

READING IS  
A LIFETIME THING

# 已讀不悔

樊登精選，影響一生的書單與閱讀思考



書海無涯，人生只有一次，  
讀書理當避開雷區，本本切中要害。

樊登精選19本影響力好書，讓你了解自己的心、認識未來，  
並且做好單屬於你的「人生規畫」，  
更重要的是，成為一個獨立思考、不斷精進的終身學習者！

張德芬 身心靈作家 | 尹建莉 教育學者  
馬東 著名主持人、愛奇藝前首席內容長 好評推薦



READING IS  
A LIFETIME THING

# 已讀不悔

樊登精選，影響一生的書單與閱讀思考

「樊登讀書」創始人 樊登——著



書海無涯，人生只有一次，  
讀書理當避開雷區，本本切中要害。

樊登精選19本影響力好書，讓你了解自己的心、認識未來，  
並且做好單屬於你的「人生規畫」，  
更重要的是，成為一個獨立思考、不斷精進的終身學習者！

張德芬 身心靈作家 | 尹建莉 教育學者

馬東 著名主持人、愛奇藝前首席內容長 好評推薦



# 已讀不悔

樊登精選，影響一生的書單與閱讀思考

---

樊登



## 作者簡介

樊登



「樊登讀書」創始人，I B M領導力認證高級講師、北京交通大學應用傳播研究所所長，具備橫跨傳媒界、學術界和培訓界的資深背景。

2 0 1 3 年成立的樊登讀書，是知識付費時代的先行者，透過App為大家每年講50本好書，目前累積超過400萬名付費會員、1 3 0 0 名總會員，成為互聯網時代指數級成長的指標性組織！

他以身踐行，精通歷史、哲學、文學經典，又精讀商業理論、管理學、心理學的新知，可說是一個「行走的百科全書」。在四年的時間裡，以深入淺出的方式，闡釋了商業、家庭與心靈的認知與成長，收聽人次高達4億！他提出的「可複製的領導力」理念、方法以及實戰技巧和經驗，深刻影響I B M、華為、海爾、中國銀行等頂尖企業，並被北

大總裁班、清華大學MBA課程等收錄成為教材。

著有《可複製的領導力：300萬付費會員推崇，樊登的9堂商業課》《已讀不悔：樊登精選，影響一生的書單與閱讀思考》等書。

# 目 錄

【自序】好奇心不死，讀書不止

## 第一部 / 好好與自己談心

關於認識自己的廢話

- 1 / 事關幸福的積極心理學
- 2 / 生命只在念念分明的此刻
- 3 / 請記住，你並不孤獨
- 4 / 別想操弄我的情緒
- 5 / 與焦慮握手言和
- 6 / 情緒創傷的急救處方
- 7 / 重塑精神世界
- 8 / 科學的壓力處理法

## 第二部 / 迎頭趕上未來

面對未來的正確姿勢

9 / 從人類如何勝出，到人類的未來命運

10 / 我們不僱用人類

11 / 指數型組織養成守則

12 / 互利共榮的未來商業模式

13 / 翻轉教育是刻不容緩的學習革命

## 第三部 / 量身打造的人生企畫

與自己和解，直達精進

14 / 離經叛道，有勇有謀

15 / 正確的思考方法比答案更重要

16 / 少即是多，找到你的小確幸

17 / 女力時代往前坐

18 / 不需動用意志力的戒菸法門

## 19 / 力挽狂瀾的非暴力溝通

【後記】如何發掘一本好書？

【附錄】影響一生的書單與閱讀



READING IS  
A LIFETIME THING

# 已讀不悔

樊登精選，影響一生的書單與閱讀思考

「樊登讀書」創始人 樊登——著

## 自序

# 好奇心不死，讀書不止

《聖經》裡，亞當和夏娃受了蛇的教唆，要吃智慧果。這個時候，人類的命運其實是有轉機的，那個轉機就是他倆去跟上帝商量一下，問上帝究竟該不該吃。因為上帝對他們很不錯，而且上帝經常在伊甸園裡散步，很容易就能碰上，跟上帝商量這事一點也不難。可這倆孩子為啥就不問呢？各位不要以為這是無聊的猜想，這裡面隱含著對人類原罪的認識，因為這是人類犯下的第一個錯誤，而這個錯誤在其後不斷地重新上演。這個錯誤就叫作懶惰。

懶惰是原罪？沒錯！懶惰的背後是恐懼——對未知的深深恐懼。甚至連問一問上帝，哪怕被拒絕也沒什麼損失的情況下，人類依然會恐懼於面對這個結果。沿著這條懶惰的動線看下來，知道自己為什麼生活得那麼按部就班了嗎？小學、中學、高中、大學、碩士、博士，然後停止學習！大部分人學習只是為了拿到按部就班的成果，至於為什麼要這麼做，懶得去想。

因此，我們人生中最需要克服的阻力就是慣性！

我在講書時最常用的例子是塞車，明明知道塞車的時候生氣是無濟於事的，我們還是想也不想地就生氣，暴躁地按喇叭。為什麼？慣性！慣性就是不用動腦子，按照大部分人、大部分場景的內容設定，塞車「應該」暴躁。不要覺得好笑，我們每個人的大部分時間都是生活在慣

性設定的程式當中。上學的時候，讀書是慣性的安排；拿到文憑後不讀書了，也是慣性的安排。只有極少部分人願意停下來想想：為什麼一定要遵從慣性的安排？我可不可以不這麼懶惰和恐懼？這些人就叫作智者。

佛陀要挑戰的是生老病死的慣性輪迴，他思考、苦修、證悟、成佛；孔子挑戰的是弱肉強食的叢林法則，他周遊列國，承上啟下；莊子要擺脫功名利祿的慣性誘惑，齊物、逍遙、超然世外.....亞里斯多德對宇宙的解釋和界定統治了西方世界兩千年，牛頓突然覺得不對勁，他的思考讓人們重新認識了宇宙；當人們說出「我們不需要上帝，有牛頓就夠了」的時候，愛因斯坦又用相對論重新設計了宇宙的樣子.....我是不是說得太遠了？

很多人說：「我只是凡夫俗子，也並不認為自己可以成為牛頓、愛因斯坦，能不能別跟我扯這些有的沒的？」（老實講，聽到這樣的話我就心痛。）

孩子，你為什麼甘願做一個普通人？明知道生活中有特別多的痛苦，還假裝樂觀地奮鬥。是誰阻止了你每天超凡入聖的可能性？仔細想想，其實，除了我們為自己設定的慣性柵欄之外，再沒有別的什麼東西了！這就是佛教講「放下屠刀，立地成佛」的原因，你一旦開始思考慣性這件事，這道柵欄就開始消失了。

接下來，你要做的，就是讀書、思考、實踐了。你未必要成為影響全世界的偉人，但你一定可以成為一個更好的自己。能夠純然成為一個生活中的藝術家和過日子的高手，也是一件了不起的事。至於知名度？那只是另一種慣性。

學校為我們設定了什麼是該學的，什麼是不該學的，哪些是要下功

夫的，哪些是看看就行的。但只要你問一句「為什麼」，這些設定就會土崩瓦解。有太多人拿了很好的文憑，卻無法應付簡單的家庭生活；有太多人考試很厲害，但做人庸俗淺薄；還有人賺到了很多錢，卻說自己毫無價值，不想活了……簡單來說，按照別人安排的知識結構生活，你是永遠無法得到幸福的。

能不能拿出一點力量，想一想自己想要什麼？你去圖書館看看、到網上搜一搜、在「樊登讀書」裡找一找、找高人請教請教，你的知識結構需要你自己設計和打造。在這一點上，我和伊隆·馬斯克的意見一致——不懂就去學。如果你還有一點自信的話，學習不丟人，不學還自以為是才丟人。

我有一段時間覺得自己不幸福，想知道怎樣才能幸福。這個問題可能比研究地心引力還要複雜。但我沒有苦苦思索到想死的地步，我選擇了讀書。幸運的是，有本書就叫作《幸福的方法》，作者是哈佛大學的塔爾·班夏哈教授，他在書裡告訴我：「幸福與狀態無關，幸福是一種能力！」多麼醍醐灌頂的一句話！我一下子明白了為什麼孔子說：「君子憂道不憂貧，君子謀道不謀食。」幸福的能力就像肌肉一樣，是可以鍛鍊的。這本薄薄的小書讓我幸福了很多，沒有考試，也不計學分，甚至也不是為了辦讀書會，但這本書帶給我的幸福感受是實實在在而且伴隨終身的。

後來，我有了孩子。在孩子還沒出生的時候，我就把能找到、講家庭教育的書都買來看了一遍。對我（其實是對我兒子嘟嘟）影響最大的書是《你就是孩子最好的玩具》和《培養會思考的小孩》。那時，我在IBM講授領導力的課程，我發現教育孩子的方法和管理團隊領導力的方法竟然一模一樣！核心都是尊重和信任，方法都是溝通、傾聽、反映

情感、授權、激勵、輔導、反饋.....我從當上爸爸的第一天起就成了全家的教育專家，就連孩子不肯睡覺我都有辦法搞定。這不是我天生就適合當爸爸，而是因為我相信學習可以解決無助的問題。有很多人在家裡喜歡發脾氣，無論對孩子、配偶，還是長輩。發脾氣就是懶惰的表現，以為發脾氣可以走捷徑，而且也懶得去學習更有效的方法。看看，這不是又回到原罪了？

我真慶幸讀過《論語》，而且對孔子的觀點深信不疑，他說：「不如學。」發脾氣、生悶氣、喝悶酒、找個紅顏知己、離家出走、依靠詩和遠方，這些奇怪的方法都是繞個彎的懶惰。認認真真地讀書、學習，用學到的知識改變自己、改變社會，壓根不需要那麼多空洞的口號和心靈雞湯。所以，我後來讀了不少能賺錢的書，比如《瘋潮行銷》《百大CEO都上過的哈佛領導課，你怎麼能不學？》《指數型組織》.....還讀了不少讓我成為半個生活專家的書，比如《七個讓愛延續的方法》

《親密關係》《媽媽的公主病》《10天內，孩子不再是小霸王！》.....還有一些書可以讓我冒充半小時的國學專家，比如《梁漱溟先生講孔孟》《王陽明哲學》《孟子》《魏晉風華》.....後來，我辦了「樊登讀書」，成了能用讀書賺很多錢的讀書人。

讀到什麼時候為止呢？那得取決於你對生活什麼時候失去好奇心。

好奇心不死，讀書不止。

# 第一部

## 好好與自己談心



## 關於認識自己的廢話

從蘇格拉底到現在的哲學家，無數的高智商腦袋千百年來最主要的工作，就是幫助人們認識自己。不過從目前遇事大多抱持圍觀心態的「吃瓜群眾」數量看來，這個工作不算成功。所以，就當是廢話吧，也不差我再多說一些。

首先，我們得知道：為什麼認識自己是一件困難的事。小孩子在剛出生的時候是困惑的，他們以為整個世界與他們是合一的，小胳膊一揮，好像整個世界都在動。後來慢慢發現：自己哭的時候，別人似乎並不難過，才知道自己和世界的不同，但依然倔強地認為世界應該聽自己的。所以，所有三歲前的孩子都有過不講理哭鬧的時候，那是因為他們不能理解，別人和他的感知居然差那麼多。等到受了很多現實的挫折後，他們才學會觀察和理解他人。

大部分人會覺得，世界比自己要強大和重要得多，所以透過世界的回應，或稱反饋，來定義自己。為什麼讓一個孩子看電視長大，會讓他的溝通、社交能力降低？因為他對電視所發出的喜怒哀樂等情緒，電視都不會回應，所以他無從判斷這件事的對錯和尺度。

大部分人的發育就到這裡了：世界怎麼回應我，我就是什麼。

我的收入排名、學歷、出身、社會榮譽，這一切就構成了我的人生和追求。當然，總會有智者停下來問問：這真的是我嗎？這真的是我想要的嗎？

佛陀為了這件事在菩提樹下苦苦思索，突然明白，眾生皆具如來智慧德相，皆因妄想、執著不能證得。我們透過大量的人生經驗總結出來的那些社會標準，竟然成了遮蔽我們認識自己的最大障礙。這些妄想、執著究竟是什麼？簡而言之，就是慣性。

就像智者不理解人為什麼總在不斷地追名逐利，我們也無法理解飛蛾為什麼執著地撲火。每個人都有自己的慣性行為，太執著了就會有傷害。比如，一個小時候因家庭貧困而被嘲笑過的孩子，就有可能為了面子活一輩子，頓頓飯局都要搶著買單；一個被父母傷害過的女孩，就要在男朋友面前各種刁蠻任性，以證明對方在乎她；從小被嚴格要求的學霸，做什麼事都不能讓自己滿意，焦慮得睡不著覺.....這就是慣性的來源，你無法選擇。

幸好還有智者們：老子說要復歸於嬰兒，就是要復所有的傷，回歸到與天地合一的境界；佛陀說要破除我執，就是要打破慣性，重新認識自己和世界的關係；孔子說自己七十歲以後隨心所欲，不踰矩，他老人家應該是和自己和解了。如果你覺得這些人離你太遠了，你只想知道怎樣才能不用還房貸，那你這輩子恐怕有還不完的房貸了。人最怕生活在一個對痛苦習以為常的世界。麻木並不能減少痛苦，相反的，對生活麻木的人，往往對痛苦更敏感。比如一個嘴上總掛著「破罐子破摔」的人，就很有可能因為一次不公平的事件而報復社會。中國古人講：以理化情。越接近這個世界的原理和真相，就越覺得眾生可愛、可憐。

你今天有點錢又有點閒，這正是認識自己最好的機會。如果你只把來之不易的閒工夫用來玩遊戲，那當然無可厚非，只能說那是你當下的選擇。但萬一，你突然靈光乍現，想要拿起一本書，去了解這些智者都是怎樣思考人生的，那請你不要放下這個善緣，也許這一刻就是你人生



的轉折點。你要對時間有點信心，在時間的嚴格篩選之下，還能夠在書店裡有一席之地的思想載體，多半值得我們了解一下。好的書最終都會把你引導向同一個方向——認識你自己。我為什麼會這麼想？為什麼會那麼做？為什麼會有這樣的感覺？我能不能走上另外一條道路？還有沒有不同的道路？

如果一本書中所說的東西都是迎合你的需求、增加你的自我崇拜、放大你的欲望、跪求你的認同，請你一定要小心：它不只是想賺你的錢，還想讓你變得更傻。很多人按照慣性生活，這對於想要利用這一慣性的人而言，是再好不過的。當你有了獨立的思考能力，開始反思自己的慣性和本質了，有人說「人類一思考，上帝就發笑」。但誰又知道上帝不是看到你迷途知返而發出會心的微笑呢？

## 事關幸福的積極心理學

塔爾·班夏哈被譽為「哈佛最受歡迎的人生導師」，他開設的「正向心理學」和「領導心理學」是哈佛大學最受歡迎排行榜上第一和第三的課程，很多學生還帶著自己的父母、祖父母一起去聽課。

班夏哈十六歲的時候，在以色列全國壁球賽中奪得冠軍，這件事情讓他去思考什麼是幸福。

他為打壁球進行了艱苦的訓練，常常感覺空虛，但他認為，勝利最後會給自己帶來充實感。他為了比賽，嚴格遵守飲食限制，包含特別喜歡吃的漢堡。他當時立下一個志向：等到自己拿到壁球冠軍的時候，就去大吃特吃。

後來，他拿到了冠軍。比賽一結束，他就立即趕去最愛的漢堡店，一口氣買了四個漢堡。可是，就在將漢堡放在嘴邊的一剎那，他突然停住了。

他居然不想吃了。

就在那天，他發現，勝利並沒有給他帶來任何幸福，他所依賴的邏輯徹底被打破了。他心想，如果在如此順心的情況下都感覺不到幸福，那麼，幸福到底在哪裡？

他讀遍了和幸福有關的書，在大學裡也主修了哲學和心理學。最終，他寫下《幸福的方法》（繁體中文版：《更快樂：哈佛最受歡迎的一堂課》），

幫助大家真正了解幸福和充實生活的基本原則。

## 幸福是一種能力

班夏哈在書中提到一則研究數據：

心理學家菲力普·布利克曼及其同事的研究表明：樂透得主在短短一個月的時間裡，就已經回到了他們之前的幸福感水平——如果他們在中獎前是不快樂的，那他們就會回到不快樂的狀態。同樣地，因為車禍而殘疾的人，在短短一年內就可以回到車禍前的快樂狀態。

我採訪過一名鋼琴師。他十歲放風箏的時候，因為觸電失去了雙臂。後來，他嘗試過游泳，更以超乎常人的付出取得了很好的成績。本來要代表國家參加二〇〇八年帕拉林匹克運動會（殘奧會），結果在帕運之前因紫斑症發作，不得已只能放棄了游泳。

他所有的努力，唯一所盼就是參加帕運證明自己，卻痛失機會，這是多麼大的打擊！但他沒有深陷於打擊中，他再次調整了自己的目標，開始練習用腳彈鋼琴。後來，他得到鋼琴比賽的冠軍。

當我和他聊天的時候，他沒有我們想像的那麼敏感，聊起天來也沒那麼多禁忌，沒有什麼不能提及的事情。他很開朗，愛開玩笑，他的興趣愛好和其他年輕人也是一樣的。

這樣的對比讓我們看到，幸福與狀態無關，幸福是一種能力。

人們總是在渴望擁有和占有，渴望金錢、地位、粉絲追捧，希望自己也是完美的。但是，有人在擁有了上述的一切後，選擇了結束自己的生命。我們聽過很多富人、名人自殺的消息，那是因為他們喪失了幸福的能力。

班夏哈告訴我們，幸福的能力是對快樂的感知力。隨著年齡的增長，有的能力在增長，但幸福的能力在減弱，對快樂的感知力也在變弱，所以幸福的反面並不是不幸，而是麻木。

既然幸福是一種能力，我們就可以鍛鍊，就像肌肉沒有力量，可以舉啞鈴來增強力量，幸福的能力同樣也是可以鍛鍊出來的。

更快樂的要素，並不因為賺了更多的錢，也不因為社會地位得到了更高的提升，甚至不因為身體變得更健康。這都未必能夠帶來真正的幸福，真正的幸福源於在追求這些東西的同時，還能隨時感受到快樂。

班夏哈講到，對幸福研究的獨特性，在於可以超越時間和地域的限制，比如說，中國的孔子周遊列國去傳播追求充實生活的理想。

孔子特別喜歡的學生叫顏回，孔子說顏回「賢哉回也」，因為「一簞食一瓢飲，在陋巷，人不堪其憂，回也不改其樂」。孔子也說自己「飯疏食，飲水，曲肱而枕之，樂亦在其中矣。不義而富且貴，於我如浮雲」。後來，宋明理學家研究孔顏之樂到底是什麼，這成為一個值得反覆探討的命題。

我不能說自己找到了這個命題的唯一答案，只能說，我個人的看法是：孔子和顏回本身就具備超強的「幸福的能力」與「對快樂的感知力」，才能在任何情況之下依然保持幸福的狀態。

孔子最困苦的時候是「絕糧陳蔡」，都沒飯吃了。子路是一個脾氣很直的人，衝過來講，「君子亦有窮乎」。就是說君子也能「窮」成這

樣嗎？孔夫子這時候很淡定，他彈完琴，放下琴，說「君子固窮，小人窮斯濫矣」。君子就算是窮，也能夠依然固守該有的操守，小人一旦「窮」，就無所不用其極。

窮與通，窘境還是發達，都改變不了人內心的淡定、從容，改變不了來自內在的喜悅，這就是幸福的能力。要想鍛鍊出這種能力，在我們的文化中，可以讀《論語》，從而了解孔子的思想，這是一個高要求的方法。另一方面，也可以讀班夏哈的《幸福的方法》，西方人的好處是把思想層面的門檻降低了，提供工具和步驟，方便讀者很快地找到幸福的方法。

## 幸福的四個象限

班夏哈給了我們一個幸福的四象限，代表了四種不同的人生態度和行為模式。

第一種價值觀是「現在幸福，未來不幸」的及時行樂型。

吸毒的人知道自己這一針打下去是沒有未來的，但是他們管不住自己，非打不可，這種行為叫作及時行樂。有的人沉迷於網路遊戲，他們對自己的評價很低，明知道就算玩到四十歲，自己也是沒有前途的，但他們繼續玩。還有人夜夜笙歌，不學習，不鍛鍊和提升自己，不管未來會怎麼樣，只要現在開心就好.....這些都是極端的例子。

生活中也有這樣的價值觀。我在工作中會遇到一些年輕人，我跟一

個小伙子講，你現在賺一個月才賺三千塊錢，你用點心就能賺一萬塊錢了。小伙子說：「你別管我，我覺得賺三千塊錢挺好的。我不用租房子，我就是本地人，跟父母一起住，我工作就是為了輕鬆……」這也叫及時行樂。但他在某一天真的需要錢，或是需要自己有能力支撐一個家庭的時候，他就會後悔今天的不作為。

第二種價值觀是「現在不幸，未來可能也沒法幸福」的無助型。

據說，得了嚴重憂鬱症的人很多都是無助型。無助型的特點，就是人生像走在一個黑暗的隧道當中，永遠看不到前方有產生樂趣的可能，覺得所有的東西都沒什麼意思，幹什麼都提不起精神來。

心理學家有一個實驗，探討「習得性無助」，證明無助不是天生的，而是學來的，是一個人自己去學來的，從生活當中學來的。

美國心理學家塞利格曼將實驗狗分為三組，把狗關在箱子裡，在箱子邊設置電流欄杆，對狗進行電擊。第一組被輕微地電擊，而牠們旁邊有一個開關，只要碰一下，就可以停止電擊。當第一組狗掌控了開關後，在受到電擊時，就能很快地跳出欄杆。第二組狗也遭受電擊，但牠們沒有任何方法阻止電擊。當牠們受到電擊時，只能在痛苦中消極忍受。第三組則完全沒有受到電擊。它們遭遇電擊時，也能很快地跳出欄杆。第二組狗就是習得性無助的受害者。

習得性無助是可以擺脫的東西，只是人們認為自己不能擺脫。據說，有一種訓練大象的方法是在大象很小的時候，把牠綁在一根很粗的木樁上。好動的小象一開始會想掙脫木樁，掙扎了許多次後，小象發現自己無法掙脫那根木樁，於是就放棄了掙扎。當牠長成大象，力量足以掙開木樁的束縛時，牠還是以為自己擺脫不了，這也是種習得性無助。

人類會習得性無助嗎？一個女孩若曾遇過很多不好的男人，她就會認為這個世界上已經沒有好男人了，很多女孩子聊到男人就會說「男人沒有一個好東西」；有人會認為婆媳是永遠無法和諧相處的。還有人說：「我沒有方向感，別跟我談方向，我完全不行。」

人們容易陷入習得性無助而不自知，會覺得「我不行」「我放棄」「我不做」。事實上，只要願意學習、願意改變，很多東西是有機會改善的。

第三種價值觀是「現在不幸，但是未來會幸福」的忍辱負重型。

有的人一直在等：等公司上市就好了、等兒子考上哈佛大學就好了、等能夠去環遊世界就好了……忍辱負重著。忍辱負重型的人未來會怎樣？過十年、二十年、三十年以後會怎樣？

答案是，忍辱負重型的人永遠都不會幸福。

人實現了一個目標以後，就真的覺得「我淡定了，今後就再也不用追求什麼東西」了嗎？也許你買第一輛車的時候，覺得如果有車，人生會特別棒。買了車以後，你會覺得自己的車好像沒有別人的好，打算換一輛更好的車，換一輛好的車後又覺得不滿意……車依然是代步工具，你人生的煩惱不會因為有輛車就徹底解決。

所以，任何想要透過改變外部的環境，來改變自己幸福狀態的想法，都是不切實際的。忍辱負重型的人在這個世界上是大多數，因為很多人的教育方式就是這麼灌輸自己的。

我曾採訪過諾貝爾物理學獎得主楊振寧，他說有一次回中學母校探望，校門口掛著一副對聯：「書山有路勤為徑，學海無涯苦作舟」。他對校長提議改掉一個字，變成：書山有路勤為徑，學海無涯「樂」作

舟。

一個人要想獲得諾貝爾獎，靠苦讀書是不夠的。如果讀書的自我感覺是苦的，僅僅靠獎賞、靠老師、靠外部的表揚堅持著，當外在的獎賞沒有了怎麼辦？一個人沒有從讀書本身找到樂趣，又怎麼能到達讀書的至高境界？從東方到西方，太多的教育都教我們要吃苦，才能夠有所收穫。是苦作舟的境界高，還是樂作舟的境界高？

一個人陷入「苦作舟」這種忍辱負重型的人格的時候，人生就永遠會在「求不得苦」中不斷地沉淪，忍辱負重可說是幸福最大的陷阱。

第四種價值觀叫「現在幸福，未來也幸福」的快樂開朗型。

快樂有不同的樣子，要能體會到此刻的快樂。如果我講書的時候總惦記著要去吃點什麼，那麼講書的那一刻就會覺得特別痛苦。但如果我想，生活中註定了有這麼一段時間要來講書，現在可以感受到講書的快樂，之後可以感受吃東西的快樂，兩種快樂是不一樣的，這就是幸福的能力。

班夏哈用幸福的方法、四個象限的方式，呈現出要做一個什麼樣的人才能夠幸福：現在幸福，未來也幸福。

比如在努力地為未來打拼的同時，也能感受到此刻的快樂。

三十年後的自己，一定會懷念今天的自己還能輕盈地走路，而不需要坐著輪椅被人推著走。能夠走路難道還不值得快樂嗎？那些連走路的能力都沒有了的人，是多麼渴望擁有這樣的幸福，所以當你失去了走路、自由呼吸、蹦蹦跳跳的能力的時候，當然會懷念今天擁有這些能力。



我們可以有欲望，可以想買BMW、賓士，想住大房子，想賺錢，想出國旅遊.....在這本書的觀點裡，這些是值得被尊重的欲望，只要你不被這些欲望折磨。

要為未來努力，但也要開心地享受努力的過程，這才是幸福的方法。如果一個人具備幸福的能力，就會發現，只要自己靜靜地坐著，不說話，慢慢地感受自己，就能夠感受到幸福。歲月靜好，閒來無事，讀上一兩本書，人生是多麼幸福和滿足。

## 決定幸福的思維方式

想從及時行樂型、無助型、忍辱負重型變成快樂開朗型，最重要的方法是改變你的思維模式。

人有兩種思維模式，我稱它們為溺水型思維和郊遊型思維。

溺水型思維永遠都像是被人壓在水池子裡的感覺：我們憋著一口氣，心想考上大學就會好了；再憋著一口氣，考上研究所就會好了；再憋著一口氣，等找到好工作就好了；再憋著一口氣，等我創業就好了。創業以後，你發現惡夢才剛剛開始.....

要把溺水型思維模式改成郊遊型思維：小時候郊遊，老師宣布說明天去香山，話音剛落，大家就高興得叫起來，回家以後讓爸媽準備飯菜、帳篷，還興高采烈地計畫怎麼玩。第二天出發，大家還是高興，一路高興。郊遊結束，我們還在興奮中。

我們的人生也可以如此，我們的人生目標可能是那個快樂的巔峰，

但是在這個路途中，仍能享受到其中的快樂：上山是快樂，下山也是快樂。這樣，人生所積累下來的全是快樂的相冊，而不是痛苦的回憶，這就是幸福的方法。

我想到了中文說的兩句話——「祝您洪福齊天」和「祝您享兩天清福」。洪福齊天是大福氣，生意興隆、事業發達或者官運亨通。清福是生活的停頓，例如到海邊吹吹風，悠然自得。

我們的很多痛苦就在於想洪福，在打拚事業的時候，滿腦子都想著海邊的小鎮，想去享兩天清福。但真的有了兩天清福享，又糾結著自己為什麼沒賺錢，得趕緊回去打拚，不能鬆懈。這就是人們糾結的地方，如果不能解決這個糾結的問題，幸福的能力是無法提高的。

希望《幸福的方法》能幫大家在不幸福的感受中突破盲點，用幸福的思維方式給生活帶來改變。

## 生命只在念念分明的此刻

面對生活中層出不窮的狀況和我們內心的焦慮，大家一般會去聽音樂、看爆笑電影、唱KTV、彈《命運交響曲》，或者來場旅遊……

讀完一行禪師的《正念的奇蹟》後，當我焦慮，我就會關照自己內心的狀態，這可以消除痛苦，找回當下。活在當下是有方法的，這不是透過所謂「磨練」就能夠產生的，不掌握方法，你就永遠都不知道該如何面對自己的負面情緒。

《正念的奇蹟》中有這樣一句話：「人們通常認為在水上或在空中行走才是奇蹟，但是我覺得真正的奇蹟，既不是在水上行走，也不是在稀薄的空氣中行走，而是在大地上行走。」

所有的一切，都是奇蹟。

你每天能夠呼出一口氣，還能夠吸進來，就是一個奇蹟。當你能夠把注意力放在自己的一呼一吸之間，當你分明覺知到自己身體的狀況時，這個狀態叫作正念，這是人生最重要的奇蹟。

掌握了這個正念的奇蹟以後，人世中各種煩擾的情緒，就只是一些表象的東西。很多年輕人不理解「空」這個概念，空不是沒有，空的核心含義是「法無自性」——一個東西沒有它確定的本性。

比如說，桌子一定是張桌子嗎？此刻，因緣和合，它是張桌子。過兩年，如果它因緣消散，被劈成柴，然後燒成灰，成為泥土的一部分，

或者被動物吃下去，它又變成了另外一種狀態。

如果一個人能夠參透外在的一切是空的、沒有自性的，你會發現唯一實在的、可以去關注的東西，就是心裡的起心動念。焦慮的時候去觀察它，焦慮就會逐漸地、自然地消散。

## 痛苦的根源在哪裡？

本書的作者一行禪師是長期留在法國的越南人，他將非暴力反戰的立場本身與救助戰爭受難者的運動結合起來。即使被放逐，他也繼續統籌其他國家對越南的援助，成為非暴力支持越南停戰的一股力量。他在法國建立起一個社區，叫作梅村。在那裡，用賣梅子的收入來幫助越南飢餓的孩童。梅村每年夏天都會開放，接收來自世界各地希望在那裡修習一個月正念禪的訪客。

《正念的奇蹟》原本是一行禪師用越南文寫給自己朋友的一封信。它的特別之處是能夠讓所有讀者都可以立即開啟正念的練習。

書的開篇講了一個場景，年輕的艾倫和蘇，有一個七歲的兒子喬伊，和一個小寶寶安娜。艾倫已經好幾個星期沒有睡過好覺了，他得照顧妻子蘇，還得照看寶寶，有時候一個晚上要起來兩三次。我相信很多年輕的爸媽都會覺得，有了孩子之後，孩子占用了自己很多的時間。

這個年輕人與一行禪師的對話，就是在分享他對時間的感受。

以前，我把時間分割成好幾個部分：一部分陪喬伊，一部分陪蘇，

一部分給安娜，另一部分拿來做家務，剩下的時間是我自己的——我可以讀書、寫文章、做研究，或者散散步。

但是現在，我試著不再去分割時間，我把陪喬伊和蘇的時間也當成是自己的時間。為喬伊輔導家庭作業時，我想辦法把他的時間看作是我自己的：我和他一起做作業，感受他的存在，並且想辦法讓自己對我們在那段時間裡做的事感興趣。我和蘇在一起也是如此。結果，不可思議的是，現在我有了無限的時間給自己。

事實上，正念的方法就是，陪孩子的時候，認真地專注於孩子。孩子休息了，就專注地工作。陪老婆逛街的時候，也能知道這就是你現在的生活。

一切的處境下，你都該保持正念。

接下來，書中寫到了「洗碗就是洗碗」。

有一次，一大群朋友來年輕人家。大家聊天、喝茶、看電影，有朋友催促年輕人「快點來」。這時候，他在洗碗。心中希望能趕緊洗完，有油不好洗，心生厭煩，滴很多的洗潔精，結果又要用很多水沖掉。

年輕人沒有享受，只是在期待著洗碗早點結束，但事實上，洗碗的這個過程也是人生的一部分。心中對此產生了焦慮和痛苦，就可以不洗碗了嗎？

因緣註定這個夜晚的這段時間要在這裡洗碗，就要保持正念。因此，我們洗碗的時候，心中就該只有洗碗。

書中有這樣一句話：「洗碗時，應該對『正在洗碗』這個事持全然的覺知。」

保持全然的覺知，就能覺知到自己的心念與動作，比如感受手摸過碗邊的時候，碗正在變得越來越光滑。

如果我們洗碗的時候，滿心想著接下來要去喝的那杯茶，或是想趕緊加入朋友們的聊天，又或者趕緊去看一部喜歡的電影，你就會急急忙忙地要把碗洗完，好像它們很令人厭惡似的，洗碗本身就變成了一件令人厭惡的事情。

別給自己的人生創造了一件令人厭惡的事情，這件事情實際上是人生的一部分。

一行禪師在美國有位密友叫吉姆。有一次，他們兩人一起在美國旅行。他們坐在一棵樹下，分吃一顆橘子。吉姆剝了一片橘子放進嘴裡，在還沒有開始吃之前，又剝好另一片準備送入口中。一行禪師說：「你應該把含在嘴裡的那片吃了。」吉姆這才驚覺自己正在做什麼。

此前，他沒有處在正念的狀態，當他專注於吃每一片時，才叫真正的吃橘子。

吉姆後來因為參與反戰運動入獄，一行禪師擔心吉姆不能容忍監獄的四面高牆，於是寫了一封簡短的信給他：「還記得我們一起分享的那顆橘子嗎？你在那裡的生活就像那顆橘子，吃了它，與它合為一體。明天，一切都會過去。」

換個角度想，坐在監獄裡和坐在外面似乎有相當大的區別，坐在監獄裡，哪兒都去不了，覺得自己被束縛了，很痛苦，但「坐」這個行為有區別嗎？事實上，「坐」沒有多大的區別。

一行禪師提醒吉姆的是，在監獄的時候，想想當年一起吃的那顆橘子，專注當下。

遇到任何問題，都讓自己的身心收斂到體內，讓自己專注當下很重要。

在生活中，如果令人痛苦的事發生在別人身上，你會覺得很戲劇化。比如別人失戀了，你不會覺得整個世界都暗了；你不痛苦，你還會勸別人新的機會來了。但是，如果你自己失戀，你一定不會如此釋然。

你認為自己和別人不一樣，不應該承受這樣的痛苦。你想讓自己的這種痛苦盡快控制住，然後消除掉。其實，最好的方法是能夠保持正念。你發現這只是一段經歷而已，你能夠感受到自己此刻的存在，這和你在其他任何地方所感受到的自我是同一回事。

修習正念就要知道，生活中的時時刻刻都可以成為你修行的機會，而不是只有在禪修的時候。

有時候，大家在社群上寫「再堅持三天，就放假了」，這種說法只會讓人變得更加痛苦、焦慮。其實過節的時候，人未必真的開心。有人本來想有一次很好的旅行，結果途中跟男朋友吵架，根本不享受；還有人陪孩子，陪了半個月，最後幾天的時候感覺累暈了。

每一個東西都未必有一個自性，比如某種狀態一定叫作快樂，某種狀態一定就叫作痛苦，是我們自己的分別心賦予了它們這樣的概念。

我在講書上課的時候，我知道這是我人生中註定的一天，無論焦慮不焦慮，這一天我都要這樣度過，我會好好享受，體會上課的感受，將整個人都交付在此時此刻。

## 在生活中修習正念

如何修習正念？一行禪師的答案是：專注工作，保持警覺和清醒，準備好應對任何可能發生的狀況，隨機應變。這就是正念。

有一首越南民謠這麼唱：「最難莫過於在家修道，其次是在人群中，再次是在寺廟裡。」在家裡，打破正念的東西太多了，有太多的東西牽動著你的思緒：美劇開始了，小孩又哭了……各式各樣的事會出現，所以把工作和修行分開，是很難實現的。

一行禪師提到了簡單的方法，一個是數呼吸。

這是一種有覺知的呼吸：吸氣，在心裡數「一」，呼氣，在心裡數「一」；再吸氣，在心裡數「二」，呼氣，在心裡數「二」。這樣一直數到「十」，然後再從「一」開始。

在持續覺知呼吸的過程中，這個練習只是起點，可是如果沒有正念，你很快就會數錯。忘了數到哪裡時，只需要回到「一」，然後繼續，直到你能夠保持正確的計數。一旦你可以真正專注地數，你就已經達到了某種程度。此時，你就可以丟掉這種方法，只專注於呼吸本身。

另一個修習的方法是：一舉一動都是儀式。

一行禪師說，每天禪修一小時，當然很好，但那是遠遠不夠的。你還要學會在行、住、坐、臥以及工作時，甚至在洗手、洗碗、拖地、喝茶、和朋友聊天時，都練習正念。

有這樣一個故事。師父悟道後，徒弟問：「悟道了以後有什麼不一樣？平時都做些什麼？」

師父說：「我悟道了以後就是飢來吃飯，睏來眠。」

徒弟說：「我也是餓了就吃飯，想睡就睡覺，那為什麼我就沒悟道呢？」



師父說：「咱們倆都是飢來吃飯，睏來眠，但我是該吃就吃，該睡就睡，隨遇而安，隨處可棲。你呢，心中多了分別和選擇。」

有一句話叫「至道無難，唯嫌揀擇」。分別心讓痛苦由此滋生。

有的人習得了這樣的淡定和平靜，也就看淡了很多事情，變得沒有什麼追求了。

其實，這就像是我們對「中庸」的一種誤解。很多人理解中庸，說中庸是差不多就行了。這個概念不對，中庸是一個特別難達到的境界。孔子說：「中庸其難哉。」

在我個人的解讀裡，中庸的意思是「合適的極致」，你能夠把合適這件事做到極致、做到最合適，這才叫作中庸。當你能夠無分別心，把自己的狀態修練到一種境界的時候，會發現人生還有著大把可以追求的東西。

正念幫你擺脫了社會的慣性。人們總是追求太多東西，被社會的慣性所操作。不知不覺中，別人就成了我們自己。別人住大房子、賺很多錢、買好車，我們也得這樣。

當一切物質都有了的時候，我們又嚮往絕對的自由。其實，真正的自由不是為所欲為。一個人為所欲為的時候，恰恰是他最不自由的狀態，因為他被情緒控制著，他是自己情緒的奴隸。

怎樣才能擺脫社會的慣性，不被情緒帶走？最好的方法就是把正念調動出來，讓自己時刻處在正念的狀態之下。

一行禪師提出，為自己安排一個「正念日」，讓一個星期裡有一天屬於你自己。

起床的時候告訴自己：慢慢起身，藉由每一個動作來滋養正念。起床後，刷牙，洗臉，平靜而放鬆地做所有早上的事情，在正念中完成每一個動作。

花半小時慢慢地洗澡，洗完澡，你可以做家務，例如洗碗、打掃、擦桌子、拖廚房的地板，或整理書架上的書。不論做哪一樣，輕鬆、從容地做，安住正念中。

剛開始修習正念的人，最好在正念日保持沉默。這不意味著你一句話不能說，你可以聊天，甚至唱歌，但無論是聊天還是唱歌，都要對自己正在說什麼、唱什麼，保持全然的正念，並且盡量少說或少唱。

擁有正念的人，依然可以生氣，只是在生氣的時候，要知道自己此刻正在生氣。如果沒有這個觀察者，任由生氣的情緒帶動自己生氣，就永遠停不下來。我們必須能夠面對心裡的痛苦，還要像照顧自己的孩子一樣，慢慢地照顧負面情緒。

出現負面情緒的時候，壓制它，跟它吵架，或者被它控制、跟它打架，都會出問題。要關照它，察知「我又生氣了」「我又嫉妒了」，然後回到正念。

蘇格拉底被判處死刑之後，有驚人之語：「現在分手的時候到了，我去死，你們活著。究竟誰過得更幸福，只有天知道。」

這是一種很看待生死偉大態度，一行禪師也是如此，他展現了一個普通人難以企及的高度。他說，生和死是生命的兩面，沒有它們，生命不可能存在，就像一枚銅板必須有兩面才能存在一樣。只有在當下，我們才可能超越生死，才可能知道怎樣去活，怎樣去死。

# 我是我的觀察者

《正念的奇蹟》書中有這樣一段文字：

有人說，如果以佛教徒的角度來看實相，你會變得悲觀。但是，悲觀或樂觀的想法都太簡化了真理，重點是實相真正呈現出來的樣子。悲觀的態度，永遠不會讓安詳的微笑綻放，那是浮現在菩薩和其他證道者唇邊的微笑。

悲觀或樂觀都並非重點，最重要的是修練，保持正念的狀態。

在修練正念的時候，各種念頭都可能出現，重要的是認知它們的存在。無論何時，當善念生起時候，要認知自己心中生起了一個善念。當惡念生起時，也要認知自己心中生起了一個惡念。不必執著其中，或者試圖消除它、躲避它、憎恨它。

一旦當你認知到它，知道自己已經離開了正念，就沒有什麼好害怕的了。

西方文化中講：「什麼叫作我？我是我的觀察者。」當你能夠找到那個自我的觀察者時，其實就是在修練自己的正念。我們都是自己的觀察者。

禪宗講「當頭棒喝，主人翁何在」。意思是，現在做主的那個人是你嗎？現在你體內做主的那個人是你嗎？

比如，做電視節目的人，工作壓力很大，總是感覺很焦慮。正念可以幫助你豁然開朗，學會把持住自己的內心，無論在做什麼事。哪怕某個電視節目的嘉賓出現了很大的問題，也要先關注在這個問題上；而不

是關注這個問題出現了之後，會造成什麼樣的結果。如此一來，原本緊繃的精神就會放鬆，反而有助於問題的解決，就能形成一個良性循環。

一個人要做很多事，卻很難都做到的時候，最好是把能做到的事先做了，並且做到最好。那逐漸地，各種各樣的事也就能做好了。

我將《正念的奇蹟》這本書分享給了很多，也有很多人跟我講：「樊老師，你講的這境界太難達到了，那境界太高了，我們達不到。」

正念對我自己有特別大的幫助，但是我同樣很難永遠保持正念的存在。不過修練本身就是一件有趣的事，正因為它不容易、境界太高了，達不到才值得我們更加努力。

不能夠輕易實現的目標，讓我覺得修練真是人生最有趣的一件事情。無論經營事業、維護家庭，還是自我學習，我們都可以把它當作是一個修練的過程。你能夠時刻體會到自己在過程中所遇到的困難和挫折，體會它，關照它，關照到自己在退步，關照到自己在進步。這個過程本身，也是正念的奇蹟。

## 請記住，你並不孤獨

《我戰勝了抑鬱症》這本書可能會與你發生關聯，因為你有可能在生活中接觸到憂鬱症或憂鬱症患者。

我第一次接觸憂鬱症這個話題，是因為一位全中國著名的憂鬱症患者——我的老師崔永元。那時候我剛剛畢業，到《實話實說》這個節目裡工作。他經常頭髮亂糟糟的，在辦公室裡走來走去，一問就是晚上又沒睡覺。他常常連續一個星期晚上都不睡覺。

那時候，我們不知道該怎麼幫他。他當時呼籲應該關心憂鬱症患者，但我那時候以為吃藥是最簡單的方法。等到我在社會上工作多年，身邊也有朋友得了非常嚴重的憂鬱症之後，才知道關心憂鬱症患者是非常重要的的一件事，遠比只是吃藥重要得多。

作者格雷姆·考恩曾是嚴重的憂鬱症患者。他自殺過四次，最後一次已經不省人事，後來是被他家人救活了，好在他最終從憂鬱黑洞裡找到了適合自己的出路。這本書的特點，就是能夠更加懇切地站在憂鬱症患者的角度，與社會溝通交流。

以前，我們對憂鬱症有很多錯誤的認知，我曾聽一些醫師告訴我，重度憂鬱症是難以痊癒的。作者在這本書裡寫道：每次聽到那些所謂「專」治重度憂鬱症的唯一「實證」手段，就是抗憂鬱藥物和心理諮詢時，他就感到極度不舒服。這兩種治療方式當然都可能有所幫助，但一

口咬定所有的治療方法就只能是這樣，那就太荒唐了。

考恩自己嘗試過這些方法和手段，但是它們都沒有發揮作用。他覺得這些療法在某種程度上有效，但是對很多人來講，這還遠遠不夠。

他採訪了超過四千名憂鬱症患者，從中篩選出了非常具有代表性的九個人。這些人都從憂鬱症走出來，就算曾經嚴重到出現自殺、幻覺、精神分裂等症狀，但是最後他們依然戰勝了憂鬱症，過著健康、陽光的生活。

這本書給我們最大的啟示，就是千萬不要對憂鬱症患者放手，他們是完全有希望的。

## 什麼是憂鬱症？

考恩講到，憂鬱是一種普遍而常見的情緒體驗，每個人都會有情緒不佳的時候，這就是憂鬱的狀態。有憂鬱狀態不代表有憂鬱症，但是有的時候，我們毫無理由地變得情緒低落，且低落得非常嚴重，持續兩星期或者更久，影響到我們在家庭與工作的正常生活時，憂鬱症才會被認為是一種疾病。

這裡有一些跡象，大家可以看看自己有沒有出現這樣的狀況：

自我評價或者自我價值感下降

食欲或者體重的改變

睡眠模式改變，有失眠或者睡眠斷斷續續的狀況

情緒控制能力降低，易怒或易產生罪惡感，容易陷入悲觀、憤怒、焦慮之中

一天之內，情緒變化多端，比如說早上心情低落，隨著時間推移，慢慢有所好轉

變得難以體驗愉悅感

對痛苦的承受力降低

注意力很難集中，記憶力衰退，有的時候會讓人誤以為是失智的程度

值得注意的是，要將老年人的憂鬱症與失智這兩種狀況分開來看。有時候，一個老年人反應慢、沒動作、生活動力減少、感覺一切毫無意義、沒有值得去做的事情、活力水平下降……等等，並非退化導致，是因為憂鬱症。

在澳洲心理學家戈登·帕克的理論中，憂鬱症被分為三個類型——憂鬱型憂鬱症、非憂鬱型憂鬱症、精神病型憂鬱症，或許還有第四種非典型憂鬱症。

憂鬱型憂鬱症是生物性憂鬱的典型形式。基本特徵是精神運動紊亂，表現為緩慢或者不安的身體活動，思維活動緩慢，反應越來越遲鈍。

非憂鬱型憂鬱症的特點在於，它是由某一些突然的事件引發的，比如說離婚、家裡有親屬離世、孩子叛逆，或者是經濟壓力特別大等。

精神病型憂鬱症會出現妄想和幻覺，比如說覺得自己變成一個會飛的人，就經常想從窗子裡飛出去。這是非常要命的。

非典型憂鬱症的症狀和其他憂鬱症正好相反。別的憂鬱症都會睡不著覺，非典型性憂鬱症會嗜睡，怎麼都睡不醒，但是他的心情也不好，甚至很糟糕。

憂鬱症還可以分為兩種亞型：單極性或雙極性疾患（躁鬱症）。前者只會經歷憂鬱期發作，後者還會經歷輕躁或躁期發作。

## 九個憂鬱症患者的故事

派崔克·甘迺迪是美國前總統約翰·甘迺迪的侄子。他的叔叔被人謀殺、父親受「創傷後壓力症候群」這種精神障礙的深度影響；母親不但深受嚴重憂鬱症的折磨，還被酗酒、噁心困擾。

他的父親在一九八〇年競選美國總統，當時，衣櫥裡總有一件防彈衣。全家都小心謹慎，家庭中的憂鬱症問題就像房間裡的一頭大象，沒有人知道該如何正確面對它。

派崔克年輕時開始接觸大麻、古柯鹼和酒精。有時候，他可以每天睡十四、五個小時，有時候又精力充沛，覺得自己不需要睡眠。

有一天，他的室友把他的故事賣給了雜誌《國家詢問者》。當他走到當地一家雜貨店時，發現封面上竟然是他的照片，上面印著大大的標題——〈派崔克是個癮君子〉。他當時就崩潰了，整個人就躲在自己的世界裡不敢出來，感覺非常羞恥。

後來，他遇到了一間小餐廳的老闆法蘭克。法蘭克與他成了忘年之交，並對他充滿理解和同情。對於雜誌事件，老人家說：「那個鼠輩，



怎敢把別人的私事說出去?!」在法蘭克看來，如果派崔克有「問題」，那它們就應該是隱私，不應該被說出去。

法蘭克是派崔克．甘迺迪情感的支柱，也是他政治生命的支柱。派崔克後來參加了每一場選舉，試圖用自己的政治力量來推動這個社會的發展。當他找到了人生的意義以後，就開始不斷地努力。他仍然有情緒的起伏，偶爾也會吃一些醫師開的處方藥，但是他覺得已經好多了，現在不止可以正常地工作和生活，並且推動了整個美國社會對精神疾病這個問題上的認知與進步。

