛前1小時20分鐘抵達機場，結果有一天，高速公路發生車禍，你差點錯過飛機。這代表你之後必須要預留更多時間嗎？其實不一定。選擇提早兩小時到機場，的確可以確保這次行程不會延誤，但付出的成本和之前並不一樣，你必須花更多時間在機場等。提前1小時20分鐘可能還是最佳策略，雖然偶爾可能會害你錯過班機，就像今天的例子。

同樣地，我也時常因為部落格文章、會議、演講等出錯，第一個反應就是責備自己：「我應該花更多時間準備。」有時候這是對的，但有時候更正確的結論應該是：「不，為了避免剛才的錯誤，而在每次活動事前投入更大量的準備時間，是不符合效益的。」

再舉個比較不一樣的例子，前陣子冬天我搭乘了紐澤西的火車。當時我向窗外看，好像看到鐵軌起火，但四周沒有人有反應，所以我想：「可能沒什麼需要擔心的。」但我還是去找列車長反應這件事情，結果真的不需要擔心，鐵路公司會在冬天時點火去除鐵軌上的冰。我的第一個反應是覺得自己很蠢，大驚小怪，但仔細思考後，我的想法是：「不，我認為注意風險的習慣是對的，即使大部分的時候是我錯了。」

在專業領域聽過最糟的建議？

我認為建議通常都不好，因為建議無法一體適用。「勇於冒險」、「不要對自己太嚴格」、「努力工作」。這些建議的問題在於，有些人需要冒更多險，有些人卻應該少冒險；有些人需要放鬆，有些人則是對自己太好了；有些人需要更努力，有些人早已在過勞崩潰邊緣。

所以，我認為最有用的建議應該是試著改善我們的基本判斷能力，能夠準確察覺自己所處的情況（不管事實是否對自己不利或是不便）、找出可能的選項，以及可能的取捨。好的判斷力能幫助你評估某個建議是否適用你的情況，判斷力不佳，我們就無法分辨建議的好壞。

泰特洛克（Philip E. Tetlock）和賈德納（Dan Gerdner）的《超級預測》（*Superforecasting*）和哈伯德（Douglas W. Hubbard）的《如何衡量萬事萬物》（*How to Measure Anything*）提供了不錯的建議，可以幫助我們提升預測的準確性。希斯兄弟（Chip and Dan Heath）的《零偏見決斷法》（*Decisive*）則解釋四個最常見的判斷謬誤（如決策視野太狹隘、讓暫時的情緒凌駕理智判斷）及如何避免這些謬誤。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我學到一個避免分心的方法，就是拒看我已知或立場相同的媒體（如政治新聞）。這樣的行為會成癮，因為這些媒體資訊只是在驗證我們的立場，就好像是在跟朋友發洩聊天，但你完全無法從中學到任何新的東西。久而久之，也會導致你對不同觀點的容忍度變低。我會提醒自己浪費了多少時間，卻完全沒學到東西，戒掉收看這些媒體的習慣。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

有時候，我會在兩個選項之間掙扎，我只知道決策風險很高，卻不知道哪個選項比較好。所以我只好繼續苦惱，在沒有獲得任何新資訊的狀態下，反覆在兩者間游移。

還好，通常在過程中我會想起這個原則：不確定的事物，期望值是相等的。也就是說，如果我知道A、B兩個選項中其中一個結果會超級好、另一個結果是大災難，但完全不確定哪一個選項是好是壞，那麼這兩個選項的期望值就相同。

這是很強大的思考方法。不斷想著「選項中有一個極好、一個極壞，但我不知道是哪一個」，會讓人無法做任何決定。但如果想的是「這些選項的期望值相同」，就能讓我們從困境中解脫。

但這個做法的前提是你無法輕易獲得關於A、B選項的額外資訊，無法降低不確定性。如果能獲得額外資訊，請務必嘗試！這個建議適用於無法獲得額外資訊，導致你左右為難時。例如，今天你在A、B兩個工作之間猶豫不決，因為A工作的知名度高，薪水也較好，但B工作的工作文化比較友善，也比較能自由選擇自己想做的企劃。這時，你可以問自己：「有沒有任何方法可以獲得額外資訊，幫助我做決定？」也許可以詢問兩家公司的職員對工作的滿意度，或是兩家公司的員工離職後的發展為何。

不過，或許你早就試過類似的方式，卻毫無幫助，在沒有額外資訊可以幫助決策的情況下，就放鬆選一個，別擔心。我明白「放鬆，別擔心」說來容易，卻很難做到。但如果你無法判斷哪個選擇比較好，那麼從各種角度來看，這兩個選項就是一樣好。

年輕時，我雖然不算不知感恩，
但我從不會停下來
反思生活中的每件事。
現在我每天早上都會練習感恩。

傳奇運動家

Turia Pitt

圖莉亞．皮特

TW/IG: @TuriaPitt

turiapitt.com

圖莉亞．皮特是澳洲家喻戶曉、備受喜愛的名人，曾當過模特兒、健身達人，更是事業有成的礦場工程師。但2011年、皮特24歲時參加西澳一百公里超馬時，意外捲入一場大火。被直升機從荒漠救回時，她幾乎失去生命跡象，全身64%重度燒傷。然而，奇蹟存活下來的她變得更堅強。2016年末，皮特參加在夏威夷大島舉辦的鐵人三項世界杯冠軍賽，完成整趟比賽。之後，她出版了回憶錄《值得活下去的事》（*Everything to Live For*）。她的TED演講「Unmask Your Potential」詳實描述她戰勝困境的傳奇故事，引發熱烈迴響。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

我個人最喜歡溫契斯特（Simon Winchester）的《改變世界的地圖》（*The Map That Changed the World*）。書中提到挖運河的工人史密斯，竟然是畫出英格蘭和威爾斯地區地質圖的第一人。他並沒有因此獲得回報，反而被指控為異教徒，關進監獄。不過，我知道大部分的人不像我一樣熱愛地質學，畢竟我曾是礦場工程師，所以贈書時還是會以對方的興趣為主。

給喜歡跑步的人，我會送麥杜格（Christopher McDougall）的《天生就會跑》（*Born to Run*）。如果想改善經濟狀況，我會送帕柏（Scott Pape）的《白手起家》（*The Barefoot Investor*）。如果想更了解我，我會送我的自傳。如果正在思考自我價值，當然是弗蘭克的《活出意義來》。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

我花的錢比一百美元還多一點，卻改變了我的生活。幾個月前我在機場買了Beats Solo 3頭戴式耳機，非常好用！我喜歡用這副耳機連上Brain.fm聽音樂，能幫助我專注在眼前的工作。如果要說花費少於一百美元，我認為訂閱Brain.fm也改變了我的生活。這款應用程式讓我能專注在工作上，我每天都用。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

我搞砸過許多事情，多到數不清！我曾經欠國稅局一大筆錢（已經還清）；花一萬美元上演講訓練課，最後發現我根本不需要；搭機參加會議，結果飛錯城市；甚至在一場頒獎典禮喝到爛醉，出盡洋相。

這些失敗經驗並沒有成為成功的墊腳石，但我從中學到，犯錯沒有關係。因為你知道嗎？地球不會因為你犯錯就停止轉動。事實上，比起成功，錯誤對人生更有用。成功時，我幾乎沒學到什麼，因為成功往往太……太輕鬆了。相較之下，犯錯會让你知道自己的盲點，更重要的是可以從中學習、改善。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？我學會感謝。年輕時，我雖然不算是不知感恩，但我從不會停下來反思生活中的每件事。現在我每天早上都會練習感恩，甚至在一天之中重複幾次。我不太去想背後的原理是什麼，我只知道這樣做會讓我好過許多。我並不相信速效解決方法，但我知道感謝可以立即改變我的心情和感受。

感謝的流程大概看起來會是如此：首先，我會聽我在Spotify上的感謝歌曲清單，隨機聽歌。例如，這是今天清單中的九首歌：

1. 〈Breathturn〉，Hammock
2. 〈Your Hand in Mine〉，Explosions in the Sky
3. 〈Devi Prayer〉，Craig Pruess and Ananda
4. 〈Horizon〉，Tycho
5. 〈Recurring〉，Bonobo
6. 〈Hanging On〉，Active Child
7. 〈Long Time Sun〉，Snatam Kaur

8. 〈Angels Prayer〉，Ty Burhoe、James Hoskins、Cat McCarthy、Manorama、Janaki Kagel
9. 〈Twentytwofourteen〉，The Album Leaf

接著，我會想三件我真心感謝的事情，愈具體愈有效。比如說，不要只想「媽媽」，而是像「媽媽昨晚做了菠菜派」；或是「我的伴侶」，可以變成「昨天和另一半一起跑步」。我今天早上的三件事情是：

1. 兒子用腳踢我肚子
2. 我的咖啡
3. 看見日出

如果我確實且真誠地去做這件事（不只是在腦海中快速閃過，音樂可以幫助我進入對的心境），我往往會因為感激而哭。如果那一天我碰到令我沮喪或憤怒的事，我會找時間再做一次感謝儀式，找回重心。

真理往往在
兩個極端的意見之間。
如果從來不曾
接觸另一端的想法，
就會不知不覺偏向極端，
離真實愈來愈遠。

撲克女爵

Annie Duke

安妮．杜克

TW/FB: @AnnieDuke

annieduke.com

安妮．杜克是世界頂尖撲克牌選手，職業生涯長達二十多年。她在2004年擊敗234名選手，獲得第一個WSOP世界撲克大賽手環。同年，她在憑邀請函才能參加的WSOP冠軍錦標賽獲勝，獨得兩百萬美元。成為職業選手前，杜克曾獲國家科學基金會獎學金，在賓州大學攻讀認知心理學。她常在部落格〈安妮的分析〉分享自己對於決策科學（不只是撲克）的觀察心得。她也和沃豪斯（John Vorhaus）合寫了兩本暢銷書，《成為德州撲克高手》（*Decide to Play Great Poker*）、《征服德州撲克》（*The Middle Zone*）。杜克的最新作品

《高勝算決策》（*Thinking in Bets*）則聚焦成功決策背後的策略。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

首先，找出不同意見。持續努力找尋意見和你不同，並且願意誠實挑出你毛病的人。勇於挑戰自己，鼓勵自己聆聽和你意見不同的人。盡可能跳出同溫層、遠離舒適圈。即使聽到別人不贊成你的想法，也要感到開心。每天試著一點一滴改變自己的想法。

因為，兩個極端的意見相遇時，真理往往出現在兩者之間。如果從來不曾接觸另外一端的想法，就會不知不覺偏向極端，離真實愈來愈遠。不要害怕犯錯，發現錯了才有機會更接近真實。

第二，保有開闊的心胸，接納各種來到眼前的機會。我認識的成功人士，大學畢業時大多不知道自己要的是什麼，在職涯中也逐步轉換跑道。所以，別害怕換工作或是轉換跑道，哪怕已經投入大量心力與時間。不用急著一次搞懂所有的事情。覺得自己已經搞清楚所有事情，反而可能陷入停滯、觀念狹窄的窘境。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我變得更能對任何事情說不，特別是必須離開家的要求。我採用的策略是，我會想像如果我今天必須離開家裡，我會高興還是難過。接著，再想像隔天我回到家的情景，我會問自己：這趟旅行值得嗎？我會開心地說「值得」，並慶幸自己有出門嗎？透過這樣的「時光旅行」，我比較能預先想到事情的缺點還有我不喜歡的地方（離開家裡

或旅途的勞累）再與這件事會帶來的好處互相權衡（演講得到熱烈回應、參與慈善活動成功募到款項）。

我也會用同樣的方式去回想自己曾經接受或拒絕的邀約。我會慶幸自己接受還是拒絕那個邀約？這個想法適用於任何決策，小至是否接受晚餐邀約，大至是否要移居到新的城市，都可以用。透過這樣的時光旅行，你可以用更不一樣的觀點看待事情。

**有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？**

以撲克牌來說，一定經常失敗，因為常常會輸掉牌局。撲克牌的失敗有兩種，一種是純粹以結果來看，例如輸了一局。不過，撲克牌教會我們的一件事就是，這種定義輸贏的方式其實沒有意義，因為你有可能打得很差，卻贏得一局；也有可能下了好的決策，卻還是輸掉那一局。即使機率上你非常有自信，押下所有籌碼，最後還是可能會輸，因為其他人手上的牌並不如預期。

如果你定義失敗就是輸牌，很可能會認為失敗是一種結果。你可能為了避免輸而調整策略，哪怕原本的策略可能很好（或是因為僥倖贏了一次，就繼續使用同一個不好的策略）。這個道理就像是，因為前幾次都安全通過，所以就繼續闖紅燈；或是因為曾經出過一次車禍，從此連綠燈都不敢過馬路。

撲克牌讓我學會把輸和失敗分開。輸不一定代表失敗，贏也不一定代表成功。把成功與失敗定義在是否做出好的決策，才能得到長遠的勝利。重點在於我在過程中所做的決策是好是壞，而每一個失敗的決策

都是學習、調整下次策略的機會。這樣一來，面對輸就不會有太多情緒影響，更能從中找尋學習、進步的機會。

**我認識的每個聰明、
成功的人，都有走路和冥想的
習慣。Headspace提供了
有趣的第一步，但我暫時
不建議邊走路邊使用。**

艾美獎得主

Jimmy Fallon

吉米·法隆

TW/IG: @jimmyfallon

tonightshow.com

吉米·法隆是知名喜劇演員，曾獲艾美獎和葛萊美獎。他是《週六夜現場》班底和《吉米今夜秀》主持人。法隆寫了很多本書，《寶寶的第一個字是「爸爸」》（*Your Baby's First Word Will Be DADA*），最新的一本是《所有東西都是「媽媽」》（*Everything Is Mama*）。法隆和太太南希、女兒維妮和福蘭妮住在紐約市。如果想看法隆在我腳上振臂飛翔（是真的），請見tim.blog/jimmy。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

如果我要送書給大人，我會選弗蘭克的《活出意義來》。我因為一場廚房意外，導致戒指撕裂手指，在紐約貝爾維尤醫院加護病房等待指頭接回的10天，讀了這本書。這本書探討生命的意義，我相信讀完你會變成更好的人。我特別受用的一段話是：「『生命的意義』沒有標準答案。這就好像問西洋棋大師『全世界最好的一步棋是什麼？』。一切都要視你所處的情況而定。」這本書也強化了一個概念：沒有殺死我的會使我更強大。讀完這本書，必定會收穫良多。

現在我送的書大部分是童書，因為我愈來愈常參加孩子的聚會（我的女兒一個兩歲半、一個四歲大）。我會回想自己小時候喜歡什麼書，那些我現在還記得的書。其中一本是史東（John Stone）的繪本《本書末尾的怪獸》（*The Monster at the End of This Book*）。

我還記得小時候，書中的旁白角色格羅弗讓我一直大笑，我每翻一頁，格羅弗就會被嚇到一次，因為書的最後有隻怪獸，但我還是一頁接著一頁翻下去，然後他就會愈叫愈慘：「你竟然翻頁了！！？！！！！不准翻頁！！！！！！」我不知道當時是想幫格羅弗一把，勇敢地看下去，或者我早就知道什麼事都不會發生，我就這樣繼續翻頁，直到最後一頁才發現，他就是書本最後的怪獸！可愛、毛茸茸的老格羅弗！我想這本書讓我學會不要害怕任何事情。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我覺得過去五年來最受用的新習慣是走路和冥想（不同時）。我的朋友、知名製作人麥可斯（Lorne Michaels）很喜歡走路，每次我們出去都在走路，漫無目的地走，光走路就很好玩。有一次在倫敦，我們不知不覺就走了13公里。我太太和孩子也都喜歡走路，我覺得這是我可

以一直維持下去的習慣。我還有點懊惱過了那麼久才發現走路會讓我心情這麼好。至於冥想，就比較困難了。但如果你能訓練大腦學會這件事（就像學習其他任何事物一樣：彈吉他、模仿、開手排車），冥想會是個很棒的技能。這需要練習。我認識的每個聰明、成功的人，都有走路和冥想的習慣。Headspace這個應用程式提供了有趣的第一步，試著每天做做看，但我暫時不會建議邊走路邊用。

費里斯畫線名言

(2016年4月1日至 2016年4月15日)

「天才不過就是擁有超凡的眼界。」

—**拉斯金 (John Ruskin)**

維多利亞時代博學家，藝術評論家，慈善家，社會思想家

「方法可能有數百萬種；但基本原則只有幾個。能掌握基本原則的人，就能輕鬆選擇方法。只顧著嘗試各種方法而忽略基本原則的人，必定會遇上麻煩。」

—**愛默生 (Ralph Waldo Emerson)**

美國散文家，19世紀超越主義運動領袖

「企業使用科技的首要原則就是，自動化搭配高效營運模式，可以擴大效能。第二個原則是，自動化搭配無效營運模式，只會讓效率更低。」

—**蓋茲 (Bill Gates)**

微軟共同創辦人

多樣觀點是形塑自我的關鍵。 身分的建構是雙向的， 從內而外，也從外向內。

關係治療師

Esther Perel

埃絲特．沛瑞爾

IG: @estherperelofficial

FB: /esther.perel

estherperel.com

埃絲特．沛瑞爾是在露絲醫生（Dr. Ruth）之後，性向及關係健康領域最重要的觀念領先者。她在TED演講上談論維持性欲及重新思考外遇的影片已超過1700萬人次觀看。她在紐約執業的34年中見過也治療過各種病患。沛瑞爾的國際暢銷書《情欲徒刑》（*Mating in Captivity*）已譯成26種語言，她能流利使用其中的9種語言（我親耳聽過）。現在，她將多國文化融入新作《第三者的誕生》（*The State of Affairs*）。沛瑞爾目前將創作能量投入有聲書系列《從何說起？》（*Where Should We Begin?*）。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

人生充滿意想不到的機會，但我們無法事先知道哪些機會是重要的。最重要的是，人際關係的品質會決定你人生的品質。好好面對你的人際關係，即使是看起來不重要的關係也是。

我的朋友最近跟我說了一個故事，恰好可以說明這一點。有一次，朋友帶著女兒參觀一所大學，參加其中一個系所的導覽。系辦公室的負責人驕傲地帶他們四處參觀，從校長室到多媒體中心，再到公共生活空間。女兒覺得導覽時間很長，忍不住翻白眼，這時我朋友說：「多問問題。妳永遠不知道結果會如何。」導覽結束後，負責人遞給他們一張名片。我朋友事後要求女兒寫一封感謝信，並提及這次經驗中兩件難忘的事情。隔天，他的女兒就接到系主任的電話，原來那位負責人將感謝信轉寄給系主任，還附上了一張便條：「這就是我們要找的學生。」接下來的事情你們應該都能猜到。

請記得花點時間向別人表達感謝，別只是有求於人時才這樣做。如果你向他們致意，他們也會向你致意。人們會以善意回報善意、以尊重回報尊重。人際關係，即使只是短暫的關係，都可能是機會。

可以不聽的建議是：「你的五年計畫？」

最成功或最值得的投資？

我在比利時長大，所以在語言學習上有先天優勢，因為比利時是三語國家（比利時荷語、法語和德語）。我的父母是二戰後從波蘭逃出來的猶太難民，因此我的語言又多了波蘭語、希伯來語和意第緒語。從很小的時候，我就明白語言是通往另一個世界的途徑，能夠接觸不同文化的情感、美學和幽默。和難民對比的就是成為在地人，而語言就

是我融入的利器。切換不同語言時，我個性中的不同面向也會跟著切換。

後來我又多學了很多語言：在學校學英文、在旅行中學西班牙文、在巴薩諾瓦樂團學葡萄牙文，和枕邊人學義大利文。我很常一個晚上就看好幾種語言的新聞報導。雜誌對我的學習也大有幫助。在飛行途中與人交談也擴充了我的詞彙量。我會說九種語言，在工作中至少使用到七種語言。

投注在學習語言的時間對我的職涯發展非常關鍵。初到美國時，我沒有身分，也沒有漂亮的學歷，唯一和別人不同的地方就是我能說多種語言，以及多國語言帶給我的多元價值觀。

我也確保我的兒子明白語言的重要。我時常感到奇怪，在美國講兩種語言似乎代表你來自較低的社會階層，幼稚園小孩甚至會拒說自己父母親的語言。因此，我時常帶著我兒子四處旅行，如此一來，他們如果想和在歐洲、以色列或南美洲認識的小朋友玩，勢必得學會對方的語言。

工作時，我談話的對象來自世界各地，談的都是非常私人的話題。共同的語言拉近了我和客戶的距離，這是無法仰賴翻譯溝通的工作。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會向他人尋求協助，幫助自己找回專注、自信和清楚的思緒。我的生活網絡中有朋友、家人、同事、陌生人、心靈導師和學生。當我感到超載或無法專注時，我需要真人GPS幫助我重新計算出我的道路。

有時候我們會不相信自己，這時我們需要的是相信我們的人。他們會在你不穩時支持你，讓你不會跌到谷底。他人眼中的你，和你眼中的自己並不一樣。多樣的觀點是形塑我們的關鍵。身分的建構是互相的，從內而外，也從外向內。

人們在感到超載或無法專注時，往往會想封閉自我，斷絕與世界的聯繫，認為自己一個人想辦法會比較好，但對我來說並非如此。透過人與人之間美麗的多樣性和關聯，我才能找回自我、發揮創意。

河流讓人感到平靜
是因為河流不會迷惘，
它知道自己該往哪裡去，
它勇往直前。

網壇球后

Maria Sharapova

瑪麗亞·莎拉波娃

TW/IG: @MariaSharapova

MariaSharapova.com

瑪麗亞·莎拉波娃是奧運銀牌得主，也是五座大滿貫女子單打冠軍。出生於俄羅斯尼亞甘地區，14歲時成為職業網球員。她是球壇唯一拿下四大公開賽冠軍的選手，稱霸溫布頓網球錦標賽（2004）、美國網球公開賽（2006）、澳洲網球公開賽（2008）以及法國網球公開賽（2012, 2014），更長踞世界排名第一長達21週，生涯贏得35座冠軍。2005年，莎拉波娃被《富比士》雜誌評為收入最高女運動員，這個紀錄連續長達11年。她曾出版《莎拉波娃勇往直前》（*Unstoppable*）。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

