

翻開這本書，
你的人生
開始改變

T O O L S O F TITANS

人生勝利聖經

—— 向 100 位世界強者學習健康、財富和人生智慧 ——

Timothy Ferriss

提摩西·費里斯 著

林力敏 譯

出版社免責聲明

本書涵蓋許多健康保健相關主題，提出各種小訣竅與小偏方，均出自作者和來賓的研究與見解，無意取代醫生的專業診斷。在實行書中的飲食、運動或醫藥建議之前，請先向醫生諮詢討論，以免對身體造成傷害。若因實行書中建議而直接或間接導致不良後果，本出版社與作者概不承擔任何責任。

提摩西免責聲明

請別耍笨，要是出了意外我可賠不起。在實行書中建議之前，請先請教醫生、律師或常識豐富的專業人士。

推薦序

我不是靠自己起家的人。

每當我在產業會議或大學校園演講，在Reddit論壇參加線上問答活動，總有人說：「州長／州長先生／阿諾／小諾／阿諾先生／史瓦辛格先生（視場合而定），你是個靠自己起家的人，請問你的成功藍圖是什麼？」

我總謝謝他們的恭維並回答：「我並不是靠自己起家，而是得到很多幫助。」

我確實是在奧地利長大，家裡沒什麼背景，運動包一拎就來到人不生地不熟的美國，做過磚匠，靠投資房地產致富，然後才在電影《王者之劍》揮舞寶劍耍功夫。

若說我是靠自己起家又有些言過其實。我跟所有人一樣，都是站在巨人的肩膀上才有今天。

許多人都助我一臂之力，包括父母、教練、老師、借沙發或健身房休息室讓我睡覺的好心人、和我分享智慧與建議的前輩，還有在雜誌上激勵我的偶像（我成名後跟他們實際碰到了面）。

當年我懷抱夢想，心中有把熊熊烈火，然而我今天的成就得歸功於母親教我做作業、父親叫我要當個「有用的人」、教我銷售技巧的前輩，以及教我舉重基礎的教練。

如果當年我沒有在雜誌封面看到健身冠軍瑞格．帕克（Reg Park），讀到他以環球先生為跳板在大銀幕上飾演大力士海格力斯，現在我可能還在奧地利的阿爾卑斯山區過日子。原本我就想離開奧地利，認為美國才是我夢寐以求的歸宿，是瑞格點燃我心中的火焰，讓我看見人生的藍圖。

健美選手喬．韋德（Joe Weider）帶我到美國，非常罩我，帶我走好健身之路，教我事業之道。喜劇演員露西兒．貝兒（Lucille Ball）大膽邀我在特別節目粉墨登場，讓我在好萊塢首次跨出一大步。二〇〇三年，由4,206,284選民的支持，讓我有幸擔任州長，為美好的加州盡一己之力。

所以我怎麼能說是靠自己起家呢？這樣講實在太抹煞一路以來所有扶我一把的人，甚至造成一種「你可以靠單打獨鬥而成功」的錯誤印象。

我沒辦法單打獨鬥。你大概也沒辦法。我們都需要別人的激勵、協助、建議與啟發，否則終究會被卡住，哪裡也到不了。

我有幸在人生的各個階段找到楷模與偶像，並與他們當中的許多人碰過面，例如喬．韋德、曼德拉、戈巴契夫、拳王阿里、安迪．沃荷與布希總統。我向來樂於向別人求教，讓心中的火光燒得更旺。

你大概有在聽提摩西的播客節目（我尤其推薦某一集，那集的來賓很帥，是操奧地利口音的健美先生）。提摩西廣邀商界、體壇與娛樂圈的來賓，在節目上分享各種灼見。我敢說你從中學到不少，常有意外收穫。

你得到的也許是人生哲理、健身技巧或晨間習慣的建議，也許只是過好一天的幹勁。天底下沒有人不需要外力的協助，哪怕只有一點點。

我向來把世界當成教室，吸收大小啟示，傾聽人生故事，從而往前邁進。但願你也是如此。

天底下最糟的莫過於覺得自己懂得夠多。但其實人生學無止盡，絕無止盡。所以你才會買這本書。

你知道無論你是走在人生哪個階段，有些時刻就是會需要外頭的激勵與洞見。有些時刻你就是沒有答案，就是缺乏動力，不得不從外

頭尋求解方。你大可承認你無法事事單憑己力。我絕對沒辦法。沒有人有辦法。

現在就翻開這本書，好好學個一招半式吧。

——演員暨前加州州長阿諾·史瓦辛格（Arnold Schwarzenegger）

站在巨人的肩膀上

我不是專家，只是喜歡東試一點、西試一點，拾人牙慧，給人一些建議。

如果你覺得書中的哪裡很棒，那得感謝許多高手提供寶貴的指教、知識、點子、經驗、概念和洞見。如果你覺得書中的哪裡很可笑，那是因為我疏忽了，搞錯了，辜負了他們。要感謝的人有很多，我尤其謝謝我播客節目的來賓，是他們成就了本書。

Scott Adams

James Altucher

Sophia Amoruso

Marc Andreessen

Sekou Andrews

Patrick Arnold

Peter Attia

Glenn Beck

Scott Belsky

Richard Betts

Mike Birbiglia

Alex Blumberg

Amelia Boone

Justin Boreta

Tara Brach

Brene Brown

Bryan Callen

Shay Carl

Dan Carlin

Ed Catmull

Margaret Cho

Paulo Coelho

Ed Cooke
Kevin Costner
Whitney Cummings
Dominic D'Agostino
Alain de Botton
Joe De Sena
Mike Del Ponte
Peter Diamandis
Tracy DiNunzio
Jack Dorsey
Stephen J. Dubner
Dan Engle page
James Fadiman
Jon Favreau
Jamie Foxx
Chris Fussell
Cal Fussman
Adam Gazzaley
Malcolm Gladwell
Seth Godin
Evan Goldberg page
Marc Goodman
Laird Hamilton
Sam Harris
Wim Hof
Reid Hoffman
Ryan Holiday
Chase Jarvis
Daymond John
Bryan Johnson
Sebastian Junger
Noah Kagan
Samy Kamkar
Kaskade
Sam Kass
Kevin Kelly

Brian Koppelman
Tim Kreider
Paul Levesque
Phil Libin
Will MacAskill
Brian MacKenzie
Justin Mager
Nicholas McCarthy
Gen. Stan McChrystal
Jane McGonigal
BJ Miller
Matt Mullenweg
Casey Neistat
Jason Nemer
Edward Norton
B.J. Novak
Alexis Ohanian
Amanda Palmer
Rhonda Patrick
Caroline Paul
Martin Polanco
Charles Poliquin
Maria Popova
Rolf Potts
Naval Ravikant
Gabby Reece
Tony Robbins
Robert Rodriguez
Seth Rogen
Kevin Rose
Rick Rubin
Chris Sacca
Arnold Schwarzenegger
Ramit Sethi
Mike Shinoda
Jason Silva

Derek Sivers
Joshua Skenes
Christopher Sommer
Morgan Spurlock
Kelly Starrett
Neil Strauss
Cheryl Strayed
Chade-Meng Tan
Peter Thiel
Pavel Tsatsouline
Luis von Ahn
Josh Waitzkin
Eric Weinstein
Shaun White
Jocko Willink
Rainn Wilson
Chris Young
Andrew Zimmern

本書使用指南

「在邊緣能看見中央看不見的各種事物，看見從未夢想過的偉大——
這些全映入他們眼簾。」

——作家寇特·馮內果（Kurt Vonnegut）

「對於智者，日常習慣象徵抱負。」

——詩人威斯坦·奧登（W. H. Auden）

我超愛記筆記。

我從十八歲左右開始，幾乎每次健身都會記錄下來，一本又一本筆記疊來疊去，在家裡霸占兩公尺多的書架空間。這些只是健身紀錄而已，還有其他五花八門的各種資料。有些人會說我簡直有強迫症，有些人說根本是發神經浪費時間，但我的想法很簡單：這些是我蒐集的人生小撇步。

我的目標是一朝學到，終生受用。

比方說，假設我偶然看到我在二〇〇七年六月五日拍的一張照片，心想：「真希望我看起來能跟當年一樣。」沒問題，我可以翻開二〇〇七年的舊資料，讀六月五日之前那八週的健身訓練與飲食紀錄，依樣畫葫蘆，然後，我又變回年輕的自己了（只是頭髮變稀疏了）。雖然有時沒有這麼容易，但通常就是這麼簡單。

這本書就像我的其他著作，全是我為自己蒐集的各式高招，但有一點大不相同，那就是我從沒想過要出版。



在我寫下這段文字的時候，我正坐在巴黎一間俯瞰盧森堡公園的咖啡廳，就在聖雅克路旁。聖雅克路可能是巴黎最古老的街道，很多文人雅士常在這裡流連，雨果的住處只隔幾條街，當年葛楚．史坦（Gertrude Stein）常在附近喝咖啡，史考特．費茲傑羅出入這裡的社交圈，海明威在街頭晃來晃去，腦裡構思著小說，血液裡成天流淌著酒精。

我是來巴黎暫時擺脫一切。沒有社群網站，沒有電子郵件，沒有交際應酬，沒有任何打算，只有一個計畫：這個月要用來回顧我在《提摩西費里斯秀》（*The Tim Ferriss Show*）訪問過的將近兩百位全球各路好手。這個秀的下載收看次數最近突破一億次，各形各色的來賓都有，包括西洋棋奇才、電影明星、四星上將、職業球星與對沖基金經理人等等。

不少來賓後來跟我有事業或案子上的合作，例如投資或拍片，所以我又學到更多一招半式。我跟他們一起健身，傳訊，用餐，喝酒欣賞演奏會，三更半夜通電話，了解他們的私下生活，而不只是新聞上的淺薄印象。

我從這當中大有收穫，在方方面面變得更好。多數珍貴洞見就在數千頁的手寫筆記裡，我實在很想好好整理一番，去蕪存菁，濃縮成一本武功祕笈。

所以我空下一個月要重看筆記（老實說還有狂吃巧克力可頌啦），想整理出筆記中的筆記，寶典中的寶典，既能臨時助我一臂之力，也能終生反覆重讀受用。

至少這是我的最高目標，雖然不確定實際結果會是如何。

沒想到短短幾週，成果完全超乎預期。無論我有什麼疑難雜症，這本書裡的招數都派上了用場。如今當我覺得生氣、膠著、絕望、天人交戰、進退兩難或純粹混亂，第一件事就是一手拿著很濃的咖啡，另一手翻著這本書。不到二十分鐘，這些好麻吉的各種招數就幫助我

面對了難題，而現在他們也會成為你的好麻吉。需要有人拍一拍肩膀安慰你嗎？這本書裡有人很樂意這麼做。需要有人狠狠一巴掌打醒你嗎？也有很多人願意效勞。需要有人向你解釋為什麼你總是在窮緊張嗎？還是解釋為什麼你的藉口根本是狗屁？統統沒問題。

這本書引用許多精采金句，卻遠遠不只是金句選輯，更是幫助你改變人生的實用祕笈。

市面上許多書只是把訪談內容集結出版而已，但這本書可不一樣，畢竟我想做的不是訪談，而是實驗。如果某個招數沒辦法加以測試，沒辦法運用在亂七八糟的日常生活當中，我就不會有興趣。這本書裡的種種招數或洞見都經過檢驗，經過探索，並且實際運用在我自己的生活中，運用在關鍵的談判上，運用在凶險的局勢裡，運用在重要的生意上，讓我賺進數百萬美元，讓我避免許多虛擲與挫折。它們總在最需要的時候派上用場。

有些招數立刻見效而且效果顯著，有些一時之間看不出來，得等好幾週之後，你也許沖著澡胡思亂想，或是即將沉入夢鄉前忽然靈光一閃，恍然大悟：「靠，我想到了！」

有時候只有短短一句，卻往往寓意深遠，甚至濃縮了整個領域的智慧。西洋棋奇才喬許·韋茲金（他的生平被拍成電影《天生小棋王》）就是這樣，從一步棋看見整的局勢的走向，他大概會說這就是「見微知著」。將這些微小的精華拼湊起來的過程很有啟發性。以前我自認能看見事物的「全貌」，但其我只不過看到冰山一角的10%。可是，即使這本筆記只捕捉到各路高手10%的功力，就足以改變我的人生，換來很棒的成果。當我全面回顧一百多位高手的寶貴洞見，很快會別有所悟。拿電影來比喻的話，就像是《靈異第六感》或《刺激驚爆點》的結尾：「紅色的門把！他媽的小林咖啡杯！我先前怎麼沒注意到？提示從頭到尾都攤在我眼前啊！」

為了讓你也能看見，就費心把類似的內容編排在一起，讓來賓之間互補的做法、想法與建議一目瞭然。

東一大塊、西一大塊湊在一起的拼圖，永遠不及一整個完整的拼圖有價值。

是什麼造就這些高手的與眾不同？

「評斷一個人，要看他的提問而非答案。」

——警句家皮耶．加斯頓（Pierre-Marc-Gaston）

這些世界級高手沒有超能力。

他們為自己打造一套規則，讓現實乖乖聽話，好像真有超能力似的，那是因為他們懂某些竅門，而你同樣也能懂。這些「規則」通常是不凡的習慣或提問。

令人意外的是，力量大多來自荒謬。提問愈是荒謬，愈是「不可能」，答案就愈是深遠。比方說，創業大亨彼得．提爾很喜歡問自己和別人一個問題：「**如果你有個計畫得花十年達成，你該問自己為什麼不用六個月來完成呢？**」

在此我把這句話改一下：「**如果有槍抵著你的頭，你要怎麼在接下來這六個月實現原本的十年計畫呢？**」

先暫停一下。難道我真的期望你花十秒想一想，然後在接下來短短幾個月內不可思議地完成十年大計？不，我才沒這樣想。但我確實希望這個提問能讓你恍然大悟，像是蝴蝶破蛹而出。原本你背負「正常」的觀念，面對社會的規範，安於既定的框架，但碰到這個提問就統統失靈了。你不得不脫掉種種限制，像是脫掉一層皮，進而明白你可以從頭扭轉現實，只是需要練習而已。

我的建議是你看這本書裡哪些提問最荒謬，立刻從那裡下手就對了。比如三十分鐘的晨間日記（見書中「摩根．史柏路克」一節）就可以改變你的一生。

世界是一座金礦，但你需要從別人的頭腦挖出來才行，而提問就是你的寶貴鋤頭與競爭優勢。沒錯，這本書會交給你各種利器。

禁藥級小招數

當初我替自己整理這些筆記時，可沒打算編成一整套包含三十七個步驟的超級改造計畫。

我希望的成果要唾手可得，立竿見影。你不妨把書中內容當作「禁藥級」的小招數，可以使用在任何訓練計畫（適用不同職業、喜好或任務），讓進步加速。

幸好，要讓成果翻十倍，投注的努力不必然是十倍。重大改變可以來自聚沙成塔。如果你想大幅改變人生，並不需要跑超級馬拉松，也不需取得博士學位，更不必把自己砍掉重練。事實上，一點點小努力，持續去做，就能帶來大改變。

這本書所謂的「小招數」涵蓋很廣，包括習慣、最推薦的書籍、日常補給、最常問的問題、持續的自我對話等。

這些小招數的共同點？

在這本書裡，你自然會想找出高手都有的習慣或建議，你也確實該這麼做。我在這裡先列出他們的幾個共同點，有些還滿特別的：

- ▶ 超過80%的受訪高手平常會做某種正念（mindfulness）或冥想練習。
- ▶ 超過四十五歲的男性竟然大多不吃早餐，不然就只吃一點點（例如本書中的萊爾德．漢密爾頓、麥爾坎．葛拉威爾，以及

史丹利．麥克里斯托）。

- 許多人睡覺時會使用溫控床墊降溫。
- 推薦《人類大歷史》、《窮查理의 普通常識》、《影響力：讓人乖乖聽話的說服術》與《活出意義來》等書。
- 習慣靠重複聽同一首歌來專心（見〈瑞克．魯賓〉）。
- 幾乎每個人都曾投入自己的時間和金錢進行某種專案，然後提供給潛在買家。
- 相信「失敗只是一時」（例如本書中的羅伯特．羅里葛茲）。
- 幾乎所有來賓都能將他人眼中的「弱點」轉變為自己的巨大競爭優勢（見〈阿諾．史瓦辛格〉）。

我當然會協助你拼湊出重點，但這本書的價值遠遠不只如此。最棒的啟發有時是在出乎意料之處。我希望你能從這本書中發現對你個人特別有幫助的段落。留意生活中與眾不同的事物和軌跡，夏恩．卡爾正是這樣脫胎換骨，從一介工人躍居知名的YouTube頻道主，進而跟夥伴一起創辦公司，後來以將近十億美元的天價賣出。人人都有不同的招，就像程式設計師可能會說：「這不是程式寫錯，是特殊功能！」

你要靈活運用書中的招數，走出獨一無二的路子，打造自己專屬的藍圖。

本書閱讀訣竅

規則一：自由跳過

不吸引你的地方就直接跳過吧。這本書讀起來應該要很有趣，像是任君選擇的自助餐。讀得痛苦就不對了。如果你討厭蝦子的話，就別吃什麼天殺的蝦子嘛。這該是一本隨你想看哪裡、就看哪裡的冒險指南。我的目標是每個讀者會喜歡50%的內容，熱愛25%的內容，永遠記得10%的內容。因為無論是幾百萬個收聽我節目的聽眾，還是幾十個先讀過本書的友人，每個人喜歡、熱愛與牢記的內容截然不同。我還真是超訝異的。

我請本書裡各位厲害來賓讀同一份底稿，問他們：「哪10%的內容你一定會保留，哪10%的內容你一定會刪掉？」結果非常見仁見智！所以你可以跳過很多地方，想讀的再讀就好。

規則二：要跳得聰明

跳過的地方要記一下，也許在那一頁的角落打個小點，也許在標題劃上記號。

搞不好這些地方正是你的盲點、瓶頸或難題呢？像我就是。

如果你決定跳過某個地方，你要記一下，之後再回頭看，問一問：「為什麼我要跳過這裡？」你讀了不舒服？覺得沒啥用？覺得太困難？你的這個想法是經過充分思考，還是出於父母或別人的偏見？所謂「我們」的想法，往往都來自別人的想法。

這種做法可以創造你自己，而不只是發現你自己。發現自己也很重要，卻幾乎都屬於過去已經發生的事，像在看後視鏡。反之，朝擋風玻璃往前望出去，才能抵達想去的地方。

謹記兩個原則

最近我和巴黎美國學院的寫作班學生出去，在塞納河畔的路易斯亞拉貢小公園野餐。一個女學生突然離題，問我這本書想傳達什麼核心訊息。沒多久，大家又回到原本的討論，輪流訴說自己怎麼左彎右拐才終於來到這裡。幾乎每個學生都夢想造訪巴黎，甚至夢想了三、四十年，卻不認為美夢能成真。

我聽著他們的分享，拿出一張紙，匆匆寫下給她的回答。

這本書想傳達的核心訊息如下：

1. **只要你掌握經過驗證的正確想法與正確習慣，就能看見成功在不遠的前方。**你所要的「成功」總有前例可循，通常有許多典範。你也許會問：「如果前方就是沒人，例如我想殖民火星呢？」你仍舊可以探究別人是如何建立帝國，比如讀建築師羅伯特．摩斯（Robert Moses）的傳記《權力掮客》（*The Power Broker*），看他如何左右紐約的城市規畫。不然你也可以找幾個典範，他們在無人看好的情況下成就一番轟轟烈烈的大事（例如華特．迪士尼）。這些人物一定都有你能效法之處。
2. **你心目中的超級英雄（偶像、大亨或富豪）幾乎都是凡人，只是把一、兩個長處發揮到淋漓盡致。**人人都有缺點和不擅長的事，「成功」不是來自毫無缺失，而是來自找出自己獨特的優點，專注將其發揮到極致。為了清楚展現這一點，我刻意在書中放進兩個段落（見〈給瘋子與神經病的真心話〉和〈關於自殺的幾個實際想法〉），你看了會心想：「哇靠，提摩西．費里斯未免太廢了，這種人應該一事無成才對吧？」事實上，人人都在默默奮戰，只是不足為外人道，這本書裡的眾多高手也不例外。人人都面臨掙扎考驗。你並不孤單。

本書編排重點

三個基本單元

這本書分成三個部分：「健康」、「財富」與「智慧」。這三個部分當然息息相關，有很多重疊的地方。你甚至能把人生想像成一張三腳凳，這三部分就像三足鼎立，缺一不可，否則無法維持成功或快樂。另外，本書所謂的「財富」不單指金錢，還引申為主宰更多時間，擁有富足的人際關係等等。

我先後出版《一週工作4小時》、《身體調校聖經》和《廚藝解構聖經》，原本是想完成一套三部曲，呼應美國開國元勳班哲明．富蘭克林的名言：「早睡早起，方得健康、富有與智慧。」

一直有人問我：「如果你重寫一本《一週工作4小時》，哪些內容你會寫進去？」如果重寫《身體調校聖經》和《廚藝解構聖經》的話呢？我的答案盡在這本《人生勝利聖經》。

把引述加以延伸

知名部落格作家梅森．柯瑞（Mason Currey）著有《創作者的日常生活》（*Daily Rituals*），書中整理一百六十一個偉大創作者的日常生活習慣，例如卡夫卡和畢卡索。我在寫這本書之前打電話給他，問他覺得那本書裡最棒的安排是什麼？他回答：「盡量多讓那些創作者發聲，這是我『做對』的其中一件事。有意思的通常不是日常習慣本身，而是他們怎麼去談那些習慣。」

這是個銳利的觀察，多數「列舉佳句」的書正是失敗在這裡。

舉個例子，影星傑米．福克斯（見〈傑米．福克斯〉）說：「恐懼的另一頭是什麼？什麼也沒有。」他說得擲地有聲，或許會讓你再三推敲玩味，但我敢斷言，不出一個星期你就會忘了這句話。不過如果我詳細引述他是怎麼藉此教孩子要抱持信心，這句話會變得多麼強

而有力呢？有了前後脈絡與整段闡釋，你可以學到這些世界級高手的「思維」，而不只是反芻幾則名言佳句。這才是我們要學會的關鍵本領。因此，你會看到整段整段的引述與故事。

引述讀法（小細節）

- ▶ 刪節號（.....）：省略一部分談話內容。
- ▶ 〔字詞〕：受訪來賓沒說，但我基於需要而加的文字，以求促進理解或補充資訊。
- ▶ 有時在受訪者的引述之後，會看到「TF」的發言，那個人就是我，提摩西．費里斯，代表我有話想要補充。

引述讀法（大方向）

某位受訪來賓絕頂聰明，頭腦超好。當我把訪談逐字稿拿給他看時，他驚呼：「哎，我通常自認頭腦還不賴，怎麼竟然把過去式、現在式和未來式混在一起，亂用一通，跟個智障沒兩樣。」

我看過我講話的逐字稿，很清楚能糟到多離譜的地步。

當講得興高采烈，文法就拋諸腦後，句子支離破碎，簡直沒頭沒腦。人人都會講出一大堆「然後」或「所以」，千百萬人都把各種語助詞和口頭禪掛在嘴邊，文法七零八落，連單複數都混著亂用一通。這在對話裡毫無問題，印成文字卻讓人根本讀不下去。

基於這個理由，本書引述的字句多半經過整理，以求清楚易懂，對受訪來賓和廣大讀者都比較好。我盡量保留原句的精神與要旨，力求通順好讀，有時保留口語的靈動與當下的情緒，有時則把稜稜角角刪掉，包括我自己的結巴也別拿出來嚇人。

如果哪段對話很可笑或很奇怪，請當作是我的錯。本書收錄的來賓都擁有一身絕技，我盡力讓讀者能心領神會，但總有不足的地方。

括號補充

如果其他來賓有相關的推薦或想法，我就用括號補充。比方說，某某某講到測試更高價格的好處，我會加上，因為安德森的訪談中有提到相關的精闢見解。

幽默感

幽默感不能少。首先，要是我們一天到晚正經八百，大概還沒把正經事給做好，自己先緊繃過頭了。第二，要是這本書只有高談闊論，沒有幾句閒聊，只會板著臉，沒有眨個眼，你八成讀完就全部忘光光。我同意東尼·羅賓斯的說法，沒有情緒的資訊一下子就忘了。

你想深入了解的話，可以查一查「雷斯多夫效應」（Von Restorff effect），或「初始效應」（primacy effect）與「時近效應」（recency effect）。總之這本書想盡辦法讓你能記住書裡的內容。

代表動物

沒錯，就是代表動物。某天我忘記是喝了一杯還是四杯酒，悠悠想起節目來賓亞歷克西斯·瓦尼安最愛問求職者：「你的代表動物是什麼？」就因為這樣，你在這本書裡會看到許多來賓的代表動物（如果對方肯陪我聊這話題）。你知道最棒的是什麼嗎？很多來賓對這問題思考得非常認真，詳細解釋，由衷分享，甚至畫出圖表來說明對不

同動物的傾向程度，還問：「可以是神話裡的動物嗎？」或是「可以是植物嗎？」唉，只可惜我來不及在這本書出版前問完所有來賓，所以有些人沒有代表動物。

同場加映

這本書裡穿插許多同場加映的額外補充單元，出自受訪來賓和我，大多是想深入闡述重要的概念與招數。

網址與社群媒體帳號

我盡量不放網址，畢竟網址可能失效，如果讀者查不到實在很掃興。不過我會妥善選好用詞，方便你在谷歌或亞馬遜商店搜尋。

所有訪談檔案都可以在「fourhourworkweek.com/podcast」找到。只要輸入來賓的姓名，音檔、完整註解、相關連結與資源應有盡有，就像在超冷的早上，熱騰騰的吐司從烤吐司機裡跳出來那樣。

幾乎所有來賓在社群媒體上的帳號都會列出來，方便你跟他們互動，包括推特（TW）、臉書（FB）、Instagram（IG）、Snapchat（SC）和領英（LI）。

最後三個工具

這本書裡的很多來賓都推薦小說家赫塞（Hermann Hesse）的《流浪者之歌》（*Siddhartha*）。納佛．拉維肯好幾次在我們去喝咖啡的路上跟我講了其中一段。小說的主角悉達多是個衣衫襤褸的僧人，他來到城裡，愛上一個名叫卡瑪娜的名妓，想追求她。於是她問他：「你

有什麼？」一個有名商人也問他：「你能把所學到的什麼給她？」他兩次的回答都一樣，所以我把他跟商人的對話摘錄在這裡。悉達多最終得到所有他想要的東西。



商人：「如果你身無長物，又能給出什麼？」

悉達多：「人人皆能給出他所擁有的。士兵給出氣力，商人給出貨品，老師給出指引，農人給出稻米，漁夫給出漁獲。」

商人：「那好，你可以給出什麼？你能把所學到的什麼給她？」

悉達多：「**我能思考，我能等待，我能斷食。**」

商人：「就這樣？」

悉達多：「我想是的。」

商人：「這些有什麼用？比如斷食要幹嘛？」

悉達多：「先生，那很有價值。如果一個人沒東西吃，斷食是最聰明之舉。好比說，要是悉達多沒學到斷食，今天他就得設法找事做，要不替你幹活，要不替別人幹活，為飢餓所迫。不過悉達多能安然靜待，不急不躁，無欲無求，長長久久擋掉飢餓，嘲之笑之。」



我常這樣想著悉達多的回答：

「**我能思考**」→ 有好的決策規則，有好的問題能問自己和別人。

「**我能等待**」→ 能做出長遠規畫，打持久戰，妥善運用資源。

「**我能斷食**」→ 能承受艱困和痛苦，訓練無比堅韌和耐痛的自己。

這本書能協助你培養這三項能力。

我之所以寫下這本《人生勝利聖經》，因為這是我一輩子都想要閱讀的書。我寫得很樂在其中，希望你也能讀得樂在其中。

享受生活，祝你好運
提摩西．費里斯寫於法國巴黎

第一部 健康

「以其終不自為大，故能成其大。」

——老子

「一旦適應了病態嚴重的社會，健康便無從衡量。」

——印度靈性導師克里希那穆提（J. Krishnamurti）

「說到底，勝利就是睡得安穩。」

——演員茱蒂·佛斯特（Jodie Foster）

世界公認獲獎最多的障礙賽選手

阿梅莉亞．布恩

Amelia Boone

「我不是最強的，也不是最快的，但我真的很能吃苦。」

代表動物：鯉魚

阿梅莉亞．布恩（TW: @ameliaboone, ameliabooneeracing.com）被譽為「障礙賽界的麥可．喬登」，是世界公認獲獎最多的障礙賽選手。自從人們開始從事這項運動以來，她勇奪三十多次冠軍，登臺領獎五十多次。二〇一二年，她參加賽程長達二十四小時的「世界最強悍泥人賽」（World's Toughest Mudder），跑了145 公里，跨越約三百個障礙，最後從一千多位跑者（八成為男性）中脫穎而出，以第二名之姿完賽，只比第一名慢八分鐘；她更是唯一三屆獲獎的紀錄保持人（二〇一二、一四與一五年），二〇一四年那屆尤其了不起，她在賽前八週膝蓋才剛開完刀。她在斯巴達障礙路跑（Spartan Race）世界錦標賽及菁英系列賽皆奪得冠軍，甚至三度參加亡命競跑（Death Race）並成功完賽。她平時在蘋果公司擔任全職律師，閒暇時間還參加超馬，並取得美西100英里耐力賽（Western States 100）資格。

＊如果你租了個廣告看板，你會在頭寫些什麼？

阿梅莉亞：「沒有人欠你任何東西。」

＊你用一百美元所買到最好的東西是什麼？

麥蘆卡蜂蜜膠布（Manuka honey bandage）。

阿梅莉亞的肩膀和背部有不少鐵絲網扎過的傷疤。

＊最推薦的書

馬克．丹尼勒夫斯基（Mark Danielewski）的《葉之屋》（*House of Leaves*）。

阿梅莉亞：「這本書一定要捧著讀，因為有些地方要上下顛倒來看，有幾頁讀的時候會變成一個圓圈。這本書能給你完整的感官體驗。」

阿梅莉亞的鍛鍊與復健祕訣

- ▶ **水解明膠＋甜菜根粉**：我以前吃過明膠來修復結締組織，但沒辦法持續食用，因為明膠遇到冷水就會變成海鷗糞便般的噁爛質地。阿梅莉亞介紹我Great Lake（綠色罐子）的牛皮明膠粉，比較不噁心也比較滑順。加一湯匙BeetElite甜菜根粉，就能壓掉明膠的「牛味」，風味煥然一新。阿梅莉亞在比賽和訓練前會食用甜菜根粉提高肌耐力，我則是在發胖時拿它來做水果餡餅和低卡小熊軟糖，滿足我對糖的渴望。
- ▶ **深層組織按壓放鬆滾輪（RumbleRoller）**：這東西就像按摩滾筒和卡車輪胎的混合體。一般按摩滾筒對我幾乎沒用，但這個折磨人的玩意兒對我的復健有立竿見影之效（睡前使用也有助於入眠）。一開始最好不要用太久。我照她的方式，第一次用了二十多分鐘，隔天覺得自己好像被塞進睡袋吊起來撞樹幹好幾個小時。

- ▶ **腳掌踩著高爾夫球來回按摩**，提高「腿後腓肌群」的柔軟度。
這樣做會比踩硬式按摩球更有幫助。記得在地板上鋪毛巾，免得球不小心彈出去，射傷你家狗狗的眼睛。
- ▶ **以Concept2 SkiErg室內滑雪機做訓練**。阿梅莉亞膝蓋開刀之後，就用這個低衝擊的健身器材維持心血管耐力，為二〇一四年的泥人賽做準備，而且手術八週後就出賽了。凱利．史達瑞也熱愛這項健身器材。
- ▶ **乾針（dry needling）**：在遇見阿梅莉亞之前，我從來沒聽過這種技術。「有別於針灸不讓人感覺到針的存在，乾針是把針刺入肌腹，設法讓它抽動，進而達到舒緩效果。」這項治療是針對過度收縮的超緊繃肌肉，除非你有受虐傾向，不然別輕易拿小腿肚做嘗試。
- ▶ **桑拿鍛鍊耐力**：阿梅莉亞發現桑拿可以有效提升耐力，不少運動員也驗證了這個方法，包括在美國國家計時錦標賽七度奪冠的自行車手大衛．扎布里斯基（David Zabriskie）。大衛認為桑拿可以替代高海拔模擬帳篷訓練而且更實際。二〇〇五年環法自由車賽中，大衛平均時速54.676公里，以幾秒之差打敗蘭斯．阿姆斯壯（Lance Armstrong），成為第一位在歐洲三大職業自行車賽贏得所有階段賽冠軍的美國人。我現在每週至少做四次桑拿。為了找出最有效的方法，我訪問了另外一位播客節目嘉賓朗妲．派翠克。

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

阿梅莉亞：「Triple H是從運動員轉型成企業主管的絕佳典範，所以囉，我選保羅．李維斯克。」

你所不知的阿梅莉亞

- ▶ 阿梅莉亞習慣在參賽前把Pop-Tarts果漿吐司餅乾當早餐吃。
- ▶ 她連續二迴旋跳繩（每跳一次，繩在腳下掃過兩次）的次數高達423次，足以讓混和健身者（CrossFit）刮目相看。她在小學三年級曾拿下州際跳繩賽第三名，只跳423次是因為她尿急尿在褲子上了。
- ▶ 她熱愛在雨中和冷天做訓練，因為她知道競爭對手大都不願意這麼做。這就是「為最糟的情況做準備」，提升自己的韌性。
- ▶ 她對無伴奏合唱（acappella）很有天分，在聖路易斯華盛頓大學時參加了校內的綠葉合唱團。

抗衰老生醫科學博士

朗妲．派翠克

Rhonda Perciavalle Patrick

代表動物：郊狼犬

朗妲．派翠克（TW/FB/IG: @foundmyfitness,foundmyfitness.com）曾與許多知名人士共事，例如發明「艾姆斯突變測試法」的生化學家布魯斯．艾姆斯（Bruce Ames）。派翠克曾在索爾克生物研究所進行細胞老化的臨床研究，在聖裘德兒童研究醫院做碩士研究，探討癌症、線粒體代謝和細胞凋亡的關係。近期她發表論文探討維生素D如何調節腦中的血清素，並分析童年缺乏血清素與神經精神性疾病的關聯。

你掉的牙可能拯救自己（或孩子）的性命

派翠克建議我把牙齒存入幹細胞銀行。這些牙齒富含牙髓幹細胞，如果你拔了智齒，或孩子掉了乳牙，不妨考慮找StemSave或國家牙髓實驗室將它們保存起來，日後可能會有用。這些公司會寄專用工具包給你的口腔外科醫師，用液態氮冷凍生物物質（也就是你的牙齒）。每間公司開價不一，前置作業約625美元，後續保存和維護每年約125美元。

我們可以從牙髓中取得間質幹細胞，這種細胞可以分化成人體各種組織（例如骨骼、軟骨、肌肉或血管等），修復損傷（例如治療運動神經元疾病），甚至挽救性命（例如創傷性腦損傷）。

桑拿熱療蔚為時尚

熱療訓練（hyperthermic conditioning）是讓身體暴露在經過計算與控制的高溫環境中，有助於提高生長激素水平並增強耐力。我現在運動或拉筋後，每週至少進烤箱四次，每次約二十分鐘，溫度在攝氏71-76度，這能大幅舒緩延遲性肌肉痠痛（delayed-onset muscle soreness）。

關於熱療對於耐力和生長激素的影響，派翠克的見解如下：

- ▶ 一項研究讓受試者在運動後做桑拿，一週兩次、每次半小時，並且連續三週，然後測試其從起跑至力竭的時間，結果比原先增加了32%。除了跑步耐力提高32%之外，血漿量也增加了7.1%，紅血球數增加了3.5%。
- ▶ 在攝氏80度的溫度下進行兩次各二十分鐘的桑拿，中間冷卻三十分鐘，可以讓生長激素提高到原本的兩倍。如果是進入攝氏100度的烤箱兩次各十五分鐘，中間冷卻三十分鐘，可以讓生長激素提高到原本的五倍；從烤箱出來後，生長激素的效果通常會維持兩小時。

TF：泡熱水澡也能顯著提高生長激素。研究發現桑拿和泡熱水澡都會使人體大量釋放泌乳素，對傷口修復有一定作用。我通常泡熱水澡或做桑拿二十分鐘，時間長到能讓我的心率大幅提高，並且在強啡肽釋放後多待幾分鐘；這種物質會讓人煩躁不安，想出去透氣（但「不會」頭暈目眩）。此外，我通常會在烤箱裡聽有聲書，比如尼爾·蓋曼（Neil Gaiman）的小說《墓園裡的男孩》（*The Graveyard Book*），然後泡冷水降溫五至十分鐘（把18公斤的冰塊放到大澡盆中，讓水的溫度來到攝氏7度），或飲用冰開水。我會重複這樣的過程兩到四次。

＊過去一年的三個關注或學習對象

布魯斯．艾姆斯、沙欽．潘達（Satchin Panda，加州聖地牙哥索爾克研究所教授），以及珍妮佛．杜德納（Jennifer Doudna，加州大學柏克萊分校生物化學與分子生物學教授）。

前美國國家體操隊教練

克里斯多福．桑默

Christopher Sommer

「如果世界上最厲害的人都全力伸展他們的髖關節來變得更強壯，你又為什麼不做呢？」

代表動物：獵鷹

克里斯多福．桑默（IG/FB: @GymnasticBodies, gymnasticbodies.com）曾擔任美國國家體操隊教練。身為享譽國際的教練，桑默知道如何將學生鍛鍊成強健有力的頂級運動員。他把四十年教練生涯中所有的訓練技巧都鉅細靡遺地記錄下來，成功與失敗的經驗都不放過，所以才能針對初階和高階運動員各設計出最合適的訓練方法。他以體操力量訓練為基礎，創立了一套GymnasticBodies訓練課程。我親自去體驗了八個月（我和他的機構沒有利益關係），獲益良多。

幕後花絮

去年，我靠體操力量訓練加「雙人瑜伽」，澈底改造了我的體魄。我今年三十九歲，但身體的柔軟度和靈活度比二十歲時更好。我就不多花篇幅解釋了，還是看影片或圖片最清楚，但我會說明最關鍵的部分。如果你有興趣，不妨用谷歌大神搜尋相關資訊。

針對弱點加強訓練

「未來想要變成猛男，現在就得甘於軟弱。」

教練第一次跟我說這句話的時候，我正抱怨肩關節伸展（shoulder extension）這個動作進步緩慢（想像一下雙手在背後十指緊握，手臂打直，抬高手臂但不彎腰）。**當你有所懷疑，就從讓你最難堪的弱點下手。**我最大的弱點就是用胸椎（而不是下背拱起）進行肩關節伸展和橋式。我花了三、四週的時間練習，這些動作終於進步了一成，困擾我多年的各種身體毛病通通消失了。要評估自己最大的弱點，先找出離你最近的機構，進行功能性運動檢測（Functional Movement Screen）。桑默說：「不管人生發給你什麼樣的牌，那些都不是你的責任；你的責任是盡力把這一手牌打好。」

「柔軟度」和「靈活度」

談到「柔軟度」和「靈活度」之間的差異，桑默的說明是我聽過最具體又清楚的。「**柔軟度**」可以是被動的，「**靈活度**」則可視為「**主動性柔軟度**」，要能在完整活動範圍內展現出力量，包括肢體末端的**掌控力**。至於靈活度的例子，請參考本書「如何像體操選手一樣強壯」的J式彎腰和屈體搏動。屈體搏動的部分講解得特別清楚，原因在於這個動作會測試身體「**抗壓強度**」（compression strength）的範圍，而這是大多數人沒有體驗過的新東西。

持恆勝過強度

「慢一點，急什麼？」桑默經常提醒有些動作需要適應，要幾週或幾個月持之以恆的刺激。如果你操之過急，下場就是受傷。在體操力量訓練期間，在你開始突飛猛進之前，會有很長的時間毫無進展。

我做大腿後側肌群系列運動時，起初的成效微乎其微，但六個月後，我的最大活動範圍似乎一夜翻倍。這對桑默來說一點也不意外。

「我以前會跟我的運動員說，世界上有笨的體操員，有老的體操員，就是沒有又老又笨的，因為他們都死光了。」

從「節食加運動」到「飲食加訓練」

桑默健身時不喜歡執著於「節食加運動」，他覺得專注在「飲食加訓練」效果更好。因為前者可能沒有明確目標，後者的動機和目標都很明顯。

暖身不及格

桑默說起約莫二〇〇七年時，他的第一次非體操選手成人組課程：「我們周遭都是猛獸般的舉重高手，超級孔武有力。我要大家做初級的增強式團體訓練，還有一些地板動作，結果發現愈強壯的運動員，倒下的速度愈快。膝蓋、下背、腳踝，那些動作還只是最入門的。我說的不是什麼困難的運動，而是站在原地，膝蓋打直，運用小腿的力量在地板上跳。

「結果不行，他們的肌肉承受不了，也從沒做過這樣的練習。他們的靈活度不佳，我們照表要花十五分鐘做伸展，動作不複雜也不激烈，只是簡單又基礎的伸展，讓他們能放鬆肌肉，沒想到他們竟然花了一個半小時才做完。我眼前的景象有如橫屍遍野，我還以為我在打越戰或拍戰爭片。我轉頭問工作人員：『這下該怎麼辦才好？他們的暖身不及格。』」

奧運男體操選手的巨大二頭肌

奧運男性體操選手不是透過彎舉讓二頭肌和腰一樣粗而是透過直臂訓練，特別是利用吊環做水平撐體。

但初學者要怎麼練習水平撐體呢？我是用「50/50」滑輪系統（也稱作「Dream Machine」），把自己的體重阻力減半，或是Power Monkey Fitness健身品牌的「Ring Thing」。我另外加上綑綁式金屬長手套，把前臂從拳頭到手肘固定在吊環上，這樣就能運用漸進式阻力，從手肘附近開始，漸漸移到手掌。目前最好的設計款式只有在歐洲買得到，美國只有相似的「iron cross trainers」器材。

每個人都該練習的三種動作

- J式彎腰
- 肩關節伸展：以站姿在背後舉起一根木棒，或坐在地板上，雙手在屁股後撐起身體，倒退行走。
- 胸橋（thoracic bridge）：把雙腳架在牆上，離地約90公分以上，夠高到可以让你感受上背和肩膀（不是下背）的延伸。一定要專注在手臂打直（雙腿也要盡量打直），維持這個姿勢，維持穩定呼吸。

適合非體操選手的（成人）運動目標

以下目標是把力量與靈活度融入單一動作。

初階：J式彎腰

中階：分腿倒立（straddle press handstand）

高階：史特爾達倒立（stalder press handstand）

有時你需要一根按摩棒

桑默教練介紹一位俄羅斯醫學按摩專家給我認識，他推薦我使用插電（不是無線版）的日立魔杖（Hitachi Magic Wand），並採用最高振動頻率。我從來沒有這麼舒爽過。

當肌肉張力過大，即肌肉在不該緊繃的時候緊繃，用這個方法就可以舒緩。把魔杖調到適當頻率，放在肌腹（非肌肉附著點位置）二十到三十秒就好。有緊張性頭痛或落枕問題嗎？把魔杖放在枕骨（後腦勺下方）會有放鬆的效果。警告：在家中隨意擺放日立魔杖可能不太恰當，但也可能再合適不過。我就祝各位好運，希望你們順利解決自己「肌肉緊繃」的問題。

如何像體操選手一樣強壯

不尋常但有效的體重練習

我依照桑默教練的建議，短短不到八週的時間，原先想放棄的訓練動作就出現了驚人進步。建議你試試我最愛的幾個動作，你很快就會發現自己也可以擁有體操選手那種肌肉和體魄。

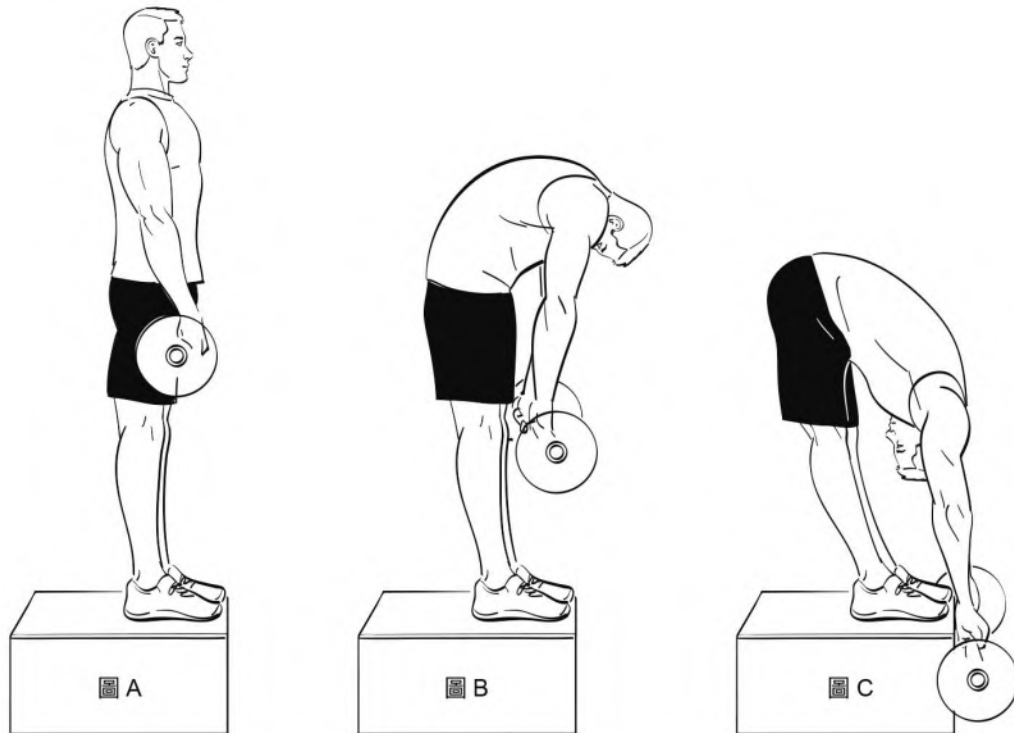
QL行走（QL Walk）：不尋常的暖身

桑默教練的這個練習是從舉重選手唐尼·湯普森（Donnie Thompson）那裡學來的，唐尼稱之為「屁股走路」。唐尼·湯普森有「Super D」的稱號，是第一位舉起總重超過1300公斤（抓舉＋挺舉＋下蹲）的強者。QL行走的目的就是要啟動臀肌和腰方肌，而唐尼稱腰方肌為「背後的憤怒怪物」。

1. 坐在墊子上（如果你希望屁股變成漢堡肉，就坐在石礫上）。雙腳在你眼前伸直，腳踝可以相碰或稍微分開（我自己是雙腿併攏），背挺直。這就是「屈體」（pike），這本書會常常提到這個姿勢。
2. 把壺鈴或啞鈴舉到鎖骨位置（想一下前蹲舉的姿勢）。我的體重約77公斤，舉13-27公斤的重量。我習慣握壺鈴的把手，而唐尼喜歡從壺鈴底部將舉起。

3. 雙腳維持筆直，膝蓋不彎曲，靠屁股的力量左右移動。我通常會往前走3-4公尺。
4. 然後沿著原路倒退走3-4公尺，就這樣。

傑佛森彎腰 (Jefferson Curl)



這個動作就是J式彎腰，你把它想成硬舉，但有力量控制，緩慢而圓滑，而且雙腿保持筆直。桑默說：「循序漸進，保持耐性。不要操之過急。」做這種負重的靈活度訓練，千萬別讓自己拉傷，別硬把次數做完，也不要做出動作範圍。關鍵是動作要流暢並且妥善控制。這個動作的終極目標就是要能舉起自己的體重，但先從6-8公斤開始。這個動作對於胸椎、中背和靈活度都有令人驚奇的效果，同時讓大腿後側肌群維持屈體姿勢。我問桑默做這個動作的頻率，他說：「我們練習這個動作就像呼吸一樣平常。」換言之，J式彎腰至少在每次鍛鍊前都要做。

1. 一開始先站直，雙腿固定，把槓鈴握在腰處，雙臂與肩同寬（圖A）。想像一下硬舉上半身的姿勢。
2. 下巴輕輕抵住胸口（整個過程都要收下巴），從頸部慢慢彎下去，感覺一次一節椎骨（圖B）。保持手臂伸直，槓鈴要接近你的腿，下彎到無法繼續伸

展為止。你的柔軟度變好之後，可以站在箱子上，目標是讓手腕超出腳趾（圖C）。雙腿要和地面盡量保持垂直，在頭超過腰之前，屁股試著不要向後推。

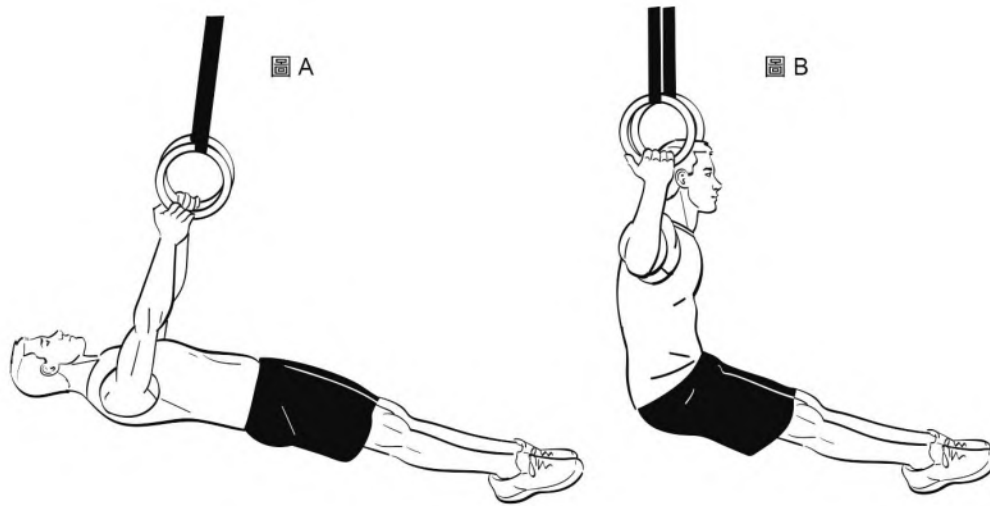
3. 慢慢站起身，一次一節椎骨回來，最後回正的是下巴。這樣算一次，重複練習五到十次。

吊環撐體（Ring Turn Out）



你有辦法做十到二十下標準的屈臂支撐（dips）嗎？太棒了！我要你在吊環上慢慢做五下，並在撐到頂端做標準的支撐姿勢，左右兩手的指關節朝著兩點鐘和十點鐘方向。做這個練習時不要屈體（臀部彎折），也不要軀幹向前傾。撐到頂的時候，肱肌需要用到吃奶的力氣；屈臂的時候則要讓肩關節良好伸展。現在儘管咒罵我，八週後再感謝我吧。如果你做不到標準的十五下，不妨先從吊環伏地挺身開始。這個動作是凱利．史達瑞示範給我看的。做伏地挺身時，身體向前，腰不要掉下去，參考本書「如何像體操選手一樣強壯」的「倒立壁走」姿勢。

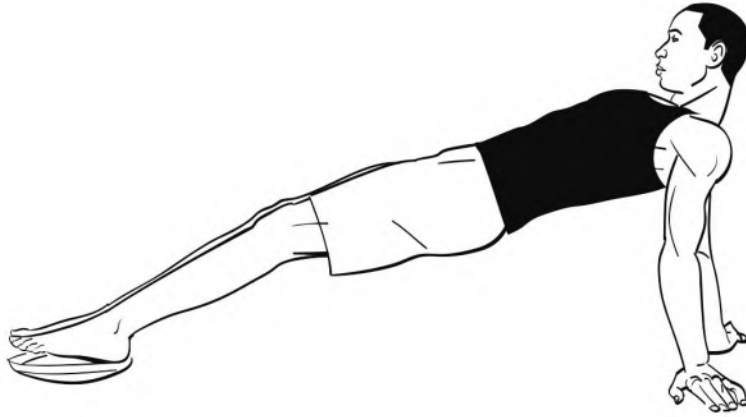
拉吊環挺身 (Hinge Row)



這項低風險的絕佳動作可以鍛鍊到中斜方肌和外旋轉肌群，而倒立和體操幾乎所有動作都會用到這些部位。想像一下吸血鬼從棺材中突然坐起來，然後擺出大秀二頭肌的姿勢。關鍵是雙手從頭到尾都要握緊吊環。如果你可以做到二十下，上網搜尋「側飛鳥」(lat fly)，設法做到這個動作。

1. 懸掛兩條吊環。你坐在地板上時，吊環離你的頭部約30公分。
2. 坐著的時候，雙手抓吊環。腳跟固定在地板上，背往後躺，手臂打直，臀部抬起離開地面。要專注在讓自己的身體（從頭到腳）保持筆直（圖A）。
3. 然後下半身不動，上半身坐起來（屈體），一直到頭部位在兩吊環之間，手臂秀出二頭肌的姿勢為止。腰和手肘的彎度約為90度（圖B）。
4. 緩緩向後躺下。重複五到十五次。

背對地靠手行走 (Ag Walk with Rear Support)



這個動作的效果極佳，大多數人做了會有恍然大悟的感覺。99%的人會發現，如果要保持這樣的姿勢，自己的肩膀柔軟度和力量其實都不夠。

1. 買一些家具滑動墊，這些東西看起來像杯墊，可用來移動家具而不會刮傷地面。
2. 首先，以屈體姿勢坐下，腳跟放在家具滑動墊上（我現在旅行一定會帶）。
3. 雙手放在地板上，置於臀部兩側，然後手臂打直，臀部抬起來，離開地面。試著讓身體從肩膀到腳跟完全打直，就和拉吊環挺身一樣。
4. 簡單嗎？現在用手來向前行走，在地板上推著你的腳，可以向前或向後移動。把目標設在連續移動五分鐘，但一開始可以先設定六十秒為目標（你會懂的）。專家小撇步：半夜兩點在飯店想嚇人的話，不妨就在走廊做這個練習。

屈體搏動 (Pike Pulse)



有一位大塊頭朋友笑我做體操力量訓練，我就要他做下面這個動作，做到最後通常會頭昏腦脹，一臉困惑地罵「靠妖」。

1. 以屈體姿勢坐下，腳掌伸直，雙膝固定。
2. 手貼在地板上，盡量往前爬向（或超過）腳掌。
3. 這時候，試著把腳跟抬起2.5-10公分，這樣算一次「搏動」。對99%的人來說，這完全是不可能的任務，你會覺得自己就跟冰雕沒兩樣。把手收回一點，放在臀部和膝蓋中間，再看看情況如何，然後再把手向前放，難度剛要好可以做十五到二十個。

如果你做得很棒，現在試著下背靠牆。發生什麼事了？很遺憾，這代表你其實做得不到位，只是向搖籃一樣前後搖擺。靠著牆輔助是為了把動作做確實。

倒立壁走（Cast Wall Walk）

如果你沒有體操背景，這個動作會很好玩，或是很可怕。我會把這個動作當作健身收尾，也建議大家這麼做，反正做完人就廢了。

首先要為各位的姿勢下定義：

軀幹「中空」：坐在椅子上，背挺直，雙手放膝上。現在把胸骨靠向肚臍，腹部收縮內拉，讓軀幹縮短約7-10公分。整個動作要維持這個姿勢，不可以拱起下背或鬆弛下來。

肩膀「前伸」：根據上面的說明，讓軀幹保持「中空」。現在，想像你抱著一根電線桿；肩膀應該位在胸前，而胸骨則是用力往後拉。手臂打直，維持這個姿勢。接下來，**不要忘記前面交代的動作要領**，手臂舉超過頭，舉得愈高愈好。就是這樣，好戲要開始了。

1. 倚牆倒立，鼻子面牆（圖A）。

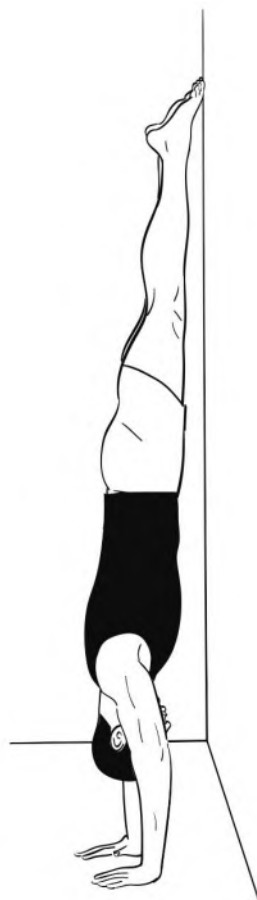


圖 A

2. 身體保持一直線，雙手慢慢走出去，雙腳同時從牆上慢慢走下來（圖B）。
膝蓋打直，用腳踝挪步，而且步伐要小。

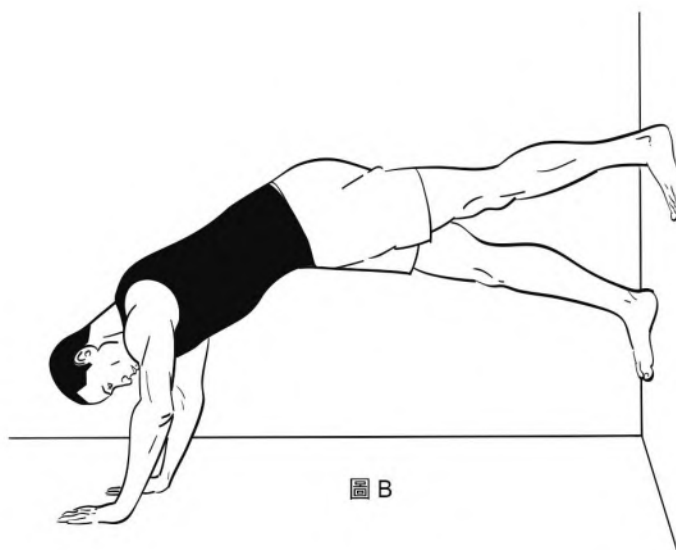
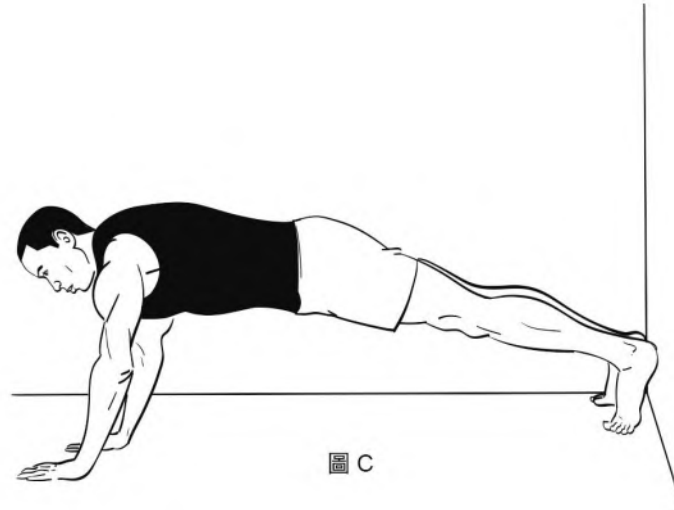


圖 B

3. 腳掌落到地面時是伏地挺身的姿勢（圖C）。調整體態，盡可能採「中空」且前伸的姿勢。



4. 接著倒著回去，雙腳抬回牆面，回到倒立的姿勢。這樣算一次。目標是十次，但最好在力氣用盡之前做幾次就先打住，以免摔得鼻青臉腫。

生酮治療專家

多明尼克．達格斯提諾

Dominic D'Agostino

代表動物：海狸

多明尼克．達格斯提諾（TW: @DominicDAgosti2, ketonutrition.org），我都叫他多姆，他任職南佛羅里達大學摩薩尼醫學院，擔任分子藥理學和生理學系副教授，同時在人類與機械認知研究所擔任資深研究員。他曾經在斷食七天之後硬舉500磅（約227公斤）十次，堪稱一頭猛獸。他和我的醫生好友彼得．阿地亞也是朋友，這並不叫人意外，畢竟阿地亞博士可是喝「航空煤油」來達到最佳運動表現的強者。多姆任職的實驗室主要目標是研發並測試代謝療法，以生酮飲食、酮酯和酮補充品來激發營養性或治療性酮症，此外也研發以代謝為基礎的低毒性藥物。他專門研究如何善用代謝療法和營養策略，促進人體在極端環境下的最佳表現和最高韌性。這些研究由美國海軍研究辦公室、國防部、私人機構和基金會所支持。

趣聞軼事

- ▶ 一九九五年的時候，多姆把東尼．羅賓斯的《個人力量》（*Personal Power*）錄音帶送給大學時期的舉重夥伴。多年後，其中兩位聯絡上他，感謝他當年這份禮物改變了他們的生活。
- ▶ 我第一次找多姆錄完播客節目之後，美國全食超市（Whole Foods Markets）的Wild Planet沙丁魚罐頭銷售一空。

寫在前面

這篇人物檔案確確實實改變了我的生活，而且有機會挽救你的人生。這篇會跳脫之前的寫作格式，比較像是為讀者建立酮症相關的基礎知識。生酮飲食相關的討論已經有很多了，但補充品和斷食法可視為單獨的工具（而且不需要培根和鮮奶油）。為了方便閱讀，有些概念會稍微簡化說明，供非專業讀者參考。此外，我也會介紹自己的養生法。

先從基本談起

- ▶ **生酮飲食是一種高脂肪的飲食方式**，模仿斷食的生理情形，也就是大腦和身體會開始採用（燃燒人體儲存或攝入的脂肪所產生的）酮做為能量來源，而不是靠血糖（葡萄糖）；處於此種新陳代謝狀態就稱為酮症。這種飲食方式原本是用來治療兒童癲癇症，但後來發展出許多變化，例如阿特金斯飲食法（Atkins diet）。人體可以透過斷食、節食、外源性酮或以上組合進入酮症的狀態。
- ▶ **如何得知自己處於酮症的狀態？**最可靠的方法就是用亞培的 Precision Xtra 血糖血酮機，來量測葡萄糖和 β -羥基丁酸（BHB）在血液中的數值，一旦達到0.5毫莫耳的濃度，就算處在輕微酮症的狀態。在1毫莫耳以上時，我會覺得自己的意識更加清明。
- ▶ **主要資訊來源（你之後會回頭再看）**：多姆首選的必讀生酮飲食資訊，包含常見問答和飲食計畫等，都可在ketogenic-diet-resource.com上找到。

多明尼克：「為了健康和長壽的理由，我喜歡鼓勵人們維持輕度到中度的酮症狀態，數值介於1-3毫莫耳之間。」

TF：這種程度的酮症可以保護DNA不受損，外加許多其他好處。

為什麼要進入酮症狀態或服用酮補充品？

- ▶ **減肥和體質改造**
- ▶ **有效的抗癌作用**
- ▶ **提升氧氣利用效能**：進入深度酮症狀態時，多姆的閉氣時間可以撐到平常的兩倍（兩分鐘變四分鐘）。我的身體也觀察到相同現象。基本上，透過生酮代謝，人可以從每個氧分子中獲得更多能量。由於能提高血氧的利用率，許多頂尖單車選手嘗試了生酮飲食，有助於提升他們在高海拔地區的表現。如果你要從海平面騎到山區，不妨就用這一招。
- ▶ **維持或提高力量**：多姆研究了十二位受試者，結果顯示即使是高階舉重員，在兩週的生酮適應期之後，依然能維持或提高肌肉的力量、表現和生長。在這段期間，這些人攝取的熱量有75-80%來自脂肪多半是靠著補充中鏈脂肪酸油（Medium-chain triglycerides, MCT）和椰子油，碳水化合物則每天控制在22-25公克。酮有許多不錯的效果，例如抗分解代謝、節約蛋白質以及抗發炎等。
- ▶ **萊姆病（lyme disease）**：透過斷食進入深度酮症狀態（對我來說是3-6毫莫耳），然後進行一週限制熱量的生酮飲食，就能完全消除萊姆病的症狀，其他方法都沒效。在我服用抗生素的第一期療程之後，這是唯一有幫助的做法，並且帶來截然不同的改變——我的心智表現和清晰程度都提升了十倍。我猜這跟

線粒體的「康復」及酮的抗發炎效果有關。一年多過去了，雖然我九成的時間是用非生酮的「低醣減脂法」，但症狀都沒有復發。（警告：這是個人經驗，不是雙盲研究。）

為什麼要考慮斷食？

多姆曾和波士頓學院的同仁湯姆斯．賽福瑞德（Thomas Seyfried）討論「清除型斷食」（purge fast）。根據多姆的說法：「如果你沒有癌症，每年進行治療型斷食，有機會清除那些可能存活在體內的癌前細胞。」

如果你已經年過四十，癌症是可能會害你沒命的四大疾病之一（見〈彼得．阿地亞〉），所以這是聰明的保險做法。

另有證據顯示（先跳過科學細節），三天以上的斷食能促進以幹細胞為基礎的再生，有效「重新啟動」免疫系統。**多姆建議每年進行兩到三次斷食，每次為期五天。**

多姆曾斷食七天，同時還在南佛羅里達大學講課。到了第七天，他進入課堂時的葡萄糖數值介於35-45毫克/分升（mg/dL），酮則約5毫莫耳。在復食之前，他去健身房硬舉230公斤（500磅）十次，然後又舉了260公斤（585磅）一次。他的空腹七日靈感來自於喬治．卡希兒（George Cahill），這位哈佛醫學院的研究員在七〇年代做了一項驚人研究^[1]，讓試驗對象斷食四十天。

斷食不一定會讓人身體虛弱又慘兮兮，其實效果恰好相反。但我們先從避免做哪些事談起。

背景故事

我是在不得已之下進行第一次長時間斷食。那時萊姆病毀了我，我的體力只剩下一成，時間長達將近九個月，我的膝蓋痛到下不了床，而且短期記憶持續惡化，開始忘記好朋友的名字，不管吃藥或打針都不見起色。所以我決定什麼都不要了，連食物也不吃了，做了一下功課，找到美國評價最高的斷食診所，然後收拾行囊動身出發。

我第一次的七天斷食非常折騰。診所有醫護人員看管，也提供食宿。病患只能飲用蒸餾水，其他都不能吃。診所甚至建議不要喝自來水、用牙膏和泡澡。在這段期間，病患不准做運動或離開診所。到了第三天和第四天，我的下背疼痛到不行，只好以胎兒的姿勢躺在床上。醫生跟我說這是毒素正在釋放的緣故，但我當時並不接受這種說法，堅持要驗血，於是發現我下背疼痛的原因很簡單：我的腎臟尿酸值極高。我不能去運動（快走也不行），所以進入酮症狀態花了超久的時間。之後我的身體開始分解肌肉組織，將儲存在其中的肝醣轉化為葡萄糖，而尿酸就是這個作用的副產物。除此之外，由於大家只能飲用蒸餾水，電解質耗盡之後又出現膽鹼反應，讓全部約四十人都無法成眠（例如試著入睡時心率加快）。儘管如此，我注意到我一直以來的皮膚問題不見了，長期的關節疼痛也消失了。

到了第七天早上醒來，我的牙套滲出血。我太想吃草莓蛋糕以至於在夢中咀嚼得太用力（說認真的），結果牙齦裂開了。真夠要命的。

我沒有遵照醫師指示，復食後就去吃燉豬肉，心中認定了兩件事：斷食真的非常有意思，只是我不會採診所的那種做法。

所以我用什麼斷食法？

過去兩年，我試了許多斷食法，專注在嚴謹的科學，而不是無稽之談（例如復食一定要吃切絲高麗菜和甜菜）。**我現在的目標是每月進行一次為期三天的斷食，每季進行一次為期五到七天的斷食。**我希望每年斷食的日子加起來有十四到三十天，但準備起來真的太不容易。

我持續最久的斷食天數是十天。斷食期間，我透過點滴補充維他命C並進行高壓氧治療（2.2 ATA，為時六十分鐘），每週三次。我每兩或三天做一次DEXA掃描來追蹤身體狀況，早上醒來後攝取約1.5公克的支鏈胺基酸（BCAA），運動間服用約3公克。斷食十天之後，我完全沒損失任何肌肉；然而我第一次在診所斷食就掉了5.5公斤的肌肉。

首先，在「斷食」期間，我每天攝取微量BCAA及300-500公克的純脂肪。

此外，我想辦法讓自己盡快進入酮症狀態，以免損耗肌肉。現在我不用等上三到四天，只需要短短不到二十四小時就能進入狀態。愈常讓自己進入酮症狀態，進入狀態所需的時間就愈短。這似和「肌肉的記憶」有關，也跟單羧酸轉運蛋白（monocarboxylate transporters）和其他超乎我理解的物質有關。斷食是一大關鍵。正因如此，對於有耐藥性的癲癇兒童，約翰霍普金斯醫學研究所建議，一旦他們想採用生酮飲食，要先從斷食開始。

下面是我一般每月斷食三天的方式，時間是從週四晚餐到週日晚餐。

- 週三和週四時規畫週五要打電話給誰，思考自己怎麼在四小時裡用手機發揮生產力。你很快就會發現這麼做是有道理的。
- 週四晚上六點左右，吃一頓低碳水化合物化合物的晚餐。
- 週五、週六和週日，想睡多晚就睡多晚。重點是讓睡眠具有效益。

- ▶ 一睡醒就攝取外源性酮或MCT油，一天內再攝取兩次，每次間隔三到四小時。我主要是用KetoCaNa這個牌子的膳食酮補充品和辛酸（C8），比如腦辛烷值油（Brain Octan oil）。在你感受到碳水化合物戒斷時，外源性酮能幫助你「擋」個一到三天。一旦進入深度酮症狀態，開始燃燒體脂肪，這些東西就可以不用了。
- ▶ 週五（必要的話週六也是），喝一些咖啡因，準備出去走一走。醒來之後的半小時內走出戶外。我會從冰箱拿出1公升的冰水，Smartwater這個牌子的水也不錯，加一點無糖的純檸檬汁，喝起來才不會這麼乏味，再加幾撮鹽以免感覺悲慘／頭痛／痙攣，然後就出門吧。我邊走邊打電話時就啜飲這瓶水，聽聽播客節目也有幫助。水喝完之後，就再倒或再買。加一點鹽，繼續走，繼續喝。關鍵是要快步走（不是激烈運動）並不斷補充水分。我有朋友試過跑步或高強度重訓，但那樣是行不通的，原因很無趣就不多說了。我跟他們說：「不妨試著快走三至四個小時，並且補充大量水分。我敢說隔天一早，你會達到0.7毫莫耳。」其中一個朋友隔天早上傳簡訊跟我說：「哇靠，真的是0.7毫莫耳耶。」
- ▶ 在空腹期間的每一天，你可以自由攝取外源性酮或脂肪（例如在茶或咖啡中加入椰子油），最多四湯匙。傍晚時，我常會在冰咖啡中加椰子奶油，犒賞自己一番。老實說，我有時候會讓自己吃一包SeaSnax海苔。
- ▶ 星期天晚上復食，好好享受。如果斷食時間是十四天以上，重新進食時必須小心。不過如果只有三天，我想你吃什麼都不要緊。我吃過牛排，吃過沙拉，吃過油油膩膩的捲餅。從演化的觀點來看，若說飢腸轆轆的原始人必須找切絲高麗菜之類的來

吃才能免於一死，可真是一點道理也沒有，所以你找到什麼就吃什麼吧。

一旦進入酮症，如何不靠斷食維持狀態？

簡單來說，每天吃大量的脂肪（每公斤體重要攝取約1.5-2.5公克），外加適量的蛋白質（每公斤體重要攝取1-1.5公克），但幾乎不吃碳水化合物。我們接下來就會參考多姆的日常飲食，但要先注意以下幾個要點：

- ▶ 高蛋白和低脂肪沒有用。你的肝臟會把多的胺基酸轉換成葡萄糖，終止生酮作用。脂肪必須占熱量來源的70-85%。
- ▶ 這不表示你一直非得吃肋眼牛排不可。單吃雞胸肉會讓你脫離酮症狀態，但雞胸肉切片放入綠葉沙拉，再加大量的橄欖油、菲達起司和防彈咖啡（這是舉例來說），就能讓人維持在酮症狀態。生酮飲食的一大挑戰就是維持酮症狀態所需的脂肪攝取量，一個人攝取的總熱量得有七、八成來自脂肪才行。這倒不是說餐餐都要有脂肪炸彈（一直吃油滋滋的牛排、蛋和起司很容易吃膩），多姆會在每餐之間喝下脂肪（例如咖啡裡加椰奶但不加水），搭配「冰淇淋」，後文有詳細介紹。
- ▶ 多姆注意到乳製品可能導致血脂問題，比如血液中的低密度脂蛋白（LDL）大幅增加，所以把鮮奶油和起司的攝取量降到最低。我也有相同的經驗。吃大量起司來維持酮症狀態很簡單，但不妨考慮以椰奶（Aroy-D純椰奶）取代起司。只要其他的血液指數不出狀況（例如C反應蛋白偏高、高密度脂蛋白偏低等），多姆就不擔心LDL升高。多姆說：「我最重視的是三酸甘油酯。如果你的三酸甘油酯升高，這代表身體還沒適應生酮

飲食。有些人即使限制熱量，三酸甘油酯還是升高，這代表生酮飲食並不適合你，因為這種方式並不是人人都適用。」

先別管前面說什麼了，下面是大塊頭多姆的飲食方式。**要記得他的體重大約100公斤，你必須按比例調整自己的飲食攝取量。**

早餐

用奶油混椰子油煎4顆蛋，Wild Planet橄欖油漬沙丁魚1罐，Crown Prince牡蠣1/2罐（標籤上的碳水化合物來自非血糖性浮游植物），一些蘆筍或其他蔬菜。

TF：多姆和我旅行時會帶沙丁魚、牡蠣和大包裝的夏威夷果。

午餐

多姆不吃午餐，但他會服用Quest Nutrition的MCT粉來攝取大量的三酸甘油酯。他也會用保溫杯裝大約3杯咖啡的量，加入半條奶油，再加1-2匙MCT粉，然後在一天之內喝光。

晚餐

多姆：「晚餐是我一天中最主要的一餐，而我學到一招是在晚餐之前喝一碗湯，通常是花椰菜奶油湯或奶油蘑菇湯，而且要用濃椰漿取代動物性鮮奶油。我會加點水稀釋，才不會一下子喝下超高熱量。喝完湯後，想吃的食物份量自然就會減半。」

多姆的晚餐絕對是一大份沙拉，通常包含混合綠葉蔬菜和菠菜、特級初榨橄欖油、朝鮮薊、酪梨、MCT油、一點點帕馬森起司或菲達起司，還有適量（約50公克）的雞肉、牛肉或魚肉。如果他當天有健身，就會從這些食材中選擇脂肪量最高的肉類，並把沙拉中的蛋白質提高到70-80公克之間。

除了沙拉之外，多姆還會準備其他蔬菜，例如孢子甘藍、蘆筍和羽衣甘藍等，全部以奶油和椰子油烹煮。他認為蔬菜是「脂肪輸送系統」。

多姆的生酮冰淇淋食譜

多姆的「冰淇淋」食譜約有100公克的脂肪，合900大卡的生酮好處。如果晚餐缺乏脂肪，冰淇淋剛好能發揮作用（記得總熱量的70-85%要來自脂肪）。

材料：酸奶油（我喜歡的牌子是Straus Creamery）或無加糖的椰漿（不是椰子水）2杯、黑巧克力烘培可可粉1湯匙、海鹽（我最愛的品牌是Maldon）1-2撮、肉桂粉1-2撮、NOW Foods有機甜菊糖一點點。可隨意添加藍莓 $\frac{1}{3}$ - $\frac{1}{2}$ 杯（如果多姆一整天沒攝取碳水化合物或當天有健身的話）。

把所有材料攪拌成濃厚的慕絲狀，放入冷凍庫，直到凝固成冰淇淋為止。然後你就可以拿出冰淇淋大快朵頤，要直接吃或添加佐料都行。

- 運用重鮮奶油（脂肪含量接近100%）和一點甜菊糖，製作打發鮮奶油。
- 淋上1湯匙熱椰子油（如果這道「脂肪炸彈」有加藍莓的話更要淋），把所有材料攪在一起，會有鬆脆巧克力片的口感。

生酮飲食對體重100公斤的多姆來說，一天需要300公克的脂肪。這道甜點能大幅增加每日脂肪攝取量，還很美味可口。多姆的妻子沒有採取生酮飲食，但連她也愛上這道甜點。

給素食主義者的建議

多姆：「我推薦MRM Veggie Elite Performance Protein這款高效蛋白粉的巧克力抹茶口味。如果我把大約一匙的蛋白粉攪到椰奶中，加入半顆酪梨，倒入一些MCT油（或是C8油），這樣一杯裡就有七成熱量來自脂肪，兩成來自蛋白質，一成來自碳水化合物。」

多姆的必備補充品

- ▶ Quest Nutrition的MCT粉和椰子油粉。
- ▶ Kettle & Fire Bone Broth雞骨湯，一週喝兩到三次。
- ▶ 艾地苯（Idebenone）。「我搭飛機時或做困難鍛鍊前，會服用400毫克。我把艾地苯當作一種輔酶Q10，它更好吸收，更容易抵達線粒體，就像是線粒體的抗氧化劑。」
- ▶ 每日服用鎂。「檸檬酸鎂、氯化鎂、甘氨酸鎂等。我開始生酮飲食之後就會抽筋，但現在補充鎂之後就不會了。要是我只能有一種必服用的鎂，我一定會選Natural Calm這個牌子的檸檬酸鎂粉。」
- ▶ Scivation XTEND Perform的支鏈胺基酸（BCAA）：亮氨酸、異亮氨酸和纈氨酸的比例是2：1：1。「亮氨酸是雷帕黴素靶蛋白（mTOR）強大的活化劑。mTOR是好的蛋白激酶，要在短

時間的訓練中，活化骨骼肌，這東西真的很重要。我會在訓練前和訓練中使用這個產品。」

- KetoCaNa和KetoForce的膳食酮補充品。
- Pruvit KETO//OS：奶油般口感的外源性酮，味道極好。
- Kegenix：比較像是Kool-Aid即溶粉末飲料的強烈口味。

TF：Pruvit和Kegenix都是根據多姆實驗室提出的BHB＋MCT專利開發，該專利為他的大學所有。

談談斷食和癌症治療

多姆說：「**腫瘤病房應該實行化療前斷食。**」他還說：「斷食基本上會減緩（有時會停止）快速分裂的細胞，觸發『能量危機』，使癌細胞特別容易受到化療或輻射的作用。」有許多很好的研究支持這個觀點。^[2]

我朋友的晚期睪丸癌就這麼完全緩解了。和他進行相同化療的其他病友，在化療後必須臥床兩到三天；但他在治療前斷食三天，後來隔天就跑了16公里。如同先前所說，斷食能讓癌細胞容易受到化療的作用，但也幫助正常細胞抵抗毒性。斷食不是所有患者都適合，例如因極端惡病質（cachexia）導致肌肉萎縮的人特別不能斷食，但這個方法對很多人都適用。

至於惡病質，有些選擇性雄激素受體調節劑（Selective androgen receptor modulators, SARMs）可能會有幫助。這種調節劑有睪固酮（和其他合成代謝類固醇）合成代謝組織的功效，卻沒有雄激素（即次級荷爾蒙）的影響。多姆也研究BCAA的效用，發現如果在生酮飲食中加入BCAA，罹癌老鼠的存活率提高約50%，而且能維持住體重。

在一項研究中，多姆、賽福瑞德和其他科學家以生酮飲食和高壓氧治療侵襲性轉移性腦癌，提高了罹癌老鼠的存活天數，從一般飲食的31.2天增加到55.5天。談到高壓氧治療，多姆週一、週三和週五置身2.5倍的絕對大氣壓力（ATA），為時六十分鐘的療程。如果計入加壓和解壓的時間，每次療程約九十分鐘上下。

即使是在最糟情況下，比如病人插管快奄奄一息了，或許能額外提供外源性酮點滴，與葡萄糖點滴並行（或取而代之）。目前已有研究指出，**即使飲食中有碳水化合物**，外源性酮仍能顯著抑制腫瘤，甚至縮小腫瘤。對我來說，上述粗體字的部分最出人意料。

如果你覺得生酮飲食是瘋子才會做的事，其實你只需要將外源性酮混一匙到水中喝下去就好。

重病晚期要做的五件事

如果多姆被診斷出罹患晚期膠質母細胞瘤（一種具侵襲性的腦癌），簡直病入膏肓，那麼他會做下面列出的五件事。

多姆有些同事反對像化療這種「標準治療」。多姆個人則覺得，從文獻來看，這些治療方案適用於睪丸癌、白血病、淋巴瘤和第一期和第二期乳腺癌，但除此之外，「用已知的強大致癌物質（化療）治療癌症沒什麼道理。」

多姆選擇的五個方法透過相互重疊的機制，一起運用的整體效果勝過個別的加總，可謂相輔相成，好比 $1+1+1+1+1=10$ ，而不是5。下面清單中，星號代表我自己試過的方法。

- ***生酮飲食**是基礎療法，一切的基礎。
- ***間歇性斷食**：一天一餐，進食時間限制在四小時內。

- ▶ ***每天攝取酮補充品二到四次**：他的目標是靠前面兩個方式讓自己的BHB數值超出原本的基準1-2毫莫耳。換言之，如果透過他修正過的阿特金斯飲食法，一天一餐來達到約1.5毫莫耳，那要補充足量的酮來維持2.5-3.5毫莫耳。最簡單的方法就是服用KetoCaNa或Quest Nutrition的MCT粉。綜合起來，你會得到「接近軍隊應用級的酮脂效果」。與油相比，粉狀的MCT能把腸道耐受性提高兩到三倍，所以你能攝取的量更多。
- ▶ ***二甲雙胍（Metformin）**：他會滴定每天的劑量（一開始少一點，然後逐漸增加），一直到腸胃無忍受（腹瀉或逆流）為止，然後微幅調降劑量，這樣他就能達到耐受性的上限。大多數人是一天1500-3000毫克。
- ▶ ***二氯乙酸（DCA）**：在特定情況下，DCA能以對正常細胞相對無毒的劑量就殺死癌細胞，至於原因尚未完全明朗。多姆會從每1公斤體重10毫克的劑量開始（他的體重約100公斤），逐量滴定上調，但不超過每1公斤體重50毫克的劑量，原因在於到了那個值就會發生周圍神經病變（硫胺素〔B1〕能改善神經病變的問題）。臨床試驗是每1公斤體重用約20公克的劑量。DCA似乎對於所有飲食方式都有用，連高碳水化合物也行。

我問了另一位我信任的醫師相同問題（「如果你有晚期多形性膠質母細胞瘤，你會怎麼做？」），而且沒有先告訴他多姆是怎麼回答的。他的不具名回答如下（我同樣把試過的都打上星號）：

1. 不做放射治療。
2. *改採限制熱量的生酮飲食，並補充BHB酮體。
3. *每日服用二甲雙胍2-2.5公克。

4. 補充DCA。
5. *高壓氧。
6. 間歇且適度劑量的雷帕黴素。
7. 把腫瘤測序，看檢查哨抑制劑（一種免疫療法）是否可能有效。

最後他補充：「但我不確定是否能推薦這樣的治療方式。」

＊最推薦的書

- 湯瑪斯．賽福瑞德（Thomas Seyfried）的《癌症為代謝疾病》（*Cancer as a Metabolic Disease*），所有多姆的學生都必讀這一本。
- 查維斯．克里斯托費松（Travis Christofferson）的《被真相絆一跤》（*Tripping Over the Truth*），去年多姆把這本書送給七、八個人。
- 法蘭西斯．柯林斯（Francis Collins）的《神的語言：科學家為信仰舉證》（*The Language of God: A Scientist Presents Evidence for Belief*）

＊推薦的影片

阿雷修．法薩諾（Alessio Fasano）主講的「腸道可不像拉斯維加斯：腸裡發生的事不會留在腸裡」（The Gut Is Not Like Las Vegas: What Happens in the Gut Does Not Stay in the Gut）。

＊希望和全國民眾暢談的絕佳想法

KetoPet Sanctuary (KPS)：這個非營利組織是由Epigenix Foundation提供資金，成立宗旨是全力救助癌症末期但無藥可醫的病犬，而且不是提供安寧療護。當然，KPS關懷並愛護動物，但他們不是讓罹癌的狗任憑命運擺布，而是提供牠們人類等級的突破性癌症代謝療法。

-
1. Cahill, George F. "Starvation in Man."New England Journal of Medicine 282 (1970): 668–675. [↗](#)
 2. Safdie FM, Dorff T, Quinn D, Fontana L, Wei M, Lee C, Cohen P, Longo VD. "Fasting and cancer treatment in humans: A case series report."Aging (Albany NY) 1.12 (2009): 988-1007.Dorff TB, Groshen S, Garcia A, Shah M, Tsao-Wei D, Pham H, Cheng CW, Brandhorst S, Cohen P, Wei M, Longo V, Quinn DI. "Safety and feasibility of fasting in combination with platinum-based chemotherapy."BMC Cancer, 16.360 (2016).Bianchi G, Martella R, Ravera S, Marini C, Capitanio S, Orenco A, Emionite L, Lavarello C, Amaro A, Petretto A, Pfeiffer U, Sambuceti G, Pistoia V, Raffaghella L, Longo VD. "Fasting induces anti-Warburg effect that increases respiration but reduces ATP-synthesis to promote apoptosis in colon cancer models."Oncotarget6.14 (2015): 11806-19.Lee C, Raffaghella L, Brandhorst S, Safdie FM, Bianchi G, Martin-Montalvo A, Pistoia V, Wei M, Hwang S, Merlino A, Emionite L, de Cabo R, Longo VD. "Fasting cycles retard growth of tumors and sensitize a range of cancer cell types to chemotherapy."Science Translational Medicine 4.124 (2012): 124ra27. [↗](#)

激素原之父

派翠克．阿諾德

Patrick Arnold

派翠克．阿諾德（FB: @prototypenutrition, prototypenutrition.com）是有機化學家，是公認的「激素原之父」，把雄烯二酮（androstenedione）和其他化合物引入膳食補充品。他創造出新型類固醇THG，還有另一種合成代謝類固醇諾勃酮（norboletone），這些藥物問世時還不算是禁藥。當年牽連到貝瑞．邦茲（Barry Bonds）等運動員的禁藥風波，這些難以被檢驗出來的藥物就是事件主角。近年來，派翠克投入於研究合法的酮補充品，在軍事和商業用途上屢有突破。

新的增進表現藥物

沒啥好大驚小怪，我對所有的增進表現藥物都很著迷，這類藥物在第一屆奧運前就有人服用了。在合法用途上，我覺得派翠克以下兩項發明很有用。

Ur Spray熊果酸

熊果酸有助於身體成分改造，下面這項研究論文的名稱就明白指出了其種種好處：「熊果酸會增加骨骼肌和棕色脂肪，降低飲食導致的肥胖、葡萄糖不耐症及脂肪肝」（Ursolic Acid Increases Skeletal Muscle and Brown Fat and Decreases Diet-Induced Obesity, Glucose Intolerance and Fatty Liver Disease）。熊果酸無法以藥丸的形式消化，

會因為首關效應而被肝臟代謝掉，也因為不能和油混合而無法注射。由於熊果酸既不親水性也不疏水性，派翠克發明了外用酒精懸浮液，品名為Ur Spray。那真是不簡單的東西，現在可以在他的網站Prototype Nutrition上購買^[1]。

趣聞記事：熊果酸的使用劑量一次要噴50次（約249毫克），真的要壓好多次。有些顧客的妻子就埋怨半夜聽到從廁所傳來的噴霧聲，撲噓！撲噓！撲噓！好像永遠都停不下來。

派翠克的健身前「奶昔」

如果你處在酮症狀態的話，運動前和運動中飲用外源性酮就能取代碳水化合物。

派翠克：「效果真的很棒。有人跟我說：『我在生酮飲食，但運動過後整個人覺得很糟。』我會說：『試試這個吧。』然後他們會說：『哇！我不會覺得累了。我的身體得到需要的燃料了。』

「我的朋友伊恩·丹尼的公司Optimum EFX有項產品叫做Amino Matrix，價格非常昂貴，但他的部分產品是由我們合作開發，所以我能拿到免費的。成分基本上就是各種必需胺基酸、BCAA、硫辛酸和瓜氨酸蘋果酸等。

「我會把這跟45毫升的KetoForce混合，這種液體的外源性酮不應該直接喝下肚（見〈航空燃料〉的故事）。因為Amino Matrix非常酸，如果用它來混合，就能緩解KetoForce的鹼性，最後味道會變得相當不錯。」

TF：加一湯匙的檸檬汁到你用來稀釋KetoForce的水中，也有中和作用。如果KetoForce對你的腸胃來說太怪，不妨試試派翠克研發的粉狀KetoCaNa，這我常在有氧運動前使用。

用二甲雙胍延壽

派翠克．阿諾德和多明尼克．達格斯提諾經常攜手合作，兩人都對二甲雙胍（metformin）有興趣，但這個化學物質倒不是他們發明的。多姆認為，從科學觀點來看，二甲雙胍是最具潛力的抗老藥物，而我推測這本書裡有十幾個人有在用。

針對第二型糖尿病，二甲雙胍可以降低肝臟把肝醣轉換為葡萄糖的能力。此外，二甲雙胍也會減緩跟癌細胞增生有關的訊息傳遞。根據多姆的研究，轉移性癌症老鼠的存活率因此提高了四到五成。在許多方面，二甲雙胍有熱量限制和斷食的效果。有些研究員認為二甲雙胍會傷害線粒體，但很多醫師和專家倒是會服用二甲雙胍來預防癌症。

多姆做過一項測試，連續十二週每天服用1公克的二甲雙胍，前前後後都抽血檢測，至於飲食和運動保持不變。十二週後他發現自己的三酸甘油酯降到歷年最低，高密度脂蛋白則增加到約98（原本是80），C反應蛋白甚至測不出來。他發現的唯一副作用是睪固酮降低了，但停用二甲雙胍後就回升了。

-
1. Kunkel SD, Elmore CJ, Bongers KS, Ebert SM, Fox DK, Dyle MC, et al. "Ursolic acid increases skeletal muscle and brown fat and decreases diet-induced obesity, glucose intolerance and fatty liver disease." PLoS ONE 7(6) (2012): e39332
doi:10.1371/journal.pone.0039332. [↗](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0039332)

斯巴達障礙路跑及亡命競跑創辦人

喬．塞納

Joe De Sena

代表動物：狼

喬．塞納（TW/FB/IG: @SpartanRace, Spartan.com）和朋友共同創辦亡命競跑及斯巴達障礙路跑（超過一百萬人參賽）。他參加過以折磨人聞名的艾迪塔羅德狗拉雪橇比賽，而且是靠雙腳完賽。他還在同一星期內完成惡水超級馬拉松（全程217公里，氣溫超過攝氏49度）、佛蒙特州100耐力賽和平靜湖鐵人賽。這傢伙不僅是狂人，還是個超有策略頭腦的生意人。我是透過Summit Series（summit.co）這個社群認識他的。他一直邀請我到佛蒙特州拜訪他，但我怕得婉拒了。

為什麼在華爾街上班期間開始挑戰瘋狂賽事？

喬：「如果你把訂單搞砸，或客戶拒絕繼續和你交易，不用幾分鐘就有三、四萬美元的盈虧。這個行業壓力非常大，我想要回歸生活的核心。有個朋友說：『你可能會沒命。在阿拉斯加的艾迪塔羅德有個比賽，在冬天最冷的時候舉行，要靠雙腳完成，氣溫在攝氏零度以下。但你必須要.....』『幫我報名吧，我一定要參加。』**我當時渴望回到只需要水和食物的日子。這樣一來，生活中各種瘋狂的事，我一直在華爾街過的日子，就會消失、消融。」**

談亡命競跑的源起

喬：「要是我和哥兒們發起一個比賽，特意要擊垮參賽者會怎樣？這個比賽必須和我參加過的路跑或馬拉松都不一樣。如何才能讓參賽者抓狂？不告訴他們開始和結束時間，也不給他們水，但在比賽中途提供公車接送服務，跟他們說：『你可以在這裡放棄，上公車吧。這比賽不適合你，你太弱了。』我的競跑事業就是這樣展開的。」

TF：「你怎麼把人擊垮？」

喬：「這個嘛，我不覺得他們知道自己到底報名了什麼比賽，因為我們從來沒辦過。我記得很清楚，有個參賽者突然哭了起來，邊哭邊說：『我真的很會跑，但就是不會劈柴。』然後就當場崩潰了。因為沒有人知道比賽中會出現什麼，我們沒有跟他們說。道格．劉易斯（Doug Lewis）這位奧運級的滑降滑雪選手在參賽十八個小時後也承受不住了，他身心俱疲地跟我說：『我參加過奧運，一輩子都在訓練，我明明很有毅力。』他接著說：『這太瘋狂了。』在那個時刻，我們知道贏家出現了。」

阿梅莉亞．布恩的趣聞

阿梅莉亞．布恩完成亡命競跑三次，她傳了下面訊息給我：「颶風艾琳把橋沖到他的土地上，一噸重的工字鐵卡在河中央好幾年了。如果他不設法清除，州政府就會罰他一大筆錢。移除工程原本要他花上數萬美元，但他一月找了冬季亡命競跑的朋友幫忙，一起下河幫他搬走工字鐵。我們一群人總共花了八小時。很多朋友和我一樣，腳趾因此二度凍傷。最好笑的是什麼？大家付錢給他來體驗這一切（就像比賽報名費），他又可以因此免繳罰款，又不用負擔移除費用。真是太天才了。」

幕後花絮

- ▶ 喬和賈寇．威林克一樣，認為人不需要咖啡因或酒精。他也認為：「你每天的流汗程度應該要像被警察追著跑一樣。」
- ▶ 有人要喬停下腳步聞一聞玫瑰花香，他的直覺反應是：「是誰在照顧這些玫瑰？」

＊有沒有哪句名言讓你經常想起或親身實踐的？

「情況永遠有可能變得更糟。」

冰人冒險家

溫姆．候夫

Wim Hof

溫姆．候夫（TW/IG: @Iceman_Hof, icemanwimhof.com）綽號「冰人」，發明了「溫姆候夫呼吸法」。他擁有二十多項世界紀錄，堪稱冒險家中的異類，經常請科學家量測並驗證他的戰績，包括：

- ▶ 二〇〇七年，他只穿短褲和鞋子爬過聖母峰（約7,500公尺）的「死亡地帶」。
- ▶ 二〇〇九年，他在芬蘭的北極圈完成全程馬拉松。儘管當時氣溫接近攝氏零下20度，他照樣只穿短褲參賽。
- ▶ 他泡冰澡創下多項世界紀錄，最久一次長達兩小時。
- ▶ 二〇一一年，他不補充水分就完成納米比沙漠的全程馬拉松。他在高海拔地區跑步時，一點也不受高山症影響。

警告：千萬不要在水中進行呼吸練習，也不要在水中訓練前進行呼吸練習。淺水昏迷可能會致命，開始感覺要昏過去時就已經太遲了。

溫姆．候夫的呼吸方式不應在水邊進行。喬許．韋茲金是另一位我播客節目的來賓，有數十年的自由潛水經驗，曾在紐約市的公共泳池中發生淺水昏迷，當時他在水中多待了三分鐘才由救生員拖上岸，失去意識二十分鐘，住院治療三天，做了多項檢測評估是否有潛在腦部損傷。他原本可能就這樣走了。所以我要重申，絕對不要人浸在水中做這種呼吸練習。在你喪失意識之前是不會有任何預警的，明白嗎？

令人瞠目結舌的實驗

在我說明這項練習之前，還是要再次提醒：不要犯傻傷害自己，拜託！要在非常柔軟的表面上進行，以免倒頭栽。

1. 做一組伏地挺身，最後幾下反覆加速，但別用盡力氣。記下伏地挺身的次數。
2. 休息至少三十分鐘。
3. 做「鬆開」呼吸練習約四十次：吸飽氣（挺胸），然後吐氣（毅然讓胸口放鬆），想像你張嘴吐出短促的「哈」一聲。如果你做得正確，做二十到三十次就會感覺整個人好像「鬆開來」，頭很輕有點暈暈的，還有一點發麻，麻的感覺多半先從雙手開始。
4. 做最後一次呼吸循環，完全吸氣，完全吐氣，然後接著做一組伏地挺身。這個時候雖然肺裡的空氣都被排光了，但做伏地挺身的次數通常能做到最多下，比你平常能做的更多。

寒冷具有絕佳的淨化力

溫姆、沖浪王萊爾德．漢密爾頓和東尼．羅賓斯都懂得善用「寒冷」。冷可以增強免疫功能，提高減肥成效（部分原因是增加脂聯素生成），大幅提升情緒。事實上，梵谷割耳自殘數次之後，進入精神病院治療，每天必須泡冷水兩次。

「當我這麼做（接觸到寒冷）時，日常生活的煩惱都會消退。這樣接觸寒冷是值得的，因為寒冷有絕佳的淨化力。」

溫姆的耐冷力超高，簡直達到「驚世駭俗」的地步（他在冰湖下游泳時視網膜一度凍住）。你可以從洗澡時沖冷水「收尾」開始練習

——沖澡的最後三十到六十秒沖冷水。納佛．拉維肯、喬許．韋茲金還有我會都這麼做。喬許就是這樣訓練小兒子傑克，而傑克沖冷水到難以忍受時，還要能說出「感覺超棒」！

下面是我目前執行的冷水養生法，有時會冷熱交替。前文已經談過，我完整的「健身」流程是：一、運動前服用BCAA；二、運動；三、運動後補充乳清蛋白；四、立即進入（桑拿）烤箱（約二十分鐘）；五、泡冷水（五至十分鐘）。我會重複冷熱循環二到四次，慣例如下：

- ▶ 把約18公斤的冰塊放入浴缸（這要看你家浴缸有多大），然後加水。你可以找Instacart這間公司配送冰塊，不然在車庫擺了冰櫃專門放冰袋也行，遠比製冰或冷卻裝置容易得多。
- ▶ 約十五至二十分鐘後，水溫降到攝氏7.2度上下就可以泡了。我會把浸入式溫度計（從Carolina Biological Supply Company 買的，只要五美元）放到水裡，用來追蹤溫度。桑默針對運動員的建議水溫約攝氏10度。
- ▶ 做完桑拿後，我會泡冷水，但雙手不放入水中，原因是手的毛細孔密度比較高，這樣我能在水裡待久一點。最後三至五分鐘再把雙手放進水裡。

神奇的飲食方式

我原本想像溫姆這種奇人異士一定有什麼飲食偏方，但當我問他一般晚餐吃什麼，他的回答讓我大笑。「我喜歡義大利麵，也喜歡來幾杯啤酒。讚啦！」他這樣吃，身體要怎麼運作呢？最大的影響可能是基因，但他也很少晚上六點前吃東西，習慣一天只吃一餐。套用時下最潮的說法，他已經練習間歇性斷食數十年了。

心心相印的擁抱

我第一次親自和溫姆在加州進行訓練時，發現他擁抱的方式和大多數人不同，他的左手會從上方繞過對方的肩膀，頭放在對方頭部的右邊。我問他團隊的人他是不是左撇子。「不是，他只是想和每個人有心心相印的擁抱。」

我很喜歡這個想法，本書裡有幾位朋友在特殊場合也會這麼做。不過我要再叮嚀一下：這個動作就像用左手握手，有些人會反感，所以最好解釋一下（拍一下你的心窩，和對方說「心心相印」），而且也可以避免雙方的頭相撞。

溫姆+多姆=多麼有意思

在訓練期間，我的閉氣時間從原本45秒，延長到4分45秒，而且沒有感覺到副作用。幾個月後，我斷食八天進入深度酮症狀態（6毫莫耳以上），在2.4倍大氣壓力的高壓氧艙做了相同的練習。結果呢？我的閉氣時間長達驚人的7分30秒，最後是怕我的大腦融化才停的

擔心你已經忘了我在這篇開頭的警告，請各位回頭閱讀一下。如果你已經看過了，請務必再讀一次。想了解更多酮症和斷食的內容，請翻到多明尼克·達格斯提諾那一篇。

如果你租了個廣告看板，你會在上頭寫些什麼？

溫姆：「呼吸啊，混帳東西！」

瑞克·魯賓的桶型烤箱

以下是瑞克．魯賓的桶型烤箱（barrel sauna）規格，比萊爾德．漢密爾頓的略小一點。桶型烤箱的直徑和高度約210公分，兩面牆邊各放一張長凳，可以輕鬆容納六到八人。

我的後院有個一模一樣的桑拿桶，我一天會用一到兩次，只需要五分鐘就可完成加熱。速度怎麼會這麼快？因為桶型烤箱加熱器的體積比一般的大上三到四倍。這種專門設計也許會嚇壞很多廠商，他們不確定到底要不要幫小桑拿桶裝上這種大型加熱器。所以說，自行組裝，後果自負！桑拿桶和加熱器通常是分售。我想這本書會讓我用的烤箱品牌Dundalk接單接到手軟。我把一些替代方案寫在下面，價格顯然會隨時間浮動。

烤箱

Dundalk（dundalkleisurecraft.com）：約2.1X2.4公尺的帶窗紅色雪松桶型烤箱，外加可折疊長凳，以及加熱器罩用的木材（烤箱門在左側），成本約6500美元，需自行組裝。

你也可以參考其他評價不錯的供應商：almostheaven.com、barrel-sauna.com、leisureliving.ca

加熱器

NC-12機型，有SC-9控制和一段繼電器，外加（我有的）兩箱石子，成本約2000美元。

雙人瑜伽創辦人

傑森．尼門

Jason Nemer

代表動物：兔子

傑森．尼門（IG: @jasonnemer, acroyoga.org）是雙人瑜伽公司（AcroYoga）的共同創辦人。這種瑜伽結合瑜伽的靈性智慧、泰式按摩的慈悲，以及特技的動態力量。傑森兩度衛冕美國青少年特技體操冠軍，在一九九一年代表美國參加北京世界錦標賽，在一九九六年奧運開幕式上表演特技。目前雙人瑜伽的認證教師遍布全球六十多國，修習人數高達數十萬人。

幕後花絮

二〇一五年，一位洛杉磯的朋友在家舉辦晚宴，我受邀出席，傑森就坐在我旁邊。不知道為什麼，我的下背痛又發作了（這個毛病困擾我很久）。傑森說要讓我當場「飛起來」。我不懂那是什麼意思，卻答應了。最後他用腳舉起我，讓我在空中旋轉了十五分鐘。那個感覺超級超現實，好像違反物理定律一樣。其中有兩件事值得分享：我的體重81公斤，而他73公斤（他曾對高200公分、重127公斤的人做同樣的事），而且體驗過這種倒立牽引之後，我的背就不疼了。

過去我一直對瑜伽很反感，覺得神祕兮兮又不怎麼刺激好玩。雙人瑜伽就格外不同，雖然有時候必須忍耐梵文，但雙人瑜伽結合體重力量訓練，融合舞蹈（由「底座」帶領，「飛人」配合），加進玩鬧（會摔很多），還有臀部復健的效果（我去了十次之後，下半身感覺年輕十歲）。

雙人瑜伽也是一種需要身體動起來的終極百憂解。在肢體接觸堪稱禁忌的文化裡，你可以藉雙人瑜伽感受到肉體的連結（但非性愛的連結），同時身體會變得出奇強壯和柔軟。訓練過程中有一半時間我都開懷大笑。平時我做很多「正經」的訓練，雙人瑜伽剛好是絕佳的平衡。如果你想看我當底座或當飛人，想聽我講解基本技巧，不妨在我的YouTube頻道（youtube.com/timferriss）搜尋「acroyoga」。

零星片段

鴨屎香烏龍茶

傑森在錄節目時，帶了這個美味的好茶讓我們品嚐，茶名為「鴨屎香」。應該是很久以前，在中國某一區域，當地百姓想獨享這種好茶，就管它叫「鴨屎香」。這樣實在高招，這茶從此低調幾百年，一直到後人發現其實根本沒有鴨屎的臭味。總之，茶葉是從Quantitea（quantitea.com）買到的。

傑森過去六年環遊世界，每個落腳處都待不超過三週。他旅行時幾乎不帶行李，但堅持帶上烏克蘭麗麗，外加一頭驢能背的茶葉。

肩膀倒立器材或其他替代器材

大多數人學習倒立時，手腕是最弱的一環，撐不住，所以無法做倒立練習，幸好肩膀倒立器材FeetUp的設計就是要解決這種問題。現在想像一個矮凳，上面有鋪上軟墊的馬桶蓋。使用時，頭穿過馬桶蓋，雙肩抵著軟墊，雙手抓兩個把手，腳一踢然後用頭或手倒立，以肩膀支撐體重。你可以練習正向直立、團身（tuck）、屈體（pike）、分腿等姿勢。傑森愛用FeetUp（en.feetup.eu），類似的器材還有

BodyLift Yoga Headstand和Yogacise Bench，或是上網搜尋「yoga headstand bench」。

再伸展多一點！

傑森的良師，中國雜耍大師陸毅常把「再伸展多一點」掛在嘴邊，強調倒立時，肩膀要盡量靠近（或超過）耳朵。如果你會做啞鈴聳肩，想像一下手臂過頭的姿勢，還要避免背部彎曲。此外，練習倒立時，食指的第一個指節很容易離開地面，傑森稱這為「淘氣的指節」。

上Instagram尋找靈感

@theacrobear

@duo_die_acrobatics

@acrospherics

@cheeracro_

@acropediaorg

@mike.aidala

@yogacro

@lux_seattleacro

雙人瑜伽的課程、教師和相關網站

AcroYoga.org

Facebook：搜尋你的所在城市和「acroyoga」，或是中文「雙人瑜伽」

Acromaps.com

Acropedia.org（瑜伽技巧）

＊有什麼事情是你深信不疑，別人卻覺得你瘋了？

傑森の後續回應最得我心，以下是對話情境。

傑森：「你可以相信他人，可以相信很多人，不必過著害怕陌生人的日子。陌生人只是你還沒讓他飛起來的人。在許多文化中，我們教導孩子要提防陌生人，不要跟他們說話，但在我看來，這樣子好怪喔。我在全世界跑透透，第一次要去中東時，我媽很不開心。其實我當時在波士頓，準備要去培訓瑜伽教師，沒想到就發生了波士頓馬拉松爆炸案。我有十五個學員被扣留了二十四個小時。

「我打電話跟我媽說：『媽，妳覺得以色列很危險，但我人在波士頓。危險是躲不了的。』我不覺得因為這樣就不能相信人。我到世界各地旅行，去過大家認為非常不妙的地方，從來也沒有遇上壞事。

「我相信人最好的一面，我認為我能夠一直信任人，直到他們證明我錯了為止。如果你做足了這項練習，信任就像你練習的肌肉一樣。這不代表我很輕率，我很用心看人。」

TF：「等等，你說從來沒有遇上壞事。這當中有多少成分，只是因為你以最正面的角度看待事情？因為你在巴拿馬的時候，飛刀被海關偷了吧。所以說，我想倒楣事還是有的。」

傑森笑了，靜默了一秒，然後說：「那是我經歷過最棒的一件事，我的所有東西都從身上解脫了。基本上，我不想繼續在餐廳幹

活，心裡想著『我是瑜伽士』，我就是要走這條路，才不管有多困難，我就是愛這樣。』所以就住在自己的廂型車上。

「過三十歲生日時，朋友幫我辦了個派對，當晚我收到一本佛教的書和一盒椰子，還和朋友同歡。隔天，我的車不見了。我的家不見了。一切都不見了。於是，我切了一顆椰子，開始讀起佛書，不然我還能怎麼樣？書的第四頁剛好談到無家可歸和四處遊蕩，我心想：

『這就是我要做的事。』之後我就開始過著游牧民族的生活。我要是繼續留在舊金山，努力成為瑜伽老師的話，今天雙人瑜伽就不可能風行全球。

「你要放下行不通的，認真評估可行的，還有想一想：『能讓我感到興奮的是什麼？』不是說壞事不會降臨在我身上。我對很多事不會貼上好或壞的標籤。相反地，我會問：『我可以藉此提升自我嗎？我現在要什麼？我當下的重心在哪裡？』」

＊最推薦的書

- ▶ 黎巴嫩詩人哈利勒．紀伯倫（Kahlil Gibran）的《先知》（The Prophet）。傑森：「我熱愛書中的簡練話語，每一句是那麼充滿力量，那麼充滿能量，可以花幾分鐘看一看，也可以閱讀一輩子。」〔TF：這本輕薄巨著不到一百頁，如果你願意多花五美元，就可以買到有作者插圖的版本。〕
- ▶ 老子的《道德經》，旅行時隨身攜帶。傑森：「在冥想之前，我常會隨機翻到書中某一頁，讀一會兒，靜坐時就沉浸在其中。」（見〈瑞克．魯賓〉和〈喬許．韋茲金〉）。

＊你用一百美元所買到最好的東西是什麼？

傑森熱愛飛盤高爾夫，旅行時會帶飛盤，特別是Innova Roc中程飛盤和TeeBird飛盤。他會跟人比賽，但很少太過認真。

傑森：「如果有人玩得太認真，我會糾正他們，因為還真的有人會帶杆弟來。不蓋你，那些人覺得這是運動比賽。然而不管你多努力玩，這就只是個消遣嘛，就只是一塊塑膠，丟來丟去而已。

「看著飛盤飛大概一分鐘，感覺很神奇……瑜伽有個哲理叫「娑婆訶」（svaha），我翻譯成『管他的，放他去吧』。我喜歡讓飛盤自由飛翔。當我人在像是馬丘比丘那種非常神聖的地方，感覺就像：

『我放手了什麼？』所以這是一種有意識的行為。」

＊ 如果你租了個廣告看板，你會在上頭寫些什麼？

傑森：「玩啊！要多玩一點。我覺得人好嚴肅，該像孩子般好好玩才對，而且要擁有那樣的生活智慧並不難。要是我能開兩樣處方來提升大家的健康與幸福，我會叫大家多動一動，多玩一玩，因為如果不動就沒辦法玩耍，兩者息息相關。

「跑步機會抹煞你的興致。如果跑步機成為唯一能讓你動起來的方法，你就太妄自菲薄了。其實有更多有趣的方法可以讓身體動起來，而我剛好很幸運有機會學習到這些有趣的東西。所以說，盡情去玩吧。」

最後一個建議：不要過度區分

傑森：「瑜伽有這麼棒的知識和練習，但你如何應用到日常生活裡呢？陷在車陣的時候，你會有什麼反應？你和你老媽的關係如何？

你會和媽媽說話嗎？你會和她說實話嗎？所以瑜伽也是會有應用上限。」

雙人瑜伽

雙人瑜伽融合瑜伽、特技和療法，三個領域相輔相成。

療法的部分是由雙人瑜伽的另一位共同創辦人珍妮·索爾克萊（Jenny Sauer-Klein）所引入，效果就像泰式按摩，所以又稱為「泰式按摩與飛行」（Thai and fly）。

我看過傑森表演「折葉」（folded leave）這個動作，讓一流的特技人員大開眼界（連太陽馬戲團的特技人員也嘆為觀止），這可能是雙人瑜伽療法中最簡單的姿勢。但提醒各位一下，這個姿勢有時被戲稱為「吹葉」（leaf blower），因為對方的臉會貼近自己的胯下。如果練習夥伴還沒準備好接近你的胯下，「臀部扭轉」（hippie twist）是個普遍級的替代方案。

為了帶領大家認識雙人瑜伽的「特技」層面，我會分享幾個我最喜歡的療癒飛行動作。特技需要有人教，還要有人從旁監看，但療癒飛行動作要安全多了。

在大約五分鐘的時間裡，我就用下面幾個動作協助書中至少六個人解決了下背疼痛的問題。我常聽到的回覆是：「我好多年沒有感覺到這種釋放和放鬆了，而且從來沒有這種感覺過。」你要慢慢來，享受這個過程！如果覺得不舒服，就是動作不正確。請在地墊上或草地上做，建議練習時依照以下順序進行。

引號中的話是我當底座（躺著的人）教飛人初學者（倒過來的人）時會說的話。我對雙人瑜伽與人生的建議是：**告訴對方你要什麼，而不是你不要什麼，一切保持簡簡單單。**換言之，要說「手肘要更有力量」，而不是「手臂不要彎」；要說「雙腳放鬆」，而不是「不要用腳趾戳我肚子。」

教雙人瑜伽的基本功當然有上百萬種方法，以下是我偏好的方法。

在把對方倒過來之前

飛人：先在地板上練習之後的空中動作

1. 坐在地板上，雙腿打直，然後打開（可以開到90度），背部盡量挺直，這就是「屈體分腿」的姿勢。軀幹和大腿該呈90度，上下半身以臀部為中心彎折，把雙手放在臀部與大腿之間的折痕上，要蓋住折痕下方約2.5-3公分的位

置；這一點超級重要，這是給底座的雙腳提供一個「架子」做為立足點。我會對飛人說：「我的腳會放在那邊。」

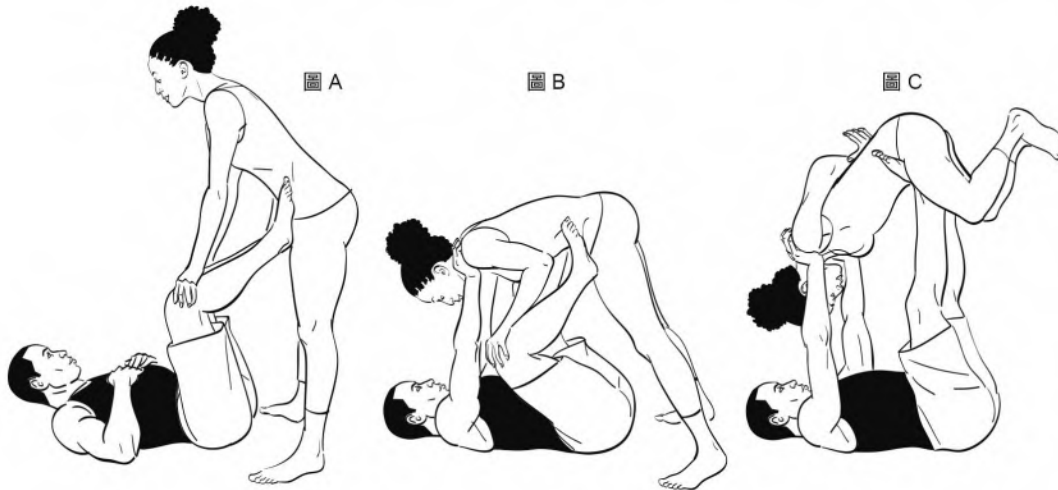
2. 把雙腳收進來，腳掌合十，雙腿之間的空間要看起來像顆鑽石，做瑜伽的「蝴蝶式」的伸展姿勢，或稱為「束角式」（Baddha Konasana）。
3. 保持蝴蝶姿勢，雙手放到背後，抓自己的手肘。如果抓不到就改抓手臂。

底座：雙腿做負載測試

1. 躺下來，雙腳打直抬起來。這就是「L底座」（L-base）姿勢。
2. 請飛人手臂交叉抱在胸前，接著把前臂靠在你的雙腳上，傾身將身體的重量整個靠在你的雙腿上。現在感覺如何？
3. 不要把腳趾轉向自己的臉，這樣會更費力。臀部角度盡量保持90度。
4. 如果你的大腿後側肌群非常緊繃，可以在下背底下摺一條瑜伽墊或毛巾墊著。這樣抬高會有幫助。

臀部扭轉

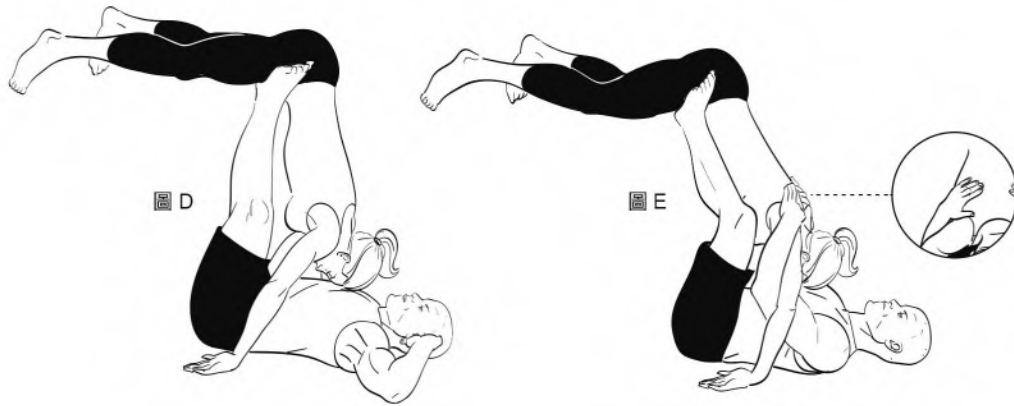
1. **底座**：躺下。**飛人**：站在底座臀部的正前方，雙腳打開呈肩膀的兩倍寬。
2. **底座**：把稍微外開的雙腳放在飛人的臀部折痕上。
3. **底座**：跟飛人說：「把雙手放在我的膝蓋上。」（圖A）
4. 「眼睛看著我，深吸一口氣。吐氣時，身體向前傾。我會接住你的肩膀。雙手放在我的膝蓋上，但手臂要彎曲。想像把頭頂放在我的腹部上。」
5. **底座**：雙手打直，接住飛人的肩膀，指尖朝上，把飛人舉到空中。（圖B）



6. 「雙腿保持打開，重量放在雙腳上，腳趾朝地面。」 **飛人**：臀部要撐住，保持「屈體」姿勢。大多數飛人被舉起來後，「架子」就會垮下來。我會給另一個提示：「雙腳盡量靠近地面。」
7. 「上半身要沉重，但雙腿要超級重。」
8. 「將手放到背後，如果可以的話抓住自己的手肘、手臂或手腕。」
9. 「把腳掌合攏，呈蝴蝶式。盡量把腳趾往下壓，讓你自己看得到。」這樣就能做出正確的「架子」。（圖C）
10. **底座**：雙臂和雙腿要伸直。「深吸氣，深吐氣。」 **底座**：吐氣時，慢慢彎一隻腳，讓飛人以腰部為中心扭轉。彎曲的腿打直，讓飛人的腰回正。深呼吸，換彎另一隻腿。一共重複四到六次。

折葉和樹葉擁抱（Leaf Hugger）

- 做「臀部扭轉」的步驟1到7。
- 8. **底座**：「現在，雙臂完全放輕鬆，把雙手放到地面上。我會協助你。」輕輕抓住飛人的手腕，把他們的手放到你的臀部旁邊（圖D）。飛人的手不該支撐任何重量，雙腿打開並且盡量往地面沉，不要繃緊。這就是「折葉」的姿勢。
- 9. **底座**：雙手從飛人的腋下穿過扣住，然後放在對方的上背。（見圖E的小圖）
- 10. **底座**：雙腿彎曲，讓飛人的胸廓能輕輕靠在你的小腿上（圖E）。這樣飛人的肩膀會是比較安全的角度。



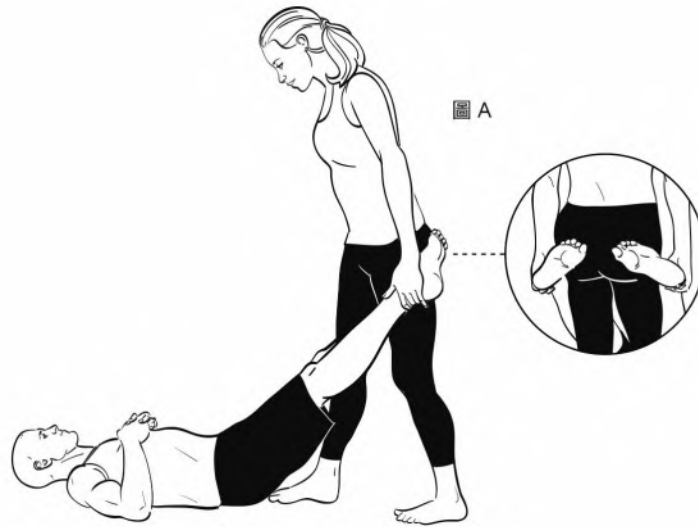
11. **底座和飛人**：一同吸氣。**底座**：雙腿彎曲，向後拉伸飛人的背，同時手臂反方向牽引他的背。這就是「樹葉擁抱」。
12. **底座**：雙腿回到打直的狀態，在飛人的背上鬆開牽引。一共重複二到四次。

雙腿之愛：重力靴子

每次雙人瑜伽結束後，底座的雙腿通常會累到不行，這時「雙腿之愛」就要發揮作用，由飛人協助底座的雙腿和臀部紓壓。雖然方法有各式各樣，例如「公車司機」（Bus Driver），但我學到的這種方法可以說效果超讚。我不知道這種方法的名稱，所以我管它叫「重力靴子」，因為效果相似。

即使不是在雙人瑜伽時做，平時做這項練習也很療癒。

1. **底座**：躺下來，雙腿打直並分開至少10公分。
2. **飛人**：站在底座的雙腿中間，把他的雙腳拉起來，手握在跟腱下部和腳跟上部。底座應該完全放鬆，不要出力。
3. **飛人**：一腳在前，另一腳在後，把底座的腳在自己的臀後朝內轉，就像內八字（見圖A的小圖），然後身體後傾二到五秒（圖A）。這樣做可以讓底座的臀部和腿會紓壓。重複這個動作三到五次。



以提問解構運動和技巧

東尼．羅賓斯說：「提問的品質決定了生命的品質。」

二〇〇八到二〇一〇年之間，我訪問了許多運動員和教練，為《身體調校聖經》一書挖掘出許多罕為人知的技巧。事前我以不同方式組合底下的問題，寫信請教數十位專家。這些問題不是專為運動設計，可以依據任何技術或主題調整，所以儘管把〔運動〕替換為任何你想要學的事，然後找出你的良師吧。你會發現以前的金牌或銀牌得主通常願意透過Skype來回答這些問題，每小時收費五十到一百美元不等。只要你問對問題，可以幫助你省下好幾年自己摸索卻徒勞無功的時間，根本是賺到。

- 有誰是先天不良，卻擅長〔運動〕的呢？誰照理說不行，卻很厲害呢？
- 在〔運動〕領域中，誰是最具爭議或最不正統的選手或教練？為什麼？你為什麼會想到他們？
- 哪個老師非常厲害卻相對沒這麼有名？
- 誰訓練你或誰影響了你？
- 你有用同樣的方式訓練過別人嗎？他們有複製出你的成果嗎？
- 〔運動〕訓練中，你見過最大的錯誤和迷思是什麼？最浪費時間的事是什麼？
- 關於這個主題，你最喜歡的學習書籍或資源是什麼？如果有人必須自學，你會建議他們運用哪些資源？

- ▶ 要是請你來訓練我十二週，讓我能夠參加〔隨意填空〕的比賽，贏了可得到上百萬美元，你會怎麼訓練我？要是只能訓練八週，你會怎麼訓練我？

如果是籃球，我會再追加四個問題。以下問題是寄給Better Basketball創辦人瑞克·托貝特（Rick Torbett）：

- ▶ 新手射籃或練習射籃時常犯的最大錯誤是什麼？怎樣運用時間最不當？
- ▶ 什麼錯誤最常見，連專業級球員也會犯？
- ▶ 射籃要更好、更穩定，到底有哪些要領？罰球和三分球又分別有哪些要領？
- ▶ 練習要怎麼循序漸進？

在我收到他回信的兩天之後，生平第一次十罰九進。聖誕節前夕，我去打保齡球，發現許多籃球原則也適用於保齡球，比如利用「優勢眼」（dominant eye）來尋找球道的垂直「中線」。我得到一百二十四分，這可是頭一次超過一百分，跟我平常的五十到七十分相比簡直是人生巔峰。回到家後，我又馬上出門打籃球，連續投進生平第一和第二顆三分球。真的太好玩了啦！而一切都是從提出好問題開始。

癌症免疫療法專家

彼得．阿地亞

Peter Attia

彼得．阿地亞（TW: @peterattiamd, eatingacademy.com）是超級耐力賽的運動員（例如40公里的游泳賽），是帶點強迫症又富有自我實驗精神的研究者，是我所認識的人之中非常了不得的一號人物。只要是和運動表現或長壽相關的問題，我都會直接找他請教。他在史丹佛大學取得醫學博士的學位，並於安大略省金斯敦皇后大學取得機械工程和應用數學學士學位。他曾在約翰霍普金斯醫院擔任一般外科住院醫師，並在史蒂芬．羅森伯格（Steven Rosenberg）博士的指導下，於美國國家癌症研究所從事研究，專攻調節性T細胞在癌症治療及復原所扮演的角色，以及其他癌症的免疫療法。

彼得的早餐

彼得：「一開始通常是吃空氣，然後直接上第二道菜，因為我有點餓。然後我會吃空氣，最後甜點還是吃空氣。」

彼得幾乎不吃早餐。他試過許多種間歇性斷食，從一日一餐（即一天空腹二十三小時），到較一般的16/8和18/6飲食法（即空腹十六或十八小時，將每日飲食控制在六至八小時內完成）。如果連續十六個小時不吃東西，通常自噬作用（autophagy）與合成代謝（增長肌肉）會達到合適的平衡。

幾點閒聊

- ▶ 彼得連續三年時間處在營養性酮症狀態，運動表現也維持在高水準，超長程單車是如此，游泳是如此，肌力也是如此（例如在十六鐘內翻了200公斤的輪胎六次）。由於斷食的關係，他至少一週會進入酮症狀態一次（晚上六點到八點吃一份主餐），而且覺得生酮飲食讓他維持在最佳狀態。之前他一度停止斷食，主要原因是想吃更多蔬果。
- ▶ 彼得對很多東西很著迷，手錶是一例（例如Omega Speedmaster Professional, Caliber 321，這一款從上世紀五〇年代就有了），專業級的賽車模擬器是一例（模擬器採用iRacing軟體，但駕駛座、方向盤和液壓系統等硬體全部客製，所以這臺模擬器沒有名稱）。他最喜歡開的車是Formula Renault 2000。

我們合得來的原因

彼得跟我說，他第一次喝下自己實驗合成的（外源性）酮時有多麼開心。

彼得：「我第一次嘗試的是 β -羥基丁酸酯，是我一個很好的朋友（多明尼克·達格斯提諾）送的，之前有人跟我說味道有夠噁心。當時我已經和兩個試過的人聊過，他們都是堅忍不拔的軍人，可不是什麼六歲小孩，但他們都跟我說：『老兄啊，這可是世界上味道最糟的鬼東西。』所以我就有心理準備。等東西到貨之後，我非常興致勃勃，很快就把他們說的話忘在腦後，急急忙忙拆開箱子，看到裡面有一張紙條教你如何調配出好味道，還說有另外十種東西可以混合飲用，但我連管都不管，馬上拿出五十毫升的燒杯。

「我慢慢喝了下去。我記得那是早上六點，因為我老婆還沒醒。首先，你喝下肚的時候，味道就和我想像中的航空燃料或柴油一樣。

如果你聞過可怕至極的餛分油是什麼味道，你多多少少可以想像那個味道。它喝起來就是那個味。我一開始的想法是：『該死，我要是瞎了怎麼辦？要是裡面有甲醇怎麼辦？我到底做了什麼？』接下來，我想到：『我的天啊，我開始作嘔了。我真的要吐了。如果我真的吐出來還得要自己收拾殘局，到時就是災難一場。』我不斷乾嘔又覺得噁心，不想吵醒家人，也不想把這東西吐得滿廚房都是。大概二十分鐘之後，我才有辦法出門騎腳踏車。我做這實驗不過就是為了騎腳踏車罷了。」

專業工具

彼得會穿戴Dexcom G5連續型血糖監測器，每日全天候追蹤自己的血糖數值，結果會顯示在iPhone上。要是他有魔法棒來實現自己願望的話，他真正的目標是將平均血糖和血糖波動維持在低檔，這相當於把胰島素的曲線下面積（AUC）縮到最小。為了達到這點，彼得的目標是把平均血糖（每二十四小時）維持在84-88毫克/分升，標準差低於15。所有數據都會顯示在Dexcom上。彼得會用OneTouch Ultra 2 血糖機，每天調校Dexcom兩到三次；這臺血糖機需要的血量少，比我用來量測酮數值的Precision Xtra更精確。