泰瑞莎．戈達德是一位黑人女性，她是一個英國知名節目的主持人，被譽為是「英國的歐普拉」。

她的婚姻很坎坷，年輕時在飛機上遇到了一個男人，因為對方浪漫而執著地追求自己，便嫁給了這個自己根本不了解的男人。於是，第一段婚姻不可避免地結束了。

第二段婚姻讓她經歷了一次嚴重的危機和精神崩潰，她發現自己的丈夫和公司的一名員工有私情。而她因此服藥過量，住進了精神病院。

戈達德童年還受過嚴重的虐待：她的父親經常毒打她，她直到成年才知道他並不是親生父親，而是養父；就連她的妹妹也有精神分裂。她自己的感受是，對很多人而言，憂鬱症意味著頭不梳、臉不洗，待在一個黑暗的角落裡什麼都不做。事實上，在商業領域，憂鬱症往往會表現為以非常快的節奏工作，風風火火地跑來跑去。

兩次失敗的婚姻結束後，她終於遇到了值得攜手一生的人。她在第三任丈夫身上得到了她所需要的情感與幫助。於此之外，她康復的原因之一是放鬆療法，讓她學會了沉默和靜止，並知道了有一種做事的方式

叫作「無為」，這種方式不會讓人因為什麼都沒做就心生恐慌。

阿拉斯泰．康貝爾是英國前首相布萊爾的首席顧問，也是個非常耀眼的政治明星。憂鬱症發作的當天，他在一個公開場合，突然把口袋裡的東西全部掏出來扔在地上，然後清空自己的背包。到了警察局後，他脫光了自己的衣服，到處亂跑亂敲，還在牆上亂寫亂畫。

康貝爾走出憂鬱症的方法是果斷戒酒，因為他的工作壓力很大，經常需要藉酒澆愁。戒酒之後，身體就會自由很多。接下來，他逼迫自己必須出門見人，還做了很多以前從來沒有做過的事，雖然大多賺不了錢，卻能為他帶來成就感。

諾拉．因曼對憂鬱症的描述是這樣的：生活本來像一艘在海上平靜行駛的船，一切都順利極了，可是突然有一片烏雲猝不及防地停留在她頭上；第二天，她便在對未來的可怕預感中醒來，惶惶不安、絕望、孤獨，而且充滿了恐懼。

因曼患有產後憂鬱症。「樊登讀書」有一名會員是著名的心理醫師，他告訴我，產後憂鬱症最重要的原因，是女性在生產完的那一刻，體內的雌激素與荷爾蒙陡然下降。懷孕期間，女人雖然很辛苦，精神狀態卻很亢奮。但在孩子生出來的那一刻，她體內的雌激素指數會出現懸崖式下降。男人如果遇到同樣的懸崖式下降，很可能直接就去自殺了，根本就活不下去。但是，女性特別堅強，能夠在雌激素這麼大幅下降的時候活下來，養育孩子。產後憂鬱症患者的特徵是：看著剛出生的孩子，覺得這孩子太小了，怎麼可能養大？如果家人再對她冷言冷語，再吵幾次架，女性的憂鬱症就有可能會變得非常嚴重。有一則新聞是一位

患有產後憂鬱症的女性，和老公吵了架以後，就抱著孩子跳樓自殺。

因曼本身是研究精神問題的專家，因為產後憂鬱而去求診後，有的醫師給她開了非常多的藥，她的情況卻越來越糟糕。作為過來人，因曼的建議是，治療憂鬱症一定要找到一個好醫師。這個醫師不會輕易下結論，而是能夠理解病人的狀況，站在病人的角度思考病情，給出適量的藥。同時會提供適當的鼓勵，告訴你一些藥物之外的療法，而不是直接讓患者吃藥、電擊。吃藥和電擊能夠在一定程度上緩解憂鬱症，但是問題就是它的副作用很大，作用也有限。

鮑勃·布爾斯汀是Google公共政策部門的主管。他非常有才華，為柯林頓政府效力長達七年，扮演著總統國家安全演講稿撰稿人的角色。他會把自己的病情告訴身邊的同事，告訴他們自己萬一病情再次發作會怎樣。在他看來，告知真相是為了尊重同事，也是為了自己——做一種自我保護。

坦誠以對能夠得到他人的諒解。如果出現了一點點症狀，別人甚至能協助病人覺察與調整。

布爾斯汀憂鬱的時候，話特別多，到處發表演講，對身邊發生的所有事情都比正常狀態下更積極。其實，那是雙極性疾患，也就是躁鬱症。後來，他進入了狂躁狀態，開始幻想一些奇怪的事，甚至以為自己能夠飛。後來，他的家人只好把他送去住院。

即使病情這麼嚴重，布爾斯汀仍不斷地適應壓力、調整節奏，藉由重新練習對話溝通以及運動鍛鍊，找回了精神健康。

克利夫·里奇曾經是美國排名第一的網球選手。他出生在網球世

家，父母都是網球健將。他一直認為，打網球是自己的人生選擇。他高中就輟學專心打球，後來真的打到了全美排名第一。

他的成績不錯，但絲毫感受不到快樂。競技體育帶給他痛苦，他的生活不是贏就是輸。不管贏了多少場，還是會擔心自己面臨輸的時候。走上運動員這條道路，其實是非常可悲的一個方向，因為最終一定會以失敗收尾。真正能夠在巔峰時急流勇退的運動員是非常少的。

他的壓力大到得了嚴重的憂鬱症，還伴隨著其他許多身體病痛，甚至曾經一度放棄過自己的生活。後來，他靠著每天記錄自己在生活中值得感恩的一切，來完成心理治療的一部分，並重回正常生活。

珍妮佛．莫耶，是一名產後精神病患者。在某些方面，產後精神病和產後憂鬱症很相似，但是更為罕見，而且有可能危及生命。除此之外，她還有雙極性疾患。

有一次雙極性疾患發作時，她正搭著丈夫的車經過機場跑道，她突然要求丈夫停車。丈夫不想停車，只是放慢速度，沒想到她竟跳車跑到機場的跑道上。最後，她靠著家人的支持和定期運動來保持病情穩定，並努力恢復正常的生活。

葛瑞格．蒙哥馬利是已退役的美式足球選手，在一個賽季中，下背部受了傷，再也不能參加有身體接觸的體育項目。

既然不能跟別人發生身體的碰撞，他就在美式足球比賽中找到了一個鮮少衝撞的位置，叫棄踢手。他苦練許久，成為全美國最有名的棄踢手，繼續活躍在美式足球的舞台上，確實也賺了很多錢。退役後，他用這些錢投資開了酒吧，每天晚上喝酒、吸毒，讓自己的人生顯得非常快

活。但是，他的身體狀況越來越糟糕，憂鬱症也越來越嚴重。到最後，他的酒吧一間一間地關掉，生意越來越差。

若沒有一個良好的心理支撐，就算事業再成功、口袋再有錢，也難以保證生活的品質。於是他決定承認自己有憂鬱症，然後配合治療、選擇健康的生活方式、把飲食調整好、交一群能夠跟他分享的朋友，用正念的療法推動自己成長。

## 這樣戰勝憂鬱症

格雷姆·考恩自己又是怎樣走出憂鬱症的？

他的經驗是找到三件要事：排在第一位的是生活的活力，因為憂鬱症患者最顯著的特徵，就是沒有活力，覺得整個生活沒勁，所以第一要事，是想辦法激發自己的活力。第二順位是成就感，作為一個憂鬱症患者，要想想自己能夠在哪些職業上獲得成就感。第三順位則是親密，足夠的情感與社會支持，對憂鬱症患者相當重要。把這三件事做好，就能夠有效地幫助患者從憂鬱症的困境中走出來。

關於活力，考恩認為包括了鍛練、營養、冥想、藥物治療、休閒娛樂和睡眠。這其實是非常重要的養生之道，中國的養生之道就對應著這裡所講的活力。考恩決心治好自己的憂鬱症時，要自己每天至少堅持散步三十分鐘。以前是每星期有四天出去散步，後來延長到六天。一週出門散步六天對一個憂鬱症患者來講，其實並不容易。

飲食方面，蔬菜、水果、堅果以及穀物類占的比重達到了八五%，再加上一些魚類和少量的肉類、蛋類和乳製品。除此之外，他還參加了一些冥想的課程。

隨著自己越來越注重養生，他的身體漸漸恢復了活力。

關於親密，他也有一個很重要的原則叫「六小時原則」：他認為，每天平均花六個小時社交的人，幸福感最高。這裡指的社交包括與工作夥伴的溝通、與家人的交流、與朋友聊天，還有電話連繫、發電子郵件、透過社群媒體進行互動等等。

即使是整天看微信的人，有時候也能在微信上跟別人聊天，這是不一樣的交流方式，也是一種社交。

有一些職業，可能獲利很高，但罹患精神疾病的比例也高，這可能與這類型工作很少跟別人打交道有關。我們應該不斷地增加和他人的互動，要走出家門，多去參加自己有興趣的社群，不管是讀書會、運動團體都好，和這些朋友一塊看看電影、露營、野餐等，都能夠提高你的幸福感。在美國，比較常見的是參加一些憂鬱症患者組成的互助小組。

關於成就，考恩經過一番探究後，認為一件有意義的事情，能夠激發自己更強烈的熱情。千萬不要只是為了錢去工作。一個人如果工作只是為了錢，他很快就會喪失動力，並且會很容易就覺得痛苦，認為自己受盡委屈。

相信「自己所做的工作對社會有益」是非常重要的。所有被採訪的人都說到了這一點：找到一個有意義的工作。考恩所說的那件「能夠激發他強烈熱情」的工作，就是以真實的人生經歷為基礎，寫一本關於如

何戰勝逆境和憂鬱症的書。這個清楚有力的目標，不僅幫助了他自己，也幫助了許多因為這本書受益的人們。

這個願景並不遠大，也不是特別難以實現，就是寫一本書而已。為了寫這麼一本書，你就有可能活下來，這就是人生找到了方向和目標。

曾經有一位朋友告訴我所謂的「危機干預」。比如說有一個人要跳樓自殺，該怎麼讓這個人不跳樓呢？有很多人會說，想想你的女兒，想想你的家人，他們都在看著你。他聽完就跳了，因為你越跟他說家人的期望，他越有罪惡感，就越想往下跳了。

有位心理專家這樣說：「進行危機干預的時候，你要告訴他那個後果。讓他知道跳下去是很難看的，還有可能半天都死不了，是非常痛苦的。」讓他想到這個糟糕的結局，並放棄跳樓。他說那他不跳了，他上吊去。就告訴他，上吊要痛苦三十幾分鐘才死得了。他說那他割腕自殺，就告訴他，割腕自殺兩個小時都死不了，這是有數據的。對方最後說：「我朝腦袋開一槍。」那麼就可以說：「行，去吧。」

為什麼這次就行了呢？因為——他找不到槍，在找槍的過程中，他就找到了生活的意義。他終於有個目標了：找到一把槍。這件事給他帶來了短期內的生活意義，他就有可能活下去。

當然，真的遇到這樣的情況，還是需要專業人士根據現場狀況來解決。舉這個例子是要強調，對憂鬱症患者而言，找到一個意義是多麼重要。哪怕這個意義對別人無關緊要，他也會馬上覺得人生變得不同。

這本書還提到目前關於憂鬱症研究的局限：根據許多精神科醫師表示，憂鬱症最重要的方法就是吃藥，原因是醫療機構要賺錢。並不是說

醫師存心為了賺錢耽誤病人病情，而是醫療機構在做科學研究的時候，就已經傾向於推薦藥物和醫院治療了。

因此，很多科研論文裡的結論，已經把人們引向了那些能夠帶來經濟收益的治療方法，而不是那些不能帶來經濟收益的治療方法。後者可能是鼓勵患者跟別人多聊天、多運動，這當然是有效的，但是他們鮮少提起，因為這個東西難以進入學術論文，也得不到藥商資助。

《我戰勝了抑鬱症》一書中，現身說法的人雖然並不是憂鬱症專家，但他們是親歷憂鬱低谷的患者，他們的經驗無疑是可貴的，很可能比研究論文更能幫助讀者。

## 憂鬱症的有效療法

考恩調查了一些與憂鬱症以及雙極性疾患抗爭過的人。結合兩百五十份完整的調查報告，總結出十一種最有效的療法，並按照成效排列如下：

### 一、勤加運動

在進行有氧運動，尤其是戶外有氧運動的時候，人們體內多巴胺和去甲腎上腺素的分泌會增加。這時候，你會變得更加愉快。

### 二、家人和朋友的支持

憂鬱症患者的家人一定要體認到，當身邊的人已經出現了前文提及



的那些症狀時，就應該有所警覺，考慮憂鬱症的可能。

我有一位患憂鬱症的朋友，出現情緒崩潰的狀況後，周圍還有很多人覺得勸一勸他就好了，我當時堅持必須讓他去醫院。把他送到專業的醫院住院治療。醫師說，要是再晚來一個星期，他肯定會死的，因為他連續幾個星期不睡覺，體內的器官都已經開始衰竭了。可是當時其他人還認為，他睡不著只是因為精神亢奮。我們不把睡不著這回事當作病，這是最大的問題。

家人和朋友的支持至關重要，前提是家人和朋友要了解憂鬱症，不要諱疾忌醫。這跟感冒是一樣的，如果不去治療，它也會變成肺炎，甚至還會要命。憂鬱症如果不治它，它有很高的自殺率，也會陷入危險的境地。

### 三、心理諮詢和治療

這是被證明有效的方法。找專業的醫師治療，但是如果這個醫師讓你不舒服，你一定要換醫師，直到找到一個令你滿意的醫師為止。

### 四、有意義且令人滿足的工作

我有一個朋友，原本很忙碌，有一天突然辭職了，換了一份養生保健相關的工作。他經常帶大家出去運動、打太極拳.....現在，他精神愉悅，人也很放鬆。他覺得之前的工作一點都不幸福，不幸福的工作會讓他喪命。他透過一份自己真心喜歡的工作，讓人生變得不一樣，這也是非常有效的方法。

就拿我自己來說，開始「樊登讀書」以後，我對生活的滿意度提高了很多。每講一本書，我都能想像得到，有人聽了這本書會發生改變，

當工作能夠給社會帶來改變，讓很多人的生活變得愉快的時候，心情自然就好了。

## 五、放鬆和冥想

你可以買一個磬，一敲，耳朵就跟著那個聲音，一直到那個聲音完全消散。只需要這麼引導一下，就能進入了正念狀態，讓自己的心緒回歸當下。

偶爾心煩的時候，只要敲一下，情緒馬上就停了下來，這是很簡單的冥想方法。

當然，還可以去參加專門的冥想班、專門的正念訓練班，在精神問題上投資自己，絕對是值得的。

## 六、充足的營養

多吃魚、酪梨、堅果、莓果等，這些食物除了帶來充足的營養，還有助改善情緒。

## 七、遠離酒精和毒品

酒精和毒品能短暫帶來亢奮，但卻是一種飲鴆止渴的方法，而且容易成癮、需求也會越來越高。比如以前喝一瓶酒，就會覺得很愉快，身心很放鬆；但喝半年以後，發現一瓶不夠了，需要喝兩瓶。而且，用這種方法來滿足自己，自我評價會越來越低。

## 八、服用處方藥

服用處方藥是被證明有效的方法。但必須再三強調的是「處方

藥」，千萬不要亂吃藥，一定要請專業的醫師開藥，並且學會區分憂鬱和焦慮的症狀。憂鬱和焦慮有時非常相像，都會出現哭、生氣、不願意社交等狀況，醫師有時候也區分不了。

這兩種病如果用錯藥的話，方向是完全相反的。那麼，怎樣區分憂鬱和焦慮的症狀呢？

我的朋友自己琢磨出一個判準方式，相當管用。她說這兩者最重要的區別在於憂鬱症的人想死，焦慮症的人怕死。想判斷一個人是憂鬱還是焦慮，就要看他有沒有生活的欲望。不想活了，走到窗邊就老想往下跳的，就是憂鬱。如果整天擔心、害怕、發脾氣，是為了害怕自己受傷、損失、死亡，那麼這就是焦慮。

## 九、參加互助小組

如果沒有的話，不妨自己組織一個。組一個這樣的小組，如果能夠找到心理方面的專業人士當然最好；如果沒有，大家說出自己的想法，有一個傾訴的空間，彼此理解和鼓勵，這也會有很大的好處。

## 十、宗教和精神信仰

有了精神信仰，原有的精神壓力就能夠得到分擔。

## 十一、投身慈善事業

這個舉動為自己帶來的最大好處是，能夠帶來生活的意義和價值。

《我戰勝了抑鬱症》裡提到一位憂鬱症患者的自癒療法，叫作「CARE」，每個字母代表著一個行動。

### 同理（**Compassion**）

坦白告訴別人，懷疑自己可能有憂鬱症與相關症狀，尋求別人的同情與情感支持。

這裡的同情更接近「同理」，有時候會來自身邊的人，有時候不是。很多時候，那些較為疏遠的關係支持所帶來的效果，會比親密的更好，因為親密的人不一定會認為這是個嚴重的問題。但是，對一個關係稍遠的人傾訴時，通常會得到特別認真的回應。

### 求助專家（**Accessing**）

接觸健康精神領域的優秀專家，尋求專業諮詢。

### 自我振奮（**Revitalizing**）

你需要尋找一份能夠帶來動力的工作。如果不能辭職，那就用業餘時間尋找。

「樊登讀書」的很多書友，其實就是在用幫別人讀書的方法改變自己的生活。他們並沒有辭掉自己的工作，但是他們願意分享讀書的精神，願意讓別人加入、給別人講書，就能為生活找到新的意義。

### 運動（**Exercising**）

加強日常運動。

總體來講，憂鬱症不是不可戰勝的。

本書帶給我們的啟示，就是不要讓憂鬱症患者覺得他們是孤獨的。

世界衛生組織已經提出，到二〇二〇年，憂鬱症將成為世界第二大致命疾病，我們都有可能會被牽扯其中。趁早開始學習憂鬱症的相關知識與正確態度，不僅是幫助別人，有一天或許也能幫助自己。

## 別想操弄我的情緒

「樊登讀書」分享過很多好書，並提倡在生活中實踐書中的理念，這些實踐過程都牽涉一個重要的步驟：急不得。一旦急了、生氣了，就會發現難以持續，更別提實踐。

怎樣掌控好自己的情緒，讓自己不輕易被別人牽著鼻子走，是一門似易實難的學問。

心理學家亞伯．艾里斯的著作《我的情緒為何總被他人左右》（繁體中文版：《告別壓力》）把這關鍵性的一步放大討論，探討人們應該如何控制好自己，不被外在的環境所牽制。

本書的主要作者艾里斯在心理學史上非常重要。在美國，他被評為最偉大的行為心理學家的前三名，地位比起人人耳熟能詳的佛洛伊德，有過之而無不及。他創立的理情行為治療（Rational-Emotive Behavior Therapy），是中國心理諮詢師國家資格考試必考的療法之一。他本人也擁有相當崇高的學術地位，全世界學習心理治療的人都會在教科書上見到他的名字。

## 世上有四種「情緒病」

《我的情緒為何總被他人左右》把不良情緒分為四類，並且告訴我們這些不良情緒是怎麼來的。

### 第一種：過分煩躁

我們可以想想一下自己有沒有過分煩躁的時候，比如說回到家，看到孩子玩耍時把家裡搞得亂七八糟。此時，心裡一股莫名的怒火燃起，可能朝孩子大吼一聲說：「回房間去！」或者：「把那裡收拾乾淨！」

同樣的情形如果發生在心情好的時候，孩子在旁邊玩鬧，可能就會覺得沒問題。這其實在說，孩子把一切弄得亂七八糟這件事，並不意味著父母一定要抓狂。

回憶我們自己小時候，如果被爸爸這樣吼一聲，必然感到特別驚恐。這就是過分煩躁，它包括緊張、沮喪、惱火、擔憂。

有的人為了參加明天的考試，前一晚睡不著覺，翻來覆去地難受、彆扭，這都是過分的煩躁和擔憂。這種情緒在我們人生當中並不陌生。

大家可以好好想想，自己在什麼情況下會出現過分煩躁的情況。到底觸發你煩躁的是上司、下屬、配偶，還是孩子，甚至是天氣不好？據我觀察，天氣不好的時候，聊天群組裡經常就沒有別的主題了，有人就一直抱怨天氣、空氣品質，這引發的就是過分煩躁，但我們完全可以放輕鬆點，反正誰也改變不了天氣。這聽起來可能像是心靈雞湯，實際上不然，這是一種自救的方法。

### 第二種：過分生氣

過分生氣也就是對他人過分戒備。有一次在飛機上，我看見空服員對一位先生說：「先生，麻煩您把這個行李箱放到上面。」這個人就突然爆發了，在飛機上大吼：「妳一個空服員，還敢要求我！」我判斷這個人可能是中度憂鬱，他太容易發怒，生氣來得特別突然。

### 第三種：過分憂鬱

做什麼事都無精打采、一蹶不振。對比於「得意忘形」，有個詞叫作「失意忘形」，這可是一種要命的狀態。失意忘形就是拒絕一切外在訊息，例如說：「我失戀了，你別跟我說話。」「我不聽你說話，我家裡孩子生病了，我現在什麼事也不能做。」

王陽明有一個有意思的例子。他的一個學生，有天因為兒子病了非常焦慮。這時候，王陽明提醒他：「此時正是修練時，如果你此時不用功，你平常下的那些功夫都白費了。在你心亂如麻的時候，最考驗的就是你日常的修練是否有效。這時候，你應該好好把你日常的修練拿出來，看一看你的內心能不能安定自得。」

孩子是父母的心頭肉，孩子生病了，父母難過是人之常情，當然可以難過，但如果過分的話，那就是存了一絲私念。為了孩子難過是可以理解的，但若是過分難過，總想著怎麼這麼倒楣、孩子怎麼會生病，那麼痛苦和焦慮就會放大。

這其實就是佛教裡講的「我執」：太看重自己所受到的挑戰和傷害時，原本可以輕易過去的小事，就會被放大。

### 第四種：過分內疚

很多不好的事發生了以後，人們就特別容易陷入這種過分的自責、



悔恨之中。總在想要不是自己當年做那件事，就不至於這樣。

到底什麼是過分？怎麼判斷這件事到底是過分，還是不過分？

對於這個問題，艾里斯的看法很有意思，他認為八五％的情況下，一個人應該知道自己的反應是不是過分。我覺得這樣說是有道理的，如果需要拿一個準確的心理學量表出來評比確定自己有沒有過分，這個行為就過分了。比如說，你應該能夠知道，為小事發脾氣這件事是不是對的，為考試焦慮是不是對的。還有十五％的人比較粗神經，他自己是真的不知道，要靠別人看出來。當有人提醒自己反應過激的時候，可以多多思考一下。

## 不當的思維模式

上文中提到的四種情緒是怎麼來的？讓我們來看理性情緒行為療法中的A B C理論，它們分別代表：

A：觸發事件（**Activating Event**）。比如說，孩子考了倒數第一名。

B：對事件產生的信念看法（**Developing Belief**）。比如說，家長認為孩子考倒數第一名，他不能接受，很生氣。

C：採取的行為與情緒反應（**Emotional and Behavioral Consequence**）。比如說，家長把孩子揍一頓，或者為孩子請了無數

的家教，讓孩子晚上不能睡覺，只能學習。

不良的情緒就是 C，是由前邊的 A 和 B 導致的。在生活中，有很多人想要改變 C，辦法是不停地去改變 A，認為如果改變了 A，那麼就不會有 C 了，或者說只有改變了 A，才能夠改變 C。然而，人生不如意事十之八九，如果總期待著一切都如意，才能夠有如意的感受，那這輩子都不會如意。其實，是因為有一個錯誤的 B，才會導致選擇失誤。

艾里斯給了我們三種最常見的不當思維模式，也就是三種最大錯誤的 B。

### 第一種：恐怖化思維模式

人總喜歡把一件事想得特別嚴重。當我從大學辭職的時候，我爸媽非常擔心，說這麼大的事，也不和他們商量一下，將來我老了，萬一需要錢怎麼辦，還是得有人每個月給我發點錢才行。

這種過度的擔憂會導致很多人待了一個不適合他的地方，永遠都不出來。工作得不愉快，天天跟人貌合神離，但他就是要留在這裡，因為他恐懼。

大家可以做一個實驗，在紙上寫下一件你近期最擔心的事，揉成紙團，扔在一個盒子裡。第二天，又想起一件事，你可以再寫一個紙團扔在同一個盒子裡。過了一段時間，打開這個盒子，看看你寫的紙條。一個一個看下去，會發現，盒子裡的那些東西，有百分之九十以上的狀況壓根就沒有發生過。

有的人總是在「趕」飛機，雖然最後總是能趕上飛機，但卻在之前

就把自己嚇得半死。把自己嚇得半死，對於能不能搭上飛機，一點作用也沒有。

也有的人看見孩子總是在玩手機，就擔心這孩子完了，網路成癮，將來會不會遊手好閒、成天沉溺於遊戲？但沒收手機或者嚴格控管使用時間，只會讓孩子更喜歡玩手機遊戲，因為能拿到手機的時間簡直太珍貴了。越強調它的稀缺性，就會讓孩子越想玩，這是個簡單的經濟學原理：供給越少，需求越高。

人們總是為各種事情擔心，其實死亡才是最應該擔心的事。但是，沒有人會為了將來要面臨的死亡，而決定今天就不活了。反倒是過度的擔心，經常讓我們的「今天」白活。

## 第二種：應該化思維模式

一件事情發生了之後，很多人總覺得自己「應該」做得更好。很多父母對子女的控制，到了相當可怕的程度。這些人認為子女應該按他們想要的生活方式去生活，有時甚至到威脅的地步，動不動就是「我死給你看！」，這到底是誰在過誰的人生?!

被父母過度介入生活的孩子，永遠都不會幸福。

就算孩子接受威脅，按照父母的意願選擇了，心中還是會有一個結。他知道人生不是自己選的，會在心底有一個聲音說：這是我媽用生命逼著我這麼做的。以後，他就會用各種理由來證明，這個生活他是不滿意的，因為他心有不甘。

一個「應該化」思維的人，會給周圍的人造成很大的壓力。他總是先對自己提出應該化的理由，等他不折騰自己了，往往就開始給別人提「你應該怎麼做」了。

事實上，已經發生過的事，就已經是合理的事，不必總強迫別人和自己。

### 第三種：合理化思維模式

這是一種弱化反應，比如不去感覺，只是試圖否認一些事情，即使是對我們自己。比如讓情緒走向另一個極端，不允許自己產生任何反應。在很嚴重的事情面前欺騙自己，這種迴避和否認並不是解決問題的辦法。迴避的問題依然存在，絕對會再一次浮現出來。

這三種常見的不當思維模式，會使生活變得非常痛苦。

## 非理性的人生信條

艾里斯鑑別出三種不當思維模式，容易導致我們的人生出現特別不良的情緒病：過分煩躁、過分生氣、過分憂鬱、過分內疚。我們需要弄清楚它們如何在具體情形中影響你的情緒反應和行為。

太在乎別人怎麼看待自己，導致太害怕被拒絕。

絕不容許在重要的任務上失敗，否則太可怕了，無法忍受。

人和事都應該總是朝著「我」期待的方向發展。如果不是，那就太糟糕、太可怕、太恐怖了，無法忍受。

如果以上三種壞事中的任何一種出現了，就得找個人咎責、讓他挨罵受罰。

對於即將發生的事、他人的看法傾向悲觀看待。所以當事情真的發生時，通常比想像的順利。

每個問題都有完美的解決方法，必須「立即」找到這些方法。

躲避困境和責任，比正視它們容易。

沒有期待沒有傷害。如果我事事不投入，只保持若即若離的關注，就會比較開心。

我的過去、小時候、最近的戀情和最近工作中發生的所有可怕的事，造成了我此時的感覺和行為。

壞人和壞事不應該存在，要是的確存在，那真不知道該怎麼辦才好。

以上的困境到底如何避免和解決？我認為艾里斯在探討的是「度」的拿捏，也就是孔子推崇的中庸之道。

《中庸》說：「喜怒哀樂之未發，謂之中；發而皆中節，謂之和。」我們要適度控制喜怒哀樂等情緒，即使是正面的情緒，只要過度了，都不是真正的喜樂。而應該像是射箭，只要一箭射出去，就一定落在最合適的位置。中庸是合適的極致。當然，這也是一個特別難以達到的高度。

比如對非理性信條二，《論語》中講道：「子絕四，毋意，毋必，毋固，毋我。」其中「毋必」，就是沒有什麼非得如何的「必須」。

如果一個人堅持了非得如何的信條，就會給別人帶來很大的傷害。

當某件事出錯了，這個人就一定要找到人來扛責任，方便自己宣稱這件事就是因為沒有按照他的想法來做，才會失敗。

這種「應該化」讓你對即將發生的事情總是抱著深深的憂慮。這種對任何事都從憂慮的角度來看待的狀況，可以從心理學研究中找到一些答案。有部分可能來自童年時期的陰影，比如說童年時被父母剝奪了安全感，父母用恐嚇和威脅的方式教育孩子，說「你再也不聽話，就不要你了」，或者關在黑暗的小房間裡要他反省。孩子在這種對待之下，是沒有反抗能力的，很快就會屈從。但反覆幾次之後，這個孩子便會失去安全感。長大之後，做任何事總是擔心不安全，會懷著深深的憂慮。

## 擺脫情緒控制

艾里斯在書中一步步引導我們，如何把自己的情緒放在中庸之處。

他提出了一個很重要的觀點，就是「我能不能做更好的選擇」。覺得自己被別人逼得走投無路，必須拍桌子、發怒或是必須傷害一些人的時候，就是放棄了選擇權。

人們常說的「追蛇」，講的就是這個道理：當你走在草地上，被一條蛇咬了以後，你會拿著刀去追蛇嗎？正常人不會追蛇，肯定要自救，會消毒，會喊救命，會想一切辦法救自己，這才是正確的做法。

我們有沒有做過「追蛇」的事：開車時被超了車，一口氣忍不下來就超回去，然後對方再超回來，演變成惡意逼車或者更嚴重的擦撞，最後兩個人下車打架……想想看，今天出門時，打算要跟人打架了嗎？肯

定沒有，但為什麼這件事會發生？因為情緒被別人決定了，覺得自己沒有選擇權，已經受到挑戰，非得這麼做不可了。但其實完全可以走自己的路，因為今天出門時的目標就是走自己的路，而不是跟別人較勁。

中文有句成語「唾面自乾」，在說別人往我們臉上吐口水，不要理它，它慢慢就沒了。現實中，如果遇到類似事件，我們可以試著做到在心理上不予理睬。

遇到問題的時候，我們要思考怎麼做才能夠更好：對自己的家更好，對孩子更好，對與親人的關係更好。這就是平衡的藝術。

某些時刻，我們誤以為自己沒有足夠的欲望就不行，但實際上，有很多生意就是因為太過執著，導致大量的問題出現了。

讓我們假設一個生活場景，你發怒了，或者你擔憂了、睡不著覺了。這時候，你應該怎麼辦？

首先是反思，為什麼會有錯誤的反應呢？找出那個導致錯誤反應的不當思考，確實審視。要從三個角度來審視：一個是關於自己的角度，一個是關於他人的角度，還有一個是關於當下這種關係的角度。

從這三個角度來審視不當思考，審視自己怎麼看待這件事情的時候，就會發現自己開始變得冷靜了。接下來去對抗不當思考，讓自己想一個替換的方法，來解決這個問題。

接下來是做出更好的選擇。

我在《第三選擇》中看過這樣的案例：一位父親如何處理女兒與吸毒者交往。

爸爸和女兒談話，女兒說：「你關心的只有你自己，你只不過不想有一個吸毒的女兒，因為那會讓你沒面子！」

當然，女兒這樣講對父親不公平，但父親放下了關於公平的想法，而是說：「難為妳了。」

過了一會兒，女兒說：「我覺得很孤獨。你們都很忙，我沒有朋友，他們倆是我僅有可以說話的人。」

這時，父親可以反駁，但這位父親只是反映了女兒的情感：「所以，妳真的很依賴他們倆。」

女兒接著說了自己對於吸毒的看法：「他們吸毒的樣子真可怕.....」

當一個人的情緒逐漸好轉的時候，才有可能去想問題的解決方法。

我們可以無時無刻在生活中使用這個反思並重新選擇的步驟。艾里斯這本書的價值，在於他把一些似乎虛無縹緲、難以確認掌握的思想，轉化成便於實際執行的步驟。

我們在生活中有情緒起伏的時候，可以好好地檢視一下自己的大腦，想想自己是不是陷入恐怖化、應該化、合理化的思考，意識到這一點，再找到正確的思維模式，來把這件事做得更好。這樣，就能夠不再被別人掌控情緒了。



## 與焦慮握手言和

生活中，我們有時會為一些莫名其妙的小事，突然變得特別焦慮。比如說塞車，明明知道按喇叭罵人一點用也沒有，這麼做了還是會塞在原地，但就是忍不住心中那種莫名的焦躁。

有一次，我去游泳，會館的人說我不能憑卡入場，因為名字是我太太的。我說我們的卡是家族卡，我們當時被告知全家都可以用才買的。他說最近換了規定，只有我太太本人帶著我才能來用。我這個人是不太容易生氣的，但是當時不知道為什麼，我突然很生氣，甚至想和他吵架。

我後來想想，就算他不讓我游泳，對我的生活也沒多大影響。其實我用這個游泳卡的機會很少，一年大概十次都不到，為什麼我會因為這一點小小的冒犯，突然之間就誇大了這種不滿？

還有更可怕的憤怒。有一輛小轎車在超車時與公車發生擦撞，據說轎車駕駛故意不讓公車變換車道，公車司機怒不可遏，竟然撞向轎車，還加速頂著轎車前進幾百公尺，衝斷中央護欄後才停下。轎車駕駛跳車逃跑，沒想到公車又掉頭追著轎車駕駛撞去。後者躲避不及，腿部被壓在公車下。公車司機還是生氣，下車後繼續對著轎車駕駛發飆。

這個新聞簡直駭人，人們的暴躁情緒居然能夠發作到這種境界。如果理性地分析，即使被逼個車、被別人出言不遜，也不會對我們的人生

產生太大的影響，但是我們忍不住就抓狂了，原因到底是什麼？

現代人為什麼容易焦慮不安，感覺恐慌和被激怒？很多人明明不餓，但晚上就是忍不住跑到冰箱前，翻一些東西吃，吃完以後又充滿了罪惡感？馬克·尚恩的《你的生存本能正在殺死你》給我們提供了一種答案：這來自我們有一個非常要命的、從原始社會帶來的東西，叫作生存本能。

原始人的生存環境是沒有時間理性思考的。比如說，我們好端端地突然看到很多人都朝同一個方向跑，這時候，能不能冷靜地判斷一下，問問究竟發生了什麼事，他們為什麼要跑？對原始人來說，只要停下來思考，老虎過來一口吃掉，就沒有之後的事了，當原始人看到大家都在跑的時候，唯一能做的就是趕緊跟著一塊跑。

人類不是理性的動物，而是被原始本能所驅動的動物。而這個原始本能所在的位置，今天依然影響著我們每個人的生活，這是這本書帶給我們的最重要的一個切入點。

## 為什麼我們控制不住自己？

生存本能在原始社會幫過人類很多忙，憑藉著它給出的快速反應，經常因此保住一條小命。然而，社會發展到現在，每天能威脅到我們生命的東西已經越來越少了，但我們每個人對那些輕微挑釁所做出的反應，就和原始人面對老虎時所做出的反應是一樣的。

人的大腦是怎樣運作的？為什麼我們對這些莫名其妙的小事會爆發

出這麼緊張的情緒，導致人生變得焦慮而恐慌？這些與壓力有關的症狀，都和我們的大腦結構和原始生存本能有關係。

人類的大腦分為三個功能各異的部分：腦核、邊緣系統、大腦皮質。

腦核支配著人們非常基本卻至關重要的本能，包括呼吸、心跳、運動、平衡等。

邊緣系統負責行動、情緒、記憶處理等。是爬蟲類進化成哺乳類後才有的新階段，大腦邊緣系統的反應通常是無意識和自發的。人類的大腦邊緣系統，跟很多動物是相當接近的。

大腦皮質又是進一步進化的結果，負責較高級的認知與情緒功能，掌管了人類精神、思維、體覺、聽覺、視覺等。哺乳動物的進化程度越高，大腦皮質就越大，大腦功能也越發達。這部分使我們具備了更高級的推理能力，即分析思維能力、邏輯推理能力、問題解決能力、抽象思維能力和規畫未來的能力。

但在我們的大腦中，邊緣系統與交感神經系統之間，具有更為直接的連繫，這個神經傳導可以繞過大腦皮質，直接產生理性上看來很莫名其妙的心慌、心跳加快等反應。比如說，在大街上看到自己的初戀女友跟別的男人在一起，那一刻，你從理性上分析，這人跟我沒什麼關係了，你只能祝福她，但你的心還是跳得很厲害。

這些神經系統所出現的反應，沒有經過大腦皮質的分析，而是從邊緣系統直接發出的訊號。所以在我們體內，邊緣系統和大腦皮質永遠都處於競爭的狀態：晚上九點，按照減肥的要領，絕不應該再吃東西了，但這一刻突然特別想來一盒冰淇淋，大腦皮質發出理智的聲音：「當然不要，你好不容易瘦了點，這時吃冰淇淋不就功虧一簣了？」但是，邊

緣系統卻說：「當然要吃，人活一輩子圖什麼？不就是圖個痛快？」

最終誰會贏？很不幸，往往是邊緣系統會贏。這就是為什麼我們經常會做一些令自己都很失望的事，就是當邊緣系統和大腦皮質在一決勝負的時候，我們自己往往會支持邊緣系統——支持跟我們更親密的、那個和原始動物一致的部分。所以，生存本能就掌控在大腦邊緣系統當中。當有人對你惡意超車的那一刻，大腦中運作的不僅僅是理性分析，還會感受到威脅，覺得憤怒。這種情緒繞過大腦皮質，讓人想衝過去爭個高下。

這導致各式各樣的問題，其中一個問題就是藥物依賴。比如說，我們現在要求治感冒的時間越短越好。小時候，一場感冒持續一個星期很正常，每天還是照常上學、玩鬧。現在一旦發現自己感冒，立刻就變得很緊張，想趕快治好，想盡辦法用了好幾種方法：中醫的刮痧、拔罐、艾灸療法、吃西藥，再吃點中藥，蓋被子抱火爐發汗，加上各種偏方怪招，就希望能在一兩天之內解決這個小感冒。有的人甚至還會產生藥物依賴，只要出現一點點問題，就趕緊吃大量的藥物，導致自己的身體變得越來越糟糕。

第二個問題是肥胖。很多人肥胖是因為控制不住自己的食欲，稍微有點飢餓的感覺或者情緒不愉快，就會受刺激去吃東西。當一個人體內有足夠的多巴胺，就會覺得愉快。多巴胺減少了，就會恐慌。很多人不愉快的時候，會吃能夠讓身體分泌多巴胺的食物，比如說巧克力，導致平靜愉快的門檻變得越來越高，對外在不適的反應越來越敏感。

第三個問題就是焦慮。這可能表現為暴躁易怒，也可能表現在知識焦慮上：明明手機上沒什麼好看的，但是總忍不住過一會兒就滑一下，

看看有沒有新消息。

以上三種狀況是非常典型的現代人生活的特徵，我們需要處理這種不適感。

我挺佩服我父親，我發現他的「不適區」要比我小得多。面對一個態度很差的服務生，雖然我不會發飆，但會覺得不愉快，可我發現七十多歲的父親，對於別人的怠慢，完全沒感覺。又好比說家裡東西用得不順手，我想找人來修或者乾脆換掉，他說都不用，能用就行了。

這是一種能力，因為他老人家與人生拚搏的時間是上個世紀的八〇年代。在那個年代，生活本來就有很多的不適，所以對於這些不適，他是習慣並且能夠接受的。這些事在我們看來是能湊合，但其實從心理學的角度來講，就是生活中的不適區很小。

更厲害的是那些修行的人，走到哪裡都樂呵呵的。無論發生什麼狀況，他們都會覺得這沒什麼不好，所到之處都很舒適。而我們總是寵著我們的生存本能，只要一有需求，就立刻滿足它。

我得承認我沒有達到完全不生氣的境界，我的境界只是在遇到事情的時候，盡量用涵養把它壓下去。但是，我見過很多人，連這份涵養都用不上。

如果我們能稍微遲鈍一點，生活就會幸福很多。

## 壞習慣到底從哪裡來？

當邊緣系統的反應無法得到妥善的管理時，隨著多巴胺下降，我們

的不適感和恐懼感就會加劇，讓我們被迫應對，但如果應對不善，就容易養成壞習慣。尚恩點出五種常見的壞習慣：

成癮習慣：暴飲暴食、酒精過量、咖啡因過量、吸毒、縱欲，甚至是過度運動。這種癮性的習慣來自你的生存本能。

強迫習慣：總覺得手沒洗乾淨，不停地洗手；關了門以後還一直覺得門沒關好，不停回頭檢查；孩子沒有按照要求做事，就覺得不行。還有的人會慣性拔頭髮。

病態習慣：經常傷風感冒、頭痛、偏頭痛、慢性疼痛、胃疼，此外還有一種狀況叫作放鬆效應：主辦了一場大活動、一場重要考試以後，放鬆下來就生病了。一個人緊繃的時候，身體會警告自己不能得病，這一刻的抵抗力是非常強的。但是，一旦熬過了這個艱難的時刻，馬上會出現情緒以及身體抵抗力的低潮。這種病態習慣讓你的身體更容易生病。

失眠習慣：無法入睡，也無法保持睡眠。

保護性和逃避性的習慣：比如說，有人不敢坐飛機，不敢坐電梯，或者有的人一看到某些特定東西就緊張，這種就是焦慮逃避。

這些習慣主要來自兩個非常重要的心理現象：條件反射和心理外化。

條件反射可以分為兩類，第一類是古典制約，又稱「經典條件反射」（Classical conditioning）。俄國生理與心理學家巴夫洛夫在實驗過程中，每次給狗食物之前都會亮起紅燈、響起鈴聲，經過一段時間，鈴聲一響或者紅燈一亮，狗就會分泌唾液。這種被動反射或者說自主反應，就是人們所熟知的條件反射。

第二類是操作制約，又稱「操作性條件反射」（Operant conditioning）。這種條件反射的發生過程，我們經常意識不到。比如說，如果得到了他人的幫助，我們很多人都會不經大腦思考就直覺說一聲「謝謝」。有些操作制約能夠刺激我們養成好習慣，但也可能會給我們帶來很多的壞習慣。

心理外化則是一種潛意識的心理防衛機制。我理解的心理外化，就是把自身的需要，建立在外在的東西上。我們認為只要滿足了外在需求，就能解決內在心理問題。佛家講「心外求法即是外道」，就是指如果一個人希望在心境之外，找到別的外在事物來讓自己的生活變得安定，這就遠離了正道。

心理外化越來越嚴重，跟我們現代的生活是有關係的。有幾個現象：

第一，生活中的速食文化。現在很多人經常說讓孩子保持三分飢與寒，讓孩子不要那麼快滿足、要窮養，就是想透過這種方法，培養孩子的耐心，以及對這個世界的感知力。現在的速食，外送員只要三十分鐘之內沒送到，有人就發飆了。我甚至覺得現在旅遊的樂趣少了很多，別處有的東西，我們可以隨時得到。這都會使得你心理外化的狀況，變得嚴重一些。

第二，網路搜尋引擎。我在讀書會講書，會自己把整本書的脈絡畫下來，用這種原始的方法來講書。有朋友提議我用提字器，可是我覺得我不行，它會影響我大腦的轉動。我慢慢地用筆在紙上把書的脈絡畫出來，才徹底知道一本書是怎麼一回事，這是我所需要的。我們現在很多

人，一討論問題，或者一個人的名字想不起來，身邊的人就會同時拿出手機，開始搜尋。太需要獲得即時反饋，會導致大腦退化。

第三，發達的電子設備。現在的電子設備已經發達到了每走一步路都幫你計數，你的心跳它都知道。讓自己知道得那麼清楚，對自己的每一件事都要及時地做出反饋。

第四，廣告文化的潛意識。有一種廣告號召大家把舊東西扔掉，全換新的。這種廣告會極大地降低這個社會的幸福感，讓人們覺得一定要擁有大量的物質才能夠幸福。但實際上，真的把家裡的東西全部換一遍，你就幸福了嗎？你更換的頻率只會變得越來越高，這是一個無底的黑洞。從物質當中獲得幸福的時代，已經結束了。我們找到內在的安靜，而不是被這些廣告所影響。

我看到一個令人痛心的消息，有銀行給年輕的學生貸款，週息是二十%，這已經算是低的了。因為是複利，所以如果他一年不還的話，數字是無法想像的。很多年輕的男孩、女孩明明還不了這麼一大筆錢，但就是感覺別人有的東西自己沒有，是不行的。

心理外化嚴重到一定程度以後，常會出現這樣的狀況：有的孩子非得要一部蘋果手機，原因是他如果不用蘋果手機，就會被他所在的社群排擠。這就是原始人的那種不想被社群排擠的生存本能。他像解決生死問題一樣，來面對得到一部蘋果手機這樣的事：「你要是不給我一個什麼東西，我就死給你看。」他把這麼一個根本無關生死的事提高到生死的高度，原因就是在他的感覺中，這已經關乎生死了，這就是生存本能在起作用。

所以，如果放任這樣下去的話，我們就退化成原始人了，我們就真



的變成對自己沒有任何約束力的原始人了。要有能力管理好自己的生存本能，不要讓它控制自己。

## 與生存本能和諧共處

馬克·尚恩提供了十五個建議，幫助我們與生存本能和諧共處。大家可以選擇對自己有效的方法試試。

擺脫對科技的依賴。

珍惜和忍耐不完美。

限制感官通道。聽音樂時認真地聽，吃飯時認真地吃，不要同時想做好幾件事。

睡前讓自己放鬆下來。

放慢速度，讓各種事的速度逐漸緩下來。

不要拖延。這與「放慢速度」並不矛盾，慢，但不要猶豫。

不要強迫自己完成所有的工作。有時候，有的事的確做不了，那就承認自己做不了並承擔後果即可。

接受不確定性。相信無常的存在，並且能夠接納無常。

戒掉易怒的習慣。

生活要有規律。

拓展心理的舒適區。偶爾不按照原來既定的路線走，挑戰未知的事。讓自己休息片刻。每天三次，用兩分鐘的時間去重新調整內心的節奏。延遲享樂。

每天十分鐘放空，面對自己，跟自己相處。

適度的運動，讓身體分泌足夠的、健康的多巴胺和去甲腎上腺素。

邊緣系統是可以和大腦皮質協同工作的。透過這些方法，我們可以削弱邊緣系統和大腦皮質之間的分裂傾向，使得大腦各個組成部分取得協調性和一致性，好讓我們不是像原始人那樣被生存本能所驅使，而是用理智去判斷。

前面這些方法是我們生活中的做法，還有幾個心理的小技巧值得分享。

第一是要培養雙重感知能力，和輕度的不適感握手言和。我們生活中的狀態不需要非此即彼，不必一定只有高興或者不高興，舒服或者不舒服。調動雙重感知系統是一個重要的能力，生活中出現任何問題，你可以讓自己做到「有這個東西在，沒關係，我可以繼續過我的人生，甚至疼痛也可以」，不要讓你的心被不適的感覺帶走。

尚恩寫到，自己之所以能理解雙重感知能力，是他的辦公室搬到新地點。這裡處於繁華的街道，一天到晚都是汽車的發動聲、喇叭聲、剎車聲和警報聲。一開始的時候，他自問：「你天天都要進行催眠，租這個辦公室的時候，你到底在想什麼？」然後，他竭力探索如何能讓患者在這種環境下進入安靜的催眠狀態。很快，他便驚訝地發現，即便存在噪音與干擾，人們同樣能夠體會到內心的平靜。

第二是感恩。這個心境來自邊緣系統控制憤怒的那個部分——那個原始本能所存在的部分，同時也管理著感恩。所以，當感恩這種心態出現時，同時也在分泌足夠的多巴胺，讓自己變得愉快。