伊齊（Joel ben Izzy）的《乞丐國王與幸福的祕密》（*The Beggar King and the Secret of Happiness*）。現在許多書都是教戰手冊的形式，步驟式地引導讀者，雖然很實用，但人生不會總照著計畫走。有時候，第二個步驟之前，可能就要先跳到第十個步驟。我喜歡這本書的原因就是因為裡面沒有標準答案，而是讓我們思考屬於自己的答案。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

在我的職業中，輸球往往代表失敗。沒有贏得最後一分，必須先離開球場，這些表面上看得見的輸。但每次輸，都是下次獲勝的基礎。輸球可以給我們獲勝時看不到的東西，我們會開始提問，而不是覺得自己好像有答案了。而提問就會開啟許多可能性。如果輸球讓我想到那些自己終究要面對的問題，那我一定能找到將每一次失敗都化為勝利的答案。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「忠於自己。」

簡單明瞭，就是字面上的意思。做自己，接受自己，慶祝自己。我們往往會受到外在事件和陌生人的影響，讓我們離自己愈來愈遠。忠於原本的自己。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我有一些小的習慣。我穿鞋時一定先穿左腳再穿右腳，不管是網球鞋或任何鞋子。如果別人先遞了右腳的鞋子給我，我就會說：「不好意思，我自己來就好，我想先穿左腳。」然後他們就會用怪怪的表情看著我。

比賽時，我不喜歡穿重複的球衣。選手們通常喜歡繼續穿他們在場上表現好時穿的球衣。有些人會洗了重複穿，有些人甚至不洗。我剛好相反，我不喜歡穿同一套球衣，我不喜歡一樣。我有同系列的配件，但每一個都有點不同。

贏得大型比賽時，會吃什麼零嘴或其他食物慶祝嗎？

我喜歡吃甜食，特別愛焦糖醬（dulce de leche）還有一種叫梅朵維克（medovik）的俄式蛋糕，是口感鬆軟、層次豐富的蜂蜜蛋糕，我可以每天當三餐吃。我奶奶有做櫻桃果醬時，我會用湯匙挖來吃，這是我童年的回憶。我愛甜食。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

說「請」和「謝謝」永遠不嫌多。並且付諸行動，讓人感覺到你的真誠，就算有一天成功了也一樣，不要忘記說請和謝謝。

感到超載、無法專注時，會怎麼做？

幾年前，我最好的朋友在給我的生日卡片上寫了一句話：「『河流讓人感到平靜是因為河流不會迷惘，它知道自己該往哪裡去，它勇往直前。』——博伊爾（Hal Boyle）」

每天都有很多事情發生、很多事要做，有很多令人分心的事物，很容易讓人陷入其中，忘了自己的夢想，這段話把我帶回原點，讓我找回自己的重心。

**我曾認為冥想不實際。
但後來我重新定義冥想是
放棄控制，讓強大的潛意識
主導的練習。**

頂尖策略顧問

Adam Robinson

亞當．羅賓森

TW: @IAmAdamRobinson

robinsonglobalstrategies.com

亞當．羅賓森畢生致力於研究如何在競爭中領先。羅賓森是西洋棋大師，獲得美國西洋棋協會頒發的「終身大師獎」，青少年時期曾接受棋王費雪（Bobby Fischer）18個月的私人指導，贏得世界冠軍。他是《普林斯頓評論》的共同創辦人，發展出革命性的標準化測驗應試技巧，他的《SAT應試全攻略》（*Cracking the System, the SAT*）是唯一登上紐約時報排行榜的考試用書。羅賓森在1990年代初期賣掉在普林斯頓評論的股份，轉而鑽研當時正起飛的人工智慧產業，開發能分析文本並做出仿真人評論的程式。日後，羅賓森應邀加入知名的量化基金團隊協助開發策略交易模型，從此成為獨立

運作的全球宏觀策略投顧，指導少數頂尖避險基金和超高資產家族辦公室的投資長。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

我們的潛意識時時刻刻都在運作，處理的訊息是我們意識的許多倍，而且效率極高。但我們的教育系統，乃至於整個西方哲學體系，都致力於加強我們意識的思考能力。

我閱讀廣泛，讀過上千本書，其中有五本書對我最有影響，也驗證了一些我的假設，有提出有效的學習方法，還有助於我理解潛意識，或至少能稍微控制我的潛意識，並盡可能在需要的時候善用它。這五本書是：海瑞格（Eugen Herrigel）的《箭術與禪心》（*Zen in the Art of Archery*）、愛德華（Betty Edward）的《像藝術家一樣思考》

（*Drawing on the Right Side of the Brain*）、皮爾斯（Joseph Chilton Pearce）的《宇宙蛋上有裂痕》（*The Crack in the Cosmic Egg*）、柯斯勒（Arthur Koestler）的《創造》（*The Act of Creation*），還有傑恩斯（Julian Jaynes）的《二分心智的崩壞》（*The Origins of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind*）。這五本書啟發了我的思想，每本我至少都完整看過三遍以上，隨著時間經過，每次看都有新的體悟和靈感。

這些書也進一步驗證我對潛意識的觀察，借用哈姆雷特的經典台詞來解釋：「潛意識如此遼闊，遠超過所有的哲學所能想像。」

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

過去五年大幅改變生活的認知，就是我理解到，不論是想要改變世界，或享受世界，都必須體認到他人的重要。

我是內向者，程度誇張到曾有朋友在畢業多年後告訴我，我們有共同的高中朋友從沒看過我開口說話。我從賓州大學華頓商學院畢業，也在牛津修得碩士學位，那時的我已經從個人內心世界跨出了很大一步，但在量表上還是個95%內向的人。我享受他人的陪伴，但僅限於短期、間歇的相處，只要再多一點點，我就會感到負荷過量而必須獨處充電。

大學畢業後，我進入職場。在職場，我的成功來自於我的洞察力、想像力和思考力。因此我更沉醉在思考的世界，而漸漸遠離人的世界。想出愈多好點子，成就就愈高。

但我直到最近（其實就是去年）才了解到，如果一個人想要改變世界，就必須號召其他人跟隨自己的理想和計畫。不止如此，我驚訝地發現當我專注在他人身上時可以獲得更大的愉悅和滿足，為他人付出愈多（我喜歡付出），我從世界得到的回報也愈多。

反觀過去的我，每當我出門與人接觸時，總會陷入自己的想法中。現在，我會全心全意關注外界，和他人建立連結。我第一次公開提起這個發現，是在2016年12月時和費里斯一起製作的某個團體播客。這也啟發我寫了第一本書《關於愛、魔法與奇蹟的故事》（*An Invitation to the Great Game*），我在書中闡述了我人生的三大準則。首先，有機會就與人建立連結。第二，總是懷抱熱情，盡全力為他人帶來歡笑。第三，全神投入每一刻、每次相遇，期待魔法或奇蹟發生。

「關照他人」這個大發現徹底改變了我的人生，我發現了自己誕生在這顆星球上的使命。現在我把我的人生分成兩半，「發現別人之前」和「之後」。現在的我，每天早上都迫不及待想出門，期待和他人的相遇能激盪出什麼樣的魔法。我找到內向與外向之間規律的自然擺盪，就像呼吸一樣。獨處時就像吸氣，向內探索自己的想法；與他人共處時，就像吐氣，與別人交流想法。

自從開始練習關注他人、養成把注意力集中在其他人身上的習慣，我遇到許多很棒的人事物，一切實在非常神奇。

最成功或最值得的投資？

我一生中投資過很多東西，金錢、時間、精力、熱情和感情，報酬最好的就是學會如何冥想。

我總是被這個世界驅動、刺激，我的心思總是在飛快轉動，尋找問題的解答、打造另一個新系統，一天24小時，一年365天，閏年再多加一天，從來沒停過。

不間斷的心理刺激當然會有倦怠的時候。不管做什麼都一樣，如果我想維持最佳表現，勢必得找到從壓力中恢復的方法。多年來，我一直知道必須想辦法讓腦袋關機、放鬆，單純地享受、活在當下，卻一直沒有方法。

我什麼都試過了，瑜伽、運動，甚至還嘗試催眠，我做足功課，找全紐約最頂尖的催眠治療師，想把我超高速運轉的腦袋關掉，但經過了四次昂貴又無效的療程，治療師也放棄了。他告訴我：「你的腦袋太

活躍了，根本無法催眠！」我毫不打算掩飾我的厭煩：「多謝喔，醫生。不然我來找你做什麼？」

在那之後，大約過了兩年，我的死黨喬希．維茲勤看出我的處境：永無止境地分析我身邊的世界（尤其是財經世界），無法抽離也無法放鬆。他建議我開始冥想。

「那對我沒用。」我告訴他。「根本還沒開始發揮功效我就坐不住了。」

「你有試過『心率變異訓練』嗎？又簡稱HRV訓練。」

「沒有。」

「嗯，那我強烈建議你去試試看。」

我告訴他，我從來沒聽過什麼「心率變異訓練」。他告訴我只要專注在自己的呼吸上，就能透過生理回饋來測量心跳率的流暢度和幅度，也就是所謂的「變異」。心跳能反映我們當下的情緒和壓力，所以正常的心跳應該是會圍繞著某個平均值，在小範圍內變動。HRV訓練的目標就是要透過呼吸控制心跳，讓原本參差不齊的心跳曲線變得像三角函數的正弦圖形一樣圓滑，波形加大。

聽起來很有意思，但直到我重新思考什麼是冥想之前，我都不想嘗試。當時我覺得冥想的問題在於不切實際，更糟的是，我還要浪費那些本來可以用來好好分析世界的時間。後來，我試著重新定義冥想，把它視為放棄控制意識，讓力量強大的潛意識主導，我分析世界的能力也會進步。

從此之後，我積極地做HRV訓練，幾週內就學會透過腹式呼吸幫助自己靜下來，隨時隨地都能達到彷彿禪定的境界。現在每當我需要從世界和日常的壓力中抽離，讓腦袋休息的時候，我會集中注意力用腹部呼吸。一天中我會做好幾次，間歇地做。此外，我一天還會再「浪費」至少15至20分鐘冥想。當然，其實這些時間不算浪費，因為我在這些迷你休養期獲得的創意和生產力，價值遠高於花在冥想上、所謂的「沒有產出的」時間。冥想是最實用、最強大，也最能提高生產力的方法，是我人生中最好的投資。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

這筆花費雖然不低於100美元，但是個不容錯過的好東西。這套159美元的HeartMath體內平衡生理回饋監視系統，能偵測心跳最細微的節奏，並把結果用圖表傳送到智慧型手機，有助於我的HRV訓練。

在專業領域聽過最糟的建議？

幾乎所有投資人在年輕時都被教導過、或在心裡暗自這麼相信、或是受商學院一板一眼的課程暗示或鼓勵：「對世界了解愈多，投資結果愈好。」聽起來很有道理，對吧？隨著我們不斷搜集並評估情報，掌握的資訊愈多，自然能做出更好的決策。累積資訊量、掌握情況，這在大多數領域通常都是優勢。但在違反直覺的投資世界裡可不一樣，有時候知道愈多，反而對投資有害。

1974年，世界級心理學家斯洛維奇（Paul Slovic），同時也是諾貝爾得主康納曼（Daniel Kahneman）的同事，決定研究資訊量如何影響我

們做決策。美國的每一所商學院都應該教這個研究。斯洛維奇召集八位職業賽馬的預測者，並告訴他們想見識他們預測優勝賽馬的能耐。這些人都是經驗豐富的專家，憑厲害的賭博技巧維生。

斯洛維奇告訴他們，這項測驗內容是連續在四輪比賽中預測共四十場馬賽的輸贏。第一輪時，每個下注者都能獲得五項他們想得知關於這些賽馬選手的情報。每個人想要知道的不同，有人可能會想要知道騎師的年資，也有人可能根本不在乎，只想知道某匹馬在過去半年曾經跑出的最快速度。

最後，除了要求這些人預測每一輪的贏家，他也要求他們表示對自己預測結果的信心程度。已知每場比賽都有十匹馬參賽，我們可以期待隨機分布的結果（也就是亂猜）是每個人都有10%的機率猜對，而他們亂猜的信心程度也應該是10%。

在第一輪，每個人手中只有五項情報，他們的正確率是17%，算是不錯的成績，比剛開始毫無情報亂猜時的10%高了7個百分點。有趣的是，他們的預測有17%的正確率，覺得自己會答對的信心程度是19%，兩個數值相去不遠。

到了第二輪，他們可以獲得十項情報。第三輪有二十項情報，第四輪，也就是最後一輪，則是四十項情報。資訊量比起剛開始的五項情報多很多，但令人訝異的是預測的準確率從17%起就停止增加，額外獲得的三十五條資訊並沒有讓他們的預測更準確。但不幸的是他們的自信程度卻將近翻倍，高達34%。額外的資訊量沒有讓他們更準確，卻讓他們更有自信心，讓他們增加賭注，最後將以輸錢收場。

當資訊超過了一定的量，除了取得資訊過程中會耗費不小的成本，更多資訊只會助長心理學家所謂的「確認偏誤」。我們會刻意忽視或放棄和我們原本評價或結論互相衝突的資訊。反之，如果這些資訊確認了我們原本的猜測，則會讓我們愈來愈相信自己的結論是正確的。

讓我們回到投資這件事上。想要徹底了解世界還有第二個問題，那就是這世界的複雜程度根本超越我們所能掌握，我們愈想嘗試理解這個世界，就會愈迫切想要為每個事件和趨勢找出合理的解釋，愈容易根深柢固地相信我們得出的結論，但這些信念往往都是錯誤的，反而會蒙蔽我們的眼睛，無法看見真正的趨勢。更糟的是，我們自以為了解這個世界，給予投資者錯誤的信心，實際上我們或多或少都有誤判。

我們常聽見很多資深的投資人或財經專家評論某個趨勢不合理，如「美元持續貶值很不尋常」、「股市實在沒道理繼續漲」等等。當這些投資人說某件事情不合理時，其實是因為他們腦中預設了一堆理由讓他們相信市場會往另一個走向發展，但現實卻一直往現在的方向發展。他們因此覺得不合理，但不合理的是他們看世界的方法，那才是唯一不合理的東西，世界自有它的道理。

事實上，既然世界金融趨勢牽涉到全球人類的行為和信念，只有在事後已經來不及投資時，金融趨勢才會顯得合情合理。等投資人掌握足夠情報，有信心投資時，機會早已消逝無蹤了。

所以，當我聽到資深投資人或財經評論家說：「能源市場不斷狂跌真的很不可思議。」的時候，我就知道能源股還會再大跌。因為這些投資人選錯邊，否認錯誤，可能甚至會加倍買入能源股。最終他們還是得拋售所有的能源股，讓股價再創新低。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？會問自己什麼問題？

當我覺得無法專注時，我會問自己的第一個問題是：「我是否正在展現最好的自己？」如果答案是否定的，我會再自問該如何重新開機。每一天都有86,400秒，這代表我們每天都有無限次的機會重新設定自己、恢復平衡，繼續展現最好的自我。

當我失去重心或是陷入負面情緒時，我會問自己：「我現在該專注在什麼事情上？」答案幾乎每次都一樣：「我的使命」就像燈塔，不斷向我招手。

但有時我會答應太多事。因為我時常無法拒絕想和我一起共事的人，我會陷入太深、讓自己超出負荷。與其每件事都做得很糟，我會自問：「有什麼活動或約定是我可以立刻取消，可以空出時間？」

這讓我想起最近讀的新聞，報導中提到歐洲某個小鎮（為了避免在無意間冒犯，我就不提是哪個國家）的郵差，要達成每日配送目標都有困難。星期一，他們盡全力配送，但總有剩餘的郵件，只好納入星期二的工作量。星期二當然就落後更多，星期三、星期四落後得更嚴重，到了星期五，他們有大量未遞送的郵件，只好統統燒光，星期一才能「重新開始」。到了下週，循環再度展開，再仰仗每週五的小小營火來清空郵務車裡沒寄出去的信。

這種整頓法實在令人難以置信，我不建議各位採用。但感到超載時能夠重新開始是個很棒的點子。如果某一天的中午，我發現自己進度落後，表示我很快就要面臨爆炸的危險。這時，我不會試著趕下午的每個約會，因為我一定會一個接著一個延遲。我會掃瞄我的行事曆，看看有哪個最近的約會可以「燒掉」、順延到其他天。我寧願取消一個

行程好讓我能準時出席另外三個約會，也不要焦頭爛額地在遲到中度過整個下午。

每週我都會留一個空白日給自己，假設性地規劃一趟出城的小旅行，這樣我就不會想把其他行程塞進那天，不論是和朋友聚聚或是其他娛樂。如此一來，要是遇到有緊急狀況發生，或是我又進度落後、快要爆炸時，就有一整天的時間可以運用。總之，當我感到超出負荷、忙不過來時，我會問自己，有什麼事可以先暫時放下，讓我能好好趕上其他的進度。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

很久以前有一個電視節目《隱藏攝影機》（*Candid Camera*），最近艾希頓·庫奇又再度重啟，節目叫作《明星大整蠱》（*Punk'd*）。在節目中，隱藏攝影機會錄下毫無戒心的群眾面對令人抓狂情境時的反應，通常都很爆笑。

我很享受這種偷偷埋伏，對陌生人表達善意的行動。例如，在星巴克排隊買咖啡，點完我的冰拿鐵後，我會給員工一張20美元的紙鈔，要他招待在我後方第二位客人點的任何東西，連找錢都留給那個人。我不會請在我正後方的人，因為這樣他很容易猜到誰是神祕善心人士。

我會在遠處喝我的拿鐵，觀賞那位幸運兒得知自己得到免費咖啡時，從滿臉困惑到笑逐顏開的樣子。有些人會把零錢全當作小費，有些人會把愛傳下去，請下一位客人免費咖啡。不論如何，這些人離開時，臉上總是掛著大大的微笑。我知道自己已經在那個人的生活圈和他即將遇到的人之間，引起了一道充滿正能量的漣漪。把魔法傳出去！

人生真是該死的美好。

西洋棋王與武術冠軍

Josh Waitzkin

喬希．維茲勤

joshwaitzkin.com

喬希．維茲勤是小說和電影《天生小棋王》（*Searching for Bobby Fischer*）主角的原型。這位西洋棋神童將出色的學習能力運用在許多事上。例如，他在體育高手加西亞（Marcelo Garcia）的指導下學習巴西柔術並取得黑帶。不僅如此，喬希也多次贏得太極拳世界冠軍。最近他則致力於訓練世界頂尖運動員和投資者，也推動教育改革，還在學習划槳衝浪（每次跟他一起學划槳衝浪都讓我覺得小命不保）。我在很多年前讀到他寫的《學習的王道》（*The Art of Learning*），第一次見到他本人。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

凱魯亞克（Jack Kerouac）的《在路上》（*On the Road*），這本書讓年輕時的我學會如何從生活的小細節中發掘美。

馮家福和英格里希（Jane English）翻譯的《道德經》，這本書教導我柔和與感受，可以平衡我旺盛的熱情。

波西格（Robert Pirsig）的《禪與摩托車維修的藝術》（*Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*），這本書讓我開始建立多元的生活態度。

《海明威的寫作藝術》（*Ernest Hemingway on Writing*）是我讀過關於創作最精簡有力的著作。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

「Stay Covered Big Wave」的SUP衝浪腳繩（36美元）。這款腳繩非常牢固，從沒有斷過，我遇過幾次離岸的驚險衝浪，很感謝有這條繩子。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

我最慘痛的失敗經驗是在匈牙利塞格德參加世界西洋棋大賽未成年組的最後一輪。我當時和俄羅斯代表並列第一，他願意和我以平局結束比賽，但我因為好勝心而拒絕了，最後輸給了對手。我在比賽中犯的最大錯誤是沒有在關鍵時刻捨棄自己原本的戰術。比賽後，我花了近三個月，超過100個小時重新研究那場比賽，才找到當時能解圍的辦法。基本上，我應該要移除國王前面的最後一枚防禦棋，我的防禦反而讓對手的進攻策略奏效。如果我不堅守，他的進攻對我的國王其實就不構成威脅。原則就是：空的力量，以空為守。這次教訓讓我學會如何翻轉自己的思考模式，我也在後來的生活中花了非常多心力實踐。

12年後，我實踐了自己的思考模式，贏得了太極拳推手世界冠軍。在我西洋棋生涯中最慘痛的失敗經驗幫我上了重要的一課，在10年後帶領我走向武術界的世界冠軍。如果抱持著樂於學習的態度，勇於檢視自己的過去，我們就會發現人生其實很美妙。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「人生真是該死的美好。」

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我很享受大雨，暴風和惡劣的天氣，那種混亂中隱藏的秩序很吸引我。這算是與眾不同嗎？

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我有數不盡的失敗經驗，費里斯就在我們一起衝浪時親眼目睹過好幾次。以前年輕還在當選手時，常常要花很長的時間才能把失敗當成對自己有價值的經驗。我一直以來都很擅長改善自己技術上的缺失，但有兩件事是我最近幾年才比較有進步：一個是從技術失誤中學習到更核心或是更心理層面的教訓，這大幅提高了我之後成長的速度。另一個是即使還深陷失敗的痛苦，也能欣賞挫折中的力與美，並珍惜這種幫助我成長的寶貴經驗。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

做你熱愛的事情，用你熱愛的方式去做，並且把全副身心都投注在過程中的每一分每一秒。千萬不要被惰性主宰，勇於挑戰自己或是他人為你設下的極限。注意到自己是如何地固守原本的想法，即使它讓你陷入進退兩難與極大的痛苦之中。透過鍛鍊身體來磨練心志。

可以不聽的建議：走上眾人踩出的路。遠離風險。安穩至上。穿西裝。

在專業領域聽過最糟的建議？

最糟的建議都是來自那些從沒真正在現實中生活過或奮鬥過的人，尤其是那些研究哲學家的話的人。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我拒絕所有公開場合的工作。我拒絕了超過99%專業相關的工作機會。我的一個核心原則就是最好的投資永遠是投資自己的學習，所以我只參與有挑戰性或是能讓我進步的企劃。我百分之百投入某件事的成效，絕對比我99%投入還要加倍的好，所以我只願意參與能讓我全心投入的事情。另外，我只願意與我喜歡的人，或是我相信我會喜歡的人合作。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會改變自己當下的生理狀況。如果我剛好在有浪的海邊，我就會去衝浪，如果沒有，我就會簡短地做壺鈴練習、騎腳踏車、游泳、沖冷水澡、跳進冰水、做霍夫（Wim Hof）或是HRV訓練。很明顯地，我們的心理狀態會隨生理狀態變化，我認為對這個簡單的演化事實不理解或不想理解，阻礙了很多人在自己的生活中不斷進步的可能性。