臀中肌鍛鍊

彼得：「現代人從中線向外伸展的動作最弱、最不穩定。要想校正膝蓋與臀部的位置並提升表現，就需要有非常強健的臀中肌、闊筋膜張肌和外側廣肌。」

彼得有一次來舊金山看我，我們一起上健身房。在做硬舉和各種硬漢動作時，我的眼神飄過去，發現彼得好像在做珍．芳達減肥操的動作，不禁笑了出來。但他說多虧這項練習，他的膝蓋才不用開刀。這項練習是速度大師萊恩．佛萊賀提（Ryan Flaherty）和人體運動學家布萊恩．多夫曼（Brian Dorfman）傳授給他的。布萊恩還在他的盂韌帶撕裂後，教他如何避免肩部開刀。

我試過他的「反向腿縫神兵」（reverse thighmaster）系列，沒想到自己的臀中肌弱爆了。整個過程很煎熬，我看起來像個白痴，自己感覺也像個白痴（見桑默教練的名言）。下面有七個動作，每一個先從做十到十五下開始。如果全部七個動作能連續做二十下，不妨在腳踝增加重量。

一開始的幾個動作，你可能會做得洋洋得意、志得意滿，但請記住：全部七個動作要連續做完，動作之間不能休息。

做這些動作時，大腳趾要維持在腳跟之下（想像一下內八字），確保使用到對的肌群。這個系列一週要做兩次。

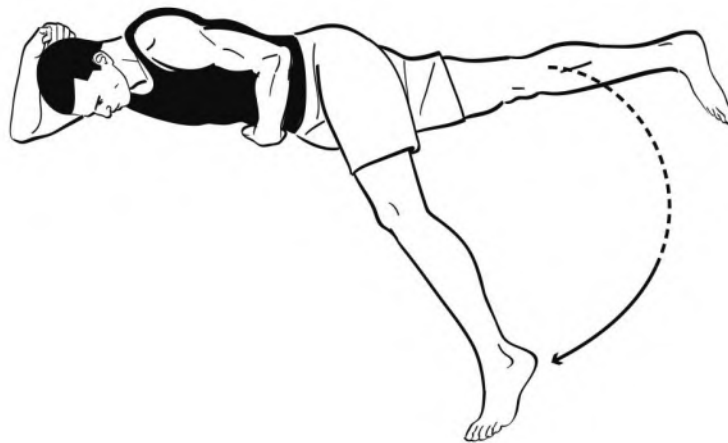
動作1：上／下



請側躺在平坦的地面，用手臂支撐頭部。雙腿打直，抬起上腿，然後放下，腳趾要如前面說的，維持內轉的姿勢。腳不要抬得非常高，雙腿之間角度不該超過30度。腳抬得愈高，張力會減少，就跟這個動作原本的目的背道而馳了。

動作2至4：腳踝之間的距離一樣維持約30公分。腿維持水平移動，讓臀中肌的張力達到最大，腳踢到身後時腳踝不要掉下來。做第一和第二輪時，目標是找出對你來說「最困難」的抬腿高度，通常會離地面的腳踝30-45公分。要記得，腳趾要內八，不可以高過腳跟。

動作2：前踢／甩



把上腿踢出去，和下腿呈45度（見上圖）。想像一下歌舞表演的動作。

動作3：後甩

把腿盡量往後甩，但背不要凹。

動作4：完整的前後甩

把腿往前甩，然後往後甩（就是前面兩個動作加起來），中間不停頓。

動作5：順時鐘畫圈

腳踝畫一個直徑約45公分的圓圈。要記得，畫到圓圈底部的時候，雙腳腳踝之間的距離大約30公分。如果腳踝間的距離沒有做到標準，你就是在投機取巧。

動作6：逆時鐘畫圈

另外一個方向重複。

動作7：空踩腳踏車

假裝自己在踩腳踏車踏板

很簡單，對不對？接著換邊重複每個步驟。

以抗力球做棒式畫圈

這個獨立運動的目的是讓肩胛骨活動活動，旋轉幾下。肩胛的活動度很重要，勘稱維持上半身功能與長壽的一大關鍵，主要運用的肌群包括小圓肌、岡下肌、岡上肌、肩胛下肌和菱形肌。

動作組成很簡單：身體呈棒式，手肘與前臂架在抗力球上，前臂向前。肩胛之間或下背不要鬆弛（保持「中空」和「前伸」）。一開始雙腿打開，維持穩定，等變得更強壯時再縮短雙腳間的距離。身體保持這個姿勢，然後根據下面的說明，以前臂移動抗力球。下面每個動作一組是十到十五下，中間不休息。（可上網搜尋「plank circles on swiss ball」和「forward ball roll」，有不少動作示範影片。）

1. 順時鐘畫圈。
2. 逆時鐘畫圈。
3. 向前，向後（把手肘向前伸約15-30公分，然後回到肋骨前方）。

如果動作做得正確，會感覺到整個肩胛骨在移動。

彼得每次運動時會做三組，一週兩次。接著他會以滑輪機做「金鋼狼」（上網搜尋「wolverines on a cable machine」），作為兩組交替進行的訓練挑戰。如果動作正確，這項練習用到的菱形肌會比斜方肌多。

彼得「通常」會推薦的血液檢測

彼得：「當然這要看個人的健康風險（如心血管疾病或癌症等），也要看家庭病史和基因。但一般來說，從預防死亡的角度切入，這五項檢測非常重要。」

1. **APOE基因型**：「這影響了我對一個人面臨阿茲海默症風險的思維。這個基因和阿茲海默症沒有因果關係，有它，會提高的風險可能很小，也可能很多，要看你的基因是什麼變異體，還有多少複本。重點是，apoE表型（在你體內循環的脂蛋白實際量）比基因更能預測出阿茲海默症，也是比較好追蹤的明顯數值，但市面上還沒有相關檢測。不過，等著吧。我會在這方面努力。」
2. **透過NMR（可以計算血中脂蛋白數量的工具）計算LDL顆粒總數**：「這些顆粒負責運送體內的膽固醇，不管是從心臟和肝臟出來的，還是往心臟和肝臟去的，統統會運送。我們知道，這些顆粒的數量愈多，心血管疾病的風險就愈高。」

3. **透過NMR計算Lp(a)**：「通常被計算在LDL顆粒總數內。我想了解的是，如果能單獨計算出Lp(a)顆粒數的增加，是否就能預測罹病風險？如果是，我們應該依此採取行動，但只能間接為之。換句話說，飲食和藥物似乎對這個數值沒有影響，所以我們得在其他方面多加施力。將近一成的人因為遺傳的關係，Lp(a)數值比較高，因而面臨遺傳性動脈粥狀硬化的風險。壞消息是，大多數醫生不做相關篩檢；但我也有個好消息，那就是知道自己數值較高可以救自己一命，而且能直接治療的藥物（apo(a) antisense）大概再三、四年就會問世了。」
4. **口服葡萄糖耐量試驗（Oral Glucose Tolerance Test, OGTT）**：「在這項測試中，受試者喝下葡萄糖溶液，然後在一小時和兩小時後檢查胰島素和血糖的反應。從一小時的檢查中可以看出一些警訊，比如血糖數值升高（或胰島素超過40或50），可能代表高胰島素血症，這是代謝問題的先兆。事實上，即使在糖化血色素（HbA1C）這種『傳統』指標正常的情況下，一小時後的胰島素反應仍可能是高胰島素血症和胰島素抗性最重要的代謝指標。」
5. **類胰島素生長因子1（Insulin-like Growth Factor-1, IGF-1）**：「這是一個非常可能導致癌症的因素。我們可以靠飲食來降低IGF-1，例如生酮飲食、熱量限制或間歇性斷食。」

酮症警示徵兆

彼得：「生酮飲食對很多人有效，但並不是人人都適合。現在還不清楚為什麼有些人長期有效，其他人則似乎要透過週期性運用才能達到最高效益。如果一個人的特定指標（例如C反應蛋白、尿酸、同型半胱氨酸和LDL顆粒數）升高，這種飲食方式可能就不適合，需要

調整或停止。有些患者的LDL顆粒數會因生酮而大幅增加，這樣的話要將飽和脂肪酸限制在25公克以下，並且把飽和脂肪卡路里改換成單元不飽和脂肪（比如夏威夷豆油、橄欖油或適量的酪梨油），藉此降低顆粒數。」

在全面檢測結束之前，先決定採取對策的行動門檻

彼得：「進行全面檢驗並得出一切『正常』的機率很低，所以除非你願意根據這些帶有不確定性，甚至有時會互相牴觸的資訊來做決定，不然就別貿然檢驗。比方說，在檢測APOE基因之前，你應該先想好，如果你帶有遺傳自父母的一個或兩個APOE4基因（與阿茲海默症有極高關聯性），你要如何因應。」

TF：事前先決定好，哪些結果值得你採取行動或忽略不管，而不是等情緒激動才被動決定。你得先決定好如果發現什麼結果，就要採取什麼行動。

血液檢測「快照」的危險

做血液檢測的次數要夠頻繁，才有辦法確認身體的狀態和動向。當重複檢驗出可怕的結果並獲得證實之後，才採取大動作。我的播客節目嘉賓如賈斯丁．梅傑和查爾斯．保利昆也呼應這種做法。

彼得：「二〇〇五年，我從聖卡塔利娜島游泳到洛杉磯，請了麻醉師朋友馬克．路易士幫我抽血，在聖卡塔利娜島下水前十分鐘抽一次，在洛杉磯上岸後十分鐘再抽一次，兩次抽血時間相隔十小時半。當時我真的是當頭棒喝，發現我已經有全身性發炎症候群（systemic inflammatory response syndrome, SIRS），這問題一般是嚴重發炎或受到重傷（如槍傷或車禍）的住院病人才會有。

「我的血小板從正常的水平增加到600，白血球數量從正常攀升到五倍之多。我的血液裡出現這些大幅轉變，我和遭到槍擊的病人幾乎沒兩樣。

「不管血液快照的結果有多糟糕，我一向對於依此治療病人感到遲疑。舉個例子，最近我發現一個人早上的皮質醇水平是正常值的五倍。你可能會想，這傢伙有腎上腺腫瘤吧？然而在我問了幾個問題之後，我發現當天凌晨三點，也就是抽血前幾個小時，他家的熱水器爆了。早上的正常皮質醇水平是假定一個人前一晚有睡好，但這傢伙那天必須處理家中淹水的問題。」

預防四大致命疾病

「如果你年過四十且不抽菸，有七成到八成的機率會死於以下四種疾病：心臟病、腦血管疾病、癌症或神經退化性疾病。」

彼得：「長壽有兩個關鍵。第一是盡可能延緩慢性病（上述四項）的發生來延緩死亡，這可以稱為防守面。第二是提高生活品質，這是進攻面。在防守面，基本上有四種致命疾病。換言之，如果你四十歲了，也關心這方面，那麼根據統計資料，你很可能不會死於車禍或命案，不會死於什麼奇奇怪怪的病，而是有八成的機率會死於心血管疾病、腦血管疾病、癌症或神經退化性疾病。

「如果其他東西記不住，一定要記得這個：如果你四十歲以上，希望活得更久，也不用胡思亂想，你只需要知道有八成的機率是死於上述四種疾病。所以說到延壽的策略嘛，就是盡量降低上述疾病的風險。

「腦血管疾病可能是中風，而中風有兩種情況，一種是阻塞，另一種則是出血，通常是血壓升高所致。神經退化性疾病，顧名思義即

腦部退化，最常見的是阿茲海默症，位居美國前十大死因。

「研究顯示，高度精製的碳水化合物和糖較容易提高胰島素，進而提高類胰島素生長因子（IGF）。至於蛋白質也有可能，但也可能是出自其他原因。而就目前所知，IGF不只會加速老化，還會誘發很多種癌症，但並非所有癌症就是了。」

彼得「不」服用的營養補充品

彼得會根據驗血結果選擇服用某些補充品，依個人需求量身打造，至於有些常見的營養補充品他並不會服用。

- ▶ **綜合維生素**：「不管從哪個角度看，這都是最糟糕的。你需要的有一堆，你需要的卻不足。綜合維生素會帶來不必要的風險，沒有好處。」
- ▶ **維生素A和E**：他不認為自己需要在日常妥善飲食之外再攝取這兩類維生素。
- ▶ **維生素K**：「如果你吃綠色蔬菜，你的攝取量就夠了。維生素K2對有些人來說則不一定，取決於他們的飲食。」
- ▶ **維生素C**：「大多數人從飲食中攝取到充分的維生素C。雖然大劑量的維生素C可能很有意思，特別是用來對抗病毒性疾病，但在口服的使用上不具生物可利用性。」

彼得也推薦補充鎂，健康的腎臟處理鎂沒有問題。他一天服用600-800毫克的鎂，硫酸鎂和氧化鎂交替服用。此外，他每週也會服用兩次碳酸鈣。他最喜歡Jarrow Formulas和NOW Foods這兩個品牌。

低劑量鋰的背後邏輯

和彼得交流之後，我現在會服用5毫克的乳清酸鋰，藉此攝取低劑量的鋰。我讀了愈多流行病學研究，就愈覺得鋰是必需元素，或者說在有些情況下有必要攝取。1-5毫克的量就足夠了，相當於從（美國）地下水中自然攝取到的量。我建議各位讀《紐約時報》的文章〈我們是否都該攝取一點鋰呢？〉^[1]。文章節錄：「地下水中微量的鋰可能有實質的醫療作用，這雖然感覺很奇怪，但科學家愈去找這些效果，似乎發現的愈多。微量的鋰可能對人體有益，相關證據正慢慢浮現。鋰似乎能大幅降低自殺率，甚至可能促進腦部健康與改善心情。」

彼得也說：「低劑量的鋰其實真的真的很安全。只要你的腎功能正常，基本上低於150毫克都安全。這種藥物名聲不好的原因在於，高劑量的鋰有時會用來治療躁鬱症，但那劑量接近1200毫克。」

很久以前，彼得從快80公斤變成95公斤，增加的幾乎都是脂肪。彼得說：「老實說，我真是氣炸了。我們現在可以拿來說笑，但當時我真的和我老婆說：『我要去做胃繞道手術。』」她回說：『世上哪有你這麼誇張的人。如果你才95公斤就考慮動那種手術，我們的婚姻關係可得好好三思了。後來，我去找聖地牙哥最厲害的肥胖治療專家。整個場面很詭異，因為雖然我體重過重，卻是候診室裡最瘦的人。於是我這才恍然大悟，心想：『彼得，你覺得你有問題，可是這些人每個可都將近200公斤啊。』輪到我看醫生時，護士要我上磅秤量體重。我站上去，體重是95公斤，護士看了就說：『讚唷，你是來複診的嗎？』」

放棄跑步，開始重訓

彼得：「最教我難過的莫過於看到有些人苦苦設法減重，以為自己必須每個星期跑30幾公里。他們不想跑步，膝蓋會疼痛，心裡會厭

惡，而且還瘦不下來。我想告訴他們：『好消息，你們這輩子不用再多跑一步，因為那樣做根本沒有效益。』

「不過運動是有益的，我覺得最重要的運動類型，特別是要選擇投報率高的運動，一定要是高強度、高重量的肌力訓練。肌力訓練有助於處理葡萄糖、代謝正常、線粒體密度和骨骼穩定。如果你三十多歲年輕體壯，最後一項對你來說沒什麼意義。但如果你到了七十歲，骨骼好的話，還能在公園散步；不好的話，可能得小心髌部骨折囉。」

彼得的冥想之路

彼得讀了丹．哈里斯（Dan Harris）的《快樂，多10%就足夠》（*10% Happier*）之後，開始固定練習冥想。他試過開放式冥想（opening monitoring）和正念靜心（mindfulness meditation），但效果有限。後來朋友推薦他超覺靜坐（Transcendental Meditation）；這個朋友身價數十億美元，就是資產管理公司Third Point LLC的創辦人丹尼爾．勒布（Dan Loeb）。

*最推薦的書

- ▶ 理查．費曼（Richard Feynman）的回憶錄《別鬧了，費曼先生：科學頑童的故事》（*Surely You're Joking, Mr. Feynman!*）。
- ▶ 卡洛．塔弗里斯（Carol Tavris）和埃利奧特．阿朗森（Elliot Aronson）合著的《錯不在我？》（*Mistakes Were Made (But Not by Me)*）。這本書的主題是探討認知不協調，檢視人類思

維常見的弱點和偏見。彼得希望自己不要變得太過自信，這本書可以不時幫助他調整心態。

＊你用一百美元所買到最好的東西是什麼？

彼得和他的八歲女兒每個月會來一次父女約會。他說，某次兩人出遊結束要回家時發生了一件事。「我們回旅館的路上，一位拉人力車的車伕走了過來，車上點滿了燈。我通常是不會想上去的，但我看到女兒的眼神似乎說著：『哇，這個車裝滿了燈。』所以我們就上了車。車伕載我們回去，這一趟路要價約二十美元。不騙你，雖然比徒步回去多花了二十美元，但女兒的神情讓我覺得物超所值。這樣講有點肉麻兮兮，但年紀大了就會那樣，這是我好一陣子以來花得最值得的二十美元。」

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

彼得提過幾個人，包括他的朋友，現職紐約對沖基金經理人的約翰．格里芬（John Griffin），但我想強調他最後的答案：彼得的好兄弟保羅．阿地亞（Paul Attia，TW:@PapaAlphaBlog）。阿地亞是聯邦檢察官，也是很優秀的運動員，還育有四個不到五歲的孩子。他不僅費心思考如何當個更稱職的聯邦檢察官，更費心思考如何當個更棒的父親。

彼得：「在孩子的記憶中，我是最棒的爸爸嗎？不是那種他要什麼就給他什麼的最棒的爸爸，而是他什麼都願意跟我說，我有做到這一點嗎？不管發生什麼突發狀況，他都會打電話給我嗎？當他需要建議時，是不是第一個就想到我？另一方面，不管我決定做什麼，律師

也好，醫師也好，股票經紀人也好，我能不能兼顧工作和父親這個身份，兩者都發揮絕佳表現？對我來說，這才是成功。」

-
1. Anna Fels. “Should We All Take a Bit of Lithium?” The New York Times (Sept. 13, 2014). [↗](#)

運動生理學家

賈斯丁．梅傑

Justin Mager

賈斯丁．梅傑幫助我完成許多「人體白老鼠」的實驗，他聰明絕頂又風趣搞笑，曾上過凱利．史達瑞的播客節目。凱利是我們共同的朋友和合作夥伴。我們錄完節目的時候，我通常會問「大家可以在哪裡找到你？」賈斯丁的答案是：「老實跟你說，你何必找我啊？自個兒照照鏡子，打量打量自己吧。我的志向就是藏起來，來無影去無蹤。」這傢伙我喜歡。

人體不是靜物，而是一個動態過程

賈斯丁：「有人覺得發炎不好，沒發炎才好；高膽固醇不好，低膽固醇才好。然而你必須了解血液檢測真正代表的意義。首先，血液檢測就是一張快照，代表的是一個片刻的狀態。但我們不是一個固定的物品，是一個過程才對。」

「最佳」結果取決於你的最高目標

賈斯丁：「舉例來說，有文獻指出，如果你的低密度脂蛋白膽固醇（LDL-C）較高，你其實可以更快增加身體瘦肉的質量。如果你處在培養力氣的階段，這可能對你有好處，一切視情況而定。你必須知道數值代表的真正意義，而不只是區分為好或不好。」

嘿，醫生，膽固醇是幹嘛的？

賈斯丁：「我很喜歡問醫生這個問題。如果他們對我的做法有意見，招惹到我，我就會特別提這個問題。我問：『嘿，膽固醇是幹嘛的？』這個問題很有意思，很多人這時候會倒退一步，開始支吾其詞，原因在於他們被灌輸的想法是：『我真正需要去做的就是找出高膽固醇並加以治療。』他們不見得了解膽固醇在人體中的作用。」

TF：了解一件事（這是我們對醫生的期待）是一回事，單單知道它叫什麼或貼上標籤是另外一回事。這是諾貝爾獎得主理察．費曼的父親所教給他的道理，這個故事就寫在《別鬧了，費曼先生：科學頑童的故事》。本書有好幾位受訪者都提到這本精采的書。另外，《發現的樂趣》（*The Pleasure of Finding Things Out*）這部精采的紀錄短片也談到這個故事。

頂尖運動員的肌力訓練教練

查爾斯．保利昆

Charles Poliquin

「基本功就是基本功，沒有比這個更重要的了。」

「把壓力吞下肚，說出口的也會是壓力。」

代表動物：西伯利亞虎

查爾斯．保利昆（TW/FB: @strengthsensei, strengthsensei.com）是世界上最知名的肌力訓練教練，所訓練的菁英運動員橫跨將近二十種不同運動，包括奧運金牌得主、國家美式足球聯盟全明星選手、國家冰球聯盟全明星選手、史丹利盃冠軍，以及國際健美總會健美冠軍。他的客戶包括美國第一位奧運女性摔角冠軍得主海倫．瑪洛莉絲

（Helen Maroulis）、跳遠金牌得主德懷特．菲利普斯（Dwight Phillips）、國家冰球聯盟最有價值球員克里斯．普龍傑（Chris Pronger），以及美國職業棒球大聯盟打擊王愛德嘉．馬丁尼茲

（Edgar Martínez）等等。保利昆針對肌力訓練發表超過六百篇文章，出過八本書，著作已經翻譯成二十四種語言，其中一本經典為《手臂尺寸與肌力：終極指南》（*Arm Size and Strength: The Ultimate Guide*）。

不是運動就能喝糖水

查爾斯：「在營養方面，我學到最重要的知識，就是碳水化合物必須吃得有理。運動後，如果你想吃上百大卡的碳水化合物，體脂肪必須低於10%。男性要知道有沒有達標，最快的方法就是確認腹部有沒有明顯的AB線（Linea alba）。換句話說，你看不看得到一排排明

顯的腹肌？只有一排不算，要全看得到才算。也就是說，你的腹肌上要拉得出像老二的皺皮才行。」

TF：有個女性讀者在社群網站上問：「如果是別人老二的皺皮呢？」我想或許也可以吧.....

查爾斯：「有些運動員如果攝取的碳水化合物占七成，蛋白質占兩成，脂肪占一成，可以達到最好的表現。這麼多碳水化合物是他們應得的，他們的胰臟很好，對胰島素敏感，而且有很多肌肉。然而有些運動員只能每六個月舔十下乾梅，最多只能那樣。等六個月後，他們可以每週欣賞蛋糕的月曆圖畫。」

TF：想了解運動後有哪些低醣選擇，可以參考本書「低醣減脂法備忘單」中提到的山羊乳清蛋白（可攜帶燃料）。

如何定義優秀的肌力教練？

查爾斯：「如果想練的人是女性，不管她體脂多少，好的肌力教練有辦法讓她在十二週內做十二下反手引體向上。」

查爾斯的日常早餐

查爾斯很認真看待早餐這回事，他的早餐通常有某種野味（一般用山羊奶油煎熟）和堅果，有時還有莓果和酪梨。

查爾斯：「**我真的很喜歡夏威夷豆，但我會做點變化，免得出現不耐症。**出門在外，我不管去哪都住萬豪國際飯店，因為那裡的早餐會提供牛排和雞蛋。旅行的時候當然比較麻煩，像在英國曼徹斯特，早餐不可能有牛排和雞蛋，所以我和助理會帶沙丁魚。隔天早餐我們

就吃沙丁魚和巴西堅果。這件事沒得討價還價，對我來說，選項只有肉、魚或海鮮，還有一點堅果。」

TF：上面有粗體字的原因在於，我的很多朋友經檢測後發現有食物不耐症，打電話來跟我訴苦：「我對白腰豆有不耐症！蛋白也是！」這些結果不一定代表你的基因和這些食物不合，倒很可能是：（A）你只是吃太多相同食物，導致某種可以矯正的自身免疫反應；（B）實驗室出了包。我就見過某實驗室在一週內給每位病人的檢測結果都有蛋白不耐症。實驗室出錯、儀器故障和人為疏失都在所難免。這給我們一個啟示：吃的食物要有變化，種類愈多愈好。如果檢測結果嚇人一跳，那就再檢測一次。

針對皮膚鬆弛和皮膚擴張紋

查爾斯：「有一種草叫做崩大碗（gotu kola），可以消除不必要的疤痕組織或結締組織。這是我從良師毛羅．帕斯夸萊（Mauro Di Pasquale）博士那邊學來的。事實上，很多人試了六個月沒有進展，所以覺得不值一試，但我會說再持續六個月，然後你會在一夕之間看見鬆弛的皮膚發生變化。

「有些藥劑師會製作成皮膚可吸收的崩大碗乳霜，效果會快上許多。我會說，如果你能找到願意調製的藥劑師，所調乳霜具生物活性，那麼大約兩、三個月就會得到相同效果。」

TF：我問查爾斯有沒有口服的，他建議每一天服用一滴Gaia Herbs的崩大碗葉（雷公根）萃取液，這也有助於改善肌腱修復和認知功能。

每八週做的四種檢測

查爾斯建議每八週檢測以下數值：

1. 早上（空腹）的胰島素

2. 早上（空腹）的葡萄糖

查爾斯：「我會堅持在吃下最後一口食物的剛好十二小時之後做這項測試。為什麼？因為我想要得到有效的前測和後測數值。早上的葡萄糖數值可能不正確，原因是你多空腹了兩小時，數值無效。」

TF：這一點非常重要。你要盡可能減少變數。比方說，我會在同一天做血液檢測，設法補充相同的飲水量，一般是飲用1-2公升的水，來確保尿液是清澈的。想像一下，假設你週四做血液檢測，週一做後續檢測，但如果週末喝了很多酒，就可能會拉高肝酶，所得的數值無法互相比較。血液檢測前的二十四小時要盡量避免激烈運動，才不會有錯誤的發炎數值。重點就是：要控制變數！

3. 反應性胰島素檢測

查爾斯：「我覺得反應性胰島素是最被低估的健康檢測數值。」
（彼得．阿地亞把這項檢測納入「口服葡萄糖耐量試驗」，詳細說明見「彼得．阿地亞」。）

4. 糖化血色素（HbA1c）

查爾斯：「基本上，你會隨著身體製造胰島素的速度老化。」

TF：從HbA1c可以知道過去三個月的平均胰島素數值。很多年來，我發現攝取鎂或鎂補充品能最快降低這個數值，所以鎂或許是最佳的抗老化礦物質。

更多鎂的資訊

查爾斯：「如果真要挑，我覺得最好的鎂是蘇糖酸鎂（chelates），但我喜歡服用不同的螯合物。〔TF：多明尼克．達格斯提諾也服用鎂。〕基於這樣，我用甘氨酸，也用乳清酸。如果你去看背後的生

理運作，去看很多很容易找到的優質研究，就會發現不同形式的鎂會針對特定組織發揮作用。舉例來說，甘氨酸鎂針對的是肝臟和肌肉組織，乳清酸鎂則比較會在血管系統中發揮作用，至於蘇糖酸鎂比較是GABA誘導劑，所以能改善睡眠。我個人是在睡前最後一餐服用兩克的蘇糖酸鎂，外加服用不同形式的螯合物，例如Trilogy Nutritional Supplements的GabaMag甘油磷酸鎂。」

其他睡前良方：上床前服用谷氨酰胺和醫生開的益生菌（用各種不同品牌）。

談良醫的素質

查爾斯：「你第一次看醫生時，他花了多少時間看診，就能看出來他的素質。」

要增加睪固酮，就要降低皮質醇

查爾斯：「一般來說，**增加睪固酮的最佳做法就是降低皮質醇**，因為睪固酮和皮質醇有個共同的原料叫做孕烯醇酮。在壓力下，人體最終會往皮質醇的方向走。」

TF：如果你筋疲力盡躺在床上，卻覺得很亢奮而無法入眠，那麼皮質醇可能是一個因素。要緩解睡前這種「疲憊卻亢奮」的狀態並降低血糖水平，我會服用磷脂酰絲胺酸（phosphatidylserine）和乙醯半胱氨酸（N-acetyl cysteine, NAC），能顯著降低我隔天的焦慮狀況。

「講授荷爾蒙補充療法（Hormone Replacement Therapy, HRT）最厲害的講師，非比利時的蒂埃里．荷圖葛（Thierry Hertoghe）莫屬。」

＊你會為你的運動員選擇哪後深蹲、前深蹲或過頭深蹲？

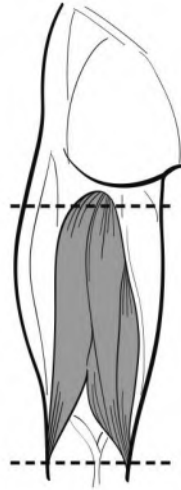
查爾斯：「前深蹲。這是因為我有很多相關的統計數據，證明前深蹲是無法投機取巧的。我是說臀部觸碰地面的前深蹲，也就是蹲低的時候要在地面留下痕跡。在我看來，如果是運動員，都該用奧運舉重選手的姿勢深蹲做。雙手的位置稍微大於肩寬，手肘盡量提高，而且手肘內收，這樣就把槓鈴固定在喉嚨前。如果你覺得練習很自在，就代表動作不正確。前深蹲做得正確的話，脖子該會有被限制住的感覺。」（凱利．史達瑞特對深蹲的看法，見「凱利．史達瑞」一節。）

深蹲前暖身

查爾斯：「很多研究顯示，腳踝的活動度會降低下肢受傷的機率，例如前十字韌帶撕裂、腿筋拉傷或腹股溝撕裂。首先我會在深蹲前暖身，用小腿訓練機伸展小腿，然後做八秒鐘的靜態伸展。我會以自主收縮作結，因為這樣會重設肌力的運用模式。研究指出，如果你做靜態伸展，但最後沒有做肌肉收縮動作，就更容易受傷。」

TF：因為這一點，外加保羅．李維斯克的建議，我開始認真看待哥薩克式深蹲。為了預防受傷，加上保持大腿的柔軟度，我現在比以前更注意我的小腿（見〈克里斯多福．桑默〉）。

啟動大腿後側肌群



有一次，我參加查爾斯主導的動力鍊強化課程。在短短幾分鐘之內，他就用肌肉筋膜放鬆術（Active Release Technique, ART）把我的雙臂拉開，還把我的肩膀內轉活動範圍增加一倍（見《身體調校聖經》）。他還傳授另一招，在肌肉連接止點（insertion point）附近靠著摩擦橫向纖維（cross-fiber friction），啟動大腿後側肌群。比方說，如果要立即提升腿彎舉的力量，可以躺在地板上，請人以手刀快速在插圖上的兩條虛線位置來回揉壓，每條八至十分鐘。腿彎舉要從臀部的折痕開始，硬舉則是從膝蓋以下的線開始，其中原因需要更多篇幅才能說明。

＊最推薦的書

- 里察．懷斯曼（Richard Wiseman），《59秒：改變生命不用1分鐘》（*59 Seconds: Change Your Life in Under a Minute*），內容談減壓。
- 《一週工作4小時》

- 蓋瑞．凱勒（Gary Keller），《成功，從聚焦一件事開始：不流失專注力的減法原則》（*The ONE Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results*）

查爾斯：「我讀了後面兩本書之後，決定將在家工作的時間減至兩小時半，最多四小時。我七月放假，八月初的前兩週也休息，十二月到大約一月底不工作，還有每個月休息一週。」

＊你用一百美元所買到最好的東西是什麼？

查爾斯：「那其實是個禮物，我不清楚價格，但應該沒有那麼貴。那個東西是〔德國私人教練貝恩得．斯托斯蘭（Bernd Stoesslein）設計的〕輔助靠背，叫做Bamboo Bench，可以綁在任何長凳上，讓脊椎靠在上面。在做臥舉時，你的手肘可以放得更下去，讓肩胛骨的運動範圍更大，上半身在推的時候也比較不會疼痛。」

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

查爾斯：「溫斯頓．邱吉爾。這傢伙帶種。他挺身面對希特勒，把英國團結起來，不願投降。而且很少人知道他得過諾貝爾文學獎。」

TF：趣聞一則：查爾斯在我的播客上說到這點之後，邱吉爾故宅的主人就邀請他去參觀。

低醣減脂法備忘單

很多人在減肥時失去了希望。

幸好，事情不必那麼複雜。雖然我經常斷食，進入酮症狀態，但低醣減脂法（slow-carb diet）是我十多年來的預設飲食模式，效果好到讓人難以置信，影響層面

不只是外表而已。一位讀者說：「真的非常感謝提摩西花時間研究，寫出《身體調校聖經》。我的母親快七十歲，瘦了大約20公斤，過去二十多年吃的高血壓藥可以不用吃了。她大概三個月就有這樣的進展，看來我好一陣子會甩不掉她了。」

基本規則很簡單，一週六天都要遵守。

規則1：避免「白色」（或所有原本可能是白色的）澱粉質碳水化合物，包含所有麵包、義大利麵、馬鈴薯和穀物（沒錯，藜麥也不行）。如果你無法確定它是否是白色，就別吃了。

規則2：前幾餐都一直吃一樣的食物，特別是早餐和午餐。好消息是，你已經這麼做了，你正在習慣新的預設餐食。如果希望一切簡化，可以把盤子分成三塊：蛋白質、蔬菜和豆類。

規則3：不要喝下熱量。除了每晚可以喝一、兩杯沒有甜味的紅酒，但可能會導致更年期前期或更年期的婦女進入高原期。

規則4：不要吃水果。水果富含果糖，多少會增加體脂。但可以吃酪梨和番茄。

規則5：量體重時要量體脂比例，而不是總公斤重。體重計可能會騙人，妨礙你的計畫。比方說，當你用低醣減脂法，往往在增肌的同時減脂，這是你要的結果，但體重計的數字不會變，結果害你很灰心洩氣。因此，我不用體重計，而是用BodyMetrix家用超音波掃描裝置。不然的話，我會用健身房的專業體脂率卡尺（我推薦Jackson/Pollock七點式皮脂測量公式）。

規則6：一週休息一天，隨你吃。我選擇週六，也推薦週六。這一天「可以偷懶」，很多讀者管它叫「肥胖日」。基於生化原理和心理因素，這一天不用客氣。有些讀者週間會列一張「必吃」清單，提醒他們這六天要放棄自己不好的飲食習慣。

想知道完整的步驟說明，包括問答與疑難排解，請參閱《身體調校聖經》。但上述方法已是夠你一個月減掉20公斤，讓你的衣服尺碼小兩號。

隨身攜帶的六項健身器材

不管到哪裡旅行，我包包裡都會帶上這六項器材。有些情況下，我會買好幾組，寄放在我最常去的飯店裡，洛杉磯和紐約都有。考量到少數航班托運行李的成本，我會讓我的「傢伙」在其他城市待著，就不必排隊等託運。

1. **巫毒帶（二十到三十美元）**：看起來有點像橡膠的ACE繃帶，可以用來包捆或加壓在僵硬或受傷的身體部位上。巫毒帶非常小，可以放到外套口袋裡。

它往往能減低疼痛，有效提高關節的活動範圍，效果更勝昂貴的注射液，也贏過每小時二百美元的療程。如果我要進行困難的體操訓練，一天會在手肘和前臂上綁巫毒帶一到兩次。資料來源：凱利．史達瑞。

2. **家具助滑墊（五到十五美元）**：我下場世界各地的飯店時，會用這些助滑墊來嚇其他房客。我把助滑墊放在腳跟下，做「背對地靠手行走」，在飯店走廊的地毯上來回運動。資料來源：克里斯多福．桑默。
3. **深層組織按壓放鬆滾輪（RumbleRoller）**：想像按摩滾筒碰上巨輪卡車輪胎會擦出什麼火花。資料來源：阿梅莉亞．布恩。
4. **針刺按摩墊**：我買了Nayoya穴位按摩墊。另外一種選擇是Bed of Nails（大致相同但略有差異），兩種在亞馬遜商店都買得到。這種可捲起來的墊子上面鋪滿了「針」，就像釘鞋的鞋底，是安德里．邦德然可（@andrii_bondarenko）推薦給我的。他是太陽馬戲團的單臂倒立天才，他之前的烏克蘭雜技教練會要求運動員每天使用這個器材一小時。我發現早上用個五至十分鐘就會有神奇效果，對背痛尤其管用。之前我背闊肌拉傷，這個器材是唯一能讓我恢復訓練的利器。
5. **泰拉的山羊乳清蛋白**：如果你對乳糖敏感，這可說是天上掉下來的禮物。很多人即使食用乳製品沒問題，但和我一樣會覺得山羊乳清蛋白更好消化。雖然我個人是覺得還好，但如果你覺得山羊味太重，不妨加一湯匙的BeetElite或他牌的甜菜根粉末。資料來源：查爾斯．保利昆。
6. **迷你雙槓**：看過體操的人都知道雙槓，去過混合健身健身房的一定知道矮版雙槓（paralleltes），一般是PVC管做的。很多人沒見過的是Vita Vibe MP12這種超輕量的矮版雙槓，小到可以放入登機行李，而且高度夠高，指節不會碰到東西，適合做L行支撐（L-sit）、俄式挺身（planche lean）和倒立訓練。比起手掌撐地，這對手腕來說比較輕鬆。這種居家實用的「雙槓」是知名神經學家亞當．加薩里介紹給我的。

美國壺鈴運動的引進及推廣者

帕維爾．塔索林

Pavel Tsatsouline

帕維爾．塔索林（TW/FB: @BeStrongFirst, StrongFirst.com）是前俄羅斯特種部隊的體能訓練教官，現任美國海軍陸戰隊、特勤局和海軍海豹部隊的特殊領域專家。今天美國隨處可見壺鈴作為體能訓練的工具，一般認為要歸功他當年大力引進。他創立StrongFirst, Inc.肌力訓練學校，學員遍布全球，並著有《壺鈴：簡單又嚇人》（*Kettlebell: Simple & Sinister*）一書。

測試聲效

在播客訪談之前，我一向會用相同的問題測試設備，目的是讓對方說至少十分鐘的話。和帕維爾訪談時，發生了下面的事。

TF：「帕維爾，為了麥克風試音，你可不可以跟我說一下你今天早餐吃什麼。」

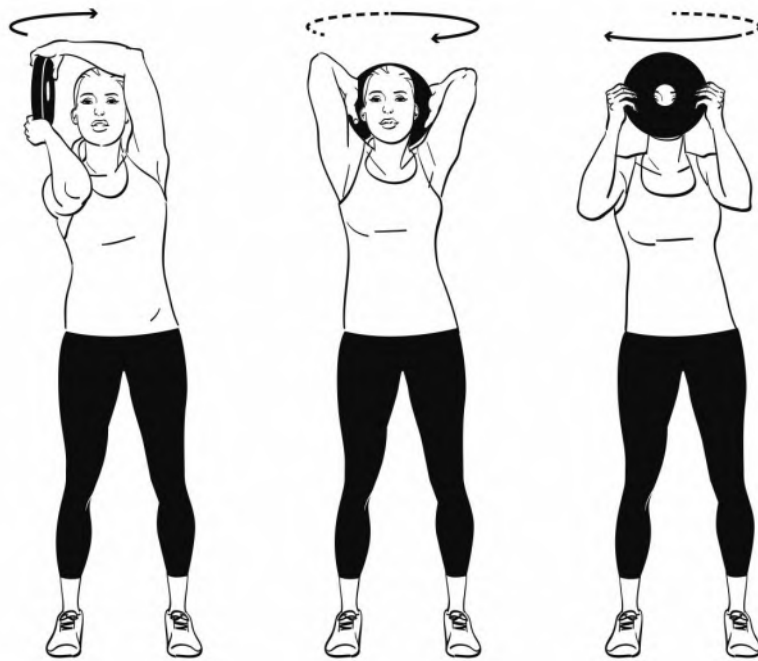
帕維爾：「麥克風試音，麥克風試音。早餐攝取：咖啡一杯。」

我覺得這超好笑的，所以就放到節目開頭。許多聽眾會重複播放，開懷一笑。

兩個暖身動作

如果你想要高投報率的簡短暖身，不妨考慮下面兩個動作。

光圈



雙手抓好一個重量，繞著頭部旋轉，讓肩帶放鬆（見上圖）。我用10-20公斤（約22-45磅）的壺鈴或槓片來做，每個方向緩慢做五次。先從輕的開始做。

哥薩克式深蹲（Cossack Squat）



其他都不管用時，用壺鈴做哥薩克式深蹲（如下圖所示）。這能讓我的腳踝靈活度大約增加一倍，進而帶來一連串效益。腳跟自始至終貼著地面，膝蓋和腳趾頭呈一直線，換邊時臀部愈低愈好。我每邊做五到六次，共兩到三組，通常還會加進專業教練艾瑞克．克瑞西（Eric Cressey）的「行走蜘蛛人」（walking Spiderman）暖身，當作一組交替進行的訓練動作。

提升肌力的基本原則

- 「肌力是所有身體質量的來源。」
- 「肌力是技能，因此需要練習。」
- 「舉重要重，但不費勁。」
- 「做超過五下的都是在健美。如果你想變壯，能做的重量要維持在五次以下。」
- 「如果你是針對肌力做訓練，要同時避免感覺肌肉在燃燒的情況發生。那可是你的死對頭。」
- 「訓練該是令人享受的活動。」

最後一句話不是要鼓勵人，真的就是這樣。如果你的訓練目標是把肌力提升到最大，運動後應比運動前感覺來得好才對，這和你的神經系統有極大關係。

輕鬆當個超人類

帕維爾介紹田徑教練巴瑞．羅斯（Barry Ross）給我認識。羅斯讀過一份哈佛大學彼得．韋揚德（Peter Weyand）博士做的研究，結論是短跑成功的關鍵在於跑者的相對肌力，具體來說就是跑者的每一公

斤體重對地面施了多少力。後來羅斯讀了帕維爾針對如何提升肌力但盡量不增肌的方法：高重量、低次數、低訓練量，還有淡化離心收縮訓練。羅斯加以融會貫通，制定出一套硬舉的訓練計畫，用來打造世界級的短跑選手。天才跑者如愛莉森·費麗絲（Allyson Felix）就是他早期訓練出來的。他的硬舉訓練方針只運用部分運動範圍，沒有反向／離心（放下）的動作。我遵照這個方針訓練了八週左右，詳細過程都寫在《身體調校聖經》，這裡僅簡單說明基本技巧。

基本技巧：硬舉到膝蓋，然後放掉槓鈴。我自己的站姿採「相撲選手式」，但傳統站姿也可以。

模式：做兩組到三組，每組兩到三次，每組做完後做增強式訓練（例如短跑10-20公尺，跳箱六到八次等），然後休息至少五分鐘。對我來說，休息十分鐘的效益最大。不少爆發力型運動員也採取這種做法。

頻率：我一週會訓練兩次，分別在週一和週五。每週的「肌肉負重時間」（time under tension）加起來應低於五分鐘。

成效：我的硬舉在八週內增加了54公斤（約120磅），肌肉增加量不超過4.5公斤。就相對肌力來說，這是我前所未有的體驗。你覺得自己太老，或很不適合做硬舉嗎？然而帕維爾的父親七十多歲才開始練習硬舉，幾年之後可以不綁固定腰帶舉起超過180公斤，創下全美紀錄。

呼吸梯子

耐力很差嗎？帕維爾的同事健身教練羅伯·勞倫斯有一招：要做會讓你筋疲力竭的運動，不管是壺鈴擺盪或短跑都好，而且一開始就要決定組間休息的呼吸次數（如五、十或三十次）。這種紀律有助於

把呼吸放緩，不讓神經系統承受過高壓力，而且有助於提升耐力。他將這動作稱為「呼吸梯子」（breathing ladder）。

阿梅莉亞·布恩做波比跳（burpee）暖身時就會搭配呼吸梯子。她的波比跳每組次數會遞增，從一次做到十次。換言之，做一次波比跳就呼吸一次，做兩次波比就呼吸兩次，依此類推，直到做十次波比跳就呼吸十次為止。

「簡單又險惡」的壺鈴訓練：三種高投報率練習

- 單臂擺盪（One-arm swing）
- 土耳其式起身（Turkish get-up, TGU）
- 高腳杯深蹲（Goblet squat）

如果每天投入這三項練習，一定會有很棒的收穫。土耳其式起身也是診斷自己缺點的絕佳練習。

利用「中空」姿勢做好引體向上

如果想要掌握引體向上，就必須做好「中空」姿勢。這個姿勢加上把腳趾向內轉（會更全面用到斜腹肌），有助於我做軍隊式的引體向上動作（上去時脖子要到槓並停一下），腳上還外加了24公斤。想要了解中空姿勢怎麼做，可以去觀察吊環上的體操員。你的尾椎要收進去，身體看起來像個碟子。帕維爾的祕訣：尾椎和肚臍盡量要靠近。

遲疑的時候就訓練握力和核心

帕維爾：「強化軀幹中段部位和握力，會自動提高各種舉重的肌力。加入腹部的力量之後，部分效果來自於腹內壓力的提高，部分效果來自於身體穩定性的改善。握力的部分，則是利用神經的輻散（irradiation），讓張力從『抓緊』的肌群輻散到其他肌群。

「要有超強握力，最有效的方法是用IronMind Captains的握力器，這個器材可提供到約166 公斤（365磅）的阻力。最有效的核心練習包括『強力呼吸』（power breathing）、人體搖椅（hollow rocks）、揚達式仰臥起坐（Janda sit-ups）、懸吊提腿（hanging leg raises），以及『高張力棒式』（hard-style planks）。最後一項的棒式要在最高收縮力下撐十秒，而不是撐幾分鐘。要撐住，就好像人家踹你時，把緊繃的腹部當作盾牌，躲在後面呼吸。做棒式時不妨挑戰一下把腳抵著牆，腳跟離地面一點距離。」

至於次數和組數，動態練習做三到五組，每組三到五次，靜態練習則撐十秒左右。不管是動態還是靜態，每組之間休息三至五分鐘。

另外，也可以像帕維爾所說的，「採動作神經刻蝕訓練法（Grease the Groove, GTG）更好。」這就帶到下一個原則。

針對肌力與耐力採「神經刻蝕訓練法」

帕維爾：「要增加引體向上的次數。一開始訓練的次數要減半（如果你個人最多是八次，就做每組四次），一整天每組訓練就重複這個次數。這麼做是純粹累積次數，每組間隔十五分鐘，而且每天的訓練量要調整以保持新鮮感。」

這麼做幾個月之後，帕維爾六十四歲的岳父從原本做十次標準的引體向上，增加到二十次，他年輕在海軍陸戰隊服役時還做不到這麼

多呢。切記，每組之間一定要休息至少十五分鐘，才會出現磷酸肌酸的超補償。

帕維爾：「大多數肌力耐力訓練計畫是想提高個人對乳酸的耐受能力，神經刻蝕訓練法則是想讓個體降低乳酸的產生。這會提高快縮肌纖維線粒體的質與量，使其更好氧。」

如果你針對最大肌力運動採用神經刻蝕訓練法，一組不要超過五次。這種方法運用了不同的機制（好奇的話去查突觸促進〔synaptic facilitation〕和髓鞘形成〔myelination〕）。假設你在努力拼單臂伏地挺身的次數，在漸進式訓練中你可以雙腳在地面，雙手抓住桌子或檯面邊緣，練習單臂伏地挺身。如果你最多做六次，那神經刻蝕訓練法的每組不要超過兩到三次。

「壺鈴風車」伸展

壺鈴風車（windmill）對臀部復健及傷害預防大有助益，是我最喜歡的伸展動作之一。站姿近似於瑜伽的三角式（Trikonasana），但一隻腳要支撐七成到八成的體重，同時拿著壺鈴的手要高過頭部。可上YouTube搜尋相關影片。

最愛的名言

電影《龍爭虎鬥》有句臺詞：「舉凡斯巴達、羅馬、歐洲騎士、日本武士都崇尚力量，這是因為力量能夠體現出其他素質。」

冷靜具有感染力

這是帕維爾最喜歡的另一句名言。下面是海豹部隊指揮官洛克·丹佛（Rorke Denver）在演講中說的話：「海軍士官長對我們來說就像神一樣，他說要給我們一項寶貴建議，而這個建議是他在越戰期間從另一位士官長那邊學到的。他說：『這是在海豹部隊學到最棒的事。』」大家聽了都很興奮。接著他說，當你是領導者的時候，大家都會模仿你的行為。所以，他的重要建議就是：冷靜具有感染力。」

＊最推薦的書

帕維爾：「大多數人的狀態都是要開不開，要關不關，既無法完全打開自己的開關，全力衝刺，也無法完全關掉，享受真正的休息。要學會控制自己的開關，不妨閱讀賈德·比亞修德（Judd BIASIOTTO）的《心理》（*Psych*）。他是史上最成功的舉重選手之一，體重在60公斤時能蹲舉超過270公斤，他不僅沒有用藥，且當時已經四十四歲，背部還剛開完刀。」

頂尖運動員及健身專家

萊爾德．漢密爾頓

Laird Hamilton

蓋比．瑞思

Gabby Reece

布萊恩．麥肯錫

Brian MacKenzie

代表動物：萊爾德＝殺人鯨

蓋比＝鷹隼

布萊恩＝渡鴉

萊爾德．漢密爾頓（TW/FB: @LairdLife, lairdhamilton.com）是公認史上最偉大的巨浪衝浪家，不僅發明拖曳衝浪法（以水上摩托車把衝浪者拖曳進入巨浪），更讓立式單槳衝浪重獲新生。他曾演出多部衝浪電影，更是巨浪衝浪紀錄片《乘風破浪》（*Riding Giants*）的主角。

蓋比．瑞思（TW/IG: @GabbyReece, gabriellereece.com）是排球高手，獲「女子運動與健身基金會」（Women's Sports & Fitness）評選為「二十位最具影響力的女性運動員」，連續四個賽季榮冠「女子沙灘排球聯盟」得分王，後來成功進軍模特兒圈，還參與實境秀《減肥達人》（*The Biggest Loser*）擔任教練。她在各個領域都表現亮眼，還獲Nike之邀，成為第一位替該品牌設計鞋款的女性運動員。

布萊恩．麥肯錫（TW/IG: @iamunscared）首創混和健身耐力訓練（CrossFit Endurance），著有雄踞《紐約時報》排行榜的暢銷書《鋼鐵跑者》（*Unbreakable Runner*），以反直覺的極簡長跑訓練法而廣受討論。他不只挑戰長程跑步及高碳飲食，更推廣以密集肌力訓練作為5公里及超馬等運動的培訓。我的《身體調校聖經》就非常著重麥肯錫

的理念，說明如何在八到十二週內準備馬拉松。布萊恩曾登上《跑者世界》（*Runner's World*）、《男士雜誌》（*Men's Journal*）、ESPN體育電視臺、《戶外探索雜誌》（*Outside*）和《經濟學人雜誌》。

幕後花絮

萊爾德是《提摩西費里斯實驗秀》（*The Tim Ferriss Experiment*）的衝浪教練。我的這個節目是由ZPZ製作，ZPZ也是安東尼．波登（Anthony Bourdain）的《波登不設限》和《波登闖異地》等節目的製作公司。

在加州的馬里布，我在萊爾德和蓋比的餐桌上訪問萊爾德、蓋比和布萊恩。訪問前，我們剛做完運動，精神為之一振。萊爾德有一座精心打造的運動泳池，池子最深的地方有將近4公尺，地板有樓梯，水中音響系統能播放音樂，水上約60公分的地方有一條扁帶。布萊恩特別帶我體驗一番。更早之前，布萊恩盛情邀我，但我總是猶豫不決，擔心萬一嗆到水淹死了怎麼辦。那天上午，我終於鼓起勇氣與其他六到十位受訓者一起接受鍛鍊，總共九十分鐘，重複下列循環：水底啞鈴、泡冰水澡至少三分鐘，並做攝氏105度的蒸氣浴十五分鐘。這群受訓者每週訓練四次，兩次濕訓、兩次乾訓，交替鍛鍊。他們互相切磋砥礪，態度積極，人品不佳的在這裡應該撐不久。

傲慢者的專用「暖身」

萊爾德的泳池訓練遠近馳名，頂尖運動員常有耳聞，所以有些人會以體驗之名，行踢館之實。每當這種品格不高的肌肉棒子上門，就會被帶去找蓋比「暖身」，暖身是他們的暗號，意思是狂操，讓他們

累到不成人形，再也跣不了，眼中只剩恐懼。經過這段「謙卑洗禮」，萊爾德會悠悠地過來問他們：「好，準備正式鍛鍊了嗎？」布萊恩說：「這時池子裡的水肯定在想：『再跣啊？看我怎麼對付你！』」

補給飲品

運動前：萊爾德為大家泡咖啡，裡頭添加了獨家抹茶風味的「超級食物奶精」（lairdsuperfood.com）。大家一喝立刻超有精神，活力四射，像聖誕樹一樣整個亮起來。

運動後：薑黃飲，食材有薑黃根、白樺茸、胡椒萃取液、生蜂蜜、蘋果醋和水（依個人口味稀釋）。有時萊爾德會加入KeVita的紅茶菌來去除薑黃飲的苦味。

泳池裝備

Cressi大眼雙鏡潛水面罩（一般蛙鏡會脫落）。

鬆開腰大肌，不舒服很正常

萊爾德會定期放鬆腰大肌（腰大肌連接下背及臀部的深層肌肉），而鬆開腰大肌的方法是躺在壺鈴把手上，不然就躺在25磅的奧運舉重板邊緣。

真人類讀書會

蓋比說，萊爾德會舉辦「真人類讀書會」，成員包括受訓常客，例如超級名人、刷新世界紀錄的自由潛水員，還有名利雙收的企業執行長。他們每週推薦一本非小說類書籍，供成員閱讀跟討論。瑞克·魯賓就經常推薦好書。在我訪問時，他們正在讀：

- ▶ 克里斯多福·麥杜格（Christopher McDougall）的《天生是英雄》（*Natural Born Heroes*）。
- ▶ 倫斯·岡薩雷斯（Laurence Gonzales）的《冷靜的恐懼》（*Deep Survival*）。萊爾德認為這是一本關於恐懼及面對恐懼的好書。

練習「我先」

蓋比：「我很推崇『我先』的原則。逛街時，我先和店員打招呼；與某人眼神交會時，我先露出微笑。我希望大家可以不吝一試，多加練習『我先』，因為多數時候受惠的還是自己，像我獲得的回應就很棒。前幾天，我帶孩子們去颶風港親水公園玩，天啊，那裡真是人山人海。那時候我看到兩位年紀稍長的女性，我們素不相識，可是擦肩而過的時候，我先對她們微笑，她們也立刻綻放笑容。所以說，其實大家都準備好了，只要你願意先行動就好。可惜這個世界已經讓人們變得退縮，只想等別人先主動。」

TF：只要你願意主動，就會發現人心的善良。這讓我想起影集《火線警探》（*Justified*）裡的瑞蘭·吉芬斯，他說：「如果你早上遇見爛人，你只是遇見爛人；如果你整天都遇到爛人，表示你就是爛人。」在未來，我會記得常在晨間日記寫下「我先」，自我提醒。
附帶一提：德瑞克·席佛斯收聽了這場專訪之後，特別欣賞蓋比的「我先」原則。

風箏衝浪的先鋒

萊爾德：「法國有一種單次開啟的風箏，用法是衝浪的人以風箏為帆，在海上滑行，直到翻覆為止。有時候你就像是拖著一條濕漉漉的巨大棉被（前身為風箏），困在離3公里外的海上。**你有沒有試過拉棉被游泳？超難的。**你在海裡拖著巨大棉被，還抱著午餐托盤。這不是開玩笑，衝浪板的形狀超像午餐托盤，而且你離岸邊有3公里遠，遙遙望著岸邊，忍不住想：『我今天幹嘛來衝浪？』」

聽眾可以在哪裡找到你？

所有訪談結束前，我都會照例提出這個問題，讓來賓分享社群媒體或網站等。萊爾德毫不猶豫地回答：「太平洋。」

唐．懷德曼的啟示

布萊恩討論唐．懷德曼（Don Wildman），八十二歲高齡依然驚人體力。「去年，唐的單板滑雪日高達八十天。一、兩個月前，我跟他去阿拉斯加進行直升機滑雪。老實說，直升機滑雪是對體力的嚴峻考驗，一天下來，十五或十六趟這樣跑，連續一整週耶！通常一般人到第三、四天就已經軟腳了，但是這位老硬漢吭都不吭一聲。如果談到自行車競賽，我可不曾輸給任何人（除非是專業車手），但唐會讓專業車手也相形見绌，你就知道他的體力有多麼驚人！」

蓋比：「唐的做法很聰明，他會找人跟他組團。因為一個人實在撐不下去，所以他讓身邊充滿年輕人，**形成一股振奮的活力，整個團隊都幹勁十足。**」〔TF：瑞克．魯賓在本書中也談到唐。〕

團隊活動，更有動力

這句話出自萊爾德，也是他生活的最佳寫照。他有一群一起運動的好朋友，大家關係緊密，相處融洽，讓他們充滿向心力的關鍵似乎正是規律的團體運動。如果你跟我一樣，比較在乎運動的方法和內容（例如運動項目和運動計畫等），或許你可以變換思考：「如果得以『對象』作為運動的首要條件呢？如果一定得跟他人一起運動，我會怎麼做？」正是這個思維轉變開啟了我的雙人瑜珈之路。

給家長的教養建議

一九九七年，萊爾德與蓋比結為連理，如今育有三女，親子關係相當融洽，很讓人稱羨。我好幾次觀察到他們家人之間的親密肢體互動洋溢著溫暖，讓周遭的人也感受到幸福。從訪談過程中，我得出下列教養重點。

萊爾德：「對子女的愛能消融各種錯誤，即使是父母的失誤及犯錯。」

蓋比：「我們的態度是兼容並蓄，把他們當作大人，用大人口吻與他們對話。」

「身為父母，如果犯錯的話，你得學會道歉。你可以說：『我今天特別累，理智線容易斷，但我不該這樣就兇你們，真是很抱歉。』同時，你也得學會接受自己的不完美，進而打開心扉。我總問女兒們：『妳們今天感到被愛嗎？』她們會說：『喔，媽，好了啦！』但我認為一定得問。」

「我教孩子學會說：『很抱歉，那不適合我。』我長年在男人圈中打滾，發現男性有許多值得學習的優點，其中一個就是中立地表達意見。女人表達意見時，容易太情緒化或神經質，其實只要一句『很抱歉，但那不適合我』就夠了。此外，我也教孩子們說完這句話後，

要保持信心，別自我懷疑。這非常重要。如果妳有任何天賦或長才，也別感到不好意思，別感到羞愧或怪怪的。我常對她們說：『能跟別人一隊，很幸運；能當最好那位，更幸運。』」

擇善固執

蓋比：「女性從小被教導『要乖，乖女孩就得這樣』，所以我們確實需要花更長的時間，才有辦法讓女性有勇氣去做、去說、去相信一些別人不見得欣賞的事，而不會感到愧疚或壓力。這方面，男性比女性容易做到。我見過這樣的女性運動員，通常是家中老么，上面只有哥哥，沒有姐姐。」（見〈卡洛琳．保羅〉。）

男女關係的角色

萊爾德：「某個研究調查一萬對成功伴侶，發現無論雙方角色為何，都有一個共通點，那就是男性尊重女性。這一點非常重要。」

蓋比：「我能補充嗎？我知道男女角色很多元，但不管誰當經濟支柱或掌握主導權，只要女性能自制，別企圖改變伴侶，別把伴侶當孩子對待，就更能獲得另一伴的尊重。其實男性需要鼓勵。我知道男性很有擔當，我也很欣賞這種特質，但男性內心也有脆弱的一面，需要支持與鼓勵，女性在這方面有很多的發揮空間。」

「我和萊爾德交往的第二年，他母親過世。後來他曾清楚地跟我說：『我媽她已經過世了。』其實他在提醒我，別把他當孩子看待。母性是女人難以抗拒的天性，沒錯吧？有時我們會不自覺地說一些話，像是：『寶貝，你晚餐時講的那個笑話不恰當，而且嗓門太大了。』男人愛妳，配合改變，但我們卻不滿意轉變後的男人，所以我

認為最好是尋找價值觀相近的人作為伴侶，這樣即使小事有歧見，大事仍會有共識。」

奉獻，因人而異：你的容易可能是別人的困難

蓋比：「當男性說『我想對女性保持忠貞』的時候，已經付出大部分的愛了，大概80%了吧；但對女人來說，保持忠貞或許只代表35%的愛。舉例來說，我跟你聊天，聊得很盡興，如果我生性害羞，那麼我在這個過程中其實已經付出200%，因為我的起點跟你可能不一樣。所以說，我們必須開始理解彼此，明白大家正用自己的方式在付出，用自己的方式在接受。」

補強體能上的弱點

萊爾德：「筋骨軟的該去練肌肉，肌肉發達的該去練瑜伽。我們太享受榮耀的光環，所以容易被局限在自己擅長的項目。」

給前運動員的建議

布萊恩：「更謙卑。這也是為什麼，我認為你今天來到這是件很重要的事。這不是說：『喔，我要讓你變得謙卑。』不是這樣。而是：『嘿，來體驗看看學到一生受用的能力是什麼感覺。』」

TF：我想布萊恩所謂「更謙卑」的意思是說，以初學者的開放態度去面對貌似可怕的事物。我很慶幸自己冒著出糗的風險，加入萊爾德的訓練，這讓我學會可長可久的密集訓練方法，觀察到自己所忽略的要素（社交向心力和戶外訓練等），也讓我相信自己的能力其實遠超過原本的想像。

你會給三十歲的自己什麼建議？

蓋比：「不要認為別人在針對你，也**不要壓抑自己的才能**。這很常發生在女性身上，我們不敢發揮長才，深怕別人不開心，也怕自己成為鎂光燈的焦點。我的教練跟我說過一個例子，他以前是美國男排隊的助教，有一場比賽他們只要再得一分就能贏，於是他對凱爾奇·基雷利（Karch Kiraly）說『這分靠你』，基雷利說『好』，然後他們順利奪冠。

「這位教練用相同的方法訓練頂尖的女性運動員，但那些被賦予重任的女運動員卻無法達標。我們女性不喜歡成為鎂光燈的焦點，所以我們得明白，我們可以為了眾人的利益而成為焦點。」

萊爾德：「戒酒，立刻戒酒。為你所有的構想申請專利保護。還有，每天發揮慈悲心。」

美國迷幻藥研究權威

詹姆斯．法迪曼

James Fadiman

詹姆斯．法迪曼 (psychedelicsresearch@gmail.com, jamesfadiman.com) 畢業於哈佛大學，後於史丹佛大學獲得碩士及心理學博士學位。他自一九六〇年代便投入迷幻藥研究領域，曾與各研究機構合作，其中包括《飛越杜鵑窩》的原著作者肯．克西 (Ken Kesey)。他的著作《迷幻藥指南》 (*The Psychedelic Explorer's Guide*) 被譽為美國最睿智及最受尊重的迷幻藥權威。

寫在前面

如果你問我的家人，他們可能會認為，我過去四年來做過最好的決定就是去接觸並審慎使用迷幻藥。我這二十五年來默默累積了不少憤怒和怨恨，但其中九成就再兩年前因「藥物作用」完全根除，原因至今仍然不明。另外，我數十年來的神經質習慣也消失殆盡，不曾復發。

注意：雖然我認為迷幻藥的藥理風險被誇大，但法律上的後果則是千真萬確。在美國，諸如LSD、含有裸蓋菇鹼

(psilocybin) 的「迷幻蘑菇」、配有特 (peyote) 等常見迷幻藥，與海洛因均屬於一級管制藥物，無論持有或吸食都必須承擔法律罰則。多數迷幻藥的「半數致死量」（常見的毒性指標，指會導致一半受試者死亡的劑量）很兩極，不是高得

嚇人，就是趨近於零。但是如果使用環境失控（比如站在車流前面），後果仍不堪設想，而且可能導致既有的精神問題更加惡化。我就見過一位家族朋友因為頻繁使用LSD，從「正常」變成精神分裂（他有家族病史）。我不希望任何人觸法或傷害自己，用迷幻藥請遵守法律規定，並尋求專業的醫療協助及督導。有關迷幻藥的合法替代方案，請參見丹·恩格在本書對「漂浮水槽」的討論。

什麼是迷幻藥？

一般來說，「迷幻藥」是指可以有效把一個人的意識與自我分離，或導致神祕超然的經歷。克勞利（N. Crowley）在《英國精神病學雜誌》（*The British Journal of Psychiatry*）發表過一篇文章，篇名是〈迷幻藥於精神病學中的角色〉（A role for psychedelics in psychiatry?），為「迷幻藥」提供了最佳定義：「迷幻藥（又稱『致幻劑』）與其他精神藥物不同，是用來『放大心靈的非特定工具』，能帶來神奇的意識狀態。這些意識狀態不是藥物刺激大腦後的人工產物（藥物中毒），而是心靈的真實表現，揭開平常難以一窺究竟的心靈作用。」

原住民文化會把迷幻藥（裸蓋菇鹼和仙人掌毒鹼等）用在神聖儀式上，早有數百甚至數千年的歷史。而全球最近才開始研究迷幻藥如何突破難治型憂鬱症，消除癌末病患的焦慮，終結尼古丁成癮。約翰霍普金斯醫學院教授羅蘭·葛費斯（Roland Griffiths）分享一項早期研究結果：「三十六位志願受試者中，多數人在實驗後的十四個月內回顧時，認為對整體或心靈來說，本次體驗是他們今生最有意義的前

五件事，甚至是最有意義的事。」其中有一部分的受試者認為，這次體驗與他的第一個孩子出世同等重要，甚至有過之而無不及。

以精神藥物學的角度來看，不少迷幻藥都有DMT（由植物自然產生的生物鹼）成分，效果和結構上與血清素的5-HT_{2A}受體相似，但也有例外，而且作用機制仍不明。我資助約翰霍普金斯大學和加州大學舊金山分校的科學研究，部分原因就是希望揭開迷幻藥的運作機制。

雖然大麻、K他命和搖頭丸（MDMA）都有卓越療效，但這些並不算迷幻藥。詹姆斯說明了我們的共識，以搖頭丸為例：「這不算迷幻藥，因為你還能保有自我。抽離自我正是克服棘手的創傷後壓力症候群的最佳之道。」

如今「宗教致幻劑」（entheogen）成為迷幻藥的常見代名詞，原本是一個中性詞語，意思是「招來內在的靈性」。

我的好朋友

我有位好朋友，姑且稱他為史林．貝里斯，他替自己制定一個計畫，定期以微量迷幻藥進行一到兩天的「深層心靈之旅」，有助於他強化健康，開發同理心，密集探索「他域」。他的計畫如下：

微劑量伊博格鹼（ibogaine）氫溴化物，每週兩次（週一及週五）。劑量4毫克，或者以史林80公斤的體重換算，約為完整儀式劑量的1/200或更少。他選伊博格鹼是因為他不喜歡LSD，又覺得迷幻蘑菇裡的裸蓋菇鹼難以準確定量。可憐的史林有一次在機場掛行李，但「微量」藥效發作，導致身心像被貨運火車高速撞上一樣。後來他改用膠囊式的伊博格鹼，終於有效解決問題。

中劑量裸蓋菇鹼（2.2-3.5公克），每六至八週一次，以摻有迷幻蘑菇粉的巧克力攝取。詹姆斯後來給他150-200微克的LSD，這時史林出現了極度個人化的體驗。過程中需要一位有經驗的人員從旁督導。

高劑量死藤水，每三至六個月一次，每次連續兩晚。效果類似500微克的LSD（但體驗很不同）。史林會出席一個人數四到六人的小組，由一到兩位有經驗的人員從旁督導。**注意：**小組聚會前的四週內，史林就不再使用伊博格鹼和裸蓋菇鹼。

請注意，每種迷幻藥都有適合的族群。以詹姆斯為例，他不用死藤水。我們有一次在舊金山峽谷散步，他說：「我覺得死藤水這種植物有自由心智。」我非常認同，不過詳述可能要花一整本書。請務必閱讀本書中丹．恩格和馬丁．波蘭克的篇章，有提到死藤水和伊博格鹼的詳細探討。

起源和危險書籍

詹姆斯：「兩位偉人發明了迷幻藥，就是上帝和薩沙．舒爾金（Sasha Shulgin）。

我個人認為薩沙發明的迷幻藥可能比上帝還多，他嘗試和研究過的迷幻藥高達上百種。」

關於薩沙的發明和實驗，他寫了兩本書教導讀者如何合成迷幻藥：

- 《PIHKAL：化學的愛情故事》（*PIHKAL: A Chemical Love Story*）：Pihkal縮寫自「Phenethylamines I Have Known and Loved」，意思是「我認識且愛過苯乙胺」。
- 《TIHKAL：延續》（*TIHKAL: The Continuation*）：Tihkal縮寫自「Tryptamines I Have Known and Loved」，意思是「我認識

且愛過色胺」。

薩沙說，寫書是為了不讓政府阻止民眾實驗。我個人則是偏好傳統路線，也就是直接用植物。

「如果你鬱鬱寡歡，說明你活在過去；如果你焦慮不安，說明你活在未來；如果泰然處之，說明你活在當下。」

——老子

那是什麼感覺？

多數人都有這個經驗：坐在電腦前面，盯著螢幕上的二十個分頁，心想，怎麼會這樣？我不是上週才清過？接著系統跳出訊息「硬碟空間不足」，於是你刪除一些影片。但為什麼電腦還是慢吞吞？原來Dropbox正在同步，Slack有十七個新通知，微軟又有「重要」更新。二十個視窗上，有二十個應用軟體正在運作，讓你很難好好專心。六十分鐘之後，你覺得自己忙了很多事情，畢竟你不斷敲鍵盤，消耗大量能量，但再仔細思考，赫然發現自己其實什麼都沒完成，開始覺得壓力很大，心情低落，快招架不住，再來杯咖啡好了。

有時候生活會陷入這種窘境，財務、報稅、關係、婚禮請帖、汽車檢測、臉書、添購雜貨等，人生的「硬碟空間不足」。

對我來說，只要有適當人在旁督導，中劑量到高劑量的裸蓋菇鹼就像強制幫「我」重開機，關閉所有視窗，「強制退出」所有應用程式，清空快取記憶，安裝更新。恢復「正常」時，我就能再次鳥瞰人生，掌控生命的全景。這種做法能移除干擾，讓我看清一切的輕重緩急。我第一次用高劑量

的裸蓋菇鹼時，抗焦慮效果持續三到六個月。我感覺自己思緒敏銳，說到做到。

聽起來很不錯吧？確實，但是結果沒人能掛保證。迷幻藥通常會提供你「需要」而不是「想要」的，而且得先苦才能後甘。

劑量和效果：從尼加拉大瀑布到林間漫步

注意，以下為詹姆斯針對LSD的劑量所給的建議。下列劑量由高至低，許多不同的迷幻藥也會產生類似的效果。詹姆斯說明：「這些迷幻藥與其他藥物大不相同，同一種迷幻藥在不同劑量下效果懸殊，猶如不同迷幻藥。」

- ▶ **英雄劑量**：這一詞由民族植物學家泰瑞司·麥肯納（Terence McKenna）創造，指5公克（含）以上的迷幻蘑菇或超過400微克的LSD。詹姆斯不建議採用，麥肯納也認為這個劑量「足以摧毀最強韌的自我」。詹姆斯試了之後，卻說什麼都不記得，也什麼都帶不回來。「打個比方，就像本來想游泳，卻跑去游尼加拉大瀑布。」
- ▶ **400微克**：這個劑量能帶來超然或神祕的體驗。使用這個劑量（含）以上，需要合格人員從旁督導，這可不是開玩笑的。廣義來說，這裡的「超然」是指「感覺或意識到你不僅與其他人為一體，更與其他事物和生命系統為一體」。後面會詳述。
- ▶ **200微克**：可用於心理治療、自我探索、處理內心深層和療癒。
- ▶ **100微克**：有助於解決非創造性的問題（例如物理學、生物力學和建築學）。許多諾貝爾化學獎、生物學獎和其他領域的得

獎者都說，他們靠LSD得到研究上的突破。

詹姆斯曾經從事一項有關大公司和研究機構如何解決難題的研究，比如設計新電路板。志願受試者用了迷幻藥之後，在四十八個難題裡總共「解決」了四十四個。所謂「解決」是指提出專利、產品或出版品。詹姆斯認為，迷幻藥能提升受試者的專注力與模式辨識能力。低劑量（例如100微克LSD或200毫克仙人掌毒鹼）能大幅提升解決問題的能力。

詹姆斯：「我們對潛在受試者說：『如果來參加研究，你會體驗到此生最有創意的一天，但你得有個掙扎數月卻毫無進展的難題。』我們提供他們迷幻藥，讓他們聽音樂並戴上眼罩，放鬆幾小時後，在藥效最高峰引導他們出來，告知他們『可以去解決問題了』。神奇的是，沒有人在這個過程中感覺到任何個人療癒，因為那不是他們來的原因。而在共計四十八個難題裡，他們解決了四十四個。」

► **50微克**：這是「演唱會劑量」或「博物館劑量」，效果誠如其名。

► **10-15微克**：屬於「微劑量」。

詹姆斯：「這樣的劑量可以讓凡事都感覺美好一些。有時候在一天結束之際，人們會說『今天真是美好』，這正是多數人使用微劑量的心得，一切都更美好一些。」

他進一步解釋：「我發現微劑量的迷幻藥或迷幻蘑菇對憂鬱症大有幫助，**這會讓人感覺好一點，足以針對生活中的待修正處採取改善行動。**我們把憂鬱症視為疾病，但或許這只是身體在告訴你，有些事讓你很難過，你得提起勁來處理。」

「微量的迷幻藥劑所引發的感知可以稱為『次感知』，就是使用者不見得會覺得外部世界有任何差異。如同某人所說的：

『岩石不會閃閃發光，花朵也不會轉頭看你。』」

亞伯特·霍夫曼（Albert Hofmann）是LSD的發明者，他認為微劑量是最受忽視的研究領域。他在辭世前的幾十年間持續在林間漫步時使用微劑量LSD，一百零一歲過世時依舊思慮清晰，腦筋非常靈敏。詹姆斯認為，微劑量的迷幻藥效果遠勝目前「認知增強劑」類別的所有藥物，其中多數只是不同藥物「速度」的衍生物。

有意思的是，多數使用微劑量迷幻藥的人都說藥效會延遲出現，我自己也是。所以史林的伊博格齟計畫是週一和週五，刻意在這兩天之間間隔一段距離。許多使用微劑量迷幻藥的人有相同說法，比如一位製造業大公司的主管（其公司規模遍及五個國家）就說：「第二天感覺更好。」

哪些迷幻藥使用者的正面影響最持久？

經歷過「超然體驗」的人。還記得這個拗口的名詞嗎？

詹姆斯形容：「，超然體驗就是感覺或意識到自己不僅與其他人為一體，更與其他事物和生命系統為一體，乃至與呼吸的空氣為一體。從智性的角度來說，這些描述很容易理解，甚至充滿詩意，但當你真正體悟到自己是更大系統的一部分，你會明白自我（個人身分）只是你的一小部分。

「我在一九六一年會有這樣的體驗，體悟到『詹姆斯·法迪曼』只是整個我的一小部分，而整個我更廣大，更聰明，比『詹姆斯·法迪曼』懂更多。」

研究過程中，他也看見受試者有類似轉變。受試者獲得這些體悟時，通常會笑出聲來。

詹姆斯：「這是很深層的笑，不是吸食大麻後的咯咯笑。**這個笑彷彿在說：『我怎麼會忘記真正的自己是誰啊？』**之後，當他們發現自己回到身體這個臭皮囊時，有個人描述得很貼切：**『我回到監獄，回到這囚禁我的東西，但我知道這道監獄的門是從裡面上鎖的。』**」

慢慢來，讓體驗更增值

詹姆斯：「有種東西叫墨西哥鼠尾草，跟我剛才談的藥物沒有關係，而這正是美妙的地方。墨西哥鼠尾草在墨西哥的使用歷史已經久遠不可考，主要用來發掘神性和明白事理。但我們美國人最會濫用原住民文化，導致大家現在會抽墨西哥鼠尾草來換取短暫、密集甚至有意義的體驗。但這不是傳統的用法，傳統上是把鼠尾草拿來咀嚼，所以大概需要一個小時才會產生效果。那是截然不同的體驗。」

TF：請注意，無論吸食或咀嚼，墨西哥鼠尾草都屬於非法藥品。在這裡我只是要強調使用方法的差別有其影響。

督導的重要性

督導的任務是監督他人進行迷幻藥的體驗，確保人身安全和舒適程度。詹姆斯的書《迷幻藥指南》對督導這個角色有很完整的說明，簡言之：「好督導是你信任的人；出色的督導是深愛你而且你信任的人；最好的督導是沒有任何偏見的人，對於你的所見所為與種種探索都沒有任何個人期待。」暫時撇開迷幻藥，這些標準聽起來很像是對摯友的形容。

前後配合很重要

迷幻藥的研究領域流行一句話：「**得到答案之後，記得掛斷電話。**」換句話說，得到資訊之後，就該停止提問（別再盲目追求更多體驗），除非你有繼續做功課，或善用先前體驗所獲得的洞察力，對人生進行有意義的改變。由於迷幻藥短期內可以抗憂鬱，所以人們很容易對迷幻藥變得依賴，想藉此逃避人生責任。

上癮的人經常忽略事前準備和事後整合的重要性。好比說，雖然搖頭丸可以舒緩創傷後壓力症候群，但成效主要來自事前與心理治療師合作準備，進行時由兩位引導者（一男一女）輔助，事後再大量對談並歸納感受。打個比方，如果你不打算實際採取任何改變行動，就算參加再多激勵課程也是枉然。

癮君子導師及精神病學專家

馬丁．波蘭克

Martin Polanco

丹．恩格

Dan Engle

馬丁．波蘭克（TW: @Martin_Polanco7, CrossroadsIbogaine.com）在墨西哥羅薩里托市創辦十字路治療中心（Crossroads Treatment Center），專門運用非洲迷幻藥伊博格鹼和5-MeO-DMT，協助患者戒除重度毒癮（例如海洛因或古柯鹼）。

丹．恩格（TW: @drdanengle, drdanengle.com）是精神病學和神經病學專家，擅長結合功能醫學與精神病學來促進健康和提升表現，早期曾研究創傷性腦損傷，後來還在祕魯叢林研究死藤水等藥用植物。

這一篇討論數種迷幻藥，其中「漂浮療法」（flotation therapy）為法律所允許。馬丁的診所同時兼用伊博格鹼和5-MeO-DMT色胺類致幻劑，所以文中談了不少。伊博格鹼是我所知唯一能一舉消除九成以上海洛因戒斷症狀的藥物，也是少數會致命的藥物。

＊如果你租了個廣告看板，你會在上面寫些什麼？

丹：「保持好奇心。」

以漂浮水槽取代迷幻藥

丹：「我對漂浮療法的期待不亞於迷幻藥，原因在於不是人人都適合用迷幻藥。對有些人來說迷幻藥也許不是最佳選擇，但漂浮則是

人人都行。只要做好準備充足，持續一段時間，漂浮療法的效果可以媲美迷幻藥。所謂效果是指跟自我產生更為深層的連結。」

簡單來說，「漂浮療法」是在攝氏約37度的有蓋熱水槽裡漂浮，槽內伸手不見五指，毫無半點聲響。水中加入了約360-550公斤的瀉鹽，讓人體可以漂浮於水上，彷彿處在無重力狀態一樣。換言之，在這個水槽內，你會失去所有感官刺激。

如果無法在漂浮水槽中待上一小時，表示還沒準備好體驗迷幻藥。因為用迷幻藥就像搭上停不下來的列車，某位引導者的比喻是：「我能播音樂，卻關不掉。」相較之下，漂浮水槽較有彈性，如果漂浮期間感到躁動，隨時可以離開。這個環境適合作為訓練之用。經實驗室驗證的「清醒夢」對發展迷幻藥的控制力相當有幫助，但漂浮在鹽水中相對更輕鬆。有關清醒夢，可以上網搜尋「Lucid Dreaming 101 Ferriss」。

如果時間許可，現在我盡量每週漂浮兩次，分別在週一和週五。這樣進行兩週後的感覺很讚，跟一個月連續每天靜坐的感覺不相上下。

丹：「在隔離水槽中漂浮是我們自出生以來，首次停掉各種感官經驗和刺激，沒有聲音、視覺、重力和溫度差異，大腦從外在搜尋和接收到的資訊都很放鬆，使得原本藏在背景中的一切，那些原本被擋在屏幕後的一切，統統有機會浮出來。持續進行這種療程，猶如加強版的冥想，讓你可以重新調整整個神經與內分泌系統。壓力太大或同情心氾濫的人也會慢慢開始感到放鬆，並且將份影響帶到日常生活中。漂浮療法的改變不僅僅發生在水槽內，水槽外的變化也一樣重要。我們發現這些人的心跳、血壓和皮質醇都開始變得正常，疼痛和代謝問題也開始緩解。

「通常在三到七次（每週二到三次）的飄浮治療之後，焦慮、失眠和紊亂思緒就能大幅改善，至於疼痛的改善則通常出現在七到十次

之後。如果能力許可，我建議一次漂浮兩個小時。」

根據丹的說法，多數人單次漂浮兩小時的成效很好，遠遠超過分兩次各漂浮一小時。但我撐不過單次兩小時的漂浮，我會心浮氣躁，所以通常固定漂浮一小時。

丹建議剛開始輕鬆就好，一個月先漂浮兩到三次。他說：「體驗過的人當中，從來沒人的心得是『漂浮無效』。」

死藤水和「排出效應」

死藤水是丹的專長，這種植物來自亞馬遜流域，效果可達四至七小時。

如果把裸蓋菇鹼、LSD或迷幻仙人掌，分別比喻為伏特加、紅酒和蘇格蘭威士，那麼死藤水就像雞尾酒，有同樣的核心成分，但味道（效果）難以一概而論。死藤水的基本成分包括含有DMT的查庫娜（chacruna）葉子，以及有MAO抑制劑的死藤，讓DMT透過口服就能被身體吸收。不同薩滿巫醫會以此為基礎添加其他成分，某些甚至會用藥效強烈而危險的植物，例如托衣（toé）。托衣類似北美的曼陀羅植物，含有東莨菪鹼。換言之，每次調配出來的死藤水都不盡相同。

基於諸多原因，死藤水對我來說在眾多迷幻藥之中獨樹一格。

我第二次用死藤水是我至今最駭人的體驗，我在地板上痙攣大發作，整整兩小時完全失控，而且這還只是眾多副作用的其中之一。醒來後，我臉和手都磨傷了，接下來四十八小時更完全脫離現實。我很慶幸自己有請人在體驗的週末和事後全天候地照顧我，避免我傷害到自己。他反覆安撫我說：「如果今天看是真的，明天看也是真的。」

後來再也不會出現這麼極端的反應，但那次的經歷真是刻骨銘心。

雖然這種反應不算很常見，但也不是多罕見。你可能會想：既然這麼痛苦，何必再次嘗試死藤水？原因是往後那幾週，我發現生命中最重要的一個關係竟然完全修復了，無論是我看待事物的角度，還是與萬事互動的態度，完全一百八十度大轉彎，彷彿整個人重新設定，重獲新生，種種影響延續至今，效果非常卓著。然而水可載舟，亦可覆舟，如果不夠嚴謹或選人不慎，後果會非常嚴重，不堪設想。

我在此特別分享自己的恐怖經驗，是因為最近死藤水忽然流行起來。在雞尾酒派對上，大家三句不離死藤水。每次我聽到類似下面這種話就冷汗直流：「這個星期天晚上我要去曼哈頓朋友家進行死藤水儀式。她從夏威夷網購死藤水，我們要一起試，肯定很酷。」現在有很多新時代運動的崇尚者，不管是瑜伽老師或迪吉里杜管的演奏者，經常只是讀過幾本書，看過幾部YouTube影片，也許自己嘗試過幾次儀式，就自認夠格擔任薩滿巫醫。但在我看來，這些都是拿自己的身心健康在玩俄羅斯輪盤。

我建議大家把死藤水儀式當作腦瘤切除手術。雖說這是比喻，但就心靈層面來說，這比喻再貼切不過了。

如果時間許可，你要先花幾個月的時間廣泛尋覓最優秀的舵手，否則只要一個閃失，就會賠上小命。基於親身經歷，我明白死藤水儀式確實需要這樣高度慎重和尊重，得有充足準備，不容許一絲失誤。

馬丁進一步說明：「用死藤水不僅需要事前充分準備，事後更要能妥善整合，因為死藤水會讓你整個人被打開，完全接受各種東西。你在儀式過後的幾週內養成的習慣會影響一生，所以是好是壞全看這段時間的培養。」

丹：「傳統上，死藤水是一種集體儀式，但也是非常個人化的內在旅程。一般在黑暗的叢林中進行，你會經歷深層的心理療癒，通常是非言語階段（出生到四歲）創傷的療癒。就發展心理學的角度來說，這正是多數長期性格特徵形成的階段。透過死藤水，大腦的恐懼

中心開始放鬆，創傷再次浮上心頭，而你能以旁觀者的角度看這一切。通常你會想起非常早期的事情，獲得矯正的效果。

「透過這樣的儀式，我親眼目睹各種因素和潛力的交互關係，開始了解自己和整個世界如何受各種人事物影響，了解自己生命旅程的下一步可能是什麼。」

TF：死藤水有時稱為「排出效應」，參與者經常失控地嘔吐或排便。雖然我從未經歷過，但我的同伴至少都會吐。我一度擔心自己也許「沒做對」，也許沒獲得最大效果，但薩滿巫醫說排出與死藤水的成效並沒有直接關係，他本人十年內也只有過兩次排出的狀況。

丹：「死藤水能有效幫助患者脫離慢性憂鬱，獲得正常情緒。許多人不知道正常情緒是什麼感覺，其實比如樂觀、信仰、勇氣、力量和掌控都算是。」

TF：經常有人說死藤水很有畫面，也就是說讓人充滿視覺幻象，不過對某些人來說，死藤水的影響比較在精神或肢體上。我個人會經歷三個階段：視覺（通常會排山倒海而來）、精神（感覺智能提升，可看見解決方案或找出答案），以及肢體。通常每次薩滿巫醫唱一首長歌的期間，我會重複經歷這三個階段。大家可以在YouTube搜尋楊·柯諾（Jan Kounen）的「死藤水視覺幻象」（Ayahuasca Visions），就會更明白我的描述。

5-MEO-DMT色胺類致幻劑

馬丁會先用伊博格鹼，再用5-MeO-DMT色胺類致幻劑治療病患。人們將DMT稱為「精神分子」，其變體5-MeO-DMT則稱為「神分子」，常見於一種沙漠蟾蜍的毒液中，透過汽化來吸入（勿口服，有毒性），產生的體驗時間很短，約五到十五分鐘。

為了讓大家更了解使用方式，馬丁診所海洛因患者的戒毒計畫如下：

數週的療前照護：改善飲食和運動，逐漸減少乃至停止精神病藥物用量。

治療當週的週一：在墨西哥做完整的醫療檢查。改提供嗎啡給海洛因成癮者。

週三晚上：靜脈注射生理食鹽水和電解質，接著注射伊博格鹼，劑量為每公斤體重10-12毫克，過程從頭到尾以心跳機監控病患情況。靜脈注射導管要留置針頭，以免心跳遲緩需要緊急注射阿托品。

週四：一般來說，患者到現在都還沒闔眼，這天常戲稱為「灰暗日」，部分成癮者仍有些戒斷症狀，覺得好像療程無效。

週五：患者開始感覺好轉，逐漸找回活力。如果仍有戒斷症狀，則給予伊博格（300毫克膠囊，視情況增加藥量，伊博格含有伊博格鹼和其他生物鹼）。

週六：給予5-MeO-DMT。

後期護理：在聖地亞哥待兩到三週（推薦但不強迫）。

馬丁：「DMT存在於死藤水中，而5-MeO-DMT則存在於某些天然植物與索諾蘭沙漠蟾蜍（Sonoran desert toads，也稱科羅拉多河蟾蜍）的毒液中，在墨西哥北部和亞利桑那州南部還滿常見。數百年來，甚至數千年來，墨西哥原住民文化以這種蟾蜍毒液進行儀式，誘發神祕的意識狀態。

「5-MeO-DMT能帶來神祕的體驗，所以讓我們很常用，而且對戒毒很有效。我們的病患中，大概四個裡面有三個會說，在過程中經歷強烈而深刻的敬畏感、神聖感、平靜、喜悅，以及超越時空的幸福感。用過5-MeO-DMT的人常說這是他們此生最重要的轉捩點，最重要的靈性時刻。

「在人體內，5-MeO-DMT與血清素5-HT1A和5-HT2A受體位點發生作用，而這些位點與其他迷幻藥（如LSD和裸蓋菇鹼）的神祕體驗有關。不過與一般迷幻藥相比，5-MeO-DMT的效果更一致，更強烈，也更短暫。有意思的是，5-MeO-DMT會與 σ -1受體作用，所以也有抗發炎、調節免疫和減輕疼痛等效果。我們不少戒毒的病患在使用5-

MeO-DMT之後，疼痛得到舒緩，甚至完全消除。病患平常沒注意到的肢體與情緒上的緊繃，在療程期間會不自覺地頻繁伸展或移動身體，藉此導出並排除這些緊繃。

「5-MeO-DMT讓使用伊博格鹼的患者感到一種釋放，獲得繼續前進的動力和種種靈感。伊博格鹼會從潛意識裡帶出許多東西，有時讓病患覺得難以招架。最近有一篇談以迷幻藥戒毒的文章，提到從病患的神祕體驗深度最能預測長期戒毒成效。我們在伊博格鹼的療程加入5-MeO-DMT，發現比單用伊博格鹼的成效更好。」

TF：二〇一一年，美國才把5-MeO-DMT列管為一級管制藥物。墨西哥到現在依然屬於合法使用。

丹：「5-MeO-DMT的味道極為濃烈，作用就像一臺火箭，把你送回神的懷抱，然後帶你返回意識的源頭。」

馬丁：「癮君子會體悟到自己的神性。當你明白自己堅不可摧，無可限量，充滿神性，你就很難繼續把針頭插進手臂裡，縱容自己吸毒。」

TF：我用過5-MeO-DMT，但更偏好效果長一點的食用型迷幻藥。我不怕自己對5-MeO-DMT上癮，但5-MeO-DMT的效果來得快，去得也快，屬於我想避開的藥品（古柯鹼也是），原因在於我有自知之明，了解自己生性貪求便利，這類藥品對我來說太過方便。至於食用的全植物替代品會讓我稍微感到噁心，效果約四到八小時或更長，食用過量肯定會吐，在我看來是很好的安全機制。不過這只是個人想法，青菜蘿蔔各有所好囉。

伊博格／伊博格鹼的作用

好，接下來進入重頭戲。

馬丁：「迷幻藥伊博格的地位仍然晦澀不明，是很近期才開始作為娛樂用途，但其實伊博格最沒娛樂性。伊博格來自非洲，數十年來

用在治療鴉片成癮與其他藥物濫用症狀。」

TF：「伊博格」是一種植物，特別是指這個植物的根皮。數百年來，在非洲加彭的布威蒂信仰下，人們會在成年禮上使用伊博格。伊博格鹼是伊博格當中的主要生物鹼，兩者都是游離藥，效果類似，但不盡相同。打個比方，就像治療發炎可以用白柳樹皮，也可以用精煉後的白柳樹皮，也就是阿斯匹林。馬丁的診所是用伊博格鹼替患者戒毒，再以伊博格作為療程後的輔助。

有趣的是，伊博格鹼似乎會引起幻覺，透過掌管夢境和記憶的蕁毒鹼型乙醯膽鹼受體活化K-鴉片受體（這個受體也能由墨西哥鼠尾草活化），但不活化血清素受體。

注意：伊博格鹼／伊博格的傳統劑量雖然能快速消除鴉片類成癮症（如海洛因），但每三百人就有一人出現致命的心臟病副作用。某些抗生素也會與伊博格鹼／伊博格產生交互作用，導致心律不整。

因此，丹與馬丁都認為伊博格鹼／伊博格只適合嚴重成癮者。所謂嚴重成癮者是指如果沒有謹慎的醫療介入，很可能因為藥物濫用或相關暴力而提早死亡。我有些朋友沒有成癮症，但試過微劑量的伊博格，他們說每週兩次的微劑量就能帶來至少50%的抗焦慮效果，而且風險小之又小。

馬丁：「誰適合用伊博格鹼？很多人只是想了解自己的心靈、解決憂鬱症或化解童年創傷，這類狀況我會建議改用死藤水，原因是伊博格鹼的藥效太強，比較適合治療成癮症。這不表示沒成癮症的人沒法從伊博格鹼得到好處，但我衷心認為該從風險較小的其他療法開始。」

丹：「一個東西有療效，不代表每個人都夠格嘗試。伊博格就像聖母峰，如果你從不登山，第一次就挑戰聖母峰，顯然極為不智。

「伊博格讓你高度聚焦於自我，先無情猛攻你的心靈，直到你筋疲力竭，只能全然投降，接著臣服於更深層的體驗。你不再受到成癮症的限制，能彷彿成為自己理想中的模樣，甚至自己害怕成為的模樣。

「伊博格的強度極高，比治療鴉片成癮所使用最猛的藥物還要高出四到五個量級。以搖頭丸輔助治療慢性創傷後壓力症候群同樣成效極佳，目前已經進入第三期臨床試驗。裸蓋菇鹼也進入第三期臨床試驗，能有效舒緩癌症末期病患的焦慮，讓病患能帶著尊嚴和力量走向死亡。」

TF：第三期臨床試驗很重要，讓迷幻藥有機會獲得新分類，也讓合格的醫生能開立迷幻藥處方箋給病患。稍早提過，目前幾乎所有迷幻藥都屬於一級藥物，定義是「濫用可能性高」與「美國目前不接受用於藥物治療」。然而這些藥物大多不會導致成癮，定義內所指的濫用並無理論基礎，但在目前的法規限制下，也很難以人體實驗來證明其長期效果。所以如果要讓迷幻藥處方合法，最有效的辦法是證明這些藥品在某些情況下有明確療效，例如能改善頑固型憂鬱症、消除癌末病患的焦慮等。自從我從投資遊戲中金盆洗手之後，我把資金都挹注在這個研究領域。

伊博格／伊博格鹼的體驗

一般來說，伊博格鹼的效果可以長達三十六小時，包含三個階段，常讓病患多日無法闔眼。以下是馬丁的說明：

第一階段

第一階段是視覺幻象期，可以長達三至十二小時，病患的一生就好像電影在眼前播放一樣。

據病患的說法，這時是在回顧此生，彷彿有巨大螢幕在播放童年的影像，他們再次看見錯失的機會、傷害過的人，還有需要圓滿的事情。不過，這樣被迫面對真正的自己，不能轉頭不看，確實不容易。鴉片類藥物的成癮者通常就是想麻痺自己，不想去思考，不想去感覺。而伊博格鹼等於強迫病患去面對：看看你做了什麼，看看如果你不懸崖勒馬會有什麼下場。因此這個過程對病患來說十分痛苦。

許多成癮症與創傷後壓力症候群有關，而伊博格鹼可以解決這一點。這是因為伊博格鹼能讓人不帶情緒或痛苦地回到創傷事件當下，不再緊緊抓著創傷事件，願意接受，願意以新的角度去觀察。

正如恩格博士所說，許多創傷都發生在病患還沒發展出語言的階段。創傷發生時，病患還不懂得用語言去描述，所以大腦把這些儲存為情緒感受。伊博格鹼讓病患回到過去，觀察事件的發生，彷彿自己是漂浮在房間裡的旁觀者，以成年人的角度再次經歷事件，獲得不同的感受。

使用伊博格鹼時會出現其他影像，可能是關於植物的感知力和智力，關於宇宙的誕生和命運，關於我們自己的死亡。某些畫面甚至會讓患者感到不安，例如看見逝者的靈魂和樣貌。在非洲，人們說伊博格鹼是一種「受控的死亡體驗」，讓人進入幽冥之地，從祖先那兒獲得資訊帶回現實，運用於生活中。

第二階段

第二階段是內省期，能長達二十四小時。這時鴉片的戒斷症狀幾乎一掃而空，病患不再渴求毒品。伊博格鹼能有效抗憂鬱，患者使用後的一段時間內會覺得情緒好轉。

談到伊博格鹼和死藤水的差異，我認為伊博格鹼更能讓病患去反思生活，但只有七成的人有這種經歷，另外三成的人完全沒有視覺幻

象。我不知道死藤水在這方面的統計數據，但從這方面切入的話，死藤水可能比伊博格鹼更具迷幻藥的特質。

第三階段

第三階段發生在臨床體驗之後，又稱為「暫時自由」或「機會之窗」。這時伊博格鹼的代謝產物「降伊博格鹼」（noribogaine）會發揮作用，效果長達三個月，讓患者更容易培養新模式，建立新習慣，所以又稱為「整合階段」。病患在體驗中看見自己需要改變的地方，於是在整合階段實際行動，引發正向改變。這階段也是絕佳的學習與成長時期，病患該趁機培養自制力的好習慣，等降伊博格鹼排出體外之後，就能繼續享用自制力的果實。

就生化角度來說，為什麼伊博格鹼這麼有效？

馬丁：「伊博格鹼不像替代藥物只是粉飾戒斷症狀。海洛因上癮者如果服用美沙酮，戒斷症狀會消失一段時間，等到美沙酮排出體外，戒斷症狀又立刻浮現。相較之下，伊博格鹼沒有這種問題，病患服用伊博格鹼之後，戒斷症狀會消失，90%的戒斷症狀完全終止，這表示伊博格鹼確實能重建受體，治療受體，恢復到病患尚未嗑藥之前的狀態。伊博格鹼主要透過鴉片類藥物、NMDA、血清素、西格瑪和菸鹼類的受體，能影響幾乎所有主要的神經傳遞物質。肯尼斯．艾爾珀（Kenneth Alper）是紐約大學醫學院專門研究伊博格鹼的知名學者，他多次在演講上說到，伊博格鹼的部分特質其實能顛覆我們對藥理的傳統認知。」

TF：就我的主觀觀察，微劑量的伊博格鹼似乎讓我的快樂基準點上升5-10%，而且維持好幾天。初步研究顯示，這似乎跟 μ -鴉片受體的往上調整有關。一項研究指出：「我們在體內已經找到證據，顯示伊博格鹼經代謝成為『降伊博格鹼』後可能與 μ -鴉片受體產生作用。」^[1]

馬丁：「就戒毒來說，這對鴉片類藥物的成癮特別有效。我們發現這對某些精神藥物有效，但對苯二氮平類藥物或酒精成癮則無效。後面這兩種成癮症的戒斷症狀非常危險，病患發抖可能就是致命的酒毒性譫妄，所以務必謹慎。有酒精成癮的患者絕不可使用伊博格鹼，而是需要先把體內的毒素全部排除之後，才能進一步使用伊博格鹼來治療心理問題。」

把寶貴經驗珍藏在心中

丹強烈建議，在體驗過迷幻藥的強大療效之後，務必**把寶貴經驗珍藏在心中**，原因在於：「這個寶貴的人生經驗要在心中牢牢收藏好，在適當的分享時機。你可以分享給某個對象，對方要能明白你是經歷了一段扭轉人生的珍貴旅程，並且願意支持你。」

「你選擇分享的對象不該嘲笑或批判你，這些負面做法都會改變你對這段旅程的感受。很多人經過震撼的療愈洗禮之後，迫不及待跟周遭的人分享，但有時回應不見得正面，這會有損整體的療愈效果。」

相關資源

赫福特研究中心（Heffter Research Institute / heffter.org）：我跟這個機構往來格外密切，其創始人和營運者都是哲學博士（PhD）與

醫學博士（MD），協助約翰霍普金斯大學、紐約大學和蘇黎世大學等從事最尖端的研究。

多學科迷幻研究協會（MAPS / maps.org）：一九八六年成立，是一家非營利研究暨教育組織，致力在醫學、法律和文化領域推廣迷幻藥和及大麻，讓大家能有機會審慎利用，進而享受療效。

國際民族植物學教育研究服務中心（ICEERS / iceers.org）：位於西班牙，創設目的是希望搭起橋樑，一邊是原住民文化（主要是伊博格和死藤水）對民族植物學的知識，一邊是西方的科學和治療，讓兩者相輔相成。

全球伊博格鹼療法聯盟（GITA / ibogainealliance.org）：由伊博格鹼提供者、研究員和倡導者共同組成，最近剛公布第一個有關伊博格鹼治療的照護指南。

相關書籍推薦

- 《植物吟詠：北亞馬遜的麥仕蒂索薩滿指南》（*Singing to the Plants: A Guide to Mestizo Shamanism in the Upper Amazon*），作者是史提芬．拜耳（Stephan V. Beyer）。這本書沒有在播客節目上談過，卻有最全面的死藤水介紹。
- 《宇宙靈蛇》（*The Cosmic Serpent*），作者是傑若米．納比（Jeremy Narby）。
- 《一個瑜伽行者的自傳》（*Autobiography of a Yogi*），作者是尤迦南達（Paramahansa Yogananda）。丹在叢林居住時讀了一些書，認為這本書的影響力不容小覷。蘋果創辦人賈伯斯的喪禮上也發送這本書給與會者。

- 《歸徒：一位哈瑞奎師那導師的靈性自傳》（*The Journey Home: Autobiography of an American Swami*），作者是蘭坦納特．斯瓦米（Radhanath Swami）。
- 《伊博格鹼入門》（*Ibogaine Explained*），彼得．法蘭克（Peter Frank）著。
- 《色胺皇宮：5-MeO-DMT和索諾蘭沙漠蟾蜍》（*Tryptamine Palace: 5-MeO-DMT and the Sonoran Desert Toad*），作者是詹姆斯．奧羅克（James Oroc）。這本書從佛教和印度教的觀點出發，解讀5-MeO-DMT帶來的體驗，深受馬丁推崇。
- 《蟾蜍和美洲豹》（*The Toad and the Jaguar*），作者是拉爾夫．梅茨納（Ralph Metzner）。拉爾夫是迷幻藥療法和研究的先驅，這本書適合想快速認識5-MeO-DMT的人閱讀。

-
1. Bhargava, Hemendra N., Ying-Jun Cao, and Guo-Min Zhao. "Effects of ibogaine and noribogaine on the antinociceptive action of μ -, δ - and κ opioid receptor agonists in mice." *Brain research* 752, no. 1 (1997): 234–238. [↗](#)

舊金山混和健身中心創辦人

凱利．史達瑞

Kelly Starrett

代表動物：獅子與三朵蓮花

凱利．史達瑞（TW/IG: @mobilitywod, mobilitywod.com）是我非常欣賞的績效教練。二〇〇五年，他跟妻子創立舊金山混和健身中心。在接下來的十一年內，他培訓混和健身運動員的時數累積超過十五萬小時。目前全球有超過十萬間混和健身中心，而舊金山混和健身中心是全球最早設立的五十間之一。他的客戶包括奧運金牌得主、環法自行車賽車手、奧運舉重和健力舉重世界紀錄保持者、混和健身大賽得獎者、專業芭蕾舞者，以及精英軍事人員。他生性幽默風趣，著有《紐約時報》暢銷書《美洲豹：剛中帶柔》（*Becoming a Supple Leopard*）。

幕後花絮

- ▶ 在我們錄製第二場播客節目之前，凱利請我喝咖啡，等我一飲而盡，他才拿瓶子給我看：冷泡濃縮咖啡，請稀釋後飲用。我等於喝下了五杯咖啡！凱利稱那為「魔王咖啡」。我按下錄音鍵後立刻汗如雨下，彷彿被鬣狗追過一樣。
- ▶ 凱利體重約104公斤，不僅能進行站姿後空翻，而且多虧布萊恩．麥肯錫，他甚至完成了超馬比賽，而且訓練期間不會跑超過5公里。凱利的爆發上膊可以舉起165公斤，但他一邊手腕受傷較不靈活，所以在爆發上膊時那隻手臂會彎曲在胸前，像在跟誰敬禮一樣。

- ▶ 他的飲水量大得驚人，而且通常會加一點鹽巴。為什麼？原來可怕的不是脫水，而是低鈉血症，也就是血液裡的鈉濃度太低。二〇〇五年，《新英格蘭醫學期刊》上的一篇研究指出：「低鈉血症已成為馬拉松選手在賽場猝死與患上致命疾病的重要原因。」^[1]
- ▶ 凱利是個徹頭徹尾的科幻迷，超愛法蘭克．赫伯特（Frank Herbert）的《沙丘》（*Dune*），超愛尼爾．史蒂芬森（Neal Stephenson）的《鑽石年代》（*The Diamond Age*），簡直熟到倒背如流。不知道為什麼，本書裡的許多來賓也剛好喜歡這兩本小說。凱利有女兒，他曾幽默地發簡訊給我，隱射《鑽石年代》的年輕女主角和自己的女兒：「這些小女生身在這個體系，卻破壞這個體系，還重建更好的體系。你要怎麼養育她們啊？」

赤足深蹲測試

凱利：「如果你無法在雙腳和雙膝併攏的情況下完全蹲到底，代表髖關節和踝關節的活動範圍已經限縮，會導致臀部夾擠、足底筋膜炎、阿基里斯肌腱撕裂或小腿拉傷等後果。這是很多問題的源頭，不該大意輕忽。」

過頭深蹲（Overhead Squat）

凱利：「格雷．格拉斯曼（Greg Glassman，混和健身發明人）認為過頭深蹲的能力非常重要。事實上，混合健身早就有個很棒的練習，好像叫做南西練習（Nancy），

包括400公尺跑步，加上40公斤過頭深蹲十五次。聽起來易如反掌？好，重複做五組。很快你就會發現多數人只能撐到第三組，接著肌肉開始疲累，動作不再標準，無法再仰賴補償效應完成動作，開始感覺世界變得窄小，分分秒秒都痛苦糾結。

「其實過頭深蹲的目的是練習深蹲時軀體保持直立。看起來滿像個運動吧？如果過頭深蹲時上半身太前傾，代表臀部和踝關節功能不足，還沒學會用臀部來保持全身的平穩。」

TF：我盡量雙腳併攏，練習輕量的過頭深蹲，搭配哥薩克式深蹲，維持三個月。我之所以能通過赤足深蹲測試，有99%都靠這個練習。可惜我左腳踝還有傷，骨頭間會互相摩擦。

每日關鍵運動

你每天都該做下列幾項運動，養成固定練習的習慣。

1. 瑜伽的「牛式」（或「貓式」，或「貓駱式」）伸展對每個人都有幫助。我們的背部平常習慣圓屈姿勢，所以這個靠近地面的靜態伸展有助於反向拉伸。
2. 盡量多做弓箭步。〔TF：練習前可以做艾瑞克．克瑞西的「行走蜘蛛人」，我會讓內側肘部碰地，然後再換邊。這也是雙人瑜伽中增加髖關節靈活度的祕訣。〕
3. 睡前用藥球按摩內臟（在上面滾動），調降輸入肌肉的神經訊號（down regulation）。〔TF：這非常助眠，我最喜歡的工具是由凱利設計的藥球MobilityWOD Supernova（120公釐），阿梅莉亞．布恩旅行時總會帶一顆出門。〕
4. 肩關節的內旋能力很重要，只要透過博肯那熱身（Burgener warmup），自己肩膀能否澈底旋轉就一覽無遺。

睡眠品質

所謂在黑暗中睡覺是真的必須伸手不見五指。凱利指出：「曾經有研究者在人的膝蓋後方照雷射光，結果發現人體還是會注意到這個光線。光就是光，所以房間裡不要放手機或電視，務必保持一片漆黑。」

床墊的重點就是要軟。現代人需要睡在軟軟的床上。多數運動員和一般人都因為久坐和運動時忽略伸展（例如跑步、跳躍和深蹲），身體變得僵硬，而睡硬床其實會反作用到身體，導致僵硬的身體覺得不舒服。沒錯，雖然理論上你該能睡地板，隔天起來還通體舒暢，但因為現在大家久坐少動，所以已經沒辦法了。

凱利的床墊檢查清單

- ▶ 床墊要選愈軟愈好，但要避免純記憶海綿的床墊，那反而容易讓你的身體姿勢卡住定型。
- ▶ 建議在床墊上試躺五分鐘，如果你必須把腳交叉就表示床太硬了。（TF：凱利發現有一款Stearns and Foster牌的床墊很適合他。）
- ▶ 如果需要在腿下放枕頭才能彎曲，表示床得再軟一點，而且該多鍛練髖部。

脈搏血氧儀：運動與否的指標

凱利早上會用RestWise這款程式和脈搏血氧儀（用來測量血氧飽和度），決定運動員是否適合鍛鍊，讓運動員明白自己「是太操或不夠操」。（這也是他們的廣告標語。）這間公司宣稱有六十二位世界冠軍運動員都用這個系統。這個系統有許多微妙之處，但基本上來

說，如果脈搏讀數比正常值低一到兩點，就表示可能肺部發炎或在感冒初期，最好暫緩訓練。

對抗慢性疼痛的祕訣

凱利：「人腦會把動作與疼痛做連結。假設一個月內因連續做某個動作而感到疼痛，這就是慢性疼痛。大腦會把這個動作與疼痛連結，認為是這個動作導致疼痛（害你受傷），即使沒有受傷，每回做這個動作也會出現痛感。所以我們能幫別人擺脫慢性疼痛的其中一個方法，就是把動作做點變化（例如深蹲時膝蓋不要向內）。」

為孩子選擇「零落差」鞋款

替孩子和自己選擇「零落差」平底鞋款，讓腳趾和腳跟與地面的距離相等。基於這原因，我都穿Vans的鞋，最喜歡的鞋款是黑色的Vans經典懶人冰鞋（中性款，橡膠鞋底），臨時要爬山可以穿，輕裝出差參加商務會議也可以穿。凱利詳細說明過「零落差」鞋款的好處：「長期穿不好的鞋子會讓孩子的腳筋（阿基里斯腱）收縮，導致未來踝關節的運動範圍受限。比較推薦的牌子包括Vans和Chuck Taylors（Converse）等。平時最好盡量穿平底鞋款或打赤腳。」

關於健康與運動的其他建議

- 「男人們，如果你起床沒有勃起，肯定有問題。你，晨勃了嗎？」〔TF：「量化的自我觀察」（quantified-self）其實不需要太複雜。我們常迷失於血液檢測和基因學等尖端醫療科技，對顯而易見的紅色警戒反而視若無睹。

對男性來說，「晨勃」就是最簡單的超讚指標，能檢視睡眠品質、生理時鐘和荷爾蒙狀況（生長激素、濾泡刺激素和睪酮素）等。]

- 「對中年男子來說，最危險的運動是跑步，因為身體會在不熟悉的（末端）關節範圍內產生高度能量。」
- 「如果你不能順暢呼吸，代表還沒學會這個姿勢。」換句話說，如果你做某個動作時沒辦法好好呼吸，表示你還沒能完全掌握好姿勢。
- 「運動後穿壓力襪，效果極佳。」凱利喜歡SKINS的壓力襪。

-
1. Almond, Christopher SD, Andrew Y. Shin, Elizabeth B. Fortescue, Rebekah C. Mannix, David Wypij, Bryce A. Binstadt, Christine N. Duncan et al. "Hyponatremia among runners in the Boston Marathon." New England Journal of Medicine 352, no. 15 (2005): 1550–1556. [↗](#)

世界摔角娛樂營運總監

保羅．李維斯克

Paul Levesque

「事情達成之後，接下來會更難。」

代表動物：獅子

保羅．李維斯克（TW/FB/IG: @TripleH）以「Triple H」這個名字為人熟知。他在美國職業摔角賽贏得十四次世界冠軍，現在是世界摔角娛樂（WWE）的營運總監暨執行副董事長。

背後小故事

保羅有三個小孩，成家立業得比較晚。他通常上午十點到下午一點會跟喬．狄法蘭科（Joe DeFranco）一起在健身房鍛鍊。狄法蘭科在《一週工作4小時》的「向美式足球員看齊」那節現身過。保羅早上六點左右起床，把所有健身鍛鍊再做一遍，其中一項常做的暖身動作是哥薩克式深蹲，但沒有用壺鈴。

「小孩不會照你說的做，而是照他們看到的做。你的身教是他們的榜樣。」

生酮星冰樂

他常跟健美選手戴夫．帕倫波（Dave Palumbo）一起規畫飲食，替WWE年度最重要的「摔角狂熱大賽」做準備（二〇一六年的現場觀

眾超過十萬人）。戴夫讓保羅採取生酮飲食，保羅依自己的需求設計了一款健康「星冰樂」。

保羅：「每天早上我加兩匙Species Nutrition 的乳清蛋白粉、冰、星巴克咖啡粉和夏威夷豆油打成星冰樂，作為一天的開始。」

克服時差

在保羅比賽最多的那段期間，每年超過二百六十天不在家，每晚都在不同城市出賽。他有一條規則：「我降落後一辦理入住就問旅館：『健身房有開嗎？我能過去用嗎？』即使只是騎十五分鐘腳踏車來暖暖身子也好。我發現，我只要這樣就不會有時差。」

TF：這方法行得通，就算是凌晨一點做個三、五分鐘也不賴。我不清楚背後的生理機制，反正我也這樣做了。

那是夢想還是目標？

保羅：「職業拳擊手依凡德．何利菲德（Evander Holyfield）說他的教練曾經在好像第一次見面時跟他說：『你可以是下一個拳王阿里。你想要嗎？』依凡德說他得問他媽。他回家去，回來時說：『我想要。』教練說：『好，這是夢想還是目標？因為兩者並不同。』

「我沒聽過這種講法，所以印象深刻。我現在甚至會跟我孩子說：『那是夢想呢？還是目標呢？』因為夢想只是你在那邊做夢，可能永遠不會成真；目標則是你要設定計畫，努力邁進，最終實現。我的成功楷模都會設定有條有理的目標，然後訂立一套計畫加以實現。我想阿諾．史瓦辛格就是這一點讓我很佩服，我的岳父文斯．麥馬漢（Vince McMahon，WWE的執行長）也是如此。」

擔心完全無濟於事

保羅：「我跟拳王佛洛伊德．梅偉瑟（Floyd Mayweather）有點交情，有一次還陪他走上擂臺，好像是他跟馬爾克斯的比賽吧。那天我想順便看副賽，所以我和我太太提早到場。結果他的人過來跟我說：『佛洛伊德想在出賽前說聲嗨，小聊幾分鐘。』於是我們來到後臺他的休息室，看到他躺在那裡，一派輕鬆地正在看籃球賽轉播。他招呼我們：『嗨，隨便坐。』我們聊了一下，但我無法放很開，畢竟他等下可是要打冠軍賽的。」

「我們的對話一安靜下來，我就說：『好了，不打擾你了。等你都好了，我們再回這邊。』可是他說：『喔，你不用閃人啦。繼續坐啊，我聊得很開心。』他整個人放鬆到不行。」

「之後我們的對話又安靜下來，我就說：『佛洛伊德，我們還是先走吧。我不想打擾到你。』他說：『大哥，我跟你說，要放鬆看待比賽。』我說：『你不用上緊發條嗎？』他說：『我幹嘛上緊什麼發條？我要嘛準備好了，要嘛沒有，現在瞎操心根本無濟於事嘛？比賽會怎樣就怎樣。我要嘛就是做好了萬全準備，要嘛就是沒有。』」

TF：惠特妮．卡明談到表演時也說過類似的話：「我的工作不是在今晚完成，而是三個月前就完成了。今晚我只需要出場而已。」

早年他從恩師「殺手科瓦爾斯基」學到的啟示

保羅：「他以前跟我說的很多話，現在我會跟後輩說。好比說，如果一件事你做不好，除非你花時間加以鍛鍊精進，否則別做了。現在我還會看到好多拳擊手，想說：『他又沒打得多好，但還一直留在場上。』你不該這樣子。」

TF：這讓我問自己一個問題，通常在每季檢視壓力時間：「什麼事情是我不擅長卻依然在做的？」要不改進，要不換掉，要不交給別人代勞。

美國未來研究所資深研究員

珍．麥戈妮格

Jane McGonigal

「為了有先見之明，你得練習後見之明。」

「遊戲的反面不是工作，而是憂鬱症。」

代表動物：椰子章魚

珍．麥戈妮格（TW: @avantgame, janemcgonigal.com）是美國未來研究所（Institute for the Future）的資深研究員，著有《紐約時報》排行榜暢銷書《遊戲改變世界，讓現實更美好！》（*Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*），文章散見於《經濟學人》、《連線》和《紐約時報》等，獲《商業周刊》選為十大矚目創新人物，獲商業雜誌《快公司》（*Fast Company*）選為百大創意人物。她談論電玩的TED演講，點閱率超過一千萬次。

俄羅斯方塊治療失眠

有失眠的問題嗎？試試看玩十分鐘的魔術方塊吧。最新研究指出，玩魔術方塊（或Candy Crush或寶石方塊）有助於蓋掉負面想像，而負面想像會讓很多本來就不好的狀況變得更嚴重，例如成癮症（像暴食）、創傷後壓力症候群和失眠。珍描述這類著重視覺與解決問題的遊戲時，她說：「你看著一個個視覺上的重複，比如磚塊掉落或對調，這些影像占據頭腦的視覺處理中樞，讓你無暇專心地去想像那些心中渴望或執著的事物，效果長達三至四小時。如果你在遇到很痛的

事情之後玩俄羅斯方塊（最好在六小時內，但二十四小時內都行），可以讓你不那麼常去回想，可以減輕創傷後壓力症候群的症狀。」

趣聞軼事

我訪問過的其中兩個來賓同卵雙胞胎：珍．麥戈妮格和卡洛琳．保羅。她們都親身體驗到「鬼魅般的超距離心電感應」，亦即感應到第一個雙胞胎當下的感受。

*推薦的紀錄片

- 《一款電玩的影響》（*G4M3RS: A Documentary*），YouTube上有免費影片可看。
- 《遊戲之王》（*The King of Kong*）〔TF：《遊戲之王》也是凱文．凱利超愛的紀錄片。〕

*最推薦的書

- 詹姆斯．卡斯（James Carse）的《有限與無限的遊戲》（*Finite and Infinite Games*）。
- 謝莉．胡貝兒（Cheri Huber）的《受苦是自找的：通往喜樂與自由的三把鑰匙》（*Suffering Is Optional*）〔TF：謝莉也有播客節目《坦誠布公》（Open Air）。〕

*你用一百美元所買到最好的東西是什麼？

BabyBjörn嬰兒車。

＊有沒有哪句話讓你記取在心，時常想起？

珍：「吉姆．達托（Jim Dator）說過：『任何關於未來的有用陳述，在一開始聽起來都很可笑。』還有艾文．托佛勒（Alvin Toffler）說：『談到未來，想像力遠比正確與否來得重要。』他們兩個都是知名的未來學家。這兩句話提醒我，改變世界的點子在多數人眼中會顯得荒誕可笑，而我所能做最有意義的工作就是把可能性的邊界往外推展。如果我做的東西在多數人聽來合情合理，那就代表我不夠創意與創新！」

＊有什麼事情是你深信不疑，別人卻覺得你瘋了？

珍：「除非關乎倫理道德，否則你永遠不該公開批評任何人事物。你所說的任何負面東西都可能毀掉別人的一天，讓他心碎，甚至讓他日後絕不可能變成你的盟友，而是一輩子認定你尖銳刻薄。現代人很常在社群媒體上對別人的作為大肆抱怨或批評，搞得千夫所指一樣。但我不會這樣做，我無意對他人指指點點，也不想失去任何可能的盟友。」

神經科學博士，治療型電玩開發者

亞當．加薩里

Adam Gazzaley

代表動物：銀狐

亞當．加薩里（FB/TW: @adamgazz, neuroscape.ucsf.edu）畢業於紐約西奈山伊坎醫學院，在那裡取得神經科學的碩博士學位，然後在柏克萊大學進行認知科學的博士後研究，現主持加州大學舊金山分校的加薩里認知科學實驗室。

加薩里是奇利互動公司（Akili Interactive）的共同創辦人兼科學顧問長，投入治療型電玩的開發，還是爵士風投公司（JAZZ Venture Partners）的共同創辦人兼首席科學長，主要投資各個以創新技術提升人類表現的公司。此外，他還是十幾家科技公司的技術顧問，包括谷歌、奇異、Magic Leap和尼爾森行銷顧問公司。

幕後花絮

亞當跟凱文．羅斯就虛擬實境打了一個賭，亞當是看好，凱文是看衰，獎品是一瓶二十五年的三得利「響」系列威士忌，必須飛到日本才買得到。而且他們要一起去，也一起喝，所以凱文說這個賭是皆大歡喜。

人類只用了10%的大腦？恐怕不是

亞當：「人腦這個全宇宙最複雜的結構並不是空盪的停車場，等人開車進去，然後開始搞點花樣，而是以一種超乎我們理解的複雜方

式，無時無刻都在運轉。」

如何替實驗室裡的重要位置徵人？

亞當：「我沒有一套硬性方法，主要取決於當他們如何述說自己在做些什麼，對什麼充滿熱情，而我聽了覺得有沒有共鳴。我通常先這樣問：『你對什麼真的充滿熱情？』因為我比較有興趣的是什麼東西能驅動他們，讓他們早上興致勃勃的起床，而不是一般履歷表上的那些玩意兒。」

工作過度，會變傻蛋

從二〇〇八年開始，亞當每月第一個週五會替各路朋友辦一場大派對，取名為「第一週五派對」。他會搜刮來各式各樣的酒，想像得到的統統應有盡有。現在他的最愛是裸麥威士忌，在我們的訪談上是推薦Whistle Pig裸麥威士忌。

亞當：「裸麥威士忌很有意思，因為它們是美國頒布禁酒令之前最風行的酒種，酒廠位在裸麥表現絕佳的北邊，像是賓州、佛蒙特州和紐約州等地。後來禁酒令頒布，酒廠往南移到玉米區，波本威士忌一炮而紅，到現在都還主宰市場。但裸麥威士忌正在捲土重來，對此我還滿開心的。」

*最喜歡的紀錄片

卡爾．薩根（Carl Sagan）的《宇宙：個人遊記》（*Cosmos*）開啟了亞當的科學夢，也激發我訪談的很多頂尖科學家走上科學之路。

〔TF：尼爾·泰森（Neil Tyson）的新版本也很讚（節目中譯名稱為《宇宙大探索》）。〕

亞當：「對孩提時代的我來說，這部片非常強而有力，非常平易近人，讓我領略宇宙的複雜與奧妙。我是跟我爸一起看的，這連繫了我們父子的感情。薩根呈現的宇宙很引人入勝，我確實是因為這部片而想當科學家。」

＊你會給三十歲的自己什麼建議？

亞當：「我會說不要恐懼。你有機會幹一番大事業，但怕做錯、失敗或跌倒可不是成大事之道。反之，你必須無所畏懼。」在這裡補上脈絡，他在說這句之前提到：「如果有辦法的話，我想做出重大的突破。如果你有這種心態，如果你這樣挑戰自我，如果這是你今生的目標，如果你想用這短短的人生讓世界變得不同，那麼**唯一之道就是做別人認為充滿風險甚至有勇無謀的研究。**」

五個迅速入眠的方法

我以前永遠在失眠，試過各種方法想快點入睡，而且睡久一點。

下面是五個管用的方法。我刻意不把褪黑激素和處方藥列進來，這兩個法寶我只會用來調整長途飛行的時差。我從睡前的六十至九十分鐘開始，照下面的順序使用這些方法。喜歡的你試試看，不喜歡的就當沒看到。

如果我有夥伴，就當底座做雙人瑜伽

我會選擇當底座，和夥伴進行幾分鐘的「折葉」（「雙人瑜伽」中有詳細說明）。這動作能讓我坐了一整天的股骨回到適當位置，就算不做接下來的瑜伽動作也沒有影響。

鬆開脊椎

我是向傑茲．格雷戈雷克（Jerzy Gregorek）學到每天鬆開脊椎這招。他是波蘭移民，六十來歲，在奧運的舉重項目打破世界紀錄，著有《快樂身體》（*The Happy Body*），裡面講到的晨間健身動作很讚，我和納佛．拉維肯天天做（正是他介紹傑茲給我認識）。傑茲認為重訓後該做倒吊動作。告訴你們喔，傑茲雖然才60公斤左右，居然有辦法舉起好幾百磅的槓鈴，再以超標準的姿勢放下來。如果重量拿掉一點，他甚至可以在搖搖晃晃的印度平衡板上做呢。他講話直率，一點都不講屁話。我在第一次接受他的訓練之前，跟他坐下來喝茶談訓練目標（他只喝瑪黑兄弟的馬可波羅紅茶），聊到一半，他忽然眯起眼睛打量我，然後湊向前來捏我的奶奶，直呼：「你超肥欸。」真是好樣的。

下面有三種選擇，愈後面的愈安全。任一訓練器材我會做二到三組動作，每組五到七秒，不會再多：

1. **Teeter倒吊靴（EZ-Up Gravity Boot）**：這是我固定會做的訓練器材，通常會抱9-22公斤的啞鈴增加重量。注意：如果倒吊靴使用不當，可能會摔斷脖子。幫你自己跟我一個忙，別為一個動作掛了啊。如果你不能輕鬆打直雙腿往上碰到腳趾，可千萬跳過這個訓練動作。
2. **牽引倒立機（Inversion table）**：我自己沒有這玩意兒，但好幾個特種部隊的朋友天天使用。這在購物頻道上有賣，它不像倒吊靴這麼簡單就害你掛掉。
3. **山貓攜帶式腰背伸展器（Lynx Portable Back Stretcher）或Teeter手提式腰背伸展機（P3 Back Stretcher）**：這跟相機三腳架差不多大小。當我很晚吃晚餐，不想太累，或是喝酒後不想冒險穿倒吊靴，我會選這個來做，一週做好幾次。你可以綁住腳踝，躺下來，用類似撐體的動作舒緩背部的緊繃。這是三種裡面最方便的一種，但無法讓上背部（從胸到頸）放鬆。如果你有個夥伴在旁邊，「雙腿之愛」是滿好的替代方案。

溫控床墊

最早是凱利．史達瑞和瑞克．魯賓推薦給我的。瑞克和我都是在睡前一小時把床墊設定為最低溫度。

現在想像一個滿熟悉的情形。一對男女睡在同一組被子和毯子下，那女的散發著攝氏300多度的體溫，跟披薩烤爐沒兩樣；那男的熱到滿身大汗，把一隻腳伸出被子外頭，十分鐘後沒那麼熱了，把腳縮回來，之後不斷重複這種循環，簡直快煩

死，甚至可能像個屁孩猛扯被子，把那女的搞得很不爽，大家都覺得很頭大。合適的睡眠溫度真的因人而異。

溫控床墊像超薄的床單，墊在被子下，裡面有水在循環，靠床邊的控制器可選擇你要的溫度。溫控床墊有出左右分開的雙人款，同床共枕的兩人可以各自選擇自己要的溫度。你喜歡13度、16度，還是24度呢？如果你覺得冷，就把床墊的溫度調高，而不是拉起超厚的毯子，把另一半熱得半死。溫控床墊的可調溫度介於攝氏13-43度之間，任你選擇。我很多在矽谷的好朋友不太好意思地承認，所有我在書上或節目上給的建議中，就屬溫控床墊最能增進他們的生活品質。還有很多朋友說下面的「蜂蜜蘋果醋」也超有幫助。

蜂蜜蘋果醋、Yogi舒緩焦糖睡前茶或加州罌粟萃取物

每個人的情況不同，但下列三種利器通常至少會有一種有效：

蜂蜜加蘋果醋：這是對我最有效的安眠飲品，做法很簡單：兩湯匙蘋果醋（我用Bragg這個品牌）加一湯匙蜂蜜，倒進一杯熱水裡攪拌攪拌。已故的塞斯·羅伯茲（Seth Roberts）博士當年教了我這一招。他的有些讀者光是睡前喝這個安眠飲料，短短幾天就很有效果，運動時也覺得更有力氣。

Yogi舒緩焦糖睡前茶（Yogi Soothing Caramel Bedtime Tea）：如果你想避開糖分（蜂蜜），這是替代方案。這款茶的外包裝顯然是鎖定女性消費者，當初我某任女友給了我幾包，我卻丟在一邊，以為是月經時喝的。後來我打開一包泡了五分鐘，喝下肚十分鐘後開始覺得昏昏的，像李奧納多在電影《華爾街之狼》打公共電話的場景，以超瞎的怪姿勢爬進臥室，沉沉睡著了。那時才晚上九點而已呢。需注意的是，在我的讀者中，只有三成的人會有這種效果。

加州罌粟萃取物（California Poppy Extract）：如果前兩者都失敗了，那就試C計畫，在溫水裡加入幾滴加州罌粟萃取物，喝下去。睡前茶裡咀嚼含有這種萃取物，只不過劑量較少。

視覺覆寫

「視覺覆寫」是我在上床睡覺前用的一招，用來蓋掉各種縈繞心頭不斷播放的東西（如電子郵件、待辦清單、和某人的某一次吵架或「我那時真該這樣說」）。下面這兩個方法對我有效：