有一個解決壞情緒的好辦法，就是在紙上寫出五件今天值得感激的事，這一天的心情就會好很多。這招非常有效。

第三是來自社群的支持。一群好朋友，彼此帶來社群支持，還有愛心和同理心。這些元素能让你與和原始人的距離越來越遠，舒適區會變得越來越大，也不會像過去那樣焦慮。

《你的生存本能正在殺死你》適合所有現代人，一起看看生存本能是怎樣一步一步地殺死你的。然後，用相應的辦法來處理，讓我們重新愉快地生活。

## 青緒創傷的急救處方

我們在感冒的時候會打針吃藥，多喝水多休息；手被割破了，我們會貼OK繃。我們對於身體的各種傷害，都有著一些最基本的處理建議和應對方法，但是如果被朋友傷害了，失戀了，又該怎麼辦？

很多人束手無策，只能用時間來治療這個傷。事實上，把這一切交給時間，很有可能會對我們造成長久傷害，雖然有可能會轉好，但也有可能會更壞。

可以這麼說，我們對於情緒的創傷，幾乎一無所知。

有人會建議，情緒上受了傷，可以找一些支持自己的朋友聊天傾訴，就能夠好轉。這個建議也是有風險的：有的傷害能夠藉由傾訴緩解，但是有些傷害，傾訴之後反倒會變得更嚴重。

《情緒急救》（繁體中文版：《心理醫師的傷心急救手冊》）這本書提供了這樣一個案例：一項線上研究在二〇〇一年八月召募了兩千多名參與者。他們告訴參與者，如果願意，可以把自己對於美國九一一事件的想法和感受發布在研究網站上。結果，四分之三的人分享了想法和感受，四分之一的人沒有。

研究人員繼續追蹤研究對象兩年，對其情緒狀況進行即時評估。結果發現，地理位置最靠近九一一現場的人，以及選擇不在網路上分享自己想法的人，發生創傷後壓力症候群的機率較低；而在網站上寫得越

多、文章越長的人，心理狀態越差。

究竟什麼才是正確的方法？作者蓋．溫奇博士是一位非常資深的心理醫師，藉由多年的心理治療，提供我們一個心靈急救箱。無論遇到什麼心理問題，都可以試著打開它。

## 因應「被拒絕」創傷的自救處方

常見的情緒創傷分成七大類，每一類都有對應的人：被拒絕、孤獨、喪失、內疚、反芻、失敗、自卑。我把這些稱作心理創傷的七宗罪，它們的結構是平行的。

什麼是被拒絕？先在腦中假設這樣一個場景，A和B在互相丟球玩，你走進來了，三個人就一起玩。A丟給B，B丟給你，你丟給A，三個人玩得很愉快。幾輪之後，突然之間變成了A和B互相丟球，完全忽略本來一起玩的你.....站在旁邊的你，會有什麼感覺？

生活中，這種被拒絕的狀況並不少見：一群好朋友參加聚會，卻沒有通知你；打球的時候，大家傳球、進攻，你跑來跑去，卻沒有人傳球給你.....被拒絕會對人們造成很大的傷害，當一個人感到自己被這個社會、周圍的朋友、伴侶拒絕，會激起非常強烈的憤怒。二〇〇一年，美國外科醫學會發表的一份報告指出，比起參與幫派、貧困或使用藥物，社會排斥更容易引起青少年的暴力行為，而被拒絕也是情侶間誘發暴力行為的極大因素。

被拒絕帶給我們的第一個傷害就是憤怒，而且還會使你不理性。丟

球遊戲中有個耐人尋味的點是，一位受試者在參加電腦進行的丟球實驗時，即使科學家告訴他，丟球遊戲是經過設計的，被拒絕的人依然感到很痛苦。科學家又告訴受試者：拒絕他的人是三K黨，但即使拒絕自己的是自己輕視的人，被拒絕造成的傷害還是沒有減少。科學家甚至試過將虛擬球置換成虛擬炸彈，能夠隨機「炸死」持有它的人，但就算聽到這個解釋，被拒絕的人仍然會感到同樣的痛苦。

按照常理來說，理性的人當然不介意陌生人的丟球試驗，但在遭到拒絕時，理性、邏輯和常識都無效了。求婚多次遭拒的人，就算所有人都告訴他：對方不喜歡他，他要放下，但他很可能會繼續嘗試努力，因為他會覺得肯定是有什麼誤會。

被拒絕還會導致自尊受挫、離群索居、沒有歸屬感。有個年輕人大衛，出生時患有罕見的遺傳疾病，唾液調節方面的問題讓他不停地流口水。從小到大，幾乎沒有人跟他玩。家人鼓勵他去多交朋友。但他每次這麼一嘗試，很快就會被人排擠在外，非常痛苦。

他找到了溫奇博士，溫奇博士透過一系列做法，幫他逐漸恢復自信心，讓他重新融入了同學中。

溫奇博士的藥箱裡有四種因應「被拒絕」的處方：反駁自我批判、重振自我價值、修補社交關係、降低敏感度。

反駁自我批判。在籃球場上，隊友不傳球給自己，經常會讓人自我質疑：是不是因為我球打得很差？這個念頭一出現，就要跟這個聲音爭論，告訴自己：不對，那是因為他們沒有看到我在球場上的位置和作用，他們也欠缺團隊配合的能力；女孩子拒絕我是因為我沒有錢？不對，她拒絕我，可能是因為我們的個性不合，可能她沒有發現我身上的

優點。

反駁自我批判能夠有效地降低內心受傷的機率。

恢復自我價值。要學會尋找自己身上的亮點。溫奇博士發現，大衛是美國職棒洋基隊的超級球迷，他對這個隊的熱愛遠遠超過其他人，於是建議大衛與別人聊聊洋基隊。

有一次，洋基隊贏得了一場比賽，大衛太興奮了，沒想太多就隨口向一位同學發表了一句評論，他的同學由衷贊同他的看法，還伸出手來與他擊掌。大衛驚呆了，他又說了另一個評論。接著難以置信地發現，自己已經同時和兩位同學討論球賽的事情了！

他發現，越是展示自己的知識和見解，同學們就越欣賞他。

有一次，大衛說得太專注，忘記吞口水，結果口水流了下來。儘管他感到緊張，但是之前大衛早就和溫奇博士商量好用什麼話來化解尷尬了。他說：「看來你們還稱不上真正的洋基隊球迷，除非他們的成功能讓你流口水。」同學們笑了起來，他成功地用幽默的方式化解自己的弱點造成的尷尬！

自我價值感的重建，在大衛的創傷恢復過程中，發揮了極為重大的作用。

修補社交關係。我們可以向社交網路尋求支持，或者找到其他方式來重新建立社交歸屬感。

降低敏感度。我們越是接觸那些令人不舒服或者不愉快的情況，就越會感到習慣，最後它們就不會那麼令人困擾了。當然，這並非適用於

所有情況。

## 因應「孤獨」創傷的自救處方

社群網站的發展讓我們生活在史無前例的全球人類大連接時代，但是，越來越多的人患上了嚴重的孤獨症。

孤獨被稱作「心理上的肌肉無力」，一個孤獨的人會慢慢感受不到周圍的人，失去愛別人的能力。如果你誇張地讚賞一個孤獨的人，並不會為他帶來好處，而是傷害，他會覺得你是在取笑他，這就是心理上的肌肉無力。孤獨最常引發的是失眠、憂鬱、自殺、對社會的敵意……孤獨對人的身體健康有著驚人的破壞效果，它能夠影響心血管系統甚至免疫系統的正常運作。一個長期獨居的人對自己造成的傷害，不亞於抽菸。

還有研究顯示：孤獨是會傳染的。一項研究追蹤了孤獨在社會網路中的傳播，結果發現它完全符合傳染的特點。在研究開始的時候，那些與孤獨者接觸的人，到研究結束時，很有可能也變得孤獨起來。孤獨的傳染能力取決於孤獨者與不孤獨者之間的親近程度，他們的關係越好，孤獨的傳染性就越強。

我們要不要接觸孤獨者？讓我們想一想，萬一你是那個孤獨者，你是否需要別人的幫助？我們應該一起想辦法幫助孤獨者把這個問題解決掉，這才是有效解決孤獨的方法。



當你覺得孤獨的時候，首先要摘掉有色眼鏡

書裡有這樣一個案例：參加過第二次世界大戰的軍官萊納爾，在妻子去世後住在郊區，與世隔絕。他總是一個人，除了他女兒會來看他，簡短地說幾句家常話。但他和女兒之間仍不怎麼交流。

溫奇博士發現萊納爾是一個西洋棋俱樂部的成員，但是，西洋棋並不是一個開放型的項目。雖然是兩個人在互動，但比賽過程中並不鼓勵交談，因為這會分散注意力。休息的時候，萊納爾就坐在角落裡看書。下完最後一局，萊納爾就離開。

溫奇博士建議他邀請俱樂部裡最喜歡一起下棋的成員史丹利，但是被拒絕了。萊納爾說：「因為他輸不起。」因為史丹利曾是俱樂部裡最好的棋手，萊納爾則打敗了他。

在溫奇博士的鼓勵下，萊納爾開始和其他人搭話，建立了和俱樂部其他成員親近的關係。

當一個人覺得整個世界蒙上灰色陰影的時候，他看待這個世界的方法就已經變了。在此，我提醒大家，感覺孤獨的時候，首先請摘掉有色眼鏡，排除負面觀點，相信這個世界充滿善意。就算有人偶爾拒絕了你，那也是因為意外和誤會，而不是刻意針對你。

畢竟這個世界上沒有太多人願意針對你做些什麼事，能夠針對你的，都是愛你的人，有針對的傷害才是真愛。這個世界上大量的煩惱是由我們推理出來的，而不是事實。推理出來的事，足以把自己氣得半死，這時候，你就特別容易感到孤獨。

找出自我挫敗行為

自我挫敗行為是在別人拒絕你之前、先自我封閉的做法。可能是一

大堆人在聚會裡熱熱鬧鬧地聊天，有個人假裝非常忙碌的樣子，站在窗邊一直滑手機；或者僅僅因為一點小小的藉口，就拒絕別人的聚會，比如說下午很忙、我得洗衣服等；甚至連在聚會的時候，因為怕被別人傷害，所以整場聚會就只說自己的事，海闊天空地一直在說話，根本不參與別人的世界。

這種過度自我保護所導致的社交形象下降，就叫作自我挫敗行為。當自我挫敗行為出現的時候，要立刻在心中提醒自己：「我又自我挫敗了，我因為怕被傷害才這樣做。」並再次提醒自己，發現了就要及時解決它，有意識地讓這樣的行為變得越來越少。

### 學會換位思考

傳訊息的時候，請加上表情符號，因為你傳出的這句話，和對方從自己手機電腦上看到的這句話，很可能是兩回事。一個能換位思考的人，就能經常站在別人的角度，想對方之所想。

## 因應「喪失」創傷的自救處方

喪失是生活中不可避免的一部分，影響都是毀滅性的。比如，自己的至親離世，我們就可能陷入長期走不出來的痛苦。

喪失和精神創傷給我們造成四個影響：

第一個就是生活被打斷。你的生活徹底變得不一樣了。每個人在經過創傷之後，都會有「第一次」：比如離婚之後的第一次旅行，第一次

自己接孩子，受到暴力傷害後第一次走出家門.....等等。每一個第一次都會提醒你，你又失去了某個東西。每一個第一次都會提醒你，原來是那樣，為什麼現在不是了？生活如果徹底被喪失打斷，就需要重新開始。

第二個影響是身分被改變。你不再是過去的那個你，你已經是喪失了某些東西的那個你了，這會讓你缺乏自我認同。

第三個影響是信念被切斷。人類重要的前進動力之一，就是尋找人生經歷的意義。無論我們的世界觀有多麼不同，喪失和受創都可能挑戰我們對世界的基本看法，讓我們經歷深刻的情緒困擾。

第四個影響是人際關係的斷裂。很多離了婚的人會跟自己過去的朋友圈徹底斷絕，喪子的家庭也會從朋友們的視線中徹底消失。

喪失引起的四種心理創傷會導致鋪天蓋地的情緒痛苦，但喪失遲早會在我們的生活中出現。這本書就是引導大家學習如何解決它。當然，有一個大原則是，如果這些方法都沒能處理巨大的傷痛，一定要尋求精神科醫師或心理諮商師的幫助，因為他們更加專業。

書中的方法類似O K繃，或者感冒藥，人人適用，但不一定都能立即見效。如果需要正式的處方藥的話，請務必去找醫師。

### 用自己的方式來舒緩自己

受到車禍意外的人，有時會參加車禍倖存者俱樂部，參加者都是有類似傷痛經驗的人，大家一起傾訴、傾聽。有的人會去參加失獨（失去獨生子女）家長的聚會，失獨的人湊在一起，互相安慰。

當然，如果不想說的話，就不必提及。

並沒有任何確切的科學證據顯示：只要說出來，就一定會好。最重

要還是傾聽自己內心的真實想法：覺得說出來舒服一些，就說；覺得說多少舒服，就說多少。

### 逐漸找回迷失的自我

巨大的喪失發生以後，人們變得跟過去不一樣了。心理醫師建議失去了丈夫的瑪克辛用寫作練習來找回迷失的自我，寫出在發生喪失之前，人們認為她所特有的優點和特質有哪些，一條一條寫下來。接下來，針對每條項目，分析為什麼她現在沒有這項特質，她要如何逐漸恢復，恢復後有什麼好處。

當一個人能夠針對每條項目寫一篇短文的時候，療癒效果就會逐漸顯現，因為寫作會讓人變得理性，回歸到自己之前的特性當中。

### 從悲劇中尋找意義

人們普遍認為，尋找喪失和受創的意義，對於有效治療創傷至關重要。

從悲劇中尋找意義，是我們從各種喪失中恢復的關鍵因素，為了從悲慘體驗中恢復，我們需要重新拼湊心靈碎片，用事件的意義編織生活的經驗。

在生活中，我們一定能為自己的失去找到意義。澳洲有位全球知名的演說家——力克·胡哲，他天生沒手沒腳，但是他為自己的沒手沒腳找到了意義。他說，沒手沒腳，也就沒有了限制；而人生就要不設限，不要以能看到的事情決定你的想法，要以你想像到的事情引導自己前行。

從悲劇中尋找意義分為兩步：第一步叫作發現意義，第二步叫作發

現效益。

發現意義，就得把「失去」這件事納入現有的價值體系中，接受它。

當然，在這裡一定要強調，這要在後期、你的心情已經平復了很多的時候，才能夠去尋找這件事的意義，也就是這件事好在哪裡。這需要一定的勇氣，需要做好心理準備。

發現效益，指的是從親身體驗中找到希望。足夠的時間過去後，人們能從喪失和創傷中發現益處，在情感和心理方面表現得比做不到的人更加健康。

這本書對我的幫助很大。我爺爺九十五歲去世，去世前我去看他，他還能走路，還很健康，直到最後一天，醫師給他做檢查，發現他沒有任何病，只是生命真的到了盡頭，他慢慢地、沒有任何痛苦地離開了這個世界。其他人說這是很難得的喜喪，按照當地的習俗，大家料理了後事。我們也在失去的難過中學習平靜地面對。

## 因應「內疚」創傷的自救處方

內疚非常普遍。研究估計，一個人每天平均約有兩小時感覺輕微內疚，每個月大約有三個半小時感覺嚴重內疚。

內疚是心靈的毒藥。與真正的毒藥不同的是，如果內疚是微量的毒藥，是有好處的。比如說想減肥又吃了太多的時候，就會產生輕度的內

疚，這對節食減肥是有幫助的。

但是，如果內疚變得嚴重，毒性發作，就不妙了。

內疚分為三種，第一種是未解決的內疚。當年我在做節目的時候，有一集節目講道歉。一位畫家長期生活在內疚中，因為他在中學時打過他的老師，他始終沒有把這件事放下，總覺得非常痛苦。那集節目裡，我們把他的老師請到了現場，那位當時已經非常出名的畫家，當場痛哭，告訴自己的老師，這麼多年自己是多麼煎熬與難過。老師也哭了。最後，他得到了老師的諒解，把一個未解決的內疚給解決了。

第二種是倖存者內疚。它與未解決的內疚相比更為棘手，因為並沒有需要得到補償的人、沒有需要道歉挽回的友誼，因此內疚漫無目的，以一場震耳欲聾的虛驚毒害了我們的生活。

第三種是分離內疚。分離內疚在女性身上最常見：做媽媽的出差時間長，就會覺得對不起自己的孩子。其實，孩子本身可能沒有這麼嚴重的感受，但是媽媽會放大這種感受。子女對父母也會這樣，經常在外面，覺得對父母照顧不周，也會產生分離內疚。

內疚會造成嚴重的自我譴責，由於得不到解決，整天不斷重複回憶最痛苦的事。內疚還會損害人際關係。終日陷入內疚時，周圍的人會慢慢地失去耐心，導致和他人的關係割裂。

怎麼解決內疚？以下提供兩種自救處方：

### 學會有效道歉

很多人都會說「對不起」，但這不是真正的道歉，也不能獲得別人的原諒，因為這樣的道歉並不專業。專業的道歉含有六個要素：第一，表示遺憾；第二要明確地說出「對不起」；第三要請求對方的原諒；第

四要肯定對方的感受，不一定願意肯定對方的觀點，但是要肯定對方的感受；第五是提供補償和贖罪，詢問對方自己能不能做一些事來補償；最後一個是承認自己違反了一些規則。

### 自我原諒

如果找不到需要道歉的對象，或者做的這件事是對自己的傷害時，就需要做自我原諒。此處，我提醒大家要小心運用，用得不好，自我原諒會變成自我放縱。自我原諒是你要先承擔責任，先在內心道歉，確定好你下一步的行動計畫，想好打算怎麼改進，然後再做自我原諒，有時候甚至可以做一個儀式。比如你的道歉對象已經不在這個世界上了，你可以給他寫一封信，做成瓶中信扔入大海，與他告別，也在內心跟過去的內疚感告別。

自我原諒有一定的治療效果，比如說拖延病。有一個研究顯示，當一個人能夠對自己的拖延行為進行原諒的時候，他反倒會變得不容易拖延，拖延行為也會變得更少。而當一個人整天內疚，指責自己怎麼又拖延了，只知道批判自己的時候，他的拖延會繼續。所以，要學會諒解自己，走出內疚的負面循環。

## 因應「反芻」創傷的自救處方

反芻的意思是，重新揭開結痂的情緒傷疤。很多年前發生的事，在腦海中反覆出現，甚至生活中有一個觸發點，一觸發，不良的情緒便

「砰」地跳出來了。

反芻會加劇痛苦，讓憤怒膨脹。有的人突然爆發情緒，是因為他曾受過類似的傷，造成認知損傷。反芻的人會判斷不清現實的生活，因為他總是帶著偏執的眼光來看待這個世界。有些女性因被男性傷害過，以致看所有的男人都會認為他們有問題。

反芻會加劇你和他人的緊張關係，還會造成心血管系統問題，容易得高血壓或者心臟病。必須盡快解決這個會引起身心壓力的問題。

### 改變視角

這就像學著從看電影的角度看自己。我們一回憶過去的事，就經常站在主角的角度去回顧，回憶一次就是一次傷害。如果把鏡頭拉遠，把眼睛眯起來，就好像看當年的一齣電影。比如小時候，被媽媽打了，負氣出走了，後來媽媽追著拉回離家出走的孩子。這時候作為觀眾，會發現媽媽還挺愛你的。

當別人受傷需要安慰的時候，我們用第三者的視角，就會覺得這件事容易理解了。把當年的自己看成電影裡的一個小角色的時候，反芻的傷痛就會立刻減輕。

### 分散注意力

當我們告訴自己，不要去想一頭粉紅色的大象時，我們就會一直浮現一頭粉紅色的大象。越是阻止自己去做一件事的時候，腦子就會越執著地去想這件事。這時候，最有效的方法，不是告訴自己不要想，而是分散注意力。比如說去下棋、做一些燒腦的運動、需要你高度投入的運動，或者拼圖，也可以用短暫的、勞動強度低的活動，有效地切斷反



芻。

## 因應「失敗」創傷的自救處方

失敗是一項極其普遍的人類經驗，但年紀越大越難面對。試想，如果一歲多的小孩，面對失敗就像我們成年人一樣，還能學會世界上那麼多難學的東西嗎？小孩子之所以能夠學會說話、走路，是因為他們一次一次地面對失敗，他們很樂觀，根本不會被失敗傷害。

我們長大後，特別容易被失敗傷害。一旦失敗，你就覺得再也做不了這件事了。失敗帶來的問題，第一是我們的自信心會受挫。這是非常常見的，你對自己的評價會一下子變得很低。第二是容易形成被動和無奈的心態，像是覺得生意失敗都是景氣的問題啊，自己不如別人出身好啊，這也是一種自我保護。

第三是會害怕再失敗。溫奇博士認為，對失敗的恐懼使很多人小題大作，陷入自我設限的行為模式中，卻不自知。第四是把失敗投射到孩子身上。這是非常恐怖的：當一個人長期被失敗打壓的時候，當他看到自己的孩子失敗，就會過度反應，會把孩子的失敗誇大，然後不停地強化孩子對失敗的敏感度，導致孩子將來不能接受任何失敗。

每個人都要妥善地處理內心對於失敗的看法。方法如下：

尋找情感支持，進行客觀評估

溫奇博士在別人哭訴失敗的時候，他首先會表示能夠理解對方，然

後再提供經驗，幫助對方前進。這時候，對方可能會憤怒地把面紙盒摔過來，因為在還沒走出失敗的苦痛時，別人指出其中存在的希望，我們會覺得他們比較討厭。

可是，心理醫師必須得說這些話，因為如果當事人自己不去面對這個傷痛，就無法產生治療的效果。時間長了以後，他就無法對安慰免疫，安慰再多都沒用了。所以，就算對方不高興，心理醫師也需要幫他分析，必須從失敗中找出經驗和教訓，這個人才有可能走出失敗。

### 銷定可控要素

我老婆創業，做美睫美甲美容店。她特別愛美，花了很多心思找到很好的材料，在北京很好的地段開了一家店。她的理想，就是把所有客人都當成最好的朋友那樣服務。

開業的前兩三個月，生意清淡，但是房租還是要交，員工薪水還是要付。她很焦慮，想起我給她講過的影響圈和關注圈：影響圈就是我們力所能及，可以改變的事；關注圈就是我們只能看、只能發表議論，但是沒法改變的東西。

她開始想，在影響圈能做什麼。她重新裝潢店面，請了一個模特兒拍了一組照片，再把內務整理好。如果還沒客人，她就準備趁店員不忙，給她們培訓、做職涯規畫。她還準備了一瓶紅酒，告訴大家，月銷售額超過三十萬元的時候，大家就開這瓶紅酒慶祝。所有這些事都是她影響圈裡能夠控制的事，她一下子淡定了很多。生意也開始好起來。

孔夫子講「盡人事而聽天命」，盡人事就指影響圈，聽天命指的是關注圈。

## 因應「自卑」創傷的自救處方

沒有人天生就自卑，自卑可能是跟我們在童年，或者更早期所受到的傷害有關。

自卑會削弱人的情感免疫系統，相當於一種免疫系統疾病，當嚴重的自卑出現，情感調節也會出現全面的問題。

自卑會導致我們對外反應變差，面對壓力的能力會變低，還會使我們抵制正面反饋。要幫助一個自卑的人，簡單的誇獎是沒用的，無法減輕自卑的感覺，因為自卑的人排斥正面反饋。就算每晚給自己聽讚美的聲音催眠：「你真棒」「你真了不起」「你很厲害」「你是全世界最好的人……」時間長了，這種人的自卑感反而會更嚴重。

自卑還會讓人放棄爭取一些應得的利益，這會導致他更加自卑，陷入惡性循環。解方有以下幾項：

### 自我同情

自我同情不是自怨自艾，而是把自卑的主角換成別人，用安慰別人的方法來安慰自己。假設把自己換成朋友小張，那麼小張遇到了很多不如意的事，感到特別自卑，然後我們提筆寫封信給小張，告訴他要走出這個困境。寫信的過程中，也就達到了自我療癒。

### 列出自己的優點

每一個優點最好寫一個例子證明。自卑的人在寫的時候，會突然想

到自己的缺點，那就把它寫在另一張紙上，寫完以後把第二張紙扔掉。這對恢復自信心十分有幫助。

《情緒急救》是一個急救箱，不是簡單的三、五個重點，它有二十多種處方。一旦出現了以上這些日常常見的心理困擾，就可以針對每一項，嘗試找到解決的方法。

有些人心理強大到不需要這些心理治療的方法，也許靠著強烈的信念，或者偉大的願景，力量強大到可以帶領他們越過挫折的門檻。但是，對於大部分人來說，這本書提供的是立竿見影的方式，可以嘗試一下，適當地運用這些方法，一定可以慢慢恢復自己的心理創傷。希望這本書能給更多人帶來幫助。

## 重塑精神世界

根據世界衛生組織估計，每四人便有一人會在人生某個階段出現精神或行為問題。在作者看來，每一個人都會對生活中的某些方面怨聲載道。這些讓你怨聲載道的東西，就是致病因子。

比如說，自我批評。我們對自己就像對待一匹老馬一樣，不斷地抽打自己，把時間安排得特別緊湊，從來不停下來思考自己到底在幹什麼。我們在以不同的方式不停地忙碌：瘋狂地購物、瘋狂地工作、瘋狂地賺錢，不斷地尋找有可能的下一個幸福點，永遠都不滿足。

即便擁有一切，還是覺得活得不快樂。罪魁禍首就來自大腦中的消極思維。

我們有那麼多深思熟慮、擔憂、後悔、怨恨……我們知道每個人都會改變，我們對改變充滿憂慮；即使有的改變是好的，當下還是會焦慮。

我們東方人對焦慮的分析是對無常的抗拒。明明知道無常是不可抗拒的，是一定會發生的，但是我們卻在心裡面不斷地拒絕它，希望不要發生在自己身上。

我們努力買保險、努力賺錢，以為可以藉此因應或逃避無常，但真的逃避得了嗎？英國的心理學家告訴我們，西方人也不斷試圖用努力工作來逃避生活中可能出現的改變。

我們先要停下來認真地看看自己，看看自己此刻的狀態。通往智慧之路的首要任務是對鏡自省，少說大話。

我曾向一個朋友說：「其實你可以熱愛你的工作。」他說：「我不需要熱愛。」我問他為什麼，他說：「工作就是受苦，生活中有一點痛苦很正常。我已經看開了，我不需要去解決工作這份痛苦。」

這是正常的嗎？

「看開了」顯得那麼有能力處理一切，但事實上這是一個拒絕改變的藉口。對人們來說，最可悲的是習得性無助。實際上，一個人是有機會改變生活的，但貼了一個標籤、說這事就是「痛苦，我認了」，就更難去改變。

對痛苦習以為常，是一種我們沒有意識到的巨大痛苦。

與憂鬱症抗爭多年，英國知名的喜劇演員魯比·懷克絲寫下《精神問題有什麼可笑的》一書，希望每個人都能拋開雜念，說出心中真實的想法，這經常能讓人如釋重負。

## 負面情緒如何產生？

一個人憂鬱的時候會是什麼狀態？憂鬱的人總有一種羞愧感，自我評價變得極低，覺得自己什麼都不如別人，什麼都比別人差。他們總會問自己：為什麼我這麼沒有道德？為什麼我會做出這樣的事？為什麼我混得這麼差？

當然，偶爾還會走到另一個極端，膨脹到認為自己最棒，別人都不

如自己。這是一種自我保護的表現。其實，他的內心還是自卑、缺乏獨立而完整的自尊體系。

作者提出「意識到你並不是世上唯一被憂鬱找上的人，事情就解決了一半」。去找一些同道中人，不管他是哪種類型的憂鬱，大家在一起互相分享一下，讓每個人都知道自己並不是孤獨的。有問題並不可恥，有的問題是所有人的問題，它將幫助你度過痛苦的階段。

人的大腦中有很多連接神經元的突觸，每一個突觸都對應著外在的不同感受。比如用手摸桌子，這個感覺就會經由突觸對應到腦中。

大部分的人不知道的是：可以藉由不斷地練習，使得突觸的大小和位置發生改變，之後會對一些事變得特別敏感。而「對幸福敏感」這件事，其實是需要練習的。

幸福的反面不是不幸，而是麻木。比如說，一個口渴的人如果能喝到一杯水，就會覺得非常快樂，因為在那一刻，腦中的突觸對水的感受特別強烈。但正常人喝一杯水，根本不用動腦，所以喝水帶來的快感就會沒那麼強烈。

幸福也是一樣，在別人看來，你真的已經非常幸福了，但在你看來，卻十分平常。對於不同的人來講，這個感覺是完全不一樣的。多練習才能夠感受到幸福和快樂，我們總感覺痛苦，是因為感受幸福的部分萎縮了。

這本書的作者結合了一些科學證據和神經科學，解釋人類為什麼總是喜歡批評，永不滿足。

為什麼人類總喜歡批評？因為有一個詞叫「生存」，我們大腦中的某一部分傳承自四億年前的祖先；那時，人要想生存，就得敏感和謹

慎。看到蛇，你就得先跳開；遇到沒看過的動物就先躲。對危險的事敏感，才能生存下來。現在的人依然小心翼翼，對身邊的事物多疑且猜忌，特別喜歡批評，尤其是對自己，極為苛刻。

大腦對消極訊息的捕捉速度快於積極訊息。一旦某事物被貼上消極的標籤，大腦就會立即把它儲存起來。再次遇到類似的問題時，這種消極的偏見就會變成一種保護機制，產生逃避和害怕的心理。

我們也常常不知滿足。比如說，有個讀書會會員的孩子想要買貴的鞋，覺得不買不行、特別想要時，大量的多巴胺就會釋放出來，興奮的感覺會促使他想馬上擁有。如果他擁有了這雙鞋，他當下會很開心，但他會產生更多的多巴胺，希望得到更多的快樂，又需要買更多更貴的鞋。如果事情往另一個方向發展——不買鞋了，他體內的多巴胺就會減少。這時，他的身體就會體會到戒毒的感覺，渾身不自在，幹什麼事都沒意思，因為體內沒有持續分泌多巴胺。

人需要多巴胺的刺激才能覺得快樂，但也要不斷地滿足它，否則永遠都得不到滿足，這就是佛家說的求不得苦。

## 正念練習：覺察

為了讓我們不再一味地自我批評或是永不滿足，作者提出了正念練習的方法。

它有一套具體的方法，就像是馴馬，將你心靈這匹不羈的馬馴服。我們古人也講心猿意馬，意思是你的意識像猿猴、馬一樣到處跑，你要



把那些奔馳在外面的東西收攝回來。

正念練習並不複雜，只需要你做一件事：覺察。練習對美好的事物有感覺，激發這部分的突觸。一旦置身事外地體會眼前事物時，就能即刻獲得內心和外在世界的新感悟。總之一句話：別被你的思想所左右，要做你思想的主人。

「我」被稱為「我是我的觀察者」，就是能夠跳出觀察自己的那個人，才是你自己。這在我們東方的文化中，也是一種境界，是「上天堂不增，下地獄不減」的一種佛性，是如如不動的。

如果每天心裡飽含著貪嗔痴，一會兒想這個，一會兒想那個，這些就成了欲望。如果不能很好地控制欲望，不能作為觀察者來觀察自己的話，就會覺得無比傷心、難過和痛苦，被貪、嗔、癡不斷地煎熬。

正念就是要盯住自己、觀察自己，知道自己此刻的狀態，體會身體的行動時刻和體悟時刻。

人類有兩種能力：一種是能夠跨越現實和理想之間的橋梁，得到自己想要的東西，這叫作行動時刻；另一種能力叫自動化，就是當你對一件事熟悉了以後，就會讓它走上自動駕駛的道路。這就是為什麼我們會習慣性地做很多事，甚至沒有覺知。

人們的行動時刻給了人將夢想轉化為現實的途徑，而體悟時刻潤物無聲，它教會我們感受和經歷身邊的一切。如果你只是行動、只是自動化，那你什麼時候體會人生呢？

要在行動時刻給自己加上一個體悟時刻，時刻去感受和經歷身邊的一切。也可以在體悟時刻做自己想做的事，只不過不再急於求成，把自己弄得筋疲力盡。藉由正念的練習，可以學會區分這兩種狀態，並且自

由地在這兩種狀態中轉換。

本書講到的正念練習起源於卡巴金博士，他在麻州大學醫學院創建了減壓門診，率領團隊為超過一萬人提供過幫助。針對無法治癒的慢性疾病，研製了一種行之有效的療法，用一句話概括就是「學會與疾病共存」。

這種療法就是正念減壓，患者集中精神，體會那個疼痛。當疼痛來臨的時候，把心念集中在這個疼痛上，告訴自己：「哦，我現在知道了，原來這就是疼的感覺。」當患者能夠集中精力去體會疼的感覺時，會發現疼痛的感覺和身體並非是融為一體的，這個疼痛的感覺就會漸漸離開自己的身體。

我在生活中也常常用這樣的方法，比如說打針、抽血、拔罐，盯住那個疼的感覺。

知道那個就是「疼」的人不疼，因為疼痛的是你此刻的肉體。但是，你的正念在觀察著，你知道觀察疼的人才是你，你能夠比過去忍受更多的痛苦，甚至能夠跟痛苦長期相處。除了疼痛，也可以透過正念的練習，看看自己有沒有被煩躁、嫉妒或憤怒帶走。

時時刻刻都要提醒自己：這是我的呼吸，關注著我的呼吸。同樣地，也不要被快樂帶走。當你被快樂帶走的時候，你照樣不在正念當中。

我們不能在快樂中放縱自己，因為它會變成痛苦再回來。擁有了快樂，就會怕失去它，但它終將結束。當快樂生起的時候，就像面對痛苦與其他負面情緒一樣地告訴自己：「原來這就是快樂」，才會變得如如不動。

這就是讓你用正念的方法面對身邊的每一件事情、每一種感覺。

## 給自己一個基準點：集中感知

作者的導師是馬克·威廉姆斯博士，他和約翰·蒂斯代爾博士、辛德爾·西格爾博士將卡巴金的理論應用於情感痛苦領域，並發展出了正念認知療法。他們讓人們找到憂鬱的感受藏在身體的哪個地方，仔細體會這些情緒的源頭，持續關注感受。慢慢地就會發現這些感受並沒有我們想像的那麼強烈。

練習正念的人需要給自己找到一個基準點——讓身體保持正常狀態。我們思維的習慣是凡事都要找一個理由，探尋問題出現的原因是什麼。正念就是給我們設定了一個基準，每當陷入了僵局或者過分糾結的時候，我們可以回過頭來，找到並回到這個基準點。而且，任何時候，只要你回到此刻的感覺，你就回到了自己的基準點。

將注意力集中在特定一種感官上，一旦發現自己的思緒縹緲，就立刻把注意力拉到這種感官上，這就是一種正念的練習。你甚至可以把它放在你的觸覺上，難過的時候，去體會你的手在摸桌子的感覺、桌子的質感。只要能夠回到這種感覺上，正念就在回歸。

我個人比較喜歡的是呼吸——有節奏、有韻律地呼吸。當心情煩躁，有些不可控的東西要發生時，注意自己的呼吸。只需要幾秒鐘專注在呼吸上，就會安靜下來，精神會重新回落到身體裡。

坐姿、聽覺、呼吸、嗅覺、觸覺，或者念頭與行為，這些東西都可

以成為你的基準點。找到基準點讓自己立刻回來，就會回到正念當中。有壓力的時候，請仔細體會它的產生與身體的哪一個部位對應、它的強度邊界和感覺在哪裡、體會你此刻的呼吸和姿勢有沒有變化。毋須壓抑任何想法，也不需要害怕生氣或者受傷，只要把它們當作過眼雲煙就好。

每次嘗試有意識地不去改變某些事情的時候，就會發現這些過去令人抓狂的事情，現在可以忍受了。後背特別癢時，有時候可能會越抓越癢。這時候，如果試試把注意力集中在癢上面，體會癢在身體上的作用，過一會兒之後就會發現，能夠和它和諧相處了。

## 為生活注入喜悅的細節

過於糾結於內心的想法，很可能演變成自我懲罰。對自己寬容一點，有意識地把注意力從內心轉移到身體上，身體就可以抵禦情緒的攻擊。在被自己的欲望綁架而痛苦不已的時候，讓心情平復的首要條件，是關愛自己、自我同情，而不是自我貶低。

給大家提供一些生活中常見的正念練習法：

重新審視內心。覺得被壓力、恐懼、擔憂壓得喘不過氣來的時候，可以寫出三件令自己開心的事。事情再小都沒有關係，只要寫下三件開心的事，心情立刻就會變得不一樣。

還有一個方法是，寫下自己擁有的東西。把自己所擁有的東西一個

個寫下來，會發現這個單子越來越長，心情會越來越好，因為會發現自己已經擁有太多東西了。

自我調節的視覺、嗅覺療法。找到一個能夠讓自己安心的東西，比如說一張照片，一看這張照片心情就變好，一聽這個音樂心情就放鬆，或者一聞到這個味道，心情就會好。這都是把心帶到感官上的方法。

獵奇。用一本筆記本記下每天遇到的新鮮玩意，一天寫三個，讓自己在生活中學會發現。我們在生活中，大多時候是自動駕駛，總覺得今天跟昨天沒有什麼區別，忽略了許多新鮮的東西，但如果每天都記三個，就能獵奇。

把自己值得感激的事記錄下來。比如說，感激自己還有兩條腿，感激自己還活著，感激自己還擁有家庭。

貼標籤。這跟我們過去講的貼標籤不一樣，給人貼標籤是不對的，我們這裡指的是給自己的情緒貼標籤。當你聽見自我指責的聲音時，就給自己的聲音貼上一個標籤說：「我又在自責了。」能夠大聲地說出這個情緒，就表示這個情緒可以被觀察、被管理，不會再影響自己了。

轉移注意力。情緒要失控的時候，嘗試著從一數到一百，然後倒過來再數一遍，讓自己的注意力放在這些轉移的東西上。冥想、數數，這都不是高超的法門，但真的會對我們有幫助。

用心地傾聽和傾訴。兩人一組，大家認真地看著對方，聽對方講話，投入地感受對方說的每一句話，幸福感會油然而生。這就是交流的樂趣，交流的重點是認真傾聽，把感官所有的注意力都放在對方的話語中。

## 讓自己成為變化中的一部分

人的神經是有可塑性的，大腦像肌肉一樣，只要願意練習，就能成為它想要的樣子。

我們需要經常提醒自己：我到底想成為什麼樣子的人。孔子說：「仁遠乎哉？我欲仁，斯仁至矣。」意思是：「仁這東西很遙遠嗎？我想得到仁，這仁就來了。」

「求仁得仁，又何怨」，孔夫子有那麼大的願力做了那麼多的事，是因為他認定了自己有天命，認定了自己要做的事。當你認定自己是一個有同理心的人時，你就給了自己一個明確的定位，朝那個方向不斷地去發展，你會發現自己變得越來越具有同情心、越來越具有理解他人的能力。

擁有正念的時候，也會擁有好奇心。一個喪失好奇心的人天天活在自動駕駛中，認為這個世界上沒有什麼新鮮事了，所有的事他都知道。而一個擁有好奇心的人，會關注自己的呼吸、起心動念，覺察著下一刻會發生什麼，對將要發生的事保持著好奇心。

每一個人與生俱來地擁有滿腔好奇心。如今，我們的好奇心和創造力被競爭壓力限制住了。當好奇心離開了，競爭意識就會乘虛而入。如果做每件事的目的都是為了賺錢、為了爭名奪利，或者為了得到高分，那麼生命就只會剩下痛苦。只有找到了自己熱愛的事情，你的生活才有意義。表現出對他人的好奇之心，對對方而言是莫大的榮幸，他們也會盡其所能的協助自己。

這對我的啟發很大，有時候，我會忽略生活中的人帶給我的東西。我應該更多地去發現他人能夠帶給我的東西，而不僅僅是跟古人對話或看書。這也在提醒我，在生活中要保持好奇心，要不斷地去了解別人的想法。擁有好奇心的人，才是真正幸福的人。

這本簡單的小書，用調侃、諷刺、幽默的筆觸，講了腦科學，以及痛苦的來源，還告訴我們怎樣用正念的方法更好地生活。

書中小結裡有這樣一句話：變化是絕對的。我把它「翻譯」成東方的語言，叫作「無常是永遠」。我們的生活不會一成不變，企圖刻意保持某些東西，只會帶來痛苦。我們有能力去改變自己的思維方式，培養自己的積極情緒，用正念療法來幫助我們改變。這個改變就從此時、此刻開始。

## 科學的壓力處理法

我在微信上看到一個女孩說，她有假期前的焦慮問題。我問她，假期前怎麼會焦慮呢？她說因為假期前會想到還有很多工作沒有做完，反倒覺得壓力特別大、很忙亂，又總想著放假，感覺對不起自己的工作。

我想，如果一個人在快放假的時候都會有這麼大的壓力，那在什麼情況下才會沒有壓力呢？

日本作者有田秀穗的《消除壓力，從大腦開始》（繁體中文版：《用血清素與眼淚消解壓力》）是一本簡潔直白、字數不多、講究實用的書，很適合分享給想了解壓力管理的各位。

## 戰勝壓力是不可能的

有田秀穗從大腦的結構開始講起，幫助我們了解壓力到底是怎樣產生的。

他認為，戰勝壓力是萬萬不可能的，因為存著一個念頭要去戰勝壓力的時候，其實就已經錯誤地看待壓力這件事了。壓力是我們自身的一



部分，我們應該學會和自己的壓力和諧相處，而不是去戰勝它。

零壓力不應該成為我們的目標，因為壓力絕對不會消失，渴望戰勝壓力這回事反而會增加你的壓力。

作者寫到釋迦牟尼出家後進行了各種艱苦的修練。在作者看來，修練的這六年中，釋迦牟尼和壓力進行了徹底的戰鬥，用自己的身體做出了偉大的「壓力實驗」。他大概認為，徹底地折磨自己的身體，會激發人體祕藏克服壓力的潛力。但是很可惜，他最後還是失敗了。不管多努力，人都無法打敗壓力。

佛教所說的「諸行無常」。一切所受，一切感情，最終都會是苦的感受。如果用「苦」來形容很難理解，不妨理解成：一切擁有的東西，其實都存在一定的壓力。

作者在書中提到壓力路徑分為兩種：一是從下視丘通往腦下垂體的「身體性壓力路徑」，二是從下視丘通向腦幹中縫核的「精神性壓力路徑」。

動物也會有壓力，但有些壓力只有人類才能感受到：一個是不快產生的壓力，二是為別人做的事沒有得到適當的評價而產生的壓力。

不快產生的壓力往往是「失去快感」的時候，購物、遊戲、上網、菸酒這些讓人分泌多巴胺的活動結束，快感就變成了「不快」，變成了一種壓力。這種「依賴症」可以發生在任何人身上。

為別人做的事沒有得到適當的評價而產生的壓力，幾乎人人都體驗過，只是程度不同。例如，為家人著想的主婦，卻得不到一聲「謝謝」；為了客戶通宵工作，卻得不到誇獎；為對方精心挑選了禮物，卻不合對方心意……這不一定是自己的問題，也不一定是別人有問題。解

決這種壓力很困難，所以我們更要學習壓力的原理。

## 大腦的內部運作

大腦的構造是最原始的「腦幹」為中心，往外側逐漸「增建」。腦幹上方的「下視丘」，則擁有調節食欲這些生存不可或缺的功能。位於下視丘外側的是邊緣系統，又叫作情感腦，它控制著喜怒哀樂、恐怖這些情感。寵物有時候也會表現出喜怒哀樂，就是因為它們有邊緣系統這個部分。

人類的腦和動物不同的是，邊緣系統外部有位於大腦最外側、發達的大腦皮質。這是人類所獨有的，豐富的智能、語言、社會性的生活都是由這裡掌管的。

大腦皮質在位置上分為四區：額葉、顳葉、頂葉、枕葉。

我們常常說的「心煩意亂」中的「心」在哪裡？一處在邊緣系統，一處在和邊緣系統相連的「前運動皮質區」。前運動皮質區可以讓我們感受到壓力，也可以消解壓力。

神經學家曾經在書中寫到前運動皮質區受傷者的案例，傷勢逐漸恢復後，一眼看上去，這個人和其他人沒什麼不同，可是，他失去了「社會生活」的能力。也就是說，他再也無法和他人進行社會性的交流了。

這個人會好好說話，但是卻無法與他人充分交流，也不能再出色地完成工作。也就是說，前運動皮質區對人作為社會一員生存下去是不可或缺的，前運動皮質區受損的人無法在人際關係中自如地生活下去。

過於沉溺於網路，就會使人的前運動皮質區弱化。一直看著電腦，不停地敲鍵盤，和他人之間溝通就形成了一種障礙，這成為一種很危險的狀態。

人本來擁有抓住對方思想的能力，也有看透別人內心的能力。

嬰兒能透過母親的聲音、視線，甚至是皮膚的溫度來讀懂母親的心，就是使用了這種能力。小孩透過「模仿」來訓練這種能力。

很多人會讓電視帶小孩，讓小孩看電視打發時間，父母去忙自己的事情。可是，兒童在看電視的時候，他的前運動皮質區是得不到發展的。即使他不斷地模仿電視裡的行為，但是因為他看不到別人對這個模仿的反應，所以根本無從判斷別人到底是喜歡還是不喜歡這項行為。

有個實驗是這樣的：給小學裡喜歡欺負別人和不欺負人的孩子看同一張人物照片，讓他們從照片上的人物的表情，猜測人物的心情。結果截然不同。

喜歡欺負別人的孩子，他們分不清表情，他們覺得生氣的臉是面無表情，笑臉是嘲笑對方。

對孩子來說，前運動皮質區不發達能形成以上的現象。而對大人來說，很多人是因為酒精攝取過度，導致前運動皮質區功能弱化。

很多人喜歡用喝酒的方式減壓，但喝酒實際上是一個極為錯誤的方法。凡是對酒精成癮的人，癮會越來越嚴重，情緒失控也會變得越來越厲害、越來越頻繁，因為疲勞和酒精會弱化前運動皮質區的功能，這是很多成年人失控的最主要原因。

有句話叫「越窮越累的人，日子就會過得越窮越累」，這句話有一

定的道理，當一個人又窮又累，給自己很大壓力的時候，前運動皮質區會變得越來越不敏感、越來越沒反應，對別人的感知力就會更加下降。整天眼睛只盯著錢看不到人，想要賺錢就會變得更加困難。

前運動皮質區有三大功能：第一個就是上述講到的學習，第二個是工作，第三個是同感，這三種功能和三種神經緊密相連。

活化學習腦的是多巴胺神經細胞，多巴胺是一種讓大腦興奮的物質，多巴胺帶來的興奮都是快感。

和工作腦密切相關的是去甲腎上腺素神經細胞，去甲腎上腺素也是一種興奮物質，但是去甲腎上腺素是和生命危機以及不快這種狀態有關係的，它帶來的是憤怒、面對危險時的激動等感覺。

同感腦則由血清素神經細胞活化，去甲腎上腺素帶來的是熱情，就是我們口語中稱之為「超嗨」的那種亢奮，而血清素帶來的是冷靜。血清素神經細胞本身不工作，但是它很重要，它如同一個管弦樂隊的指揮，保持著整體的平衡。

藉由規律地釋放定量的血清素，血清素神經細胞會壓抑多巴胺神經細胞、去甲腎上腺素神經細胞的過度興奮，保持整個大腦的平衡，帶來「平常心」。

作者在書中總結了血清素的五大功能：

第一是冷靜地清醒。比如說，早上在一個非常舒適的房間裡醒來，被窗外的鳥叫聲叫醒，鳥語花香圍繞周身，陽光照進屋子。這時候，不覺得疲乏，而是輕鬆。那一刻所帶來的就是這種好的狀態。

第二是保持平常心。血清素能幫助人們保持一種適當的狀態，一個人依然努力，卻擁有「得之，我幸；失之，我命」的態度，就是一種很

好的平常心，否則會特別焦慮、頹廢而沮喪。

第三是交感神經適度的興奮。過度興奮是壓力太大，適度興奮則是一種比較舒適的狀態，就像剛剛講的早上醒來的那種感覺。

第四是減輕疼痛。血清素在腦內能發揮鎮靜劑的作用。如果一個人傷得不重，感覺卻很糟糕，很可能是血清素神經細胞衰弱。反之，血清素抑制了壓力導致的神經傳播，有些疼痛就不那麼難以忍受了。

第五是保持良好的姿勢。抗重力肌是抵抗重力作用的肌肉，在睡覺時會鬆弛，清醒時會持續收縮。血清素神經細胞如果衰弱，抗重力肌的緊張就會弱化，就會變得鬆鬆垮垮。如果活化血清素神經細胞，姿勢和表情就會保持活力。