主修電機又有
數學博士學位的人
說這種話或許有點怪，
但我時常建議學生，
利用在學校的時間
多選人文課程，充實思想。

最佳女性創投人

Ann Miura-Ko

安．三浦一高

TW: @annimaniac

IG: @amiura

floodgate.com

安．三浦一高是水門創投公司的合夥人，水門創投以投資微型市值新創公司聞名，《富比士》將她譽為「最佳女性創投人」。她也在史丹佛大學擔任創業領導課程的講師。她是美國國家航空暨太空總署火箭科學家之女，在加州帕羅奧圖長大，從青少年時期就浸潤在科技新創的環境中，成為水門創投的合夥人前，她曾任職於查爾斯河風險投資及麥肯錫公司。安的投資包括Lyft、Ayasdi、Xamarin、Refinery29、

Chloe and Isabel、Maker Media、Wanelo、TaskRabbit、Modcloth等公司。

**有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？**

12歲時的某天，我和哥哥站在舞台上，他指著我、充滿自信地說：「這位是安，她將為大家演奏蕭邦的升C小調夜曲。」我站在他身旁，一聲不吭，大步邁向鋼琴，然後開始演奏。我能在眾人面前獨奏，但要在大家面前說話卻令我恐懼不已，所以那段話才會由我哥哥來說。另一方面，我在家都說日語，我對自己的各個學科都非常有信心，唯獨對英文不是。高中時，我決定勇於面對這兩個問題，所以報名參加演講辯論校隊，投注所有的課餘時間在練習。在演講辯論校隊待了兩年，高一結束後，我父母覺得這根本是一場悲劇，其他隊員都累積了許多獎盃、獲得多次表揚，而我只有一次輸掉比賽的紀錄，與我投入的時間完全不成比例。我父母當然會擔心我把雞蛋都放在一個又空又悲傷的籃子，所以建議我改變方向，我媽媽說：「要不要試試看擊劍呢？我聽說擊劍表現好能上好大學喔！」顯然她完全沒注意到我絲毫沒有運動神經。

雖然他們的用意是好的，卻沒考慮到其實我是真心喜歡辯論，我喜歡辯論中的你來我往、喜歡構想論點、喜歡準備的過程、喜歡辯論，即便輸了比賽，我對辯論的熱情仍然不減。我拜託父母再給我一個夏天，讓我想出對策，儘管我媽媽一直說我固執，我還是用整個升高二的暑假窩在圖書館，研究下學年度可能會出現的辯論題目，我的努力更甚過去兩、三倍，我埋頭讀哲學、社會學以及期刊論文，基本上把

所有能讀的都讀遍了。我向父母發誓，如果接下來這年的前兩大錦標賽沒得名，就放棄辯論這條路。

比起世俗眼光中的成功，那年夏天對我來說才是天上賜與的禮物，讓我更了解自己，也更知道何謂成功之道。第一，我發現當我們夠熱愛一件事，投入就變得容易多了，真心付出加上努力，就能準備好自己。高二的秋天，我踏上辯論賽第一輪，對手都還沒開口，我就知道這一輪可以贏，因為我的準備可以打敗對手，也比對手有更完備的布局，對方提出的每個論點，我都已經想過多種回應，一切都在掌握中。第二，我意識到我比任何人都了解自己的能耐，一個人的恆毅力、決心、努力和潛力都是難以衡量的，某些時候，相較於他人的眼光，自己更能看出一些蛛絲馬跡，只要傾聽內心的聲音，就能找到內在的力量。後來我在加州參加第二輪辯論賽，在高三那年贏得了全國錦標賽的冠軍，那是我在高一那年不可能預期到的成果。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我是個不折不扣的辦公用品狂人，我媽媽的家族在日本金澤市開了一家小小的辦公用品店，小時候每個暑假我會到店裡當小幫手，喜歡拿最新最好的鉛筆或原子筆互相比較。我知道最高規格的鉛筆盒裡要有內建的削鉛筆機、成套的尺和剪刀，還要有一個隱藏的小空間可以放零錢和糖果。我喜歡那些從未翻摺過的筆記本散發的味道。我喜歡日本人總用蓋章代替簽名，因為舊印章不見了而到店裡買新的。現在我對無印良品0.38中性筆、百樂超級果汁筆0.4，以及Leuchtturm1917中型精裝筆記本的執著，都是源自於我在叔叔店裡幫忙的每個盛夏日子。現在想起來比較不好意思的是，我喜歡在紙上做筆記，也不知為什麼以前總有取之不盡、用之不竭的原子筆和鉛筆。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

我會給再一年就畢業的大學生兩個建議。主修電機又擁有資安數學模型博士學位的人說這種話或許有點怪，但我時常建議我遇到的學生，利用在學校的時間多選人文課程，充實思想。我在1995年修的數位電路課程早已過時，但我在文學及歷史課中所學，包括透過洛克（John Locke）及霍布斯（Thomas Hobbes）探討亙古的人性問題、研究偉大王朝的興衰，以及認識像漢密爾頓等激勵人心的時代英雄，至今仍然受用。在這個強調透過快速重複、反覆驗證來製造新產品的世界，我們總是忘了退一步確認自己是否在往期盼看到的未來前進。哲學中的批判和推理的能力（像是康德的倫理學），以及從歷史和文學中培養的思辨力，都是離開大學後仍要不斷精進的重要能力，如果不從大學就開始學習，之後才想培養就很困難了。

第二個建議是我在紐約工作的第一個月，當時的經理給我一個很私人卻非常重要的建議：進入職場後要有屬於自己的付出哲學。他說，當我開始有學貸以外的責任時，就應該要思考這件事。他建議可以拿出一定比例的收入，每年持續捐給自己所選的慈善機構。捐獻漸漸成為我的一種習慣。當然，某些時候會覺得這些錢可以用在無數種其他用處，但遵守對自己的承諾、堅持下去，對我來說意義重大。我從大學畢業後的第一份工作開始，就一直維持捐獻的習慣，即使是回去念研究所，財務比較吃緊時也一直不變。結婚後，我也與先生一起持續這個習慣。

每個人在不知道
自己會有多少權力的狀態下
同意的規則，才是最公平的。
——羅爾斯

創業家

Jason Fried

傑森．弗萊德

TW: @jasonfried

basecamp.com

傑森．弗萊德是芝加哥軟體公司Basecamp（前身是37signals）執行長兼共同創辦人，公司的主打產品Basecamp是專案管理與團隊溝通的應用程式，深受百萬用戶信賴。弗萊德也是《如何打造成功APP》（*Getting Real*）作者，這本書可於gettingreal.37signals.com免費取得。他也是紐約時報暢銷書《工作大解放》（*Rework and Remote*）的共同作者。他定期在《Inc.》雜誌寫專欄，也時常在Basecamp的熱門部落格〈*Signal v. Noise*〉發表文章，該部落格上提供了許多設計、商業與科技領域的重要意見與想法。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

這本書可能絕版了，但我時常鼓勵別人去看博韋林（Peter Bevelin）的《從達爾文到孟格身上尋覓智慧》（*Seeking Wisdom: From Darwin to Munger*）。我認為所有探討孟格想法的書都值得一讀。這本書也收錄了許多偉大智者的思想，雖然讀起來有點迂迴、結構鬆散，但我覺得不影響它的價值。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

1990年代，我剛開始設計網頁，把作品寄到HighFive.com，當時只要獲得High Five獎，就等於獲得大家的認可。我寄出作品後，當時負責經營的辛格爾（David Siegel）回了信。我沒有留著那封郵件，但內容基本上是說我很爛，沒資格做網頁設計，以後都不要再寄東西過去了。

那次挫折讓我心中充滿烈火，不是憤怒、不是怨念，也不是失望，就是一團烈火，讓我想成功，證明他對我的判斷是錯的。我很喜歡那次被拒絕的經驗，它成就了我。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

我想放上以下其中一句話：

「覺得自己太渺小所以沒影響力的人，一定沒在黑暗中遇過蚊子。」
——瑞絲（Betty Reese）

「所有偉大理想都是從一個運動開始，然後變成事業，最後淪落成一場騙局。」——賀佛爾（Eric Hoffer）

「每個人在不知道自己會有多少權力的狀態下同意的規則，才是最公平的。」——羅爾斯（John Rawls）

「理論上，理論與實踐無異；但實踐上，兩者卻完全不同。」——史奈普維茨（Jan L. A. van de Snepscheut）

「價格是你付出的，價值才是你得到的。」——巴菲特（Warren Buffett）

「每個人都很與眾不同，卻沒有人想要做自己。」——巴克利（Gnarls Barkley）

「生命從不會問我們想要什麼，而會直接給我們選項。」——索維爾（Thomas Sowell）

「看人們在對什麼冷嘲熱諷，就知道他們缺少什麼了。」——巴頓（George S. Patton）

「用自己所有，在自己所在，盡自己所能。」——羅斯福（Theodore Roosevelt）

「重要的不是你在看什麼，而是你怎麼看。」——梭羅（Henry David Thoreau）

「對大家看好的投資要更小心，往往真正的好投資最初都不被看好。」——巴菲特

「多大的洞就需要多大的補丁。」——傑佛遜（Thomas Jefferson）

「我們都該為那些長久以來視為理所當然的事畫上問號。」——羅素（Bertrand Russell）

「官僚主義就是讓可能變成不可能的藝術。」——索切多（Javier Pascual Salcedo）

「決定不做什麼，才重要。」——帕普（Iggy Pop）

「不用在乎別人怎麼評論你，只要量一量評論的篇幅大小就夠了。」——沃荷（Andy Warhol）

「知是行之始，行是知之成。」——王陽明

「最無用之事，就是有效率地做根本不用做的事。」——杜拉克（Peter Drucker）

「人們渴望登上月球的同時，卻沒看見腳邊綻放的花朵。」——史懷哲（Albert Schweitzer）

「我們的恐懼總是更甚真實遇到的危險。」——塞內卡

「若能不計較功勞歸於誰，就能得到更驚人的成就。」——杜魯門（Harry Truman）

「不用擔心點子被別人偷走。如果是夠原創的點子，你還要想盡辦法才能讓人接受呢。」——艾肯（Howard H. Aiken）

「別雇用了狗，還自己吠。」——奧格威（David Ogilvy）

「只有跳脫管理框架才能成就大事。」——伍德沃德（Bob Woodward）

「一步接著一步走，並逐步修正前行的方向。」——迪勒（Barry Diller）

「憤世嫉俗的人知道所有東西的價格，卻不知道任何東西的價值。」——王爾德（Oscar Wilde）

「有用的複雜系統都是從簡單系統演變而來。一開始就很複雜的系統從來不管用，也無法靠拼湊的成功運作。只能從頭開始，從簡單且有效的系統著手。」——格爾（John Gall）

「每次有困難的工作，我就會交給一個懶惰的人來做，因為他一定會找到簡單的方式把事情搞定。」——克萊斯勒（Walter Chrysler）

「並非所有能計算的事物都有意義，有意義的事物有時也無法被計算。」——卡麥隆（William Bruce Cameron）

「成為你希望在這個世界上看到的改變。」——甘地（Mahatma Gandhi）

「世界上許多地方之所以美好，不是因為建築師，而是因為人的存在。」——亞歷山大（Christopher Alexander）

「我發現行銷高層愈來愈不相信自己的判斷力，過度依賴市場調查。就像是酒鬼使用路燈的方式，只用來支撐身體，忽略了它照明的功能。」——奧格威

「錯失早晨一小時，就得用整天來追趕。」——意第緒語名言，出處不詳

「溝通失敗是家常便飯。」——維歐（Osmo Wiio）

最成功或最值得的投資？

不求回報的付出，不論是金錢、時間還是精力。期待回饋時，投資就不會順利。當我單純地給予、幫助、支持、支援、鼓勵他人，不求任何形式的回報，就會得到很美好的經驗。

我的朋友克里斯最近開了私人健身中心，他離開父親的事業，決定自己從頭開始。財務很吃緊，風險也不小。但我對他很有信心，我知道他一定會做得很好，很想為他分擔，所以我付了第一年的場地租金，不用股份、不用報酬，也沒利息，就是一份禮物。結果，他真的做得很好，我很高興看到他和太太及兩個孩子過得幸福，我超級為他們開心。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我開始一週只健身兩次，而不是三次。雖然是很小的改變，卻有很大的不同：花更少時間健身會讓我們意識到在沒有健身的其他時間必須更注意有沒有吃好、睡好、活好。太常健身會掩飾我們的許多壞習慣，健身時間減少，其他的生活細節就變得更加重要。這個改變讓我更在乎影響健康的每個決定。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

注重自己的寫作技巧，我發現這項能力往往能讓人脫穎而出。現在溝通愈來愈頻繁，而且通常是以文字表達，學會如何只用文字好好表達自己，就很有機會領先。

另外，你擔心的事其實大部分都不重要。你可能為某些細節付出很多精神與勞力，但其實根本沒人在乎。這不代表細節都不重要，特定的細節才重要，所以要注意你把時間花在哪些細節上。

時間和注意力是不同的。兩者都是你向前邁進的珍貴資源。如同在空氣中走路、在水中游泳，我們要有注意力才能工作，注意力就像是工作的媒介。人們總說自己沒有時間，但實際上注意力比時間更稀少。唯有全神貫注才能產出最好的成果，而每個人、每件事都會想剝奪我們全部的注意力，所以我們要盡力保護自己的注意力。

在專業領域聽過最糟的建議？

糟糕的建議實在太多了。像是企業應該「趕快成長」，我建議不要，讓自己保持小規模，愈久愈好。在掌控中成長，而不要失速膨脹。

「募資創立軟體公司或跨足服務產業。」我建議財務不求人。就像人生，在商業領域我們愈早養成好習慣愈好。仰賴集資，你會養成花錢的習慣。但倘若資金都出自自己，你就被迫要擅長賺錢。如果說有什麼能力或習慣是企業家必備，那就是賺錢，所以一定要逼自己練就這個能耐。

「及早受挫，時常失敗。」到底為什麼在我們這一行這麼推崇失敗？我不懂。當然，大多數企業都不成功，但我仍不理解失敗是成功先決條件的這個概念。失敗就是失敗。很多人會說我們能從失敗中學到很多，但或許我們可以從成功中學到更多，失敗可能會告訴我們下次別做什麼，卻不會幫助我們想出下一步該怎麼走。我寧願做可行的事，再三嘗試，也不想從無法成功的事學到教訓。

糟糕建議有夠多，我可以一直講下去。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

我一直很擅長拒絕，過去幾年我又有新的原則：如果邀約的活動距離現在超過一週以上，除非是家族大事，或是我很想參加的一兩個會議，我通常都會拒絕。

我盡量讓原則保持簡單，除非是特殊情況，不然我通常會回覆：「謝謝邀請，但我實在無法事先承諾一兩天以後的事情，我需要把時間留給自己以及平常和我一起工作的人。最有可能邀到我的方式，就是在事前一兩天問我，如果我有空，就能討論更確切的行程。」我在部落格有寫過，這個原則有點模仿巴菲特的「我能否與巴菲特會面法則」。

我發現，答應愈久以後的事，隨著時間愈接近，我通常都會後悔。因為現在答應以後的事不痛不癢，太容易了。再者，提前答應事情其實也代表過去控制了未來的行程，隨著時間經過，你就會發現行事曆上滿是過去的承諾，限制了當下的可能性。我最不喜歡因為過去某個承諾而無法去做我當下真正想做的事。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會出去走一走，特別喜歡走沒走過的路。如果是平常會走的路，我就會忽視身旁的事物，繼續埋頭想那些還沒解決的問題。走新的路線，我會把注意力放在外在事物上，思緒很快就會清晰許多，但通常要走30分鐘以上才會有效。走新的路、去沒去過的地方，最能讓我重開機。

費里斯畫線名言

(2016年4月22日至2016年5月13日)

「行動不見得會帶來快樂，但沒有行動注定不會快樂。」

—**迪斯雷利 (Benjamin Disraeli)**

前英國首相

「一開始最好不要知道太多。太了解行程的旅人，及太確定劇情該如何發展的小說家，很快就會感到無趣。」

—**索魯 (Paul Theroux)**

美國小說家，旅遊文學家，《繁榮的鐵路商店》作者

「即便會招來嘲笑，我仍選擇忠於自己，而不願因自欺欺人，而厭惡自己。」

—**道格拉斯 (Frederick Douglass)**

非裔美國社會改革者、廢奴運動領袖

「所有行為都有風險，謹慎不是為了避險（畢竟危險無所不在），而是要小心計算風險，果斷行事。寧願錯在追求遠大目標，而不要錯在好逸惡勞。要培養大膽行事的能力，而不是受苦的能力。」

—**馬基維利 (Niccolò Machiavelli)**

16世紀義大利哲學家，現代政治學之父，《君王論》作者

成功，不需要燃燒殆盡。

《哈芬登郵報》創辦人

Arianna Huffington

雅莉安娜．哈芬登

TW: @ariannahuff

thriveglobal.com

雅莉安娜．哈芬登是《時代》雜誌全球百大人物，也是《富比士》雜誌「當代影響力女性之一」。哈芬登生於希臘，16歲時搬到英國，在劍橋大學取得經濟學碩士。2005年5月，她發行《哈芬登郵報》，這個新聞部落格隨即成為世界上最多閱覽、連結、引用的網路媒體，更在2012年獲得普立茲國家報導獎。2016年8月，哈芬登創立Thrive Global，希望以科學為基礎，提供終結壓力與倦怠的長期解決方案，增進大眾健康。哈芬登也是Uber及公共誠信中心等多個組織的董事會成員，也是十五本書的作者，包括《從容的力量》（*Thrive*）及《愈睡愈成功》（*The Sleep Revolution*）。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

我經常送人的書是奧里略寫的《沉思錄》。這是最喜歡的其中一本書。作者當了19年的羅馬皇帝，面對無數戰亂、恐怖的瘟疫、身邊好友覬覦他的王位，以及共同治理國家的同父異母兄弟表現出的無能及

貪婪，他都能臨危不亂。在這樣的紛亂中，他仍寫出我最愛的名言：

「人們總在鄉間、在海邊、在山中尋找屬於自己的避難所，但其實任何地方都不比上在自己的心中找到平靜與無憂無慮……所以永遠要在心中留下避難所，讓自己能重新來過。」現在許多文章都能看到斯多葛主義的影子，這些概念在現在的時代極為重要。我覺得這本書很有啟發性也極具教育意義，平常都會在我的床頭上。

我也喜歡榮格的《榮格自傳》（*Memories, Dreams, Reflections*），讓我們了解夢境是通往直覺與智慧的重要路徑。

**有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？**

我最喜歡的失敗其實是由許多小失敗集結而成。我的第二本書被37家出版商拒絕，我還記得當時沒錢了，難過地走在倫敦的聖詹姆斯街上，我當時住在那裡。走著走著，抬頭看見了巴克萊銀行，我也沒多想，就決定走進銀行找經理貸款。我沒有資產可以抵押，但這位叫做貝爾（Ian Bell）的銀行員就直接受理了我的貸款。雖然不是很大筆錢，卻讓我能再多撐過幾次拒絕，改變了我的一生。第37次被拒絕之後，終於有出版社想出我的書。一直到現在，每年我還是會寄節日賀卡給貝爾。我母親曾告訴我，失敗不是成功的相反，而是成功的墊腳石。

最成功或最值得的投資？

如同飛機上廣播常說的，幫別人之前，先戴好自己的氧氣面罩。我人生最棒的投資就是睡覺、冥想、散步和健身。2007年，我因為過勞而

倒下，從那之後我改變自己的生活型態，也開始熱中了解健康與生產力之間的關聯。很多人會說沒有時間照顧自己的健康，但這是一項能夠在人生很多面向得到回報的好投資。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我對於時間的想法改變了。過去我會把自己的時間分成工作和非工作時間，而且總是想盡可能延長工作時間。但現在我了解到時間不能這樣區分，短暫休息、散步、抽離和冥想的時間也都算是工作時間，因為抽離與充電都能讓我在人生與工作上變得更好、更有效率、更快樂。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

我會建議大家，更謹慎地思考自己與科技的關係。科技讓我們能做到許多不可思議的事，但我們也漸漸變得過於依賴科技。這些科技的設計本來就是要讓我們成癮，產品設計師藉著讓大眾沉迷，想主宰注意力經濟。前Google設計倫理學家哈里斯（Tristan Harris）說過：「我們該奪回心智的主權。」

有個小訣竅可以幫忙，就是定期打亂手機應用程式的位置，這樣可以干擾使用手機時的反射動作，破壞規律的行為模式，讓我們意識到使用手機這件事，讓我們有更多時間與空間決定自己是否真的需要用手機，還是只因為無聊和習慣使然。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

過去半年帶來最多正面影響的商品就是Thrive Global的手機床。我知道這可能打破了這一題的不成文規定，畢竟這是我自家公司的產品。但我相信很多讀者都能了解，在市場上找不到某個產品時，就得靠自己創造，而我們公司創造了我在尋找的產品。我的手機床就放在房間外的辦公桌上，「手機分離」成為我每晚的儀式。手機床上有12個插槽，可以把全家人的手機和平板都放上去充電。手機有許多功用，記錄每天的待辦事項、乘載我們的焦躁與不安，但手機絕對沒有幫助睡眠的功能。為了要讓我們能更輕易與手機分離，我們為手機準備了屬於它們的床，讓它們可以不用在我們床邊充電。如此，我們就能向白天的繁忙道晚安，安穩睡一覺，好好為新的一天充電。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會花5分鐘短暫冥想。這樣能讓我離開身體的表層，往更深層走，專注在自己的呼吸，幾分鐘後，我就能重新進入狀況。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「要成功，不需要燃燒殆盡。」希望真的能有數十億的人看到這塊看板，因為這世界上還有太多人有這樣的誤解，認為健康與成功是二選一。科學證實的結果恰恰相反，當我們將健康視為第一要務時，各方面的表現都會有所提升。四分之三的新創公司都以失敗收場，企業的進退就在於決策，而讓身體空轉就是讓決策品質快速下降的關鍵。