玩十分鐘的俄羅斯方塊：這是珍·麥戈妮格推薦的方法。玩線上免費版就很管用了。

看提振心情的電視短劇：我只推薦《鄉居河濱小屋》（*Escape to River Cottage*）第一季，我看了好幾遍。如果你想像過大喊「去你媽的工作」然後辭職搬到鄉下，那就買這部劇送給自己當禮物吧。如果你夢想著離開城市遷居蒙大拿州或某個世外桃源，自己種菜自己吃，這部劇真是好適合你，拍得復古雋永，像是老媽暖烘烘的棉被，主角兼大廚休伊．惠廷斯泰爾會讓你好想種番茄來吃，就算你原本討厭吃番茄，也會情不自禁改變心意。對了，還有抓鰻魚。鰻魚是大重點。

進入黑暗

睡眠大師眼罩和麥可思軟質矽膠耳塞：睡眠大師眼罩（Sleep Master sleep mask）這個產品很讚，只是名字很瞎。我試過超多眼罩，這是最愛。介紹這眼罩給我的是傑佛瑞．佐羅夫斯基（Jeffrey Zurofsky），也就是《廚藝解構聖經》裡的重要人物「JZ」。你們當中有些人可能還記得他跟我的「美食馬拉松」，在不到二十四個小時內在曼哈頓二十六個地方試了6.2道菜等。言歸正傳，這眼罩最棒的是有蓋住耳朵。雖然這聽起來沒什麼大不了，但其實是設計上的一大進步，讓世界好安靜，讓耳朵好舒服，而且不會跑來跑去。而且這款眼罩是用魔鬼氈代替鬆緊帶來固定。

麥可思軟質矽膠耳塞（Mack's Pillow Soft Silicone Earplugs）可以擋掉鼾聲、水聲（游泳時）和任何雜音，就算側睡也舒服，又軟又綿效果佳。

除噪助眠器Marpac Dohm DS：如果耳塞讓你不舒服（我有時會這樣），那就用除噪助眠器吧。這機器會播放白噪音，是讀者介紹給我的，可以讓外界的討厭聲響消失，包括車聲、鄰居吵鬧聲、漏水聲和狗叫聲。這款除噪助眠器在亞馬遜上目前有差不多一千筆評價，約75%是五顆星。如果你想學馬蓋仙自己DIY，就拿便宜的電扇（要夠吵）往窗外吹，效果不相上下。

「一日之計在於晨」的五個習慣

你醒來之後，下一件事要幹嘛？

我向一百多個來賓問過他們的晨間習慣，從中試了很多種，想找出適合我的。

下面舉出五個我希望每天早上都做的晨間習慣，雖然說真的，如果五個裡做了三個，我就覺得那個早上夠充實了。如果你的早上夠充實，你的一整天也會覺得很充實。我應該不是第一個這樣說的，但我真覺得「打開」你每一天的最初六十至九

十分鐘很重要，足以決定接下來的十二小時是超讚或超慘，所以我特地把「充實」的標準訂得容易些。

這些晨間習慣可能看起來沒什麼，但請記得：小習慣足以成大事。

一、整理床鋪（少於三分鐘）

二〇一一年，我參加多倫多的「大師座談會」，偶然遇到一個名叫丹代芭尼的人（Dandapani.org），他以前出過家。當時我的生活像亂糟糟的多頭馬車，簡直把精力放在一百萬件事情上，朝一百萬個方向狂奔。但在他的說服下，我決定把整理床鋪當作基本訓練。

如果一個額頭畫著三條線的和尚對你來說太超過了，首先，我會說：睜開你的眼睛吧，凡夫俗子。再來，我會引用傳奇海軍上將威廉·麥克雷文（William McRaven）的一句話。他指揮過各級特種部隊，在突擊賓拉登那時擔任美軍聯合特種作戰司令，在德州大學奧斯汀分校的畢業典禮上演講時曾說：「如果你每天早上把床鋪整理好，就是把那天的第一個工作做好，得到小小的自豪，有勁去做下一個工作，下下個工作，再下一個工作。一天過去，這第一個工作讓你完成後面好幾個工作。此外，整理床鋪也讓你更感到日常小事的重要。」

我怎麼「整理床鋪」？我是用「塞到毯子下」大法。重點是整齊，不是跟五星級飯店車拚。我不會把床單塞好，而是用大大的毯子或羽絨被把床整個蓋住，弄平整，枕頭好好擺在底下或上頭，然後就大功告成了。就這麼簡單。如果你是在家工作，尤其是在臥室或床邊工作，整理床鋪更是有雙重優點。你不會被亂七八糟的床鋪分心，不會因為雜亂的環境而感到心頭浮躁。諾亞·卡甘跟我甚至在住旅館時也會「整理」床鋪。

生活難以預料，會有許多突如其來的問題。我發現有兩招能助我面對白天的風風雨雨。這兩招都在早上完成：第一，讀幾頁斯多葛派的東西，比如哲學家皇帝馬可·奧里略（Marcus Aurelius）的《沉思錄》；第二，至少掌控幾個你能掌控的東西。接下來我會好好說明。

首先，我家冰箱上貼著一段奧里略的話，通常對我滿有幫助：「**晨起時告訴自己：今天我所應付的人很討厭、煩人、自大、小心眼、脾氣壞與不老實。**他們無法分辨好壞，才會落得這副模樣。可我見過良善的美，見過罪惡的醜，明白壞傢伙跟我的天性有所相同；此非血脈相通，血緣相仿，而是心性一同，皆存幾許神聖之光。職是之故，**他們統統傷不了我。**」（「這是我超怕的東西嗎？」一節會談更多斯多葛派。）

第二，至少掌控幾個你能掌控的東西。**無論你的一天有多爛，有多狗屎，你還是可以整理床鋪。這可以让你有一種感覺，至少我有這種感覺，那就是即使經過爛**

透了的一天，我還是靠一小片指甲卡在峭壁的縫隙上沒有摔下去。至少有一件事我能掌控，至少我有一隻手還握著生活的方向盤。當一天要結束時，你可以看到你第一個達成的成就，就是那個重要到我再怎麼強調都不夠的第一項工作：整理好的床鋪。

二、冥想（十至二十分鐘）

我在「心智訓練」這篇會提出幾個做法。本書的來賓中，至少有八成的人每天會做某種冥想。我有時會做傑茲·格雷戈雷克（由納佛·拉維肯介紹認識）的「快樂身體」練習來代替冥想。

做完之後，我會進廚房把便宜好用的Adagio utiliTEA電子壺轉到接近沸騰（大概轉到85%的地方），這麼做是為了泡茶（第四個習慣）。

三、做五到十輪某個動作（少於一分鐘）

我跟賈寇·威林克（他習慣在凌晨四點四十五分就起床）多次交流後，決定加進這個晨間習慣。他在多數人還沒醒來時做，而我在多數人準備睡覺時做（像是保羅·李維斯克）。

這不算健身，只是要讓我清醒，讓我的身體進入「理想狀態」。即使只有三十秒，就能大幅提神醒腦，撫平雜念。我偏好做吊環撐體，因為這動作的提神效果極佳。做完後我通常會沖三十至六十秒的冷水澡，跟東尼·羅賓斯有志一同。

四、準備「金剛不壞之茶」（二至三分鐘）

我是用Rishi散葉茶茶壺，你也可以用法式濾壓壺。下面的組合非常有助於認知功能和減脂，我會各加一平湯匙：普洱老茶、龍井綠茶（或別種綠茶）和薑黃薑粉茶（通常也是Rishi Tea這個品牌）。

加入熱水，靜置一至兩分鐘。有些講究的品茶家會抓狂大罵：「靠北喔，提摩西，拜託做點功課好不好，這每種茶葉適合的浸泡溫度都不一樣，而且第一泡只能泡十五秒！」這講得統統對，我也能這麼講究。但我早上渾身無力，簡簡單單就好，才不想搞得那麼假掰。週末再好好講究吧。水溫大概85度會不賴。

把下面兩者之一加進杯子裡：加一到兩湯匙的椰子油，內含60-70%的中鏈三酸甘油酯（MCT）；不然就加一匙Quest Nutrition 的MCT粉，會讓茶變得奶奶的。

把茶倒進杯子裡，攪一攪，好好享用。是我的話，會拿著茶和一杯冰開水，坐在舒服的洋槐木餐桌旁，迎向下一個晨間習慣。

五、晨間日記和五分鐘日記（五至十分鐘）

接下來是寫日記，但不是「今天心情很美好」那種。

我有兩種日記，交替使用：晨間日記和五分鐘日記。前一種主要用來紓解情緒和解決問題（「我該怎麼做？」），後一種用來區分輕重緩急（「我要怎麼集中火力把某件事做好呢？」）和表達感謝之意。晨間日記會在後文詳細說明，這裡我只會談五分鐘日記。

五分鐘日記很簡單，效果不只一石二鳥。早上花五分鐘回答幾個問題，然後晚上依樣畫葫蘆。每個問題都要給三個回答。請見下方表格。

早上回答：

我很感謝：

1. _____
2. _____
3. _____

如果今天發生什麼事會很讚：

1. _____
2. _____
3. _____

每日自我肯定。我是個怎樣的人：

1. _____
2. _____
3. _____

晚上回答：

今天發生的三件很讚的事：

1. _____
2. _____

3. _____（類似彼得·戴曼迪斯的「三個勝利」）

我如何能讓今天變得更好：

1. _____

2. _____

3. _____

粗體字是對我來說最重要的部分。我是個超愛刪掉待辦事項的執行狂，很容易過度偏執，陷入A型人格，老是焦慮未來。那麼練習去感謝反而能得到平衡，即使只花兩三分鐘也好。五分鐘日記逼我去想自己所擁有的，而不是自己所追求的。

當你回答「我很感謝○○××」，我會建議從四個方面來想，否則你會每天都寫差不多的東西（如「我親愛的家人」或「我可愛的狗狗」）。我之前就常這樣寫，那就失去寫這日記的意義了。下面四項中，你會對什麼覺得很感謝呢？每天早上我拿這問自己，然後挑出當天最喜歡的三個答案：

- ▶ 某個很久以前打下的人際關係真正幫到了你，或讓你非常珍惜。
- ▶ 今天你有機會去做某件事，也許只是打電話給爸媽，或者是去工作。這個機會沒有非得是件大事才行。
- ▶ 昨天發生的好事，可以是親身碰到的，也可以是你從旁目睹的。
- ▶ 生活中的某個簡單事物。這是東尼·羅賓斯推薦的，感謝不見得是有關「我的工作」或其他抽象事物，也可以是一些簡單具體的東西，例如窗外的美麗雲朵、口中的咖啡、手裡的鉛筆，諸如此類。

我是用Intelligent Change出的「五分鐘日記應用程式」（5-Minute Journal），頗為方便，你也可以記在自己的筆記本上。每個月至少回顧一次晚間五分鐘日記的「讚事」會滿好玩的，還很療癒。

*

了解了嗎？我的晨間習慣寫出來好像很長，實際做起來卻很快。

當然囉，有時候天不從人願，你會有十萬火急的事得處理。難道我每天都能把五個習慣做好做滿嗎？絕對沒有。大概只有三成的日子有達成吧。

不過你每天至少能做到一個習慣；如果做到三個，我想你那天一定能過得很讚。

心智訓練

「吾等不是抬至自己所期望的水準，而是落至自己所訓練的程度。」

——古希臘詩人亞基羅古斯（Archilochus）

最普遍的習慣

在我訪談過的世界級高手裡，超過80%的人每天會做某種冥想或正念練習，兩者都可以想成「培養一種有助於靜定的臨在狀態」。阿諾·史瓦辛格是這樣，「故障暴民」樂團的賈斯汀·伯雷塔是這樣，王牌運動員阿梅莉亞·布恩和作家瑪莉亞·波普娃也是這樣，這是最普遍的習慣。

冥想是一種讓各方面變好的「心智技巧」，在沒必要專注的時候練習專注（在沙發坐個十分鐘），藉此展開新的一天，讓之後有必要專注的時候能全神貫注（跟客戶協商、跟愛人聊天、挑戰最大重量硬舉或跟瓦肯人心靈融合等等）。

如果你希望做事效率更好、壓力更少，或是不想老再掛念著「剛才我真該○○××」，就靠冥想替內心洗一次熱水澡吧。就算你是超級專心的工作機器，也需要每天有幾分鐘冷卻一下，免得哪天燃燒殆盡。

冥想讓我能退後一步，得到「旁觀視角」（像吃迷幻藥那樣），從外部檢視各種想法，不致陷入當局者迷的情況，比較像爬到洗碗機外面，冷靜地往裡面看。

在多數醒著的時候，我們感覺像是置身於戰壕，槍林彈雨咻咻掠過頭頂。然而只要二十分鐘的冥想，我就能化身指揮官，從山頂俯瞰戰場，拿著清楚的地圖，做出高明的決定：「那些傢伙根本不該在這邊開戰。靠，B軍團在那裡搞什麼？叫他們快撤。山脊周邊需要布署更多部隊，依A、B和C的順序，在完成前別理其他緊急狀況什麼的……」很好，現在，來，深呼吸，開始動作……

各種選項應有盡有

如果我只能替身體選一種運動，大概會是六角槓鈴硬舉或雙手壺鈴擺盪。如果我只能替頭腦選一種運動，可能是每天至少進行一次十至二十分鐘的冥想。

冥想的方法應有盡有，怪的是，大多數男性讀者最後選擇超覺靜坐，大多數女性讀者選擇內觀冥想。你自己試試哪個最適合你吧。我兩個都會做，次數大概是六比四，但這見仁見智，因人而異。

怎麼找出最適合你的冥想方法呢？下面幾點可以試試看。我試了都滿成功的，好幾百個（甚至時常好幾千個）我的粉絲也都成功了。

1. **用Headspace或Calm等應用程式。**你可以用Headspace的「Take 10」免費功能，在十天裡每天照著各試10分鐘。好幾個訪談來賓也用這個程式幫助入睡。我有些媒體業的聽眾也寫過長篇文章，詳述這款應用程式如何改變了他們的生活。阿梅莉亞·布恩視情況選用Headspace或Calm。我比較喜歡Headspace的旁白，但Calm以大自然的聲音為背景音樂，有助於神經系統保持平靜。
2. **聽山姆·哈里斯或塔拉·布拉赫的冥想講解。**從二〇一〇年夏天以來，瑪莉亞·波普娃每天早上都聽布拉赫的「微笑冥想講解課」（Smile Guided Meditation）。
3. **上超覺靜坐課程（tm.org）。**這大概得花一千美元以上，但有教練指導。我就是上了課之後，持續冥想兩年以上。超覺靜坐協會的東西我不是樣樣買單，但他們的訓練很實用。在我處在人生一段格外艱難的時期，瑞克·魯賓和切斯·賈維斯說服我牙一咬把這筆錢花下去。如今我很慶幸當初被說服了。那時一連四天有個老師盯著，所以我才持續練習冥想，並進而養成這個習慣。瑞克和切斯都對我說：「這錢你付得起，又可能有幫助，試一下不會有什麼損失吧？」在這件事上，我對錢格外斤斤計較，很想不開，而且也怕冥想會害我「變鈍」，變得沒那麼衝勁十足，但這種擔心毫無根據。冥想其實只是幫你把精神集中在少數重要事情上，而不是看到黑影就開槍，每件事都要一把抓。
4. **如果你沒有上課，但想試著用口訣輔助冥想，那麼你可以早上一醒來就坐好，花十至二十分鐘靜靜唸著某個雙音節的字詞（我先前是唸著「自然」[na-ture]）。**超覺靜坐的基本教義派會把這斥為旁門左道，但確有功效。記得要坐得舒服，不需要盤腿或像瑜伽扭曲肢體。基本做法是坐在椅子上，身子適度挺直，雙腳擺在地上，雙手放在大腿上，背部要有支撐。
5. **試試陳一鳴建議的練習。**這些練習又讚又簡單，我每週都會做幾次，通常是在做桑拿的時候。

多久才會見效？

大致來說

至少七天為一個循環。我不想這樣說，但少於七天的沒用。這就像「沸騰」，要越過沸點才會滾。如果醫生開給你一週的抗生素，你卻只吃了三天，感染沒有解決，藥根本白吃。我認為冥想的「最低有效劑量」大概是七天。

如果你需要有人推你一把，那就上Coach.me或Stickk.com找個夥伴宣誓決心吧。先做到七天，再談延長時間。十分鐘就很長了，不要好高騖遠，一開始就想進行三十至六十分鐘的冥想，否則很容易還沒進入沸騰階段就半途而廢。目標從小開始，再逐步調高，才是致勝之道。

達賴喇嘛曾被問，要冥想多久才會有「改變人生」的效果，他扼要地說：「五十小時左右。」這真的不多，而且可能更少。許多最新研究指出，累積短短一百分鐘的「靜坐」就足以帶來顯著改變。

有意思的是，對阿諾·史瓦辛格等少數冥想門外漢來說，光是一年的辛勤練習就能帶來終生的效果，即使之後從此不再冥想依然有效。

細節來說

在我進行二十分鐘的冥想時，前十五分鐘只是讓水裡的濁泥慢慢沉澱，最後五分鐘才幫助最大。在我看來，這很像舉重訓練，最有效的是最後幾次舉重，但需要有前面一次次努力，才能進入最後階段。

可是如果在二十分鐘裡，你有十九分半在想著你的待辦事項、過去的爭吵或A片呢？你的冥想練習等於破功了？才不是呢。就算你只有一秒鐘發現自己在東想西想，於是把注意力拉回口訣（或任何東西）上，這就是一次「成功」的練習。塔拉·布拉赫向我指出，冥想是在鍛鍊一種把注意力拉回某個東西上的心智肌肉。我在冥想期間有99%的時間會胡思亂想，但重要的是那1%。**如果你很洩氣，那就是你設定的標準太高，不然就是冥想的時間太長。**再說一次，先試七天，循序漸進，才有辦法成功。目標不是「讓心靜下來」，這樣反而會讓大腦轉個不停。目標應該是觀察自己的思緒。如果你發現頭腦裡重複播放某種狗屁念頭，那就對自己說「想呀，想呀」，然後重新專心。

對我來說，持續做冥想練習的好處是一天能多做三成到五成的事，壓力卻少掉一半。為什麼？因為我已經靠著晨間冥想練習怎麼拉回注意力。如果我工作時注意力不集中，我能更快重新全神貫注。（推薦給電腦宅的小推薦：Chrome的外掛程式Momentum也很好用。）

結語

「給我六小時砍樹，我會花前四小時磨利斧頭。」

——林肯

拿鈍鈍的斧頭砍樹可不是人生之道。花七天試試冥想，把你的心磨利吧。就像瑞克和切斯問我的：「試一下會有什麼損失？」

谷歌元老陳一鳴的冥想三招

陳一鳴（TW/FB: @chademeng, chademeng.com）是谷歌的元老級工程師，獲獎連連，寫出風靡國際的暢銷書。他是谷歌的第一〇七號員工，在谷歌創辦「搜尋內在自我」課程，這個以正念與情商為核心的課程大受員工歡迎，通常得排隊六個月才上得到。他的行動受到美國前總統卡特、谷歌執行長埃里克·施密特（Eric Schmidt）和達賴喇嘛力挺，二〇一五年，他五人共同創辦的「十億個和平行動」組織獲諾貝爾和平獎提名。他的暢銷大作《喜悅，從一個呼吸開始》（*Joy on Demand*）很讚，是我所找到最實用的冥想書。

陳一鳴的說法

如何持續練習冥想，直到樂在其中，從此能自動自發練下去？我有三個建議：

1. 找個夥伴

我向良師益友的諾曼·費歇爾（Norman Fischer）學到這招，話說他被我們戲稱為「谷歌方丈」。好比一個人持續上健身房很困難，但如果你有「健身夥伴」，約好一起去，想持之以恆就容易許多。一部分原因是你有伴，一部分原因是你們能互相打氣，為對方負責（我戲稱為「互相騷擾」）。我們會建議你找個「正念夥伴」，每週聊十五分鐘，至少包含下面兩個主題：

- ▶ 我練習得如何？
- ▶ 這些練習如何改變我的生活？

建議最後用「我們聊得如何？」這個問題收尾。

我們把這方法加進「搜尋內在自我」課程，效果卓著。

2. 再少做一點

我向詠給·明就仁波切學到這招，在此大推他的著作《世界上最快樂的人》（*The Joy of Living*）。這概念就是比你能夠做的再少做一點練習。比方說，如果你能坐著進行五分鐘的正念冥想才開始覺得煩，那就別做五分鐘，只做三或四分鐘就好，也許一天多做幾次。避免讓冥想成為一種負擔，否則很難持之以恆。

我朋友伊凡·金絲柏格總愛說：「冥想是一種沉溺。」我想她準確抓住了明就仁波切這個概念的核心。可別冥想太久，坐到厭煩，而是拆成幾段較短的冥想，很快就能沉溺其中。

3. 每天一次深呼吸

我可能是全地球最懶的正念老師，因為我都跟學生說，他們只需要每天做一次正念深呼吸就好。一次就好，很投入的吸氣，然後吐氣，一天的責任就盡了，其他都算額外多做的。

為什麼深呼吸一次很重要？理由有兩個。第一是幹勁，如果你一天只需要深呼吸一次，要做到真是輕而易舉，所以你能很有勁地完成它。之後如果你想多深呼吸幾次都可以，輕鬆又容易。你可以有理由說你今天忙到沒時間做十分鐘的冥想，卻無法說你忙到連深呼吸一次都沒空，所以要每天做到完全可行的。

第二個理由是，打算冥想的念頭本身就是冥想。想每天做一件對自己有益的好事，這種自發性的求好心切會逐漸化為寶貴的心智習慣，愈來愈強，想要做到正念就會變得愈來愈容易。

永遠別小看一次深呼吸的力量。心理健康與喜悅就從這——一次深呼吸開始。

我最喜歡的幾個練習

1. 留意消逝

這個練習很簡單，能助你留意到身體、想法或情緒上的痛苦逐漸消失，雖然妙用不只如此。藉由「留意消逝」練習，我們訓練頭腦去留意先前的某個狀態改變了。好比說，在深呼吸的最後，留意到這次深呼吸要結束了；當某個聲音消失，我們留意到那聲音消失了；當某個想法消失，我們留意到那想法消失了。當喜悅、憤怒、悲傷或其他情緒變淡，我們留意到那情緒不在了。

這無疑是冥想練習的極重要技巧。冥想大師楊真善（Shinzen Young）說，如果他只能教學生一種集中精神的技巧，就會教這招。下面段落說明「留意消逝」練習，出自楊真善的文章〈消逝的力量〉（*The Power of Gone*）。



每當某個感覺突然整個或部分消失，你得去留意。這裡的留意是指你清楚意識到自己察覺了感覺轉變的關鍵點。原本整個感覺都在，接著至少一部分消失了。

你可以用一個心智標籤來協助你，這標籤即「消失」。

如果一時之間什麼都沒消失，也沒關係，繼續等到有什麼消失為止。如果你開始擔心什麼也不會消失，那就留意這個念頭會在什麼時候結束，此即「消失」。如果你心裡有好多獨白，就會有很多「消失」的瞬間。



為什麼要在乎自己能否察覺特定的內心念頭、外在聲音或身體感覺突然消退？

為了回答這問題，首先我們來看一個很極端的例子。

假設你必須走過一段很深的痛苦，包含生理疼痛、深切悲傷、紊亂情緒與不知所措，那麼你要往哪裡尋求安全？往哪裡尋求撫慰？往哪裡尋求意義？

往身體去找無濟於事，那裡只有痛苦和恐懼。往內心去找無濟於事，那裡只有困惑和不安。往視覺或聽覺去找無濟於事，那裡只有騷動和混亂。

在這種劇烈痛苦下，真有哪裡能让你尋得解脫嗎？有的。

你可以集中精神想，每個感覺都會過去。換言之，你可以扭轉一般的習慣，不是去注意每個新的浮現，而是去注意每個新的消逝。你可以一再得到這種小小的解脫。

2. 樂善的力量

我在很多公開演講上，會引導觀眾進行一個很簡單的十秒小練習，叫他們各自選兩位在場的觀眾，心想：「我祝這個觀眾快樂，我祝那個觀眾快樂。」這樣就好。我提醒他們別有動作，也別出聲，心裡想就好。這是完全在心裡進行的小活動，總共只想十秒就好。

每個觀眾完成後都露出笑容，變得比十秒前更快樂。**這就是樂善的喜悅。**原來施予與善念本身就是回報。一切保持不變的狀態下，你只需一件事就能更快樂：隨機祝福別人快樂。這樣就行，完全不費吹灰之力。

這種樂善的喜悅能有多大呢？有一次，我到加州靈磐（spirit Rock）禪修中心演講，照常請觀眾做這個十秒小練習，然後出於好玩，交代他們一個回家作業。當時是週一晚上，隔天週二要上班，所以我叫他們週二做一件事：每一個小時隨機暗自祝兩個經過你辦公桌的同事快樂。不必做什麼或說什麼，只要在心裡想：「我祝這

個同事快樂。」沒人知道你在想什麼，所以不會尷尬，因為你完全能偷偷進行。祝福十秒後，回頭繼續工作。就這樣。那週週三早上，我收到一封電子郵件，寄件人我完全不認識，姑且用小珍（非真名）稱呼她好了。小珍在信上跟我說：「我恨我的工作，每天早上一想到要上班就恨死了，但前天我去聽了你的演講，昨天做了回家作業，結果昨天變成七年來我最快樂的一天。」

七年來最快樂的一天。她做了什麼能得到這樣的一天？只是花十秒鐘偷偷祝兩個人快樂，一天下來祝了八次，總共八十秒鐘。各位，這就是樂善的強大力量。

► 初級練習：隨機祝人快樂

在公司或學校，隨機選兩個經過的人或在附近的人，偷偷祝他們快樂，心想：「我祝這個人快樂，我祝那個人快樂。」就這樣，什麼也別做，什麼也別說，光用想的就好。這就是整個小練習。

你想哪時實行都好，實行幾次都行，任何地點不拘。如果沒人在附近，你可以自由選個對象。

► 進階練習：感受樂善的喜悅

選一個能既專心又放鬆的坐姿，睜眼或閉眼都行。

每分鐘重複一次下列步驟：選一個你能輕易感受到樂善的對象，祝對方快樂。你也許會感到樂善的喜悅，這時把注意力完全放在那份喜悅上，直到喜悅消退為止。在這一分鐘所剩的時間裡，讓心好好休息就好。

當一分鐘到了，重新進行一輪，總共練習三分鐘。

不過其實你想練習幾分鐘都行，也不必非以一分鐘為單位，每次祝福之間想休息多久都可以。重點不是時間，而是去感受樂善的喜悅，如此而已。

✱

TF：我時常晚上做個三到五分鐘，想三個我想祝他們快樂的對象，通常是兩個現在的朋友加一個久違的故友。我在巴黎寫這本書時試了三天，結果整天在想：

「為什麼我這麼開心？」我認為這如此有效的部分原因在於，冥想的焦點通常在「我」，但人們很容易分心想「其他東西」。樂善練習把我的注意力從「我」上頭引開，讓我腦袋中九成的胡思亂想立刻消失不見。

桑默教練的致勝決定

我們都有洩氣的時候。

當我花好幾週練某個新東西卻（幾乎）沒有進步，格外容易洩氣。

雖然桑默教練常提醒說，結締組織的適應需要花二百到二百一十天，但我跟分腿L式伸展奮力搏鬥幾週之後，還真是覺得一籌莫展。第三次上完健身房，我甚至在健身日記上把這動作戲稱為「抽搐青蛙腿」，因為我做得還真像一隻被電擊的青蛙。

我每週把我健身的動作錄下來傳給桑默，有一次還註明說，老看不到進步真令人洩氣。他的回信在下頭，我看了立刻存進Evernote以便時常重讀。

整封信都很讚，我把最愛的段落以粗體標明。



哈囉：

要有耐心。你太早期待看到進步了。肌力的進步〔對這種動作來說〕最少得花六週。如果在那之前覺得有進步，只會是突觸易化的結果。簡單說就是因為練習使得中樞神經更有效率地處理這個特定動作，跟肌力增強是兩碼子事。

在通往卓越的路上，如何處理因看不到進步而產生的沮喪感非常重要，每個頂尖運動員都必須學習。如果卓越如此容易，那麼人人都辦得到。事實上，多數人無法達成目標，正是敗在操之過急的沮喪。操之過急會帶來挫敗感，導致不必要的氣餒。卓越之路不會一帆風順。

祕訣是到場，健身，然後回家。

藍領的工作倫理就是不屈不撓，如此簡單。什麼都動搖不了你對目標的追求。一旦決定，堅持到底，絕不半途而廢。

此外你還得接受一點：想看到長遠的成果有賴長期專注。沒有情緒，沒有躁動，不拿半路的顛簸折磨自己，而是學會欣賞整個過程。由於成功的路很漫長，終點的勝利卻太短暫，所以這一點格外重要。

勝利時絕對可以慶祝，但更重要的是，從失敗中得到啟發。事實上，如果你沒有常常碰到失敗，這表示你不够奮力。另外，千萬別拒絕做到最好。

丟出時間表，該怎樣做就怎樣做。

如果只有一個長程目標而非多個中程目標，那麼只要下一個決定並貫徹就好。清楚，簡單，直截了當，遠比需要一路做各個小決定來得容易，後者很容易一不小心就偏離終極目標。你只需要決定做好一件事，就是最強大的致勝法寶。

第二部 財富

「如果你把目標訂得可笑的高，即使失敗了，也敗得比別人的成功還高。」

——導演詹姆斯．卡麥隆（James Cameron）

「如果你在和對手進行君子之爭，就是沒有把任務計畫做好。」

——戰地記者暨前美國陸軍上校大衛．赫克沃思（David Hackworth）

「這不是我的馬戲團，不是我的猴子。」（意即不是我的問題。）

——波蘭諺語

超級天使投資公司創始人

克里斯．薩卡

Chris Sacca

「這也許是幸運，但並非偶然。」

代表動物：動物餅乾

克里斯．薩卡（TW/FB/IG/SC: @sacca, lowercasecapital.com）是知名投資人，投資過數十間新創公司，包括推特、Uber、Instagram、眾籌平臺Kickstarter和雲端通訊服務Twilio。二〇一五年，他登上《富比士雜誌》的封面故事，擠身全球最佳風險投資人排行榜，而這要歸功於史上超級成功的創投基金Lowercase Capital。先前他在谷歌擔任特殊專案部門主任，近來常上美國廣播公司（ABC）的競賽節目《創智贏家》。

一些閒聊

- ▶ 二〇〇八年，我在凱文．羅斯辦的一場烤肉餐會上遇到克里斯。我一向很怕游泳，超擔心溺水。幾杯黃湯下肚，我跟克里斯聊到這話題，他說：「我知道怎麼幫你。」他介紹泰瑞．勞夫林（Terry Laughlin）的全魚式游泳（Total Immersion Swimming）課程給我。我才上課不到短短十天就突飛猛進，原本最多只能在25公尺的泳池折返一趟，一下子進步到能折返超過二十趟，而且每次都能這樣游個兩到四輪。這結果讓我喜出望外，我現在很享受游泳的樂趣。
- ▶ 幾位良師熱心教我怎麼投資新創公司，克里斯就是其中一位。其他還包括納佛．拉維肯、凱文．羅斯，以及最初讓我踏上這

- 條路的麥可．梅伯斯（見〈實戰商學院〉一節）。
- 克里斯在我的節目上提到好幾本書，包括發明家巴克敏斯特．富勒（Buckminster Fuller）的《我似乎是個動詞》（*I Seem to Be a Verb*）。四十八小時之後，這本書的二手書在亞馬遜書店上飆到每本九百九十九美元。

採取攻勢還是守勢？

雖然外界稱克里斯為「矽谷投資人」，但他從二〇〇七年開始就不住在舊金山，而是搬到太浩湖附近的特拉基鎮，在房價較低的鎮外買下一間小木屋，跟科技圈離得很遠。當時他還沒靠投資致富，但很清楚自己想買怎樣的房子。

克里斯：「我想主動出擊，想採取攻勢，想有時間專心，想學我想學的東西，想打造我想打造的東西，想經營我想經營的關係，而不是整天忙於工作，咖啡灌了一杯、一杯又一杯。」

TF：他再也不用被迫參加不想開的會議，早上不必灌咖啡談公事，晚上不必交際應酬，而是邀特定企業創辦人週末過來泡「室外桑拿」。他認為這間小木屋是他做過最棒的投資。

克里斯：「大家都很愛來山區這裡。這些年來，我也因此交到不少忘年好友，有幾位激發我去投資Uber和推特等新公司，某位來過好幾次的客人尤其厲害，既是暢銷作家，而且超懂健身和飲食，還在肚子裡插過針。〔TF：我還因為穿歐風泳褲被恥笑咧。〕我借錢買下這間三房的屋子，交了許多值得深交的朋友，做了幾筆無比成功的生意，難道還有比這更棒的投資嗎？

「說到底，一切就看你對你的人生採取攻勢或守勢。當你回顧人生的種種挑戰，不過就是『**哪些是你自己想做的，哪些又是為了取悅**

別人而做的？所有人都能在你的待處理清單添上一筆。』我得擺脫外加的種種，重拾自己的待處理清單。」

盡量亂入愈多會議愈好

TF：「在新創企業的環境裡，一個人該怎麼做、怎麼學，最能突飛猛進？」

克里斯：「盡量參加各種會議，就算沒有受邀也不請自去，想想看自己有沒有幫得上忙的地方。別人可能想說你怎麼會出現在這裡，反正你就開始做筆記就對了，盡量多學多看，多方增廣見聞，看見在自己原本職位上看不見的東西，變得愈來愈有幫助。我在好多不同的公司都這麼做，而且幾乎都很管用，你也不妨試一試。」

TF：克里斯在谷歌以亂入各種會議而出名，連谷歌創辦人的會議上也看得到他，即使與會人士面面相覷，他還是大搖大擺一屁股坐下來，說會幫大家做筆記。這招很管用，他在谷歌高階會議坐到最前排，沒多久就成為各大會議的老班底。

牛仔襯衫

克里斯愛穿高調的牛仔襯衫，堪稱他的招牌打扮。《富比士雜誌》在他的個人介紹這樣寫：「賈伯斯有黑色高領衫，克里斯·薩卡則有繡花牛仔襯衫。某次他趕赴演講會場前，在內華達州雷諾機場興沖沖買下他的第一件牛仔襯衫，結果大受好評。回程他一口氣包下半間店。」他喜歡Scully和Rockmount等品牌，西部服飾購物網VintageWesternWear.com上有各種款式任君挑選。

打扮看起來是小事，但克里斯很早就明白，成功的投資人不只得知要投資哪家企業，還得確保企業創辦人知道你是何方神聖。如果一件襯衫可以吸引媒體關注，又不會損害名聲，那麼何樂不為？而且

他還說：「這樣一來，我就不用花很多時間煩惱該穿什麼，還能省下很多治裝費。」

晚上就能上床休息了

二〇〇九年，為了慈善募款，克里斯跟崔克旅行公司的團隊一起上路，從加州的聖塔芭芭拉騎單車到北卡羅萊納州的查爾斯頓，橫跨美國東西兩岸。

克里斯：「我在頭腦裡一遍又一遍跟自己說：晚上就能上床休息了，晚上就能上床休息了，晚上就能上床休息了。我靠這樣提醒自己，痛苦只是暫時的。無論怎樣，騎完一整天，晚上就能在床上休息了。」

培養新手心態的好處

克里斯：「**經驗通常深藏著許多有待質疑的假設**。當你對某件事情經驗豐富，就會對很多細節視而不見，很多地方模糊帶過，看不出哪裡需要改進，看不出哪裡有漏洞，看不出哪裡有缺角，看不出哪裡其實大有問題。」

TF：克里斯就像暢銷作家麥爾坎·葛拉威爾他爸，也像企業家艾力克斯·布朗伯格，他們都擅長問出平凡表象背後的「蠢」問題。

同理心不只有益人生，還有益事業

克里斯：「身為創業者，身為企業家，如果你沒辦法對他人感同身受，從他們的眼睛觀看世界，又豈能為他們打造什麼商品或服

務？」

苦樂交織的夏天

克里斯：「我爸媽有一個很特別的安排，被我哥和我稱為『苦樂交織的夏天』。他們會在暑假第一個月送我們去親友那邊實習，做些有趣的打工。所以我才十二歲就跟在華府擔任遊說工作的師兄實習，一起去遊說國會議員。我打著領帶，發揮出色的文筆，把要遊說的法案洋洋灑灑彙整為一頁的資料，確確實實坐在現場，面對那些臭嘴的國會議員，那些阿拉巴馬州老參議員之類的角色，看遊說是怎樣進行。那次經驗很棒，我學到很多，自信心大增，還練就了一番好口才。」

「不過接下來我可能得回家換上工作服，做很苦很苦的工作，像是清洗化糞池的維修器具，清理髒兮兮的東西，在別人家後院忙東忙西，裝填丙烷桶什麼的。我是最菜的一個，要是客戶對我不滿意就會修理我一頓。我想這就是老爸老媽打的如意算盤：世界上有很多很酷的工作能讓你做，但我們還要培養你敬業觀念，讓你被修理一下，你才知道為什麼有些職業讓人實在不想碰。」

TF：「國會遊說實習是靠師兄牽線，那每年夏天的苦工也是你爸媽找的？」

克里斯：「我爸有個好朋友是開公司的。我爸叫他一定要分派最苦的工作給我。」

好故事永遠勝過好表格

克里斯：「你也許想募款，也許想向顧客推銷商品，也許想出售公司，也許想招募員工，但不管怎樣，永遠別忘記一點，那就是在數學和商學院的硬道理之外，人們終究會被情緒左右，喜歡動人故事超過冷冰冰的數字。而我們相信什麼，就怎麼行動。哪個領導者打動我們，我們就追隨。在新創事業的早期，如果你發現有人只會繞著數字打轉，這表示他們還找不到足以深刻打動人心的理由。」

昂然去做古怪的自己

克里斯：「幾年前，我在明尼蘇達州的卡爾森管理學院向畢業生演講，題目是『**昂然去做古怪的自己**』。我想這時代最缺的是『做自己』的勇氣。」

克里斯在演講上提到：「怪癖讓我們被朋友吸引，怪癖讓我們跟同事攜手合作，怪癖讓我們與眾不同，怪癖讓我們錄取自己喜歡的工作。你要昂然去做古怪的自己，你可能會因此而非常非常快樂。」

TF：「例如戴復古的假髮。」

克里斯：「講真的，如果你要帶一個道具去派對，非假髮莫屬。現在就上亞馬遜網站訂購五十頂復古假髮，包準效果十足。」

人稱「現代網路之父」的網路商業先驅

馬克．安德森

Marc Andreessen

馬克．安德森（TW: @pmarca, a16z.com）是矽谷的傳奇人物，他的成就改變了世界，連在矽谷都很難找到有誰比他更傳奇了。他跟夥伴聯手開發出第一款大為轟動的圖像式瀏覽器Mosaic，還跟夥伴共同創辦網景通訊（Netscape），後來以四十二億美元賣給美國線上

（AOL）。他與幾位網路先驅共同獲得「現代網路之父」的稱號，其他幾位也赫赫有名，例如開發URL、HTTP和HTML的提姆．柏內茲李（Tim Berners-Lee）。

他的這些發明打造出網路世界，影響數十億人，也催生出許多資產規模數十億美元的網路企業。現在他是安德森霍羅維茲創投公司（Andreessen Horowitz）的共同創辦人暨普通合夥人（general partner），是全球科技業界舉足輕重的投資人。

提高價格

我問馬克：「如果你租了個廣告看板，你會在上頭寫些什麼？」他給出這了如標題的這四個字，還說他會把它立在舊金山市中心。

馬克：「企業陷入困境的首要原因在於產品價格不夠高。在矽谷，人人認為成功之道是盡量壓低產品的售價，讓大家都買得起，達到薄利多銷。可是我們不斷看到有人敗在這裡，陷入所謂『餓到沒力吃』的困境。產品售價低到負擔不了行銷費用，根本無法宣傳好讓大家來買。如果大家不肯花多一點錢買你的產品，你的產品再好有用嗎？」

別美化失敗

馬克：「我比較老派。在我以前那時代，大家崇尚的是成功。當年創辦公司的時候，我們沒有『策略轉向』（pivot）這個說法，沒有什麼時髦的推託，失敗就是失敗。」

「我們確實看到有些公司是這樣，每次碰面，他們都在轉向，在試別種新玩意兒，就像是兔子在迷宮裡面亂繞一通，從來沒有專心致志，沒有花時間想出一個足以讓人專注的點，好好把事情做對。」

（參考彼得·提爾對失敗的看法。）

想一想宅男晚上會做什麼

馬克怎麼尋找新的投資機會？他有一堆方法，其中一個很簡單：「我們會思考宅男在晚上或假日會做什麼？他們白天可能在甲骨文、Adobe、Salesforce、蘋果或英特爾上班，也可能在保險業或金融業上班，也可能是學生，怎樣都好，反正就是要工作養家活口就是了。重點是他們有什麼嗜好？他們在晚上或假日會做什麼？這樣切入去想就有趣了。」

利用「紅隊」進行壓力測試

馬克：「我們每位普通合夥人都有權利同意是否要投資某個案子，即使沒有得到多數支持或共識也一樣。如果提案人非常積極有熱情，即使在座所有人都認為那是史上最蠢的案子，我們仍會投入。不過也不是隨便一意孤行，得先經過壓力測試才行。若有必要，我們會組一支『紅隊』，明擺著唱反調。」

TF：為了避免新人比舊人被批鬥得更慘烈，馬克和共同創辦人霍羅維茲一定會互相猛批對方。

馬克：「每當霍羅維茲提出一個案子，我一定大力吐槽。就算我心裡覺得這點子超棒，表面上還是會大加抨擊，然後叫別人跟著找碴，最後如果他還是能拍著桌子說『不，不，我們就是該這樣』，那我們大家就會說『好，我們支持你』。這是一種『我不同意，但我會執行』的企業文化。他也會這樣炮轟我。這測試有時還真折磨人。」

你可以如何組成「紅隊」來檢視你人生中最珍視的想法呢？參見沙米．坎卡、史丹利．麥克里斯托和賈寇．威林克的看法。

永遠向前

底下這段對話請自行感受。這個觀念遙相呼應我先前在部落格(fourhourblog.com)上寫的「二十一天不抱怨實驗」。

TF：「你會給在二十幾歲時創立網路公司的自己什麼建議？」

馬克：「我從沒想過這問題。我很少回顧過去，也絕對不會問：『如果當初你知道○○××，你會有什麼不同做法？』我從來不這樣問，因為我當初就是不知道○○××啊。」

「你有沒有讀過犯罪小說家羅伯．克萊斯（Robert Crais）關於後現代洛城私家偵探柯爾的小說？那些小說很讚。柯爾有個夥伴叫派克，是我最喜歡的角色。他原本隸屬美國海軍陸戰隊的武裝偵察部隊，跟你朋友賈寇滿像的。在小說裡，派克天天做同樣的打扮，牛仔褲、袖子剪掉的運動衫，加上雷朋太陽眼鏡。他的三角肌上頭紋著鮮紅的箭頭刺青指向前方，如同他『永遠向前』的處事態度。」

TF：「你這樣覺得？」

馬克：「對，永遠向前，就像是在說『別停下腳步，別去想過去的決定，別東想西想』。所以老實說，我不知道該怎麼回答你的問題。」

TF：「我想你剛回答了。」

馬克：「喔，那就好。下一題吧。」

觀點強烈，態度淡定

馬克長年在推特的自我介紹裡放進這句話。當我請他解釋意思，他說：「多數人一輩子不會對事物抱持強烈觀點，有時只是隨波逐流，人云亦云。但我想創業者與投資人想看到與眾不同的東西，完全違背人云亦云的俗見。如果你想創業，如果你想為此投注心血，那麼你最好要有強烈的信念，因為你是在賭上大把的金錢與時間。不過，萬一世界變了呢？萬一局面改了呢？」

TF：這時就是「持守要輕」。大家都不喜歡改變看法，但你得在得到新資訊時從善如流。在這本書中的許多來賓都是這樣，他可能在某個議題上跟你爭得面紅耳赤，大聲到引人側目，但只要你提出更好的資訊或論述，他們會從善如流，也許還會跟你說：「你講得太對了。我從沒這樣想過。」

兩個人生守則

馬克和我超愛喜劇演員史提夫．馬丁（Steve Martin）的自傳《為舞臺而生》（*Born Standing Up: A Comic's Life*）。馬克舉出書中的一個重要道理：「成功的關鍵是『好到讓別人無法忽視你』。」

TF：馬克還舉出另一個人生守則：「聰明人會多做點事。如果你能做到這兩個守則，代表你走在對的方向了。」

最完美的一天

馬克：「完美的一天就是十小時在喝咖啡，四小時在喝酒，天下就太平啦。」

TF：這是一句玩笑話，卻跟我趕工時的做法像得不得了。要是我在截稿日之前半夜趕稿，最喜歡的提神醒腦方式是泡杯瑪黛茶，搭配阿根廷的馬爾貝克紅酒。不是混在一起，而是交替著喝，五到十分鐘啜飲一口。小提醒：三杯紅酒下肚也**不會**突然變成大作家啊！

別把名人想得太過高明

馬克：「了解那些過去取得成就的人，看見他們真實的樣子，就會發現他們跟你並非天壤之別。他們剛起步時，跟你其實相差不多……沒道理他們做得到的，我們就做不到」

TF：馬克與Airbnb的總裁布萊恩·切斯基（Brian Chesky）有志一同，都推薦同一本書，那就是評論家尼爾·蓋伯勒（Neal Gabler）寫的華特·迪士尼傳記。馬克在跟我對談時也提到賈伯斯的一段話，出自賈伯斯在一九九五年接受聖塔克拉拉谷歷史協會的訪談，當時他還在NeXT（被蘋果辭退之後成立的公司）。整段話如下：「當你發現一個很簡單的事實，人生就會寬廣得多。所謂『生活』周中的種種，都是由才智不如你的人所組成造。你能加以影響，加以改變，打造出其他有益別人的好東西。一旦你有這個領悟，就不再是以前的自己了。」

研究與你相反的人

馬克不只研究其他科技圈的創業投資人，也研究與他南轅北轍的價值投資人，例如巴菲特和賽斯·卡拉曼（Seth Klarman）。這不代表他要跟他們投資相同的公司，但背後原則並無二致。

TF（開玩笑地說）：「你不會準備投資時思糖果（See's Candies，巴菲特的投資標的）吧？」

馬克：「不會，絕對不會。而且每次我聽到時思糖果的笑話，就想去找看哪間科技糖果公司可以投資，把傳統糖果公司痛宰一頓。我跟他的觀點南轅北轍。基本上，他是賭在保持現狀，我們則賭在改變現狀。如果有意外的改變，就是他錯了；如果改變得不如預期，就是我們錯了。我們的思考模式真的是截然不同。不過我認為，我們兩方有一個共同點，那就是懂得自己思考，看見事物的真貌，而不是人云亦云。千萬不要聽別人怎麼說，你就怎麼信。」

簡短金句

遠在我跟馬克見到面之前，我就在追蹤他的推特了。我最喜歡的幾則推文如下（有許多跟前文互相呼應）：

- ▶ 我的目標不是快些失敗，而是終獲成功。兩者並不相同。
- ▶ 原創，不見得來自知道沒人知道的事情，而是來自相信絕少數人相信的事情。
- ▶ 企業家安迪．葛洛夫（Andy Grove）知道答案：每套標準都有「成對」的另一套標準，用來處理第一套標準的不良後果。
- ▶ 給我一家無法順應改變的電商巨頭，我絕對能指出在季目標與年目標賠上巨資的高層主管給你看。
- ▶ 所有億萬富翁都面臨一個問題，那就是身邊沒人會跟他們說：「喂，你那主意真是蠢斃了。」
- ▶ 「有太多的金錢損失來自於投資人試圖預測修正，而這筆損失遠多於來自修正本身。」——投資大師彼得．林區（Peter Lynch）

好萊塢動作巨星暨前加州州長

阿諾·史瓦辛格

Arnold Schwarzenegger

阿諾·史瓦辛格（FB: @arnold, TW/IG: @Schwarzenegger, schwarzenegger.com）在一九四七年生於奧地利的塔爾村，二十歲時稱霸健身比賽，成為史上最年輕的環球先生。一九六八年，他搬到美國，繼續五度贏得「環球先生」頭銜，七度勇奪「奧林匹克先生」頭銜，之後從健身賽場光榮退休，投身演藝事業。他一開始以阿諾·史壯為藝名，在一九八二年憑著電影《王者之劍》變得炙手可熱。他從以前到現在演過的電影票房加起來超過三十億美元。

二〇〇三年到二〇一〇年，他擔任第三十八任的加州州長。在他的帶領下，加州推廣再生能源，對抗氣候變遷，二〇〇六年通過全球暖化因應法案，堪稱全球環保先驅。他也推出策略成長計畫，成為數十年來第一個投資州內重要基礎建設的州長。此外，他推動政治改革，成立獨立的選區劃分委員會，終止百年來不公正的選區劃分，建立公開的初選制度，讓政治人物得開始好好面對選民。

阿諾創立全國性的「課後全明星」慈善基金會，幫助低收入家庭的年輕人。他也成立「美國與全球政策研究機構」，在卸下公職後繼續推動他的理念，協助民眾認識政治，一起想出對社會有益的點子與方案。

鎂光燈外

- 阿諾很愛西洋棋，天天在下，和不同對手輪流對弈並記錄得分。一年下來，他們當中有些人會比過幾千局棋。他很喜歡紀

錄片《貧民窟裡的西洋棋》（*Brooklyn Castle*），該片是布魯克林中學生贏得全國西洋棋賽冠軍的故事。

- ▶ 我跟阿諾第一次見面是在他家。我們在餐桌就座，我緊張到不知怎麼稱呼他才好。他說：「喔，想怎麼叫都行，州長、阿諾或史瓦辛格都好。不過叫我阿諾最好。」
- ▶ 第一次訪談時，我使用Zoom H6手持錄音機來錄，外加H4n錄音機備用。阿諾問：「這是幹嘛的？」我回答：「備用，以免原本用的臨時故障。」他恍然大悟地輕輕拍頭，看著他坐在現場的團隊。我用一個備用錄音機讓他留下良好印象。卡爾·福斯曼也從維珍集團執行長理查·布蘭森（Richard Branson）那裡得到相同的反應，畢竟沒有哪個大忙人想想看到兩小時的訪談最後前功盡棄。

我不是去競爭，而是去獲勝

我帶著一張阿諾十九歲的照片，那時他還沒贏得「少年歐洲先生」這個生平第一座大獎。我問：「跟對手比起來，你的表情好有信心。這份信心是從哪裡來的？」

他回答：「**我一直相信，如果你有願景，非常清楚自己的目標是什麼，那麼其他都很容易。**我一直知道為什麼每天要訓練五小時，一直知道為什麼要痛苦地咬牙突破障礙，為什麼要吃更多，為什麼要努力奮鬥，為什麼要嚴守紀律。我知道我會贏，這就是我參賽的目的。**我不是去競爭，而是去獲勝。**」

歐洲的磚塊

一九七一年，阿諾跟好友法蘭柯．克倫布（Franco Columbu）開了一家砌磚公司。法蘭柯是義大利人，先前住在德國，得過舉重、拳擊和健美冠軍。當時美國人覺得任何冠上「歐風」的東西就比較好，別具異國情調，所以他們在《洛杉磯時報》刊登廣告：「來自歐洲的砌磚與石工專家，專擅打造歐式煙囪與壁爐」。

阿諾：「法蘭柯扮黑臉，我扮白臉。我們去拜訪客戶，客戶說：『你們看，我的露臺都裂了。你們能蓋個新的嗎？』我說可以，然後我們出去量尺寸，卻是用公制。當年沒人知道什麼是公制。我們量好之後，我說：『4公尺82公分。』他們鴨子聽雷。我們按平方公分與平方公尺寫下價格，然後我跟客戶說：『五千元。』客戶大吃一驚地說：『五千元？太扯了？』我說：『你希望多少？』他說：『二千到三千吧。』我說：『我跟我的同伴講一下，因為石工是他內行。我會幫你稍微殺殺價，交給我辦。』然後我跟法蘭柯開始對話，我們用德語爭論且愈吵愈兇，然後他改用義大利語吼我，接著又忽然冷靜下來。我回頭跟客戶說：『那個，我跟他殺到三千八百美元，你能接受這價錢嗎？』他說：『感謝，你人真好。』我說：『你先付一半，然後我們就去張羅水泥和磚塊什麼的，星期一開工。』客戶非常高興，付支票給我們，我們立刻上銀行兌換，確定錢存了進去，然後去張羅水泥和手推車之類的東西，準備開工。我們靠這招幹了兩年，生意相當好。」

TF：剛才那段德語聽起來很有意思。包括我在內，多數人都沒聽過阿諾講德語（他的母語），更別說用德語罵人了。真的妙極了，你可以上fourhourworkweek.com/arnold，從影片的29分30秒開始觀看。

讓人自我懷疑的言語攻勢

阿諾：「我到美國開始比賽的時候，我會跟對手說：『你膝蓋有受傷之類的嗎？』他們看著我說：『沒啊，幹嘛這樣問？我膝蓋沒傷，好得很。你幹嘛這樣問？』我說：『因為你的大腿看起來比我的細一點，所以我想說你是不是沒辦法蹲下，還是不太能做腿部屈伸。』接下來兩小時，我會看到他一直在鏡子前看自己的兩條腿。人在這種時候很容易動搖。比賽時免不了會耍些招數，你會問對手是不是生病了，怎麼看起來有點變瘦？不然就問：『你最近有攝取含鹽的食物嗎？你看起來有點水腫，沒有一個星期前那麼壯。』這種話能收到奇效，讓對手大為動搖。」

如何在成為電影明星前就賺進百萬美元？

阿諾：「打從一開始，我就沒打算靠拍戲為生。那些年我看著健身房裡的傢伙，看著演員課的同學，發現他們都像在走鋼索，身無分文，有什麼工作機會就幹，畢竟他們得靠這個吃飯。我不想陷入那種處境，我覺得該多搞懂房地產的事，靠健身和開課存下的一點錢，就能買一棟公寓。一九七〇年代那時候，我發現通貨膨脹得很快，投資絕對有賺頭。我花五十萬美元買的房子，一年內可能就漲到八十萬美元，而且我也許只付了十萬美元，所以獲利是三倍。我就這樣迅速發跡，賣小房、換大房，在聖塔莫尼卡的梅因主街買下更多公寓和辦公大樓。我在那神奇的十年，靠房地產投資成為百萬富翁。這些都是《王者之劍》走紅之前的事。」

TF：這讓我想到我最愛的一句有關談判的格言：「談判桌上，最不在乎者得勝。」他靠投資房地產賺進一大堆錢，所以可以不把很多事情放在眼裡。基於類似道理，他雖然拍片，卻不投資拍片，而是把錢投入房地產來抵銷演藝生涯的潛在風險。我目前也有類似的做法，同時投資兩個迥異的領域，一個是新創科技公司（風險極高），一個是房地產（若有必要，我樂於持有一輩子）。

從不試鏡，而是追求獨一無二

阿諾：「我從不試鏡。從不！我的外型跟一般人不同，所以不會像一般人那樣試鏡。大家看起來都一模一樣，想當金髮加州男孩，在好萊塢努力試鏡，要有點陽光，要有點可愛，要這樣，要那樣。相較之下，**我要怎樣才能顯得獨一無二？**當然有些愛潑冷水的傢伙會說：

『健美先生的時代都過去二十年了。你太壯了、太大隻、太猛男，演不了電影。』好萊塢的製片一開口就是這麼說，經紀公司也這麼說。

『你很難紅啦，現在站在浪頭上的是達斯汀．霍夫曼、艾爾．帕西諾和伍迪．艾倫，他們才是性感化身。看看你，體重一百多公斤。你的時代過去了。』但我強烈認為而且相信，欣賞我的時代終究會來臨。終於，經紀公司與片商高層認為的大缺點成了大優勢，我的演藝事業起飛了。」

TF：阿諾把最大的「缺點」化為最大的資產，一部分要歸功於他能靜靜等候時機，不必忙著賺房租。他舉了一個有關《魔鬼終結者》的例子：「詹姆斯．卡麥隆導演說，如果沒有阿諾，這部片拍不出來，因為只有他講話像機器人。」

最賺錢的一部片竟然是《龍兄鼠弟》？

阿諾：「會拍《龍兄鼠弟》，是因為我自認有很搞笑的一面。如果有導演願意找我，耐著性子好好拍，我可以展現出這一面。」

阿諾很喜歡《魔鬼剋星》，所以找上那部片的導演伊凡．瑞特曼（Ivan Reitman）。當人人認為阿諾拍的搞笑片會慘賠，他們就能出奇制勝。

阿諾：「我們坐在餐廳裡，在餐巾紙上寫下拍片條件：『我們拍這片不拿錢，不領片酬，但票房分紅多分一點。』伊凡把餐巾紙拿給當年環球影業的主席湯姆．帕洛克（Tom Pollock），對方說：『很

好，如果你們不領片酬，這部片的預算可以壓在一千六百五十萬美元，票房分紅再多分給你們，給你們37%好了。』我和搭檔的演員丹尼和伊凡訂好分紅比例，片酬挪為製片預算，最後我們就這樣說好了。我跟你講，這是讓我賺到最多錢的一部片，到現在還一直有錢進來，真是棒呆了。片子上映後，帕洛克說：『你們讓我虧大了。』他說完轉身彎腰拿出錢包。『真是把我害慘了，讓我虧大了。』這還真好玩。他說絕對不會再談這種分紅了。這部片在聖誕節之前上映，大獲成功。在聖誕節到新年期間，票房天天高達三、四百萬美元，換算成現在的金額當然要加兩、三倍。它在美國賣了一億二千九百萬美元的票房佳績，全球票房大概是二億六千九百萬左右吧。」

TF：這讓我想到喬治·盧卡斯的星戰系列電影，片商大方的說：「玩具的分紅？喔，給你呀，沒問題。」這對片商來說是高達數十億美元的錯誤，盧卡斯則一輩子領錢領到手軟（據估計目前賣出超過八億組玩具）。你在談條件時要問自己：我能不能別拿近利，而是放眼長期累積可能非常可觀的分紅？有什麼東西在五到十年後會變得很有價值（例如十年前的電子書版權）？我能「創造」什麼有望一飛沖天的東西？如果你既能承受損失（時間或資本等），又有信心，在自己身上賭一把吧。你只需要一張中大獎的樂透彩券。

靜坐一年，人生受益

阿諾首次站穩演藝事業，得到許多新的機會與選擇，卻變得憂心忡忡，感到前所未有的壓力。純粹出於巧合，阿諾在海灘上遇到一位超覺靜坐老師。「他說：『阿諾，這很常見，很多人都經歷過，所以有些人會把超覺靜坐當作克服這問題的方法之一。』他很懂怎麼推銷，他沒有說那是唯一的答案，只是說那是其中一個答案。」他推薦阿諾下週四去洛杉磯的西木區上一堂課。

「我去上了課，回家後對自己說：『我得試試看。』我早上做二十分鐘，晚上做二十分鐘，結果才短短兩到三週，我就真的能斷開思

緒，停在那裡，在幾秒之間恢復精神，變得更專心和平靜，對各種挑戰都能更淡然處之。我繼續練了一年，最後覺得：『我現在不會再被壓力給壓倒了。』

「直到今天我還從中獲益，不會再讓所有事情糾結成一個大問題。」現在我會一次處理一個問題，比如我去看劇本的時候就是去看劇本，好好專心看，不會煩惱其他事情。我還學到另一件事，那就是靜坐冥想有很多種形式。就像我很認真看書或工作的時候，專注力就有辦法維持四十五分鐘到一小時。

「我想到健身也可以是一種冥想。我會把注意力集中在肌肉上，在彎曲二頭肌的時候，注意力就在二頭肌上；在臥推的時候，注意力就在胸肌上。像這樣無比專注就是一種冥想，因為思緒絕對無法跑到其他地方。」

***提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？**

他提到很多人，包括巴菲特、曼德拉、拳王阿里和伊隆·馬斯克（Elon Musk），最後一個答案特別不同。

阿諾：「辛辛納圖斯（Cincinnatus）是羅馬帝國的皇帝，順帶一提，辛辛那提這座城市正是以他命名，因為喬治·華盛頓非常崇拜他。當時羅馬眼看就要毀於戰亂，大家紛紛懇求他出馬，他不情願地接掌權力，當上皇帝，幫助羅馬，所以他是成功的好例子。他原本在種田，但他接下挑戰，發揮能耐，贏得勝利。之後，他覺得任務已盡，雖然大家叫他留下來當皇帝，但他歸還權戒，回家種田去了。他不只一次這樣做，而是兩次。當敵人想從內部毀掉羅馬帝國，大家又找他回去，而他也回去了，展現出團結眾人的非凡能力，領導眾人化解危機，然後再次交還權戒，回鄉下種田。」

全美最大獨立音樂網站創辦人

德瑞克．席佛斯

Derek Sivers

德瑞克．席佛斯（TW/FB: @sivers, sivers.org），我超喜歡他的，我很常打電話向他請教。他是哲學家，是良師，擅寫程式，擅開玩笑。先前以音樂為業，當過小丑（想藉此克服內向），在一九九八年創辦線上音樂通路CD Baby，如今已是全美最大的獨立音樂網站，販售十五萬名音樂創作人的作品，銷售額達一億美元。

二〇〇八年，德瑞克以二千二百萬美元出售CD Baby，把錢捐給一個資助音樂教育的慈善信託。他常上TED演講，演講影片的觀看次數超過五百萬次。他還成立出版公司，著有《想要什麼有什麼：新一代企業人士的四十堂課》（*Anything You Want: 40 Lessons for a New Kind of Entrepreneur*），書中蒐集了許多真實人生的短篇故事，我愛不釋手讀了超過十遍，甚至收藏了一份有註解與劃線的底稿。

幕後花絮

- 在sivers.org/books網站上有德瑞克對兩百多本書的評論與評分，按分數由高排到低。他很崇拜巴菲特的生意夥伴查理．蒙格（Charlie Munger），並且推薦我讀彼得．博韋林（Peter Bevelin）的《探索智慧：從達爾文到蒙格》（*Seeking Wisdom: From Darwin to Munger*）。
- 他十八歲時讀了東尼．羅賓斯的《喚醒心中的巨人》（*Awaken the Giant Within*），那改變了他的一生。

- 我寫這章時在臉書發文：「我可能需要出第二集，整本用來收錄德瑞克．席佛斯的高見。他講了太多好東西，難以割捨呀。」網友凱文的留言得到最多個讚，他寫道：「附上那集節目的網址連結，叫大家去聽吧。節目不到兩小時，卻能改變一生。我本來是電話中心的人員，但受提摩西你和德瑞克的對談所啟發，現在是到哪工作都行的自由業，還能談出理想的收入與報酬。你們不只教我成功，還教我知足、滿意與感恩的價值。」我看了這則留言，整週心情很好。希望那集節目也能讓你大有收穫：fourhourworkweek.com/derek。

成功法則

德瑞克：「如果關鍵是掌握〔更多〕資訊，我們都是億萬富翁啦。」

TF：重點不是知道什麼，而是持續去做（見〈東尼．羅賓斯〉）。

德瑞克：「想在捉摸不定的未來獲得成功？那就要選擇彈性最大的計畫。最好的計畫，就是你能夠修正的計畫。」

TF：這是德瑞克的其中一條人生「守則」，濃縮自幾百本書的智慧和幾十年的經驗。其他守則諸如：「不要自貶價值」（見〈馬克．安德森〉）、「未雨綢繆」（見〈東尼．羅賓斯〉），以及「擁有愈少愈好」（見〈凱文．凱利〉）。

*提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

德瑞克：「第一個冒出來的答案通常不怎麼有趣，只是很真實的反應。好比說，最先想到的畫？《蒙娜麗莎的微笑》。說出一個天才：愛因斯坦。說出一個作曲家：莫札特。

「心理學教授丹尼爾．康納曼（Daniel Kahneman）的《快思慢想》（*Thinking, Fast and Slow*）就在談這個主題。有些思考很迅速，出於下意識，像自動反應；有些思考很緩慢，是有意識的，比較理智與慎重。我非常著重慢想，在生活中盡量打破自動冒出來的直覺反應，而是慢慢思考。這樣一來，我可以有意識的創造出另一種新反應，用在不適合直覺反應的情境。

「如果改成這樣問：**當提到『成功』兩個字，你『第三個』想到的人是誰？他比第一個被想到的人有什麼成功之處？**就這個問題來說，我第一個會想到的是理查．布蘭森（維珍集團執行長），他太典型了。在我看來，他之於成功就像《蒙娜麗莎》之於繪畫。講真的，你可能會是我第二個想到的，不過這話題我們改天再談。我第三個想到的人，那個好好思考過的答案，則是我得先知道一個人的目標，否則不會有答案。

「搞不好理查．布蘭森只想過平靜的生活，卻像克制不住衝動的賭徒，忍不住一直創辦新公司呢？若是這樣，我們實在不能說他很成功。」

TF：巴西塞氏集團執行長里卡多．塞姆勒（Ricardo Semler）的習慣是問三次：「為什麼？為什麼？為什麼？」這樣能釐清自己的動機，有助於處理重要的案子，跟德瑞克的做法不謀而合。

新手得多說「我要」

德瑞克十八歲時住在波士頓，就讀伯克利音樂學院。

德瑞克：「我們樂團的貝斯手在某次排練時說：『我的經紀公司說，有一個佛蒙特州養豬展的演出機會，酬勞是七十五美元吧。』然後他翻著白眼說：『我不想去，有人想去嗎？』我說：『靠，養豬展？好，我要！』我就這樣接下在佛蒙特州伯靈頓鎮的演出機會。

「我記得車票就要五十八美元。我去了那個養豬展，拿出木吉他，在會場四處邊彈邊晃，彈了三小時左右，然後搭巴士回家。隔天經紀公司的人打電話給我說：『哇，你在養豬展彈得很讚耶。』」

「我的許多機會，還有十年的舞臺表演經驗，統統源自一個小小養豬展的演出。在職業生涯初期，我最好的策略就是對一切說『我要』，再小的機會都不放過。你永遠不知道哪個機會會中樂透頭獎。」

正常步調是給傻瓜走的

德瑞克：「基莫．威廉斯（Kimo Williams）是個很高大的黑人樂手，到伯克利音樂學院就讀，然後留下來任教一陣子。多虧了他，我只花一半的時間就畢業了。他說：『我想你兩年就能從這裡畢業，不需要四年。正常步調是給傻瓜走的。校方是看最底下那一大群學生來安排課程，好讓每個學生都跟得上。可是你頭腦比較好，可以光買書就好不用上課。跟系主任講好，只要通過期末考就給你學分。』」

別當驢子

TF：「你會給三十歲的自己什麼建議？」

德瑞克：「別當驢子。」

TF：「什麼意思？」

德瑞克：「我遇到一大堆三十歲的人，他們這個也想做，那個也想做，卻怎麼都無法往前進？於是他們很沮喪，覺得世界幹嘛逼他們一定要選一個，明明他們統統都想做啊。『為什麼我一定要做選擇？我不知道要選哪個！』問題在於，你只看得到現在，就會認為現在不

做這件事，以後就沒得做了。解決之道是把眼光放長遠，你將明白你可以這幾年做這件事，後幾年做那件事，再往後幾年做另一件事。你應該聽過一個叫『布利登之驢』的寓言故事，那隻驢站在一堆乾草和一桶水的中間，一下看左邊的乾草，一下看右邊的水，左右為難，是要選乾草？還是選水呢？他猶豫不決，最後倒在地上，餓死加渴死。驢子不會想到未來，否則就會知道自己顯然可以先喝一喝水，再吃一吃乾草。

「所以我會建議三十歲的自己別當驢子。不論你想做什麼，只要眼光放遠，有點耐心，你就什麼都能做。」

商業模式可以很簡單，不必一直「求變」

德瑞克談到線上音樂通路商CD Baby的商業與定價模式。

德瑞克：「當時我住在紐約的胡士托，鎮上有一間可愛的小唱片行，櫃臺上陳列當地樂手寄賣的專輯。某天我走進去問：『如果我也想寄賣我的專輯，要怎麼做？』她說：『售價隨你訂，每張專輯我們只抽四美元。你每週來一趟，我們會把錢拿給你。』我回到家裡，當晚在我的新網頁寫說：『售價隨你訂，每張專輯我們只抽四美元，每週把錢付給你。』接著我發現在這個系統把新專輯上架要花四十五分鐘，因為我得把專輯掃描、修圖、調整、改正歌手簡介上的錯字，諸如此類的雜事。

「我想說花了四十五分鐘，值二十五美元。那時我是這樣算我的時薪。於是我把上架費訂為二十五美元。然後我靈光一閃，發覺二十五美元和三十五美元的上架費根本沒多大差別。二十五美元跟十美元有差，跟五十美元有差，但和三十五美元感覺起來還真是沒什麼差。所以你猜我怎麼做？我把上架費訂為三十五美元。等有人問，我再讓

他們殺價。如果有人悶悶地打來，我會說：『好，我算個折扣給你。』我就這樣設了一個殺價的緩衝空間，結果反應很好。**所以就是上架費三十五美元，每張專輯抽四美元，接下來十年都這樣訂。這就是我的整個商業模式，只花五分鐘到附近的唱片行問他們怎麼做就成了。」**

「靠，我要」的哲學

德瑞克這句話很讚，我立刻就拿來當作做決定和做選擇的重要標準，甚至因此從二〇一五年底開始無限期啟動假期模式。我會在「如何在最重要的時候說『不』」一節中詳談我的做法，這裡先節錄他當初的講法。

德瑞克：「很久之前就跟朋友約好去一趟澳洲，到了該訂票的時候，我卻想著：『唉，現在不想去什麼澳洲啦，還有好多事情要忙。』那時候我在跟我朋友琥珀講電話，一邊跟她唉唉叫。她的話點醒我，我有必要弄清楚自己的感覺是『靠，我要』還是『不要』。

「我們多數人對太多事情說『好』，結果攬了一大堆沒意思的瑣事，把時間塞得滿滿滿。結果當一個會讓你說『靠，我要』的東西出現了，你卻沒時間留給它，因為你先前答應了太多沒意思的爛東西，對吧？當我開始用這招之後，我的人生整個打開了。」

忙碌＝失去掌控

德瑞克：「每次別人跟我聯絡時都會說：『我知道你一定忙翻了！』但我不忙啊，因為我能掌控我的時間，游刃有餘。在我看來，

『忙碌』代表『失去掌控』。有些人會說：『我忙炸了，沒空管這個鬼東西！』我覺得這種人根本沒掌控好自己的生活。」

TF：缺乏時間，就是缺乏優先順序。如果我「很忙」，那是因為我做出某些選擇，才陷入忙東忙西的處境。所以當別人問我過得如何，我絕不回答：「很忙。」沒什麼好抱怨的。如果我忙得焦頭爛額，代表我有必要重新檢視自己的安排和規畫。

＊如果你租了個廣告看板，你會在上頭寫些什麼？

德瑞克：「我真的很欣賞佛蒙特州和巴西聖保羅那些禁止廣告大看板的地方，不過我知道這不是你要問的。好啦，我會在看板上寫：

『**這不會讓你快樂。**』我會把這些大看板立在所有購物中心和汽車經銷商外面。這樣很有意思吧？不然就買幾千隻鸚鵡，訓練牠們講：

『**這不會讓你快樂！**』然後把牠們送到世界各地的大賣場外面。這可是我一辈子的志願啊，有人要加入嗎？有人要參一腳嗎？我們來大幹一場吧！」

整死自己值得嗎？

德瑞克：「我是典型的A型人。我住在洛杉磯的時候，一個朋友找我騎單車。我家就在聖塔莫尼卡的海邊，沿著沙灘有一條很棒的自行車道，大概四十公里長吧。我打開計時器，沿著車道一路騎下去，騎得臉紅脖子粗，鼓足勁猛騎，騎到另一頭再折返回家。

「我發現每次都是騎四十三分鐘，最快就是這樣。不過我騎得愈來愈沒勁，一想到騎車就覺得非常痛苦，苦得不得了。所以我想：

『把負面情緒連結到騎車可不妙。為什麼我不能放輕鬆一點？這一次我要騎一樣的路線，但不要累得像條狗，用平常一半的速度騎就好。』於是我上了單車，騎起來輕鬆愉快。

「我騎著同樣的路線，卻更常欣賞周遭的風光。我騎向瑪麗安德爾灣，也就是我要掉頭的地方，留意到有一隻鵜鶘在我頭頂上飛。我抬頭看，想要對牠大喊：『鵜鶘你好！』牠卻拉了一坨鳥屎，掉進我的嘴巴裡。」

「我要表達的是，我騎得很愉快。純粹的快樂，沒有氣喘吁吁，沒有狼狽不堪。我騎到通常我停下來的地點，看手錶，發覺才過了四十五分鐘，不禁心想：『靠，怎麼可能才四十五分鐘？才比平常多兩分鐘？這不可能啊！』然而就是這樣：四十五分鐘。這對我如同當頭棒喝，從此改變我的人生態度。」

「我們可以算算看，大概93%的汗流浹背、氣喘吁吁和臉紅脖子粗都沒太大用處，只換來早到兩分鐘，基本上是在白費力氣。所以，我想到人生中對『極大值』的種種追尋，像是要賺到最多的錢，每一分一秒都要發揮最大的效益。但其實你可以不必那麼緊繃。結果這從此成為我的做事原則，當做事變得有壓力就停下來。」

「當你聽到心裡叫著『哎呀』，那就是信號，在我看來就像身體疼痛。我會問自己，到底在幹嘛呢？我會告訴自己必須停下來，別再做這件痛苦的事了。這通常代表我把自己逼得太緊，不然就是在做我並非真正想做的事。」

沒有晨間習慣

德瑞克：「我不只沒有晨間習慣，一整天也都沒有一定要做的日常習慣，頂多就是吃飯跟寫點東西。原因是我每次迷上一件事情，就會非常專注在那件事情上面。舉個例子，我一年前發現替PostgreSQL編輯程式更容易的方法，所以整整五個月沉浸其中，醒著的每分每秒都在寫程式。」

「五個月之後，我完成了那個計畫。然後我給自己放假一週，去紐西蘭的米佛峽灣登山健行，澈底離線放鬆。回來以後，我是在大自然裡打禪的野人，接下來幾週全在戶外讀書。」

＊有什麼事情是你深信不疑，別人卻覺得你瘋了？

德瑞克：「喔，這題很簡單。我覺得酒很難喝，橄欖油的味道也很怪。我不喝咖啡，我討厭那味道。我覺得所有的有聲書都該由冰島人來錄，他們的腔調最好聽。我覺得這輩子接下來如果能每六個月就換一個新國家住會很讚。**我覺得你不該創業，除非別人要求你去創。**我自認是低於平均水平的人。因為一般人往往自認高於平均水準之上，我刻意想平衡一下這種傾向。我認為電影《歪小子史考特》是一部傑作。我認為音樂跟人要分開，欣賞音樂的時候要獨自一人，不要看到演奏者是誰，不要知道演奏者是誰，不要去想演奏者的生平背景，旁邊也不要有人，不要聽到旁人的聲音，就只是好好聽音樂。」

把人生當作一系列實驗

德瑞克：「我會建議做一些小實驗。花幾個月過你自認想要的生活，但留個掉頭的餘地，畢竟在親身嘗試後，你很可能發覺這種生活不如預期的美好。關於這主題，最好的一本書是心理學教授丹尼爾·吉伯特（Daniel Gilbert）的《快樂為什麼不幸福？》（*Stumbling on Happiness*），他建議我們找幾個正在過我們夢寐以求生活的人，問一問這種生活的好壞利弊，畢竟他們確實身在其中，而不是在憑空想像或兀自緬懷。」

無論多糟都要有信心

德瑞克：「作家寇特．馮內果（Kurt Vonnegut）在他的某本書裡，輕輕帶過一個很美的句子：『我們怎麼假裝，就會變成那樣。』」

最成功的電子郵件

在CD Baby網站規模最大的時候，德瑞克每六個月只花四小時在那上面。只要把整個系統安排好，就不用靠他親力親為。沒錯，他能獲得成功跟實現自我，正是因為他從不怕於挑戰現狀，實驗自己的想法。這不見得要多費力，底下德瑞克的分享就是一個很漂亮的例子。

德瑞克的分享

開創一個事業，就是在打造一個小小世界，規則你說了算。別的地方怎麼做無關緊要。在這個小小世界，一切由你做主。

我剛成立CD Baby的時候，每筆訂單都會自動收到一封電子郵件，讓顧客知道唱片何時出貨。起初那封信很一般：「您訂的商品已於今日寄出。若未收到，請聯絡我們。謝謝。」

幾個月後，我覺得這樣不對，有違我想帶來歡笑的初衷。我知道我能做得更好，所以花二十分鐘寫了一封很白痴的信：

「您的CD已從我們的架子上，用乾淨無菌的消毒手套輕輕取下，放在超正點的綢緞軟墊上頭。至少五十名員工仔細檢查您的CD，精心擦拭，力求以最完美無瑕的狀態寄出。我們從日本請來的包裝達人點著蠟燭，全場頓時鴉雀無聲，眼看您的CD由他放進最價值連城的金邊禮盒。

大功告成後，我們辦了一場慶祝大會，大家浩浩蕩蕩走到郵局，全波特蘭的人都在場，向您的禮盒揮手道別，珍重再見。現在是六月六日（週五），本公司的私房貨機正把您的禮盒千里迢迢載往貴府。

誠摯希望您在本網站享有非常美好的購物時光。在此與您分享一則喜訊：您已獲選為『年度最佳顧客』，您的玉照正掛在我們的牆上。儘管我們已鞠躬盡瘁，但仍等不及看到您再次光臨本網站！」

這封信看起來很白痴的信隨著每筆訂單寄出，結果深受顧客喜愛。如果你在谷歌搜尋「private CD Baby jet」，你會看到超過兩萬筆搜尋結果，每一筆都是顧客收到這封信覺得很喜歡，所以在網路上跟朋友分享。

這封白痴的信為我帶來成千上萬個新顧客。

當你想把事業做得更大時，往往會想找出某個翻天覆地的超強點子，一個轟轟烈烈的超大計畫。

不過請記得，小點子往往能立奇功，讓顧客向朋友宣傳你的商品或服務。

熱門網路論壇Reddit共同創辦人

亞歷克西斯．瓦尼安

Alexis Ohanian

代表動物：黑熊

亞歷克西斯．瓦尼安（TW/IG: @alexisohanian, alexisohanian.com）最為人所知的身分，大概是網路論壇Reddit與機酒搜尋旅遊網站Hipmunk的共同創辦人，還曾是全球頂尖創投公司Y Combinator的座上賓，現在則成為合夥人。他替超過一百家新創企業提供資金或諮詢，大力維護數位權利（例如抗議美國的禁止網路盜版法案與保護智慧財產權法案），以《無須等待》（*Without Their Permission*）一書登上暢銷排行榜。

用「捨入誤差」來鞭策自己

亞歷克西斯：「創立Reddit 初期，我和史帝夫曾被雅虎一位高層叫去開會，他說我們的流量太少了，只是程式術語裡的捨入誤差，沒有也沒差。會後，我把『捨入誤差』四個字貼在Reddit的辦公室牆壁上，用來鞭策自己。至今我依然很感謝那天那個混蛋，讓我決心破釜沉舟。不過我可不想當那種傢伙。」（阿曼達．帕默爾說：「吞下痛苦，像T恤般穿在身上。」）

TF：Reddit現在是全球前五十大大網站。

你必須非常在乎客戶

亞歷克西斯：「我們網站有時會讓用戶哈哈大笑，因為我們在『錯誤訊息』中加入笑話之類的。我問別人：『你們在產品或服務裡有加進什麼東西，讓用戶相當喜歡，讓你引以為榮？』有些人回答：『你不妨在軟體或檔案之類的加進一點生命力來打動用戶。』現在還有網友會討論Hipmunk網站上跳出來的錯誤訊息，但那只不過是錯誤訊息，有什麼好討論？因為他們原以為只是在做很無聊的雜事，像是搜尋機票什麼的，結果卻看到讓他們會心一笑的笑話。」

「創業者該了解到，多數公司老早沒在在意這個，所以標準放得非常低。我真的希望其他創業者這樣做，這真的非常簡單。相較於建立整個網站，這可不用受數年的程式編寫訓練，只需要一顆非常在乎客戶的心。偏偏很少公司能做到。」

不到十五鐘的小任務

改善你公司的一封通知信（例如訂閱確認信或訂單確認信）：
「花一點點時間，把信寫得更有溫度一點，也許（依照你的品牌定位）更好玩一點，更獨特一點，諸如此類。這樣做很值得。這是我給你的小任務。」（參見「德瑞克．席佛斯」一節中的超讚電子郵件。）

＊向申請Y Combinator的創業者提出一個問題，你會問什麼？

亞歷克西斯：「如果世界不知道你正在做一件超級大事該怎麼辦？」

你如何向創業家表達懷疑？

亞歷克西斯當然有很多招，但我很喜歡可能會被卡爾．福斯曼稱為「讓沉默發揮功效」的一招：「挑一下眉就足以勝過千言萬語。」

亞歷克西斯推薦的組織

- ▶ **電子前哨基金會**（eff.org）：致力於捍衛網路世界公民自由，堪稱這領域最首要的非營利組織。
- ▶ **為明天抗爭**（fightforthefuture.org）：致力維護網路對人類生活的改造力量，進而擴大這份力量，推動各項公民運動，廣邀數百萬民眾響應。

給瘋子與神經病的真心話

這一章比較難寫。我寫下草稿，擱著幾個月，覺得過意不去，又花幾個小時改一改，然後繼續拖稿。所以說這章是花好幾年斷斷續續寫成的。最後歸功於底下這一句話，我寫完了這一章。這句話讓我很有感觸，但願也能幫到你。

「當你感覺自己像是赤身裸體走在街上，表露太多想法，表露太多內心，表露太多自己，這種時候代表你可能開始做對了。」

——作家尼爾．蓋曼（Neil Gaiman），於美國藝術大學的演講

那麼開始吧，我希望這至少能幫到一些讀者。

面對現實

不久前，我辦了生日會。

十來個朋友和我相聚好幾天，享受豔陽和海灘。最後一天，我遲至上午十一點半才起床，心裡明白剩下的幾個朋友會在中午離開。

我很怕變得孤單一人。

於是我像個小屁孩，把頭鑽進枕頭下，按下手機鬧鐘的「稍後提醒」，直到再也無法逃避現實為止。

不過，我告訴你這件事幹嘛呢？

「成功」的危險迷思

我們都想變得「成功」（這個詞其實缺乏清楚的定義），媒體也愛把成功人士塑造為超級英雄。那些翻轉人生的成功故事有時相當勵志，但更常導致一種不健康的下意識結論。「**唔，他們（被塑造為超級英雄的企業家、藝術家或創業者）也許能成功，但我只是個普通人。**」

本章的用意是讓你一窺我私下的生活。雖然我偶爾跟摩根·史柏路克的工作人員錄製「生活中的一天」等影片，卻絕少讓記者真正在「平常日子」跟著我一整天。

為什麼？

因為我不是超級英雄，我連「普通人」都稱不上。

二〇一三年，我陷入三個月的低潮

- 看電影《豪情好傢伙》看到哭。
- 預定的起床時間到了，卻一次又一次按下手機鬧鐘的「稍後提醒」，賴床兩、三個小時，因為我就是不想面對這一天。

- 想放棄一切，搬到蒙特婁、塞維亞或冰島。幫我想逃避的事物不同，想逃往的地方也就不同。
- 生平第一次找心理醫師，因為我認為我會消沉一輩子。
- 大白天上成人網站「放鬆」一下，雖然我明明有重要的屁事得做。^[1]
- 每天攝取一堆咖啡因，至少八到十杯以上，靜止心律（resting heart rate）超過每分鐘一百二十下。
- 穿同一條牛仔褲整整一週，只希望在混亂的幾週裡有個不變的依靠。

感覺超頹廢吧？

在那三個月的最後八週，我也達成這些事

- 把我的被動收入增加20%。
- 買下夢寐以求的房子。
- 每天兩次靜坐二十分鐘，從沒偷懶過。這是我第一次能規律的靜坐。
- 最終把每天的咖啡攝取量減到幾乎為零（在最後四週裡），通常是早上喝普洱茶，下午喝綠茶。
- 靠我的部落格讀者共襄盛舉，替「讓我生日有水喝」慈善活動募得超過十萬美元。
- 替一家叫Shyp的新創公司在五十三分鐘內募得二十五萬美元。
- 簽下過去十年間數一數二讚的案子，我的電視節目《提摩西費里斯實驗秀》。
- 執行派翠克．阿諾德教的前蹲舉，領教到當中的痛苦和快樂，增加了大約一公斤的肌肉。
- 逆轉我的驗血報告結果。

- ▶ 再次明白要幹大事業免不了有些躁鬱症狀。
- ▶ 跟最親的家人變得更親了。

重點

多數「超級英雄」一點都不超級，只是怪裡怪氣的神經病，雖然幹出一番大事業，卻有一大堆的糟糕習慣和自我質疑。我這個人做事很沒「效率」。為了彌補這缺點，我有一套八個步驟的方法，讓做事更有「效果」：

1. 在你需要打開電腦上工的至少一小時之前起床。
2. 泡一杯茶（我喜歡普洱茶），拿紙筆坐下。
3. 寫下最讓你焦慮的三到五件事（別超過）。這些事通常會從今天的待處理清單移到明天，移到後天，再移到大後天，一直拖延下去。最重要的事情通常等於最焦慮的事情，讓人心神不寧但超不想做。
4. 針對每一個事項，問自己：「如果今天我只做這一件事，我會覺得很滿意嗎？」「如果完成了這件事，待處理清單上的其他事情會變得比較容易嗎？」或是換個問法：「哪一件事情做好之後，其他事情都會顯得比較輕鬆簡單？」
5. 看著至少其中一個你回答「對」的事項。
6. 今天要空出二至三小時專心做這「一件事」，其他同樣緊急但較不重要的先擺在一邊，明天再說。
7. 說得更清楚一點：今天空出「二至三小時」專心做這「一件事」。可別想說這裡留十分鐘，那裡留十分鐘，全部加起來一百二十分鐘就行，這樣行不通。別接手機，別碰社群網站。

8. 如果你開始精神渙散或拖拖拉拉，別慌亂或洩氣，回去做那「一件事」就對了。

這是我唯一創造出色成果的方式，否則我會難以擺脫不斷襲來的拖延或想睡，浪費數日一事無成。如果某天我得做十件重要的事，結果一定是**連半件重要事情**都完成不了。反之，我通常能成功留下二至三小時，好好完成「一件」重要的事。

如果你想在別人面前看起來像是「很成功」的超人，其實滿簡單，只需要記住一條個道理：選擇做哪一件事比怎麼做其他事更重要，因為把某件事做得很好，不代表那就是件重要的事。如果你老是想做一堆雜事，把這句話寫在便利貼上提醒自己：**瞎忙是一種懶惰，是思維上的懶惰，是行動上的盲目。**

瞎忙大多是一種掩飾：掩飾自己在逃避少數討厭的當務之急。

當你使盡全力，卻仍覺得將輸掉人生這場遊戲，請記得：連強者中的強者有時都會絕望到不行。我在絕望到不行的時候，會回想大作家馮內果的一句話：「我寫作時覺得自己像是一個沒手沒腳的人，只能用嘴叨著筆。」別高估世界，別低估自己。你比你想像的更好，而且你並不孤單。

1. 宣稱不會這樣做的男人一定在莊孝維。 [↗](#)

網站架設系統WordPress創辦人

麥特．穆倫維格

Matt Mullenweg

「寫得好，就能好好思考。」

「人人皆有趣。如果你在聊天時感到無聊，問題是出在你而非對方。」

代表動物：螳螂蝦

麥特．穆倫維格（TW/IG: @photomatt, ma.tt）曾獲《美國商業周刊》選為「網路上最有影響力的二十五個人」，但我認為這還不夠凸顯他的厲害。他最有名的是當年主導部落格架設平臺WordPress的開發，如今WordPress占了全美四分之一的市場。如果你上《華爾街日報》、《富比士雜誌》、TED、路透社或美國國家美式足球聯盟的官網，你就是在看WordPress的網頁。此外，他還是網頁程式設計公司Automattic的執行長，該公司的市值超過十億美元，在世界各地擁有五百名員工，而我很榮幸能擔任其顧問。

他上我的播客節目時，我想辦法讓他喝龍舌蘭到醉（他喜歡Casa Dragones的白色龍舌蘭和Don Julio 1942），還讓他罵出髒話。這兩件事都超難得的。

幕後花絮

- ▶ 麥特向來不罵髒話。說真的，我有一次聽到他說：「這真是去叉的。」我回說：「啥？你是不是想罵『去他的』？拜託，你想罵就罵嘛。」
- ▶ 我們都是彼得．杜拉克（Peter Drucker）的大粉絲，很愛他的大作《杜拉克談高效能的5個習慣》（*The Effective*

Executive)，還有艾倫．狄波頓的《擁抱似水年華：普魯斯特如何改變你的人生》（*How Proust Can Change Your Life*）。

- ▶ 麥特花一年寫出WordPress的大部分程式碼，靠的是「多段式睡眠」：清醒四小時，然後睡二十至三十分鐘，這樣周而復始，重複一次又一次。坊間把這稱為「超人睡眠法」。為什麼後來停了？他說：「因為我交了女朋友。」
- ▶ 我們一起走訪許多國家。他負責照相，我負責學當地語言充當翻譯。二〇〇八年，在飛往希臘的班機上，我很不爽網友用網路下載盜版的《一週工作4小時》。他問我：「你在不爽什麼？」我一聽氣炸了，這麼明顯還問屁啊？但他接著說：「下載這本書的網友本來就不是你的讀者，不會想花錢買。你把這當成免費打廣告就好。」短短不到三十秒，他讓我怒氣全消。
- ▶ 麥特是我超想效法的對象。他特別心平氣和，處變不驚。我好幾次目睹他對公司系統的大當機幾乎無動於衷，依然老神在在地喝啤酒，然後在撞球檯旁彎腰擊球得分。我問：「如果某個大記者問起這件事，我該怎麼回答？」他答：「跟他說我們會搞定。」隨後他又打進一球。他實在非常了解「擔心無濟於事」這個真理。所以當我遇上麻煩時，我常會自問：「麥特會怎麼做？」「麥特會對我說什麼？」

想想「如果.....會怎樣？」

麥特：「在弄WordPress的初期，我們總會想：『好，如果我們今天做了〇〇××，明天會有什麼結果？一年後呢？十年後呢？』我最常想到一個簡單的比喻，就是一條追著車子的狗。狗追上車子要幹

嘛？牠根本沒有計畫嘛。我發現業界也是這樣，一般人通常缺乏一套如何成功的計畫。」

搞丟四十萬美元的支票

麥特時常搞丟東西。

麥特：「我跟人有約，結果花十分鐘翻找皮夾，不知道塞到哪去了，可能在冰箱裡之類的。我真的不知道。我老是搞丟東西。有一次我搞丟我們最早拿到的一張投資支票，金額高達四十萬美元。」

TF：「那掉了可不妙。」

麥特：「那是投資家菲爾．布萊克（Phil Black）給的，現在他還是我們的董事。當時他簽了一張支票，就像那種你會拿去雜貨店買東西的普通支票。那是我這輩子看過最大的一筆錢。當年二十歲的我心想：『這是什麼？』我本來還以為會是電視節目上的那種超大支票，跟桌子一樣大的支票。」

TF：「嗯，就跟阿拉丁的飛毯一樣，你可以站在上面飛去銀行。」

麥特：「幸好其他投資人看到我搞丟支票，幫忙補上了他們的錢。我心想：『天啊，我該怎麼辦？』他當然可以止付那張支票就好，但他才剛交給我四十萬美元，我偏偏就搞丟了。我要告訴他嗎？還是別告訴他？他之後會發現嗎？後來幾個月過去了，真的是幾個月過去了，他沒說半句，我也沒提半句。」

TF：「因為你不想問他。」

麥特：「我沒問他。我飛回休士頓過感恩節，打開我正在讀的書，發現那張支票之前被我當成書籤了，就這樣在我面前掉到飛機的地板上。我心想：『我的天啊！』」

最後階段

麥特推薦我去看人氣部落客提姆．厄本（Tim Urban）的部落格「等等但為何」（Wait But Why），看一篇標題為〈最後階段〉（The Tail End）文章。如果你這個月只讀一篇文章的話，選這篇就對了。文中用圖表強調人生是多麼短暫，比如這一段就講得很讚：「原來當我從中學畢業，跟父母面對面相處的時間已經過掉93%。現在我在享受剩下的5%。我們是處於最後階段。」現在也許是你（和我）反思輕重緩急的時候了。讓人難過的是，就在麥特向我推薦這篇文章的幾週後，他的父親突然猝逝。麥特在病床邊送了他最後一程。

一般鍵盤是給二軍用的

一般鍵盤（QWERTY）當初是設計來減緩打字速度，避免卡鍵及故障。但那種時代已經過去了，所以請改用德沃夏克鍵盤

（Dvorak）。這種鍵盤對肌腱比較好，有助於防止腕隧道症候群。去他的網站（dvzine.org）看一看吧。麥特會在Automattic舉辦打字比賽，輸家得改用贏家的那種鍵盤，目前德沃夏克鍵盤一直保持冠軍紀錄。

申請「MA.TT」的網域名稱

麥特：「為了申請，我得匯好幾千美元到千里達和托巴哥共和國。我到美國銀行辦，行員問我：『先生，你確定要匯嗎？』我說：『對，我要匯。我在網路上查過了。』」

實用工具

麥特會用的一部分高科技工具如下：

- P2 (WordPress theme)：用來代替電子郵件，請上 p2theme.com
- Slack：用來代替IM，請上slack.com
- Momentum：Chrome的外掛程式，有助於專心
- Wunderlist：幫助你把事情做好的事項管理應用程式
- Telegram：加密良好的通訊軟體
- Calm.com：有助於冥想

麥特維持身材的招數

他就寢之前一定會做伏地挺身一下。沒錯，只做一下。

麥特：「無論時間有多晚，無論世事怎樣變化，你總不會說連一下伏地挺身都不做，一點藉口也沒有啊。我常覺得我需要靠小到很尷尬的目標來幫忙，跨出艱難的第一步，然後變成一種習慣。」

TF：還記得陳一鳴的「一次深呼吸」嗎？同一個思路。

沒有總部的非凡企業

Automattic有五百多名員工，分散在五十多個國家，幾乎不會碰面或電話開會。這間公司沒有所謂的「總部」，他們省掉辦公室的經費，用來聘請全球的佼佼者，把開支省下來，用作每月二百五十美元的津貼。

麥特：「面試過程盡量跟實際工作的情況一樣，全靠電子郵件或傳訊，畢竟這就是我們主要的溝通方式。這也能防止你產生下意識的

偏見。」

TF：「你想找或想刷掉哪種人？」

麥特：「我想找的員工要有熱忱，細心，有超乎工作本身的動力。不過我絕對會刷掉怪咖。」

TF：「你會問哪些問題來幫助你判斷？」

麥特：「早期我就是看電子郵件，完全沒有交談，完全依據他們在郵件上花的功夫與心思。我們之前試過叫他們填表格，但最終還是回到不限格式的電子郵件，因為我想看他們會附上哪種附加檔案，想看他們是用哪個郵件軟體，想看他們會不會使用複製貼上卻因為字型或字體大小不同而露出馬腳。這些都是蛛絲馬跡，我會統統加在一起來判斷。

「我還有一點要說的是，我們會看求職者的句意是否清楚。我認為文筆清楚代表思路清晰。」

TF：我很推薦大家看《哈佛商業評論》二〇一四年四月號的文章〈Automattic執行長如何建立非凡團隊〉（The CEO of Automattic on Holding ‘Auditions’ to Build a Strong Team），可在hbr.org上搜尋。

有效溝通

麥特超在意字詞選擇與字句排列，簡直到不可思議的地步。他不僅喜歡研究「優雅而詩意的程式碼」，也喜歡研究美妙的文句。他推薦我讀共和黨政治分析家法蘭克．倫茲（Frank Luntz）的《有效溝通》（*Words That Work*），他說那本書寫得妙極了。他還說：「如果誰喜歡那本書，我可能會再推薦語言學教授喬治．萊考夫（George Lakoff）給他。一九八〇年代，他寫出舉足輕重的經典《女人、火焰與危險事物》（*Women, Fire, and Dangerous Things*）。」他喜愛有關框架與語言的書。

＊你會給二十歲的自己什麼建議？

麥特：「放慢腳步。我年輕時犯的多數錯誤大概都是出自奮發，而不是出自怠惰。所以我該放慢下來，也許靜坐冥想，也許抽出時間遠離螢幕，也許把注意力好好放在眼前正和我交談或相處的對象。」

一百零四塊麥克雞塊

麥特：「二〇〇四年，超級盃在德州的休士頓舉行。我家離瑞蘭特球場差不多一公里。為了超級盃，麥當勞推出特價優惠，你可以用四美元左右買到二十塊麥克雞塊。那時的我窮到不行，所以我心想：『我要多買一些庫存起來。』就像你會趁特價大買金寶湯公司出品的拉麵或罐頭。我總會趁機買一大堆。」

「所以我買了超多麥克雞塊，然後對櫃臺人員嘴巴甜一點，好讓他們額外給我一大堆糖醋醬。」

TF：「是唷。」

麥特：「而且麥當勞的糖醋醬與眾不同，跟其他地方的糖醋醬都不一樣。所有糖醋醬都是紅色的，麥當勞的不知為何卻是棕色。我不知道原因是什麼，你可能知道。」

TF：「靠基因改良技術，讓人容易吃上癮？我不清楚耶。」

麥特：「那好好吃。我大吃特吃，回過神時已經吃了一百零四塊。」

TF：「你不是在跟人打賭之類的嗎？你就這麼狂吃了一百零四塊？」

麥特：「嗯，邊吃邊看超級盃。」

獨臂鋼琴家

尼可拉斯．麥卡錫

Nicholas McCarthy

尼可拉斯．麥卡錫（TW: @NMcCarthyPiano, nicholasmccarthy.co.uk）一生下來就沒有右手，他在十四歲開始練鋼琴，別人認為他走這條路絕對無法成功。然而他們錯了。二〇一二年，他從知名的倫敦皇家音樂學院畢業，成為該學院創立一百三十年以來唯一的獨臂鋼琴家，引起全球媒體大肆報導。

如今尼可拉斯在全球各地巡演，跟酷玩樂團同臺飆樂，還在殘障奧運會上對全場八萬六千名觀眾演奏，全球五億人同時觀看電視轉播。他的第一張專輯《獨奏》收錄十七首樂曲，曲目橫跨三個世紀，在全球備受好評。

李斯特

我得很不好意思的承認，我在訪談尼可拉斯之前從未聽過李斯特（Franz Liszt）這號人物。但現在我很常聽李斯特的音樂，你也可以在YouTube找來聽。

尼可拉斯：「李斯特是最頂尖的浪漫主義鋼琴作曲家，是十九世紀無與倫比的音樂大師。」

＊如果要推薦一位較少人知道的鋼琴家，你為推薦誰？

尼可拉斯：「阿根廷鋼琴家瑪塔．阿格麗希（Martha Argerich）的演奏很棒，她根本是女超人。現在她年紀很大，但還是演奏功力不

減當年。她今年會上BBC演出，堪稱我們圈子裡的教母。」

TF：現在我很常聽她的演奏。想大大驚豔一下嗎？上網搜尋「Tchaikovsky Piano Concerto No 1 FULL Argerich Charles Dutoit」（阿格麗希與杜特華演出《柴可夫斯基第一號鋼琴協奏曲》），從第31分鐘開始聽。

演奏之路要可長可久

尼可拉斯解釋為什麼當初他決定專練左手彈奏，不試著用右邊的「小手」（他右手肘前多出短短一小截手臂）。

尼可拉斯：「那時我的老師說：『你不會想譁眾取寵的。』尤其當時正開始有許多電視選秀節目，例如《英國達人秀》。我現在很慶幸當初聽了她的建議，因為我確實不想譁眾取寵，只爆紅個兩年，無法像現在這樣成為鋼琴家，擁有觀眾對你的尊敬，讓演奏生涯可長可久，彈琴到六十多歲。」

*你用一百美元所買到最好的東西是什麼？

尼爾氏香芬庭園（Neal's Yard Remedies）的香氣擴香儀。尼可拉斯每天在家都會用。

尼可拉斯：「我覺得天竺葵香氣能讓我既放鬆下來，又有勁工作。」

TF：我在訪談完尼可拉斯沒多久就開始用天竺葵精油，一邊為這本書絞盡腦汁，振筆疾書。我沒有擴香儀，所以沾一點精油在手腕上，輕拍到耳際跟脖子附近。也不知道是不是出於心理作用，我明顯覺得更有勁了。後來我買了InnoGear的木紋款芳香水氧機（其他擴香儀大多看起來質感不夠）在家裡使用。

全球最知名的績效教練

東尼．羅賓斯

Tony Robbins

東尼．羅賓斯（TW/FB/IG: @tonyrobbins, tonyrobbins.com）是全球最知名的績效教練，指導過比爾．柯林頓、小威廉斯、李奧納多．狄卡皮歐和歐普拉，替各國元首提供諮詢，例如曼德拉、戈巴契夫、柴契爾夫人、密特朗、戴安娜王妃、德雷莎修女，以及三任美國總統。他還製作五個獲獎的電視購物節目，從一九八九年起在北美各地部分電視臺播映至今，通常每三十分鐘放映一次，一天二十四小時不斷播出。

背景介紹

在我讀中學時，一個成績優異的同學大力推薦，於是我讀了東尼．羅賓斯的《激發心靈潛力》（*Unlimited Power*）。大學時，我一邊開老媽給我的舊休旅車通勤上課，一邊聽《激發心靈潛力2》

（*Unlimited Power II*）的二手錄音帶有聲書。就是這捲錄音帶激發我第一個真正的事業，進而帶來《一週工作4小時》裡的許多冒險（與驚險）。常言道「別跟你心目中的英雄碰面」，畢竟現實往往帶來失望。但這句話不適用在東尼身上，我愈認識他，愈佩服他。

趣聞軼事

我在Instagram所發的第一張照片是東尼一掌抓住我的整張臉。他的手超大，簡直跟捕手的手套沒兩樣。

有一次，東尼問前南非總統曼德拉：「那些年你在監獄裡是怎麼活下來的？」

曼德拉回答：「我沒去想怎麼活下去，而是做好準備。」

簡短金句

- ▶ 成功者不說「害怕」，只說「緊張」。
- ▶ 輸家被動反應，領袖主動預測。
- ▶ 掌控局室不是主動查看數據圖表。你知道什麼根本不重要，重要的是你一直以來做了什麼？

這輩子做過最棒的投資是什麼？

十七歲時花三十五美元參加吉姆·羅恩（Jim Rohn）的工作坊。當時東尼當管理員的週薪僅四十美元，他很捨不得這三十五美元，但吉姆給了他人生的方向。幾十年後，東尼問巴菲特覺得這輩子做過最棒的投資是什麼，巴菲特的回答是在二十歲時上戴爾·卡內基（Dale Carnegie）的公開演說課。以前他一想到上臺說話就想吐，但上完課程後，他立刻到奧馬哈大學詢問是否能讓他教課，因為他不想前功盡棄，變回容易怯場的自己。按照東尼的記憶，那時巴菲特說：「**投資自己是人生最重要的投資**。財務方面的投資完全比不上。如果你更有本事、更有能力、更有洞見，那你會更能得到財富自由，這些技能才會為你帶來財富自由。」這呼應了吉姆·羅恩的名言：「如果只學知識，你會變成愚笨；如果化為行動，你會變得富有。」

出色的提問帶來出色的人生

東尼有時這麼說：「人生的高低取決於提問的好壞。」提問決定了你所關注的重點。多數人花大半輩子關注負面事物，搞錯優先順序。我有時就是個很糟糕的例子。

關注「自己」＝受苦

東尼：「我們頭殼裡的這個大腦，可是一個兩百萬歲的大腦，古老的求生軟體持續運作。每當你受苦，求生軟體就會派上用場。而**你感受到痛苦的原因，通常是因為你把重心都放在自己身上**。人們跟我說：『不是這樣的，我是在擔心我的小孩，他們很不成材。』不對，這種沮喪是來自於他們覺得自己沒教好小孩，所以他們關注的仍是自己。痛苦來自三個思維模式：失落、缺乏與無望。」

TF：上面粗體字的那句話，以及另一個朋友的建議，改變了我的人生。我花了些時間才釐清道理。我不覺得我有多自戀（頭好禿而且臉色好差），但我還是會試著在日常生活中練習，不讓自己落入上述那種情況。後來我從陳一鳴那邊學到「樂善冥想」，才練習三到四天就大有收穫，你也試試看吧。

狀態決定一切

東尼第一次上我的播客節目之後，邀我參加他的釋放內在潛能工作坊。我在那裡學到這一招。過去這一年，在東尼給我的種種啟發當中，這也許是我最常想起的一個。如果你現在翻開我的日記，你會看到我在接下來幾週的每一頁最頂端寫下「狀態決定一切」，用來提醒自己。

東尼認為，在低落的情緒狀態下，我們只看得到問題，看不到解法。假設你一覺醒來感覺超累，整個人快垮了，只好坐著苦思，希望能想出解決的辦法，卻一無所獲，反而愈想愈徬徨無助。這是因為你

從負面狀態出發，試圖尋得解方卻徒勞無功囿於對問題的狹隘視野（tunnel vision），結果找一套洩氣的說法責怪自己（例如「我怎麼老是這樣，連個好方法都想不到？」）。在東尼看來，為了解決這個問題，你得先「提振」狀態，有助於腦中產生對的化學物質，有助於你想出一套積極主動的說詞來鼓勵自己，說服自己眼前不是一條條死路，而是一個個選項，接著你才能想出有用的策略。

對我來說，提振狀態通常很簡單，只要做五到十下伏地挺身，不然就曬太陽二十分鐘（見〈瑞克．魯賓〉）。雖然我大多在夜間做劇烈運動，但現在開始會在早上做一、兩分鐘的徒手體操或甩壺鈴（見賈斯汀．伯雷塔），替整天設定好狀態。

現在我常問自己：「我真的需要思考或解決這個問題嗎？或者我只是需要提振腦中的化學物質呢？」我已經浪費一大堆時間煩惱「問題」，但其實我需要的也許只是早點吃早餐，或是做十下伏地挺身，或是多睡一個鐘頭。有時你覺得有必要思考人生的目的，但你真正需要的其實只是幾顆夏威夷豆或沖冰水澡。

用晨間「提振」取代冥想

東尼剛醒來就會立刻進行一些急速「提振」生理狀態的晨間慣例。他說：「如果你想過一個振奮的人生，你得要每天提振自己。」這些年來，我看過東尼用很多招，其中很多我自己也會拿來用，包括：

- ▶ 泡冷水。我會用冷水沖一次戰鬥澡，可以只沖三十至六十秒。
- ▶ 接著東尼會做呼吸練習，三組各三十次，類似瑜伽靠鼻子迅速吸吐的「火呼吸法」（breath of fire），但他在吸氣時把雙臂往上高舉過頭，吐氣時雙臂往下落回胸口。

- 替代方案：「呼吸行走」。做法很簡單，就只是走幾分鐘，用鼻子急促的吸氣四次，然後用嘴巴急促的吐氣四次。

在上面這些步驟之後，東尼會進行某些人所謂的冥想大約九分鐘。但對他來說，這個冥想的目的是很不一樣，這是為了激發一整天的正向情緒。他把這九分鐘劃分成三等分，概述如下：

前面3分鐘：「為三件事感到全然的感謝。其中一件事絕對非常、非常簡單，可以是我臉上的微風，或是我剛看到的雲朵的倒影。不過我不只是想著感謝，而是讓這份感謝充滿我的靈魂。我們都知道，當一個人覺得感謝，心中就不會有憤怒，你不可能同時既感謝又憤怒。當你覺得感謝，心中也就毫無恐懼。你不可能同時既感謝又恐懼。」

中間3分鐘：「如果你想這麼做，就用全副的精神去感受神的存在，無論你覺得那是怎樣的神都行。這樣去想像其存在、去感受，醫治了我的身體、心靈、情緒、人際關係，甚至我的財務狀況。它解決了所有需要解決的一切。我的謝意變得更強烈，信念變得更強烈，熱情變得更強烈。」

最後3分鐘：「專注去想三件我要做到的事情，想像那三件事情如何被完成、已經被完成……」

東尼：「就像我一直強調的，你實在沒藉口不去做個提振練習。如果你連這點時間都沒有，你根本沒有人生。」

這讓我想到，很多冥想高手，例如羅素．西蒙斯（Russell Simmons），他們以各種說法在講同一件事：「如果你連空出二十分鐘來冥想、來探索自己都沒辦法，你可能需要兩個鐘頭來好好了解自己的問題。」

最強投資人的四個共通點

東尼訪談過世界頂尖的投資人，跟他們結為朋友，像是保羅．瓊斯（Paul Tudor Jones，他接受他的指導超過十年）、雷．達里歐（Ray Dalio）、卡爾．伊坎（Carl Icahn）、大衛．史威森（David Swensen）和凱爾．巴斯（Kyle Bass）等等。他們是席捲市場的稀有「獨角獸」，其事業成就對一般人來說已經是天方夜譚，要想訪問他們的經驗當然也不是這麼簡單。東尼根據訪談的收穫寫出《征服金錢：達成經濟自主的七個步驟》（*MONEY: Master The Game*），以下列出其中幾個他觀察到這些人的共通點：

1. 消除不利狀況

東尼：「他們每一個人滿腦子都想著不要虧錢，真是到一個痴狂的地步。好比理查．布蘭森吧，他對每一個事業都會先問：『會出現什麼不利狀況？我要怎麼防範？』話說創立航空公司真是風險很大，他創立維珍航空時，跑去跟波音談成一個條件：如果事業做不成，他可以把飛機全數退回，不必負責。」

TF：布蘭森會以極低甚至為零的風險進行測試。他有一本書叫《致所有瘋狂的傢伙》

（*Losing My Virginity*），深深影響了當時即將從大學畢業的我。在書中他提到自己的第一趟飛行：「我們要搭機前往波多黎各，可是當地那個班機被取消了，機場裡擠滿了滯留的乘客。我打了幾通電話給包租公司，決定花二千美元租一架飛機飛去波多黎各。我把租金除以座位數，借來一面黑板，寫下『維珍航空：往波多黎各單程票價三十九美元』。我在航廈裡四處走，沒多久就把所有座位賣掉了。我們在波多黎各降落的時候，一個乘客轉頭跟我說：『維珍航空不算很糟啊，把服務搞聰明一點就可以開業了。』」

「消除不利狀況」也適用於對手續費和中間人的長程思考。

東尼：「假設我的兩個朋友跟我都投資同樣的錢，報酬是7%，但一個朋友要付3%的手續費，另一個付2%，我付1%。我們三個人都撥

出一百萬美元或十萬美元，長遠來看，3%手續費的那個朋友少賺65%的錢。」

2. 報酬和風險不相稱

東尼：「他們一心要讓報酬和風險不相稱。簡單講，他們希望風險愈低愈好，報酬卻愈高愈好，這就是他們的原則。他們不認為他們必須為高報酬而承擔高風險。『怎樣才能做到零風險卻高報酬？』因為你一直這樣問，你相信會有答案，最後你就會找到答案。」

TF：東尼舉一個很猛的例子。凱爾·巴斯有一次買了一百萬美元的五分鎊幣（差不多二千萬枚）。為什麼？因為當時一枚鎊幣的面值是5分錢，廢五金的收購價是6.8分錢，他們一下子就賺了三十六萬美元。幹得真漂亮。

3. 資產配置

東尼：「他們相信自己總有一天會出錯，所以一定會有一套永不出錯的資產配置。他們都同意，資產配置才是所有投資最重要的一件事。」

在《征服金錢》這本書裡，雷·達里歐詳細說明：「一般人以為自己的投資組合很平均，但其實股票的波動性比債券高三倍。所以你以為自己的投資資產配置是50／50，但其實是90／10。你承受了相當大的風險，只要市場一往下走，你就会被生吞活剝。無論你是投資什麼資產，我都能很肯定的跟你說，在你這輩子當中，那項資產的價格有一天會跌到比腰斬還慘，很可能跌掉七成吧，所以你絕對要分散。」

4. 奉獻

東尼：「我的最後一個發現是，他們幾乎都非常樂於回饋。不只是裝個樣子，而是很有勁的去奉獻，真心誠意的去奉獻。」

TF：保羅．瓊斯創立的羅賓漢基金會（Robin Hood Foundation）就是一個很好的例子。這個基金會設在紐約，以對抗貧窮為宗旨。

＊聽到「欠揍」這兩個字，你會想到誰？

我在好多集播客節目裡都問了這個問題：「當你聽到『欠揍』這兩個字，你會想到誰？」十之八九，場面會很冷，所以後來我就不問這個問題了。可是跟東尼的那場訪談截然不同，他停頓了好一會兒，然後說：「欠揍。喔，問得好。我跟歐巴馬總統有過一次很有意思的會面……」接著他描述那次跟歐巴馬的私下會面（你可以從第三十八集的42分15秒開始聽整段故事），精采到我想說：「老天，我的錄音設備絕對不能在這時候秀斗。」最後他說：「我不知道該說他是『欠揍』呢，還是需要被『搖醒』。」

＊最推薦的書

- ▶ 維克多．弗蘭克（Viktor Frankl）的《活出意義來》（*Man's Search for Meaning*）
- ▶ 威廉．史特勞斯（William Strauss）的《第四次轉折》（*The Fourth Turning*）還有另一本《世代》（*Generations*），這本書是柯林頓送給東尼的禮物。
- ▶ 卡蘿．杜維克（Carol Dweck）的《父母的心態》（*Mindset*），內容關於教養。

- ▶ 詹姆斯．艾倫（James Allen）的《我的人生思考1：意念的力量》（*As a Man Thinketh*）。（見〈夏恩．卡爾〉。）

點閱率三億的超紅影音部落客

凱西．奈斯塔特

Casey Neistat

代表動物：雪橇犬

凱西．奈斯塔特（TW/IG: @CaseyNeistat, youtube.com/caseyneistat）是紐約的微電影製作人與YouTube影音部落客。他十五歲離家出走，十七歲有了第一個孩子，向福利機構領了牛奶和尿布，從此不再跟父母開口要錢。

過去五年，他線上影片的觀看次數直逼三億次。他的影集《奈斯塔特兄弟》（*The Neistat Brothers*）在HBO播放，二〇一一年更憑《長腿叔叔》贏得獨立精神獎的最大獎。他將創作的幾十部短片放上網路，經常被《紐約時報》選入備受推崇的觀點紀錄短片專案。他創立多媒體公司Beme，旨在促進影片的製作與分享。

第二次世界大戰有你所需要知道的一切

凱西：「我對商業和世界的所有理解統統來自研究第二次世界大戰。」

除了《麥爾坎X自傳》（*The Autobiography of Malcolm X*）之外，凱西最喜歡約翰．基根（John Keegan）寫的《二戰史》（*The Second World War*）。他把這部厚厚的大作整整讀了三遍，從頭到尾一字不漏，讀到三更半夜沒睡覺，一副累趴的樣子去上班，還惹出了麻煩。

在二次大戰期間拍攝的《百戰將軍》是他最愛的電影。魏斯．安德森（Wes Anderson）仔細研究過這部片，你可以看出他從這部片裡學了很多技巧，並發展出屬於自己的拍片風格。

＊最愛的紀錄片

說到凱西最愛的紀錄片，那就是韋納．荷索（Werner Herzog）的《小小戴特想要飛》（*Little Dieter Needs to Fly*），一九九七年拍攝，在講一個美國戰鬥機飛行員參加越戰，第一次出任務就遭擊落，被當成戰俘囚禁了好幾年。這部片會讓你看得感動到不行。你只要覺得今天過得不順，就把這部片找出來看，然後你會明白什麼叫求生的意義（見〈賈寇．威林克〉）。

跟著你的憤怒走

二〇一一年，凱西貼出他的第一支短片《自行車道》（*Bike Lanes*），第一次在網路上掀起熱潮。那時他被一個紐約的警官開單，原因是他沒有騎在自行車道上，但這根本不算真的有違法。他沒有上法庭提出異議，沒有拒繳五十美元的罰金，沒有為此浪費大半天，而是把怒火拿來拍了一支短片，用很聰明的方法表達出不滿。

凱西在影片開頭把那個警察當初說的話重講一遍：「基於安全與法規，無論如何都必須騎在自行車道上。」接著凱西繼續在紐約市區騎著單車，衝撞任何擋在自行車道上害人只能違規的東西。影片結尾達到高潮，他騎車撞向一輛恰恰停在自行車道正中央的警車。

這支影片在網路上爆紅，第一天的觀看次數高達約五百萬次。紐約市長彭博甚至在某場記者會上不得不回答有關這支影片的提問。如果你不確定下一個作品要怎麼弄，那麼跟著你的憤怒走就對了（見〈惠特妮．卡明〉和〈詹姆斯．阿特切〉）。

你做過最酷的事情是什麼？

短片《過好每一天》（*Make it Count*）的觀看次數將近二千萬次，是凱西在YouTube上最紅翻天的影片。二〇一一年他在廣告圈已經站穩了地位，卻覺得有夠厭世。那時他要替耐吉拍三支廣告，就在第三支廣告片開拍前，靈感跑來找他了。

凱西：「前兩部影片都很中規中矩，就是你想得到的樣子。影片裡有好幾位身價上億美元的頂尖運動員，片子很受歡迎，我也很愛拍。可是要拍第三部廣告片的時候，我真是差不多燃燒殆盡了。」

「我打給負責的編輯說：『欸，我們別拍什麼廣告了，還不如做一件我一直想做的事，那就是：拿所有製作預算來環遊世界，玩到統統花光為止，邊玩邊拍下來。我們就拍這種廣告片吧。』對方聽了說：『你發神經喔，但當然好啊。』」

《過好每一天》的片頭還真的打上了這些字幕：「耐吉請我拍一部短片，來告訴大家什麼叫過好每一天，但我沒把錢拿來拍短片，而是拿來跟我的好麻吉麥斯一起環遊世界，一直玩玩玩，玩到把錢燒光為止。結果十天就燒完了。」他們用這筆錢去了十五個國家。

《過好每一天》要你追尋那些對你來說重要的事物，這是這個廣告活動的初衷，是這個廣告想傳達的核心訊息。後來好幾年，《過好每一天》始終是網路上最多人觀看的耐吉廣告。

TF：你要怎麼靠分享人生清單上的夢想來賺錢實現這些夢想？其實呢，我從二〇〇四年就開始這樣安排我的整個工作內容了。我是參考班哲明·富蘭克林的超讚建議：「如果你不願一死亡腐朽即遭人遺忘，要不就寫下值得閱讀的東西，要不就做出值得被寫下的事情。」

在YouTube上一飛沖天

凱西在三十四歲生日那天，決定每天都要發影像日記，結果他的YouTube頻道訂閱人數一飛沖天。夏恩·卡爾也有一模一樣的經驗。

人生哲學和日常習慣

凱西：「你明白自己永遠不會是一群人中最好看的那一個，也不會是最聰明、最學問淵博、最懂的那一個。在各方面永遠有人比你更好，但在某個關乎成功而且非常公平的事情上，你一定可以比其他人更好，那就是努力拚搏。你永遠可以比旁邊那傢伙更拚、更努力。」

凱西身體力行，每天凌晨四點半起床，一週七日天天如此，醒來立刻完成前夜的影像日記。他每天的行程如下：

- ▶ 通常在早上六點半到七點之間完成影片。
- ▶ 上午七點到七點四十五分是用來編輯、設計與上傳影片。
- ▶ 上午八點整，影片正式上線，一週七天不間斷。
- ▶ 八點剛過，凱西立刻開始運動，通常不是跑個十幾二十公里就是上健身房，搭配Spotify音樂串流網的金曲歌單（他聽的是「Jonny Famous playlist」）。
- ▶ 運動過後，他在上午九點半進辦公室，工作一整天，盡量在晚上六點半離開，匆匆趕回去幫他家的小寶寶洗澡，之後陪太太約一小時，直到她在九點左右就寢。
- ▶ 在她就寢之後，他坐在電腦前編輯影片到累趴為止，通常是凌晨一點左右。接著他通常在沙發上睡覺到凌晨四點半，醒來又是新的一天。

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

凱西：「我那位在九十二歲過世的奶奶。她是我的英雄，她是我的女神，她是我的一切。她六歲學踢踏舞，因為小時候她有點胖胖的，她爸媽想讓她看起來瘦一點。所以她開始跳踢踏舞，樂在其中，結果就這麼從六歲跳到九十二歲過世的前一天。她過世那天是星期

一，我們必須做的第一件事就是打給她的一百個學生，告知大家她今天沒辦法教課了。

「什麼是成功的終極標準？對我來說，不是花多少時間做熱愛的事，而是只需要花很少時間做討厭的事。而奶奶她日復一日，天天能做她熱愛的事。」

奧斯卡提名紀錄片導演

摩根．史柏路克

Morgan Spurlock

代表動物：犀牛

摩根．史柏路克（TW: @MorganSpurlock, morganspurlock.com）是紀錄片導演，曾獲奧斯卡獎提名，主要活動範圍在紐約。他身兼編劇、導演與製片，還把自己當人體白老鼠。二〇〇四年，他的第一部紀錄片《麥胖報告》（*Super Size Me*）在日舞影展首映，奪得最佳導演獎，還入圍奧斯卡最佳紀錄片獎。

之後他執導或製作許多膾炙人口的節目或影片，例如CNN的《摩根史柏路克：局內人》（*Morgan Spurlock: Inside Man*）、FX 電視網的《三十天》（*30 Days*）、《尋找賓拉登》（*Where in the World Is Osama Bin Laden?*）、《蘋果橘子經濟學》（*Freakonomics*）與《電影賣最大》（*The Greatest Movie Ever Sold*）等等。

他還創建一個clect.com交易平臺，供用戶瀏覽和買賣各種收藏品，所有想像得到的應有盡有（星戰、漫畫、藍色小精靈或用摩托車零件做的千年鷹號等）。

《麥胖報告》的由來

摩根：「那時我抱著一大堆食物坐在我媽的沙發上，忽然新聞說有兩個女生在告麥當勞。她們說：『我們很胖，身體不健康，這都是你的錯。』我心想：『拜託，發神經喔。妳們自己要買他們的東西吃，然後再去怪他們？這是哪招？』然後麥當勞的發言人出面，向記者表示：『你不能說是我們的餐點導致她們身體不好或變胖。我們的

餐點很健康、很營養，對身體很有益。』我心想：『這樣說好像也不太對吧，如果真的對身體那麼好，難道我可以一連吃上三十天還很活跳跳的嗎？』然後我想：『就這麼辦！』」

TF：是不是有一個滿常聽到的說法是藝術能揭開假面？還是靠測試？還是說讓你感到氣憤的就不對勁？（見〈凱西．奈斯塔特〉和〈惠特妮．卡明〉。）

先激勵自己

摩根：「圖雷（Touré）是一名很傑出的作家兼評論家，他跟我說過一個故事，是去饒舌歌手肯伊．威斯特（Kanye West）家作客。他站在肯伊家的客廳正中央，有超大一張肯伊的海報。圖亞問他幹嘛把自己的超大海報掛在客廳牆上，肯伊說：『在別人激勵我之前，我得先激勵自己。』我心想：『邏輯很對，答得很好。』」

故事比攝影重要

摩根對抱持電影夢的人有一個建議：「你可以為好故事犧牲點攝影品質，現在我能接受晃來晃去的鏡頭，只要故事引人入勝就好。」

希望不是策略，運氣不是考量，恐懼不是選項

摩根非常喜歡大導演詹姆斯．卡麥隆的一句話：「看他調燈光，就像看猴子在幹美式足球。」出自《紐約客》的報導〈挑戰極限的男子〉（Man of Extremes）。我在彼得．戴曼迪斯的牽線下匆匆見過詹姆斯一面，那時我們正為了XPRIZE基金會募款而體驗一趟無重力飛行。我們全都拿到阿凡達工作人員的T恤，胸前是三行大字：「希望

不是策略。運氣不是考量。恐懼不是選項。」如今我只要在做大案子時就會穿這件T恤激勵自己，例如穿在身上為《一週工作4小時》的截稿做最後衝刺。

別害怕露出你的傷疤

摩根：「幾年前，一個朋友對我說：『你別害怕露出你的傷疤。』這就是你，你始終必須面對真實的自己。這大概是我得到數一數二好的建議。」

*最推薦的書

沙吉難陀大師（Sri Swami Satchidananda）的《博伽梵歌》（*The Living Gita: The Complete Bhagavad Gita — A Commentary for Modern Readers*）。

*最喜歡的紀錄片

- 《戰爭迷霧》（*The Fog of War*），這是許多來賓眾聲推薦的一部傑作，出色無比，在爛番茄網的新鮮度竟然高達98%。
- 《兄弟的監護人》（*Brother's Keeper*）
- 《籃球夢》（*Hoop Dreams*）
- 《安隆風暴》（*Enron: Smartest Guys in the Room*）與《解密山達基》（*Going Clear: Scientology and the Prison of Belief*）

晨間日記

古往今來，很多成功（跟不成功）的人都會寫日記，例如哲學家皇帝馬可．奧理略、美國開國元勳班哲明．富蘭克林、作家馬克．吐溫和喬治．盧卡斯。

但他們到底寫了些什麼啊？

也許你看過他們私人日記的摘錄，覺得「未免寫得太好了吧」，不免相形見绌，有點低落洩氣。

在這一章裡，我會讓你看一看我的晨間日記，說明我的寫法與用意。

這要幹嘛？

沒幹嘛，只是因為我寫得亂七八糟，你看了可能會變得更有信心。一般人往往將成功人士想像得處變不驚，游刃有餘，每天早上只要在心裡用手刀一劈，心魔和徬徨就不見了。這當然純屬想像。你在雜誌封面上看到的人物都不是超人，許多早上也會想躲在棉被底下整天不要出來。

如果你想變得富有、有很多時間、搞好人際關係，或是每天能睡個好覺，如論你想追求什麼，「精神雨刷」都能替你省掉許多意外與頭痛。現在就聽我娓娓道來吧！

寫法策略

幾乎每天早上，我弄一杯加薑黃、薑、普洱茶與綠茶的熱飲，坐下來，打開作家茱莉亞．卡麥隆（Julia Cameron）的《藝術家之路：晨間日記指南》（*The Artist's Way: Morning Pages Journal*）。

當初是劇作家布萊恩．考波曼向我推薦原版的《藝術家之路》，我會有這個習慣該歸功於他。不過我沒打算讀那麼多書，所以跳過了那一本（雖然做好像不太對）。我讀書通常只是為了拖延時間，真正需要的是每天確實做到冥想練習，例如喝茶的儀式。所以我選擇買日記版，那裡面就有很多說明了。

澄清一下，我寫日記不是為了達到某個「實際目標」，既不打算想出什麼厲害點子，也不打算出版見人。日記不是寫給別人，純粹寫給自己看的。

茱莉亞．卡麥隆稱晨間日記為「精神雨刷」。這是我所找到最物超所值的精神治療。她在《藝術家之路》第八頁這麼說：「我們把各種混亂不堪的困惑念頭（例如模糊的擔憂、不安與愁緒）形諸文字，便可憑更澄明的目光檢視這一天。」

請把上面那段文字再讀一遍。這或許是書寫最重要的一個層面。即使你自認文筆爛透了，仍不妨把書寫當作工具。即使沒人（包括你自己在內）讀你寫的東西，書寫仍能對你大有幫助。換言之，**過程重於成果**。