憂鬱症分為兩種。一種是遺傳基因本身引起的血清素不足所導致的先天性憂鬱症，特有的症狀為憂鬱狀態和焦躁狀態反覆出現。另外一種是生活習慣引起血清素不足導致的後天性憂鬱症，原因是作息不規律。很多孩子很小就一直看電視、看iPad、看手機、看電腦，沒有更多的時間和人打交道，而是和冷冰冰的機器打交道，那些東西都會抑制血清素的分泌。

## 製造神奇的血清素

要活化血清素神經細胞主要有兩件法寶：陽光，以及韻律運動。

要治療憂鬱和易怒，最重要的就是過有規律的生活，並且吸收陽光。人體只有早上才製造血清素，沐浴早上的陽光，對活化血清素最有

效。曬太陽的時間三十分鐘就可以了，曬得太久反而會自我抑制。晚上睡不著的人，是因為缺少褪黑激素，褪黑激素的原料就是血清素。如果一個人白天沒有能夠製造出足夠的血清素，晚上就沒有足夠的褪黑激素，就會失眠。

第二種方法叫作韻律運動。人類有一種特別奇怪的現象，就是和其他人一起做著同樣協調的、有韻律的動作時，就會很快樂。在舞廳裡，DJ 統一指揮，大家會很亢奮，這就是原始人的那種感覺。常見的韻律運動包括散步、跑步、騎自行車、游泳、做健身操、跳舞、做瑜伽、打太極拳、嚼口香糖、打鼓等。

最有效的韻律運動，其實是禪坐和呼吸。呼吸也是有學問的，書中講到胸式呼吸和腹式呼吸。胸式呼吸，是從吸氣開始。腹式呼吸，是從呼氣（也就是吐氣）開始——從腹部平坦狀態開始呼氣，吐到不能再吐時吸氣，吸氣會在無意識中進行。我們在生活中要多練習腹式呼吸。

## 眼淚的妙用

血清素並不是萬能的，因為血清素不具備增強免疫系統的功能。也就是說，精神性壓力路徑只要活化血清素神經細胞，就能得到某種程度的抑制，但身體性壓力路徑的抑制方法，是要靠另一種武器——眼淚。

人的眼淚分三種：第一種叫基礎分泌的眼淚，就是保護眼睛、滋潤眼睛的眼淚；第二種眼淚叫反射性眼淚，切大蒜和洋蔥時流這種眼淚；第三種叫動情之淚——悲傷和感動的時候流的眼淚。

第三種眼淚才具備抗壓能力。透過測量人腦的血流量可知，流動情之淚時，內側前運動區的血流會增加。只要是動情之淚，不管是哪種，都能幫助大腦消解壓力。

人醒著的時候，身體是靠交感神經主導。睡覺的時候，切換到副交感神經去控制，幫助交感神經得到緩和。有時候，睡一覺起來精神好很多，很煩心的事都看輕了，是因為交感神經在睡覺前太緊張了，睡覺的時候，切換給副交感神經去工作，壓力得到了緩解。

除了睡覺外，流動情之淚也可以讓交感神經切換到副交感神經。這相當於睡了一覺，讓人備感舒適和輕鬆。書中還補充了一點，演員靠演技流出來的眼淚，是不會減壓的，反而會增加壓力。

儘管哭能夠有很大的效果，哭比笑更能夠消解壓力；流淚之後的感覺是爽快，大笑以後感覺是有精神，但我們還是會說「笑比哭好」，因為哭很吃力，你不能每天沒事就哭一下。笑比哭的時間短，每天可以輕鬆進行，你可以隨時笑一下。況且，如果一個人總哭，會給周圍的人造成很大的壓力。

整本書總結起來有三條，特別簡單。

第一要作息規律。日出而作，日落而息，記得早上起來去曬曬太陽。

第二要學會坐禪或者培養一項能夠堅持的韻律運動。

第三就是每個週末找一部能夠令你感動的電影，自己哭一哭，這樣的話心情就會好很多。

我們讀書會有一位老師分享了她的個人心得：當一個人開始憂鬱，

症狀不嚴重的時候，可以去旅遊，但一定要去海拔高的地區，千萬別去海邊。到了海邊，煩惱會更多，因為海邊的海拔太低，含氧量太高，人就容易胡思亂想。到了海拔高的地區，腦子一缺氧就想不下去了，情緒就能極為放鬆。

我們在這本書裡學了一些方法，幫助我們更好地面對壓力。對我個人來說，我還是更喜歡用正念的方法。



## 第二部

### 迎頭趕上未來



## 面對未來的正確姿勢

大概十歲的時候，我第一次坐汽車，下車時還很丟臉地吐了。後來，我爸爸對我和其他小朋友說：「以後你們長大了，大概每人都會有一輛車。」我們當時沒人信，甚至連一輛車多少錢這樣有野心的問題都沒有提出來，而是哄笑著去玩現在孩子沒有見過的大規模捉迷藏。我爸爸不是一個太有前瞻性的人，比如他一輩子都沒有自己跟建商買過房，也沒有看準時機下海經商，而是老老實實地教了一輩子數學。但在關於車的這件事情上，他真的「一語成讖」了。現在，滿街汽車成災，誰能想到我們曾經是個自行車王國。我爸能有這樣的預見性，大概源於數學裡的冪次法則。看起來發展很慢的事物，也許在慢慢積攢力量，等待突然爆炸性增長的轉折點。

彼得·提爾在《從 0 到 1》裡很有貢獻的見解就是：很多人都以為這個世界是常態分布的，但實際上卻是冪次分布的，人口、技術、財富分配都是這樣。無法理解冪次分布的人，無法預見未來。就好像我們認為路這麼窄，怎麼能開那麼多車？城市就這麼大，要車做什麼用？還包括，某個城市的平均工資這麼低，房價肯定會跌！凡是之前的發展成果會用來開發二次發展的事物，都符合冪次法則，這也是摩爾定律的來源。

《指數型組織》帶給我們最大的震撼並不是怎樣賺錢，而是正確地認識冪次法則，放下內心的線性思維。我把冪次法則用在各個地方，比

如讀書，一開始都覺得自己讀書慢，慢到令人絕望，於是就放棄了。但實際上，如果硬著頭皮讀起來，就會發現閱讀速度越來越快，快到連自己都怕，因為你所有閱讀都累積在體內，成為理解下一本書的基礎，冪次法則就是這麼作用的。

對冪次法則的理解和尊重，是我們應該具備的意識，因為關鍵的反曲點已過，今後的發展會變得越來越快。無人機裡面的陀螺儀剛應用在軍事上時，價值上億美元，現在幾乎免費；基因檢測原本只有明星才會做，今後可以直接在街頭自動販售了；3D列印機最可怕的能力是可以列印它自己，家裡缺啥，直接自己列印就好。無人商店、無人旅館、無人停車場、無人碼頭、無人工廠.....會以迅雷不及掩耳之勢進入並大幅改變每個人的生活，因為技術的發展有兩個基本規律，其中之一是指數型發展越來越快，而且永遠不會停。但我們不需要像工業革命時的羊毛工一樣破壞機器，只要別一臉懵懂不知所措，人類總還有自己的機會。

我們可以早點開始創業賺錢，趁機器人崛起的時候，先給自己買兩個合成智慧機器人，訓練好了放出去替自己賺錢，還可以替兒孫們賺錢。人們只需要花前月下地討論文藝即可，像美國南北戰爭爆發前南方的農場主一樣。如果你覺得這樣做腦洞太大難以想像，你可以想想有什麼東西是機器無法替代的？有人說音樂、繪畫、寫作。別逗了，機器幹起這些來更得心應手！機器要替代的東西，不在乎有多複雜、需不需要感情，因為這些都只是演算法而已。當機器的運算速度超過人腦的時候，哪裡需要感情？加把勁算一下而已！

要考慮難以被替代的位置，正確的角度是小眾。太小眾，以至於沒有人 and 機器願意開發這個市場，比如考古。就像照相機的發明把畫家變成了小眾的藝術家，手機拍照把相機變成了小眾的發燒器材一樣，以

後留給人做的事情，多半是追求格調的小眾生意。

要嘛成為一個擁有機器的人，要嘛成為一個高手，不接受機器的挑戰。這就是面對未來正確的姿勢。當然，還有一條路，就是成為一根「廢柴」，等待著機器人救濟。也不錯，隨遇而安。

別只停留在焦慮中，現在可以做的事，是學習、工作，日行一善。少看點八卦，多讀點書。

## 從人類如何勝出，到人類的未來命運

我對未來有一些模糊的概念，但是在讀了《未來簡史》（繁體中文版：《人類大命運》）後，還是被驚到了。

這本書的作者哈拉瑞在前一本書《人類簡史》（繁體中文版：《人類大歷史》）的最後一章講到未來，說智人將退場。我當時覺得很奇怪，人類結束，智人退場，下一步會是什麼？果不其然沒過多久，《未來簡史》登場！

這本書給人的震撼力度是空前的，為了客觀地還原作者的原意，我儘量減少解讀的文字，而讓作者本身站出來說話。大家會發現，原來我們所生活的這個時代才是真正大變革的時代。以前的人類曾經遇到過飢荒、瘟疫和戰爭，那都只是對智人的一些小考驗而已。

哈拉瑞所說的「預測未來」，並不是要準確地把未來呈現出來。他認為預測未來，有時候是為了改變未來。他講到這樣一個例子：

在十九世紀中葉，卡爾·馬克思提出了卓越的經濟見解，並預言無產階級和資產階級的衝突將日益激烈，無產階級註定取得最後的勝利。馬克思當時十分肯定，革命將率先起於工業革命的領頭國，例如英國、法國、美國，接著蔓延到世界其他地區。

但是馬克思忘了資本家也會讀書，很多資本家細讀了《資本論》，

並採用了馬克思分析時的許多工具和見解。

到了二十世紀，從街頭的年輕人到各國總統都接受了馬克思對經濟和歷史的思考方式。再後來，人們覺得馬克思主義的判斷是正確的，隨之改變了自己的行為。英、法等國的資本家開始改善工人待遇，給他們更好待遇，並讓工人參與政治。因此，當工人能在選舉中投票，勞工政黨在一國又一國陸續取得權力之後，資本家也能夠安然無恙了。

於是，馬克思的預言未能實現。

馬克思的預言錯了嗎？不是，正是因為馬克思有了這樣的預言，所以才改變了未來，使得未來沒有發生像馬克思所預言的那些事情。這並不能說明馬克思是一個蹩腳的預言家，相反的，可能正因為他的預言準確，才改變了歷史。

這讓我覺得腦洞大開：我們評判一個人說得準不準，不是看他說的事發生了沒有，應該看他說的事對歷史有沒有影響。

當哈拉瑞提出「智人可能會退場」的這個結論時，實際上是為了能夠影響、阻止或者減緩這一切的發生。我們要帶著積極的想法，來思考未來。

## 死亡的末日

在大約三十或者五十年以後，人類將面臨的最新課題是什麼呢？哈拉瑞在開篇就提出了，人類所要面臨的新課題，就是人們不再害怕飢

荒、瘟疫和戰爭。

飢荒幾千年來一直是人類最大的敵人，但現在，隨著科技、經濟和政治的進步，打開了一張日益強健的安全網，人類脫離了生物貧窮線。書中有這樣一句話：「對於一般美國人或歐洲人來說，可口可樂對生命造成的威脅，可能遠比蓋達組織要大。」

瘟疫和傳染病也逐漸不再成為人類的威脅。曾幾何時，各種流行病肆虐，可以奪走幾千萬人的生命。而在過去的幾十年間，流行病無論在流程度還是影響方面，都大幅降低。作者還很幽默地調侃：人類面對流行病束手無策的時代很可能已經成為過去，我們可能反而會有點懷念它。

第三個好消息是戰爭也正在消失，人類未來將會真的有可能面臨一個沒有戰爭的世界。核子武器發明後，超級大國之間還想挑起戰事，便無異於集體自殺的瘋狂舉動。而且，過去主要的財富來源是物質，現在的主要財富來源是知識。發動戰爭有可能搶下油田，卻無法霸占知識。

那麼，人們會不會覺得只要能避免飢荒、瘟疫和戰爭，就心滿意足了？

當然不會，人類將設下更大膽的目標。

人們第一個主動出擊的問題，就是死亡的末日。

死亡的末日就是沒有死亡，人們很有可能會實現長生不老的目標。

過去的神話裡，中國人認為死亡是黑白無常來索命，西方人認為是死神跟在人後面。現在的科學讓人不再認為是死神在背後等著他，而是他身上某些地方出了問題。既然你某些地方出了問題，那麼就一定能夠

找到某些方法來治。醫學是不會停步的。醫學可能使一個人一直活下去。

某些領域進展飛快，例如基因工程、再生科學和奈米科技。以基因工程為例，或許未來孩子在出生以前，醫師就能改寫他的基因編碼。如果發現一個孩子聰明、美麗、善良，只是有輕度憂鬱症，當然想在試管裡做些快速又無痛的處理，好讓他不受苦。

既然都已經做了，那麼，人們又開始希望這個孩子免疫系統比一般人更強、記憶力比平均水平更高、性格特別開朗。對其他人而言，如果鄰居家的孩子這麼做了，你怎麼辦？難道要讓自己的孩子輸在起跑線上嗎？

人類就這樣一小步一小步地走著，直到有一天，讓自己一直活下去。

有人說，人會那麼瘋狂嗎？想讓自己一直活下去？

我相信會，因為人們使用的所有高科技，在一開始都不是為了達到永生或者長得更好看這樣的目的，而是有一個不得不如此的理由。

現代整形外科誕生於第一次世界大戰時期，當時醫師是為了給傷者進行顏面修復。但是戰後發現，這根本停不下來。慢慢地，整形手術開始給面部沒有損傷，而只是想變得更美的人服務。

所有的基因工程在一開始都是為了救命，為了解決癌症、腫瘤、愛滋病的問題，但是當人們發現，它能夠解決這些問題以後，人們一定不會停下來，而是會把它用在讓人活得更久或更聰明上。

還有一種方法是透過奈米機器人，將幾百萬個奈米機器人注入人的血管，讓它們在血管中巡航、診斷病情並修補損傷。人類將有可能變得



無機化，我認為這是最可行的。

書中寫道，最近已有猴子學會如何透過植入猴腦的電極，控制與猴身不相連的仿生手腳，癱瘓的病人也能夠僅靠意念就移動仿生肢體或操作電腦。

哈拉瑞提到，在網路上可以買到一種頭盔，只要四百美元。這種電子「讀心」頭盔，在家裡就能夠遙控電子設備。這種頭盔並不需要把電極植入大腦，而是讀取頭皮發出的電子訊號。如果想開廚房的燈，只要戴上頭盔，想像一些事先寫入程式的心理符號，例如想像你的右手做某個動作，就能把開關打開。未來更神奇，當你想要一把刀飛過去，只要腦袋裡一想，「砰」的一聲，刀就飛出去了。

這個想法還算相對保守，仍以大腦為中心來展開想像。還有一個更大膽的想法，就是徹底拋棄有機的部分，打造出無機的生命。把大腦的數據採集出來，放到一個電腦上。神經網路將由智慧軟體取代，這樣個體就實現了無機化。

四十億年來，生命還是局限在地球上的一小部分，但是當無機生命取代有機生命之後，就可以移居外太空，想去月球就去月球，想去海底兩萬哩就去海底兩萬哩，隨心所欲。

當我們實現了這一切的時候，我們可能還會問：我們追求的幸福、快樂在哪裡？雖然擁有了物質，但是如果我們不快樂怎麼辦？

其實，我們所謂的「感覺」和「情感」，各是一套演算法。儘管人是特別複雜的電腦，人類的大腦反應速度可能是現在這個世界上最快的電腦，但只要是個演算法，就會以指數級的速度被破解。一旦人類的喜怒哀樂被破解以後，所有的幸福和快樂都能被創造或抑制。

作者提供的案例令人震撼：在耶路撒冷的哈達薩醫院，醫師為處於急性憂鬱期的雙極性疾患患者用了一種創新療法。他們將電極植入患者的大腦內，並與植入患者胸部的微型電腦連接。每次從電腦得到命令，電極就會放出微電流，麻痹造成憂鬱的大腦區域。曾有一位患者抱怨症狀在術後幾個月復發，讓他整個人陷入嚴重憂鬱。經過檢查，醫師發現了問題的根源：電腦的電池沒電了。他們一換電池，憂鬱就煙消雲散了。

這種療法有其倫理限制，研究人員只能在某些特殊的情況下操作。但是，書中講到，「人是有自由選擇的」「人是有意志的」「人是萬物之靈」這些話都相繼遇到了挑戰。科學家做的各種實驗告訴我們，你所以為的個人感受，事實上都是你的大腦經過一系列的演算法之後，所得出的結論。

書中有一個實驗，受試者躺進一部巨大的腦部掃描設備，兩手各拿一個開關，隨時可以按下其中任何一個。科學家只要觀察受試者的大腦神經活動，就能預測出受試者會按哪個開關，而且會比受試者更早感覺到想按哪一個。

這能叫「自由選擇」嗎？作者寫道，當一連串的生理化學反應讓我想要按右邊的開關時，我確實想按，但就把這種想按的念頭叫作自己的「選擇」，這當然不對。

從這個角度來看，幸福和快樂的權利也會被完全顛覆，人類有可能會永遠開心、永遠幸福，而且活得很長壽。

如此一來，人類的目標就是要讓自己成為地球上的神，我們也正高速衝向未知。但是，沒有人來踩剎車，人類的科技是不會自己停止的，就算某個科學家說我不做了，別的科學家還是會做。況且，專家各有所

長，也沒有人知道剎車在哪裡。

## 智人的勝出

哈拉瑞論述了智人如何成為這個地球上的強大種族。他認為，認知革命賦予了智人極大的優勢，人們發展出了語言和想像力。

農業革命拉開序幕，為人類提供了必要的物質基礎。農民深信諸神的故事，相信神能夠保證風調雨順。

到了科技革命之後，就算是顛覆了宗教建立的秩序，人類社會也沒有變得更亂，因為人們發明出了另外一個新的秩序——人文主義宗教。

書裡很突破地論述了宗教、靈性和科學這三者之間的關係。我們通常都以為，宗教和靈性是離得最近的，但是哈拉瑞卻告訴我們，宗教和靈性是絕對走不到一起的，宗教和靈性是兩個完全相反的方向。

我們過去的誤解是，宗教是依靠靈性成長起來的。事實恰恰相反，宗教是反對靈性的，因為靈性所要解決的問題是挑戰秩序。

假設有個人在路上遇到佛陀，對佛陀說：「我是你的信徒。」佛陀會說：「不要你信我，若以色見我，以音聲求我，是人行邪道，不得見如來。」這是本意。

但隨著絲路上不同信仰的競爭越來越激烈，為了加強與其他宗教的競爭力，佛教不得不有一套自己的廟宇系統和組織體系。宗教要鞏固世俗秩序，但靈性要逃離世俗秩序。

哈拉瑞的結論是，宗教和科學倒是往往成為一對搭檔。理論上，科

學和宗教都是為了追求真理，但因為推崇的真理不同，也就註定有所衝突。但事實上，科學或宗教都不那麼在乎真理，因此兩者十分容易妥協、共存，甚至合作。

這是因為宗教最在乎的其實是秩序，宗教的目的就是創造和維持社會結構；而科學最在乎的則是力量，以治療疾病、征伐作戰、生產食物。很多科技的發展都是在社會最穩定的時候發生的，也就是在宗教發揮了最大作用的時候。靈性卻是它們的破壞者，一個人想去禪修、頓悟、修道，就會脫離秩序、挑戰秩序。

每一個進入現代的人，都簽了一份契約。這個契約只要一句話就能總結：同意放棄意義，換取力量。

過去的人都是為意義而活，認為整個世界都有一套劇本：神創造了這一切，一切都是按照既定的規則進行的。人們進入現代以後，發現一切都能以科學為依據。除了自己的無知以外，沒有什麼能限制我們。這份契約對人類形成了巨大的誘惑，但也伴隨著同樣巨大的威脅。

「無所不能」看似唾手可得，但我們的腳下卻有一個虛無的深淵：現代文明感受到的巨大存在性焦慮甚於以往任何一個時期。

好在現代契約給了人類力量，但條件是我們不再相信整個世界有一個偉大的宇宙計畫，能讓生命有意義。然而，如果細查契約的條款，會發現有一條賴皮的例外：如果人類不透過偉大的宇宙計畫也能找到意義，就不算違背契約。

這條例外正是現代社會的救贖，因為如果真的沒有意義，就不可能維持秩序了。

科技革命之後，人文主義宗教崛起，也就是尼采所謂的「上帝已死」。

人文主義強調人的感受的重要性，書中寫了這樣一個案例：法國《查理週刊》曾刊出侮辱伊斯蘭教先知穆罕默德的漫畫，結果在二〇一五年一月七日，便有恐怖分子殺害了該週刊的員工。接下來的幾天裡，許多穆斯林組織發出聲明，譴責攻擊行為，但有些聲明還是忍不住加了一條「但是」。例如，埃及記者組織雖然譴責恐怖分子使用暴力，但同樣譴責該刊「傷害了全世界數百萬穆斯林的感情」。

哈拉瑞的分析耐人尋味：

今天就算是宗教狂熱分子，當他們想煽動大眾時，也會使用這種人文主義論調。例如，在過去十年間，以色列的LGBT（女同性戀者、男同性戀者、雙性戀者和跨性別者的首字母縮寫）社群每年都會在耶路撒冷的街道舉行同志遊行。在這個充滿衝突的城市，這一天難得顯得如此和平，因為不管是猶太教徒、穆斯林，還是基督徒，都忽然有了共同的敵人——同志遊行者。真正有趣的是這些教徒的論點。他們並不會說：「這些罪人不該舉辦同志遊行，因為上帝禁止同性戀！」他們會透過麥克風和攝影鏡頭高聲疾呼：「看到同志遊行居然穿過耶路撒冷這座聖城的中心，實在深深地傷害了我們的感情。同志希望我們尊重他們的感受，那他們也應該尊重我們的感受。」

我們能從上述文字中得到這樣的訊息：就算是宗教領域的人也在乎人的感受。此時，人類是魚與熊掌都兼得。上帝已死，但是社會並未崩潰，因為人們找到了另外一個意義，它來自人文主義，就是「人是主宰

一切的力量」。人自己的感受是最重要的，所以你只需要跟從你的心，去感受就對了。

書中還講了一個重要的例子，一九一七年，馬歇爾·杜象買了一個成批量產的普通小便斗，宣布這是一件藝術品，命名為〈噴泉〉，在上面簽了假名，用化名身分送去參加當時美國一個獨立藝術展覽。在現代人文主義的世界，這件作品被認為是重要的藝術里程碑。這是非常著名的一個藝術品。

這叫藝術品嗎？那只是買來的一個東西簽了個名而已。但是，藝術評論怎麼解釋這一切：只要有人認為是藝術，就是藝術；有人認為美，就是美。這個藝術品的思想性超過了它的實用性，自由意志高於一切。

人文主義宗教慢慢地引發出了三個不同的門類：一個是自由主義，認為每個人都是獨特的，擁有獨一無二的內在聲音，永不重複的一連串體驗；一個是社會人文主義，提出人不要再迷戀自己和自身的感覺，要注意他人的感受，注意自己的行為如何影響他人的體驗；一個是進化人文主義，認為有的人就是比別人優越，在人類體驗有所衝突時，最適者就該勝出。

人文主義的出現，使得我們從智人征服世界的過程中達到了一個巔峰。

## 智人的退出

智人會逐漸退出，原因在於科學研究發現了一些可怕的事。以下兩

個令人震驚的案例都出自哈拉瑞的書中，我把實驗準確地呈現給大家。

人是沒有自由意志的

從一五一頁所提到的左右手開關實驗發現，人以為是自己的判斷，自己想按哪個就按哪個，但問題是，科學家已經在人類做出這個決定之前，就捕捉到了大腦中的訊號。無論喜怒哀樂，想幹什麼，這都只是演算法而已，儘管這個演算法在人類過去的演化過程中沒有被破解過。

有一個例子是，在一隻實驗鼠腦中掌管感覺和獎勵的區域植入電極，接下來，老鼠可以做任何人類要牠做的事。我們不僅能控制老鼠左轉或右轉，還能讓牠爬梯子、用嗅覺查垃圾堆，甚至是一些老鼠通常不愛做的事情，例如從很高的地方一躍而下。

動物保護組織擔心這些實驗會對老鼠造成傷害，但紐約州立大學機器生化鼠研究先驅桑吉夫·塔瓦爾認為這些擔心是多餘的，老鼠其實很享受這些實驗。每次用電極刺激這些老鼠大腦中的獎勵中心，牠們就會很高興做這些事。

這就是對生物的嘲弄，人們可以用電腦的方法、生物化學的方法來控制一個活生生的物體，而且還讓牠覺得是自願的。

另外一個例子是《新科學人》雜誌的一名記者去參加一個實驗。她一開始不戴頭盔，進入戰場模擬室，二十個蒙面男子綁著自殺式炸彈、手持步槍，直接向她衝來，令她一陣驚恐。她開槍了，但她覺得自己表現太差，沮喪到簡直想把槍丟下一走了之。

接下來，她戴上了頭盔。她感到一點輕微的刺痛，嘴裡有金屬味。這時候發生了一件奇怪的事，這位女士再拿起槍去玩這個遊戲的時候，

覺得大腦中除了開槍這件事之外，沒有任何私心雜念，之前的恐怖、害怕、不知所措等情緒，全沒有了。

她非常冷靜地開槍，一槍一個目標。二十分鐘後，所有的敵人全部被她打死了。一個從來沒有受過訓練的人，戴上頭盔之後，立刻變成了一個冷靜的冷血殺手。然後，當她把這個頭盔摘下以後，她連著幾個星期都希望可以再戴上頭盔。

私心了無，每天都非常專注地做當下所做的事，這個人會變得沒有情感，沒有猶豫、徬徨、患得患失、焦慮、生氣.....一個普通人瞬間被改造成了王陽明，或者說被改造成了稻盛和夫。

王陽明講知行合一，稻盛和夫講私心了無、動機至純，用這一個頭盔全解決了。

這項技術在未來會更加純熟，透過控制大腦，過濾掉那些多餘的情緒，讓一個人能全心投入一件事。我相信這個產品會賣到斷貨。

人類就是這樣變成了超人的，每個人都想成為被加強過的人。

人的自由一直是會被科技破解的。

人是可以分割的

「個人」的英文單詞是individual，其含義為「不可分割的」。實際上，人類絕非「不可分割」，而是由許多分割的部分組成。書中寫道：

人腦由左腦和右腦組成，中間由一束神經纖維連接。大多數情況下，左腦在語言和邏輯推理時扮演重要的角色，右腦在處理空間認知時有較大優勢。

在左右腦關係的研究上，許多突破源自對癲癇患者的研究。二十世



紀中葉，醫師對待癲癇發作時期的患者，最後一招就是把連接兩個半球的神經束切斷。對這些「腦裂」患者，有一個實驗是這樣的：讓掌管非語言能力的右腦看一張色情照片，受試者臉紅了。研究人員問她：「你看到了什麼？」受試者說：「沒什麼，只是有光閃了一下。」但她立刻又開始笑。再問她為什麼笑，她的左腦開始給出一些奇怪的解釋。

所有人都會用到這樣的機制：自己編一些故事，到最後，自己都信了自己編的故事。從這一點往下延伸，我們會發現，所謂的「自我」往往也是虛構出來的。

這個結論接近佛法，佛法看「我」，是沒有一個真實的自我存在的，所謂的「自我」是因緣和合的結果。現在，科學家們發現人的所謂「自我」的感覺也是大量演算法的結果，是一種各種事物的普遍結合。人們產生的所謂「自尊」「自我認同」的感覺，其實只是一種演算法。

在過去，沒有什麼能超越人的速度，人是最快的演算法，但是到今天，超級電腦AlphaGo可以橫掃圍棋界。

曾經，電腦有很多做不到的事，電腦有它的缺陷，電腦對於圖像的識別比人要慢得多。一個兩歲的孩子看一眼照片，就認出照片上是一隻小狗，電腦需要經過大量的計算，才能夠知道這是一隻小狗。

可現在人臉識別科技已經比人快太多了。我有一個朋友去參加一個很重要的會議，門上面有一個大螢幕，人們只要從那裡經過，個人的照片和名字就投影過去，臉部識別檢驗合格才允許透過。他想調皮一下，故意拿一條圍巾把代表證遮住，把頭低下來，不看鏡頭。他想挑戰一下人臉識別系統，結果還是非常輕鬆地被識別了出來。

我們過去認為西洋棋是一門複雜的學問，電腦是學不會的，但電腦

根本不只是一個被寫好的程式。如果你把電腦理解為人寫好的程式的話，那麼寫這個程式的人就得比圍棋棋士李世乭、聶衛平更厲害才行。但問題是，機器自己在學習、進化，在不斷地改變。

程式設計師可能根本不具備世界一流的棋藝，但是他寫好程式的電腦卻可以比全世界所有人都下得好。

那麼接下來，我們將會看到人普遍地被電腦替代。

首先是發生在勞動力的市場，勞動力會被大量替代。

過去，我們認為，電腦能取代很多體力勞動者，可藝術是我們最終的聖殿。《未來簡史》顛覆了這樣的認知。

加州大學聖克魯茲分校的藝術學教授大衛·柯普，寫了一個叫作 E M I 的程式，這個程式模仿巴哈作曲，用一天的時間，寫出了五千首巴哈風格的讚美詩。柯普拿出幾首，安排在聖克魯茲的一次音樂節上演出。演出激動人心，觀眾反應強烈，大家都在表揚這些音樂是多麼美好，多麼打動人心。等到真相揭曉，有些人氣得一語不發，還有人發出怒吼。

奧勒岡大學的史蒂夫·拉爾森向柯普挑戰：來一場人機音樂對決，讓觀眾投票三首曲子的作者到底是誰，作曲者分別是巴哈、E M I 和拉爾森本人。表演結束，觀眾認為是巴哈的其實是 E M I，認為是拉爾森的其實是巴哈，認為是 E M I 的其實是拉爾森。

連作曲這樣的事機器都可以替代，未來將有多少職業會被替代掉呢？

那有沒有不能被替代的職業？

作者講到，到了二〇三三年，電腦取代考古學家的可能性只有〇.七%，因為這種工作需要精密的模式識別能力，而能夠產生的利潤又太少了，人們沒有動力投入資本研究考古自動化。

其他需要大批人力來做的事，比如說司機、工人、教師、醫師、律師、交易員，都會被替代掉。未經強化過的人將會變得無用。

人類未來所面臨的一個巨大難題，就是如何面對這個社會上出現這麼多無用的人。

當機器能夠創造無數的財富，足夠全人類使用，而人類真的不需要工作，就能獲得各式各樣的東西時，人的存在會逐漸失去意義。

比如說，未來的戰爭不會有大規模的部隊作戰。書中是這樣描述的：

二十一世紀最先進的軍隊主要靠的是尖端科技。現代戰爭需要的不再是人數無上限的「炮灰」，而是精挑細選訓練精良的士兵，甚至人數更少的特種部隊、超級戰士，加上幾個知道如何生產和使用先進科技的專家。有血有肉的戰士除了行事難以預測，還容易受到恐懼、飢餓和疲勞的影響，思考和行動的速度也越來越無法趕上現代戰爭的步調……

一場網路戰的時間可能只有幾分鐘。在網路指揮中心值勤的中尉發現有異常狀況後，就算立刻致電上級，上級再立刻上報白宮，最後還是只能一聲哀嘆，因為等總統接到消息時，這場戰爭早已一敗塗地。只要短短幾秒，計畫精密的網路攻擊就能夠讓全美國網路斷線，破壞航空管制中心，造成核電廠和化學工廠大量事故，干擾警察、軍隊和情報通訊網路，甚至是抹除所有金融紀錄，讓數億美元就這樣消失於無形，沒人知道究竟那些錢歸誰所有。這種時候，唯一讓民眾還不會歇斯底里的原

因，就是網路、電視和廣播也全面斷線，所以大家連情況有多慘都不知道。

這就是未來戰爭的方式。連打仗都不需要人的時候，整個社會的體制也會發生改變。

一七九三年春天，歐洲各王室派出軍隊想將法國大革命扼殺於襁褓中，巴黎革命分子則宣布全民總動員。八月二十三日，法國國民公會下令：「從現在起，到一切敵人被逐出共和國領土為止，全法國人民都處於徵兵狀態，以便為軍事服務。動員是普及的：十八歲至二十五歲的未婚公民或無子女的鰥夫應率先參軍，青年人去打仗，已婚男子則製造武器和運送糧食；婦女負責製造帳篷、衣服和服務於醫務；兒童則將舊布改成繃帶……」

法國大革命最著名的文件《人權宣言》認定所有公民擁有同等價值，享有平等的政治權力。有學者認為，讓公民擁有政治權力，就能增強動機和進取心，而這在戰場上和工廠裡都大有益處。

但在未來，我們會發現，智能會比意識更重要。我們認為人有自己選擇的意識，但只要有了足夠的智能，人的意識就會被放在一邊。書中提到：

像民主選舉這種自由主義的做法將遭到淘汰，因為 Google 會比我更了解我的政治觀點。我站在投票所的時候，自由主義要我聽聽內心真實的聲音，選擇能夠反映我最高期望的政黨或候選人，但生命科學

卻指出，我站在投票所裡的時候，並不真正記得上次選舉以來這四年的所有感受和想法。此外，我還被各種宣傳、公關手法和隨機想法不斷「轟炸」，很可能扭曲我該做的選擇。

如果我授權 Google 來幫我投票，就能擺脫這樣的命運了。Google 把我過去四年的點點滴滴都記得清清楚楚，知道怎麼看公關人員華而不實的口號。Google 投票時，依據的不是當下瞬間的心態，而是集合所有生化演算法真正的感受和興趣得出的結果。那正是所謂的「我」。

所以在未來，整個世界全部是連繫在一起的，所有的東西都有數據來操作。

以我自己為例，我以前不會依賴導航。但用了很多次以後，我覺得導航很可靠，就離不開它了。如果自動駕駛出現，人就有可能會把自己交給它，一切讓程式做決定。這意味著你將出賣個人的所有資訊，把自己在哪裡、想去哪裡這些資訊全部告訴電腦網路。

那麼，今後電腦就會掌控全世界所有人的資訊。事實上，今天許多人已經放棄了自己的隱私和個性，把許多生命的點滴全放在網路上，把自己的每個行動都記錄下來。

當無人駕駛實現，電腦可以將所有車輛連接成單一網路，大大降低了車禍發生率，還能夠大幅節省時間和金錢，並且拯救人命。不過，這也會砍掉幾千萬人的工作機會。

大家想想汽車取代馬車的時候，就知道這有多麼殘酷了。農場裡的馬，不論在嗅覺、愛的能力、認人的能力、跳過柵欄的能力，還是其他上千件事情上，絕對都遠高於汽車。人們喜歡馬，把馬當作朋友，有很多細膩的感情。汽車就是個機器，連演算法都很少用得上，但馬仍然被

汽車取代。在這個選擇上，人們毫不留情。

我們這些智人就是未來的馬，因為什麼事都沒有機器做得好，機器做很多事沒有太高成本、沒有事故、不會請假、沒有情緒。

比如說醫師，醫師看病的結果與他當天的情緒有著很大的關係：昨天跟人吵了一架，今天心情不好，就可能開錯藥；沒睡好覺，開刀時手一抖就可能出問題。

如果你有一部超級電腦「華生」，它比人類醫師有很多巨大的潛在優勢。它不會累，沒有情緒，能真正地實現永不止息的學習和精進。當它的數據越來越厲害的時候，它比醫師進步還快！

人們是否在意健康這類大事交給電腦呢？書中寫道：

二〇一三年五月十四日，女星安潔莉娜·裘莉在《紐約時報》發表了一篇文章，解釋她為何進行乳房切除手術：她的母親和外祖母在相對年輕時因為癌症過世，她一直擔心自己是否也會如此。後來，她做了基因測試，證實帶有遺傳性乳癌基因突變。

根據最新統計調查，帶有此類基因突變的女性，罹患乳腺癌的機率高達八七％。雖然她沒有罹癌，但是她決定預防這種可怕的疾病，於是進行了乳腺切除手術。

這個案例中，我們不會覺得演算法是來占領和奴役人類的，反而覺得幫了大忙，幫我們做了明智的抉擇。

可是，隨著電腦演算法逐漸超越了我們的個人演算法之後，人們就把自己的全部交託給了它們。當習慣了依賴，人們就變成了可能比猴子好一點的生物，或者在電腦看來，人是一隻寵物，或者它們覺得自己才



是人類的造物主，是它們造就了我們。有可能將來的人連和誰結婚都可以交給機器了。

書中有這樣一段描寫，特別有趣——兩個男孩我覺得都不錯，不知道該怎麼抉擇，怎麼辦？問Google！

「嘿，Google，約翰和保羅都在追我，我兩個都很喜歡，但喜歡的點不太一樣，很難做決定。根據你手上所有的資料，你怎麼建議？」

Google 會回答：「這個嘛，我從妳出生那天起就認識你，我讀過妳所有的電子郵件，聽過妳所有的電話錄音，知道妳最愛的電影，也有妳的DNA資料和完整的心跳紀錄。妳過去每次約會我都有精確的數據，如果妳要的話，我可以把妳過去和約翰或保羅約會的資料調出來，顯示妳每秒的心跳、血壓和血糖值變化……當然，我對他們的認識也不少。因為對妳很了解，所以基於以上所有訊息和我傑出的演算法，加上幾十年來幾百萬對伴侶的統計資料，我建議妳選約翰，大約有八七％的機率，你們長期滿意度會比較高。

「當然，因為我非常了解妳，所以我知道妳不會喜歡這個答案。保羅長得比約翰帥，而妳又太看重外表，所以妳內心其實希望我的答案是保羅。確實，外表很重要，但實在沒有妳想的那麼重要。妳體內的生化演算法是從數萬年前的非洲大草原開始進化的，在對於潛在配偶的整體評價之中，外表占了三五％。至於我的演算法，是基於最新的研究和統計數據，認為外表對於長期成功的浪漫關係只有十四％的影響。所以，雖然我已經把保羅的外表納入考慮，但還是認為約翰是妳更好的選擇。」

這就是未來一個女孩找對象的時候，所得到的建議。一切東西都要透過Google背後的演算法，因為它們蒐集了所有的數據。

曾經，人們追求個人的感受，只要認為是對的就可以去做。現在，「Just do it」這樣的想法過時了，所有的這一切都可以透過演算法來解決。就好像我們現在開車出門，已經不再相信自己的判斷了。如果我開車不看導航，就會發現自己經常被塞在路上。別人提醒我可以用一下導航的避免塞車功能，果然，在事實面前我服氣了。

我們人類會像適應導航一樣，慢慢地適應：將來各式各樣的事情，都會去問數據。結果就是人文主義倒台。

## 未來的可能性

當人文主義倒台了以後，這個世界會不會亂？

哈拉瑞很精彩的部分，就是他講了未來可能出現新的宗教。這種耐人尋味的新興宗教叫作數據主義，它崇拜的既不是神，也不人，而是數據。

智人數據處理系統分為四個階段：

第一階段是認知革命。此階段將大量智人連接為單一數據處理網路。這一點讓智人擁有超乎其他動物物種的關鍵優勢。

第二階段是從農業革命開始，其間發明了文字和金錢。農業讓更多人生活在一起，形成密集的地方人際網，各自擁有數量空前的處理器。



第三階段始於大約五百年前，人類合作的重力場最終擺脫了離心力。各個團體融合形成城市和王國，人類已經開始有意識地想像著要建立涵蓋整個地球的單一系統。

第四個階段也是最後一個階段，大約始於一四九二年，早期的現代探險家、征服者和交易商一起編織了覆蓋整個世界的幾條線。這些線越來越堅實、緊密，到了二十一世紀形成了鋼鐵和瀝青構成的交通網。更重要的是，訊息能夠在這個全球交通網裡越來越自由地流動。

作者寫道，如果人類整體就是單一的數據處理系統，數據主義者就會說，這個數據處理系統產出的，會是一個全新的甚至效率更高的數據處理系統，成為「萬物互聯網」。只要這個任務完成，智人就會功成身退。

每一種宗教都有誡命，數據主義最重要的第一條誡命，就是數據主義者要連接越來越多的媒介，產生和使用越來越多的訊息，讓數據流量最大化。

第二條誡命就是要將一切都連接到系統，就連那些不想連入的異端也不例外。

人類自身的身體不必說了，還包括街上行駛的車、廚房裡的冰箱、雞舍裡的雞、樹林裡的樹……一切都要連接到萬物互聯網上。以後，冰箱就會監視雞蛋還剩幾顆，並在需要補貨的時候自動通知雞舍。汽車能夠互相交談，樹木則會報告天氣和二氧化碳的含量。我們不會容許宇宙的任何部分與這個偉大的生命網路分開，而如果有誰斗膽阻礙數據的流通，就是犯了大罪。資訊不再流通，與死亡有何異？

這就是未來的數據主義的理念。數據主義已經有了殉道者，在二〇一三年一月十一日，有一個叫亞倫·斯沃茨的駭客在自家的公寓裡自殺身亡。

斯沃茨是資訊自由的堅定信徒。在期刊資料庫JSTOR裡，用戶付費就能獲得自己所需的論文。斯沃茨認為必須付費才能獲得所需論文的做法是錯誤的，他利用麻省理工學院的電腦網路進入JSTOR，下載了極大量科學論文，打算全部放到網路上，讓人人可以免費閱讀。

他被逮捕了，並被送上了法庭。他上吊自殺了。對於控告斯沃茨的機構，駭客們發動了請願和攻擊。最後，JSTOR對自己在這起悲劇中扮演的角色表示歉意，並開放了許多資料內容供人免費使用。

這是一個數據主義的傳教士和傳統力量抗衡的案例。

本書有三條結論很重要。

第一，科技正逐漸讓我們聚合在一個無所不包的教條之中。生命是在進行數據處理，而當電腦處理數據的速度，高過人類自身處理數據的速度時，人就面臨著進化的要求：要嘛我們變成被強化過的人，要嘛我們就是被淘汰的落後生物。

第二，智能正在與意識脫鉤。人不是靠自己的意識來指揮智能，所謂的「自我」未必存在。

第三，無意識但具備高度智能的演算法，可能很快就會比我們更了解我們自己。

未來會發生這麼多有趣的事，而未來是什麼時候呢？這個速度一定會比我們預測的要短，函數值的發展速度之快超越想像。

我們人類在過去幾千年中，幾乎是處在這個函數值的下部，發展特

別緩慢。一個古代的人如果在古代穿越，無論在哪個朝代，都能生活得很好，因為差別不大。工業革命以後，你發現這個指數曲線開始上揚了，開始慢慢往上走，拜科技革命所賜，人類的發展逐較變快了。資訊革命之後，一切變得更快，五年前或者三年前的網路環境，和現在都有很大的不同。

演算法遠遠超過人腦的時候會高速發展，所以可能二十年、三十年、五十年後，我們整個世界就會變成人人都在討論怎麼樣永生。

我聽過很多人講最好不要到這一天，我沒有那麼悲觀，我很期待，我們試試看能不能成為被強化的人。

我們需要學會擁抱未來，同時享受當下，不要因為未來而現在什麼都不做。在這之前，先多幹點事業，為自己積累一些擁抱未來的資本。享受當下，把眼前的每一件事做得更好，等到所有的東西出現的時候，不會比別人覺得更詫異，因為已經做好了迎接它的準備。

## 我們不僱用人類

我家有了一個新成員，是機器人。它看起來挺笨拙的，但是我認為，這是一個見證歷史的產品。將來，機器人會走入家庭，有可能在屋裡跑來跑去，為人類解決各式各樣的雜事。回想一下，第一代手機，到第一代智慧型手機，一直到我們現在手裡的手機，這之中有多麼大的變化。

科技發展的速度都是以幕次的方式在改變的，我看好人工智慧（A I）的未來。

《人工智能時代》這本書英文名字叫作*Humans Need Not Apply*，翻譯過來就是「我們不僱用人類」，即未來沒有人類的職位，所有的職位都交給了A I。

這本書的作者傑瑞．卡普蘭是史丹佛大學的A I專家，也是矽谷傳奇的連續創業家。他有一個很有說服力的例子：我們的高速公路奪走了很多動物的性命，因為被不幸輾死的小動物，並沒有意識到兩噸重的東西從路上呼嘯而過。同樣地，我們也沒有詞語來形容即將發生的科技變革，我們在所謂的「資訊高速公路」上面臨著斃命的危險。

所以，如果不了解A I時代會發生些什麼，一個人也可能被歷史的車輪無情地碾壓。工業革命的時候，很多人破壞機器，希望阻止機器的運轉，好讓自己繼續活下去，但是這麼做，阻擋不了歷史進步的步伐。

## A I 不是人類的僕人

A I 不是順從的僕人，現在的機器人已經跟我們過去所設計的不一樣了。

### 一、資訊科技發生指數級增長的改變

指數級增長的結果超越人的想像：一百、一千、一萬……（十的冪次），三十二、六十四、一百二十八……（二的冪次）是容易理解的例子，但是當重複上述例子中的運算八十次時，得到的數字已經龐大到用語言很難描述了。

英特爾的聯合創始人戈登·摩爾在一九六五年就注意到這樣的趨勢，提出了摩爾定律。

我們回想一下智慧型手機的發展，開始的時候有 8 G B 的儲存容量，沒幾年就擴充到 16 G B 儲存容量，然後是 32 G B，再然後是 64 G B。現在的手機只是沿用了「手機」這個名字，但在性能和功能早已實現了指數級增長。

再比如一九八〇年，網路的概念基本不存在，現在，上百億部設備幾乎在一瞬間就可以分享數據。

### 二、機器學習的進步，真正的 A I 有學習功能

A I 在跟你對話的過程中，不斷地學習、累積、改進。它不再是按

照設定的程序進行的了，而是會學習。對於機器學習系統的最好理解就是，他們發展出自己的直覺力，然後用直覺來行動，這和以前的謠言——它們「只能按照寫好的程式工作」大不相同。

有人向我展示了語音學習的系統，只需要用自己的聲音跟它說一些詞，一般一萬個字就足夠了，它就能夠完全模仿這個人的聲音。從聲音的角度，我承認我聽不出來和我本人的差別，只是語氣上會稍微有一點問題。

### 三、機器人工業設計的改良

機器人一定要跟工業設計相結合。如果沒有優秀的工業技術做基礎的話，做出來的機器人就不好用，新的設計要使用更輕量的材料和更複雜的控制機制，使產品造成破壞的可能性更小。

### 四、機器感知領域的突破

機器有眼睛，可以識別，可以看。用人工識別的方式做無人駕駛汽車，能夠開得很快。這就是機器人學習和機器人識別的能力，它能夠看、聽、做計畫，還能夠因為外在的環境改變而調整自己的計畫。

在這些技術成熟的基礎之上，A I 時代即將到來。

比如，人們都不愛做刷油漆的工作，今後的油漆工作可能會交給飛行機器人。它們像無人機一樣飛起來，帶一個噴嘴，均勻地在牆面上噴油漆，所有地方都噴得到。用的時間可能不到人工的一半，收費也只是人工費用的零頭。

比如，在內華達州的沙漠內領航的遠程無人機，擺脫了不便的區域

限制，可以在阿富汗投放「地獄火」導彈。

當未來「叢集機器人」出現的時候，完成任務將更加靈活。比如說，大樓裡發生了火災，叢集機器人可以在人的周圍形成一個保護網，讓火燒不進來。它們還會突然變形，在需要的時候去形成一座橋。或者在森林裡巡邏，發生火災便發出訊號，機器人會全部飛過去一起滅火。

美國交通部正在做V 2 V的通訊協議——就是汽車對汽車的通訊協議。一旦這個系統實現，自動駕駛將更便於實現。

不要將真正的無人駕駛時代，簡單地想像成自動駕駛的車，只是座位沒人，它就自行駕駛了。不是那麼簡單，這種新科技將會革命性地改變我們對交通的理解。

根據美國汽車協會的說法，二〇一三年，車主在車輛上的平均花費每年高達九一五一美元（其中包括折舊、油費、保養以及保險，但是並不包括資金成本），行駛里程達二．四萬公里。美國平均每戶家庭有兩輛車，所以每年的花費高達一萬八千美元。也就是說，大概每公里〇．九六美元，而由眾人分享的自動駕駛汽車的使用費據估計只有每公里〇．二四美元。

這時，人們的觀念就發生了很大的變化。買車不再是「必要的消費」，大家可以把用來買車的錢，做更多有趣的事。

卡普蘭認為，社會趨勢的變化使未來可能更像過去。

過去的廚房沒有洗碗機、微波爐、抽油煙機，就是一口鍋，拿柴火塞進灶裡燒，沒有什麼廚房家電。工業化給我們帶來的是分工和精細化，甚至連削個馬鈴薯，都要發明一部新的機器。家變得好複雜，東西越來越多。