對未來保持耐心， 對眼前講求速度。

數位行銷達人

Gary Vaynerchuk

蓋瑞．范納洽

TW/IG: @garyvee

garyvaynerchuk.com

蓋瑞．范納洽是連續創業家，也是數位公司VaynerMedia執行長兼共同創辦人，專為《財星》500大企業服務。蓋瑞在1990年代創立了第一個葡萄酒電子商務網站Wine Library，幫助父親的事業年營收從400萬成長到6000萬美元。他也是創投資本家，是Twitter、Tumblr、Venmo以及Uber最早的投資人，更是四次登上紐約時報暢銷榜的作家。《財星》及《Crain》雜誌都將他列入「40位40歲以下精英」。最近，范納洽是線上紀錄片系列DailyVee的主角，讓大家得以一窺這位執行長兼數位名人的真實樣貌。

過去半年或近期記憶中，哪筆不超過一百美元的花費，對生活帶來最多正面影響？

各式花色的1980年代摔角紀念T恤。

**有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？**

我想天生很矮小、又是移民、而且到12歲時都還會尿床，這些事實都讓以後的我能邁向成功。我從小就是很糟的學生，在學校表現非常不好。我覺得學生時代的極端困難，成就了我出社會後的成功，因為所有人——我的父母、朋友、老師，沒有人看好我，讓我更想成為厲害的人。

網路上有人拿我跟許多糟糕的人相比，說我是騙子、爛人，對於正直的人來說這是很難以承受的攻擊。但這些話傷不到我，因為我已經很習慣了。

我認為很可能就是從小一切的表現不佳，觸發我追求如今在商場上的成就。沒有一個特別的故事，我應該算是大家眼中標準的魯蛇，因為學校表現就是唯一評斷孩子成功與否的標準。我成績不好，也不擅長運動，我沒參與任何校隊或社團，也沒有得任何獎，成績都在D跟F間徘徊。1982年至1994年的求學期間，我都是典型的失敗者。

但我也走到今天了。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

對未來保持耐心，對眼前講求速度。年輕人不該想著未來八年會怎樣，應該把重心放在眼前的八天。

我覺得大家對長遠的未來都極度沒耐心。我對於幾年、甚至是幾十年以後的事情都非常有耐心，但我對每一天的每分鐘該做什麼，都非常

積極、一刻不能等。我真的認為其他人剛好跟我相反，大家都在想「我25歲時要做什麼？我應該做這個、那個……」。以年為單位，大家都很焦急，匆忙做出愚蠢的決定；但以天為單位，大家卻都在Netflix上追劇。大家22歲時開始擔心25歲的生活，但每星期四晚上卻還是去喝酒狂歡，天天玩《勁爆美式足球》（Madden）電玩、狂追《紙牌屋》（*House of Cards*），每天還要花四個半小時滑Instagram。

這件事非常重要。太多人對未來沒有耐心，對每一天卻又太從容了。浪費現在的每一天，擔心往後的某一年。我對於自己未來幾年根本不擔心，因為我用力榨乾自己的每一秒，更別說我會如何善用我的每一天。這樣下去未來一定沒問題的。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我有一套維持健康的法則。三年前我開始重視養生，但特別值得一提的是：我沒有因為養身而獲得更多精力，完全沒有！我會這麼做只是因為我知道這對我有益，我41歲了，精力大不如前，所以鍛鍊健康，我才能輕鬆搬起行李、抱小孩，我變得比較健康，但我沒有因此獲得更多的精力，或得到健身的人所說的奇特功效。理論上來說，等到我60、70、80、90歲時，養生一定會帶來正面的效果。

我一開始的目標是想改善體態，不久之後變成「能讓身體舒暢且能長久維持的習慣」。我現在每天都跟健身教練一起，一週大約三、四天以分開鍛鍊上下半身的複合式練習為主，剩下的時間則訓練柔軟度及軟組織。我也著重伸展臀部、背部及頸部肌肉，這麼做讓我舒服很多。現在我的重心放在訓練肌肉。我會做挺舉、臥推、深蹲等動作，

我沒有想練出線條分明的肌肉，而是想維持強壯、靈活又健康的身體。

只要能擠出半小時到一小時我就會去健身，我的教練喬丹時常跟著我四處旅行。我通常在早上工作前健身，早上6點15分左右踏入健身房，一小時之內離開。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

任何事。對事業愈來愈成功的人來說，機會太多反而容易限制行動力。這時候，說不就比答應更加重要。

但另一方面，不論是我的助理泰勒或其他助理都會告訴你，我還是會答應20%的事，即使是表面上看起來滿蠢的事，因為我相信「偶然」（serendipity）可能會帶來意想不到的結果。如何找到答應與拒絕的平衡點，是許多人掙扎的課題。

我相信很多在讀這一段的人，在答應或拒絕的做法上通常偏向某一極端。超級自律，拒絕所有邀請，覺得這樣才是真的善用時間。或者來者不拒，沒有仔細思考，也沒有策略。我自己傾向於拒絕的一端，也想讓自己愈來愈擅長拒絕，珍惜自己的時間。但我也認為要留一些空間給運氣，在兩者之間取得平衡，即使看起來沒有明顯的報酬，但有時就是這20%的不確定性讓所有投資變得值得。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會假想我的家人在一場災難中都罹難了。我真的會這麼想像，這可能是這本書中最奇怪的答案，但這個方法能驅動我前進。這樣的想法會讓我墜入極度黑暗的世界，確確實實地感受到內心的痛苦，然後我就會意識到，不論自己當下在面對什麼，根本無法和這個假想的痛苦比較，就算失去客戶、錯失機會、被人耍了，我都能一笑置之。

資金之於企業，猶如汽油之於車輛，我們要隨時注意存量，
以免遇上半路沒油的窘境，
但旅途的目的絕非只是到
加油站加滿油。

趨勢觀察家

Tim O'Reilly

提摩西．歐萊禮

TW/FB: @timoreilly

LI: linkedin.com/in/timo3/

tim.oreilly.com

提摩西．歐萊禮是歐萊禮媒體的創辦人兼執行長，他最初的營運計畫只有寫上「有趣的人做有趣的工作」，看來計畫似乎非常有效。歐萊禮媒體提供線上教學、出版書籍、舉辦會議，積極呼籲企業創造更多價值，希望透過傳播與強化創新思維來改變世界。《連線》雜誌稱他為「趨勢觀察家」歐萊禮近期的焦點是人工智慧的應用、隨選經濟、改變人類工作型態的科技，以及未來商業世界的樣貌，這也是他的新書《未來地圖》（*WTF?: What's the Future and Why It's Up to Us*）探討的題目。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

只挑三本真的很困難，因為我大部分的思考模型都是出自於書與書中的思想。

第一本我推薦波伊斯（John Cowper Powys）的《文化的意涵》（*The Meaning of Culture*）。這本書解釋了我與文學（與其他人文藝術）的關係。波伊斯提到，教育與文化的不同，在於文化不僅能將音樂、藝術、文學和哲學留在圖書館或放上履歷，文化能成為我們的一部分。他談到了文化與生活的互動，我們讀到的內容會豐富我們的生活經驗，我們的生活經驗也會影響我們所讀的內容。

第二本是《老子的生命之道》（*The Way of Life According to Lao Tzu*），拜納（Witter Bynner）翻譯的道德經。這本書相當貼近我個人宗教與道德哲學的核心，強調不論結果是否能為我們所接受，正義始終都存在。大部分認識我的人聽過我引用書中的句子：「天網恢恢，疏而不失。」如果我夠善良，就能看到好人的好，也能看到壞人良善的一面。

第三本是巴斯比（F. M. Busby）的《瑞莎．科古倫》（*Rissa Kerguelen*）。這本科幻小說現在已經差不多被人們忘記了，但我在創業初期讀到它，對我影響很深。書中的關鍵概念是，創業精神是一種「顛覆的力量」，現在的世界由大企業主宰，小型公司其實為市場保留了自由。這本書給了我勇氣，讓我能夠放手開創小事業（撰寫並出版科技相關文章和書籍），也讓我不再指望寫出深度、改變世界的大書，雖然後來這樣的機會又回來了。

這本書中另一個很棒的概念就是「長遠的觀點」。在長遠當代基金會（The Long Now Foundation）將這個觀念發揚光大之前，巴斯比便透過科幻小說的手法，以同樣的概念貫串故事情節。在趨近光速的世界，以近相對論速度穿梭的時間會過得比較快，所以故事角色才能讓事情發生，再穿越幾十年的時空遇到同一件事情。這樣的概念在我思考自己的事業時非常有用，我能透過這份事業，做到身為年輕創業家當下做不到、能影響世界的事。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？

我真的有這樣的看板，只是在網路上，不在路邊。我說過的一些話變成網路上的限圖，被搭配上各種背景圖（有時候圖樣甚至會喧賓奪主）。其中最受歡迎的三段文字是：

「做有意義的事。」

「創造比自己所獲取更多的價值。」

「資金之於企業，猶如汽油之於車輛，我們需要隨時注意存量多寡，以免遇上半路沒油的窘境，但旅途的目的絕非只是到加油站加滿油。」

如果一定只能選一句的話，我大概會選「創造比自己所獲取更多的價值」。因為現在經濟中常出現的問題，都是因為無法做到這一點。在一個富裕的社會，或一個豐富、複雜的生態系統……。2000年，在公司舉辦的主管會議上，我苦笑著和當時的行銷副總布萊恩說，已經不只一個網路事業起家的億萬富豪，和我說他們創業之初都靠歐萊禮出

版的書中的概念。布萊恩認為我們應該擁抱這個原則，從此公司的方向就沒有變過。

有一次我向施密特（Eric Schmidt）說明為什麼這句話比Google的「別作惡」更適合做為公司的行為準則。因為可以衡量。我們可以比較自己和他人從同一個活動中得到的多寡而看出效果。其實Google在年度經濟影響報告時也會衡量創造出的價值多寡，但我認為Google在開發新服務時，如果能多考慮產業生態系的健康，現在就不會面臨反托拉斯法的困境。光是替企業本身和顧客、產品使用者著想還不夠，我們必須想像企業是生態系的一部分，是生態系裡的一個有機體。如果企業太過強勢，可能會奪走生態系中其他生命的生存空間，導致整個生態系失衡，最後甚至食物鏈最頂端的生物也會遭殃。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

每天早上跑步時，我會拍一張花的照片上傳Instagram。我會這麼做是因為多年前讀了某本書中的一段文字，作者是C·S·路易斯，我記得應該是《開往天堂的巴士》（*The Great Divorce*）。書中某個角色死後見到的花，都只有一團顏色，他的靈魂嚮導告訴他：「因為你活著的時候，從沒仔細看看任何一朵花。」就如音樂劇《漢密爾頓》的台詞：「快看看周圍！我們是何其幸運才能生在此時此刻！」

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

每天起床，我會做兩分鐘的棒式，接著兩分鐘的下犬式，結束後再做一系列的伸展，這些動作能活化我的新陳代謝，讓我更想以運動開啟

一天。我以前一起床會先打開電腦，然後就走不開了，等到再抬頭時，通常為時已晚，失去美好的一天。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

作家戴森（Esther Dyson）建議人們接受演講邀約的想法對我很有幫助。她說，我們應該問自己：「如果這個活動就在下週二，我會答應嗎？」因為週二遲早會到來，然後我們就會說：「該死，為什麼我當初要答應？」為未來做準備是好事，因為無論未來看起來有多遙遠，早晚都會到來。我們現在的決策，都會決定未來我有多少選擇。這項原則顯然也能套用在社會和環境議題上，例如氣候變遷和貧富差距。

在專業領域聽過最糟的建議？

「破壞！」這是克里斯汀生在1997年的經典商業書《創新的兩難》（*The Innovator's Dilemma*）提到的概念。克里斯汀生想探討的「破壞性科技」並不是「我該怎麼說服創投投注資金，市場機會很大？」，而是為什麼既有企業時常未能把握新機會。他發現突破性科技在發展尚未成熟前，會先在全新市場裡找尋立基點，接著才會顛覆現有市場。

破壞式創新科技的重點並不在於破壞了哪些市場或競爭者，而在於隨之而生的新市場和商機。這就如同電晶體收音機或早期的全球資訊網問世時都是小眾市場，既有企業認為無利可圖，當他們終於驚覺時已經太晚，後起新秀早已在新市場站上領導地位。

更重要的是，這種只注意破壞式創新帶來的破壞，而忽略我們所能創造的新價值的思維，正是造成今日經濟體系衰敗、貧富差距和政治動盪的主因。要建立美好的未來，關鍵在於利用科技達成從前無法達成的事情。這項道理在第一次工業革命時得到驗證，今日依然成立。造成失業的不是科技本身，而是企業短視近利的決策方針，只圖利用科技降低成本、提高利潤。科技不是用來賺錢，而是用來解決問題！這是應用科學的主要的設計模式：做更多。做那些從前想像不到的事。

矽谷時常談破壞，但矽谷本身也受制於金融體系。有太多的企業家尋求的最終適應函數，並不是想對世界做出貢獻，而是找出能替企業和風險投資者賺取大把利潤的方法，如提高營業額或首次公開募股。把矛頭指向華爾街很容易，但我們並不知道自己可能也是導致問題的共犯，或我們也有責任一同解決問題。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

「天下萬物生於有，有生於無。」——《老子的生命之道》

我們常認為聰明才智和企圖心是領先的關鍵，但謹慎觀察時常更有效也更有智慧。學會跟著自己的嗅覺，跟隨好奇心或興趣，或許能到達企圖心無法到達的地方。

我的人生是由快樂的巧合組成。大學還沒畢業，一位朋友問我願不願意寫一本關於科幻小說作家赫伯特（Frank Herbert）的書，我那時沒有寫書的經驗，但萊利（Dick Riley）手上正好在編輯一系列關於科幻小說作家的書，他知道我喜歡科幻小說，也會寫東西。當時我問哈佛

教授史都華（Zeph Stewart）的意見，他是我的指導教授，也是我的朋友，我想知道自己寫書是否會「偏離正軌」，他笑著說：「你才21歲，如果30歲還是不知道要做什麼，再開始擔心！」

我後來答應了寫書的邀約，也因此開始把自己視為作家。因為有這個經驗，隔幾年後我才會同意幫一位程式設計師朋友寫電腦操作手冊（即便我對電腦一竅不通），這個幸運的機會後來引導我創立歐萊禮媒體。

後來的職涯中，也有好幾次因為等待時機，而有好的結果。以我在1998年4月籌辦的「免費軟體高峰會」為例：1997年秋天，我一直想讓Linux作業系統社群、Perl程式語言的社群，還有網路上的其他人合作，但我沒有馬上行動。後來，網景宣布要將自家的瀏覽器釋出為免費軟體，我開始籌辦4月的會議，時機對了。皮特森（Christine Peterson）恰好在幾週前才提出「開放原始碼軟體」一詞。如果提早一年舉辦那場會議，我就沒機會說服在場的領導者接受這個新名詞，也不能公布給到場的媒體。

我們應該傾聽自己內在的聲音，蘇格拉底稱為「精靈」（*daimon*），老子說：「道可道，非常道。」靜靜等待時機，而非漫無目的地橫衝直撞，追求成功的獵人才能獵取到最大的獵物。

卓越就是接下來五分鐘。 忘掉長期計畫， 把接下來五分鐘活到最精采！

管理大師

Tom Peters

湯姆．彼得斯

TW: @tom_peters

tompeters.com

湯姆．彼得斯是《追求卓越》（*In Search of Excellence*）共同作者，該書經常被稱為「史上最好商業書」。他花超過30年完成16本著作，總是走在產業最前線，被譽為管理大師。CNN形容：「當其他管理大師都換湯不換藥時，只有彼得斯仍在不斷重塑個人品牌。」彼得斯的最新著作是《小小的大事：163個追求卓越的方法》（*The Little BIG Things*）。他始終堅信：「執行就是對策，關鍵就是人跟方法，而非言論與理論。」彼得斯演講超過2500場，所有內容及書的題材都能在tompeters.com上免費取得。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

坎恩的《安靜，就是力量》、帕特諾伊（Frank Partnoy）的《等待的技術》（*Wait: The Art and Science of Delay*）、薩勒（Linda Kaplan Thaler）的《善意的力量》（*The Power of Nice*）和《小的力量》

（*The Power of Small*），以及歐尼爾（Cathy O'Neil）的《大數據的傲慢與偏見》（*Weapons of Math Destruction*）。

坎恩的書中提到，大部分的人都會自動忽略內向者，也就是忽視了全球人口的40%！為此我看到相當慚愧。事實上，內向者通常更為深思熟慮，也較傾向與少數人建立更深層關係，並非不喜歡與人接觸。

速度至上，是吧？帕特諾伊卻說：不對！擁有暫停、反思的能力，才是人類與其他動物不同的地方。在加速的狂潮中，「慢下來」更是意義深遠的好建議。

至於薩勒，她從零開始打造大型廣告公司，名列廣告界名人堂。我相信小和善意的原則，人生也不斷受這些想法啟發。（她在書中有諷刺所謂的「遠見」，認為成功的關鍵應該是每一天工作的品質。）此外還有歐尼爾，她的書反將了「大數據」一軍，說明大數據的價值無可限量，傷害也可能是無盡的。我們應該對潛在的危害抱持比現在更嚴謹的態度。

我還想多推薦幾本。我個人相信，經濟的成功與否關鍵在中小企業，我很喜歡送四本相關的書：瓦林（George Whalin）的《零售巨星》

（*Retail Superstars*），我最喜歡的句子是「成為頂尖，這是唯一不擁擠的市場」。還有柏林罕（Bo Burlingham）的《小，是我故意的》

（*Small Giants*）、泰勒（Bill Taylor）的《就是輝煌》（*Simply Brilliant*），以及西蒙（Hermann Simon）的《隱形冠軍》（*Hidden Champions of the Twenty-first Century*）。

我非常喜歡送書，我敢說以上幾本書我都送出過25到50本。順道一提，某位頂尖投資人問我：「湯姆，你認為執行長最普遍的不足是什麼？」在我回答之前，他就說：「他們閱讀量不足。」

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

我熱愛划船，五歲左右就開始划船，不是競速那種，而是跳進小船，在河裡划上一兩個小時。我在安納波利斯的塞文河邊長大，划了60年才發現屬於自己的一方天地——14英尺的佛蒙特州多莉小船（14-foot Vermont Dory），這種小船造型優美，船體輕巧，由克維拉纖維所製，出產自佛蒙特州北弗里斯堡的阿迪朗達克（Adirondack）領航船公司。（當然這筆花費遠超出100美元，但我非常確定這是我長久以來買到最滿意的東西。）

最成功或最值得的投資？

過去幾十年，我認為自己可以走在其他人的半步之前。但就在四年前，我突然覺得自己程度大大落後，看不到別人的車尾燈，我決定放一年學術假，不停閱讀、閱讀、再閱讀。特別是科技帶來的變化，讓我覺得自己跟不上時代，但在那一年後，我開始有信心能理解科技帶來的變化。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我的這個習慣常常把我太太搞瘋，我過去受的是土木工程師的訓練，總是會預期最糟的情況，過分準備，以備不時之需。所以，在現實生活中的狀況就是，即使是短短幾天的旅行，我的行李也會超重，所有東西我都會準備二到三份。如果有人偷了我的背包，大概能就地開一間電器行。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

每個人會給的意見都不一樣，我的建議可能比較特別，我認為好禮貌會在重要時刻有決定性的影響。我假設大家都很聰明，也都很努力工作，但做一個文明、有禮、善良的人，才是事業成功及個人成就感的關鍵。（如果有人說這樣的想法太「軟弱」了，帶他們來找我，我會朝他們臉上「重重」打一拳。）

喔，還有兩件事。第一，成為超級專業的聽眾。如何做到？下功夫，這無法自然而然，多研究、努力練習，並找到良師益友為自己的表現打分數。第二，閱讀、閱讀、閱讀。簡單來說，最認真的學生最成功，這個道理在21歲、51歲，還是101歲時都一樣。

在專業領域聽過最糟的建議？

大家總說：「夢想要遠大！願景要很吸引人。」我會說：「想小一點，在今天結束前去做一件很酷的事！」我研究「卓越」，大部分的人都認為「卓越」就要有遠大的抱負。錯，大錯特錯，「追求卓越」就在接下來的5分鐘，如果這5分鐘不好好應對那就什麼也沒了，關鍵

就是接下來5分鐘對話的質感、下一封電子郵件的來回，忘掉什麼長遠計畫！讓我們用接下來的5分鐘來撼動生命吧！

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

走一走、走一走、走一走，我會花15至30分鐘，離開辦公室到外面走走，不帶任何數位產品，總能讓我腦袋清醒。

我的書《追求卓越》中，有一個實例是取自1997年，我和惠普的總裁楊（John Young）一同參與的會議。當時楊告訴我，惠普的口號就是「MBWA走動式管理」，隨時與人保持聯繫，從人本的觀點出發，向每個人學習。幾年前，我與一位很成功的諾德斯特龍百貨

（Nordstrom）經理合作，當時她也這麼說：「腦袋打結或心情低落時，我就會離開座位，出去散步30分鐘，和夥伴們聊幾分鐘，就能讓我清醒許多，讓我有源源不絕的點子。」

所有的美好與痛苦， 都是一種特權。

荒野求生一哥

Bear Grylls

貝爾．吉羅斯

TW/IG: @BearGrylls

FB: /RealBearGrylls

beargrylls.com

貝爾．吉羅斯是野外求生與冒險的代表人物，他曾在英國第21空降特勤隊服役三年，並在節目中展現當時受訓的各種技能。他的艾美獎入圍節目《荒野求生祕技》是地球上最多人收看的節目，估計高達12億人。NBC美國國家廣播公司製作的《荒野求生全明星》也是他的熱門節目，他帶著許多超級明星冒險，包括前美國總統歐巴馬、班．史提勒、凱特．溫絲蕾、柴克．艾弗隆以及查寧．塔圖。吉羅斯有二十本著作，其中包括最暢銷的自傳《人生就是一場生存遊戲》（*Mud, Sweat & Tears*）。

最常送人的書？為什麼？或哪一到三本書影響最深？

亞歷山大（Scott Alexander）的《犀牛成功學》（*Rhinoceros Success*）。我13歲時讀到這本書，它告訴我人生就像叢林，充滿艱難的挑戰，唯有像犀牛一樣奮力向前、永不放棄的人，才會得到回報。最重要的是，不要跟著牛群漫無目的的閒晃，人生的意義與快樂會因此漸漸被榨乾。我時常送給需要或是想要這本書的人。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

我第一次參加空降特勤隊徵選落選，打擊超大，我從來沒有為一件事付出過那麼多，因此挫敗感很重。但我又試了一次，終於過關。120人中通常只有4個人入選，許多人都說，最好的軍人都是第二次才選上。我喜歡這個說法，因為這說明了堅持比天賦更重要，人生也確實是如此。

為了第二次徵選，我更努力登高，也增加訓練強度，基本上每天都負重50磅競走3小時上山，或是進行60分鐘的徒手訓練搭配爬坡衝刺。我全神貫注。失敗代表掙扎，而掙扎總是會鍛鍊我的力量。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

這題很容易：「風雨使我們更強壯。」我想鼓勵年輕人，不要逃避辛苦，正面迎擊。走比較少人走的路、障礙很多的路，因為人們往往見情況不對，就會轉身逃跑。難關是我們定義自己的機會，克服之後我們會更強壯。

另一件事，就是保持善良。追求目標的過程中，善良極為重要。善良是還好與頂尖的分野。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我學會享受過程，而不只是為未來焦慮。很多時候，在廣大的叢林與沙漠中，我一心只想竭盡所能、更努力、更快速地通過，回到家人身邊。但我意識到自己花太多時間在害怕等在前方的事物，太努力想離開當下。學會活在當下改變了我。痛苦或美好，都是一種特權。很多人沒能活過30歲，我們已經非常幸運。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

堅持下去、集中精力、深入探究、絕不放棄。這些並非高深的學問，卻很難做到。因為當事情變得艱難，人們就會開始找藉口或改變做法。事實上，事情變得困難時，通常表示我們快到終點了！只要再一點專注、再一點堅持、再一點恆毅力，你就能穿過終點線了。當你回頭看，會發現旁邊都沒人了，因為他們沒有熬過最後一段的痛苦。

讓勇氣戰勝安逸。

暢銷作家

Brené Brown

布芮尼．布朗

布芮尼．布朗博士是休士頓大學社工研究院的研究教授。她2010年的TEDxHouston演說「脆弱的力量」，點閱已超過3600萬，是史上觀看前五名的TED演講。布朗花了14年研究人類內心的脆弱、勇氣、價值以及羞愧感。她也是紐約時報暢銷作家，著有《脆弱的力量》（*Daring Greatly*）、《不完美的禮物》（*The Gifts of Imperfection*）、《勇氣的力量》（*Rising Strong*）以及《做自己就好》（*Braving the Wilderness*）。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

我經常送書。常送的書包括勒納（Harriet Lerner）的《生氣的藝術》（*The Dance of Anger*），這本書對於伴侶關係改善很有幫助，特別是面對「我一直大吼，對方默不吭聲」的惡性循環。勒納的新書《如果那時候，好好說了「對不起」》（*Why Won't You Apologize?*）讓我們意識到，我們很不善於道歉，這點改變我很多。給新手爸媽的話，我喜歡送尼爾森（Jane Nelsen）的《正面管教》（*Positive Discipline*）系列，能讓家長與孩童都有所成長。有時候我也會送布列茲頓醫生（Dr.