下面是我的一篇日記。為了方便你讀，我把字打出來。



十二月二十八號（週日）在紐約。

早上七點半起床，比別人都早，心情很不賴。

既然今天是星期天，我應該可以慢慢來，所以心情才會滿不賴的吧。

為什麼星期一和星期二會不一樣呢？是有人在痴痴地等你啦，但就讓他們等嘛。

有趣的是，我們辛苦努力工作不懈，就是想讓別人等我們，不是我們等別人。還真妙啊！

不過當我們爬到高高在上的位置，一大堆人會一直過來敲門（多半情有可原），一個接著一個敲敲敲。你會感覺當小人物還比較輕鬆。

這難道是因為，當你把一百倍的事情攬在身上，就不太需要面對自己的自由意志嗎？感覺就像是你老拿別人盤子裡的餐點，不必煮自己的食物？

還是因為你「覺得」一定要保衛自己擁有的東西，像是時間、金錢、人際與空間等等？

你明明一輩子在靠主動出擊「致勝」，這種「保衛」做法不符合你這個人的目標。

重點在哪裡？

上面這段日記可以有兩種解讀，而且也許都對。

1. 我是在設法想通道理，而寫日記或許有幫助

比方說，我看見目標（「成功」）伴隨副作用（「事情多一百倍」），好像得不償失。我也明白，我的重大成功來自主動出擊，很像傳奇教練丹．蓋博（Dan Gable）。有關他的紀錄片《王牌對手》（*Competitor Supreme*）很難找，但他在片中的狂吼太經典了，值得你去找找。然而儘管只是一點點的成功都會讓人想採取被動守勢，著重守成而非開創。這違背我的本性，害我悶悶不樂，所以我要不就拋開那些需要「保衛」的東西，要不就是更聰明的把責任分擔出去。

2. 我只是在把雜念關進日記裡，才能繼續過這該死的一天

如果你在這章只記得第二點和下面幾行，我就算功德圓滿了。

晨間日記不必解決你的問題，可以只是一種發洩，否則種種問題會整天從早到晚在你的頭殼裡像子彈那樣，飛過來、彈過去。

每天早上花五分鐘在日記上狂發牢騷是否可以改變你的人生？

聽起來很扯，但我相信答案是：可以。

全球最大專業商用社交網LinkedIn共同創辦人

雷德．霍夫曼

Reid Hoffman

雷德．霍夫曼（LI/TW: @reidhoffman, reidhoffman.org）在科技圈大名如雷貫耳，素有「矽谷人脈王」之稱，經歷洋洋灑灑令人驚嘆。他創辦許多公司，投資許多企業，例如臉書、Airbnb和相片分享平臺Flickr等。他與友人共同創辦商用社群網站領英（LinkedIn），用戶人數超過三億，後來由微軟以二百六十二億美元現金收購。他曾擔任線上交易支付平臺巨擘PayPal的執行副總裁，後來PayPal以十五億美元賣給拍賣網站eBay。他曾領馬歇爾獎學金赴牛津大學就讀，並取得哲學碩士學位。

幕後花絮

- ▶ 雷德和麥特．穆倫維格是我見過最冷靜的人。他的前特助說，好幾次有人對雷德出言不遜，但雷德回以「我欣然接受你的看法」，然後繼續做事不為所動。
- ▶ PayPal執行長彼得．提爾替雷德取了一個綽號叫「救火隊長」。
- ▶ 雷德和我是QuestBridge基金會的顧問委員，他更身兼負責人。QuestBridge提供獎學金給優秀的低收入戶學生，獎助他們讀頂尖大學，獎助人數高於所有其他非營利組織的總和。QuestBridge的申請系統與超過三十間名校合作，包括史丹佛、耶魯、艾姆赫斯特學院和麻省理工學院。他們憑這套系統能推出許多創新做法，例如分送筆電給學生，筆電申請數甚至比大

學申請數高出一倍。很多學生原本不奢望能上大學，幸好有獎學金幫助他們圓夢。你知道每年有大約三十億美元的獎學金被平白浪費掉嗎？問題不在資金運用，而在採購。電影《魔球》那一套之於棒球，就像QuestBridge之於大學教育。

你是如何培養出拆解問題的能力？

雷德：「我想是我小時候玩了很多Avalon Hill發行的桌遊，每款遊戲都有很複雜的規則與設定。」雷德小時候也會讀《孫子兵法》和西方兵聖克勞塞維茲（Carl von Clausewitz）的著作，培養策略思維。

你會推薦哪位哲學家給害怕讀哲學的人？

雷德推薦路德維希．維根斯坦（Ludwig Wittgenstein），他甚至在牛津大學開課探討維根斯坦。「如果你想跟別人談一個問題，想讓對方更理解，那麼你要如何盡量使語言發揮作用？語言能做到什麼程度，又在哪些方面力有未逮？這正是現代分析哲學的一大基石。」

TF：我很喜歡維根斯坦的一句名言：「我的語言有何局限，意味著我的世界就有何局限。」

困難並非必要

雷德：「我逐漸學到，有些商業策略是要解決**最簡單容易卻價值連城的問題**。事實上，採取策略多半是要解決**最容易的問題**，所以你鑽研軟體的部分原因在硬體非常難搞。」

TF：我往往忽略上面以粗體標明的那兩句道理。你不妨採取「80／20」分析方法，簡單來說就是決定哪20%的勞動能產生80%的價值，最後你會得到一份短短的清單。「容易與

否」該是你的重要標準。**哪些最有價值的事項非常容易完成？**你能靠「80／20」分析和這個問題走出璀璨的職涯。

給頭腦一個整夜的任務

每天雷德會在筆記本寫下幾個希望頭腦整夜思考的問題。我覺得下面這段話有幾個用詞很重要，所以用粗體標明。請注意他是說「可能有」而不是「有」。

雷德：「**哪些關鍵有可能會妨礙我們想出解方，或是有可能為我們帶來解方？哪些工具或資源是我可能擁有的？.....**我認為多數的思考都是在潛意識中進行的，而我之所以這麼做，因為我想知道在我恢復與放鬆地睡覺時，可能會冒出什麼樣的想法或解方。」

他也許會在筆記本寫下「我所投資的公司在找某個解方、策略或商品設計，我得好好想一想」，也許會寫下某個近期會議的問題，希望得到天馬行空的解法。

喬許．韋茲金有個幾乎一模一樣的習慣，差別在於他寫下的時間是晚餐後而非睡覺前。他很看重睡前幾小時的思考時間，不希望鑽進被窩時還得有意識地思考問題。

喬許和雷德起床後的做法也有志一同。早上雷德會盡量空出六十分鐘做這些事，他說：「我起床後做的第一件事情，幾乎都是坐下來解決前夜設定的那個問題，因為那時候頭腦最清晰。我不讓電話或簡訊干擾我，那是最『空白』的時間，適合用來針對特定案子盡情發揮最天馬行空的創意。我通常在沖澡前這麼做，這樣我能邊沖澡邊想。」

TF：我聽完雷德和喬許的說法，在筆記本的頂端寫下：「務必對潛意識提出要求再去睡覺。」這句話是愛迪生說的。

幾點補充

雷德的前任特助班．卡斯諾查（Ben Casnocha）提供了下列幾項非常值得參考的經驗。

速度很重要

班：「雷德跟我講好，在許多方面我可以自己作主下判斷，不必徵詢他的同意。他跟我說：『**為了速戰速決，你踏錯腳步在所難免。只要是為求快速，我可以接受你犯10-20%的錯，也就是不同於我會做的決定。**』有了這個容許犯錯的空間，我感到可以獨當一面，得以施展身手。」

如何找到最好的下屬或夥伴？

班：「怎麼知道團隊裡有沒有一流好手？如果他們沒有直接同意你的策略，那就是了。他們該根據自己的理解，提出調整的建議。」

決定要務的關鍵理由，一個就夠了

班：「舉個例子，我曾經和雷德討論他有沒有必要去中國一趟。在中國，LinkedIn取得了發展，不少有意思的活動在進行，他的書出了簡體中文版。很多好理由值得去，卻也沒有哪個理由確實值得千里迢迢走一趟。他說：『**我需要一個關鍵的理由來衡量是否值得走一趟。如果我去，表示其他次要案子可以之後再做。但如果我是為好幾個小理由去這一趟，回程八成會覺得在浪費時間。**』」

PayPal共同創辦人

彼得．提爾

Peter Thiel

彼得．提爾（TW: @peterthiel, foundersfund.com）很猛，他的推特上只有一條推文，跟隨者卻超過十三萬人；他創立數家公司（如PayPal和數據分析公司Palantir），投資更多公司（臉書和上百家公司的第一位外部投資人），資產高達數十億美元，著有暢銷書《從0到1》（*Zero to One*）。他教了我幾個要點，包括競爭、差異化與價值創造，助我做出此生幾個最好的投資決定（例如Uber和阿里巴巴等）。

幕後花絮

- ▶ 彼得辯才無礙，是公認的辯論高手。我請粉絲在臉書票選想提的問題，結果他在節目上問題拆解重構（檢視問題有沒有問對），然後才回答。他答得很精采，但看他拆解問題同樣有意思。
- ▶ 本章收錄彼得的思考「工具」，那些他賴以做出無數小小決定的宏觀思維。他的回答值得你多讀幾遍，然後問自己：「如果我抱持這種思維，我在下個星期會做出哪些不同的決定？在接下來半年到一年內又會做出哪些不同的決定？」

＊你希望二十年前的你能早些明白什麼道理？

彼得：「如果回到二十或二十五年前，我希望我能早點明白，等待毫無必要。我上大學，進法學院，在法律圈和銀行圈工作，雖然不

算待得太久。後來我創辦Paypal時才真正明白，你想做什麼就去做，根本不必等。**如果你有一個十年的築夢計畫，那麼你該自問：為什麼不在接下來這六個月做呢？**有時你確實得花十年一步一腳印去完成，但至少值得檢視你是否非得花十年，還是純屬自我設限。」

＊失敗對事業有多重要？

彼得：「我認為大家太過推崇失敗了。多數事業的失敗原因不只一個，而是許多原因加乘，所以你通常無法從事業的失敗中學得任何教訓。你以為失敗是源自原因一，但其實是源自原因一到原因五，結果你的下一個事業為了原因二而失敗，再下一個事業為了原因三而失敗。

「我認為大家其實從失敗裡學不到多少東西。長遠來看，一再失敗反而使人意志消沉，垂頭喪氣。在我看來，每個失敗的事業都是一場悲劇。這不是什麼美好的浴火重生，不是什麼必要的成功之母。基於這個道理，我不認為失敗是什麼破繭而出，或是什麼成功之母。失敗從來就只是一場悲劇。」

＊你認為對未來影響最大的科技趨勢是什麼？

彼得：「我不喜歡談科技『趨勢』，原因在於一旦有了趨勢，你會看到很多人一頭栽進去，競爭個你死我活，要發展差異化就會難上加難。一般來說，你不會想在趨勢裡湊熱鬧，不會想在一九九〇年代末才成立第四家寵物食品線上商店，不會想當這十年間第十二家做薄型太陽能板的公司，不會想趕搭任何趨勢末班車，所以我覺得最好是

對趨勢避而遠之。與其談趨勢，我還比較想談使命感。你應該先看到某個大家還沒解決的問題，設法找出解決之道。

「伊隆·馬斯克創辦SpaceX的時候，所設定的使命是要上火星。你也許贊同這目標，也許不以為然，但不管怎麼說，這都是一個沒人在設法解決的問題。所有員工知道這一點，工作起來幹勁十足。」

TF：彼得在別處寫道：「下一個比爾·蓋茲不會打造作業系統，下一個佩吉或布林不會打造搜尋引擎，下一個祖克柏不會打造社群網站。如果你只是有樣學樣，根本學不到精髓所在。」

***有些人說你自己明明讀名校，卻對高等教育採取這種態度，豈不是很偽善？**

〔背景補充：他的提爾獎學金旨在「獎助十萬美元給那些打造新發明而非坐守教室裡的學生」，許多人因此認為他「反對大學教育」。〕

彼得：「我覺得人總能找到些什麼來批評。如果我沒讀史丹佛或法學院，別人也會批評，說我並不知道自己錯過了什麼。無論怎樣，他們都有意見。不過我不認為我的想法是偽善，因為我從來沒宣稱什麼放諸四海皆準的道理。如果社會裡最有才能的人統統讀名校，都主修那寥寥幾個學分，走上那寥寥幾個專業，未免太奇怪了。

「我認為這是因為我們對於所謂的好出路看法過於狹隘，結果社會大受局限，學生也大受局限。我想到這個，再回顧我在史丹佛讀大學和法學院的那些年，還真是有滿多悔恨的。如果從頭來過，我也許還是會走這條路，但會更認真去思考，會捫心自問：**為什麼我要這樣選擇？我這樣選擇是因為我考試分數很高，覺得力爭上游走路有風？還是因為我對法律充滿熱忱？**

「我想會有些好答案，也有些壞答案。現在回顧起來，二十歲出頭的我太過關注在壞答案上。」

＊你認為未來的教育會是什麼模樣？

TF：他的第一句很重要，還重構了問題，這是我收錄這段的主因。

彼得：「『教育』這個詞超級抽象，所以我不喜歡用。我大偏好『學習』。我們應該細問：我們在學什麼？為什麼你要學這個？你是不是把上大學當成一場四年的派對？這是一個消費決定，還是一個投資決定？一個對未來的投資，還是一種買保險的概念？還是一場要把對手比下去的比賽？難道名校就像是僅限會員入場的高級俱樂部？我想如果我們能看破現在這種虛幻的浮沫，日後能談得更清楚。」（你可以從第二十八集的17分24秒處開始聽這整段話。）

＊你最想改變自己哪一點？

彼得：「這問題一向很難答，好像在問為什麼我還沒改變？不過當我回頭看年輕時的自己，我得說真是太汲汲營營了，太爭強好鬥了。這樣好鬥的結果是你會變得很厲害，但也得付出許多其他代價。

「如果你下西洋棋很好勝，你可能變得棋藝精湛，卻也有許多欠缺之處。你太想打敗對手，而忽略其他更重要與可貴的價值。我想這些年來我深深意識到爭強好勝的負面本質一路下來不停陷入你爭我奪，現在也無法假裝我不再好勝。我想我每天該思索的問題應該是：『我要怎麼少鬥一點，然後更成功一點？』」

＊你大學時主修哲學，對現在你的投資與事業有什麼幫助？

彼得：「我不確定正規的研讀哲學重不重要，但我想一個根本的哲學問題對所有人都很重要，那就是『什麼東西只是約定俗成，什麼東西則是至理？』大家會認同某些事情，但這類約定俗成可能是對的，也可能是錯的，我們絕不要撿現成的認知，不顧真正的道理，永遠需要問：這是對的嗎？我總是這樣間接問出一個問題：『跟我講一個幾乎眾人皆醉、只有你獨醒的見解。』」

TF：彼得有時也會問求職者：「有什麼是你每天必須面對，卻還沒人想過要解決的問題？」
不然就問：「你覺得業界缺少哪一種公司？」我有時會拿這個「眾人皆醉你獨醒」的問題在節目上問來賓：「有什麼事情是你深信不疑，別人卻覺得你瘋了？」

創業問題七之三

彼得建議所有創業者要問七個問題，全收錄在《從0到1》，在此我舉出我常借用的其中三題：

- 獨占問題：你可以在某一小塊市場中擁有高市占率嗎？
- 祕密問題：你是否看見一個別人沒看見的特殊機會？
- 配送問題：除了生產產品，你還可以負責配送嗎？

最會說故事的行銷大師

賽斯．高汀

Seth Godin

「愈困難的部分永遠能創造愈大的價值。」

「你比想像中更厲害，所以好好去幹吧。」

代表動物：潛鳥

賽斯．高汀（TW: @thisissethsblog, sethgodin.com）寫出十八本暢銷書，被翻譯成超過三十五種以上的語言，內容探討行銷、思想傳播、領導統御、策略性放棄和全面質疑現狀等，包括：《核心》（*Linchpin*）、《部落》（*Tribes*）、《低俗》（*The Dip*）、《紫牛》（*Purple Cow*）、《有機會，拚就對了！》（*What to Do when It's Your Turn*）等。

賽斯創辦許多公司，例如網路行銷公司Yoyodyne和Squidoo。他的部落格受歡迎程度在全球名列前茅（你在谷歌輸入「Seth」就找得到）。二〇一三年，他入選直效行銷名人堂。近期他顛覆一般出版模式，在眾籌平臺Kickstarter推出四本書，短短三小時就達到募資目標，成為該平臺上最成功的出版募資計畫。

簡短金句

「信任與關注是後稀缺時代^[1]的稀缺珍寶。」

與其樣樣說好，不如好好聚焦

談到拒絕他人，賽斯說：「好多電話響起，要你幫這個、幫那個。如果這些請求不符合你的目標，你卻答應了，現在變成你在弄他們的任務。樣樣說好並沒有錯，但如果你這樣做，就別期待能達成你所希望的改變。」

說一個你聽得開心的故事

賽斯：「當你錢夠養家活口，夠應付柴米油鹽，那麼錢只是個故事，看你要怎麼跟自己說都行。但最好是說成一個你聽了開心的故事。」

如果你想出夠多爛點子，總會再想出幾個好點子

賽斯：「有些人很少想出好點子，但如果他們跟你實話實說，你會發現他們也沒想出多少爛點子。有些人想得出很多好點子，但如果他們跟你實話實說，你會發現他們想出更多爛點子。**所以目標不是想出好點子，而是想出爛點子。一旦你想出夠多爛點子，總會再想出幾個好點子。**」（見〈詹姆斯．阿特切〉。）

觀點，由你決定

賽斯：「我們有些人很幸運，活得豐衣足食，安居樂業，結果我們一而再地只看不好的地方。老想著被拒絕了多少次，諸事不順了多少次，傷心了多少次，被騙了多少次，失望了多少次。我們當然可以想這些事情，但意義何在？為什麼要想這些事情？這有什麼好處呢？

「多關注其他事情難道不是比較好嗎？像是去想順利的事情？去想冒險的事情？去想我們曾經怎麼把快樂帶給別人？這樣想，我們會感覺自己真能對世界帶來影響。**我花了好多功夫才明白，要從什麼角度看事情完全操之在己。**

「如果某個觀點不好，幹嘛不換掉？觀點並非絕對，而是由你選擇。只要我們能深入思考，換個觀點，那就海闊天空了。」

別躲進故事裡

賽斯：「故事讓我們對自己說謊，滿足自己的欲望。」

TF：我們對自己說的故事有時可能只是自欺。我靠某些「草藥」促進深度思考之後（見〈詹姆斯·法迪曼〉），在日記寫下一條戒律：「別躲進故事裡」。

試著換桌拿新牌

賽斯：「認真想想就會發現，大多數人花大半時間採取守勢，被動反應，玩著手裡拿到的牌，而不是換桌拿不同的牌。大家往往樂於被別人改變，而不是改變別人。只要聽得進去這話，你就會比你想像的更有力量。問題只在於你要如何運用這力量？」

如何將事業推上高峰？

賽斯：「如果你在思考，要付出多少努力才能把剛起步的事業推上高峰？那其中一個答案是：你為什麼不另起爐灶，投入你能順利推上高峰的事業？」

「我有個朋友叫琳齊．戈登，很有想法，對設計很有兩把刷子，多年來投入玩具設計與育兒用品設計，卻被美國各家玩具公司冷眼對待，經常吃閉門羹，一路走得跌跌撞撞。於是我跟她說：『琳齊，這很簡單，玩具公司不喜歡設計人員，不打算跟設計人員往來，不希望設計人員登門拜訪。妳來出版業吧，這行業有很多錢領太少的從業人員，成天轉著非常聰明的腦袋，等著看到無比精采的點子，樂於買下妳的設計。』結果不到兩個月，她做了一套五十二張的紙牌，賣出了五百多萬套。」

先十個人

從二〇〇二年至今，賽斯在部落格上大概發表了六千五百篇文章。如果非得選的話，他會推薦別人先看哪一篇呢？

賽斯：「我最常叫別人看的一篇是〈先十個人〉（First, Ten），談的是一個很簡單的行銷理論：先跟十個人說明，跟十個人展示，跟十個人分享。那十個是已經信任你、喜歡你的人，如果他們沒跟別人分享，代表你的想法沒那麼好，不該付諸實行；如果他們確實跟別人分享，表示你走對了路。」

偉大的成就起自微小的步伐

賽斯：「我會建議你經常問自己：我起步的第一步能夠有多小步？有什麼微小的計畫值得我去實現？我所能幫助的最小眾族群在哪？因為愈小感覺愈容易實現。微小的目標依然有風險，如果你挑最小的目標還是失敗了，表示你真的是慘敗了。」

「我們想挑大的目標，覺得數大就是美，數大就是好。但大也造就躲藏的空間，所以我鼓勵別人要把目光放在小的東西上，選一個大家都能看到你的地方登場，離開你的安全網，去和一小群人進行實際的互動。」（見〈一千個鐵粉〉。）

品牌影響力

賽斯：「沒人會在手臂上刺鈴木機車的刺青。你可以選擇是否要成為一個讓人自豪的品牌。」

TF：賽斯這樣談鈴木機車和哈雷機車，後者努力打造出了令人嚮往的品牌。

世上沒有金科玉律，管用就好

賽斯：「我在日常生活中幾乎不會去在意數字。」

TF：我有時會擔心如果不去計算跟追蹤數字，我將會失去某些優勢。賽斯的這句話讓我卸下重擔。他啟發我開始不去計算某些東西（例子：我在二〇一六年七月不去追蹤體重、體脂肪、社群媒體、網頁和電子報的數字）。

賽斯是我多年來的偶像，我喜歡研究他做了什麼，也喜歡研究他沒做什麼。他的部落格沒開放留言，不在意分析，也不熱衷使用推特和臉書（他只用來自動轉發每天的部落格文章）。在這個對新社群媒體趨之若鶩、害怕跟不上別人的時代，他卻毫不在乎，只專注於每天發一些簡短的好文，其他一概忽略，結果一路走來很成功。世上沒有金科玉律，你自己覺得管用就好。

小事問答

早餐

賽斯：「我不想為早餐要吃什麼而傷腦筋，所以就把冷凍香蕉、大麻籽蛋白粉、杏仁牛奶、李子乾和幾顆胡桃丟到果汁機裡打。」

烹飪課

賽斯：「我老婆替我報名克里斯．施萊辛格（Chris Schlesinger）的烹飪課，那是我唯一上過的烹飪課。在短短二十分鐘，我對下廚的了解突飛猛進，比其他時候加起來學的還多。這是因為克里斯基本上是教我怎麼去想自己要幹嘛，基本上是在說：**第一，你該試吃你煮的東西，真的做到的人少得出奇；第二，鹽和橄欖油是祕密武器，絕對不會失敗。**」

Audiogon網站

賽斯是音響迷，尤其喜歡那些從許多方面來看都很過時的手工類比音響。他說在Audiogon網站上「可以碰到很多人買了新東西，六個月後又賣掉，而且跟全新的一樣。」

育兒建議

賽斯：「天底下有什麼事情比你的孩子更重要？拜託別再裝忙了。如果你每天放下電子產品二小時，好好凝視孩子的眼睛，跟他們說說話，一起解決些有意思的問題，那麼你會跟其他沒這麼做的父母養出不一樣的孩子。這是我每天晚上自己下廚的其中一個原因。下廚是個好時機，可以稍微分神，沒有太大壓力，孩子會願意跟你說些真

心話。你可以趁機對生命中非常重要的人展開超級重要的日常對話。」

孩子的教育

賽斯：「家長遲早得擔起責任，是他們教孩子成為小螺絲釘，但明明現在的經濟型態已經不再需要什麼小螺絲釘了。家長得決定，從下午三點到晚上十點，孩子在家裡要不就是看卡通《摩登原始人》，要不就是學些有意義的東西。

「我認為我們需要教孩子兩件事：第一，如何領導別人；第二，如何解決有意思的問題。事實上，世界上很多國家的人比我們更願意乖乖聽話，認真工作，卻領少少的錢。**所以我們無法靠乖乖聽話贏得競爭。**我們得靠領導別人，不然就靠解決問題。

「至於要怎麼教孩子去解決有意思的問題？那就是給他們有意思的問題去解決。如果他們失敗了，別指責他們，因為孩子可不笨。如果他們每次解問題都變成惹禍上身，他們只會回頭乖乖死背課本上的東西好拿高分。我花很多時間陪孩子，我覺得能夠看到一個充滿信任及精力豐沛的十一歲孩子，真誠地看著他的眼睛教他東西真是無上的殊榮。而我們能對十一歲的他這樣說：『我不在乎你的單字考試考得好不好，我只在乎你是不是真的有東西想說。』」

TF：「我們無法靠乖乖聽話贏得競爭。」我非常喜歡這句話，很想大聲說三遍。

*有什麼事情是你深信不疑，別人卻覺得你瘋了？

賽斯：「我相信人就像是塑膠，極富可塑性。我們的一切行為幾乎都是後天形塑而成，不是與生俱來。這話不中聽，大家不愛聽，但

我深信不疑。」

＊請推薦你聽過好幾遍的有聲書

TF：我先列出書名和作者姓名，再附上賽斯的說明。

- ▶ 吉格．金克拉（Zig Ziglar）的《達成目標》（*Goals: Setting and Achieving Them on Schedule*）、《如何保持衝勁》（*How to Stay Motivated*）和《談妥生意的祕訣》（*Secrets of Closing the Sale*）。

賽斯：「吉格是你的爺爺，是我的爺爺，還是東尼．羅賓斯的爺爺。若沒有他，我們統統不會在這裡。」

- ▶ 佩瑪．丘卓（Pema Chödrön）的書

賽斯：「她跟前一位天差地別。我會變得擅長與困難共度得多，都要歸功於佩瑪，歸功於冥想，歸功於明白如何與壓力安然共處，而不是求它快點消失。」

- ▶ 《先躍起吧》（*Leap First*）

賽斯：「受佩瑪和吉格啟發，加上自己的練習，後來我基於公益寫下這本有聲書，內容短短的，你可以上Sounds True取得。」

- ▶ 羅薩芒德．贊德爾（Rosamund Stone Zander）和班哲明．贊德（Benjamin Zander）

的《可能的藝術》（*The Art of Possibility*）。

賽斯：「這本書的有聲版很難找，但很值得去找。」

► 史蒂芬．普雷斯菲爾（Steven Pressfield）的《藝術之戰》（*The War of Art*）

賽斯：「這個有聲書也不好找。我覺得史蒂芬的聲音很好聽，在知道他這個人之前，就聽他唸自己的書聽到很入迷。《藝術之戰》就是其中一本傑作，至少對我來說是。我終於『聽』到這本書時，心想：『這本書怎麼花了這麼久才來到我的手中？』你必須了解自己害怕什麼，原因為何，而你是否可以跟這個永遠不會退散的恐懼共舞。」

► 帕蒂．史密斯（Patti Smith）的《只是孩子》（*Just Kids*）

賽斯：「這是帕蒂．史密斯所錄製過最棒的一本有聲書，內容在談愛、失落和藝術，雖然不會改變你做生意的方式，卻可能改變你過生活的方式。」

► 大衛．格雷伯（David Graeber）的《債的歷史》（*Debt*）

賽斯：「我推薦有聲版是因為他有時候會重複，有時候會有點省略，但這些在有聲書都沒關係，反正你可以重聽一遍嘛。」

TF：「你談了這麼多本，從吉格、佩瑪一路談到大衛的《債的歷史》，你認為我該從哪一本開始？或者你會建議我從哪一本開始？」

賽斯：「如果你覺得自己卡住了，那就聽《藝術之戰》和《可能的藝術》。如果你覺得壓力大，那就聽佩瑪。如果你想看見一條比現在更五彩繽紛的道路，那就聽吉格。如果你想哭一下，那就聽《只是孩子》。至於《債的歷史》，聽起來跟實際讀一本書最像，我認為很多人該聽十次。」

＊你用一百美元所買到最好的東西是什麼？

賽斯：「從原豆開始製作的手工巧克力很迷人，你不見得非得喜歡，但真的很有意思。我就很喜歡，還一腳踏了進來。大概一年前吧，我覺得創立巧克力品牌真的不難，磨拳擦掌準備投入，之後發現幾個牌子好到我永遠望塵莫及。我尤其想推薦兩個品牌：Rogue（來自西麻州）和Askinosie。對了，哥倫比亞的新品牌Cacao Hunters也漸漸嶄露頭角，而我是他們的顧問。」

＊你會給三十歲的自己什麼建議？

賽斯：「我三十歲的時候跌跌撞撞，就這樣跌跌撞撞了九年。可是我不打算給三十歲的自己任何建議，原因在於**如果不是那些跌跌撞撞，我不會是現在的我，而我很慶幸自己是現在這樣子。**」

調製咖啡和伏特加的小嗜好

賽斯不喝咖啡和酒，卻很愛調製美味的濃縮咖啡和伏特加，給家人和客人品嚐一下。這本書裡的幾乎每個人都有些特殊小嗜好。賽斯講解得很好，而且他的伏特加真的非常香醇。

賽斯：「先從咖啡說起吧。我不喝咖啡的。真希望我能喝，來放縱一下，可惜無法。不過我愛泡咖啡請別人喝。我不是那種吹毛求疵的人，什麼都要量好，我只是想隨興泡出美味的濃縮咖啡。我以前有一大臺很厲害的Slayer咖啡機，上面有很炫的數位面板。沒什麼人家裡會擺這臺，我家尤其不會，所以這臺紅了之後，我就用滿不賴的價錢賣掉，然後換了一臺七十年的瑞士製咖啡機，純靠手工，要自己拉把手的那種。」

「我還會自己烘豆子，豆子可是關鍵，馬可．阿蒙德（Marco Arment，微型部落格平臺Tumblr的共同創辦人）教我的。如果你想泡出好咖啡，自己烘豆子比什麼都重要。這當中可以講出一番人生道理，與其事後費盡心力，不如一開始就用好的原料，成果會出現天壤之別。」

TF：「那伏特加的部分？」

賽斯：「我家附近有一個地方叫石倉農場，以前是洛克菲勒的避暑別墅，現在是滿棒的餐廳。我不喝酒，但聽說那裡有賣一款蜂蜜燕麥伏特加。那酒不用蒸餾器，我把做法倒推回去，在我家的地下室試釀。有人有興趣的話我再來講一講怎麼釀。你拿一瓶不是太便宜的伏特加，但也不要貴的，然後你把那酒倒在放久了的生燕麥上，加上半罐蜂蜜，擺在冰箱兩個星期，三不五時攪拌幾下，最後倒回原本的伏特加瓶子裡就大功告成啦。」

＊最後再給大家一個建議？

賽斯：「明天寫張感謝小紙條給別人。」

-
1. 編按：後稀缺（post-scarcity）是一種尚未實現的社會型態，商品、服務、資訊都可以被人們無償占有，貨幣也將不復存在。勞力工作都將由機器人代勞，人們不再需要付出任何勞動即可獲取日常用品和其它產品。（參考自維基百科）[↗](#)

最強點子創業家暨暢銷作家

詹姆斯．阿特切

James Altucher

「我們每個人都有大概二、三十個生命裡的傷痛，別人聽了會心有戚戚焉。基本上，我試著去寫這些傷痛，再寫我是怎麼設法療傷止痛。」

代表動物：老鼠

詹姆斯．阿特切（TW: @jaltucher, jamesaltucher.com）是對沖基金經理人，經營企業有成，寫出多本暢銷書，創辦二十餘家公司，例如金融網站StockPickr，其中十七家關門大吉，三家為他賺進千萬。他著有十七本書，包括《當下說不的力量》（*The Power of No*），以飛快速度擄獲一票死忠讀者的心，是我見過最猛的高手。

TF：詹姆斯善於探索自己的傷痛與恐懼，記錄當中的黑暗，最終照上一道光芒。現在這社會充斥一堆「人生導師」，強調正向思考，硬是擠出笑容，非要你跟他們擊掌歡呼。相較之下，詹姆斯的做法令人耳目一新。綜觀我從二〇〇七年以來最受歡迎的幾篇部落格貼文，有些寫起來非常迅速，卻也非常煎熬，通常是邊寫邊問自己：「我不願談的是什麼？我要怎麼面對？」

如果你想不出十個點子，那就想二十個吧

詹姆斯向大家推薦一個習慣，那就是每天早上在小筆記本上寫十個點子。養成這習慣的用意是鍛鍊「靈感肌肉」，讓你更有信心去運用創意。所以重點不在選擇哪個主題，而在持之以恆練習。

詹姆斯：「如果你就是想不出十個點子呢？我教你一招：如果你怎樣都想不出十個點子，那就想二十個點子……別給自己太大壓力，別想著完美。完美主義是靈感的『死敵』，是你的頭腦想保護你免於

受傷，免得想出愚蠢難堪的點子，免得想出令你難受的點子。為了突破這一點，你要硬逼著大腦去想爛點子。

「假設你寫下五個出書的點子，全都是非常好的點子，然後你卡住了，那就想些爛點子吧。例如寫一個《華爾街仙蹤》，桃樂絲在堪薩斯州被捲進龍捲風裡，正巧降落在車水馬龍的紐約，在華爾街和百老匯大道的路口。她必須找到『華爾街之王』，高盛的執行長勞埃德·布蘭克芬（Lloyd Blankfein），方能回到堪薩斯州，結果他卻請她當高頻交易員。這點子未免太瞎了！好吧，再想十五個點子吧！

「我會把紙分成左右兩欄，一欄列出所有點子，一欄列出『第一步』。要記得，只列第一步就好，因為你不知道第一步會把你帶往何方。我非常喜歡一個例子：某次理查·布蘭森（英國維珍集團執行長）搭飛機，不喜歡機上的服務，於是於是他想不如開一家新的航空公司。靠，一個搞雜誌的窮小子怎麼有辦法開航空公司？他的第一步是：打給波音公司，詢問是否有飛機出租。再厲害的點子都得先跨出第一步。如果第一步太難，那就想個簡單點的。還有，別擔心點子很爛，反正只是練習而已。」

TF：這招非常好。大約一年前，我參加《連線》雜誌的講座，聽攝影大師普萊登（Platon）等講者的奇思妙想，努力想著「各種我所能做最瘋狂的事」。我想出了幾個點子，例如「捐出所有的錢」、「賣掉所有資產」和「澈底離線六個月」。接著我卡住了，所以只好遵照詹姆斯的講法，放低標準，縱情想像，很快就想出種種「爛點子」，甚至包括「鋸掉雙腳」（什麼鬼），一個又一個超扯的點子浮現出來。其中一個是「過一段不限期的創業假期」，後來這變成近五年來我最重要的點子之一（詳情見〈如何在最重要的時候說「不」〉）。

「每天十點子」的簡單範例

詹姆斯的各類點子不見得跟事業有關，甚至大多跟事業無關。他說：「一年要想出三千多個和商業有關的點子真是很難，能想出幾個

就很好運了。想點子的重點是要有趣，否則不如別想。」以下是幾個他想過的主題範例，用詞稍作調整以節省空間：

- 十個可以更新的舊點子。
- 十個我可以發明的可笑東西（例如智慧型馬桶）。
- 十本我能寫的書。
- 十個谷歌、亞馬遜或推特等能用的商業點子。
- 十個我能把點子寄過去的對象。
- 十個我能拍的播客節目或影片（例如《與詹姆斯共進午餐》節目，我跟來賓一起吃午餐並用Skype聊天）。
- 十個我可以不用經紀人的行業。
- 十個別人視為理所當然但我不以為然的事物（大學、買房、投票與博士班等）。
- 十個把舊貼文編排成新書的方法。
- 十個想結交的人物（然後想出如何聯絡上他們的第一步）。
- 十件昨天學到的事情。
- 十件今天能換別種做法的事情。
- 十個省時的方法。
- 十個我從某某某學到的啟示。這位某某某可以是最近訪談過的對象，也可以是最近讀到的作者，諸如此類。我以此為題發過不少貼文，包括披頭四、米克·傑格、賈伯斯、詩人查理·布考斯基、達賴喇嘛、超人和《蘋果橘子經濟學》的作者等等。
- 十個有興趣練好的事物（然後再想十個更精益求精的方法）。
- 十個小時候想探索的有趣事物（例如我終於可以把長年計畫付諸實行，動手以「奇異博士之子」為題畫成漫畫，現在我還需要十個劇情的點子）。
- 十個我想用來解決某個問題的方法。這個腦力激盪大有幫助，讓我躲過排氣抽檢系統無數次，可惜美國交通局對我的超能力

無動於衷。

簡短金句

從前任記者的角度，談選擇性無知的價值

詹姆斯：「基本上，他們是跟你說：『找最有辦法嚇大家一跳的東西寫成報導。』報紙上就像是每天在過萬聖節，所以我現在不看報。」

TF：許多效率超高的強者都不看報，現在當紅的思想家納西姆·塔雷伯（Nassim Taleb）就是例子。

說「不」時，世界不需要聽你解釋

詹姆斯：「我現在不會給解釋。我要求自己別說：『啊，對不起，我沒辦法。我週末扭傷了腳，非常嚴重，那天跟醫生約了看診。』現在我只會說：『我沒辦法。希望這不會造成困擾。』」

還沒找到此生的終極目標？也許你根本不需要

詹姆斯：「忘掉什麼此生的終極目標吧，沒有終極目標也可以過得很開心。」

創造實戰商學院

談到讀企管碩士（MBA），還真叫人躍躍欲試啊。

讀企管碩士的好處很多，諸如：培養商業技能、擴展業界人脈，或是過一段在履歷上很漂亮的二年假期。

分別在二〇〇一年和二〇〇四年的時候，我想讓這三個願望一次滿足。

這個短短的一章會分享我上企管碩士課程的感想，再說明我怎麼替自己創造一套課程，希望你可以好好思考一下。一邊是真實世界的實際演練，一邊是紙上談兵的理論訓練（尤其是風險容忍度的部分）。整個業界很好玩，實在沒必要一年花六萬美元學我接下來要討論的原則。

最後要聲明一下：這章不是要把我捧為投資專家。我才不是什麼投資專家咧。

開端

哇，史丹佛商學院啊！史丹佛有棕櫚樹大道，有紅瓦校舍，可是始終在我心中占有一席之地。

某次我旁聽彼得·溫德爾（Peter Wendell）一門叫做「企業與創投」的課，對申請史丹佛商學院的渴望更是暴衝到頂點。

彼得長年投資新創公司，例如Intuit金融軟體公司等。在那堂課上，短短不到三十分鐘，他就讓我對棒球界的創投實務大有領會，簡直是聽君一席話，勝讀十年書。

我超級興奮，準備申請史丹佛商學院。誰會不想申請呢？

所以我興沖沖展開了申請的流程：下載申請表格，參加全套校園導覽，旁聽其他課程。

結果我在旁聽課程時被澆了冷水。有些課程超棒，由實務經驗豐富的絕頂高手授課，但更多課程是由象牙塔裡的理論家上課，搬弄高深的學術用語，輔以一大堆投影片，其中一位花四十五分鐘講了一張又一張投影片，秀出一條又一條數學式，但重點只有一句：「如果你的產品很爛，顧客不會想買。」這我老早知道，不用別人證明給我看，更別說祭出微積分了。

上完之後，我問帶導覽的學生覺得這門課跟其他課比起來如何，他回答：

「喔，這是最喜歡的課。」

哇靠，我就此打消讀商學院的念頭。

如何賺一小桶金

到了二〇〇五年，我依舊不想為讀商學院白花力氣，但仍非常想了解創投。二〇〇七年，我開始經常找創業家麥可·梅伯斯（Mike Maples）一起吃午餐，他與人聯手創辦了溝通軟體公司（Motive Communications，上市時的市值達二億六千萬美

元），草創資訊服務管理公司Tivoli（以七億五千萬美元賣給IBM），現在擔任水門創投公司（Floodgate Found）的共同創辦人。

我們的談話通常圍繞幾個主題，包括體能、行銷（那時我剛出版《一週工作4小時》），還有當時他關注的重點：天使投資。

相較於傳統創投，天使投資對初期新創公司所投入的資金相對較小，通常介於一萬到五萬美元。在麥可的世界裡，「初期」可以只是兩個工程師提出網站雛型，也可以是多次成功的創業家有了新點子。天使們通常有相關業界經驗，稱為「聰明出資人」，不僅提供資金，還提供寶貴的建議或牽線。

我跟麥可吃過好幾次飯之後，想出了我自己的商學院。

我決定不去申請史丹佛商學院，而是花兩年搞「提摩西費里斯基金公司」。我不是要正式立案，只是想訂個計畫，拿自己的資金投資，裝得煞有其事。

讀史丹佛商學院不便宜。在二〇〇七年那時候，一年得花六萬美元左右，兩年就是十二萬美元。所以我打算以提摩西費里斯基金參與天使投資，在兩年投資十二萬美元，每筆一萬到二萬美元，所以總共會投資六到十二家新創公司。這個「商學院」的目標是盡量學習創投金融、交易結構、併購商談及產品設計等等。

然而課程只是商學院的一部分，還有另一部分是認識「同學」，最好是認識眼光犀利的創投界鯊魚。你要知道，商學院＝課程＋人脈。

我這商學院最重要的一個特點是——我打算「賠掉」十二萬美元。

我把提摩西費里斯基金的十二萬美元當作學費，希望從中學到啟示，多交朋友，最終花得值回票價。這個兩年計畫是要把十二萬美元花在學到經驗，至於投資報酬率就別計較了。

請注意我沒有鼓勵大家以這種方式進行天使投資，除非你符合以下幾點：

- ▶ 你認識業界人士，能獲得特別情報，具備競爭優勢。我住在矽谷的中心，認識很多頂尖執行長和投資人，所以比一般大眾更能掌握情報。我絕少投資上市公司，因為我知道業內人士比我更占優勢。
- ▶ 你完全不怕賠掉這筆錢。願意賠掉多少，才該賭多少。如果你會有點痛苦難受，就省省吧。
- ▶ 你先前有成功創業的經驗，不然就是有成功經營企業的經驗。
- ▶ 你的天使投資資金不超過流動資產的10-15%。我認同納西姆·塔雷伯（Nassim Taleb）的「啞鈴」策略，現金等保守型資產90%，剩下10%投入投機型投資，盼從「黑天鵝」中獲益。

一般人即使符合上述條件，仍可能高估自己所能承受的風險。即使你只有一百美元能用來投資，不妨親身感受一下。二〇〇七年，一位資產管理人問我：「你能承受多少風險？」我據實以告：「不知道。」他一聽傻眼。

接著我問他，他的客戶通常都怎麼回答。他說：「大多會說一季虧20%還不至於嚇傻。」

我又問：「實際上，多數客戶哪時會嚇傻，趕忙殺低賣掉？」他答：「一季虧5%的時候。」

除非你曾一季虧掉20%，否則很難說會有什麼反應。如果你是一百美元中虧掉二十美元，也許還能不痛不癢；如果你是十萬美元中虧掉二萬美元，也許就驚慌失措。百分比重要，金額本身也重要。

拳王泰森的第一個教練庫斯·達馬托（Cus D'Amato）有句名言：「每個人都胸有成竹，直到臉上挨了一拳。」我對想進行天使投資的人提個建議：去賭場或賽馬場賭一賭，除非看到20%的賭金化為烏有，否則不要離開。

假設你打算投入二萬五千美元，那就故意在三小時內輸掉五千美元吧，而且絕對別一次輸掉，而是慢慢失血，再失血，卻一籌莫展無能為力。如果你能慢慢輸掉五千美元（或20%的計畫投入金額）卻面不改色，那可以考慮參一咖天使投資。

不過還是小心為上。創投界人才濟濟，但仍流傳一句話：「如果你想賺一小桶金，你要有一大筆錢做天使投資。」

第一筆投資與教訓

所以我怎麼做？我立刻像白痴一樣打破自己訂的規則。

我發現一家前途無比光明的新創公司，與ALexa的網站排名對照，合理估價應高上五倍！即使公司只以二千五百萬美元出售，我都能輕鬆賺回十二萬美元！

我超級興奮，拿出五萬美元的支票。麥可和我喝咖啡時問：「你不覺得這第一筆投資玩太大了嗎？」才不會呢，直覺清楚告訴我這樣就對了。其他投資人也都摩拳擦掌，眼睛發亮。我相信這家公司即將一飛沖天。

結果這家公司苟延殘喘兩年，最終收掉，害我虧掉五萬美元。真是慘爆了！

遵守規則

第一項教訓就是，如果你能夠訂下聰明的規則，那就好好貫徹。

我還有幾條規則如下。需要注意的是，我不求投資標的能符合每條規則，但至少符合大部分：

- ▶ 如果只有一位創辦人，那人必須是搞科技出身。最好是由兩位技術出身的人共同創辦。

- ▶ 我自己一定得很想用他們的產品。這條規則刷掉很多好公司，但我希望是投入自己了解的市場。
- ▶ 接續前一點：產品或服務必須是鎖定消費者（例如臉書、推特和Uber），不然就鎖定小公司（例如電商平臺Shopify），不要是鎖定大企業。我能直接替這類公司的價值做出貢獻，像是在我的平臺上推廣，推薦給觀眾，介紹給記者。
- ▶ 他們必須要有超過十萬個主動用戶，或有超過一萬個付費用戶，或是由先前多次成功創業的好手所創辦。我希望的是錦上添花，不是雪中送炭。
- ▶ 每月有10%的成長。
- ▶ 資產乾淨，先前的融資愈少愈好（沒有最好），沒有過橋貸款。
- ▶ 美國公司，不然就要願意在美國設立可投資的分公司，例如從加拿大發跡的電商平臺Shopify。
- ▶ 創辦人是否做過服務業，例如在餐廳端盤子？如果做過的話，通常比較能保持腳踏實地的態度久一點。少掉頭銜與自傲，通常可以做出比較好的決定，也是比較好的酒伴，畢竟這些多半得花幾個年頭培養。

到了二〇一〇年年尾，我靠遵照這些規則，兩次成功從天使投資退場，所投入的資金都賺了回來。

第一家是Daily Burn，後來被IAC收購。這確保我只要接下來不卯起來胡搞，這筆兩年基金就不至於倒賠。關於Daily Burn，我再多說一點，他們符合我上面列的規則，但我邀來共襄盛舉的投資人大多數（雖然不是全部）都回絕了。原因是他們的幾個共同創辦人是住在阿拉巴馬州和科羅拉多州，不是住在什麼科技重鎮。麥可·梅伯斯那時向我解釋一個很簡單的守則，之後我應用到很多投資上頭：**打破自己的規則，去跟風某些知名投資人，通常會是個壞點子；但嚴守自己的規則，在別人看衰時仍毅然投資某某新創公司，可能會獲得絕佳成果。**

第二個投資可能顯得怪怪的。還記得我進行實戰商學院計畫初衷是**學習**吧。我的第二個投資是**我自己的公司**！我透過天使投資學到交易結構和併購程序，變得比較沒那麼怕「賣掉」公司，明白這不必搞得很複雜，後來在二〇〇九年年尾把我的公司BrainQUICKEN賣掉。光靠這兩個投資就已經賺回商學院「學費」的兩倍了。

有些人可能覺得這金額超少欸，花兩年才賺十二萬到二十萬美元？但過程中有兩點很重要：

1. 賣公司讓我獲得充分的自由，可以把時間挪到其他事情上，像是寫出《身體調校聖經》。這本書登上《紐約時報》的暢銷書排行榜第一名，替我帶來成千上萬個機會。
2. 這兩個投資不是故事的結尾，而是故事的開端。

對新創公司的投資可能會把資金鎖死七到十年，所以多數創投基金的「基金壽命」是十年。多數成功的新創公司就是要花這麼久的時間才會首次公開募股或被大公司收購。換言之，你可能會「很長」一段時間不知道自己的天使投資是好還是壞？是對還是錯？

所以我在二〇〇七年到二〇〇九年還有哪些其他投資呢？比起在種子階段（Seed Stage）或第一輪募資（Series A），有些已經來到後期階段（later-stage），那時我開始獲邀參與這類投資：

- ▶ Shopify（首次公開募股、顧問）
- ▶ Uber（還在觀察，但可能會是我最賺的投資）
- ▶ 臉書（首次公開募股）
- ▶ 推特（首次公開募股）
- ▶ 每股九美元的阿里巴巴（首次公開募股）

二〇一六年，我寫下這些的時候，又多了六到十個把錢全賺回的成功投資，還能在「次級市場」脫手部分私股。當新創公司進行更多輪募資，現有股東有時會得到這選項。值得一提的是，由於我犯了五萬美元的錯，而且拿十二萬美元的初始基金來限制自己，從二〇〇八年到二〇一〇年我必須調整投資方式。

我訂出下列兩條額外規則，表面上訂得武斷，卻可以過濾到九成可能會虧錢的投資。這些規則我大概用到二〇一〇年前後才換掉，因為那時候我有了更多的資本，偏向投資金錢多過時間（錢比較好算），而且有更大的投資安全網，得以採取稍微不一樣的規則。

即使你對投資新創公司沒興趣，至少你該對這些能讓你盡量避開虧損與爛決定的規則感興趣。我剛說的兩條額外規則如下：

如果各投資退場價比現有第一輪募資高五倍，可以補上你三分之二的資金。

你投資的新創公司大多會失敗，所以成功要抵得過損失。

假設某家新創公司提供給你一萬五千美元的投資機會，而他們在那一輪募資的「交易後」估值是一百五十萬美元。如果我們依照這條「三分之二」規則，而你的資金是十二萬美元（跟我在二〇〇七年到二〇〇九年一樣），那麼你不該拿一萬五千美元投資這家公司。這是因為一萬五千美元乘以五倍是七萬五千美元，十二萬美元的三分之二則是八萬美元，所以你要不就稍微投資多一點，要不就把估值調低一點，要不就憑顧問角色拿回更多（下面會再說明得詳細點）。這甚至沒算上攤薄（dilution），講到攤薄就太深了，超出這本書的範圍，卻幾乎涉及所有這類投資。

如果某家新創公司的退場價是目前估值的三倍，你該能帶走三十萬美元才對。

我很愛用這條規則衡量新創公司值不值得投資。我可能超愛那個創立公司的傢伙，但才不想苦哈哈的熬七到十年卻只回收五萬美元。

假設某家新創公司最終的交易後估值是三百萬美元。如果我幫他們把估值狂翻三倍，達到一千萬美元，又不會再有更多輪募資，那我會賺回多少錢呢？如果才五萬美元，未免少到太瞎了吧。如果我把相同的時間拿去其他地方可以多賺五倍，還來投資這個就太白痴了。

角色升級

現在假設你決定每年出六萬美元進行天使投資，就像當時我不明就裡開始在做的。這代表兩件事：

1. 許多公司無法滿足上面那兩條「補上三分之二資金」和「帶走三十萬美元」的規則，你大概會進行三到六個投資。
2. 一般來說，三到六個投資在天使投資上行不通。多數天使投資人都認為十家公司裡有九家會失敗。

所以你幾乎不可能把每年的六萬美元妥善分配，怎麼算就是行不通。如果你跟我一樣嗨過頭，第一筆投資就亂砸五萬美元搞到慘兮兮，那就更沒轍了。

現在我來說說我是怎麼修正課程，並且處理這個問題。

首先，我選了一些新創公司做很小額的投資，那些公司最好有參與「創業加速器」（accelerator）或是「育成中心」（incubator）的網絡，例如Y Combinator 和 Techstars。接下來，我會盡量展現出遠大於投資金額的心力。換言之，我希望公司創辦人問他們自己：「這傢伙才投資一丁點而已耶，為什麼要幫我們這麼一把大忙呢？」我要賺得好印象，讓他們覺得我只有一點點股份卻竟然願意大力幫忙。

第二，有了這樣的印象，我開始跟他們談條件，依特定投資的顧問工作得到額外股份。這些「顧問」股份是我不用出錢但按時間逐漸得到（比如之後兩年每個月拿二十四分之一）。如果我表現不佳，他們可以隨時終止。

第三，我直接變成單純的顧問角色。在我商學院基金啟動第一年的結尾，超過70%的新創「投資」是投入時間而非金錢。最後六個月裡，我只拿錢投資了一家新創公司。

我就這樣一路從純粹投資金錢，轉成純粹擔任顧問，投入的總資金跟著減少，持股比例則增加。雖然一開始有犯錯，這筆十二萬美元還是成果不賴。我認為這種方式也替那些新創公司帶來更好的成果。

最終新創公司成為我的金雞母。矽谷知名市調公司CB Insights推出二〇一四年一千位最佳天使投資人排名，把我排在第六名。諷刺的是，現在我完全不做天使投資了。雖然說跟我出書等事情相比，天使投資最終能替我帶來十倍的報酬，但我沒做了。為什麼？答案在〈如何在最重要的時候說「不」〉一節。

創造你自己的研究所

你要怎麼創造自己的商學院或研究所呢？以下是三個例子，分別有假定的花費，金額顯然取決於課程內容：

創意寫作碩士班：每年一萬二千美元

你要怎麼一年花費（或犧牲）一萬二千美元來成為世界級作家？如果你一年賺七萬五千美元，你可以參加一個作家團體，跟公司談好週一不工作（用來專心寫小說或劇本），但年薪少一萬到一萬五千美元。

政治科學碩士班：每年一萬二千美元

以同樣的方式每週挪出一天，到某個政治運動團體當志工或員工。此外，每週從喬治城大學政治科學系的大一必修課書目找一本來讀。

企管碩士班：每年三萬美元

每個月花二千五百美元測試不同的「小事業」，讓你像有自動進帳的印鈔機。你可以參考《一週工作4小時》或上谷歌搜尋muse examples Ferriss（費里斯的小事業例子）當作起點。

結論

別坐著說，要起來做（但不要超過自己可負擔的財務範圍）。學著面對真實世界的挑戰，不要躲在學術的象牙塔。你的風險可以控制，回報卻超乎想像。

相關資源

為了照顧讀者之中的科技迷族群，我在這裡列出幾項資源，可以學習有關天使投資、科技公司投資，或是如何挑對新創公司：

- ▶ **《創業投資聖經》** (*Venture Deals*)，作者是布瑞．菲德 (Brad Feld) 和傑森．曼德森 (Jason Mendelson)。
- ▶ **Venture Hacks** (*venturehacks.com*)：由納佛．拉維肯和巴巴克．尼菲 (Babak Nivi) 共同創辦，各種指南應有盡有，而且免費提供。有些用詞和做法可能過時，但只占內容不到兩成，況且他們的賽局理論和策略講得極好。
- ▶ **AngelList**：同樣由納佛和巴巴克共同創辦，找標的的好物，可以看到誰投資了什麼，查詢蓬勃崛起的新創公司裡有哪些職缺。我是這個網站的顧問，你可以在「angel.co/tim」查到我的投資組合。

名漫畫人物呆伯特創造者

史考特．亞當斯

Scott Adams

「輸家有目標，贏家有系統。」

代表動物：迷你澳洲牧羊犬

史考特．亞當斯（TW: @scottadamssays, blog.dilbert.com）創造出知名漫畫人物「呆伯特」，系列漫畫被翻譯成十九種語言，刊載在全球五十七個國家超過二千種報紙上。他著有多本暢銷大作，例如《上帝的異想世界》（*God's Debris*）、《呆伯特職場定律》（*The Dilbert Principle*）和《我可以和貓聊一整天，卻沒法跟人說半句話》（*How to Fail at Almost Everything and Still Win Big*）。

幕後花絮

- ▶ 他母親在催眠狀態生下他妹妹。催眠生產是醫生所提的選項，她沒吃止痛藥，卻一點也不痛，而且全程清醒。
- ▶ 納佛．拉維肯時常把史考特的部落格短文列入「好文章範例」，認為有助於他增進文筆。

他喜歡的冷門漫畫

- ▶ 《F Minus》
- ▶ 《Pearls Before Swine》

幽默六元素

史考特認為幽默有六個元素：頑皮、聰明、可愛、古怪、壞心與同感。你至少要抓住兩個元素才能成功。

史考特：「我來舉個例子。可愛通常是指小孩或狗狗，古怪就是反常的東西。如果你很熟漫畫史的話，你就知道《在遠方》（*The Far Side*）主要都是一些稀奇古怪的東西，所以你會看到動物在講話。

「一旦動物開始說話，他就掌握一個元素，比賽就此展開。如果你還在想『這漫畫談什麼都行，世界就是我的畫布』，那麼他已經比你先馳得點。好，現在他掌握古怪的元素，讓動物講點話，通常是出於人類會有的某種心情，這就是『同感』的部分。

「說到史上最佳漫畫，我想世界上幾乎所有人都會異口同聲說是《凱文和跳跳虎》。跳跳虎會講話，既古怪又可愛，所以比《在遠方》更進一步。你一拿起《凱文和跳跳虎》（*Calvin and Hobbes*）來看，馬上會感到可愛的部分，因為他畫得太好了，是可愛加可愛。漫畫裡有一個小男生，有一隻動物，而且是很酷的動物，所以他還沒畫出什麼好笑的東西就已經很厲害了，只要他再讓那個小男生做點頑皮的事情，讓某個人遭殃（『壞心』），那就滿足更多元素。」

有時還是要三思後行

史考特：「我創造了呆伯特這個角色，他是那種獨來獨往的人，所以我想給他一隻狗，作為互動的對象。我希望那隻狗的名字要跟呆伯特這個名字呼應，所以叫牠呆『勃』狗，後來改成狗伯特。」

TF：「呆勃狗這名字登上報紙過嗎？」

史考特：「一次都沒有，我很理智的認為這點子從商業角度來說並不好，至少對報社不好，畢竟報紙都得是適合闔家共讀的普及讀物。」

「系統」與「目標」

史考特讓我重新把注意力放在「系統」而非「目標」。這意謂著選擇某些計畫或習慣，即使結果在外界看來很「失敗」，還是能讓你獲得技能或新的人際關係。然後你把獲得的東西帶到下一個計畫，這樣逐步累積起來終能導向成功。

基本上，「系統」就像是問你自己「我能建立什麼長遠的技能或人脈」跟「我能達成什麼短期目標」，前者能像雪球愈滾愈大，後者則是不成功便成仁，沒有安慰獎可拿。史考特在《我可以和貓聊一整天，卻沒法跟人說半句話》中曾多次探討這一點，在此舉一個實例。

史考特：「我剛開始寫部落格的時候，我未來的老婆常問我有什麼目標。寫部落格讓我的工作負擔加倍，收入卻只多5%，根本少得可憐，簡直白費力氣。我試著解釋寫部落格是一個系統，而不是一個目標。不過我始終解釋得不好，在此我再試著解釋看看。

「寫作是一個需要練習的技能，所以我這系統的第一部分涉及定期練習。我不知道這樣練習到底要幹嘛，所以這才是系統而非目標。我原本在機會很小的地方（缺乏訓練的文筆），這要歸到機會很大的地方（引人矚目的熟練文筆）。

「部落格系統的第二部分是一種寫作上的研究與開發。我寫的主題包羅萬象，看哪一種最獲好評。我還會用不同『口吻』，像是幽默自嘲的口吻、深思的口吻、分析的口吻、半發神經的口吻、挑釁的口吻，諸如此類。讀者會告訴我哪些口吻行得通，哪些口吻行不通。

「《華爾街日報》注意到我的部落格貼文，找我替他們寫文章。這要歸功於我的寫作練習，還有我對讀者喜好的清楚掌握。那些文章引起熱烈迴響，雖然賺不了很多錢，但契合我的整個練習系統。

「由於我替《華爾街日報》寫文章，加上在部落格寫文章，出版社找上了我，談成出書計畫。出書計畫再吸引到演講邀約，講酬非常

可觀。寫部落格終於有了金錢回報，雖然先前我不知道這條路是如此發展。過去這些年，我的部落格帶來一大堆工作上的機會，哪條路都有可能。」

TF：我從來沒有想把播客節目當成事業。《一週工作4小時》厚達將近七百頁，我寫到少掉半條命，想暫時遠離這類大案子，找個輕鬆一下但也能發揮創意的東西來做。我接受喬·羅根（Joe Rogan）、馬克·馬龍（Marc Maron）、「書呆子播客」（Nerdist）等的訪談，很樂在其中，所以決定乾脆開一個六集的播客節目，如果最後不喜歡，就金盆洗手掉頭走人。我的想法是：最起碼這段經歷能增進我的訪談功力，強迫我琢磨提問技巧，戒掉口頭禪，有益於日後的其他計畫。要是只有一或兩集，還不夠激發疾速上揚的學習曲線，所以我硬是隨便訂下「六集」這數字，試了再說。結果後來我又錄了差不多二百集，進而有了這本書。

目標肯定句的出奇功效

我想這一段的魔鬼藏在細節裡，所以寫得比一般來得長。這招本來不該有效，卻竟然似乎有效。我在參加完東尼·羅賓斯的工作坊之後（詳情見〈狄更斯程序：你的想法帶有哪些代價？〉一節），也親身測試了史考特的方法。史考特自己的說法如下：

「首先我得說清楚，我不相信『如果你多說目標肯定句，某奇蹟就會發生』，宇宙就會有不科學的改變。我說的是我試過這個方法，並樂於在此分享親身經驗。那我就開始說囉。」

「那時我二十多歲，在上一個有關催眠的課，想知道怎麼成為有執照的專業催眠師。某天班上一位女生說：『你要試試目標肯定句的奇效。我在書上讀到的，但不記得書名了。』她沒跟我說書名，所以現在我也沒法跟你說。然後她說：『我解釋給你聽。』

「你要是選個目標，每天以相同的肯定句寫十五遍，比如『我，史考特·亞當斯，將成為太空人』。每天都要寫。接下來，宇宙會把

一大堆機會丟給你。看起來純屬巧合，但到底是不是巧合並不重要，重要的是機會會一直冒出來。

「我聽完很理性地說：『聽起來超浪費時間，一點也不科學。』」不過她說服了我。多少因為她是門薩俱樂部的會員，那個專收高智商天才的俱樂部，所以她並不是笨蛋。

「我有兩個目標肯定句的實例值得一提。我說我想成為第一名的暢銷作家。那時我沒寫過半本書，沒上過寫作課，只上過兩天商業寫作班，僅止於此。結果後來《呆伯特職場定律》成為暢銷書第一名。

「我有一段期間，〔從二〇〇五年起出現痙攣性發聲障礙〕沒辦法講話，就那樣過了三年半。後來我又用目標肯定句這招，我寫道：『我，史考特．亞當斯，講話將毫無問題。』現在我知道我講話不算多完美，但等我們講起那段故事，你就知道不只這樣。」

TF：「你實際上是怎麼做的？」

史考特：「我會跟你說明，但我認為實際做法不重要，重要的是你有多專注，加上信念。我這樣說是因為，這次我用目標肯定句這方法不是用寫的，而是邊開車邊在腦袋裡唸出來，但持續唸滿多年，大概三年吧。起初我是拿紙筆寫，每天找一個時間，一口氣寫下相同的句子十五遍。關於為什麼會有效，我有一些推測，其中一個解釋是我在滿久以前聽到的，但我忘了這個詞是誰想的了。不知你有沒有聽過『網狀活化』？這基本上是在說，你很容易在人群裡聽到有人叫你的名字。

「你會聽到周圍各式各樣的聲音，呱呱呱呱『提摩西．費里斯』呱呱呱呱。這時你會納悶，怎麼會在眾聲喧嘩裡聽到自己的名字？大腦無法處理環境裡的所有資訊，頂多只能像是架設濾網般，過濾掉種種雜訊，你把注意力放在哪裡，就會把最多的精神放在哪裡。你的名字對你來說最重要也最熟悉，自然不會被過濾掉。

「你靠著目標肯定句，你把心思與記憶聚焦在特定事物上，就會留意到環境中本來就存在的相關事物。原本濾網會讓你聽而不聞，但你靠著這招把濾網拉開一點縫，讓多點東西進來。這樣講就比較科學了。」

「最後我決定寫下：『我，史考特．亞當斯，將成為知名漫畫家。』說到成為知名漫畫家的機率嘛，假設大概兩千個人寄作品給大報社或出版社，那些會跟你簽大合約的公司，他們大概會挑六個人出來。而那六個雀屏中選的人嘛，大多撐不過一、兩年，所以要出頭真是難上加難。老實說，呆伯特大概是二十年來數一數二成功的吧。」

對川普的預測

二〇一五年九月二十二日，史考特在我的播客節目上做出預測：川普會在十個月後獲共和黨提名為總統候選人。在當時，作這種預言只會被人譏笑。史考特的判斷依據不是川普有哪些政策，而是他懂得催眠人心，深諳媒體操作。現在這些都不是新聞了，不過還是可以從中得到些有用的啟示。

史考特：「拿辯論會來說，川普一進場就表現得像是毫無準備的小丑，等著出盡洋相。福斯新聞的梅根．凱利（Megyn Kelly）就是打著這個主意，所以她一開始就說：『你確實對女性做出那些不當發言嗎？』此話一出，換做任何人都難以招架，怎麼回答都沒用。」

「一般人也許會回答說：『喔，那是斷章取義。』諸如此類的。一般人通常這樣回答，也講得沒錯。但民眾不想聽到這種話，他們只想被梅根．凱利的話牽著鼻子走，想著他對女性有不當發言。」

「真的，至少兩成的民眾一開始和最後都是這樣想，很巧，就是這兩成的人最容易被催眠。可是川普怎麼做呢？這問題一出，他就稍

微打斷她，說：『只針對蘿西．歐唐納（Rosie O'Donnell）。』各位，這就是催眠。他用了一個人人都能具體想像的人物形象來『定錨』。這些觀眾本來就對他有負面印象了，現在他們對蘿西．歐唐納的負面印象更強烈、更直接、更鮮明，梅根．凱利在說什麼已經不重要了。

「她對他狠狠出招，但他四兩撥千金，眉頭不皺一下。他用的方法顯然是一種談判策略。你拋出心理的錨，轉移眾人的注意力。結果川普沒有變成性別歧視者（雖然他大概本來就是），只不過是說話心直口快罷了。

「我知道你會關注新聞，所以知道接下來的發展。福斯新聞臺的羅格．艾爾斯（Roger E. Ailes）跳出來說：『我們跟唐納．川普休兵吧，免得一發不可收拾。』於是川普跟他休兵。這你怎麼解讀？我跟你說我是怎麼解讀的。我認為川普不花半毛錢就收買了福斯新聞臺，因為如果他們想找他上節目，其實取決於他。他證明了他並不需要他們。」

TF：這時我問史考特怎麼評論川普常用來堵記者的嘴的一招，也就是插嘴說：「某某某那位記者的名字，你得查證。」

史考特：「『你得查證』就是我所謂的『制高點策略』。當初天線門事件爆發，賈伯斯就是靠這招化險為夷，他說：『沒有手機是完美的，但我們正努力讓顧客滿意。』短短兩句，不到三十秒，一場延燒全國的危機就此解除。」

晨間「洪水」激發身體反應

為了盡量不要傷腦筋做決定，史考特每天早上醒來固定按鈕沖咖啡，配他一成不變的早餐——一根20公克的巧克力花生醬能量棒。下

一步是接收新資訊，激發漫畫的點子。

史考特：「你要清空腦袋，然後讓洪水沖進去。你可能是用不同的比喻，但我知道你也是這樣做。你把腦袋清空，然後讓新資訊沖進去。我會看新聞，看還沒看過的東西。我不會把昨天的問題重看第五次，而是看新的問題，尋求新的點子，然後找出當中值得畫的部分。**這時我會用身體模式**，算是跑過整個點子。」

「身體模式就是別用頭腦。我是說，頭腦當然得參與，**但當我讓這些點子沖進腦中的時候，我注意的是身體的反應，而不是頭腦的反應。一旦我的身體有所改變，代表那就是會讓人有共鳴的點子。**」

TF：班傑明．約瑟夫．諾瓦也說過相差無幾的話。這種身體反應諸如不由自主的輕笑、腎上腺素的飆高、腦內啡的激增或情緒的劇變，統統有助於找出好點子。這需要練習，但很管用。

你會給三十歲的自己什麼建議？

史考特：「三十歲的我無法取得醫療用大麻，所以我沒什麼好說的。我從十幾歲就要處理一大堆壓力引起的用藥問題，所以對我來說最重要的事，就是學著不要有壓力。談到避免壓力，現在的我大概是世界冠軍吧。我懂各式各樣的訣竅，大部分都跟你看待世界的方法有關，但對我來說最有效的方法是『多角化』經營我的生活。如果我有一百個朋友，不會擔心少掉一個；但如果我只有兩個朋友，那就很擔心了。我不擔心丟掉飯碗，不擔心一個老闆把我炒魷魚，因為我在世界各地的報社有幾千個老闆。如果不想為壓力煩惱，一個方法是從根本消除壓力。比如我的投資很多元，所以不擔心股票大跌。『多角化』在各方面都有助我減少壓力。」

呆伯特是用什麼畫出來的？

Wacom Cintiq手寫液晶顯示器。

雙重或三重威脅

談到「職涯建議」，史考特寫了以下這篇文章。基於篇幅，我稍作修改。



如果你想有普通成功的人生，其實不必有太多規畫，只需要遠離麻煩，好好上學，找自己可能喜歡的工作。不過如果你想出類拔萃，那有兩條路：第一，在某件事上成為頂尖；第二，在兩、三件事上成為非常厲害的前25%的人。

第一條路很難，幾乎不可能。極少人能加入NBA，極少人能推出白金唱片。我不會建議你試這條路。

第二條路很簡單。人人都能在某些方面擁有前25%的實力，稍微努力一下就辦得到。拿我來說，我的畫工勝過多數人，但很難稱得上是畫家。我也沒比許多載浮載沉的喜劇演員更好笑，但比多數人好笑了。重點是很少人既會畫畫，又很好笑。我兼擅兩者，才變成稀罕人才。如果再加上我的業界背景，忽然間我有了很好的切入主題，因為缺乏相關經歷的漫畫家絕少能懂得箇中甘苦。

我總建議年輕人要練演講能力（達到前25%），這是人人都練得成的。只要結合其他能力，就是如虎添翼，馬上遠勝只有一項能力的人。不然你也可以多修個企管學位，再加上原本的工程、法律、醫學或化學學位等等，那麼就有能力勝過別人，要創業也很管用。

資本主義獎勵稀罕與珍貴。你若想成為稀罕的人才，不妨結合兩個或更多「本事」，直到沒人能像你一樣，就能異軍突起。你至少要有一項本事與溝通有關，無論是文字或口語都行。所謂本事可以很簡單，像是學習怎麼比世上75%的人更會賣東西，這就算一種。再加上你有熱忱去練的任何能力，那你就有兩個技能。熱忱能讓你很容易多下功夫擠進前25%。如果你在第三個方面有天分，也許是從商或演講，那也練吧。這建議乍聽普通，但你確實很難找到哪個成功人士沒有三把刷子。



TF：馬克·安德森很久以前把這概念稱為雙重或三重威脅。史考特指出：「這甚至是成為執行長的祕訣。所有成功的執行長都是這樣。」他說在學校也能建立這種優勢，那就是取得少見的學位組合，例如工程加企管碩士、法律加企管碩士或物理加經濟雙修。

史上最年輕的極限運動金牌選手

尚恩．懷特

Shaun White

尚恩．懷特（TW/FB/IG: @ShaunWhite, shaunwhite.com）是單板滑雪與滑板選手，得過兩面奧運金牌，以十五歲之齡成為世界極限運動會史上最年輕的金牌選手（二十三歲時成為摘下最多面獎牌的選手），榮登《美國商業周刊》體育百大權勢榜的第二名，叱吒世界頂級單板滑雪賽Air+Style（滑雪圈的人稱之為「結合科切拉音樂節與世界極限運動會」的朝聖賽事）。

幕後花絮

- ▶ 尚恩天生患有一種稱為「法洛氏四聯症」的發紺型先天性心臟病，數個心臟瓣膜閉鎖不全，需要多次接受開心手術，兒時在足球場上會累到昏倒。
- ▶ 我訪問尚恩的那集播客節目選在洛杉磯的吟遊詩人酒吧，面對滿場觀眾現場錄製。當年槍與玫瑰樂團正是在吟遊詩人酒吧的演出獲得青睞，和格芬唱片公司簽下合約。

＊你在奧運出賽前會跟自己說什麼？

尚恩：「我會說：『等到了今晚，誰管它啊？有什麼大不了的？反正我人在這裡就拚盡全力，然後回到家人身邊。我費盡所有苦心來到這裡，但誰管它啊？』」

TF：那句「然後回家去，回到家人身邊」出自他的老師，也就是網球名將阿格西（Andre Agassi）。我和尚恩都很推薦阿格西的自傳《公開：阿格西自傳》（Open）。

克服同儕壓力，增加「蠢」目標的價值

尚恩：「我有一次去日本參加豐田汽車辦的滑雪大賽，那次真的很棒。我是外卡參賽，要自付旅費。我媽跟我一起飛過去。我們自己付旅館錢，自己付餐費，統統自付。其他選手都是獲邀參加，有機票與住宿費補助。他們可以領到當天的出場津貼，還有五萬美元的大獎等著拿。

「那天晚上大家都跑出去狂開趴，但我只是個小鬼，跟我媽待在旅館。結果他們帶著宿醉去比賽，還一副那跳臺很簡單的樣子，講著：『這跳臺好遜，我們今天別比了，秀一下就好，再把獎金平分掉。』我迅速算了一下，心想這連我們的機票錢都不夠，所以我說：『我不幹。我不想平分。』」

「他們笑我說：『喔，你很愛錢喔！』但是我坐在那裡說：『我今天滑得非常順，才不要平分呢。』他們聽我這樣說，就在一張所有選手的大海報上，替我的眼睛畫了『\$』的符號。那時我才十五歲吧，覺得很害怕，被我的偶像們圍剿。不過後來我贏了，得到五萬美元和一輛車，感覺就像：『老天啊！現在我該怎麼辦？』」

TF：「你怎麼有力量去對抗那種同儕壓力？一個十五歲少年要那樣真是不容易，尤其你是眼睜睜看原本的偶像突然圍剿你。那股力量來自你父母嗎？還是你一直如此？還是你有別的答案？」

尚恩：「我投入精力，我投入時間，我覺得我是最好的選手，而那些傢伙是領錢去參賽。你知道我是怎麼想的嗎？我只是想說，這是我的大日子，可不能給他們毀了。我為這目標付出很多精力。你知

道，我通常會設定目標。每一季我都會設目標。通常是設兩個目標，有的很正經，有的很搞笑，有的很蠢。」

TF：「像是什麼？各舉一個例子吧？」

尚恩：「其中一個是贏得奧運，另外一個是看我到底能贏得幾輛車。那時車商辦比賽就是送車。有鈴木越野車，有富豪，有吉普車，有各種車。但最後我都捐出去了，不然要繳很多稅什麼的。」

TF：「你現在還會這樣訂目標嗎？」

尚恩：「會啊，不過都訂得很隨興。像是溫哥華的奧運會……噢天阿，我竟然跟你說了！總之，我的一個目標是要贏得奧運，然後另一個目標是要穿某條褲子，一條印有美國國旗圖案的褲子。類似埃克索爾·羅斯（Axl Rose）這張照片上穿的，但大概更短一點，更緊一點。我大概是覺得：『我沒辦法當眾脫掉，但穿上場還行。』此外還有其他很瞎的目標，像是『如果我贏了，也許可以登上《滾石雜誌》的封面』之類的。

「這樣想很好玩，少掉很多壓力。贏得奧運是個很大的目標，壓力也很大，所以有其他目標分散注意力也好。那時候非常緊繃，我靠這樣紓解壓力。」

TF：尚恩確實穿著美國國旗褲登上了《滾石雜誌》的封面。

關於當「異數」

置身邊陲有時是一大優勢，暢銷作家麥爾坎·葛拉威爾的《異數》（*Outlier*）就在探討這件事。我還聯想到理查·貝特在本書中提到的選餐廳邏輯。

尚恩：「那時我在讀《異數》，很著迷於書中那個曲棍球選手的故

生活，想說：『我在南加州長大，別人認為這是劣勢，但我不覺得有何劣勢。南加州大多時候風和日麗，連冬天都豔陽高照。』我們的冬天不像科羅拉多州或佛蒙特州，所以我能出去練習的時間大概比其他地方多兩倍或三倍吧。

「那時有人在南加州的大熊山蓋滑雪公園和雪峰度假屋，雖然山滿小的。而那個人建了很棒的跳臺，建了很棒的半管滑道，簡直能辦各大國際頂級賽事。

「那個半管滑道上有桿子，像拉繩那樣。我想說：『哇，晴天那麼多，所以我有很多日子可以練習。而且我不用爬回山頭，可以練更多次。我就好好練習吧，滑到中間，再往上滑。我可以一下子累積好幾個月的訓練時數，不像住在佛蒙特州的選手得在風雪中爬回山頭，光這樣就累掉半條命。』

「天寒地凍要練習還真難。當你想說，好，來練個空翻，但事實上你不會這麼做的。冰天雪地，冷到不行，你只想回家取暖。我這裡的雪不大，還有人幫忙蓋好最棒的練習場地。還有，我從那本書真的找到很多有趣東西，可以運用在生活上。」

登臺演出，尋找其他扇門

尚恩：「我對音樂很陌生，因為我們家完全沒人懂半點音樂，我在一場單板滑雪賽贏到一把吉他，想說：『哇，如果我去哪場派對彈一首歌怎麼樣？』結果從一首歌變成：『好，我想當吉他手。』

「我在『壞東西樂團』擔任主吉他手，團員是和我從小一起長大的朋友，還有幾個我在洛杉磯碰到的超強傢伙。我們自己作曲，得到幾個表演機會，後來還獲邀參加羅拉帕洛扎音樂節，我想說：『場面也太大了。』」

TF：這時我輕輕「哇」了一聲。

尚恩：「我們表演的場地是兒童舞臺，於是我說：『你們知道怎樣叫龐克搖滾嗎？我們站上兒童舞臺就叫龐克搖滾！』我不認為我該站上主舞臺，不能只因為我在團裡，我們就獲得優待。於是我們出場，盡好本分，替孩子們做了一段很棒的演出。然後最酷的事情發生了，就像拍電影一樣，原本要在主舞臺表演的樂團決定不表演了，只有一大塊牌子寫著：『我們不表演了。』粉絲們大失所望。

「主辦單位左看右看，好像在說：『主舞臺得有樂團表演。』我大喊：『我們就是樂團啊。』真的是太瘋狂了。他們說：『你們跟我們過來。』我心想：『我的天啊，這是我們的時刻，我們要抓住機會。』然後我們進行的一場最難以置信的表演。站在舞臺上，我跟每個拿著吉他懷抱登臺夢的人一樣，夢想在走下舞臺的時候，全場觀眾狂喊安可，叫我再多唱一首。那是最棒的時刻。我看著夥伴，他們的表情像是在說：『我們還有歌能唱嗎？沒了呀。』結果主辦單位說：『把第一首再表演一次。』」

《烤雞的50道陰影》

這是尚恩最推薦的書。沒開玩笑。我本來想說這根本在搞笑嘛，但其實不然。這本書在亞馬遜上有將近七百條評論，獲得平均4.8顆星的好成績。

類別法則

「在點子的世界，命名就是擁有。如果你替一個議題命名，你就擁有那個議題。」

——湯瑪斯．佛里曼（Thomas L. Friedman）

無論我是碰到新手初次創業，還是多次成功創業的老手想推出新產品，我常會推薦他們讀《不敗行銷：大師傳授22個不可違反的市場法則》（*The 22 Immutable Laws of Marketing*），作者是艾爾．賴茲（Al Ries）跟傑克．屈特（Jack Trout）。「類別法則」是我最常重讀的一章，底下是濃縮版。那本書最初出版於一九九三年，所以書中有些「今天」早已過去，但大原則歷久彌新。

類別法則

第三個獨自飛越大西洋的人叫什麼名字？

如果你連第二個獨自飛越大西洋的人是伯特．辛克勒（Bert Hinkler）都不知道，你大概自認絕對不會知道第三個飛越的人。不過你知道。那個人是愛蜜莉亞．艾爾哈特（Amelia Earhart）。

不過愛蜜莉亞．艾爾哈特是以第三個獨自飛越大西洋的人為大眾所知嗎？還是以第一個獨自飛越大西洋的女性為大眾所知呢？

在美國，當海尼根大獲成功之後，安海斯布希集團（Anheuser-Busch）的人可以心想：「我們也該引進一款啤酒。」但他們沒這樣想，而是認為：「既然高價進口啤酒有市場，也許高價本土啤酒也有市場。」他們開始替麥格啤酒（第一款高價本土啤酒）打廣告，結果麥格啤酒的銷售量很快就比海尼根多出一倍（InBev酒廠其實也引進在歐洲享有盛名的嘉士伯啤酒，但有樣學樣的策略無效，嘉士伯啤酒在美國始終銷量低迷）。

美樂啤酒是美國第一款本土淡啤酒。在美樂啤酒上市五年之後，進口商才研判：「既然本土淡啤酒有市場，也許進口淡啤酒也有市場。」他們進口了阿姆斯特淡啤酒，結果阿姆斯特淡啤酒成為美國最暢銷的進口淡啤酒。

如果你沒有先搶占潛在消費者的心，別放棄希望，找一個前無來者的產品類別吧。這沒有你想像的難。

當IBM在電腦領域大獲成功之後，一大堆公司蜂擁跟進，例如巴勒斯公司、數據控制公司、奇異公司、漢威聯合公司、安迅資訊公司、美國無線電公司和斯佩里公司。這八家公司合稱白雪公主與七矮人。

哪個小矮人後來躍居全球巨擘，員工數達十二萬六千人，銷售額達一百四十億美元，時常被譽為「全球第二大的電腦公司」？一個都沒有。在七〇與八〇年代，扣掉IBM，第二成功的是迪吉多電腦公司。IBM是電腦產業的龍頭，迪吉多是微電腦產業的龍頭。

許多其他電腦公司（及其洋溢創業精神的負責人）也表現亮眼，闖出名號，共通點是他們遵循一個簡單原則：如果你不能成為某類產品中的第一，那就開創一類新產品，成為該類產品中的第一。

天騰公司首創容錯型電腦，打造出價值十九億美元的企業。史崔塔斯公司於是另闢蹊徑，首創容錯型微電腦。

行銷的法則很難嗎？不，很簡單。不過如何實踐是另一回事。

克雷公司首創第一部超級電腦。康威公司於是經過審慎籌畫，首創第一部微型超級電腦。

有時即使沒占先機，仍能藉開創新產品類型出奇制勝。康懋達公司出產家用型個人電腦，始終表現平平，後來推出第一部多媒體電腦「阿米加」（Amiga），銷售成績突飛猛進。

想當第一，方法有很多種。戴爾電腦藉由首創電話銷售，在競爭激烈的個人電腦市場殺出一條血路。

你推出新產品時，首先不是要問：「這個新產品比競爭對手好在哪裡？」而是要問：「我有取得第一嗎？」換言之，你是否開創了新的產品類別？

查爾斯．史瓦布（Charles Schwab）不是創辦一家更好的券商，而是創辦第一家折扣券商。

這牴觸了品牌至上的傳統行銷思維：我要怎麼讓消費者偏好我的品牌？今後忘掉品牌這回事吧。想一想產品類別的創新。顧客通常會持續捧場同一個品牌，津津樂道於這牌子有多好，但另一方面也樂於看到新產品。對新產品感興趣的人所在多有，對較好產品感興趣的人寥寥無幾。

當你開創了新的產品類別，下一步是多加推廣。基本上，這時沒人跟你競爭。迪吉多不是告訴消費者為什麼要買迪吉多微電腦，而是為什麼要買微電腦。

赫茲公司首創租車服務，可口可樂首創可樂飲品，當年兩間公司的行銷績效都比現在好多了。

✱

TF：如同迪吉多和微電腦，我也在《一週工作4小時》自創「生活型態規畫」

（lifestyle design）的新概念。當年我大致是這樣介紹：新富族揚棄先苦後甘的人生規畫（為二十到四十年後的退休生活拮据省錢），現在就創造奢華的生活型態，善用新富族的貨幣——時間與彈性。這是一門藝術與科學，稱為「生活型態規畫」，夢想不是百萬美元存款，而是新生活型態帶來的全然自由。那麼問題在於，即使沒有百萬美元，你要如何依然享有百萬富豪的全然自由呢？」接著我提出各個原則與竅門，例如地域差價、奢華旅行、批次處理郵件和「迷

你退休」（另一個我自創的詞）等等。

「生活型態規畫」這個新詞準確涵蓋原本得花好幾句話才講得清的概念。我無意私藏，無意申請專利，而是盡快向外界大力推廣，在媒體上談，在演講上談，在文章上談，東西南北都談，希望大眾能朗朗上口，網路世界能出現相關社群，擴散到世界各地。脫口秀主持人傑．雷諾（Jay Leno）與電視劇《辦公室瘋雲》拿《一週工作4小時》惡搞，「生活型態規畫」這個新詞變得熱門。在接下來至少一年裡，每當「生活型態規畫」六字出現，我的大名或《一週工作4小時》也一併出現。這是因為我沒有申請商標，但擁有這概念，擁有這「類別」。現在這個詞當然星火燎原，開花結果，有了自己的生命。在我寫到這裡之際，在谷歌搜尋「lifestyle design」會出現約一千四百六十萬筆搜尋結果，加上引號會有約五十八萬五千筆搜尋結果。

全球知名商業攝影師

切斯．賈維斯

Chase Jarvis

「我不是靠創造藝術接高價案子，而是靠接高價案子創造更多藝術。」

代表動物：蜻蜓

切斯．賈維斯（TW/FB/IG: @chasejarvis, CreativeLive.com）是線上教育平臺CreativeLive的執行長，也是全球極為成功的商業攝影師，以史上最年輕之姿，贏得哈蘇大師（Hasselblad Master）、尼康大師（Nikon Master）及美國媒體攝影師協會大師（ASMP Master）等攝影大獎，合作對象多不勝數，諸如耐吉、蘋果、美商哥倫美雅、REI、本田汽車、速霸陸、寶麗來、女神卡卡與紅牛能量飲料等等，作品以動感著稱，以捕捉動態與人像見長。線上學習平臺CreativeLive跨足全球兩百個國家，向超過二百萬名學生直播高畫質教學影片，講師包括普立茲獎得主與業界高手，所有直播影片可免費線上觀看，付費用戶亦可日後觀看。

幕後花絮

- 最初就是切斯和瑞克．魯賓說服我持續進行冥想練習。
- 是切斯介紹我喝莫斯科騾子雞尾酒（伏特加、薑汁啤酒加鮮榨萊姆汁）。
- 我們第一次去白宮那次，他想找到最好的自拍角度，惹得安全人員多次高聲叫他別踩草坪。我合理以為他即將遭電擊槍制伏在地。之後我一看到他踩上華盛頓某處的草坪，我就高喊：

「別踩草坪！」他聞言猛跳起來，像貓咪看見小黃瓜（上谷歌搜尋一下吧，買這本書的錢就值得了）。

創意與冥想的共通之處

切斯：「創意是無限的資源。你花得愈多，擁有愈多。」

TF：這句話出自詩人作家瑪雅·安吉羅（Maya Angelou），切斯稍微改了一下字詞，說明創意與冥想的相似之處。

第一個賣出的作品

切斯：「第一個賣出的作品得歸功於我從小滑雪，我很熟這個主題。我拍了一大群運動員在新款器材上的英姿。我懂廠商和經銷商，如果你找來對的人，搭配對的器材，拍出對的照片，廠商就會來敲門。廠商看到了我的作品，跟我聯絡，後來我授權，不是直接賣出，而是授權給他們使用，一張照片換得五百美元和一副滑雪板。

「我想那時我工作一小時大概是賺十美元吧。我心想：『等等，我找麻吉出去滑雪幾天，就拍出價值五百美元的照片。我還想這樣，但該怎麼做？怎樣管用？怎樣不行？』我開始拍出一張又一張作品，一次又一次提高價格。」

從第一天就開出高價

切斯：「我第一次被找去按日計酬拍攝開價一天數千美元。我把自己逼到很苦，力求拍出最高水準。我事前認真研究，拍出好作品。

我知道最頂級的男女客戶要什麼，所以收取相應的拍攝費。我打一開始就要是這種水準，一天的拍攝費訂在二千到二千五百美元。

「第一組客戶說：『嗯，總共要拍六天。』我在頭腦裡趕快計算，這比我去年一整年賺的還多，卻只要工作一週就好。他們說：『這價錢不錯。我們可能會多加一天。』」

「我故作鎮定說：『我再跟你們討論。』我很想跑進浴室裡大吐一場。這有點在碰運氣，但這麼做照亮了我想走的路。我想開高價。我想工作少一點。我可不想假裝我沒付出過很多心力。我大概十年磨劍，才一夕成功。先前我吃東西時在想怎麼拍，呼吸時在想怎麼拍，睡覺時在想怎麼拍，然後**當我可以替我的技術開價，我開出了很高的價。**順帶提一下，如果對方很快答應，表示你開價還不夠高。」

TF：切斯和我所見略同，開價就是一個很好的好例子。當初我等到我的播客節目每集下載數超過十萬才接受廣告商。為什麼呢？新手播客、部落客和各種藝術創作者往往太過在乎賣錢。舉播客為例：在最初三到九個月，你該增進實力，精益求精，交出愈來愈好的作品。知名播客羅伯特·斯考伯（Robert Scoble）跟我說：「好內容就是讓別人搜尋到你的最佳方式。」

基本上你有兩個選擇，大多數人會選做法A。

做法A：你可以花三到五成的時間設法說服小廣告商早點下廣告，但等每集節目的下載量達到三萬就容易卡關，因為你忽略了本質。如果廣告條件談得不對，更是雪上加霜。

做法B：你可以放長線釣大魚，等六到十二個月，養出一大群粉絲，每集節目的下載量達到三十萬，獲得大品牌的青睞，日後即使規模愈做愈大，他們也付得起廣告費。所謂欲速則不達，如果你能採取慢慢蹲馬步的做法，廣告收入也許不只每年五萬美元，甚至能飆破每年一百萬美元。

強化優點而非修正弱點

切斯：「一切就像混音，端看你要怎麼混？我認識滿多名人，所以能拍到沒人拍得了的照片，因為他們就坐在我的沙發上玩遊戲機。重點是思考：我有什麼獨特魅力，要怎麼設法強化？你要強化優點而非修正弱點。」

「如果你不擅長捕捉影像，但很會說故事，那麼你可以透過你對視覺藝術的理解好好發揮說故事的本領。我沒預算上藝廊，但我很務實；當你去逛藝廊的時候，你看到牆上掛一幅要價一千萬美元的作品，想不透到底為什麼，然後你看到旁邊的作品說明才恍然大悟：故事講得真好，原來他們是這樣賣的啊。」

不只要好，還要與眾不同

切斯：「我從一些人身上得到很多點子，像是安迪．沃荷、尚米榭．巴斯奇亞（Jean-Michel Basquiat）〔他把塗鴉從街頭帶進美術館〕、羅伯特．勞森伯格（Robert Rauschenberg）〔巨大人像和瘋狂的混合媒材〕，那些一九五〇、六〇和七〇年代的紐約藝術家。因為他們是駭客，有些是在做有關藝術創作的藝術創作，一邊在玩這遊戲，一邊重新發明這個遊戲。」

「如果我左看右看，大家都是在做某某東西，我要怎麼殺出重圍，脫穎而出？我在攝影圈脫穎而出的方法，就是把自己演練攝影的過程記錄下來。要等十年後，公開透明才會蔚為風尚，當時的我其實飽受批評，說我洩漏了業界的祕密。」

昆蟲才搞專業化^[1]

切斯：「從我做這行到現在，別人都跟我說：你必須專業化，你必須專業化，你必須專業化。我確實『專業化』地追尋那些讓我感興趣的東西。我拍很多極限運動，也拍很多時尚潮流、街頭舞蹈，還有各形各色不同文化的東西。我拍電視節目，拍廣告，做廣告活動，開公司，還有開發第一個在社群網路分享照片的iPhone應用程式。在以前，我會被稱為半吊子。但這裡碰一點、那裡碰一點，才會發現一切都觸類旁通。」（呼應史考特．亞當斯的職涯建議。）

點子就要秀出來

他跟德瑞克．席佛斯都超愛奧斯汀．克隆（Austin Kleon）的《點子就要秀出來：10個行銷創意的好撇步，讓人發掘你的才華》（*Show Your Work*）。

-
1. 出自他的小說《夠愛時間》（*Time Enough for Love*）：「人該有辦法換尿布，擬訂突襲計畫，獵野豬，掌舵開船，設計房屋，寫十四行詩，算收支平衡，搭蓋牆壁，拼出整副骨頭，安慰臨終的人，服從命令，發號施令，團結合作，單打獨鬥，解出方程式，分析新問題，替作物施肥，設計電腦，煮出好菜，戰得犀利，死得勇敢。昆蟲才搞專業化。」 [↗](#)

超紅播客節目主持人

丹恩．卡林

Dan Carlin

丹恩．卡林主持我超愛的播客節目《赤裸裸的歷史》（*Hardcore History*）與《純屬常識》（*Common Sense*）。賈寇．威林克也是《赤裸裸的歷史》的大粉絲。我建議從「可汗之怒」（Wrath of the Khans）那集開始聽。

沒有什麼夠不夠格

丹恩：「要說我從製作播客節目學到什麼，那就是**想做就去做，沒有什麼購不夠資格的。**」

TF：這是本書的一大主題。卡默爾．拉維肯（Kamal Ravikant，和納佛．拉維肯是兄弟）曾跟我說，納佛對他講過：「如果我只做『夠格』去做的事，現在我會在某個地方做掃地工吧。」我也聽別人說過：「業餘的人造小船，專業的人造鐵達尼號。」為了堵上批評者的嘴，丹恩幾乎在每集節目上都說：「請記得我可不是學歷史的。」

《赤裸裸的歷史》的由來

丹恩：「我從以前到現在都很愛講歷史故事。那時候我已經開了一個談時事的播客節目《純屬常識》，有天在餐桌上又講起歷史故事，岳母忽然說：『為什麼你不開一個播客節目，把在餐桌上跟我們講的故事拿去講呢？』我說：『不行啦，那是歷史耶，我不夠格去談啦。我沒有歷史博士學位，不是歷史學家。』她說：『沒有博士學位也能講歷史故事吧。』我想了一下，以前很多大史學家也都沒有什麼

學位，就只是很會說故事。只要我別裝作一副很懂的樣子，而是拿他們的話來講，我點出史學爭議，然後說：『史學家A是這樣說的，史學家B是這樣說的。』我很驚訝地發現大家很愛聽所謂的『史學』，也就是探討歷史的書寫與詮釋過程。大家很愛聽啊！所以你可以談不同的理論。我沒有憑空杜撰，而是有憑有據，把歷史學家口中的歷史講成故事給你。」

TF：丹恩讀了很多通常互相牴觸的歷史解釋，並且靠這做成節目，在節目上探討：「這些歷史故事有哪裡怪怪的？」

把毛病變成專利

丹恩：「之前在電臺錄音室，他們都說我是『紅區王』，因為我會吼得超大聲，現在還是，然後音量的指針就飆到紅色那邊。他們會說：『不要超出到紅色那邊，不然電臺的機器都要被你搞壞了。』一會兒過後，我隨手寫起別人介紹我這個大聲公的臺詞：『這位是丹恩．卡林，講話大聲到爆。』就這一類的。

「這就是我的風格。我會說：『我就是要這麼大聲，不然你也可以學我啊。』所以就是做你現在做的事，而且要說：『大哥，不對喔，這不是缺點，而是我展現出的優點。我是有專利的。我一下子講話超大聲，一下子講話超小聲，如果你對這個有意見的話，那是你不懂什麼叫個人特色。』你要把你的毛病變成專利啊。」

*你會給二十五到三十歲的自己什麼建議？

丹恩：「我還記得我當電視記者那時候，有一次我值夜班，從電視臺走出來。我一整天下來做了好幾個報導，在新聞上播出來，但對

這些報導大失所望。我還記得我是在半夜十二點左右走出電視臺。電視臺是在山頂上，一個滿美的地方。我往外頭望，喃喃自語的說：

『天啊，我什麼時候才會喜歡這工作？什麼時候才能對我瘋狂趕出來的報導感到滿意？』後來我總會回想那個時刻。如果我能回到過去，我會跟當時的我說：『**別那麼焦慮啦，船到橋頭自然直。**』我們不都想聽到這種話嗎？只要有人跟我說一切都會沒問題的，我就能勉強撐過二十幾歲。我二十幾歲的那段時光真是過得很艱苦。如果有人跟我說：『別再擔心了，船到橋頭自然直。』我可以少掉很多壓力和擔憂。我天生很愛擔心東、擔心西。**不過如果你當年這樣跟我說，我也許會太過放鬆，而永遠不會是現在這樣的我。所以你不能搭時光機回去然後這樣自以為是地安慰我，那會毀了一切。**所以我不會回去跟以前的自己說這些，我可不想毀了自己的未來。」

知名財經部落客暨創業家

拉米特．塞提

Ramit Sethi

代表動物：雨燕

拉米特．塞提（TW/IG: @ramit, iwillteachyoutoberich.com）在二〇〇五年從史丹佛大學畢業，取得科技、心理學和社會學的學士和碩士學位。他的財經部落格蒸蒸日上，每月訪客數高達數百萬人次，然後他把這個研究性質的計畫變成事業，員工超過三十人，如今有時一週就賺進五百萬美元。許多財經「大師」只是招搖撞騙，但拉米特向來講得有憑有據。

幕後花絮

- ▶ 拉米特和我常開玩笑說，我們的書名看起來都很騙錢，無論《我教你變成有錢人》（*I Will Teach You to Be Rich*）和《一週工作4小時》都是這個路數。很好記得，很難忘掉。
- ▶ 過去二十年來，拉米特每隔幾年就重讀李．艾科卡（Lee Iacocca）和威廉．諾瓦克（William Novak）合著的《反敗為勝：汽車巨人艾科卡自傳》（*Iacocca: An Autobiography*）。

叫做「屁股」的家伙

拉米特：「我出生時是叫阿米特（Amit），一個很常見的印度名字。不過在我出生的大概兩天後，我爸醒來時翻過身去跟我媽說：『我們不能幫他取阿米特這個名字，這樣他姓名的縮寫會變成『屁

股』（ASS）。』這故事最棒的地方在後頭。我爸媽是印度移民，抱持移民會有的心態，不想花五十美元改個名字，所以他們跑到醫院去的時候，跟那邊的人說他們忘了加上『R』這個字母，就這樣不花半毛的替我把名字改成了拉米特（Ramit）。我真是感謝我爸跟我媽。」

TF：話說最近拉米特傳訊跟我說了一件跟改名有點異曲同工的事：「對了，我之前好像跟你說過我妹她們這十五年來很想養狗，可是我爸會過敏，所以我們沒辦法養。不過後來我們發現他才不會過敏咧，他只是討厭寵物，所以騙我們的。」

電子郵件行銷

拉米特：「我們有幾百萬個不同電子郵件組合的行銷漏斗（marketing funnel），每個月寄送幾百萬封電子郵件，可以說99%的營收都從這裡來的。

「我的電子郵件很簡單平實，我們不是平價時尚品牌J.Crew，他們賣的是品牌，所以他們的電子郵件需要弄得很漂亮。我的電子郵件就像是**我在寫信給你**，因為我想當你的朋友。因為這樣，我的電子郵件都很簡單。後面下了很多功夫，但表面上看起來就好像我順手跟你分享一下。」

TF：我拖著好幾年不想弄電子報，原因之一就是覺得太複雜，不想花時間搞一堆花俏玩意兒來搭配好內容。拉米特讓我決定以電子郵件寄發我的「5-Bullet Friday電子報」，版面清爽，只有文字，結果短短六個月這就成為非常成功的一項事業。

拉米特工作上會用的工具軟體

- **Infusionsoft**：功能完善的銷售與行銷自動化軟體，適合小企業使用，尤其著重「行銷漏斗」。
- **Visual Website Optimizer**：行銷人會用的對比測試軟體。

良師的建議

拉米特：「戰術很好，但招數會老。」

TF：只要你了解大原則，你就能打造戰術。不過如果只靠老套的戰術，絕對會非常大不利。所以拉米特研究行為心理學，探討如何說服別人的根本原理。他最推薦的其中一本書是《宣傳的時代》（*Age of Propaganda*），作者是安東尼．普拉卡尼斯（Anthony Pratkanis）和艾略特．阿羅森（Elliot Aronson）。他最喜歡的文案書是一本老經典：《羅伯特柯里爾書信指南》（*The Robert Collier Letter Book*）。

印度人只玩拼字遊戲

為了某個白爛的原因，我問他：「你還記得上次被別人一拳打在臉上是什麼時候嗎？」結果他答了這一句：「大哥，印度人不會一拳打上別人的臉。他們不打架的。我們只會玩拼字遊戲。」

一千個鐵粉

拉米特：「凱文．凱利的〈一千個鐵粉〉是篇了不起的文章，激發我去做出些真正的東西，而不是把別人的東西拿來回收再利用。我清楚明白，如果我有一千個鐵粉，我不只能靠做我想做的事來養活自己，還能把那一千變成兩千、五千，再到一萬個鐵粉，後來我就這麼做到了。」

「說到我是怎麼吸引到最初的一千個鐵粉，你可以看我發的文，通常都非常非常長，而且寫到極致，有些甚至長達十五、二十或二十五頁。如果你的題材很好，很打動人心，要寫多長幾乎沒有上限。我的重點不是『要寫很長』，而是『別怕過長』。」

「另外，我超推薦幫別人寫文。我替你寫了一篇「自動化的心理學」，大概花二十到二十五小時寫吧，寫得鉅細靡遺，包含影片等各

種媒材。到了現在，我問很多人：『你怎麼知道我的？』結果他們說：『喔，從提摩西．費里斯那邊啊。』」

TF：《一週工作4小時》要出版的時候，我也在Gigaom和Lifehacker等網站上使用「替人寫文」這一招。

有了免費，才有爆貴

拉米特：「我把98%的東西免費公開，但我的很多旗艦級課程貴到不行，比同行的競爭對手貴十倍到一百倍吧。」

我的定價與銷售策略跟拉米特一樣。我很少索取高價，一索取就比「競爭對手」高出十到一百倍。我的東西通常都很兩極：要嘛免費，要嘛爆貴。

「免費」是指我99%的東西都是完全免費公開給全世界（例如播客和部落格），不然就是幾乎免費（例如著作）。我寫的主題有兩種，一種是我有興趣學習與探索的領域，一種是我認為聰明高手會有興趣的領域。

有了免費的，才有爆貴的。爆貴指的是：

- ▶ 我偶爾會提供超級限量的高價產品或絕佳機會，比如有一場講座限二百人參加，每人的費用是七千五百美元到一萬美元。我只要在部落格發一篇文，短短四十小時不到，這類限量的高價講座就會爆滿。先前在納帕的「打開天窗說情報」分享會就是這樣，名額迅速搶訂一空。當然囉，這時你得使出渾身解數，讓參加的人覺得值回票價。至於我怎麼評估參加的人滿不滿意？他們開的臉書社團到現在還很活躍已經整整五年了。
- ▶ 我靠提供「免費」內容建立人脈與網絡，從而得到好機會，像是新創科技公司的早期投資情報。舉個例子，在我為《一週工

作4小時》更新資料時，從推特上的粉絲那邊得知電商平臺Shopify。我在Shopify還只有十名員工時替他們擔任顧問，現在他們有超過一千名員工，躍居上市公司。Duolingo還在私下進行軟體測試之際，社群媒體上的粉絲就推薦給我。我在他們第一次融資時共襄盛舉，現在Duolingo有一億個用戶，榮登全球最受歡迎的語言學習軟體。

我對這類交流來者不拒，因為我不是靠「賣內容」為生，從來不是，（某方面靠寫書建立的）情報網絡才是價值所在。你該想的不只是把收入增加10%，而是增加十倍。最佳機會往往來自意想不到的地方（例如從出書得到投資新創公司的機會）。

檢查清單

拉米特和我都超愛用檢查清單，也很愛阿圖爾·葛文德（Atul Gawande）寫的《檢查表：不犯錯的祕密武器》（*The Checklist Manifesto*）。我家客廳的書架上就擺著這本書，封面朝外，用來提醒我自己。阿圖爾·葛文德也是麥爾坎·葛拉威爾非常喜歡的創新高手。拉米特使用一個叫做Basecamp的應用程式管理工作上的各個項目和時間，盡量讓所有程序都有一套檢查清單。你可以在谷歌輸入「entrepreneurial bus count」，會有一篇寫得很好的文章教你為什麼檢查清單能對新創事業大有幫助。

***提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？**

拉米特：「我會想到最近碰到的一個仁兄，他叫做馬克．布斯托斯，有個很棒的IG帳號（@markbustos），在紐約的高檔髮廊工作，是收費很高的頂級美髮師。他週末會在紐約到處走透透，替無家可歸的流浪漢剪頭髮，還做紀錄，寫下他們的故事。我覺得這真是很酷，他不僅替名人做造型，又利用休假的空檔親自替那些永遠沒機會上美髮院的人服務。」

＊過去一年的學習或仿倣對象

傑．亞伯拉罕（Jay Abraham）查理．蒙格（Charlie Munger）。

TF：傑．亞伯拉罕是戴蒙．約翰的導師之一，著有拉米特大推的最精采傑作《選對池塘釣大魚》（*Getting Everything You Can Out of All You've Got*）。碰到有人想替合資的公司規畫組織架構，我也會推薦亞伯拉罕的書給他們。

好久不見，你變胖囉

拉米特：「如果你過重，〔回印度〕下飛機之後，你家人會對你說的第一句話就是：你變胖囉。」

TF：如果你想在美國講話這麼直接，我會建議你先讀我朋友賈各布斯（A.J. Jacob）在《君子》雜誌的一篇文章：〈我想你變胖囉〉（*I Think You're Fat*）。

重溫 〈一千個鐵粉〉

我把凱文．凱利的〈一千個鐵粉〉（1,000 TRUE FANS）推薦給上百萬人，這本書裡的許多來賓也是這樣推薦。我通常是這麼說：「如果你只讀一篇談行銷的文章，選這篇就對了。」那篇文章的重點可以歸納為一句話：「**成功**不需要搞得很複雜，只要讓一千個人非常非常高興，從這裡開始就行了。」

凱文最初的這篇文章有幾個地方現在看來稍微過時。在此承蒙他的用心，替本書讀者針對其中幾個重要概念重寫成一篇提綱挈領的好文。

我是在將近十年前讀〈一千個鐵粉〉，後來在幾十家企業實際測試文中提到的概念，有許多家現在已經成為幾十億美元規模的大企業。在這張最後，我會加上幾個我個人的重要心得與補充。

凱文的說法

凱文：「我在二〇〇八年首次提出這個點子，當時想法還比較粗糙。八年後的現在，當初那篇文章已經需要更新——由我以外的人來更新。在此我只是重述幾個核心概念，相信會對打算做點事業的人有幫助。」



想打造成功事業，你不需要幾百萬。你不需要幾百萬美元資金，不需要幾百萬個顧客，不需要幾百萬個客戶，不需要幾百萬個粉絲。無論你是要從事攝影、音樂、設計、寫作、發明、創業、手工藝、動畫製作或應用程式設計，你只需要一千個鐵粉。

鐵粉的定義是：你做的東西他們都會買單。這種死忠粉絲會開三百公里的車來參加你的演唱會，買你出的實體書、精裝版和有聲版，會訂購你還沒雕刻出來的雕塑作品，會花錢買你在免費YouTube頻道上的「精選」DVD，會每個月捧場你的主廚餐桌，即使有低音質版，仍會花大錢買重製的高音質版唱片，會以「谷歌快訊」功能追蹤你的消息，會在eBay標記那些你的絕版作品，會參加你的新店開幕活動，會買下你的作品請你簽名，會買你出的T恤、杯子和帽子，會等不及想看到你的下一個作品。他們是真正的粉絲。

如果你有大概一千個這種超級粉絲，你就有辦法以此為業——如果你是志在為業，不需要賺大錢。

我詳細算給你聽。你需要達到兩個標準：第一，每年要有夠多作品，可以平均從每個鐵粉身上賺到一百美元。這在有些領域或行業比較容易達到，有些比較難，但總之是一個很好的目標，畢竟開發新粉絲比較困難，讓舊粉絲有更多機會掏腰包比較簡單也比較理想。

第二，你要跟粉絲直接交流。換言之，他們是直接付錢給你，中間不會被唱片公司、電影公司、出版社或零售商等等剝一層皮。如果你能完整拿到每個鐵粉付的

一百美元，那麼你只要有一千個鐵粉，就能每年賺進十萬美元。這金額夠大多數人過活了。

一千個顧客比一百萬個粉絲更能當作具體的目標，尤其在你剛起步的時候。一千個粉絲感覺比較可行。你甚至可以記住一千個人的名字。如果你一天能多一個新粉絲，區區幾年就有一千個粉絲了。經營鐵粉是可行的，讓鐵粉開心是一件很快樂的事情，很振奮人心的事情。這種粉絲關係鼓勵你真實做自己，專注於自身作品的獨到之處，把鐵粉所欣賞的特點發揚光大。

「一千」這個數字並非絕對，只是抓個大概，大概比一百萬少三個零那樣。實際數字見仁見智。如果你一年只能從每個鐵粉身上賺到五十美元，那麼你需要二千個鐵粉；同理，如果你一年能從每個鐵粉身上賺到二百美元，那麼你只需要五百個鐵粉。或者你一年賺七萬五千美元就好，你也可以把這數字往下調。如果你有夥伴，例如是二重奏或雙人組，那就得把粉絲數目乘以二，得有二千個粉絲才行。依此類推。

另一個算法是每年要得到他們一天的薪水。你能讓鐵粉願意付出一天的薪水給你嗎？這門檻算高，但要在全球找到這樣的一千個粉絲還算做得到。

當然，不是所有粉絲都是超級粉絲。一千個鐵粉的支持也許就夠你生活，但每一個鐵粉可能會為你帶來兩個或三個普通粉絲。不妨想像成同心圓，鐵粉在中間，外圍則有普通粉絲。普通粉絲可能偶爾捧你的場，也可能只掏錢一次，但還是能增加你的總收入，搞不好能額外增加五成。不過你還是要把重點擺在鐵粉，原因在於他們的熱烈支持有助於吸引普通粉絲。**鐵粉不只是收入的直接來源，還是開拓普通粉絲的行銷大使。**

粉絲和顧客從古至今一直都存在，我這篇有提出什麼新意？確實有幾個。古代人會跟顧客直接接觸沒錯，但現代零售市場改變了這一點。上個世紀做事業的人大多沒有跟顧客直接往來，連品牌、出版社、製造商和電影公司通常都沒有這類關鍵資訊，像是顧客的名字。舉例來說，紐約的有些出版社經營幾百年了，卻不知道忠實讀者們的名字。經過中間商的層層抽成，你需要更多顧客才能成功。然而現在有點對點（P2P）的交易與付款系統，也就是網路，人人都有良好工具。直接跟顧客進行交易。美國奧勒岡州的創作者可以直接把歌賣給尼泊爾的粉絲，不需要透過紐約的唱片公司（搞不好自己直接賣還比透過唱片公司省事）。藉助新科技，你可以跟顧客維持關係，讓他們變成粉絲，直接向他們收錢，所以需要的粉絲數目不用那麼多。

現在你可以把所有的錢收進自己口袋，這真是一大商業革新。另一個科技創新更是如虎添翼。點對點架構（如同網路）的一大基本特點在於，最廣受歡迎的節點在這邊，而最乏人問津的節點可能就在旁邊；最熱賣的書籍、歌曲或點子只要點一下就有，最不賣的書籍、歌曲或點子也只要點一下就有。在網路剛興起之際，eBay、亞馬遜和Netflix等大型電商發現，「所有」滯銷商品的總銷售額跟少數暢銷

商品的總銷售額不相上下，甚至猶有過之。克里斯·安德森（Chris Anderson，他在《連線》雜誌接任我的位子）把這稱為「長尾理論」，取自圖表上銷售曲線的形狀：一條低低的線幾乎無限延伸，其所代表的產品每年只賣出寥寥幾件，構成長長的「尾巴」。然而這條尾巴的面積，與圖表前端由少數暢銷產品拉起的陡峭區塊相比，兩者不相上下。基於這個現象，大型電商鼓勵消費者點擊冷門商品是有利可圖的，所以會開發各類推薦引擎或演算法，讓消費者留意到長尾部分的商品。連谷歌、Bing和百度等搜尋引擎都發現這件事，可以利用冷門商品賣廣告。結果當然是讓冷門商品變得沒那麼冷門。

地球上有二百多萬個小鎮，而如果你住在這種鎮上，也許會是全鎮唯一熱愛死亡金屬音樂的人，也許會是唯一聽到低吟就性奮的人，也許會是唯一想買左撇子專用釣竿的人。在網路發明之前，你永遠無法滿足渴望，只能獨自唉聲嘆氣。不過現在只要滑鼠一點就行了。同樣的，無論你想創作哪種作品，你的一千個鐵粉只要滑鼠點一下就能向你購買。就我所知，任何商品、點子或訴求在網路上都會有粉絲，至少能在一百萬人裡讓一個人感興趣——這標準很低，不過即使一百萬人裡只會有一個人感興趣，全地球就有七千人會感興趣。這代表任何在百萬人裡只吸引到一個人的作品都能找到一千個鐵粉。重點在於確實找到這些粉絲，或者更準確來說，讓他們找到你。

你能運用的一項新利器是群眾募資。這種讓粉絲資助你做下一個作品的方式真是太聰明了，堪稱雙贏。現在全球約有二千個群眾募資平臺，其中有許多鎖定特定領域，替樂團、紀錄片或科學實驗募資。各平臺有各自的要求，有自己的募款模式。有些平臺要求「全包」，有些不用；有些平臺只替已完成的專案募款，有些（如Patreon）則是替進行中的專案募款。在Patreon平臺上，用戶可以資助月刊或系列影片，甚至資助藝術家的薪水。最大的群眾募資平臺是Kickstarter，目前替超過十萬個專案募得二十五億美元，一個成功的專案平均得到二百四十一個人的資助，遠少於一千人。這代表如果你有一千個鐵粉，就可以進行群眾募資，畢竟所謂的鐵粉當然會在Kickstarter出資贊助你（雖然還是得看你向粉絲們提出怎樣的計畫）。

不過經營出一千個鐵粉其實很耗時，可能很費神，而且不是人人適合。如果經營得好（幹嘛不好好經營呢？），這能成為另一份全職工作。至少這會是一個費時費力的兼職工作，有賴持續投入。許多創作者不想管經營粉絲這檔事，說實在也不該管，他們該做的是好好作畫、編織或作曲，然後花錢請別人幫忙打點超級粉絲。如果你就是這種人，那麼算式就不太一樣，你所需的鐵粉人數要更多才行，但可能是最划算的做法。如果你的事業已經發展到這種程度，何不乾脆把打點粉絲的工作「承包」給中間人，像是出版社、電影公司、唱片公司或零售商？只是要記得，如果合作愉快當然很好，但由他們來做的效果多半不如你親身力行。

並不是說經營一千個鐵粉只有這兩種做法，包括我在內，許多創作者既自己經營超級粉絲，會借力主流管道。我就是多管齊下，跟多家紐約大出版社合作出書，

也自費出書，還靠眾籌平臺Kickstarter向鐵粉出書，依出版的內容與目標靈活地決定要用哪一種方法。不管我是選哪種方式，鐵粉的經營都對我大有助於益。

簡言之，爆紅是一種成功之道，但經營一千個鐵粉也是另一種成功之道。你不見得需要獲得稀罕無比的大成功，寫出暢銷大作，拍出賣座大片，擠身名人之列，也可以選擇跟一千個鐵粉直接打交道。在這條路上，無論你到底得到多少關注，至少圍繞你的粉絲不是跟風趕流行，而是真心欣賞你。這目標明智得多，也容易實現得多。

TF補充

凱文對「為生」與「大賺」的區分能引伸出很多討論，但值得注意的是，兩者不見得互相牴觸。經營一千個鐵粉也有助於大獲成功，推出狂賣的大作，風靡全球各地（但請小心衡量什麼才是你想要的）。重大成功來自專注的小小腳步（見〈彼得·提爾〉）。無論你是想一年賺進十萬美元，還是想打造下一個Uber，一千個鐵粉都是第一步。我從所有迅速竄起的超成功新創公司都看到這一點，他們最一開始確實地聚焦於一百到一千個人，**鎖定**目標對象（根據年齡、性別或地區等），便於確實掌握與有效運用開支。

不過你也許會問自己：「如果我有辦法打造十億美元等級的大企業，為什麼要只賺區區十萬美元？」兩個原因：第一，如果你一開始就把目標訂得那麼高，你可能會忽略掉最死忠的那一千個鐵粉，但他們明明是免費的宣傳大軍，能幫助你「跨過鴻溝」邁向主流市場。如果你不先打造第一批宣傳大軍，你可能會失敗。第二，你真的想建立一個企業王國嗎？這對一般人來說可並不好玩，你會累得跟條狗一樣。確實有些王牌執行長很愛在夾縫中求競爭，在大風大浪裡打滾，但這種人少之又少。你可以找鮑·柏林罕（Bo Burlingham）的《小，是我故意的》（*Small Giants*）來讀一讀，這本書裡舉出許多超棒的公司，他們不求最大，只求最好。

而且就像凱文說的，你的鐵粉可能遠少於一千個，尤其如果你的作品是吸引特定一小群有錢粉絲，尋求間接收入的機會而不是當面買賣（例如付費演講、投資機會和顧問），這可比多數廣告或小費罐等有賺頭多了。

有些樂手常會對「一千個鐵粉」做法提出一種批評，例如這樣說：「可是我一張專輯只賣十美元，而且一年只能出一張。這樣只能賺一萬美元，根本是要我吃土嘛，什麼『一千個鐵粉』，哪行得通。」許多出書作者也有類似的批評，但這種批評搞錯了。還記得嗎？真正的鐵粉是你出任何東西都會買。如果他們不肯出超過十美元以上，那你就是還沒找到真正的鐵粉。如果你有鐵粉，你有責任去考慮推出

（和測試）比十美元更高價跟值錢的作品。別被現有的訂價方式綁手綁腳。二〇一五年，紐約傳奇饒舌團體「武當幫」別出心裁，把一張特製專輯裝在英裔摩洛哥藝

術家葉海亞的手工鍍銀盒裡，拿到拍賣會上拍賣，結果竟然以二百萬美元賣出。十美元和二百萬美元之間有還很多價格任你選擇，你不妨參考我的「要嘛免費，要嘛爆貴」策略。我就是靠這策略盡情發揮創意，自由決定價錢。

你不必為了賺到不錯的收入而犧牲對藝術的堅持。你需要的只是拿出精采的作品，收取足夠的費用。

征服Kickstarter：如何在十天內募得十萬美元

下面這篇文章是麥可．龐特（Mike Del Ponte，FB/IG/TW: @somawater, drinksoma.com）寫下的經驗談，他是水壺品牌Soma的共同創辦人，而我是他們的顧問。他在眾籌平臺Kickstarter短短十天內募到十萬美元。我請他分享些最棒的訣竅，讓你有辦法複製他的成功。

對了，文章裡的「虛助」是指「虛擬助理」，他在Upwork或Zirtual網站找的。

麥可的說法

你有多少次想推出一個商品來賣，後來卻把這夢想擱在一邊？

「我連開始進行的錢都沒有！萬一失敗了怎麼辦？」

在過去，這些藉口還有點道理，推商品還真是要燒好大一筆。你通常得設計，做出來，然後希望這世界會買單，不然你就只有堆滿一整個倉庫賣不出去的債務了。

現在有了新的選擇。Kickstarter和Indiegogo這類眾籌平臺讓你可以不用立刻開始生產，先向大眾介紹（測試）你的商品，省掉龐大的風險。如果大家喜歡的話，你可以得到幾千甚至幾百萬美元來資助你的夢想。就算再不濟，至少你沒花太多時間跟錢就測試了自己的點子。

不過很多人的募資計畫都做得很隨興。

我們不想碰運氣，所以向十五個在Kickstarter上募得超多錢的高手請教。

我曾經跟公關公司合作，他們一個月收二萬美元，總共花三個月規畫一個募資案。如果你照我們從經驗裡學到的建議去做，很可能一毛不花卻得到更棒的結果。

我們靠數位助理、成長駭客（growth-hacking）的行銷技術，和提摩西書裡的原則，不到十天就募到超過十萬美元，提早三十天達成目標，所以能度假輕鬆一下。

以下是我們所學到的幾個關鍵祕訣。

找出流量的「最低有效劑量」

如果你想在Kickstarter募到一大筆錢，就需要把很多流量導到你的募資專案，而且這些流量得是有可能支持你的人。根據最低有效劑量（minimum effective dose，出自《身體調校聖經》）的概念，我們需要找出最好的流量來源並好好鎖定。

我朋友克雷·赫伯特是Kickstarter專家。他教我的其中一招很簡單，那就是用「bit.ly」追蹤。這個站點提供縮網址服務，數百萬人都在用，包括Kickstarter。如果你在縮好的網址後面加上加號「+」，就可以看到這連結的統計數字。比如你可以在「http://kck.st/VjAFva+」這個網址看到我們案子的統計數據。

TF：這會讓你眼睛一亮。隨便找一個Kickstarter的募資專案，點擊「分享」，選個社群媒體，比如推特，然後會有一個短網址，把網址複製貼上後在結尾加進「+」，再選「返回」，就看得到了。

為了找出導流最多的來源，我們列出一些跟我們類似的專案交給虛助，請虛助列出每個專案的導流情形。依照那些資料，我們決定只著重兩大目標：

1. 爭取在對的部落格上曝光。
2. 靠人脈在臉書、推特和電子郵件上掀起熱潮。

我們知道這樣能列入Kickstarter的熱門專案，進而吸引在上頭瀏覽的人點進來，獲得更多的支持。

靠谷歌的圖片搜尋功能找出相關部落客

你要做的第一件事，是從Kickstarter找出跟你類似的專案，靠谷歌的圖片搜尋功能就能找到。在images.google.com的搜尋欄位上傳圖片，就能搜尋到所有貼出那張圖片的網站，很酷吧？

你的虛助會這樣進行：

- ▶ 找出十個跟你類似的Kickstarter專案，分別進行下列動作：
 - 按右鍵把二到三張圖片存在桌面上。
 - 把每張圖片從桌面貼到谷歌的圖片搜尋欄位上。
 - 瀏覽所列出的部落格，了解哪些會跟你的專案有關。
- ▶ 把找到的部落格列進「媒體清單」表格，包括部落格名稱、網址、部落客的全名，以及該部落客的相關文章。
- ▶ 現在你有很多跟產品屬性可能很相近的部落格，全部井井有條的整理成表格。虛助還能在SimilarSites.com搜尋，找出更多相關網站。

靠SimilarWeb.com 或Alexa.com研究流量

大不見得好，但弄清每個部落格的流量還是挺管用，所以你要請虛助查出各部落格每月的個別訪客數，把這數據加進表格中。

TF：我個人是用SimilarWeb的Chrome外掛程式。

靠臉書找關係

這可能是最重要的部分。對我們來說，八成的寶貴部落格分享來自靠關係。如果我們向毫無交集的部落客推銷商品，大概99%會被打槍；如果透過某人介紹，成功率超過五成。

那要怎麼靠關係呢？臉書啊。請虛助登入你的臉書帳號，在媒體清單搜尋部落客，把共同好友加進表格。你也可以在LinkedIn這類的職業社群網站上找。

用對工具

有了TextExpander這款軟體，你可以把所存的字句（如電話或兩頁郵件）貼進任何文檔，單靠輸入縮寫就行。如果你需要重複發送相同內容，這真是超級好用。對我們來說，這是一款必備的應用程式，每天替我們省掉一到兩小時的打字時間。

Gmail 的外掛程式Boomerang 可以用來排定郵件的寄送時間，我們當初沒有用，但真該要用才對。當初我們在推出專案那天，用TextExpander編寫給網紅和好友的信，然後依對象分別微調字詞。然而我們其實該在推出的幾天前就先把信打好，靠Boomerang設定成在專案推出的那一秒寄出郵件，可省下許多寶貴的時間。

✱

TF：Soma還採用大概十個其他訣竅，外加六個郵件外掛軟體（光這些就能替你省下超過一百小時），有興趣的話請上：fourhourworkweek.com/kickstarter。

播客公司Gimlet Media執行長暨共同創辦人

艾力克斯．布朗伯格

Alex Blumberg

「如果好點子第一個冒上心頭，那叫運氣好。不然通常得先想到很多爛點子，才終於能想到好點子。」

艾力克斯．布朗伯格（TW: @abexlumberg, gimletmedia.com）是播客公司Gimlet Media的執行長暨共同創辦人，推出《全部回覆》、《開始吧》、《神秘秀》等許多超紅的播客節目，他也是金獎廣播記者。在創辦Gimlet Media之前，他製作電臺節目《這個美國人生》，並與人共同製作財經節目《全球金錢》。我的播客節目有兩次以他為主題，第一次是訪問他，第二次是談他在線上教育平臺CreativeLive的課程「用故事啟動你的播客」（Power Your Podcast with Storytelling）。

為什麼廣播故事達人可以賺大錢？回想一下我在「本書使用指南」所說的，好提問可以把人打開，把門打開，把機會打開。

要問別人不敢問的蠢問題

艾力克斯：「故事的核心通常有一個沒人問出的超蠢問題。我做過數一數二大的專題節目『巨型資金庫』，其實就是基於一個聽起來很蠢的問題：『為什麼銀行要把錢借給還不了的人呢？』**問對蠢問題通常是你所能做出最聰明的事情。**」

TF：麥爾坎．葛拉威爾在書中也談到這一點。

用對問題與提示

在艾力克斯看來，好節目一定要以故事為主，而不是無謂的是非題問答。那麼艾力克斯是怎麼引導出他所謂「真情流露的時刻」？你要怎麼讓別人講出故事？怎麼自然講出好玩的事？你要怎麼讓他們說出令人印象深刻的話，具體明確而非抽象空泛？艾力克斯花二十年思考方法，多方嘗試。

他做節目通常設法兼顧三點：背景（如人、事、時、地、物）、情緒與細節。下面是他實際會用的字句，你可以看到偽命令句有時比問句更有效。

引導問題的提示

「告訴我，那時候你是……」

「告訴我，那一天（或那一刻）你是……」

「告訴我那個故事……」（你怎麼會主修某科系，你怎麼會遇到某某，諸如此類。）

「告訴我，你是哪天領悟到……」

「你是怎麼一步步達成……」

「你可以描述一下當時的對話……」

TF：我常拿最後那個問題問在人生某個時刻思考辭職創業的人，問說：「描述一下當時你是怎麼跟老婆／先生說要辭掉人人稱羨的X X高薪工作，創立自己的公司。」這問題屢試屢中，總能換得好故事。

對話中閃現的有趣片段要追問下去

「那讓你有什麼感受？」

「你對這事有什麼想法？」

TF：我常會說：「稍微解釋這個一下……」或問：「你從中學到什麼？」

一般通用的釣餌型問題

「如果新的你能見到舊的你，新的你會說些什麼？」

「現在你好像非常有自信。你一直是這樣的嗎？」

「你會怎麼描述腦中（對某某決定或某某事情）的天人交戰？」

TF：我常把最後這問題改成類似這樣：「你做某某事（或碰到某某事）的時候，內心裡是怎麼自己跟自己辯論的？你對自己說了些什麼？」

艾力克斯錄製節目的工具

實地錄音

- ▶ Audio-Technica AT8035槍型麥克風
- ▶ TASCAM DR-100mkII數位錄音機
- ▶ Sony MDR-7506耳機
- ▶ XLR線

軟體

- ▶ 編輯軟體Avid Pro Tools
- ▶ 分析軟體Chartbeat

製作播客節目的工具

既然我一直提到我製作播客的工具，又認為每個人都該試著做播客，至少試一次當作學習，所以我就寫一篇來談談吧。

音檔可以弄得超複雜，但也可以很簡單。摩根．史柏路克也許會說：「你一耍花招，花招就遜掉了。」我的建議是一開始先用Skype錄電話訪談，這樣花費超省，

還能作弊，邊說話邊偷看Evernote等記事本軟體上面的問題和小抄。這樣壓力比較小。面對面訪談要準備的事很多，技術上來說很容易搞砸。

如果想做出不會被網友笑的播客節目，下面是我認為的「最低有效劑量」，這些工具我到現在都在用。要看個別工具的連結請上：

fourhourworkweek.com/podcastgear。

面對面訪談

- ▶ **Zoom H6六軌手持數位錄音機**：面對面訪談時，我用這款錄音機加簡單的舞臺麥克風（見下一項）。如果是二到四人的訪談，這款麥克風勝過先前的H4n麥克風。專業小訣竅：每場重要訪談前「務必」裝新電池。我會用簡單的塞式耳機確認麥克風聲音。
- ▶ **Shure SM58-LC心型動圈式麥克風**：感謝布萊恩．卡倫介紹這款麥克風給我。先前我試過各種領夾式麥克風和懸吊式麥克風什麼的，但都沒比這個老派的舊款更物超所值。就算你把它往牆壁狠狠砸過去，大概也不會壞吧。有些人會用麥克風架，但我沒有用。我請來賓拿著，他們的嘴巴比較不會偏掉，音量可以比較一致，後製起來比較簡單。
- ▶ **XLR 3-pin麥克風線（180公分）**：連接麥克風和手持數位錄音機。在這種環節最好別偷懶。根據我有限的經驗，如果設備哪裡出狀況（而且太晚才發現），八成就是這裡沒接好。
- ▶ **Bluecell五件裝麥克風套**：這能把講話時的各種吱喳雜音減到最低，把背景雜音與風聲減到最低。牌子倒不算很重要。