真正的A I時代，一部機器全解決，它會把所有工作全部集合在自己身上。因為A I可以自己調整、自己學習、自己改變，它就像一把多功能瑞士刀，你的家會變得更像一個古代的家。

Google的一個研發目標是牆，現在的牆除了載重之外，沒有別的作用。Google想讓牆變成有智慧的，發揮它應有的作用：我們可以在牆壁上展示圖像，使用光反應性塗料。該技術將能夠不斷地更新圖像，還可以支援影片播放。

未來可能更像過去，這對我有極大的啟發：過去針對一個問題去發明一個東西的想法，徹底發生了改變。

比如最新的機器人，我說看一下空氣指數，它就報空氣指數。然後，它的空氣清淨功能自動監測，只要室內的空氣品質不達標準，就會自動打開。它能放投影，孩子想看迪士尼的卡通片，它就自己去找片源；你想聽周杰倫的歌，隨時都可以。家裡不需要一部空氣清淨機，一部投影機，還要一組音響。最後，它還可以有保全的功能，我不在家的時候，可以打開攝影機，看整個家裡的狀況，出現異常，可以及時報警。

這不是空想，就像亞馬遜，它整合了多類型商店，原來我們有書店、鞋店、服裝店、電器店等，亞馬遜一個店就夠了；Google整合了圖書館、報紙、黃頁、書籍；臉書整合了明信片、邀請函、感謝信、聚會、聊天。

A I把很多過去我們需要在不同場景實現的功能，用一個東西就整合了。A I將會讓我們的生活更簡單，讓功能被整合在一個相對樸素的外表之下，而不是我們所想像的，又多了很多個玩具。



## A I 帶來的衝擊

這樣會出現一個嚴重的社會問題——貧富差距變得更大，富人會有更多的錢擁有這些便利，會有更多的錢來節省成本，富人的錢賺起來會變得越來越容易。反過來，窮人由於技能被機器無情地淘汰，有可能會變得更窮。

這裡還有 A I 的交易問題，有一個人叫大衛．蕭，他和這本書的作者傑瑞．卡普蘭曾經是同一個學校裡的好哥們。蕭畢業後，一九八六年就進入摩根士丹利。摩根士丹利聘用他是希望他來研究怎樣用機器進行交易。

蕭發現，按下一個鍵的這○．一秒，到訊號傳遞到數據中心，發出要買一支股票的請求，這當中○．一秒的時間差足夠讓機器買賣十萬次。

後來，他離開了摩根士丹利，成立了一個名叫 D. E. Shaw 的公司，是用他的名字命名的。後來，他被稱作量化投資之王，利用這個時間差的特性做高頻交易（High Frequency Trading）。

大衛．蕭很聰明，他發現：雖然比競爭對手交易得更快是一個優勢，但是真正的挑戰在於快速分析世界金融市場上奔騰不息的數據流——而摩根士丹利擁有距離「河流」最近的位置。

從原則上說，高頻交易是可以讓人受益的，但實際上真正受益的是系統的創造者和營運者。

書中舉了這樣一個例子：假設在你的鎮上有一個隱形的機器人，跟在一個人身後。如果這個人掉了硬幣，它就撿起來。撿起來後，它不還給這個人，而是把撿的所有硬幣都拿給它的主人，這就是高頻交易的特徵——它撿了全社會的漏。

無論你對高頻交易持有怎樣的看法，它都無可避免地在為某一部分群體創造價值。

這是有風險的，機器人一旦瘋狂起來，比人更瘋狂。

書中有這樣一個案例：

二〇一〇年五月六日，高頻交易程序出現了問題。一開始的時候，是一位倒楣的投資經理下了一筆很大的單，然後他就去忙別的事情了。問題出在這一刻沒有人要購買這個證券。於是在無人看管的情況下，價格陡然下跌，程式開始自動執行「停損」命令，願意以任何價格賣出，這個比例的分母不斷變大。

此時，安裝在全世界的高頻交易程式中認真負責的安全警報響了。有些用來檢測不正常市場波動的程式為了保護出資人的錢，開始盡職地以瘋狂的速度出清。這是一場在瞬間發生、火力全開的電子銀行擠兌。那些更加激進的程式感覺到了少見的機遇，把正在瘋狂買進賣出的電子同伴當作逃跑的獵物，依照它們的專有演算法進行瘋狂的交易，而演算法所預測的這些豐厚價差馬上就會消失。因為這種空前的交易量，報告系統落後了，錯誤訊息加劇了連環相撞。蘋果公司的股價莫名其妙地升到了十萬美元一股，而埃森哲諮詢公司的股價則墜落到了特價拋售區——每股一美分。

這個關鍵時刻，一個低調的組織透過簡單的方式拯救了這一天。芝

加哥期貨交易所在短短五秒鐘內停止了所有交易。

這有點讓人毛骨悚然，就是當你自以為安全地把錢交給股票或證券市場的時候，你有沒有想過你的錢根本不是人在管，而很有可能是這些不是靠經驗來判斷的機器在管？

很多人會用機器進行交易，很多行業會發生一個徹底的改變。包括廣告業，因為現在很多人投放廣告已經不再取決於是否感動了，投放也已經變得機器化了。

當你的手按下按鍵點開網頁的一刻，在你等這個網頁的那一兩秒鐘之內，後台進行著一個非常快速、強大的搶單活動，在快速地運算給你什麼廣告。已經完成了無數次的招投標，大量的甲方把錢放在了這裡。現在網頁上彈出來的廣告，跟你越來越像，跟你想要的東西越來越接近。它太了解你了，給你推送的都是你喜歡的內容。

在未來，窮人怎麼跟有錢人競爭？有錢的財團能夠擁有頂尖研發人才，可以掌握先進科技，而普通的勞動者是很難擁有先進科技的。而且機器本身沒有道德感，如果我們看到了一個車位，會猶豫要不要和孕婦搶，但如果是機器操控，立即就占了這個車位。機器越來越掌控我們的生活以後，會讓這個世界的不公義被不斷地放大。隨著 A I 的不斷發展，還會出現決策權的轉移。現在，這個社會的事情基本上都是由人來決策的，在未來，很多事是由機器來決定的。

這裡有一個非常重要的案例——亞馬遜的創始人貝佐斯。

富比士估算，截至二〇一七年底，貝佐斯的個人資產達到了七二八億美元，但他可不是一開始就坐擁巨額遺產或挖掘到石油。

貝佐斯和前面提到的大衛．蕭大有淵源。貝佐斯擁有雙學士學位，還在華爾街從事一系列的科技相關工作，他後來在大衛．蕭的公司工作。有一天，貝佐斯辭職了，原因只有他和大衛．蕭知道。

貝佐斯從大衛．蕭那裡學會了：真正的價值不在於存貨，而在於數據。

數據是亞馬遜所經營最重要的東西。亞馬遜甚至可以不擁有自己的倉庫，只需要知道賣家和買家的所有數據，就可以在他們之間不斷地進行匹配，從而獲得利潤。這跟D. E. Shaw當時的思路如出一轍。

亞馬遜會根據當前供應狀況的分析，不斷調整價格，計算你到底願意付多少錢。比如，你買這個東西是因為自己高興？還是著急要給別人送禮？如果現在是聖誕節，那就堅決不打折，而這一切都不是由人來決定，是用人工智慧的計算來決定的。

貝佐斯的亞馬遜，核心跟大衛．蕭的高頻交易公司一樣，都是透過機器的快速決策來解決問題。所以，他走進了全世界最有錢的人的行列。

另一方面，有另外一群人，作者的一名前員工內斯特是這群人的代表。內斯特在加州出生長大，他的父母是努力工作的移民。他二十八歲的時候得到了一個大學文憑，每天至少花八個小時瀏覽招聘訊息，無休止地投了三個月的履歷，共一千八百份，然而一個面試邀請都沒有。

後來，機會終於出現了，他找到了一份工作，他以謙卑的態度去工作。有時候，他的車壞了，直到他領到工資的那天都無法支付五百美元的修理費。因為他是家裡的經濟支柱，所以他弟弟就算缺課，也把車借給他。

再後來，卡普蘭把這家公司賣掉，內斯特失業了，再找工作就很難。他和一百個人同時申請一個職位，當他得到了一份工作的時候，他興高采烈。後來，他發現新工作很辛苦，有時候一週被要求連續工作六天，如果拒絕加班，就會被視為「不服從上級的命令」。有時候，直到午夜他才能完成工作。大多數的日子，他只有一小時的休息時間，一週用來見家人的時間只有幾分鐘。經歷了長時間的工作之後，內斯特筋疲力盡，他的腰也損傷了。雖然他一直保持樂觀的態度，但是他的辛苦努力沒有換來好的、受人尊重的工作環境，他也沒有帶來比父親更好的生活，不過他平靜地接受了現實。

卡普蘭問內斯特是否擔心講他的故事會對他造成影響，他說：「和我一起工作的人大概永遠不會看你的書。」卡普蘭在書中寫道：「對內斯特未來真正的威脅甚至還沒有出現在他的視野內，很明顯，他那個確認顧客預約的任務可以輕鬆地實現自動化。」

是的，自動化和 A I 會讓內斯特這樣的人更慘，因為決策權逐漸地轉移到機器的手上。機器冷酷無情，「轟隆轟隆」正從遠方慢慢趨近.....

不過，也不用那麼沮喪，未來還是有機會的，因為人類會調整。你看工業革命的時候，很多工人去破壞機器，但是這個大潮湧過來了以後，其實人們的生活比工業革命之前過得更好。

如果我們這個社會能夠容忍「朱門酒肉臭，路有凍死骨」，這就是一種社會性的恥辱。有錢到了貝佐斯、巴菲特、比爾·蓋茲這種程度的人，經常會支持很多為公眾利益服務的項目和計畫，因為錢對他們來講，根本不會影響到他們的生活。而如果整個社會都非常痛苦的話，那

麼這也不是一個美好的社會。

## 面對 A I 的生存之道

A I 時代會帶來哪些職業上的變化？

我們很容易想到的是自動化替代人力，工廠開始用 A I 操作設備，用機器人來替代工人。只要供電就可以了，還不用發工資，所以需要人工作的地方變得更少了。

有句話很重要：「未來淘汰的不是工作，而是技能。」這也是 A I 在重組整個遊戲規則。在我的理解裡就是，我們學的知識中，有一些開始變得無用。未來的教育方式也一定會發生巨變，教育可能會變成隨需定制：僱主提出自己的需求，有人按照他的需求來教。說不定這正是未來發展的一個教育方向，教育的多元化、精熟式教育的發展、翻轉式課堂都是未來的方向，因為我們脫離了工業化時代那種成批量產、簡單畫一、分門別類的工業化要求。

未來的遊戲規則和我們現在所想像生產鏈環節的配合、大家相互之間的優勢互補是不同的。在未來真的需要學些什麼，現在的我們還不能回答。

A I 還能替代說服性的工作，很多人認為機器只能幹粗重的活，人需要交流、說服、溝通，比如服裝店的銷售人員。但實際上人們買衣服的時候，人工智慧依然很有用。想像一家服飾店，他們可以模擬顧客穿

上不同衣服的照片，生成的圖像可以在打上馬賽克後，立即被匿名放到一個特殊網站上。那個網站的用戶可以提出自己的觀點，告訴你哪一件衣服讓你顯瘦。幾秒鐘內，你就會從毫無任何偏見的陌生人那裡得到客觀而可靠的反饋……這時候，你所獲得的評價比銷售人員在旁邊一個勁地誇獎要真實得多。

更強大的機器人醫師如果被證明是最好的選擇，患者就一定會選擇機器人醫師，而不是勞累過度的人類醫師。正如很多人喜歡讓A T M為自己數錢，而不是人類出納員。I B M和美國最大的管理公司合作，把超級電腦華生的技術應用在提高病人看護上。他們宣稱：「華生可以博覽一百萬本書或兩億頁的數據量，並且在三秒內分析其中的資訊，並提供精確的回應。」真是厲害。

未來會有這麼多的變化，我們怎麼辦？對此，作者用一種探討的方式表達了自己的態度。

想像在美式足球第五十九屆（二〇二五年）超級盃比賽的現場，西雅圖海鷹隊的新人球員率先取得發球權。他有力地踢出球，球在空中完美劃過，進入對方底線區球門的正中央。觀眾陷入瘋狂。後來，他們再一次嘗試射門，又是完美的進球，而且一次又一次。在沒有一次傳球的情況下，他們連續三十次射門得分。海鷹隊在觀眾的喝倒采聲中獲得了勝利。

事實上，海鷹隊使用了有史以來第一雙輕量級智能定位鞋。

一場場激烈的公共辯論接踵而至：保守派認為現行規則和條例是不可侵犯的，這是一個公平競爭的環境，所有球隊都可以開發類似的技術；自由派關注的是公平，他們不想阻礙進步，但也不想看到某些球隊

獲得持久的優勢，有些球隊越來越落後；激進派認為任何新鮮事物都該阻止，有些極端人士還倡導所有球員在比賽時應該不穿鞋；革新派認為既然比賽是為了娛樂廣大觀眾，規則應該根據新的科技發展做出改變.....

無論是哪一種，都代表了人們對未來的看法。

A I 無可避免地朝我們走過來的時候，我們應該用什麼樣的態度對待它？是禁止、排斥，還是和諧相處？

其實，我們用一種寬容的心態對待這個新事物，就會產生很多解決方案。比如說，一場比賽可以改變規則，像是把這個鞋子的力量收一收，不要射那麼遠，一腳踢進去就沒意思了；把球門難度變得更大，球門變得更小，場上隊員可以更多，甚至場地可以更大；人甚至可以飛起來踢，創造一種新的比賽。

那麼，這一屆超級盃美式足球賽和智能定位鞋的問題到底是怎麼解決的？經過仔細考慮，美式足球聯盟發布了一個有創意的解決方案：它設立了球員裝備最佳進步獎，每年頒發一百萬美元的獎勵。這個獎項去掉了許多對於參賽者的細節限制，而獲獎的發明將會被聯盟中的所有球隊免費使用。

A I 也為人類帶來了至關重要的便利，它會減少人為的決策失誤。專家預測的是，二十到二十五年後，七五%的汽車都是自動駕駛汽車，個人公共交通系統出現，交通事故將減少九〇%。

如果有一天，A I 走入我們的生活，我想看它如何不斷地學習我決策的方式，透過跟著我一塊開會，看我怎麼說話、怎麼起草文件、怎麼講書.....我就可以去海邊度假了。由它照顧公司，它知道我的風格。需



要調試的話，我可以遠程操作。我每一次跟它互動，對它來講都是一個學習的機會。

經過長時間的訓練，這個機器會跟我磨合得決策和風格都一樣，思維方式也一樣，價值觀趨近。

A I 還可以幫助每一個人工作，那時，賺錢就不再是日常需要了。我們的孩子將來就可以為了美好和興趣去研究詩歌、哲學、藝術，拍電影和談戀愛了。

這也帶來了一個特別有意思的話題：未來到底是人養著機器，還是機器養人？

萬一有個人為這個機器寫程式，寫出憤怒，或者嫉妒的情緒，或者機器人也會有自私的情緒出現的話，對人類真的是相當有威脅的。但是，這本書的作者認為，機器不會傷害人類，它會像我們對待瀕危物種一樣，保持物種的多樣性。

機器思考的能力是以指數級的速度在增長，它突破了百分之一，就相當於突破了百分之五十，因此在未來，我們將迎來一個語義的重大變化，我們對很多詞語的理解將會發生徹底的改變：唱片出現的時候，有很多音樂家認為那個不叫音樂，沒有樂團，沒有人的參與，這怎麼能叫音樂呢？他們認為只有現場的演奏才叫音樂；當人們發明了C D，又有一群人執著地講，沒有黑膠唱片的質感。

在當年被斥為不是音樂的東西，慢慢地成了那一代人熱衷的東西。未來什麼是音樂？很有可能是網路自主合成的，它可以自己合成任何人的聲音和風格，沒有版權問題。

A I 將成為未來改變我們生活最重要的一個誘因，你得重新認識我

們周遭的世界，賦予它們不同的概念。機器可以思考、可以學習，搞不好機器還會有喜怒哀樂。這就是我們要面對的未知 A I 時代，希望你們能夠喜歡這個時代。

## 指數型組織養成守則

《指數型組織》是對創業者非常重要的一本書。創業的核心，就是要能打造「指數型組織」，否則根本沒法混到「獨角獸」的行列。如果進不去，你就會被「獨角獸」不斷地擠壓，所以必須得先知道指數型組織是什麼。

## 線性思維與指數型思維

前麥肯錫顧問公司資深合夥人、耶魯大學商學院教授理查．福斯特曾在一場演講上說：在財星五百大企業名單裡，一九二〇年，企業的平均壽命是六十七歲，到了二〇一五年，平均壽命只有十二歲，而現在五百大當中，有一大部分企業的成立時間還不到十年。

全球有一批大企業都是在十幾年之內成長起來的，那老牌的大企業都去了哪裡？像柯達、摩托羅拉、諾基亞這樣的公司，它們逐漸被新興企業淘汰掉了。

為什麼會發生這麼大的變化？作為核心的是兩個思想的決戰：線性

思維與指數型思維。

線性思維的例子是摩托羅拉。摩托羅拉當年做鈹星電話，這個系統想讓地球上任何地方的人都能通上電話，只要接進一個複雜的衛星天體系統就可以。金屬鈹在元素週期表裡排名第七十七位，鈹星計畫代表著他們要向天空發射七十七顆衛星，把地球整個罩住，任何一個點都能夠收到訊號。可部署還沒有完成，摩托羅拉公司就倒閉了。

摩托羅拉倒閉的主要原因就在於，「發射七十七顆衛星涵蓋整個地球」這個想法，就是一個典型的線性思維。

起初，摩托羅拉透過計算發現，每座訊號基地台的成本，大約需要花十萬美元，還要加上維護等費用，所以需要花更多錢，不如利用衛星實現一勞永逸。

可是最終，它被一個指數型的現象打敗了。在地面上建基地台的成本逐漸降低，而網路速度也大幅提升，手持設備更是越來越小、越來越便宜。

科技發展如此迅速，二〇〇〇年鈹星的主要收購者認為「鈹星的商業計畫在該系統開始運作的十二年前就已註定胎死腹中」。這個時間跨度太大了，大到根本不可能預測到當衛星系統終於部署完畢時，數位電信世界會發生什麼樣的變化。

另外一家步其後塵的公司就是Nokia（諾基亞）。

二〇〇七年，諾基亞斥資八十一億美元收購了一家名為NAVTEQ的導航和地圖公司。

NAVTEQ是當時道路交通感測器行業的壟斷者，它的感測器覆蓋了十三個國家、三十五座大型城市裡大約四十萬公里的道路。諾基亞的商

業邏輯非常簡單，它認為只要控制了這些感測器，就能控制行動及有線本地訊息，就能夠有資產來對抗Google和蘋果。

但是，諾基亞沒想到的是，它這種在過去幾十年裡處於主導地位的線性思維已經不能再繼續引導日新月異的新時代了。

以色列一家名為Waze的小型公司在同一時期成立，它靠用戶手機上的GPS感測器來獲取交通訊息。這比固定的感測器設施還要靈活，最重要的是增加每個新設備所需的成本幾乎為零。

二〇一三年，Google以十一億美元收購了在設備、規模和人員上都遠小於NAVTEQ的Waze，但是它為Google Map地圖的業務帶來了指數級增長。而諾基亞遵循了老舊的線性思維，購買了實體的基礎設施，最後永久喪失了行業領頭的地位。諾基亞被賣給微軟的時候，才賣了七十二億美元，總價值還未達到收購NAVTEQ時所花費的金額，多麼慘痛的教訓。這就是線性思維和指數型思維之間的區別。

二十一世紀的人類所要面臨的挑戰，就是要用盡我們所有的想像力和創造力，這個時代用一種新的方法來建立新企業，提高成功的機率，應對眼前的挑戰。這個方法就是指數型組織。

指數型思維最經典的理論就是摩爾定律，我們已經見證了摩爾定律的效應。摩爾定律簡單地說就是每十八個月，電腦運算能力的性價比就會大約翻一倍。比如一九七一年，普通的電路板只能搭載兩百個芯片。隨著技術的高速發展，如今，我們已經能在相同大小的物理空間中實現百萬兆的運算能力。

在數學的領域裡，就是對數曲線和冪次曲線的區別。電視的傳播速度就是對數曲線，比如電視上播一個新聞，全國好多人都知道。慢慢

地，消息的傳播開始變弱，討論的人開始變少，這個新聞就不會再持續傳播了。它一次性到達了巔峰，然後逐漸下滑。

幕次的特點是一開始用的人很少，比如說微信，一開始用的人很少，慢慢地，看到身邊有人用，然後越來越多的人邀請你用。後來，就發現大家都在用。

我經常跟別人開玩笑，說我最近讀書就有點幕次法則了。當然，這只是開玩笑，大腦還做不到幕次，但我讀書的確比原來讀得快了很多，比如《指數型組織》，我坐飛機從北京到深圳一趟就讀完了。原來是我每次讀的書都會累積在大腦裡，便於用來理解下一本讀的書。讀的書越多，我理解下一本書就越快，整體的速度就會越來越快，這個就是一種微型的指數型組織。

很多人老問我，怎麼能夠讀書讀得更快？多讀就能更快，因為你的大腦是可以變成指數型的。

指數型發展開始出現在各行各業，以下是書中的三個例子：

### 移動通訊業的發展符合指數級發展

二〇〇二年，專家們預計行動電話的年增長率平均為一六％。而實際上，到了二〇〇四年，這一產業實現了百分之百的增長。到了二〇〇四年，他們根據過往表現所給出的預計增長率變成了一四％，但在二〇〇六年，實際增長率再次攀上百分之百的高峰。等到二〇〇六年，分析師們預測說這次銷量只能增加一二％——結果事實是又一次翻倍。儘管已經有了三次值得警醒的失敗，但這幫專家在二〇〇八年還是給出了少得可憐的一〇％的增長率預測，最後他們依然眼睜睜地看著實際數字再度翻倍——又一次百分之百的大跳躍。

## 基因定序的指數級發展

一九九〇年，人類基因組計畫（Human Genome Project）啟動了，其目標是完成個人基因組的完整定序工作。當時的預測是，該計畫需要耗時十五年，耗資六十億美元左右。然而，在預計時間跨度剛過一半的一九九七年，僅有百分之一的人類基因組完成了定序。專家們都認為這個計畫已經失敗了，既然七年的時間才完成了百分之一，那麼要想完成整個定序的話，肯定就要花上七百年了。研究團隊核心之一的克雷格·文特爾接到了來自朋友和同事的電話，他們都勸他中止這個計畫，以免讓自己更加難堪。「別把飯碗給丟了，」文特爾還記得朋友們當時的勸說，「把資金退回去吧。」

不過，當被問到對此事的看法時，《奇點臨近》的作者庫茲威爾卻對這「迫在眉睫的災難」持完全不同的觀點。「百分之一，」他說，「這意味著我們已經成功了一半。」庫茲威爾注意到了別人都沒發現的一個細節：每年完成的定序量一直都在成倍增長。百分之一翻倍七次的話，就是百分之百了。庫茲韋爾算得沒錯，而且實際上，該計畫在二〇〇一年就提前完成了，經費也綽綽有餘。那些所謂的「專家」這次整整算錯了六百九十六年。

值得一提的是，二〇一一年，摩爾博士花了十萬美元完成了自己的基因組定序。後來，同樣的定序只需要一千美元左右。再後來，可以降到一百美元，到二〇二〇年，甚至可能只需要一枚硬幣而已。

## 機器人領域的指數級變革

前太空人丹·巴里在評價亞馬遜一款售價十七美元的無人直升機玩

具時說：「三十年前，這架玩具飛機使用的陀螺儀，太空船的工程師們得花一億美元才能造出來。」

這些科技產品的成本都在垂直下降。3 D 列印機的作用很神奇，例如，你想要一個杯子，不需要買，可以利用 3 D 列印機印一個。而且，之前大家都覺得好貴，沒有人買得起，現在最便宜的 3 D 列印機售價僅為一百美元。

書中還特別關注了中國的情況，提到在過去幾十年的進步中，製造業扮演著中國經濟根基的角色。這就意味著在未來十年內，中國經濟可能會遭到 3 D 列印技術的嚴重威脅，而這還只不過是對一個產業造成的影響而已。

## 創業能否成功的分界線

如果保持著線性思維去創業，一定會走上絕路。比如開一家餐廳，一年賺一百萬元，想賺一千萬元就要開十家。但十家餐廳，就多了十份不確定性。萬一其中有一家賠得很厲害，你就把前面賺的錢全賠掉了。這就是過去線性思維的發展思路。

指數型思維的發展思路不是如此。

Airbnb 需要有那麼多間客房嗎？如果用線性思維，去一個個建民宿，它根本沒有那麼多的資本積累。Airbnb 的辦法就是：成立一個平台，所有民宿主人都可以把資訊放上來，如果有人想要住民宿，Airbnb 就把兩者資訊匹配在一起，最後變成了全世界最大的短期住宿集團。



有一天，我和一個有名的經濟學教授一塊演講。他總是嚇唬大家：「告訴各位哦，有一件事情你們一定要小心。現在有的商品的庫存真的是特別多，所以如果按照現在的速度，我們消耗這個庫存，至少需要三十年才能夠消耗得完。所以，我送給大家一句話，你們各位，今天一定比明天更美好。」

我旁邊的小夥伴特別害怕，說：「樊老師，你看將來會不會這樣，庫存三十年都消耗不完？」

我想，這可能就是經濟學家經常會做出錯誤預判的原因，這是用線性思維來預判這個世界。為什麼沒有想過人的欲望會膨脹，人每年所需要的東西會變得越來越多，人均住房面積的需求會以指數級增長，很多東西就會被消耗得更快？我們一定要謹慎地對待對未來悲觀的預測。

指數型思維和線性思維是決定未來創業成功與否非常重要的分界線。一些指數型組織業績至少提高了十倍，比如：

特斯拉（汽車）：每位員工的市場覆蓋率提高了三十倍。

Airbnb（旅館）：每位員工的訂單量增加了九十倍。

Quirky（快速消費品）：產品開發速度提高了十倍。

Valve（遊戲）：每位員工的市場覆蓋率提高了三十倍。

指數型組織還有一個特徵，就是它的員工人數並不多，卻可以撬動全球的市場。

「樊登讀書」的發展呈現了指數型組織的特點，我們的會員數有一年竟增長了一〇〇〇%，這就是指數型組織所帶來的結果。

如果讓我去講課，我講一節課是有標價的。如果我需要賺更多的錢，就得去講更多的課，這就叫線性思維。但我把課程做成影片和音檔，放在App上，任何人想聽就可以直接聽。如果聽的人覺得很受益，也可以推薦給朋友。我們的銷售是來自對我們滿意的客戶，每一個滿意的客戶會給我們帶來更多滿意的客戶，這就是指數級的增長。

人們都需要讓自己的客戶來為自己代言，這是打造指數型組織一個非常重要的特徵。

所有的指數型組織最重要的一件事，就是你比傳統的組織至少要有十倍以上的改進。

## 指數型組織的十一個關鍵

指數型組織的十一個關鍵特徵可以分成三部分。第一部分是最重要屬性，第二部分是五種外部屬性，第三部分是五種內部屬性。

### 最重要屬性：宏大變革目標

每一個指數型組織都有一個更崇高、更有抱負的目標。「樊登讀書」的目標，是要用讀書來改變國人，用讀書讓中國發生改變，讓中國人每人每年能夠讀五十本書，我們的目標是三億人。這麼一個看起來不可能實現的目標，會帶來什麼好處呢？它會讓周圍很多與你無關的人都願意幫你做這件事。

有這麼一個宏大的目標以後，當我們遇到一些矛盾、會牽扯到某些

人的利益的時候，團隊就討論這件事要不要做，它是不是符合我們的宏大變革目標。這樣，內部的矛盾就會減少，大家的力量會一致向外。

最重要的是，「樊登讀書」說要「幫助中國三億人養成閱讀習慣」。很少有人會厚顏無恥地站出來說他們要「幫助中國三．五億人養成閱讀習慣」，沒有人會做這樣的較量，你在這個類型產業就站上了一個制高點。

T E D 的宏大變革目標是「值得傳播的思想」。

Google 的宏大變革目標是「管理全世界的資訊」。

Quirky 的宏大變革目標是「讓發明觸手可及」。

奇點大學的宏大變革目標是「為十億人帶來積極的影響」。

這些想法和願景，看起來都是遙不可及、無比狂妄的，但就是這些跟人類相關的狂妄想法，才能夠帶動大批的人，願意跟你一起做這個偉大的事業。

如果創業只是為了養家餬口，或是為了能夠成為百萬富翁，那沒有人會願意一起推動這件事情前進，只能靠線性的努力，一家店接著一家店地做下去，這個組織根本不可能成為一個指數型組織。

創業時候的願景很重要，想為這個世界帶來一些什麼樣的變化，把這個東西用「宏大變革目標」的方式描述出來。它既要足夠宏大，又有著變革的思想，同時是一個偉大的目標。

指數型組織有著以下五種外部屬性：

## 第一種外部屬性：隨需求招聘的員工

指數型組織不會擁有大量需要發工資的員工，但是有大量的人在為其工作。比如說Uber，那些申請了做它的專車司機的人，算不算是它的員工呢？隨需求招聘就是你想要做你就來做，你不想做就可以走。

我們有一個合作機構，很多人都用它看電子書。我去參觀他們總部的時候，覺得特別有意思，他們要處理那麼多的電子書，從紙本書變成電子書，需要很大的工作量。

如果由內部員工來做的話，要耗費大量的錢和時間。他們的辦法是，遠端僱用大批大學生來做這個工作。他們建立了一個能夠篩選工作結果的平台，大學生只要想勤工儉學，就來申請。他們發一個範本，你覺得可以做就把它做完。做完以後，由專人審核，審核過了就會支付報酬。

這些大學生就成了這個機構的員工，這就叫作隨需使用的員工。

這種模式將會變得越來越多，有很多兼職的人，將會給社會帶來大量的收益。微商就是這樣，很多微商都是指數型的組織。它的願景和它的產品本身才是決勝的根本，而且微商的方向是沒有問題的，因為它用了大量隨需招聘的員工，有大量的人在為它幹活，但是不拿工資。

## 第二種外部屬性：社群與大眾

社群和大眾將來會顯示出特別大的力量，這個過程首先從宏大變革目標出發。你有了宏大變革目標之後，可以吸引到一大批人，願意跟你一塊幹這件事，然後逐漸培育這裡面的人，最後打造一個社群和大眾能夠活躍的平台。

### 第三種外部屬性：演算法

Uber、Airbnb最核心的東西是它們的演算法：收集數據、組織數據、應用數據、揭露公開數據。

在Uber工作的一名駕駛究竟要開多長時間的車，或者用什麼時間來賺錢？他需要去討好他的上級，或者需要去跟那個所謂的「派單員」拉攏關係嗎？不用，因為派單員根本不存在，整個系統是由演算法在運作。如果你希望多賺錢，你就要按照遊戲規則來做事，也就是演算法。

### 第四種外部屬性：使用槓桿資產

Uber並沒有自己的車，但是它可以讓全世界那麼多輛車為它賺錢。Airbnb並沒有自己的房間，但它可以讓家家戶戶把它貢獻出來。這就叫槓桿資產：任何一個指數型組織運作的最重要的關鍵都不是資產，而是數據。

所有的指數型組織都是這樣，亞馬遜賣的都不是貨，而是數據。亞馬遜賺錢的部分，不在於生產這些貨品的過程，而在於匹配這些資訊。這邊的價格低，那邊的價格高，亞馬遜把它們匹配起來。

連亞馬遜做的都是資訊服務，更別說像Uber和Airbnb這樣的公司。當你能夠撬動這些槓桿資產的時候，你就距離一家指數型組織更近了。

### 第五種外部屬性：參與

所有的外部屬性當中，一定要在界面上鼓勵大家參與。

讀書會有一次辦年會的時候，有很多人會做一個很好玩的遊戲，叫「一站到底」。回答會員們出的題，都是我們分享過的知識要點。大家去貢獻自己的力量，展示自己學習的效果，興奮感真的是溢於言表。所

以，我們也會慢慢地開發一個新功能，讓大家可以在我們App裡面提交：你希望我講什麼書。這樣的話，我們就會擁有大量的數據。

當然，我們也許做不到有求必應，況且我個人也有選擇性。這是鼓勵大家用一系列的演算法，算出哪本書可能是最好的，哪本書具有專家的加權指數，具有足夠多的推薦，選擇出來大家推薦的書。

指數型組織有著以下五種內部屬性：

第一種內部屬性：用戶界面

用戶界面，是指數型組織最終跟大家見面的地方，這個界面的設計一定要夠友善。友善到什麼程度？一打開就會用，根本不需要問任何人，你照著它毫無差錯地操作就行。

蘋果的App Store也許是目前最生動的用戶界面案例了，有超過一百二十萬個應用程式，總計下載次數已達七百五十億次。在蘋果的生態系統中，約九百萬名開發者的總收入超過一百五十億美元。

在我看來，微信是一個偉大的產品，微信的界面非常友善。我媽媽、岳母、岳父這樣七十歲的老人家都能夠非常快地沉迷在微信中，根本不需要孩子們教。

第二種內部屬性：儀表板

過去的企業在「駕駛」過程中靠大量的會議、諮詢公司來監測，現在變成了所有的數據都會實時地呈現在你「駕駛艙」中的儀表板。

很多年前，我跟一個朋友想要創業，項目就叫企業駕駛艙。他會蒐集大量的終端銷售數據，然後把終端銷售數據全部放在電腦上，老闆每

天打開電腦就知道。他銷售的任何一個產品在任何地方被賣掉，都能夠在他的電腦上顯示出來。

可惜，當時時機沒有現在這麼成熟，這個計畫擱淺了，但是今天這個東西一點都不稀奇了。例如讀書會的同事，每天給我發一個報告、幾個關鍵數字，能讓我馬上知道，讀書會發展得健康不健康，成長的趨勢是什麼樣子。

這時候有一個概念，叫OK，是目標與關鍵成果法。你要想知道你的公司發展得健康不健康，有幾個必備的數字很重要，一般來說最好在五個左右。

對「樊登讀書」來說，是入會率、體驗會員的轉化率、續約率、客戶的收聽時間、點擊率。這幾項的數字如果是健康的，就證明這個產品目前是科學的。如果想要這個產品變得更好，我就要想辦法調整這幾個數字的變化。

如果我們能夠設計出一個功能，讓體驗會員的數量一下子暴增十倍，那這個入口就一下子變大了，這就是儀表板。

如果你的公司沒有建立這樣的儀表板，趕緊想想看有哪些數據能夠即時地反映在你的手機上，讓你隨時可以看到公司的成長狀況。

### 第三種內部屬性：實驗

所有的指數型組織，都會做大量的實驗。比如我們開樊登書店，就想先在某一個城市試試看。一試，成功了。我們就把書店的模式在全國嘗試，現在已經開了百來家書店。還會越來越多，會有更多的人申請做樊登書店。

樊登書店不是靠賣書賺錢的，我們賣的是會員卡。當你能夠透過賣

會員卡來賺錢的時候，書店盈利能力就比過去強很多，而且根本不需要太大的面積，每天有一兩個人進來就夠了，並不需要人蜂擁而至。

絕對不要像過去那樣先準備好幾千萬元，然後來「燒」光它。這麼做，你根本沒有回頭路。任何一個東西都是從一開始，比如說幾十萬元或者幾百萬元做起來的。如果真的做起來的話，再去拿幾千萬元、上億元來做這樣的事情。

微信這個產品好，因為沒有透支QQ的流量。如果大量導入QQ的流量，把微信催火了，那麼它怎麼火的你都不知道。如果流量不來了，這個產品就死了。

有很多創業者沒想明白這件事，他們總覺得拿了錢就趕緊去買流量。把數據做那麼漂亮，那是騙投資人的錢。當流量的大潮退去以後，你會發現你的模式根本就沒有成功，那沒有任何好處。而對你自己來講，其實就是做了一場夢。

#### 第四種內部屬性：自治

員工的OKR是自下而上的。過去，我們講KPI指標是自上而下的，就是領導者一拍腦袋開個會，討論出來一個KPI指標，「嘩」地發下去，基層的人不勝其煩，還有人為了KPI指標糾結、爭鬥。但是，OKR來自下邊，幹得好不好，立刻就有反饋，然後下邊的人會想盡一切辦法改善那些OKR。

我的體會特別深刻。讀書會的員工都比我們更有活力，他們有很多想法，總在琢磨做個什麼活動來改善它。我們的管理是完全自下而上的，反饋是即時的，遠景是偉大的，很多員工都在用遊戲的心態來做這件事情。



大量的指數型組織裡沒有過多的層級，管理層就只有老闆和各個項目的負責人。不像我們過去那樣，劃分一個壁壘，好多個層級。所以，大量的大型組織為什麼壽命連十二年都不到？就是因為體系龐雜，資訊的流通受到了阻礙，基層士氣低落，每個人都被K P I綁架。這樣組織裡的員工怎麼能夠和那些每天工作得非常興奮的孩子競爭呢？

### 第五種內部屬性：社交技術

指數型組織會有更快的對話、更短的決策週期、更快的學習能力，還有更穩定的團隊。

社交技術是指數型組織的核心能力之一。我們要善於跟客戶、代理商，甚至是分會溝通。這種社交技術不光是處在硬技術的演算法層面，更多的是在人際的溝通能力方面。

如果我們每一個人都善於維護社交的氛圍，並且能夠有充分的技術去實現這種快速的交流，知識的傳遞、經驗的傳遞變得更快，那麼這個組織的活性就會更高。

當「樊登讀書」在全世界有兩百多個分會時，就構成了一個核心圈層。我們有一個群，在這個群裡，老分會帶動一些新分會。老分會在這裡分享他們的經驗、案例，新來的人一學就會了，整個氛圍就會朝著好的方向不斷發展。

以上就是一個指數型組織所需要具備的關鍵特質。

關於指數型組織形成的幾個驅動的因素：技術驅動的因素、資訊讓一切變得越來越快、邊際成本越來越低等，我個人非常看重的是低邊際成本。所有的指數型公司所經營的幾乎都是零邊際成本的產品，就是要

想盡一切辦法使邊際成本降到零。比如說做飯，看起來不可能不產生成本，但是做飯雖然是一個需要成本的生意，但把它做成百度外賣、美團，就變成了一個邊際成本為零的生意。至於送餐員，可以看作是外部槓桿資產。

能夠操作一個邊際成本為零的產品時，就能夠讓產品和服務以指數級的速度增長。因為複製這個產品是不需要成本的，所要處理的就是核心的這塊業務。開始時，人數不要太多，慢慢地，你會發現有大量的人願意幫你一起來做這件事。你的外部人員會變得越來越多，所以海量的員工會成為一個自然的趨勢。

## 打造指數型組織

打造指數型組織的十二個步驟是：選擇一個宏大變革目標 → 加入或者創建與宏大變革目標相關的社群 → 建立一支團隊 → 找到突破性的創意 → 規畫商業模式藍圖 → 尋找商業模式 → 建立最小可行產品 → 把最小可行產品做出來 → 驗證市場和銷售（實現五個外部屬性和五個內部屬性） → 塑造文化 → 定期回顧關鍵問題，最後建立和維護平台。

我個人把它總結了一下，實際是三大步：

第一步是建立宏大變革目標，就是你首先得有一個宏大的目標和願景。

第二步是精實創業，要想盡一切辦法，用最小的成本在最可控的範圍之內，先把它試出來。

第三步是實現指數型組織的屬性，按照前文提的十個關鍵屬性，慢慢地去打造界面和用戶的互動、演算法、「駕駛艙」等。

中小型公司怎樣轉型成為一個指數型組織？

所謂「船小好掉頭」，中小型企業第一步要解決的是公司的文化問題。如果這個老闆的腦海中根本沒有偉大這件事，也就根本沒有讓更多人參與的想法。

第一步就是從公司的文化層面徹底改變，一定要塑造一個得到董事會支持的夢想家領袖。很多公司都有一個核心人物，因為廣大的社群都喜歡「擬人化」。就是如果有一個人在那兒的話，社群就更容易產生粉絲的感覺，就更容易幫著這個核心人物一塊兒來實現宏大變革目標。

企業應該走向人格化，連華為這樣低調的公司都變成了以任正非為其代言人。珠海格力電器的董事長董明珠董小姐為什麼那麼大力地到處演講？因為她已經意識到了人們會因為喜歡一個人而支持一個企業。人格化的夢想家領袖將變得越來越重要。

一提到「樊登讀書」，大家會想到一個人的形象，羅輯思維、吳曉波頻道也是如此。所以，創業的人要勇敢地走出來，讓自己成為那個夢想家的領袖，這是中小型企業一個改造的過程。

比較難的是大型企業，因為在大型企業，一個新的想法提出來後，會被舊有的習慣所絞殺。我跟一個大企業的領導人聊這件事的時候，他突然恍然大悟地說：「我們之前很多實驗都失敗了、被絞殺了，就是你說的絞殺，就是被這些固有的習慣給絞殺了。」

所有的新東西都不會誕生在大機構裡。

那麼，大型企業怎麼辦？第一步是學會改變領導層，就是讓領導層轉變思路。如果不轉變思路，就換人——換那種有新思路的人來做這件事情。

第二步是結盟。投資者或收購者可以將大量資金投資那些有可能成為「獨角獸」的企業。比如，很多年輕人更加具備想像力，大企業的優勢是「我有錢，你有想法，我投資給你」，大企業就可以給這些年輕人投資。

第三步是顛覆。就是要學會在組織的邊緣開發這些東西。千萬不要把這個具有顛覆性的想法直接放在公司的主流業務中討論，那樣它下一秒鐘就會被幹掉。

第四步是學會打造精簡版的指數型組織。對於這些大機構來講，其實它們完全可以把指數型組織和它們的主體業務分開經營，不要攪在一起。等這個指數型組織成長得特別快的時候，它自然而然就會成為公司下一個發展的主體。

當年，柯達就是犯了這樣的錯。柯達的人發明了數位相機，但是他們堅決不讓數位相機在柯達生根發芽，因為數位相機一旦做起來，會影響到底片的業務。結果，那個專利就被別人用了，數位相機還是顛覆了柯達，這就是悲劇。

最後，我們可以暢想一下，除了這些企業之外，政府、醫院、教育、軍事都有可能成為指數型組織。

我曾聽說一個著名教育家對未來的暢想，他說未來的學校會變成教

育採購商。所有的教育產品全部由整個社會提供，學校只是一個平台，學校想採購哪個就採購哪個。學校也可以變成一個指數型組織，整個教育體系都變得大量使用外部資源，然後他們運作數據和資訊，或者提供場地給孩子們玩就夠了。

未來指數型組織的影響，絕不僅僅限制在創業的範疇，而是在整個社會。我們可以好好檢討一下自己的大腦，到底是指數型思維多，還是線性思維多，包括我們對孩子的教育。小孩子的智力發展速度本可以實現指數級增長，他們完全可以在十四歲的時候成為某一個方面的科學家。我們不要被線性思維限制住。指數型思維會影響到我們生活的每一方面，我甚至把《指數型組織》的思想融入我的血液中。判斷一件事物的時候，我會有意識地用指數型的想法檢驗，而不是簡單的線性計算。

這本書是顛覆我們頭腦中固有線性思維的良藥。過去，人們認為要幹多少事就要花多少錢，所有的成長都是慢慢來的。現在，你會發現，我們身邊的大企業成長的速度，不到十年，有的甚至只要六年，就能夠進入世界五百強。這證明了現代社會指數型創業已經爆發了，我們得跟上節奏。

## 互利共榮的未來商業模式

一九九九年九月，羅蘋·蔡斯創建了汽車共享公司Zipcar。這家公司的作用是，人們不需要擁有自己的汽車，可以經由Zipcar租車，目標是讓租車簡單可行，就像人們從提款機領錢一樣簡單。

它盡量降低客戶所需的金錢和時間成本，即使客戶去超市只需要用車一小時，也可以使用Zipcar。這是以一種分割的方式，把汽車的使用權變成了一小部分一小部分，令很多人受益。

《共享經濟》（繁體中文版：《共享型企業：同儕力量的覺醒與效應》）是蔡斯對共享經濟做的一次深入研究，她蒐集了全球不同領域的專家、學者的意見，並傾聽了他們的經歷。我看完這本書之後，腦海中冒出了各行各業可以借鑑的一些想法，相信對每一個人的生活和其所在行業都會有所影響。

## 共享租車帶來新世界的氣息

Zipcar的誕生很有意思。

有一天，蔡斯和好友丹尼爾森在咖啡館等著接孩子。他們閒聊的時候，討論到柏林有一個地方停著一輛可以供他人分享的車，這輛車可供人們以小時或天為單位租賃。

蔡斯覺得自己非常需要按小時租車，而且開完了之後，不必擔心停放、清洗和保養。據說在美國，買一輛車實際開它的時間並不多，而日後Zipcar得以蒸蒸日上，正是利用了當時過剩的汽車消費——事實上，私家車有九五%的時間是閒置的。

想想看，的確存在很多閒置。比如，汽車停著，你依然要花時間和金錢照顧它。甚至我們把車開出去的時候，車上空著的三個座位也是巨大的浪費。

蔡斯和她的朋友一拍即合，決定在麻州的劍橋市推行這種服務。她做Zipcar的時候，總結出三個前提假設。

第一個假設是，出於經濟方面的考量，相較於擁有一輛車，人們更願意「分享」一輛車。

第二個假設是，一個可以將互聯網和無線技術連接起來的科技平台，讓分享變得更容易。

第三個假設是，顧客是可以信任的。公司相信用戶可以在不受監督的情況下取車、還車、用公司的信用卡給汽車加滿油，並在使用完畢後帶走車上的垃圾。你是可以相信這些顧客的，也能夠參與到這個管理中來。

當時，這個想法是非常前衛的。比如，有投資人認為，在歐洲只有瑞士人才能夠善待汽車，美國人永遠不會善待汽車。

她為Zipcar做了兩個月準備後，拿到了第一筆天使投資資金五萬美元，大都用於創建網站方面的技術製作。四個月後，Zipcar的帳戶裡僅

有六十八美元，擁有四輛車，其中一輛是蔡斯用房子做抵押，每月分期付款買下的。

就在財務狀況緊張的時候，她去參加一個聚會，遇到了一位天使投資人。他們之間有了一段簡短卻意義非凡的對話：

「蔡斯，Zipcar最近進展如何？我能為你做些什麼嗎？」

「我需要在明早籌到二萬五千美元。」

「沒問題。」

第二天早上九點，對方就把二萬五千美元匯到了她的戶頭。

Zipcar正式上線後，不到一分鐘，電話鈴聲就響起來了——第一筆訂單進來了。

Zipcar的租賃業務，需要這樣的技術：首先，當時還沒有智慧型手機，用戶要透過網站來加入Zipcar；然後，Zipcar要有後台技術支援；第三點很關鍵，是車內要有硬體支援。

一個人辦一張會員卡，走向車庫裡已經預訂好的車，感應卡片，打開車門，繫上安全帶，用已插在車上的鑰匙將車啟動，然後轉動方向盤，將車開走。車使用完畢後，其他人想租的話，可以再次使用。這樣就根據用戶的使用情況，做到了按小時租車。

過去的租車公司，為什麼不願意按小時租？因為他們需要僱用很多人力，用戶根本沒法參與。預訂系統要有客服員，來電後，客服員需要一個一個地解釋這個車在哪裡、價格如何，也需要有人去了解所有車的情況……這麼高的交易成本，使按小時租車對公司來說根本不賺錢，而蔡斯用了遠端系統和智慧硬體後，交易成本幾乎是零。

Zipcar很快就成功了。二〇一三年，Zipcar被汽車租賃服務公司安維



斯以約五億美元的價格收購，Zipcar當時在美國、加拿大和英國共有七十六萬名會員和一萬輛汽車。

蔡斯從這件事情上總結出共享經濟的三個理論要點，也是書中最重要的核心。

第一個理論要點：共享經濟來自過剩產能

這個世界上有特別多的過剩產能，我們需要把這些閒置、過剩的產能消耗掉，產生效益。我們可以想像一下自己家裡的車放在車庫裡不動，是不是就是過剩產能？那麼，能不能讓過剩的車動起來賺點兒錢呢？如果車已經動起來了，開在路上，那麼車上的三個空座位是不是也是過剩產能？能不能讓這三個空座位動起來？如果車上坐滿人了，那麼，車的外殼是不是過剩的產能？車的外殼也可以承接一些宣傳工作。