T. Berry Brazelton) 的《嬰幼兒發展與保育》(Touchpoints) 系列書籍，不了解孩子的發長歷程，就很難引導孩子正向發展。我每年都會送幾次書給我的團隊成員，我們接著要讀索南辛 (Scott Sonenshein) 的《讓「少」變成「巧」》(Stretch) 及基斯利奇 (Kethledge) 和歐文 (Erwin) 合著的《領導者的孤獨》(Lead Yourself First)。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「讓勇氣戰勝安逸。」想提醒大家，勇敢絕不輕鬆。每個人都想要勇敢，卻沒有人想承受與之相伴的脆弱。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

這題簡單。我在Native Union買的3公尺iPhone充電線以及在Tata Harper買的Fierce護唇膏。

最成功或最值得的投資？

認清問題就是對時間、金錢以及精力的一項絕佳投資。愛因斯坦曾說：「如果我有一小時解決一個問題，我會花55分鐘探討問題，剩餘5分鐘才思考解決方法。」花時間和資源去探索問題的本質往往讓人不安，因為我們總是想快速找出解決辦法。多數人會陷入行動的偏見，不想多花時間在辨識問題。我發現不論是家務或工作，弄清問題並了解問題為什麼成立，都是最好的投資。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

睡眠。運動、控制飲食、努力工作完全比不上睡眠對我們的影響，睡眠能大幅改變我們生活、愛人、養育子女及領導的方式。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？會問自己什麼問題？

我會問自己：

有睡飽嗎？

有運動嗎？

飲食健康嗎？

我焦躁不安，是因為沒有事先定義與遵守界限嗎？

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？ 有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

我的一個很大的失敗，就是沒有意識到，或是不願意承認，自己想的事業團隊中參與到什麼程度。以前，我相信自己能傳遞點子給團隊的成員，我的超強團隊去依據執行，我就可以去忙別的。有這種想法是因為我的時間永遠不夠用，我要做研究、寫作、演說、帶很多個領袖計畫、有三個事業團隊、對家庭時光也不能妥協。即使我已經擁有世界上最棒的團隊，每個人都聰明、極具創意、做事也非常認真，這個方法卻行不通。

因為傳遞點子不等於領導，真正可行的工作模式應該是再三試驗、研究顧客回饋、解決問題、思考何時向前推進與何時收手、並在經歷挫

敗後協助團隊重新振作，這一切我都想參與，也都應該參與。我了解我們如何打包產品、如何放入便條，也想事先看過要用在網站上的照片，是否能讓顧客產生共鳴、有所連結。我的缺席為所有人帶來許多不必要的挫折，更諷刺的是，缺席反而導致最糟的微觀管理。

現在，每個計畫剛開始時，我會花很多時間待在團隊中，定義計畫完成後該是什麼樣貌。每週我也會固定參加一次團隊會議，並透過Slack軟體，大家一同確立每個成員的權責。轉變十分明顯，大家變得更有生產力，也更有效率，我們更能從工作中獲得樂趣。關鍵：覺得事情會自己神奇地完成的想法非常危險，只會花你更多的時間、金錢與精力。絕對不如親身執行有效。

費里斯畫線名言

(2016年5月27日至2016年6月16日)

「長遠來看，敢於即興發揮比深入考究更重要。」

——**帕茲 (Rolf Potts)**

美國旅遊作家，《旅行是為了放大生命的極限》作者

「世上沒有通往快樂的路，因為我們本就在快樂之中。」

——**一行禪師 (Thich Nhat Hanh)**

越南僧侶，諾貝爾和平獎提名候選人

「理性的人會調整自己適應世界，不理性的人則堅持讓世界適應自己。也因此，世界的進步要仰賴不理性的人。」

——**蕭伯納 (George Bernard Shaw)**

愛爾蘭劇作家，諾貝爾獎得主

「完美並不是無法再增加，而是難以再有所刪減。」

——**聖修伯里 (Antoine de Saint-Exupéry)**

法國作家，《小王子》作者

我會問自己：『此時此刻，我能為自己與他人做到最美好的事是什麼？』得到的答案，就是我馬上會去做的事。

知名部落客

Leo Babauta

李奧．巴伯塔

TW: @zen_habits

zenhabits.net

李奧．巴伯塔創辦「禪的習慣」（*Zen Habits*）網站，致力在生活的混亂中找到簡單與正念，網站擁有超過兩百萬讀者，《時代》雜誌2009年選為「25大部落格」，2011年入選「50大網站」。巴伯塔著有《少做一點不會死！》（*The Power of Less*）、《禪修基本習慣》（*Essential Zen Habits*）、《瞬間》（*Briefly*）等書。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，為生活帶來最多正面影響？

我在特價時買了Manduka PRO黑色瑜伽墊，差不多剛好一百美元。這塊瑜伽墊很重、質感很高級，讓我會想在家練瑜伽，對我來說根本是奇蹟。

**有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？**

2005年，我狀態奇差。身陷債務，體重過重，對垃圾食物成癮，沒陪伴家人，也無法堅持運動。我覺得自己一敗塗地，但也因此開始研究「習慣」這件事，並找出改變習慣的方法。之後，我開始用全力一次改變一件事，完成再開始改變另一件事，漸漸地我的人生就完全翻轉了，我也開始幫助別人改變習慣。那段時間糟透了，卻是我人生中最寶貴的一課。

我的第一項改變就是戒菸，我發現這是所有改變中最困難的一項，我不建議大家從這件事開始，但我用盡全力改變，過程中學到很多改變習慣的方法。我的第二項改變是開始跑步，作為戒菸後的紓壓管道，我也愈來愈健康。在那之後，我開始吃素，也養成冥想的習慣。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「你已經夠好了，做你自己就夠了。深呼吸，放鬆，活在當下。」

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我超愛極簡美學。我非常喜歡空蕩蕩的房間裡，只有一樣家具和一棵盆栽。有時候我甚至會幻想自己一無所有，只有一間空空的房間。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

禪宗深深地影響了我，不只教我冥想與正念，還讓我深信事物的純粹、我與萬物的連結，也讓我想幫助其他人找到快樂。我現在每天都致力於協助他人將痛苦轉為正念、開放與喜悅。

我剛開始學禪的入門書是鈴木俊隆的《禪者的初心》（*Zen Mind, Beginner's Mind*），這算是經典。但我認為最適合新手入門的是費雪（Norman Fischer）的《什麼是禪？》（*What Is Zen?*），這本書解答了我剛開始的所有初學者問題。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

坦然面對「恐懼」、「不確定」、「沒有理由」，這些領域就是你可以學習與成長的地方。往這些地方走，不要退縮。它會幫助我們克服拖延、社交恐懼、害怕開創自己的事業、追逐自己的夢想、畏懼失敗與嘲笑。恐懼仍然會在，但我們學會發現箇中滋味。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會關注自己的呼吸，覺察身體的感受。感覺超載時，我會問自己：「這種感覺，對應到身體上實際的感受，會是什麼？」不是描述感受，而是身體真正體會到的一切。試著體會，保持這樣的狀態愈久愈好，以探究與開放的態度面對這些感覺。這樣的方法對於解決恐懼、分心、拖延及挫折等狀況，十分有效。冥想後，我會問自己：「此時此刻，我能為自己與別人做的最美好的事，是什麼？」得到什麼答案，我就會馬上去做。

對我而言，
冥想是一個安全的空間，
讓我探索心理的創傷與糾結。
那裡沒有恐懼，
減少了被動反應的壓力，
增加了積極主動的空間。

野獸男孩主唱

Michael “Mike D” Diamond

麥可．戴門

IG: @miked

beastieboys.com

麥可．戴門是饒舌歌手、音樂家、作曲家、鼓手、時尚設計師，也是嘻哈先驅樂團野獸男孩（Beastie Boys）創團元老，野獸男孩是《滾石》雜誌「百大藝術家」，也在2012年4月入選「搖滾名人堂」。阿姆曾說：「野獸男孩對我與許多歌手的影響是無庸置疑的。」在創始團員亞當．約赫離世後，野獸男孩於2012年正式解散。戴門現於Beats 1電台擔任「迴聲室」節目主持人。

**有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？**

哇！實在太多了。有很多時候沒有照著我們預期的方向走、未能實現的點子、因為和觀眾沒有火花而又臭又長的表演。但如果要說是徹底解放我們的失敗，我想就是《保羅時裝店》（*Paul's Boutique*）這張專輯。雖然回頭再看，這個作品好像也沒那麼失敗，畢竟很多人說這是他們最喜歡的專輯。我們不禁好奇專輯發行時，這些人都在忙什麼，怎麼沒空去唱片行（對，那時候還有實體CD店）花9.99美元把它帶回家呢？

《保羅時裝店》在商業上是徹底的失敗之作。我來告訴大家事情的來龍去脈，這真的是不折不扣的大失敗。《作惡執照》（*Licensed To Ill*）賣出好幾百萬張，專輯中的歌曲和影片持續好幾個月不停播。不少人在等我們退燒，證明這只是僥倖的成功。但同時，唱片公司也寄望著《保羅時裝店》可以讓他們大賺一筆。抱歉，他們賭錯了。《保羅時裝店》沒有洗腦的代表單曲，每一首歌的風格都和《作惡執照》完全不同，多數人都難以接受，只有一小群怪咖還願意支持我們（是真正的粉絲）。這樣的結果實在令人難以置信，我們那麼地努力，堅信自己的音樂。但專輯發行幾週後，完全乏人問津，沒有熱門歌曲，沒有巡迴演唱會。我們的心血就這樣結束了，實在令人心碎，那麼多歌詞、在工作室錄音的那麼多個小時、無數版本的歌曲、不斷比較電音效果、休息時間無數場乒乓球和空氣曲棍球賽。真的難過極了。

如果看好的一面，這張專輯有受到樂評的肯定。卻沒有轉換到銷售與人氣。許多唱片公司主管都因為這張專輯的失敗而走人，我們到唱片公司拜託他們繼續行銷我們的專輯。想當然是門都沒有，公司早就把重點放到別的案子了。

但為什麼我會說這個失敗解放了我們？因為這件事讓我們完全退出了本來的世界，完全退出。只剩下我們三人、我們的關係與彼此間的信任。我們每天一起到處晃晃，沒事做。起床、吃早餐、抽大麻、買唱片、聽唱片、偶爾玩音樂。我們的藝術在那時獲得完全的自由，不用再為了任何商業目標。這樣的自由讓我們能夠隨意創作，完全跳脫恐懼與他人的期望。現在回頭看，那段時間是上天的禮物。

當然，這不是故事的全貌，如同前面所說，《保羅時裝店》不只受到樂評肯定，大眾也漸漸注意到這張專輯，造就後來的百萬銷量。對於三個紐約來的白小子組成龐克樂團、又跑去唱饒舌，這是很不容易的成績。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

對我來說，超覺靜坐是讓我不斷受益的習慣。隨著年紀愈大，我愈意識到我們無從得知試煉何時會來，又會從何而來。我曾經參加過一趟衝浪旅行，搭上一艘小船到印度洋，浪很棒，從很多方面來看，我的人生狀態處在很棒的階段，我覺得自己很幸運，也很高興自己那時候身在那裡，但其實當時我的心理狀態起伏不定，心中有很多沒解開的結。還好，同行的一些人有練習超覺靜坐，教我開始學，我馬上體會到超覺靜坐的益處。回家後，我回到工作室繼續錄唱片，不只我開始學習並練習超覺靜坐，其他夥伴也一起參與，這成為我們之間強大的連結。而且實際上，大家共同參與就比較能一起在長時間工作時抽出練習時間。超覺靜坐是幫我們「重新開機」的好方法，而且實行上不會麻煩，起床後20分鐘，與睡前的20分鐘，通常那時候我們都很需要冥想。對我而言，冥想是一個安全的空間，讓我探索心理的創傷與糾結。那裡沒有恐懼，減少了被動反應的壓力，增加了積極主動的空

間。我與每個人的關係都因此變好。有時候我的小孩會問我：「爸爸，為什麼你要花時間冥想？」但我正因為冥想而更會當一個父親。現在的我在人際關係上真的有進步。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

有趣的問題。我通常的第一個反應，特別是在做音樂時，就是繼續做下去，不斷撞牆，期盼能突破卡關，即使我可憐的頭已經痛到不行。但如果以更成熟的方式（我很害怕承認自己已長大成人），適度的重新開機是必要的，分享一些對我有效的方法：

超覺靜坐：如上，特別在超出負荷、過度疲勞，或因為沒想法而愈來愈挫折時，20分鐘的超覺靜坐能讓我再次恢復精力與專注，讓我有新的觀點，之後可以連續創作好幾個小時，是很好的投資。

衝浪：我很幸運，住在加州馬里布，幾步之外就有浪頭。我花很多時間與孩子到世界各地衝浪，每一分鐘都相當值得。我知道很多人無法四處去衝浪，所以我非常感激自己能享受衝浪，藉此重新振作。與大自然為伍給我不同的觀點，大海與浪潮才是支配者，我只是微不足道的一小點，盡我所能地把握機會呼吸。

與孩子們多相處：孩子不會永遠是孩子，這是絕對的！有時候我會想暫時逃離一下，但我總是很慶幸能與孩子共度許多美好時光、有很棒的談話。孩子會改變我看待人生的方式。我很感激有我父母的榜樣，我父母與他們的大人朋友交談時，總是讓我參與討論。現在我也讓我的孩子一樣參與對話，這是重視他們想法的表現。

遛狗：有時候只是休息一下、帶狗出去散步，就會想通很多事情。

問自己：
「如果這個活動就在下週二，
你會答應嗎？」
我們很容易就答應幾週
或是幾個月以後的事情，
因為行事曆看起來還很空。

天使投資人

Esther Dyson

艾絲特．戴森

TW: @edyson

wellville.net

艾絲特．戴森是HICcup創辦人與EDventure Holdings董事長、天使投資人與暢銷作家。戴森是新興市場與科技、新太空、健康等領域顧問，也是美國基因技術公司23andMe以及Voxiva的董座，她投資了Crohnology、Eligible API、Keas、Omada Health、Sleepio、StartUp Health、芬蘭瓦爾凱（Valkee）等公司。2008年10月到2009年3月，戴森都在莫斯科郊區的星城受訓，目標成為後備太空人。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

劉易斯（Marc Lewis）的《欲望生物學》（*The Biology of Desire*）。

「成癮」是短期的欲望，「目標」才是長期的想望。

穆蘭納珊（Sendhil Mullainathan）及夏菲爾（Eldar Shafir）的《匱乏經濟學》（*Scarcity*）。書中解釋為什麼富有又聰明的人很稀少，讓我們知道窮人如何因為沒錢而做蠢事，有錢人如何因為沒時間而做蠢事。

丹尼特（Daniel Dennett）的《從細菌到巴赫》（*From Bacteria to Bach and Back*）。「意識」到底是什麼，以及「意識」會如何受到過去、現在及未來影響，還有許多有趣的洞見。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

這些年來很多！最近的一次失敗，是我的十年非營利計畫「Way to Wellville」合作的其中一個社群。在五個合作社群中，有一個社群不願意積極配合，就像是請了私人教練卻都不去健身房的人。最後我們很有禮貌地要求中止合作，並選擇了另一個合作夥伴。後來一切不只順利進行，還藉此讓所有的社群、潛在贊助者及工作夥伴等明白，我們承擔所有責任，也預期合作的對象當責。這個決策也是向願意冒險、一同努力的社群致敬。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「勇於犯錯，但不犯相同的錯！」Quotable Quotes 粉絲專頁每年都要為這句話付我50美元的版稅。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

其實我並不覺得太空旅行很荒謬啦。我希望退休後可以去火星生活，當然還沒有到要退休的時候！我已經在俄羅斯的星城受過六個月的訓練，成為太空遊客的後備人選。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我開始使用Audible，再次養成閱讀的習慣，真的很棒。（或許我缺乏閱讀的30年，也該寫入剛剛「失敗經驗」的那一題。）我一方面進行Wellville計畫，一方面閱讀相關知識的書——貧困、神經科學、營養、複雜系統和成癮等都是我有涉略的主題。吸收抽象的理論，加上每天實際與人接觸的工作經驗，兩者是互補的。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

去做那些自己無法勝任的工作，這樣你一定會學到東西。我也建議不要在大學時輟學，除非你真的有更好的選擇。有些名人確實沒讀完大學，也很成功，但這對大部分人來說是很困難的。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？有什麼新的領悟或方法？

我變得比較會避免參加那些有趣但不是真的很有用的會議。我的祕訣：問自己「如果這個活動就在下週二，你會答應嗎？」我們很容易就答應幾週或是幾個月以後的事情，因為行事曆看起來還很空。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

當我覺得超載時，就會問自己：「最糟的情況會是什麼？」對未知的恐懼往往更甚對特定事物的害怕。如果最糟的情況不是導致自己或別人死亡，那就應該有可行的方案值得你靜下來仔細想一想。

我用200美元第一次創業..... 這200美元 教會我的經商之道， 遠勝於讓人負債的MBA學位。

《連線》雜誌創辦人

Kevin Kelly

凱文．凱利

TW: @kevin2kelly

kk.org

凱文．凱利是《連線》雜誌的傳奇人物，於1993年創立該雜誌。他也是所有物種基金會及羅塞塔計畫的共同創辦人，前者以收錄及識別地球物種為目標，後者則致力於打造人類語言資料庫。凱利用閒暇時間寫了幾本暢銷書，也在長遠當代基金會董事會服務。現在他正在研究如何復育瀕臨絕種的物種，以及猛獁象等已滅絕的物種。他可能是現實中「世界上最有趣的人」。《必然》（*The Inevitable*）是他的最新著作。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

以下書籍改變了我的行為、想法及人生。成為我的助力，也幫助過許多人。我依照這些書在我人生中出現的先後順序，一一列下。

克拉克（Arthur C. Clarke）的《童年末日》（*Childhood's End*）。身為一個在1950、1960年代美國郊區長大、沒有電視陪伴的小孩，科幻小說打開了我的世界。我把當地公立圖書館所有的科幻小說全部讀完了，其中克拉克的作品引發了我對科學的興趣，也讓我對「想像力」肅然起敬。我一直在為故事出現的「奇點」做準備。

布蘭德（Stewart Brand）的《全球型錄》（*The Whole Earth Catalog*）。我17歲時讀到這本書，激發了許多想法，讓我開始動手做自己的用具，也讓我盡情追求自己的所愛：藝術與科學。我因為這本書開創了自己的人生。幾十年後，我的第一份正職就是效力於《全球型錄》的團隊。

蘭德的《源泉》。大一期末考時，我就被這本強調「靠自己」、像宣言一般的奇書深深吸引，讀完就決定輟學。我再也沒回大學，這是我一生最好的決定。

惠特曼（Walt Whitman）的《草葉集》（*Leaves of Grass*）。這些經典的詩，寫給美國，也是向無窮的可能性致敬（對，我閱讀範圍很廣）。我第一次讀到這些詩，就陷入無法自拔的旅行衝動，馬上買了飛往亞洲的機票，花了八年在亞洲遊歷，這些旅程就是我人生的大學。

甘地的《甘地自傳》（*The Story of My Experiments with Truth*）。這本甘地自傳意外把我引導向耶穌。甘地與生俱來的絕對正直，讓我也想效法，這本書喚醒了我精神上的追求。