電話／Skype訪談

- ▶ **Ecamm 的Skype通話錄音程式（Call Recorder for Skype）**：這軟體能錄下Skype的通話。我還沒找到讓我驚豔的軟體，這款還算恰如其分，我超過一半的播客訪談是用這個錄的。Zencastr的評價也不賴，但有時候會占掉受訪者很大的硬碟空間。
- ▶ **鐵三角 ATR2100-USB 心型動圈式USB/XLR麥克風**：這支麥克風是我所有電話訪談的首選，還能用QuickTime錄製開場介紹和贊助商資訊等。如果來賓需要的話，我常用亞馬遜付費會員服務寄過去，畢竟這是我所找到最物超所值的麥克風了。還有，別忘了包上麥克風套或「防噴麥罩」。

- **Yellowtec iXm麥克風**：這支麥克風用在臨時外出錄音與來賓介紹，實在是很讚的多功能神器，不用靠Zoom軟體或筆電就能錄，自動修正音頻，而且說真的，這是我所有麥克風裡錄音效果最好的。我用來錄開場介紹，還有錄贊助商資訊，而且這兩個是跟訪談分開來錄。如果我出門在外但「可能」需要麥克風，我就把這支放進背包。這死傢伙很貴，但我愛死它的好品質跟方便性。

後製與編輯

- **別搞複雜**：在我的前三十集節目中，大概有二十集是用GarageBand軟體來編輯，雖然我不喜歡這東西。為什麼呢？因為很快能上手，而且能逼我把節目形式保持在超級單純。我不喜歡弄得太複雜，不想搞無謂的花俏，這軟體正符合我要的：正向的限制。如果你覺得這軟體對你的前三集節目來說太虛了，我敢賭你99%的機率會撐不到第六集就放棄。多數人被設備跟編輯搞得一個頭兩個大，所以放棄當播客。跟喬·羅根一樣，我決定把整段訪談錄下來播出（愈少後製愈好），別只剪些精采片段。
- **簡單就好**：我編輯時會用上這些軟體：Audacity（免費）、Ableton、Sound Studio和Hindenburg。如果要我選個新軟體來學，大概會選Hindenburg。
- **Auphonic**：我用上述軟體編輯之後，通常在Auphonic.com網站做最後的收尾與加強工作。這網站提供線上音頻編輯工具，協助你提升播客音檔的整體品質。

我沒在用的東西

目前為止，我沒有用前級擴大機、混音器或其他硬體設備。這些東西能讓成品品質再好一點點，但使用和操作會複雜很多，外出錄音時背包會變重，還平添機器故障的風險，所以我覺得不值得。

皮克斯動畫共同創辦人

艾德．卡特姆

Ed Catmull

艾德．卡特姆（TW: @edcatmull, pixar.com）和賈伯斯及約翰．拉薩特（John Lasseter）一起創辦皮克斯動畫工作室，現任皮克斯和迪士尼動畫工作室的總裁，得過五座奧斯卡獎。他是電腦科學家，對電腦動畫的發展做出許多重要貢獻，著有《創意電力公司》（*Creativity, Inc.*），獲《富比士雜誌》譽為「也許是史上最棒的商管書」。

趣聞軼事

一九九五年，漫畫《凱文和跳跳虎》結束連載的那一年，我買了生平第一支股票「皮克斯」。

我們一開始都很廢

艾德：「我們內部對《玩具總動員 2》的看法是必須從頭開始，對《料理鼠王》也是如此，因為我們每部片一開始都很廢。」

TF：「為什麼這樣說？因為草稿真的太菜嗎？」

艾德：「這是一般人很大的誤解，以為一部片是從最初的版本長成最後的成品，但其實最後的成品跟一開始的構想通常八竿子打不著關係。我們每次最初的版本都很廢。我這樣說不是謙虛，而是真的廢到爆了。」

賈伯斯不可思議的策略和預測能力

艾德：「我們在《玩具總動員》上映的一週後上市。賈伯斯的邏輯是，他希望在電影上映之後再上市，讓大家看到這是一種新的藝術型態在誕生，值得他們投資。」

TF：「這裡我要多問一下，你們對他的什麼上市理由感到懷疑？」

艾德：「我們在製作第一部電影。我們其他人都沒待過上市公司，不知道那是什麼意思，我們覺得：『先製作幾部電影，證明我們的價值，站穩腳步之後再上市。』可是賈伯斯的邏輯不同，他說：

『我們現在跟迪士尼有三部片約。』從財務〔獲利抽成比例〕角度來看，這些片約是我們在那情況下所能談到最好的了，可是一旦我們取得成功，獲利的抽成比例就實在很小。

「所以賈伯斯想重談條件。我們全都跟迪士尼關係非常好，可是賈伯斯說，如果第三年結束時我們跟迪士尼拆夥，我們會是他們最大的夢魘，因為他們等於幫忙扶植了最成功的競爭對手。那時事情都還沒發生，我們只是預作猜測，但這就是賈伯斯的預感，那時他就相信這部片會一炮而紅。

「所以他說：『事情會這樣發展：當電影一上映，迪士尼執行長麥可．艾斯納會明白他引狼入室，養出了一個競爭對手，所以他會想重談條件，而如果我們重新談了，那就要變成五五分帳的合夥關係。』

「我得說，那跟幾年前的賈伯斯不一樣。先前他毫不手軟，想自己什麼都吃乾抹淨，但現在他轉為覺得那樣不好，五五分帳的夥伴關係比較好，比較正派。不過如果我們要各拿五成的夥伴關係，我們就得出一半的錢，但皮克斯那時身無分文。」

TF：「對啊，你們需要作戰基金。」

艾德：「嗯，我們需要作戰基金。如果我們上市就有作戰基金，到時候再重談，我們就有可能談成各拿五成。後來電影上映，幾個月內賈伯斯接到麥可．艾斯納的電話，說要來重談。賈伯斯說：『好，各拿五成吧。』一切如賈伯斯所料。我覺得真是太神了，他講得分毫不差呀。」

不能用讀的，就用聽的吧

艾德：「我頭腦的運作方式不太一樣，竟然沒有辦法讀詩。我才讀幾秒，腦袋就要燒壞了。」

「我會發現是因為羅伯特．法格雷斯（Robert Fagles）重新翻譯《伊利亞德》，就是那個荷馬史詩，結果我發現我讀不下去。跟我同桌吃飯的那女的就說：『不能用讀的，那就用聽的。』於是我買了錄音帶聽，發覺原來這麼有趣，真難想像這故事是二千八百年前靠口頭流傳，在一個不同的文化，用一個不同的語言流傳下來的。不過這當然正適合口頭流傳，畢竟有押韻嘛。」

最喜歡的影音課程

有好幾年，艾德每天通勤都聽TTC教學影音公司出的課程。艾德說：「他們的課程包羅萬象，例如經濟學或莎士比亞。對我影響最大的是一整套的世界史課程。我一定要說件事，有一堂課在談差不多亨利八世那時代，都鐸王朝和斯圖亞特王朝。我一聽覺得實在太讚了，馬上又重聽了一遍。」

想當藝術家，得學怎麼觀看

艾德高中時想當動畫師，他的美術表現很好。可是他在快讀大一之前，自認無法達到迪士尼動畫師的水準，所以改讀物理。許多人覺得兩者根本風馬牛不相及，但他不同意。

艾德：「多數人認為這兩者天差地別，但我想提出一個不同的角度。在我看來，多數人對藝術有個根本的誤解，認為藝術是學習怎麼繪畫，學習某種自我發抒的方式，**但其實藝術家是在學習怎麼觀看。**」

冥想

艾德去過人類精神象徵的中心（就是西藏啦）之後，每天會做內觀冥想三十到六十分鐘。

*最推薦的書

艾德：「我會說有些童書我讀了好幾次，像是默瑟．邁耶（Mercer Mayer）的《一隻又一隻怪物》（*One Monster After Another*）。我很愛這本書。」

二手衣物買賣平臺Tradesy執行長

崔西．迪努茲歐

Tracy DiNunzio

崔西．迪努茲歐（TW: @TracyDiNunzio, tradesy.com）超殺，創立二手衣物買賣平臺Tradesy，擔任執行長，業績一飛沖天，募得七千五百萬美元，投資人包括理查．布蘭森、凱鵬華盈創投公司（Kleiner Perkins）和本人在下我，董事包括傳奇投資家約翰．杜爾（John Doerr），平臺宗旨是讓你一問就知道自己的二手衣物值多少錢，口號是「把你衣櫃裡的東西換成現金」。

抱怨的時候，沒人會想幫你

崔西：「我天生患有脊柱裂，脊髓周圍沒有包著脊柱，原因可能是我爸在越南時常時間暴露在橙劑（除草落葉劑）之中。我在手術復原期間畫了很多畫，但那時候站不起來，所以只能用在地上爬之類的好玩姿勢來畫。我會抱怨，心生不滿，但沒有用，只是感覺更糟。史蒂芬．霍金說得最好，也很有資格說，他大概比誰都有權抱怨吧。他是這樣說的：『**你抱怨的時候，沒人會想幫你。**』講得輕描淡寫，簡簡單單。只有他可以真的說出這個殘酷事實，但他說得很對吧？**如果你把時間花在關注錯事上，你就是向身邊的人傳達出這個訊息；你不是讓大家往前走，而是讓大家往下掉。**這只會讓你更往下掉。

「因為我想著我是多麼痛苦，講著我是多麼痛苦，等於把我的人生往負面推。大概二〇〇六年到二〇〇七年那時候，有一天我忽然決定要進行『抱怨忌口』，就是『對於自己的處境，不只別講任何負面的怨嘆，也別有任何負面的想法』。這樣換掉負面想法，不只讓我開

始往更好的方向走，不再老想著人生不好、不足的部分，連生理上的疼痛都感覺減輕了。這對我真是很大的解脫，讓我真的能去做點別的什麼。」

找對搞砸沒差的觀眾

崔西：「如果你想去找投資人，我的建議是前十次投資會談要選那些你沒有真的那麼想要他資助的投資人。因為你一開始大概會搞砸，像我有好一段時間都在搞砸事情。」

TF：連喜劇演員傑里·賽菲爾德（Jerry Seinfeld）一開始都會搞砸，可參考紀錄片《喜劇演員》（Comedian），所以他一步步慢慢來。耐吉會測試許多新產品，在紐西蘭之類地方辦活動，然後再在美國這個大舞臺推出。我向紐約的出版社推銷《一週工作4小時》，前前後後被拒絕了二十七次。幸好你通常只需要一家出版社、一個重要投資人或一個關鍵人物，所以你要把重要人選排在第十一次。

記事本軟體公司Evernote共同創辦人兼執行長

菲爾．利賓

Phil Libin

代表動物：章魚

菲爾．利賓（TW: @plibin, evernote.com）是雲端記事本Evernote的共同創辦人兼執行長。這套軟體的現有用戶約一億五千萬人，我個人每天都至少用上十次，堪稱我用來記錄資訊、文件、網路文章與清單的外接大腦，也用來記下這本書的所有研究。菲爾也是創投基金General Catalyst的總經理，這家基金的投資對象包括Airbnb、Snapchat、Stripe和Warby Parker等網路科技公司。他的人生導師名單令我驚豔，你等下就能看到。

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

菲爾：「當你說出『成功』兩個字，我先想到的東西是iPhone。我想我不覺得哪個人真的很『成功』。超級聰明、超級有趣、超級認真工作的人一大堆，但就是沒有成功，只因為他缺了點運氣。」

＊必看的紀錄片

《守門人》（*The Gatekeepers*, 2012），訪談以色列國家安全局的六位前局長，他們坦然陳述對於人生、戰爭與和平的看法。以色列國家安全局的訓言「Magen veLo Yera'e」，意思是「隱形防護罩」或「不該露臉的守衛」。

為什麼要上火星？

菲爾：「每次我跟貝佐斯（Jeff Bezos，亞馬遜創辦人）聊天，都覺得人生因此而改變。舉個例子，我一輩子都想上火星，就像喜劇影集《脫線家族》那樣。我覺得這是最棒的事。」

「如果我對人生有正確的規畫，有一天也許真能上火星。我認為登陸火星對人類來說是一件非常重要的事情。我跟伊隆（Elon Musk）過幾次，他和SpaceX 所做的一切讓我深獲啟發。」

「稍晚我碰到貝佐斯，跟他說我才剛和伊隆聊過，對上火星超級興奮，非常希望有天能上去。貝佐斯聽了，看著我說：『火星很蠢。』我說：『你說什麼？』他說：『我們離開地球之後，最不該做的就是陷入另一個重力場。』」

「他說：『離開地球會這麼難的原因，第一點就是因為我們得對抗重力。既然對抗成功了，為什麼你想上什麼火星？我們應該就住在太空站上，探勘小行星，做什麼都好過上火星。』短短三十秒，他就改變了我的人生方向，因為他講得對極了。」

浩史必要的重塑：三與十規則

樂天市場是日本最大的購物網站，全日本將近九成的網友都有註冊。在菲爾眼中，樂天株式會社創辦人暨執行長三木谷浩史是全球最令人佩服的高手之一，還會傳授給他「三與十規則」。

菲爾：「這句話的意思是，公司規模每擴大三倍，每件事就會變得行不通。」

「他是樂天的第一個員工，現在樂天大概有一萬多個員工。他說一個人時事事還算好辦，反正就摸索出一條路。之後公司變成三個人，事情變得有點棘手，不管是做決策還是什麼都不太容易，只得適

應適應，然後會順一陣子。等公司變成十個人，每件事又都行不通了，只好再去適應。等公司變成三十個人，問題又來了，然後是一百個人、三百個人和一千個人。

「他的理論是每碰到三與十就會有問題（變大三倍與變強十倍）。至於『每件事』真的是指每一件事：薪資的發放、開會的安排、溝通的方式、預算的制定，以及由誰來做決定。每當公司變大三倍，裡裡外外都會大幅改變。

「他認為很多公司都是在這種地方跌倒。很多人創業時會碰到好幾次這種變大三倍的情況，但卻渾然不覺，結果有一天才赫然發現麻煩大了……我們公司現在有四百個人，可是有些程序與系統是三十人時建立的。所以我們該持續思考要如何重塑自身，如何打造公司文化。

「大公司則是為完全相反的原因陷入麻煩。假設你公司有一萬個員工，你也知道怎麼管理一萬人的公司。下一個轉捩點是三萬人，但你公司也許永遠不會有三萬人，至少幾年內無法達到。一間公司要從一萬人成長到三萬人，大概至少要十年耕耘。可是沒人想等十年才有所動作，所以大公司一天到晚推出各種狗屁的創新，不做點什麼就渾身不對勁。但這些創新都不是什麼根本上的改變。」

TF：原本的想法或系統不再適用了嗎？該是更新的時候了嗎？或者從個人層面來說，正如矽谷明星企業的主管教練傑里·科隆納（Jerry Colonna）會問的一個問題：「**你是如何放任自己陷入一個你一點也不想要的局？**」

食品科技公司執行長跨界現代烹飪大廚

克里斯．揚

Chris Young

代表動物：軍艦鳥

克里斯．揚（TW: @ChefChrisYoung, chefsteps.com）熱中工藝、發明與創新，擅長極限飛行與數學，更是烤肉聖手。在我認識的人當中，他的思路之清晰堪稱數一數二。克里斯與人合著六大冊的烹飪寶典《現代主義烹調》（*Modernist Cuisine*），重新定義了二十一世紀的料理規則。他也是肥鴨實驗廚房的創始大廚，讓肥鴨餐廳憑一道道創新料理榮登全球首屈一指的好餐廳。在跨足料理界之前，他取得理論數學與生物化學的學位。現在他是食品科技公司ChefSteps的執行長，公司位於西雅圖知名的派克市場樓上。

幕後花絮

- ▶ 麥特．穆倫維格和我造訪過克里斯的實驗廚房很多次。你上網搜尋「Ferriss aerated green apple sorbet」（費里斯嘗試青蘋果極凍雪酪），就會看到我當噴火龍吐白煙的影片。
- ▶ 我的《廚藝解構聖經》第三章是「廚房實驗」，克里斯正是那時我請教的廚房實驗大師。先前我上吉米．法倫（JJimmy Fallon）的脫口秀節目，小露幾手廚藝，用的正是克里斯的幾個食譜。
- ▶ 克里斯是科幻小說家尼爾．史蒂芬森（Neal Stephenson）的粉絲，我也超愛尼爾的幾本傑作，例如《潰雪》（*Snow Crash*）與《編碼寶典》（*Cryptonomicon*）。這本書裡的好幾位來賓都

推薦《潰雪》和《鑽石年代》（賽斯．高汀和凱利．史達瑞）。每年克里斯和尼爾在尼爾家後院辦「年度狂吵大會」，打造各種超吵超鬧的烹飪機器跟花招。克里斯說：「當初我們隨興在他家後院挖了一個長寬高各180公分的洞，弄成一個類似按摩浴缸的玩意兒，憑真空低溫烹調法搞定一隻130多公斤的豬。之後這五年，每年我們都得想出更狂、更鬧、更危險的花招，像是不小心就會把鄰居的房子燒掉啊，或是被混凝土活埋啊，或是拿岩漿來煮東西，如果淋到身體的話肉會焦掉什麼的，一個比一個白爛。」

＊如果你租了個廣告看板，你會在上頭寫些什麼？

克里斯說要在看板上寫「一切都會變好的」，樹立在他的高中外頭。「我高中過得不是很好。」

你自己創造的工作才有趣

他爸是非常成功的企業家，並且在他高一還是高二時給了他一個建議。

克里斯：「我清楚記得他說並不擔心我之後要做什麼，原因是**我要做的工作根本還沒發明出來，一個人必須做自己創造的工作才有趣**。我真希望能把這觀念灌輸給我兒子：別擔心你未來會做什麼工作，只要做你有興趣的事；如果你真的做得有聲有色，你會找到把這些轉化為生意機會的方式。」

肥鴨餐廳前行政主廚赫斯頓．布魯門索（Heston Blumenthal）常問這些問題：「你在做什麼有趣的事？為什麼你會感興趣？那有什麼

出人意料之處？有任何人也是這樣想的嗎？」當年肥鴨餐廳在他的帶領下榮登全球最佳餐廳。克里斯解釋：「他是我見過最有好奇心的人，跟任何人聊起他們的工作都興致勃勃，無論是對心理學家、體育教練、廚師或作家都充滿好奇，並且拿上面那些問題問他們。」

我聽了會心一笑。二〇〇〇年代初期，我在舊金山一間廚藝學校的簽書會上遇到赫斯頓，有點害羞的走過去問他：「對於豆類，你最喜歡哪種料理方式？我很不好意思提這個問題，可是我對豆類真的超沒轍。」他抬起頭盯著我的眼睛說：「喔，豆類可比一般人想得複雜。」他大概向我問了十來個問題做確認，然後替我上了一堂豆類烹調的五分鐘碩士級課程。

打造別人不值得去複製的東西

加布．紐維爾（Gabe Newell）是電玩遊戲公司Valve的共同創辦人，身價高達數十億美元。他在克里斯的食品科技公司ChefSteps投入大筆資金，堪稱大力支持。但在投資之前，他問了一個讓克里斯絞盡腦汁的問題。

克里斯：「加布問我：『如果我給你們一億美元，你們想打造出什麼別人不值得去複製的東西？我給你個例子。英特爾蓋新的晶圓廠，要投入好幾十億再好幾十億美元的資金，別人去複製根本不划算，因為他們不只得投入更多億才能急起直追，得花更多億去學英特爾的其他眉角，還得比英特爾好十倍才能吸引別人改用他們的貨，所以這樣複製根本是浪費時間。』」

TF：在我認識的前十大創投家當中，有一位也用類似方法評估「顛覆」程度：你每產生一美元的獲利，既有業者是否得賠上五到十美元？若是如此，他會投資。話說我在網路上讀過一篇我超喜歡的商界文章，就是出自加布他們公司，篇名是〈Valve的新進人員手冊〉

（Valve: Handbook for New Employees）。克里斯這樣評價：「這是你唯一會想讀的人資文章。」

沒有其他地方比這裡更好了

克里斯意外打中了大廚威廉．貝里克斯（William Belickis）的傲氣，才從實習轉為正職，得到第一份廚房工作。

克里斯：「在實習的最後，威廉對我真是很親切。我們一起坐在用餐區，他有一杯酒，也給了我一杯，然後對我說：『你知道，現在狀況不是很好，我不確定有沒有工作讓你做。』我出於一片誠心地說：『我完全明白。那你有沒有推薦這地方哪間好餐廳是我能去工作的？我真的很想進廚房，想知道這工作是怎麼一回事。』」

「那時我不知道，這大概是最能打中威廉的一句話，因為他非常自傲，不認為當地有哪間餐廳比他的更好，所以你可以看到他急著說：『喔，沒地方比這裡更好。我想我是最適合教你幾手的人，不如你星期二過來吧？』」

守住標準

克里斯說他進肥鴨餐廳時，赫斯頓已經不會大呼小叫，但「會以別種方式表達不滿，他真是無時無刻不在要求你和整個團隊要兢兢業業精益求精。」我請他舉一個例子，他這麼回答：「當鵝鶉凍要出菜，我看還沒整盤擺好，便幫忙把挪威海螯蝦醬舀在上面，明知不夠完美還是送到出餐檯上，但被打回了票。赫斯頓端在手上走過來說：『克里斯。』他看一看我，看一看那盤菜，再看一看我，再看一看那盤菜。『完全不行。』他說完把盤子放下。我現在還記得他那垮下的臉，好像在說我要是再出一次包就別來上班了。這次的教訓我一直牢

牢記著。他說：『你可以改做別的。如果沒完全弄好，我們不能硬是出菜，祈禱客人沒發覺不對勁。我們得搞定一切。你可以改做別的，但別把明知道不到標準的東西給客人。』只要來上這麼一次，你就會學到教訓。你會知道標準在哪裡。**你要守住標準，不行就問，把問題解決。該做的就是得做，別想偷雞摸狗。」**

TF：「可是堅持標準是一回事，苛求專斷是一回事。兩者之間你怎麼拿捏？」（克里斯現在得管五十多位員工。）

克里斯：「首先，我會試著退一步想：『**他知道什麼脈絡？我有沒有好好說出脈絡？**』如果我從他們的脈絡出發，或許也會做出相同的決定，不然就是能想像別人做出相同的決定。所以我愈來愈會試著這樣想：『我知道什麼脈絡？他們又知道什麼脈絡？**會不會我比他們握有更多資訊，所以從出發點不公平？**』」

反狗屁手冊

克里斯常送人一本有關熱力學的絕版書，書名叫《第二定律》（*The Second Law*）。「這本書的作者是牛津大學物理化學教授彼得．阿特金斯（P.W. Atkins），書裡不少資訊圖表，讀來輕鬆，從能量觀點解說世界的運作。我覺得超級實用，有助於我們知道做事的方法，知道做好的訣竅，知道怎麼判斷一件事是否可行。我時常拿這本書檢驗某些東西是真的可行還是狗屁。」

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

克里斯的答案是他父親和邱吉爾。關於邱吉爾，他是這麼說的：「威廉．曼徹斯特（William Manchester）寫了一套談邱吉爾的傑作，

書名是《最後的雄獅》（*The Last Lion*），第三冊在幾年前才剛出版，出版時作者已經過世了。前面兩冊其實只談到第二次世界大戰爆發的時候，後面的風風雨雨都還沒講到〔亦即他最著稱的事蹟還沒上演〕。我讀的時候心想，這人竟然才二十歲就寫出暢銷大作，上過戰場，是數一數二賺錢的作家，還是國會裡舉足輕重的議員。」

嘻哈潮牌FUBU創辦人

戴蒙．約翰

Daymond John

代表動物：貓鼬

戴蒙．約翰（TW/FB/IG: @TheSharkDaymond, DaymondJohn.com）創辦知名潮牌虎步（FUBU）並擔任執行長，當初創業基金僅四十美元，如今市值高達六十億美元。他是全球創業精神總統大使（Presidential Ambassador for Global Entrepreneurship），榮獲三十五座以上的業界獎項，包括《品牌周刊》的年度行銷人獎、《廣告時代》雜誌的千大廣告行銷人獎，以及安永會計事務所（Ernst & Young's Entrepreneur）的年度企業家獎。他著有三本暢銷書，包括《一無所有的力量》（*The Power of Broke*）。

「我才不管你是不是我兄弟。如果我們去踢足球，我照樣要把你打爆，而這不代表我不愛你或我不尊重你。」

＊你做過最棒的投資是什麼？

戴蒙：「我做過最棒的投資，就是高中時替波士頓第一銀行跑腿傳消息。我跑遍了整個曼哈頓，遇到各形各色的人，有些是淒慘到不行的高階主管，有些是快樂到不行的低階職員。這讓我見識到世面，澈底張開眼睛，從此看得見機會。」

「如果你站出去嘰哩呱啦的開始兜售東西，別人會找上你。兜售是一切的解方。你可以講你的生意計畫有多讚，講你可以做

得多風生水起。你能編意見，但不能編事實。兜售是一切的解方。」

＊有沒有哪句話讓你記取在心，時常想起？

「錢是很好的僕人，也是很糟的主人。」

「每週我有五天會在睡覺前和起床後重看一遍我的目標。目標共有十個，包括健康、家庭和事業等等，附有最後期限，每六個月更新一次。」

＊最推薦的書

《思考致富》（*Think and Grow Rich*）、《誰搬走了我的乳酪？》（*Who Moved My Cheese?*）、《藍海策略》（*Blue Ocean Strategy*）、《隱形銷售策略》（*Invisible Selling Machine*）、《巴比倫致富寶典》（*The Richest Man in Babylon*，另一中譯本取名為《只用10%的薪水，讓全世界的財富都聽你的》），還有《成吉思汗：近代世界的創造者》（*Genghis Khan and the Making of the Modern World*）。

TF：許多億萬富翁也都向我推薦《成吉思汗》那一本。

「我爸媽老是跟我說，致富不是靠白天的工作，是靠晚上的苦功。」

SumoMe創辦人

諾亞．卡甘

Noah Kagan

代表動物：花栗鼠

諾亞．卡甘（TW/IG: @noahkagan, sumome.com）是臉書的第三十位員工，是Mint.com（以一億七千萬美元賣給軟體公司Intuit）的第四位員工，也是SumoMe的創辦人，他的這個外掛服務能大幅優化你的創業網站。這還不夠精采，他甚至是塔可餅大師，創造出四種不同產品，賺進百萬美元。另外，在我的電視節目《提摩西費里斯實驗秀》裡，他擔任創業那集的其中一位導師。

接受咖啡挑戰

對於未來的企業家（他稱之為「創業夢想家」），還有稍微太過安逸的現任企業家，諾亞有一個建議：在接下來幾次點咖啡時要求打九折。他說：「去點杯咖啡。如果你不喝咖啡就點茶，不喝茶就點水，點什麼沒差，總之你得叫店員替你打九折。這個咖啡挑戰聽起來有點瞎，但重點在於，不管是在職場或生活上，你不必繃到多緊，但得提出要求，得跨出腳步。」

提升「漏斗頂端」的工具

頂端的工具要設法用最好的，會有瀑流般往下影響的功效。舉例來說，看有沒有哪個環節能提升你電腦各方面的效能？還是如果哪個

東西故障或變慢，你的工作就寸步難行？諾亞有兩個很簡單的推薦，我也有採用：

- ▶ 提高觸控板和滑鼠的速度。到「設定」或「系統偏好」把速度調高一倍，不到三十秒就搞定。
- ▶ 在負擔範圍內，盡量買最好的分享器。諾亞現在是用華碩的 RT-AC87U 雙頻無線 AC2400 Gigabit 分享器。凱文．羅斯則用 Eero 路由器提升全家的 Wifi 連線品質。

＊你做過最棒的投資是什麼？

雷射近視手術。

推薦的應用程式與軟體

- ▶ Facebook News Feed Eradicator：需要專心嗎？靠這個擋臉書動態消息的外掛程式幫你一把。
- ▶ ScheduleOnce（選擇年費九十九美元的方案）：「下週二或週四上午十點可以嗎？」這種來來回回的敲時間是否煩到不行，吃掉你的很多時間？這軟體是一勞永逸的解決之道。
- ▶ FollowUp.cc：用來自動追蹤與提醒客戶回信。我是用另一款類似的軟體 Nudgemail，搭配 Boomerang。有了這個，你就不必再花腦筋追蹤回信狀況。

Gmail 小訣竅

諾亞和我都會用Gmail的「+」功能。假設你的電子信箱是bob@bobsmith.com，你會用來註冊某些服務，訂閱某些電子報，但你怎麼知道會不會有人把你的信箱私自貼到其他地方？還是有誰發現你是用這個信箱註冊？畢竟企業一天到晚被駭啊。一個很簡單的小保險是加上「+」。如果你在信箱名稱後面打上加號再隨便接幾個字母，信還是會寄到你的信箱。比如你想在配送服務網Instacart註冊，信箱欄可以填上bob+insta@bobsmith.com。這招我每天用，也每天受益。

時間不是擠出來的，而是要確實規畫

在諾亞的規畫裡，週二上午十點到中午十二點什麼事情都不做，只用來「學習」。這給我們一個提醒：對於重要的事，你別想到時候再找時間做，而是要在行事曆上確實規畫好。像我是把週三下午九點到下午一點訂為「創作時間」：寫作、錄播客或別種有實際成果的創作活動。在這段時間，我會把網路關掉，盡量不受打擾（見〈尼爾．史特勞斯〉和〈拉米特．塞提〉）。

好書大家讀

諾亞推薦《別鬧了，費曼先生！：科學頑童的故事》。「如果你遇過我本人就知道，我身上都有多帶一本，因為這書太棒了。」

*在你這一行，你聽過最糟的建議是什麼？

諾亞：「很多人都認為該把增加社群媒體（Instagram、臉書、推特、Snapchat和YouTube）的追蹤者數列為當務之急，還要增加各種直

接有助於提升銷量的名單人數，例如電子信箱的聯絡人名單。但事實上，『按讚數』不會帶來業績，銷售才會。」

＊過去一年的三個關注或學習對象

Uber成長團隊的安德魯．陳（Andrew Chen）、創投家暨「軟體即服務」（SaaS）專家托馬斯．湯古茲（Tomasz Tunguz），以及Earth Class Mail執行長喬納森．辛格爾（Jonathan Siegel）。

聘「誰」通常比聘「什麼」重要

諾亞超推薦傑夫．斯馬特（Geoff Smart）的《聘誰》（Who），堪稱《得到頂級雇員》（*Topgrading*）的濃縮版。Mint.com的創辦人把這本書推薦給他，我又推薦給我投資的所有新創公司創辦人，他們又推薦給其他人。

談廣告文案的經典

諾亞以文案功力著稱，他推薦了兩本相關經典：一為《格里．哈爾伯特的信》（*The Gary Halbert Letter*），外加作者的另一本《來自博倫監獄的信》（*The Boron Letters*）；一為《奧格威談廣告》（*Ogilvy on Advertising*）。

＊你用一百美元所買到最好的東西是什麼？

他認為是NutriBullet 高效精萃多功能旋風調理機，還常買來送人。把水果打一打，暢快飲用，然後隨手沖一沖即可，不必花功夫清洗。他以前有一個五百美元的Vitamix營養調理機，但現在完全沒用了。只要79.99美元的NutriBullet調理機還比較方便好用。

一分丟臉，一分收穫：靠Instagram得衝勁

不久前，諾亞在約六個月內增加了四十磅的肌肉。他用來激勵自己的一招，是讓Instagram動態上充斥相關照片和影片，逼自己不再有藉口。現在我也用了這招。太老嗎？太胖嗎？太忙嗎？那就讓別人替你打破這些狗屁藉口吧。我列了幾個我的動態（@timferriss）上會出現的人給你參考：

- @matstrane：這傢伙五十三歲，讓我沒法再抱怨自己的年紀。他是從四十八歲開始鍛鍊身體。
- @gymnasticbodies（克里斯多福．桑默）：他的多數學生原本都屬於久坐族。
- @arboone11（阿梅莉亞．布恩）：她是我所遇過最強悍的女性，在蘋果公司擔任律師，在賽程長達二十四小時的世界最強悍泥人賽三度奪牌。
- @bgirlmilee：她很會跳地板舞，表演特技，能做出一九九〇年代一般人認為女性「不可能」做到的高難度動作，例如單手倒立。
- @jessiegraffpwr：她是女子極限體能王挑戰者，握力讓我自嘆不如且大受打擊。
- @jujimufu：「筋肉人級」的特技好手，會表演後空翻、一字馬和其他瘋狂的動作，證明大肌肉和柔軟度可以兼得。此外，他

還是個搞笑咖。

浩室音樂傳奇人物

卡斯科

Kaskade

卡斯科（(TW/FB/IG: @kaskade, kaskademusic.com）是美國電子音樂的傳奇人物，寫下了前衛浩室音樂（Progressive House music）最輝煌的一頁，有「浩室王子」的美稱。他曾獲《DJ時代雜誌》兩度選為美國最佳DJ，在科切拉音樂節擔綱主秀四次，五度入圍葛萊美獎。

你是怎麼起步的？

卡斯科：「我問一個猶他州的夜店老闆：『你們哪個晚上的生意最糟？最不嗨？』他回答：『星期一。我甚至不想開門。』我說：『大哥，把星期一晚上交給我吧。』那間夜店是一九四〇年代開幕的，還保有當年的裝潢，店名叫做曼哈頓俱樂部，是個位於地下室的超讚地方。總之，老闆說：『好，你帶你朋友來，多邀些人，看看效果怎麼樣。』結果那晚很嗨。我一連表演了五年，到後來每個星期負責兩晚，先是星期一，然後加上星期四。我本來在服飾店半工半讀，第一個星期之後就辭掉了。這是個不錯的開始。後來錢賺得夠多，我就開始買搞音樂的器材。」

最大的石頭優先

卡斯科：「可以的話，我會帶家人巡演。我已婚，有三個小孩，所以我一直在思考該怎麼做。你知道，就像把一顆顆石頭擺進桶子

裡，要想最重要的是什麼？要怎麼把對我最重要的那些石頭放進桶子裡？」

TF：我的大學教授提過一個很鮮明的比喻，有助於衡量優先順序。那教授大致是這麼說的：

「想像你有一個大玻璃罐，旁邊有幾顆大石頭，一堆鵝卵石，一堆沙。如果先把沙子或鵝卵石放進罐子裡會怎麼樣？大石頭就放不進去了。可是如果先放大石頭，再放大小居中的鵝卵石，最後再放沙子，就統統裝得進去。」換句話說，小事可以繞著大事打轉，大事卻不能屈就小事。

要記得自己是誰

卡斯科：「每次我從離家，我爸都跟我說：『**要記得你是誰。**』現在我當上父親，覺得這話很有道理。當年我心裡想的是：『爸，這是什麼鬼？你好怪喔，我怎麼會忘記我是誰？你到底在說什麼？』現在我想的是：『唉，老爸滿有智慧的。』」

*最愛的音樂節

卡斯科很愛科切拉音樂節，但也提到紐約的電子動物園音樂節（Electric Zoo）：「這音樂節是辦在沃茲島上，你可以一邊演奏，一邊看著紐約的天際線。」

*推薦給新手的經典專輯？

- ▶ 傻瓜龐克（Daft Punk）的《家庭作業》（*Homework*）。《發現》（*Discovery*）這張專輯也很讚，但他更愛前者。
- ▶ 電力站樂團（Kraftwerk）的所有專輯。

全球最受歡迎語言學習平臺執行長

路易斯．安

Luis von Ahn

「沮喪來自期望。」

代表動物：貓頭鷹

路易斯．安（TW: @LuisvonAhn, duolingo.com）是卡內基美隆大學的資工教授，也是語言學習平臺Duolingo的執行長。Duolingo有超過一億個用戶，堪稱全球最受歡迎的語言學習管道，我在他們第一輪募資時跟他碰上了面。先前他以發明驗證碼為世人所知，榮獲「麥克阿瑟學者」稱號，二十幾歲時把兩家公司賣給谷歌，獲雜誌《科技新時代》（*Popular Science*）選為十大聰明人物，獲商業雜誌《快公司》選為百大創意人物。

用「谷歌陷阱」逮到作弊學生

路易斯：「我特地在作業中出了一題，叫做吉拉瑪克里斯托難題。這個名詞是我掰的，我確認過谷歌上沒有這個東西，然後做了一個網站，上面有正確解法，但會記錄每個訪客的IP位址。在卡內基美隆大學，你可以從IP位址查出宿舍寢室，所以我會知道哪些學生真的上網查到。結果那次班上的兩百個學生當中，大約四十個學生有搜到答案，還滿好玩的。這種事情我很常做，學生通常會很怕每一題都有陷阱。〔我就只說：『承認的話，就是這次作業拿到零分。』學生會承認。〕我會在最前面的一到兩次作業這麼做，然後他們就會學到別再作弊。」

語言學習平臺Duolingo的綠貓頭鷹吉祥物和商標

路易斯：「我們請一家加拿大公司打造品牌，他們叫做橘銀設計，替火狐瀏覽器設計過商標。跟他們共事很開心。在最初談品牌打造的某次開會時，我們的共同創辦人瑟福林說：『我不太懂設計，也不太在乎，但是我得說，我討厭綠色，很討厭。』」

「我們都覺得吉祥物是綠色很好笑，所以就是綠色的了。真的就是在鬧瑟福林。從那之後，他每天都會看到那東西。好瞎，當初他真不該那樣講啊。」

「我不懂」的價值

路易斯：「我在卡內基美隆的博班指導教授名叫曼紐爾．布盧姆（Manuel Blum），很多人認為他是密碼學（數據加密等）之父。他很強，也很好玩，讓我學到很多。我十五年前遇上他，他大概六十多歲吧，但行為卻表現得比實際上老得多，好像什麼都忘得一乾二淨。」

「我得跟他解釋我在研究什麼。那時候我在研究驗證碼，也就是你在網路上常得要輸入的那些扭曲字體。那東西很煩，但總之當時我在研究那個〔後來由谷歌買下〕。我得跟他解釋我在研究驗證碼，解釋起來很好玩，我通常才剛講第一句話，他就說：『我不懂你在講什麼。』我只好換另一個方法解釋，結果一個小時過去還是在原地踏步。然後他說：『一小時過了，下星期再講吧。』這場面上演了好幾個月，我有時會想：『真不知道為什麼有人說這傢伙超聰明。』後來〔我搞懂他在幹嘛〕，那其實都是裝出來的。我根本解釋得不明不白，因為我根本就只有一知半解。每次他只是一直往裡面鑽，再往裡面鑽，直到我恍然大悟自己沒搞清楚某些環節。在教我如何真正深入思考，對此我沒齒難忘。」

TF：這週就試試看多說：「我不懂，你可以解釋一下嗎？」（參考麥爾坎·葛拉威爾是怎麼提起他父親。）

在矽谷之外創立新公司

路易斯：「滿驚人的是，你〔在業內活動上〕跟〔來自矽谷的〕人談，感覺其他〔新創〕公司的員工平均只待個一年半。但在我們〔匹茲堡〕這裡，員工還真不太會離職，原因在於城裡沒有多少新創公司。這樣說也許太自大了，城裡雖然不是只有我們一家，但真是沒多少家。」

TF：我遇過各地的成功創業者，像是在奧克拉荷馬和科羅拉多（Daily Burn），還有加拿大的渥太華（Shopify）。電商平臺Shopify不只是加拿大東部數一數二的科技公司，而且不太開除員工。員工就定居在渥太華，臉書、谷歌和Uber不會請獵人頭找他們，他們也不會想舉家搬到舊金山，所以Shopify不必為搶員工殺得你死我活。

你覺得你不是位在產業的中心，所以死路一條嗎？那就試試看能不能找出其他好處吧，有些優勢不太明顯，要去找才會發現。

畫布策略

「高手向來樂於從命，直到後來證明是善於號令。」

——馬翁子爵（Lord Mahon）

如果你想遇到好老師，你得當個好門徒。如果你想領導他人，你得先學著跟隨他人。舉凡美國開國元老富蘭克林、美式足球傳奇教練比爾·貝利奇克（Bill Belichick），還有許多世人視為領袖的其他大人物，早先都遵照此策略。我也靠這個策略打造人脈，我的第一本書才一炮而紅，對科技公司的投資也大獲成功。

萊恩·霍利得（Ryan Holiday，TW/FB/IG: @ryanholiday, ryanholiday.net）把這稱為「畫布策略」，並且運用到得心應手。萊恩是策略家兼作家，十九歲從大學輟學，在《權力世界的叢林法則》（*The 48 Laws of Power*）作者羅伯·葛林（Robert

Greene) 底下做事，二十一歲就當上美國服飾公司行銷總監，如今經營顧問公司 Brass Check，客戶包括谷歌、泰瑟電槍、《坎普萊雜誌》和許多暢銷作家。他出過四本書，最新力作是《失控的自信》(Ego Is the Enemy) 和《障礙就是道路》(The Obstacle Is the Way)，信徒包括國家美式足球聯盟教練、世界級運動員、政治領袖，以及其他世界各地的讀者。現在他住在德州奧斯汀近郊的小農場。

萊恩的說法

在古羅馬的藝術圈與科學圈，有一個跟如今很不相同的概念。成功的商人、政客或浪子會資助一群作家、哲學家、藝術家或表演家，這些人不只收錢從事創作，還得做許多雜務以換取保護、食物與禮物。其中一項職務叫「清路人」，負責走在資助人前面幫忙開路，傳遞訊息，讓資助人四處暢行更輕鬆寫意。知名詩人馬雪爾 (Martial) 曾做這工作多年，服侍過富商梅拉，而梅拉正是斯多葛派知名哲學家塞內卡 (Seneca) 的弟弟。此外，出身普通人家的馬雪爾也服侍過其他富商，例如佩蒂留斯，多數時候就這樣服侍一個又一個資助人，勞心勞力，低聲下氣，換取微薄的報酬與施惠。

問題在於，馬雪爾跟我們多數人實習或做初階工作時差不多，每分每秒都很厭惡，覺得這體系好像讓他淪為奴隸。他很想過得像大地主，像他服侍的資助人，他想有錢，想有自己的地，才能好好獨立創作。於是他筆端常帶苦澀，流露出對羅馬上層階級的恨意，怨自己竟遭排除在外。

他如此憤恨，如此無力，卻沒發覺正因為他置身外頭，方享有獨特視角，對羅馬文化提出犀利洞見，寫下流傳千古的詩作。如果他不是忿忿不平，而是怡然自得，結果會是怎樣呢？如果他能珍視這個機會呢？他就不會有這麼多創作題材，也不會有這麼多話好說。

這種普遍心理傳了一代又一代，一個社會又一個社會。天才一肚子火，懷才不遇，被迫服侍他們並不尊敬的對象，做並不想做的事，才能把人生路走下去。「他們竟敢逼我這樣卑躬屈膝！太不公平了！太大材小用了！」

如今我們可以看到實習生告雇主苛扣薪水，也可以看到年輕人寧可跟爸媽一起住，不想「屈就」不怎樣的工作。我們看到有些人眼高手低，不願現在後退一步，換取日後也許前進好幾步的機會。「我才不會讓他們把我踩在腳底下呢！」

然而我們值得好好檢視這種卑屈的「服侍」。事實上，學徒制帶來史上許多最偉大的藝術作品，米開朗基羅、達文西和班哲明·富蘭克林都被迫當過學徒。如果你自認能出人頭地，一時的卑屈豈非不足為道？

一般人初入職場或到新公司時，常會得到以下建議：讓別人體面，你也好辦事，低下頭好好伺候你的老闆吧。這當然不是從眾多對手中脫穎而出的求職者想聽

到的，也不是哈佛畢業生想聽到的，畢竟他們拿好學歷就是不想卑屈低頭。

不過我們換個好聽一點的說法吧：這不是拍馬屁，不是讓別人體面，而是支持別人把事情做得更好。所以這個建議的意思也等同於「找出別人能揮灑的畫布」。當個「清路人」，替上頭的人開道，最後你會尋得自己的路。

當你初出茅廬，有幾點可想而知：第一，你沒有自己想得那麼優秀或重要；第二，你得調整態度；第三，你在學校所學的多數早已過時，你對職場的認知多數並不正確。

在此有一個進步的好方法：加入已經成功的高手或企業，融入他們，攜手往前邁進。憑自己出頭無疑更令人嚮往，卻較不易成功。謙恭才是前進之道。

保持這個態度還有另一個好處：在職涯關鍵時刻降低自我意識，讓你能吸收一切，不像別人眼界受囿、進步受限。

這不是要逢迎拍馬，而是從內部觀察，替別人而非自己尋找機會。要記得，「清路人」是替別人開拓他們打算前往的方向，幫忙打點，替他們省下麻煩，助他們專注做好事情，讓一切順順利利。

許多人知道富蘭克林以「沉默杜谷德」等化名投書報紙，覺得他真是「年紀輕輕就才華洋溢」，卻完全忽略最驚人的一項事實：他寫下這些書信，默默從門縫塞進報社，並沒有讓他因此而獲得讚揚。這件事許多年後才被公諸於世，而實際上獲益的是他那位辦報的哥哥。他哥經常把信登在頭版上，大眾為之風靡。富蘭克林把眼光放得很遠，了解輿論的生成，喚起所欲的大眾認知，精進寫作的風格與語調。他後來一而再用起這招，甚至投書到競爭對手的報紙，以求削弱另一位競爭對手。這全是因為他明白讓別人體面的好處，明白功成不居的好處。

美式足球傳奇教練比爾·貝利奇克四度贏得超級盃，率新英格蘭愛國者隊叱吒風雲，一路攀上高峰，方法是靠做好當時其他教練不愛做的一件事：分析影帶。他最早是替巴爾的摩小馬隊效命，自願不支薪，替球隊貢獻了寶貴洞見與關鍵策略，卻讓功勞歸到更資深的教練們身上。他搶著做所謂的苦功，紮好馬步，把別人看不起的功夫磨到最利，就這麼愈變愈強。某個教練說：「他就像是海綿一樣，什麼都學，什麼都聽。」另一個教練說：「你交代他一個工作，他一溜煙閃進房裡，把事情做好才會再出來，而且還想做更多工作。」你大概能想見，他很快就開始領起薪水。

在那之前，他在高中裡踢球，對比賽瞭若指掌，甚至有點像是場上的助理教練。他父親是美國海軍學院的助理教練，教了他一個足球場上很重要的做人道理：如果他想對教練提出意見或質疑，必須私下進行，而且態度謙恭，才不會冒犯到其他資深教練。結果他沒有冒犯任何人就學到一身本事。換言之，他深諳畫布策略。

我們很容易就能看出來，頭銜與優越感（自我意識的陷阱）會扼殺富蘭克林與貝利奇克。如果富蘭克林想獲得掌聲而非表達創見，也許他的文章永遠無法刊登，他哥發現時可能會又氣又妒的追打他。如果貝利奇克公然強出頭，恐怕會惹怒教

練，被打入冷宮。如果他在乎名利地位，他不會以做白工得到第一份工作，不會花數千小時研究球賽影帶。不凡來自平凡的起步，來自看似枯燥無趣的苦功。你是現場最無足輕重的傢伙，直到你憑實績掙得地位。

有句老話說：「少說話，多做事。」我們起步時要採類似做法：**把自己的位置放低一點，事情多做一點**。想像一下，當你遇見不同的人，你能否思考要怎麼幫他們，要為他們做什麼？你能不能完全為他們而非你自己著想？這樣做的好處日積月累，愈形深遠；你能從解決各種問題中學到許多，以不可或缺聞名，建立無數人際關係，許多人想還你人情。

這就是畫布策略：靠助人來助己。揚棄一時的喜惡，換取長遠的報酬。別人都想獲得讚揚與尊敬，但你拋諸腦後，完全拋開，甚至在別人受讚揚時為他們開心，畢竟這正是你的目標。由別人獲得掌聲，你則把榮耀往後延，賺取更多的利息。

這也是這個策略最困難的一部分。就像馬雪爾，光想到要卑躬屈膝就不爽，想到那些人比你更有管道、經驗或地位就很氣，想到每分每秒不是花在自己身上就覺得在浪費才能。你總是忍不住會想：「我才不要這樣貶低自己。」

如果我們能對抗這種自我和情緒性的衝動，策略就能成功。你可以反覆執行下列方法：

- ▶ 也許是想出點子，告訴主管。
- ▶ 找出高手、智多星與明日之星，搓合他們認識，讓大家激盪出新火花。
- ▶ 找一個沒人想做的事，然後去做。
- ▶ 找出多餘、浪費或缺乏效率之處，修補漏洞，讓資源能投入其他地方。
- ▶ 比別人做出更多成果，讓想法往外傳播。

換言之，你要找出機會讓「他們」發揮創意，促成攜手合作，減少干擾與妨礙，激發進步與專注。這是一種很有益且可行的策略。你要把每一次付出當成是對人脈的投資，對自身進步的投資。

畫布策略隨時都能實行，而且從來不會過時，完全沒有年齡限制，無論年輕或年長都適用。求職前可以實行，錄取前可以實行，換條路時可以實行，在公司裡孤立無援時也可以實行，隨時開始都不嫌遲。你甚至可能發現沒理由停止這麼做，即使畢了業要走自己的路也不必停止。你要讓這件事變得自然而然，可長可久，甚至讓別人在你忙到無暇實行時替你去做。

原因在於一旦你實行這個策略，會看到多數人出於自我而無從看見的東西：清路的人最終決定了方向，正如有畫布才有繪畫。

全美前二十大天使投資人

凱文．羅斯

Kevin Rose

代表動物：尺蠖

凱文．羅斯（TW/IG: @kevinrose, thejournal.email）是創業圈一等一的選股好手，連傳產股的趨勢都能預測，簡直準得不得了。他與夥伴攜手創辦Digg和Revision3（賣給探索傳播公司）和Milk（賣給谷歌），隨後進入谷歌創投公司擔任普通合夥人，他們團隊投資許多公司，像是Uber、Medium和藍瓶咖啡。他現在是全球最大腕錶平臺Hodinkee的執行長，獲彭博社選為全美前二十大天使投資人，獲《時代雜誌》選為網路上二十五位最有影響力人士，經營廣受歡迎的電子報「The Journal」。

凱文跟我交情很好，我們有一個（還算）定期的網路節目稱為《隨興秀》，名稱當然是因為節目內容與播出計畫非常不固定，人物檔案也有點隨興。為什麼他有特殊待遇呢？因為他是我播客節目的第一個來賓。他會放在「財富」這部分是因為下一章我將鎖定他的投資方法。

幕後花絮 & 隨興閒聊

- ▶ 凱文很愛喝茶，愛到在左臂二頭肌內刺了「神農氏」的刺青，而神農氏據說是第一個發現茶的傢伙。他最喜歡的兩款茶是由紅花茶公司（Red Blossom Tea Company）出品，都很容易買到：凍頂烏龍茶（重焙）和白毫銀針茶（較淡雅）。

- ▶ 他是《提摩西費里斯秀》第一集的來賓。當時節目還沒有名稱，他建議取名為《提提摩摩聊聊秀》（這說來話長），至今社群媒體上還有幾萬個粉絲仍在用這個名稱。馬的，你才是凱凱啦。
- ▶ 我問過他最爛的問題是：「如果你可以變成早餐穀片，你會想變成哪種穀片？原因又是什麼？」那時我們喝了酒，講話顛三倒四。
- ▶ 二〇一二年，凱文、他太太妲婭（神經科學家），還有我和我當時的女友在日本待了三週。某頓晚餐後，我閒閒走向女友，把手伸進她屁股上的後口袋。結果妲婭隨口回說：「哈囉，提提。」原來那是妲婭的屁屁。她們倆從背後看一模一樣：髮型一樣，體型一樣，腰圍一樣。拍謝欸，凱凱！
- ▶ 凱文是我看過唯一把浣熊像橄欖球丟出去的強者。當時那隻浣熊在攻擊他的狗狗，整個過程由兩臺監視攝影機從不同角度拍了下來。YouTube上看得到影片，有點像電腦動畫，搜尋「Kevin Rose raccoon」（凱文丟浣熊）。
- ▶ 我們最喜歡的肉骨湯也一樣，紐約波羅多餐廳（Brodo）外賣的薑黃雞骨湯。

不理會網路小白

對於網路上的狗屁，凱文自有一套心法。二〇〇九年，我遇到一個老愛留言煩我的小白，但凱文問了我兩個很簡單的問題，從此我都用這招來提醒自己。

「你尊敬或在乎的人有在網路留下惡言嗎？」（沒有。）

「你真想跟那麼閒閒沒事幹的傢伙糾纏嗎？」（不想。）

＊他最喜歡的習慣培養工具

應用程式Way of Life。

對付血糖

幾個月前，凱文傳訊寫「我找到聖杯了」幾個字，附上他的葡萄糖數值截圖：79毫克/分升（mg/dL）。這數字很健康，而且他在測量前喝了兩罐啤酒，吃了蜂蜜豬排，外加四片雜糧麵包配蜂蜜與奶油，還有馬鈴薯麵疙瘩。

「聖杯」是什麼？他把25毫克的糖祿（acarbose）跟食物一起吃。他從我介紹給他認識的彼得．阿地亞那邊學到這招。

直覺式投資

凱文是很少見的雙槍手投資人：既擅長投資新創公司（第一輪募資），也擅長投資公開交易股票。多數人只擅其一，不擅其二。

當我跟他請教的時候，他常問我下列問題：

- ▶ 你了解這公司嗎？
- ▶ 你覺得他們能稱霸市場，在接下來三年持續成長嗎？
- ▶ 你認為接下來三年，這項科技會在我們生活裡扮演更重要或不重要的角色？

他做過許多超強的投資，背後依據是自己對這些問題的答案，再加上一點「情緒反應」。一般人聽到「直覺」會嗤之以鼻，但常言道：「一次是好運，兩次是厲害。」凱文已經成功了一次又一次。

談到投資，其他地方可能會教你許多複雜又討厭的技術分析，但在這裡，凱文提供了另一個很少見的角度。

凱文的說法

某場科技研討會上，新聞網站TechCrunch的創辦人邁克爾·阿靈頓（J. Michael Arrington）在上臺前問我：「你投資了很多出色的新創公司，但到底是怎麼選的？」我回答：「我相信直覺。」他對這答案似乎不滿意，繼續追問：「給個好一點的答案吧。」

我向來很佩服有些科技投資人能想出一套厲害的理論，概括自己的投資哲學，像是「軟體就快要吃了世界」、「由上而下的經濟分析」或「投資到雷龍就對了」。

這類投資理論很適合基金，但從來不適用我個人的天使投資。

就我來說，對新創公司的投資相當源自EQ。我先從情緒面檢視這點子，如果通過的話，再進行必要的審慎詳查，憑具體數據探討公司創辦人對可量化層面的想法。

所以要怎麼從情緒面檢視點子？

我在評估一個新產品時，會挑出其中創新的特點（而不是所有特點），全面檢視這些特點會對使用者的情緒有什麼影響，然後再思考這些特點會如何逐漸演進。

以下舉我對推特的分析筆記為例（我因此在二〇〇八年投資了推特）。推特有好幾個特點引起我的興趣。

► 推文：迅速的公眾分享

情緒反應：推文限制在一百四十個字以內，比網誌更簡單容易，不像寫長篇文章那樣令人卻步。更新能靠文字上傳，不必用電腦（當時還沒有手機應用程式），這很能吸引那些不擅操作電子產品的名人。

► 追蹤：讓使用者能追蹤不認識的人。雖然現在看來很稀鬆平常，但在當時是個很特別的新點子，跟當時流行的雙向互動大相逕庭。

情緒反應：吸引追蹤者像是一種遊戲或比賽。使用者會叫朋友和粉絲追蹤他們，讓更多人成為用戶。這種拉朋友與粉絲的「比賽」形同替推特做免費宣傳。由於追蹤制度，大家都會選擇公開分享，粉絲能跟不認識的偶像更深入接觸。

TF：推特一開始還靠「百大追蹤榜」推波助瀾。

► 內容聯合化

情緒反應：使用者開始用「RT」這個縮寫代表「轉推」（retweet，這在正式轉推功能發展之前就很常見）。這個特點讓使用者能在他們的社交網絡下整合訊息，提高訊息的能見度。由於推特的「即時」本質，推文能擴散得比傳統媒體更快（甚至勝過我投資的新創公司Digg）。

透過從使用者的眼睛看這些特點，讓我能領略大眾對推特的熱情與興奮。

＊

這種思考也能應用到更大的產業趨勢。

大衛．普拉格是我的同事兼朋友，是最早一批擁有特斯拉Model S的車主，他一拿到車就慷慨的借給所有朋友試開。最讓我驚豔的不是車子本身，而是所發出的聲音。那天他放我下來之後，油門一踩，衝上舊金山的一座大山丘，而我只聽見電子元件發出咻聲。這就像是我少年時期看的許多科幻電影，代表著未來。

幾天後，我旁觀一輛大公車駛上同一座山丘，柴油引擎震耳欲聾，相當吃力，簡直要喘不過氣來似的。

顯而易見的是，儘管消費者不會很快就接受電動車，但蓄電技術遲早會進步，電動車是汽車產業的未來。

就是這份感覺讓我在特斯拉沒沒無聞時就先投資了一筆。

＊

我其實更常靠這方法避開壞投資，而不是找出好投資。按照我去年的行事曆，我平均要跟十八家公司會面，才會發現一家值得投資的公司，過程中得說好幾次「不」。

比方說，近來的虛擬實境電玩就沒有過關。器材又大又笨重，需要搭配貴到誇張的電腦，設定也亂七八糟，雖然試玩很有趣，但沒勝過傳統電玩太多。

所以我都不投資虛擬實境。若干年後，或許某個虛擬實境產品會在魅力、尺寸、價格與技術上到位，足以橫掃市場，但目前我先跳過。

＊

TF：在寶可夢掀起熱潮的幾個月前，凱文確實提到擴增實境將引起旋風，強調擴增實境與虛擬實境並不相同。就投資來說，他看好擴增實境，但不看好虛擬實境。

我得提醒一件事：我也很看重客觀數據，當作決策的重要依據，尤其在後期募資的時候。不過在早期階段，點子剛萌芽之際，投資決定主要是依據團隊的優劣，還有你跟產品的情緒連結。

許多投資人認為直覺不可信，基於直覺的成功投資只是一時僥倖。沒錯，直覺的確因人而異，當中沒有一套必勝公式，但我相信在參考數據少之又少的時候（例如新創公司的產品推出前），直覺不失為一個好工具。

「把妹達人」暢銷作家

尼爾．史特勞斯

Neil Strauss

代表動物：水滴魚

尼爾．史特勞斯（TW: @neilstrauss, neilstrauss.com）是國際暢銷作家，有八本著作登上《紐約時報》的暢銷書排行榜，包括《把妹達人》（*The Game and The Truth*）。他是《滾石雜誌》的編輯，也替《紐約時報》寫稿。此外，他創辦了幾家非常賺錢的公司。就算你沒打算寫作，他的思維也很值得聽，生活中處處都能應用。

別接受當代的常規

尼爾：「那時我在跟這個億萬富豪的朋友在聊，我說：『我真的很想寫一本書探討你的思維。』那時他正談到億萬富豪與一般人的差別。他說：『**你所能犯下最大的錯，就是接受當代的常規。**』拒絕常規才能創新，無論是搞技術、寫書或做什麼都一樣。所以呢，拒絕常規就是大舉成功與改變世界的祕方。」

＊推薦給藝術家的書

米蘭．昆德拉的《生活在他方》（*Life Is Elsewhere*）。

尼爾：「我想我們全在生命中碰到類似抉擇：你要把潛能發揮得淋漓盡致？還是迫於同儕壓力而一事無成？」

＊你用一百美元所買到最好的東西是什麼？

應用程式「Freedom」（自由）。

尼爾：「我原本對這東西沒太大興趣，結果沒想到它解救了我的生活，變成我最愛的應用程式。這程式上面說：『你想有多少分鐘的自由？你想填多久都行，比如一百二十分鐘。』然後你的網路就會被鎖住這麼多時間，無論怎樣都上不了網。我坐下來要寫東西的時候，第一件事就是設定這個應用程式，因為如果你寫東西時要查什麼資料，你會去查，然後就被那些引誘你點擊的東西吸引過去，陷入其中。你可以把所有要查的資料記下來，等斷網時間結束之後再查，效率會高上很多。」

TF：尼爾、我和許多作家用「TK」這兩個字母代替要查的東西，例如「當年他是TK歲」。

這標記通常管用，畢竟幾乎沒有英文單字包含這兩個字母的組合，除了討厭的阿特金斯（Atkins）是少數例外。之後要查證時再按「Control+F」搜尋就可以了。

編輯文章是為了自己

尼爾編輯自己的文章時有三個步驟，他的說法大致如下：

- **首先，是為我自己。**（我喜歡什麼？）
- **第二，是為我的粉絲**（最能讓粉絲讀得愉快與獲益的是什麼？）
- **第三，是為我的黑粉**（討厭我的人會從哪裡挑毛病或譏笑我？）

尼爾是這樣談第三點：「我都以阿姆為例子。你沒有辦法真正批評到他，因為他在自己的歌裡戲謔地引用、模仿了對他的各種批評，然後給出回應。人們對他的每一像批評都被一種充滿自覺的方式給解

決掉了。所以我也很以一種有趣好玩的方式來回答種種問題，這是一種向黑粉證明自己的概念。」

TF：向黑粉證明自己的方法有很多，可以是自嘲（「我知道這矛盾到可笑，但是……」），也可以是提出可能的質疑並回覆（「有些人可能會批評說……」）。塞內卡在《盧克里久斯的道德信》（*The Moral Letters of Lucilius*）巧妙運用後者，史考特·亞當斯在他的書《上帝的異想世界》也用到類似技巧。

「寫作瓶頸其實並不存在。所謂寫作瓶頸幾乎就只是無能而已。你把表現的壓力加諸在自己身上，原本該自然下筆，卻搞得捉襟見肘。」

寫作瓶頸並不存在

經驗豐富的記者也會遇到寫作瓶頸，無論是缺少點子（見〈詹姆斯·阿特切〉）或是文筆不順。關鍵是你必須暫時降低標準。

我曾獲得一個超棒的寫作建議：「每天寫出彥腳的兩頁。」一位老練作家把這跟IBM兜在一起。幾十年前，IBM在許多產業都是唯一的霸主，業務員以成效絕佳著稱，不斷打破銷售紀錄。IBM是怎麼辦到的？從某些方面來看，跟你的猜想應該南轅北轍。比方說，IBM把每個業務員的業績標準訂得很低，希望他們別怕拿起電話，希望他們能因此充滿幹勁，發揮遠超標準與目標的表現，而這方法確實奏效了。回到寫作，建議我的人說，我的目標該是「每天寫出彥腳的兩頁」。就是這樣。如果你一天能寫下彥腳的兩頁，就算從來沒有拿出來用，也可以覺得那天滿「成功」的。有時你一天只寫出兩頁，內容差到慘不忍睹，但至少在一半的日子裡你可以寫出五頁、十頁或甚至二十頁。初稿很糟無妨，定稿改好就行。

以脆弱帶出脆弱

尼爾是經驗老到的訪談高手，很早就教我一個絕招：在訪談開始之前先敞開心胸，拿出脆弱的一面。在開錄之前，我會花五到十分鐘說笑、暖身與確認聲音等等，找機會說出比較私人或脆弱的東西，例如「我说的话也曾經被斷章取義，所以對你的遭遇感同身受」，或是「我也曾經在外在壓力下面臨趕稿期限的逼近」。這讓來賓遠遠更有可能對你敞開心房。有時我則會真心尋求建議，順勢跟來賓說：「你超擅長××，而我對○○很沒轍。我當然要尊重你的時間，好好進行這次的訪談，但我很希望有一天可以跟你請教。」

聽眾常會問：「你怎麼有辦法那麼快就跟來賓拉近距離？」上面就是第一部分。

第二部分是我會趁那五到十分鐘先發制人，安撫常見的擔憂。我以前被媒體整過，所以我希望來賓知道：第一，我知道被媒體惡搞有多糟；第二，在我的訪談裡可以安心，把心打開不用拘束。我可能還會：

- ▶ 告訴來賓，這節目不是想害他們出糗，是想讓他們顯得很讚。
- ▶ 我會問：「假設現在是這場訪談播出的一個星期或一個月後。你想看到什麼樣的效果，對你來說是成功的？」
- ▶ 我會問：「你有什麼不想談的嗎？」
- ▶ 跟電視節目《演員工作祕辛》很像（我聘請他們的資深研究員看我的逐字稿，協助我進步），來賓有「最終剪輯權」。我的播客節目99%不是現場直播，他們想刪掉哪個片段都行。比如要是他們隔天早上想到某個段落該刪，我就從命。
- ▶ 我會說：「我一向會建議愈坦率愈好，愈放得開愈好。我的粉絲喜歡聽到具體描述跟來龍去脈。事後可以剪掉不想播的段落，卻無從加進有意思的東西。」

＊過去一年的三個關注或學習對象

瑞克．魯賓、萊爾德．漢密爾頓、蓋比．瑞斯，還有芝麻街的艾蒙（因為他陪小兒子一起看）。

TF：尼爾介紹我跟里克認識，里克又介紹我跟萊爾德和嘉伯莉認識，至於艾蒙嘛，打電話給他都不接的。

＊有沒有哪句話讓你記取在心，時常想起？

「坦然迎接即將到來的事物。」出自作曲家約翰．凱吉（John Cage）。

「無論情況如何，愛與同理心永遠能讓你做出正確的行動。」這句話出自他的老師芭芭拉．麥柯莉娜，但用詞略有不同。

「聯合公園」與「黑暗堡壘」饒舌主唱

麥克．篠田

Mike Shinoda

「我只用電子郵件白紙黑字受訪／因為那些傢伙愛扭曲你的字句／害你彷彿說了超級蠢話」
——饒舌組合黑暗堡壘的〈讓我走〉（Get Me Gone）的歌詞

代表動物：豹

麥克．篠田（TW: @mikeshinoda, mikeshinoda.com）是饒舌歌手，是作曲人，是鍵盤手，是節奏吉他手，還是「聯合公園」的兩個主唱之一，而聯合公園的全球唱片總銷量超過六千萬張，贏過兩座葛萊美獎。麥克和饒舌天王傑斯（Jay Z）與「流行尖端」（Depeche Mode）樂團合作過，還成立「黑暗堡壘」並擔任饒舌主唱。還沒完呢，他還負責上述樂團或組合的製作、混音與視覺設計。二〇〇八年，我為美國部落格世界與新媒體博覽會訪問他，第一次跟他見面。我是饒舌組合黑暗堡壘的大粉絲。上面引用的歌詞別具深意，如果你被害過就會心有戚戚焉。這本書裡的幾乎所有人都曾被媒體斷章取義，通常是電話訪談，結果卻惹出一堆風波。媒體只是想換取點擊與分享罷了，卻把你的生活搞得一團糟，還永遠在你的維基百科條目記上一筆。

麥克在接受我的訪問時說明：「我覺得他們不盡然都想騙人，只是每個人都有自己的目標得顧。連音樂雜誌都不是因為喜愛音樂才採訪你的，對吧？他們的每一天就像是：『我們需要賺廣告費，需要點擊數。』如果你一句話說四十個字，卻被刪節成七個字，那還真是讓人覺得很無言，好像你實際上說了什麼根本不重要。媒體只是要拐人去點閱而已，他們就是會這樣做，因為他們那一行就是建立在這上面。」

TF：這段歌詞就是在說，盡可能透過電子郵件受訪，留下白紙黑字，如果媒體亂搞，你才有憑有據。不過如果你沒法只靠電子郵件受訪呢？如果你無法（或不想）躲掉電話訪談呢？自過去幾年，我的做法有些改變，現在著重兩點：一個是避免時間被浪費的痛苦，一個是避免意思被曲解的煩惱。

痛苦在於花了一至三小時進行文字訪談，最後對方卻只引述了一句話，其餘99%的內容永遠不見天日。即使記者替電話訪談錄了音（這是正確方向），但我永遠無法借用他們的音檔，因為他們要請示主管，主管還要再請示主管的主管。這很浪費時間，讓我心情很差，可是要怎麼解決呢？

很簡單，你這邊也錄音，這樣可以自保，不怕被誣陷。你就說：「很高興跟你聊！對了，我這邊習慣會把電話訪談錄下來當作備份（Skype通話可以用Ecam Call Recorder或Zencastr錄下來），然後會把Dropbox的網址寄給你。這樣做不賴吧？」如果他們同意，你就盡情的錄吧，這樣最好了。如果他們拒絕，就是事情不妙的訊號，你該打槍他們。失去一次媒體曝光不會要你的命，但要是被嚴重曲解可真是沒完沒了，跟得到絕症沒兩樣。

最近我都會先說好：「我可能會想在你們的報導出來之後，把音檔放在我的播客頻道上，先前我也有這樣處理。這樣應該還不賴吧？」先說好，再答應訪談。如果花了兩個小時（別忘了後續還要信件往返核對各個事實等），結果只換回一句報導，還滿得不償失。不過如果這個條件談好，還滿讚的。在我的播客頻道上，一個超受歡迎的「幕後花絮」就是我跟《時代雜誌》諷刺作家兼記者喬爾·史坦（Joel Stein，TW: @thejoelstein）的交鋒，那傢伙真是搞笑。這做法對我們雙方都很好。

他們的誘因是什麼？

在合作前，最好問自己：「他們的誘因是什麼？他們衡量『成功』的標準是否與我們一致？」如果你想把目光放遠，就別耍一翻兩瞪眼的短視噱頭。很多人考量的是下一季的升遷壓力，而不是你十年後在工作上的發展。麥克跟我分享了聯合公園最初收到的提議。

麥克：「他們會給些建議，像是：『你們需要噱頭啦。我們就讓喬穿實驗衣配牛仔帽。至於查斯特，你每場表演都踢掉一隻鞋子好了。』唱片公司的人提出這些蠢建議，像從電影《搖滾萬萬歲》得到靈感似的。不過這些都是認真的建議。如果你現在跟他們提當年的

事，他們會說：『喔，我那時是開玩笑的。』但我跟你說，他們那時可不是在開玩笑。」

聯合公園的團員決定繼續走自己的路，並向唱片公司提出兩個選項：要不就終止合作，要不就放手讓他們做。結果唱片公司屈服了。我曾「錯失」許多強調噱頭的出色投資標的，但就像生物學家赫胥黎（Thomas Huxley）說的：「自由地走錯路，好過被綁著走對路。」如果你很好，你不會只有一次機會。

＊趣聞軼事

我們都是宮崎駿的大粉絲。聯合公園有一首歌叫〈到最後〉（*In the End*），其音樂錄影帶竟是受了《魔法公主》所啟發。對了，說到世界上我最喜歡哪個博物館，那就是三鷹之森吉卜力美術館。

＊麥克推薦的冷門樂團

- ▶ Royal Blood：我喜歡〈想通〉（Figure It Out）這首歌，寫東西時會聽。
- ▶ Doomriders：Come Alive這首歌是獻給重金屬樂愛好者，會讓人想到丹茲克樂團（Danzig），最適合在健身或玩棒打皮納塔時聽。

＊音樂編輯軟體Ableton Live

麥克和賈斯汀．伯雷塔都會使用這套DJ軟體，電臺主持人艾拉．格拉斯（Ira Glass）現場直播時也會用。

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

麥克：「瑞克．魯賓。不只因為他寫了很多好歌，作了很多好歌，還因為他給出很好的生命啟示。」

The Glitch Mob創始成員

賈斯汀．伯雷塔

Justin Boreta

代表動物：大烏賊

賈斯汀．伯雷塔（TW/IG: @theglitchmob, theglitchmob.com）是故障暴民樂團（The Glitch Mob）的創始成員，他們的最新專輯《愛情、死亡與永生》（*Love Death Immortality*）在告示牌排行榜摘下電音專輯榜第一名、獨立音樂榜第一名和數位音樂專輯第四名。樂團是由團員自己當老闆，不折不扣的白手起家。他們的歌被用於許多部電影配樂，例如《萬惡城市2：紅顏奪命》、《明日邊界》、《美國隊長》和《蜘蛛人：驚奇再起》。他們把白線條樂團（The White Stripes）的名曲〈七國聯軍〉（Seven Nation Army）重新混音，獲電玩遊戲《戰地風雲1》選為預告影片的背景音樂，而這支影片是史上點閱率最高的電玩預告。

＊有沒有哪句名言讓你經常想起或親身實踐的？

「當個傾聽的默者。」出自心理學家塔拉．布拉赫。

「人生這趟通往墳墓的旅程，不該只求身體髮膚安然無恙，卻要猛衝過漫漫煙塵，澈底勞累不堪，無比筋疲力盡，放聲高呼：『好呀！好一趟壯旅呀！』」出自作家杭特．湯普森（Hunter S. Thompson），《南方紳士的絕望傳奇》（*The Proud Highway: Saga of a Desperate Southern Gentleman, 1955–1967*）。

賈斯汀：「我每年都會標出杭特．湯普森的生日。這段話尤其提醒我別把事情看得太嚴重，要記得享受過程中的樂趣。我的晨間日記

會留好幾頁，用來寫人生旅程上遇到的好句子（摘自書本或播客等），方便我能迅速查找翻閱。」

＊如果你能帶一張專輯、一本書和一個奢侈品到沙漠，你會帶些什麼？

艾費克斯雙胞胎（Aphex Twin's）的首張專輯《氛圍音樂選輯》（*Selected Ambient Works*）、米蘭．昆德拉的《生命中不能承受之輕》和Chemex經典手沖咖啡壺。

＊最喜歡的音樂人

蘇格蘭的電子音樂雙人組合Boards of Canada。

賈斯汀：「他們的音樂非常優美，令人沉溺。他們的專輯對我來說像是一個熟悉的老朋友，我可以一再拜訪。」

＊你得到過最棒的建議？

賈斯汀：「我很小很小的時候，大概五或六歲吧，我爸跟我說：『別硬逼自己。』硬逼往往適得其反，無論對創作或對人生都是。」

TF：每當我過度緊繃的時候，我會問：「如果這事簡單一點會是什麼樣子？」

＊在你這一行，你所聽過最糟的建議是什麼？

賈斯汀：「到處都有很多關於尋找靈感或天啟什麼的爛建議。攝影家查克·克洛斯（Chuck Close）說：『靈感是外行人在講的，我們其他人就是每天準備好然後開始工作。如果你只是枯坐在那裡「尋找」厲害的「藝術點子」，別幻想會有一扇門忽然打開，也別幻想做什麼就會自然水到渠成，工作到一半就會撞見好招。』」

＊你會給二十歲的自己什麼建議？

賈斯汀：「**放輕鬆，冷靜點。**我覺得二十到二十五歲的年輕人太執著於事情要以什麼樣的方式進行，但其實不必這樣。」

TF：「講得對。但你覺得有辦法記得這建議十年嗎？大概沒法吧。」

賈斯汀：「沒法。一般人連十二分鐘之前才剛看過的推文都不會記得。」

＊過去一年的三個關注或學習對象

《鸚鵡螺雜誌》（*Nautilus*）、書摘網站Brain Pickings和艾絲特·佩雷爾（Esther Perel）。

＊你做過最棒的投資是什麼？

賈斯汀：「我被炒魷魚之後決定轉換跑道，一頭栽進音樂世界。我刷爆信用卡，買下生平第一組Genelec 8040A監聽喇叭。監聽喇叭對樂手來說是最重要的投資。這組喇叭我到現在還在用。」

＊推薦的播客節目

Radiolab的《在這顆行星的星塵裡》（*In The Dust of This Planet*）：這集節目探討為什麼一篇學術論文會突然進入流行文化當中（如影集《無間警探》、流行雜誌和饒舌天王傑斯的夾克上）。

＊晨間習慣

每天早上賈斯汀會做二十分鐘的超覺靜坐，然後到屋外甩24公斤的壺鈴。我每週也這樣做個二到三次，拿兩本《身體調校聖經》甩上五十到七十五次。

＊睡眠音樂

賈斯汀聽麥克斯．李希特（Max Richter）的專輯《睡眠》（*From Sleep*），Spotify上面有精華濃縮版。

賈斯汀：「我準備睡覺前會小聲播放，音樂通常會在我睡著後十五到二十分鐘結束。如果我在家，我也會用Sonos的睡眠計時器，每天都用的話，它就會變成像搖籃曲一樣讓我很快睡著。如果覺得旋律太多，也可以按下休眠鍵。雨聲搭配睡眠計時器也很棒，在外過夜時能蓋掉旅館的雜音。」

舊金山創投公司Benchmark創業合夥人

史考特．貝爾斯基

Scott Belsky

代表動物：北極熊

史考特．貝爾斯基（TW: @scottbelsky, scottbelsky.com）身兼企業家、作家與投資家，是舊金山創投公司Benchmark的創業合夥人。他也在二〇〇六年與人共同創辦Behance，擔任執行長，後來Adobe在二〇一二年買下這間科技公司。Behance是作品社群網站，數百萬個用戶在上面展示自己的作品集，彼此追蹤，如果想找創意產業裡最有天分的高手，到這裡找就對了。他投資許多迅速崛起的新創公司並擔任顧問，包括Pinterest、Uber和Periscope等等。

＊有什麼事情是你深信不疑，別人卻覺得你瘋了？

史考特：「你得不時迷路一下，搞亂計畫，這是激發創意和觀點的好方法。地圖、計畫和能幹的助理會帶來一個風險，那就是你把人生框限得太好了。這樣一來，你不可能發揮出超越預期的潛能。」

＊失敗如何替你帶來日後的成功？

史考特：「說到事業上最困難的決定，莫過於會讓你所在乎的人失望的決定。我在Behance草創期犯下的最大錯誤是做太多事情。我們在市場上有很多商品，我們把精力分散在太多東西上，結果在創立第五年遇上危機。我們時間不夠，我們需要全心投入做好一件事就好，所以我停掉了好幾個專案，這讓數千個顧客很失望。不過我們也因此

可以專注開發一項商品，最終吸引了全球數百萬名創意人。我從這次經驗學到大作家所謂的『殺死汝愛』，放棄損及故事的情節和角色。有時你需要捨棄你所愛的，把最重要的那件事給做好。」

＊你時常聽到什麼樣糟糕的建議？

史考特：「尋找模式。身為企業家與投資人，我身邊的人都在設法概括與歸納企業成功的要素，多數人卻忘了創新及投資創新是一種例外，原因可想而知。

「首先，某家成功的公司推出一種出乎大家意料的新模式，也許是Uber 這類隨選經濟，也許是Airbnb 這類共享經濟，也許是Warby Parker 這類垂直整合電子商務。接著就是無止盡的分析，然後大家一窩蜂去學這個已經用過的模式。沒錯，這些公司是可能做出成功的跟風產品，但不會改變世界。

「我同樣試著從過去學習啟示，而我永遠會問：『他們試了什麼？為什麼行得通？』當我聽到成功和失敗的故事，我會探究是哪些小細節造成這種天壤之別。他們避開了什麼傳統定見？我會避免把過去的成功當成未來的道路，畢竟巨大的成功與失敗只以一線之隔。雖然我們不太願意承認，但時機與其他不可控制因素影響很大。

「我從過去學到的最大啟示是，火花常來自那些出乎我們意料的事物。當我遇到一個在陌生領域的奇特商業模式，我會找找看有沒有什麼值得拉出來的線頭，而不是拿過去的所學來比較。如果你只是尋找過去的模式，你走不了多遠。」

＊你會給三十歲的自己什麼建議？

史考特：「在錯的環境裡，你的創造力會受限。三十歲的我以為自己無論在哪裡都能發揮所長，但是我錯了，環境其實很重要。」

＊如果你租了個廣告看板，你會在上頭寫些什麼？

史考特：「『重點不是點子，而是讓點子成真。』我會把這句話樹立在全世界的大學校園裡。我們年輕時充滿創意與理想。但說真的，年輕人需要的不是更多點子，而是對已有的點子擔起更多責任。」

如何掙得自由

談到「財富」，人們很容易老想著積聚金錢。這很自然，卻不總是有幫助。財務通常不是我們的主要限制。我在二〇〇四年出發，環遊世界大概十八個月。我從這趟旅行中學到的啟示，成為我第一本書《一週工作4小時》的主幹。無論是在柏林的窄街小巷，還是在巴塔哥尼亞的僻靜湖泊，我幾乎身無長物，只有一個背包加一個小行李箱。我只帶了兩本書，一本是梭羅的《湖濱散記》，另一本是旅行作家羅夫．帕茲（Rolf Potts, TW: @rolfpotts, rolfpotts.com）的《旅行是為了放大生命的極限》（*Vagabonding: An Uncommon Guide to the Art of Long-Term World Travel*）。

我在《旅行是為了放大生命的極限》的書封內頁列下夢幻的旅行目的地，包括斯德哥爾摩、布拉格、巴黎、慕尼黑、柏林和阿姆斯特丹，還有其他好多地方沒列完。靠著羅夫的地圖和訣竅，我把所有地方都走過。許多地方是按自己的步調探索兩到三個月，不必趕路，輕鬆自在，簡直是夢想成真。在旅行期間，我把那本書讀了一遍又一遍，明白到旅行不只是改變外在，也是重新創造內在。

羅夫的說法

在一大堆厲害的電影臺詞當中，我對某句臺詞格外印象深刻。那不是出自白爛的喜劇片，不是出自深奧的科幻電影，不是出自特效滿檔的動作大片，而是出自奧利佛．史東的《華爾街》，演員查理．辛飾演股票市場的耀眼新星，對女友說出他

的夢想：「如果我可以在三十歲之前大賺一票離開這地方，我要騎機車橫越中國。」

幾年前我第一次看到這個片段，驚訝得差點從椅子上摔下來。畢竟查理．辛或任何人只要掃廁所八個月，就能賺到騎機車橫越中國的錢。就算他們還沒有自己的機車，只要再多刷幾個月馬桶，就有錢到中國買一輛。

問題是，多數美國人大概不會覺得這一段有哪裡奇怪。由於某種原因，我們把到外地長期旅行當作一種時常冒出來的夢想，一種異國的誘惑，但不是此時此刻能實現的。我們抱持昏頭的恐懼與定見，每個月替我們並不需要的東西繳著貸款，只好把旅行安排得很短很短，搞得匆匆忙忙。照這思路，我們把金錢花了一個稱為「生活方式」的抽象概念上，旅行變成另一種裝飾品，一種包裝得好好的平順體驗，跟買衣服和家具沒兩樣。

不久前，我讀到各家旅行社在上一年內賣出將近二十五萬套短期修道院之旅。無論從希臘到西藏，修行之地正成為熱門的旅遊目的地，業界行家認為這種「靜心熱潮」源於「汲汲營營的大眾渴望尋求更簡單的生活」。

當然，沒人想指出一點，那就是追尋簡單生活的套裝行程有點妙，就像是你想照鏡子瞧瞧自己的樣子，但眼睛沒有往鏡子看。這些行程只是在販售簡單生活的浪漫概念，但就像匆匆轉頭一瞥並沒有辦法從鏡子看見自己的模樣，為期一週到十天的旅程也無法讓你真正脫離家中生活。

這種灑錢跟時間的倉促活動其實限制住了我們。我們愈把旅行體驗跟金錢畫上等號，愈認為錢對生活至關重要。我們愈認為錢對生活至關重要，愈自認窮到買不起自由。由於這種心理使然，難怪許多美國人認為三週的海外旅行與自己無關，只有學生、反社會嬉皮和閒閒的有錢人才能去。

其實旅行天數和年齡、收入與意識形態無關，完全取決於個人想法。長時間旅行需要的不是當大學生，而是在日常生活裡當個學生。長時間旅行不是跟社會作對，而是存在於社會的尋常活動。長時間旅行不需要一大筆錢，需要的是我們以更深思熟慮的方式走遍世界。

這種走遍世界的旅行方式其實由來已久，稱作「流浪旅行」。

流浪旅行是拋開日常生活，離開六個星期、四個月，甚至兩年，用自己的方式去體驗這個世界。

不過流浪旅行不只是旅行，更是看待人生的角度。流浪旅行是善用資訊時代的種種可能性，增加你的個人選項而非個人物品。流浪旅行是在日常當中尋找冒險，在冒險當中尋找日常。流浪旅行是一種態度，對人、事、物抱持濃厚興趣，當一個最真切的探索者。

流浪旅行不是生活方式，不是流行風尚，只是一種看待人生的少見方式：價值觀不一樣了，自然也會採取不一樣的行動。流浪旅行還非常關乎「時間」這個我們唯一真確擁有的寶物，關乎我們利用時間的方式。

山巒協會創辦人約翰．繆爾（John Muir）堪稱流浪旅行家（如果真有人配得上這稱號），向來很訝異那些有錢的旅客如此來去匆匆，才在優勝美地待幾小時看個兩眼就走了。他稱他們為「時間的窮人」，那些人滿腦子想著物質財富與社會地位，無法把時間用來真正感受加州山巒的雄偉壯闊。一八七一年夏天，他帶愛默生（Ralph Waldo Emerson）遊覽優勝美地，愛默生看著紅杉感動地說：「如果我們看見這些樹卻沒有驚嘆深思，那就太奇怪了。」然而短短幾小時後，愛默生就離開了，繆爾不禁揣度這位大名鼎鼎的超驗主義者是否真正看見了樹。

將近一世紀之後，自然主義作家愛德溫．泰爾（Edwin Way Teale）以繆爾為例，哀嘆現代社會的急促步調。他在一九五六年出版的《美國之秋》（*Autumn Across America*）寫道：「約翰．繆爾所知的自由，那種充足的時間，無拘的日子，多樣的選擇，經過一代又一代，那種自由日趨稀罕，日趨難以企求，日趨遙不可及。」

但泰爾對個人自由惡化的哀嘆在一九五六年罕有迴響，現在依然如此。就如泰爾清楚明白的那樣，儘管大眾對生活方式的定義變來變去，流浪旅行從來不是熱門選項，只是某種個人選擇，跟社會的整體期望背道而馳。



一千七百年前，一群稱為「沙漠教父」的基督修道士隱匿在埃及沙漠，流傳著一則故事。在故事裡，一對分別叫西奧多和盧修斯的修道士很想出去看看世界，但他們已經誓言要好好修道，不能出去亂跑，只好把這旅行往後延來「嘲弄他們的欲望」。夏天到來，他們對彼此說：「我們冬天離開。」冬天到來，他們說：「我們夏天再走。」他們就這樣講了五十多年，從未違背誓言離開修道院。

我們多數人當然沒有這樣立誓，卻選擇過得像修道士，固守在家或工作上，把未來當作替現在開脫的虛假藉口，最終（如同梭羅所說）把「人生最好的時光拿來賺錢，以求在人生最糟的時光或許能享有些自由」。我們對自己說，我們很想放下一切，去看一看外面的世界，但時間始終還不對。我們有無數選擇，卻沒做選擇。我們困在生活裡，一心想要保有安穩，卻忘記自己的初衷。

流浪旅行是勇於放開所謂的安穩。流浪旅行是不願把旅行留到未來某個似乎更適合的時間。流浪旅行是主動掌控你的人生，別任由外界決定你的命運。

因此，何時開始流浪旅行根本不是問題，如何開始流浪旅行根本不是問題。現在就走吧。即使實際旅行的時間還在好幾個月或好幾年之後，只要你開始不找藉口，開始存錢，開始研究一張張充滿無限可能的地圖，流浪旅行就展開了。從這裡開始，你調整了看世界的角度，擁抱真正旅行所保證的美好變數，流浪旅行變得清晰鮮明。

這樣一來，流浪旅行不只是接種疫苗與打包行李，而是試著觀看與學習，面對恐懼，改變習慣，培養對人與地方的新愛好。這種態度無法在機場櫃臺跟登機證一起領到，而是要從家中開始，就像是首次試水溫，準備迎向美好新地方。



掙自由當然包括工作。而本質上，工作從心理與財務面都對流浪旅行很重要。

就心理層面，你只要看那些向家裡拿錢旅行的人就知道。他們有時稱為「嬉皮浪蕩子」，在旅遊地區最顯眼也最不快樂。他們學當地人打扮，去一個又一個景點，硬是要參加當地示威活動，沉溺於各種異國的享樂，接觸所有想像得到的非西方宗教。你找他們聊，他們會自稱在尋找某種「意義」。

然而他們真正在找的是旅行的初衷。他們從來不必靠工作掙得自由，所以旅行起來跟自己無關，跟人生的其餘部分無關。他們在路上投入很多時間和錢，卻從來不投入自己，所以他們覺得自己的旅行體驗缺乏價值。

梭羅在《湖濱散記》提到相同概念：「是誰會進步得比較多呢，是那親自掘礦造出刀子還為此讀了一本本書的男孩，還是那從父親手中收到軍用摺疊刀的男孩？誰比較可能切到自己的手指呢？」

從某方面來看，自由與勞務兩者不可分，確實有點令人洩氣，但本不該如此。不論遙遠他鄉有多少美好的體驗在等著你，旅行的「意義」永遠來自「家」，來自個人對旅行的投資。

從實際面來看，你有無數方法能掙得旅行。我在路上遇到的流浪旅行者不分男女老少，不分貧富貴賤，不分職業背景，有祕書，有銀行家，有辭職的警察，他們先暫時遊歷一下再重新出發。我遇過律師，遇過股票經理人，遇過趁工作換新地點而談成幾個月留職休息的社工。我遇過厲害的各路好手，例如服務生、脫衣舞孃和網頁設計師，他們發覺只要工作幾週就能賺夠幾個月的旅行基金。我遇過音樂家，遇過卡車司機，遇過職業顧問，他們在案子與案子之間多休一些時間。我遇過半退休的軍人、工程師和商人，他們空出一或兩年時間旅行，再做其他嘗試。我遇過的「季節性」工作者，像是木匠、公園管理員和漁夫，他們每年冬天都在洋溢異國情調的溫暖地區度過。有些老師、醫生、酒保和記者選擇在工作與旅行間適時切換。我在開始寫書前做了許多「難休假的工作」（園藝、零售業和打零工），掙得流浪旅行的時間。

經典小說《黑暗之心》裡的馬洛說：「我不喜歡工作，但我喜歡從工作中找到自己。」馬洛不是在說流浪旅行，但觀念同樣適用。工作不只是產生金錢與欲望的活動，而是流浪旅行的醞釀期；你從工作中掙得理直，開始計畫，準備行動。工作是夢想著旅行的時間，是為自己寫下計畫的時間，但也是搞定枝節瑣事的時間，是

面對你本來可能會逃避的問題，是安頓財務與情緒上的債，於是旅行不是逃避真實生活，而是發掘真實生活。



現在你們裡面有些人可能會想：「聽起來很讚，但我一年只有兩個星期的假期耶。」

好消息是，我們身為一個繁榮穩定民主政體的國民，有能力替自己創造自由時間。為了實現這份能力，我們只需要妥善使用（如果只有幾週或幾月）一個珍視時間的技巧，那就是一般俗稱的「辭職」。雖然辭職略帶貶義，但不見得那麼魯莽。許多人是靠「建設性辭職」創造流浪旅行的時間——跟主管談特休或長休。

即使是真的辭職也不見得不好，尤其在這個專業分工的時代。也許懷抱辭職的心在一百年前是魯莽，現在卻愈來愈尋常，畢竟技能可以帶著走，職場的選擇又很多元。切記，別擔心長期旅行會在履歷表留下一個「空缺」，反而要興沖沖把流浪旅行的經歷傲然加進履歷表，列出旅行教會你的職場技能：獨立、彈性、談判、計畫、無畏、自足和臨機應變。你要坦然自信地講述旅行經歷，面試官很可能會感興趣，對你印象深刻（還有點羨慕）。

就像散文家皮科·艾爾（Pico Iyer）所指出的，辭職「代表的不是放棄，而是向前。改變方向不是因為事情不認同你，而是你不認同事情。換句話說，這不是抱怨，而是正向選擇；不是停下腳步，而是朝更好的方向邁步。無論放掉一份工作或一種習慣，都意謂著轉個彎，確保你還在朝夢想的方向前行。」

這樣一來，辭職永遠不該當成結束某種不滿或不悅，而是邁出一個關鍵腳步，迎向某種嶄新與美好。

XPRIZE基金會創辦人暨執行長

彼得．戴曼迪斯

Peter Diamandis

「我一直在跟各個執行長對談，而且我會說：『在事情真正有所突破之前，它就是個瘋狂的點子。如果不是瘋狂的點子，就不會有什麼突破，只是往前進步。所以說，你們公司內部哪裡有人在試些瘋狂的點子呢？』」

代表動物：老鷹

彼得．戴曼迪斯（TW: @PeterDiamandis, diamandis.com）獲《財富》雜誌選為全球五十大領袖人物，創辦XPRIZE基金會並擔任執行長，以獎金高達一千萬美元的安薩里太空XPRIZE最為大眾所知。如今XPRIZE基金會以推動大規模的全球競賽來解決市場問題。彼得跟J．凡特（J. Craig Venter）和鮑伯．哈里里（Bob Hariri）共同創辦人類長壽公司（Human Longevity Inc），現擔任副總裁；他也和其他人共同創辦行星資源公司（Planetary Resources），現擔任執行長，公司目標是設計太空船以探勘近地小行星帶的珍貴物質（沒在開玩笑）。他著有《膽大無畏》（*Bold*）和《富足：解決人類生存難題的重大科技創新》（*Abundance*）等書，由前總統柯林頓、谷歌執行長埃里克．施密特（Eric Schmidt），以及發明家雷蒙德．庫茲威爾（Ray Kurzweil）等名人支持推薦。

幕後花絮

- ▶ 我聽過滿多高手說彼得比其他人都更「如有神力」，只有彼得的朋友東尼．羅賓斯能比得上他。
- ▶ 每次見到彼得不禁搖頭感嘆：「唉，我這輩子到底在搞什麼啊？」最近他問我：「你的登月計畫呢？」這問題讓我重新探

索這個訪談裡的許多問題與概念。

別浪費難題

這跟這本書裡時常出現的「解決自身問題」概念息息相關。彼得說：「我把難題當作金礦。世上最大的難題就是世上最大的生意機會。」

要嘛錯得離譜，要嘛創造歷史

彼得：「幾天前我看到一句話：『當99%的人質疑你，你要不是錯得離譜，就是即將創造歷史。』出自Behance的創辦人史考特．貝爾斯基。」

成為億萬富翁的最好方法是幫助億萬個人

彼得和發明家雷蒙德．庫茲威爾一起創辦奇點大學。二〇〇八年，奇點大學在加州山景城美國太空總署埃姆斯研究中心舉辦創校研討會。谷歌共同創辦人賴利．佩吉（Larry Page）上臺發表演說，提了許多見地，並強調他評估專案的方式。

彼得：「我用一個很簡單的問題作為標準：你是否正在做一個能改變世界的東西？是或否？99.99999%的人會回答『否』。我認為我們該訓練大家如何改變世界。」

XPRIZE基金會的緣起與超級可信度

彼得：「說到這事，當時我在讀好友格雷格．馬里尼亞克給我的
一本書，叫做《聖路易精神》（*The Spirit of St. Louis*），然後我心
想：『如果我可以辦一個獎〔那本書的主角林白靠橫越大西洋贏得了
獎〕，我可以激勵些團隊去打造私人太空船，把我送上外太空。』

「我邊讀邊想這件事。一千萬美元就夠了，我要取名為
『XPRIZE』，因為我不知道誰會得到這一千萬美元，到時候『X』就
填上獎金得主的名字。於是我到處籌錢，這裡找來一百美元，那裡弄
來一千美元，設法籌措種子基金。後來我在聖路易遇到一個叫做阿
爾．凱思的人，他說：『我會幫你籌一些種子基金。』他受我的熱情
與決心所感染，滿腔幹勁。

「長話短說，經過一年到處求來求去，我靠一張又一張一萬美元
或二萬美元不等的支票，籌到了五十萬美元。但接下來我的募款遇到
瓶頸。

「我們做了一個非常大膽的決定，也就是我們還是要說獎金有一
千萬美元。雖然我們其實沒那麼多錢，但你怎麼把一個宏大點子向世
界宣布的方式很重要。我們對於點子的可信度自有一套衡量的標準，
而且經常依靠它來判斷。

「如果你宣布得不夠可信，大家不會理睬。另一方面，我們會覺
得某些事情超級可信，如果你宣布得超過超級可信，大家會說：『哇
塞，什麼時候能實現啊？我們能參一咖嗎？』

「〔那時是〕一九九六年五月，我有五十萬美元，決定統統花在
宣布大會上，地點在聖路易大拱門下面。在臺上，我身旁不是站著一
個太空人，而是二十個太空人。在場的有美國太空總署署長，有美國
聯邦航空總署署長，有林白的家屬，他們都跟我一起在臺上宣布這個
高達一千萬美元的獎金。我身上有任何錢嗎？沒有。有任何團隊登記
參賽嗎？沒有。不過這筆千萬獎金成了各國的頭條新聞。

「我想說：『只要有人贏了，誰會不想付那一千萬美元呢？這獎金是買一個成功啊。』但在接下來五年，一九九六年到二〇〇一年，我試問一百五十家公司的執行長卻徒勞無空，人人拒絕了我。

「最後我遇到安薩里（Aziz Ismail Ansari）。這裡要說可以說很久。總之，許多個凌晨三點我都不想放棄，只因為我抱持的是一個很有彈性的目標，所以能再走下去。今天我們能在這裡聊這件事，就是因為我沒有放棄。就講到這吧。」

TF：「我很喜歡這故事，而且我想為自己與大家畫個重點，你還盡責地向大眾說明……」

彼得：「大哥，我燒了我的太空船耶。」

TF：「你說服了好些人跟你一起上臺，哪個是最難說服的？」

彼得：「喔，絕對是太空總署署長。」

TF：「你怎麼跟他推銷的？怎麼說服他的？」

彼得：「我跟他說：『聽我說，難道你不希望全球的企業家都投入開發新科技？這樣你們就不用花自己的經費。』」

TF：彼得是推銷大師。我看過不少高手，就屬他最強。說到增進談生意的能力，他推薦的其中一本書竟然是童書，而且十分鐘就能讀完，書名叫《石頭湯》（*Stone Soup*）。他說：「這是一本兒童的故事，卻是最好的MBA範例。無論你是在讀大學的創業新手，還是在打造第二十家公司的六十歲老手，《石頭湯》都超重要。」

晨間習慣

彼得會在早上沖澡時順便做些伸展動作。

彼得：「主要是伸展下半身，然後還會做點呼吸練習，唸些正向口訣。〔呼吸運動〕是加快的深呼吸，讓肺部舒展與充滿氧氣。有兩點跟長壽息息相關，說來奇怪，一個是用牙線，另一個是增加最大攝氧量。」

TF：彼得的呼吸練習著重在迅速大量吸氣，讓肺臟擴張開來。他的正向口訣會重複唸好幾遍，內容是：「我是喜悅，我是關愛，我是感激。我看見、聽見、感受並知道此生的使命，那就是在地球之上與地球之外激發人類脫胎換骨。」

彼得的呼吸練習跟溫姆．候夫的部分做法類似。現在我一做完晨間冥想，就會邊沖冷水澡邊進行（見〈東尼．羅賓斯〉的「提振」部分）。

至於牙線和長壽的關係，彼得率先承認只是可能有些關連而非明確因果關係。會定期用牙線的人大概還有其他讓人更長壽的好習慣。

睡前習慣

就寢前，彼得都會回顧當天發生的「三個勝利」，類似我做的晚間五分鐘日記回顧。

如何擺脫恐懼？

TF：「早期創立的公司失敗之後，你怎麼跟自己對話來擺脫那兩天的恐懼？或者說，你靠什麼儀式走出來的？」

彼得：「老實說，我跟自己的對話不像只有兩天，比向是長達兩個星期。我在回顧『為什麼我相信這很重要』或是『看看我一路走了多遠』。這關乎向自己提醒此生的使命，對吧？你在這裡的目的是什麼？如果你還不知道此生的目標和使命，那就當我沒說。這是你最需要做的的一件事：找出你在這星球上最該做的事。為什麼你會在這裡？每天早上叫醒你起床的動力是什麼？」

如何找到驅策你的目標或使命？

彼得推薦東尼．羅賓斯的「和生命有約」活動。他認為這活動能帮大家提升「作業系統」，他的正向口訣也是這麼來的。彼得還會問下面三個問題：

- ▶ 在你還小，還沒人告訴你該做什麼的時候，你想要做什麼呢？那時你想成為怎樣的人？那時你最想做的事情是什麼？
- ▶ 如果彼得．戴曼迪斯或提摩西．費里斯給你十億美元，你除了花在派對和遊艇等奢華享樂之外，還想怎麼花呢？如果我叫你花十億美元讓世界變得更好，解決某個問題，你會怎麼做呢？
- ▶ 你在什麼環境能接觸最多的新點子、問題、人，或是那些『沖澡時間』才西呢？會冒出來的東西呢？〔彼得推薦奇點大學。〕

TF：還是覺得找不到驅策你的目標或使命？這本書裡大概有六個人所見略同，先後推薦賽門．西奈克（Simon Sinek）的《先問，為什麼？》（*Start with Why*）。

十倍對上10%的好處

彼得：「我為了我的書《膽大無畏》訪問了阿斯特羅．特勒（Astro Teller）。阿斯特羅是谷歌X這支祕密團隊的負責人，他說：『當你追求的是登上月球這種比人家大十倍而不是大10%的目標，很多事情都會發生……』」。

「首先，當你是要變大10%，你是在跟每個人競爭，每個人都想變大10%。不過當你是要變大十倍，你會鶴立雞群。以探勘小行星為例，沒多少人可以在這方面跟我競爭，未來也不太會有。或者以壽命為例，人類長壽公司想讓人健康地多活四十年，現在可沒多少公司在嘗試這麼做。」

「第二，當你是在想如何變得十倍大，你得從一張白紙開始，對問題的切入也截然不同。我向你舉個我最喜歡的例子，那就是特斯拉。伊隆是怎麼創辦特斯拉汽車，打造出全美，我甚至認為是全球最安全也最出色的車子呢？答案是他們丟掉過去的包袱。這很重要。

「第三，當你的目標是十倍而不是10%，難度通常不會是高一百倍，報酬卻遠超過一百倍。」

其他厲害提問

彼得：「我會問：『你是否想專注投入在哪個重大挑戰上，或是哪個涉及十億人的難題上？』

「在接下來這六年，網路上會多三十億到五十億個消費者。靠，太猛了。他們需要什麼呢？你能提供給他們什麼呢？畢竟他們代表全球經濟將注入數十兆美元，也代表無數創新的來源。所以我很常想這件事，也問這件事。

「另一個我會問的問題是：『你會怎麼『打亂』自己？』一個最基本的領悟是所有企業家、所有生意和所有公司都會被打亂。我曾有幸跟奇異公司執行長傑夫·伊梅特（Jeff Immelt）在他的領導團隊會議上談話，也跟可口可樂執行長暨總裁穆赫塔爾·肯特（Muhtar Kent）談過，跟思科（Cisco）和許多企業的執行長談過，我問他們：『你會怎麼『打亂』自己？你現在有試著這樣做嗎？如果沒有，還真叫人訝異。』找出企業裡最聰明的二十個人，不管他們是在收發室還是哪裡工作，叫他們想想自己會怎麼搞垮這公司就對了。」

彼得的法則

彼得有一組共二十八條的人生法則，匯聚幾十年的功力，其中我最愛的幾條如下：

- 法則二：遇到二選一，就兩個都選。
- 法則三：多個專案帶來多個成功。
- 法則六：被逼著妥協時，就提出更多要求。
- 法則七：如果你贏不了，就改變規則。
- 法則八：如果無法改變規則，那就置之不理。
- 法則十一：「說不」只代表在更上一層重新開始。
- 法則十三：懷疑時就「思考」。
- 法則十六：你動得愈快，時間過得愈慢，人生也就愈長。
- 法則十七：「預測未來的最佳方法是由自己創造。」這句話出自電腦科學家艾倫．凱（Alan Kay）。
- 法則十九：喚起衝勁，就能得到。
- 法則二十二：在事情真正有所突破之前，它就是個瘋狂的點子。。
- 法則二十六：如果無法衡量，也就無法進步。

「正妹CEO」暨暢銷作家
蘇菲亞．阿莫魯索

Sophia Amoruso

蘇菲亞．阿莫魯索（TW/IG: @sophiaamoruso, girlboss.com）在二〇〇六年創辦時尚網路商城Nasty Gal，該網站在二〇〇八年到二〇一〇年的成長率高達10,160%，並在二〇一二年獲《企業雜誌》（*Inc. Magazine*）選為「成長最快速零售商」。

蘇菲亞獲《富比士雜誌》讚譽為「時尚界矚目新星」，躍居零售業的風雲人物，近年成立正妹CEO基金會（#Girlboss Foundation），輔導設計、時尚與音樂領域的次世代女創業家。她的第一本書《正妹CEO》（#GIRLBOSS）登上《紐約時報》的暢銷書排行榜，目前已經在十五個國家陸續出版。

下墜時跳出飛機找生路

蘇菲亞：「我喜歡提些自己不確定能否做到的承諾，然後想辦法做到。我覺得有時候只要下定決心，事情就會成。先前我開始在eBay上回覆我的客人，比如說：『nastygalvintage.com網站即將上線，請拭目以待。』然後我心想：『靠，我最好架個網站。最好要這麼做。』於是我想方設法架出網站，而當網站上線之後，eBay就決定把我停權。我原本沒打算整個換過去，只是想說：『我試試看這個網站行不行得通，如果行不通，希望還能再回eBay。』但很快我就明白沒法這樣做。我把網址傳給客人，然後我就被停權了。」

一天要結束得好

TF：「妳在擔任執行長的時候，晚上回顧一整天做的事，可能會心想：『哇靠，我今天幹得真漂亮。』妳一天剛開始的六十到九十分鐘是什麼樣子？或者說妳早上有什麼習慣會做的事？」

蘇菲亞：「**一天要結束得好，就要一早從做運動開始。**這是無庸置疑的。」

*提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

蘇菲亞：「我真的很希望大家可以記得，他們所欽佩的人能做的每件事，他們自己也有能力去做。也許不是每件事，但總之，**你自己也做得到。**我大概是這麼想的，沒道理你欽佩的人能擁有那些，你卻不能擁有。『成功』像在兜售一個終極目的地，雖然我有點小成就，你（提摩西）有點小成就，可是我告訴你們，昨天晚上我在哭。有時候成功跟你想像的不一樣。」

*你會給三十歲的自己什麼建議？

蘇菲亞：「好像沒有什麼事情變得比較容易……要知道事情愈大，難題愈大。」

知名演員暨創業家

班傑明．約瑟夫．諾瓦

B.J. Novak

「好的喜劇和好的懸疑劇劇情安排方式如出一轍，最終寓意始終就在你眼前，但你說不出所以然來。」

代表動物：海鷗

班傑明．約瑟夫．諾瓦（TW: @bjnovak, li.st）自編自導自演美國國家廣播公司（NBC）的影集《辦公室瘋雲》（*The Office*），並憑此劇榮獲艾美獎。他參演過昆汀的《惡棍特工》和迪士尼的《大夢想家》，著有備受讚譽的短篇故事集《還有一件事》（*One More Thing*），以及雄踞《紐約時報》暢銷書排行榜榜首的《沒有半張圖片的書》（*The Book with No Pictures*），後者狂銷超過一百萬本。此外，他也是列表創搜公司li.st的共同創辦人。

可是我賺很多錢啊

諾瓦回顧自己的職場生涯，發現他原本可能在很多地方轉錯彎，結果後來卻因為《辦公室瘋雲》和其他成就獲得響亮名氣。他是怎麼做出對的選擇的？他的回答是，這要歸功於一句話。

如果你跟自己說「可是我從這工作或案子賺很多錢啊」，可就要當心了。「可是我賺很多錢啊」或「可是我賺了不少錢啊」就像一個警告，暗示你大概沒有走在對的路上，至少不該一直停在那裡。錢永遠可以再賺，時間與名聲沒了就沒了。

無名小卒邀大咖

在哈佛大學部，諾瓦和另一個也叫諾瓦的同學辦了一齣「諾瓦秀」。在大四那年，這兩位諾瓦決定搞一場秀，想邀鮑伯·薩格（Bob Saget）同臺，他們聽說這位演員不單是以情境喜劇《歡樂滿屋》（*Full House*）大紅，其實還擅長滿口髒話的單人脫口秀。但兩個名不見經傳的學生要怎麼請大明星免費秀一手？

諾瓦想出兩個點子。第一招是在學生雜誌《哈佛諷刺家》上「頒獎」給他，希望他願意為拿獎而表演一下。第二招是整場秀賺的錢都捐給慈善團體。這方法超成功，諾瓦後來一用再用：把錢捐出去，這樣你才能請得起那些你請不起的對象。

諾瓦逕自打給鮑伯的團隊，結果如有神助，跟鮑伯的經紀人談成了這次活動（他後來還成為諾瓦的經紀人）。後來鮑伯和一同演出新秀的喬納森·卡茨（Jonathan Katz）來到波士頓，他們很欣賞諾瓦的尖銳文筆，找他加入工作團隊。

在退縮前先訂下長期目標

諾瓦第一次在洛杉磯的「麥克風開放之夜」嘗試單人脫口秀，簡直是一場災難，後來整整隔了三個月才有勇氣再次上臺。他建議初次登臺的人把第一週的登臺時間都預訂好，才不會第一次上臺後就想落跑。他學到不能讓每一晚都進可攻、退可守。「好一陣子我真是糟透了，不過假設你說了二十個笑話，其中三個換來零零落落的笑聲，那就保留這三個笑話。等過一陣子，也許其中一個笑話都能激起熱烈迴響，那就當作你開場的笑話。然後其中兩個笑話都有熱烈迴響，現在收尾笑話也有了，就這樣。」

TF：事先預訂（最好能付好錢）有助於避免臨陣脫逃。我把這招用在早上的雙人瑜伽、健身訓練和箭術課等等。趁能量滿檔就先訂好，才不會一能量低落就想落跑。

鎖定小眾（最好是新科技）

諾瓦說《辦公室瘋雲》紅起來時感覺真是怪怪的，畢竟他們原本沒想過要紅翻全國，只想靠「惡搞」吸引到一小群死忠粉絲。一個關鍵讓事情變得不同：蘋果iTunes商店問世。他們的粉絲年紀很輕，很會用手機，這讓他們在iTunes上爆紅。那時他們甚至還沒在NBC上走紅。《辦公室瘋雲》是最早一批在線上爆紅的影集，替黃金時段電視節目開創一波網路熱潮。

TF：又可以來看一次〈一千個鐵粉〉那篇。二〇〇七年，《一週工作4小時》就刻意靠推特在美國SXSW南方音樂節的發表會借力使力，我上臺做了一段主題演講，特別鎖定那些最早使用推特的用戶。後來我每本書都如法炮製，鎖定當下不紅但日漸熱門的新媒介（例如用戶分享網站Product Hunt和媒體內容網站BitTorrent Bundles等）。

令人發笑的事物必來自真實

諾瓦曾經找了好幾個笑話說給喜劇演員史提夫．卡爾（Steve Carell）聽。結果史提夫說：「這些在我聽來就是笑話而已。」史提夫認為讓人發笑的喜劇必定出自真實，就好像一個小孩知道自己可愛而另一個小孩不知道（而知道自己可愛的小孩其實不可愛），這兩種不同心態帶出的笑料。

天馬行空的重要性

在進行《辦公室瘋雲》的編劇時，諾瓦最喜歡「藍天」階段^[1]。大約在二到四週內，編劇室裡的大家會一次又一次問：「如果這裡.....會變怎麼樣？」再天馬行空的瘋狂劇情都可以提出來，不用怕

被罰。想點子的階段歸想點子，編輯調整階段歸編輯調整，完全分開來。

諾瓦說：「對我來說，一切關乎點子和執行。如果把點子和執行給分開，兩邊都無法獲得足夠的壓力。」

要發揮創意，好心情最重要

諾瓦通常把一天開始的幾個小時拿來「啟動」好心情，直到出現哪個讓他躍躍欲試的點子，不然就是喝下一堆咖啡因依然超級厭世，必須另外想想法子（見〈保羅．科爾賀〉）。

啟動通常要花幾個小時，走一走路，喝咖啡配報紙，聽聽音樂，最後終於覺得有辦法寫東西了，大概在上午十一點到下午兩點之間進入狀況。他說：「我發現好心情對發揮創意很有幫助，值得花好幾個鐘頭去進入好心情的狀態。」

他還說：「我讀了《創作者的日常生活》（*Daily Rituals*），看到很多強者很早就展開一天，令我滿洩氣的。」我一輩子都是夜貓子，很高興聽到有人說每天哪時開工比較不重要，管他是早是晚，反正始終如一好好開工比較重要。

不要服用手工阿斯匹靈

每天諾瓦都喝一樣的咖啡：星巴克派克市場店的特大杯黑咖啡。他覺得在家自己沖咖啡品質太不穩定了，「就像在吃手工的止痛藥」。他想要固定分量的咖啡因。

認真諷刺

派翠克．歐魯克（P.J. O'Rourke）是記者兼《國家諷刺雜誌》（*National Lampoon*）

的編輯，他說如果要他教創作或英文的話，他會發給學生諷刺詩的作業，因為要認真諷刺些什麼的話，他們一定能從中學到些東西。諾瓦則會刻意選學生在其他課堂所學的諷刺作品，讓他們把眼界打開。畢竟惡搞對喜劇很重要。

談到劇本創作這門專業

諾瓦會叫學生讀這些劇本：

- 《北非諜影》（*Casablanca*）打破當時的電影形式，成為現在的電影形式。
- 《黑色追緝令》（*Pulp Fiction*）完全打破敘事的時間順序。
- 《蹺課天才》（*Ferris Bueller*）用鏡頭道出電影。
- 《笑彈龍虎榜》（*The Naked Gun*）能讓你笑翻。
- 《蘭花賊》（*Adaptation*）完全改寫了自己，打破所有的規則。

學著說服（跟大笑）

諾瓦很喜歡兩個有關辯論的播客節目，很推薦給大家：《智力魔方》（*Intelligence Squared*）和《大辯論》（*The Great Debates*）；後者真的超鬧的。

好多個鞋盒的筆記

諾瓦用Moleskine Cahier筆記本記下整天從早到晚上的筆記。Moleskine Cahier比一般的Moleskine筆記本薄得多，攜帶起來很方便，每次用完一整本會很有成就感。他會訂購不同顏色，也買很多貼紙，每次用新的筆記本就在第一頁寫上姓名和電話，貼紙貼在筆記本的左上角，這樣就知道哪本是自己現在用的。他不會標上日期，因為他覺得不標日期對發揮創意有幫助。他會把還沒整理的筆記本放在白色鞋盒裡，已經整理輸入電腦裡的放在紅色鞋盒裡。

＊工作時會聽的節目

- ▶ 廣播節目「隨興一早上」（Morning Becomes Eclectic），平日每天上午九點到中午十二點會播最新的音樂，中間不穿插廣告。
- ▶ Sirius XM #35，獨立音樂。
- ▶ Early Blues，Pandora電臺。

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

莎士比亞，因為他讓筆下的事物變得感人、不朽和廣受歡迎。

＊最推薦的書

約翰．格羅斯（John Gross）的《牛津格言集》（*The Oxford Book of Aphorisms*）。這本書堪稱史上最強的格言錄，你可以一頁就讀一小時，也可以隨意跳著看。

諾瓦也推薦梅森．柯瑞（Mason Currey）的《創作者的日常生活》，書中收錄的名人包括賈伯斯、達爾文和狄更斯等。他說：「看到每個人都有自己的一套系統，而且不一定都會執行得很好，還真是讓人滿安心的。」

＊他會給年輕的自己什麼建議

諾瓦在《辦公室瘋雲》的第一季很焦慮，明明編劇都編不完了，還老是想再額外加進點其他東西，根本沒停下來好好享受那段人生僅只一次的不可思議經驗。現在的他想跟當時的自己說，這是他人生中一段非常特別的時光，該好好把握，好好享受，別那麼緊張兮兮的，根本一點道理都沒有嘛。

諾瓦：「而且你知道我後來一直跟別人怎麼說嗎？我說如果威爾．史密斯三年沒拍片，你也不會到處問說威爾．史密斯跑哪去了？根本沒人在意別人在幹嘛。你以為大家很在意，其實根本沒這回事。所以說，只要你有那天分，想休息多久都行，只要重出江湖就能再次得到大家的關注。」

＊最喜歡的紀錄片

- 《非識不可》（*Catfish*）：「這樣說很老套，但這真是一部很厲害的紀錄片，替整個世代下了定義。」
- 《山村猶有讀書聲》（*To Be and to Have*）：「這部片在談一間只有一個教室的法國偏鄉學校，以及那一年裡發生了哪些事情，拍得很美又很簡單。」

- ▶ 《守護異鄉人》（*The Overnights*）：「這片在講北達科他州的石油探勘。由於壓裂採油的發展，這大概比十九世紀的淘金熱還瘋。」

如何在最重要的時候說「不」

「生命的智慧就在於去其所不需。」

——林語堂

「紀律等於自由。」

——賈寇·威林克

這一篇要教你怎麼在最重要的時候說「不」。

這一篇也會解釋我對三件事的想法：投資、「恐懼錯失新訊息症候群」（fear of missing out，又名FOMO症候群），以及減少焦慮。

最後，這一篇也會談怎麼在金雞母不下蛋以後把牠宰了。

我會深入去談一個很艱難的決定——決定對新創事業投資說「不」，而這種投資無疑是我人生中獲利最大的行動。無論你有沒有意識到，你都是個「投資人」。就算你沒把自己視為投資人，這一套說「不」的方法還是會對你滿實用。

給任何專業投資人的建議：

- ▶ 我所用的每條「規則」都有例外。這篇講的大多很主觀，跟我的恐懼一樣超主觀。
- ▶ 我的規則也許很簡單，但目前投資報酬率很不賴，而且能讓你晚上好好睡覺。每次我想要「複雜」，宇宙就會朝我的蛋蛋踹一腳。
- ▶ 很多新創公司的投資人使用跟我完全相反的方法，成果也非常好。
- ▶ 我也會在比較後面的階段進行投資（賺大概二到四倍），違反下面的一些說法（比如把目標訂在十倍獲利），但這通常涉及賣家賤賣和異常事件，所以帳面價值打了個折。
- ▶ 很多概念有簡化，以免一般讀者讀到頭大。

說「不」之路

我是怎麼做出這決定？

下面會分享那些讓我說「不」的關鍵問句。我經常重問自己這些問題，多半是每個月都會問。希望這些問題能幫你消除內心的雜音和衝突。

你是否在做你人生在世最想做的事？還是你隨時可以被取代？

我記得有一次跟卡默爾．拉維肯（和納佛．拉維肯是兄弟）一起吃早餐。我們在朋友家廚房站著享用蛋、燻鮭魚和咖啡，談夢想、恐懼、責任和人生。當時投資已經構成我收入和身分的主要部分，我問他，我該不該招募一筆資金，改當全職創投入。因為那時我已經在做創投，卻得跟五到十個其他計畫取得平衡點。他能感受我的焦慮。這不是我的夢想，我只是覺得不趁熱打鐵就太笨了。

他靜下來仔細思考，然後說：「我在某些場合碰到一些人在你面前喜極而泣，因為他們靠低醣減脂法減了超過50公斤。創投永遠不會帶來這種場面。如果你不投資某家公司，他們就找另一家創投。你完全可以被取代。」

他再次停頓，最後說：「請別停止寫文章。」

從此每天我都會想到這段對話。

對有些人來說，創投是天職，讓他們像麥可．喬丹一樣，是世界的MVP。他們該發揮這份天賦。不過如果我不再投資，沒人會在乎。在二〇一五年那時候，創投市場正熱。先前從來沒有那麼多人投入創投，「出色」的新創公司如日中天，估值高得前所未見，條件好到聞所未聞。例外當然有，但創投市場真是超熱。如果我轉身離開，市場的派對還是照開。

我絕對不是世上最棒的作家，我沒那麼自我感覺良好。約翰．麥菲（John McPhee）和麥可．路易士（Michael Lewis）那種大神讓我想躲在床上偷哭。

可是，如果我不再寫下去，我就白白浪費掉目前靠許多幸運而得來的一個最大機會，那就是對許多人留下深遠的影響。在我做這個決定的兩個月前，急迫感更是暴增一百倍，因為我好幾個好朋友忽然因意外事故喪命，讓人措手不及。人生真是苦短。換個說法，你不知道你能活多長。幾乎每個人都是還沒準備好就掛了。

無論這場遊戲有多賺，我已經厭倦自己是個可以被取代的人。就算到頭來我發現寫作不是我該走的路，但至少我試過，否則真是會嘔死。

你是不是在浪費你獨特的才能呢？還是連找出獨特才能的機會都浪費掉了？

你有多常說「靠，我要」？

我超愛程式設計哲學家德瑞克．席佛斯。

他犀利的洞見向來讓我驚嘆。他的「靠，我要」哲學超讚，是我超愛的行事法則。他在部落格上寫：「你們當中有些人覺得自己把太多事情攬在身上，搞得暈頭轉向，那我在此分享一個我正在試的新觀念：如果我對某件事不是高呼『靠，我要』，那就要說『不要』。意思是，在決定要不要投入某件事的時候，如果我的感覺還不到『哇塞！這太讚了！靠，我要！』那麼我的答案是我不要。當你對多數事情說不，你就可以把人生空出來，留給那些讓你高呼『靠，我要！』的極少數寶貴事情。我們都太忙了，攬下太多事了。答應做更少事情才能做更多重要的事情。」

為了成功，你必須對很多嘗試說「我要」。為了知道你對什麼最擅長，對什麼最有熱忱，你必須這個也試、那個也試。

然而一旦你從這種東試西試的路轉向，就得把勇於說「不」當作預設做法，不是拿矛這裡刺一下，那裡戳一下，而是扛起盾牌護好自己。

從二〇〇七年到二〇〇九年，然後從二〇一二年到二〇一三年，我對太多「很酷」的事情說「好」。要去南美的研討會嗎？好。要替知名雜誌寫一篇很耗時的嘉賓邀稿嗎？好。我有五個朋友都在投資一家新創公司，你要參一咖嗎？「好啊，聽起來滿酷的。」我會這樣說，在行事曆記下來。之後我得付出代價，忙得頭暈轉向，變成都在做其他人的事。對太多「很酷」的事情說「好」會把你拖下水，就算你有A咖的實力，也會變成B咖。為了集中火力，你需要學會設定優先順序，別隨便把別人看重的事情都攬在身上。

一旦你在專業上取得一定程度的成功，少些機會沒什麼大不了，沉溺在「有點酷」的事情才真會要你的命。

最近我愈來愈少對新創公司說「靠，我要」。這是我可以完全轉身離開的訊號，尤其現在我可以做我熱愛的事情（如寫作），還只要花十分之一的力氣。

我該停止繼續自我毀滅。

你平常花多少時間在打造，多少時間在管理？你對當中的時間分配有什麼想法？

我很喜歡Y Combinator 創辦人保羅．葛拉罕（Paul Graham）寫的一篇時間管理文章，叫做〈打造者的規畫与管理者的規畫〉（Maker's Schedule, Manager's Schedule）。你找來讀一讀吧。

投資家布瑞．菲德（Brad Feld）和很多人發現，如果你想這裡花個三十分鐘，那裡花個四十五分鐘，實在無法做出很有創意的好作品。你需要一大段不受打擾的時間（最少三至五小時），才有辦法把一個個靈感找出來再串起來。一週只有一段這種時間也不行，這種頭腦高速快轉的時間要有好幾天才夠。對我來說，每週需要至少三到四個早上，我得處在「打造者」模式，一直持續到至少下午一點。

如果我需要回覆東西，就無法進入打造者模式。有些郵件或訊息說：「超多人想加入，但我們也許能擠出空間讓你投資二萬五千美元。明天截止，有興趣嗎？」

這類東西都在干擾創意。

我很想念寫作、發揮創意和投入大案子。我想對那些事情說「我要」，我就應該對一大堆如地鼠般冒出來的雜事說「不」。

哪些過多的幸運反而變成詛咒？哪件好事太過頭了？

好是過了頭大都會變成壞事，所以和平主義者變成好戰分子，自由鬥士變成獨裁暴君，祝福淪為詛咒，協助淪為阻撓，「多」淪為「少」。

如果想更了解這概念，可以研究亞里斯多德的哲學主張「中庸之道」（Golden Mean）。

在我從事天使投資的最初一、兩年，我的選擇標準很簡單（可同時見「實戰商學院」的補充）：

- ▶ 面向消費者的商品或服務。
- ▶ 我個人能當「愛用者」的商品，要激得起我的興趣。
- ▶ 主要鎖定二十五到四十歲愛好科技的男性，居住在舊金山、紐約、芝加哥或洛杉磯等大城市（我能靠向自己的觀眾宣傳來加速公司的成長）。
- ▶ 交易前估值小於一千萬美元。
- ▶ 展現出吸客力和持續成長（不能是花錢造假的數字）。
- ▶ 不能只有讓人眼花撩亂的一輪輪募資，卻沒有半個主要投資人。這種「募資派對」時常讓人忽略認真下功夫，很少人真正在乎公司的好壞。

藉由這些標準，我可以靠一點小功夫就迅速替公司提升很多價值（我對公司的持股很少）。

我靠口耳相傳的力量協助這些公司，得到我想要的——良好的「交易流」（deal flow）。其他創業家和投資人的大量交易開始流入。

轉眼到了二〇一五年，大量交易流讓我生活的其他方面停擺，把我整個淹沒。

這不是讓美好事物在人生中變得可能，卻是讓美好事物失去可能。我很樂於回歸基本，而我得先捨棄那些淪為負擔的好運。

話說你為什麼要投資呢？

對我來說，「投資」的目標向來很簡單：**藉由分配資源（如金錢、時間和精力）提升生活品質**。這只是我個人的定義，就像你大概也自有一套定義。

有些字詞用得太過浮濫，失去意義。如果你發現自己盡用些含糊的字眼來回答這個問題，像是「成功」、「快樂」或「投資」，你不妨明確加以定義，否則乾脆

別用。你可以問：「如果我有.....會怎麼樣？」這個問題能幫你釐清某些事情。**人生會支持具體的問題，處罰模糊的心願。**

所以這裡的「投資」是指藉分配資源（如金錢、時間和精力）提升生活品質。

這同樣適用於未來和現在。我願意暫時稍微犧牲10%的生活品質，換取即有可能獲得的十倍回報，例如金錢、時間或精力等。這可以寫成整本書，但簡單來說就是，**如果一項投資會帶來巨大的金錢回饋，卻會讓我很長一段時間緊張到不行，晚上睡不好，脾氣超暴躁，這就「不是」一個好投資。**

基於這個原因，我通常不投資公開上市股票，就算會錯失良機也沒關係。我的胃受不了股票的上上下下，但我又無法忽視報表，就像開車經過車禍現場時會伸長脖子觀看。我會忍不住查谷歌新聞和谷歌財經，雖然明知這樣是在搞自己。我變成投資家班傑明·葛拉罕（Benjamin Graham）所謂的市場先生。相較之下，凱文·羅斯和克里斯·薩卡自有另一套方法，他們很能樂在股市中，保持冷靜理性，不會過度反應。

有些人會說我該設法克服這毛病，而不是不碰股市。我同意克服過度反應是好事，但不認為修正毛病是主要的投資（或人生）策略。

我每一次的勝利都來自發揮優點而非改掉缺點。投資本身就夠難了，哪有能耐去修正根深蒂固的行為，實在沒必要吃飽了沒事幹。

在股票世界，那些大鯊魚會把我活活給吞了；在我的新創投資小天地，他們九成九不是我的對手。這裡可是我的地盤。

從二〇〇七年到最近，我覺得投資新創公司沒啥壓力，某些期權買賣也是。這是有點矛盾沒錯雖然風險很高，但我適合二元決策。換言之，我做一大堆功課，然後進行一個不能反悔的投資，「下好離手」，晚上可以好好睡覺，反正短期內不需要再買進賣出，不會陷入瞻前顧後舉棋不定。這讓我好幾次大賺十倍甚至百倍。