我們需要使用過剩產能。剛剛講的只有汽車，其實，椅子、鐘錶、電視、房子，甚至辦公室裡的空間，都有大量的閒置和過剩產能，放在這個世界上，我們占有但是有時卻不使用。如果共享出來的話，就能夠創造出很多的經濟效益。

甚至，我有時候開玩笑說，家中保母又或者婆婆和岳母，是否存在過剩產能？他們幫我們做三餐，剩下的時間閒置著，那麼，閒置著的時間，可以在某個App上註冊，然後把自己做的菜拍照上傳。放上去以後還可以寫一段簡介，比如「我是山東人，特別喜歡做山東煎餅，這是我們的家常口味，歡迎大家品嚐」。有時候，老是去餐廳裡吃飯覺得吃膩了，很想念家裡的味道，就可以上這個App點餐。

第二個理論要點：科技使分享變得更容易

過去沒有行動網路，沒有這麼發達的數據，現在分享變得更加方便和容易。

第三個理論要點：個人是具有影響力的協作者

過去，人們都不願意跟個人打交道，覺得跟個人合作是沒有安全感的。現在，越來越多的個人越來越具有誠信。比如，一個人在某個網上註冊成為司機以後，你會發現他比某些開車太久而產生職業倦怠感的計程車司機更認真、更客氣、更彬彬有禮。當然，你還可以給他評價，讓你的評價幫助這個人成為更加可信的協作者。

以上三條，我把它簡化一下，叫作過剩產能、平台和個人。有這三個因素，共享經濟就能夠出現。

## 社群共享的三大核心

首先，我們分析過剩產能。

書中有這樣的數據資料分析，與其擁有一輛車百分之百的使用權卻只使用百分之一，不如讓成本和使用率更匹配。書中寫道，與其讓一千個居民擁有四百輛車，不如使用Zipcar，讓一千名經常開車的司機只使用三十輛車，也能感到滿意。

這個世界上，存在大量過剩產能，包括人均住房面積。

Airbnb就是一家資源整合公司，它的業務奠基於一個家庭中空餘的

房間和空餘的床。比如，四房一廳的家裡只有兩位老年人，孩子們都上學去了，空置的三個房間就可以出租出去。

產能的過剩是一個共識，這個世界真的生產了太多人們已經不再需要的東西，但是我們過去的習慣是需要不斷地占有，人們總想擁有自己想要的東西。

有人說，中國人的習慣就是得有自己的房子，有房才能帶來安全感。其實，那是我們的租房系統還不夠完善，有的時候會產生強烈的不安全感和不確定性。某一次搬家覺得自己很狼狽，在寒風中被風吹著，找不到新的住處。這時候，任何人都渴望能有一間自己的房子。

但如果我們有一個社群共享的租房系統，租戶不需要跟任何房東打交道，而是和一個有規矩、有信用的機構打交道，那就簡單多了。租房子只需要打包行李住進去就可以了，真正實現拎包入住。房子裡的一切東西都能正常使用，壞了的東西有人修理，那租房也會很愉快。

在美國，很多人一輩子都是租房子住，觀念都是可以改變的。

我們六、七〇年代出生的人總喜歡擁有東西，是因為我們小時候曾被匱乏感糾纏過，於是特別希望有機會能把想要的東西變成自己名下的財產。這種意識很明確，但我們的孩子並不一定如此。他們從小生活在一個富足的環境中，他們覺得任何東西都不必非得在名義上屬於自己，而是只要能享受這個東西就可以了。這是未來會有的，從「我擁有」到「我享有」的關鍵心態的轉變。

第二個就是共享平台的意義。

總得有人能夠打造出這樣一個平台，共享才能夠發生。蔡斯舉了中國的例子：線上平台阿里巴巴整合了成千上萬的微型企業，在二〇一四

年九月上市。這是有史以來規模最大的首次公開募股，融資金額高達兩百五十億美元。

她說阿里巴巴成功地做到了一個大公司所能做到的「最好」：幫助小商家做到最好。

當然，一個平台可以改變太多人的命運，有的人是變得更好了，也有很多人是被打敗了。我們生活中熟悉的叫車軟體公司就是如此，可靠的平台會對參與者進行管理、約束、教育、培訓，給予每一個參與的個體足夠的信任和品牌的背書。

書中談到建構平台有三種方法：

第一種方式叫作分割，就是把過去一整塊的「東西」變成分開的。Zipcar的辦法是把汽車的使用權分割得更細，租多長時間都可以。

第二種方法叫作整合。Airbnb就是將世界各地房東家裡的小房間整合起來，成立一個品牌，成為產生巨大影響力的旅館平台。

第三種方法叫作開放。進行前面兩步的分割和整合後，平台就要用開放的態度面對所有人了。

一個平台具備足夠的開放性，才能夠吸引更多的個人參與，平台的特徵是「越不嚴密，就越會有更多的創新湧現」，這是一個成反比的關係。如果一個平台的規矩特別多、特別嚴，不會出現漏洞，那麼這個平台所出現的創新也會相對地減少。

雖然有的平台一開始時因為需要足夠的開放度，因此會出現一些違法亂紀的壞人，但慢慢地，你會發現，破壞秩序的人在平台上反倒沒有生存的空間，因為他們很快就會被曝光。

大家的訊息是不斷透明化的，平台的意義就是透過聯合他人釋放出隱藏的過剩或閒置產能，包括資產的價值、時間的價值、專業知識的價

值，以及創造力的價值等等。把每一個人身上所蘊藏的價值想辦法在平台上釋放出來，這就是平台的作用。

在生活中，我能感受到很多人透過這類平台來改變自己的命運。我有一次坐車，和司機聊天。當年，他破產了，已經絕望了。後來，他把僅有的一輛車拿出來開，發現一個月竟然能賺不少錢。

還有的人是不想繼續工作了，比如說一個母親，公司的制度讓她根本無法照顧孩子：她早上只要送孩子上學，上班就會遲到；只要按時下班，就沒法接孩子。她非常痛苦，後來決定辭掉工作，在某個平台上開店。這樣，她的時間瞬間變得自由了。

當平台給予我們很多用現有的資產獲得更多財富的機會，個體的能量就被不斷地激發出來，甚至有人就靠著在平台上做生意，走上了財富自由之路。

未來的世界，個體的能量都會得到迸發，每一個人都是自僱者。即使大家在一家公司裡工作，我們依然可以讓每一個人成為一個自僱者，不僅僅是為公司打工，也是為自己的未來打工。個體的能量得到放大和發揮，這是一個趨勢。

## 共享經濟創造奇蹟

實現了共享經濟之後，會創造三個奇蹟，書中為我們提供了案例。

## 第一個奇蹟：過剩產能讓我們得以產生新的能量

比如說，希爾頓從事飯店業務已經九十五年，在八十八個國家有六十一萬個房間和三千八百家飯店。要想與其競爭，難度可想而知。你必須買下合適的土地，找到建築師對興建計畫進行審核。接下來，僱用承包商並對其監管，建造飯店，裝飾房間，招聘並培訓員工，進行市場推廣，還要滿心期盼所選的地址是正確的。還要祈求火災、洪水、地震或是旱災不要來……而Airbnb只用了四年的時間就做到了。

這就是釋放了巨大產能之後所達到的效果。還有很多採用共享模式的租車公司，他們比任何一家傳統出租車公司做得都大。

這其中，可以看到資本主義的發展路徑。在作者看來，她小時候幻想的理想資本主義與自己如今所理解的相差甚遠。美國資本主義已從創造中產階級的工業化道路轉變為最醜陋卻也保留最精華部分的形式，前期取得的進步被扭轉。出於某些原因，富人變得更富，窮人變得更窮，生產力提高的成果沒有被平衡地分配。

未來不會如此，當共享經濟發展得越來越蓬勃的時候，資本在這個世界上的話語權會變得越來越小。反過來觀，社群的力量、知識的力量和個人的力量，將會不斷增大。

## 第二個奇蹟：人們的學習能力得以呈指數成長

有一個非常有意思的例子，是一個叫作DuoLingo的學習語言網站。這個網站能夠讓你學習一門外語的時間，從過去傳統教育的一百三十個小時，縮短到三十四小時。

為什麼利用DuoLingo學習一門外語能夠變得這麼快？原因是一個老師教得好不好，其實取決於迭代，也就是反覆調校的過程。這一屆學生

教完了，下一屆做一些調整，再下一屆再做一些調整。當然，這是一個好的老師，還有的老師一輩子都不調整，持續用他認為對的方法來教。

在這個平台上，可以進行一百個試驗，每個試驗有十五萬人參與，平台在四十八小時內就明確地知道教一門語言的方法中，哪一種效果更好。

有了群體協同參與，我們不再局限於個人的迭代、數十人的迭代、數百人的迭代。在共享的模式下，上百萬人在同一個平台上迭代，無限壓縮了從經驗教訓中學習的時間，創造了出人意料的變化。這種變化能給這個平台帶來快速成功的迭代。

### 第三個奇蹟：人們可以即時獲得正確的訊息

書中提到伊波拉病毒引發的疫情，若是居住在幾內亞、利比亞、獅子山共和國的所有人都能建立起連繫網絡，疫情可能會不同。疫情爆發前期的幾個病例將很快被相關國家衛生體系收治。這些人的經歷都是未來的預警感應器和警報器。

如果在正確的時間聽取了正確的人的建議，將有利於幫助人們在複雜的事件中找到最科學的決策依據。

共享經濟帶來的三個奇蹟中，過剩產能這一塊是毋庸置疑的。BlaBlaCar這個快速共乘平台是解決遠程交通問題的，如果我要從上海開車去一趟杭州，我就可以到平台上找是否有朋友願意跟我一塊兒去。

BlaBlaCar沒有任何基礎建設——沒有維修中心、沒有買飛機，也沒有建高鐵，就是把這些整合的閒散資源用一個平台的方式實現，來解決人們的長途交通問題。

二〇一四年年底，BlaBlaCar已經有超過一千萬活躍用戶，有超過兩百萬人每個月乘坐陌生人的車周遊歐洲。這人數超過了穿梭在巴黎和倫敦之間的高速列車「歐洲之星」乘客人數，而「歐洲之星」通行的海底隧道，修建成本高達兩百一十億美元。

這就是共享經濟帶來的奇蹟，我們也需要這些奇蹟。

蔡斯在一份世界銀行的相關報告中看到這樣的資訊：如果每個國家都能盡全力履行其關於二氧化碳減排的承諾，那麼二一〇〇年，全球平均溫度將「只」上升攝氏四度。

上升攝氏四度聽起來覺得不是什麼大事，我們會覺得無非是夏天變成了四十幾度，吹著冷氣也能忍受。事實上卻很可怕，上一次地球比現在的平均氣溫低攝氏四度是冰河時期，距今兩萬年前。

如果二一〇〇年地球的平均溫度上升攝氏四度，地球上的物種會減少三分之一到二分之一，我們的孩子將活不下去。還有一個更迫切的數字就是，假如世界上的很多國家仍堅守自己的商業模式不做任何調整，那麼到二〇六〇年，地球的平均溫度將上升攝氏六度。

蔡斯看到這份報告的時候，感到不可思議。她立刻打電話詢問專業朋友，對方很快就清楚地回覆這是真的。

所以，如果沒有奇蹟發生，人們也沒有用共享經濟的方式消耗大量的過剩產能的話，未來等著我們的就是這樣一個毀滅的結果。

我們每個人參與共享經濟都是有意義的，如果你能夠少開車，或者把車租出去，讓一些人不需要買車，就能用便宜的價格租到車，就是在為這個社會降低碳排放量做貢獻。地球需要每一個人參與這樣的奇蹟。



## 從零開始，人人參與

如何創建一個群體共享的商業模式？蔡斯的建議是：

第一步，控制及設定核心。先要讓部分人來玩這個東西。此時，無規則就是最重要的規則，就是要集思廣益，並可以盡情地使用這個平台。等這個平台真的對周圍的人有幫助時，那它就起作用了。

第二步，廣納參與。激發外在的個體都可以參與，免費註冊，人群才能大量湧入。

第三步，面對權力失衡的問題。有很多個體參與，同時也有很多強而有力的機構參與。我們把它叫作快者與強者的競爭，個體是快者，機構是強者。

比如說，Airbnb遇到了這樣的情況：專業機構利用平台在市場上出租他們的房子，總收入最高的房東居然擁有兩百七十二套公寓。Airbnb檢查了紐約的名單，確認了其中兩千位房東其實是機構而非個人，然後將他們從名單中移除了。

這時候，兩個權力失衡了，是應該支持個體，還是應該支持機構？Airbnb的選擇是支持個體。它制定了很多政策，減少這種機構的出現，讓個體得到了更大的發揮。

當然，也有人會說，還是機構賺錢快。然而在蔡斯看來，一個社群共享結構的最佳特質之一就是鼓勵嘗試，進而鼓勵錯誤和進化。一旦一個平台只為幾個大客戶提供服務時，自己的出路就會立即被堵死。

第四步，實現權力的平衡。允許平台裡的群體建立他們自己的機

構，讓各方勢力均衡。

比如說，某個平台的使用者可以和與自己持相同觀點的用戶建立一個群組，廣泛地分享他們對平台的不滿和期望。這樣，當平台聆聽這些參與者的聲音，並不斷地為他們來優化時，這就是一個權力平衡的機構，所有人就會逐漸進入一種穩定的情勢，而不是讓他們無處發洩，最後只能把不滿轉化為憤怒，最後導致大量用戶流失。

在這個過程中，政府可以是最大的表率。

人人共享的一個案例就是GPS。GPS本來是用於軍事用途，但美國政府宣布讓GPS變成了公共財產。不過，美國國防部從未想到GPS可以被應用到如此多的領域：包括對犀牛、鯨魚、牲畜、寵物、瀕臨絕種的楓樹、小孩、極限滑雪者、登山者、自行車、汽車、卡車和貨櫃進行定位，甚至是一把亂放的鑰匙都可以利用GPS找到。

電動車龍頭特斯拉也用一種開放的態度面對競爭者，創始人伊隆·馬斯克還對「專利」有著不同的看法：科技領先並非是以專利來定義的，這一點已被歷史多次證明。若想擊敗一個頑強的競爭對手，專利保護的效果微不足道，能讓一個公司真正成功的是吸引並激勵世界上最具天賦的工程師的能力。在發表該聲明後，特斯拉汽車公司的股票價格在接下來的一周內上漲了十二%。

3D列印產業還處於萌芽階段，但可以確定的一點是，人人共享模式也必將成為這個產業組織結構的範本。

未來，開放會成為一個趨勢。「樊登讀書」的影片也可以是全面開放的，這可以鼓勵會員去建立群組，把我們的影片分享在他們的群組裡。

蔡斯希望在這個過程中，政府不要過度監管，因為有時候創新的速

度會超過監管的速度。比如，二〇一四年六月，倫敦特拉法加廣場有一場計程車司機的抗議，堵塞交通數小時。他們抗議英國政府對Uber的不作為，但是阻塞的交通和媒體的報導對Uber來說卻好處多多。抗議活動發生的當天中午到午夜，Uber的下載數量與一周前相比翻了九倍。

任何抗議方式都只是替對手宣傳，所以當一個計程車司機試圖用這種封街的方法負隅頑抗，歷史的巨輪只會無情地輾過去。當一種事業的路線違背社會發展的方向、提高碳排放量、減少社會福利、讓社會交易成本上升，就算再怎麼抵制潮流，也是螳臂當車。

《共享經濟》呼籲「放棄我擁有，追求我創造」，每個人的價值是來自我們所創造的東西，而不是來自我們所擁有的東西。

資本的力量在不斷地削弱，連投資這件事都已經可以社群共享了。有一個募資網站叫Kickstarter，它可供人們為各種專案提供資金。資金提供者不占有股份，而是被贈與一系列的禮物。二〇〇九年以來，Kickstarter為七萬個專案募集了將近十四億美元的資金，通常是些獨一無二的小專案。有人用很有趣的想法在這裡募集了資金，比如卡洛琳·伍拉德就組織了一個平台，紐約社區的人們可以教課，來聽課的人可以用物品交換知識。於是，教師們真的收到了慢跑鞋、CD、陌生人的來信和奶酪等物品。

如果你想邁出這一步，用募資的方法，機會就多了很多。所以，人人參與就是力量，沒有個人的積極參與，整體將寸步難行。

在閱讀《共享經濟》時，激發了我的很多感受。

有一次，我去修車，替我修車的小伙子原來在某個知名汽車廠工作。他現在自己開了一個小門面的修車鋪，技術非常好，態度也很好。

雖然他的店不是那麼氣派，但他的流程很專業，修完了之後，還會把車洗乾淨。而且，如果有任何問題，還可以免費修理。他還管驗車、管保險、管理賠，他的承諾是關於汽車的一切事，全可以代辦，只要我在他這裡買個保險，修車就可以了。

我的車如果在原廠保養的話，一次需要幾千塊錢人民幣，在他那裡，一千塊錢都不到。我問他是怎麼做到這麼便宜還能提供這麼好的服務。

他說：「我們很多師兄弟都是原廠技師，大家下了班以後都沒事幹，就是過剩產能。他們又想多賺點外快，就到我這兒來工作。雖然我給他們的錢比原廠給的要低，但這是他們業餘時間賺到的。」

我當時就想，我們可以開發一個App，叫「原廠八小時以外」，這個App上都是原廠出來的技師，它消化的就是原廠這些人的多餘產能。甚至可以再往前延伸一下，可以給車做個全方位服務的保母，把車整個保養的流程、時間、年度檢查、駕照過期、行照過期、保險過期等訊息全用電子檔案記下來，這就變成了一個人人共享的平台。

很多奇蹟都是人人共享創造出來的，人人共享真的可以改變各行各業。希望我們一起去創造一個這樣的平台，參與這股潮流，或者作為一個強大的個體參與進去，也可以改變你的人生。

## 翻轉教育是刻不容緩的學習革命

《翻轉課堂的可汗學院》（繁體中文版：《可汗學院的教育奇蹟》）是一本關於教育的書。書裡有這樣一段話：世界變化之快讓深度創造力和分析思維不再是可有可無的技能，它們已不再是只有社會精英才具備的優勢，而是我們每個人都不可或缺的生存本領。

這本書的推薦人名單相當「豪華」，有美國前副總統艾爾．高爾、微軟創辦人比爾．蓋茲、諾貝爾和平獎得主尤努斯、Google董事長艾立克．史密特、導演喬治．盧卡斯，還有二〇一三年全球首富卡洛斯．史林．埃盧，以及TED大會種子基金會的創辦人克里斯．安德森。清華大學的教授彭凱平讚譽作者薩爾曼．可汗能「洞見教育的本質」。

## 可汗的創業原點

一九七六年出生的薩爾曼．可汗，媽媽來自印度，爸爸來自孟加拉。他十三歲的時候，當醫師的爸爸就去世了。他在一個單親家庭長大，並在數學方面表現出過人的天賦。他考上了麻省理工學院，拿到了

數學學士和電機學士後，又在哈佛大學讀了MBA。他在二〇〇四年結婚，小表妹娜蒂雅來參加婚禮，並向他傾訴了自己的苦惱——她學不好數學。她知道表哥是一個數學天才，希望表哥能夠遠端輔導她一下。

娜蒂雅最大的問題是不會做單位換算，例如把英尺換成英寸，盎司換成公升。可汗用電話對她做遠端輔導的時候，小表妹經常瞎猜。

可汗很生氣，要求她必須搞明白才行。他把所有的概念一個一個講出來，直到娜蒂雅搞清楚單位換算是怎麼回事。此後，小表妹的自信心大增，因為對她來說最難解決的問題被攻克了，她的數學成績開始突飛猛進。

於是，十幾個親戚的孩子也都來找可汗輔導。他一開始是一個個溝通，但很累，一個朋友建議他，乾脆把講的東西錄下來，放在YouTube上，給他們一個帳號讓他們隨便看。

我們聽過賈伯斯創業是在車庫裡，可汗創業是在他們家的衣櫥裡。他聽從了朋友的建議，把衣櫥清空，準備了一台電腦，花了八十美元買了螢幕，後來又花二十美元買了一個錄影軟體，一共一百美元加上一台電腦。他開始在自己的衣櫥裡，一個一個知識要點地講了起來，講完就放在YouTube上。

網路上以「Khan Academy」搜尋可以找到影片。我們看到可汗這樣教數學：影片中沒有人物，只能聽到旁白，用錄影的方式，只花十幾分鐘，就講明白一個數學知識要點的概念，例如什麼是對數、複數、極限.....

親戚家的孩子成績一發生變化，周圍的孩子也都跟著看，後來就變成了很多人在看。截至二〇一四年一月，可汗的影片得到了三.三億次的播放量，頻道有一百六十三萬的訂閱者。

我們想想看，超過三億次的點擊量，代表了他用自己的力量，幫助了全世界無數孩子把數學學得更好！

他做這一切都是公益和免費的。後來，比爾．蓋茲的基金會給了他五百五十萬美元，Google也給了他兩百萬美元，讓他繼續進行這項公益教育事業。可汗從教他的表妹學習數學開始，發展出美國很多學校都用的學習方法。

## 消滅隱憂的精熟學習法

為什麼這麼簡單地講一講，就會對過去的教育產生這麼大的顛覆？這是有原因的。

第一，可汗學院最核心的教育理念是精熟學習法

精熟學習法是保證每個學生真的把每個知識要點都學會，而不是混過去。這在一般學校教育中很難做到，試想一個老師教那麼多學生，他怎麼能夠保證每個孩子對每個知識要點都精熟呢？老師的辦法就是考試，只要通過考試，就算過關。問題是通過了考試的孩子，可能根本沒學會，靠瞎猜也混過去了。

也有很多孩子考了個七八十分，過關了，還很高興，他們意識不到隱憂，因為七八十分意味著很多知識要點根本不會，只是把最基礎的一點兒東西學會了，還有很多運氣的成分。精熟學習法是要保證每個孩子在每個知識要點上都會，可汗學院把每一個知識要點都錄下來，讓人可

以反覆看，直到看懂了為止。

第二，可汗學院的教育理念是有著神經科學支持的教育是如何發生的？可汗的實踐給了我們這樣的啟發：

首先，人的大腦就像肌肉一樣，是可以鍛鍊的，它會變得越來越強大。

真正的理解是：學習的時候，「接受教育」的神經元會長出新的突觸。當活躍的突觸數量不斷增加時，神經細胞在傳遞信息時的效率就越來越高。最後，突觸連成片。當我們知道了事和事之間的關係，才達到所謂的「理解」。

其次，神經科學的啟發就是，知識存儲的時間取決於大腦的活躍度，一個勇於去追求、去探索的孩子，他會很容易學會一些東西。而如果是填鴨式的方法，要求他必須得記住的時候，他就記不住。一個人主動願意學習，活躍度才會強。

再者，掌握知識的時候，不要割裂而要連結。這裡有一個非常有意思的例子。傳統的教育中，我們經常把很多知識全部割裂開。比如我一直覺得物理和數學是很難分家的，物理背後都有很多的數學知識。但是，中學教育硬生生地把它們割成好幾門課。如果能夠讓孩子建立起學科間的連結，了解原來這幾門課是互有相關的，那他就會豁然開朗。

讀書也是如此，好多人總是問我：「樊老師，為什麼你讀過的書都能記得住？」

因為我把這些書連成片，我能夠知道這本書跟那本書之間的關連，我可以看到孔子和柏拉圖之間的關連，看到可汗學院和孔子之間的關連……這個時候，忘記它們反而變得很難了。



我發現很多人的讀書方法不太對，是因為他們的大腦其實沒有把知識連結起來。原因可能出在上大學時，大家的學習方法就是一門課一門課地解決。

比如說，歷史中有兩個重要的事件，一個是法國的拿破崙戰爭，另一個是美國的路易斯安那的購地。當時，美國的總統湯瑪斯·傑佛遜，花了很低的價格，把整個法屬路易斯安那買下來了，這是在美國歷史上非常重要的一個事件。美國史和歐洲史看似不相關，但實際上因為拿破崙戰爭的失敗，急需要大量的錢，所以他就把法屬路易斯安那以便宜的價格賣給了傑佛遜，這就是整體觀點。

建立這麼一個整體觀點，就會發現歐洲史和美國史其實是可以合起來看的。

最後，可汗發明了一個知識地圖的概念。他喜歡把一門學科畫一張圖出來，然後讓大家知道這門學科原來是這麼回事。

我在高三時，用一整年的時間把金庸所有的小說都看完了，也很順利地考上大學。

很多人問我有什麼學習方法，我的方法是每次考試前，用一張大白紙把這門課程整個學期學的所有內容都畫出來，畫公式不是為了背這些公式，而是把握這些公式之間的關連性。當這個結構整理清楚了以後，我對這一切就瞭若指掌了。

### 第三，教與學的統一

可汗認為一個課程學得好不好，跟學生是否是主動學習有關。學習不能變成單方面的壓迫，而是學生在各個階段的學習都受到鼓勵，對自我的教育持積極的態度。

被人叫作笨孩子的人，當他看到了解決問題的希望的時，會不斷反覆地看影片。

可汗要讓學生真的能對每一個知識要點精熟，這是他的理念。為了讓學生完全掌握一個知識要點，可汗試探性地將標準定為「連續答對十道題」。如果他們未能達到標準，就得再複習。

由於學生認為連續回答十道題是件困難的事，所以，就像玩遊戲一樣，他們一旦做到就能體會到成就感，自信心和自尊心也會得到很大的滿足感。

可汗學院選擇十道題，是把這個知識要點整個融會貫通以後，做出的摘要選擇。孩子們平常總說學習累，是因為他們累在不斷的、大量的、重複的題海戰術。十道題的任務量對孩子來說，反而是輕鬆的。

## 存在的，未必是合理的

可汗學院的教育理念，是非常符合小孩子的需要的，對整個世界的教育提供了一個新的模式。

人類的教育從原始人時就開始了，原始人打獵的時候，是「學徒制」，採用一種模仿的方式，如同老虎教小老虎去撲咬東西。一直到古希臘之前、孔子之前，幾乎都是一個以實用性為主的學習過程，由師父手把手地教徒弟。

孔子和柏拉圖有一個很重要的「發明」，他們開始用學習的方式來學一些「閒」的技能，比如詩詞歌賦，學禮樂、學辯論，學這些跟生產

沒有什麼關聯的事。此時，教育變成了一個奢侈品，只有貴族才能夠享受。

直到古騰堡發明了印刷術，使書籍的成本大幅下降。此前，手抄書的成本是高昂的，據說一本書的價格相當於如今一幢高級住宅。書籍成本的大幅降低，讓老師不再是唯一的知識來源。書的作用超過了老師在教室裡的作用，老師所起的作用是講書裡的內容，這個叫作哺乳式的教育體系。

我們如今熟知的小學和中學概念，是哺乳式教育模式的一種延續。在一八九二年，美國國家教育學會組成了一個「十人委員會」，界定了教學的模式：在美國，所有年齡在六到十八歲的公民都應完成八年的小學教育以及四年的中學教育。

可怕的是，經過一百二十多年了，這套教育體系從沒變過，而我們這個世界發生了這麼多變化！「十人委員會」也曾擔心這會給創造力造成很大的扼殺，所以他們當年留下了這麼一段話：「一旦學生掌握了嚴謹的邏輯推理方法，老師就應該果斷地停止被動式的教學過程，學生應該開始嘗試自主構建幾何圖形，並在此之上進行分析、推理。僅透過閱讀書中的內容無法深入地掌握幾何學。在數學領域，如果僅僅是被動學習，長此以往，我們將逐漸喪失興趣，無法在獨立學習中體會到數學的魅力與神奇。」

很可惜，他們只是提出了問題，並沒有解決問題，而他們擔心的弊病真的發生了。

這種教育的方式中，有三個問題需要解決。

第一個問題：及格是一個謊言

及格其實沒辦法畫定界限，可我們常說六十分及格。大家追求的不是學會，而是六十分。可汗把這個現代教育的弊病叫作「瑞士奶酪式的弊病」，一個瑞士奶酪，遠遠看過去挺完整的，近看全是洞。

### 第二個問題：考試無法檢測知識的實踐

考試能在一定程度上檢測學生的記憶能力，卻沒有辦法考察創造力。

### 第三個問題：花太多時間心力做作業

一名中學學生這樣描述她每天的作業：「每天做作業都要做到十二點以後，作業太多了，每天只能睡六七個小時，一點兒都不健康。」

讓我們來想想看，老師在實際工作中要面臨的具體問題是什麼。老師講的某個知識要點，也許很多孩子都懂了，但是老師並不知道誰一定是懂了。所以，他只能透過做作業——讓所有孩子一起做作業來檢驗。這樣，很多孩子就會把大量的精力浪費了，學習也變成了一種勞務。

## 為現實和未來帶來機會

只要意識到問題的存在，就有機會做出改變。

可汗從二〇〇四年開始給他的表妹講課之後，就持續實踐自己的教育理念，到二〇〇九年，每天有成千上萬的學生利用可汗學院來學習。他開始試圖進入校園，與現實世界中的教育領域接觸。但是，他經營這

家非營利企業，並沒有募集資金的經驗。

直到有一天，一位風險投資人的夫人聽到可汗說「我沒有做到養家餬口，家裡現在花的是存款」之後，支援了十萬美元。又有一天，這位投資人的夫人給他發來了簡訊，告訴他，在亞斯本意見論壇上，比爾．蓋茲講到他了。原來，蓋茲也藉助可汗學院進行自我學習，並幫助孩子學習。

一周以後，微軟公司的主管打電話給可汗，讓他有機會和比爾．蓋茲談他對可汗學院的憧憬以及規畫。此後，事情變得明朗，蓋茲基金會資助可汗學院一百五十萬美元，他有了自己的團隊。之後，基金會又投資了四百萬美元來支持他們拓展其他業務。

可汗學院開始「走出衣櫥」，用更靈活的方式展開教學。奧克蘭聯合高中的校長和老師這樣描述孩子們採用了可汗學院的教育方式後產生的變化：

我們認為可汗學院的教學方法，從根本上改變了學生的性格，讓那些原先對自己的學業漠不關心的學生，突然開始為自己承擔責任，讓曾經懶散懈怠的學生變得刻苦、努力。我們相信，學生性格的改變，是每個班級乃至每名學生獲得驚人成績的主要原因。

薩爾曼．可汗對未來的教育有所展望，透過可汗學院，孩子們的成績都得到了大幅提升，因為在可汗學院的所有學生都藉由每次連續答對十道題目的機制來繼續學習，沒有人被拋下，考試就不需要再考知識要點了。

老師可以從每個人的學習軌跡中，判斷出這個人的特徵：學生在學

習過程中的理解能力如何，他在規定時間內掌握了多少個概念。或者，他在學習時反覆看的影片是什麼，反覆做的題目是什麼。以此來了解這個孩子可能適合做什麼工作，他的創造力在哪裡。

可汗預期未來的教育要打破將學生按照年齡畫分年級，創建一個沒有年齡限制的教學課堂。一個班上有十八歲的孩子，也有四歲的孩子。這時候，大的孩子就可以幫助小的孩子，還會建立責任感。一間教室裡有好幾個老師，學生可以從不同的老師身上感受不同的風格。

這聽起來是天方夜譚，但英國的夏山學校、美國的瑟谷學校，已經完美呈現了混齡制教育。瑟谷學校有大批的畢業生，都能申請到自己心目中的理想大學，其中許多人進了一流大學。他們非常適應社會，並且在回憶起童年時覺得無比快樂，因為每天都忙著主導學習。

有秩序的混亂能夠激發一個孩子學習的主觀能動性。他們覺得自己不是被束縛在這個教室裡的，而是「我在參與、我在推動」「我為了自己的人生、自己的興趣、自己的發展在學習」。

可汗認為應該重新定義寒暑假。我們經常發現，一個孩子放完了寒暑假要進入下一個年級的時候，以前學的知識都忘光了，得先用半個月收心……很多家長為了避免這個現象，走向了另一個極端——把寒暑假填滿了更加悲慘的各種輔導課。

可汗的建議是既然學生是與不同年齡層的學生一起學習的，並遵循自己的學習進度，那就不需要人為地規定學生進入下一個年級的時間。如果學生想去旅遊，那就隨時可以申請放假，況且有了量身打造的影片課程和練習，也就不會錯過學習知識。

可汗對教育是有使命感的，他希望，地球上的任何人都能夠隨時享

受世界一流的免費教育。如果可汗學院能夠被大力推廣，貧窮的孩子就有機會學到跟生存技能有關的知識。

加拿大的滑鐵盧大學是一所名校，這所學校裡的學生畢業之前，要先實習兩年。這代表著這個孩子上大學期間，幾乎一半的時間在實習。他們找工作的時候競爭力非常強。儘管加拿大籍員工的簽證問題往往會給美國僱主帶來不少麻煩，但是在微軟和Google這樣的頂尖公司，該校畢業的員工人數絕不輸給麻省理工學院、史丹佛大學和加州大學柏克萊分校。

生活中，有的孩子一提到實習，就問報告裡需要什麼，好像實習的目的只是能交一份實習報告一樣，只是在想辦法把這件事蒙混過去，沒有感覺到這件事跟他的人生有關。

事實上，孩子們是有他們的潛力的。只要我們加以引導，給他們足夠的舞台，讓他們意識翻轉，讓他們知道自己才是學習的主人，也是未來的自己的主人，就會產生驚人的變化。

## 第三部

### 量身打造的人生企畫





## 與自己和解，直達精進

人的大腦是一層一層發展出來的，你可以想像成 3 D 列印。最底下一層叫作爬蟲腦，它只負責讓你活下去。嬰兒剛出生的時候就是爬蟲的狀態：吃、睡、生長。中間的那層叫哺乳動物腦，在邊緣系統。它負責讓你安全，所以我們對危險特別敏感，只要有風吹草動，就分泌腎上腺素，讓我們進入備戰狀態：要嘛戰鬥，要嘛逃跑。

最偉大的是第三層——前庭部分，是人類有別於其他動物的根本。這個部分發展出了需要、協作、想像力。人們用這部分改造了世界和自己。

因為有這三層腦，所以你有三個等級的追求安全感的表現。在你還能思考的時候，會尋求社群的幫助、呼救、找人、想辦法。當你覺得危險就在眼前的時候，會分泌腎上腺素，選擇戰鬥或者逃跑。

當發現反抗無效時，比如面對一個持槍歹徒，你的爬蟲腦會保護你，讓你呆住，心率降低，精神恍惚，失去思考能力。別小看這個，這會讓你把傷痛降到最低，彷彿受傷害的並不是你一樣。這叫人格解離。

我們每個人或多或少都有過一些傷痛（如果你非說自己沒有，那可能是潛意識讓你忘記了，這樣更麻煩），在處理這些傷痛時，我們體內會形成至少三種角色：放逐者、消防員和管理者。放逐者是那個當年受傷的孩子，他總是讓你想起危險和羞愧，所以你放逐他。但他經常會回來、出現，再次讓你體驗痛苦。消防員的任務是讓你立刻好受些。要嘛

發脾氣、摔東西，要嘛暴飲暴食、看電視、吃洋芋片。管理者約束自己，不讓那個放逐的孩子出現。所以，你自律、精進，並對自己不斷挑剔。你有沒有覺得有時候你批評自己的樣子像極了你的父母？因為你不允許自己再受到傷害，所以你提前約束自己。

很多人所理解的精進，就是不斷地約束自己、鞭策自己，在書桌上刻「早」字，在網上打卡學習。我看到很多社群整天教人要自律、要學習，不學習就越來越焦慮什麼的，我揣測：這大概就是為了要大家訂閱按讚吧。好的教育或者知識產品不是利用人們的焦慮，而是帶來啟迪、開闊視野。越是讓你體內的管理者強大，你的人生可能越痛苦，因為那個內在的放逐者永遠都不能被接受了。要知道，無論是放逐者、消防員還是管理者，他們所做的事都是為了讓你安全地活下去。一味地自責和約束，只會讓心理失衡更嚴重。

大家有沒有發現，經常有新聞說某某逃犯幾十年後成為企業家、作家、網紅？這些經歷過嚴重壓力反應的人往往可以發展成特別強大的管理者，做事專注、有韌性。所以，他們真的容易做出一番事業來。但他們內心的焦慮和恐慌，聽到警笛就渾身出汗的生理反應，和妻子、家人緊張的人際關係，恐怕只有自己才知道。所以，被抓後的他們的標準台詞一定是：如釋重負。

佛家講六度：布施、持戒、忍辱、精進、禪定、般若。我想這裡的「精進」應該是以智慧和慈悲為前提。這就是智悲雙運。缺乏智慧，你就不會了解自己；缺乏慈悲，你就不會接納自己。缺乏智慧，你就不會了解眾生；缺乏慈悲，你就不會接納眾生。

所以，在我們風風火火地開始追求精進之前，先從最基本的心理學知識開始了解自己，對自己好一點。讓那個放逐的孩子感受到來自今天

這個自己的關愛和保護。精進絕不是一件痛苦的事，就像用毅力永遠無法戒菸的道理一樣，了解和接納才是讓自己發生改變的根本途徑。一個和自己和解的人，是不需要強迫就能夠不斷精進的人。

## 離經叛道，有勇有謀

華頓商學院最年輕的終身教授亞當·格蘭特，被評為「全世界二十五位最具影響力的管理學思想家」。他的著作《離經叛道》（繁體中文版：《反叛，改變世界的力量》）顛覆了我們對創新的誤解。

過去，我們認為創新者應該很果斷，創新就應該義無反顧、下定決心，比如辭掉正職，只做自己。格蘭特認為並非如此，他提出偉大的創新者都有拖延的習慣（當然，如果你不是一個偉大的創新者，你最好還是要戰勝你的拖延症），而且創新者是會「腳踏兩條船」的人：一邊做著一份穩定的工作，一邊在摸索著創新。

這本書徹底讓我們改變了對創新者的認知和看法。

首先，我們要識別什麼是好的創新，什麼樣的創新真正有效。然後，學會讓創新的想法獲得支持，並選擇一個恰當的時機，把這個創新推向市場。接下來，還要選擇盟友，大家一塊兒去把這個創新的點子做得更強大。

最終，他探討了一個非常重要的話題：究竟怎樣才能夠培養出挑戰過時傳統、打破現狀的「開創者」？為什麼有的孩子容易去做創新的事，而有的孩子則不會？甚至同胞兄弟之間，也有不同，有的老大墨守成規，年紀小的人卻容易去做一些創新的事。這跟我們的教育方式，以及他們在家庭中的排行，都有著非常密切的關係。

## 創新者的兩面性

創新者也會猶豫不決。書中有這樣的例子：

約翰．亞當斯和喬治．華盛頓是美國國父級的人物，但他們最初並非情願如此。亞當斯曾害怕英國會報復，猶豫著是否要放棄自己剛起步的律師生涯，直到當選為代表，出席第一屆大陸會議之後，他才參與美國獨立運動。

華盛頓一直專心地管理他的資產，以及小麥、麵粉、漁業和養馬的生意，直到亞當斯任命他為軍隊總指揮後，才加入了革命事業。華盛頓說過：「我已經用盡了我所有的力量去避免它。」華盛頓並不想做國父，並不想搞革命。

兩個世紀後的馬丁．路德．金恩博士，也對於領導民權運動感到擔憂。一九五五年，羅莎．帕克斯因為搭乘公車時拒絕讓座給白人而被逮捕後，一群民權運動家聚集在一起，討論應該如何回應。他們同意成立蒙哥馬利進步協會以發起抵制公車運動，與會者之一提名金恩為民權領袖。金恩曾回憶：「此事發生得如此之快，以至於我還沒有時間去深入思考它。如果有時間的話，我會拒絕這項提名。」當他被一致推選為這場運動的領袖，要面對社會發表演說前，他說：「我充滿了恐懼。」

這些具有創新精神的顛覆者，並不是天生就願意顛覆，他們是猶豫再三的，他們的性格中有很多慎重的成分，然而最終還是做了顛覆整個世界的事情。

格蘭特在書中寫到他如何看待「創新需要承擔極端風險」這一觀點。

二〇〇八年一個涼爽的秋夜，四名華頓商學院的學生決定做一項顛覆性的事業：在網路上賣眼鏡。不斷有人告訴他們：「如果這是個好主意，一定早就有人做了。」但是二〇一五年，美國商業雜誌《快速企業》（*Fast Company*）發布了全球最具創新力公司榜單，眼鏡公司沃比帕克不僅光榮上榜，還位居第一，而在此之前，名列前茅的分別是創造性巨頭公司——Google、Nike和蘋果公司。這些大企業都有超過五萬名員工，而還在初創期的沃比帕克卻僅有五百名員工。

在五年的時間內，這四個好友創建了世界上最傑出的時尚品牌之一，並給窮人捐贈了超過一百萬副眼鏡，公司年收入達一億美元，估值超過十億美元。

回溯到二〇〇九年，沃比帕克的創始人之一尼爾·布魯蒙索曾向他最崇拜的格蘭特教授推銷過自己的公司，但他沒有投資。格蘭特日後說這是他所做過最糟糕的決定。

當年格蘭特告訴布魯蒙索，如果他們真的對沃比帕克充滿信心，就應該退學，投入全部精力去創辦這個公司。

布魯蒙索說：「我們想給自己留條後路。我們不確定沃比帕克是否是一個好的想法，也不清楚它是否會成功，所以利用學期間的業餘時間做這項工作。在創業前，我們四個就是朋友，我們承諾相互間公平對待比成功更重要。但這個暑假，傑夫獲得了獎學金，從而可以全職投入這項事業。」

那其他三名創始人都在做什麼呢？布魯蒙索坦言：「我們都要去實

習。我在顧問公司，安迪在風險投資公司，戴夫在醫療保健行業。」

亞當·格蘭特在對他們徹底放棄之前，想起這些孩子快畢業了，這意味著他們最終有時間可以全身心投入。

布魯蒙索卻說：「我們已留好後路。為防止公司不成功，我已經在畢業後接受了一份全職工作。傑夫也一樣。為確保能夠有選擇，戴夫在暑假得到了兩份不同的實習工作，他正在和他之前的僱主談論再次歸隊的事情。」

他們四個都沒有離開正職，都沒有把背包扔過牆。

他們卻成功了。

很多人創業，得到的建議都是先辭職，然後專注於自己的事業。事實上，很多慘痛的創業經歷，就是因為這個人什麼都沒有了，只能孤注一擲，最後甚至會落得血本無歸。

史蒂夫·沃茲尼克在發明了第一代蘋果電腦之後，於一九七六年與賈伯斯創立蘋果，但直到一九七七年，他仍在惠普做全職工作。

比爾·蓋茲在大二售出第一個軟體程式時，並沒有退學，而是等了整整一年才申請了休學而非退學，獲得學校的正式批准。而且，他的父母還給了他一筆資金，平衡了風險。

這些人都不是糊里糊塗、衝動蠻幹的人。我做「樊登讀書」也是如此。「樊登讀書」雖然算不上特別大的顛覆性創新，但是在這個領域內真的是一個小小的引領者——我們創造了一種新的商業模式、一種新的學習方法。我並不是一想要做讀書會就立即辭職來做的。草創初期，我先在另一個領域得到了足夠安定的生活、環境和收入，才能夠用新的方式放手一搏。等到讀書會發展到有上萬名會員的時候，我才決定從大學

辭職，專心做讀書會。

為什麼這種猶猶豫豫、腳踏兩條船的人，反倒更可能做出顛覆性的創新？

原因是當你在一個領域內保持安全，在另一個領域裡才能做顛覆性創新。半世紀之前，密西根大學心理學家克萊德·庫姆斯提出，成功人士在日常生活中套用「投資組合」思維，平衡各項風險。當在一個領域鋌而走險時，會藉由在其他領域謹慎行事來降低整體風險。

當一個創業者把身家性命全放在一家新公司的時候，他就不會做大風險的嘗試，不會做顛覆性創新，只會看別人怎麼做，他就怎麼做。當他覺得安全，才願意創新，哪怕失敗了，他覺得自己還能回去接著幹。

除了這個推理之外，還有一個研究數據顯示：相比那些辭去正職的創業家，保留正職的創業家，失敗機率比起前者要低百分之三十三。換言之，就是成功率要高三分之一。

最好的企業家，不是那些追逐最大風險的人。最好的企業家，是努力將風險降到最低的人——不要小看這個「腳踏兩條船」的行為。

很多人被創業的心靈雞湯所蠱惑，以為要想創業，就要放手一搏，要想創業，就要背水一戰，不把自己逼上絕路，不知道自己的潛能有多大，搞得最後完全沒有退路。

很多人反對成功學的口號，就是因為它們缺乏有效的論點，以及實際的數據支持，只會讓你覺得熱血沸騰。這種東西是最危險的。網路上流傳一個特別有意思的比喻：一隻黃鼠狼站在山崖底下，跟上頭的雞說「飛吧，你是一隻雄鷹」，那隻雞就飛起來，然後掉下來，正好被黃鼠狼吃掉。這就是不負責任的訊息帶給我們的傷害。

最成功的創業者是什麼樣子的？他們小心翼翼地蹣跚著腳走到懸崖邊



緣，計算好下降的速度，再三檢查他們的降落傘，並在崖底備好安全網，以防萬一。

## 如何判斷好創意？

怎樣判斷一個創意是不是好創意，是不是值得押上財富，是非常考驗判斷力的。

書中就有這樣一個案例。

大約在二〇〇〇年，一項發明給矽谷帶來了一場風暴。賈伯斯稱這是自個人電腦面世以來最驚人的一項技術，他想投資六千三百萬美元。由於發明者拒絕這一交易，賈伯斯改提出，為發明者提供接下來六個月的免費諮詢服務。亞馬遜創始人貝佐斯也參與了進來。曾成功投資Google和其他許多績優股初創公司的風險投資家約翰·杜爾也向這家公司投資了八千萬美元，並預測它將以最快的速度發展成市值十億美元的公司，並且將變得比互聯網更重要。

這個產品就是賽格威電動平衡車（Segway），一台供個人使用的可自我平衡的交通工具，後來被《時代雜誌》列為過去十年來十大失敗的科技產品之一。

這個產品的發明者迪恩·卡門被譽為現代的愛迪生。他的便利洗腎機被評為當年的年度最佳醫療產品。他的發明帶來了很多重大突破，累積了數百項專利，並從美國前總統柯林頓手中接過了代表美國最高榮譽的發明獎項——國家技術獎章。

卡門相當看好電動平衡車的發明，預計在一年之內，新產品的銷量會達到每星期一萬台，但是六年後，他總共只賣出了大概三萬台。十幾年以後，這家公司仍舊沒有盈利。

這是個失敗的投資。

賽格威電動平衡車有很多優點——它不像汽車那麼龐大，不會塞車、很靈活，但是它沒有置物廂，不能載人、不能載物，去逛街也不能承載大包小包……種種不便利使得它並沒有成為一個革命性的新發明。

可是，為何賈伯斯、貝佐斯、杜爾這些擁有頂尖商業頭腦的投資家，有時也會判斷失誤？

一個重要的原因是，過分自信的人容易產生認知偏差。

過分自信其實就是來自認知偏差，社會學家給出了這樣一組數據：

高中生：七〇%的受訪者認為，他們有高於平均水平的領導能力，只有二%的人認為自己的領導能力低於平均水平。另外，在被問及與人相處的能力時，有二五%的人將自己排在前百分之一，六〇%的人將自己排在前百分之十。

大學教授：有九四%的人認為自己的教學能力高於平均。（對於這點，我只能一笑置之。當年，我們一個大學老師每次上課的任務就是把書本上的內容寫到黑板上。）

工程師：在兩家公司中，分別有三二%和四二%的人認為自己的表現躋身行業前百分之五。

企業家：有三千個小企業主對同類公司的成功機率進行排名時，平均給自己企業的評分是八．一分（總分十分），但對於同類的其他企業，平均評分只有五．九分——不及格。

那些非常成功的人，更容易出現認知偏差。他們會覺得自己做的決

策是不會出錯的，很多大老闆的人生中總會跌一個大跤，甚至會導致整個公司的衰敗。

認知偏差還表現在我們對自己的產品的評判上。

心理學家迪恩·西蒙頓對創意生產力有多年的研究。他指出：「貝多芬最滿意的那些交響樂、奏鳴曲和四重奏，並不是後人經常演奏和改編的曲子。」

在一項分析中，心理學家亞倫·柯茲貝爾特仔細研究了貝多芬的信件，信中有關於他對自己七十部作品的評價。他將這些評價同當代專家對貝多芬作品的評價進行了比較。在七十部作品中，有十五部貝多芬犯了樂觀評價的錯誤——那些他期待會成為經典大作的，最終並不出名；只有八部作品被他錯誤地低估，而這八部作品在日後得到了極高的評價。