《聖經》。從頭到尾讀過之後，我對這個文本完全改觀，比我原本想像的更神祕、更奇怪、更令人不舒服、更強而有力。多讀幾次後，還是會被內容牽動，好的壞的面向都有。

侯世達（Douglas R. Hofstadter）的《哥德爾、艾舍爾、巴赫》（*Godel, Escher, Bach*）。第一次讀到這本書時非常驚艷，但人生並沒有什麼變化。然而這幾年，我發現自己一直與這本書的見解不謀而合，而且每回都會有更深層的體悟。現在，書中的見解幾乎跟我的想法一致，我與作者以相似的眼光看待這個世界。

西門（Julian Simon）的《終極資源》（*The Ultimate Resource*）。這本書也經過一段時間才真正影響我的看法。西門認為，人類的精神力與智慧可以克服一切物理限制，也因此這兩項是世界唯一稀缺的資源，這也成為我看待事情的重要觀念。

凱斯（James P. Carse）的《有限與無限的遊戲》（*Finite and Infinite Games*）。這本小巧的書給了我了解生命意義的語言，不只適用於我的生命，而是所有生命。這本書為「精神思維」提供了數學上的具體框架。生命的遊戲就是讓遊戲持續下去，讓萬物走向無限的賽局，而不是非贏即輸的有限賽局，生命就是唯一的無限遊戲。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，為生活帶來最多正面影響？

我最近將密碼管理工具1Password升級成團隊暨家庭方案，能把這個很棒的密碼系統分享給家人以及緊密合作夥伴，大家都能輕鬆又有安全感地共享密碼。

最成功或最值得的投資？

我用200美元第一次創業，買下《滾石》雜誌背面的廣告版面，放上小資旅遊型錄，配上只要一美元就把旅遊指南寄到家的服務。那些型錄和雜誌都已不存在。如果沒有收到足夠的訂單，我就得退回所有錢，還好最後有成功。這200美元教會我的經商之道，遠勝於讓人負債的MBA學位。

過去五年，什麼事不再難以拒絕？

要決定是否接受邀約時，我就會假設隔天就必須赴約。要答應六個月後發生的事很容易，但要我隔天就出門就比登天還難了。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我會避免做別人也能做的事，即使我很享受做那些事，還能有不錯的收入。我會把自己最好的點子分享給別人，希望有人去實現，如果他們真的辦到了，那就代表我不是唯一有可能完成這些事的人。基於同樣的理由，我也時常鼓勵自己的對手。這樣抉擇到最後，我手上剩下的計畫就是只有我能做的事，更顯示出這些計畫的獨特與價值。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？可以不聽哪種建議？

不要尋找自己的熱情。去專精某項其他人重視的能力、興趣或知識。這項專精最初是以什麼樣的形式存在幾乎完全不重要，不必喜歡，只

要擅長即可。一旦成為領域專家，就會獲得新的機會，可以脫離不想做的工作，做自己享受的工作。如果你不斷在領域上深入專精，終究會達到你的熱情所在。

我建議大家要有禮貌，守時，
然後超拚命努力
直到你優秀到可以講真話，
可以小遲到，可以放長假。
但就算到那時候，
還是要記得有禮貌。

知名演員兼企業家

Ashton Kutcher

艾希頓·庫奇

FB: /Ashton

aplus.com

艾希頓·庫奇是傑出演員、投資人與創業家。他從熱門情境劇《70年代秀》開始嶄露頭角，該劇連播長達八季。他也演出賣座喜劇片《老兄，我的車上哪兒去了？》。庫奇也是知名的科技產業投資者，投資項目包括Airbnb、Square、Skype、Uber、Foursquare、多鄰國（Duolingo）等。他是數位媒體公司A Plus的共同創辦人兼董事會主席，與諸多品牌及名人成為策略夥伴，致力於傳播正向的新聞訊息。2009年，他成為Twitter上首位擁有百萬追蹤的使用者，追蹤人數現在已經近2000萬。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

卡爾普（Harvey Karp）的《最快樂的寶寶》（*The Happiest Baby on the Block*）。如果想要親自照顧小孩，又想要保有自己的事業，那這本書真的價值連城。我時常跟沃爾德伯格（Jennifer Waldburger）及斯派瓦克（Jill Spivack）合著的《筋疲力竭的父母如何讓孩子去睡》（*The Sleepy Solution*）一起送別人。

要論知識含量比較高的書，我最近最常談到的應該就是哈拉瑞寫的《人類大歷史》。我愈是研究人類及系統運作的方式，就愈了解一切都是編撰出來的。你可以大談哲理、引經據典，顯得很有說服力。但當我們愈深入探討，就愈發現所有人都只是立足於集體虛構的故事。這本書對於這個論點有相當棒的著墨。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

我18歲時因三級竊盜罪進了監獄（謝天謝地得到緩刑而沒有留下犯罪紀錄，所以還保有投票和擁有槍枝的權利）。那次事件留下的恥辱，讓我向所有批評我的人證明，我不是那個大家想像中的我。這個經驗也讓我更勇於冒險，因為我知道，比起羞恥，失敗一點也不可怕。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「別占著茅坑不拉屎。」太多人要等到萬事俱備才願意開始做事，要做就該現在開始動手做。

或是「在網路上貼文不等於真正的作為，說說而已，沒有價值。」很多人以為在社群媒體上貼文就表示自己支持某件事、某個理念。沒有實際行動，都只是空談。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我終於開始重視睡眠。我意識到，如果沒有認真睡覺，在各方面都無法達到最佳狀態。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

散步或跑步。做愛。吃東西。然後我會開始把要做的事情列下來。

基本上，對付超載最好的解決方法，就是進入欣賞模式。散步讓我們欣賞周遭的世界，跑步幫助我們意識到氧氣、健康及生命。至於性愛……大家都懂。吃東西只是確保自己不會餓。最後，把事情列下來能在混亂中建立組織與架構，把很大的事情切成許多可以馬上完成的小事。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

我建議大家要有禮貌，守時，然後超拚命努力直到你優秀到可以講真話，可以小遲到，可以放長假。但就算到那時候，還是要記得有禮貌。

費里斯畫線名言

(2016年6月24日至2016年7月15日)

「忙碌不代表有生產力。」

—**塞內卡 (Seneca)**

羅馬斯多葛哲學家，名劇作家

「為他人服務，就是支付你住在地球上的房租。」

—**阿里 (Muhammad Ali)**

美國傳奇職業拳擊手與人權運動者

「有很多事智者寧可不知。」

—**愛默生 (Ralph Waldo Emerson)**

美國散文家，19世紀超越主義運動領袖

「如果都沒犯錯，就代表你處理的問題不夠困難，這便是最大的錯誤。」

—**維爾澤克 (Frank Wilczek)**

美國理論物理學家，諾貝爾獎得主

有時候人生沒有順心如意 反而是一種救贖。

攝影師與作家

Brandon Stanton

布蘭登．史丹頓

IG: @humansofny

FB: /humansofnewyork

humansofnewyork.com

布蘭登．史丹頓是紐約時報暢銷榜第一名作者，作品有《紐約人》（*Humans of New York*）、《紐約人：故事集》（*Humans of New York: Stories*）以及童書《紐約的小孩》（*Little Humans of New York*）。2013年，史丹頓被《時代》雜誌選為「30位30歲以下改變世界的人」。史丹頓與聯合國合作，記錄世界各地的故事，也受邀至白宮橢圓辦公室為歐巴馬總統攝影。他的攝影與故事部落格「紐約人」（*Humans of New York*）在各大社群平台已有超過2500萬名追蹤者。史丹頓畢業於美國喬治亞大學，現居紐約市。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

失去交易員工作時，我一直都以為自己想成為成功的債券交易員。有時候，人生不順利反而是一種救贖。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我學會不要用自己的道德觀評斷他人。知道每個人有不同的道德標準，意識到很少人會蓄意做出背德的決定，其實對於化解衝突有很大的幫助。賈維斯（Chase Jarvis）曾對我說過：「每個人都希望自己是好人。」無論是多麼十惡不赦的罪，犯罪者都有將其合理化的出發點。

在專業領域聽過最糟的建議？

我認為媒體產業中最令我不解的一貫做法，就是效仿過去可行的方案。我成為藝術家的最大動機一直是想創造與眾不同的東西，我認為人生最極致的成就，就是用全新的方法說故事。但這樣的思維在論及出版時卻很少獲得讚賞，新的東西就等於高風險，出版社想要複製過去證明表現好的模式。這代表最好的作品一定是最冒險的。

**如果一個人99%的人生
都在工作，這個人要不是
對自己做的事完全不在行，
就是工作與生活完全失衡，
根本沒什麼好驕傲。**

企業家

Jérôme Jarre

傑羅姆·雅爾

TW/FB/SC/YT: @jeromejarre

傑羅姆·雅爾19歲從商學院輟學後，搬到中國。六次創業失敗後，他將全部精力投注在社群媒體，發布以尋找幸福及克服恐懼為題的影片，不到一年點閱人次即突破15億，讓他成為行動影音的先鋒。2013年，雅爾與范納洽共同創辦第一家專為行動產品服務的廣告代理公司，為各地許多企業提供建議，媒合各大品牌與社群名人。2017年，雅爾開始資助世界各國的地方性非政府組織，透過慈善團體愛心團（Love Army）招集50位具影響力的媒體名人，為索馬利亞旱災募集270萬美元，並將每一分錢實際用於救災。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

伯內斯（Edward Bernays）的《宣傳學》（*Propaganda*），配上紀錄片〈探求自我的世紀〉（*The Century of The Self*）。當我在行銷業界盲目摸索自己的定位時，這本書讓我看清現實。伯內斯可說是行銷的始祖，他是所有行銷大師與代理商的老師。上世紀初，他開始為「宣傳」感到著迷，因為希特勒以此打造出足以讓成千上萬歐洲人相信的幻象。所以伯內斯搬到紐約，決定要將這樣的手法應用到商業上。因為「宣傳」帶給多數人不好的印象，所以他將其重新命名成「公共關係」，並在美國創立第一家公關公司。

可惜的是人性使然，他選客戶的方式是基於對方願意付多少錢來決定，就如同現在99.9%的廣告代理商，所以他幫豬肉業者說服大眾，讓大家相信早餐吃培根能讓人長得更強壯，也協助菸草業者，讓抽菸成為女權進步的象徵。

我對伯內斯的一生有很多感觸，因為他始終都在犯錯，他追求金錢而非目標，想要名聲更甚於影響力。我在書中讀到，他死前躺在床上，心中滿是悔恨，至死都在宣揚要抵制菸草。我深知公關與行銷產業其實並無改變，伯內斯以及其他大師對業界的影響實在太深，幾乎難有改變的餘地。但我希望有一天，伯內斯的書與那部關於他人生的紀錄片能成為商學院學生最早接觸的教材。如今大家對他的人生故事視而不見，明顯是因為這本書反映出我們難以面對的自己。想起當年我在德國的一場行銷會議中，談論起伯內斯的一生以及他留下的影響，令主辦單位勃然大怒，因為他們只希望我說出如何透過Snapchat賣東西給千禧世代。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

我花了4美元將車停在奧勒岡州一座美麗的湖泊附近，在湖中游泳的時光千金難買。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

大部分我做的事起初看起來都像失敗。從商學院退學、第一次創業時，75%我認識的人都覺得我一生都會為這個決定後悔，有的人甚至說我將來會流落街頭。當我放棄自己搖搖欲墜的新創科技公司、轉而製作網路影片時，我身邊的每個人都覺得我在逃避現實、浪費時間。當我為了以更良善的立意運用社群媒體，而離開自己與范納洽共同創辦的影響力行銷機構時，大家都認為我瘋了，不只是失去理智，也丟了龐大的收入來源及大好前程。從結果看來，那些都是我此生最好的決定，因為那些起初看起來像是一敗塗地的困難決定，都讓我離真實的自己更近一點、給了真實的我強大的力量、也讓我從幻象中清醒過來。此時此刻我知道，每回我想更靠近真實的自己時，就會出現同樣一連串的阻礙，所以「看起來像是失敗」的感覺已不再是重擔，而是向前的動力。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

某種程度上來說，在社群媒體上有人關注，就有如擁有一塊百萬人在看的巨型廣告看板，我希望大家都能用這樣的眼光看待社群媒體。舉

例來說，很多反川普的人天天都在社群媒體上討論或批評他，但實際上我們會為自己反對的候選人立下大型看板嗎？我想答案是不太會。大家真的不太了解社群媒體，麥克魯漢（Marshall McLuhan）寫的《認識媒體》（*Understanding Media*）是有助於認識社群媒體的好書，應該列為21世紀的網路行為聖經才對。我們無時無刻都在使用媒體，但大部分人卻沒有真的深入研究。

回到我們的問題：我想要擁有兩塊看板，其中一塊放上「讓自己驕傲。」每當要做出很可能會失敗的決定時，我就會這麼對自己說，我覺得我們花太多時間在取悅別人，忘記其實一切都跟自己的內心有關，自己的直覺、內心的孩子及靈魂深處，都知道什麼才是對自己以及這個世界有益的事。朋友及網路上陌生人的言論則不盡然。

第二塊看板我想引述一個特別的人卡麥可（Christopher Carmichael）說的話：「你已經99歲，死亡即將來臨，如果你有機會能回到現在：你會做什麼？」我面對難題時都會想到這句話。七年前我在中國遇到卡麥可，當時我完全不會說英文，所以他給了我幾本書，讓我可以練習英文，其中一本就是費里斯的《一週工作4小時》。為了練習，這本書我讀了很多遍，所以我覺得自己過去有段時間和提摩西的說話方式很像。

最成功或最值得的投資？

四年前剛好差不多是Vine要開始流行的時候，我決定要全心投入這個社群媒體。為了成功我必須離開多倫多，搬到紐約住。一是因為紐約是行銷與廣告的重鎮，二是因為我想要創辦第一間行動影響力行銷公司。即使充滿不確定性，我仍向當時的商業夥伴開口，詢問我們有多

少錢能讓我帶到紐約，答案是沒有，還好後來一位同事可以借我400美元。想像一下，只帶400美元搬到紐約，而且在美國連一個認識的人都沒有，全憑一股感覺，我只能相信自己的直覺。我花60美元訂了一張從多倫多到紐約的客運車票，到了當地就借宿在一位朋友的朋友的朋友家的地板。就這樣，我真的「住」在紐約了。

七天內，我和范納洽就創立了第一間專為行動影響力服務的代理公司：葡萄故事（GrapeStory）。當時我已身無分文，卻不想讓范納洽知道，我開始睡在他的范納媒體（VaynerMedia）的辦公室，在附近的健身房洗澡，吃的是他的員工忘在公司冰箱的剩飯，就這樣生活了幾個月，卻也在這段期間，我在Vine上的貼文變得愈來愈有深度。我深受紐約啟發，甚至不在意在這個什麼都貴的城市中為錢掙扎。我印象中自己大概花了一年才搬進公寓。我的目標從來都不是吸引大量追蹤人數，只是想透過實際使用來研究這款應用程式，但我在紐約漸漸找到屬於自己的風格，大家也開始喜歡我寫的內容。2013年7月，我搬到紐約的幾週後，我的追蹤人數在一個月內從原本的2萬人增加到100萬人。同一個月，我們的代理公司也開始賺錢。雖然開始有賺錢，我還是睡在辦公室，因為實在沒時間找住的地方，而且有段時間我也頗享受睡在公司辦公室的地板上，感受紐約公園大道南邊的喧囂，那是一段特別的時光。領到第一份薪水時，我買了全新的iPhone 5，那是我第一次買新手機，而不是二手的。新手機也是一項投資，改善我在Vine上分享的影像畫質，也是很棒的投資。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

這不算很荒謬，但以前我沒有這樣做，我也很少有朋友會這麼做，所以我覺得應該不太常見。我吃東西前會先禱告，不是為了宗教信仰，

而是為了設定意圖，告訴自己要真心感激盤子裡的食物，像是吃雞蛋或雞肉等需要殺生的情況就更需要如此。大多數的時間，我的飲食以植物為主，身體感覺最舒暢，也對地球與環境造成最小的負擔。但我為了慈善任務在索馬利亞待了四個月左右，那段時間就沒有素食，必須吃雞肉，其實只要處理動物的過程帶有敬意，必要時我還是能接受吃肉，感謝動物奉獻自己的生命就是表達敬意的好方法。不論我們吃的是一顆番茄還是一隻雞，這些食物中都藏有光，這些光給我們的力量更勝卡路里和蛋白質。感謝這些光、感謝大自然賦予一切的靈性，我們就能獲得雙倍的滿足。就像是孩提時擁有動物布偶一般，許多人都說，當我們相信布偶是真的動物時，它們才會活過來，食物中的光也適用同樣的道理。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我有一個新的信念：我們每個人都是迷你版的神。我會這麼想，是從創造者的角度思考，我們要餵養的應該是自己的心智而非自我，這代表著宇宙包含的不只是人的外在，也包含內在，我們有無盡的力量能夠解決所有人面對的問題，創造出屬於自己的現實。這只是個簡單的小信念，但足以改變人的未來。身為迷你神表示我們永遠不匱乏，因為我們知道自己已擁有一切，不需要有100萬元，也不需要一兆個追蹤者，我們的生命本來就已圓滿，完滿到付出時無須計較。每個人都能表現出迷你神的樣子的那一天，就是世界和平之日。

對即將進入社會、聰明有抱負的大學生，有什麼建議？

無論是行銷大師還是人生大師，總之不要相信大師。與其他事物相比，任何說自己懂得更多的人最會剝奪我們的力量，因為他們總將自己放在我們之上。大師總是會把自己與其他人分開，但其實所有區別都只是幻象，現實中所有人都是一體的、一樣的，都只是宇宙中的一個小部分。我特別想到那些敦促大家努力工作的網路名人，他們總愛說自己比任何人都努力，但如果一個人99%的人生都在工作，這個人要不是對自己做的事完全不在行，就是工作與生活完全失衡，根本沒什麼好驕傲。每回看到有人在大力鼓吹某個想法時，請記住那些無非都只是障眼法罷了。

我的另一個建議就是盡可能早一點回歸「現實世界」。我所謂的現實不是要大家快到行銷公司實習，而是離開社群媒體、離開繁華大城市、回歸自然、擁抱自己的靈魂與內在的小孩，好好尊重自己。現在世界上大多數的人都在沉睡，每個人都在巨大的幻象中扮演微不足道的角色，但其實不必如此，我們可以選擇不一樣的人生，所需的一切都藏在我們的內心，只要花時間找到真實的自我、並信任自己，便能找到答案。如果是給正在讀商學院或公關、行銷相關系所的人，我建議今天就辦理退學，這個世界已經滿是商人與銷售人員，更多無益，這個世界需要的是用心療癒他人與解決問題的人，我們的心擁有的力量更勝大腦百萬倍。

在專業領域聽過最糟的建議？

我現在涉足兩個領域，社群媒體影響力與人道關懷。我在媒體名人圈聽到最糟的建議來自一些行銷大師，他們鼓吹透過累積關注人數，然後向觀眾推銷品牌商品，就會變得有錢又成功。這是很聰明的想法，但別忘了伯內斯的故事，為錢推廣無良公司不是成功，而是腐敗。不

是我們時常聽到的政治腐敗，而是信念的腐敗，而且會遺臭萬年。我知道許多具社群影響的人都在推銷自己從來不會用的產品，但光憑幾則Instagram貼文就能拿到50萬美元，站在他們的立場，我們又會怎麼做呢？

我曾經處在相同的立場，而且我能驕傲地說我有堅持。大約兩年前，剛好是我開始質疑廣告這個產業時，我收到一份價值百萬的合約，希望我為小人酸軟糖（Sour Patch Kids）策劃一系列Snapchat廣告。我跟他們說，我沒吃過那種糖，也不會在鏡頭前吃，他們也接受。我一直告訴自己：「我一定不要吃那些糖，就算是他們負責簽約的行銷總監要求也一樣。」簽約那天，需要錢的假象與內在的聲音陷入苦戰，最後我拒絕了那份百萬合約。我還錄下簽約會議的過程，放上我的YouTube頻道。當天范納洽也在場，他負責幫忙協商，我為自己做的決定感到驕傲。對經營網路觀眾的人來說，最糟糕的建議往往都來自行銷人員。范納洽自己也說：「行銷人員總是毀掉一切。」

講到人道工作，我聽過最糟的建議就是「相信大型非政府組織，他們知道自己在做什麼。」人道主義已成為龐大的產業，聽起來十分令人難過。我曾見過許多人以特定名義募款，募到成千上萬，甚至有時候募到好幾百萬，卻認為無法靠自己籌畫救援任務。他們相信一定要透過知名的大型非政府組織才能做到。當然這麼做是很安全的選項，因為責任就在別人身上了。你的工作到此就結束了。但這麼做真的能幫到需要幫助的人嗎？答案似乎沒那麼肯定。我們為索馬利亞募款時，就決定什麼都要自己籌備，向當地的非政府組織尋求建議，卻絕對不會交給他們全權處理，這就是為什麼我們的行動是索馬利亞公認最有影響力的救援任務。雖然與大組織相比，我們募到的金額不算大，但我們帶來了巨大的影響。許多人會說，只是立意良善並不夠，但我可

以保證如果從頭到尾良善的立意不變，你就能以極快的速度學習，用行動改變許多生命。需要食物與水的人也是人，他們能夠區分出給予食物的手是否仍帶著尊重來為他們帶來力量，還是以輕蔑的態度試圖利用他們。在當地數十年的非政府組織都深知人道系統已破碎不堪，也知道現在有更有效的辦法來幫助當地。

舉例來說，索馬利亞等許多非洲國家人民普遍會使用手機電匯，表示我們沒必要將食物直接帶到各個村莊，可以直接把錢轉到人們的手機。這件事大約十年前就辦得到了，但聯合國及各大非政府組織都不曾提及這個辦法，這對他們來說很可怕，因為如果人道工作突然像其他產業一般受到科技影響，將會為非政府組織及其工作人員帶來巨變，想想Uber對計程車公司帶來的影響就知道了。當我們發現這種新運作模式的基礎建設已經完備，我的團隊隨即開始募款，把款項直接分發到當地人的手機。情況完全改變，當地人獲得力量，能和一般人一樣購買自己要的食物。我的重點是：把錢送到需要的人手上，不要再交給慈善機構了。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