然而最近兩年事情變了。

科技創投愈變愈「火熱」，看情勢大好就跟風的投資人和創業者蜂擁而至，到處鬧哄哄的。以前原本只有十來個小小的創投公司，現在有好幾百個。私募基金和對沖基金愈來愈早開賭，這領域變得人滿為患。我個人就碰到下面狀況：

- ▶ 每週我收到五十到一百個推銷廣告，收件匣負擔大增。
- ▶ 許多廣告是不請自來的「陌生介紹」大增，由其他投資人寄給我，還副本給二到四個創業者，附上一句「我很希望你可以跟A、B和C碰個面」，卻沒先問過我是否同意讓我的信箱地址外流。
- ▶ 這些創業者又把其他人「加進來」，像滾雪球一樣。在我還不知情之際，二十到五十位仁兄已經在寄信問我問題和提出請求，搞得我在最近這六個月兩度信箱爆掉，真是束手無策。

科技創投在泡沫化嗎？這問題超出我能答的範圍，而且也離題了。雖然有人向我保證未來三到五年內不會從內部爆炸，現在我還是想走人了。因為交流過載，我對這遊戲沒有愛了。此外，現在邊際時間對我來說比邊際金錢重要（我從納佛．拉維肯那學到這一點）。

那為什麼不砍掉當中的50%，甚至90%，挑好目標下手呢？好問題，後面再說。

不要欺騙自己

「第一原則是你絕對別騙自己，也別當最好騙的人。」

——理查．費曼（Richard Phillips Feynman）

你的人生哪部分最懂得克制？哪部分追求極端的全有全無？哪部分缺少停機的按鈕？建立自知之明是很值得的。

《身體調校聖經》的低醣減脂法能在其他減脂法失敗時成功，背後有很多原因，但最主要的一點在於：這方法是接受人類的預設行為，不是去試圖修正。我們不是跟自己說「別作弊」或「你不能再吃××食物了」，而是事先規畫好每週的「作弊日」（通常是週六）。人在節食期間就是會作弊，所以我們乾脆明訂固定的作弊時間，限制在二十四小時內，減少作弊的害處。

在作弊日以外的時間，家裡不要有「骨牌食物」。什麼叫骨牌食物？那就是如果有嚴格控制攝取量就可以接受，但實際上沒人做得到，所以不能接受。常見的骨牌食物包括鷹嘴豆、花生醬、鹽味腰果和酒。

不只食物有骨牌效應。有些人要是玩十五分鐘的《魔獸世界》，就會繼續一連玩上十五個小時。要不就不玩，要不不十五小時。

對我來說，新創公司就是骨牌食物。

我們大可宣稱「我一個月只做一個投資」或「我每季只做兩個投資」，但我從來「不會」做到，也沒看過任何從事天使投資的朋友做到。半個都沒有。沒錯，你有很多方法擋掉宣傳廣告。沒錯，當別的創投人推薦一項投資，你可以問對方：

「創辦人是你見過前兩強的高手嗎？」要是對方說「不是」，那你就不投資。但如果你決定每季只做兩個投資，卻在第一週就看到兩個超棒標的呢？你會怎麼做？如果你就投資了這兩家公司，接下來十週你有辦法忽視其他推銷廣告嗎？很難。

對我來說，這是全有全無的。我無法只投資半套。無論你每年要選兩家或二十家新創公司投資，你都得過濾所有推銷廣告。

如果我讓一家新創公司通過，另外五十家會像變魔術般占滿所有時間（至少占滿電子信箱空間）。我不想花錢請人幫忙篩選，乾脆索性忽視所有新創公司的廣告與介紹。你得知道什麼你克制得了，什麼你辦不到。

你說「健康優先」，但這是真的嗎？

二〇一四年我得到萊姆病，有九個月的時間變成了只能發揮一成能力的弱雞。在那之後，我決定要「健康優先」。在萊姆病之前，我有健身跟注重飲食，但是實在忍不住的時候，「健康優先」的原則變成可以暫時擱下。不過現在我真的就是「健康優先」。這代表什麼意思呢？

如果我睡得不好但一大早要開會，可能視情況在最後一刻取消會議，選擇補眠為上。如果我漏掉一次健身但三十分鐘後要開電話會議呢？一樣。跟好友開生日派對到半夜呢？除非隔天早上能補眠，否則不了。這樣嚴格貫徹「健康優先」確實會為人際和事業帶來「後果」，但我明白我「一定」得付這代價，否則可能會病倒或累倒好幾週甚至好幾個月。

只有一半時間做到「健康優先」是行不通的，只能全有或全無。如果你只有一半時間是「健康優先」，你會偏偏在最重要的時候妥協。新創公司常一副好像有什麼事很急迫，就這麼把身心健康搞壞了。**我很厭倦那些最後一刻冒出來的「快簽這個」的莫名要求，和伴隨而來的種種麻煩。這是一種皮質醇（壓力荷爾蒙）文化。**

你的投資是否過度相關？

〔注意：兩個有在投資的朋友覺得這節講得很落落長，因為他們很熟類似主題。如果你覺得囉哩八唆就跳過去吧，但我覺得這裡有一些對新手很重要的概念。〕

「相關」是指各投資傾向於一起漲跌。

傳奇對沖基金經理人雷．達里歐對東尼．羅賓斯說：「無論你把錢投資到哪，幾乎可以確定有一天你會虧掉50-70%。」請記得，如果你虧掉50%，剩下的得賺100%才補得回來。那還真難。

所以，你該怎麼降低投資組合的風險呢？

很多投資人把不同資產「再平衡」以維持特定比例（如X%在債券、Y%在股票、Z%在大宗商品等）。如果其中一種資產類別跳水，他們就脫手一部分，拿去多買一些表現較差的資產類別。這樣做有好有壞，但隨處可見有人這樣做。

二〇〇七年到二〇〇九年，在實戰商學院教我天使投資之際，我用不到15%的流動資產是投資在新創公司，但多數新創公司的投資屬於低流動性，我基本上得等七到十二年後才能賣掉股票，至少那些目前表現很好的新創公司有這限制。這表示什麼？二〇一五年，對新創公司的投資占我所有資產的80%以上，好冏！

由於我無法脫手，又想減少壓力，最簡單的第一步就是不再投資非流動資產。

我賣掉很大一部分的流動性股票，其中大多是早期對中國新創公司的投資（如阿里巴巴），好讓我至少「晚上能睡覺」，雖然這些股價比過去六到十二個月的歷

史高點來得低。**注意別執迷先前高檔的股價（如「我等股價漲回×元就賣掉的話」）**。現在我已經賣到只剩一到兩支股票。

你們當中有些人會建議靠作空跟新創投資對沖，我也滿想跟進，但這不是我的專長。而且如果粗心一點就容易害自己惹上法律麻煩。

如果想在通常相當依賴牛市的創投世界做「對沖」避險，最好的方法是投資Uber那種公司，一來跨足國際（像是美國的藍籌股），二來算是跟整體景氣循環相反。舉例來說，當股市下跌或修正，比較少人會買車，但比較多人會去開Uber，兼職賺外快或乾脆當主業。Airbnb這類公司也異曲同工，成本比較浮動，不像希爾頓等傳統企業的開銷就在那邊。

你在急什麼？能不能「退休」再回來？

現在我做新創投資是看長線，計從現在起投入二十年。

講真的，如果你是花自己的錢或不想假手他人，你可以等待完美標的，就算等好幾年也沒關係。這也許不是「最好」的方法，但也很不賴了。想變得比夢想中更有錢，完全不需要每年找到臉書或Airbnb這種公司。如果你每十年可以找出「一家」這種確實有效賺錢的獨角獸，或者能靠二到三個投資把二萬五千美元變成二百五十萬美元，那麼你就可以退休了，過著好到不行的高品質生活。許多人會說，你需要投資五十到一百家新創公司，才有辦法挑到一家樂透頭獎。但我想可以把這種投資數目大幅減少（彼得·提爾應該會同意），重點是嚴守一套投資標準，確實保有資訊面、分析面和行為面的優勢，再加上「時機」。

細數我最棒的幾個投資（例如Uber、Shopify和推特等），大多是在二〇〇八年到二〇〇九年的「網路泡沫破裂時期」投入，那時簡直屍橫遍野慘不忍睹，一狗票新創公司死翹翹，只有最強的公司站得起來。在報章雜誌不再青睞新創公司的時期，只有真心想打造好企業的人會下海創業。二〇〇二年的LinkedIn是另一個例子。

在現在這個「泡沫化」時期，當然還是有好公司冒出來，但我要挑出好公司變得難上十倍，**安全邊際**（margin of safety）變小非常多。

你可以把安全邊際想成一種彈性的餘地。

巴菲特是二十世紀數一數二成功的投資家，自稱是信奉「價值投資」，在股價打折（低於內在價值）時出手購買，所以就算市場血流成河，他還是可以有不錯的投資成效。這個打折就是「安全邊際」，是投資世界裡有些頂尖高手（如賽斯·卡拉曼）奉行的金科玉律。不保證賺錢，但有犯錯空間。

現在言歸正傳，談回新創投資。我希望每個投資只要成功就能賺回我的「所有基金」，例如那兩年分配來投入新創投資的總金額。這通常表示最少要賺十倍。這個「最少十倍」是我增加犯錯空間的重要策略。

為了讓這種大賺十倍有一丁點機會成真，我務必做到：第一，了解基本代數，確保所投資金額是有可能賺回十倍的；第二，避開股價似乎過高的公司，這種公司要賺十倍根本天方夜譚。

如果你到處亂槍打鳥胡亂投資，還奢望「這些公司會是下一個Uber」，你絕對會像慢慢失血而死。儘管現在市場上一片看好，如果抱持亂賭總比沒賭好的心態做新創投資，小心破產等在前頭。

自稱「隨興」的新創投資好手依然很重方法

新創投資圈很愛談「上月球」，這類公司懷抱超誇張的雄心壯志，要不就真的改變世界，要不就灰飛煙滅。

我滿愛資助有膽識的創業者（包括如崔西·迪努茲歐等女性），也希望很多公司能登上月球。但老實說我的投資是這樣。我每次重大的投資成功都有留下紀錄，我會心想：「我這筆投資絕對不要虧錢。」

那種「要嘛全壘打、要嘛全賠掉」的投資通常會全賠掉。我不是說這種投資絕對不行，但我盡量不太碰。

近來真正的獨角獸不會是數十億美元估值的媒體寵兒，這種未免太過時了。現在的獨角獸型新創公司需要迅速成長，具合理的安全邊際。

幸好我不急，可以先讓子彈飛一下。

如果你先等街上血流成河，等只剩真心相信的人留在場上，那麼你可以確保所遇到的創業者裡至少有一半是發自內心在創業。

這也許聽起來機車，卻很實用。如果你是為人生投資，那就別急。投資時機往往勝過投資技術。

簡明版指南：你是在崩潰還是在突破？

「說『不』往往有賴用人氣換尊敬。」

——葛瑞格·麥基昂（Greg McKeown），《少，但是更好》（*Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less*）

如果你感覺被壓得喘不過氣來，不妨問你自己兩個問題：

- ▶ 在快被壓垮之際，難道生命沒讓我看見我該捨去什麼嗎？
- ▶ 我是在**崩潰**還是在**突破**？

哲學家皇帝馬可．奧理略和萊恩．霍利得會說：「障礙就是道路。」這不表示要看見問題，加以接受，任其化膿潰爛。這也不表示替問題粉飾太平，加以辯駁。在我看來，這是在說從痛苦裡把事情弄清楚。如果你不忽視痛苦，好好檢視，或許能明白生命中的哪些東西需要捨去。

我的第一步永遠是：寫下是哪20%的人事物造成80%的負面情緒。

我的第二步是拿出紙筆做「恐懼設定」練習，提出以下問題自問自答：「如果我不做現在正在考慮的這件事，最糟會有什麼後果？那又會怎樣？我要怎麼抵銷損失？」

現在我來分享一個真實例子，下面那些日記上的文字說服我寫下這一段並繼續暫別新創投資。我心裡的問題是：「如果我在起碼六到十二個月裡停掉天使投資，最糟會有什麼後果？這個最糟的後果真的會怎樣嗎？我要怎麼抵銷潛在的損失？我能試兩週看看嗎？」

你等一下會看到，我列出了確定的優點和推測的缺點。我對「風險」的定義是「可能出現的無可逆轉的後果」。如果照這個定義，我們可以發現我的種種苦惱和拖延實在相當愚蠢，根本自找罪受。我所需要做的就只是拿紙寫下而已。



按下手機鬧鐘的「稍後提醒」四到五次，所以沒在八點三十三分起床，拖到大約十點十五分。焦慮幾乎都來自電子郵件和新創投資：新的推銷、新的廣告、新的介紹等。要不要試著在兩週內跟「所有」介紹和推銷說「不」？我沒這樣做，到底是在猶豫什麼？

說「不」的優點：

- 100%能減少焦慮。
- 感到自由自在。
- 減少猶豫不決，減少大傷腦筋，空出很多頻寬給創意、閱讀、重訓、和各種實驗。

說「不」的缺點：

- 本來也許能發現下一個Uber（機率小於10%）。
- 誰會在乎？至少七到九年無法變現啊。如果Uber取得成功（首次公開募股），這也不重要了。
- 沒做更多買賣。但誰在乎啊？
 - 找五個朋友吃飯就好了。

- 貼一篇部落格文章（向讀者討拍）就好了。
- 所有我最棒的投資（Shyp、Shopify、Uber、推特、臉書和阿里巴巴等）都「不是」來自一般友人的陌生介紹。

如果要試兩週，如何確保成功？

- ▶ 不認識新創郵件我看都不看。
- ▶ 不開電話會議，改透過電子郵件或當日與助理審核。
- ▶ 週五為現有投資組合留額外的審核時間？



最後我發現，如果我訂下兩週不接觸新創投資的規則，就可以繼續做下去，也許能撐很久，甚至真正「暫別新創投資」。

現在輪到你了：你需要暫別什麼？

寫下各種「如果……會怎樣」

「我活得很老，知道很多壞事，但大多從未發生。」

——馬克·吐溫

「預先感覺受苦，不啻多受不必要之苦。」

——塞內卡（Seneca）

今天晚上或明天早上，想一個你老在拖延的決定，進行「如果……會怎樣」的練習。如果現在不做，哪時要做？如果維持現在這樣，六個月後你的生活和壓力會變得怎樣？一年後呢？三年後呢？你周圍的哪些人也會受到影響？

我希望你在最重要的時候有力量說「不」。我也在努力當中，至於能否成功就拭目以待了。目前比想像中的好。

接下來我會把時間用來做什麼事？當然是更瘋狂的實驗，還有更創意的案子。我要好好給它瘋一場。

但更重要的是，你能利用這段時間活得更帶勁嗎？

像《一週工作4小時》的那個律師揮別無止盡的競爭，天天衝浪，在巴西打造自己的事業天堂？跟你家人環遊世界一千多天？一邊在二十幾個遙遠的異國工作或學

習語言，一邊建立厲害的大事業？這些都有可能實現。我知道，因為這些都是我讀者確實實現的例子，統統辦得到，路真的無限寬廣。

所以從寫下來開始吧。當你挖掘你的恐懼，往往會發現心裡那隻怪物根本不是怪物，只是人畜無害的稻草人。有時只需要拿一張紙，回答幾個問題，就能展開大突破。

你有什麼好失去的嗎？機會？還是其實什麼都沒有。

-
1. 編按：在編劇專業術語中，「藍天」（blue sky）階段指的是在一個特定的時間內，編劇團隊裡的每個人都可以盡情拋出任何想法。 ➡

第三部 智慧

「開始感恩之後，掙扎就結束了。」

——作家尼爾·唐納·沃許（Neale Donald Walsch）

「沒有通往快樂的道路，快樂本身就是道路。」

——一行禪師（Thich Nhat Hanh）

「你在尋找的，也在尋找你。」

——詩人魯米（Rumi）

舊金山「禪修善終計畫」顧問

BJ. 米勒

BJ Miller

「到了生命盡頭，你可以放下許多掌控我們日常生活的規則，因為你已明白我們是在社會制度中打轉，消耗我們大部分時日的不是什麼自然秩序。大家都在人類自己建構的某種結構中，設法找到一條出路。」

BJ. 米勒 (TW: @zenhospice, zenhospice.org) 在舊金山加州大學擔任安寧治療師，也是舊金山「禪修善終計畫」的顧問，深切思索如何讓病患有尊嚴的善終。

他對死亡了解入微。死亡讓他學到，透過極小的改變，往往就能大幅改變生活。他引導過約一千個善終個案，發掘我們都能從中學習的啟示。BJ在大學時嚴重觸電，他的雙腳及一隻手臂被迫截肢。二〇一五年，他在TED演講的主題為「在生命終點，真正重要的是什麼？」(What Really Matters at the End of Life)，影片進入當年度瀏覽次數前五名。

如果你租了個廣告看板，你會在上面寫些什麼？

BJ：「不要相信你以為的一切。」

他不確定這句話的出處，認為是汽車保險桿貼紙上寫的。看完這篇人物檔案之後，你會發現BJ 有多愛這種荒謬。

觀星療法

BJ：「**不管你為了什麼掙扎，不妨仰望夜空，並花一分鐘的時間沉思**，就會明白此時此刻我們都生存在同一個星球上。如我們所知道的，地球是唯一存在人類這種生命體的星球。於是你開始凝望星辰，明白映入眼簾的星光來自遠古，在你感受到光芒的時候，有些星體早已不復存在。光是細思這些赤裸裸的宇宙真相，就足以讓我興奮、敬畏又驚愕，也讓我焦慮的神經質全安定下來。當你處在生死交關，重病彌留之際，你會更趨近宇宙的調性。」

TF：艾德．庫克的方法跟這出奇相似，我自己也開始每晚進行「觀星療法」，效果遠遠大於投入。

樂於接受凡事皆有盡

我問BJ：「最近你用一百美元所買到最好的東西是什麼？」他回答：「我可能會說是加州約瑟夫史旺酒莊的黑皮諾美酒，那就像是安迪．高茲渥斯（Andy Goldsworthy）的藝術品，像那些喜歡稍縱即逝的藝術家的創作。葡萄酒蘊藏的魅力，所需要的精湛技術，還有投注的一切心血。其實，欣然接受美酒會腐壞與消盡這件事，對我真的有幫助。我常開車四處尋覓美酒，為的不僅是風味和酣暢，還有享受事物會消逝的象徵意義。」

別讓「我做不到」成為藉口

舊金山的史庫迪里亞重機經銷商曾協助BJ，讓他得以完成看似異想天開的目標。以下內容請耐心閱讀：

TF：「我不喜歡把重點放在外在表象，但你剛剛提到『騎重機』這件事。如果接下來的問題聽起來很怪，我這裡先賠不是。你的雙腳

及單手受了重傷還截肢，要怎麼騎重機？」

BJ：「這是我長久以來的夢想，最近終於成真了。」

TF：「恭喜！我是說，真是太棒了。我只是很好奇背後的設計。」

BJ：「謝謝，沒想到你會問。幫助我實現夢想的人叫蘭迪，他在幫我把重機改裝後不久就成為了我的病人，也加入了禪修善終計畫。這背後有很多故事。

「我愛兩輪的代步工具，喜歡不停旋轉的生活方式，很享受那種感覺，一直熱愛騎單車，也一直想騎重機。所以，我會去不同的重機店走走逛逛，但店裡的人會打量我，而我也找不到願意幫我實現願望的技工。

「有個叫毛特．羅維爾（Mert Lawwill）的人，拿過重機賽車冠軍，算是個世界傳奇人物，剛好就住在北加州的蒂伯龍。他本身就是技工，雙手又非常巧。不知道他哪來的靈感，退休後他改做打造義肢這一行，剛好有技術把手臂裝到單車或重機上。

「所以呢，解決問題的第一步，就是發掘毛特的發明並親身使用。這下子我能把義肢手臂固定在手把上，還能非常靈活地操作。」

TF：「手控的部分是怎麼改裝的？」

BJ：「義大利摩托車品牌艾普莉亞（Aprilia）打造了無離合器的Mana模型，基本上是自排變速箱，所以不用離合器和換檔，解決了一大問題。然後藍迪想了個辦法，以特定比例連接前後剎車器，變成一個操縱桿。

「所以，我的假腳除了夾住機車外，什麼都不用做，假手臂也是一樣。一切都靠右手操作。煞車器是一個操縱桿，藍迪做了個箱子，把方向燈、喇叭等所有的控制零件都移到機車右側，而且距離能讓我的拇指夠得到。我的油門、煞車桿，還有方向燈全靠一隻手就可以操作。」

TF：「真是了不起。」

BJ：「就這樣，很快就上路了！」

TF：「我這邊要暫停一下，希望每個人都聽仔細了：你現在還有什麼狗屁藉口，不去追求你渴望的一切？請寫下來，在社群媒體上告訴我們為什麼這些藉口合理，後面加上#狗屁。老天啊，這個故事真的太精彩了。」

雪球的奇蹟

BJ談到在大學時觸電的經驗，描述他當初截肢的歷程，從燒傷中心甦醒過來說起。「燒傷中心很不一樣，是個可怕的地方，病患承受撕心裂肺的痛苦。在燒傷中心工作非常難熬，臨床醫師通常都撐不了多久。病患熬過一開始的創傷之後，傷口發炎往往會要了他們的命，所以燒傷中心是完全無菌的環境。每個人都全副武裝，戴面罩和手套。一開始的幾個星期，一次只能有一個人到我病房訪視。

「你和外界都斷了線，不知白晝黑夜，房裡沒窗。就算有人就在床邊，也有布簾把你們分隔。大自然的一切和你不相干，什麼東西都不能觸碰，當然還得承受莫大的痛苦，不管把注意力放到哪裡都不見得會比較好過。整個過程很不好玩。

「那是十一月的事。可能是十二月的某一天，還是一月初時，有兩個護理師是我比較親近的，其中一位拿雪球給我。外頭下著雪，我渾然不知。

「她突然有了很棒的點子，從外頭給我偷偷帶了雪球進來，想讓我感受一下。那個感覺真是驚為天人。很簡單的小東西，對不對？但她把雪球放到我手裡，冰冷的雪有別於我有點焦脆的燒傷肌膚。我感受到兩者的對比，看著雪球在眼前融化為水，如此單純的奇蹟，對我

來說卻是一大驚奇，讓人深刻體會到，只要我們人類處在這身皮囊，就是有感覺的機器。所以，一旦被隔離起來，感官被封閉，那是一種與世隔絕的絕望感。那個當下是我最為療癒的時刻了。

「這是我先前所無法想像的。首先，是手握著雪球的感覺，還有雪球帶給我一種『蘊含在內、本即如此』的觀點。一切都變了。雪融化為水，因變化而美妙。很多東西都是曇花一現。那個當下，身為這個奇異世界的一分子，感覺是如此美好。我在這個世界重新找到歸屬感，不再與世隔絕。那感觸十分強烈。」

見證與傾聽的力量

TF：「如果你以醫師或良師的身分，探訪一位重病患者，他受的傷和你幾乎完全一樣，你會怎麼和對方聊聊？又或者，你會推薦什麼資源或書籍給他？」

BJ：「如果我帶著給建議的預設想法前去，那可能會遇到麻煩。建議往往不是真的必要，共患難的情感和親睹這一切比較重要。所以，回你的問題，如果我去探訪，我的心會在那裡，竭力回答對方的所有問題。但我想，探訪主要的力量就只是探訪，重要的是能與他同在並對他的處境感同身受。」

TF：要「解決」別人的問題，往往要帶著同理心傾聽。就連在社群媒體或我的部落格上，我發現讓大家知道你有聽他們說，重視他們這個群體，遠比逐一回覆網友來得重要。比方說，我在推特上回覆留言時，有時候會在網友名稱前放上（英文）句點，例如：

「.@Widgett那個問題問得好，答案是……」不只是私人回復，而是公開留言，其他人也能看見。就算我無法逐一回每個人的留言，這也顯示我有留心每則部落格評論，以及@指名的回覆。重點就是要讓對方知道「我有注意到你」。

*你推薦內向的病患可以做的三件事？

BJ：「我想我會把馬克．羅斯科（Mark Rothko）的畫冊放到他面前。也許會隨意播放貝多芬的樂曲給他聽。第三件事或許會是建議發呆放空吧。」

＊最喜歡那一部紀錄片？

BJ：「《灰熊人》（*Grizzly Man*）。還有任何會讓我不知道該大哭還是狂笑的藝術作品，我喜愛那一種感覺。不管你不確定哪種情緒才對，受到吸引的同時，也覺得嫌惡。這就是我看《灰熊人》的感受，所以我想這部片拍得很精彩。」

有時餅乾是最佳良方

對大限將至的安寧病人來說，探討存在這個大議題不見得是他們需要的良方，一起烤餅乾反而效果絕佳。

BJ：「餅乾真的很香噴噴。享受聞餅乾香氣的簡單快樂，就像雪球的奇蹟，活著並享受活在當下的美好何嘗不是一種報償。聞餅乾的香氣不是為了某種未來狀態，在那個當下做這件事本身就很棒，而不是為了別的目的。這可以回到藝術，為藝術而藝術，繪畫、音樂和舞蹈都是同樣的道理。

「藝術之所以令人感受強烈，部分原因在於它沒有目的性，純粹欣然接受宇宙看似無意義卻又如此非凡。我們所有人要能一路活到生命終點，其中一種方法就是珍視這些生活的點點滴滴。」

＊會給三十歲的自己什麼建議？

BJ：「放手吧。我的意思是，要非常慎重地對待人生，但也要非常認真看待樂趣與空無。不是說凡事要看得很淡，而是我想我會鼓勵自己多放手一點，不需要假裝知道未來的發展方向。你不必知道未來會怎麼發展。」

「智慧選擇」網站創辦人
瑪莉亞．波普娃

Maria Popova

「如果你在尋找成就偉大的方法，我想我們能找到最接近的答案是『深愛工作進而持之以恆』。」

「生命是成為自己的持續過程。」

代表動物：標準型貴賓狗

瑪莉亞．波普娃（TW: @brainpicker , Brainpickings.org）曾為《大西洋雜誌》和《紐約時報》等媒體撰文，但我覺得她做過最了不起的事，莫過於經營「智慧選擇」網站。這個網站成立於二〇〇六年，每週以郵件的形式發給七位朋友，如今每月有數百萬個讀者。瑪莉亞獨立經營這個網站（完全免費也沒有廣告），探討如何生活，摸索過好日子的意義。她常常每天讀一本書，從中抽絲剝繭，擷取意義深遠的不朽智慧，值得銘記在心並彼此分享的智慧。她的作品水準和產量十分驚人。

幕後花絮

瑪莉亞的前臂有刺青（就像萊恩．霍利得），上方刺著「該專注的事」下方有一個狀似靶心的圓形，中間寫著「快樂」。瑪莉亞說：「這是藝術家馬爾克．瓊翰斯（Marc Johns）的作品，我掛在牆上好多年了。當我走在人生特別煎熬的階段，發現我們好容易忘記這個簡單又深遠的道理。『快樂』是一個奇妙的咒語，能讓人清醒過來。為了讓自己每天記得這個咒語，我就刺在手臂上了。」

有時不回應就是最好的婉拒

「如果對方不先做功課來確定是否合適，為什麼我要費心費力和他說明不合適的理由？」瑪莉亞說她大可耗上一整天，回信婉拒哪些糟糕的提案。我時常想起她這種做法。對方有花十分鐘做功課嗎？他們留意細節了嗎？如果沒有，就不要答覆對方，助長更多無能。那些在一開始就很輕忽隨便的人，之後只會變本加厲。不妨在谷歌搜尋「David Lee Roth Ferriss」，欣賞一下隨機抽檢細節的好笑案例。尼爾·史特勞斯在Craiglist網站上徵才，帖子底端往往會說：「不要用電子郵件回覆，請撥打電話號碼，或給A、B或C留語音。」寫電子郵件回覆的絕不錄用。不要因為罪惡感而委屈自己逐一回覆。瑪莉亞說：「罪惡感很有意思，因為罪惡就是威勢的反面，兩者都是採取行動的糟糕理由。」

與媒體誘人的邀約說不

瑪莉亞：「或許在CNN上兩分鐘的訪問會讓你的阿嬤覺得很光榮，但如果差旅、準備和所有安排會吃掉你二十小時，影響到寫作，導致你最後對成果不滿意，可能就不值得了。我常覺得這很矛盾又吊詭，接受邀約只好犧牲作品品質，可是你會收到邀約正是因為作品有水準，所以一定要愛護自己的羽毛。」

TF：這正是我停掉幾乎所有投資、演講邀約和訪談的原因。瑪莉亞分享了知名已故神經學者暨作家奧利佛·薩克斯（Oliver Sacks）的故事：「他以前會在桌邊牆上貼一張紙，上頭寫著英文大寫的『NO』，後面還有驚嘆號。這是要提醒自己婉拒那些會犧牲寫作時間的邀約。」

*什麼文句讓你反覆回味？

瑪莉亞：「九年之後，我的答案可能會不一樣，但現在是梭羅的日記。說到內在和外在世界的交會，描繪兩者之間永恆不變的對話，沒有人的文筆比他更美妙。在他的個人反思中，真的有好多好多普遍永恆的真理，好比久坐危及成功，便是對成功下了最好的定義。而我們今天會說『久坐對健康的傷害等同於吸菸』，原來早在一百五十年前就有相關的撰文探討。

「如果有藝術家或作家埋怨工作多辛苦，創作的過程多乏味，還有自己是飽受折磨的天才，千萬別買他們的帳。這種感覺好像辛苦、掙扎和折磨會讓自己所選擇的工作變得冠冕堂皇。創作出精彩作品，純粹是因為熱愛，這在我們的文化中不知為何站不住腳。但這是我們文化的失敗，而不是藝術家選擇的失敗。」

這讓她想到梭羅在一八四二年三月寫的日記。

瑪莉亞：「梭羅寫道：『真正有效率的工作者才不會把一天塞滿活兒，而會漫步上工去，身上有輕鬆又休閒的巨大光環。他的一天會有充分空檔可以放鬆，他只積極掌握時間的果仁，而不去誇大時間外殼的價值。』想一想這是多妙的譬喻，不要把外殼（生產力工具的表象，如忙碌、滿檔的行事曆或聰明的自動回覆）錯當果仁，誤以為那是核心實質的工作產出。另外他還說：『工作忙碌的人，工作並不努力。』我愛這句話。

「在我們的文化中，我們彰顯出幾乎不睡也能撐著的能力，當作是某種榮譽徽章，象徵職業道德、韌性或其他美德，但這其實是澈底的失敗，反映了分不清楚輕重緩急，也不懂得自尊自重。」

為了提醒自己這種「澈底的失敗」，瑪莉亞、我和書中其他至少六位人物，都讀過並推薦塞內卡的《論生命之短暫》（*On the Shortness of Life*）。

瑪莉亞放在臉書封面的文字

瑪莉亞：「這該當作使用網路（和做人）的基本原則：如果沒有閱讀的耐性，就不要再有評論的傲慢。」

筆記：去蕪存菁

瑪莉亞的讀書筆記方式和我幾乎如出一轍。

瑪莉亞：「我會在Kindle應用程式中，使用熱點標注的功能。亞馬遜會讓你在電腦上讀Kindle的筆記和熱點標注。我會把上面的內容複製起來，貼到Evernote的檔案，這樣我一本書的筆記就存放在同一個地方了。我也會針對特定有我熱點標注的iPad Kindle頁面截圖，然後寄到我Evernote的電子信箱，因為它有光學字元辨識的功能，只要在裡面搜尋，就可以找到圖片中的文字，不用等到整本書讀完才能看所有筆記內容。我愛Evernote，用好多年了，每天都非用不可。」

如果瑪莉亞讀的是紙本書，她會在頁面空白處寫筆記（她稱為「旁註」），有時候會用「BL」縮寫表示「文辭優美」（beautiful language）。我則是用「PH」（phrase）來表達相同概念。我們在書本前面幾乎空白的頁面，比如在書名頁上建立自己的索引，之後要再查閱會比較快。比方說，我可能用「PH 8, 12, 19, 47」表示有精美文句的頁數，發現新的就再補上去。

閱讀動起來

瑪莉亞大部分都是在健身房用iPad閱讀長篇文章。她的健身首選是橢圓滑步機，藉此進行高強度間歇訓練（HIIT）。有氧運動的備案

是衝刺跑（這就不能閱讀了，所以是備案），再次之的選擇則是跳繩。她到處差旅時會攜帶加重跳繩。

猶豫時，自己的癢自己抓

瑪莉亞：「作家寇特．馮內果曾寫下『書寫只為取悅一人』，他的話中涵義就是為自己寫作。除了自己之外，別想討好任何人。**你一為讀者下筆，就輸掉了這長期抗戰，因為要創作出令人心滿意足又能細水長流的作品，最需要的是讓自己保持亢奮。**你去揣測讀者的興趣，勉強迎合他們的期待，沒多久就會心生不悅與苦怨，並且逐漸反映在作品上。**如果你寫作時懷有怨念，字裡行間一定會流露出來，而天下沒有比讀苦澀文字更令人不悅的了。」**

TF：為了保持開心，我會在書裡寫下局內人才懂的笑話，還有《星際大戰》相關的內容，只有少數朋友一看就明白。在《身體調校聖經》中，有句話讓文字編輯抓狂：Because I'm a man, meng.這故事說來話長。

* 「智慧選擇」網站上有千篇文章，該從哪開始讀起？

- 〈生活之短暫：塞內加論忙碌與活出寬廣而非活得長久之藝術〉（The Shortness of Life: Seneca on Busyness and the Art of Living Wide Rather Than Living Long）
- 〈如何找尋你的使命並從事你熱愛的工作〉（How to Find Your Purpose and Do What You Love）
- 〈經營Brain Pickings九年學到的九件事〉（9 Learnings from 9 Years of Brain Pickings）
- 亞倫．華茲（Alan Watts）寫的文章。「亞倫．華茲改變了我的生活，我曾寫文章談他。」

＊在你這一行，你聽過最糟的建議是什麼？

瑪莉亞：「追尋你的夢想。這其實需要長年累積的自知之明才能做到。你會先藉著機會和選擇走出自己的路，然後在其中發現自己的夢想（或使命感）。」

＊過去一年的三個關注或學習對象

瑪莉亞：「有三位作家暨思想家，我是透過他們極富洞察力又優美的文章認識他們的，後來也成為了摯友，分別是回憶錄作家、小說家暨散文家達妮．夏皮羅（Dani Shapiro），她是我們這個時代的維吉尼亞．吳爾芙（Virginia Woolf），還有非凡的科學作家詹姆斯．格雷克（James Gleick），以及宇宙學家、小說家、促進科學與社會交流的人物珍納．萊文（Janna Levin）。」

＊你做過最值得的好投資是什麼？

威廉．布萊克（William Blake）的詩集《天真之歌》（*Songs of Innocence*），由莫里斯．桑達克（Maurice Sendak）繪製插畫的版本，這個版本非常稀有。

簡短金句

「新聞文化是不懂得明察秋毫的文化。」

***要是每位政府官員或領袖都必須讀一本書，妳會要求他們讀哪一本？**

瑪莉亞：「絕對是柏拉圖的《共和國》（*The Republic*）。我們移民取得美國公民身分的時候必讀美國《憲法》，但他們宣誓就職的時候竟然不必讀《共和國》，真讓我不敢相信。」

前海豹部隊作戰小組指揮官

賈寇．威林克

Jocko Willink

賈寇．威林克（FB/TW: @jockowillink; jockopodcast.com）是最令人聞風喪膽的一號人物，身材超精壯，體重約104公斤，還有巴西柔術黑帶，以前每次訓練都能撂倒二十個海豹突擊隊隊員，在特種作戰圈堪稱傳奇人物，只要眼睛盯著你彷彿就能看透你。他把生平第一場訪談獻給了我，在網路上引起熱烈迴響。

賈寇投身美國海軍二十年，指揮過海豹三隊的壯漢作戰小組，是伊拉克戰爭中授勳最多的特種作戰單位。回到美國之後，賈寇負責訓練所有海豹突擊隊駐西海岸的部隊，設計出世界上最困難也最逼真的戰鬥訓練，助隊員淬鍊堅強戰力。從海軍退伍後，他與人合夥創辦了領導管理顧問公司Echelon Front，合著《紐約時報》暢銷書：《主管這樣帶人就對了：向海豹部隊學習管理之道，讓部屬願意跟著團隊方向前進》（*Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win*）。他的播客節目擁有極高收聽率，他在節目上暢談戰爭、領導、事業與人生話題。他熱愛衝浪，已婚，育有四個「超級自動自發」的孩子。

紀律等於自由

我問他：「如果你租了個廣告看板，你會在上頭寫些什麼？」賈寇的回答是：「我的主張非常簡單：紀律等於自由。」

TF：我對這句話的解讀是，你可以用正向的限制，提高對自由意志和成果的感受。無拘無束的日子彷彿田園生活般愜意，但其實會讓人整個都癱軟了，原因就出在選擇的兩難（「我現在該做什麼好？」），還有決策疲勞的麻煩（「早餐該吃什麼好？」）。相比之下，簡單的活動（如預先排定的健身）就像框架，讓你能在這個架構上，更有效規畫

並執行一天的生活，更靈活、有彈性又自由。賈寇還說：「如果你希望生活擁有自由，不管是財務自由、更多空閒時間，還是不受疾病或體弱之苦，唯有透過紀律才能實現這些目標。」

兩個等於一個，一個等於沒有

這是海豹突擊隊常說的一句話。賈寇解釋：「這句話是指『有備無患』的意思。」如果你有兩個，一個可能會弄壞或弄丟，最後只剩一個；如果只有一個，弄壞或弄丟就完蛋了。小說家卡夫卡有句名言深得我心，也和這個概念相關：「寧可備而無需，也不要需時無備。」在你的生活或事業中可以排除哪些「單點故障」（single point failure）？賈寇補充：「不能只有備用裝備，也要有備案來處理可能的突發事件。」

接觸黑暗才能看見光明

賈寇：「在我看來，要真正體驗光明就得先見到黑暗。如果你保護自己不去接觸黑暗的一面，就無法充分欣賞並體會生命的美。」

二〇一六年七月四日，我傳簡訊給賈寇，感謝他曾經為國效命。我們寒暄幾句，我問了他的家庭近況。他回答：「家裡一切都好，但我讀起越戰期間美萊村屠殺的書就不好了。那簡直是場惡夢。真要感恩我們所擁有的一切。」

本書所有的受訪者都有成功之道。成功數十年的受訪者大多也有培養感恩之心的方法。賈寇記得友人在戰爭中慷慨捐軀，而今對於每個日出、每個微笑、每個大笑和每次呼吸，心中都懷抱感恩。他也經常去了解別人遭逢恐怖、不幸或黑暗的故事。如果你願意敞開心扉讀一本「黑暗」的書，好看清一切，我會推薦普里莫．萊維（Primo

Levi) 所著的《如果這是一個人》(If This Is a Man) 和《休戰》(The Truce)，兩本都是我的最愛（而且常合為一冊）。當初是魔術師大衛．布萊恩 (David Blaine) 推薦我看的，他把萊維的集中營編號刺到自己的手臂上。我問他：「你從書中學到什麼？」他回答：「什麼都學到了。」

如果你想變得更堅強，就來真的

「如果希望心理素質變得更堅強，很簡單，就來真的。連想都不要想。」

賈寇的這番話救了一位聽眾，這位聽眾之前吸毒成癮，屢次戒毒未果，但最後成功了。這簡單的邏輯引人共鳴：「變得更堅強」就是下定決心變得更堅強。從下決定開始，就可能馬上「變得更堅強」。無法對甜點說「不」嗎？意志要更堅強，就從這個決定開始。覺得上氣不接下氣？照樣去爬樓梯，一樣。不管你從多大或多小的事下手都好。如果你想變得更堅強，就來真的。

澈底主掌自己的生活

賈寇擔任海豹突擊隊作戰小組指揮官的時候，領導所有駐西海岸突擊隊的准將和所有指揮官開會，評估部隊的需求與問題，然後整頓資源提供協助。

賈寇：「突擊隊的准將會在會議室中起身走動，因為他想直接得到前線部隊隊長的意見。這些人都是我的同僚。他會問其中一位隊長：『你們需要什麼？』那隊長會說：『我們穿的軍靴在天熱時沒問題，但我們準備進入氣溫較低的環境時需要新靴子。這星期就需要，

好進入下一個訓練階段。』准將會回：『好，知道了。』他繼續問下一個人，對方說：『我在們沙漠訓練基地的時候，沒有網路，弟兄們都無法連線。我們真的需要無線網路。』『好，知道了。』下個人會說：『我們需要更多直升機訓練支援，因為我們覺得相關的訓練不足。我們真的有需要。』准將也會答應處理。最後，他轉向我。

「准將會說：『賈寇，你們需要什麼？』而我會說：『報告長官，我們沒有問題。』言下之意再清楚不過：如果有問題，我會自己解決。我會去處理，不會抱怨。我澈底主掌我的世界。這麼做有兩層意義。當我真的有需求，會是確確實實的重大需求；而當我和准將說：『長官，我們這邊需要這個東西。』我馬上就能拿得到，因為他了解我是真的確實需要。」

「你不能怪長官不給你需要的支援。很多人會說：『都是長官的錯。』不，其實是你的錯，因為你還沒有教育他，沒有影響他，沒有用他理解的方式說給他聽，讓他了解為什麼你需要特定支援。這才是澈澈底底的主掌一切。」

早起的好理由

賈寇：「我早上四點四十五分就醒了，我喜歡心理上勝過敵人的感覺。對我來說，早上醒來的時候，不知道為什麼，我會想到我的敵人，想他們在做什麼。我知道我不是現役軍人了，但我腦子裡還是會想：在洞穴某處有個傢伙，來來回回翻滾，一手拿著機關槍，另一手拿著手榴彈在等著我，而我們一定會碰頭。早上醒來的時候，我心裡會想：我要怎麼做好準備，面對那個緊要關頭？想到這就不由得趕緊下床。」

TF：賈寇的故事激勵了許多聽眾早起，推特上有個主題標籤#0445club，搭配手錶的照片。那集播客節目播出一年之後，這股風潮依舊不減。

不想依賴咖啡因

賈寇不喝咖啡，幾乎不碰咖啡因。他放縱自己的方式就是偶而喝一杯石榴白茶（我覺得喝一杯就心靈舒暢）。

賈寇：「我第一次派駐伊拉克的期間，我們開車巡邏的時間更長，我的座位前會掛著一堆子彈袋，有閃光手榴彈，然後還是閃光手榴彈，還有要人命的碎片手榴彈，然後又是碎片手榴彈，然後是三瓶紅牛能量飲料。」

TF：「但你已經是個剽悍的傢伙，這是讚美。你喝了紅牛之後會還能更強嗎？」

賈寇：「更多賈寇上身。」

TF：賈寇不想對咖啡因產生依賴。無獨有偶，另一位海豹突擊隊的朋友常常一天只吃一餐。他傳以下訊息給我：「有特種部隊隊員沒有每二小時補充乳清蛋白就氣呼呼，我聽到就覺得好笑。」如果我能把什麼東西都化為燃料，就連垃圾也可以，甚至根本不吃，那我就有一大優勢。

好的指揮官需要什麼條件？

賈寇：「我馬上想到的就是『謙卑』這個答案。因為你要能虛心，要能受教。後來我在執行訓練時，會把幾個海豹突擊隊的隊長拔掉，因為他們不會領導。在99.9%的情況下，不是他們沒有能力操作武器，也不是因為他們體能不好，更不是他們會造成危害。關鍵總是出在他們沒有能力傾聽、敞開心胸，並注意到或許有更好做事情的方法。這是欠缺謙卑的緣故。」

「我們讓軍中同胞經歷的是最實際的訓練，最具挑戰性的訓練。如果有人能通過我主導的訓練，他們現在一定咯咯笑，因為訓練是真槍實彈。其實這幾乎是神經病才做的事。我們給這些弟兄這麼大的壓力，讓他們難以招架。好的隊長回來會說：『我輸了，我沒有掌控好，我做得不好。我沒有注意到發生的狀況。我太沉浸在眼前微不足道的戰術情勢。』他們要不就批評自己，要不就問：『我哪裡做錯了？』你跟他們說明的時候，他們會點頭聆聽，拿出筆記本寫下來。這樣的人會成功，會把事情做對。傲慢的人沒有謙卑的心，不能虛心接受別人批評，也無法誠實地自我評估，因為他們以為自己早就什麼都懂了。保持一顆謙卑的心，不然就等著被挫銳氣。」

抽離的重要性

賈寇：「當年我大約二十或二十一歲，在我第一個海豹突擊隊的排上服役。我們在加州的一個鑽油平臺受訓。我生平第一次到鑽油平臺上，下面幾層到處都是裝備、箱子和各種東西，而且是鋼格柵板，有洞的，不是實心地面，視線可以穿過去。那環境很複雜，所以我們上去，全都到平臺上，大家都凍僵了。」

「我就在等。我是新來的，所以不覺得自己該做點什麼。但後來我跟自己說：『總得有人採取行動才是』。所以我就做了所謂的『高夾槍』，我把槍口對空朝上，並示意『我現在不會開槍』。我退到線後，環顧四周，看清楚了全局。」

「然後我說：『左邊的不動，右邊的移動。』大家都聽見了，然後照做。我對自己說：『嗯，就是該這麼做，退一步觀察。』我了解到，從情境中抽離出來才能看清楚發生什麼事，這是絕對重要的。現

在我和主管階層或中階經理交談時，會跟他們說我時時刻刻都這麼做。

「這聽起來很可怕，感覺好像有時我沒有參與自己的生活，我是在觀察那個在做事情的傢伙。如果我和你對話，而且在討論一個重點，我是在觀察並對自己說：『等等，我現在會不會太情緒化？』等一下，看看對方，他是什麼反應？如果我是透過自己的情緒或自我看你，就無法正確判讀你的狀態。如果我情緒化，就無法真正看透你的思維。但如果我跳出來，就可以看到真正的你，能評估你是不是生氣了，還是自尊受到傷害，還是受夠了我而準備妥協。相對來說，如果我一肚子怒火，這些蛛絲馬跡我可能察覺不出來。說到底，抽離的能力對領導者來說很關鍵。」

***提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？**

賈寇：「我腦海最先浮現的是壯漢作戰小組的真英雄。馬克．李（Morc Lee），第一位戰死伊拉克的海豹突擊隊隊員。麥克．孟蘇爾（Mike Monsour），第二位戰死伊拉克的海豹突擊隊隊員，去世後獲頒榮譽勳章，因為他捨身撲向手榴彈，救了我們三位隊友的性命。最後是萊恩．喬柏（Ryan Job），他是在伊拉克受重傷，雙眼失明，但活著回到美國，因為健康因素退伍，卻在動第二十二次手術修復傷口時出現併發症不幸去世。這些傢伙，這些漢子，這些英雄，他們活過也戰鬥過，還像戰士一般死去。」

***最推薦的書**

賈寇：「我只給過一本書，而且只給過兩個人，那就是大衛．赫克沃思（David Hackworth）著的《面子問題》（*About Face*）。另外一本我反覆閱讀的是戈馬克．麥卡錫（Cormac McCarthy）著的《血色子午線》（*Blood Meridian*）。」

＊最喜歡哪些紀錄片？

《當代啟示錄》（*Restrepo*），你一定看過。〔TF：這部片是由薩巴斯汀．楊格共同製作與拍攝，見下一個人物檔案。〕還有一個一小時的節目，叫《地獄中的生機：拉馬迪之戰》（*A Chance in Hell: The Battle for Ramadi*）。

快問快答

► 你走進酒吧，會跟酒保點什麼？

「水。」

► 你一般都吃什麼？>

「通常是牛排。」

► 你通常聽什麼音樂？>

「健身時聽Black Flag的《我的戰爭》（*My War*）B面。平常聽White Buffalo的音樂。」

幕後花絮

- 是彼得．阿地亞介紹賈寇給我認識的。我有一次看到彼得在臺上訪問賈寇，他對觀眾說：「賈寇可以扎扎实實地做七十個引

體向上。」賈寇快速打斷說：「我做不到七十個，只能做六十七個。」

- ▶ 賈寇和我一樣熱愛丹恩．卡林主持的播客節目《赤裸裸的歷史》。
- ▶ 訪談過後，賈寇睡在我家。我當時的女友隔天早上把我叫醒，說：「我想他已經醒來閱讀五個小時了。我該怎麼辦呢？」
- ▶ 我唯一一次看到賈寇的眼睛驚訝到凸出來，是我跟他說我到了三十多歲才第一次學游泳。我在寫這一章的時候，他傳了簡訊過來：「謝謝你把我寫進書裡，總有一天，我會用詭異的方式報答你，把你的雙腳綁起來，雙手綁在背後，逼著你游泳（有辦法存活）。」

設法找出賈寇的代表動物

我費了大把心力，花了好一點時間，最後只得到賈寇妻子給的建議。她覺得她先生的代表動物應該會長得像英國搖滾樂團摩托頭（Motörhead）的代表圖案，一個長者獠牙的生物，不妨用谷歌搜尋一下。我跟他的傳訊內容如下：

如果你必須選一隻代表動物，你會挑什麼？可以選植物或傳說中的生物。

不選

「代表動物」是什麼東西啊？

哈哈…這有得你想了

《紐約時報》排行榜暢銷作家
薩巴斯汀．楊格

Sebastian Junger

薩巴斯汀．楊格（TW: @sebastianjunger, sebastianjunger.com）是《紐約時報》暢銷排行榜作家，著有《完美風暴》（*The Perfect Storm*）、《火焰》（*Fire*）、《貝爾蒙特之死》（*A Death in Belmont*）、《戰爭》（*War*）和《部落》（*Tribe*）等。他是得獎記者，得過全國雜誌獎和皮博迪獎，還是紀錄片導演，初試啼音之作為《當代啟示錄》（*Restrepo*），和蒂姆．海瑟林頓（*Tim Hetherington*）聯手執導，獲奧斯卡獎提名，還抱得威尼斯影展評審團特別獎。《當代啟示錄》的背景在描述一支美軍部隊在阿富汗卡林哥谷的布署，被讚譽為替戰事報導開闢一條嶄新之路。後來他又拍攝三部相關紀錄片，探討戰爭與戰後餘波。

在一個不要求勇氣的世界，如何成為一個男子漢？

薩巴斯汀：「就美國社會來說，〔幸好〕我們不必再徵召年輕人，鍛鍊他們憑藉團體武力在戰場存活。過去兩百萬年來人類都是這樣，要不對抗猛獸，要不對抗其他人類。如果你不給年輕人一個有益的好團體，他們會自己搞一個壞團體。但不管怎樣，他們都會搞個團體，找個敵人，以便展現他們的英勇與團結。」

行動而非等待的鎮靜效應

薩巴斯汀：「特種部隊〔跟非菁英部隊〕恰好相反。他們一聽到可能遭受猛烈攻擊，皮質醇濃度就下降，變得超冷靜。皮質醇濃度下降的原因在於，面對未知的等待帶來很大壓力。不過一旦他們知道將面臨攻擊就會展開行動，開始堆沙袋、清槍、擺彈藥，把血漿袋準備好，做好遇襲前的準備動作。忙碌帶來主宰與掌控的感覺，反而讓他們比平日煎熬等待時更冷靜。」

災難的好處

薩巴斯汀：「在現代社會，我們消除了種種危機，這很幸運與美好，但怪的是，這也很不幸。你回頭看倫敦大轟炸或二十世紀初期義大利阿韋扎諾發生的大地震，事情會改變。在阿韋扎諾，差不多95%的人喪命。我是憑記憶，但死亡人數真的高到不可思議，像挨了原子彈。大家只能依賴彼此，所以無論男女老少和貧富貴賤，達官貴人或普通農夫，大家都瑟縮在同一個火堆旁。一個倖存下來的人說：『有件事，法律說要保障卻做不到，現在倒是因為地震而實現了，那就是人人平等。』」

薩巴斯汀談到，為什麼九一一恐攻或倫敦大轟炸等大災難發生時，自殺率、犯罪率和心理疾患會顯著減少。「『我們』這種同在一艘船上的感覺，讓許多人抵禦了心裡的惡魔。」

新聞工作的重點是呈現事實

薩巴斯汀：「新聞工作的重點是呈現事實，而不是美化社會。有些事情、事實或真相會讓人覺得社會在倒退，但沒關係。新聞工作的重點不是粉飾太平，而是讓民眾準確看到事情的樣子。」

非小說寫作的「寫作瓶頸」

薩巴斯汀：「並不是我有瓶頸，而是我的研究做得不夠，無法針對主題寫得鏗鏘有力與富含知識。不是我找不到對的字詞，而是我沒有彈藥庫，我沒有貨。我沒有進入那個我要寫的世界，把貨帶出來。你從不會想靠文字去解決研究不夠深入的問題，也別想靠文字技巧把研究上的缺點唬弄過去。」

別陳腔濫調

薩巴斯汀：「唉，我真的很討厭偷懶，像是『弟兄慷慨激昂，部隊勢如破竹』，我還真不想再讀到這種陳腔濫調。你要有點原創，不然乾脆別寫。如果你淨寫些早就看到爛的文字，那是在浪費大家的時間，包括你自己的時間。」

在某場高中畢業典禮演講上所傳達的訊息

薩巴斯汀：「你生來會成功。你這輩子最困難的是失敗，而如果你不開始有些失敗，人生不會圓滿。你只是走在還算安安全全的路上，卻無法看見世上許許多多的驚奇。你必須做一件這間學校或任何學校都沒教的最困難事情——你必須準備好去失敗。這樣才能成長與擴展生命。走過失敗與學習的過程，會活出更有深度的自己。」

＊你會給年輕時的自己什麼建議？

薩巴斯汀：「我會對自己說：『觀眾不是敵人。』當你明白我們都需要彼此，也都能彼此學習，就不會在臺上怯場。」

＊七十歲的你會給現在的你什麼建議？

薩巴斯汀：「世界不斷開展種種機會與可能性，而人生很弔詭的是，一方面要有勇氣迎向陌生事物，另一方面要有智慧停止無謂探索，對人、事、物和職業都一樣。你要能平衡兩者。一邊是探索的語氣，一邊是止步的決心，箇中拿捏相當困難。七十歲的我大概會說：『小心，學會認清自己，因為我們都對自己有認知偏差。』」

你願意為什麼而死？

在我們兩個多小時討論的尾聲，我問他最後還有沒有想說什麼。

薩巴斯汀：「你願意為誰而死？願意為什麼理念而死？綜觀人類歷史，多數時候人都能把答案脫口而出。科曼奇人會立刻跟你說他們願意為誰而死，願意為什麼而死。現代社會變得愈來愈複雜，當你無法像古代人那樣輕鬆說出答案，代表你失去了一部分的自己，失去了一部分的自我認同。我會問人：『你願意為誰而死？你願意為什麼而死？你欠你所屬的群體什麼？』以我們來說，我們所屬的群體是指我們的國家。你欠國家什麼？除了稅以外？你還欠我們所有人其他什麼嗎？答案沒有對錯，但我想每個人都該問自己這些問題。」

＊最推薦的書

彼得．馬修森（Peter Matthiessen）的《在天主的場域玩耍》（*At Play in the Fields of the Lord*）。

幕後花絮

- ▶ 我第一次碰到薩巴斯汀是在喬許．韋茲金的婚禮，他傳訊給我，他是這樣形容喬許：「他是我見過數一數二瘦削的作家，但他的肌肉不是開玩笑的。」
- ▶ 薩巴斯汀是個大隻佬，看起來不太會跑步，其實很強，4分12秒跑完1.61公里，9分4秒跑完3.22公里，24分5秒跑完8.05公里，2小時21分鐘跑完馬拉松。
- ▶ 我們在我家完成訪談之後，我泡了茶，他花幾分鐘用筆電火速寄了些信。我發現他用單手神功，就問他是不是有受傷。但他難為情的笑了，解釋說他沒受傷。原來他從沒學盲打，所有書和文章都是用單手打出來的。真是神人啊！

矽谷奇點大學「未來犯罪研究院」創辦人

馬克．古德曼

Marc Goodman

代表動物：黃金獵犬

馬爾克．古德曼（TW: @FutureCrimes, marcgoodman.net）在執法單位和科技領域一展長才，曾在FBI擔任未來趨勢專家，擔任國際刑警組織的資深顧問，也當過巡警，現在主持矽谷奇點大學的未來犯罪研究院，研究新興科技的風險與安全問題，著有《未來的犯罪：當萬物都可駭，我們該如何面對》（*Future Crimes: Inside the Digital Underground and the Battle for Our Connected World*）。

你該知道的第一件事

智慧包括知道如何保護自己，以及在必要時銷聲匿跡。留意危險是第一步。

谷歌能決定人的生死

馬克：「二〇〇八年孟買恐怖襲擊，恐怖分子用谷歌等搜尋引擎決定留誰活命和讓誰去死。你在臉書分享東西時，要擔心的不只媒體和行銷公司。」

高階主管是怎麼被綁架的

犯罪組職擅長靠賄賂航空公司人員取得飛航資訊（乘客名單），然後上網搜尋名字，列出肥羊名單，提早到機場看接機司機手上拿的牌子，出面威逼利誘，趕走他們，再由冒牌貨上場。

馬克：「企業主管從紐約、舊金山或倫敦飛過來，下飛機，看到牌子上寫著他們的名字，於是跟著裝成接機司機的人上車，就這麼被綁票了，甚至賠上小命。」

TF：所以我在世界各地會用Uber，不然就用假名訂接機服務。如果你是用假名，卻看到真名出現在牌子上，那就是圈套。如果你事業很成功（或只是在網路上看起來很成功），又常在海外旅行，這可不是窮緊張。

個人化的生物武器

馬克跟我討論，如果你的基因資訊被駭或被公開，罪犯（或聰明的神經病）會如何加以利用。

馬克：「我給你一個超好的例子。有一種藥叫華法林，是口服抗凝血劑。由於基因的關係，一小部分的人會對華法林過敏，服用可能致命。所以我說這例子超好。這種藥很普遍，而你從長相無法知道一個人是否會過敏，但如果你有他們的基因資料，你就有了這額外的資訊，致命的資訊。」

TF：大概十年前，我跟一個美國太空總署前任研究員聊到針對個人的生物武器。這是真的。如果你想多了解，不妨讀馬克在《大西洋雜誌》的好文〈駭進總統的DNA〉（Hacking the President's DNA）。如果你很可能是顯眼目標，就得有防範思維。在不久的將來，CRISPR基因編輯技術可能讓生物武器變得普及，所以你要保管好你的基因資料。就算你用假名，我看過有公司可以靠基因資訊建立臉部模型。日後要匿名可能是天方夜譚。

***有沒有哪句名言讓你經常想起或親身實踐的？**

「未來已經在這了，只是分布不均。」出自科幻小說家威廉．吉布森（William Gibson）。

「如果我們再不用智慧與審慎去發展科技，科技會從服務我們變成害死我們。」出自美國陸軍五星上將奧馬爾．布雷德利（Omar N. Bradley）。

＊在你這一行，你聽過最糟的建議是什麼？

馬克：「如果你沒什麼見不得人的，那就不用擔心隱私問題，因為我們一定得犧牲隱私才能換取安全。」

＊過去一年的三個關注或學習對象

- ▶ 大衛．布魯克斯（David Brooks）的〈道德遺願清單〉（The Moral Bucket List）。
- ▶ 尼爾．艾歐（Nir Eyal）的《鉤癮效應：創造習慣新商機》（*Hooked*）。
- ▶ 凱文．凱利的所有作品，最新一本是《必然》（*The Inevitable*）。

創新電腦駭客

沙米．坎卡

Samy Kamkar

代表動物：蜜獾

沙米．坎卡（TW: @samykamkar, samy.pl）是美國手法最創新的電腦駭客之一，最出名的事蹟就是寫出史上散播速度最快，一款名為「沙米」的電腦病毒，還因此被美國特勤人員突襲搜索。最近他打造了一款無人機SkyJack，可以駭進自己周圍的無人機，組成一組無人機戰隊。他還發現蘋果的iPhone、谷歌的安卓手機和微軟手機有違法追蹤程式，讓這三家公司吃上一連串集體訴訟，國會山因此召開聽證會。

為什麼沙米會歸類在「智慧」這一部？跟上一篇一樣，原因在於如果你想感到安全並享受資源，可不能只有攻擊力，還要有點基本的防禦力。人生是一場肉搏戰，黑天鵝隨時會忽然出現。

幕後花絮

令人意外的是，沙米上過《提摩西費里斯實驗秀》的「約會戰局」單元，而且堪稱我的其中一位「歐比王」。他在十五至二十分鐘內展現他是怎麼把在洛杉磯和其他城市的線上約會依自動化處理，還取得最大效果。根據數據，他跟我說只要有打赤膊和動物的照片都「嚇嚇叫」。我不相信他的話，所以我們拿出我檔案上大概十張左右的舊照，加進一張我裸上身抱小貓的白爛新照，連尼爾．史特勞斯都不希望那張蠢照獲勝，但是，唉，那張蠢照獲勝了。

提高專注力的音樂

為了進入高度專注狀態，沙米喜歡上AudioMolly.com音樂網站，或是聽「故障暴民」（The Glitch Mob）和「蘑菇樂隊」（Infected Mushroom）。我按著他的推薦在AudioMolly上發現了幾首歌，成為我最近的心頭好，例如北歐電音組合Pegboard Nerds的〈斷片〉（Blackout），還有David Starfire的電子舞曲專輯《卡魯那》（*Karuna*）。

*你會給二十歲的自己什麼建議？

沙米：「別再觸犯重罪啦。」

駭客的工具

我常問沙米：「我要怎麼保護自己不被你這樣的人駭到？」下列方法可以因應九成的網路威脅，其中一半我最近都有在用。這篇的資訊量很大，你可以自由跳過，需要時再回來讀。

如果其他都懶得做，這裡有一個只要不到六十秒的預防措施：沒在用的時候，拿東西貼住你的筆電鏡頭（手機鏡頭）。沙米說要駭進鏡頭超簡單。這很恐怖，可以監視你家，知道你哪時出去了，你做什麼壞事都會被看光光，所以沒事就貼起來吧。

保護電腦和行動裝置上的資料，防止失竊或出國時被駭

- ▶ 在微軟Windows上用BitLocker，在蘋果OS X上用FileVault。你的資料會在系統關閉或中止時加密。使用「全機加密」替硬碟加密，就算裝置遺失或被偷，機密資料依然受保護，別人沒有密碼就不能取得裡面的資料。
- ▶ 「You'll Never Take Me Alive!」是一款免費工具，在Windows和OS X都適用。如果你的裝置在螢幕鎖定期間從電源或乙太網路斷線（TF：也許有小偷

從咖啡廳抓起你的筆電拔腿開溜〕，系統會進入休眠狀態，竊賊就無法取得你的加密資料。這方法需要搭配BitLocker或FileVault進行加密。

- ▶ 用PIN碼防護手機上的資料。雖然PIN碼好像不是很安全，但要靠暴力破解其實很難，而且iOS和安卓系統的硬體安全建置相對還算安全（儘管不是絕對安全），所以你的資料基本上會受到良好保護。〔TF：如果是用iPhone，我也建議把PIN碼從四碼增加到八碼。如果有人想用暴力破解，所需要的時間會從約四到五天暴增為一百多天。〕
- ▶ 同一個密碼絕對別用兩次！你得讓每個密碼都不一樣，免得別人知道了你在這個網站的密碼，就能猜到你在另一個地方的密碼。我盡量使用很長但「簡單」的密碼，要好記一點，例如跟那網站有關的歌詞。密碼只要夠長，就算是由實際英文單字組成，通常還是比隨機字母的簡短密碼有保障。對一般的使用者，我建議用1Password或LastPass這類程式幫忙記密碼（如果你想用開源軟體則可以選KeePass）。我個人是用VeraCrypt（見下列說明），但這軟體比較複雜，差別在於1Password是建在瀏覽器上，如果有漏洞被找到，程式本身可以在我下次輸密碼時取得我的密碼。這不常發生，但有風險。
- ▶ **考慮用跨平臺的免費工具VeraCrypt**。如果你怕哪天可能被迫說出電腦的密碼，例如過海關或被橡皮管痛打到招出密碼，不妨用「隱藏磁區」，靠兩組密碼把部分資料藏起來。表面很配合，實則留一手。在隱藏磁區下，第一個密碼只能解開無傷大雅的普通檔案，第二個密碼才能解開你想保護的機密資料，但別人無從知道到底是只有一組密碼，還是有兩組密碼。我個人沒有對任何加密硬碟用上第二組密碼，但.....你相信嗎？

偵測電腦裡在做壞事的一般軟體或惡意軟體

- ▶ 很多軟體會透過網路跟外界暗通資料，通常是為了合法的目的，但也不見得。如果你想避免軟體這樣做，或至少想知情，你可以在Windows上用NetLimiter，在OS X上則用Little Snitch。如果哪個軟體正在跟外界連通，你可以偵測到並決定要允許或擋掉。你還可以用Wireshark進一步分析，後面會談到。
- ▶ 你可以用OS X上的BlockBlock，如果某個程式想在啟動時自行安裝，躲在系統的小角落，那你可以隨自己高興選擇把它擋掉。有些病毒、惡意軟體或討厭的軟體會試著幹這種事，你可以決定要不要出手對付。
- ▶ 別插進任何不信任的USB！市面上甚至連有些USB充電式電子菸裡也有惡意軟體。如果你想充電的話，用USB轉接頭插進牆上插座比插進電腦更安全。

在網路上匿名

- ▶ 洋蔥路由器（Tor）是一款跨平臺的免費軟體，讓你可以匿名瀏覽網路並防止網路監控，每次使用時都幫你改變IP位址，並且替你的網路通訊加密。雖然從最後一個節點（hop）總能看到你未加密的資料傳輸，但無法偵測你的IP位址。比起VPN服務，我更相信Tor，原因是Tor的任何節點都無法同時知道你的IP位址和連線內容，VPN服務則可能同時洩漏兩者。
- ▶ 你用智慧型手機照相時，GPS位置和其他資料（如所用裝置）通常會一併儲存進照片檔裡。這稱為可交換圖檔格式（EXIF），藏在照片的屬性資料裡。如果你把照片直接寄給別人，他們能恢復這些資料。不過你可以停用多款手機平臺上的位置儲存功能〔TF：看設定或系統偏好等，比方說從iPhone 6進入：設定→隱私權→定位服務。〕或事後用免費軟體改掉。如果你想隱藏相片裡的位置資訊，你可以搜尋「EXIF removal tool」（EXIF移除工具），替你的作業系統或手機平臺找一個移除工具。
- ▶ 如果你想做得更絕，你可以下載免費軟體LinkLiar on OS X來偽裝或隨機化MAC位址。MAC位址是你電腦裡網路卡的位址，每一張網路卡的位址都獨一無二，而且如果你不用這類軟體就不會更動。我發現有些大公司會靠追蹤MAC位址掌握你最後所在的位置，所以有時更動一下無妨。

存取有趣資料

- ▶ 如果你想要下載圖片、影片或音檔，就算站方設下限制不讓你下載，只要該資料存在於網站上，都有辦法載。在Chrome（Firefox 和Safari也有類似工具），你可以到「瀏覽（瀏覽器右上角的三個小點）→更多工具→開發人員工具」，點擊「Network」頁籤，新整理頁面，就可以看到網頁上的所有內容。在任何檔案上點右鍵，選「複製連結位址」，就能取得正確的URL。「Elements」頁籤也非常好用。〔TF：有些網站不讓你複製貼上文字，你就可以用這招。〕
- ▶ 如果網站強迫你註冊或填資料，不填就擋掉視窗，你也可以點開「開發人員工具」中的「Elements」頁籤，用右鍵點擊網頁上的任何元素並加以移除。別擔心，如果你移除了不該移除的東西，只要刷新頁面重試一次就好！你只影響到你電腦上的網頁，所以大可放心靠這個實用工具把網頁依個人喜好調整。
- ▶ 谷歌的「以圖搜尋」功能超好用，你可以搜尋某張圖片的出處，知道還有哪些網頁上有那張圖片。方法是點擊谷歌的「圖片」搜尋，再點擊「以圖搜

尋」，把你電腦裡的圖片上傳後進行搜尋。

駭客用的工具

雖然我不是律師，但在你自己的網路或裝置上用這些工具應該不會觸法。如果你想知道自己的網路安不安全，唯一方法是拿駭客會用的工具測試一下。我非常建議對網路安全有興趣的人拿來用，其實好人和壞人都用這些相同工具！

- ▶ 談到初階工具，我會建議你試試Wireshark、Charles（網頁除錯）、NightHawk（ARP/ND欺騙和密碼竊聽）、arpy（ARP欺騙）、dsniff（密碼竊聽）和Kali Linux（滲透測試），搭配網路入侵、竊聽和中間人的教學文章。幾分鐘內，你就能靠Wireshark這種工具看到所有資料進出電腦的情況，而Wireshark搭配NightHawk和arpy等工具能檢視並攔截一個網路上所有的資訊傳輸！
- ▶ 如果想深入研究，我會建議學寫程式。這比你想像的容易！學寫程式讓你能了解別人會怎麼弄出駭客程式，以及你能如何反過來加以利用，好像那程式是你寫的一樣。

美國退役四星上將及前任海豹部隊軍官

史丹利．麥克里斯托

Stanley McChrystal

克里斯．福塞爾

Chris Fussell

代表動物：中土世界的精靈

史丹利．麥克里斯托（TW: @StanMcChrystal, mcchrystalgroup.com）是美軍退役四星上將，服役三十四年。美國前國防部長羅伯特．蓋茲（Robert Gates）說：「他大概是我所見過沙場上最厲害的戰士，最出色的領袖。」

從二〇〇三到〇八年，史丹利擔任美軍聯合特種作戰司令部指揮官，成功擊斃蓋達組織伊拉克分支領袖扎卡維（Abu Musab al-Zarqawi）。他的最後一項任務是在阿富汗擔任美國和所有盟軍的總指揮官。現在他是耶魯大學傑克遜全球事務學院資深研究員，以及麥克里斯托領導顧問公司（McChrystal Group）共同創辦人。

克里斯．福塞爾（TW: @FussellChris）是前任美國海豹部隊軍官，先前擔任麥克里斯托的左右手，現在是麥克里斯托領導顧問公司的資深主管。

如果你租了個廣告看板，你會在上面寫些什麼？

史丹利引用作家羅伯特．柏恩（Robert Byrne）的話作為答覆：「生活的目的是過有目的的生活。」

每天吃一頓主餐

史丹利會吃一頓豐盛的晚餐來犒賞自己，白天的時候隨便吃吃就算了。

創造一支「紅隊」

史丹利：「『紅隊』的概念是設計來測試各個計畫。擬定計畫時，你會碰到問題，然後想方法去解決；但事實上你會對那計畫愈看愈滿意，然後對缺點視而不見。而我想原因出在這就是人類心智的運作方式。有時候你就是跳過計畫的問題和缺點，因為你極度希望計畫行得通。照我們的形容，**有時候計畫像是一連串的奇蹟，並不真是周延的計畫**。所以『紅隊測試』就是找那些不怎麼贊同計畫的人，問他們：『你會怎麼毀掉這個計畫，或是怎麼打敗這個計畫？』如果你有一支很讚的紅隊，就能得到驚人的成果。」

每個人都說你很棒，但是.....

TF：「我聽過別人說你怎麼替麥克里斯托領導顧問公司招人，還聽說你有時候會拋出一句話要他們講完。就當作你在面試克里斯好了，你跟他說：『**每個人都說克里斯很棒，但是.....**』然後你就靜靜坐在那裡。有這麼一回事嗎？」

史丹利：「確實有這回事.....這問題逼對方必須說出他自己認為別人是怎麼看他的。這是一種感覺。在面試的過程中，我們可以從『其他人』的看法來搞清楚這一點。如果你問『每個人都喜歡你，但不喜歡你的.....』或『他們會雇用你，但.....』也可以達到同樣效果。這有兩個目的：**第一，這逼對方去想『別人不喜歡我什麼地方』；第二，他們得對你說出來**。他們可能都心知肚明，但如果他們

沒有勇氣面對，沒有勇氣向面試官說出來，性格就可見一斑。我想是這樣。」

TF：「哪些答案會讓你亮起紅燈，哪些答案不會讓你亮起紅燈？或者如果克里斯想答也可以……」

克里斯：「我向來喜歡翻轉一般的面試流程，並且說些像是：『我們這個圈子不大。我們還沒一起共事，但我認識很多你的同儕，而且之後你會跟喜歡你和不喜歡你的人合作。沒有人是完美的，一定會有人跟你唱反調你，就像有人會跟我唱反調一樣。那些對你評價不高的人是怎麼講你的呢？』

「對我來說，最重要的是他們要能講得出一個答案。第一，這表示他們有勇氣面對；第二，這表示他們有意識到『我在同儕眼中也許很頂尖，在職場上走得很好，但就是有人不看好我。』他們也許會說『我有時候很自私』、『我只是紙老虎』、『我在鍛鍊身體上偷懶』，諸如此類。我不在乎你怎麼想，我只想知道你有沒有意識到別人怎麼看你，這才是重點。」

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

克里斯：「我會這樣回答，但不知道有沒有答在點上。我在初入職場的早期，遇到一個很好的職場導師，至今還奉行他給的建議。他說你該有一組持續替換的三人名單，時時留意：一個是比你資深的前輩，你想迎頭趕上他；一個是你的同儕，你覺得他比你更勝任這份工作，讓你很尊敬；一個是後輩，正在做你一年、兩年或三年前的工作，而你覺得他青出於藍。如果你有這樣三個借鏡的對象，不斷向他們學習，則能突飛猛進。」

史丹利的健身習慣

如果史丹利在家，就會在家開始健身。

- 做伏地挺身，做到不能做為止。
- 一百下仰臥起坐，三分鐘棒式，二至三分鐘瑜伽。
- 做伏地挺身，做到不能做為止。
- 五十到一百下單側腹肌練習（crossover crunch），二分半鐘棒式，兩到三分鐘瑜伽。
- 做伏地挺身，做到不能做為止。
- 五十到一百下交叉抬腿仰臥起坐（crossover sit-ups），二分鐘棒式，二至三分鐘瑜伽。
- 做伏地挺身，做到不能做為止。
- 六十次上下踢腿（flutter kick），然後定住不動；一分半鐘棒式，一組捲腹；一分鐘棒式；二至三分鐘瑜伽。

史丹利：「然後我會出門去健身房。我去的那間健身房五點半才開，離我家要走三個路口。」

TF：「你是指早上吧。」

史丹利：「對。如果我凌晨四點起床，就能在四點半到五點二十分做剛才提的運動，然後五點二十五分過去健身房，到了之後做四組伏地挺身，跟上斜仰臥推舉和立姿彎舉交替，之間以金雞獨立練習當作休息。接著再做其他動作，整套在三十至三十五分鐘之內做完，所以在六點十五到二十分大功告成，回家洗個澡，然後開始工作。」

為什麼運動對你很重要？

史丹利：「除了自我形象和表現之外，運動也替一天帶來紀律。我發現如果某天很糟，但有運動到，在那天的最後我可以說：『反正我有好好運動了。』無論再糟我都能這麼說。《滾石雜誌》那篇文章出來時，時間大概是凌晨一點半。我打了幾通電話，知道我們麻煩大了，接著我穿上衣服出門跑步一小時，讓頭腦清醒一下，讓自己伸展一下。問題不會就此消失，但這是我的調劑方式。」

提升心智強韌度的三個辦法

TF：「軍方用的哪三種辦法能幫助一般大眾提升心智強韌度？」

史丹利：「第一是要把你逼得更緊，超乎你自認的能力範圍，這樣你會發現自己更深的新層面。第二是要讓你處在共同患難的群體當中，也就是我們所說的『同苦同難』，在經歷這種艱苦後，你會對所投身的目標更義無反顧。最後是創造恐懼，讓大家去克服。」

TF：我想這三個辦法說明了障礙賽現在突然大受歡迎的主要原因，例如斯巴達障礙路跑（喬·塞納）和世界最強悍泥人賽（阿梅莉亞·布恩）。

你會給三十歲的自己什麼建議？

史丹利：「我覺得我到三十五歲左右都是超級控制狂。我帶的單位很小，所屬的單位很小，小到我可以採取微觀管理

（micromanagement）。我這人很強悍，如果我努力工作學習，我想主宰每一枚棋子也都不成問題。大概在三十五到四十歲時，我晉升到要管整個營，大約六百人。突然間我必須用另一種領導方式，而我的新任務是要讓底下的人成長。所以我給所有年輕人的建議是，要讓做工

作的人成長，除非你每件事都要自己做。只要能確實讓人成長，你花在他們身上的每分每秒都將會是物超所值，報酬率極高。」

給我們當中自稱沒空閱讀的人

史丹利讀的大多數是有聲書，這習慣來自派駐海外的歲月，畢竟拖著一大堆實體書調單位真是太麻煩了。現在他大概七成的「閱讀」是靠聽的。

史丹利：「我學著把有聲書帶著走，邊舉重邊專心聽。**我浴室裡還有一小組喇叭，早上進浴室就打開來聽，刷牙也聽，刮鬍子也聽，穿上運動服時也聽**，因為我老婆就在外頭的臥室。我發現我很快就把書讀過，因為如果你一天健身一個半小時，你的閱讀進度會比單純閱讀快上許多。我喜歡聽的一種是簡介二十、三十或四十年之間的歷史故事，另一種是在講大型建設，比如怎麼建造巴拿馬運河或博爾德水壩（現在稱為胡佛水壩），這類故事有開頭、中間和結尾，有重重的挑戰。我有時也會一頭栽進某個主題，我曾狂讀了七本還是八本有關喬治．華盛頓和其他美國開國元勳的書。他們的故事互相呼應，你會突然茅塞頓開，新的故事會補上原先的漏洞，所以更讓人津津有味。我會猛攻一個主題，然後跳到下一個主題。」

＊哪些書犀利道出戰爭的現實？

克里斯：「特種部隊圈裡流傳一部經典，那就是史蒂芬．普雷斯菲爾（Steven Pressfield）的《火焰之門》（*Gates of Fire*），真的超多人讀。」

＊最推薦的書

史丹利：「我最常送人的書大概是安東．邁勒（Anton Myrer）的《曾經為鷹》（*Once an Eagle*），一九六八年出版的，在講兩個主角一戰期間從軍，經歷二戰，戰後那些年又是怎麼過的。」

＊最推薦的影片

史丹利推薦《阿爾及爾之戰》（*The Battle of Algiers*）。你得花十五分鐘才會進入狀況，但耐著性子看下去吧。在史丹利推薦之後，我拖了好幾個月才看，看了之後我真希望當初他一推薦就看了。這部片帶有紀錄片的風格，在阿爾及爾拍攝，重現一九五七年阿爾及爾人是怎麼對抗法國，尋求獨立。這部片呈現兩方的人性，非常切中現況。此外，這部片還探討了更普世的議題，也就是人性的善與惡。

點閱率高達二十五億的知名影音部落客

夏恩．卡爾

Shay Carl

「要判斷一個人真正的個性，就看他怎麼跟狗狗和小孩互動。」

「如果你不信上帝，就該信那些讓我們永生不朽的科技。」

代表動物：白頭鷹

夏恩．卡爾（TW/IG: @shaycarl, youtube.com/shaytar）在二十七歲有了生平第一臺電腦。他是幹粗活的，有一次趁裝設花崗岩流理臺的工作空檔上傳了生平第一支YouTube影片，隨後一路爆紅到今天。他的頻道觀看次數高達二十五億，史蒂芬．史匹柏等名人還會跟他和他的家人一同亮相。他與人合夥創立了Maker Studios，後來以將近一億美元賣給迪士尼。他結婚十三年，有五個小孩，並且成功減掉五十公斤。

幕後花絮

- 為了我們聯手出擊的播客節目，夏恩特地從猶他州飛來加州。在舊金山，我拐他做了很多第一次嘗試，如雙人瑜伽和用樹枝打身體的俄羅斯浴。
- 他投資了DietBet.com，而我是這網站的數萬個粉絲之一。這網站逼你把錢投進來，當作減重的誘因，結果還真是有效。達成特定減重里程碑的玩家就「贏了」，可以從總獎金裡領到一部分。所有玩家減掉的體重加起來約200多萬公斤，網站發出了二千一百多萬美元。

人生的祕密就藏在陳腔濫調中

夏恩回想他在光速減肥期間，某一次騎腳踏車的時候領悟到的智慧。「我還記得我想到這件事的時候我人在哪裡。原來，人生的祕密藏在『陳腔濫調』中。每當你聽到某個你覺得已經聽過一百萬次的事情，我會建議你豎起耳朵，仔細聽。」

很多人都要他「多吃青菜」，這種話他聽到耳朵都快爛了，好幾年來一直都沒當回事。他嫌這個方法太簡單了。最後他卻發現，簡單才是最有效的，他跟本不需要什麼複雜的建議。有什麼建議被你當作是陳腔濫調，左耳進、右耳出嗎？你要不要實際試試看管不管用呢？

向未來的自己學習

我問夏恩會給二十五歲的自己什麼建議，他做了以下的回答。

夏恩：「也許我會說『早點從大學休學』吧？但我不覺得我能改變任何事情。去想『我會給二十五歲的自己什麼建議』很容易，所以我會接著去想：『如果我現在四十五歲，我會給三十六歲的自己什麼建議呢？』（他現在三十六歲。）」

TF：這讓我跟他講了一件事，在這裡簡短提一下。我從來沒寫過小說，但有一次我弄丟了一篇小故事的草稿，難過了好久。那篇小故事是在講某次我去滑雪，滑完回小屋喝熱可可和紅酒。我對面坐著一個很睿智的陌生老頭，我們聊了幾個小時，沒想到那個陌生人是未來的我。我請他給我些建議，他就以過來人身份侃侃而談。這故事寫起來很好玩，但說來特別的是，我在進行這練習時得到了很多值得付諸實行的具體想法。寫完時，我疑惑地想：「我不知道剛才在幹嘛，但好像在變酷炫的魔術一樣。」後來我才發現這個故事主軸很類似波赫士的傑作《另一個我》（*The Other*）。當我跟夏恩講這個故事，他眼睛一亮。

夏恩：「你剛才說的就是我本來想講的。想一想你現在是幾歲，想一想多加十歲的你，然後想：『比較年長的我會跟我說什麼？』這

就是你從這個練習中找到的智慧，根據你的答案過日子應該會比按照其他方法更突飛猛進。」

當別的行不通，就工作吧

夏恩是摩門教徒。在我的播客節目上，他首次公開談到他是怎麼成功戒酒。

夏恩：「要變好不容易。我們生來會上癮，愛挑容易的做。喝酒很容易，醉生夢死很容易，早上賴床很容易，去得來速買個大麥克也很容易，沒錯吧？你願意自討苦吃做什麼困難的事？我記得我爺爺說：『**當別的行不通，就工作吧。**』」

夏恩現在怎麼拍影片

用Canon的PowerShot G7 X相機，搭配Final Cut Pro X影片剪輯軟體。他把一天當作三幕，各拍三分之一：早上、下午和晚上，加起來十至十五分鐘。他每次攝影一定抓在兩分鐘以內。

提振心情的兩招

夏恩向我解釋為什麼發日常影片或「影像網誌」是一種很便宜的自我療癒。

夏恩：「從生理面來講，我可以感到身體變得不一樣，光是坐直身體，面露笑容，假裝自己感覺不錯，就會真的感覺比較好。這樣做確實有效。」

TF：我嘗試發簡短的影像網誌大概十五天，看能不能提振心情。我用iPhone拍，盡量愈簡單愈好，做成十分鐘的問答短片上傳臉書，還轉到YouTube，結果超快就有好多網友開始訂閱頻道，快得不可思議，超乎先前的成績。凱西·奈斯塔特和夏恩都跟我說明過，重點是你建立的關係，而不是成品的品質。「假裝」快樂的效果似乎至少能延續二至三小時。

夏恩還有另一個提振心情的方法，但最好別在機場裡亂用。

夏恩：「這聽起來可能像在發神經，總之我會照著鏡子對自己大笑，打破虛偽的牆，給他發神經一下。我想，『笑』這件事應該蘊藏著一股力量。」

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

夏恩：「對我來說，成功的定義是欣然接納你的父母、祖父母（如果還在世的話）和子女，把彼此當成活生生的人對待，雖然這很難。」

愛心熊帶來十億美元

夏恩：「Maker Studios就像星火燎原。這是你第一次讓意見領袖齊聚一堂，可以想像成愛心熊（Care Bear）的相視。你知道當愛心熊齊聚一堂，彼此手牽手，互相注視，可是比單獨一隻愛心熊的力量大得多吧？你懂我的意思。」

TF：如果有一把槍指著你的腦袋瓜，你會邀請什麼破天荒的組合齊聚一堂？重讀「類別法則」和「一千個鐵粉」可能會對你有點幫助。

＊如果你租了個廣告看板，你會在上面寫些什麼？

夏恩：「**你遲早會死。**」

夏恩經常提醒自己人生很短，人必然會死。我也在行事曆裡提醒自己人終歸一死，然後多讀些塞內卡或其他斯多葛派哲學家的文章、偶爾和醫院的善終照護人員聊聊、造訪墓園（如諾曼第登陸的奧馬哈海灘），或是把近期過世名人的回憶錄擺在家裡客廳。

全美成長最快非營利組織的創辦人

威爾．麥克斯基爾

Will MacAskill

「如果你一年能賺六萬八千美元，就屬於全球前1%有錢的人。」

威爾．麥克斯基爾（TW: @willmacaskill, williammacaskill.com）是牛津大學林肯學院的哲學副教授，年紀輕輕，才二十九歲，可能是全球最年輕的哲學系副教授，著有《好上加好》（*Doing Good Better*）一書，並且發起「有效利他主義運動」。他承諾每年只要賺超過三萬六千美元，多賺的每分錢都捐出去，捐給在他看來最能有效利用善款的慈善機構。

他同時還發起另外兩個知名的非營利組織，一個是「八萬小時」（80,000 Hours），提供量身建議，教人如何從工作改善世界；一個是「助人為善」（Giving What We Can），鼓勵大眾把收入的至少10%捐給成效最佳的慈善機構。這兩個組織募得的捐款金額已經超過四億五千萬美元，成長速度在所有非營利組織裡名列前1%。

「光是把經常性開支降到很低，並不會讓爛慈善機構變成好慈善機構。」

威爾推薦我一個叫做GiveWell.org的網站，這網站深入研究各非營利組織和基金會所花每一美元的實際成效（如拯救或幫助的人數），不像大多數慈善「評比」流於把低廉的行政開銷和花費當作「效率」。就像我所引用威爾的那句話，如果一家慈善機構根本沒做對事情，光是節約開支一點屁用也沒有。重點是實際做出成果。根據GiveWell.org網站，二〇一六年最具成效和影響力的慈善機構如下：

► 瘧疾防治基金會（Against Malaria Foundation）

- 世界驅蟲組織（Deworm the World Initiative）
- 直接捐獻組織（Give Directly）

＊哲學上的兩個楷模

- 彼得．辛格（Peter Singer），出身澳洲的道德哲學家，普林斯頓大學人類價值研究中心的生物倫理學教授，最知名的著作是《應用倫理學》（*Practical Ethics*）和《動物解放》（*Animal Liberation*），兩本都出乎意料地好讀。
- 德瑞克．帕菲特（Derek Parfit），一輩子在牛津大學萬靈學院埋首研究，該學院在牛津堪稱頂尖中的頂尖。德瑞克的著作《理與人》（*Reasons and Persons*），在威爾眼中是二十世紀的重要書籍之一。

「遵循你的熱情」是個爛建議

威爾：「我認為這句話讓人從根本上誤解了何謂令人滿足的職涯與工作。工作要令人滿足，最重要的是讓人投入其中，關乎那份工作的本質，跟你倒沒那麼有關。重點是那份工作是不是充滿變化，帶來回饋，允許你自己做主，替世界做出貢獻，是否確實是一份有意義的工作？此外還要能讓你有機會發揮所長。」

＊最推薦的書

- 馬克．威廉斯（Mark Williams）和丹尼．潘曼（Danny Penman）的《正念：八週靜心計畫，找回心的喜悅》

(Mindfulness)。這本書很平易近人，是正念靜心的簡單入門，包含一套八週的冥想練習。威爾依循書中的練習，生命大受改變。

- 羅伯特·李維 (Robert Levine) 的《說服的力量》 (*The Power of Persuasion*)。

如果你懂得說服別人和推銷想法，人生的許多方面都會脫胎換骨。這本書不算多熱門，卻是威爾所找到談說服力最棒的一本，遠比同類書籍更深入。

*你會給二十歲的自己什麼建議？

威爾：「一個人一輩子有八萬小時的工作時數，想出如何把這些時間做最好的運用實在太重要了。現在二十歲的你所做的像是在摸索嘗試，並沒花很多時間思考如何宏觀地將這些時間做最佳運用。你也許想說：『我要怎麼把作業盡可能做好？』卻沒有真正思考『我人生的終極目標到底是什麼，又要怎麼做才能最快向目標邁進？』

「我打個比喻，如果你要出去花幾個小時吃晚餐，你可能會花五分鐘思考要去哪裡吃。花5%的時間思考剩下95%的時間要怎麼用，可謂相當合理。如果套用到職涯上，那就是四千個小時，或者說是兩年的時間。真的，我認為這樣做很恰當，花些時間想想該如何運用人生吧。」

狄更斯程序：你的想法帶有哪些代價？

「狄更斯程序」（又稱「狄更斯模式」）源自狄更斯的小說《小氣財神》 (*A Christmas Carol*)。先前我參加東尼·羅賓斯的釋放內在潛能工作坊，在幾天之內完成幾項練習，這是其中的一項。

我朋友納芬．土卡蘭（Navin Thukkaram）身價好幾百萬美元，過著優渥的生活。他參加過潛能工作坊十一次，跟我分享，有些課程錯過沒關係，但「狄更斯程序」千萬別錯過。這是他每年都參加工作坊的主要原因，每年都讓他的人生往上升級和重新啟動。在這個單元裡，我會跟你概略分享我的體驗。

在《小氣財神》裡，過去、現在和未來的聖誕精靈分別找上史古基。在「狄更斯程序」裡，你必須用不同時態檢視那些自我設限的想法，至少兩個或三個想法好了。東尼會帶你分別深入探索這些想法。我還記得那時我回答了些問題，並且稍微想像了一下。

- ▶ 每個想法讓你在過去付出了什麼代價，又讓你所愛的人在過去付出了什麼代價？你為了這些想法失去了什麼？你要去看，去聽，去感受。
- ▶ 每個想法讓你和所愛的人現在付出了什麼代價？你要去看，去聽，去感受。
- ▶ 每個想法會讓你和所愛的人一年、三年、五年和十年後付出了什麼代價？你要去看，去聽，去感受。

為什麼這方法的效果這麼好？幾個月後，我見識到自己的改變，便這樣問東尼。他傳了個音檔跟我分享下列例子。

東尼：「如果他們現在〔因為肺癌〕咳瘋了，怎麼還會繼續抽菸？原來他們當時對自己說：『我抽了那麼多菸，從來不成問題。』不然就說：『之後會沒事的，喜劇演員喬治．伯恩斯（George Burns）愛抽雪茄，卻活到一百零二歲。』他們拿特例當規則，反正沒人知道未來會如何。我們可以編故事，可以跟自己說之後不會有事，也可以跟自己說反正之前都沒事。大家就是這樣替自己解套。

「當我們在一個時間點上感到痛，可能是過去、現在或未來，就會跳到另一個時間點上，而不是設法改變。原因在於改變會帶來許多模糊，帶來許多不安，帶來許多恐懼。」

狄更斯程序可不准你跳到其他時間東躲西逃。

當然，讀游泳指南是一回事，實際游泳是另一回事。「狄更斯程序」會花至少三十分鐘，那時東尼在臺上，一萬個觀眾在臺下，我聽到成百上千個人哭了。這是壓垮駱駝的最後一根好稻草。大家面對鮮明痛苦的想像，無法再接受負面「規則」，無法再找藉口開脫。後來東尼跟我說：「整群人一起沉浸其中真是無與倫比，四周沒有什麼會讓你分心。你全神灌注去突破，進入下一個階段，而這就是狄更斯程序能見效的原因。」

在你感受了這些想法所帶來的劇痛之後，再來就是想出兩到三個替代想法，讓自己能往前邁進，「不再被舊的語言模式拉進舊的想法」。我的前三名自我設限想法之一是「我不是個天生快樂的人」，但我用「快樂是我與生俱來的狀態」來代替。然後早上我會用史考特．亞當斯的目標肯定句加深印象。我知道寫成文字可能有點浮誇，但我在接下來三、四週內確實好像變了一個人，大概一年後，我甚至可

以說自己成年後從沒這樣持續快樂過。也許現在正是你改頭換面的時候。先別悶著頭追尋目標，而是找出阻塞的環節，加以去除，然後一切都會變好。當你不再拉上手煞車開車，你可能有超乎想像的轉變。

奧斯卡獎、金球獎和艾美獎得主

凱文．科斯納

Kevin Costner

「作為一個企業家，是願意做沒人想做的工作，為了餘生可以做任何想做的事情。」當我在做非常重要的事，我常會感到害怕，我會想著：『哎，我搞不好會把事情搞砸了。』

凱文．科斯納（TW: @modernwest）是國際知名導演，堪稱他那個世代備受讚譽與創意洋溢的說故事大師，自編自導自演過很多名片，例如《與狼共舞》、《誰殺了甘迺迪》、《終極保鏢》等。他得過兩座奧斯卡獎、兩座金球獎和艾美獎，並且與作家、插畫家共同創作冒險圖像小說《探險家公會》（*The Explorers Guild*）。

九死一生和轉移重擔

凱文描述他開貨卡前去參加第一次真正的試鏡（地方劇場的《侏儒妖》劇碼）。他的油門壞了而且還鬆脫掉落，車速從100公里飆升到快130公里，前車亮起的煞車燈迫近眼前。

凱文：「我整個神經繃緊，隨即明白我不想死，連忙踩離合器。車子發出聽都沒聽過的可怕尖叫，但確實奏了效。我得以拔下鑰匙，把車子往旁邊偏進路肩，滑行著停了下來，沒有撞死半個人。然後我跳下那輛該死的車，搭便車趕去試鏡，因為我可不想錯過。至於車就留在快速道路上。

「這是因為我有一個想去的地方，我知道接下來會有事情發生。當然，結果什麼都沒發生。那時我還不夠好，本事不夠，也不知道什麼《侏儒妖》，但我看見了希望，點燃了想像。

「我開始愛上某個事物，雖然不知道能否靠這個吃飯，但最後我擺脫了頭腦裡來自父母的聲音：『你要幹哪一行？』我說：『甘你屁事。我要做我想做的事。』」

「當我這樣告訴自己，我不在乎別人怎麼看我，我只在乎自己怎麼看待，世界的重擔就從肩膀卸了下來，一切變得都有可能。那個重擔轉移到其他擔心的人身上。他們很擔心，但對我來說，一切變得自由。」

讓我們假設

關於凱文在《誰殺了甘迺迪》裡的角色，他既不想跟外界的臆測唱反調，又想保護自己的信用，於是想出一個很漂亮的變通方法。

凱文：「我碰到某些不太確定的事情，人們對我產生懷疑，於是我跟導演奧利佛·史東說：『奧利佛，我不喜歡說事情就是這樣，不如讓我們假設事情會怎樣……』因為『讓我們假設』是一種引導性，甚至更開放的說法。奧利佛也完全沒回嘴，他人實在很好。他說：

『好吧，我們就來畫這幅畫，我相信這幅畫就在那裡等著我們去畫。』」

抓住機會

凱文分享了他跟他爸難得敞開心扉的一次交談。他爸原先不贊成他當演員。那時他成年了，成功了，而他爸坐在浴缸裡。

凱文：「他看著我說：『你知道，我這輩子從來沒有抓住機會。』我的淚水滾落臉頰。他又說：『當年我熬過了那天殺的沙塵暴^[1]，當我得到一份工作，我就緊抓不放，這樣家裡才會一直有飯

吃。』而我說：『一直都有，我們一直都有飯吃。』我爸就坐在那裡，真是難以言喻的一刻。」

-
1. 編按：此指一九三〇年代發生在美國和加拿大大草原的沙塵暴事件（Dust Bowl），吹了長達十年之久，導致上百萬畝農地荒蕪。 [↗](#)

美國新無神論四騎士之一

山姆．哈里斯

Sam Harris

「某方面來說，智慧在於能否接受自己給的建議。給別人好建議很容易，照著明知是好的建議去做卻很困難……如果有人拿著我的問題清單來找我，我輕而易舉就能列出解決之道。」

代表動物：貓頭鷹

山姆．哈里斯（TW: @SamHarrisOrg, samharris.org）是史丹佛大學哲學學士，加州大學洛杉磯分校神經科學博士，著有多部暢銷書，包括《信仰的終結》（*The End of Faith*）、《給基督教國度的一封信》（*Letter to a Christian Nation*）、《道德風景》（*The Moral Landscape*）、《自由意志》（*Free Will*）、《說謊》（*Lying*）、《醒來》（*Waking Up*），以及與馬吉德．納瓦茲（Maajid Nawaz）合著的《對話：伊斯蘭與寬容的未來》（*Islam and the Future of Tolerance: A Dialogue*，）等。他還主持廣受歡迎的播客節目《跟山姆．哈里斯一起醒來》（*Waking Up with Sam Harris*）。

幕後花絮

二〇一〇年，山姆和我是在TED演講的廁所裡第一次見到面，就在我剛意外（真的是意外）吃了兩大塊大麻布朗尼之後。我沒料到會吃大麻布朗尼，沒料到會碰到山姆，更沒料到好死不死剛吃完超多大麻布朗尼就碰到山姆。

晨間「習慣」

山姆：「腦中的畫面應該是一種被控制的混亂。不是上好油而且精準調校過的機器，而是跌跌撞撞走出房間尋找咖啡因，然後當咖啡壺尖叫時也許已經檢查過電子郵件，或是還沒。不過我確實常會冥想，盡量每天做十至三十分鐘。」

體認人工智慧的風險

山姆：「楊．塔里安（Jaan Tallinn）是Skype的其中一個創辦人，他說在跟別人談到這個的時候，他只會問兩個問題，來了解對方是否認同人工智慧是個迫切的議題。第一個問題是『你是程式設計師嗎』，當中關連顯而易見。另一個問題是『你有小孩嗎』。他發現如果一個人沒有小孩，通常比較無法更精準地感受到，如果未來人工智慧發展到比我們聰明一千、一億倍，卻無法保證仍會以人類的利益為優先，要是這樣的情況沒有解決就打造超智能機器人會有多危險。我想這當中有某種道理。這道理當然不限於人工智慧，而是處處適用。這種對人類文明的擔憂比較抽象，擔心自己小孩以後可能會遭遇什麼比較具體，也比較容易。」

探索「自我超越」

山姆：「古往今來，佛祖（姑且這樣稱呼）和無數哲人可以證實所謂無條件的愛。這跟我口中的『自我超越』有點關連，而我認為自我超越甚至更重要。這個現象顯然比我們從宗教脈絡下的浮泛之談來得更深，對人類心理和意識本質的真相鑽得更深。我認為我們需要加以探索，而不必對自己和孩子謊稱現實的本質，也不必陷於字面的窠臼，非得在各個宗教的爭戰之間選邊站。我在《醒來》一書談自我超

越，也談人可以怎麼探索自我超越，不必信仰任何缺乏足夠證據的玩意兒。其中一個主要方法是靠各種冥想技巧，而在我看來正念（mindfulness）是最有用的，可以做為第一個方法。迷幻藥是另一種方法，跟冥想不盡相同，但確實能讓你明白人類的神經系統具有很重要的彈性，也就是說你對世界的感受可以澈底翻轉。」

正念和紊亂思緒

山姆：「正念是可以說是心緒的品質，幫助你把注意力放在影像、聲音和感覺，甚至是想法本身，讓你不至於陷在紊亂的雜念之中，不會執著於什麼是開心的，不會想著要把不開心的給推開……

「我們常常不知道的是，只要醒來那一刻開始，我們就陷入自己的思緒中，不停和自己對話，甚至可以說沉迷其中。在這樣的思緒下過日子，感受周遭，其實並未活在當下。然而，我們就是習慣與自己對話。除非你開始留意想法背後的意圖，不然你不可能打破這魔咒。因為這時才有辦法把注意力放在呼吸或其他東西上。」

*什麼是「內觀」冥想？

山姆：「就是不帶任何評斷，全神貫注在你正經歷的任何東西上。」

TF：這本書的很多來賓都會上SoundCloud或山姆的網站，聽他講如何冥想。你可以搜尋

「Sam Harris guided meditations」（山姆·哈里斯帶領你冥想）。山姆說：「觀眾發現有個聲音在那，可以讓他們不會每隔幾秒就想東想西。」

閉關冥想的價值

山姆：「就我來說，直到我第一次還是第二次進行閉關冥想，冥想才真正變得有用，也就是變成真正的冥想。我清楚記得那體驗。那時我很有紀律，每天早上都靜坐冥想一小時，實行了一年，然後才進行一次為期十天的閉關冥想。我還記得在那次閉關冥想的期間，我忽然發覺先前每次冥想時腦袋都在想東想西。我的意思不是說你們每個人都得做過閉關冥想，才有辦法不在冥想時想東想西，但你們大多數人很可能都會想東想西。閉關冥想是很嚴酷的考驗，你能開發出足夠的精力與專注，讓自己突破到另一個層次。」

迷幻藥的力量

山姆有一篇很讚的長文〈藥物與人生意義〉（Drugs and the Meaning of Life），內容提及：「如果她〔指山姆的女兒〕成年後從沒試過裸蓋菇鹼或LSD之類的迷幻藥，我會擔心她也許錯過了一個人類所能經歷極其重要的通過儀式。完全沒試過迷幻藥的人生既難以想像，也不令我嚮往。」

我請他解釋一下，山姆說：「我必須要說，不同於一般人對迷幻藥的誤區，我愈來愈能用健康的態度看待迷幻藥所帶來的影響。我認為迷幻藥對很多人仍不可或缺，對我就絕對不可或缺。如果我沒吃過迷幻藥就不會接觸冥想，尤其是搖頭丸，不過迷幻蘑菇和LSD對我也影響滿大，讓我看見自己內在值得探索的層面。」

「在自己腦中馳騁的感覺，亦即大家所謂的『我』，只是個能以很多方法破除的幻覺，可能一戳就破，戳的方法形形色色。迷幻藥獨特的力量保證能以某種方法見效。」

「民族植物學家泰瑞司．麥肯納（Terence McKenna）的觀點是，如果你教別人做冥想或瑜伽，效果無從保證，他們也許練一週，也許

練一年，天曉得會有什麼成果？他們可能厭倦了，不練了，不知道後面有某個什麼等在那裡。但如果我給你5公克的迷幻蘑菇或300微克的LSD，叫你在沙發上坐一小時，你保證會有一段翻天覆地的體驗。無論你是何方神聖，一脫拉庫的震撼必然降臨，我們需要的只是盯著時鐘等待它降臨。

「如果你有過很好的體驗，你會明白人類可以無比神聖，有可能以你從未想像過的方式融入宇宙萬化。但如果你的體驗很糟，你會陷入痛苦的瘋狂，像街上的瘋子那樣病態，語無倫次、自言自語，完全斷絕跟他人的連繫。你可以體驗看看。你會感覺到混亂，會受到影響，然而其中有些影響是好的，我想你能從而建立憐憫心，尤其是對有精神疾患的人更感同身受，因為不實際體驗過是很難理解的。」

對著天空冥想

山姆：「我通常在下午冥想，而且通常在戶外。如果你知道『大圓滿』（Dzogchen），就會知道大圓滿瑜伽常以天空為輔。你冥想時睜開眼睛看著晴空，遙望地平線也行。我喜歡這樣冥想，雖然有時做不了。這方法很管用，讓頭腦更清明。」

想知道更多

你可以聽《提摩西費里斯秀》的第八十七集（fourhourworkweek.com/87），聽山姆談下面兩點：

- 你會推薦大家讀哪本書？（6:55）
- 值得一試的思考實驗：電車難題（55:25）

舊金山最早的女性消防員

卡洛琳．保羅

Caroline Paul

卡洛琳．保羅（TW: @carowriter, carolinepaul.com）出過四本書，最新力作是《紐約時報》暢銷書《勇敢的女孩：漫漫人生歷程中的冒險》（*The Gutsy Girl: Escapades for Your Life of Epic Adventure*）。她以前怕東怕西，後來領悟到恐懼會妨礙她追求想要的人生，於是加入美國國家仰式雪橇代表隊出征奧運，成為舊金山最早一批女消防員，隸屬於第二救難隊，不只需要救火，還負責失蹤潛水員的搜索工作（找屍體）、繩索垂降救援、危險物品排除，以及重大車禍救援。

幕後花絮

- ▶ 她的雙胞胎妹妹是知名演員，作品包括影集《海灘遊俠》等。
- ▶ 在加拿大冰上曲棍球奧運選手安德烈．班諾特（Andre Benoit）的介紹下，她認識了查爾斯．保利昆，把保利昆的很多技巧運用在舉重訓練上。

祕密不會帶來親密

卡洛琳：「我爸超保守，當年投給尼克森，到死都還認為尼克森是個好總統，堪稱徹頭徹尾的共和黨死忠支持者。我一直沒跟他說我是同志，但我妹說：『為什麼要有祕密？這樣會有隔閡。』我說：

『他又不必知道。』她說：『這是妳的一部分。他沒聽妳說，妳又不跟他講。他也許不會了解，但你們就會有距離。妳有必要告訴他。』

「她說得非常對。我告訴了他，結果反而是我嚇了一跳，因為他真是很窩心。那時他聽了很驚訝，內心有點掙扎，然後說：『我認識一些同志。』他開始舉出他認識的同志。這反應好可愛。」

在消防局做菜

第二救難隊隊員需要輪流做菜給大家吃。

卡洛琳：「有三個要點。第一，我記得某次有個傢伙走過來跟我說：『妳沒有把愛放進料理中。』我好驚訝這個高頭大馬的消防員竟然希望料理要有愛。但他說得沒錯，我討厭做菜，所以做得沒有愛，讓他小不爽。現在我做菜時會試著把愛放進去。

「第二是要讓菜多點顏色，但這一點對我來說滿難的，我什麼東西煮出來都有點咖啡色。第三點是至少要有三道菜。」

把自尊當利器

卡洛琳：「對我來說，自尊是利器，因為我對失敗的恐懼遠大於對火場的恐懼。完全不蓋你，我很少怕火。這樣說不是在假裝我有多勇敢，而是我有更大的恐懼，我怕丟臉，怕失敗，怕讓廣大女性失望。自尊可以是很好的利器。」

*你會推薦哪本書給大學畢業生？

卡洛琳：「我會推薦提姆．歐布萊恩（Tim O'Brien）的《負重》（*The Things They Carried*）。這本小說寫得很美，作者親身參加過越戰。說真的，這本書讓我重拾閱讀習慣。一般人上了大學之後就不太看書了。」

把恐懼排在一條線上

一九九〇年代，卡洛琳違法爬上金門大橋細細的纜線，爬到離地約230公尺的高空。當她提到「把恐懼排在一條線上」，我請她詳細講一下。

卡洛琳：「我不是反對恐懼。我想恐懼絕對很重要，讓我們避開危險。不過我確實覺得有些人太關注於恐懼了，明明恐懼只是衡量狀況的諸多面向之一而已。我是支持勇敢，以勇敢為尚。

「恐懼只是整個狀況的一部分而已。拿我們那時候爬橋來說。我們有五個人決定利用晚上爬到大橋的纜線上。喔，拜託別學我們。你在纜線上爬的時候，必須一次又一次把一隻腳跨到另一隻腳前面，再跨到另一隻腳前面，最後會停在七十層樓高的地方，下面什麼也沒有，只有兩條細細的纜繩。

「技術上來說，這就是在走路。真的，除非有地震或狂風，否則不會有事。只要心理狀態不動搖，你就會好好的。在這種狀況下，我會去感受所有的情緒，包括期待、欣喜、專注、自信、好玩和恐懼。然後我把恐懼單獨挑出來，對自己說：『我到底要把恐懼看得多重要？我真的很想爬大橋。』我把恐懼擺到它該在的位置，就像擺磚塊或堆石牆，統統拼在一起。」

TF：「你有想像磚塊的畫面嗎？對於沒做過這種練習的人，妳會建議他們怎麼做？」

卡洛琳：「我真的希望人們把每個情緒區分開來，好像是一個個分開的磚塊，然後把它們擺成一直線。一旦你衡量過自己的技能和狀況，事情往往就會變得不一樣。只要你停下來真正去看，我想人生會劇烈改變，對女性來說尤其是。女性往往太早就說自己很怕，但我想改變這狀況。」

鼓勵女孩們

談到養育兒子和女兒的差別，卡洛琳說：「對男生，我們通常主動鼓勵，加以引導，放手讓他們去做，就算可能受傷也沒關係。可是當女生想做某個稍微危險的事，家長會叫她小心，然後很可能從旁協助她。這樣的舉動向女生傳達了什麼訊息？她們很弱，需要幫忙。而這種觀念從小開始潛移默化，當我們長大成為女人，在職場或人際上當然會受這種恐懼的情緒主宰。」

TF：「有些女性聽眾聽到這裡會想：『天啊，她講得對極了，我就像是在溫室裡長大的。現在我再也不想被這樣主宰了，我想跟恐懼對抗，把恐懼排在一條線上。』妳會對她們說些什麼？」

卡洛琳：「當一對男女遇上一模一樣的狀況，可能會出現恰好相反的情緒反應，男的會訴諸勇氣，女的會訴諸恐懼。我會說，現在正是時候改變，別再讓恐懼主宰你，讓勇氣來主宰！」

TF：「這真的講到了重點。勇氣需要練習，是一種你需要建立的能力。我有時候很懦弱。我們現在在我家進行這場訪談，我的咖啡桌上有一根漂流木，上面刻著阿娜伊斯．寧（Anaïs Nin）的一句話：

『生命會依著勇氣退縮或擴展。』我把這擺在咖啡桌上，每一天都看得到。」

脆弱被過度強調

卡洛琳：「我希望沒人會受傷，但受傷其實不如一般人想的那麼糟，因為怕受傷就不做某件事，實在是爛爆的理由。我們做什麼都可能受傷，坐上你自己的車子就很危險，所以我想我們平常心看待就好。人們常跟女生說：『妳可能會受傷唷。』讓她們一直擔心自己會受傷。男生則不會被這樣講。不過男女的生理構造在青春期之前都一樣，一樣軟弱，一樣厲害，有時女生甚至更厲害。跟女生說她們比較脆弱，等於把她們當作比較脆弱來對待，其實根本沒道理。這麼做只是讓她們太過謹慎小心。」

TF：我最喜歡卡洛琳的兩個句子，出自她在《紐約時報》的一篇社論，篇名是〈為什麼要教女生把害怕當可愛？〉（Why Do We Teach Girls That It's Cute to Be Scared?）：「要女生小心地避開各種體驗，並不是在保護她們，反而是讓她們對人生缺乏準備。」

我最愛的思考練習：恐懼設定

我常進行「恐懼設定」，每季至少來一次。這一篇改編自《一週工作4小時》其中一章，將會詳細談一談什麼是「恐懼設定」。

恐懼設定和自我癱瘓

「失足經常是因為站定不動。」

——幸運餅乾

「指明恐懼，才能擺脫。」

——尤達大師，《星際大戰五部曲：帝國大反擊》

場景發生在巴西里約。
剩6公尺就到了。

「跑啊！跑！跑跑跑跑跑跑！」漢斯．基林（Hans Keeling）不是講葡萄牙語，但意思夠清楚了。跑快點啊。他的運動鞋牢牢抓著坑疤的石頭，挺胸迎向三千呎的空無。他在最後一腳屏住呼吸，被驚恐攫住，幾乎要失去意識，視線邊緣變得模糊，幾乎暗成只剩一個光點，然後，他飄浮起來。當他發覺一股上升氣流托住了他跟滑翔傘，下一瞬間湛藍的地平線浮現眼前，恐懼留在後方的山頂，幾千呎的下方是蒼鬱雨林，是乾淨優美的科帕卡巴納沙灘。漢斯看見了光。

那是週日。

週一，漢斯返回他位於洛杉磯世紀城的律師事務所，火速交出辭職信。將近五年來，他每天面對鬧鐘時懷著同樣的恐懼：接下四十到四十五年我都得做這事？他有一次案子實在做不完，只好睡在辦公桌下，隔天早上醒來再咬緊牙關繼續做。那天早上，他答應自己：「再兩次這樣我就走人。」發生第三次的隔天，他飛去巴西度假。

我們都這樣答應過自己，漢斯先前也答應過，但現在事情有些不同了。他不同了。在朝地面緩緩繞圈飛翔之際，他明白一旦抓住風險，風險就沒那麼可怕了。同事們對他說的話一如所料：他根本是白白放棄一切。原本他正在律師職位上攀向高峰，他到底還想要什麼？

他不知道自己到底想要什麼，但他放手試了。另一方面，他知道什麼讓他厭煩死了，受夠了。他不想再每天過得像行屍走肉，晚上吃飯聽同事互相拿車子較勁，原先得意洋洋開著新買的BMW，後來赫然得知誰誰誰買了更貴的賓士。這種鳥事該結束了。

他立刻開始感到奇異的改變，長久以來第一次安於自己，安於他所做的事。先前他一直很怕遇到亂流，彷彿他可能懷著內在最好的自己命喪空難，但現在就算碰上超狂的亂流，他都能熟睡得像小寶寶。還真奇怪啊。

一年多以後，不同律師事務所仍不斷邀他去上班，但那時他已經創辦了一家名叫Nexus Surf的衝浪冒險公司，位於巴西的熱帶天堂佛羅安那波里。他還遇見了夢想中的對象，擁有小麥色肌膚的里約女孩塔提雅娜。他多數時候要不就在棕櫚樹下清閒放鬆，要不就協助顧客追尋人生中最美好的時刻。

這是他先前怕得要命的未來嗎？

這些日子，他帶客人去衝浪的時候，常從他們身上看見過去的自己，困在讓人累到趴的工作中，總是心情很幹。等待浪過來的時候，他們心頭湧起真實的情緒：

「天啊，我好想做你的工作。」他的回答永遠是：「你可以的。」

夕陽倒映在蒼海上，帶點禪味，供人思考一個他所確信的訊息：把現有的職涯之路無限期暫停不等於放棄。他可以從當時離開的地方重返律師之路，但他一點也不打算回去。

當他們盡興地划回陸地，客人冷靜下來，踏到岸上，重新被現實攫住：「也許吧，但我不能真的放棄一切。」

他只好笑了。

悲觀的力量：界定夢魘

「行動不總會帶來快樂，但沒有行動一定不會快樂。」

——英國前首相班傑明·迪斯雷利（Benjamin Disraeli）

做還是不做？試還是不試？多數人無論自認勇不勇敢，都會投否決票。不安與失敗可以像是陰影裡嚇死人的瘋狂吼聲。多數人寧願選擇不快樂，也別選擇不確定。多年來我一次次設定目標，決定改變方向，卻變成根本在喊假的而已，跟大家半斤八兩，膽怯害怕得不得了。

二〇〇四年，一條簡單的出路意外出現。那時我不知道錢能拿來幹嘛，整個人慘到不行，從沒這麼慘過，根本沒半點時間，工作忙到快死翹翹了。我開了自己的公司，卻發現幾乎賣不掉，慘到爆，真是進退兩難豬頭透了。「我該想出辦法啊。」我心想，為什麼我這麼豬頭？為什麼我沒法搞好？快振作，別老怪自己啊！我到底怎麼了我？但其實，我並沒有怎麼了。

由於創辦之初的關鍵錯誤，我永遠無法把這公司賣出去，就算聘請小精靈幫忙，或是把我的大腦接上超級電腦都沒用，沒救就是沒救，這個小寶寶剛出生就有嚴重缺陷（結果這又是一個自我設限和錯誤評估，二〇〇九年某家私募股權公司買下了BrainQUICKEN，在「實戰商學院」對這件事有更多討論）。現在問題變成：

「我要怎麼擺脫這個科學怪人，讓他能自己活下去？我要怎麼擺脫工作狂的想法，別怕如果一天沒忙十五個鐘頭一切就會崩壞？我該怎麼逃離這種作繭自縛？」我決定出遊一趟，花一年環遊世界。

所以我去了吧？等一下會談。首先，我覺得還是先跟我的慚愧和憤怒再周旋六個月比較謹慎，而且不斷去想為什麼這個夢幻之旅很不切實際，就這樣陷入無限循環之中。這段期間倒是做事更有效率了。

然後有一天，我想像我的未來有多苦多糟，忽然冒出一個想法：為什麼我不清楚界定我的夢魘到底是什麼？如果我跑去旅行，最糟的後果是什麼？

唔，我的事業可能在出國期間垮掉。法律警告信可能意外沒轉寄成，害我吃上官司。公司關門大吉，公司財物在架子上散得亂七八糟，而我獨自在愛爾蘭淒冷黯淡的海邊嚇到吃手手，在雨中哭得唏哩嘩啦，銀行存款蒸發八成，車子和機車被偷，想拿食物碎屑餵流浪狗，狗卻被從高樓吐下來的口水嚇一跳然後狠狠咬住我的臉。哇靠，人生真他媽的殘酷啊。

克服恐懼＝恐懼

「抽出一段日子，安於最粗劣匱乏的飲食，穿襤褸的衣衫，問自己：『這就是我害怕的處境？』」

——塞內卡

然後好玩的事發生了。當我界定出我的夢魘，亦即最糟狀況，我開始穿過模糊的焦慮和不安，沒再那麼擔心這趟旅行。我突然開始思考，如果惡夢完全成真，我能用哪些簡單方法保住剩下的資源，重新回到軌道。如果我沒錢付房租，大可暫時當酒保，賣些家具，少去外面吃飯，跟每天早上經過我公寓的幼稚園老師們討些午餐錢。方法有很多，回正軌沒那麼難，更別說討生活了。我絕對不會死，這只是人生旅程的一點點小痛苦罷了。

如果用一到十分，一分代表沒什麼，十分代表人生從此改變，那麼我所謂的最糟狀況只會**暫時**造成三或四分的衝擊。我想這適用於多數人，適用於多數「X的，我這輩子完蛋了」等級的災難。要記得，這種慘況只有百萬分之一的機率發生。相較之下，如果我去想像最佳的狀況，甚至只是可能的狀況，很容易**永遠**帶來九或十分的人生大改變。

換句話說，一邊是不太可能發生的三到四分慘況，一邊是很可能成真的九或十分讚事，而且只要我想的話，花點額外努力就能重回工作狂的狀態。這些全帶來一個重要的領悟：這其實毫無風險，卻很可能帶來人生的重大改變，而且我不必花比現在更多的功夫就能走向原本的路。

於是我決定展開旅行，買了往歐洲的單程機票，拋開身心的包袱，開始計畫精彩的冒險。結果慘況都沒成真，我的人生從此簡直像是童話故事。公司變得蒸蒸日上，為我賺進好好環遊世界十五個月的旅行資金，而我甚至忘了公司的存在。

問題和行動

「我活得很老，知道很多壞事，但大多從未發生。」

——馬克·吐溫

如果你緊張得不敢縱身一躍，如果你出於對未知的恐懼而不斷拖延，這裡有你的解藥。你要寫下答案，而且要記得，與其想一大堆還不如寫在紙上。就是寫下來，不要改。重點是多寫，每個答案寫上幾分鐘。

1. 界定你的夢魘：如果你把腦中的計畫付諸實行，最糟的後果是什麼？在你想著你可以（或需要）做出大改變之際，心頭浮現哪些質疑、恐懼和「如果.....會怎樣」？你這輩子會完蛋嗎？如果用一到十分計算，這會帶來幾分的永久衝擊？真的會影響到一輩子嗎？你認為有多可能會發生呢？
2. 你能採取哪些彌補動作，讓事情回到原軌，就算只是暫時都好？你要怎麼讓事情重回你的掌握？這很可能比你想像的更容易。
3. 這麼做更可能帶來什麼正面好處（無論暫時或永久的都行）？既然你已經界定了夢魘，你更可能得到哪些正面結果，內在（信心或自尊等）與外在都行？以一到十分來說，這些好處可能是幾分？你有沒有可能獲得還不賴的結果？是否有愚勇的人嘗試過了並達成目標？
4. 如果今天你被炒魷魚，你要怎麼安排好財務？想像一下這狀況，然後回答前面那三題。如果你辭職去嘗試，後來卻不得不重操舊業，你能怎麼回去？
5. 你因為恐懼而一直在拖延什麼？我們最怕去做的事，通常是我們最需要去做的。比如某個電話、對談或行動。對未知的恐懼讓我們逃避，不去做該做的事。你要界定最糟狀況，接受，然後去做。現在我再重複一遍剛才的話，你可以考慮把它刺在額頭上：**我們最怕去做的事，通常是我們最需要去做的。**我聽過一個說法，也就是一個人能否成功，通常可以從他們願意進行多少不舒服的談話來預測。你要下定決心，每天做一件害怕的事，像我就硬著頭皮多跟名人和企業家尋求建議，而且把這變成一種習慣。
6. 這樣拖延不去行動，在財務、情緒和身體上會付出什麼代價？別光是衡量付諸實行的後果，也要衡量裹足不前的代價。如果你不做躍躍欲試的事，一年、五年或十年後的你會在這裡？如果你屈從下去，讓苦短的人生又平白少掉十年，不去自我實現，到時候你會怎麼想？如果你想像十年後的你，百分百確定會感到失望和懊悔，而且我們把風險定義為「有多少機率遇到無從挽回的負面後果」，那麼裹足不前就有極高風險。
7. 你還在等什麼？如果你只能拿「要挑好時機」之類的狗屁搪塞這些問題，答案很簡單：你在害怕，就跟其他人一樣。然而你要衡量不去行動的代價，明白多數失敗其實很少出現，就算失敗了也能夠彌補。然後你會跟上高手的腳步，養成一個最重要的習慣：樂於採取行動。

《連線》雜誌共同創辦人暨趨勢大師

凱文．凱利

Kevin Kelly

「生產力是機器人的事。人類真正該擅長的是提出問題，發揮創意，好好去感受與體會。」

凱文．凱利（TW: @kevin2kelly, kk.org）也許是現實世界裡「最有趣的傢伙」。他在一九九三年與人共同創辦了《連線》雜誌，以公司裡的「唱反調大王」自居。他還發起了「所有物種基金會」（All Species Foundation），這個非營利組織旨在發現全球物種並加以分類。他利用空閒時間寫出幾本暢銷書，發起「羅塞塔計畫」來保存所有人類語言資料，身兼「今日永恆基金會」（Long Now Foundation）的董事，研究如何讓瀕臨絕種或已滅絕的動物重獲新生，例如長毛象。

幕後花絮

二〇〇八年九月十日，我造訪凱文那如詩如畫的小木屋，參加史上第一場「量化自我」（Quantified Self）大會。那天只有二十八個人參加，如今「量化自我」已經變成流行詞彙，風靡全球，相關組織遍及二十多個國家。

坐就坐，走就走，別搖搖擺擺

凱文：「這句話聽著滿有禪味，意思是當我跟別人在一塊兒，對方就是第一優先，如果再去看其他事情就一心多用。不行，不行，不行，不行。當下人與人的相處是第一要務，我就全心全意地投入。如

果我去看電影，就專心看。如果我去開會，就專心開會，百分之百地投入，思緒別飄到別地方。」

TF：這很像德瑞克．席佛斯的「別當驢子」規則。在一個充滿分心事物的世界，專心一致處理一件事可以讓你像超人一樣。

死亡倒數鐘

凱文：「我的倒數鐘啟發了動畫影集《飛出個未來》（*Futurama*）的編劇馬特．格朗寧（Matt Groening），其中一集就是在談這個。我拿出我預期壽命的精算表格，算出還剩多少日子，並且顯示在電腦上。我跟你說，知道自己還有幾天日子好活，沒什麼比這更能讓人專心過日子了。當然，我可能會活得更久一點，因為我的健康還不錯。但總之我還剩六千來天，要做我想做的事可能有點不夠。

「我是從一個朋友斯圖爾特．布蘭特（Stewart Brand），也就是《全球型錄》（*Whole Earth Catalog*）創刊人與今日永恆基金會會長那學到的。他把自己剩下的日子以五年為一期。他說，有值得實現的、重要的點子，就會花五年去做，從一開始構想到不再想為止。如果以五年為單位，一輩子可以完成的計畫用兩、三隻手差不多數得完，就算你還年輕也一樣。」

TF：我認識某個超成功的私募股權投資人，他用Excel替自己做了死亡倒數鐘。人皆一死，你要記得你會死。這是記得去活的好法子。

*每個人都該親身體驗的計畫

凱文：「你得親手蓋自己的房子，自己的安樂窩。這沒那麼難，相信我。我就自己蓋了一個。」

寫作是為了得到點子，不是傳達點子

凱文：「我發現一件很多作家也有發現的事，那就是我寫作是為了思考。很多人感覺是有點子才下筆寫作，但我真的開始去寫才發現『我沒有點子』。在下筆之前，其實你並不知道自己到底知道什麼。真是個恍然大悟。」

身為預言家的問題

凱文先前預言過很多科技上的革新和趨勢，準得嚇死人。這既是天賦，也是一種詛咒。

凱文：「兩難在於，對未來的真正預測會遭人嗤之以鼻，聽起來可信的預言則會是錯的，於是你卡在那裡。別人相信，代表錯了；別人不信，你能怎樣？」

TF：他之所以能想出令人難以置信卻又無比準確的預言，其中一個方法是列出人人認為現在沒錯或將會沒錯的事情，然後一個個問：「如果這其實錯了呢？」然後這樣腦力激盪推演下去。

你能不能現在就幹，別再把計畫留到老年才實行？

凱文：「很多很多人工作非常認真，努力存錢，等到退休後才旅行。呃，我選擇反過來做，趁很年輕還沒錢的時候就出發旅行，然後就獲得了十億美元都買不到的體驗。」

你不會想要「過早最佳化」^[1]

凱文：「我真心建議很多事不要拉得太緊，『生產力』等到中年再談。年輕的時候，你想要很『多產』，這個也做、那個也做，但不要從生產力來衡量，而是要從極致的表現來衡量，從極致的滿足來衡量。」

你無法給出去或丟掉的點子

凱文：「我喜歡送點子給別人，通常大家會很開心收到好點子。每當我跟別人說：『這點子不賴，你要不要試試看。』然後這點子就會從我腦袋裡消失，不留任何痕跡。除非它甩也甩不掉，不斷跑回我的腦袋，我就會對自己說：『喔，也許我該試試看。』」

TF：凱文，羅斯有幾乎完全一樣的做法，我看他做過一百次了。

創造自己的一套

凱文：「人都會想變成某個別人，想演別人的電影。你想成為最狂的搖滾巨星，但目前已經有很多成功範例，你只能模仿他們那一套。在我看來，成功來自創造你自己的一套，創造先前不存在的一套。耶穌和很多人當然都是這樣做的。這很難，但大概就是因為很難才會成功。」（參考「類別法則」。）

真實影片

在TrueFilms.com上，凱文寫下一篇篇影評，暢談他幾十年來看過最出色的紀錄片。他還寫出一本《真實影片三點零》（*True Films 3.0*），書裡收錄他認為死前該看的兩百部紀錄片，在kk.org可以下載

這份名單。我們都喜歡下列三部紀錄片：《遊戲之王》（*The King of Kong*）、《偷天鋼索人》（*Man on Wire*）和《日正當中》（*A State of Mind*）。

最糟狀況：只剩睡袋和燕麥

凱文：「你會希望很小就學到的一項生活技巧是懂得無比節約、無比省用，學到你其實只需很少東西就能過活，還不只是活得勉強，而是活得滿足。這使得你有信心去冒險，因為你會說：『最糟的狀況是什麼呢？最糟狀況就是我剩一個背包和睡袋，吃燕麥當一餐。但我還是可以過得下去。』」

這是我超怕的東西嗎？

「生活中充滿了雜事……要簡化再簡化……愈放掉許多事物愈是富有。」

——梭羅，《湖濱散記》

恐懼設定只是克服恐懼的其中一個方法，我還很愛另一個方法：**排練恐懼**，經常讓自己接觸微劑量的最糟狀況，像是打預防針。我跟賈寇·威林克的一段對話說明這樣接觸「壞事」有什麼價值。