卡門確實是一個非常優秀的發明人，他跟他的團隊講：「在發現王子之前，你必須親吻無數隻青蛙。」但是，當卡門一心投入賽格威電動平衡車的研發時，他的自我認知出現了偏差，他未曾探索其他可以解決運輸問題的方案。他忽視了一個事實，那就是創作者往往難以評估自己的作品是青蛙還是王子。

實際工作中，創意和數量是掛鉤的，也就是你得做出足夠多數量的東西，才會有真正創意性的產品出現。

有一個實驗是這樣的：

將小孩分成兩組，對其中一組說，請他們做出最有創意的手工作品，只能做一次。對另一組小孩說，你們做得越多越好。

第一組就只研究精品，說一定要做一個精品出來；另一組就拼命做、拼命做，看誰做得多。最後，兩組小孩各自挑最好的作品擺出來，看誰做得比較好。

結果發現，做得最好的作品幾乎全部出自做得多的那一組。

熟能生巧的道理在此體現，當一個事物被做得足夠多的時候，才有足夠多的修正機會。

最怕的是一個創業者一天到晚只會在紙上談兵，總說「我得有資源」「我得有計畫」「我的想法得和誰誰誰聊聊看」。這樣天天交際，不深入工作，是不能把事情做好的，其實有時候就應該不管三七二十一，先把事情做出來再說。

「數量決定質量」這個理論，也是有數據支持的。

倫敦愛樂樂團選出了五十部最偉大的古典音樂，其中六部是莫扎特的作品，五部是貝多芬的作品，三部是巴哈的作品。為了創造傑作，莫扎特在他三十五歲去世以前，創作了超過六百部作品，貝多芬一生創作了六百五十部，巴哈的作品超過一千部。在對一萬五千部古典音樂作品的研究中，作曲家在任意五年之內，創作的曲目越多，產生傳世傑作的機率就越大。

很多人都說畢卡索是天才，他的畫現在價值連城。但其實畢卡索的創作數量驚人，他的全部作品，包括一千八百幅油畫、一千兩百件雕塑、兩千八百件瓷器、一萬兩千張圖紙，更不用說大量的版畫、壁毯和掛毯了。

所以，數量和質量之間有著緊密的關係。當你需要判斷你的東西是不是一個好東西的時候，得問問自己：「我做得是不是夠多？有沒有做夠多的嘗試？」

判斷一個創意的好壞，需要廣泛而深刻的獨特經歷。

美國史上最受歡迎的電視劇之一《歡樂單身派對》（*Seinfeld*），在正式播出前做了試播集，邀請大家看。專業人士不看好，普通觀眾也不看好，因為當人們知道自己是被要求來進行評估，而不是體驗這個電視劇的，心態就會發生變化。

但有一個人很關鍵，這個人叫瑞克·路德溫。他的背景很複雜，他沒有在喜劇部門工作過，卻有創作喜劇所需要的經驗。他在喜劇方面的豐富經歷讓他對幽默有了一定的認識，他在情景劇之外的廣泛經歷又使他不落窠臼、眼界開闊。他對電視節目最大的貢獻就是支持了《歡樂單身派對》。這部劇最後大獲成功。

廣泛而豐富的經歷對於創造性來說至關重要。

在一項對諾貝爾獎獲獎科學家的研究中，研究者將一九〇一年到二〇一五年間獲得諾貝爾獎的科學家與同一時期的其他科學家進行了比較，發現諾貝爾獎獲獎者和普通的科學家，參與藝術活動的數量之比是，音樂二比一，美術七比一，手工藝七．五比一，寫作十二比一，表演二十二比一。

一項針對數千名美國人進行的研究也顯示了相似的結果，創辦企業並獲得很多專利的人，比他們的同齡人擁有更多的業餘愛好，比如素描、油畫、建築、雕塑和文學等。

我認識很多傑出的企業家，他們的興趣很廣泛，有的人繪畫甚至畫到了專業的水準。一個知名的喜劇導演，他畫得非常好。還有個女演員，書法好得可以去題字。

一個人有跨界的興趣，對他成為創新者是非常有幫助的。比如在海

外住過五年以上的人更容易融合更多的文化，然後產出更新的作品。讓我們的孩子出國了解一下海外的文化，對他們會有幫助。

豐富的行業認知和廣泛的經驗，以及讓更多人參與進來，還能夠降低對創意誤判的機率。

沃比帕克公司的創始人都擁有多領域的經驗，這讓他們能不受傳統思維的阻礙和評價心態的限制。他們在管理上，讓所有建議公開化。創始人建立了一份Google共享文件，所有人都可以讀到建議，在線上做出評價，並在雙週會議上進行討論。這樣不但管理階層可以對這些想法做出評估，而且所有人都可以參與。員工們對顛覆性想法抱持更開放的態度，而且因為在思考創意上投入了時間，使得他們有能力辨別哪些同事的建議最有價值。

## 獲得支持的方法

當你識別出一個很好的創意以後，怎樣獲得支持也是有技巧的。

書中有一個很有意思的案例。九〇年代初，一位叫作卡門·梅迪娜的女性在中情局工作，她認為當時的情報界通訊存在問題。她提出了極其反傳統的瘋狂想法，讓情報機構不用在紙張上打印報告，而是立即將他們的發現發布並傳遞在情報界的機密網路上。

可在當時，人們認為使用網路會對國家安全構成威脅，所以她的言論一出，就立刻受到了所有人的攻擊。

大家都不喜歡梅迪娜，連她的好朋友也疏遠她，她甚至想過離開中

情局。但是，她最終沒有離開，而是在遠離執行部門的單位工作。她沉寂了一段時間，但三年之後，她決定再次倡導在不同機構進行連續回報的即時線上系統。

不到十年，一個情報機構之間互相溝通、聯絡信息的內部「情報百科」平台創立，梅迪娜扮演了不可或缺的角色。

幾年之內，該網站在情報界積累了五十多萬註冊用戶，有超過一百萬網頁和六．三億的頁面瀏覽量，並獲得了「服務美國國土安全」獎章。

同樣一個主意，她起初說出來的時候，大家非常討厭，然而多年後就沒問題了，這很有意思。人在沒有地位時，也就是在這個組織中還沒有獲得足夠的認可時，就去行使權力、發號施令，會受到組織的懲罰，因為大家都會有逆反心理。

多年後，她再次努力的時候，不再嘗試從下層改變體制，而是透過成為體制的一部分來贏得地位，然後從內部進行改變。

一位很有名的中國企業家說過一段話：「如果一個新員工過來跟我講，某個具體的事該怎麼做，我會很高興，很感謝他；但如果這個人說，咱們公司的戰略應該怎麼做，我就會開除他。」他覺得一個人還沒有到說這個話的份兒上，是不可以這樣做的。

有一個實驗是：研究人員讓兩個人一塊兒完成任務。對A說，你有權利給B設計一個任務，B做完這個任務後就可以得到五十美元的獎金。

第一組，實驗者會給A透露一些信息，說B對A印象很好，B得到的任務就很簡單，比如講個有趣的笑話，或者寫出自己前一天的經歷。

第二組，實驗者會給 A 透露一些信息，說 B 看不起 A，B 得到的任務就很丟人，比如說要學三聲狗叫才能得到五十美元。

這個實驗說明了，在別人沒有感受到你的尊重的時候，他是容易打壓你的。所以，權力的使用是需要謹慎的。

在一個組織裡，當你還沒有獲得足夠的地位的時候，輕易地發表意見、行使權力，是一件很危險的事。心理學上有一個專有名詞，叫作性格信用（Idiosyncrasy credit）。比如說，明星可以亂穿衣服，有的明星穿一條七分褲走伸展台，大家會覺得很好看，普通人就達不到這樣的成果。

藝術家為什麼喜歡把自己打扮得奇奇怪怪？因為他們的工作是藝術創作，別人都不知道，沒法評判，那只好用外表決定，讓他們看起來很像藝術家，這就叫累積性格信用。

我當年在某個品牌做培訓師的時候，必須穿西裝、打領帶，穿深色皮鞋、深色襪子講課。夏天的時候，也得這麼穿。這是我當年作為一個新講師的要求和規範，因為你要顯示品牌的一種形象，要讓客戶覺得你很尊重他。

當一個人積累了足夠的性格信用，你才能夠說出一些讓別人覺得不一樣的話，才能夠去挑戰過去固有的規則。

卡門·梅迪納在被排擠到了邊緣地帶後，努力做好自己的本職工作，讓自己升職，並慢慢地尋找盟友，為她所要實現的羽翼豐滿的行動提供最需要的支持。

這裡還有一個心理學效應，著名心理學家羅伯特·扎喬克把它稱為單純曝光效應（mere exposure effect）。大意是當你對一件事聽了一遍又一遍的時候，沒有改變任何外在因素，單純因為變得熟悉，你就會逐



漸對它產生好感。

梅迪納第一次提出自己的想法，和後來經常性地遊說這件事情，在對方心中的感受是不同的。電影《刺激一九九五》也是如此，男主角每天給州長寫信申請圖書館建設資金。起初，對方根本不理他，他就接著寫，一直寫到對方同意為止。

在「樊登讀書」推廣的過程中，這個效應太重要了，大批會員講他們的心路歷程，基本上都是來自曝光效應。我們的會員會給他們的朋友介紹「樊登讀書」，很多人不用。但是，當他聽了十次「樊登讀書」這個名字的時候，就開始想了解，一了解便逐漸入會了。

在一個組織中，當你的建議不被組織接納的時候，有四個維度：改變、不改變、對組織有利、對組織不利。

第一種：不改變但是對組織不利。當你有一個好的想法，大家不採納，你就放棄了，或者辭職。

第二種：從有利的角度來看，你提了建議，大家不聽，你就繼續忠誠地工作，這是維持現狀，但是有利。

第三種：有利，同時也產生改變。對於一個組織來講，最有效的一定是發聲。只有想辦法發聲才能改變，同時對組織有利。

一個創新者有了創新的想法後，要讓更多的人接觸到你心中的名詞。大家接觸這個名詞的時間久了，隨著你職位的上升，獲得了大家足夠的尊重，你也得到了性格信用的時候，你所提出的創新想法，就會有人接納了。

## 創新的時機選擇

創新的推動需要一點兒耐心。約在一八五〇年，匈牙利醫師伊格納茲·塞麥爾維斯發現，讓醫師洗手可以大大降低分娩過程中的死亡率，但他被同事嘲笑，最後在療養院鬱鬱而終。二十年後，直到巴斯德和科赫奠定了細菌理論的基礎，塞麥爾維斯的想法才得到科學認可。

創新的時機選擇中，涉及拖延這個現象。對此，格蘭特寫到了歷史中的著名案例：

馬丁·路德·金恩當年做演講的時候，主題並不是我們後來所熟知的《我有一個夢》。金恩寫的演講稿改了又改，他在等待上場的時間裡還在寫寫畫畫，甚至直到走到講台時，他還一直在修改演講稿。有趣的是，當金恩開始演講的時候，前半段還是按照他原本準備的稿子在演講。金恩最喜愛的福音歌手馬哈麗亞·傑克遜在他身後喊道：「告訴他們那個夢想，馬丁！」金恩依舊不為所動，還繼續按照演講稿進行演講，但身後的人再次鼓勵他。於是，面對著現場二十五萬名聽眾，以及數百萬在電視前收看的觀眾，金恩把原來的講稿放到了一邊，開始了即興演講，發表了他對未來的憧憬，振奮人心。

在美國歷史上，可能只有一次演講同金恩的演講一樣著名——林肯的蓋茲堡演說。短短兩百七十二個字中，林肯將內戰重新定義為《獨立宣言》承諾的對自由平等的追求。直到演講的前夜，林肯才終於寫下結尾。演講當日，才最終定稿。

達文西花了大概十五年的時間構思《最後的晚餐》這部作品。最初的草圖是主角們坐在長椅上，十幾年後，它發展成了最終名畫裡長桌邊並排而坐的十三個人。其間，他也經常為自己的拖延感到惱火。

這些拖延的人反倒容易成為偉大的人，這裡有一個有意思的理論：每一個創新，市場中都有開拓者和定居者。開拓者的潛台詞是：這事沒人開始，我跳出來先開始。定居者就是看別人開了個好頭，自己慢慢跟著來定居的。

家庭遊戲機的先驅是一九七二年馬格納沃克斯公司發行的奧德賽遊戲機。後來，「定居型企業」任天堂遊戲公司在一九七五年收購了奧德賽在日本的發行權。接下來的十年中，任天堂開發了原創的任天堂遊戲系統，這給馬格納沃克斯公司帶來了沉重的打擊。任天堂對遊戲進行了改造，改用操作方便的控制器，增加複雜的人物角色等設計，讓它雖然不是第一個行動的人，卻能有所突破。

社群網站的世界中，我們都知道臉書，但Friendster是全球首家社交網站，還有一個叫MySpace。

臉書在二〇〇四年推出時，耐心地了解用戶偏好，還因為看到MySpace中的廣告混亂無序，而與廣告商合作，進行有條理、有針對性、人性化的廣告策略。

美國文化強調先發優勢。但事實上，先發優勢會帶來極大的先發成本，有極大的風險。會陷在哪一步，自己都看不清。但是後發的人可以慢慢地跟隨先發的人，繞過彎路，減少風險，降低成本。

對個人來說，創新時機的選擇也很重要。

成名有早晚，那為什麼像愛因斯坦、詹姆士·華生、王勃、李白都是非常年輕就成名了，但是像希區考克、陳忠實、達文西、馬克·吐溫

這樣的人，都是很晚才成名？

那到底是成名要趁早，還是要大器晚成？這是有理論依據的。

在做了大量的研究之後，格蘭特發現，發現和發明分兩類，一類叫作概念型，一類叫作實驗型。

概念型創新者想出一個偉大的創意，並著手執行；實驗型創新者透過反覆嘗試來解決問題，在進行的過程中學習和不斷變化。

你可以把它們理解為理論型和應用型。要想在理論的層面做出突破，那一定得年輕、聰明，二三十歲就做出來了。但如果你要在應用的層面做出成果來，到了五六十歲，才是你的黃金期。

對於創新的時機選擇，我們也會發現，未必是越早越好。你是在做最新、最前端的東西，做理論上的探索，還是在做一些應用性的東西，這決定了創新時機到底是早一點兒好，還是晚一點兒好。

這對我個人來說也有所啟發，我很想寫小說，我想了一下覺得對我來說，還是晚點兒寫比較好，這樣人生的閱歷能更豐富，把自己的一生濃縮起來，成就一部耐看的作品。

創新者還需要獲得盟友的支持。尤其是顛覆性創新者，要學會一招，叫作溫和的激進主義。書中有一個非常精彩的案例：

在二〇一一年的時候，有一個叫梅瑞迪思·佩里的女孩，她開始思考：手機和電腦都得連上線才能充電，那有沒有可能做到無線充電？

她發現有一種裝置可以將物理震動轉化成能量，既然聲音可以透過空氣振動傳播，那麼是否可以用無形無聲的超音波使空氣產生振動，並將振動轉化為不需電線的電能呢？

這是相當離經叛道、大膽的一個想法，她對很多專業人士談起這件

事，所有專業人士都說，這是在浪費時間。

她沒有放棄，這個想法不久後在一個發明競賽中獲獎了，但是她當時只有概念，沒有運作的模型。三年後，她得到了一筆七十五萬美元的支持。她面臨著最難的問題，就是如何打消潛在受益者的懷疑。

佩里想了一個大膽的做法，她乾脆不再告訴專家她試圖創造什麼，她只提供自己想要的技術規格。

這個方法奏效了，她成功地說服了兩位聲學專家設計了一個發射器，另一個專家設計了一個接收器，還有一位電氣工程師來架構電子裝置。最後，她讓一個之前持懷疑態度的首席技術官說：「可惡，這居然行得通！」

要想成功，創新者在多數情況下必須變成溫和的激進分子。他們心中有與傳統背道而馳的價值觀和不同的想法，但他們已經學會了採用不那麼令人震驚、更吸引主流觀眾的方式去陳述他們的信念和想法，淡化他們想法的激進程度。

我覺得這一招在一個人尋找盟友的時候非常有效，才不會一開始就把大家嚇著了。

我開始做「樊登讀書」的時候，沒有給大家畫一張大餅，我只是說：「我如果給你們發五十本書摘要的電子郵件，你們是否願意花三百塊錢人民幣？」這就是我們邁出的第一步，這叫溫和的激進主義，然後慢慢地發展到創建App和各地分會。

如果我一開始就講「我要幫助中國三億人養成閱讀習慣」，可能很多人都会被嚇到了，說太難了。但是，我們慢慢來，先做自己能做的事。

還有，盟友最好不是來自你的朋友，而是來自你的敵人。與敵人結

盟好過與友敵結盟。友敵的意思是，雖然是你的朋友，但他又會反對你，兩個人之間的關係就會非常矛盾，這種矛盾的關係是非常難以轉化的。而反過來，敵人有時候透過溝通反倒更容易轉化。

心理學家艾略特·阿倫森進行的實驗表明：比起那些一直都喜歡我們的人，我們會喜歡逐漸喜歡上我們的人；比起逐漸喜歡上我們的人，我們會覺得那些起初不喜歡我們，但後來逐漸喜歡我們的人更有價值。最好的盟友並不是一直支持我們的人，而是那些一開始反對我們，然後轉向支持我們的人。

## 創新者的養成

究竟怎樣能夠培養出一個優秀的創新者？這竟然跟父母小時候的栽培有關。一項研究顯示：

盜壘，是棒球運動中最危險的動作之一。雖然它使球隊得分的機率增加不到百分之三，但是要成功做到這一點，盜壘者需要滑進壘包，這意味著要與守備壘手發生痛苦的身體衝撞。從本質上講，盜壘者要跑得比球還快。即使認為自己可以盜壘，也要面對增加兩倍的受傷機率。

為了確認為什麼有些棒球選手比別人盜更多的壘，歷史學家法蘭克·薩洛維和心理學家理查·茲維根哈夫特做了一個非常巧妙的研究。他們選定四百多個從事職業棒球的親兄弟——他們有著一樣的DNA和相似的成長環境。兩個專家的研究結果揭示了一個驚人的事實：出生順序預示著哪個兄弟會盜更多的壘——弟弟盜壘的次數是哥哥的十．六

倍。

後面出生的孩子比老大更具有創新精神，研究的結果發現了幾種可能：

第一種可能，是後面的孩子如果不創新的話，他在家裡就沒有地位，因為那個最穩妥的地位被老大占據了。

老大喜歡做一切最穩妥的事，所有的優勢都在他那兒，所以老大也會很成功，但是老大的成功往往是在做傳統的生意、傳統的行業、傳統的工作。

第二種可能，是後面出生的孩子獲得了更多的安全感，因為他不但有父母保護，還有哥哥保護，敢於去做很多冒險的事。他沒有那麼大的養家餬口的壓力，因此更容易去做創新的事。

第三種可能，是父母在帶老大的時候通常不太會帶，在老大身上把所有錯誤的教育方式都用盡了。

舉個例子來說，有對父母剛生老大的時候沒經驗，生第二個孩子的時候，他們加入了「樊登讀書」，參考了很多正確的方法來教育孩子。

比如，管孩子的時候，要強調的是價值觀，而不是規則。不許做這個，不許碰那個，把手洗乾淨.....規則越多，這個孩子做事就越本分老實、綁手綁腳，但是當父母說「你知道為什麼要洗手嗎，因為健康很重要。」這是在強調價值觀。

孩子依據著穩定的價值觀在做事，他才能夠有更多創新的空間。溫柔但是有邊界就是這個道理。價值觀就是邊界，但我們是很溫柔地在做事，因此我們沒有給孩子限定說，「你只能做什麼，你不能做什麼」。

再比如，讚賞一個孩子的時候，要學會讚揚他的人格，而不是事

情。我們要求一個人不要做什麼事的時候，也要說「你不要成為一個騙子」，而不是「你不要騙人」。「你不要成為一個騙子」比「你不要騙人」約束力會更強，因為那個是關於人格的範疇。

這正是全書我覺得最有趣的地方，它有一種交叉性，從創新的話題延伸到了創新者的培養，貫穿了我一向講書的事業、家庭、心靈這三個層面。

《離經叛道》最後有一個建議，我覺得必須分享出來：在一個組織中，就算別人提的意見是錯誤的，也是有用的。

我之前在企業裡從事培訓工作的時候，有一個培訓師說，他在外商公司服務時，一個員工找老闆，提出一個問題，老闆說「好，咱們這樣解決」。這個人第二次又來，又提出一個問題，和老闆一起商量應該怎麼辦，又解決了。這個人第三次還來給老闆提個問題，老闆就停下來，跟他說，當一個人總是提問而不給出答案的時候，他就逐漸會成為問題的一部分。

你聽這句話多有威脅性，提問的人就會成問題的一部分！他用這個案例來告訴大家要在組織裡做那個盡量負責任、努力解決問題的人，而不是只做發現問題的人。

從這個角度理解是沒錯的，但當員工跟老闆提問題，老闆要求員工同時帶著答案來的時候，導致的結果就是當這個人只有問題而沒有答案的時候，他就什麼都不說了，因為他覺得只要一說，自己就變成問題了。慢慢地，大家就都不說了，這才是更危險的。

對於一個組織，要想辨識和鼓勵創新的話，你應該鼓勵員工，把就算是沒有答案的問題也要提出來，能夠提出問題的這個人本身就具有價



值。這是培養打破現狀的開創者的一個重要前提，我們需要顛覆性的創新。

此外，我對未來的孩子非常有信心，我覺得他們所受的教育跟我們小時候的是完全不一樣的。我們小時候，很多安全感都被破壞掉了，我們的孩子不是這樣，他們一定會成為能夠為改變這個世界而創新的人。

## 正確的思考方法比答案更重要

我的一個同事看到一本書的名字後，覺得很生氣，這本書名叫《你如何衡量你的人生？》。他說，怎麼有人敢指導別人該怎樣衡量自己的人生呢？

我第一次看到這個書名的時候也覺得奇怪，但當我耐心地走進這本書，才讀到一半，就覺得真的很棒。看來有些東西不能透過標題來判斷，人們要減少自己對事物的預判和推理，讀完才知道它到底好不好。

這本書其中的一位作者是克雷頓·克里斯汀生，他寫過一本風靡全球的名著，叫作《創新的兩難》。

《創新的兩難》指導了全球互聯網的事業，許多互聯網產業的企業家在很多場合都提到過這本書。它告訴我們，所有顛覆性的創新，都不是由行業前三名開展的，因為他們有太多的沉沒成本。

克里斯汀生作為一個研究創新的人，怎麼會突然寫一本關於人生的書？原因是二〇一〇年他被診斷患有癌症，他想給哈佛大學的學生留下一些東西，於是用自己掌握的所有商業知識來分析人生。他發現自己掌握的商業知識，在研究人生的領域同樣適用。

有意思的是，他先講一個商業案例，用這個商業案例，再講一個商業原理，用這個商業原理告訴你，人生該如何選擇。

他把人生分成了三塊，就是如果你希望自己的人生幸福，第一塊要

有成功的事業，第二塊要有良好的家庭和友好的人際網絡，第三塊要秉持誠正。有很多人有事業、朋友和家人，但他犯罪了，一個小小的犯罪就可能導致所有東西都沒有了。只要在這三方面保持成功，你就會擁有幸福的人生。

## 首先，請搞清楚原理

簡體中文版的序言標題特別有趣，叫〈能飛是因為有羽毛嗎？〉用這樣的標題是要表達什麼意思呢？當我們看到鳥在飛的時候，很多人就會想，如果人類擁有羽毛，是不是也可以飛？很多人真的嘗試了，但是飛不起來，原因是他並沒有掌握鳥能飛的原理。這就是原理的重要性。

凡事不能只看表象，要會看原理。原理到底有多重要呢？克里斯汀生是哈佛大學的教授，有一天他接到了當時英特爾的總裁安迪·葛洛夫的電話，邀請他到英特爾為大家講講怎樣創新，因為他看過克里斯汀生早期關於「破壞性創新」的學術論文。

克里斯汀生飛到矽谷，葛洛夫說：「我們只能給你十分鐘的時間，請告訴我們，你的研究對英特爾有何助益，讓我們可以著手進行。」

克里斯汀生馬上回答：「對不起，我做不到，我對英特爾的情況一點兒也不了解。我唯一能做的就是向你們解釋理論……」

克里斯汀生剛講了十分鐘時，葛洛夫就不耐煩地打斷了他，說：「你只要告訴我這對英特爾來說有什麼意義。」

克里斯汀生說：「對不起，我還是做不到。」他按照自己的邏輯繼

續講下去。

葛洛夫聽完就說：「我明白你的理論對英特爾的意義了……」並清晰地表達了英特爾公司接下來的一個市場策略。

這就是原理的重要性。

還有一次，克里斯汀生接到了柯林頓政府時期的國防部長威廉·柯恩的電話。

克里斯汀生走進國防部會議室時，發現參謀首長坐在最前排，然後依次坐著陸軍、海軍、空軍總司令，再後面是他們的部屬。克里斯汀生還是從原理講起，聽的人對理論很感興趣，並和他一起討論了未來的戰略。

在克里斯汀生看來，一個教授可以不知道怎樣做國防，怎樣做英特爾，但是他懂原理。原理可以幫助人們進行歸類和解釋，最重要的是幫助人們做出預測。一個人一定不希望經歷多次婚姻才學會怎樣做一個好配偶，或者等自己的孩子都為人父母了，才學會怎樣做好父母親。這就是原理的價值——它能解釋將要發生什麼，甚至在你親身經歷之前就告訴你將要發生的情況。

## 確保事業成功的戰略與配置

書的第一部分講的是，如何確定你是否獲得了事業的成功。

我們先來理解戰略，戰略是由兩部分構成的：第一個是你的目標，第二個是你將如何實現這個目標。結合以上兩者，這才叫作戰略。

還要注意的一個重點是，戰略需要和你說的保持一致。

對目標而言，人們希望能夠擁有一份真正激發自我動力的工作。這是人們渴望的，但是很多人沒有這麼做。哈佛大學的很多學生在入學的時候，有的人的理想是希望透過教育解決世界上最令人頭痛的問題，有的則希望成為企業家，擁有自己的生意。但是畢業的時候，大家都跑去賺錢了。

當時的藉口是「只要兩年時間，等我還了貸款，經濟條件好起來，我就去追逐我的夢想」，沒想到追逐夢想的時間卻變得遙遙無期。很多年後，這些人還在做那些他們認為不得不做的事，而根本沒有做那些他們真正想做的事，因為從一開始，他們選擇的目標，就不是一個能夠給他們帶來內在動力、能夠激勵他們的目標。

這使我想到了孔子和墨子的區別。我們可以設計這樣一個場景來感受一下兩人的不同。比如說大家一起聽音樂，墨子就問，為什麼要聽音樂。儒家的人回答，音樂好聽，很美。墨子接著問：「我問你為什麼要聽音樂，是要你告訴我聽音樂有什麼好處。比如，為什麼要有這棟房子，因為這棟房子能住。音樂到底有什麼好處呢？」

這樣的提問會讓人覺得少了一點興味。如果一個人上班，只是為了養活自己，上班這件事還有趣嗎？它就從人生中割裂出來了，變成了一個不得已而去從事的事，我們的人生就會變得特別蒼白。

克里斯汀生引進了動因理論來解釋內在動力的重要性。與動因理論相對的是激勵理論。有人認為激勵很重要，但是，舉個例子來說，給兩組小孩玩拼圖，一組小孩可以自由去玩，另一組小孩，只要拼出來一幅，就給他獎勵一美元。到了下午三點，老師說好，結束了。給一美元

的那組，一說結束轉身就走，不玩了，另一組沒有給過錢的小孩卻一直在玩，他們覺得很有意思。比激勵理論更重要的，是動因理論。

動因理論在乎的是一個人做事情有沒有發自內心的願望。「動力因素」包括以下四個方面：

有挑戰性：你需要做一些具有挑戰性的事，這會為你帶來動力。

獲得認可：你在工作、學習中，能夠獲得社會給你的正向反饋，讓你覺得很有成就感。

責任感：你覺得自己應該做這樣的事，做這樣的事是對的。

個人成長：做這件事的時候，你能夠實現個人的成長。

我運用這個理論分析了一下自己。

我做「樊登讀書」的動力是持續的，讀書是有挑戰性的，工作需要我讀很多很多書，書讀完還要能講出來，我還想把每本書盡量講到最好。

讀書可以獲得責任感，我覺得幫助身邊更多人擺脫痛苦，是一件很有意義的事。

我收到書友給我的反饋認可，例如大家提到了讀書會幫他們真正親近書本，因為我很用心把書背後的東西講出來，能夠將不同作者的觀點融會貫通……

讀書會如果能一直做下去，受益最大的人肯定是我，我個人得到了成長，這完全符合我內心的追求。

《你要如何衡量你的人生？》裡有這樣一句話：找到你喜愛的工作，你會覺得這一生沒有一天在工作。做「樊登讀書」是讓我感覺很幸福的一件事。

有時候，為了到處演講，我會連續六天跑六個城市。家人心疼，覺得我太辛苦。我自己沒覺得辛苦：下午演講，上午可以睡到自然醒，醒了之後就能看到歡迎我的人，分享我得到的知識和感受。大家還能一起合影留念，再期待去見下一個城市的朋友們。如果時間合適，我還能在一個城市裡到處轉轉，感受一下這個城市。這聽起來多麼像玩。

我想，如果每個人都能找到一個可以給自己帶來內在動力工作，就會知道工作其實是一個很好的遊戲。

關於如何實現目標，我想起這樣一件事。

我在做讀書會的時候，有朋友提醒我：「樊老師，其實你可以轉向做藝術，咱們來做藝術品投資。」那要不要做呢？我們不能簡單地回答做或是不做。

人生其實是由很多偶然構成的。我原本就是一個電視台的主持人，後來有一天，我參加一個朋友的婚禮時，我們西安交通大學的一群人坐在一起，我旁邊坐的一個年輕人是IBM的員工。他說他們有一門課程，是IBM最棒的一門課程，已經引進中國了，現在在招講師。我順口問了一句，「那我能當講師嗎？」他說我可以試一下，我就去報名了。

我當時是抱著免費學一下這個課程的態度跑去一試的，竟然真成了一名講師，隨後又成為當時最受歡迎的老師。然後給海爾講課，給華為講課，到北大商學院講課。我的職業生涯，從一個不太情願做的主持人

變成了一個特別情願去做的老師。

做讀書會，是因為有好多學生跟我抱怨說書讀不進去怎麼辦，我從大家的痛點入手，起一個念頭說，我能不能把這個書的精華寫出來給他們看呢？我就摘要出來給他們看，後來演變成講給大家聽，這都是由偶然的事件引發的。

如果沒有這些偶然事件，你的人生可能也不會走上既定的道路。那到底哪些機會該抓住，哪些機會不該抓住呢？這是一個很難回答的問題。我們需要學習一個理論，叫作驅動計畫理論。

從事某項工作前，認真列出哪些事是需要別人提供幫助的，以便能完全達到預期。明白這件事很重要：能幫你做這些關鍵事情的人，是不是需要犧牲自己的利益來幫你呢？換句話說，是不是因為要幫助你完成這項工作，先要假設這些人都是無私的呢？同樣重要的事是問問你自己：哪些假設條件需要被驗證是真實的，我才會對做出的選擇感到滿意？我做決策是根據外在的還是內在的動因？為什麼我認為這會是自己喜歡的呢？我有什麼證據來證明嗎？

這段話其實很重要，就是在你做一個決策之前，要問一下自己這件事要想成功，需要滿足哪些前提。如果這些前提裡有一項是虛假的，那麼這件事就成功不了。

你的戰略還需要和你的執行面配合。書中舉了一個例子：

美國有一家公司生產手提式超音波診斷儀，他們的手提式產品，一種是筆記型，一種是掌上型。公司的戰略是想力推掌上型的超音波設備。

公司的總裁想了解客戶對這種新型、小巧的產品有何反應，於是就



主動和業績最好的銷售員一起去拜訪客戶。這次拜訪給了他一個重要的教訓。銷售人員一直在推筆記型超音波，總裁在旁邊催促他講講掌上型。銷售人員就跟沒聽見總裁的話一樣，還是繼續講筆記型的好處。總裁等了幾分鐘，堅持說：「把那個掌上超音波從你包裡拿出來！」結果，這個銷售員又一次忽略了他。

這是為什麼呢？因為銷售人員的薪水來自分紅，而銷售筆記型超音波設備的分紅比銷售掌上型的要高得多。公司戰略層面表明要做掌上型，可執行層面根本就沒有相應的支持，這就是一個錯位激勵：公司目標和激勵措施根本不相配合。

這種自我矛盾的現象在克里斯汀生的研究中被命名為「創新的兩難」。

書中還舉了一個例子，美國一系列的社會保障、醫療保險等福利計畫正在把它推向財政懸崖。可是，誰也無法改變這些福利計畫，因為美國眾議院每兩年進行一次競選連任，這些國會議員都深信要拯救美國，只有個人連任才能發揮主導作用。但是，沒有哪個議員會從自己的口袋裡拿出解決方案，因為這麼多人從福利計畫中受益，誰要砍福利，選民就會把這個人趕下台。

在生活中有很多這樣的例子，你知道自己該做這樣的事情，但是你根本沒有為這件事情投入足夠的時間和精力。

這讓我想到了賈伯斯。賈伯斯離開蘋果的日子裡，蘋果是另一番景象，自賈伯斯回來以後，他對自己投入做的產品是聚焦的，所有不在狀況內的人，他都嚴厲地與他們溝通，非要把每個人都拉回到正軌上。這是絕對的戰略聚焦，戰略上要做這件事，在時間資源上、能力上，也

要分配足夠的東西。

我們的人生，有沒有給自己要做的事做好足夠的配置？你認為你的人生中家庭很重要，那麼你在家庭上面花時間了沒有？這種戰略聚焦的做法，就是得把一些事推開不做，才能拿出更多的時間做自己認為真正有意義、有價值的事。

回顧一下以上關於戰略的三個部分：第一是找到一個能夠讓自己動心的、能給自己帶來內在激勵的目標，這是動因理論；第二是面對取捨的時候，要用驅動計畫理論，問自己這件事的前提存不存在，以此來決定要不要抓住這個機會；第三是一旦確定了要做這件事，一定要分配給它足夠的時間、精力和資源，才能保證繼續推進你真正要做的事。

這三個部分與我們要做成的事業息息相關。

## 把心力交給你的家庭和朋友

人生中除了事業，家庭和朋友同樣重要，很多人認為家人和朋友一切都好的時候，可以先放一旁，暫時不用投資。這是不對的，親密關係其實是需要你投資時間的。

克里斯汀生講了一個案例，摩托羅拉當年做鉅星電話。據說，這個系統能讓地球上任何地方的人都通上電話，只要接進一個複雜的衛星天體系統就可以。

公司投資了六十億美元，可是在接通第一個電話不到一年的時間裡，就被迫承認失敗，並宣布破產。為什麼摩托羅拉會在這件錯誤的事

上投入了這麼多的錢，去做這麼瘋狂的事呢？

深入研究創新理論的塔夫茲大學教授阿瑪爾·畢海德提出了好錢壞錢理論。

在事業剛起步階段，你或許還不知道公司策略能否成功。如此一來，就可以用最少的資金找到一個可行的策略，不至於花了很多錢才知道走錯了路。這就是「好錢」。

在所有成功的企業中，有九三％都必須改變最初的策略，因此在最初策略上投注的資金越多、越快，也就越容易把一家企業推到懸崖邊上。大企業燒錢的速度比小企業快很多，應變能力也比較差，這就是摩托羅拉付出慘痛代價學到的一課：「壞錢」。

還有一個案例：本田公司成功地打入美國摩托車行業，本田早期在財務上很緊張，幾乎沒有選擇的餘地，只能把重點放在「小綿羊」這種小型摩托車上，本田的投資被迫遵循了「好錢」理論。

一個缺錢的公司反倒能夠把一個好戰略做起來，原因是它沒錢。當它沒錢的時候，它做任何事，所考慮的都是怎樣做是對的，怎樣才能賺錢。有錢的公司甚至不考慮怎樣是對的，只考慮這事是不是按計畫在做，這就是大公司的毛病。

也許有讀者會問，這和我們經營家庭有什麼關係？事實上，這就是我們在生活中忽略掉了好錢和壞錢理論中的因果機制。

人們經常會忽略對家庭的投資，原因是家人的信任很容易被揮霍掉。很多人對家庭的投入時間是最少的，原因是家人不喊、不鬧、不要求。家人體諒忙碌，但跟家人的關係變得越來越遠，會出現很多的裂痕。一個家庭裡既有感情，又有傷害，這跟好錢壞錢理論是一樣的。

在辦公室隨便得罪一個人，就會受到批評和議論，因為與別人之間沒有那麼多感情，公司裡的人敢要求你變好，個人自然變得學會怎樣去溝通和傾聽。這反倒讓人在公司裡投入了更多的精力，變得很通情達理。我們要反思一下，我們到底在家人身上投資了一些什麼？

書中引用了托德·萊斯利和貝蒂·哈特的研究：獲得認知優勢的關鍵在於「語言舞蹈」——一邊閒聊，一邊評論孩子正在做的事情，也評論大人正在做的或計畫要做的事情。它與父母的收入、種族特徵、受教育程度沒有關係。

當父母熱衷於多和孩子說話時，孩子的大腦將受到更多的訓練。這件事情是非常重要的，因為在出生的頭三年裡，能夠聽到四千八百萬個單詞的孩子，不僅比那些聽過一千三百萬個單詞的孩子在大腦裡多三點七倍良好的、潤滑的连接，而且還能夠促使細胞呈指數增長。也就是說，接觸大量談話的孩子幾乎擁有了不可估量的認知優勢。

我見過很多悲慘的例子，因為父母很忙，就把孩子扔給老人。老人沒有那麼多精力說話，孩子就不說話。老人只是關心孩子的基本要求，孩子的大腦裡突觸之間的通路就會比較少，造成發育遲緩，以及情感上的遲滯。

你最應該投資的地方是你的家，應該給家裡投入足夠的時間和精力。

一個家庭成員，在家裡是用來做什麼用的？老公到底要做什麼？很多男人在這件事上產生了誤解，覺得只是要養家餬口。一個女人找到一個男人，她的目標絕不僅僅是為了錢，為了錢她還不如買理財產品更可靠，她需要的是交流、談話、關心，情感支撐、理解、包容，共同面對

生活中的不確定性，解決孩子各種各樣的問題，一塊兒參加家長會……這才是最重要的原因。每個人都有獨特使命待完成，從這個理論延伸出來，我們要好好思考一下，我們在家裡到底承擔的是什麼樣的角色。

克里斯汀生講了戴爾電腦的案例。

戴爾成功的原因之一，是一家出色的零件供應商——華碩。

華碩開始時只向戴爾供應簡單而可靠的電路。後來，華碩又提出：「我們為你們提供的電路表現良好，電腦主機板也由我們來提供吧！」

戴爾同意了。

後來，華碩又建議戴爾：「我們在主機板生產中表現這麼良好，為什麼不讓我們幫你們組裝電腦呢？」

戴爾再次同意。這個過程並沒有停止，戴爾又繼續將其供應鏈的管理及電腦的設計外包出去。至此，除了品牌之外，戴爾將所有個人電腦業務都外包給了華碩。

戴爾逐漸因為外包而使自己走上了平庸之路。戴爾逐漸不生產電腦了，也不再為人們服務，僅僅是允許華碩將「戴爾」的商標貼在機器上而已。

克里斯汀生用這個案例告訴我們外包是有風險的。

在家庭中，很多人把很多事都外包了：把孩子的教育外包出去，找各種學習機構，孩子出了任何問題都找專家，全部交給別人。

其實，你永遠都要記得一件事，父母是最重要的，任何人都不能夠替代。孩子只需要跟父母在一起，大腦成長就很快。他能夠學到很多東西，能夠有安全感，能夠感受到親密關係。

教育一個孩子，有哪些事是我們必須要做到的？孩子的成長裡有三個東西最重要，克里斯汀生認為資源、應用流程和行為價值取向模型能幫我們評估孩子的成長。

「資源」是一個人所要利用的東西。

「應用流程」是他做事的方式。

「價值取向」是他做某件事的動機。

孔子說看一個人：「視其所以，觀其所由，察其所安。人焉廋哉？人焉廋哉？」意思是，看一個人，要看他做事的價值取向是透過什麼途徑來完成的，處理問題的程序和方法是什麼，他擁有的資源是什麼。只要你把這三方面弄清楚，這個人就「藏」不住了，被你看明白了。

孔子在兩千多年前講的這三句話，就是我們現在講的「資源」「應用流程」和「價值取向」。

有一句話我覺得特別好：「孩子去上學，不是孩子們要完成的事。孩子們需要做的基本工作有兩項，第一是要獲得成功的感覺，第二是每天都會有朋友，這才是孩子上學的主要原因。」如果我們不讓孩子在上學的過程中感受到快樂，孩子就容易誤入歧途。有的孩子為什麼要參加一些不良的組織？他所得到的就是兩樣東西：一個是團隊歸屬感，一個是成就感。

克里斯汀生講到他的一個朋友。他的這位朋友和妻子經營著很棒的家庭，他們的五個孩子各不相同，但都在自己的職業中取得了成功。這位朋友在養育了五個孩子後，領悟到一件非常重要的事，就是「孩子只有在自己準備學習的時候才能學到東西，而不是在我們準備好教導他的時候」。要等到孩子想學習的時候，你就應該投入足夠多的時間陪伴孩

子。

孩子在需要知識、需要成長的時候，不要害怕孩子犯錯。孩子犯錯其實是學習的最好機會，因為在孩子犯錯的時候，父母應該表達的是關愛和理解，這是建立友好關係的好機會。一旦你對他表現得友好、理解、關心、同仇敵愾，孩子就能夠從這個錯誤中找到更多可以改進的地方。

我的孩子嘟嘟在三歲的時候，我教給他「吃一塹，長一智」。他現在自己犯錯的時候，都會主動說，「下次不會再這麼做了，吃一塹，長一智」。

這是孩子自己願意去改變的，因為父母對他表現出了同理心和關愛。

另外一個機會是孩子做對事的時候，這是幫他建立正確行為的好機會。這時候，你要告訴他，這樣做是對的。這時候，你才能夠讓孩子學會樹立他的價值取向，學會利用他所掌握的資源，並且學會一定的應用流程，讓孩子自己去經歷、去學習。

克里斯汀生三年級的時候，他的牛仔褲破了，媽媽就教他怎樣縫，然後就去忙自己的事情了。他隨後就坐下來，並把褲子縫好了。

儘管這些都是很小的事，但是他感覺很溫馨。他說，一些父母可能不願意讓別人看到自己的小孩穿著這樣的破衣服，因為那說明了家庭經濟的拮据，但他想：我的母親看的不是我的褲子，而是在想，兒子做到了。

父母給孩子的教育，絕不僅僅是幫他做任何一件事，而是創造機會訓練他，讓他自己去經歷。這些事如果你錯過了的話，那就真的錯過了。

家庭中還有一條重要的原理，那就是一隻看不見的手——家庭文化。

這和企業文化的原理是相通的。企業文化絕不僅僅是貼在牆上的口號，而是跟企業中大家做事的行為方式一樣，才叫作有企業文化。

比如，亞馬遜的企業文化是節儉。我去做過亞馬遜中國區的節目，他們辦公室裡的書架全是用送書的紙箱子拼的，把紙箱粘起來做成一面牆的書架，只要結實能放東西就行。

還有一次，我去日本，看到有一個人，從車上下來後，開始以百米衝刺的速度往前跑。我當時嚇壞了，以為出什麼事情了。一問，原來他是一名快遞員。有人告訴我在日本送快遞的人，只要穿上工裝，就代表公司形象。如果跑得不夠快，別人就會認為這家公司沒效率、不敬業，以後就不可能選擇這家公司了。日本很多快遞員到四十歲就轉行了，因為跑不動。

在一個家庭裡要怎樣建構家庭文化？孩子打碎了一個碗，通常是怎樣處理的？父親會不會大喊大叫？媽媽會不會責怪孩子？還是父母會寬容地問，傷到手了沒有？這就是不同的文化。如果一個家庭的文化是父母總在抱怨孩子，那麼孩子長大後，也有可能抱怨父母——「我不行都得怪我爸媽不行」。

有的孩子有可能被管得實在太嚴了，他的家裡可能有不夠放鬆的文化，所以他總是表現得小心翼翼。我們要讓孩子有界限是沒錯的，但是溫柔很重要，要讓孩子感覺到安全感，這是一個良好家庭文化的大方向。我們需要拿出時間來教育孩子，幫他塑造價值觀。



## 百分之百的正直更容易實現

如何秉持誠正，克里斯汀生引用了邊際成本的概念。

知名影片串流服務公司Netflix是從出租D V D起家，顧客主要透過網路下訂並郵寄租借D V D。他們的老牌競爭對手叫百事達，當時百事達的門市隨處可見，他們需要顧客進店租借D V D並按時歸還。

二〇〇二年，Netflix展示出它的潛力。百事達的投資者雖然開始感到緊張，但當他們將Netflix的財務數據和自己的進行對比後，卻得出了這樣的結論：「我們根本不需要為此擔心，Netflix主打的市場比我們的小.....網上租賃服務只是一個小眾市場。」

那麼，誰才是正確的呢？

截至二〇一一年第三季，Netflix已經擁有近兩千四百萬名顧客，百事達公司在二〇一〇年宣布破產了。

老牌的領先者永遠不願意做顛覆性的變革，只想做一些漸進性的變化。但Netflix不是如此，它沒有讓傳統的邊際成本和邊際效益理論扯它的後腿，評估一個機會的時候，它不用考慮維持現有的門市數量和保持現有的獲利率。因為本來就沒有店面，完全可以用郵寄的方法滿足新的客戶需求。

克里斯汀生提到，在實際的競爭中，邊際成本的理論使得具有一定規模的企業繼續使用它們已有的東西，結果就付出了比全部成本更高的代價。

這件事情跟我們秉持誠正有什麼關係？

某件事「只做一次」的邊際成本看起來是微不足道的，但是它的全

部成本可能要高很多。

當一個人一開始做一點小小的壞事時，會覺得問題不大，代價也很低。但是一次之後，他就可能深陷其中，並最終為這個選擇付出全部成本。

邊際思考的方法是非常危險的，有些事不能做，就是堅決不能做的。有時候，你甚至需要把過去的那個成本拋掉，不要那個成本，你也要去做正確的事。

克里斯汀生認為百分之百的堅持比百分之九十八的堅持更容易。

如果你需要做一個遵紀守法的人，比那個說每週末只做一次錯事的人堅守的能力要容易得多。

有的犯罪分子被抓了以後，說自己一開始只是犯一點小罪，不然無法融入他所在的群體。「一點小罪」就是一個小小的缺口，一旦放開，危險就會長驅直入，犯罪會成為一種習慣。所以，在人生中有些底線是堅決不能觸碰的，秉持誠正，要做到百分之百。

關於正直，每個人的心裡都有一把尺，法律只是規定你不能做的事，但人們的內心有對自己道德的要求。這個要求，遠遠高於法律的要求。什麼是正直的事，良心知道答案。人內心的良知一直都在。即使是一個做賊的人，他作惡的時候臉不紅心不跳，你當面叫他賊，他也會生氣的。

《你要如何衡量你的人生？》是一本很有料的書，它並沒有給我們一些教條式的規畫，只是把一些原理講活了。這就是一個教授恪盡職守的做法：我來告訴你原理，至於該怎麼做，那是你的選擇。

## 少即是多，找到你的小確幸

我們常常被生活裹挾著前行，是時候停下來思考了。《少即是多》（繁體中文版：《北歐式的自由生活提案》）這本書不勝在文采，因為作者本田直之不是一位專業作家，有的觀點缺乏有效論證。但是，這本書最打動我的一點是封底上的這句話——從物質中獲得幸福的時代已經結束。

這句話真是振聾發聵。

本田直之身上有很多標籤，他擁有美國雷鳥商學院MBA學位，還是品酒師、世界遺產學會的會員、小型船舶的駕駛者。他曾在花旗銀行任職，還是一家上市公司的董事，並主導參加者以企業家為主的鐵人三項隊伍。同時，他還是一位暢銷作家，累積的印量達到兩百多萬冊。