在索馬利亞的日子對我來說極具挑戰，我必須妥善安排時間，要籌畫任務，還要與九萬五千名捐贈者溝通。由於我必須精準使用精力，在過程中也開始對如何使用手機有不同的看法。我不再將每封訊息及電子郵件視為人生大事，開始以自己的精力來衡量事情的重要性，我開始思考每封郵件的內容究竟是給我力量，還是消耗我的力量？我發現大多數的答案都是後者，因為正如前面所述，大部分的人都在沉睡，忘了自己內心就有足夠的力量，所以想藉由消耗他人的能量來補足自己。我現在已學會如何拒絕那些請求了。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會試著沉澱自己，方法是去接觸真正存在的事物。游泳，因為水真的存在；冥想，因為心真的存在；我會接觸動物，因為動物真的存在；或是獨自在陽光下享用美味的餐點。我喜歡與食物獨處，慢慢地、全神貫注地享用食物，我的味覺因此變得比以前更敏銳。所以當我吃東西時，我的情感也會受食物的味道影響。這些短暫而真實的片刻，都能讓自己不再暈頭轉向。

「不管你認為你做不做到， 你都是正確的。」 ——亨利·福特

世界撲克冠軍

Fedor Holz

費多爾·霍爾茲

TW: @CrownUpGuy

IG: @fedoire

primedgroup.com

費多爾·霍爾茲被認為是當代最厲害的撲克玩家。2016年7月，他在一滴水超級豪客賽中贏得生涯第一個世界撲克大賽手鐲，獲得4,981,775美元獎金。2014及2015年，他是PocketFives玩家榜上最強的線上撲克錦標賽選手，出席活動的酬勞就高達2,330萬美元。霍爾茲是投資新創公司Primed共同創辦人兼執行長，公司位於維也納，第一個產品是一款心智訓練應用程式Primed Mind，可以學會用來培訓世界撲克高手的視覺化與目標設定技巧。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

弗蘭克的《活出意義來》。書中細述他看著身邊的摯愛在集中營裡一一死去的生活，對我影響很深，尤其是在決定把時間花在哪些人事物上。我覺得書中想表達的是，人無法避免苦難，但我們可以選擇如何面對，以及人生一定要活得有意義。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

彈力帶Deuserband Original是我的大發現。特別是在椅子上久坐，這種彈力帶能有效幫助手臂及背部伸展，也有助於改善姿勢。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

我「最喜歡的失敗經驗」發生在我18歲那年，上大學九個月我就輟學了，想專心打撲克牌。家人及身旁大部分的人都很擔心我的前途。我就這樣開始玩牌九個月後，決定搬出原本住的公寓，把所有東西都丟掉，開始走遍各國，全心投入撲克牌。旅途中我遇到兩個很棒的人，就跟他們一起住在維也納，九個月後，我就靠著線上撲克牌大賽贏得人生的第一桶金。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「不管你認為你做不做得得到，你都是正確的。」——福特

這是我一直以來最喜歡的名言。我有三個人生的核心價值：正向思考、專注於對自己重要的事、以積極不放棄的態度達成目標。

最成功或最值得的投資是什麼？

我只投資自己非常信任的人，我投資很多錢在親近的牌友身上，他們用那些錢賺回了好幾百萬，現在都是撲克界的一等好手。

撲克有許多投資法與規則，但大致上有兩大選擇：一是長期資助某個玩家，收益與對方五五分帳，讓對方持續玩牌直至贏錢。第二種是購買股份，以50%的參賽額再加上選手自行加價的比例，買進選手50%的賽事收益股份。這二種是我經常用的投資手法，也成功賺了不少錢，有點像運動彩券，假設錦標賽選手的投資報酬率，多抽點錢來支付選手加價，大部分的選手都會加價，因為他們覺得自己會贏，想從投資人身上分到多一點贏來的錢。但如果選手加價過高，就算投資的是比賽中的常勝選手，長期投資下來還是會虧損。最理想的情況是選手和投資人的股份以公平比例分配，各50%就是很好的例子，但公平的定義還是因人而異。我獲利最多的一次是投資一位好友，在一次錦標賽僅用2500美元賺回75萬美元。

除此之外，我會把錢花在取得各式各樣的經驗，很少是物質上的消費。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我雙手忙碌的時候反而更能思考，所以才會一直玩紓壓方塊、指尖陀螺、小球，或微珠顆粒填充的護頸枕。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我最近強烈意識到提出「對的問題」的價值。我們往往只是制式化地溝通，只接觸到表面。對我來說更有意義的是深入發掘一個人行為背後的原因及動機。特別是在溝通時，真心地詢問對方有什麼感受、為什麼會做某些行為，你會得到相當不一樣的觀點。

在專業領域聽過最糟的建議？

「只要一直玩就對了。」撲克牌的內涵完全不只是一直玩牌而已。要試著了解其中的每個面向，也要偶爾放假、做其他喜歡的事，讓大腦得以休息。每場牌局都關係到很多很多錢，所以更要保持高度精神力與敏銳度。不能過勞。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會請我的心智教練羅耶（Elliot Roe）幫忙，搭配或單獨使用Primed Mind應用程式。只要十分鐘，我就能回到最佳狀態，準備好面對接下來的挑戰。

不傷害人，忠於自己。
對我來說，要做個好人，
並通往內心真正的喜悅，
要靠利他的行為，多為別人想。

紐約最佳廚師

Eric Ripert

艾瑞克．里貝特

TW/IG: @ericripert

TW/IG: @lebernardinny

le-bernardin.com

艾瑞克．里貝特是世界頂尖名廚。1995年，里貝特年僅29歲就獲得《紐約時報》四星評級。二十年後，他的餐廳「Le Bernardin」連續五次取得最高四星，成為維持此紀錄最久的餐廳。詹姆斯．比爾德基金會於1998年將艾瑞克評為「紐約最佳廚師」，並於2003年將他選為「年度大廚」。2009年，里貝特主持的第一個電視節目「Avec Eric」開播，獲得兩座艾美獎，2015年在美國烹飪頻道續播第三季。2012年7月，他開始主持YouTube節目「On the Table」，也被各大媒體報導。里貝特同時也是紐約時報暢銷傳記《32顆蛋黃》（32 Yolks）作者，也著有《與艾瑞克》（Avec Eric）等書。

最常送人的書？為什麼？或影響最深的一到三本書？

我會備在身邊送人的兩本書是科爾賀的《牧羊少年奇幻之旅》，與佛教僧侶李卡德（Matthieu Ricard）寫的《為動物發聲》（*A Plea for the Animals*）。《牧羊少年奇幻之旅》非常好讀，書中述說每個人都有人生的終極目標，但大部分人都因為害怕而不敢追求，鼓勵大家完成夢想，非常激勵人心。閱讀《為動物發聲》則讓我內心產生許多掙扎，身為佛教徒，我一方面欣賞魚與肉等食材，另一方面又有為另一個生命的死亡負責的心理負擔，李卡德說出驚人的事實，並表達強烈的論點，衝擊我的感性與理性。

最近我則常常送出我的傳記《32顆蛋黃》，我很高興有機會分享自己的經驗，也希望這本書能給年輕廚師一些參考。

過去半年或近期記憶中，哪筆一百美元以下的花費，對生活帶來最多正面影響？

我買了一顆次石墨（shungite stone）。即便是對這類東西半信半疑的人，都能確切感覺到次石墨對身、心、靈的保護及治癒功效。還有一個現代人很需要的效果：次石墨能驅散有害的電池波。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

我15歲時因為糟糕的在校表現而被退學，老師認為我應該轉到技職體系培養技能。還記得當時我坐在媽媽身旁，面對校長，盡量想表現出難過的樣子，但其實內心非常高興！從很小的時候開始，我就待在媽

媽的廚房裡，發展出對「吃」的熱忱，這個「失敗」就表示我終於能去餐飲學校了。學校讓我們能在厲害的大廚底下受訓，我才能成為這樣的廚師，做我最有熱情的工作。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

我的看板上會寫：「不傷害人，忠於自己。」對我來說，要當一個好人、找到內心真正的喜悅，關鍵就在利他，為別人多著想。我相信要找到內在的滿足與平靜，就要帶給周圍的人正面的影響。也不要讓其他人的負能量改變我們，要忠於自己的信念。

我最近對達賴喇嘛說的一句話深有感觸，希望可以在生活中實踐：「快樂不是現成的。快樂是從你的行動而來。」

最成功或最值得的投資？

1990年代早期，我讀到達賴喇嘛寫的《一片草葉上的一百隻大象》（*Cent elephants sur un brin d'herbe*），這本書以達賴喇嘛獲得諾貝爾和平獎時的演講當作開場。年輕的我當時正在四處尋求指引與精神的提升，這本書啟發我踏上學佛的旅程。

與眾不同的習慣，或荒謬的嗜好？

我的口袋裡總是會放一尊迷你水晶佛像，或是具有防護作用的石頭。

過去五年，讓生活變好的新信念、行為或習慣？

我戒掉低卡汽水。改喝茶，番紅花茶和蓮花茶，能幫我重振精神，卻不會有影響身體健康的副作用。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

為了避免感到超載或無法專注，我每天早上都會花一小時冥想，我學會每天為快樂和平靜留下一點空間。當我面臨壓力時，我會試著拉開距離，給自己一點時間反思。不論遇到什麼問題，我基本上會問自己：「我現在能做出什麼改變嗎？」如果我找不到明確的方法做出正面的影響，我會更進一步反省。我認為「耐心」在解決問題中的重要性往往被低估了。

＊里貝特的團隊成員雪瑞進一步說明：「艾瑞克會實行各式各樣的冥想，通常是早上。需要專注時會練習「止」（Samatha）；處理憤怒的情緒時，就會練習「觀」（Vipassana）。他幾乎在任何環境下都能冥想，有時候會在辦公室，有時候會邊走路邊冥想，但大多還是會在他的冥想室中進行。

過去五年，有什麼事不再難以拒絕？

五、六年前，我決定將生活分成三等分：三分之一給工作、三分之一給家人、三分之一給自己，這樣劃分時間及事情輕重幫我在三個部分找到平衡與滿足。所以現在要拒絕事情變得相當容易，如果事情不會為這三個部分增加意義或樂趣，那我就不會參與。

在專業領域聽過最糟的建議？

大家都會有要快速開很多家餐廳的衝動，有些人認為這就代表成功。然而經營餐廳的難處就在於要維持相同水準，不能一天做得很棒，隔天則普普通通。要同時管理多家餐廳，並維持一致的高水準服務與餐點幾乎是不可能的，就像我們不可能同時經營兩家一樣好的Le Bernardin。當我們愈分散心思，就愈有可能因為關注不足而品質下降。

無須爭取， 你的存在就是被愛的理由。

冥想與正念大師

Sharon Salzberg

雪倫．薩爾茲堡

TW: @SharonSalzberg

sharonsalzberg.com

雪倫．薩爾茲堡是1974年後在西方世界推廣冥想與正念練習的重要人物。她是洞見冥想學會（Insight Meditation Society）的共同創辦人、寫過十本書，包括紐約時報暢銷書《靜心冥想的練習》（*Real Happiness*）、開創性作品《慈愛》（*Lovingkindness*）以及新書《真愛》（*Real Love*）。薩爾茲堡以務實的教學風格聞名，提供適合現代的佛學指導，讓人能更快理解佛學的內涵。她定期為*On Being*撰寫專欄，也經常在《哈芬登郵報》發表文章，也主持播客節目「*Metta Hour*」。

有沒有任何失敗，或看起來是失敗的經驗，成為後來成功的墊腳石？
有「最喜歡的」失敗經驗嗎？

在我教學生涯之初，每次要上台講課時就會嚇到不知所措。我們的密集冥想營規劃是，大家白天大部分時間在練習冥想，接著有問答時間、小組與個別教師互動時間，以及晚間的正式講課。我第一次在美國辦冥想營，根本無法上台講課，都由同事負責，這樣的情況持續了一年多。我害怕自己講到一半腦袋會一片空白，不知所措，讓所有人失望。後來，我漸漸發現大家來這裡不是要評論我的演講，也不是來聽我細述專業，大家來這裡想找的是一種連結，這個我做得好，只要我展現出真誠與陪伴的心。我也意識到，自己追求的也是與他人的連結，要達到這個目的，我不必成為完美的講者。如果沒有經歷最初的恐懼，我就無法往更深層探究自己的內心，也可能無法對真誠有新的理解。

最常送人的書？為什麼？或影響你最深的一到三本書？

鈴木俊隆的《禪者的初心》對我有很大的影響。書中有一句話大概是這樣：「我們冥想並非是為了成佛，而是為了表達佛性。」即使讀這本書已經是40多年前，我現在想到這句話還是會興奮地發抖。我認為最佳的教學是表達出那些我們知道、但不知道如何表達，以及不知道如何實踐。自從第一次讀到那句話，我就深刻感覺到「為尋求自己欠缺的」與「為表達自己已具備的」並不相同。

如果可以在任何地點放廣告看板，內容不限，想在上面放什麼？為什麼？

「你值得被愛，無須證明，無須爭取，你的存在就是被愛的理由。」我們往往容易將愛自己與自戀、虛榮混為一談，但我覺得它們非常不

同。有別於那種我們不願他人所見的內在憂鬱與空虛的自戀，愛自己是出於內心的滿足、自在。來自於一種完整的感覺，這是我們每個人與生俱來的，只是藏在我們的恐懼、文化限制與自我批判之下。所以，無需學會打網球、製作爆紅影片或成為世界級大廚，你才值得被愛。那些事情都很棒，但無論我們有沒有那些成就，每個人都有被愛的資格。

過去五年，什麼事不再難以拒絕？有什麼新的領悟、方法或技巧？

雖然還有待加強，我現在已經比較會拒絕別人了。我是跟一位朋友學習的。這位朋友以前即使覺得自己該拒絕，仍然辦不到。後來她改變了。在她冥想的過程中，她刻意去回想自己過去應該拒絕卻沒能拒絕的情境，想了解自己遇到問題時的身體變化。她會感覺到一股不適從胃開始往上到胸腔，讓她難以呼吸，就像是一種恐慌，身體直接用感受表達出「他們可能就不會喜歡我了」的恐懼。她深刻體會那種感受，下次在工作上或家庭中碰到類似的問題時，感覺到同一股力量在作祟時，她就會先說：「我等等再回答你。」獲得一點緩衝空間後，她就能拒絕。意識到心理對生理的反應就是關鍵，我正嘗試照著她的方法處理這個問題。

感到超載或無法專注時，會怎麼做？

我會停下手邊的工作，問自己：「此刻該做什麼你才會快樂？除了當下正在發生的事，你還需要其他東西才能感到快樂嗎？」這個問題就會將我導向我所重視的事情。我也會意識自己的呼吸。我發現自己不知所措時就會全身僵硬，連呼吸都變得薄弱，所以當我覺得混亂時，

就會對自己說：「先呼吸！」我也會把注意力轉到腳踏在地面上的感覺。我們通常都認為意識就在雙眼後面的大腦之中，而我學到的是，想像自己的能量向下，感覺到自己的腳。大家可以試試！一開始可能會覺得有點怪，但我們的意識不需要限於大腦中、或是從視線看出去的世界，沒有連結感。意識愈能跑到身體其他部位，我愈能意識到自己的呼吸，也愈能自然而然地集中精神。

費里斯畫線名言

(2016年7月22日至2016年8月12日)

「任何大規模的製作，或是懷著極大的熱情而做的事，都不免會招致混亂。」

—**柯波拉 (Francis Ford Coppola)**

金獎導演，《教父》系列作品導演

「不要尋找智者的步伐，去找尋他們尋找的目標。」

—**松尾芭蕉**

日本江戶時代詩人

「你所擁有的物質最後都會反過來奴役你。」

—**帕拉尼克 (Chuck Palahniuk)**

美國作家，《鬥陣俱樂部》作者

「如果你把目標設定得超級高，就算失敗了，你的失敗也會在別人的成功之上。」

—**卡麥隆 (James Cameron)**

加拿大導演，知名作品如《鐵達尼號》與《阿凡達》

拒絕的藝術—— 這本書出版時， 我一定會十分懊悔

《紐約時報》插畫家

Wendy MacNaughton

溫蒂．馬克努頓

TW/IG: @wendymac

wendymacnaughton.com

溫蒂．馬克努頓是《紐約時報》暢銷插畫家和圖片記者，住在舊金山。她著有《同時間在舊金山，以城市的口吻訴說》（*Meanwhile in San Francisco, The City in Its Own Words*）、《走失的貓》（*Lost Cat*）、《筆與墨水：刺青背後的故事》（*Pen and Ink*）、《刀與墨水：主廚與他們的刺青故事》（*Knives & Ink*）、《如何品酒》（*The Essential Scratch & Sniff Guide to Becoming a Wine Expert*）、《如何成為威士忌專家》（*The Essential Scratch & Sniff Guide to Becoming a Whiskey Know-It-All*），以及最新的《只要讓我跟食譜在一起》（*Leave Me Alone with the Recipes*）。馬克努頓是《加州星期日》雜誌（*California Sunday Magazine*）專欄作家，也是女性插畫家網站Women Who Draw共同創辦人。她的伴侶是卡羅琳．保羅（Caroline Paul）。

作者注：我才華洋溢又美麗的讀者，毫無疑問大家已經察覺到我的提問不外乎是從下列問題微調而來：「過去五年，有什麼事不再難以拒絕？」這個問題最棒的地方在於對方很難避而不答，就算對方想拒絕，應該說特別是對方想拒絕回答的時候更是如此！我詢問馬克努頓是否願意出現在書裡，她給了我一篇縝密、完美的「婉拒文」，顯然是經過深思熟慮。我非常喜歡她的回覆，因此回信問她：「這個問題可能有點怪，但妳是否願意讓我在書中刊登這封禮數十足的婉拒信？」馬克努頓同意了，因此接下來，就是她寫給我……婉拒出現在本書裡的信：

嗨，費里斯：

哎，好吧。我掙扎了很久，最後的決定是這樣：經過五年密集的創意發揮和對於我個人旅行、靈感發想的宣傳和採訪，以及長年來總是剛完成一個專案，立刻又開始宣傳下一個……我需要暫時停下來。最近真的非常累，為了工作著想，我必須休息一陣子。過去這個月，我取消了許多合約、婉拒新的企劃和訪談，留時間給自己四處探索，重新開始繪畫。有時候就是坐著，什麼也沒做，或是到處走走，虛度美好的一天。這是我五年來第一次完全沒有任何作品要趕著繳交、也不需要截稿前提出發想。這一切都很美好。

因此，雖然我非常想幫助你，我非常尊敬你和你的工作，能獲邀參與我深感榮幸，拒絕你真的是最愚蠢的決定，我還是必須說謝謝……我必須婉拒，因為目前的狀況並不適合談我或是我的工作，對我這種文字狂熱分子來說，說出這種話真的是瘋了。希望我們未來能有機會再聊聊，我保證屆時能給你的東西必定比現在我所能給的更有意義和洞見。

希望我在書上的空缺能由我前封信中推薦的傑出人士補上。

再一次，真的非常感謝你詢問我。

待本書出版時，我一定會十分懊悔。

拒絕的藝術—— 我打從心底覺得感謝

餐飲大亨

Danny Meyer

丹尼．梅爾

TW: @dhmeyer

ushgnyc.com

丹尼．梅爾是聯合廣場餐飲集團的創辦人兼執行長，旗下有多家紐約最受歡迎的名餐廳，包括格雷莫西小酒館（Gramercy Tavern）、現代餐廳（The Modern）和義大利餐館小豬（Maialino）等。梅爾和聯合廣場餐飲集團聯手打造了現代街邊漢堡店「Shake Shack」，在2015年成為上市公司。梅爾的書《我在世上最困難的行業中，打造事業》（*Setting the Table*）榮登紐約時報暢銷榜，書中闡述許多可以應用到各產業的品牌企業通則和生活原則。《時代》雜誌在2015年將梅爾列為「全球百大最具影響力人物」。

作者注：為了滿足讀者閱讀樂趣和看好戲的心態，這裡附上另一封非常優美的拒絕信，這次拒絕採訪的是丹尼．梅爾。

傑佛瑞（傑佛瑞是我朋友，我請他幫忙寫信詢問），

您好，非常感謝您的來信。

非常榮幸能受邀參加費里斯下一本書的計畫，但當前我實在非常繁忙，聯合廣場餐飲集團各種大小事讓我蠟燭兩頭燒，加上我還有自己的寫作計畫，在我的頻頻拖延之下，似乎有點難產。

這真是非常難得的機會，我很仔細思考到底要不要參加，但我最後還是決定要婉拒——但我打從心底覺得感謝！

我相信這本書一定會很成功！

再次謝謝你們的邀請。

丹尼

聯合廣場餐飲集團

拒絕的藝術—— 我必須一視同仁地 拒絕你的邀約

暢銷作家

Neal Stephenson

尼爾·史蒂芬森

TW: @nealstephenson

FB: /TheNealStephenson

nealstephenson.com

尼爾·史蒂芬森是知名的推想小說家，作品包含科幻小說、歷史小說、極繁主義，還有賽博龐克等。史蒂芬森的暢銷作品包括《鑽石年代》（*The Diamond Age*）、《編碼寶典》（*Cryptonomicon*）、《巴洛克系列》及《潰雪》（*Snow Crash*）。《潰雪》曾榮登《時代》雜誌百大英文小說排行。史蒂芬森也寫非文學，在《連線》雜誌等媒體發表科技類文章。此外，史蒂芬森也是私人太空公司藍色起源（Blue Origin）的顧問，專門開發次軌道載人飛行發射系統。

作者注：各位讀者應該已經很清楚這是什麼了。每次收到這種信，都讓我眼光泛淚，卻又不自覺嘴角上揚。以下附上這封可愛的「下次再聊」信，來自我的偶像史蒂芬森。

嘿，費里斯：

抱歉這麼晚回覆你，謝謝你想到我。你大概也看得出來我最近想做的事實在太多，所以我正在進行一項實驗，就是無論如何都別再找事做，待辦清單才不會愈來愈長。至於實驗結果如何呢？當我劃掉清單上的某一件事，就會自動衍生出其他事，有點像九頭蛇的腦袋，怎麼砍也砍不完。我很希望自己夠當機立斷，這樣總有一天我的清單就會愈來愈短，而不是愈來愈長。但很不幸，此時此刻，所謂的「當機立斷」也代表我必須一視同仁地拒絕你的邀約。