TF：「你怎麼讓人預作準備，好讓他們在大難臨頭的時候不會慌了手腳。」

賈寇：「海豹部隊在這方面做得非常好。只要預先讓你對可怕的狀況比較習慣，臨場就能妥善應付。」

下文出自《盧克里久斯的道德信》（*The Moral Letters to Lucilius*）的第十八封信〈談慶典與禁食〉（*On Festivals and Fasting*），是塞內卡寫給他的學生盧克里久斯。此處採用理查·吉梅爾（Richard Mott Gummere）的英譯本第一冊（哈佛大學出版社，一九一七年）。

我常重讀這第十八封信。你多數時候會發現「可怕」其實沒那麼可怕，就算真的可怕，你也能靠反覆接觸來減少可怕程度。在塞內卡的文字之後，我會加上幾個自己的實例。

塞內卡的說法

我是如此決心要檢驗你，盧克里久斯，心智有多堅定，是故我從先哲的教誨中擷取啟示，也得給你一門課題——撥出一段時日，甘於最儉樸的粗衣陋食，對自己說：「這是我害怕的處境嗎？」正是在免除掛慮之際，靈魂應更見強韌以面對日後龐然的壓力，也正是在命運順泰之際，靈魂應更見強韌以承受日後命運的殘暴。承平日子，士兵如常演習操練，興築防禦工事，縱使沒有敵人當前仍歷盡勞苦，畢竟日後也許戰事難逃。假如你不願士兵臨陣脫逃，自該預先做好訓練。預演貧苦的人正是依循這門課題，每月幾近匱乏，排練過如此多次，若真遇貧見苦大概不會退縮。

可別以為我在指「貧屋簞食」或富豪解悶的沽名釣譽花樣。你要真的睡草蓆，披陋衣，麵包又硬又髒，每次忍受這種日子三或四天，有時忍更多天，才真是考驗而非止於淺嘗。盧克里久斯啊，我在此保證，當你以陋食為飽足，當可欣然雀躍，明白內在平和與命運無關，即使當命運女神盛怒，我們得的仍多過所需。



我用下列方法反覆試過三到十四天，模擬身家虧光的慘況。

- ▶ 睡在睡袋裡，客廳或屋外都行。
- ▶ 在整整三到十四天，只穿廉價白上衣和同一條牛仔褲。
- ▶ 用「沙發衝浪」（CouchSurfing.com）或類似網站，在沙發主的家裡免費留宿，對方就在你自己的城市也行。
- ▶ 只吃即時燕麥，或是飯跟豆子。
- ▶ 只喝水和便宜的即溶咖啡或茶。
- ▶ 只用Kelly Kettle愛爾蘭煮水壺煮東西。這種露營用壺能靠你家後院或路邊找到的大多數東西（葉子、樹枝或紙屑）加熱。
- ▶ 禁食，只喝水、椰子油或MCT油。
- ▶ 只在圖書館上網。

奇怪的是，你做完這種一簞食、一瓢飲的演練之後，也許會發覺自己變得更快樂了。我常常就是這樣。一旦你發現幸福快樂與金錢如此無關（而這需要每月或每季提醒一遍），「冒險」變得比較容易，向身邊的賺錢機會說「不」也變得比較容易。

練習貧窮比爭逐財富更能帶來自由。如果你時常受一點小苦，往往就不會再感到受苦。

-
1. 編按：「過早最佳化」（premature optimization）一詞可見於知名電腦科學家高德納（Donald Knuth）的一句名言：「過早最佳化是萬惡的根源。」（Premature optimization is the root of all evil.）可以上網搜尋大家對於這句話的不同見解與討論。 [↗](#)

情景喜劇《破產姐妹花》原創之一

惠特妮．卡明

Whitney Cummings

「如果某個事物冒犯到你，你要往裡頭看，那代表裡面有某樣東西。」

代表動物：蜂鳥

惠特妮．卡明（TW: @WhitneyCummings, whitnycummings.com）是喜劇演員、演員、作家、製片兼脫口秀主持人，主要的表演及活動範圍在洛杉磯。她和麥可．金（Michael Patrick King）聯手打造CBS電視臺情境喜劇《破產姊妹花》（*2 Broke Girls*），獲得艾美獎提名。她合作過的喜劇演員包括莎拉．席佛曼（Sarah Silverman）、路易．C.K.（Louis C.K.）、艾美．舒默（Amy Schumer）和阿茲．安薩里（Aziz Ansari）等人。

二〇一〇年，她的單人脫口秀《惠特妮卡明精華秀》（*Whitney Cummings: Money Shot*）在喜劇中心頻道首播，獲美國喜劇獎提名。二〇一四年，她的第二個脫口秀節目《惠特妮卡明我愛你》（*Whitney Cummings: I Love You*）同樣在喜劇中心頻道首播。她的最新脫口秀節目《惠特妮卡明：我是你女友》（*Whitney Cummings: I'm Your Girlfriend*）在HBO首播。

趣聞軼事

惠特妮和喬許．韋茲金有志一同，都推薦愛麗絲．米勒（Alice Miller）的《幸福童年的祕密》（*The Drama of the Gifted Child*）一書。

為了讓藝術模仿人生，你得先有個人生

惠特妮：「在類似創傷治療的高強度治療中，我必須在二十八天裡用正面想法取代一個負面想法。那時我很擔心，和治療師跟節目裡的滿多同仁說：『我真的很怕，如果我不是一直很黑暗跟痛苦我就不會那麼好笑了。』」

「結果恰好相反，因為我浪費太多時間在維持不健康的關係，自尊低落，被完美主義深深絆住。**完美主義導致拖延，拖延把人絆住。**我浪費好幾天卻什麼都沒寫出來，因為我的自尊太低了，我認為自己夠好。就是這些過時想法和求生本能害的。」

「工作和治療給了我很多的心理能量和身體能量，現在我的生活平衡得多，工作效率高得多，人也脆弱得多。身為作家，你必須脆弱。先前我是個不折不扣的工作狂，根本沒有自己的人生，**而為了讓藝術模仿人生，你得先有個人生。**」

TF：「這話很有深意。」

惠特妮：「對我而言，藝術是在模仿藝術，因為我整天只有工作而已。」

取悅別人是一種狗屎行為

二〇一一到一三年，《惠特妮秀》在NBC播映，由惠特妮自編自導親自上場。

惠特妮：「先前我很怕大家不喜歡我，所以我寫腳本的速度慢了，搞得大家一頭霧水。當大家在討論腳本時拋出的笑梗，每個我都說『讚唷』，因為我不想傷任何人的感情。結果我得回頭去修改，然後當腳本出來時，他們發現笑梗不見了，便覺得被背叛了。」

「我第一次去匿名戒酒會的時候，聽到有人說：『取悅別人是一種狗屎行為。』我很愛這句話，因為你無法取悅別人。相反的，你只是讓他們不爽，因為你不老實，沒有把話原原本本說出來，而是假定他們無法接受真話。」

TF：在惠特妮的這場訪談之後，我重讀山姆·哈里斯的《說謊》。惠特妮所描述的「白色謊言」可以非常傷人，山姆則疾言呼籲讀者別再講很多種半假半真的話。

「相互依存一詞常被錯用，這是指你依賴他人來決定你的感受。」

從「我愛你」開始

我們是在友人的餐桌上做訪談。才剛開始幾分鐘，我就注意到惠特妮的手臂上有個若隱若現的刺青，原來是用白色顏料刺的。

惠特妮：「我的左前臂上有一個白色刺青，刺的是『我愛你』。如果我不指出來，大概沒有人會注意到。我在耐性和同理心方面還需要加強。從小我家人就酗酒，我們小孩子要生存只能盡量管好自己，好像『如果我在喝酒上能管好就沒事』。成年後，我發現如果別人不照我這一套，我就很不滿，像是『我不喜歡你做事的方式，我不喜歡你講話的方式，我不喜歡你坐椅子的姿勢』，什麼都有意見。比如我會去管別人竟然穿夾腳拖上班。這就是沒把注意力放在自己身上。說到底，我想我們有時候去評斷他人是為了不去看自己，想自以為優越、高尚或什麼的。我的創傷治療師說，每次你遇到別人，就在心裡說『我愛你』，然後才跟他們交談，你們的對話會談得好很多。」

「這是個有意思的小招。整整二十八天，每當我碰到別人，無論是加州車輛管理局讓我枯等兩小時的小姐或者其他人，我會假定他們都在盡自己的所能做到最好，只是我們很多人還是很難這樣想。」

處處都是素材

惠特妮：「我從小到大都很窮。當我第一次有了自己的錢，我買了車，是凌志的油電混合車。結果拿到車的第一天我就加滿柴油，把車給毀了，真是糟透了。但我從這次經驗想出一個很讚的笑話，足足七分鐘長，賺到的錢大概抵掉所有維修費。現在當壞事發生，我會想：『好，這我能拿來用。』」

TF：我最近在曼哈頓看到一件T恤上寫『壞決定換來好故事』。你可以尋找焉知非福的一面，不然至少把塞翁失馬的一面分享給大家聽，也許能賺回凌志的維修費。

倘開心房，足以買房

惠特妮：「心碎是一回事，心破開來是一回事。當心破開來，那很好。你可以寫出很棒的角色，你可以變得脆弱，而這很重要。身為喜劇演員，我們以強悍自豪，但其實我們只是豪豬，裡頭好軟好軟，而那就是寶物的所在。

「我在匿名戒酒會上分享過一件真的讓我很受傷的事。我說：『他做了這個，然後他做了那個……』大家聽得笑了。我明白到：『哇塞，這事竟然很好笑。因為是發生在別人身上，讓大家心裡有感覺，有回響。』你講出不堪的往事，秀出心中的陰影，從而得到淨化。歡笑就是淨化。**我敢保證，如果你開誠布公，像喜劇演員倘開心房，你可以擁有新房。」**

素材不重要

TF：「如果你有八週訓練一個人上臺做五分鐘的個人秀，你會怎麼做？」

惠特妮：「我會讓他們第一天晚上就上臺，整整八週每天晚上都上臺，無論他們有沒有素材都無妨。素材大概只占10%，重點是在臺上要夠自在，所以我會說上臺就對了。做單人脫口秀的前一兩年，都是為了在臺上能夠自在。素材並不重要。」

「我花了很久才明白，你一上臺後就是去處理觀眾腦中的想法。我不記得是誰說了這麼一句話：『喜劇演員之所以是喜劇演員，是因為能控制觀眾為什麼笑。』」

「頭幾年，我必須在開場時清楚講好我姓『卡明』，不然觀眾會一直想：『她剛才是說卡明嗎？她的姓是卡明？』結果他們就分心了。所以我得講清楚：『好，我姓卡明，現在我們談點別的吧。』」

TF：尼爾·史特勞斯有「向黑粉證明自己」的類似招數。

什麼讓你很怒？

談到想新素材，惠特妮說：「我首先會找出是什麼讓你很怒。別人的限制讓你很怒，機場的廁所讓你很怒？什麼讓你很怒？喜劇主要是對不公平的執著掛念。所以什麼讓你很怒？路易·C.K.說：『如果你一週裡想到某件事超過三次，就該寫成腳本。』」

「愛」的定義

惠特妮：「願意為你想殺掉的對象而死，這才是我所謂的愛。」

馬療法

惠特妮介紹給我一個很讚的玩意兒，那就是「馬療法」。你要在圍欄裡讓馬照你的意思走，但不能靠韁繩，只能靠你的肢體語言與意向。她在南加州聖塔莫尼卡的馬場進行這種治療。

惠特妮：「首先，你要選一匹馬。那裡有四匹馬，每匹各有程度不等的傷。治療師會一一介紹，然後你來選擇，而你選的這匹馬差不多道盡了她所需知道關於你的一切，就像墨跡測驗。接下來，第一個目標是讓馬從圍欄的這一頭走到另一頭，大概有半個足球場的長度。

「我心裡想：『我怎能不靠韁繩讓馬從這頭走到那頭？』而且還不能靠食物。我不能靠魅力，不能靠幽默，不能靠腦袋，不能靠我每天拿來操控和欺騙人類的那一套。終究只能靠我的意向。

「你要讓馬知道：『我們要去另一頭。』你想的話，你可以說說話。只要講出來，心裡也這麼想，馬兒會買帳的。

「這讓你能練習臨在與連結，對馬兒展現一貫的意圖，而牠們會如同鏡子反映出你的內心。我從中學到的簡直超過任何書或治療，馬療法實在很厲害。我們跟馬之間的連結透露出許多我們在事業、婚姻與人際上的做法。這暗喻了一切。」

尼爾．蓋曼講得真好

惠特妮和我都很愛尼爾．蓋曼在賓州藝術大學的畢業演講「成就好藝術」（Make Good Art）。我在過得很艱困的那段期間，在YouTube看了這場演講，前前後後看了幾十遍。我們都很愛其中一段話：「當你感覺自己像是赤身裸體走在街上，表露太多想法，表露太多內心，表露太多自己，這種時候代表你可能開始做對了。」沒錯，我知道我在前面引述過，但好東西值得多提幾遍。

＊你心目中的單人脫口秀「大師」

比爾．伯爾（Bill Burr）。

＊可能還不認識但值得關注的脫口秀主持人

塞巴斯欽．曼尼斯卡洛（Sebastian Maniscalco）：表演很讚，不講髒字。

傑洛．卡麥克（Jerrod Carmichael）

娜塔莎．拉格羅（Natasha Leggero）

泰格．諾塔洛：（Tig Notaro）

克里斯．杜利（Chris D’Elia）

尼爾．布倫南（Neil Brennan）：他和大衛．查普爾（Dave Chappelle）聯手打造《大衛查普爾秀》。

知名喜劇演員

布萊恩．卡倫

Bryan Callen

「快樂是想要你所擁有的。」

「基本上，企鵝只是北極熊的羽毛香腸。」

代表動物：山雞

布萊恩．卡倫（TW: @bryancallen, bryancallen.com）是喜劇演員，接片量大，具全球知名度。他巡迴全球表演現場脫口秀，門票售罄一空，常上《王國》（*Kingdom*）和《金色年代》等節目，參演《勇者無敵》、《醉後大丈夫》和《醉後大丈夫2》（*The Goldbergs*）等電影，還跟終極格鬥冠軍賽前拳手布倫丹．朔伊布（Brendan Schaub，TW:@brendanschaub）合作，一起主持iTunes上超紅的播客節目《拳手和小鬼》（*The Fighter and the Kid*）。

騙不了人的三件事

布萊恩：「有三件事你騙不了人：一個是格鬥，一個是性愛，一個是脫口秀。老兄，無論你的觀眾是誰，也無論你的名氣多大，如果你沒打中觀眾心裡的點，全場很快會死寂一片。」

在脫口秀圈要可長可久：拿私人的問題問自己

布萊恩：「我認為，如果你想在脫口秀這一行走得長久，你在寫腳本時得先拿私人的問題問自己。我是這麼寫的。我問自己：我怕什

麼？我以什麼為恥？我假裝的模樣？我真實的模樣？我以前對自己的期許跟現在有什麼落差？如果你從遠方看自己，如果你遇到自己，你會對你自己說什麼？你會告訴你自己什麼？」

發人深省的書

布萊恩是個讀書狂，讀書量超大。我常請他推薦好書。魔術師大衛．布萊恩（David Blaine）說自己是因為他才開始廣泛閱讀。兩人在戲劇學校認識的。他跟大衛說：「你欽佩的人跟一般人差在〔前者〕有讀書。」

布萊恩：「我還記得當年讀艾茵．蘭德（Ayn Rand）的《阿特拉斯聳聳肩》（*Atlas Shrugged*）和《源泉》（*The Fountainhead*），兩本都是給年輕人很好的讀物，有鮮明無畏的角色，簡直堪稱基督般的人物，讓你也會想成為這樣的人。當然囉，我也會讀尼采，像是《道德譜系學》（*On the Genealogy of Morals*）等，書裡以許許多多的方式破除老生常談，道出真知灼見，算是智識上的補品吧。不過我也喜歡喬瑟夫．坎伯（Joseph Campbell）的《神話的力量》（*The Power of Myth*）和《千面英雄》（*The Hero with a Thousand Faces*），他讓我首次睜開雙眼對其他生命產生憐憫，對其他思想產生同理。坎伯像是為我拼湊起了一切，讓我為活著感到高興，明白世界多麼遼闊，而我們之間是何其相同又何其不同。」

*最推薦的書

布萊恩：「你可能會認為我在逗你玩，但我真的滿想推薦喬許．韋茲金的《學習的藝術》（*The Art of Learning*）和《身體調校聖

經》。沒開玩笑喔，世上我最推這兩本書。」

如果你到大學畢業典禮演講，打算說什麼？

布萊恩：「如果你在追尋社會地位，或是因為有觀眾才去做，那麼你大概走錯路了。傾聽自己，走自己喜歡的路。喬瑟夫．坎伯說：『不安定裡藏著巨大安定。』我們生來會往安全合理的路走，但我不認為該這麼走。你該做一件事，因為那是你不得不為的正義，因為那是你的天職，因為你自認可以讓世界變得不一樣。你該試著屠龍，不要在乎對手有多強大。我們會讀到英雄的事蹟，欽佩他們的行為，就是因為他們挑戰不可能的目標。正是這些舉動讓世界變得更好。」

全球暢銷哲學作家

艾倫．狄波頓

Alain de Botton

「看似苛薄的人幾乎都不苛薄，純粹只是焦慮而已。」

艾倫．狄波頓（TW: @alaindebotton, alaindebotton.com）有很多身分，但在我眼中，他是寥寥可數的務實哲學家。一九九七年，他擱下小說創作，寫出《擁抱似水年華：普魯斯特如何改變你的人生》

（*How Proust Can Change Your Life*）一炮而紅，接著憑一系列著作贏得「日常哲學家」的稱號，包括《我談的那場戀愛》（*Essays in Love*）、《哲學的慰藉》（*The Consolations of Philosophy*）、《藝術的慰藉》（*Art as Therapy*）等。二〇〇八年，他協助創辦倫敦的「人生學校」，希望能以現代文學達到學習和療癒的效果。

如果能有別種解釋，就別推給惡意

艾倫：「應該是柯林頓吧，每次碰到有人心情不好，他會問：『那人有睡覺嗎？有吃東西嗎？有別人抱一抱他嗎？』就是這幾個簡單的問題。我們顧小寶寶的時候，要是小寶寶又哭又鬧，我們不太會認為『小貝比在找碴嗎』或『寶寶想惡搞我吧』。」

成功必然包含平靜

艾倫：「『成功』這個字眼如今已變成代表出類拔萃，資產豐厚，諸如此類。但這對我們一點幫助也沒有。到頭來你會發現，妥善的成功必然包含了平靜。」

攻與防

艾倫：「你愈知道自己真正想要什麼以及想去哪裡，別人做什麼對你來說都不重要。當你前方的路非常模糊，別人的聲音、周遭的混亂與社群媒體上的嘈雜會開始壟罩你的心頭，揮也揮不去。」

別期望別人了解你

艾倫：「怪別人沒有完全了解你。首先，我們自己就不了解自己。就算我們了解自己好了，要把這個訊息傳達給別人也非常困難。所以如果覺得別人沒有完全了解我們，為此火大或鬱悶，真是很不成熟。」

多數現代哲學家的問題

艾倫：「如今哲學家傾向在大學裡教書.....當沒人為你的專業技能付錢給你，通常代表有哪裡出了問題.....基本上，哲學家不再告訴我們該怎麼生和怎麼死，只有少數哲學家在這麼做而已。」

＊談到日常實踐，你推薦哪些哲學家？

艾倫的名單跟我幾乎完全相同：伊比鳩魯、塞內卡、奧理略、柏拉圖、蒙田、叔本華、尼采和伯特蘭．羅素（Bertrand Russell）。

＊最推薦的書

米蘭．昆德拉的《生命中不能承受之輕》（*The Unbearable Lightness of Being*），還有蒙田（Michel de Montaigne）的《隨筆集》（*Essais*）。

＊最喜歡的紀錄片

《成長系列》（*Up*），這部英國的系列紀錄片現在還在持續拍攝中，每七年重新拍同一組參與者，他們的家世背景特別挑得有高有低。當年從他們七歲生日開始拍，到五十幾歲的現在仍在進行。這部紀錄片沒有曲折的情節，卻沉靜有力，艾倫讚為「很可能是史上最好的紀錄片」。

TF：史蒂芬．杜柏納也最愛這部紀錄片。史蒂芬說：「如果你對科學、社會學、人類決策或『先天與後天之爭』有興趣，這是最棒的片子。」

＊你會給三十歲的自己什麼建議？

艾倫：「記得欣賞當下的美好。別老認為你永遠在路上，而是停下腳步欣賞欣賞。」

「我以前總認為，如果你欣賞當下，會沒那麼有決心去提升現狀。這論點不對，但年輕的時候容易這麼想。身邊有人說：『哇，這花好美。』一部分的我心想：『你這廢人，竟然把時間用在欣賞一朵花？難道你沒有更遠大的計畫嗎？你這麼胸無大志嗎？』不過當人生稍微搗了你幾巴掌，當你有了些閱歷，有了些見識，於是開始更看重平凡小事物，例如花朵或美麗的天空，或只是一個無事出錯的早晨，人人善待彼此的早晨。不過人有旦夕禍福，我們都很脆弱渺小，只要一點點打擊，一點點出錯，一點點不對，我們很容易就碎了，不管是

生病、不光彩的事或經濟壓力都一樣。只要一點點。所以只要一天平凡無禍，就值得慶幸。」

懶惰宣言

提姆·克萊德（Tim Kreider, timkreider.com）是散文家與漫畫家，最新作品是《我們啥也沒學到》（*We Learn Nothing*）。我超級愛，愛到跟他取得聯絡，跟他一起做出有聲書版。下面的段落就出自這本書。他替很多報章雜誌畫漫畫，包括《紐約時報》、《紐約客》、《男性生活誌》、《漫畫雜誌》和《電影季刊》等等，由美漫出版社Fantagraphics陸續集結出版為三本作品集。他住在紐約乞沙比克灣的一個祕密地點，家中的貓老大已經十九歲了。

提姆·克萊德的說法

如果你生活在二十一世紀的美國，你大概會聽一大堆人跟你說他們有多忙。當你問別人最近如何，答案八成是：「很忙！」「超忙！」「忙爆了！」這很明顯是裝成抱怨的吹噓，而標準的反應是恭喜對方「這是很棒的困擾」或「很忙總比很閒好」。

這種忙翻天是一種獨特的高級煩惱。要注意，這些大忙人不是在加護病房忙進忙出照顧老邁病人，也不是搭公車焦頭爛額趕著做三份兼職。這些人不是忙而是累。他們大多是自己搞成這麼忙的，自願把工作和責任攬在身上，「鼓勵」小孩上各種課和活動。他們這樣忙是出於自己的雄心、壯志或焦慮，出於對忙碌的上癮，怕閒下來會不知如何是好。

幾乎我認識的每個人都很忙。他們如果沒在工作，沒在做工作相關的事，心裡就會焦慮，充滿罪惡感。他們跟朋友約時間的模樣，就像高中優等生一定要刻意參加某些課外活動，申請大學才好看。我最近寄信問一個朋友那週要不要約，他回覆說他沒很多時間，但如果我要約的那活動之後還有，也許他能放下工作抽出幾小時。但我不是之後要約，是「現在」要約。我要約他，但他的生意好像大到一秒鐘幾十萬上下，我只好放棄不約了。

我最近學到一個新詞，就像「男主人空間」、「政治正確」和「內容供應商」等詞，我立刻明白這預告了文化上一個新的轉向，這個詞就是「計畫血拚」（planshopping）。意思是你遲遲不訂好計畫，而是先等知道所有選項之後，再選定

最好玩、最有助於職涯、最多女生的選項；也就是把別人當成菜單上的食物，當成型錄上的商品。

現在連小孩都很忙，時間安排以半小時為單位，有各種家教、才藝班和課外活動，忙完一整天回家，累得跟成年人沒兩樣，一臉氣喘。我屬於放牛吃草世代，每天下午有三小時空閒，完全沒規畫，幾乎沒人盯著看，可以自由拿來讀百科全書，看卡通，和朋友在樹林裡玩，把泥巴直接噴射朋友的眼睛，然後從這些活動獲得知識、技能與見解，至今受益無窮。

這種忙碌不是必然，不是無可避免，而是我們自找與默許的。我最近跟一個朋友通話，她被高房租逼出紐約市，現在憑藝術家身分住在南法的小鎮。她說多年來第一次感到愉快與放鬆，有好好把工作做完，但不必耗盡一整天與所有腦漿，感覺像在過大學生活，還有一群朋友每天晚上一起泡咖啡廳或看電視。她還再次死會了（她會咬牙切齒描述紐約人的約會狀況：「大家都忙翻了，還自認能過得更好。」）她原本誤以為自己的個性是焦慮、沮喪、胡思亂想和汲汲營營，但這一切來自於被環境扭曲的錯覺，是高度競爭與高度壓力下的產物，並不代表我們想過這種生活，就像沒人想塞在車陣裡，沒人想堵在水泄不通的體育館裡，沒人想陷進高中殘酷的食物鏈裡。這是我們集體互相逼迫的結果。這也許不是靠社會改革或心靈雞湯就能解決，而是事情本即如此。動物學家康拉德·洛倫茲（Konrad Lorenz）說：「在工業化與商業化下，人類自己陷入一種匆忙的存活狀態。」潰瘍、高壓和精神官能症等困擾伴隨而生，堪稱「不當發展」或演化錯誤，隨我們激烈的種內競爭愈演愈烈，就像羽毛亮麗的鳥類變成箭靶，容易遭捕食。

我不禁懷疑這些忙碌只是一種表演，藉此掩蓋一個事實——我們做的多數事情都不重要。我以前有個約會對象在雜誌社實習，中午不能出去吃飯，公司給的理由是怕緊急狀況時找不到人。那是一本娛樂雜誌，自從一切都電子化後就失去了存在理由，所以這種裝作無可取代只是一種自欺欺人。如果從我每天接收的郵件量和網路資訊量，我懷疑多數上班族跟我一樣沒做什麼事。在這個國家，愈來愈多人沒做任何有形的實質的事，你的工作也許可以給兒童繪本裡的貓咪、蟒蛇或蟲蟲來做就好。對，我知道你超忙的。但大家到底做了多少有用的事呢？大家揮舞手刀衝去開會，朝手機大吼大叫，結果有遏止瘧疾的擴散嗎？有開發出化石燃料的替代品嗎？還是有讓世界更美麗嗎？

這種瞎忙只是用來確認自己的存在，對抗空虛感——既然你這麼忙，時間排得滿滿滿，一天二十四小時就戰鬥狀態，那麼顯然你的生活一定超有意義和價值。匆忙與壓力通通是在壓下生活裡的某種核心恐懼。我知道，當我整天腦子狂燒的工作、回信、忙雜事和看電影，夜裡躺上床要睡覺，剛把夜燈關掉，先前成功擋掉的各種瑣碎擔憂和人生大哉問就席捲而來，像是從衣櫃裡跑出的怪物，占據我的大腦。或者，當你試著冥想，大腦卻冒出成千上萬件緊急事項，要你一直去想，而不是坐在那邊。就像我有個客戶說，我們都很怕跟自己獨處。

現在我會這麼說自己一點也不忙。在我所知胸懷大志的人裡面，就屬我最懶了。跟多數作家一樣，我覺得要是一天沒寫作就糟糕透頂，簡直可以去死一死了，但另一方面，我也覺得只要寫四或五小時就夠再繼續待在上。最平順的日子是早上寫作，下午出門騎一大段路和做雜事，晚上找朋友、讀書或看電影。最好的日子是不受打擾的享樂，唉，可惜要過這種日子難上加難，而且愈來愈難。在我看來，這種過日子的步調既愉快又合理。如果你打電話問我要不要放下手邊工作，去大都會博物館的西翼新展區逛一逛，或是去中央公園把妹，或是喝沁涼的粉紅薄荷雞尾酒消磨整天，我會回答：「走吧，什麼時候？」

不過由於工作上的責任，最近我不知不覺開始變忙了，這輩子第一次能在別人希望我做這個或做那個的時候，板著臉以我「太忙」回絕。我能明白為什麼人們很享受這種抱怨，這讓你覺得自己很夯，很多人找。這也是一個很好的藉口，用來回絕無聊的邀約、討厭的案子和交際應酬。但討厭的是，這回我是真的很忙。每天早上電子信箱塞得好滿，要不就叫我做各種討厭事情，要不就叫我解決大小問題，情況日益難以忍受，最後我躲到這個祕密地點，寫著這篇文章。

在這裡，我沒有被各種責任追殺。這裡沒電視。如果要收電子郵件得開車到圖書館去，我每週去一趟，沒遇到半個認識的人。我認識了毛茛花、茶翅蟥和星星，讀了很多書，而且數月以來首次真正寫下了些東西。如果你沒有讓自己真正進入世界，很難對人生說出什麼體悟；但如果沒有從這份沉浸裡逃脫，也無法想出什麼體悟並精準道出。我知道不是人人都有一間與世隔絕的小木屋能躲進去，但斷電斷網其實比用電上網更便宜，大自然也跟科技無關，雖然人類試著以科技廣泛改造自然。時間與安靜不該如同奢侈品。

閑散不是放假、放縱或罪惡。閑散之於大腦，就像維生素D之於身體，同屬不可或缺。如果沒有閑散心理就會生病，如同沒有維生素D就會得軟骨症。由於閑散帶來空間與安靜，我們才能退一步宏觀看待生活，看見意料之外的關連，得到夏日閃電般的靈感。作家湯瑪斯．品欽（Thomas Pynchon）在談懶散的文章寫道：「閑散做夢時常是種種所成的要素。」

舉凡阿基米德洗澡時的「大發現」和牛頓的蘋果，古往今來不乏各種從閑散時刻或白日夢裡迸出的靈感。你不禁想，遊手好閒與打混摸魚的人提出了世上許多精采點子、發明與傑作，其貢獻不亞於努力不懈的人。

「未來的目標是人人無業，大家才能玩樂。因此，我們必須摧毀現在的政經體系。」這聽起來也許像是出自哈草的無政府主義者之口，但其實出自亞瑟．克拉克（Arthur C. Clarke），他在熱中潛水與彈珠玩具之餘，寫下科幻小說《童年末日》（*Childhood's End*），想出通訊衛星的概念。專欄作家泰德．瑞爾（Ted Rall）最近提倡把薪水和工作的脫鉤，每位公民都能得到一筆保障收入，這個概念乍聽瘋狂，但一世紀後也許會是基本人權，就像墮胎、全民投票和每天八小時的工時。我知道這在美國聽起來像邪說，但我們其實沒理由不把無趣苦工當作一種罪惡加以驅逐，就

像我們想消滅小兒麻痺。當初是清教徒把工作扭曲為美德，顯然忘記上帝發明工作是當成處罰。既然老工頭走了，也許我們能出去抽根菸休息久一點。

我想如果人人像我這樣，世界很快會一片混亂，但我認為理想生活應該介於中間，一邊是我這種放恣的閑散，一邊是世人那種無盡的奔忙。我自己的生活的無疑變得很輕鬆愜意，這種置身事外也許讓我能從獨特角度來看，就像跟友人上酒吧但稍後要負責開車的人，沒喝酒比喝了的人更能看清各種醉相。可惜大忙人聽不進我的建議，就像醉客聽不進你的忠告。我不是鼓吹大家辭職，只是也許抽空放鬆一下。也許玩滾球遊戲，也許趁下午做愛一場，也許帶女兒去看電影。我的角色就是唱反調，像在教室窗外對你做鬼臉，催你至少這一次找個藉口離開教室，到外面玩一玩。

雖然我的一意閑散大致是種奢侈而非美德，但很久以前我確實有意做了個決定，也就是看重時間多過金錢，畢竟錢隨時能賺。此外，我向來知道時間有限，最好的時間運用法就是花在所愛的人身上。我有可能臨終時後悔這輩子沒有更認真工作與寫作，沒有更宣揚理念，但我真正希望的是能跟尼克多喝一輪酒，跟勞倫多一次深夜長談，跟哈洛德最後再一次開懷大笑。人生太短，別搞太忙。

訪問數位全球歷史大人物的專欄作家

卡爾．福斯曼

Cal Fussman

代表動物：海綿

卡爾．福斯曼（TW: @calfussman, calfussman.com）是《紐約時報》暢銷書作者，替《君子雜誌》寫稿，以「我學到什麼」（What I've Learned）專欄的主要作者最為人熟知。他的採訪技巧獲《奧斯汀紀事報》譽為「無人能敵」，把口述歷史變成一種藝術，訪問過許多形塑過去五十年全球歷史的大人物：戈巴契夫、卡特總統、泰德．甘迺迪、貝佐斯、理查．布蘭森、傑克．威爾許、勞勃．狄尼洛、克林．伊斯威特、艾爾．帕西諾、喬治．克隆尼、李奧納多．狄卡皮歐、湯姆．漢克、布魯斯．斯普林斯汀、德瑞醫生、昆西．瓊斯、伍迪．艾倫、芭芭拉．華特斯、球王比利、姚明、小威廉絲、約翰．伍登，以及拳王阿里等。

卡爾生於紐約布魯克林區，花十年環球世界，曾從身長五公尺半的虎鯊上方游過，在盧安達跟山地大猩猩一起打滾，在亞馬遜叢林尋找金礦。他也把自己當成白老鼠，跟世界拳擊冠軍胡利奧．查維斯（Julio César Chávez）對打，在世貿中心樓頂擔任酒保。現在他跟老婆住在洛杉磯，兩人是在他尋找全球最美海灘時邂逅，育有三個孩子。每天早上他都跟賴瑞．金（Larry King）共進早餐。

寫在前面

寫這篇真是個挑戰。卡爾能說出十至十五分鐘的長長故事，然後，碰！一股情緒感染力排山倒海而出。他是大師無疑。當我跟播客

聽眾說要二度訪問卡爾，很多聽眾都說：「拜託讓他講三小時吧，我可以聽他講一輩子的故事不會膩。」我超推薦大家去聽他的那兩集節目，實在扣人心弦。

酒吧的晚餐，環遊世界的機票

卡爾在紐約得到《體育內幕》雜誌的工作時，首次覺得自己出運了。在那裡他可以跟杭特．湯普森（Hunter S. Thompson）合作，跟普立茲獎得主們交換報導。

卡爾：「當時我只是個小夥子，不過二十二歲。每天晚上，大家都會到對街的牛仔酒吧。那時我身無分文，如果能報帳的人沒跑掉，我就能把開胃小點當晚餐。在那雜誌社不是一個工作，而是一段體驗。每天晚上大家都很當回事，互問今晚誰要去？」

《體育內幕》在藝術上很成功，在商業上不然。雜誌社破產了，卡爾丟掉飯碗，幾乎口袋空空。

卡爾：「我不知道該做什麼，所以打給爸媽說：『我要旅行一段時間。』我媽一向很支持我，她說：『喔，讚唷。』她不知道我一旅行就是十年。其實連我自己也不知道。我只是買了一張去歐洲的機票，跟幾個夥伴同行，結果就此展開『卡爾環遊世界之旅』整整長達十年。」

匈牙利牛肉湯的魔力

卡爾：「旅行期間在巴士或火車上，每當我穿過走道，會找個有趣傢伙旁邊的空位，一個看起來我可以信任的人，或許那人也會信任

我。這是很大的賭注，因為無論車往哪開，最後那人都得邀請我到他們家，畢竟我沒錢天天住旅館。」

身為窮背包客，卡爾靠一個關鍵問句在歐洲各地掙得免費住宿與招待。「可不可以告訴我，你都怎麼煮出最棒的匈牙利牛肉湯？」他會故意坐在老奶奶旁邊，她們則會對他傾心傾訴。在幾分鐘熱烈的比手畫腳之後，其他乘客會過來幫忙翻譯，無論哪個國家都屢試不爽。卡爾永遠不擔心當晚要住哪。

卡爾：「在某位匈牙利老婆婆請我見識匈牙利牛肉湯的晚餐上，她的一個鄰居說：『你有沒有喝過杏桃白蘭地？我爸釀的杏桃白蘭地獨一無二。從這過去他那裡要一小時半，你一定要去嘗嘗看。』那個週末，我們一起愉快品嚐了杏桃白蘭地。又一頓晚餐，另一個鄰居過來說：『你有沒有去過世界的紅椒首都基什孔豪洛什？你來到匈牙利，說什麼都得去一趟這地方。』於是我們去了基什孔豪洛什。我跟你說，光是問起匈牙利牛肉湯，我就被招待了六週的食宿。我就是這樣環遊世界十年！」

瞄準內心而非腦袋

卡爾：「當有人請我分享訪談要領，我會說：瞄準內心而非腦袋。一旦你抓住了心，就能抓住腦袋。一旦你抓住心跟腦袋，就得到直探靈魂的門徑。」

別只是「更好」，還要與眾不同

卡爾有一次採訪戈巴契夫，雖然原本只分配到兩分半的時間，最後兩人卻談了半小時。他怎麼做到的？「憑第一個問題打進內心。」

那段故事這樣開頭。

卡爾：「我被帶進房裡，心想：『好，如果只有兩分半，就全力以赴吧。』我抬頭看到他就在這裡，比記憶中來得老，大概七十七歲吧。他來這裡談核武和禁核的理由。我們坐了下來，我看著他，明白他預期我的第一個問題會有關核武、全球政治、改革重建或雷根，而他也準備好了。所以我看著他說：『你爸給你最大的啟示是什麼？』他很驚訝，驚訝但愉悅。他往上看，沒回答，思考了起來。一會兒過後，他像是從天花板上回顧了過往的人生電影，開口跟我說了一個故事，有關他爸被徵召去打二戰的故事。當年戈巴契夫住在農場裡，那農場離他爸跟其他阿兵哥碰面上前線的小鎮隔了十萬八千里。」

別驚慌，讓沉默發揮作用

這是卡爾給我的建議。我提到，如果訪談在我提出一個問題之後冷掉，我有時會驚慌地想立刻跳出來補救。他還引述公共廣播主持人兼播客節目《臨在》（*On Being*）主持人克麗絲塔．蒂皮特（Krista Tippett）的話，幫助我在這種情況下保持冷靜：「傾聽不只是保持安靜，更關乎臨在感。」

如果可以多問一個問題，你會問什麼？

卡爾：「你做的哪些選擇造就了今日的你？」

好屁會一直香

小說《蛇宴》（*A Feast of Snakes*）的作者哈里．克魯斯（Harry Crews）平日喝一堆酒，吸一堆毒。卡爾曾問他怎麼還能記得那麼多事，尤其哈里不寫日記。哈里回答：「好屁會一直香」幾十年後，某次暴風雨來，卡爾家地下室進水，一整盒研究筆記泡水黑掉了。後來他靠記憶寫出一篇散文〈一千三百呎之醉〉，贏得在美食界如同奧斯卡獎的詹姆斯比爾德基金會大獎。該文前段有一句是：「我們都懂這種感覺：我們太熱切於想把某件事做到極好，太過執著，反而完全做不了。」

所以你想寫書嗎？

卡爾說明為什麼他有時會把馬奎斯的《百年孤寂》（*One hundred Years of Solitude*）推薦給寫作新手：「如果你沒寫過書，卻想跟別人說你要寫出一本傑作。好，讀讀這本，見識一下何謂傑作。」

如果你是億萬富翁

TF：「如果你是億萬富翁，有辦法送今年全美國的高中畢業生每人兩到三本書，你會送什麼書？」

卡爾（自節目播出後更新）：「給所有畢業生：戴爾．卡內基的《如何贏取友誼與影響他人》（*How to Win Friends and Influence People*）。給女同學：貝莉兒．瑪卡姆（Beryl Markham）的《夜航西飛》（*West with the Night*）。給男同學：湯姆．沃爾夫（Tom Wolfe）的《真材實料》（*The Right Stuff*）。」

*如果你租了個廣告看板，你會在上面寫些什麼？

卡爾：「傾聽啊。」

舊金山米其林三星餐廳主廚兼老闆

約書亞．史金斯

Joshua Skenes

約書亞．史金斯（IG: @saisonsf, saisonsf.com）以「火技」成名。他是舊金山米其林三星餐廳Saison的主廚兼老闆，受過傳統廚藝訓練，很愛高檔的日本越前刀具，以運用直火的功力揮灑奇想。他象牙白的名片背面印著三個字：「玩火人」。

還記得「好屁會一直香」？

早年約書亞搬遷塞森餐廳時不得不擁抱卡爾．福斯曼的哲學。搬遷當天整間餐廳淹水，所有親手寫的食譜都毀了，他只能往好處看。約書亞說：「不過我們正要搬到新地方，所以還是有好的一面。雖然我心想：『媽的，我們正要重新開始的說。』」當餐廳重新開張，他沒有食譜，也沒有包袱。Saison餐廳成為舊金山第一間贏得米其林三星的餐廳。

＊關於新餐廳，你做的最棒決定是什麼？

約書亞：「談到我所做最棒的決定，大概是我這麼說：『我們真的從頭來過吧。在這裡我們把過去清得一乾二淨，只要思考現在什麼對我來說很可貴。關於我們在做的，怎樣叫誠實，怎樣叫真心？然後我們就那樣做。』如今這依然是我們的宗旨。」

*最推薦的書

- ▶ 上田和雄的《調酒技巧指南》 (*Cocktail Techniques*) 。
- ▶ 周聰華 (Tsung Hwa Jou, 音譯) 的《太極拳之道》 (*The Dao of Taijiquan*) 。

哥倫比亞唱片前總裁

瑞克．魯賓

Rick Rubin

代表動物：北極熊

瑞克．魯賓獲MTV譽為「過去二十年內最重要的音樂製作人」，從鄉村歌手強尼．凱許到饒舌天王傑斯都是他的合作對象，此外還包括黑色安息日、超級殺手、墮落體制樂團、金屬製品、討伐體制樂團和聯合公園等金屬樂團，夏奇拉、愛黛兒、雪瑞兒．可洛、拉娜．德芮和女神卡卡等流行歌手，以及LL酷J、野獸男孩、阿姆和肯伊．威斯特等饒舌歌手，族繁不及備載。

幕後花絮

- ▶ 瑞克同意做播客訪談，條件是得在他超熱的桑拿桶裡進行。我先前就跟他做過十來次桑拿和冰塊浴，但沒帶電子產品一起下水過。我做了很多功課，盡量考慮得面面俱到，唯獨漏了麥克風。麥克風燙到難以拿在手裡，我們只好在外頭裹毛巾。
- ▶ 瑞克是在友人克里斯．切里奧斯（Chris Chelios）的推薦下開始常泡桑拿。克里斯先前是冰球選手，在國家冰球聯盟出賽直到四十八歲，職業生涯超級長，歷年出賽次數在現役球員居冠，更是史上打過最多場比賽的防守後衛。他還絕少生病，而他把這些歸功於每天做桑拿。
- ▶ 瑞克習慣穿T恤、短褲和夾腳拖到處趴趴走。如果餐廳要求服裝，他老子就不去。
- ▶ 瑞克和凱利．史達瑞推薦給我絕讚的溫控床墊。

- 在瑞克等人的建議下，愛黛兒把第一版的《25》專輯砍掉重練，「重新來過」。更棒的《25》專輯備受好評，榮登二〇一五年全球最暢銷專輯。

寒冷的滌淨效果

瑞克：「運動通常能讓我感覺更好，冥想通常能讓我感覺更好，但冰塊浴最是無與倫比，跟變魔術一樣，蒸氣浴，冰塊浴，交替進行。等泡完第四、第五或第六輪冰塊浴之後，還真是一點煩惱都沒有。」

早上曬二十分鐘太陽

瑞克比它最胖的時候減掉了四十多公斤，完全改頭換面，玩起槳板衝浪能把我電得哇哇叫。他把這歸功於菲爾．馬費頓（Phil Maffetone），感謝菲爾讓他得到許多關鍵改變，包括改善生理時鐘。現在瑞克每天早上七點半到八點半起床，不再是夜貓子了。他怎麼做到的？

瑞克：「我在紐約讀大學時，從沒上過下午三點以前的課，因為我知道我根本不會去。在遇到菲爾．馬費頓之前，我睡覺會拉下遮光簾，通常黃昏以後才踏出家門。他說：『現在起，我希望你一起床就出去外頭。你一醒來就拉起遮光簾，走去外面，可以的話光著身子，曬個二十分鐘太陽。』」

TF：現在我會在室外進行晨間冥想，如果可以就打赤膊。先前我住在巴黎一家旅館，試過全裸，卻差點被趕出去，因為我的「私人」後院原來其實是公共庭院。呃，小弟跟大家問好！

最好的藝術會挑觀眾

我最早是在超級殺手重金屬樂團的專輯錄音帶上看到瑞克的名字。

瑞克：「我們跟超級殺手簽約時還滿怕的，他們第一次跟大唱片公司合作出專輯，而我們怕的是他們會背叛原本的風格。我向來喜歡極端的東西，他們就很極端，而我想把這推到極致。若是為了迎合主流聽眾而沖淡，可不是好點子。我認為觀眾會喜歡的東西要很有熱情，而且最棒的東西通常不會老少咸宜，**最好的藝術會挑觀眾**。如果你出了一張專輯，一半的人愛到不行，一半的人討厭到爆，那麼你幹得好，你推展了自己的界線。」

*你會給年輕時的自己什麼建議？

瑞克：「對自己好一點，因為我想我已經批自己批得夠兇了。我的自我要求很高，今後還會盯著自己，但這樣對別人可能不是很好。」

TF：「我一直很掙扎的是，一方面不想狠批自己，另一方面又覺得完美主義讓我有了目前的一點點成就。我聽說過ZZ Top和他們的專輯《未來》（*La Futura*）的事，他們從二〇〇八年到二〇一二年和你一起打造這張專輯，他們知道你希望專輯要盡善盡美，要精益求精，於是他們付出無數時間和痛苦在其中。我想稍微放過自己一點，卻也害怕這會讓我失去那份讓我走到今天的魔力，如果真有那魔力的話。」

瑞克：「我認為這就是迷思。我認為你的成就是因為你就是你，而不是靠完美主義。**這幾乎就像你已經打勝了仗，只是要接受勝仗的**

事實。你有一群觀眾，大家願意聽你對什麼感興趣，聽你有興趣學什麼，聽你想分享什麼。逼死你自己，對你和觀眾都沒好處。」

不想卡住？給自己一個超小任務吧

如果歌手遇到瓶頸，瑞克怎麼幫他們？

瑞克：「我通常會給他們一個作業：一個做得到的小任務。舉例來說，最近我跟一個很久沒出專輯的歌手合作，他什麼都寫不出來，名副其實卡住了。我給了他一個非常容易的作業，容易到像在開玩笑。『我希望你今晚替這首該有五句歌詞卻老是寫不出來的歌寫下一個字。明天之前寫下一個字就好。你覺得你有辦法寫下一個字嗎？』」

從「動心」而非「動腦」開始

瑞克：「這工作主要有關情緒，在『動心』而非『動腦』。先心有所感，再由頭腦檢視與編排。最初的靈感不是來自頭腦，或搜索枯腸，而是來自另一個地方。」

向高手而非從競爭中學習

瑞克：「上博物館看大師傑作有助於寫出好歌。其他像是讀好小說、看好電影、讀詩等，但只有一個方法能借用其他高手的靈感，那就是**沉浸在古往今來最好的傑作當中**。如果你多聽史上最好的音樂，你會比較容易找到自己的聲音，勝過打開廣播邊聽邊想：『我要跟他較量。』上網找《MOJO音樂》雜誌的史上百大最佳專輯、《滾石雜

誌》的史上五百大最佳專輯或其他可靠的百大最佳專輯榜單，聽一聽公認的好音樂是什麼樣子。」

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

唐．威爾德曼（Don Wildman）。

瑞克：「他現在八十二歲，還會在沙灘上一連拉上二十三個引體向上，參加長者奧運。先前他退休，因為他想把日子花在享受人生與好好運動。從許多方面看，他都是最激勵人心的成功人士。」

TF：萊爾德．漢密爾頓、蓋比．瑞思和布萊恩．麥肯錫也常提起唐。我非常建議讀《君子》雜誌幾年前一篇介紹他的文章〈全球最健康的七十五歲老阿伯〉（The World's Healthiest 75-Year-Old Man），裡面提到：「一九九四年，在威爾德曼賣掉日後成為倍力健身公司的事業之後，他以六十一歲之齡正式退休，原因不是對事業失去熱情，而是因為有工作就很難一年滑一百天雪板，就算在健身業都很難。」

高手的音樂

就像先前說的，在我訪談的世界級高手當中，有超過八成的人每天早上會進行某種冥想。但其餘的兩成呢？他們幾乎都有進行類似冥想的活動。一個常見做法是反覆聽某個音樂或專輯，就像是有人愛在外頭唸經，皆有助於練習專注和臨在。下面舉幾個例子：

- ▶ 自由攀岩好手艾力克斯．霍諾德（Alex Honnold）：電影《大地英豪》（*The Last of the Mohicans*）原聲帶。
- ▶ 《旅行是為了放大生命的極限》作者羅夫．帕茲：聽作曲家羅爾夫．肯特（Rolf Kent）的《禪效應》（*The Zen Effect*）等C大調音樂三十分鐘。《尋找新方向》、《婚禮終結者》和《金法尤物》等電影都由他作曲。
- ▶ WordPress主要開發者兼Automattic網頁程式設計公司執行長麥特．穆倫維格：速可達硬漢（A\$AP Rocky）的〈每一天〉（Everyday）和德瑞克（Drake）的〈臨別一舞〉（One Dance）。
- ▶ 全球最強障礙賽女超人阿梅莉亞．布恩：非凡人物樂團（Smashing Pumpkins）的〈今夜今夜〉（Tonight Tonight）和生命氣息樂團（NEEDTOBREATHE）的

〈不要閉上眼〉（Keep Your Eyes Open）。

- ▶ 數學家兼創意大廚克里斯．揚：保羅．歐肯佛德（Paul Oakenfold）的《上海羅詹舞廳現場演出集》（Live at the Rojan in Shanghai）和皮特．東（Pete Tong）的Essential Mix混音專輯。
- ▶ 電視兼YouTube哲學家傑森．席爾瓦：電影《全面啟動》的配樂〈時間〉（Time），出自漢斯．季默（Hans Zimmer）之手。
- ▶ 知名投資人克里斯．薩卡：鮑爾（Baauer）的〈哈林搖〉（Harlem Shake）和肯伊．威斯特跟傑斯的〈升空〉（Lift Off，碧昂絲友情跨刀）。「我可以邊聽〈哈林搖〉邊以超快速度處理一大堆電子郵件。」
- ▶ 本人在下我：最近我聽Beats Antique樂團的〈循環〉（Circulation）和七粒沙樂團（Sevendust）的〈遮住太陽〉（Black Out the Sun），看我要心流或清醒。

我個人會把這種聽和尚唸經一樣的行為再推進一步。在書截稿前，我會選一或兩張專輯和一或兩部電影，半夜寫作時搭配使用，畢竟我在晚上十一點到凌晨四點工作狀態最好。把我所知道的超多產作家統計一下，超過九成是在大家睡覺時工作狀態最好，有的從晚上十點開工，有的比清晨六點早很多醒來。我個人會把電影關靜音播放當作背景，免得感覺自己是邊緣人。聽一或兩張專輯，電影和音樂一次次重複播放。這表示我「看過」某些電影超過一百次了，畢竟每個晚上一部片能播三到六次。當工作時間接近結束，我開始覺得愈來愈疲憊，會把「心流」音樂換成「清醒」音樂。我寫每本書時的片單和歌單如下：

《一週工作4小時》

電影：《神鬼認證》、《活人牲吃》

「心流」專輯：Federico Aubele的*Gran Hotel Buenos*

「清醒」專輯：Three Days Grace的*One-X*

《身體調校聖經》

電影：《007首部曲：皇家夜總會》、《偷拐搶騙》

「心流」專輯：*Luciano Essential Mix*（2009, Ibiza）

「清醒」專輯：Sevendust的*Cold Day Memory*

《廚藝解構聖經》

電影：《我不笨，所以我有話要說》（沒錯，就是那隻小豬豬的電影。這是亞馬遜付費會員第一個跳出來的免費電影，我基於好玩看了一遍，卻欲罷不能。）

「心流」專輯：Gramatik的單曲*Just Jammin*

「清醒」專輯：瘋狂班哲明樂團（Breaking Benjamin）的*Dear Agony*

《人生勝利聖經》

電影：我在旅行，在巴黎深夜的咖啡廳或其他地方看路人充當「電影」。

「心流」專輯：Hybrid的*Choose Noise*

「清醒」專輯：Down的*Over the Under*

推特共同創辦人暨執行長

傑克．多西

Jack Dorsey

傑克．多西（TW: @jack）是推特的共同創辦人暨執行長，電子支付系統Square的創辦人暨執行長，身兼迪士尼董事，二〇一二年獲《華爾街日報》頒發「年度最佳創新家大獎」，二〇〇八年獲《麻省理工科技評論》選為「最強的三十五個三十五歲以下創新家」。

＊你最常送別人哪本書？

「《老人與海》和《草葉集》。」

＊如果你租了個廣告看板，你會在上面寫些什麼？

「呼吸吧。」

＊有沒有哪句話讓你記取在心，時常想起？

「我一無所知。」

＊在你這一行，你聽過最糟的建議是什麼？

「快點失敗！」

***有什麼事情是你深信不疑，別人卻覺得你瘋了？**

「我們生來就擁有所需的一切。」

***過去一年的三個關注或學習對象**

「溫姆．候夫、瑞克．魯賓和瑞克．歐文斯（Rick Owens）。」

***你最喜歡《提摩西費里斯秀》的哪幾集？**

「訪問瑞克．魯賓和溫姆．候夫的那幾集。」

***你做過最值得的投資是什麼？**

「每天花（一小時十五分鐘）時間走（八公里）路上班。」

《牧羊少年奇幻之旅》作者
保羅．科爾賀

Paulo Coelho

「故事只有四種：兩人相戀、三角戀、爭奪權力，還有旅程。書店裡的每一本書都在談這四個原型，在談這四個主題」

「世界是被你的示範改變，不是被你的意見改變。」

保羅．科爾曼（FB/TW: @paulocoelho, paulocoelhoblog.com）是我長年的寫作靈感來源。他的著作具有普世魅力，被翻譯成七十多種語言，包括最知名的《牧羊少年奇幻之旅》，一路寫作不輟，平均每兩年出一本書。寫到這裡時，我正感受到截稿期限的沉重壓力，常對馮內果的那句話心有戚戚焉：「我寫作時覺得自己像是一個沒手沒腳的人，以嘴叨著筆。」保羅在很多方面都值得我學習。

幕後花絮

很少人知道，雖然《牧羊少年奇幻之旅》目前在全球賣出六千五百萬本以上，最初卻是由巴西的一家小出版社發行，只印了九百本，還不願二刷！幸好他的下一本小說《少女布萊達靈修之旅》（*Brida*）表現不錯，《牧羊少年奇幻之旅》才重出江湖，創下銷售佳績。他生於巴西，現在住在瑞士日內瓦並接受我的訪問。

你的晨間和日間習慣是什麼？

保羅：「我會坐下來，當然，我腦中有書的內容，卻開始拖拖拉拉。早上我會查看信箱，看新聞，東看西看，想盡辦法拖延，遲遲不

肯坐下面對，在三個小時裡一直對自己說：『不，不，不。晚點，晚點，晚點。』然後在某一刻，我為了不在自己面前丟臉，於是說：

『我要坐下，寫半小時。』我做到了，然後半小時延長為一連十小時，所以我寫書才會那麼快，根本欲罷不能。**這大概是我的內在儀式，我必須為三至四小時沒寫東西而有罪惡感。**然後等我開工之後，就能一路寫下去。

「以寫作來說，成功的一天就是我早上很痛苦，晚上很愉快，來自寫作的愉快。這不該只形容為愉快，還有痛苦，一種恍惚狀態。在十小時的工作後，腎上腺素依然在血液裡奔竄，我得花好幾小時才睡得著。**我會記筆記，但是為了要把念頭驅趕出頭腦，隔天完全派不上用場。**我從沒用過這些筆記，而且從我的第一本書《朝聖》（*The Pilgrimage*）就是這樣工作，改變不了。我很希望我能乾脆地坐下來開始寫，別每天花四小時製造罪惡感，但沒辦法。」

TF：就算是全球最頂尖的高手也會面臨掙扎。我需要時常溫習這個啟示。對多數不是從記者幹起的作家來說（如麥爾坎·葛拉威爾和的尼爾·史特勞斯），寫作很難，而且會一直難下去。怎樣能變得容易些呢？那就是明白很多「高手」其實同病相憐。知道那些睥睨四方的強者同樣每天面臨掙扎，還真讓人滿安慰的。

＊初出茅廬的小說家最常犯哪些錯誤或缺點？

保羅：「寫作要保持簡單。相信讀者，他們的想像力很豐富。別試著描述事情，而是給予提示，讀者會憑想像加以填空。正因為這樣，我很不願意讓我的書翻拍成電影，電影裡什麼都演得清清楚楚，觀眾不必思考。如果我在《9288奇幻之旅》（*Aleph*）的開頭寫說：

『我在庇里牛斯山的家外頭有株橡樹。』我不需要描述我家在庇里牛斯山，只需要放進重要的元素：橡樹、我自己，以及跟我交談的那個

人，僅止於此。相信你的讀者，明白他們能填補留白之處，別說明過頭。」

＊你怎麼捕捉寫作點子？

保羅：「我鼓勵寫作者不要做每件事都想著寫作。把筆記本忘掉，把記筆記忘掉。讓重要的留下，不重要的消散。當你坐下來寫作，是一種滌洗與淨化的過程，只讓重要的留下。這遠比記筆記跟塞滿腦袋來得容易。」

＊寫作卡住時你會怎麼做？

保羅：「只有一個方法。我卡住的時候會跟自己說，即使沒有靈感，還是需要繼續向前。我需要紀律。書寫到一半時，我發現我不知道該怎麼把故事寫下去，就算這是真實故事也寸步難行。我會說：

『好，你在對抗我嘛。沒關係，我就坐在這裡跟你耗，直到我走出這個十字路口為止。』這也許會花十分鐘，也許會花十小時，但如果沒有紀律就無法向前。」

TF：這本書裡的很多人，包括我在內，都曾寫書寫到失去信心，而我們都覺得安．拉莫特（Anne Lamott）的《寫作課：一隻鳥接著一隻鳥寫就對了！》（*Bird by Bird*）是寫作卡關的救星。我有個朋友幾乎想把預付稿費還給出版社，擱筆不寫了。但我借給他《寫作課》，結果他重拾信心，寫出了《紐約時報》排行榜暢銷書。

＊你有一支研究團隊幫忙嗎？

保羅：「我沒有什麼研究團隊，沒有沒有……如果你在書裡放進很多研究，你自己都會想打瞌睡。書不是用來顯示你有多聰明博學，

而是要展現你的心，展現你的靈魂，並告訴你的讀者：你並不孤單。」

雪兒．史翠德的寫作練習題

雪兒．史翠德（Cheryl Strayed, FB: CherylStrayed.Author, TW: @CherylStrayed, cherylstrayed.com）是很暢銷的小說家和散文家，多部著作登上《紐約時報》暢銷書排行榜，像是《火炬》（*Torch*）、《那時候，我只剩下勇敢》（*Wild*）、《黑暗中，望見最美麗的小事》（*Tiny Beautiful Things*）和《我們要有足夠的勇氣讓自己心碎》（*Brave Enough*）。她的散文作品曾選入美國最佳散文集，文章散見《紐約時報》、《華盛頓郵報》、《時尚雜誌》、《沙龍雜誌》、《太陽雜誌》和《錫屋雜誌》等。她畢業於美國明尼蘇達大學，擁有雪城大學小說寫作碩士學位，目前居住在俄勒岡州波特蘭市。

這本書裡每位作家的寫作流程略有不同，但出發點都一樣：從一張白紙開始。就算你不把自己當成作家（我就沒想過），寫下想法是最好的開始，然後你可以：一、發展這些想法；二、檢視這些想法藉此提升你的思維。就算只是每週隨手寫個三十分鐘，也會影響到你做的每件事。

當雪兒被問到她會出什麼寫作練習題給讀過《那時候，我只剩下勇敢》的學生，她提出了幾個題目，我列在下面。這些題目很讚，是練習報導寫作或各種文類的好起點，像是晨間日記、網誌、小說的開頭、給朋友的信、一般日記、劇本或網路交友貼文。

試著用手寫一到兩頁，一路寫下去，別停下來修改。第一步是寫寫寫，別打分數，結果很可能會嚇你一跳。

- ▶ 寫你發覺自己搞錯某件事的經過。
- ▶ 寫你辛苦學到的教訓。
- ▶ 寫你穿錯出席服裝的經驗。
- ▶ 寫你永遠失去的某個東西。
- ▶ 寫你知道你做對了某件事的經歷。
- ▶ 寫某個你不記得的事。
- ▶ 寫帶給最黑暗記憶的一位老師。
- ▶ 寫對某次皮肉傷的記憶。
- ▶ 寫某次你怎麼知道事情結束了。
- ▶ 寫你怎麼被愛。
- ▶ 寫你的某個真實想法。

- 寫你曾經怎麼找回自己。
- 寫陌生人的良善。
- 寫為什麼你不能做某件事的理由。
- 寫為什麼你做了某件事。

世界記憶大師

艾德．庫克

Ed Cooke

代表動物：美洲豹

艾德．庫克（TW: @tedcooke, memrise.com）是語言學習平臺 Memrise 的執行長，擁有世界記憶大師的認證頭銜，這代表他可以：一、在一小時內記住一千個隨機數字；二、幾分鐘內記住整副撲克牌；三、一小時內記住十副撲克牌。更猛的是，他可以把別人訓練成跟他一樣。二〇一〇年，他接受一位名叫喬許．佛爾（Joshua Foer）的記者訪問，並且開始訓練他；到了二〇一一年，喬許如同接受了尤達大師的指導一般，奪得全美記憶冠軍，從門外漢躍居世界級高手，還出書《記憶人人hold得住》（*Moonwalking with Einstein*）分享經驗。

歌德的魔力

艾德：「歌德真的很酷，才二十五歲就寫出驚天地泣鬼神的《少年維特的煩惱》（*The Sorrows of Young Werther*）。這故事在說一個年輕男子墜入愛河，卻不太順利。歌德寫這本小說時把自己關在旅館整整三個月，想像他的五個好友分別坐在旁邊的椅子上，跟他討論各式各樣的情節與細節。對了，這可以當作我剛才所談空間分隔的例子。

〔TF：人類天生容易記住臉孔、位置和空間，所以你可以用這個方法來幫助記憶，建立一套「位置記憶術」（memory palace）。〕我們被困在自己的頭腦裡，被局限住，但歌德想像出不同的位置，然後從不同角度去看一個概念。在這例子

是去看一本小說，於是他能從五個不同的觀點，從多重角度展現小說的藝術。這是個很高明的技巧。」

TF：我們不一定需要名師指導才能練就這種技巧。每天我都會想到這本書裡的受訪高手，問自己各種問題，比如「麥特．穆倫維格會怎麼做」或「賈寇會怎麼說」。

覺得自己很魯蛇（我們有時都會這樣想）

艾德：「我讀書時輸過辯論賽，也曾經覺得自己很魯蛇，像頭腦短路一樣，坐在馬桶或什麼的上面心想：『每件事都糟透了，世界要完蛋了。』然後我又想：『想一想遙遠的星星吧。』然後試著想像從星星上看這個世界，把鏡頭拉近，然後對自己說：『喔，不過是一個無名小子沒事在擔心〇〇××之類的。』」

TF：這類似BJ．米勒提的觀星療法。我每晚上床睡覺前會用這兩招。

*最推薦的書

- ▶ 伯蘭特．羅素（Bertrand Russell）的《閒賦禮讚》（*In Praise of Idleness and Other Essays*）。
- ▶ 艾倫．沃茨（Alan Watts）的《喜悅宇宙論》（*The Joyous Cosmology*）。
- ▶ 歌德的《格言與反思》（*Maxims and Reflections*）。艾德：「我十八歲時環遊世界，英格蘭人從高中升上大學之前會這麼做。我把歌德的《格言與反思》擺在外套裡，就想要在口袋裡裝著一個個小想法。如今我一次次重讀這本書，因為他的灼見幾乎涵蓋所有主題，統統極富智慧，對我人生有根本上的影響，像是『女人的陪伴能培育禮儀』或『膽識具有才智、力量與魔

力』。雖然我不記得確切的用詞，但一字一句都微微影響了我對世事的解讀。」

- 約翰．穆爾（John Hull）的《失明筆記》（*Touching the Rock*）。這本書在談一個人在二十年間逐漸失明。艾德：「他身為神學家，對〔身為盲人的〕自己如何享受這世界提出巧妙反思。舉個例子，他說雨天對盲人最棒了，因為你可以『3D』地去傾聽這世界。雨水打在屋頂、人行道、路燈和樓房的回音，讓你感受到三度的立體空間，不像平時你聽到的空間只限於面前短短幾公尺，世界的其餘部分盡皆空無。」

《請求的力量》作者

阿曼達．帕默爾

Amanda Palmer

「凝視他人的眼睛，是苦病的解藥。」

代表動物：樹懶

阿曼達．帕默爾（TW: @amandapalmer, amandapalmer.net）是德勒斯登娃娃雙人龐克樂團（The Dresden Dolls）的主唱，享譽全球。她的TED演講「請求的藝術」（The Art of Asking）點閱率超過八百萬次，後來接續寫出《請求的力量》（*The Art of Asking: How I Learned to Stop Worrying and Let People Help*）。我讀了這本書，在某個下午憑求助讓自己的人生升了一級。

把痛苦當T恤穿在身上

阿曼達解釋她怎麼得到「阿曼達她媽的帕默爾」這個外號兼舞臺藝名。

阿曼達：「是我的第一張個人專輯製作人班．弗茲（Ben Folds）的某個仇人的朋友，她每次都叫我都會叫成『阿曼達她媽的帕默爾』。我們在納許維爾做專輯一個月，班把這當成笑話，開始叫我『阿媽爾』。錄音錄到抓狂時，我們就會開始扯些垃圾話。這變成我們錄音室裡常講的屁話，變成他給我的外號。我覺得滿好玩，自己也用了起來，然後真成了一回事。我都不知道為什麼，但我覺得這外號不賴，像膠水潑在你身上，黏在你身上。」

TF：「我喜歡。所以妳藉由澈底擁抱來瓦解這個蔑稱。」

阿曼達：「我行事風格就這樣。」

TF：「我喜歡。」

阿曼達：「沒啥啊，就把痛苦當T恤穿在身上。」

TF：「就是因為這樣，當別人把我當成一個到處沾一點的萬事通來訪問（我大概確實是這樣），我常自稱是『專業半吊子』，靠自嘲讓他們少掉一個攻擊我的武器。」

解決衝突，少說話

阿曼達：「這是我老師給我的建議。當我碰到衝突、跟爸媽鬧得很僵，或和我老公尼爾吵架時，我就該『少說話』。就這樣，少說話。」

早年當街頭藝人的成功要訣

阿曼達：「我當作在跟每個路人談十秒鐘的戀愛。」

冥想方式

阿曼達：「基本的內觀冥想，沒有花招，沒有發神經的口訣，沒有滿天神佛，就只是坐在大地上，像個人一般，把注意力放在呼吸和身體，讓思緒來來去去，但試著別隨念頭起舞。」

你最常送給別人看的書

阿曼達：「我超喜歡的一本書是《彈灰在佛身》（*Dropping Ashes on the Buddha*），

它改變了我的人生。作者是南韓的禪師崇山行願。我大概二十四歲左右讀這本書的，它很短，只是一系列的信，這位非常有趣、直接、毫不屁話的禪師和他的學生來來回回的通信。這讓我有那種『天啊我被打中了』的感覺，我大概送給三十到四十個人，尤其是那些跟我說他們很失落、憂鬱或茫然的人，還有面臨人生十字路口需要指引的年輕人。如果你喜歡的話，他還有第二本彙整信件的书，叫做《只是不知》（*Only don't Know*）。」

目標放小，尋找自己的利基

我超喜歡阿曼達的《請求的力量》其中一段，我把它節錄在下方。我覺得跟我另一個很愛的「一千個鐵粉」哲學互相呼應。



當代舞孃紅星蒂塔．萬提絲（Dita Von Teese）講過早年在洛杉磯表演脫衣舞的事。其他脫衣舞孃染金髮，用助曬劑，除過毛，身穿霓虹比基尼，在脫衣舞俱樂部約莫五十個觀眾前脫得一絲不掛，一一索取小費。蒂塔登臺時則戴緞子手套，束腹配短裙，動作煽情撩人卻不脫內衣，令觀眾大冒問號。四十九個人會當作沒看到她，但有一個人會給她五十美元小費。

蒂塔說，那人就是她的觀眾。

＊有沒有哪句名言讓你經常想起或親身實踐的？

阿曼達：「『崇敬那些尋求真理的人，提防那些找到真理的人』
〔這句話改編自伏爾泰〕。這提醒了我們，長路永無盡頭，沒人明白
真理。」

哈佛數學物理博士

艾瑞克．溫斯坦

Eric Weinstein

代表植物：蜂蘭

艾瑞克．溫斯坦（TW: @ericrweinstein）是提爾基金（Thiel Capital）的總經理、哈佛數學物理博士，還是牛津大學數學研究院的研究員。

幕後花絮

- ▶ 艾瑞克傳來的這則訊息激發了我們的播客訪談：「你想在播客節目上談迷幻藥、各種理論，以及為何解救教育的方法是將之摧毀嗎？」
- ▶ 他最愛的電影是《功夫熊貓》，所寫過最紅的東西就是在談這部片。他在問答平臺Quora上提問：「《功夫熊貓》的阿波最後是怎麼成為武林高手？」。他也以職業摔角比喻我們是怎麼活在這個被建構出的虛假現實裡（上Edge.org搜尋「Kayfabe」^[1]）。

要兩到三千人支持，不要廣泛的名氣

這是艾瑞克去年烙印在我腦中的一個概念，影響到我的很多決定。那時我們坐在大浴缸裡聊這世界，他說：「大家把公眾名氣想得太好了。你只需要親手挑出兩三千個支持你的人。」這不是他原本的話，有些用詞不確定，但重點你不需要主流的名氣，因為責任會大於

好處。可是如果有兩到三千個厲害的人（比如TED演講觀眾）知道你、尊敬你，那麼你就能呼風喚雨。這樣優點超多，缺點超少。

在評估一間公司（或一個點子）時，你該問自己什麼？

「他們怎麼賺錢？」

「他們擔不起去說或想什麼？」

你該對「共識」抱持警覺

艾瑞克：「某方面來說，我們必須體認到『共識』是個大問題。沒有『算術共識』這回事，因為算術不需要共識。然而卻有華盛頓共識，有氣候共識。一般來說，共識是一種霸凌，要被霸凌的一方假裝沒看到一些東西。我認為，某方面來說，你該知道大家並不會自然而然對某件事情產生『高度共識』，要不就是那件事非常清楚，也就沒什麼好共不共識；要不就是有人面臨威脅，被強壓下來。」

TF：我幾乎每場公開演講的開頭都會放一張投影片，引述馬克．吐溫的話：「每當你跟多數人站同一邊，就該停步反思。」這不只是提醒觀眾，也是提醒我自己。

改變你的用詞，改變你的世界

艾瑞克知道超多單字，常讓我覺得自己很弱。我們談過很多關於語言形塑文化的力量。

就像在雷德．霍夫曼的訪談中提的，我非常喜歡路德維希．維根斯坦（Ludwig Wittgenstein）的一句話：「我的語言有何局限，我的世界就有何局限。」一部分因為我跟艾瑞克在深夜的訪談，我開始實驗

去發明新單字，丟到大眾文化裡。這可以只是在瞎搞，但有時我們國家確實需要新的單字。以瞎搞來說，我第一次是二〇一六年四月六日在推特上提出一個新單字「teledultery」（電視外遇）。

「在此提出一個新單字：TELEDULTERY (n.)，用來指另一半原本答應要跟你一起看某某電視影集，卻自己偷偷看了。」

以嚴肅用途來說，我在跟艾瑞克對談時進行了第二次實驗，提出一個新單字：「bigoteer」（栽贓歧視者）。

目前隨便把人貼上「歧視者」的標籤不太會受什麼處罰（例如性別歧視者、種族歧視者、階級歧視者和仇女歧視者），但這種遭受不平指控的人可能大受影響，工作或婚姻毀於一旦。這時常是無的放矢，空穴來風，沒啥證據，甚至根本有很多反證，但當事人就算獲得平反，傷害也已經造成，很難當作什麼事都沒發生，谷歌和維基百科上會繼續留下「某某某被指控〇〇××」，含沙射影講得模糊不清。

所以怎麼辦？我覺得不妨以毒攻毒，使用「bigoteer」這個字。

「BIGOTEER (n.) 為私利栽贓別人在歧視的人。」

假設一個小作家想偷吃步，獲得廉價的掌聲（為點擊率譁眾取寵），胡亂指控別人是性別歧視者或種族歧視者，現在這種人的維基百科條目會加上「知名栽贓歧視者」字樣。這樣他們才會為可能面臨的後果而打消念頭，放棄胡亂栽贓的行徑。

政治正確失去控制，言論自由變成網路霸凌，世界正變成可怕的「共識現實」。我們要必須加以對抗。

「主宰型」高手的定義

艾瑞克在講別件事時提到「主宰型高手」，我請他解釋一下。

艾瑞克：「當別人跟你說某件事不可能，那麼你們的談話就此結束嗎？還是說，你的頭腦開始跟自己對話，想辦法跳過這個叫你別做某件事的傢伙？當夜店門口的保鏢說我不能進去，我要怎麼繞過他呢？如果我信用很糟又沒經驗，我要怎麼創業呢？」

TF：艾瑞克形容《絕地救援》為「終極主宰型電影」。

什麼叫「至高設計」？

艾瑞克：「我們來看一看大自然。有一種厲害的病毒叫做T4噬菌體。如果你去查，它們看起來像是登月小艇，真的很酷。它的基因外面已裹著一層『衣殼』，形狀是二十面體。很難想像在柏拉圖之前，大自然就想出這種複雜的二十面體結構。雖然形狀複雜，但從數學角度來看卻很自然，可以說大自然找到了至高的設計，雖然至高設計者造物主並不存在。因為這是一種上帝給的形狀，不需要任何個人『想出來』。或者最近科學家發現蚱蜢是用傳動機制在跳躍。你也許認為人類發明了傳動裝置，但事實上，傳動是一種很自然的觀念，大自然的選擇機制比我們更早就找到了。與其說是有人發明，不如說是有人發現了這些結構。」

＊最推薦的書

艾瑞克：「對喜歡科學的朋友，我推薦錢德勒．伯爾（Chandler Burr）的《香水帝王》（*The Emperor of Scent*）。這本書在談我的朋友路卡．土靈（Luca Turin），他是個不走主流道路的生理學家，被《自然》期刊拒絕，被很多研討會拒絕，被正規研究中心打槍。這本書呈現和大眾相異的聲音是如何遭到邊緣化。路卡是嗅覺和化學的天

才，他看事情的獨特觀點正確與否先不論，但他會一直探索與奮戰。這是我很愛的一本書。

「我還有另一個滿怪的推薦，也就是歐文．查戈夫（Erwin Chargaff）的《赫拉克利特之火》（*Heraclitean Fire*）。歐文跟華生（James Watson）和克里克（Francis Crick）說，他不認為他們有多出色或多懂化學，他們沒資格研究DNA，諸如此類。結果他們是對的，他則錯了。當我聽到有人竟然反對華生和克里克，我想說：『這真是世紀大笑話啊。』結果光是反對他們就需要另一種天才。他寫道自己是怎麼設法杯葛他們卻失敗了，原因在於他們是對的，而他是錯的。他心臟夠強去承認這件事。

「這些書描述『橫眉冷對千夫指』是什麼樣子，所以我覺得極有力道。」

跳脫思考的威力

艾瑞克：「在一九八九年之前，沒人知道怎麼拉行李。很難想像以前的世界和現在差那麼多，沒人想到怎麼把輪子和伸縮把手裝在行李箱上。突破盲點的是一個名叫羅伯特．普拉斯（Robert Plath）的人，好像是西北航空的機師吧。他一下子就讓每個人明白原本的行李箱有多糟。雖然只是一點改良，但沒人想用原本的行李箱了。你可以比較在不同領域中這些靈光乍現的創新發明。舉例來說，一九五〇年代早期，在孟買桌球錦標賽上，日本隊打得最糟的隊員是佐藤博治，但他想到在桌球拍兩邊各貼一片海綿膠皮，擊球的聲音變了，再也沒有人能靠聲音判斷球路了。」

TF：「就像槍上的減音器。」

艾瑞克：「沒錯，所以如果你把強效消音器裝到槍上……」

TF：「強效消音器。光是聽你用這個詞就讓我覺得你家地下室藏著一個火藥庫。」

艾瑞克：「我就不否認也不承認了。日本隊原本很糟，他又是裡面最糟的球員，卻僅僅因為這個發明，他們成了不容置疑的冠軍。這清楚反映了這類點子的威力。〔TF：「這類點子」等於彼得·提爾在《從0到1》中提到的「祕密武器」：相信某個全世界認為沒路用的東西。〕力量法則超級站在你這邊，讓你〔跳脫外界常規〕取得勝利。」

TF：「迪克·福斯貝里（Dick Fosbury）也是。他是第一個在奧運採取背滾式奪金的跳高選手。」

艾瑞克：「那是一九六八年的事，這例子好。」

TF：「被笑，被酸，最後立下標竿。」

艾瑞克：「比方說，談到一般雨傘的拙劣設計，我會立刻想到日本人對摺紙的熱愛，想到摺紙的數學計算。我會想試試看能不能從這地方切入，應用到雨傘的設計上。問題多半在於要第一個把先前沒人連結起來的東西連結在一塊兒，而且在某個領域稀鬆平常的解決之道，在另一個領域可能從沒人想到過。」

超他媽有創意的作品

TF：「你在做連結創意、發揮創意的工作時，或者像納佛·拉維肯可能會說的『直角思考』，你的工作流程會是怎樣？」

艾瑞克：「我用一個很怪的方法，稱作『穢語法』。聽起來色色的。」

TF：「有一點。」

艾瑞克：「你知道妥瑞症患者會不自覺的講出一連串汙穢語詞吧？〔在醫學上稱為穢語症（coprolalia）。〕我發現當我們使用一般

禁用的語詞，就會告訴大腦我們踏進了一個不安全的空間，有點在提示大腦要進入不同的模式。當我要做發揮創意的工作，這常會帶來一種強力的能量。這時要待在我周圍不容易。大家知道我滿外向的，但這種時候我看起來會很孤僻詭異。如果你們有看過我進入工作模式的話就知道。」

TF：「你要怎麼進入那模式？滿口髒話嗎？像唸咒語那樣？」

艾瑞克：「我都講一樣的話，像在唸同一個口訣。」

TF：「你能分享給大家嗎，還是說這是最高機密？」

艾瑞克：「不行，不行，你不能跟別人分享你的冥想口訣。」

TF：「那給點提示吧。有多長？」

艾瑞克：「唸完大概要七秒。你也可以從現實世界取材，像是想說：『我要怎麼給鄰居一點顏色瞧瞧？』這是你的時間，你偷到的時間，而創意本身就是一種很暴力的行動。」

TF：這種古怪方法好像確實可以很快切換狀態。試試看，寫下一段七至十秒能唸完的髒話，然後在做創意工作之前快速的大聲唸出來，就像要罵人或抓狂一樣。另外，艾瑞克也發現半夜三點左右是創意工作的理想時間。

艾瑞克：「大家都睡了，電話不再會響，你不再怕錯過社群網站的新消息。週一晚上，只剩你和一塊白板，於是魔法出現了。」

手錶的微笑

艾瑞克：「幾乎所有手錶廣告上的手錶都是定在十點十分。除非你真的去看，你還真不會相信。不過等你去看之後，你會覺得像被世界騙了一樣，因為十點十分看起來就像是一抹微笑。」

TF：「喔，那看起來很和諧對稱吧？」

艾瑞克：「嗯，不過好笑的是，有時候你看電子錶的廣告，還是設定在十點十分，雖然看起來什麼都不像。」

四十歲後開始用迷幻藥

艾瑞克：「直到我認識一些在科學研究或其他領域極富天賦的人物〔才開始改觀〕……我意識到這對他們來說是公開的祕密，包括億萬富豪、諾貝爾獎得主、發明家和程式家……他們很多人都在用迷幻藥，有些是為了得到創意，有些是為了得到從傳統治療途徑極難得到的東西。」

「學習失能」或「教育失能」？

艾瑞克：「我們在這裡碰到一個麻煩，那就是我們不去談教育失能，只談學習失能。很多我很欣賞的孩子被貼上『學習失能』的標籤，其實學習能力超好。他們就像肚子空空的超級學習者，需要特別的燃料來發動他們的超能力，老師卻束手無策。

「我們把孩子貼上『學習失能』的標籤，藉此掩蓋一個事實，那就是教學有賴於『老師』帶領整間教室二十位或以上的學生一步步向前。這不是個好的模式。我希望能讓更多這樣的孩子跳脫這個模式，無論是要從高中輟學或大學輟學都行，但不是漫無目的，而是要投入某件事，開始創作、打造或加入實驗室。大學就跳過吧。」

晨間習慣

艾瑞克：「基本上，我每天早上都是在掙扎中迎向新的一天。在這一天之中。我有一連串敵人需要擊敗。我不是早起型的人，所以每天早上起床的時候，我都很驚訝我做到了。我記得是哈佛很傑出的物理學家朱利安．施溫格（Julian Schwinger）吧，有人問他能不能教早上九點的量子物理學課，他遲疑了一下。對方繼續問：『有什麼問題嗎，教授？』他回答：『我不知道我能不能熬夜到那麼晚。』」

＊你會給三十歲的自己什麼建議？

艾瑞克：「我想我三十歲的時候還在掙扎於要不要留在學術界。我所不知道的是，大學的結構要不就穩定，要不就成長極少，要不就逐漸萎縮。那不是個健康的地方，多數大風吹的好位子已經在六〇年代被人占了。我想當時我該做的是轉身走人，明白科技領域將一飛沖天。**雖然我想投入科學研究而非科技產業，但與其待在各種最糟行為紛紛出現的萎縮環境，不如待在一個雖然尚未健全但正在蓬勃發展的天地。**待在前者那種環境，你會趨向防衛心態，忙於賺取房租。人生苦短，別陷於瑣碎與防衛，別惡劣對待那些想跟你攜手創新的夥伴。」

最後一個建議

艾瑞克：「你們當中有些人也許被說有學習障礙，也許不擅數學，也許音樂很糟，也許這個或那個不行，但我希望你們能找出一條非傳統的活路，證明這些批評錯了。不只要相信你自己，還要相信你有方法、竅門或工具，你有威力到讓看似困難的事情變得遠比想像中簡單。」

-
1. 編按：在職業摔角界，這個字指的是「整段事情經過都是劇情安排，並非真實發生」。



著名編劇

塞斯．羅根

Seth Rogen

伊凡．戈博

Evan Goldberg

代表動物：塞斯＝樹懶

伊凡＝倭黑猩猩

塞斯．羅根（TW/FB: @SethRogen）是演員、作家、製片和導演。伊凡．戈博（TW: @EvanDGoldberg）是加拿大導演、編劇和製片。他們合作的電影包括《男孩我最壞》（他們從十幾歲就開始構想）、《好孕臨門》、《菠蘿快遞》、《青蜂俠》、《大明星世界末日》、《命運好好笑》、《惡鄰纏身》和《腸腸搞轟趴》等，還替《Ali G個人秀》和《辛普森家庭》編劇。

馬的、馬的、馬的

我去亞特蘭大看塞斯、伊凡和他們團隊怎麼構思《惡鄰纏身2》，有天我參與了「編劇室」現場看他們怎麼腦力激盪。劇本投影到大投影幕上，由一個人打鍵盤，其他人拋出點子。伊凡和其他人每句至少會講一次「馬的」，統統出現在投影幕上。事後我問：「改劇本不用花很多時間嗎？」伊凡微笑回答：「要刪掉『馬的』很容易。」重點是毫無設限的腦力激盪，事後再修就好。

寫下自己的真實感受

《男孩我最壞》的成功原因在於塞斯和伊凡真實寫下自己的感受。伊凡說：「當時我們滿腦子想做愛，但我們沒愛可做，真是遜炮。」寫你熟悉的東西很有用。

塞斯從十三歲開始表演脫口秀。他說：「這構想來自脫口秀。有個很出色的脫口秀達人叫達瑞爾．連諾斯（Darryl Lenox），現在還有在表演。我記得他看過我的表演。當年我會模仿別人的表演，比如史蒂文．萊特（Steven Wright）或《歡樂單身派對》（Seinfeld），講些像是：『發神經強力膠怎麼啦？』但他說：『小弟，這裡只有你可以講你怎麼第一次打手槍，你講這個啦！』」

賈德．阿帕托（Judd Apatow）的啟示

伊凡：「我會說我們從（賈德）那邊學到最重要的是『別閉門造車』。你周圍有很多聰明人，要讓他們加入，得到他們的意見，也跟他們分享意見。你要知道，情緒很重要。這是一趟情緒之旅。」

塞斯：「我記得有一次我們在拍《好孕臨門》的一個即興演出場景，不過也可能是在拍《40處男》的時候，他朝我們高呼指示。因為他常從另一個房間高呼指示，這本身滿好笑的，他喊說：『少點洩液，多點情緒！』我覺得這放諸四海皆準。」

TF：「你也提過每個角色都該有某種傷疤。」

伊凡：「這很賈德。」

TF：賈德推薦他們讀拉約什．埃格里（Lajos Egri）的《編劇的藝術》（*The Art of Dramatic Writing*），他說那是伍迪．艾倫最愛的編劇書。伊凡對這本書的評價是：「如果你是寫作的，那裡頭有六成的東西沒用，四成的東西是金子。」

創作配大麻

伊凡和塞斯都是大麻行家，依目的決定品項。如果要投入寫作或別種創作，伊凡覺得「傑克Herer大麻」不賴。線上大麻資訊平臺Leafly說這款大麻「主要成分為尋常大麻（sativa），在拉嗨情緒與全身放鬆上取得完美調和」。

＊最後的想法或建議

伊凡：「《男孩我最壞》最終取得成功，但別誤會了，它曾經失敗了十年。如果你去讀前五個劇本初稿，你會想：『我這輩子沒讀過這麼爛的東西。』」

塞斯：「別人一而再跟我們說：『沒人會拍這部片的。』但我們從沒想過聽他們的話。我們甚至沒想過：『我們該停止嗎？』我們完全沒聊過，而是在想：『去他們的。我們找下一個人。』」

伊凡：「想像一下史蒂芬．金在寫第一本書，然後想說：『靠，我寫得好鳥，還是去幹別的吧。』你該勇往直前。」

塞斯：「盲目地相信你自己。」

八招助你抗黑粉

生活就是短兵相接，尤其在網路上。如果你毫無準備就踏上戰場，當然會被揍得慘兮兮加滿頭包。

你還真是會碰到各式各樣的肘擊和潑糞。《一週工作4小時》剛出版不久的時候，我還是個網路小遜咖，在亞馬遜上收到一則對這本書的評語。

「這本書的副書名取錯了，應該改成：『擺脫朝九晚五的窮忙生活，晉身新富族，成為全球第一的大爛咖』。千萬別買這本書。這傢伙很可能會拿你的錢創下『一分鐘勒死最多小貓貓』的金氏世界紀錄。」

歡迎來到現實世界，小遜咖，需要來張面紙嗎？

那時是二〇〇七年。過去十年間，我蒐集了很多有助我保持冷靜跟百毒不侵的金句和招數，接下來就分享給你。

第一招：多少人不重要，重點是有多少人懂。

就算你的目標是替最多人帶來最多的益處，你所需要做的只是找出一千個超死忠的鐵粉，帶給他們驚喜（見〈一千個鐵粉〉）。他們將會成為你最強的行銷大軍，其他就不用管了。就算幾百萬甚至幾十億人不懂，也一點都沒關係，你把注意力放在少數懂你的人身上就好，他們是你撐起世界的支點。

第二招：10%的人會把一切都當成在針對他們個人。要有心理準備，當成比例就好。

尤其在你建立粉絲群的時候，10%可能變成很大的數目。在推出任何作品前，先幫自己做好心理準備。「我有一千個讀者了，這表示有一百個讀者會有很機車的反應，但不是因為我很糟，不是因為他們很糟，而是比例就是這樣。」如果你有心理準備，比較不會受傷害。我還會假定1%的粉絲會超級神經病，跟全體人口中的比例一樣，這樣假定讓我能處理可怕得多的狀況。如果你（錯誤）假設每個人都會笑咪咪跟你擊掌，你會被搥一個大耳光，氣得跳腳，受到三倍的傷害。就算你作品裡只有些無傷大雅的東西，不代表你就能安安心心過日子。現在我給你看我部落格上的一個留言，半個字都沒改：「你這個死白種豬給了我們的孩子三小爛榜樣，太可恥了吧你，邪惡透了，你得到全世界卻失去了靈魂。」接著他威脅要讓我去見死神。收到這種威脅已經可以去報警了！我可沒有貼文說要毒打白海豹，從沒貼那種文，我只是發文說美國有些公立學校很缺書籍和筆等等，呼籲大家捐款（透過donorschoose.org）。做好心理準備，別跟著起舞。

第三招：被質疑時，阻隔氧氣。

我對網路上的批評主要有三種回應方式：

- 阻隔氧氣（忽視之）：90%
- 添加汽油（宣傳之）：8%
- 喝一堆酒然後哭哭（事後很後悔）：2%

我不會多談第三種方式，但前兩種方式值得說一說。

九成時候選擇「阻隔氧氣」的原因在於，其他方法會讓黑粉在谷歌上得利。換句話說，如果你公開回應，最糟狀況下你會貼出相關連結，增加他們的點閱率，讓事情火上加油愈演愈烈。有時候我必須忍氣吞聲好幾個月，等待某個可惡評論（我超容易反駁的爛玩意兒）跳出谷歌搜尋結果的第一頁，甚至第二頁。保持沉默非常非常難，但自我控制非常非常重要。去重看電影《梅爾吉勃遜之英雄本色》裡「忍住！」的片段吧。

那另外8%的火上加油呢？為什麼要這樣做？首先，我們必須知道不是所有批評的人都是「黑粉」。舉個實例，先前我辦了一個設計比賽，埃里克·卡爾亞盧托（Eric Karjaluo）就發文說：「提摩西·費里斯是不是表現得很混蛋？」這則發文掀起隆隆炮火。他的論點我不是全部同意，但有些想得很透澈，引起很有意思的討論，所以我幫忙推廣那貼文。對我來說，在8%至10%的時間做這種事有兩個好處：這表示我能接受批評，而且沒把自己看得太重。這麼做有助於減少那些不知從哪裡冒出來的超級黑粉。

第四招：如果你要回應，別道歉過頭。

有時候你真的搞砸事情或話說太快，有必要道歉，但很多時候你真的只需要承認就好。

「我知道你的意思了」至少能化解80%的黑粉或潛在黑粉。他們有時甚至會360度大轉變，變成超支持你的粉絲。你就只要講出事實，或祝福他們，讓他們得出自己的結論。我常會這樣回覆：「謝謝你的意見。我一向很努力提升自己。希望你能找到你想要的東西。」

第五招：如果他們沒在講理，你也無法用道理說服他們。

第六招：「想取悅所有人會帶來平庸。你會避開艱難的決定，不去質疑那些需要被質疑的人。」——美國前國務卿鮑爾（Colin Powell）

第七招：「如果你想進步，就樂於被當作愚笨。」——古希臘哲學家愛比克泰德（Epictetus）

小加圖（Cato Minor）是塞內卡心目中最完美的斯多葛哲學家，他為了遵照愛比克泰德的格言，平時穿不符風俗的暗色長袍，不穿及膝外衣，預期自己會被譏笑，也確實被笑了。他這樣穿是訓練自己只為真正值得羞恥的事感到羞恥。如果你要做吃力不討好的事，你需要訓練自己面對批評，甚至享受批評。我常故意拿膚淺的理由「羞辱」自己，像小加圖那樣。這算是「排練恐懼」的例子。

第八招：「過得好，是最好的復仇。」——英國詩人喬治·赫伯特（George Herbert）

許多年前我經歷一段艱苦時期，《黑天鵝效應》（*The Black Swan*）的作者納西姆·塔雷伯（Nassim Taleb）把下面這段超級棒的話傳給我。

「強韌就是更在乎那些欣賞你作品的少數，多於在乎那些討厭你作品的多數（藝文創作者）；脆弱就是更在乎那些討厭你工作的多數，多於在乎那些喜愛你工作的少

數（政治人物）。」

你要選擇做個強韌的人。

知名韓裔脫口秀主持人

趙牡丹

Margaret Cho

「『他馬的』（fuck）這個字對使用者很友善，我很喜歡。」

趙牡丹（TW: @margaretcho, margaretcho.com）非常博學，是國際知名的脫口秀主持人、演員、作家、作曲人和服裝設計師，上過大銀幕，參演過《慾望城市》和《超級製作人》等影集，巡迴全美表演，寫出暢銷書並翻拍為同名電影，首張專輯《趙是要依賴》（*Cho Dependent*）入圍葛萊美獎的最佳喜劇專輯。

在臺上如何處理搗亂的人？

趙牡丹處理搗亂分子的方式是出了名的。她從脫口秀傳奇表演家寶拉·龐茲托（Paula Poundstone）學到很多招。

趙牡丹：「真的去設法弄懂他們想表達什麼，往裡頭鑽，找出**為什麼這個人選擇打斷一場付費表演，一場大家好好坐在那裡看的演出？為什麼有人想在這種場合抗議？我很好奇這一點。**我通常會給他一大段時間，有可能讓他也變成整個秀。

「我可以問他是跟誰一起來，問跟他一起來的人，像是：『為什麼他要這樣？他很常這樣？還是今天才這樣？』你也可以問跟坐他附近的人：『這個人在開場前有怎樣嗎？』或『他先前講過什麼？是什麼導致他現在這樣子？』

TF：這很聰明。有時處理搗亂分子的最好辦法就是問些簡短問題，讓他們一直講，甚至是很簡單的問：「為什麼這麼說？」、「為什麼這樣問？」、「為什麼你要講這樣的話？」在網路上，我有時候會靠引述名人的話回應搗亂分子。比方如果有人在社群媒體上為可

笑事情發火，我很喜歡回影星梅．蕙絲（Mae West）說的這句話，尤其是喝酒以後。
「容易惱羞的人，該常常被激怒一下。」

旅遊飲食節目《古怪食物》主持人

安德魯．席莫

Andrew Zimmern

代表動物：睿智的老海龜

安德魯．席莫（TW: @andrewzimmern, andrewzimmern.com）三度榮獲詹姆斯比爾德基金會大獎，身兼大廚、作家和老師，是電視上的熟面孔，在旅遊頻道上製作與主持很多古怪食物的節目（例如《古怪食物》、《古怪美式食物》和《古怪天下》），去過一百五十個以上的國家探索不同文化，大力推廣美食的思考、創作和生活。不過他的人生不是一帆風順。他曾經是海洛因成癮的流浪漢，現在已經戒掉毒癮超過二十年，在明尼蘇達州海澤登醫院一位友人的協助下扭轉了人生。

最重要的是做你自己，別做你內在的演員

TF：「我在看我們最早的『治療單元』（以幫助我為某個電視節目做準備）的筆記，其中一個建議是『最重要的是做你自己，別做你內在的演員』。還有一句很打中我：『第一集是你如何必須成為……』。」

安德魯：「第一集，第一場秀，永遠無法收回。我想我跟你說過《古怪食物》的第一集，第一場秀。我去了東京一家叫Asadachi的餐廳，翻譯過來是『晨勃』。不蓋你。我可以拿他們名字開各種超好笑的玩笑，很容易的，電視上成天在耍這招。可是我腦中有一個微弱的聲音說：『別開，否則你永遠都要想這種玩笑，變得不是你自己。』講真的，真正的我很尊重其他文化。『別這樣做，別忍不住去開廉價

又順口的玩笑。』雖然我們老是這樣做，太簡單了。我所做的就是走上前去，轉身面對鏡頭，說些正面的話，然後進門。我不必開那些人的玩笑，開他們食物的玩笑，開他們名字的玩笑。結果這是我做過最棒的決定，因為別人都對我在節目上表現出的尊重津津樂道，我聽了也很開心。我想這對所有旅人都很重要。此外，做自己省事得多。」

＊如果明年你只能選三種香草或香料來做菜？

安德魯：「香草和香料的世界很美好，但在那之前，還有其他我更想在廚房或荒島上運用的好材料：辣椒、檸檬、蔥或紅蔥等，我確實可以選孜然或什麼的，但它們的用處有限。有了辣椒、紅蔥和檸檬，我什麼菜都能做，各式各樣都行。鹽的作用有點像酸，而柑橘（檸檬）就是種酸。〔TF：所以有些廚師說：「我用柑橘，就像其他人用鹽。」〕所有蔥類裡有超多的酸，所有辣椒裡有超多的酸。這些食材顯然能化腐朽為神奇，給人烹飪的靈感，比羅勒和百里香之類的更用途廣泛。」

為廚房或人生找對食譜：要有細節

安德魯：「如果你上網，可以找到磅蛋糕的二十種食譜。我選的那個食譜很仔細，講磅蛋糕的尺寸甚至細到四分之一吋。如果有人描述到那麼細的地步，你會知道他們有親自做過。至於直接說『在蛋糕烤盤上塗油』卻沒細談蛋糕尺寸的人？你會知道他們沒動手做過，你一眼就會知道有地方不對勁。」

＊你做過最值得的好投資是什麼？

安德魯：「除了二十五年前把毒戒掉之外，我做過最棒的投資就是二〇〇二年暫緩餐飲業生涯，把我餐廳的股份賣掉，免費替地方上的電臺、雜誌社和電視臺工作，努力建立我在媒體上的規畫。我想在一個大平臺上做出產品，讓世界變得不一樣，而要做到就必須以四十歲之齡當實習生，學習所需的一切，重新展開職場之路。」

獲艾美獎提名的知名喜劇演員

雷恩．威爾森

Rainn Wilson

「憤世嫉俗是一種疾病，讓人失去了生命的禮物。」

代表動物：樹懶

雷恩．威爾森（FB/IG/TW: @rainnwilson, soulpancake.com）是個演員，以演出經典喜劇影集《辦公室瘋雲》為人熟知，演過《犀利人夫》、《殭屍小屁孩》、《鴻孕當頭》、《怪獸大戰外星人》和《搖滾青春夢》等電影。他與人共同創辦以解決人生大哉問為宗旨的媒體公司SoulPancake，擔任蒙娜基金會（Mona Foundation）的董事，帶領海地教育基金會（Lidè Haiti），在海地鄉間協助貧苦的年輕女性以藝術開創人生。他著有《低音管之王》（*The Bassoon King*）一書。

幕後花絮

你們裡面有人想踹我的臉嗎？雷恩替你省下麻煩了。上網搜尋「Rainn Wilson kicking Tim Ferriss in the face」（雷恩．威爾森踹提摩西．費里斯的臉）吧。

＊你會給三十歲的自己什麼建議？

雷恩：「我三十歲時在紐約當沒啥飯吃的劇場演員，四處找演出機會。靠演戲一年才賺一萬七千美元吧，要另外打很多工才能過日子，我是『麵包車之男』。我想跟當年的我說：『你必須相信自己的能力。』你必須相信你的能力比想像中更大。對我來說是一個神聖的

問題。神給了我們天分和能力，我們可以選擇發現那能力，發揮到極致，對世界做出最大貢獻。我三十歲時的能力應該比我想像的更好。但那時我想說：『我可以接點戲，也許可以在《法網遊龍》偶爾參一咖，賺的錢夠我好好當個演員，就不必再開這輛該死的麵包車趴趴走。』我當時對自己的想像就到這程度。**所以我會告訴自己：『你要更相信自己，你的能力比這更大，你要夢想更大。』」**

回歸「正常」

聽雷恩這樣講滿令人安心，因為我也常有同感。

雷恩：「我常困在我的腦子裡，還滿糟的，所以我得用些方法。我從人生學到我需要做某些事擺脫腦子，回歸正常。我不是在說講究效率這件事。**為了回歸正常，我必須做些冥想，必須做些運動。**如果可以走進大自然，很好。如果可以打打網球就更好，演戲也是。表演，排練，扮演角色，這些讓我擺脫腦子，不要一直分析這個那個的，搞得心情很糟，做出超爛的決定。」

做最好的自己

據說王爾德曾說：「做你自己，因為其他人都已經有人做了。」

雷恩：「我二十九還是三十歲時在百老匯接了一個演出，生平第一個百老匯演出，但我表現得爛透了，爆掉了。我非常困在腦子裡，卡住，僵掉，出也出不去，試了又試依然糟透了。但在演出結束後，我心想：『靠，我再也不要這樣，這樣不行。人生太短了。我現在好慘，但我就是要當演員。我必須把真正的我帶到演出上。我很怪咖，我很另類，我很非主流，我在二手商店買衣服，這就是我，我必須做

我自己。』這真的改變了我身為演員與藝術工作者的自覺。如果我沒有落入那麼那麼慘的處境，我不會在洛杉磯闖出名堂，不會在電視和電影上飾演怪怪的角色。」

***最後一個建議**

雷恩：「我不想顯得像是做作的混蛋，但我想叫大家挖掘得更深。我們可以讓世界變得更好，可以向自己要求得更多，可以為別人做得更多。我認為人生就像旅程，你要在旅程上挖掘得更深，世界會因此獲益。」

AngelList執行長兼共同創辦人

納佛．拉維肯

Naval Ravikant

「快樂最重要的祕訣是明白快樂是你能做的選擇，是你能培養的技能。你可以選擇快樂，加以鍛鍊，就像鍛鍊肌肉。」

代表動物：貓頭鷹

納佛．拉維肯（TW: @naval, startupboy.com）是創投溝通平臺AngelList的執行長兼共同創辦人，先前創辦了Vast.com和Epinions，隨Shopping.com上市。他是活躍的天使投資人，投資一百多家公司，包括許多大為成功的「獨角獸」新創公司，像是推特、優步、Yammer、Postmates、Wish、Thumbtack和OpenDNS。我需要新創公司相關建議時最常打電話給他。

幕後花絮

- 納佛生在貧困的移民家庭。「我們從印度來到這個國家的時候，我是九歲而我哥是十一歲。我們相當窮。我家是單親。我們住在公寓套房裡，由我媽獨自帶大。她白天當佣人，晚上讀夜校，我們必須自己照顧自己。我成長期間看了很多理想的美式生活，卻是從窗玻璃的另一邊，鼻子貼著窗，說著：『我也想要那個。我要讓自己跟我的孩子有那個。』我是在另一邊以非常灰暗的眼光看著世界長大。」
- 納佛的名字在梵文大致是指「新的人」。他的兒子取名尼歐（Neo），是希臘文的「新」，也是把英文的「一」（one）調換字母順序，當然也是《駭客任務》主角的大名。

- ▶ 許多年前，納佛和我第一次見面。當時他看到我在舊金山的咖啡廳搭訕他女友（當時我不知情），於是他咧嘴笑著走過來自我介紹。
- ▶ 他哥卡默爾說服我從投資新科技公司的工作「退休」。

快樂和成功，找不同的伴？

納佛：「如果你想成功，就跟比你成功的人相處；但如果你想快樂，就跟沒你成功的人相處。」

處理衝突

納佛：「**處理衝突的第一條規則，是別跟常陷入衝突的人混在一起。**生活的所有價值，包括人際關係，都來自共通利益。常跟人起衝突的人最終也會跟你起衝突。我對無法維持或難以維持的事情沒興趣，難搞的關係也算在內。」

人生永遠都有三種選擇

納佛：「在人生的任何狀況下，你都只有三種選擇，也可以說你永遠都有三種選擇。要不就改變，要不就接受，要不就閃人。不好的選擇是坐在那裡希望可以改變它，卻不去改變它；希望可以閃人，卻沒有閃人，也沒有接受。那種掙扎，那種厭惡，造成我們多數的痛苦。我腦中最常對自己說的一個字眼大概是『接受』。」

五隻黑猩猩理論

納佛：「我都稱之為『五隻黑猩猩理論』。在動物學上，你可以預測任何黑猩猩的心情和行為模式，方法是看他最常混在一起的那五隻黑猩猩。你得慎選你的那五隻黑猩猩。」

物理學與俄國幫派的啟示

納佛：「我從兩個不同地方學到誠實的重要性。一個是我兒時的偶像物理學家費曼（Richard Phillips Feynman），他寫的書我都找來讀，不管跟技術有關或無關都讀。他說：『永遠別騙自己，你是最容易被騙的人。』

「在物理學裡，你必須講事實，有憑有據非常重要。你不讓步，不妥協，不設法取悅別人。如果你的方程式不對，就是不行。事實不是由共識或表決來決定，通常恰好相反。所以科學背景很重要。

「第二是我在紐約長大時，身邊有些小混混，其中幾位確實有加入俄國的幫派。我有一次撞見其中一個威脅要幹掉另一個。被威脅的那位逃掉，躲了起來，最後卻讓那人進去他家，因為那人答應說：

『我不會殺掉你的。』誠實是他們之間很深的美德，即使他們打算幹掉對方，仍會把對方講的話當一回事。誠實比什麼都重要。雖然這是小混混的例子，但我明白到誠實對不同人際關係有多重要。」

誠實是核心基本價值

下面是個輕鬆小故事，然後別忘了我們都開心地住在舊金山。

TF：「你向來有什麼話就說。我能想見那些習慣於禮貌點頭『是、是、是』的人可能會誤解你。我記得有一次你跟我都獲邀參加一場晚會，很多人我們都沒見過。你跟一群人站著喝酒聊天，而我穿

著跟平常很不一樣的衣服現身，一件我從沒穿過的藍綠色長袖上衣。我不知道你記不記得。」

納佛：「不記得。」

TF：「我下面穿牛仔褲，搭配很像保齡球鞋的棕色怪皮鞋。你對著我笑，問說：『為什麼你要穿得跟同志銀行家一樣？』然後一個我們都沒見過的小姐開始幫我說話。我覺得：『天啊，又來了！』」

納佛：「誠實是核心基本價值。」

TF：「說句公道話，我這人超誠實。」

窘到開始創業

納佛：「我在一家叫做@Home Network的科技公司工作，跟周圍包括上司、同事和朋友說：『在矽谷，所有其他人都在創業，看起來也辦得到。我也要去創業，只是暫時待在這。我是企業家的料。』我跟每個人這麼說，但不是刻意為之。

「我只是嘴巴大，有話直說，太過誠實。可是我沒真的創業。那時是一九九六年，創業比現在可怕得多，困難得多。但每個人都開始過來跟我說：『你還在這裡做什麼？我以為你要去創業？』『欸，你還在這裡喔。你已經說要創業老半天了。』我真的是窘到只好開始創業。」

現在來用這招吧

納佛：「跟朋友說你是個快樂的人，那你會被逼著證明這件事。你要讓言行一致，你必須實現這說法。你的朋友們期望看到快樂的你。」

九成恐懼，一成欲望

納佛：「我發現我九成的想法源於恐懼，剩下一成源於欲望。我看過一個滿好的定義：『啟蒙就是你想法之間的空間。』意思是啟蒙不是要枯坐山頂三十年才能得到，而是時時刻刻可以得到，每一天你都能獲得幾個百分比的啟蒙。」

*你用一百美元所買到最好的東西是什麼？

納佛：「鐵板燒鍋（搜尋Presto 22-inch electric griddle）。這些年我學到，讓新鮮健康的食物直接從鍋子送進嘴裡，遠比怎麼料理更重要。多數食譜都要加醬和奶油，過度烹調，過度下功夫，讓食物在加熱燈下照個十分鐘之久。」

*如果你租了個廣告看板，你會在上頭寫些什麼？

納佛：「我不確定有沒有什麼訊息想對世界傳達，倒想提醒自己一些東西，其中一個是：『**欲望是你跟自己訂的合約，讓你必須得到想要的東西才會快樂。**』我想多數人沒想通這一點。我們成天想要這個、想要那個，然後覺得奇怪，怎麼老是快樂不起來。我希望我能時常意識到這一點，謹慎選擇我到底想要什麼，盡量不要同時懷抱一個以上的大欲望，並且明白這是痛苦的根源，明白我是為了這個選擇才不快樂。我想這很重要。」

TF：有個現在收掉了的部落格網站叫「錯覺傷害部落格」，當初納佛在那裡第一次看到類似上面那行粗體字的概念。

納佛的法則

我問納佛：「有沒有哪句名言讓你經常想起或親身實踐的？」他的回答如下。這些法則超讚，花點時間好好消化一下吧。

- 專注於當下。
- 欲望帶來受苦。（佛陀）
- 怒氣是你握在手裡的一塊火燙煤塊，你等著要丟向別人。（佛家語）
- 如果你無法想像跟某個人工作一輩子，那就連一天都不要。
- 閱讀（學習）是一種終極的能力，可以換來其他一切東西。
- 人生所有真正的益處都來自共通利益。
- 靠頭腦賺錢，不是靠時間賺錢。
- 99%的努力皆屬白費。
- 永遠要完全誠實。誠實幾乎在任何時候都能帶來正面的影響。
- 讚美要具體，批評要概括。（巴菲特）
- 真實具有預測能力。
- 當心所有想法。（永遠要問自己：「為什麼我有這個想法？」）
- 所有偉大皆來自受苦。
- 愛是給予，不是接收。
- 啟蒙就是你想法之間的空間。（艾克哈特．托勒〔Eckhart Tolle〕）
- 數學是大自然的語言。
- 每個時刻即是完足。

納佛好到不可不提的推文

- 你選擇從事什麼，還有選擇跟誰共事，遠比你拼命奮力更重要。
- 很多教育都是免費的，全在網路上。缺的是學習欲望。
- 如果你依據「新聞」提倡的方式來吃喝、投資與思考，最後你會在營養、財務和道德上破產。
- 我們把時間浪費在短期思維和忙碌工作。巴菲特花一年做決定，花一天實行，實行成果能延續幾十年。
- 槍不是新的，暴力不是新的，攝影鏡頭才是新的，並改變了一切。
- 要當第一名來賺取報酬，就不能等待共識。
- 沒有人是大人。每個人都是邊走邊假裝。你要靠自己想出解法，付諸實行。
- 忙碌的腦袋讓主觀時間的流速加快。

旋轉石塊上的猴子

談到為什麼不再追尋永生，納佛說：「只要你稍微學過一點點科學，就會知道我們實際上什麼也不是，基本上只是在一顆旋轉石塊上的猴子，繞著一顆小小的星星。那星星在廣大的銀河裡，銀河在大到不了的宇宙裡，宇宙又是在廣袤的多重宇宙裡。

「宇宙已經存在大概一百多億年了，還會再存在幾百億年，所以無論你的存在，還是我的存在，統統微不足道，就像在黑夜裡只亮一次的螢火蟲。我們完全沒有真正留下什麼。你最終會消逝，你的作品會消逝，你的孩子會消逝，你的想法會消逝，地球會消逝，太陽會消逝，全部消逝無蹤。

「有些整個文明只剩下名字，像是『蘇美』或『馬雅』。但你講得出任何一位蘇美人或馬雅人嗎？你尊敬他們嗎？他們有留下什麼超過自身壽命的東西嗎？沒有。

「如果你不相信來生，你該領悟到人生很短暫且寶貴，千萬別過得不快樂。沒道理你要活得痛苦，你只不過會在這個存在五百億還是多久的宇宙裡活上短短七十載。」

美國著名網絡電視製片人

格林．貝克

Glenn Beck

格林．貝克（FB/TW: @glennbeck, glennbeck.com）在三十多歲時沉迷酒精，墜進人生谷底，但又浴火重生。二〇一四年，《富比士雜誌》把他選為年度百大最具影響力人物，說他在那年賺進九千萬美元，贏過馬克．柏奈特（Mark Burnett）、吉米．法隆（Jimmy Fallon）、李奧納多．狄卡皮歐和威爾．史密斯等等。格林打造出很多平臺，橫跨廣播、電視、數位（TheBlaze.com）和出版，各平臺每月的總造訪人數大概在三千萬到五千萬人。

我播客節目的目標是把觀眾推出舒適圈，迫使他們質疑既有的認知。我常邀請各種思想家上節目，他們每個人都有獨到的想法。這場訪談的出現要歸功於某晚我跟一個老友做桑拿，他是混血兒，布朗大學畢業，從各方面看都是自由派。我隨口問他：「如果你要選一個播客來賓，打算選誰？」他毫不遲疑的回答：「格林．貝克，他的故事讚透了。」這就開始吧！

在電臺學到最重要的啟示

格林：「如果要我選一個最重要的啟示，我是從犯錯裡學到的。早年有聽眾叩應到廣播節目說：『格林．貝克，你是個完美先生，好像從沒做錯事情似的，也容不下別人有任何缺失。』我呆站一會兒，現場鴉雀無聲。然後我說：『我跟你講一下好了。你根本不知道我是怎樣的人，不知道我做錯過什麼。現在我來說說我是怎樣的人吧。』我講了大約十五分鐘，誠實到血淋淋，直言不諱地說出我是怎樣的

人。這是最糟做法，連道歉都沒有，什麼也沒有，只是講說：『你自以為你懂？我之前在騙你的啊。這才是我的樣子。』我關掉麥克風，看著當時的實習製作人，而他現在變成我的監製。我跟他說：『在你的行事曆上寫說今天是格林．貝克自毀職業生涯的日子。』

「相反的事發生了。我從小到大看到的一切都經過精心計算，寫好，時間訂好，完美地執行。那天我卻明白大家渴望的是真實。他們會接受你的所有缺點，只要那是真正的你。一旦你開始對他們說謊，他們會失去興趣。我們都像這樣。**所以我是從犯錯裡學到最重要的啟示：無論是成敗，都要樂意做真正的自己，別想去裝成別人。你夠好到能做好你所做的事。」**

正義不代表激進

格林回憶他從一位老太太那邊學到的啟示。她十六歲時給了一個猶太人一碗湯，這在當時是死刑，所以她被送到奧斯威辛集中營。

「她說：『格林，**正義不會從天而降。他們只是拒絕像其他人翻過那條界線。**』這是我們所有人該做的，我們該了解我們的原則而非利益。當世界翻過那條界線，我仍秉持原則不移。無論別人跟我相同或不同，無論別人的宗教跟我一樣不一樣，我都以愛和尊重對待他們。」

耶魯教授韋恩．梅克斯（Wayne A. Meeks）改變人生的一句話

格林三十歲出頭時，在耶魯待了一學期主修神學，一直感覺自己格格不入。

格林：「韋恩傾身向前抓住我的手，對我說：『聽我說一下好嗎？你知道你屬於這裡對吧？你可以待在這裡。』這支持聽起來很蠢，卻打開了我的整個世界，因為這是第一次有人對我說：『你夠聰明，你辦得到。』這改變了我的世界。某方面來說，我希望這沒改變我，希望這沒對我如此意義重大，但我就是改變了，爬到這位子，把這話也跟別人說。我們的內在有些愚蠢，總讓我們覺得自己不夠好、不夠聰明。」

格林奉行的一句話

「大膽質疑，連上帝的存在都要質疑；因為就算真有上帝好了，他一定更認同對理性的崇敬，勝過基於恐懼的盲信。」出自美國開國元勳傑佛遜。

華盛頓內觀禪修同好會創辦人

塔拉．布拉赫

Tara Brach

「有個神秘主義者說，真正的好問題只有一個：『我不願感受的是什麼？』」

代表動物：黑豹

塔拉．布拉赫（FB: TaraBrach, tarabrach.com）是臨床心理學博士，也是西方世界很重要的佛法與冥想老師。她在華盛頓特區創辦華盛頓內觀禪修同好會（Insight Meditation Community of Washington），tarabrach.com網站上有她的課程檔案，每月的下載次數達到數十萬次。

當初是瑪莉亞．波普娃介紹我跟塔拉認識，瑪莉亞說：「塔拉改變了我的人生，也許是對我這輩子影響最大的人。」之後有個跟亞當．加薩里共事的神經科學博士，推薦塔拉的第一本書《全然接受這樣的我》（*Radical Acceptance*）給我。每天晚上我在浴缸裡讀十頁，立刻大受影響，大到我才讀到20%就先停下來，迫不及待實際實行看看。

我最喜歡的一段也許是下面節錄的「邀魔羅喝茶」。這段在談主動體察怒氣和其他我們視為「負面」的情緒，不要設法抑制或趕跑，而是對自己的情緒說：「我看到你了。」這個違背直覺的做法有助於化解問題。舉例來說，如果你禪修（冥想）時有怒氣跑出來，也許源自你過去某個小困擾的記憶吧，那麼你可以靜靜地對自己重複說「怒氣啊，怒氣啊」，去承認這份怒氣，然後很快能回頭重新集中精神。

我一直是個戰士型的人，無法自然地靜靜承認怒氣，所以這個教導格外寶貴。

對抗情緒就像在流沙裡掙扎，只會愈陷愈深。有時最主動的「防衛」是在心裡點個頭，眨個眼。



邀魔羅喝茶

身為人如同是一間客旅。
每個早晨都有新的抵達。
喜悅，憂鬱，卑鄙，
一時的覺察到來
似不請自來的訪客。
對他們統統歡迎與接待！
黑暗想法，恥辱，惡意，
在門口笑臉相迎，
邀他們登堂入室。
無論誰來皆懷感謝，
因為他們皆是由
彼方送來的嚮導。

——魯米

我非常喜歡的一個佛教故事在談友善清醒之心的力量。在佛祖悉達多徹悟的前一晚，跟魔羅（即魔王波旬）展開一場激烈的短兵相接。魔羅施展渾身解數，欲望、貪婪、憤怒與懷疑，想要迷惑佛祖。隔天早上，失敗的魔羅頹然離去。

然而魔羅似乎只是一時退兵。即使在佛祖廣受全印度人尊崇之後，魔羅仍不時突然現身。佛祖的忠心弟子阿難一直保護師父免於傷

害，常鬱悶地回報說魔羅又回來了。

然而佛祖沒有對魔羅視而不見，沒有想趕走他，只是平靜接受他的現身，說：「魔羅，我看到你了。」

他會邀他喝茶，把他當成貴賓，給他坐墊好讓他坐得舒服，替兩個土杯倒好茶，擺在他們之間的矮几上，然後才就坐。魔羅會待一陣子然後離開，佛祖始終自由自在不為所動。

當魔羅以憂煩情緒或可怕消息等形式來找我們，我們可以說「魔羅，我看到你了」，並清楚體認到每個人的內心都有渴望和恐懼，以溫暖的悲憫加以接受，於是我們可以替魔羅倒茶，而不是怕得想趕他走。我們看見真實，對以仁慈。每次我們看到傷害和恐懼，就把人心的這種缺陷講出來，去擁抱傷害和恐懼。

我們有個根深蒂固的習慣，就是當自己的酒肉朋友，遇到黑暗面只想盡量趕走或忽視。但就像真正的友情是理解和同情，我們可以把同樣這種態度用在自己的內心。

佩瑪．丘卓（Pema Chödrön）說，藉由靈性修行，「我們學習從最深遠的層面跟自己和生命做朋友」。我們跟自己當朋友，不再是抗拒負面情緒，而是樂於邀魔羅一起喝茶。

前白宮主廚暨資深營養顧問

山姆．卡斯

Sam Kass

「無論是餐廳或任何高壓環境，我想成功的關鍵75%來自保持冷靜，別亂了手腳。剩下的你自己想。一旦失去冷靜，其他都會分崩離析。」

山姆．卡斯（TW: @chefsamkass, troveworldwide.com）在芝加哥大學主修歷史，原本差點成為職業棒球員，卻成為歐巴馬一家的私人廚師，後來當上白宮資深營養顧問，獲商業雜誌《快公司》選為二〇一〇年度百大創意人物第十一名。獲選原因是他發起私部門的合作串聯，設法讓兒童肥胖率在二〇三〇年的時候可以降到5%。他是白宮史上第一位在總統行政辦公室和白宮行政官邸都有職位的人。如今他是整合服務平臺Trove的創始合夥人，替企業、組織和政府牽線，幫他們找到對的人才和工具，攜手改善世界。

廚房和人生的兩條規則

山姆：「這些規則是我的第一副手告訴我的。規則一：別把自己不吃的爛東西端上桌。這是第一原則，讓你在做任何事時都會記得用高標準來衡量。規則二：事情超忙的時候，別只是悶著頭猛做，別只想做得愈快愈好，別想處處盡善盡美，而是要『後退一步，想出計畫。看一看你有多少菜要做，想出最有效率的煮法』。如果你有五盤一樣的菜，別分別煮，而是挑出來一起準備，一起料理。」

專業廚師會善用酸味

山姆：「家廚煮跟專業廚師的差別在於對酸味的運用。你覺得大功告成的時候，再加些檸檬吧。專業廚師會善用酸味，這是祕訣之一。多加一點酸味，整道料理就會變得更美味。」

好蛋的祕密

山姆：「蛋是最難處理的食材之一。有些世界知名大廚對新廚師出的測驗是做歐姆蛋。這是一大考驗。我真喜歡各種軟嫩的蛋料理，例如半熟蛋。我的炒蛋也是很軟嫩，祕訣是直接把蛋打進鍋子裡，煎個一秒，然後攪在一起，然後在你認為煎好之前就要起鍋，否則會變硬。」

TF：過去幾年我愛死半熟蛋了。如果煮得好，還真好吃到讓人飛上天。我的方法是：（1）把水煮沸。（2）把蛋放進去，把定時器設在五分鐘整。（3）溫度要維持在讓水微滾，別像在煮岩漿一樣。（4）五分鐘到了，把熱水倒掉，打開水龍頭加進冷水。（5）把蛋拿出來，殼剝掉，就可以享用啦。

*你會給大學畢業上的自己什麼建議？

山姆：「熱情是個被過度強調的字眼。我想熱情是會加溫的，當我投入餐飲業，我是有熱情沒錯，但不算是終生不渝的熱情，直到我把飲食與營養跟健康、永續、政治和政策結合，設法真正確保所有人能靠飲食活得健康、有勁與精采。

「很多人會說：『找出你的熱情。』我認為熱情來自開放的心加好奇心，在找到有興趣的東西時全力投入。」

知名演員兼聯合國親善大使

艾德華．諾頓

Edward Norton

艾德華．諾頓（TW: @EdwardNorton, crowdise.com）是演員和製片，憑《驚悚》、《美國X檔案》和《鳥人》三度入圍奧斯卡獎，演過的其他電影包括《鬥陣俱樂部》、《魔幻至尊》和《月昇冒險王國》等數十部。他創辦公司（如募款平臺CrowdRise），擔任聯合國的生物多樣性大使，非常積極投入荒野保護工作。而且他還會開飛機。

你想被當一回事？那就把事情當一回事

艾德華：「托碧．奧倫絲坦（Toby Orenstein）是很棒的導演。如果你年輕時運氣夠好，你可以碰到有的人不是對你頤指氣使，而是好好把你當一回事在跟你說話，也勸你好好把事情當一回事，把工作當一回事。如果別人好好那樣說，你會覺得被看重。對方像在跟你說：『年輕人，你想被當一回事？那就把事情當一回事。要把工作做好，知道吧？別胡搞亂做，知道吧？』她就是這樣跟我說的。」

*推薦的文章

田納西．威廉斯（Tennessee Williams）的〈成功的災難〉（The Catastrophe of Success）。

TF：我很喜歡那篇文章裡的一句話：「對我而言，好的工作地點要有點遠，都是陌生人，還要有好的游泳池。」

＊最喜歡的紀錄片

班奈特．米勒（Bennett Miller）的《紐約巡遊》（*The Cruise*），還有亞當．柯提斯（Adam Curtis）的片子。

艾德華：「他有一部分為四個部分的片叫《探求自我的世紀》（*The Century of the Self*），還有一個分為三個部分的系列紀錄片叫《噩夢的威力》（*The Power of Nightmares*）。我覺得都拍得很出色，令人大開眼界。」

TF：很多來賓都跟我推薦《探求自我的世紀》。

＊最近最愛的三部片？

艾德華：「最近我是法國導演賈克．歐迪亞（Jacques Audiard）的大粉絲。我認為他在這幾年用電影耍了一次帽子戲法，包括《我心遺忘的節奏》、《大獄言家》和《烈愛重生》。」

TF：《大獄言家》是我現在超愛的一部片。如果你喜歡幫派電影，這部片真是暴力絕讚，談了很多領導的道理。

馬龍．白蘭度：真天才vs假天才

艾德華：「談到年輕人上表演課，還有一般人與真天才之間的差別，我所聽過超棒的一個故事是關於馬龍．白蘭度。哈利．貝拉方提（Harry Belafonte）談過他跟馬龍．白蘭度一起在格林威治村上表演課，當年他們大概十九、二十歲。班主任說：『好，一個人在公寓家裡，另一個人要進來。你是在家中沙發上的那個人，現在來演吧。』大家硬擠出各種對話，試著創造出一個情境。馬龍坐在沙發上，開始看一本雜誌，然後另一個人走了進來。他抬起頭，跳起來，一把拉住

那人的前襟，把他推了出去，砰地把門甩上。大家好像在疑惑：『你在幹啥？』他說：『我不知道那傢伙是哪號人物，他就這樣闖進我家，把我嚇死了。』你懂我意思嗎？這意思就是：『嗯，大概不會有什麼場面，也不會有什麼對話。』」

世界級侍酒大師

理查．貝特

Richard Betts

「酒是雜貨，不是奢侈品。」

代表動物：飛旋海豚

理查．貝特（TW:@yobetts, myessentialwine.com）從二〇〇〇年到二〇〇八年在阿斯彭小內爾酒店當侍酒師，第一次參加考試就通過侍酒大師協會的「大師」認證，成為一次考取的史上第九人。在我寫這篇之際，全球差不多只有二百四十位侍酒「大師」。他的著作有《如何成為品酒達人》（*The Essential Scratch & Sniff Guide to Becoming a Wine Expert*）和《如何成為威士忌通》（*The Essential Scratch & Sniff Guide to Becoming a Whiskey Know-It-All*）。

品酒旅程的起點

理查本來正在準備考試，要成為一名律師。，但他討厭當律師。很多年前，他在義大利待過一陣子。

理查：「我在弗拉格斯塔夫念研究所時，在一家小小的環保公司當助理。我發覺無論是處理環保或破產業務，都是在玩同樣的大富翁遊戲，一成不變的模式，通過相同的公園廣場，同樣拿帽子換鞋子，諸如此類。我不喜歡這個遊戲。那時論文口試的週末要到了，我的論文寫得很好，六週後應該能上法學院。

「但我走出研究室，越過圍籬，穿過弗拉格斯塔夫上的六十六號公路，走進一間有賣酒的小餐廳。那時我對酒完全不懂，只知道以前在義大利時天天喝。我用看的來決定要買哪支酒，心想：『我好像看

過這牌子。』我帶回家，開瓶，倒了一杯，一聞到味道就回到四年前的義大利。我特別記得在佛羅倫斯野豬餐廳用的一頓晚餐，記得我坐在哪、同伴坐在哪、她吃什麼、她穿什麼、我吃什麼，還有服務生做錯和做對了什麼。一瓶酒的味道喚回了所有記憶。」

＊推薦冷門卻超值的酒款

Rusden酒莊的格那希（grenache）、Turley酒莊的金粉黛（zinfandel），還有Mosse酒莊的白梢楠（chenin blanc）。還有別忘了：「聞酒香的時候嘴巴要張開，可以聞出更多東西。」

刺青備忘錄：當個好人

理查：「這是我給自己的備忘錄，用來提醒自己要友善（be kind）、要貼心（be thoughtful）、親切（benevolent），總之就是要當個好人。後來我濃縮成『當個好人』（Be nice），直截了當。」

把馬鈴薯皮削了

理查：「我去問一個廚師：『你能不能讓我在這工作，還是我該去上廚藝學校？』他說：『這樣吧，你可以今天來問我能不能讓你在這工作，我會叫你把這些馬鈴薯皮削了。或者你也可以去上廚藝學校，花兩年的人生做準備，一年花三萬或四萬美元的學費，然後你來問我能不能讓你在這工作，而我會叫你把這一大鍋馬鈴薯皮削了。』我就說：『好，我懂了。馬鈴薯在哪裡？我來削皮吧。』就這麼簡單。」

採取攻勢：刻意避開人多的地方

理查：「土桑市有兩個全國知名的廚師會讓我想替他們工作，他們很讚，但沒人想到土桑去工作。所以如果我過去，我馬上就能被錄取，在學習和餐飲之路上突飛猛進。於是我去。我去找第二個廚師說：『大哥好，我想替你工作，所以才來到亞利桑那州。』他說：『好，你先前是做什麼的？』」

TF：理查被錄取了。這很像克里斯．薩卡的「攻勢」哲學。當初正是克里斯介紹我跟理查認識的。競爭的重要性被過譽了（見〈彼得．提爾〉），有時你可以把石塊推下山而非推上山（見〈賽斯．高汀〉）。

別為獎工作，而是讓獎為你工作

TF：「有些人財務上很成功卻過得不快樂，你覺得他們有什麼共通點？」

理查：「弄錯目標。我認為追逐財務目標不是對的做事方法。第一個給我侍酒工作的主廚很讚。我們因為一些事在媒體上被低估，而我在餐飲和侍酒的世界是個新人。他說：『**理查，如果你為獎工作，你不會把事做好。但如果你把事做好，獎自然會來。**』」

*你會給二十五歲的自己什麼建議？

理查：「別他媽那麼怕羞！我到現在還能舉出過去兩年裡哪些時刻我會對自己說：『理查啊，我希望你更有話直說，別拐彎抹腳不敢說。』我喜歡不要明說，用暗示，顯得人很好，但一部分原因其實是怕羞。有時候你說得太模糊，或是別人說得比你更大聲，那你說的話就不會被聽見。」

＊先愛自己，才能愛人

TF：「我覺得你超級會教人的。如果讓你去教九年級，你會教什麼？」

理查：「要愛自己。先愛自己，才能愛人，不然什麼也無法做好，到最後只是徒勞無功。」

知名脫口秀主持人

麥克．柏比葛利亞

Mike Birbiglia

代表動物：大灰熊

麥克．柏比葛利亞（TW: @birbig, birbig.com）是世人最忙的脫口秀主持人之一。他從單人脫口秀起家，結合戲劇、影片和說故事，成為業界的佼佼者，巡迴全球演出。他寫出《紐約時報》排行榜暢銷書，拍電影，常上公共廣播節目《美國眾生相》（*This American Life*），跟主持人艾拉．格拉斯（Ira Glass）合作無間。最近他開始自編自導自演，推出電影《人生哪有那麼幸運》（*Don't Think Twice*）。

藝術是社會主義，人生是資本主義

麥克寫道：「我太太有個觀察：每個人在臺上都是平等，但下臺後一點也不。藝術是社會主義，人生是資本主義。」這成為他的電影《人生哪有那麼幸運》的主軸。

只有情緒永留傳

麥克在牆上裝布告板釘卡片，他最愛的一張卡片只寫了詩人艾茲拉．龐德（Ezra Pound）的七字箴言，他認為是對寫作很受用的一句話：「只有情緒永留傳。」

有時沉默勝過言語

TF：「對艾拉．格拉斯或任何人，你有什麼特別的方法引導他們有效地回饋意見嗎？」

麥克：「我通常會在電話上跟人講笑話，部分原因是他們能不帶評判地安心給出意見回饋。當你是面對面講笑話，他們可以感受到壓力：『啊，我該笑一下，不然就客氣地應個聲。』在電話上很容易把這層顧慮過濾掉，我可以從對方說的話聽出他們感不感興趣。我先前讀到過，昆汀．塔倫提諾會一直打電話給別人，聊他正在拍的電影。他說他甚至不用聽笑聲，光從他們的沉默就知道他們感興趣的程度。」

恍惚地寫，恍惚地演

麥克：「我會設法在抑制的念頭壓過來前去寫，早上七點去寫。因為我也是演員，我一向會說：『恍惚地寫，恍惚地演。』我不想意識到自己在紙上正在寫些什麼。很多時候我會在日記上寫，好像永遠不會給別人看到，但結果我寫在私密日記上的東西很常會被出版，被看光。」

你要跟你自己碰面

麥克：「這是個怪癖，我幾乎沒跟人說過，更不會公開講出來。我發現我會拖延，遲遲不把劇本寫完。我分析了這種習慣，我發現我寫劇本會拖，但跟布萊恩．考波曼（我們共同的朋友）吃午餐不會拖，跟我哥的吃午餐也不會拖，所以我心想：『我一向準時，一向會到場，為什麼我不能為我自己這麼做？』所以我在床邊擺了一張手寫的字條，上面寫著（包含三個驚嘆號）：『麥克！！！你早上七點要

在佩德拉咖啡廳，我寫劇本的地方，跟你自己的頭腦碰面！』這真蠢，讓人好不想承認，卻真的好管用！」

＊推薦的播客節目

- ▶ 《跟我一起睡》（*Sleep with Me*），麥克會聽到睡著。麥克的失眠問題無人不知、無人不曉，有一次夢遊，從二樓窗戶跳下來，差一點就掰掰了。
- ▶ 《劇本註記》（*Scriptnotes*），至少六個來賓提過。實幹好手提供出色建議。

＊如果你租了個廣告看板，你會在上面寫些什麼？

麥克：「我會立在時代廣場，上面寫說：『這些公司都跟你無關。』」

如何與名人交談（並且讓歐巴馬總統說出「便便」）

麥克：「我兩年前跟〔歐巴馬總統〕碰面，我太太懷孕那時候。每次我太太知道我們要跟一個不在乎跟不跟我們碰面的對象碰面，我們就會想一個出乎他們意料的賊問題，他們必須要答，必須要想。如果你在路碰到吉米．法隆，別跟他說：『我超愛《吉米法隆今夜秀》！』你可以說：『你覺得奇異果怎麼樣？』他只能回答像是：『我愛奇異果！』你要提一個他們從沒想過需要回答的問題。然後你就會發現你在跟吉米．法隆聊奇異果，一輩子都記得。」

「那時候我太太懷孕四個月，但我們還沒跟任何人說過，於是我們想說：『我們何不就跟他說妳懷孕的事吧？』所以碰面時，我說：

『總統先生，這是我老婆，她剛懷孕，還沒跟任何人說過。』結果堂堂美國總統只能回說：『我是第一個知道的？』而我太太說沒錯，然後問：『你有什麼育兒建議嗎？』他說：『喔，要睡點覺。』我們就只能『哈哈』。因為他可是總統呀。這沒什麼好笑，但他可是比你的老闆還威一千倍的人。不過接下來他比較回過神來，因為他說：

『啊，我有件事要說。你們帶他回家的時候，他的便便。』總統說出了『便便』。當他說出『便便』，我心想今天是我這輩子最棒的一天，就算現在死掉也沒關係。他說：『你們帶他回家的時候，他的便便不會臭。跟大人的便便不一樣，大人的便便會臭。』然後他看向我，像在等我同意，我說：『正是，總統先生，大人的便便實在好臭。謝謝您邀請我參加二〇一五年度的便便研討會。』

「然後他說：『還有，你們帶他回家的時候，寶寶會希望吃飯和睡覺有規律。餵母乳一開始不見得會順利，可能碰到一點點問題，不必驚慌。如果睡覺一開始不太順，不必驚慌。』他停下來想了一下，然後繼續說：『這些建議真不錯。』他誇讚了自己的建議。所以我跟你說，最好是拋出讓別人措手不及的問題。」

＊你會給二十歲的自己什麼建議？

麥克：「我會說：『光陰短促，什麼都要寫下來。』我會說：『要寫日記。』我有寫日記，但該寫得更仔細。我還會說：『別對（有權決定資源與機會分配的）守門人鞠躬，任何行業都一樣。』因為我覺得本質上並無守門人，你自己就是守門人。其他像是：『別浪費時間行銷，而是試著把事情做得更好。』還有：『問題不需要好，

而是要偉大。』因為隨著年紀漸長，我發現很多人很好、很聰明、很靈光，但很多人表演時沒有拿出靈魂。」

好棒棒罐

這不是我的點子，而是要感謝我某任超貼心的女友。她送我一個「好棒棒罐」當禮物，因為我做出了很多成績，但不太會讚美自己。

我流理臺上有一個梅森玻璃罐，罐身貼著閃亮亮的字：好棒棒罐。每當有超酷的事情發生，讓我很興奮或開心，就要寫在紙條上放進罐裡。當好事發生，你以為三個月後還會記得，但你不會的。好棒棒罐用來記錄**確實**發生的好事，而這些事在你憂鬱或戴著灰色眼鏡看世界時很容易忘得一乾二淨。我有時會拿出紙條稍微開心一下，這樣每週、每月或每年就像領到利息。

好棒棒罐對我的生活品質大有幫助。這聽起來很蠢，二十歲的我聽到大概會吐出來，但這真的有效。

我把好棒棒罐放在常常看得到的地方。每次看到這幾個字，腦中就響起一個小小的聲音：「苦瓜臉，事情沒那麼糟，有精神一點吧！」我明白到：第一，如果你成天很嚴肅，真正該嚴肅的事還沒做好就先垮了；第二，如果你不時常欣賞自己小小的勝利，你永遠無法看到大大的勝利。要是你滿腦子想著下星期、下件要做的事和下個要解決的問題，小小的勝利會像沙粒從你指間掉落。「成功」變成頂多是慘勝。

如果你不想在罐子上面貼「好棒棒罐」這幾個字，你也可以貼一個大大的星星或驚嘆號。不過如果你在「現實生活」中愈嚴肅，我想你該讓這罐子愈搞笑。你需要在誰面前顧面子嗎？如果你有小孩，就讓他們一起加入。我的很多粉絲現在都用這個簡單玩意兒讓全家一起抱持感謝。

你要培養每天放點紙條的習慣。什麼都想不到嗎？「我今天沒死掉！」就是個還不錯的小勝利，比死翹翹棒多了。你要尋找生活中發生的好事，練習找出好事，就會更常看見好事。

《時代雜誌》百大最有影響力人物 麥爾坎．葛拉威爾

Malcolm Gladwell

麥爾坎．葛拉威爾（TW: @gladwell, gladwell.com）寫過五本《紐約時報》暢銷書，獲《時代雜誌》選為百大最有影響力人物，獲《外交政策雜誌》選為全球頂尖思想家。他在《引爆趨勢》一書中（*The Tipping Point*）探討思想的傳播，在《決斷 2 秒間》（*Blink*）探討決策的制定，在《異數》（*Outliers*）探討成功的根源。他的最新大作《以小勝大》（*David and Goliath*）探討缺點的優點。另外，他的最新計畫是播客節目《修正主義者的歷史》（*Revisionist History*），研究時間的推移是如何改變並啟發我們對周遭世界的理解。

＊你早餐吃些什麼？

麥爾坎：「我喝一杯卡布奇諾，配三分之一的可頌。我很愛可頌，但我覺得早餐該吃愈少愈好，這是我的守則之一。」

＊談到正山小種紅茶

麥爾坎：「有些人一聞到就往反方向逃，甚至不覺得那是茶味。我早上常去一家小咖啡廳，他們就有這種茶。我想我是極少數會點來喝的客人。」

TF：正山小種紅茶有很重的煙燻味和泥煤味。我有個朋友覺得味道超像威士忌，他拿來幫他減少喝酒量。

＊你怎麼決定要怎麼開始寫一本書或一篇文章？

麥爾坎：「這不像數學問題只有一個答案。只要你明白好答案不只一個，壓力就能少一些。我一般會試很多種開頭，不過我不從開頭開始寫。只要你不從開頭開始寫，寫作會簡單很多，容易很多。」

TF：想了解更多的話，搜尋「5 great examples of in medias res」（五個攔腰法的好例子）。

「in medias res」是拉丁文，字面意思是「從中間」，也就是從中間或尾巴開始一個故事（章節、小說、電影或電玩）。我先前的書都是這樣寫出來的。

如何學問問題

麥爾坎他爸是數學家，從小就教他依著問題來問問題。

麥爾坎：「我爸不怕自己頭腦不好，他從不擔心別人覺得他笨。如果他不懂什麼就開口問，也不怕會顯得蠢。他會問很明顯的問題，完全不擔心……他還真是問過好多好『蠢』的問題。他會跟別人說：『我不懂，你說明一下吧。』他會一直問到了解為止。我從小到大看他在各種情況下這樣問。如果我爸遇到伯納．馬多夫，他絕對不會跟著他投資，因為他會以呆呆的語氣問『我不懂這的原理』上百次，慢條斯理地說：『我不了解，這是在幹嘛？』」

TF：同樣的方法可見〈艾力克斯．布朗伯格〉。

＊演講界的榜樣

麥爾坎：「歷史學家尼爾．弗格森（Niall Ferguson）祝過別人生日快樂，是我這輩子聽過最棒的賀詞，跟其他人完全不在同一個層次。」

＊你常聽到什麼爛建議？

麥爾坎：「在美國，基本上我們所給的最爛的建議就是恐嚇高中生怎麼選大學。每個跟大學有關的建議都很爛。如果你聽我在播客節目《修正主義者的歷史》滔滔不絕地談大學，你會發現我認為美國的大學系都該砍掉重練。我在大學有學到什麼東西值得半夜一拿點來講嗎？會有人就這議題跟我談，跟我辯嗎？就是這樣。其他都不重要。」

《蘋果橘子經濟學》共同作者
史蒂芬．杜柏納

Stephen J. Dubner

代表動物：有點害羞、懶散但不撒野、忠心耿耿愛睡覺的中型犬

史蒂芬．杜柏納（TW: @freakonomics, freakonomics.com）是得獎作家兼記者，常上廣播和電視節目。他最為人所知的著作，是和經濟學家史蒂文．李維特（Steven D. Levitt）合著的多本暢銷書，包括《蘋果橘子經濟學》、《蘋果橘子思考術》、《蘋果橘子創意百科》和《超爆蘋果橘子經濟學》，被翻譯為三十五種語言，在全球狂銷超過五百萬本。他主持的播客節目《蘋果橘子經濟學電臺》（*Freakonomics Radio*）也相當受歡迎。

最推薦的書

我們都超喜歡約翰．麥菲（John McPhee）寫的《球賽水平》（*Levels of the Game*），整本書在談一九六八年亞瑟．艾許跟克拉克．格拉布納的一場網球賽，獲《紐約時報》譽為：「這也許是美國運動報導的高峰。」這是史蒂芬最推薦成年人看的書。至於小孩，他最推薦黛米（Demi）的《空鍋》（*The Empty Pot*）。

*有沒有哪句名言讓你經常想起或親身實踐的？

「夠好即盛宴。」

何時該把道德標準擺到一邊？

史蒂芬：「如果你想解決一個問題，你很關心而且很想解決它，你絕對會有很多想法，關於為什麼這問題很重要、為什麼你很在乎、誰是罪魁禍首，諸如此類。

「假設你很關心環保，認為過去一百年最大的問題就是人類對環境的掠奪，那麼當你看到一個跟環境有關的議題，比如蜜蜂減少或空氣品質下降，你立刻採取的道德立場是：『喔，我知道兇手是誰，那就是智障、冷血和貪婪的人類。』

「也許是這樣，但也許不是。重點在於，如果你每件事都要從自己的道德標準來看，你首先就會犯一大堆錯誤，排除很多可能不錯的解決辦法。你自以為懂很多事情，其實不然。而且你很難好好和那些跟你從不同角度看世界的人攜手合作，一起研究出解方。」

*你常聽到什麼糟糕的建議？

史蒂芬：「『寫下你所知道的。』為什麼我要把我知道的那少得可憐的東西寫下來？難道不是應該藉著書寫去學到更多嗎？」

談到腦力激盪

史蒂芬：「有些點子並不是多有意思；有些我們並不很相信；有些很有意思，但缺少數據支持。所以我們該這樣腦力激盪：盡量想出愈多點子愈好，然後一一加以檢視、剔除，剩下剔除不掉的就拿來好好利用。」

＊過去一年使用的三個學習資源

部落格MarginalRevolution.com、Kottke.org，以及凱文．凱利創立的工具分享網站Cool Tools（kk.org/cooltools/）。

＊你會給年輕時的自己什麼建議？

史蒂芬：「我的建議很簡單：『不要怕。』有很多事我沒做，很多經歷我沒試，很多人我沒結交，原因出於我有某種害怕。還有心理學家所說的『聚光燈效應』，好像大家都會注意我的一舉一動。但老實說，沒人會鳥我在幹嘛。」

西洋棋奇才

喬許．韋茲金

Josh Waitzkin

代表動物：大猩猩

喬許．韋茲金（joshwaitzkin.com）是電影和書《天生小棋王》（*Searching for Bobby Fischer*）的原型。他是公認的西洋棋天才，但他的學習方法能用在任何地方，像是他也很愛的巴西柔術（他求教武術家馬西洛．賈西亞〔Marcelo Garcia〕並取得黑帶），以及太極推手（他是世界冠軍）。近期他把時間花在培訓世界級運動員和投資人，推動教育改革，還迷上槳板衝浪，常在浪上差點把我害死。我讀過他的書《學習的藝術》（*The Art of Learning*）之後，第一次跟他碰面，而且成為很好的朋友。

留出空間

喬許沒用社群媒體，不接受訪問（只上我的播客節目，為此常對我說「去你的！」），幾乎不理所有聚會和電話。他把「輸入」減到最少，把「輸出」拉到最高，跟瑞克．魯賓很像。喬許說：「留出空間是我的生活方式，挪去發揮創意。」

以小見大

喬許著重深度多於廣度，常採用他稱為「以小見大」的原則：專注在一個領域裡很小的地方（西洋棋或武術等都是），化為威力十足的大原則，得以處處適用。這有時會結合「從殘局開始」。比方說，

喬許教我這個新手下西洋棋，不是從前面幾步棋開始教。我們很自然會想記住開局的棋步，幾乎人人這樣做，但喬許把這比喻成向老師偷考試的答案。你不是在學原則或下法，你只是在學些雕蟲小技，讓你能擊敗不會下棋的朋友。喬許教我的方法反過來，當年他的老師布魯斯·潘德爾菲尼（Bruce Pandolfini）也是這樣教他。棋盤一片空蕩，只有三枚棋子：國王和士兵對上別一邊的國王。他降低盤面的複雜程度，讓我從「小」（棋子位置）領悟「大」：空位的力量、對戰的原則，還有讓對手陷入「強制被動」（即所有棋步都有損自己的形勢）。他只擺出有限的幾枚棋子，但希望我學到很寬廣的大原則，那些隨時適用的高階概念。我看他把這原則應用到許多地方，包括柔術教學，靠「斷頭臺」（類似鎖喉）一招取勝（殘局），涵蓋柔術的絕大多數對戰原則。

如果你研究我的戰術，就會掉進我的戰局

喬許和我花很多時間討論馬西洛·賈西亞（Marcelo Garcia）。馬西洛五度奪下巴西柔術世界冠軍，和喬許在紐約開設馬西洛賈西亞柔術學校，很可能是近百年最強的柔術第一人，就像拳王泰森之於拳擊，麥可·喬登之於籃球。多數對手對練習狀況採取保密，但馬西洛卻會把他的柔術動作與大賽練習狀況錄影上傳。喬許向我解釋：「馬西洛在賽事的兩週、三週、四週前，讓對手看到他會怎麼打，他對此的態度非常異於常人：『如果你研究我的打法，就會掉進我的戰局，也就無法打贏我。』」

TF：我常詳細分享我播客節目的製作方式，跟Kickstarter的募款活動擺在一起。這樣做是基於兩個核心信念：其一，這又不是零和賽局（有個人贏，就一定有個人輸），我不藏私的分享製作細節，幫忙到別人，也會得到更多幫忙；其二，就算是互相競爭好了，這些製作細節是出自**我的**戰局。在試著照做的人裡，半數會被我對細節的講究給嚇跑，四成

的人會做得沒我好，一成的人會做得比我好；但請回頭看信念一，那一成的人很感謝我的分享，常常會回頭跟我分享他們的做法。

記得最後三個轉彎

喬許：「我還記得跟比利．基德（Billy Kidd）去滑雪的事情。他是一九六〇年代的奧運滑降好手，人很讚，現在在科羅拉多戴牛仔帽滑雪。幾年前我們第一次一起滑雪，他問我：『喬許，你認為滑雪道的哪三個轉彎最重要？』後來我跟很多人問過這個問題。

「多數人會說『中間，因為最困難』或『開頭，因為衝力的關係』，但他說最重要的是最後面那三個轉彎，就在你換搭滑雪纜車之前。這非常細節。坡度在那裡變緩，比較沒什麼考驗，多數人滑到那邊就鬆懈了，動作不佳。問題在於，當你搭滑雪纜車上山的時候，會把不佳的身體姿勢內化。

「就像比利指出的，如果你在最後三個轉彎動作精確，搭滑雪纜車上山時是把精確動作給內化。我把這一套教給在金融業的學員，比方說工作一整天，最後要以高品質作結，於是你會看一整晚的時間把高品質內化。」

TF：幸虧有喬許，現在我每次訓練都會好好收尾，包括雙人瑜珈、健身和箭術等等都一樣。

舉個例子，就算我打算健身六十分鐘，但假設四十五分鐘時我打破了個人紀錄，還是把某個新動作做得很好，我就會收工。至於箭術，我還會用『無瞄』，也就是每次開頭和結束都有五到六箭是只憑感覺，沒真的用箭，閉上眼睛，想像把箭射向3公尺外的靶，類似在打『空包彈』。喬許很喜歡的作家海明威，他會在段落或句子寫到一半時收工，隔天完全知道從哪裡開始，可以很有信心的收工和開工。

為了開機，得學會關機（反之亦然）

喬許：「我對馬西洛很深刻的一個記憶是在某次世界冠軍賽，就在準決賽前。那時他在看臺上小睡。大家又吼又叫，他卻睡得很沉，我叫都叫不醒他。」

「然後他終於跌跌撞撞地上場，你從沒看過有人打世界冠軍賽可以這麼放鬆。他可以整個關機，而上臺時，哇，沒人能像他那樣澈底開機啟動。他的澈底關機直接帶來他的澈底開機，所以我會訓練學員這樣做，一天裡有時緊繃、有時放鬆。」

「通常在午餐時間或白天中間的間歇訓練結合冥想是很好的習慣，有助你加強開機和關機的能耐。」

小事即大事

喬許：「我們在談馬西洛把追求品質的原則融入所有這些小地方，比如健身房的清潔規範，還有叫學生在課堂裡整理好制服的要求。你可以說這些小地方不足為道，加起來卻有大用。」

TF：「喔，我認為小事即大事，因為這是一種反映狀態。這樣說可能有點老套，但你怎麼做任何事，就是你怎麼做每件事。」

喬許：「這是個很好的關鍵原則。多數人認為可以等到重要時刻再拿出來用，但小地方比大地方多上幾百倍，如果你平常不在小地方培養『開機』的習慣，要在重要時刻臨時發揮是痴人說夢。我認為如果你不培養品質，等於在培養懶散。」

生活裡的「繞過去」

喬許：「水平思考或主題思考，也就是把這件事的啟發套用到另一件事，可以說是我們所能培養最重要的能力之一。我跟我太太從我

們兒子傑克很小的時候開始培養『繞過去』的習慣。第一次那時候，我們是在瑪莎葡萄園島一片廣闊田地的小屋裡，他正要從一扇門進來，卻進不來，但他可以換從另一扇門進來。於是我說：『傑克，繞過去。』他看了看我，然後繞了過去。

「從此『繞過去』成為我們碰到難題或障礙時的代號。藉由這代號，我們可以聊要怎麼把這件事的原理應用到另一件事，獲得很多樂趣。」

擁抱古怪

喬許：「這說法來自我們的好朋友葛拉罕．鄧肯，他是個很成功的組合型基金經理人，常跟我們一起衝浪，是個切磋想法的好對象。你要知道天才離不開瘋狂，聰明離不開古怪。了解這兩者常伴隨而生，有助你跟那些設法擠身世界頂級的人合作，因為那是他們存在的根本。他們最終必須擁抱自己的古怪，擁抱自己的特異，擁抱自己的與眾不同，進而發揚光大。」

當你覺得受到威脅時，你會選誰當對手？

喬許：「當（巴西柔術）頂尖選手打得正熱的時候，觀察他們如何選擇對手很有意思。成長曲線最陡的人會選最強悍的傢伙，也就是可能打倒他的傢伙，至於其他人則會選自己能休息一下的對象。」

雨天的用語很重要

喬許：「在傑克出生的第一年，我觀察到一個超大錯誤，那就是父母會在天氣好或天氣糟時講沒路用的話。每次下雨，爸媽或保母會說：『天氣不好，不能到外頭。』如果沒下雨，則說：『天氣不錯，可以到外頭。』這代表我們某方面是依賴外在狀況來決定能不能出去開心一下。因為這樣，我跟傑克從沒錯過任何一場雨、一場雪或一陣暴風雨，每次都會到外面蹦蹦跳跳玩一番。好像只有一次他生病，所以我們沒到外面。我們養成用『美』來形容這些天氣。現在每當雨天，傑克會說：『爸，你看，雨下得好美。』於是我們出去在雨中玩耍。我希望他內在有這種主宰力，不要被動依賴外在狀況。」

為什麼生活需要「卸重」階段

我不只早上寫日記，我還靠日記釐清想法和目標，跟凱文．凱利的做法很類似。日記紙就像是暗房，讓我洗出內心的相片。

這單元會分享二〇一五年十月我寫下的一篇日記。

那篇日記寫於舊金山的銅壺茶館，我剛走完兩小時的健走，靠日記實現「卸重」。「卸重」這個詞常用在健身和重訓，但也適用很多方面。重訓網站T Nation給的定義：「『卸重』是有計畫地減少訓練量或強度。在學院派重訓循環裡，卸重是指卸重週，常插進各階段訓練之間。《肌力與體能訓練》（*Essentials of Strength Training and Conditioning*）一書中寫道：『卸重週意在讓身體為下一階段或期間增加的負荷做準備。』這麼做能同時減低過度訓練的風險。」

那麼這跟創意、生產力或生活品質有什麼關係？先從我個人的例子講起。過去十二個月，我在日常運用卸重概念，把焦慮程度減少至一半，收入卻增加一倍。

在事業上，就我的例子來說，卸重是有策略地放鬆並花少點力氣。我把時間分成兩類，一類是處理類似的高強度工作（錄製播客、讀完收件匣、寫部落格和管理帳戶等），一類是拔掉插頭閒閒晃一晃，兩類時間穿插交替。

拔掉插頭的時間還是可以很累人（搜尋「4-hour reality check」〔4小時事實查證〕），但不該拿來「工作」。現在我們來看當時我寫的日記，裡面透露很多我這樣做的理由。我會在後面補充些想法。

＊

週二於銅壺茶館@下午5：40

美好的「卸重」階段。

今天下午我很期待，讓週二像是懶洋洋的週日早上，謬思女神最可能來訪。

我需要重新放鬆一下。

如果無限的可能性要變得可能，就必須卸掉責任，不然至少要擺脫強制的現實。也許就像馮內果說的，得有個負面空間「耍蠢」，可能性才會實現？

我覺得大點子都來自這種時間，像音樂產生於音符間的沉默。

如果你想創造，想變得更廣、更大、更好，或「真正」與眾不同，你要有空間去問「如果.....會怎樣？」如果你正處在清理收件匣的心理狀態，叫著：「啊，靠！我忘記去.....請提醒我要.....我該要吧？.....我一定要記得去.....」那麼靈光一閃的時刻很難降臨。



收件匣是迷失之地，我們都會迷失。

這些週二經驗讓我更相信必須創造一大段不受打擾的時間，你可以讓思緒自由遊走，想東想西，在雜音中尋找信號，幸運的話你就可以找到。不然就想到怎麼把兩個信號（核心點子）串在一起，兩個先前風馬牛不相及的信號。

我安排的卸重時間有幾種：每天大約上午八點到九點寫日記或喝茶等等；每週三上午九點到下午一點進行創作產出，例如寫作或播客訪談實行「沒有螢幕的週六」，不碰筆電，手機只用來看地圖或跟朋友傳訊（不用APP）。當然，我每年還會進行幾次《一週工作4小時》裡的「迷你退休」。

卸重階段要先排定，而且比工作的順位更優先。卸重能有助於工作，反之不然。

總結來說，一個人要如何擺脫被動反應，不再照著別人的進度走？

那就是創造放鬆的時間，畢竟除了自己之外沒人能給你這段時間。這是唯一向前游泳而不是光踩踩水的方法。

《脆弱的力量》暢銷作家
布芮尼．布朗

Brené Brown

代表動物：鹿角兔

布芮尼．布朗（TW: @BreneBrown, brenebrown.com）是休士頓大學社工研究院的教授，她的TEDx演講《脆弱的力量》觀看次數突破三千一百萬次，是全球TED演講觀看次數最多的前五名。過去十三年，她研究脆弱、勇氣、價值與羞恥，寫出《紐約時報》暢銷書《脆弱的力量》（*Daring Greatly*）、《不完美的禮物》（*The Gifts of Imperfection*）和《讓自己更好》（*Rising Strong*）等。

害怕和勇敢可以同時並存

布芮尼：「要嘛勇敢，要嘛膽怯，這樣的想法並不對，因為我們多數人都是同時既勇敢又害怕，從早到晚如此。」

TF：這讓我想到拳王泰森的第一個教練庫斯．達馬托（Cus D'Amato）。在大比賽前，這位傳奇教練會跟他的選手說：「英雄和懦夫都感到同樣的事情，但英雄善用恐懼並投射到對手身上，懦夫則轉身逃跑。他們感受相同，都會恐懼，但重點在於怎麼面對。」

面對不舒服

TF：「妳對我們的聽眾有什麼建議嗎？」

布芮尼：「面對讓你感到不舒服的事物。因為有些問題，包括種族、恐同、環境，還有愛的缺乏，這些問題都無法以一種舒服的方式

解決。所以我想提一個比較形而上的懇求：試試看脆弱，試試看不舒服。我想最能接受不舒服的人不僅最為勇敢，還最能突飛猛進。」

TF：在《一週工作4小時》的Kindle版上，有一句話超多人劃重點：「一個人能否成功，通常可以從他們願意進行多少不舒服的談話來預測。」

當我有機會時，我是否選擇勇敢而非舒適？

布芮尼一直行事低調，直到她偶然讀到老羅斯福的名言：「榮耀屬於真正上競技場的人，他的臉沾滿泥土與汗水，鮮血淋漓，但仍英勇奮戰，犯著錯，失敗一遍又一遍，因為所有奮戰必伴隨犯錯與不足。」她決定站上講臺成為公眾人物，不顧網路上的酸民跟攻擊。

布芮尼：「你知道那時我領悟到什麼嗎？我真想活得勇敢，想活在競技場上。如果你活在競技場上，絕對會受到攻擊……承認脆弱讓你勇敢無畏。你可能會問自己：『我今天很勇敢嗎？』而我會問自己：『當我有機會時，我是否選擇勇敢而非舒適？』」

TF：這是個好問題，適合每天在五分鐘晨間日記或晚間日記寫下來問自己。

這怎麼換來超過三千萬的觀看次數？

布芮尼：「我決定上TED實驗看看，真的把自己推上火線，談到我的精神崩潰與覺醒，談到我不得不接受精神治療。我還記得我在開車回家的路上心想：『這種事我再也不幹了。』」

接著她眼看影片爆紅，如今在TED.com和YouTube的觀看次數超過三千一百萬次。「如果現在回頭看，我學到的是：**如果我講完沒有一點點反胃，我大概沒有盡到職責。**」

演講規則之一：燈要亮

布芮尼：「我會要求燈要亮，才能看到觀眾的臉。我很少讓他們錄影。如果要錄影，你必須超亮，觀眾必須很暗。對我來說，這樣是表演而非交流。」

羞恥與罪惡感

布芮尼：「羞恥是『我是個爛人』，罪惡感是『我做了爛事』。羞恥是著重在自己，罪惡感是著重在行為。」

脆弱換來信任

布芮尼：「統計數據反映出信任與脆弱之間的關係。一般人都會認為，你必需先得到信任，才向人展現出脆弱。然而事實上，**你得先有點脆弱，才能得到信任。**」（見蓋比．瑞思的「我先」，還有尼爾．史特勞斯在訪談的做法。）

＊提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？

布芮尼：「誰也沒浮現，倒是浮現『重新定義』這幾個字。根據我的研究，『成功』已經成為很危險的字眼。我的回答是，你要**確定**你的梯子是搭在對的牆上。」

＊你會給三十歲的自己什麼建議？

布芮尼：「害怕沒關係。**你不必對你的害怕那麼害怕。**三十幾歲是很累人的。那是追求完美、證明自己和偽裝自己的年齡。」

國家地理頻道《腦力大挑戰》節目主持人

傑森．席爾瓦

Jason Silva

「身為某種藝術家，當我無畏前行，做出我所需要做的內容，一切就源源自來。我走出了我自己的路。可以這麼說，當我停止質疑自己，宇宙就對我眨眼。」

代表動物：海鷗

傑森．席爾瓦（FB: JasonLSilva; thisisjasonsilva.com）獲《大西洋雜誌》譽為「網路爆紅影片時代的蒂莫西．利里（Timothy Leary）」，在國家地理頻道主持科普類真人實境秀節目《腦力大挑戰》（*The Atlantic*），前兩季平均觀眾人數為一百五十萬人，是國家地理頻道至今最受歡迎的節目。

＊你做過最值得的好投資是什麼？

傑森：「三年前花錢剪接我的影片，我的事業因而起飛。二〇一一年，我離開高爾（Al Gore）的有線電視臺，算是失業了。戶頭錢很少的電視臺離職主持人。在沒收入下決定花錢剪影片真是靠一股信念。最開始兩支影片是〈你是接收者〉（You Are a RCVR）和〈無限的開始〉（The Beginning of Infinity），兩部片都展現出我後來的數位媒體招牌風格：哲思的濃縮咖啡（就是將各種互相關聯的想法串連在一起）。我把兩部片貼到影片網站Vimeo，立刻得到熱烈回應，於是我知道機會來了。幾個月不到，我開始獲邀演講，最後獲邀替二〇一二年的TED全球大會製作一支開幕影片，從此事業一飛沖天。幾個月後，國家地理頻道很喜歡我的影片，邀我主持《腦力大挑戰》。這個節目紅遍全球，讓我獲得艾美獎提名。」

TF：我很喜歡研究成功人士在成功之前的階段。傑森現在主持很純熟，但以前說話經常又猛又尖銳，怪有意思的。你可以搜尋蓋瑞·范納洽（Gary Vaynerchuk）的《葡萄酒圖書館》（*Wine Library TV*）最前面幾集。

＊在這幾年內，什麼對你變得更重要，什麼變得不重要了？

傑森：「我想以心流狀態（或是人家說的『化境』）建構生活。」

TF：喬許·韋茲金常談這件事，藉由日記和心律變動分析等工具，看心流狀態的高峰或低點有什麼模式或先決條件。

厭倦＝死亡

傑森：「對我來說，厭倦幾乎等於死亡。什麼都無法讓你驚豔，因為你感覺自己都看過了，像戴著黑色眼罩在過日子。沒有光明，沒有樂曲，對我來說等同死亡。」

TF：我的一個良師給過相關建議：「要懷疑，不要犬儒。」

＊推薦的影片和YouTube頻道

Nerdwriter的〈莎士比亞發明了愛嗎？〉（*Did Shakespeare Invent Love?*）。

TF：我最喜歡的播客節目是丹恩·卡林的《赤裸裸的歷史》。Nerdwriter可以當成短片版的《赤裸裸的歷史》。

＊有沒有哪句名言讓你經常想起或親身實踐的？

「我們既是上帝又是蟲子。」出自心理學家亞伯拉罕．馬斯洛（Abraham Maslow）。

＊你會給二十五歲或三十歲的自己什麼建議？

傑森：「我會鼓勵年輕的我別害怕。要明白從小到大有許多糾纏的恐懼其實並不必要。由於害怕，一大堆時間被浪費了，一大堆精力被浪費了。」

TF：大多數來賓都會用某種方式告訴自己「一切都會沒事的」。

電影《鋼鐵人》導演暨演員

瓊恩．法夫洛

Jon Favreau

瓊恩．法夫洛（TW: @jon_favreau, FB/IG: @jonfavreau）憑電影《豪情好傢伙》展開演員生涯，憑經典B級片《求愛俗辣》奠定編劇地位（他有參演），然後在電影《製造》初次執導演筒，自編自導自製。他還導過《鋼鐵人》、《鋼鐵人2》、《與森林共舞》、《星際飆客》和《野蠻遊戲2：迷走星球》等，並自編自導自演《五星主廚快餐車》。太猛啦，簡直無所不能！

追求事實，然後趣味就會浮現

我們在他家做訪談。在開始前，他提到他從良師葛倫．克蘿絲（Glenn Close）那邊聽過最好的建議：「別追求趣味，而是追求事實，然後趣味就會浮現。」

永遠要說事實

瓊恩：「雖然《求愛俗辣》不是自傳式電影，但真有很多我的影子。《大亨遊戲》是怎麼說的？『永遠要說事實。這是最容易記得的了。』如果你要講一個社區，就講你從小長大的社區，講你知道的社區。就算不是你的社區，你也可以寫得比較連貫，好過把社區搬到火星上。你又不懂火星。」

瓊恩花了約兩週寫《求愛俗辣》的劇本，最終拍片成本不到二十萬美元。

煮東西能讓氣氛融洽

我第一次在他家作客，他馬上要我跟大家一起做油炸圈餅（如果有人好奇的話，我們是向紐奧良的「世界咖啡館」買的材料）。他說明原因：「我們聚在一起，互相不太了解。我讀過你的東西，你讀過我的東西，然後你看，你動手倒熱油，於是注意力就不再放在彼此身上。這是要讓你忙著動手……大家的交集很少，所以煮東西可以讓大家有相同的立足點，展現不同的本事，一起做一件事，彼此依賴。我發現，如果是大家融洽地一起煮東西，我對不太熟的人可以超有耐心。最後我們一起端上桌，像是剛剛並肩作戰，感情整個變好了。」

神話的力量

說到編劇，他推薦克里斯多夫．佛格勒（Christopher Vogler）的《作家之路：從英雄的旅程學習說一個好故事》（*The Writer's Journey*）。當初他用這本書來檢驗《求愛俗辣》的劇本。他也超愛喬瑟夫．坎伯的《神話的力量》，還有坎伯接受比爾．莫耶斯（Bill Moyers）訪問的影片。「講到《與森林共舞》，我還真要回頭把古老神話多加一倍。」

TF：我們是在《與森林共舞》的拍攝片場進行訪談。幾個月後，《與森林共舞》摘下全球票房冠軍，在爛番茄上的新鮮度高達95%。

長期影響勝過短期獲利

瓊恩：「幸虧有錄影帶和後來的DVD，《求愛俗辣》才有機會成為通俗文化的一部分。我發現最有影響力、最獲利可觀或對事業最有幫助的，不見得就是最賣座的電影。」

冥想的另一個理由

瓊恩：「冥想到一半，《五星主廚快餐車》的點子湧上心頭，我於是停了下來，拿出便條紙匆匆寫下八張想法和點子，然後就擱著。現在回想，包括這部片在談什麼、有哪些角色、要參考哪些片、要用什麼音樂、要做哪類料理、快餐車的概念、古巴三明治、古巴音樂等，一切都從那些紙條開始。」

測試「不可能」：十七個改變人生的問題

「每當你跟多數人站同一邊，就該停步反思。」

——馬克·吐溫

現實大多有得談。或者說，討價還價。

如果你對界線進行壓力測試，對「不可能」進行實驗，很快會發現多數局限只是社會加諸給你的規則，很不牢固，你隨時可以選擇打破。下面是十七個劇烈改變我人生的問題。每個問題標記著一個時間點，來得恰是時候。

一、如果我用四十八小時反著做呢？

二〇〇〇年，我在做離開大學後的第一份工作，賣大量資料儲存裝置給各執行長和技術長。在開我媽的休旅車於矽谷辦公室通勤以外的時間，我打電話和寄電子郵件開發陌生客戶。但這種方式很殘酷，前幾個月我失敗再失敗（雖然我的辦公桌卡在逃生門口但沒啥路用）。某天，我忽然靈光一閃：所有業務員都在上午九點到下午五點之間打電話。很明顯吧？但這只是第一部分。至於第二部分：我發現所有不幫我轉接給執行長和技術長的員工也是上午九點到下午五點上班。**如果我花四十八小時，跟其他業務員反著做呢？**我決定選一個週四和週五實行，只在上午七點到八點半和下午六點到七點半打推銷電話，其他時間專心弄電子郵件。結果效果超級好，不少大老闆直接接起電話。於是我開始做更多「如果我反著做會怎樣」的實驗：如果我只問問題但不推銷呢？如果我多讀技術資料，講起話來比較像工程師而非業務員呢？如果我在郵件結尾不要寫常見的屁話，比如「期待您的回信，敬祝順心」，而是寫「我完全了解你可能忙到不能回信，很謝謝你把信讀到這裡」？這些

實驗成果很好。我在那份工作的最後一季業績，勝過我們最大競爭對手整間洛杉磯辦公室的業績。

二、我把超多錢發神經似地花在買什麼東西上？我要怎麼抓自己的癢？

二〇〇〇年尾和二〇〇一年初，我會看著牆上寫的幾個字：我工作的這家新創公司就快自爆了。一波波裁員出爐，好像裁也裁不完。我不知道該怎麼辦，不過我已經染上了矽谷的創業病。為了探索生意機會，我沒有做深入的市場研究，而是從信用卡帳單開始，問自己：「我都把超多錢花在什麼東西上？」我入不敷出地把賺來的錢都花在哪裡？我對什麼東西的價格毫不在意？答案是運動補充品。當時我一年賺不到四萬美元，每個月卻花五百美元以上買運動補充品，真是神經病。但我的很多男性友人跟我一樣瘋狂。我已經知道我是受哪些廣告吸引，是上哪些網站或商家購買，常經過哪些布告欄。我能創造什麼商品替自己抓癢嗎？現在有什麼是我不方便向零售商迅速大量採買（我有夠格製造危險的化學背景）？結果我想出一種聰明藥，取名為BrainQUICKEN。在全公司都被裁員之前，我求每個同事認購一罐，得到的錢夠請化學人員和一個法務顧問，進行一輪小規模生產。好戲開始上演。

三、如果我有一千萬美元，我會過怎樣的生活？我到底一個月想賺多少錢？

二〇〇四年，我錢賺得比之前都多，BrainQUICKEN賣到大概十二個國家左右。問題在哪？我靠咖啡因撐著，一天工作十五小時，常常瀕臨垮掉的邊緣。我把女友視為結婚對象，她卻看我太沉迷工作而提出分手。六個月之後，我明白我必須把這事業重新規畫或關掉，否則我會被這事業殺掉。我開始在日記上問自己幾個問題，包括「如果我在銀行裡有一千萬美元，我想做什麼、買什麼和過什麼樣的日子」，以及「我到底一個月想賺多少錢」。後面這個問題也可以這麼問：「我的夢想生活（我為退休推遲的東西）每個月要花多少錢？（參見fourhourworkweek.com/tmi）」算一算之後，原來我可以支付得起的夢想比我想像的更多、更大。也許我不需要一直拚死拚活成這樣？也許我需要的是更多時間和機動，而不是更多收入？也許我不只要「成功」，還要能快樂？我決定去國外進行一次長長的旅行。

四、最糟的情況是什麼？我還能回到這裡嗎？

這也是出自二〇〇四年的問題，大概是所有問題裡最重要的一個，所以有專屬的一章（見〈恐懼設定〉）。

五、如果我每週只能為我的事業工作兩小時，我會做什麼？

我靠「恐懼設定」消除對那趟旅行的焦慮後，下一步是消除我事業的瓶頸——也就是我自己。可惜，「我怎麼會是我自己事業的瓶頸呢」不是個好問題。我讀了麥克·葛伯（Michael Gerber）的《創業這條路》（*The E-Myth Revisited*），還有李察·柯克（Richard Koch）的《80／20法則》（*The 80/20 Principle*），認為我需要極端的問題來逼自己。我找到最有幫助的問題是：「如果我每週只能為我的事業工作兩小時，我會做什麼？」老實說，這問題更像是：「對，我知道不可能，但如果你被一把槍指著頭或染上惡疾，**必須**每週只工作兩小時，你要怎麼讓事情持續運作下去？」就這個問題來說，80／20法則是最重要的工具。這法則指出，80%（以上）的期望收入來自20%（以下）的工作與輸入。我個人還會問兩個相關問題：哪20%的顧客或產品可以帶來80%的獲利？是什麼要素或共通特質造成這種結果？後來我又問了很多這種問題，開始做出改變：「開除」需要花最多心思維持的顧客，用簡單的條款與訂貨程序讓超過90%的顧客可以不需要我多花時間去顧，針對三到五個最好搞的超級大戶進一步打好關係，並拉高訂貨量。

六、如果我把金額低於一百、五百或一千美元的決定交給他們來做呢？

這個問題讓我把顧客服務的工作量從每週四十至六十小時降到兩小時以下。直到二〇〇四年年中，我是唯一做決定的人。比方說，如果一個海外的職業運動員提出要求，希望我們為他量身訂作夜間適用藥，我會接到其中一個物流中心的電話或來信詢問：「我們該怎麼處理？你想怎麼收費？」這種特殊要求也許像是例外，其實每天都有，每週都有好幾十件向我進攻過來。解決方法是，我寄信給所有相關職員：「從現在開始，請不要再為A、B或C這種問題聯絡我。我信任你們。如果金額小於一百美元，請自己做決定，並用一個檔案做紀錄（情況、處理方式和成本等），讓我們可以每週查驗和調整。重點是讓顧客開心滿意。」我做出最壞打算，但你猜怎麼樣？幾乎一切都很順利，只有一點點預期中的小問題出現。後來我把門檻提高到五百美元，然後到一千美元，「查驗」週期從每週、每月提升到每季，等

到人員都很熟練之後，就永遠不必了。這經驗給我兩個啟示：第一、為了做好大事，需要容許小錯；第二、當你下放責任並表達信任，大家會智商倍增。

七、哪個管道最少人利用？

現在來到二〇〇六年十二月二十六日，我已經寫完《一週工作4小時》，過完美的聖誕節，坐下來想著四月出版的事。該怎麼做？我沒點子，所以我找上十個暢銷作家，問他們：以你上次出書來說，最浪費時間和金錢的是什麼？你永遠不會再做的是什麼？如果你必須把一萬美元砸在某個地方，你會砸在哪？

結果最常出現的三個字是「部落格」。部落格顯然很有威力，但還沒得到充分重視。我的第一個問題是：部落格是什麼鬼？第二個問題是：大家是怎麼觸及這些部落客的？哪個管道最少人利用？一般邀約部落客是先用電子郵件，其次是電話。雖然這兩個都是我的強項，但我決定嘗試在會展上面對面推銷。為什麼？因為我覺得面對面的成功率也許有五分之一，電子郵件的成功率只有五百分之一。我收拾行李，前往拉斯維加斯，參加一月的消費電子展。這展覽上一屆的參加人數超過十五萬人，如同科技發表的超級盃大賽，所有科技宅都會去玩一玩新玩意兒。我甚至連會場大門都沒進去過。我來到會場外由科技公司贊助的部落格休息室，大家會在那裡放鬆一下，替筆電充電，喝免費的酒。我喝著酒，問一堆蠢問題，絕不過度推銷，只在別人問我為什麼在這裡時提起我的書。「我剛寫完我的第一本書，為書的出版搞得很緊張。我是來這裡學習部落格和新科技。」。知名科技部落客羅伯特·斯考伯（Robert Scoble）後來把我這個精心的行銷計畫形容為「跟部落客們醉在一起」。這計畫效果意外的好。

八、如果我不直接推銷產品呢？

二〇〇七年，書剛上市，我很快發現多數媒體根本不鳥書的出版。媒體在乎故事，不在乎通告，所以我問自己：「如果我不直接推銷產品呢？如果我繞一圈行銷呢？」唔，我可以展現這本書裡的人是怎麼完全重新設計自己的人生（人物介紹）；我可以寫不相關的瘋狂實驗，但把網友吸引到我這本書的網頁（搜尋「Geek to Freak」可以看到結果，這是我第一個爆紅的部落格文章）；我可以炒紅一個新名詞，瞄準大眾文化（見〈生活型態規畫〉）；我可以把書的出版本身搞得很炫（我用影片「書迷拖車」替《一週工作4小時》抬轎，為《廚藝解構聖經》跟BitTorrent合作）。我們討厭被推銷商品，卻都喜歡聽故事，所以你要故事。

九、如果我創造自己的實戰商學院呢？

這發生在二〇〇七年到二〇〇八年，完整介紹在〈創造實戰商學院〉。

十、我有需要從虧錢的地方再賺回來嗎？

二〇〇八年，我在矽谷擁有的房子價格暴跌。更準確地說，那是銀行擁有的房子，我只擁有糟糕的可調利率抵押房貸。此外，我準備搬到舊金山，賣房會損失十五萬美元。最後我還是硬搬到舊金山，讓矽谷的家空蕩蕩擺在那裡。

好幾個月裡，朋友一直叫我租出去，強調說我簡直在把鈔票丟進馬桶裡沖掉。我最後屈服了，遵照他們的建議。雖然有地產管理公司協助，麻煩事跟書面作業還是找上門，後悔也跟著來。某個反思之夜，我喝了些酒，問自己：「我真的有需要從虧錢的地方再賺回來嗎？」如果你在賭桌上輸掉一千美元，你會想再賭下去好賺回來嗎？大概不會。如果我為空房繳貸款而「虧」錢，真有必要再把房子租出去好補回來嗎？沒必要，我下了結論。從別的地方賺錢還容易得多（比如靠演講或當顧問）。我們很容易陷入一個認知偏誤，叫做「錨定」，無論房產或股票等都是，我也不例外。我研究了一下（很多出色投資人喜歡麥可·莫布新〔Michael Mauboussin〕的《再想一下》〔Think Twice〕），沒多久就把矽谷的房子賣了，虧掉一大筆錢，但注意力和頭腦空間獲得鬆綁，很快就從別的地方賺了回來。

十一、如果我只能靠減法來解決問題呢？

從二〇〇八年到二〇〇九年，在替新創公司做顧問時，我開始問自己：「如果我只能靠減法來解決問題呢？」我不是回答「我們該做什麼」，而是「我們該簡化什麼」。舉個例子，我在開一大段路去新創公司之前，一直想收緊廣告轉換率的漁網（註冊或購買的訪客所占百分比）。其中一家我合作的新創公司叫Gyminee，後來改名Daily Burn，但沒有足夠的人力重新設計整個網站。增加網站新元素會超花時間，減少卻不用。為了測試，我們大概刪掉官網最上方那塊點擊欄位裡面70%的東西，只鎖定最有價值的那一個點擊，結果廣告轉換率立刻提高21.1%。這個簡單測試的成果影響日後如何運用更多的預算。創辦人安迪·史密斯和史蒂芬·布蘭肯席普做了很多很好的決定。二〇一〇年，IAC決定收購他們的這家公司。後來我把這個「如果我只能靠減法呢」的問題應用到很多地方，有時候也會換個問法：「我該在勿做清單裡加進哪些項目呢？」

十二、我要怎麼準備才能與世隔絕四到八週，不接電話也不收信？

雖然有點囉嗦，但我從二〇〇四年起就常問自己這個問題，有時會換不同問法。這問題以前的結尾是這樣：「讓我可以度假四到八週？」但這樣問已經不夠了。由於網路日新月異，現在很容易人在巴西或日本「度假」，但還是用筆電一天到晚不停處理公事，根本自欺欺人。

過去五年我改成這樣問：「我要怎麼準備才能與世隔絕四到八週？」我也常拿這個問題問那些感覺累得跟狗一樣的企業家。兩週不夠，因為你可以暫時讓事情爆炸，等回來再救火。四到八週（或更久）則不容許你當救火員。你不得不調整系統和政策，放棄陽春的信件處理法，開放規則和工具好授權給其他人，把關鍵少數和無謂多數分開，打造一個你不必二十四小時盯著看的機制。

最重要的是，度假回來後這系統還是在。等你回到家，會發現你把事業（和人生）提升了一個層次。不過就像作家麥克·葛伯（Michael Gerber）可能會說的，這有賴於你後退一步檢視事業，而不是陷在裡面埋頭苦幹。

十三、我是在捕羚羊或田鼠？

二〇一二年，我從美國前眾議院發言人紐特·金瑞契（Newt Gingrich）那裡學到這個問題。我是在詹姆斯·卡維爾（Paul Begala）和保羅·貝加拉（James Carville）寫的書裡看到，書名是《戰情室裡的十二個致勝祕訣》（*Buck Up, Suck Up and Come Back When You Foul Up: 12 Winning Secrets from the War Room*），他們倆是柯林頓總統競選「戰情室」背後的政治策略員。下面摘錄的這段讓我印象很深。

*

紐特·金瑞契是我們這時代極其成功的政治領袖。沒錯，我們完全不同意他的所作所為，但這本書是在談策略，不是在談意識形態，該給他應得的評價。他始終不懈地幫助共和黨奪下眾議院，其策略導致美國政治歷史上數一數二的壓倒性勝選。

如今他在私部門工作，以一個出色例子闡明捉大放小的概念，一個關於羚羊和田鼠的比喻。獅子完全有辦法抓住田鼠吃下肚，但所耗的能量大於田鼠提供的卡路里，所以成天捕田鼠來吃的獅子會慢慢餓死。獅子不能靠吃田鼠存活，而是需要羚羊。羚羊是大型動物，獅子得花更大力氣才能補來吃，但一旦成功，對自身與自尊

都是一場勝利，光是飽餐一頓就能開心過活很久。箇中差別很重要。你把所有時間和精力花在捕田鼠嗎？短期來說也許感覺不賴，長遠來看卻是死路一條，所以在一天快過完之際，你要問自己：「今天我是在捕羚羊或田鼠？」

我也常用另一個方式，那就是看著待辦清單問：「哪一項如果做了，其他都變得容易很多或毫不重要？」

十四、是不是一切都很好，讓人很滿意？

我從二〇〇三年開始常用「藥用植物」（見〈詹姆斯．法迪曼〉），每天的感謝與臨在狀態增加了兩、三倍。上面是我會問自己的其中一個問題，可以搭配其他輔助或儀式，例如五分鐘日記、好棒棒罐，以及睡前像彼得．戴曼迪斯那樣想一想「今天的勝利」。

現在來回顧一下先前我說過的內容，A型人格天生的預設模式是追尋目標，容易成功，卻也容易焦慮，成天老想著未來。我個人已經打定主意，認為成就不過是人生中的及格成績，只要C+就可以往上升一個年級。

如果你想要更多，尤其是想要更多快樂，就必須學會滿足自己所擁有的一切。

十五、如果簡單點怎麼樣？

這個問題和下一個問題出自二〇一五年。最近我最常問：「如果簡單點怎麼樣？」如果我覺得壓力很大或快垮了，那是因為我以為我該更「認真」（老習慣很難改），所以把事情搞得更複雜，而不是採用簡單容易的方法。

十六、我能怎麼砸錢解決這問題？我能怎麼把錢「浪費」在增加生活品質上？

這某方面是不言而喻的。唐恩．沙利文（Dan Sullivan）創辦「決策教練公司」，挽救了許多我認識的連續創業家的精神狀態。他有一句話是：「如果你的錢夠解決這問題，你就沒有這問題。」在職涯初期，你是花時間來賺錢。但一旦你有了些本事，你該花錢來賺時間，因為時間一去不復返。這種轉變很難，要維持下去也難，所以我在日記裡常拿上面這問題問自己。

十七、不匆忙，不停頓

這不是問題，是心態的重新設定。「不匆忙，不停頓」當初是珍妮·索爾克萊（jennysauerklein.com）跟我提的，她跟傑森·尼門聯手創出雙人瑜伽。她多年前研究過一種叫做「布利馬」（Breema）的動作療法，這說法是裡面的「和諧九原則」之一。我常在筆記本最上面寫下這句話，用來每天提醒自己。這也呼應德瑞克·席佛斯把騎單車時間從四十三分鐘延長為四十五分鐘的做法，你不必搞得氣喘吁吁，壓力超大。只要走一步，再走下一步，一步一步走，就能得到95%的成果。我有個朋友以前在海豹部隊，最近把隊上訓練的一個口訣傳給我：「緩慢是平順，平順是迅速。」

也許我只是變老了，總之我對奢侈的定義逐漸變了。對我來說，奢侈不再是擁有一大堆東西，而是感覺不匆不忙。不匆忙，不停頓。



好了，以上就是我會問的問題。祝你也能找到或想出很多給你自己的問題。

記得要找簡單的解決方法。

如果答案不簡單，很可能是錯的答案。

奧斯卡獎及葛萊美獎得主

傑米．福克斯

Jamie Foxx

「一眨眼，我們都死了。一百年跟永恆相比啥也不是。我成天跟我妹聊，說我們最好現在開始多讓自己開心，畢竟我們隨時可能掛掉。當妳回顧人生時會想說：『靠，我怎麼不趁活著多笑一笑。』」

傑米．福克斯（TW/IG/SC: @Iamjamiefoxx）演戲唱歌雙棲，得過奧斯卡獎和葛萊美獎，還是全球知名的脫口秀高手，擅長即興演出，絕對是我遇過最強的藝人，最厲害的表演者。我們在他家的錄音室裡聊了兩個半小時，他讓我太佩服了。

引體向上是一切

傑米差不多每兩天早上會做一輪下列健身動作：

- 十五個引體向上，五十個伏地挺身，一百個仰臥起坐。
- 十五個引體向上（不同握），五十個伏地挺身。
- 十個引體向上（第一握）。
- 十個引體向上（第二握）。

傑米：「我一直很好奇，飾演《社會的威脅2》那位凱恩的演員演員泰倫．特納（Tyron Turner），他怎麼身材一直保持得很好。結果他說：『我跟你說，引體向上是一切。』」

TF：跟史丹利．麥克里斯托的簡單健身方法滿類似。

第一次用「傑米．福克斯」這名字

傑米：「結果我去了聖塔莫尼卡的電視節目《即興表演之夜》現場。先前從沒去過。我發現男跟女的人數大概是一百比五，那五個女生永遠能上臺，好讓節目不會太單調。製作人會從到場名單裡隨機挑人上臺。所以我說：『這給你。』我在名單寫下男女通用的名字：讓那人從史塔西．格林、崔西．布朗、傑米．福克斯這些名字裡面選。他說：『傑米．福克斯小姐在嗎？她第一個上臺。』我說：『喔，那是我。』『喔，好吧，好吧，由你上臺。你是新面孔。』他們正在錄節目。他說：『你去試試看能不能讓觀眾笑個一、兩次。他們很難搞。』那些觀眾就像：『這小子是誰啊？他上節目？喔，新面孔，業餘的喔。』之後他們開始高呼我的名字：『噹，傑米！嘿，傑米！』可是我還不習慣這名字，他們就想說我還真高傲。」

恐懼的另一邊是什麼？

傑米自信心爆表。他好友跟我說：「就算事情有點不太妙，他『永遠』讓你覺得一切都沒問題。朋友圈裡超多人是被他的自信所吸引，像我就是。」我問他怎麼培養小孩的自信，他說他會教女兒問這個問題來檢視恐懼：「恐懼的另一邊是什麼？」他的答案永遠是：「什麼也沒有。」

傑米：「我們的緊張根本沒道理，因為沒人真的會過來打你一頓。我們談到恐懼或缺乏企圖心，但這些是在你的腦中。不是每個人都超有企圖心，但有件事你可以處理，那就是恐懼。如果小孩很害羞，但你很早就一直灌輸這些，他們之後不會那麼害羞。」

TF：看著你害怕的東西，問說：「如果我撐過去，恐懼的另一邊是什麼？」答案通常是什麼也沒有。就算有什麼頂多也是暫時的。這個想法類似法蘭西斯．柯波拉（Francis Ford Coppola）的啟示：失敗只是一時。

「談到養育小孩，他們是箭，你是弓，你只能盡量把他們瞄準最好的方向，但願瞄得沒差太多。我外婆就是這樣養育我。」

給身邊愛模仿的人的建議

傑米在訪談期間模仿了好多人。這裡提供一個訣竅：「先來個青科米蛙（Kermit the Frog），然後加點自以為，你就有了小山米．戴維斯（Sammy Davis Jr.）。」

你必須出色，否則不會存在

傑米說明基能．韋恩斯（Keenen Ivory Wayans）替喜劇影集《活色生香》想笑話時多麼嚴守紀律：「你不准上場耍白痴。你會把自己拉到一邊說：『黑人喜劇演員不能耍白痴。你必須出色，否則不會存在。』他為艾迪．墨菲寫笑話，是一等一高手。他說：『我是一等一高手，所以我們要有一等一的表現。』」

TF：這適用的遠遠不只喜劇或種族。「創作」很容易，脫穎而出很困難。光是好，還不夠好。

學著說出事實

傑米：「那時我十歲，也許吧。我想我是五年級，一九七六年，總統是卡特。牧師開始講起同性戀。我不知道那是什麼。他說上帝造了亞當和夏娃，不是造了亞當和史帝夫。那可在南方的德州。我外婆站起來說：『你給我停下來。』整間教堂鴉雀無聲。牧師問：『怎麼了，塔莉女士？』接下來她說的很有意思：『我跟你說清楚。我辦這

間幼兒園三十年了，而我想要你們所有人都知道，上帝也造了同志。』全場響起：『什麼？』她說：『這些小男生，我從他們剛會走就看著他們長大，他們就是不一樣。你給我停下來，因為你正在害他們活得更艱難。』然後她坐了下來。

「我外婆在教堂帶大他們。她在學期間教整個地方的小孩，然後夏天又讓小孩在她家待著好帶他們。這樣說來她真是很厲害。」

紅髮艾德成名之前

傑米：「有個叫紅髮艾德（Ed Sheeran）的年輕人睡在那地毯上（他指著剛才我們錄音的地板）六週左右，想讓音樂生涯起步。他是從倫敦過來這邊。先前他聽到我在洛杉磯做現場表演。他說：『可以的話，我真的很想參與你的現場表演，因為我有些我滿愛的音樂。』我心想：『參與我的現場表演？』那邊都是黑人耶，你懂我的意思嗎？都是音樂人，很猛的音樂人，很挑剔的，比如史提夫．汪達（Stevie Wonder）的樂手。米蘭達．藍珀特（Miranda Lambert）來過，娃娃臉（Babyface）來過。我說：『你知道你在說什麼嗎？我不在乎倫敦跟口音，但你要罩得住。』他說：『我想我行的。』所以我帶他上我的現場表演，有八百個觀眾。大家在嗨，黑人歌手邊飆汗邊唱，他們可以把《美國偶像》給拆了。然後突然間，紅髮艾德拿著一把烏克麗麗上臺，我身旁的大哥說：『唷，傑米，那傢伙在這裡幹嘛，頂著紅髮配一把他媽的烏克麗麗？』我說：『他叫紅髮艾德，我們來瞧瞧他的表現。』十二分鐘內，他讓全場起立鼓掌。」

在神遊物外之前

傑米在電影《雷之心靈傳奇》裡飾演雷．查爾斯，抱得奧斯卡獎。拍片前，他們一起彈過鋼琴。

傑米：「我們彈的時候，我飄到九霄雲外。然後他改彈比較難彈的曲子，像是塞隆尼斯．孟克（Thelonious Monk）。我心想：『糟糕，我得跟上。』然後我彈錯了一個音。他停下動作，因為他耳朵很靈。『你到底在幹嘛？為什麼這樣彈？你彈錯鍵了，靠。』我說：

『抱歉，查爾斯先生。』他說：『我跟你說句話。琴鍵就在你的手指下面，你就照時間按下對的鍵。人生就這樣。』」

資助瘋狂科學家實現研究的超強企業家

布萊恩．強森

Bryan Johnson

代表動物：非洲獅

布萊恩．強森（TW: @bryan_johnson, bryanjohnson.co）是企業家和投資人，創辦OS Fund和Braintree，後者在二〇一三年由eBay以八億美元現金買下。布萊恩在二〇一四年以一億美元的個人基金創辦OS Fund，宗旨是支持投資人和科學家重新編寫生命的作業系統，以求造福人類。換言之，他協助瘋狂科學家投入小行星採礦、人工智慧和壽命延長等議題。現在他是Kernel的創辦人暨執行長，這家公司正在開發全球第一個神經假體（可植入腦部的電腦），用來模擬、修復和增進認知功能。

幕後花絮

- 為了啟發孩子，布萊恩請塗鴉畫家在家中牆壁畫上灰袍甘道夫和哈利波特，兩人把魔杖指向天空中的兩個字：夢想。他想教導他們，就像托爾金和J．K．羅琳以文字開創出世界，企業家則以公司開創出自己的人生。
- 我們常在舊金山爬山，他問過我好幾次類似問題：「你能做什麼事情，在兩百到四百年後還會被記得？」

早期展現的事業本事

他談到挨家挨戶推銷信用卡讀卡機給零售商。

布萊恩：「我會說：提摩西，如果你給我三分鐘時間，我卻沒有讓你買下這機器，我就給你一千美元。他們通常會說：『有意思……』我會打開推銷手冊，帶他們走過整個產業。這邊是供應商，這是他們在做的，這是他們怎麼做的，這是我怎麼做的。我跟別人一模一樣，差別只在於我很誠實、很坦然，而且很支持客人。於是我成為公司裡第一名的業務員，靠這一套誠實坦然的簡單方法，打破所有銷售紀錄，而且是在一個千瘡百孔的產業。」

只是心癢，還是狂熱？

布萊恩：「我跟很多想創業的人談時，很愛問一個問題：『這只是心癢，還是狂熱？』如果只是心癢，還不夠。你必須真的非常非常渴望。像我，我把船都給燒了，沒有回頭路，沒得失敗，必須馬到成功。」

你以後最好別再這樣做囉

布萊恩：「小時候有一次，我很好奇，如果在家庭號牛奶瓶裡裝滿汽油，把火點燃，會發生什麼事？所以我把本來要倒進除草機裡的汽油倒滿牛奶瓶，到街上點火。如同預料地，火燒得很大。這時老媽的綠色房車彎過街角，一路開過來，我心想：『天啊，不……』我連忙把瓶子踢倒，汽油潑到街道上，流進排水溝，路上還有車，我想像一輛輛汽車起火爆炸，連忙走過去想把汽油的火踩熄，卻把油潑起來，草地著了火，情況愈來愈糟。總之，我們把火撲滅了。然後她只跟我說：『布萊恩，你以後最好別再這樣做囉。』我說：『好，沒問題。』我媽通常就是這樣。」

育兒建議：告訴我你們是怎麼想的

布萊恩：「兩週前，我十一歲和九歲的孩子跟我坐上四輪車。我說：『好，我幫你們戴安全帽，然後花兩分鐘講一下要怎麼往前開跟往後開，還有怎麼煞車。我會教你們一些東西，像是別開到溝裡，別開到會讓車子翻掉的斜坡。不過我希望你們現在就開車，五分鐘後平安的回來，然後告訴我你們是怎麼開的。你們怎麼動腦筋？怎麼保持安全？有冒什麼危險？我要你們開出去，我不會跟著你們。』之後他們回來了，我想這對他們是很好的經驗，因為他們會跟我說：『爸，我們是這樣看待危險的……，這可能會碰上麻煩。』這對他們是很好的經驗。他們開得很慢，

但差點撞到樹，他們肯這樣對我說，讓我覺得對他們很有幫助。

薛克頓嗅覺測試

探險家歐內斯特．薛克頓（Ernest Shackleton）對兒時的布萊恩影響很大。

布萊恩：「他會被世人記得，是因為他咬緊牙關克服一路上的困難。他給我很大的啟發，我把我所謂的『薛克頓嗅覺測試』應用到我做的每件事上，我會想，我付出這種努力，能達到薛克頓的門檻嗎？這是我能想到最大膽的努力嗎？薛克頓會怎麼做？」

TF：喬．塞納也有相同做法，把薛克頓當成石蕊試紙。我們的一個共同朋友說：「他也很迷他。」

*有什麼事情是你深信不疑，別人卻覺得你瘋了？

布萊恩：「我們的存在是編碼的。」

＊有沒有哪句名言讓你經常想起或親身實踐的？

「人生不是等待暴風雨過去，而是學會在雨中跳舞。」這句話改編自薇薇安．格林（Vivian Greene）。

五隻猴子實驗

這段對話和「習得無助論」（learned helplessness）有關，意味一種被動的消極行為，而且常因別人的善意而更加根深蒂固。

布萊恩：「在Braintree的時候，我時常傳達的一個原則是『質疑所有假設』，搭配接下來這個故事。房間裡有五隻猴子，梯子頂端有一籃香蕉。猴子當然想爬上去拿，但每次有猴子爬上去，所以猴子都會被噴冷水。幾次被噴之後，猴子學到別爬上去拿香蕉。然後實驗人員把一隻猴子帶走，讓另一隻猴子進去，那隻新猴子看到香蕉，想爬上去拿，但就在他要爬的時候，其他猴子見狀趕快把他拉下來。最後實驗人員逐次把所有原本的猴子換出去，現在房裡是五隻新猴子，每次有新猴子想爬上梯子，他們都會把他拉下來，但他們統統沒被冷水噴過。」

TF：我常想起塔拉．布拉赫講的一個故事。這故事是在講動物園裡一隻叫做莫希妮的老虎。牠是從某間動物中心被救出來，先前關在三公尺乘三公尺的水泥地板籠子裡長達五到十年。最後牠被送到動物園。他們歡天喜地把牠送進這個寬敞的新環境，牠卻立刻躲在圍牆的一隅尋求掩蔽，在那裡度過餘生。牠在那角落走來走去，逐漸出現一塊3公尺乘3公尺的光禿地面，寸草不生。也許我們人生最大的悲劇在於，自由就在那裡，我們卻可能年復一年困在相同的舊模式裡。

你還帶著哪些過去（真實或想像）的限制？你在哪方面一直在3公尺乘3公尺的角落走來走去？你在哪方面怕被噴冷水，雖然從沒發生過？你想要的一切，通常就在舒適圈外面一點點的地方。試一試吧。

《瞞天過海：十三王牌》共同編劇

布萊恩．考波曼

Brian Koppelman

布萊恩．考波曼（TW: @briankoppelman, briankoppelman.com）是編劇、導演、製作和小說家。他共同創造與執行製作（也共同編劇）的影集《金融之戰》（*Billions*）紅翻天，而在那之前，他最有名的是擔任《賭王之王》和《瞞天過海：十三王牌》的共同編劇，還有擔任《魔幻至尊》和《追夢旅程》的製片。他執導的電影如麥克．道格拉斯主演的《非關好男人》。他也主持播客節目《此時此刻》（*The Moment*），我很喜歡約翰．漢柏（John Hamburg）的那一集，就像電影學校和編劇大賽融匯在一起；約翰是《麻吉伴郎》的編導和《門當父不對》等很多電影的編劇。

你不是找時間，而是生出時間

布萊恩：「那時我三十歲，活得不快樂。我走進紐約的一家撲克牌俱樂部，聽那裡的人講話，看他們的樣子，然後明白：『好，就是這部電影了……〔指的是《賭王之王》〕。』我去找我太太艾咪和麻吉戴夫，做了個計畫，好讓我能一方面繼續工作，另一方面利用早上寫劇本。艾咪把我們公寓樓下的儲藏空間清出來。戴夫和我不認識半個電影圈的人，我們除了週日，每天早上都碰面兩小時，一天都沒少過。我們工作兩小時。戴夫是酒保，我剛從法學院夜間部畢業，在音樂產業上班。

「早上的那兩小時，在那小小的儲藏空間有一個汙水槽，空間只夠擺一張椅子。我席地而坐，他多數時候坐在打字機前。我們有一疊

關於撲克牌和牌局用語的書。我們坐在那裡寫劇本，然後晚上去撲克牌俱樂部蒐集素材。他們說的話、他們告訴我們的故事，也不知是真是假。我們沒去揣測，只是想著：『我們的劇本要怎麼寫，才會是一部像《餐館》（*Diner*）的電影？』這部電影要讓大家想引用臺詞，這會是他們心頭的小祕密、私藏的電影。如果我們做得到，那就成功了。」

TF：卡勒德·胡賽尼當年是全職醫生，利用清晨寫下《追風箏的孩子》。保羅·李維斯克常利用午夜健身。如果某件事很重要，就排定時間吧。保羅可能會問你：「這是目標還是夢想？」如果沒寫到行事曆上，就不是真的。

晨間日記

布萊恩：「每天早上，我依照茱莉亞·卡麥隆的《藝術家之路：晨間日記指南》寫晨間日記，讓筆一直寫，怎樣都別停，就這麼寫滿三頁。別檢查，別重讀。這是我遇過最接近魔法的東西。如果你真的每天好好寫，潛意識會有影響，讓你發揮最大的創意。我會想把這本書送給一百個人，而且我知道，你把其他東西送人時也有這種經驗，並且說：『你跟自己說要照著做。』在那一百個人裡，也許有十個會把書打開來看，然後做這個練習。在那十個人裡，可能七個人有出書、演電影或主持電視節目，而且獲得成功。真不可思議。這本書改變了我的人生，雖然這本書很強調靈性而我是個無神論者。」

*推薦的書或播客節目

- 史蒂芬·普雷斯菲爾（Steven Pressfield）的《藝術之戰》（*The War of Art*）。

- 巴德．舒爾伯（Budd Schulberg）的《沙米為何而跑》（*What Makes Sammy Run*），在談一個人怎麼在好萊塢成功。
- 克雷格．麥辛（Craig Mazin）和約翰．奧古斯特（John August）的播客節目《劇本註記》（*Scriptnotes*）。布萊恩：「他們總共寫出二十部熱門電影。他們倆知道自己在說些什麼，每天都在戰壕裡寫電影劇本。」

關於自殺的幾個實際想法

在這單元裡，我會談一談自殺，還有為什麼我還活在地球上。這也許有點灰暗，目標卻是把希望和工具傳給需要的人。這種人可能遠比你想像的多。

下面這些故事，我藏著多年沒跟家人、女友和麻吉說。不過最近有一件事撼動了我，喚醒了我，於是我覺得該是時候把一切開誠布公。雖然我可能會覺得羞恥，打字的手怕得冒汗，我還是要說。

命運的轉折

「你能替我弟簽名嗎？這對他會很有意義。」

周圍大概十來個人圍著我問東問西，一個粉絲很客氣地在一旁等待。他要的是一個簡單的簽名。

那是週五晚上七點左右，我剛錄完現場播客節目《轉折》（*Twist*）的現場節目。空氣裡有電流，主持人傑森．卡拉卡尼斯（Jason Calacanis）很知道要幹嘛，讓觀眾很嗨，讓兩個多小時的節目非常流暢，現場擠得滿滿滿。現在兩百多個觀眾交織穿梭，有的在喝酒，有的準備去度週末。

好幾個觀眾上前找我聊。

「你希望我寫什麼給他嗎？給你弟？」我問這個穿著整齊西裝的男士。他名叫西拉斯。

他僵住幾秒鐘。我看見他眼睛在閃動，感到一種說不出的不尋常。

我決定不再問下去：「我可以自己想要寫什麼。這樣好嗎？」他點頭。

我寫了幾行字，加上一個笑臉，替他帶來的這本書簽名，然後還給他。他謝謝我，從人群裡退出去。我揮揮手，然後繼續跟其他人聊。

大概三十分鐘後，我必須趕快走了。我女友剛在機場降落，我們要一起吃晚餐。我開始走向電梯。

「那個，不好意思。」是西拉斯，他一直在等我。「我可以跟你聊一下下嗎？」

「沒問題。邊走邊聊。」我說。

我們繞過桌椅走向電梯，我按了下樓鍵。當他一講起他們的事，我就忘了電梯要按幾樓。

他為剛才沒有回答而道歉。他弟，也就是我簽名的對象，最近自殺死了。才二十二歲。

「他很尊敬你。」西拉斯解釋：「他喜歡聽你和喬．羅根的節目，所以我想跟你要簽名。我會把這擺在他房間。」他指著那本書。我看見他眼眶含淚，覺得我眼睛也濕了。他繼續說下去。

「很多人會聽進你的話。你有沒有想過談一談這些事？談一談自殺或憂鬱？你或許能救某個人。」現在換我呆瞪著他，不知道該說什麼。

而且我也沒藉口推託。他不知道，我有一堆理由談自殺。

我有些最好的中學朋友自殺了。

我有些最好的大學朋友自殺了。

我會差點自殺了。

「唉，我很遺憾。」我對他說。我想著他是不是只是為了告訴我這個而等了三個多小時。我認為是的。好樣的，他比我有膽。真的，我辜負了他弟。我的書寫是這麼懦弱。我還辜負了多少人呢？這些問題在我腦中打轉。

「我會寫。」我跟他說，笨拙的拍他肩膀。「我保證。」

然後我進了電梯。

進入黑暗

「他們試圖掩埋我們，卻不知我們是種子。」

——墨西哥諺語

我們有些祕密不會說出去，因為很難為情。

還記得我在咖啡廳勾搭納佛．拉維肯的女友卻被他抓包嗎？糗啊。還有一次在座談會上，一個知名人士向我借筆電來播放無聊的企業影片，結果就在四百位觀眾的面前，突然跳出色情片《香豔刺激肉搏戰》。唉，又一個好例子。

不過還有些是黑暗的祕密。我們沒跟任何人說，我們遮住這些陰影，怕洩漏自己的樣子。對我來說，一九九九年滿是陰影。

我實在不想回顧。直到二〇一五年四月二十九日在Reddit的「歡迎來問我」活動上，我才第一次公開講那個悲慘時期。

下列是我當初落入的負面循環。現在回頭看，有些真是芝麻綠豆的小事，但當時就跟天塌下來沒兩樣。

我用到「不可能的狀況」等字眼，但那不是客觀現實，只是反映我當時怎麼想的。

那些情景現在還歷歷在目，但引用的話都有點改過。

- ▶ 我在普林斯頓的大四生涯剛開始，預計會在一九九九年六月左右畢業。在接下來六個月的某幾週裡，很多事情接連發生。
- ▶ 首先，我沒有進入麥肯錫和三部曲軟體等公司的最後階段面試，但我不知道哪裡做錯了。在長年學業上的「勝利」之後，我開始失去信心。
- ▶ 第二，長期交往（至少對大學的毛頭小子來說）的女友不久後跟我分手。原因不是求職受挫，而是我在那段期間變得沒安全感，想要她陪我更多時間，偏偏她們校隊碰上球季，我就超級不爽。到底在幹嘛啊我？
- ▶ 第三，東亞系的論文指導教授讓我一劍斃命。他讀完我一部分的初稿，要我把一大堆日文的研究加進去。我走出教授辦公室時天旋地轉，我在畢業前哪有辦法寫完論文（通常要有六十到一百頁以上）？我該怎麼辦？

值得一提的是，在普林斯頓，大四論文基本上該是你四年大學生涯的高峰，而這會直接反映在你的總成績上。論文成績通常占整個在校平均成績的25%左右。和指導教授談完之後，緊跟著又有其他事情接連發生。

- ▶ 我找到一個可能的救星！在我為論文研究語言的時候，有人介紹我認識一個在貝立茲公司工作的優秀博士，名叫貝尼。某夜，我們在普林斯頓的威斯朋街上用晚餐。他會說很多語言，還是個書蟲，跟我一樣。本來要聊一小時，變成兩小時，再變三小時，最後他說：「真可惜你還要幾個月才畢業。我有個超適合你的專案，但就快開始了。」這可能正是我想找的解決方案啊！
- ▶ 我跟爸媽聊說可能要休學一年，從大四中間開始休。這樣就有時間好好寫完論文，同時在「真實世界」試些工作。這感覺是很棒的雙贏，爸媽也支持我。
- ▶ 學校覺得這主意可以，我就跟剛提到的指導教授碰面，把我的決定告訴他。但他沒有為我想花時間把論文寫好而高興（我原本這樣預期），反而好像很怒：「所以你要放棄？要逃避？那最好交出我這輩子看過最好的論文。」我處在超緊繃狀態，聽到很多幾近赤裸裸的威脅，還被下了最後通牒，但沒有教授會真的這樣做吧？最後他以笑臉趕我走，搭配一句冷冰冰的「保重」。我簡直要垮了，恍惚地走了出去。

- ▶ 我鎮定下來之後，從驚嚇轉為爆氣。指導教授怎麼可以只因為學生想休學就威脅要打低分？我知道我的論文不會是他這輩子看過「最好的論文」，所以就算我寫得很好仍鐵定低分。這誰來看都很明顯吧？
- ▶ 我跟學校行政單位的很多人員碰面，得到的回答簡單來說就是：「他不會那樣做的。」我很無言。這是在指控我騙人嗎？我幹嘛說謊？我會有什麼好處？看來沒有人願意跟資深（或終身）教授開槓。我很無言，感到被背叛。教職員政策比我更重要。
- ▶ 我拋下校內朋友，離開校園到貝立茲公司做「遠端」（可以在家上班）的工作，這簡直是災難。這工作滿不賴，但我把所有工作以外的時間，從起床到就寢，全花在看散在臥房地板上的幾百張論文筆記和研究資料。完全一團糟。
- ▶ 我花兩到三個月，試圖把指導教授給的日文原文研究加進論文，卻搞得一團糟。雖然（或正是因為）我每天盯著論文八至十六小時，論文卻瞎到爆，開頭不對，誤入死路，還有很多一開始就不該放進來的研究，至少有一半完全不能用。我無疑比離開學校時還糟。
- ▶ 朋友們開始畢業，慶祝，把普林斯頓拋在後面。我坐在校園外的租屋處，困在一個不可能的狀況裡。我的論文完全卡住，而就算最後寫得很好，我（腦中）有一個準備把我電爆的指導教授，他會毀掉我從高中以來的所有犧牲：高中的好成績把我送進普林斯頓，普林斯頓的好成績該把我送進夢幻工作，依此類推。他會讓普林斯頓的天價學費變成是浪費，家裡的錢像是被丟到水溝裡。我開始睡到下午兩、三點，無法面對未完成的論文。我的因應機制就是用被單把自己包起來，把醒著的時間減到最少，祈求奇蹟出現。
- ▶ 沒有奇蹟出現。然後某天下午，我在巴諾書店漫無目的地亂晃，忽然撞見一本有關自殺的書，就在我面前的展示桌上。也許這就是那個「奇蹟」？我坐下來讀整本書，在日記本寫下一堆筆記，包括參考書目列的其他本書。我好久沒有這樣熱中於研究了。在漫漫無邊的不安與無望中，我感覺找到希望：一個終極的解方。
- ▶ 我返回普林斯頓，直接到燧石圖書館查清單上所有關於自殺的書。一個特別讚的書名跳了出來，所以我預約了，是預約的第一號。我好奇是哪個可憐的白痴正在讀這本書，那人有辦法還書嗎？

值得一提的是，那時我已經做出決定了。這決定對我來說再當然不過。我某方面已經失敗了，困在可笑的角落，為這個毫不在乎我的學校浪費一大筆錢，所以還有別條路好走嗎？繼續永遠重蹈覆轍嗎？當個無望的米蟲，拖累我自己、家人和朋友？去死啦。世界上少掉一個無法解決這麼簡單事情的魯蛇會更好。我能給出什麼貢獻？零吧。所以我做好決定了，全心展開計畫。

- ▶ 在這狀況下，我做計畫的本領反而會害死我。我有四到六個實行方案，從頭到尾鉅細靡遺，包括可能的合作對象跟掩護。這時我接到了電話。
- ▶ 老媽？！這不在計畫裡。
- ▶ 我忘了燧石圖書館的檔案裡有我家地址，因為我申請休學一年。這表示館方把一封信寄給我爸媽，上面寫著：「恭喜！你預約的自殺書籍已經到館！」
- ▶ 唉喲（謝天謝地）。
- ▶ 老媽的來電讓我措手不及。她緊張地問起那本書，我連忙扯了個謊：「喔，別擔心。抱歉！我有個朋友跑去讀羅格斯大學，不能向燧石圖書館借書，所以我替他預約。他在寫有關憂鬱症的東西。」
- ▶ 我被這通極其偶然的電話打醒，領悟到一件事：我的死不只跟**我**有關，還會毀掉那些我最關心的人的人生。我想像老媽明明跟我的論文慘劇毫無關係，卻不斷受苦與自責，直到她過世的那一天。
- ▶ 隔週，我決定把休學的這一年真的「休掉」（去他的論文），專心搞好身心健康。如果你讀過《一週工作4小時》，一九九九年整個散打冠軍的故事就是這樣來的。
- ▶ 幾個月後，經過關注身體而非困在腦裡的努力，事情變得清楚得多。所謂「無望」似乎只是一時衰運，不會一直下去。
- ▶ 我回到普林斯頓，把論文完稿交給依然很酸的指導教授，在論文答辯時被電爆，但我才不在乎。那不是他讀過最好的論文，也不是我寫過最好的東西，但我往前邁進了。

非常感謝一些人幫助我在最後一學期重拾信心。他們都沒聽過這件事，但我要在這裡指名感謝他們：老爸老媽和家人（當然囉）、艾德．佐（Ed Zschau）教授、約翰．麥菲（John McPhee）教授、辛波舞團，還有我在陽臺美食社的好朋友們。我跟著二〇〇〇年的這屆畢業，揮別普林斯頓，如你可能想像地很少再回去。

畢業後，我決定再也不寫比電子郵件還長的東西。結果我現在的書都超過五百多頁，夠搞笑吧？

據說普林斯頓的學生和友校們盛行自殺（例如哈佛大學部的自殺率比全國平均高一倍），我希望校方能嚴肅正視這問題。如果將近半數學生回報說感覺憂鬱，也許校內體制出了問題亟需解決。如果不解決，你們的雙手會沾上更多死去學子的鮮血。

如果校方期待會有人向這些學生伸出援手，或要求有潛在憂鬱的請假學生要有人「無償」陪伴照料，這種做法並不夠，甚至是閃避責任。也許學校可以時常向所有學生伸出關懷的手，在他們墜落前先接住他們？即使只是簡單地寄封信表達同理、關懷和協助的意願，都能有大大的幫助。

離開黑暗

「勝人者有力，自勝者強。」

——老子

首先，請容許我回頭分析這段經歷，然後我會提出很多讓黑暗遠離的工具和方法。另外，你們裡面有些人也許正心想：「就這樣？一個普林斯頓大學的學生怕自己成績太差？放屁啦，你他媽是在耍我嗎？我先閃人了。」

可是，整個重點就在這裡。我們很容易不成比例地誇大狀況，迷失在自己想像的劇情中，覺得整個人生只取決於一件事上，但那件事五或十年後你根本不會記得。那顯然超重要的事可能是爛成績、上大學、人際關係、離婚、失業或被網路霸凌。

所以為什麼我沒自殺？

下面幾個領悟當初幫到了我（還有幾個朋友）。這些絕對無法幫到每個陷入憂鬱的人，但我希望能幫到你們當中的大部分人。

一、如果你的情況很危險，請撥打自殺防治專線（衛福部安心專線：0800-788-995）。

有時只要跟一個理智的人聊一聊，你就能停止不理智的恐怖決定。如果你考慮結束生命，請打給他們。如果你不好意思承認這件事，像當年的我那樣，那就當作「只是跟他們聊幾分鐘」，假裝你是在殺時間，不然就假裝是為了製作電話簿而測試不同的自殺專線，怎樣都好。

就個人來講，我想看到你把禮物跟世界分享。就個人經驗來講，相信我，無論是什麼事情都會過去。

二、明白自殺會毀掉別的人生。殺死自己會從精神上殺死別人。

你的死不可能完全跟他人無關，而是會毀掉很多東西，比如你的家人（他們會自責）、你所愛的人，還有把你屍體從自宅或樹林裡拖出來的警官或驗屍官。自殺的必然結果「不是」讓你的處境變好（或變空白），而是讓別人陷入災難。就算你是想靠自殺報復，受害的卻不是你的仇人。

一個朋友跟我說過，自殺是把你的痛苦放大十倍，加諸在愛你的人身上。我同意，但不只如此。不只是愛你的人，還可以包括鄰居、撞見你屍體的無辜路人，還

有讀到你的自殺報導而「模仿自殺」的人（時常是年輕人）。自殺的現實面是這樣，而非一勞永逸解決問題的幻想。

如果你想自殺，想像一下你穿著自殺炸彈客的背心，走進一群無辜的人當中。自殺就是這樣。

就算你「感覺」沒人愛你或在乎你，事實上你極可能是被愛的，而且絕對很可愛跟值得被愛。

三、自殺無法保證事情會變好。

當年我在想要把頭轟掉還是臥軌，卻冒出這個又悲慘又幸好的領悟。自殺根本沒有保證啊，可惡！

「死後世界」可能比最慘的人生還慘一千倍。沒人知道情況究竟是怎樣。我個人相信意識會在肉體死亡後留存，但真的毫無證據顯示死後事情會變好。這是很可怕的賭注。至少在這裡，在這世界上，我們能調整和改變各個已知的變數，但死後可能是墜進但丁式地獄的恐怖加重版。當我們只想「中止痛苦」，很容易忘記這一點。你不知道死後會是怎樣。

我們絕望時往往無法把事情想透。我很愛的喜劇演員德米特里·馬丁（Demetri Martin）開過殺人合併自殺（murder-suicide）的玩笑，跟這有點像：「犯下殺人合併自殺的人大概沒把死後世界想通。砰！你死了。砰！我死了。靠，要永遠陷入尷尬的循環了。」

四、朋友給的點子（跟第二點有關）。

對我的有些朋友（包括你沒想過會想自殺的成功人士）來說，「不自殺誓言」讓事情截然不同。我一個朋友這麼說：「我跟一個我絕對不願違背誓言的對象，像是親手足，說出了『不自殺誓言』，於是這件事變得很重要，很有威力。突然間，我在腦中盤算的選項沒有了。我永遠不會違背跟我哥的誓言，永遠不會。在我發誓而他也接受後，我必須以不同方式看人生。幻想中的出路並不存在。最終這個誓言是我給過自己最好的禮物。」

這也許聽起來好笑，但有時遵守承諾與避免傷人比較簡單，保住自己的生命比較困難。

先求幫到自己，其他之後再解決。如果你覺得難為情而無法立這種誓（「我要怎麼跟朋友坦承這種事？」），你可以找一個同樣掙扎的朋友，互相立下「不自殺誓言」，讓對方覺得你只是想保護他。還是太超過？那就跟會傷害自己的朋友互相立下「不自殘誓言」。

讓這對他跟對你一樣切身。**如果你不在乎自己，就去在乎別人。**

實用保護盾

現在來談每天能用的小招數。

如果你是企業家、A型人格或宇宙無敵拚之類的人，你天生的情緒波動也許會很強烈。這既是祝福也是詛咒。

下面是幾個幫到我的習慣或招數，也許看似簡單，卻讓我不至於脫軌太遠，不至於落入深淵。你或許能從中找出自己的招數。你先試試看，選出喜歡的，當成出發點：

- 「一日之計在於晨」的五個習慣
- 給瘋子與神經病的真心話
- 這是我超怕的東西嗎？
- 好棒棒罐
- 如何像體操選手一樣強壯
- 雙人瑜珈
- 低醣減脂法備忘單

出現自己懷疑或情緒低落時，可以試一試：

1. 去健身房至少動30分鐘。對我來說，問題會少掉八成。如果可以的話，我偏好去「您好，歡迎光臨」的健身房，勝過散步或在家運動，原因是我最不需要的就是跟自己的腦袋獨處。你要逼自己跟其他人類接觸。
2. 每天早上由衷地跟一個你在乎的對象表達感謝，或者跟一個幫助過或支持過你的人致謝，方法可以是傳訊、寄信或打電話。想不到任何人？別忘了以前的老師、同學、同事或主管等等。
3. 如果你似乎無法讓自己快樂，那就做點小事讓別人快樂。這方法非常有效。把注意放在別人而非自己身上。買咖啡請排在你後面的顧客（我常這樣做），讚美一個陌生人，到救濟貧民的慈善廚房當義工，在donorschoose.org捐款幫助缺書籍或筆的學校，點一輪飲料請你最愛的餐廳的廚師和服務生。舉動很小，情緒回饋卻很大，而且你猜怎麼樣？至少有一個你逗笑的人跟你同病相憐，也在默默對抗負面情緒。

並肩面對

我的「完美風暴」沒有永遠持續下去。

不過，這當然遠非我遇到的最後一個風暴。風暴還有很多。關鍵是在等待暴風雨過去之際，有辦法點火替自己取暖。這些火——習慣、人際關係和處理機制等——幫助你把雨水看成甘霖而非洪水。如果你想有茂盛的綠野（你確實想），灰色自然是循環的一部分。

你沒有犯錯。

你是血肉之軀。

你有禮物要跟世界分享。

當黑暗降臨，當你在對抗惡魔，請記得：我在跟你並肩作戰。你不孤單。周圍有很多同類跟你一起，他們當中有幾千個人正在讀這本書。

我從掙扎裡得到許多珍寶。永遠別放棄。

給你深深的愛與祝福

提摩西

好萊塢鬼才導演

羅伯特．羅里葛茲

Robert Rodriguez

代表動物：大白鯊

羅伯特．羅里葛茲（TW: @Rodriguez, elreynetwork.com）是導演、編劇、製片、電影攝影師、剪輯師和音樂人，創辦了顛覆產業定義的電視聯播網El Rey Network並擔任總裁，在那裡主持我很愛的談話性節目《導演請上座》（*The Director's Chair*）。

在德州大學奧斯汀分校就讀期間，他一邊去當藥物臨床實驗的實驗對象來賺錢，一邊寫出他第一部片的劇本，然後把那些錢拿來拍片，成品《殺手悲歌》（*El Mariachi*）贏得日舞影展的觀眾票選獎，成為主流片商發行過史上成本最低的電影。後來他繼續身兼編劇、製作與導演等職，推出許多很成功的電影，例如《英雄不流淚》、《惡夜追殺令》、《小鬼大間諜》、《英雄不回頭》、《萬惡城市》和《絕煞刀鋒》等。

寫在前面

這集超級精采。明星和咖啡因加在一起，整個訪談無比豐富，羅伯特擊出了全壘打。我個人替這集挑出的重點足以當一整本書，所以我耽溺一下。這篇特別長，但很值得。

「羅里葛茲清單」長怎樣？

「羅里葛茲清單」是指寫下你所有的資產，然後拿來拍一部片。這出自他為自己而拍的「實驗電影」《殺手悲歌》。「我們有多少資產」這個問題，億萬富豪雷德．霍夫曼也會問。羅伯特的故事如下。

羅伯特：「我在精算我手上有什麼。我朋友卡洛斯在墨西哥有牧場。好，讓壞蛋在那裡。他的表親有酒吧，那酒吧會是第一場槍戰的場景，所有壞蛋都混在那裡。另一個表親有巴士公司，好，有一幕動作場面會在巴士上，在電影中間的一幕大場面。他有一隻鬥牛獒，好，鬥牛獒也要上場。他另一個朋友有烏龜，好，那烏龜也會在片中露臉，因為觀眾會覺得我們有動物訓練師，片子的價值立刻拉高。

「我寫下我們所有的東西，所以我從來不必尋尋覓覓，不必花錢拍片。電影的成本真的是零。唯一的花費是我要用電影膠捲拍，看起來比較值錢，我可以跟別人說拍片成本是七萬美元，試著以七萬美元賣出，但實際拍片成本是七千美元。

「結果這片跑到科羅拉多，還發行了。我們贏得日舞影展的觀眾票選獎，我致詞時說：『明年會多很多參賽電影。當大家發現竟然是一部沒錢也沒工作人員的片得獎，每個人都會拿起攝影機自己拍電影。』那之後參賽電影就真的變超多了。」

把事情當作「實驗」的好處

羅伯特：「我不認為有人會去看《殺手悲歌》。那只是實驗電影，所以片中是說西班牙語，是為西班牙市場拍的。我想說我就拍兩、三個這種東西，剪在一起，挑出最好的部分做樣本，然後拿我得到的錢去拍一部真正講英語而且關於美國的獨立電影。

「我一點也沒有多想。如果我想過要給人看，我會拍得截然不同。如果我想去參加影展，我會花十倍的時間，去借錢來拍。但

不是這樣。全部都只拍一次，就算不行也是，因為這片好花錢。而且攝影機很吵，一堆噪音，你無法同時錄音，所以我得像你現在這樣錄音。我拍一場戲，把攝影機拿到一邊，重做聲音，把麥克風湊近，所以我有很好的聲音，卻不同步。不過講話還算會有自己的節奏，如果我說『嗨，我叫羅伯特』，然後你把攝影機拿走，改成錄聲音『嗨，我叫羅伯特』，你可以讓兩者很同步。你去看《殺手悲歌》，幾乎全都同步。一旦開始不同步，我就切到狗的畫面，不然就切到特寫。這帶來很跳躍的剪片風格，但其實只是想讓聲音和畫面同步而已，不然我受不了。

「限制裡有自由。我知道我只會用烏龜、酒吧和牧場，反而更加自由。在這之中，你近乎完全自由。」

TF：找藉口很沒意思。以企業家精神來說，各種「我沒有」（我沒有基金、我沒有人脈）常變成不行動的藉口。然而缺乏資源往往造就偉大。馬雲身價約二百億到三百億美元，而他這樣說他的成功祕訣：「我們生存下來的理由有三：我們沒錢，我們沒技術，我們沒計畫。每一塊錢，我們用得小心翼翼。」

把弱點轉成優勢

羅伯特：「我記得《惡夜追殺令》的工作人員為爆炸場面點了太多火，演員倉皇逃出那房子。電影裡有拍到。你看到房子爆炸，一爆再爆，吞噬整棟房子，而這是第一幕。我們還需要用那房子拍很多幕。大家快瘋了。美術總監哭了，這全是他們的心血。副導走過來說：『你跟我想的一樣嗎？』我說：『嗯，那場面很好，整個燒掉。我們繼續拍。我們會需要為下週稍做修補，下週來拍外觀。不過現在我們要繼續拍。』你要善用這些禮物，因為事情本來就不會照計畫進行。有時候我聽到新導演抱怨自己的片子：『喔，什麼都不對，好令人失望。』他們不明白這工作就是這樣。這工作就是什麼都不對。所

以你說：『我要怎麼轉為正面，拍得比我用世上所有錢和時間來拍的更好？』我非常愛這些經歷，我跟麥可．曼恩（Michael Mann）在《導演請上座》節目上聊到這個。我們聊到《1987大懸案》，當時他沒錢，把畫面效果組員都裁了。

「很多突然切掉的剪片方式是為了掩飾這一點，但我不知道，原本一直以為是一種風格選擇。他說：『不是，是因為我們沒有時間跟錢。我幾乎全靠自己剪片。』這就像是：『天啊，我還以為是很高明的剪片風格。』我說：『以後我每部片都要這樣做。』我希望每部片都錢不夠，時間不夠，逼得我們發揮創意。這能激起火花，勉強硬弄不來的。觀眾要不離場，要不覺得：『說不上來，但我喜歡這部片。這片有點怪，但有某種東西讓我欲罷不能，想一看再看，因為透著一股生命力。』有時候藝術得在某方面有點殘缺。」

別從眾，要跌跌撞撞

羅伯特：「別從眾是好事，走另一條路。如果大家都走這條路，你就走另一條路。你會跌跌撞撞，但撞見沒人想出的點子。

「這樣至少是開疆拓土。我向來從走反方向得到成功。競爭太激烈了，如果人人想擠同一道小門，你就是來錯地方了。有時候影展上有人問：『我們要怎麼打進來？』我說：『問題在於這是影展。影展沒錯，但這裡每個人都想擠同一道門，所以不會人人都能通過。』

「所以你要想得更大。外頭有競爭較少的地方。我一直想進電視圈，但我不像每個人你爭我奪想搶下NBC週五晚上七點的時段，而是創辦自己的聯播網。你知道有多少人試著創辦聯播網嗎？沒半個人。當El Rey那聯播網給人申請的時候，申請者有一百個。聽起來好像很多，但那是全美國耶。一百個？真的？這裡面多少申請者有扎實的生

意計畫和願景？大概五個吧。你是在跟最前面那五個人比，而不是跟想搶到NBC週五或週六晚上時段的兩萬個人比。所以我總說：『試著看事情看大一點。』」

失敗只是一時

我很喜歡《導演請上座》訪問法蘭西斯．柯波拉（《教父》和《現代啟示錄》等經典名電的導演）那一集，羅伯特後來提到法蘭西斯的一句話：「失敗只是一時。你年輕時被他們砲轟的地方，會是你年老獲頒終生成就獎時讓他們稱讚的地方。」

羅伯特：「就算《殺手悲歌》沒賣錢，我也從拍攝中學到很多。那想法是，我是來這裡學習的。我不是來贏的，是來學習的，因為我終究會贏。」

「你要能看著你的失敗，知道每個失敗裡都有成功的關鍵。如果你看灰燼夠久，你會找到些東西。我給你個例子。當年昆汀．塔倫提諾問我：『你想拍《瘋狂終結者》（*Four Rooms*）的其中一部短片嗎？每個導演能自由發揮，但場景限制在一個旅館房間，要有新年和一個服務生。』我立刻舉手，完全出於直覺。」

「這部片炸掉了。在失敗的灰燼裡，我至少找到兩個成功的關鍵。在我的部分，我是找安東尼奧．班德拉斯演爸爸，一個酷酷的墨西哥小子演兒子，兩人看起來很親。然後我找到了我所能找到最棒的女演員，一個有一半亞裔血統的小女生，她太棒了。我需要一個亞裔的媽媽，讓他們看起來像一家人。那時是新年，因為劇本要求，他們都穿晚禮服。我看著安東尼奧和他的亞裔老婆心想：『他們真像很酷的國際間諜夫妻。如果讓他們兩個是間諜，而兩個連鞋帶都不太會綁

的孩子對此一無所知呢？』那時我這樣想，而現在我有四部這種間諜兒童片，還有一部影集快播映了。

「至於另外一個關鍵，在《瘋狂終結者》失敗後，我心想：『我還是很愛短片。』但分段式電影永遠行不通。我們不該有四個故事，而是三個故事，因為這樣大概是三幕，而且該由同一個導演拍，不要由不同導演，因為我們不知道其他導演在幹嘛。我要再試一次。為什麼我知道行不通，偏偏要再試一次？因為第一次做會有心得，然後第二次試，我得到《萬惡城市》。」

TF：「好讚。」

羅伯特：「所以《小鬼大間諜》和《萬惡城市》是來自《瘋狂終結者》。如果你有正面態度，你可以回頭看。柯波拉說得沒錯。失敗可以只是一時。你可以回頭檢視，想說：『喔，這不是失敗，而是成長之路上所需的關鍵時刻。我可以相信直覺，真的可以。』」

要做就要早點做

從《英雄不流淚》開始，羅伯特每部片的海報都不假他人之手。他是這麼說的。

羅伯特：「創意公司出現，來替電影拍海報。那天安東尼奧不舒服，他們感覺像是說：『我們只會在這裡一天，所以我們會把他的服裝穿到一個工作人員身上，之後再把他的頭貼上去。』我心想：『那樣看起來不好。沒人動作像他那樣。唉，這樣會很糟。』於是我們自己拍自己的海報，最有名的那張是他拿著槍。我有天看到他拿槍，就拍了一張快照，結果成了很好的海報。

「我們把海報拿去給片商看，其他人拍的像DVD封面。我把我的放上去。哥倫比亞影業總裁麗莎．亨森看著每一張，目光放到我的那

張，說：『我們喜歡這個。』我說：『這是我做的。』她看著我，像是在說：『嘖，如果我知道是你做的，大概不會這麼說。』她說：

『真的？喔，我們不知道。』我很高興先前我默默放在那，沒說半句話。於是這成了先例，從此我可以去跟每個片商說：『我也會自己做海報。你們可以做，但我們也會做。』

「關鍵是早點做，在你還在拍的時候就要做。第一印象就是一切。我會在片子還在拍的時候，先剪一支預告片寄給片商。他們會做自己的版本，一次又一次，卻無法把第一印象趕出腦海：『這還是沒比我們當初看的好。』」

午夜的筆記

羅伯特記很多筆記。他每晚把鬧鐘設定在午夜，要把那天的筆記整理成Word檔，標上日期，照年份歸檔，以後想找就找得到。

羅伯特：「我有一個小鬧鐘，設定在午夜，因為午夜左右通常是個好時間，我會寫下些東西。我發現，就算我只是寫下點東西，後來還能回頭補充，因為我能記得。我會維持這習慣是因為，我回頭看那些日記，明白了一個週末可以發生多少改變人生的事情。你以為有些事分散在兩年裡，卻其實只是週五、週六、週日和週一。這麼多事件接著發生，那些足以定義人生的事件，真的會讓你很驚訝。」

「寫日記對當父母的人來說是一定要做的，因為你跟你的孩子都不會記得。短短幾年，他們會忘掉你原以為他們會記住一輩子的事情。除非加強記憶，他們才會記得。我很顧家，最喜歡慶祝生日。因為孩子隔一年就忘了，我會跟他們說他們最早幾年是怎麼樣。我唸出日記上的文字，他們會很驚訝，或者會說：『我們該再露一次營。』我說：『露營？喔，還記得那次我們去露營，我把帳棚放在後院還通

電？我們有電扇，看卡通《強尼大冒險》，還有玩耍，還有拍影片。』所以年復一年，我就是找『露營』的檔案。『喔，一九九九年五月四日，我們去露營。在第二十五號錄影帶。』我找出錄影帶給他們看，然後他們就不必去露營了，光是重溫回憶就好。

「或者，你可以問女友或老婆：『去年妳生日，我們做了些什麼？』她們不會記得。一年過去，細節都忘了。你回去看日記，重溫一次，感覺比當初更美好，而且你會明白日記有多重要。」

不必知道，要先相信

羅伯特有很多不同「工作」，不認為創意要限於特定工作，而是處處適用的技巧。他常在拍片現場彈吉他，邀請畫家在演員休息的時間教畫。他認為如果你能發展創意，信任與好的起頭通常會負責搞定剩下的部分。

羅伯特：「無論什麼工作，技術占一成，創意占九成。如果你知道怎麼發揮創意，算是先贏了一半，因為你不需要知道接下來怎麼做。當你上臺獨奏，不需要確切知道要彈哪些音符。

「大家會問，你剛彈了什麼？你會說：『不知道。』我問吉米·沃恩（Jimmie Vaughan）：『你怎麼知道你現在在彈什麼？』他說：『我甚至連我有在彈都不知道。』問任何高手都是這樣。我以前跟薩巴斯汀·克魯格（Sebastian Kruger）學畫。我跑到德國看他畫畫，想了解他的祕訣。他怎麼畫的？我試著學他，畫出來卻像垃圾。他一定有用特殊的畫筆，有特殊的顏料和技巧。所以我去看他畫畫。他先畫出中間的色調，開始加進重點，一些在下巴，然後畫眼睛。我問：

『你怎麼知道下一個要畫什麼？』他說：『喔，我從來不知道。每次都都不一樣。』

「我想說這太玄了。『什麼意思？為什麼我沒辦法？』然後我坐下來，忽然就有辦法了。我真是驚訝。我帶著這些啟示回來，教給我的演員，教給工作人員。」

TF：「抱歉打斷一下，這真有意思。所以你頓悟了什麼？你坐下來然後忽然明白到什麼？」

羅伯特：「你用自己的想法在看，想說你需要知道些什麼，某個技巧或步驟，才能行雲流水。如果你跳脫出來，就能行雲流水了。是什麼讓你行雲流水？有時候如果你在學校學四年或求教於人，時間到了你就能行雲流水。」

「你打開管子，讓創意流出來。一旦你的自我冒出來，你會想：『我不知道我知不知道接下來怎麼做。』你把『我』放在前頭，結果阻塞了一點點。『我做到過一次，但我不知道還能不能再次做到。』但那從來不是你。你最好就是別擋路，讓創意好好流出來。」

「當演員走過來說：『我不確定我知不知道怎麼演這部分。』我說：『那是一個很美麗的瞬間，因為另一半會在我們在那裡的時候出現。』他們說知道一半，但我想最重要的是另一半。你不知道接下來會發生什麼事，但你相信當你畫筆碰到畫布，那東西就會在那裡，你會知道要往哪走。」

TF：「所以要先相信。」

羅伯特：「要先相信。」

開始做就對了

在德州大學的時候，羅伯特畫了一個漫畫叫《惡棍流氓》。

羅伯特：「我那時每天回家會畫一則漫畫，花三至四小時。我有時會不想面對一面空白的紙，於是躺下來，想說我能不能創造一個方

法，光是盯著天花板，漫畫就冒出來，相當完整，我就能過去畫下來。我永遠做不到。當時間快要過完了，我跑回桌子前面，明白唯一的方法就是去畫。你必須一直畫、一直畫、一直畫。然後某幅畫會有點好玩或有點酷，這個還不錯，那個還算行。然後你補上其他幅，就這麼把漫畫畫出來。你必須真的去畫才行。

「我把這應用到所有創作，包括拍片。就算我不知道要怎麼做，反正開始做就對了。對很多人來說，正是這部分最讓他們裹足不前。他們心想：『我沒半個點子，無法開始。』但你得先開始才會有點子。這完全是相反的，你得先行動，靈感才會來。你不是先坐等靈感，然後才行動，這樣你永遠不會行動，因為你永遠不會有靈感，靈感不會一直來。」

TF：凱文·凱利也是這樣寫作，我還想到羅夫·帕茲說的：「長遠來看，願意即興創作比研究更重要。」

連專家都不知道

羅伯特：「在《導演請上座》中，導演羅伯特·辛密克斯（Robert Zemeckis）說，他原本認為《阿甘正傳》是他最爛的電影，還有他拍《回到未來》時昏頭到差點剪掉「強尼古德」（Johnny B. Goode）那個經典片段，因為他認為：『不搭啊。我要在我們審片之前先剪掉。』」

TF：「就是那時剪輯師想說：『留到審片的時候吧。』」

羅伯特：「留到審片再說。但他說：『我們不能把觀眾搞瘋。』你從來不知道。事實證明你不知道。我想讓大家聽到這些故事是因為當你覺得：『我不知道我做得對不對，其他人好像知道。』不，他們不知道。沒人知道。事情就美在這裡。你不必知道，你只需要一直往前走。」

用創意面對一切

羅伯特：「當有人對我說：『你做好多事。你搞音樂，你會畫畫，你在作曲，你是電影攝影師，你是剪輯師，你做好多不同的事。』我會說：『不，我只做一件事。我過著創意的人生。當你用創意面對一切，一切盡其在你。』」

「如果我要進入這個角色的腦子裡，也許我會先把牠畫出來，看牠在視覺上是怎麼樣，或在音樂上聽起來是怎麼樣。這樣你可以完全非線性的創作。

「你怎麼寫日記，怎麼相互參照，怎麼呈現東西，怎麼啟發工作人員，怎麼啟發周圍的人，怎麼啟發自己，這些都是創意。**如果你說你沒創意，看一看你單單因為這樣告訴自己就錯失了**多少東西。我認為創意是我們生來擁有最好的禮物之一，只是有些人不去培養，不知道創意能應用於生活的方方面面。」

如何談到《萬惡城市》的版權？

羅伯特：「我去找法蘭克．米勒（Frank Miller），跟他說我想拿漫畫《萬惡城市》來做個實驗。我說：『我懂想創造原創角色與不信任好萊塢的感覺，但這跟好萊塢無關，這是完全不同的東西。這是我自己做的，而且我想跟你談個合作，就是由我寫劇本，但會很沒驚喜，因為完全是照抄你的書。現在是十一月，我會在十二月把劇本寫好。我們在一月拍測試版，我會請幾個演員朋友過來，我們來拍（開場），由我剪片。你會在場，跟我一起執導。我會負責效果，負責配樂，在假的片頭把我們想找的演員都放進去，例如布魯斯．威利和米基．洛克。如果你看了喜歡，我們就來談版權，然後把電影拍出來。如果你不喜歡，你就保留那短片，你可以給朋友看。』」

孩子的趣話

羅伯特：「當我把比賽規則改成對我有利，擊敗了我家小孩，他們老是說：『老爸沒有作弊。這只是創意的運動精神。』他們還滿樂的，不覺得糟糕，甚至滿期待看我怎麼改規則。」

先問為什麼

羅伯特最推薦的書是賽門．西奈克（Simon Sinek）的《先問，為什麼？》（*Start with Why*）。

羅伯特：「這本書讓我更知道自己在做什麼。我送這書給別人，讓他們知道怎麼釐清自己哪裡做得對或錯。

「這方法很簡單，你們該每天運用。比方說，如果你去找一個演員說：『我是個導演，在拍一部低預算的片，需要你的名字來幫忙行銷。我沒法付你很多錢，而且如果你想參與演出，你大概得花很多功夫。』你等於是在跟你自己說話，而你得到的回答當然會是『不要，你閃一邊去。』因為你講的都是你想做什麼，要怎麼做。我在拍低預算的片，喔，所以呢？這表示你沒錢嘛。

「我一向會從『為什麼』開始。我去找他們說：『我很愛你演的戲，一直是你的大粉絲。我有一個你絕對接不到的戲。我相信創作自由，沒跟片商合作，自己獨立。我是這裡的老闆，只有我跟工作人員，我相當著重創意。去問你的演員朋友，他們會勸你要抓住這機會。』

「『你會很興致勃勃。我拍片很快。勞勃．狄尼洛四天就拍好《絕煞刀鋒》。你的戲也四天就會拍好。你下一部片要拍六個月，我的片只要拍四天，而且會是你拍過最好玩的片，你的演出大概會很受好評。』

「『你的演出可以非常自由，因為我會給你這份自由。為什麼？這個嘛，我拍片是很獨立的，工作人員很少，每個人都做多項工作。我們花比較少錢，所以有比較多自由。那我做什麼？我就獨立做好導演。你想來拍這部片嗎？』他們會說：『好。』因為你都在談他們可以做什麼以及能獲得什麼。」

你永遠不必為任何事情沮喪

羅伯特說起他跟兒子的某次對話，那時他兒子超沮喪。

羅伯特：「我對兒子說：『我跟你說一個人生的祕密：你永遠不必為任何事情沮喪。任何事情都有一個目的。你駕照的考試沒考過，非常不爽，但我很高興，寧可你在老師面前搞砸，再考一百次，也不要你在警察面前搞砸，還犯錯撞到路人。我想不到任何理由為什麼你考砸是壞事。這取決於你怎麼看待這件事，你怎麼看非常重要。你可以用正面態度看待並說：「我來看看我能不能從中學到什麼？」所以，為什麼你要為任何事情沮喪呢？』而他說：『喔，很有道理。』你沮喪是因為有事情沒照計畫走？這得要個好理由。」

處理災難的兩個字

本文出自海豹部隊退役指揮官賈寇．威林克。

＊

我怎麼處理挫折、失敗、延誤、敗戰或其他災難？我的方法其實很簡單，就兩個字：很好。

當初是我的一個直接部屬指出這件事，一個後來跟我交情很好的部屬。他會打電話或把我拉到一旁，提出某個大問題或狀況：「老大，我們這個、那個有問題。」我

看著他說：「很好。」

終於有一天，當他跟我說某個狀況沒照預期走，一解釋完就說：「我已經知道你會說什麼了。」

我問：「我會說什麼？」

他說：「你會說『很好』。」

他繼續說：「你每次都這樣說。當有事情出錯或不對，你只是看著我說『很好』。」

我說：「我是講真的。因為我就是這樣做事。」我跟他解釋，當不好的事情發生，你會在其中發現某件好事。

- ▶ 喔，任務取消了？很好，我們能專注在另一個任務上。
- ▶ 沒拿到我們要的新高速裝備？很好，我們能保持簡單。
- ▶ 沒晉升？很好，有更多時間提升自己。
- ▶ 沒拿到資金？很好，我們占公司更多股份。
- ▶ 沒得到你想要的工作？很好，出去增加些歷練，讓履歷表更好看。
- ▶ 受傷了？很好，可以從訓練中休息一下。
- ▶ 累趴了？很好，訓練時累趴好過在街上累趴。
- ▶ 被打敗了？很好，可以從中學習教訓。
- ▶ 遇到意料之外的難題？很好，有機會想出解決之道。

就是這樣。當事情不好，不要太失望、驚訝或沮喪。你只需要看著問題，然後說：「很好。」

我不想說些老生常談，不想顯得像是正面積極的陽光先生。那種人忽略了艱難的事實，以為正面態度會解決問題，但並不會。不過也別老想著問題。不要這麼做。你要做的是接受現實，專注在解決方案。接受問題，接受挫敗，接受困難，轉為某種好事並繼續向前。如果你屬於一個團隊，這種態度會擴散出去。

最後，如果你能說出「很好」二字，你猜怎麼樣？這表示你還活著，還在呼吸。

如果你還在呼吸，表示你還有些仗要打，所以站起來吧，拍一拍灰塵，重整旗鼓，重新出發，好好出去迎戰。

這樣就是最好的了。

全國頌詩大賽冠軍

塞庫．安德魯斯

Sekou Andrews

代表動物：黑豹

塞庫．安德魯斯（TW: @SekouAndrews, sekouandrews.com）很會朗誦詩作，是我所聽過最令人驚豔的。我第一次是看到他在TED演講表演，大吃了一驚。他是學校老師，得過兩次全國頌詩大賽冠軍，私下向很多名人表演過，例如歐巴馬、波諾、歐普拉和瑪雅．安吉羅，也到不少《財富》雜誌世界五百強企業演出。

TF：我的朋友啊，既然我們快到尾聲了（或只是開頭？），這個人物檔案會很短、很甜、很扼要，只有塞庫美妙頌出的一句話：「你一定很想變蝴蝶，想到，願意放棄當一隻毛毛蟲。」

結語

「先像專家一樣學習規則，然後才能像藝術家一樣打破它們。」

——畢卡索

「人生要幹嘛？享受它啊！」

——這是我從朋友那得到最好的答案

在寫這本書的期間，我會深夜做桑拿二十至三十分鐘舒壓，然後躺在浴缸裡從樹隙間看星星。在唯一的燈泡亮光下，我會讀詩意的文字讓腦袋放鬆，例如《草葉集》或別人推薦的《箭術與禪心》（*Zen in The Art of Archery*），作者是奧根·海瑞格（Eugen Herrigel）。

我才剛開始練箭術，每天趁休息空檔射個二或三輪，有教科書和教練指導。另一方面，《箭術與禪心》有八成是飄渺難懂的話語，兩成是睿智的哲思^[1]。不過這本書提供一種不錯的休息，大腦的舒展，這就夠了。

某天早上，我在冰箱拿食物和冰水，從加拿大找來協助編寫這本書的研究編輯叫住了我。

「你好平靜。你有一百萬件事情在周圍飛來飛去，怎麼能那麼平靜？」

我想了想，他說得對。事情真的很多。我在為書的截稿期限做最後衝刺，大概有十來件事業上的意外狀況要處理，我的狗狗病得很重，車子壞了，很多家人和客人來來去去。這是瘋狂的馬戲團，我正在轉盤子。

我以前在書的截稿前都很焦慮暴躁，超級難相處。這次怎麼不一樣？

然後我懂了，並且解釋給他聽：「在閱讀和重讀這本書的過程，我吸收到的啟示遠比想像中多。」我無意間在運用賈寇的「很好」，像塔拉．布拉赫那樣邀魔羅來喝茶，像BJ．米勒和艾德．庫克那樣仰望星星，還把恐懼排在一條線上，像卡洛琳．保羅在金門大橋頂端做的那樣。

我很會擬訂清單，藉此讓我的生活井然有序。最讓我驚訝的是，我這次竟然沒用什麼清單。我只是每天在腦中測試一、兩句話或工具，而且就像卡爾．福斯曼跟我說的，「好屁會一直香」。任何時候我需要什麼，什麼就浮上心頭。我愈是重讀和思索這本書裡的對話，愈看見我所受的影響。

當我感到筋疲力竭，準備好好流個汗跟沖涼一下，獨自走去桑拿桶，坐下來，聞著雪松的味道。汗慢慢滲出來，白天的壓力也是。我讀到《箭術與禪心》的結尾，其中一段談到日本師傅的臨去贈言，我讀完之後停下來思考了好久。我在這裡將他的話稍為濃縮一點：



我只給你一個告誡。這些年來，你已經變成一個不同的人。這就是箭術之意：弓箭手跟自己幽長深遠的競賽。你大概沒有注意到，但等你在自己的國家見到親友就會有強烈感覺，事情不再和諧如昔。你會以他人的眼光來看待，以他人的衡量來評斷。我也如此，任何有感於此藝精神的人皆如此。

在既告別又不別之間，師傅把他最好的弓交給我。「當你用這把弓射箭，你會感到師傅的精神與你同在。」



這讓我露出微笑。

我想對正在讀這本書的星戰迷說，這讓我想到《星際大戰六部曲：絕地大反攻》，反抗軍擊敗了銀河帝國，路克．天行者往上看著夜空，看見歐比王、尤達和安納金．天行者閃閃發亮的絕地英靈，他們都臉帶笑容。前兩個先前一路伴他走來，所有三個今後都將永遠跟他一起。

我希望當你閱讀和重讀這本書，你會感到這些高手的精神與你同在。無論你有什麼困難、挑戰或壯志，他們都在這裡。

你不孤單。你比想像中的更好。

就像賈寇會說的：放手去做吧。

-
1. 如果你服用過迷幻藥，會覺得書中的字句沒那麼扯。 [↗](#)

附錄

讓你收穫良多的十八題「快問快答」

如果你有機會坐在諾貝爾獎得主或是億萬富翁旁邊，你會問他們什麼問題？如果你們只有二到五分鐘的交談時間，你可以怎麼充分利用這段時間呢？以下是我為這個情境預想的問題，有好幾題跟「快問快答」很像，幾乎每一位來參加《提摩西費里斯秀》的客人都會被我問到。還有幾題是我從受訪者那得到的靈感，現在讓它們變成你的靈感吧。

- 提到「成功」兩個字，你的腦海會浮現誰？為什麼？
- 有什麼事情是你深信不疑，別人卻覺得你瘋了？
- 你最推薦或最常送別人哪一本（些）書？
- 你最喜歡哪一部（些）紀錄片或電影？
- 你用一百美元所買到最好的東西是什麼？
- 你的晨間習慣是什麼？你每天起床之後的第一個小時都做些什麼事？
- 你有什麼在晚上或週末一定會做的嗜好嗎？
- 如果你被邀請到TED演講，而且要談你專業領域以外的事，您會選什麼主題？
- 你做過最棒的投資是什麼？可以是金錢、時間、勞動或其他方面的項目。是什麼讓你決定做這項投資呢？
- 有沒有哪句話讓你記取在心，時常想起？
- 在你這一行，你聽過最糟的建議是什麼？
- 如果你租了個廣告看板，你會在上面寫些什麼？
- 你會給二十歲、二十五歲或三十歲的自己什麼建議？

- 失敗如何讓你為成功做好準備？或是，哪一次的失敗經驗最令你印象深刻？
- 你身邊有沒有經常發生什麼奇怪或令人感到不安的事情？
- 在過去幾年內，有什麼讓你改變想法嗎？為什麼？
- 什麼是你無法證明，但你仍然相信的真理？
- 最後還有什麼話想對聽眾／觀眾說，或是建議，或是希望他們做到的事呢？

附錄

最推薦的書

我知道，你需要一份清單！

想知道大家都看哪些書？哪些書被大家推爆了？下列是最多受訪者推薦過的書，我列出了前十七名，括弧中的數字則是那本書被推薦的次數。

- 老子的《道德經》（5次）
- 艾茵·蘭德（Ayn Rand）的《阿特拉斯聳聳肩》（*Atlas Shrugged*）（4次）
- 哈拉瑞（Yuval Noah Harari）的《人類大歷史》（*Sapiens*）（4次）
- 赫曼·赫塞（Hermann Hesse）的《流浪者之歌》（*Siddhartha*）（4次）
- 我自己的《一週工作4小時》（4次）
- 葛文德（Atul Gawande）的《清單革命：不犯錯的祕密武器》（*The Checklist Manifesto*）（4次）
- 法蘭克·赫伯特（Frank Herbert）的《沙丘》（*Dune*）（3次）
- 羅伯特·席爾迪尼（Robert Cialdini）的《影響力：讓人乖乖聽話的說服術》（*Influence*）（3次）
- 丹尼爾·吉伯特（Daniel Gilbert）的《快樂為什麼不幸福？》（*Stumbling on Happiness*）（3次）
- 尼克·伯斯特隆姆（Nick Bostrom）的《超智慧：出現途徑、可能危機，與我們的因應對策》（*Superintelligence*）（3次）

- 理查．費曼（Richard Feynman）的《別鬧了，費曼先生：科學頑童的故事》（*Surely You're Joking, Mr. Feynman!*）（3次）
- 我自己的《身體調校聖經》（3次）
- 《聖經》（3次）
- 本．霍羅維茲（Ben Horowitz）的《什麼才是經營最難的事？：矽谷創投天王告訴你真實的管理智慧》（*The Hard Thing About Hard Things*）（3次）
- 史蒂芬．普雷斯菲爾（Steven Pressfield）的《藝術之戰》（*The War of Art*）（3次）
- 艾倫．摩爾（Alan Moore）的《守望者》（*Watchmen*）（3次）
- 彼得．提爾（Peter Thiel）的《從0到1：打開世界運作的未知祕密，在意想不到之處發現價值》（*Zero to One*）（3次）

致謝

首先，我要感謝書中的各位高手，大家的點子、建議和故事成就了這本書。感謝你們撥冗分享，慷慨大方。各位讀者還請看一看本書一開始「站在巨人的肩膀上」的致謝名單。

致無與倫比的阿諾·史瓦辛格，你的推薦序寫得太棒了。我是看《魔鬼司令》和《終極戰士》長大的長島小孩，能請到你寫序真是美夢成真。感謝丹尼爾·凱切爾（Daniel Ketchell）和整個A級團隊的大力支持，感謝你們讓我認識了魔鬼終結者。我愈跟阿諾相處，愈覺得他真是棒呆了。

致我的經紀人兼好友史蒂芬·漢索曼（Stephen Hanselman），我先前跟你交代過，如果我想寫一本「搞死人的大作」，麻煩朝我的頭狠狠踹幾腳，但好樣的，你竟然忘了，我們現在要不要來喝杯威士忌算一算帳啊？

致整個霍頓米夫林哈考特出版社，尤其是神人史蒂芬妮·費查（Stephanie Fletcher）和超讚的設計暨製作團隊：Rebecca Springer, Emily Andrukaitis, Rachael DeShano, Jamie Selzer, Marina Padakis Lowry, Teresa Elsey, David Futato, Kelly Dubeau Smydra, Jill Lazer, Rachel Newborn, Brian Moore, Melissa Lotfy,和Becky Saikia-Wilson——你們協助我搞定這件事，成就了這本書。謝謝你們陪我一起開夜車趕工！致發行人布魯斯·尼可史（Bruce Nichols）和他的超強團隊，包括總監艾倫·亞徹（Ellen Archer），我的夥伴Laurie Brown, Deb Brody, Lori Glazer, Stephanie Kim, Debbie Engel，還有盡心盡力的行銷團隊，謝謝你們相信這本書，讓成品這麼棒。

致朵娜．S和亞當．B，謝謝你們在我斷線時出面相助！如果沒有你們，我的播客節目不會存在，什麼東西都交不出來。朵娜，很抱歉莫里嚇到了漢克，心理治療費由我出。亞當，下次我再自以為是，請把我打醒。

致赫里斯托．瓦西列夫（Hristo Vassilev）和喬登．席波杜（Jordan Thibodeau），非常感謝你們協助細節查證與資料蒐集，謝謝你們的全力支持。赫里斯托，要不要我再請你幾百個地中海風味捲呢？還是來點花枝？還有別忘了早上那二十分鐘的日光浴……

致阿梅莉亞，妳是最棒的超級無敵救火員。妳的協助和支持對我意義重大，筆墨無以表達。挫折和麻煩這麼多，妳從來堅定不移。謝謝妳，謝謝妳，謝謝妳，一遍不夠要說三遍。我已經在準備花生醬和冰淇淋，之後請妳當作酬勞。

致卡默爾．拉維肯（Kamal Ravikant），你校稿時的大笑真是幫頭棒喝，修改建議真是一針見血，我非常需要。謝謝這一路有你相伴。

還有很多大好人在一開始教我很多製作播客節目的訣竅，超級感謝各位！下面照名字的字母排列（如果我漏掉了誰，還請告訴我）：

播客節目*Grumpy Old Geeks*主持人Jason DeFillippo

播客節目*Entrepreneur on Fire*主持人John Lee Dumas

播客節目*The Art of Charm*主持人Jordan Harbinger

播客節目*The School of Greatness*主持人Lewis Howes

播客節目*Gimlet Media*主持人Matt Lieber和Alex Blumberg

播客節目*Smart Passive Income*主持人Pat Flynn

播客節目*Libsyn*主持人Rob Walch

最後，這本書獻給我的爸媽。你們一路以來給我很多指導、鼓勵、關愛和安慰，我非常非常愛你們。