總之，再次謝謝你的邀請，祝這個計畫一切順利！

後記

學會享受痛苦！

「不要把成功當成目標，愈是以成功為目標，就愈可能與之錯過。成功和幸福一樣，都不能靠追求而來……幸福只能順其自然地到來，成功也是如此。我期盼人們能傾聽自己的良知，盡自己所能將其發揚光大，久而久之——久而久之，就會看見成功。當我們早已忘記它的存在，成功才會跟著到來。」——弗蘭克，《活出意義來》

冰浴裡的頓悟

「不知道。我不知道他為什麼需要四個裝滿冰塊的洗衣袋。」櫃台人員有點生氣地聳肩，對房務再次重複說明指令。那時是晚上八點，櫃台前的每個人都一臉疑惑。

另一邊，我像行屍走肉，電池在好幾個小時前早已沒電，因為下背疼痛而縮成一團，我用垃圾袋裝滿因為汗水溼透的衣服，當作枕頭，墊在檯面上稍做休息，服務員又稍微拉開與我之間的距離。經過一段好像永無止境的時間，飯店人員總算搞懂我要冰塊做什麼，我拖著腳步回到房間，一頭向前倒下。

二十分鐘後，敲門聲把我驚醒，重約18公斤的冰塊來了，全數倒進浴缸。我褪去護肘，拆掉腳趾上的繃帶，露出一顆顆水泡，吞了消炎藥，把自己泡進冰水中——直到沒了氣，感覺到腎上腺素襲來，我腦中浮現一句話：「享受痛苦！」

我高中時讀了洛爾（Jim Loehr）博士的《運動心理韌性訓練》（*Mental Toughness Training for Sports*），接著經歷了人生運動比賽的巔峰，那一段期間，我都會在摔角練習前，在日記上寫下：「享受痛苦！」

現在，我人在佛羅里達的奧蘭多，腦中現起同一句話。幾個月前，Johnson & Johnson人類表現機構問我：「你想學網球嗎？洛爾博士很期待與你見面。」

我也因此得知博士隔年即將退休。他曾和庫瑞爾（Jim Courier）、莎莉絲（Monica Seles）及眾多傳奇人物共事過，到佛州，不只會有職業網球教學，還能親自向洛爾博士進行心理上的訓練，洛爾博士本人耶！而且學網球一直都在我的人生待辦清單上，我當然要抓住這個機會往前跳。所以我答應了。

此刻，我整個人癱在冰塊浴中，完全跳不起來了。我剛結束五天行程的第一天。每天都有六小時的訓練，但我已經覺得全身動彈不得。長期以來的肘部肌腱炎嚴重復發，連拿起水杯都痛得不得了，無法刷牙或握手，更別提腰痛和其他問題了。

我接著想到：

也許這就是40歲的感覺吧？每個人都告訴我會遇到這樣的狀況。或許我該知難而退，回去忙別的事。而且面對現實吧，我遜斃了，而且痛不欲生。而且要定期去舊金山的球場本來就很難，沒有人會因為我要走而責怪我，實際上可能根本也不會有人注意到我溜走……。

我搖了搖頭，然後我打了一下脖子並大喝一聲。

費里斯，你能撐過去的！別開玩笑了。你才剛開始而已，而且這不是你一直想要的嗎？你大老遠來到佛州，待一天就要掉頭走人嗎？加油好嗎？用你的腦袋想一想。也許我能改用左手打球。或是用手拋球來模擬比賽情境，來練習步伐。最糟的狀況下，我也可以取消練球，專注在心理訓練上。

我吐了一口長長的氣，閉上眼睛開始深呼吸，手伸向浴缸外側。我泡冰塊浴（忍受10到15分鐘的睪丸酷刑時），看書就是我轉移注意力的方法，當晚的特色菜就是高威（W. Timothy Gallwey）的《比賽，從心開始》（*The Inner Game of Tennis*）。讀了幾頁後，有段文字讓我停了下來：

相較於其他技巧，選手更重視「放鬆的專注」（relaxed concentration）這項心理素質的藝術。他發現了自信真正的基礎，也學到比賽獲勝的關鍵祕密，其實在於不要太過努力。

比賽獲勝的祕密，就在於不要太努力？就是這個思維帶我起身離開冰塊浴，回到床上，接著，一夜好眠。

碰撞點

隔天一早，我走進訓練中心，就遇到貝爾特姆（Lorenzo Beltrame）向我打招呼，他是我才華洋溢又和藹可親的教練。洛爾博士穿著尺碼15

號的鞋子，在角落帶著大大的笑容，給出一如往常的好建議：「今天做什麼都要輕輕的：輕輕握拍、輕輕擊球……用你的肩膀和屁股的力量，把球打出去。」

我們三個人都知道，今天將會決定我們會不會有進展，是可以開始嘗試左手打法，或是舉白布投降。洛爾博士不希望我走向自我毀滅，也不想看到我的樂觀演變成被虐狂傾向。

我們走向球場。練習兩小時後，貝爾特姆在網中央立了一支掃把，並在上面放了一條毛巾，要我以毛巾為擊球目標。我持續把球打到網上，絲毫沒有準確度可言，我的手臂開始隱隱作痛。

貝爾特姆要我停下來，然後繞著網子走了一圈，他小聲地說：「我九歲、十歲時，就在義大利當網球選手。教練為我訂了條規則：可以犯錯，但不能犯同樣的錯。如果我把球打到網子上，他就會說：『我不管你要把球打到場外還是怎樣，就是不准再把球打到網子上，只有這條規則。』」

接著貝爾特姆替換整個練習的重點，不再強迫我看著目標，而是要對準正前方的：碰撞點。碰撞點就是球與拍子接觸的區塊，那分秒之間就是球員的意向與外在世界碰撞的時候。看看頂尖職業選手關鍵時刻時的定格畫面，就會看到球擊中拍線的瞬間，選手的眼睛往往都盯在球上。

「準備好了嗎？」他問道。

「準備好了。」

他餵了第一顆球給我……一切就如同變魔術。只要我不再關注球的落點，也就是我期望擊中的目標，而是專注在眼前的碰撞點，就能看到效果了。10球、15球、20球過後，球便開始飛向我的目標，但我心裡卻沒想著要它們去哪裡。

貝爾特姆笑了笑，轉了轉球拍，就像在轉弓一般，繼續發球。隨後，洛爾博士正好從辦公室返回球場，貝爾特姆便朝他喊道：「博士，快來看看！」博士臉上露出笑容。「好樣的。」

就這樣持續下去，我愈是專注在碰撞點上，對練和比賽就愈沒問題。我的手肘比較不痛了，我最後也順利撐過為期五天的訓練。真的是很光榮的一件事。

重要問題的潛藏危機

「我的人生該做什麼？」往往是很糟糕的問題。

「我該如何發這一球？」、「星巴克大排長龍該怎麼辦？」、「現在塞車怎麼辦？」、「我該如何處理胸口這股憤怒的情緒？」這些問題都比較好一點。

卓越始於下個五分鐘、進步始於下個五分鐘、幸福也始於下個五分鐘。但這不代表就不需要有所規劃，我鼓勵大家要有遠大、充滿企圖心的計畫。但請記住，唯有將計畫解構成較易達成的小目標，專注在每個小目標的「碰撞點」上，才有可能完成不可思議的大事。我這一生都充滿各種疑惑……大部分都是沒來由的。

廣泛地說，雖然有計畫感覺很好，但是能意識到大部分的失足，其實不會千古恨，就會更無所顧慮。這樣的想法會讓你有勇氣即興發揮和不斷試驗。正如奧斯瓦爾特（Patton Oswalt）所說：「每次在台上搞砸都是我最喜歡的失敗經驗，反正隔天醒來時，世界還是繼續轉動。」如果失敗感覺好像世界末日，或許只是世界要迫使你看見新的一扇門。誠如史丹頓（Brandon Stanton）所言：「有時候人生沒有順心如意反而是一種救贖。」

所求之物或許是網球場中央的那一條毛巾，你以為的目標往往就是讓我們遠離真正所求的原因。緊盯著球，去感受你該領悟的道理，且戰且調適，人生的賽場你自然會找到出路。

內在的說故事大師

我在奧蘭多的第二頓午餐，洛爾博士與我分享了詹森（Dan Jansen）的故事。詹森出生於威斯康辛，是家裡九個孩子中的老么，他受到姐姐珍的啟發，開始參與競速滑冰，16歲時就創下500公尺競賽的青少年世界紀錄。他決定把一生都奉獻給這項運動。

詹森靠自己的努力爬上頂尖，每回奧運卻屢屢遭到悲劇的打擊。1998年的冬季奧運，是他痛苦的頂點。詹森在500公尺賽前幾個小時，得知姐姐敗給了白血病病魔。他在500公尺及後來的1000公尺競賽項目中摔倒、撞上護欄。他來到加拿大卡加利參賽時，本來是兩面金牌的大熱門。最後，他沒有得到一面金牌，還失去了一位至親。

詹森開始習慣預期厄運。他從1991年開始和洛爾博士合作，修正自己。當時許多人都覺得，500公尺36秒的紀錄是不可能被超越的。「不

可能」這三個字就這樣鑽進詹森的腦中。於是，他每天日記的開頭都寫下35秒99，來對抗這個迷思。

1000公尺賽也一樣有問題……或者說也一樣看似有問題。因為1000公尺賽有太多時間可以讓他想太多，陷入自己會失敗的漩渦。所以兩年訓練中的每一天，洛爾博士都要求詹森，在日記開頭的35秒99旁邊加上：「我享受1000公尺競賽！」時時提醒自己。

1993年12月4日，詹森在500公尺項目以35秒92的成績打破36秒的極限，創下世界紀錄，並於1994年1月30日再次打破紀錄。1994年，丹以最佳狀態登上挪威利勒哈默爾（Lillehammer）的冬奧舞台，迎戰最後一次奪得獎牌的機會。

然而，他在拿手的500公尺賽中僅得到第八名。這次敗仗對他影響很大，奧運詛咒好像依然存在。緊接著，就是他最頭痛的1000公尺項目，也是他人生最後一場奧運的最後一場比賽。這一次，他不僅沒有摔倒，還贏得金牌，並締造了新的世界紀錄。所有人跌破眼鏡。詹森學會了享受1000公尺競賽，還成為美國英雄。

很棒的故事吧？現在可能會有人說：「這的確很激勵人心，但如果沒辦法請到洛爾博士幫忙，怎麼辦？」17歲時的我，也沒遇到洛爾博士。但我在床上讀了《運動心理韌性訓練》，因此改變了一生。向最厲害的人學習，其實不需要與他們面對面，只需要吸收他們的智慧，這個過程可以透過書本、音頻，或是一句充滿力量的語錄。

餵養自己的心靈，就是在當自己人生的最佳教練。我換個方式陳述洛爾博士的話：生命的力量源自他人無法聽見的內在聲音，如何再三審

視內在聲音訴說的內容與口吻，會決定你的一生，我們內在的說故事大師，說的就是我們最真實的人生。

舉例來說，當你因為犯錯而心煩意亂，你會對自己說什麼？如果今天是好朋友犯錯，你也會對他們說同樣的話嗎？如果不同的話，那你就還有努力的空間。相信我，我們每個人都還有努力的空間。通常這時候，我就會解釋我的老友——「享受痛苦！」的緣由。

「享受痛苦！」並不是一種自虐，只是簡單地提醒自己，幾乎所有成長都需要經歷不適。有時候可能只是輕微的痛，譬如騎單車爬坡，或放下自尊，認真聽進別人說的話。但有時候也會痛不欲生，像是進行乳酸閾值訓練，或經歷整骨般的情緒震盪。這些痛苦都不會危及性命，但很少人願意去追求這樣的疼痛感。忍受痛苦的得與失，端看每個人如何與自己對話。

所以「享受痛苦！」考波曼（Brian Koppelman）在書裡提到他認為村上春樹是世界上最棒的小說家，此外，他還是厲害的長跑選手。以下是村上對長跑的描述，其實可以應用到所有事情上：

痛是必然，但苦可以選擇。跑步時會想：「媽呀，好痛呀，我撐不下去了。痛的部分是無可避免的事實，至於能不能撐下去，就看跑者自己的心態了。」

如果你想擁有更多、嘗試更多、進步更多，就從傾聽那個內在的聲音開始。

更好的答案

想要寧靜與成功，不需要天才的腦袋，也無須神祕的交友圈，更不用額外付出某個「數目」來達到目標。這些都只會令人分心。就我的經驗來看，有個方法簡單而有效：專注於眼前，並規劃精采的每一天，以成就精采的一生。努力不要犯同樣的錯，如此而已。隨便試試都行，完全相反也行，只是別再把球打向網子。如果想加分，試著當個善良的人，這樣你就和聖戰士戰隊成員一樣強了。

致勝的祕密在於別太努力。太努力代表你的優先順序、技巧與能力、還有正念都關機了。別把它當作是決心的表現，而是需要重新調適的信號。有疑慮時先冷靜下來，答案其實往往是近在眼前。

如果這件事很簡單，它會變得不同嗎？在這個沒有人真的懂什麼的世界，你有絕對的自由可以不斷重塑自我、開創新的道路。不管多奇怪，就去擁抱自己怪異的那一面吧！

人生永遠沒有正確答案.....只有更好的答案。

放輕鬆，親愛的。

提摩西．費里斯

深呼吸……

推薦延伸資源

下面的資源都免費，可以作為本書的補充內容。其中許多內容都成為我每天或每週都會使用的實用工具。

- 本書中「最常送人當禮物」與「最推薦的」書籍清單：
tim.blog/booklist
- 本書中所有的「100美元以下推薦商品」：tim.blog/under100
- 費里斯的每週免費電子報「5-Bullet Friday」：tim.blog/Friday

這是全世界最受歡迎的電子報之一。我因為這份電子報而有幸接觸到書中的大人物，有30%的受訪者都訂閱電子報。電子報是一封很短的電子郵件，每週五寄出，提供我發現或很享受的5件很酷的事，包括實用工具、文章、新創、書、實驗性營養補充品、新的生活習慣與小技巧，還有各種新奇事物。這些內容都沒有在別的地方出現過。

- 《塞內卡的哲學》（*The Tao of Seneca*）：tim.blog/Seneca

這本書是塞內卡對於斯多葛哲學的介紹，內容還包括插圖、現代斯多葛學者的簡介、採訪等。這是我「最常送人的書」。我讀塞內卡的書信超過百次，推薦過上千次。斯多葛哲學是非常嚴謹的哲學系統，可以幫助我們在現實世界做出成果。就像是可在極端高壓力的環境中運作的作業系統。美國總統傑佛遜一直把塞內卡的作品放在床邊。美國開國元首華盛頓、矽谷的思想領袖、NFL美式足球聯盟教練與球員（例如愛國者隊、海鷹隊）都是斯多葛學派的實踐者，因為這套哲學

系統讓他們在競爭中勝出。這本書的內容就是斯多葛學派的基礎概念。

- 關於「恐懼設定」的TED演講：tim.blog/ted

在這個超過七百萬次觀看的演講中，我介紹了我每個月至少會做一次的練習。我最值得的投資與商業決策，都來自於「恐懼設定」，這個練習對於避免自我毀滅也非常有用。

- 生活實驗部落格：tim.blog

這個部落格是最早在網路上發表的地方，早於播客與其他的形式。上面有專家意見、實驗、各種真實案例研究，主題包含減重、投資、學習語言、迷幻等非常多元。我最受歡迎（最推薦）的文章都在tim.blog/top10。

更多精采訪談收錄

我記錄了本書中許多採訪的延伸內容。主題包山包海，從早上的習慣到聽過最棒的建議。下面的資源包含許多書中沒有收錄的內容，這些額外工具、技巧、習慣，希望你跟我一樣受用。全部免費。訪談依英文字母順序排列如下：

Adam Robinson — tim.blog/robinson

Amelia Boone — tim.blog/amelia

Brené Brown — tim.blog/brene

Brian Koppelman — tim.blog/koppelman

Caroline Paul — tim.blog/caroline

Darren Aronofsky — tim.blog/darren

Debbie Millman — tim.blog/debbie

Eric Ripert — tim.blog/eric

Esther Perel — tim.blog/esther

Kevin Kelly — tim.blog/kevin

Kyle Maynard — tim.blog/kyle

Jerzy Gregorek — tim.blog/jerzy

Jocko Willink — tim.blog/jocko

Josh Waitzkin — tim.blog/josh

Larry King — tim.blog/larry

Maria Sharapova — tim.blog/sharapova

Mark Bell — tim.blog/markbell

Michael Gervais — tim.blog/gervais

Mr. Money Mustache — tim.blog/mustache

Naval Ravikant — tim.blog/naval

Neil Strauss — tim.blog/strauss

Nick Szabo — tim.blog/crypto

Peter Attia — tim.blog/attia

Ray Dalio — tim.blog/dalio

Rick Rubin — tim.blog/rubin

Robert Rodriguez — tim.blog/robert

Sam Harris — tim.blog/harris

Soman Chainani — tim.blog/soman

Stewart Brand — tim.blog/stewart

Terry Laughlin — tim.blog/terry

Tim O'Reilly — tim.blog/oreilly

Whitney Cummings — tim.blog/whitney

設計你的索引筆記

身為熱愛做筆記的筆記控，我想要幫助你可以找到書中的概念與想法。歡迎你寫下你最有感的洞見、抽言，或是接下來想嘗試的行動，並搭配上方便檢索的頁碼。創造自己的索引筆記，你就能快速找到你最喜歡的內容。

例如，如果你很喜歡布芮尼．布朗的一句話「讓勇氣戰勝安逸。」就可以把它加入你的索引，或者更進一步，你可以參考下面的記錄方式：

「讓勇氣戰勝安逸。」布芮尼．布朗，p.296，我的下一步：星期二，1PM，嘗試「填寫你想嘗試的行動」。

每個人有共鳴的點不一樣，我也很想知道這本書對你最有幫助的是哪一部份！如果你樂意分享，可以拍照並在Instagram（@timferriss）或Twitter（@tferriss）上與我分享。我時常看留言，也經常回覆。我們網上見。

筆記愉快！

致謝

首先，我一定要感謝所有大師，你們的建議、故事和經驗就是這本書的根本，謝謝你們所付出的時間及慷慨大方的精神，願你們與世界分享的美好，終能以百倍返回至你們身上。

致我的經紀人兼好友漢索曼（Stephen Hanselman），謝謝你，終於是時候慶祝一路以來的小小勝利，不久後就能一同暢飲瑪格麗特了。

致Houghton-Mifflin Harcourt出版社的團隊，尤其謝謝弗萊徹（Stephanie Fletcher），以及最棒的設計與製作團隊：斯普林格（Rebecca Springer）、奇摩（Katie Kimmerer）、洛瑞（Marina Padakis Lowry）、賽澤（Jamie Selzer）、丹嘉奴（Rachael DeShano）、富勒（Beth Fuller）、哈奇（Jacqueline Hatch）、浮士德（Chloe Foster）、羅斯維茨（Margaret Rosewitz）、史德拉（Kelly Dubeau Smydra）、格蘭妮絲（Chris Granniss）、拉澤爾（Jill Lazer）、紐博恩（Rachel Newborn）、摩爾（Brian Moore）、盧特菲（Melissa Lotfy）、威爾森（Becky Saikia Wilson），謝謝你們幫我馴服了這頭猛獸，創造奇蹟，總是和我一起挑燈夜戰！致我的出版商尼可斯（Bruce Nichols）及他的團隊，包括阿奇爾總裁（Ellen Archer）、布羅迪（Deb Brody）、葛雷澤（Lori Glazer）、恩格爾（Debbie Engel），以及全心全意付出的行銷團隊，謝謝你們對這本書的信心，為它排除萬難。相信這本書將會幫助到非常多人。

致唐娜（Donna）與亞當（Adam），謝謝你們的支援。沒有你們，播客節目就不會存在，我也沒辦法完成其他事情，你們實在是太棒了！

致赫里斯托（Hristo），多謝你再三確認所有細節，不斷查證。你想再吃點地中海捲餅嗎？多灑點番茄醬？明年夏天是否一起踏上第三回征途呢？題外話，我還是不太懂你為什麼喜歡在黑暗裡工作.....。

致艾蜜莉亞（Amelia），妳是塗改戰士公主。文字不足以表達妳的協助與支持，對我有多大的意義，感謝、感謝，再感謝。妳要的手鐲、堅果醬的錢，還有按摩滾筒，我都在準備了。

最後我想說，這本書要獻給我的家人。從頭到尾，是你們給我引導、鼓勵、愛與撫慰，我對你們的愛非任何言語能及。

心靈成長 065

人生給的答案 I

TRIBE OF MENTORS

作者／提摩西．費里斯（Timothy Ferriss）

譯者／金瑄桓

封面設計／FE設計

版型設計／三人制創

內文排版／邱介惠

責任編輯／許湘

協力編輯／白詩瑜

特約校對／魏秋綢

EPUB3檔案製作／Cultivar播蒔數位出版有限公司

發行人／殷允芃

出版部總編輯／吳韻儀

出版者／天下雜誌股份有限公司

地址／台北市104南京東路二段139號11樓

讀者服務／（02）2662-0332 傳真／（02）2662-6048

email／bill@service.cw.com.tw

天下雜誌GROUP 網址／<http://www.cw.com.tw>

法律顧問／台英國際商務法律事務所．羅明通律師

出版日期／2020年2月4日第一版第一次印行

電子版出版日期／2020年2月

TRIBE OF MENTORS

By Timothy Ferriss

Copyright © Timothy Ferriss 2017

TRIBE OF MENTORS, TOOLS OF TITANS, TIM FERRISS, TIMOTHY FERRISS, THE 4-HOUR, THE 4-HOUR WORKWEEK, THE 4-HOUR BODY, THE 4-HOUR CHEF, SLOW-CARB DIET, OTK, and 5-BULLET FRIDAY are trademarks or registered

trademarks, all under license. All rights reserved.

Published by arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company

through Bardon-Chinese Media Agency 博達著作權代理有限公司

Complex Chinese Translation copyright © 2020

by Commonwealth Magazine Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

書號：BCCG0065P

ISBN：：978-986-398-507-5（平裝）

天下網路書店 <http://www.cwbook.com.tw>

天下雜誌我讀網 <http://books.cw.com.tw/>

天下讀者俱樂部 Facebook <http://www.facebook.com/cwbookclub>

天下讀者俱樂部 Instagram <https://www.instagram.com/bookcw1/>