他按照書中所講的生活方式，規畫自己的生活，讓自己變得豐富有趣。他的觀點很有意思，我盡量簡練地給大家梳理了內容，希望能對大家的生活有所幫助。

## 簡單的生活靜水流深

本田直之首先提出一個問題：為什麼日本越來越富裕，日本人卻覺得越來越不幸福了？

根據蓋洛普民調公布的一份二〇一〇年的調查報告顯示，日本的幸福指數是全球第八十一位。雄踞前四名的全是北歐國家。

在北歐，各個國家的國民稅金及社會保險金占比幾乎到了人民收入的六到七成，而日本國民的稅務負擔率才四成左右，其中的差別是什麼？

他造訪了很多位於幸福指數排行榜前列的國家，親身感受北歐的生活方式，發現這些地方的經濟並不是那麼發達，人們的生活卻很愉快。書中總結了最核心的一點是，現在這個時代，已經逐漸從加法時代變成減法時代了。

我們小時候所獲得的每一次幸福的感覺，都來自我們得到了一個東西。但即使是物質那麼匱乏的時候，每一次物質增加也沒有帶給我們超過半年的快樂。

現在的孩子想要獲得一個東西，只需要隨口說一句，全家人都會想辦法去滿足孩子的要求。尤其是經濟狀況還不錯的人，他從「想要」到「得到」之中所花的時間太短了。

當下能帶給我們幸福感的，是一些減法，減少了一些事，會覺得一下子輕鬆了很多。

有一段時間，我覺得自己書架上的書實在是太多了，很多書也不會再看了，我就把那些書拿出來，從心靈方面、經濟方面、教養方面分門別類整理好，然後每一疊拍一張照片，開始定價，發到微信朋友圈。結果秒殺，大家支付也很方便，我總共得到五百多塊人民幣。

我寄快遞，快遞費花了好三百多塊錢，等於賣了這麼多書，最後賺了

一百五十塊錢，但我心情很愉快，愉快是來自我書架上少了那麼多書。我打算以後只要有空，就把我擁有的那些這輩子可能都不會再用到的東西進行斷捨離。它會給生活帶來喜悅，讓你感覺集中了生活的目標，減少了一些束縛，也減少了一些不必要的欲望。

作者提出了兩條重要建議。第一個倡導是雙城生活。這和我們過去的別墅生活不同，別墅生活的概念是我在城裡有一套不錯的房子，在郊外要有一棟豪宅，這棟豪宅是用來享受的。所以，很多人為了得到郊外的這棟豪宅，這輩子就只為這件事努力了。

真正的雙城生活是北歐人在城裡有房子，用於工作和生活，一到週末，他們就跑到郊外去住了。他們在郊外有一間簡單的房子，不需要是豪宅，但它可以徹底改變你這個週末的生活方式。

中國人一般不太愛給自己找麻煩，但是如果願意的話，可以為自己打造雙城生活：在城裡有一套房子，在郊外長期租一個小農家院。花一些心思去設計它，這樣生活方式就徹底改變了，也可以擁有雙城生活。

還有一點，就是要學會降低幸福的門檻，門檻的降低來自你不再被外在的事物所束縛。有時候，我們覺得別人很幸福，以為別人是擁有了那些東西才幸福。於是，我們也想擁有那些東西，這叫「消費傳染病」。

我們一定要小心「消費傳染病」對自己的控制，事實上，有很多別人所擁有的東西，你根本就沒必要擁有。我有很長一段時間都穿著「樊登讀書」的衣服，這讓我減少了很多買衣服的煩惱。如果我們能夠降低讓自己幸福的門檻，不跟別人做過多的比較，我們會感受到更多幸福感。

透過親身感受，本田直之總結出了新幸福的十個條件，不是擁有豪宅和名車就叫作幸福，而是一種新的幸福——北歐式的幸福：

樂在工作；  
有關係親密的朋友和家人；  
有穩定的經濟來源；  
身心健康；  
富有刺激感的興趣和生活方式；  
有自己的時間和自由；  
選擇適合自己的居住環境；  
具備正確的思維習慣；  
放眼未來；  
感覺自己每天都在朝目標前進。

## 改變生活的建議

怎樣才能夠達到新幸福的十個標準？他給出了十八個改變的建議。

第一，從節約到選擇簡樸

這是一個心態的轉變，過去，我們經常會覺得應該節約，但實際上

商業反而在刺激我們消費。過去，提到節約總覺得特別痛苦，現在的節約，是選擇了一種簡樸的生活方式。就是從我「必須」，變成我「選擇」。

我選擇騎自行車上班，你從客觀上講是節約了，但我不是因為節約才去選擇騎自行車的，是因為我喜歡騎自行車，我選擇了這種簡單的生活方式。它不需要加油，立刻就能出發，想停車就能停車。同樣地，選擇穿簡單的衣服，選擇吃素，我選擇晚上少吃一點，不是因為我貧窮，而是選擇一種新的生活方式。

## 第二，從擁有金錢變成擁有時間

很多人都會努力賺錢，賺了錢後買間大房子，結果留給保母住。保母成了享受大房子最多的人，僱主出去賺錢了，她就在家裡邊休息、邊看電視。為什麼非得賺錢賺到自己最後病倒了，拿錢來救命？你的不安全感得有多嚴重，你才能這樣？

一個內心真正有安全感的人，不會靠賣命賺錢來獲得安全感。真正有安全感的人會享受簡樸的生活，甚至能夠享受流浪的生活。

我曾經採訪過一個美國人，他就是到中國來流浪的。他覺得相聲很好玩，想學打快板和說相聲。他身上沒什麼錢，就在中國環遊。他走入中國的農村，他說農村人見到外國人覺得很稀奇，他就找到農村的家庭說，他能不能借宿幾天。農村人家裡空間寬裕，就提供他住的地方，還有食物。他接著再出發，到城市裡。如果沒錢了，他就在路邊擺個攤，說一段快板或者單口相聲。大家看著好玩，給他錢。他用這樣的方式，環遊了整個中國。

和他聊天的時候，沒有人會覺得是在跟一個乞丐聊天，或者是和一

個無家可歸的人聊天。他精神富足，愛開玩笑，把你當朋友。這就是一個精神上富足的人，他不需要靠房子帶來安全感。

### 第三，從地位提升到追求自由

這是很喜歡的一個觀點，很多人為什麼在大公司拼命努力還是做不出大事業。我和一個朋友在微信上交流，他說這是因為公司的層級制度，會束縛一個人。一步一步的層級，看似合乎科學原理，但就是這種東西束縛了一個自由的靈魂，人特別容易陷入對層級的追求中。

我見過很多退出商業社會的大老闆，明明之前人們尊敬他們，卻幾乎在一夜之間，他們就變成了被大家同情的人。當和他們聊天，聽不到有智慧的觀點時，我們會發現，他們此前的光環全是靠職位帶來的，而一旦失去了這個職位，他就黯然失色。

所以，真正帶給我們安全感的東西，不是那個職位，不是某個標籤，別人尊重你，到底是因為你這個人，還是因為你身上的標籤，每個人都應該想清楚。我們要學會從不斷追求地位的提升，改為追求自由和能力的提升。

### 第四，大企業不如自由職業

過去，大企業是很好的，因為人類需要組織，才能夠實現工業化生產，這需要大量的資本。但是現在，當社群網路不斷放大每一個人的能力時，越來越多的個人在社群網路上創造一個又一個奇蹟。

互聯網時代，有魅力的個人突然之間爆紅的可能性越來越大。這時候，品牌是累積在自己身上的。個人不斷為自己積累品牌、人脈、粉絲和能力，而部分大企業的效率變得越來越低。



大企業因為企業病，效率變低了，經常會遇到瓶頸。你想辦件事，周圍的人說不行，財務說不行，法務說不行，老闆說不行，或者協調完還是會有人說不行。

我自己從最安全、最穩定的大學裡辭職了，因為我不再追求那一種穩定了。我爸以前老覺得我不行，現在他說我做的事情還挺多的。我做了很多很多事情，是因為我獨立出來了，沒有束縛更適合我，也讓我的能力大幅增長。

#### 第五，從一味推銷到提供意見

一味推銷是整天拿著簡歷問別人——「讓我來這家公司吧」。其實，你不用這樣做，你只需要向他們提供意見就好了。

我老婆開了一家高檔的美睫美甲店，她特別厲害的一點是不會跟別人講「你來我這裡做美甲，我給你打個八折」。她知道打折對客人來講，作用不大。她的方式是當別人在談論美容的時候，她淡淡地給出一些建議。別人就會問更多問題，她便從原理講起，比如為什麼得用這個牌子，而不用那個牌子。一直等到別人問她能不能推薦一個地方做美甲時，她的生意就來了。她的很多客戶跟她變成了朋友關係，不是推銷和被推銷的關係，她也成了她客戶諮詢的專家和意見領袖。

當你在社會上找到一個領域，讓自己成為一個意見領袖的時候，你就可以經常提供他人意見了，自由職業的機會就會越來越多。

#### 第六，增強自己的實力

雖然我們說，要降低對物質的要求，但是同時要追求自己能力和精神層面的提高，這是很重要的。讀完一本書會很開心，因為書讓自己變

強了，知道的東西更多了，精神層面也會跟著提升。

### 第七，愉悅地面對辛苦

我們在生活中經常會自討苦吃，比如說你去健身房運動，練肌肉、做瑜伽都很辛苦，但你會很愉悅。我們對於工作的痛苦經常來自一種慣性，來自大家都覺得痛苦。

自由就是擺脫社會的慣性。當擺脫這種慣性，在工作中努力思考，解決一個問題的時候，難道這不是一個遊戲嗎？這會像名偵探柯南辦案一樣充滿樂趣。

### 第八，要保持獨立思考

不要輕易受到外在影響，因為每天帶給你痛苦的那些言論是外在的聲音。過春節對很多人來講是一件壓力很大的事，家人都在問：「妳有男朋友了嗎？怎麼還沒有？妳都這麼大了，該考慮這個問題了……」

可是，有可能在一個女孩子最想談戀愛，身邊充滿著單身男性的時候，家人不讓她跟異性接觸，只說：不許談戀愛，談戀愛是很危險的，一定要到大學畢業才能談戀愛。

未來這個社會，單身的人會越來越多。沒必要非得組建一個家庭，可以保持自己獨立的選擇和判斷。

### 第九，小眾市場更有消費力

你不一定非得滿足所有人，不一定非得擠到紅海裡，你可以去考慮一些很有意思的事。我有個大學學弟，看了一篇科技論文後大受啟發，花了幾年工夫，用這套原理做出了一套很棒的音響。

這套音響做出來以後，雖然超乎許多人預期的價格，但也有不少人開始來買。

他選擇了這麼窄的一個市場，就這麼愉快地去做創造性的工作，最後變成了一個大商機。最有意思的是寫那篇論文的人找到了他，跟他在音響成品之前一起合影留念。這多棒！他是給我們創造驚喜的人。

#### 第十，加薪不如個人品牌的提升

很多上班族都追求加薪，希望有更多補貼。有的人不好好工作就是覺得老闆給的錢太少，可是，混日子浪費的是自己的大好青春，讓自己變得越來越平庸，最後就只能說：「我這麼平庸、這麼窮、這麼笨，因為我老闆是個壞人。」

誰會去聽這樣的解釋？就算老闆給的錢很少，老闆很壞、態度不好，可他給了工作機會，給了機會去創造個人品牌，就有機會讓自己做得更好。哪怕這件事情做完沒有獎金，但是在「江湖」上有了聲譽，這才是最了不起的結局！總計較別人給了你什麼，實際上是生活在過去的慣性中，不斷地追求物質，而不是在追求自己的精神和能力的提升。

#### 第十一，多處辦公，移動辦公

如果能夠成為一個自由工作者，就不再受僱於別人，成為一個自僱者。可以在星巴克辦公，可以在海邊辦公，還可以在公園辦公。

我曾和一個著名的編劇一起吃飯，她是一九八八年出生的一個很單純的女性。她比我小十幾歲，但是她寫出了很厲害的劇本。

我問她怎樣工作，她說自己就在三亞待著，住在一個小房子裡，每天在海邊坐著，曬足了太陽，寫兩頁劇本。這種生活方式就是你隨時去

哪兒都行，根本不需要生活在某一個城市，可以環遊世界。所以，要能夠追求多處辦公、移動辦公這種新的生活方式。

## 第十二，用生活方式來社交

我們以往交的朋友，要嘛是來自親戚，要嘛來自同學，要嘛來自工作關係。這些人都跟你太相似，跟你打交道的時候，沒有什麼讓你特別開心的話題。用生活方式社交，比如你可以靠跑步認識許多人，這些人跟你因為工作認識的人不一樣。你可以透過攝影、衝浪、旅遊、讀書來達到社交的目的。

## 第十三，追求生活中的小確幸

「小確幸」這個詞，來自日本著名文學作家村上春樹。他寫的一篇散文中，提到小小的確定的幸福。跟那些大的幸福比起來，經常發生的小確幸對我們生活的影響會更大。很多人的願望是買一間房子，買房子是一件很大的事，買完房子後，能夠快樂多久的時間？大概就是快樂到準備裝潢之前，就結束了。進入裝潢階段後，立即就開始煩惱了。大的幸福事件，一開始你總是覺得它很厲害，但發揮作用的時間卻很短，很快就歸於平淡了。

小確幸是你今天早上吃的早點，很滿足，覺得早起真好，內心湧出的一種幸福感。或者今天跑去看了一場電影，電影院裡最好的位置竟然被你挑到了，好開心。

當你在生活中，能夠找到很多小確幸的時候，你會發現你的幸福感得到了大幅的提升。小確幸更重要的，是來自人與人的關懷，來自一個微笑，來自一個擁抱，來自互動。

#### 第十四，在生活中追求一些刻意的不方便

一提到度假村，我們就覺得特別酷。北歐人卻不是如此，甚至把度假小屋建在沒有電的地方。試想，從白天到黑夜都沒有電，怎麼做飯、怎麼生活、怎麼取暖、怎麼洗澡？

全部由人工來解決，每一家人到那個地方度假的時候，全家人都要變成原始人，生火、烤火、做飯，發揮一個人的本能所能夠做的事情。不像我們想像中的度假，要追求五星級酒店、頭等艙，要舒服。如果和在大城市一樣方便、舒服，你何必出發呢？

去一些社會發達的國家，人會自卑和內疚，總覺得自己不夠文明、不夠有錢、不夠好，壓力反而變得很大。到那些讓人覺得不舒服、很麻煩的地方，有很多艱苦環境需要去克服的地方的時候，才能真正地完善自己。

#### 第十五，精神層面比金錢層面更重要

在北歐採訪的時候，作者問了很多人的，希望在工作中獲得的最大樂趣是什麼？大部分人說的是「我想做更有挑戰性的工作」「希望能得到成長」「想從事能帶來成就感的工作」。

#### 第十六，重質不重量

很多上班族很痛苦，老闆只要不下班，他們就不敢下班，辛苦是因為耗費了大量時間、低效、沒有產出。我工作的時候，發現自己坐下來，半小時就一定能夠處理掉很多事，不是因為我多厲害，而是因為我不需要對某一個老闆負責。

如果有足夠的自由，完全可以短時間、快速地解決掉很多事情，而不需要耗費大量的時間去應對辦公室裡的考評，去在乎老闆的看法。

### 第十七，不與他人比較

這個說起來容易，但需要在生活中慢慢覺察，慢慢練習。

### 第十八，改變既定的生活模式，享受變化

作者寫了自己搬家帶來新鮮的邂逅和全新的感受，同時也提議，如果搬家這件事对大家來說不方便，不妨考慮換條上班路線，或是逛逛自己平時不太逛的店鋪，嚐嚐平時不太嘗試的食物，跟平時沒什麼來往的人見見面.....

## 用捨棄來重新設定生活

以上是本田直之提出的「少即是多」的生活方式，我覺得他這些建議有點多了，不符合書名Less is more的精神。

為了能夠實現這麼多的改變，你需要捨棄一些東西。本書最後一章，重點就是在談如何捨棄。

找到生活中最重要的東西，接著就可以決定「不做什麼」。做什麼先別決定，先把不做什麼決定了。

重新設定自己，看看能否扭轉原有的生活。換一個城市工作，或者換一個行業工作，這都沒問題。不要在意小世界，要把目光放得長遠。如果在意小世界的話，你就只會跟身邊的人比較。我們要把眼光放遠一點兒，看看世界在發生什麼事，看看我還能夠再做些什麼。

學會不依賴金錢去創造。過去，很多人會覺得，沒錢怎麼創造？實際上，很多創新不需要金錢。比如說寫劇本，它不需要金錢，你想學，就好好學習如何寫，慢慢也能學會。

要減少對設備的依賴。本田直之提到了蘋果手機，有了蘋果手機以後會發現，所有的設備都齊全了——錄影、拍照、打字、寫文章、錄音，這些一支手機全搞定，可以輕裝上陣了。我現在出差，經常喜歡什麼都不拿，就拿一台手機，輕裝出發，第二天輕鬆回來。只有每次出差跟旅行一樣，生活質量才能夠提高。應該拿出更多時間來運動，給自己找一些跟別人不一樣的運動方式，讓自己變得更加獨特。

薄薄的一本書提出很多建議，對於作者提到的全新生活方式，我做了這樣的總結：

你要學會追求複業，而不是副業。複業的意思是君子不器：你不僅僅是一個老師，你還可以是一個主持人；你不僅僅是一個公司的職員，你還可以是一個品酒師的老師，還可以是一個戶外運動俱樂部的負責人。這叫作複業，或者斜槓。

副業是什麼？比如，我白天在公司上班，晚上出去開計程車，或者我白天在公司上班，晚上幫人做美睫美甲。為了餬口所做的這些所謂的

「副業」，會嚴重損耗幸福感，沒法成為專業人士。反過來，要把自己的愛好慢慢地發展起來，然後讓身份變得更加多元化。

提倡雙城生活。給自己變換生活環境，擦掉工作和娛樂的界線，不要認為你要追求工作和生活的平衡，這句話本身就已經讓工作和生活對立了。

事實上，Less is more的健康價值觀指的是：生活本身也可以是享受的，生活本來就是娛樂的一部分，工作本身也是可以很輕鬆的。

當工作和娛樂的界線沒有那麼清晰地畫分的時候，無分別心就產生了，才能夠時時刻刻地體會到工作中的小確幸，以及生活中的小確幸，幸福指數才會提高。

倡導游牧的生活方式。到處跑跑，長長見識，接受一些海外的工作，或者別老是拒絕出差，別太戀家，需要改變。

最後，本田直之提出一個「減速」的概念，畢竟外在的物質是追求不完的，商家最厲害的本事，就是不斷地激發購買欲望，欲望越多，人們就越會不停地買東西。

所以要斷捨離，讓自己需要的東西變得少一點，讓自己精神方面的追求變得多一點。多讀書，多旅行，讓自己的人生變得更加發自內心的富足和愉快。

從物質中獲得幸福的時代已經結束了，並不是意味著你已經擁有了所有的東西，而是開始追求精神層面的享受了。我們可以在這些思考中打破社會的慣性，改變一下，讓自己的生活變得跟過去不一樣。



## 女力時代往前坐

《向前一步》（繁體中文版：《挺身而進》）的作者雪柔．桑德伯格是臉書的營運長，因身為矽谷少數的女性高階領導者而備受關注。她在美國被評為最具權勢的女性第四名，超過了歐巴馬的夫人蜜雪兒。

這本書是我的一個學妹送給我的，請我一定要把它解讀出來，讓更多人了解女性在職場中打拼有多麼不容易。

我想到很多女性在生活中猶豫過的事情：該做全職媽媽，還是好好工作？要不要創業？是要為自己而生活，還是為了這個家庭去委曲求全？在這本書中，作者給出了自己的答案。

雪柔．桑德伯格無疑是成功的，她從哈佛大學畢業，之後就跟著美國當時的財政部長桑默斯工作，成為他的幕僚長。她到Google也做到了副總裁，後來跳槽到臉書，然後成了營運長。她的人生可以說是順風順水。

讀完這本書，我們才發現，桑德伯格在這麼順利的情況下，依然要面對許多不為男性所知的困難，還要頂住很多來自女性的壓力。

## 女性的困惑與恐懼到底是什麼？

書的開頭就表現出了對於女性在職場中的很多擔憂。茱迪絲．羅丁是常春藤盟校的一位女校長，也是洛克菲勒基金會的總裁。她曾經對一群女性說：我們這代人曾經奮力抗爭，以求給你們有選擇一切的自由；我們信仰選擇自由，但沒想到你們選擇的是放棄工作。

這一點讓人覺得特別失望，有數據顯示，美國的大學和碩士畢業生中，女生的比例分別是五十七%和六十三%，中國大學以上的女生占五十一%。

工作以後，基層職位擠滿了女性。一開始工作的年輕人裡，女性會特別多，但是到了高層職位，女性少得可憐，董事會裡有一位女性似乎成了一種慣例，感覺這樣的安排只是為了顯得公司比較平衡。

有一次，桑德伯格去一家金融機構開一個高層會議。她問一名工作人員女性洗手間在哪兒，結果這個已經在這裡工作了一年的人茫然了，因為在開會的地方，桑德伯格是唯一需要使用女性洗手間的人。

人們對男性普遍有事業上的期待，但是對於女性則否，有時候連女性自身都會認為嫁給一個好男人可能更重要。桑德伯格講了她的一名女性朋友蓋兒．萊蒙的故事。萊蒙二十七歲時曾以一筆豐厚的獎學金留學德國，她那時候談戀愛，所有人都為她的戀情擔心。她男友的老闆悄悄把她拉到一邊說：「像他那樣的好男人可不多。」這種話聽起來很親密，但是就在那一刻，在整個院子裡，萊蒙後來回憶說：「我感受到了從未有過的孤單。」

在這個案例中，我們看到一名女性要去為自己的未來打拼的時候，身邊會有那麼多親近的人勸她早點結婚。

整個社會對於女性都存在一些文化上的暗示。書中寫道：健寶園體操班設計的嬰兒連身衣，男孩版的寫的是「像爸爸一樣聰明」，女孩版寫的是「和媽媽一樣漂亮」；百貨公司推出的一款少女T恤，上面印著一串看上去得意洋洋的文字——「我漂亮到不用寫作業，所以我的兄弟必須幫我寫」。這一切並不是發生在一九五一年，而是二〇一一年。

很多流行文化都在鼓勵這種膚淺的性別認知。擁有領導力的女性還常常被塑造成不受歡迎的女強人，一個職業女性的刻板形象，常常被刻畫得疲於工作又沒有個人生活，似乎只有這樣，才是一個合格的、有權勢的、穿著PRADA的女王。這樣的現象使得很多女性都在不自覺中被影響，她們開始向後退縮。

演員蒂娜·費說，她曾注意到，當她擔任電影《約會喔麥尬》的女主角，與已有兩個孩子的男主角史蒂夫·卡爾在宣傳電影時，記者會特別關心她如何平衡生活與工作，卻從來不會向卡爾提這個問題。她在自傳《女老闆》（*Bossypants*）中寫道：「對於一個女人來說，最粗魯的問題是什麼？您今年貴庚，還是您目前幾公斤？都不是。最爛的問題是：妳是怎麼兼顧所有事情的？人們總是問我這個問題，而且目光裡還有譴責的意思。其實妳搞得一團糟，不是嗎？他們已經用眼神這樣說了。」

實際上，根據來自政府、社會科學與第一手資料的研究，當父母都擁有屬於自己的事業時，孩子、父母和婚姻三方面都能得到極大地發展。數據清楚地顯示：分擔經濟來源和撫養下一代的責任會減輕母親的愧疚感；若父親提高對家庭的參與度，孩子會成長得更開朗、更健康。

生活中的確如此。如果父親整天在外面出差，從來不管家裡的事，反倒讓這個孩子覺得更加沒有安全感。而且，孩子得不到來自父親的關愛，整天跟媽媽待在一起，也是不利於孩子的健康的。所以，媽媽去工作，父親也照顧家庭，這才是一個更科學的家庭。

布蘭戴斯大學的羅莎琳·查特·巴尼特教授對其「工作生活平衡」的研究做了一次綜合檢驗，她發現擔當多個角色的女人焦慮更少，心理也更健康。職業女性可以收穫許多成果，包括更穩定的經濟與婚姻狀況、更健康的身體，她們對生活的滿意度通常也會更高。

另外，當一名女性長期在家不工作時，就很容易與親密的人發生爭執，和老公相處困難。其實，不是因為她閒，而是因為她心慌，沒有安全感，她覺得自己在這個家裡是一個等著別人給錢的人，那種感覺特別不好。

因此，我們要支持身邊的女性去工作，擁有自己的事業。

對女性自身來說，首先要能夠戰勝恐懼。大多數女性之所以往後退縮，想回歸家庭，就是因為她們恐懼——她們害怕不被人喜歡，害怕做錯選擇，害怕引來負面的關注，害怕飛得越高，跌得越重，害怕被批判，害怕失敗，甚至還有恐懼的「三合一」——害怕自己變成糟糕的母親、妻子、女兒。

女性首先要學會問自己：如果你心中沒有恐懼的話，妳到底會做些什麼？妳究竟是因為恐懼才選擇了現在的生活，還是妳其實心中有夢想，只是妳不敢去實現？

大家可以從蘇珊大嬸身上感受到夢想的力量。多年來，她都是一個平凡的家庭主婦，生活彷彿已經定型了。但她依然沒有放棄自己心中的

夢想，她站上了英國達人秀的舞台，克服了恐懼，實現了超越。

## 八個建議讓女人的人生豐滿、輕盈

作者的第一個建議是，往桌前坐。

往桌前坐才有機會。很多職場女性習慣於在開會的時候坐在外圍，這意味著不想參與。

稻盛和夫說一個人要想成功，就要學會在漩渦中間工作。

在漩渦中間工作，就是你得往裡跳、得參與，得往這件事要解決的核心難題裡走，讓自己能夠在組織中成為解決問題的人。否則，你只站在邊線，怕自己被安排做更多工作、怕自己受人注目，這怎麼可能會成為公司裡重要的一員？

往桌前坐還有一個好處，源於很重要的一種心理學現象，叫作冒牌貨症候群。冒牌貨症候群是人有時候會覺得自己並不配現在的地位和角色，女性尤為嚴重。冒牌貨症候群的表現是人在兩種感覺中搖擺，要嘛自我迷戀，要嘛會想「我是個騙子」。

女性大多會感覺自己是個騙子，背後的心理原因是女性會比男性更常低估自己。女性常常會說「我沒有你們說得那麼好」「不是啦，我算什麼專家」。她們太謙虛了，她們不敢承認自己在某方面做得很棒。

二〇一一年八月，富比士公布了該年度「世界最具影響力的女性」排行榜，桑德伯格位列第五。很多朋友都會向她祝賀，她的表現是感到窘迫，告訴別人這個排行榜「很可笑」之類的。

這時候，她的女性助理把她拉到房間裡，把門關起來，說：「妳的回應很差勁，妳只需要微笑著說聲謝謝就可以了。」桑德伯格說，她是對的。

冒牌貨症候群使一個人否定自己的成就。只有當她坦然接受自己的榮譽，大大方方說「謝謝」的時候，才能展示自信。向前一步，需要妳的自信。

第二個建議是，要成功，也要受歡迎。

二〇〇三年，哥倫比亞大學商學院的教授法蘭克．弗林和紐約大學教授卡麥隆．安德森教授主持了一項實驗，他們給參加測試的學生一半人看一個故事，描述女企業家海蒂怎樣透過直爽的性情以及廣泛的社交圈成為一個成功的企業家。另一半人也讀同一個故事，只是把海蒂的名字換成了霍華德。海蒂是一位女性，霍華德是一位男性。

研究人員讓大家來看這兩個故事，隨後對他們進行調查。結果發現，人們對於海蒂和霍華德在故事裡所表現出來的能力意見是一致的，但是人們都更願意和霍華德共事，海蒂被認為很自私，不是「你想僱用或為之工作的那種人」。

這個實驗告訴我們，男性的成功與受歡迎度是成正比的，男性越成功，他身邊圍繞的人就會越多。而對女性來說則成反比，女性越成功就會越孤獨、寂寞。很多身居高位的女性普遍過得很艱難，記者尚卡爾．韋丹塔姆曾經有系統地整理了人們對第一批世界級女性領袖的貶義稱呼。他寫道：「英國的柴契爾夫人被稱作母雞阿提拉。以色列第一位女總理果爾達．梅爾被叫作內閣中唯一的男人。理查．尼克森總統稱印度第一位女總理英迪拉．甘地為老巫婆。德國的女總理梅克爾則被戲稱為

德國鐵娘子。」

女人要怎樣應對這一現象呢？

首先要學會溫柔地堅持，表達自己的需求，並接納自己的情緒。桑德伯格分享了她自己的經驗：「我當然希望自己能堅強到對別人的話毫不在意，但經驗告訴我，這通常是不可能的。不過，允許自己不開心甚至難過，然後繼續前行——這是可以做到的。」

一個人成功的速度取決於你從挫敗中恢復的速度，你從挫敗中恢復得越快，你成功的速度就會越快。釋放一下，有情緒就接納它。然後，要學會適應「強」這個字。如果有人說你是女強人，那也沒關係。祖克伯告訴桑德伯格，想要「贏得每個人的歡心」的想法會阻礙她的發展。

的確如此。人們不喜歡女強人，是因為開始的時候，身居高層職位的女性太少見。等到高層管理者的男女比例達到一比一的時候，人們就會接受這種現象了。

第三個建議是，人可以同時確定兩種目標，即長遠目標和十八個月的短期目標。

很多人把職場中的晉升想像成梯子，一個人接著一個人，不是往上，就是往下。所以這時候，必須打敗別人，踩著別人的腦袋才能夠上去。

實際上不一定。如果把上升的階梯想像成一個方格架，一個人往上走的時候，可以先朝左，再往上，擁有更多探索的可能。

方格架的比喻適合每一個人，尤其是休息一段時間以後準備重新進入職場的人。方格架也為我們提供了更為寬廣的視野，不是只有頂端的人才能看到更美的風景。直梯上大多數人不得不盯著上面那個人的鞋子

看，他們沒有看到這個世界還可以更寬廣。

桑德伯格從Google跳槽去臉書的時候，其實很多人都不理解，因為那時候臉書剛剛起步，還沒有看出特別好的前景和希望，而她在Google有機會做到更高層。

桑德伯格非常清晰地意識到臉書可能有更大的作為，因為那個地方是一個空白的陣地，她願意沿著「方格架」從Google離職。

她建議大家可以同時確定兩種目標：一個是長遠的夢想，一個是十八個月的短期目標。比如說，桑德伯格的長遠目標是改變世界，我的長遠目標是讓中國人都喜歡讀書。

十八個月的目標是我能為公司做些什麼，建議所有職場人士都想想，十八個月你能為你的公司做些什麼，你可以為公司帶來一些什麼樣的改變，從而為你帶來升職的機會。

關於升職，女性只有在認為自己百分之百符合條件的時候，才會公開申請職位，但是男性只要覺得百分之六十的條件符合就會申請。所以，女性需要轉變思路，不要總說自己還沒準備好，而應該說「我可以邊做邊學」。第三個建議的關鍵是要去走「方格架」，而不是走「梯子」。

第四個建議是，真實表達自己的想法和情緒。

交流的最佳效果來自談吐得體且態度真誠，關鍵在於不需要直接冒出大實話，而是適當地修飾後誠實表達。比如這樣說，「我覺得你從來就不認真考慮我的建議」，這就很傷人，因為這句話是一個觀點。但把這句話改成：「寫給你的四封郵件你都沒回覆，我很失望。這讓我覺得我的建議對你來說不太重要，真是這樣嗎？」這種表達方式很明顯更容



易將你的疑慮表述清楚。

我在領導力課堂，也會分享這樣的知識，就是當你給別人提意見的時候，你要學會先說事實，然後說影響，最後說後果。只要願意學習這樣的方法，你就可以學會良好地表達。

坦誠地溝通不僅僅意味著你給別人提意見的時候要坦誠，學會傾聽也是非常重要的。所以，作為一位女性高階主管，你要善於傾聽來自基層的意見，因為沒有人會主動得罪妳，所以妳要多問、多跟他們聊天。

如果真的有些情緒，哭出來其實也是沒問題的。也許有一天，人們在工作的時候流淚不會再讓人尷尬。這也不再是軟弱的表現，而會被認為是一個人在真實地表達自己的情緒。

第五個建議是，不要讓自己「身還在，心已遠」。

這個「身還在，心已遠」聽起來像一個廣告詞，舉個例子來說，明明妳還沒有懷孕，妳就開始擔心自己兩年後懷孕怎麼辦；明明妳年紀還小，妳就懷疑自己嫁不出去了怎麼辦。妳總是在為那些就算擔心也沒法解決的事情擔心。

書中有這樣一個故事，一個五歲的小女孩參加完課外活動後，悶悶不樂地回到家。媽媽就問她怎麼了，這個女孩說，她和自己喜歡的男孩都想當太空人。媽媽問那為什麼不高興呢。女孩說：「如果我們一起上太空了，誰來照顧我們的孩子呢？」

桑德伯格看到女性對於家庭和孩子的憂慮是與生俱來的，一個五歲的女孩就認為飛上太空面臨的最大挑戰是怎樣能讓自己的孩子得到妥善的照顧。

女性很少痛下決心離開職場，但是，她們一直以來總是要做很多微

小的決定，不斷地妥協和犧牲，同時深信這樣做都是為了擁有一個美滿的家庭。在女性選擇退縮的方式裡，也許最普遍的就是「身還在，心已遠」。

提前考慮結婚、生孩子、照顧家庭這些問題，會影響女性對職業生涯的規畫：從準備懷孕開始就在做一種精神準備，開始逐漸疏離機會。其實，有的人從做這種精神準備到真的懷孕之間也許會間隔十年。

對女性來說，如果你願意回到工作崗位上，其實是有很多種辦法的。只不過，女性退出職場，從社會各方得到的不僅是允許，還有鼓勵。

桑德伯格把事業比喻成馬拉松，開始跑的時候，就有人給男人打氣：「加油！堅持下去！」但女人聽到的則是不同的聲音：「妳知道妳並不是非得這麼做。」跑得越遠，給男人加油的聲音越大：「堅持，你必須堅持！」但女人聽到的卻是越來越多的質疑聲。外界的聲音，加上內心的聲音，都在不斷質疑她們堅持跑下去的決心，甚至還會出現反對聲浪。正當女性努力承受激烈競爭帶來的壓力時，旁觀者卻大聲喊道：「家裡的孩子需要妳照顧，妳為什麼還在跑？」

桑德伯格建議所有的女性朋友珍惜自由選擇的權利，不要在剛剛駛入高速公路時就尋找出口，不要踩剎車，要加速。把腳放在油門上，等待必須做出選擇的那一刻。只有這樣，才能夠保證在那一刻到來時，你所做出的是一個正確的決定。

第六個建議是，讓你的另一半成為你的人生搭檔。

老公也是可以培養的，也是可以學會拖地的。「正如女性需要在職場上獲得更多的權利一樣，男性在家裡也需要獲得更多的權利」，這個

表達多好聽！

很多女人因為太有控制欲或者過於挑剔，無意中打擊了男人分擔家務的積極性。比如說，男人一拖地，女人就批評他拖得一點兒都不乾淨；男人一照顧孩子，妻子就開始指責他的不足。男人拖地拖得不太好，鼓勵他「已經不錯了」；他帶孩子，鼓勵他「帶出來的孩子真是有活力，孩子跟你在一起增添了很多男子氣概」，男人才會更有動力去做更多。

男性可以在承擔家庭責任方面向前一步。在一次會議上，當被問及男性做些什麼才能幫助女性時，哈佛商學院的教授羅莎貝斯·莫斯·坎特回答道：「洗衣服。」生活中，類似洗衣服、採購、打掃和做飯這樣平凡的瑣事，是每個家庭都不得不做的事，而且這些事情通常都落在女人身上。

所以，女人要鼓勵更多的男人往桌前坐——這裡指的是廚房的流理檯與瓦斯爐。

第七個建議是，不要想成為全能女人。

試圖做到一切，還期待做得超級完美，這必然會導致希望落空。

美國女權主義社會運動家史坦能說：「妳不可能做到一切，沒有人能做兩份全職工作，不僅把孩子照顧得很好、一天三餐都下廚，還可以在凌晨享受和丈夫兩個人的生活……女性運動反對的就是女超人。」

臉書有一個海報標語叫作「完成，好過完美」。面面俱到是一種危險的想法。桑德伯格講到她在麥肯錫實習時的一段經歷：很多人都筋疲力盡，明明厭倦了無盡的工作和出差，但她就是不主動休假。麥肯錫有一位主管說，麥肯錫對員工時間的要求是無止境的，所以工作的決定權

其實在每個人自己的手裡。

八○分的狀態是非常重要的，能夠在百分之八○的時間裡都表現出八○分來，你就是一個卓越的人。

時間管理固然很重要，但是控制情緒與內心的罪惡感同樣重要，因為當罪惡感滿溢的時候，做什麼事都不會專心。罪惡感其實就來自對完美的不切實際的追求。推動女性參政的社會團體「白宮計畫」創始人瑪麗．威爾遜說，如果有人能夠找到一個沒有罪惡感的女人，我就能向你證明其實她是個男人。

男性似乎覺得一切都是理所應當的，他們覺得自己的成功理所應當，是靠自己的能力得來的，但是女性做任何事都會覺得可能放棄了自己的家庭，對不起自己的孩子。女性這種天生的罪惡感是一個很奇特的問題，這可能也跟母性職責有關係。

所有的母親都要學會減少自己的罪惡感。史丹佛大學的教授珍妮佛．阿克爾的研究顯示，設定一個可達到的目標是幸福的關鍵。我們需要問的不是「我能做到一切嗎？」，而是「我能不能做到那些對我和我的家人來說最重要的事情」。

我們只需要努力把那些重要的事一個一個實現就很棒了。

最後一個建議是，讓我們開始討論吧。

很多人不把性別問題當成一個問題，就好像客廳裡的大象一樣：客廳裡有一頭大象，人們都看到它了，但是卻假裝看不到。

當社會上有更多的人開始談論女性的工作，開始談論女性的身心和家庭平衡時，性別問題才有可能得到解決。

一切都是從開始談論它開始的，桑德伯格在TED上發表了關於女

性領導者的演講，於是她就成了這個話題的核心人物。她希望更多的人關心和討論這個問題，尤其是女性自身。交談能夠改變觀念，觀念能夠改變行為，而行為最終可以改變制度。

當然，不要把性別問題帶入所有的討論中。作者提到有一個男性首席執行長曾花了很大心力僱用和晉升女員工。但有一名女員工和他商議時，堅決認為自己的職位應該更高，而且認為自己之所以不被重視是因為她是女性。他聽到這話不得不立刻反駁，她說的話略帶誇張地變成了控訴。一旦她用這種方式談問題，對方就只好暫時中斷原本友好的談話。女性自己也要放鬆一點，社會的財富從來都不是分配的，而是需要人們主動獲取的。

桑德伯格自豪地宣稱自己是一個女權主義者，女權主義者是指主張社會、政治、經濟、性別平等的人。

她說，正如哈佛商學院的研究所證明的那樣，創造一個更平等的環境，不僅能讓各種組織和機構運行得更好，還會為所有人帶來更大的幸福。

## 女性覺醒也是親密關係的禮物

桑德伯格寫這本書的時候，其實已經不僅僅是一個營運長的角色，她肩負了一個人對這個社會的想法和認知。她希望這個社會變得更加和諧，希望這個社會上男女變得更加平等。其實，這件事對男性也是有好處的，支持太太工作，而不是讓太太只能做全職太太，這不會讓雙方都

委屈。

夫妻都工作對孩子是否會產生不好的影響？書中提到——沒有研究證據顯示，孩子跟保母一塊生活就會跟媽媽疏遠，因為媽媽始終還是要扮演媽媽的角色。這時候，孩子跟媽媽可能還會變得更親密，因為你要抽出時間來陪孩子，那麼這段時間會變得更加愉快。日常生活中，照顧孩子吃飯、上學這些事，你是完全可以委託給保母來做的。

我在讀這本書的時候，真的覺得非常有道理。她說的每一句話，我都是接受的。我鼓勵我太太創業，她需要錢和時間，我都願意支持。我覺得這是平等的，而且很愉快，孩子也並沒有覺得媽媽的缺席會造成多大的問題。

有時候，是我們自己的想法使得這件事變得問題很大，我們自己認為它出問題了，它才會逐漸出問題。當你自己放鬆一點的時候，你會發現，其實沒有那麼嚴重。

桑德伯格呼籲男人和女人都要為了提升女性的平等地位而努力，因為這關乎所有人的福祉。她提醒大家，有時候，女性並不僅僅是不平等的受害者，而且是不平等的捍衛者，很多職場女性的壓力來自其他女性的看法和行為。男人對這件事情可能會比較輕鬆地說「沒關係」，但是有大批的女性，尤其是那些喜歡在一塊兒討論別人的人，她們會施加特別大的壓力。桑德伯格呼籲盡量減少來自女性方面的壓力。

我希望更多女性朋友讀一讀《挺身而進》，也希望有更多男性讀了之後，用它來改善家裡的夫妻關係，讓我們一起用閱讀改變生活。

## 不需動用意志力的戒菸法門

我從沒有抽過菸，《這書能讓你戒煙》（繁體中文版：《一千萬人都說有效的輕鬆戒菸法》）是我們讀書會的主編肖老師推薦給我的。他有十五年的菸齡，但是自從看完這本書之後，他就把香菸放下了。這是一本經典，二十五年暢銷不衰，全球有九百萬冊的銷量，並且幫助一千萬人告別了菸癮。

作者亞倫·卡爾是一個可怕的老菸槍，他抽了三十三年的菸，最高的紀錄，是每天抽一百根。吸菸對他的身體造成了嚴重的影響：他血液黏稠，流出來的血液是棕紅色的，才四十多歲就出現了黃褐斑，常常頭暈目眩。

他決定戒菸後，整個人生變得不一樣了。這書出版至今已經二十多年了，他在六十多歲的時候，還依然能夠運動，每天堅持跑步。他非常享受戒菸以後那種美好的生活。

他發起了一個組織叫「輕鬆戒菸診所」，秉持無效退款的原則，退款率從未超過百分之十。也就是說，戒菸治療的成功率超過百分之九十。目前，「輕鬆戒菸診所」已遍及二十個國家，總數超過五十所。

很多人說，有的人一直抽菸都沒事。我就經常會舉這個例子：一個人出門如果開車逆向，也未必一定會撞到什麼，並不是所有逆向的人都會出車禍，但是逆向的風險很大。很多人是因為抽過多的菸而出現問題

的。

一九八三年七月十五日，卡爾寫道：或許那一天並不如南非人權革命家曼德拉最終出獄的那天重要，但是我相信，曼德拉當時的心情和我熄滅最後一根菸時是一樣的。他說：「我意識到，我發現了所有吸菸者夢寐以求的東西——簡單、快速、徹底的戒菸方法。」

這是他在抽完了最後一根菸以後得到的靈感。從此以後，他就再也沒有抽過菸，並把這個方法傳授給了身邊的人，幫助上千萬人戒掉了菸癮。

這個方法究竟是什麼呢？一層一層地學習，到最後，這個方法就自然明確了。這個方法有如下特徵：

即時見效

無論菸癮輕重同樣有效

無痛苦，沒有戒斷症狀

不需要意志力

無須輔助手段或者替代品

不會增加體重

效果持久、穩定

作者從來沒有在這本書裡強調吸菸對人體有多大的傷害。他說這件事人人都知道，作為一個抽菸的人，他是心知肚明的，只是假裝不知道而已，或者他心存僥倖，認為有人沒事，自己說不定也沒事。但是，一



旦他被查出肺癌，或者是各式各樣的疾病的時候，他就會立刻緊張起來了。所以，我們不要讓自己熟悉的人到了那個程度才突然緊張，那是一件非常殘忍的事。

在這裡，我還要做個補充：抽菸到底有什麼危害？

抽菸除了對身體造成各式各樣的傷害，特別是對呼吸系統、心血管系統、神經系統、消化系統和生殖系統的破壞，抽菸後牙齒黃、口臭就更明顯了。孩子們都能聞得到，他們也不喜歡被抽菸的人抱。

抽菸還會帶來心理上的傷害，讓人變得意志薄弱。坐高鐵的時候，一到站，只停一分鐘，有人就馬上下去，點一根菸猛吸，一口氣最好吸半根。車長說快上車，隨手就是一扔，隨腳就是一踩。月台上到處扔著菸頭，還有人會把菸頭扔在鐵軌裡、草叢裡、垃圾桶裡，這些行為都讓抽菸者的社會形象不斷下降。

但我個人覺得抽菸最大的問題，是讓你遠離正念，讓你與當下的覺知偏離。你根本不是自己在掌控人生，而是被這個化學物質控制，你還覺得自己挺棒的。所以，從生理和心理這兩個角度來講，抽菸對我們的傷害，其實都是很大的。

## 戒掉小毒蟲：尼古丁

戒菸有哪些好處？戒菸八小時，血液中的一氧化碳濃度降到正常值。戒菸二十四小時，心臟病發作的機率就會下降。戒菸四十八小時，

神經末梢開始再生，變得更敏感，嗅覺和味覺能力增強，行走變得輕鬆。戒菸兩星期到三個月，血液循環改善，肺功能增加三〇%，呼吸順暢，晚上睡覺不打呼。大家大多覺得打呼不要緊，但打呼其實是非常嚴重的疾病，意味著呼吸可能驟停。戒菸六至九個月，咳嗽、鼻竇炎、疲勞、氣喘都會減輕，呼吸道的纖毛會再生，肺部自我清潔和降低感染的能力增強。戒菸一年，冠狀動脈心臟疾病的危險性會降為吸菸者的一半。

吸菸者自以為了解吸菸對健康的危害，其實不然。即使在整天頭痛欲裂、擔心自己突然死亡的日子裡，他們仍然在自欺欺人。其實，我們每天出門，被車撞到的機率很小，但是我們每天都小心翼翼的，過馬路都要左邊看看，右邊看看，然後才過去。但每天把含毒素的香菸吸到體內，確定百分之百對身體有傷害的時候，反倒無所謂了。人們安之若素，每天照常吸菸，給自己找各種理由。

人為什麼會對抽菸上癮，有兩個原因：一個叫小毒蟲，一個叫大毒蟲。小毒蟲就是尼古丁。

尼古丁就是毒品，也是一種強力毒素，它是殺蟲劑的成分之一。如果進行靜脈注射，一根菸含有的尼古丁就能致命。

我們要把這句話記住：尼古丁就是毒品，吸菸就是吸毒。

抽菸的特點是，每次吸一口菸，都會有少量的尼古丁透過肺部進入大腦，其傳導和發揮作用的速度比靜脈注射海洛因更快。

尼古丁又是一種代謝奇快的毒品，吸菸後半小時，血液中的尼古丁含量就會立刻下降五〇%，再過半小時，就下降到了二五%。隨著尼古丁在體內快速下降，過一會兒，吸菸者就又不行了，得要再來一根。這

個獎勵的循環會導致菸癮越來越大，獎勵的循環會變得越來越快，原來一天一兩根，後來就一天一兩包，甚至一天半條，像卡爾那樣達到一天一百根。

不過有一個好消息，就是尼古丁之所以沒有像海洛因一樣的可怕，是因為尼古丁的一個特質是它更容易戒掉。只要五到二十一天不去碰尼古丁，就對它沒有依賴了，這事就結束了。

所以，卡爾突然宣布說不抽菸，然後就真的不抽了，這是能夠做到的。這不是意志力的問題，千萬不要把問題上升到意志力的層級，這跟意志力沒關係，因為戒菸根本不需要特別強的意志力。凡是說要靠很強的意志力來戒菸的，都證明你沒有清楚了解吸菸的危害。以為吸菸是一件好事，所以才需要意志力來抵抗它。

這就是輕鬆戒菸法的最核心理論，吸菸本身不是一件好事，認清楚這個問題，然後輕鬆地把它放下，不需要費那麼大的勁兒，因為五到二十一天就好了，比不吃肉還要容易。

## 戒掉大毒蟲：心癮

大毒蟲就是心理因素，就是心癮。

很多人給吸菸找了很多理由。

第一個理由就是吸菸能緩解壓力。事實上，用吸菸來緩解壓力的時候，壓力其實會變得越來越大，其中還包含著自責，對自己的評價逐漸變得更低，吸菸根本無助於對抗壓力。吸菸和應對壓力之間，根本沒有

任何科學證據顯示相關，這只是給自己的一個藉口。

第二個理由是說吸菸可以對付無聊。大家聊天，都站那兒說話，手裡沒個東西，感覺怪怪的。但吸菸並不能夠對付無聊，吸菸就是無聊本身。

第三個理由就是吸菸能夠讓自己集中注意力。偉大的詩人需要每次都抽一根菸才寫詩嗎？不需要！中國人接觸菸草，是萬曆年間才有的事。在那之前，也有那麼多有創造力的成果。這也是一個假議題。

第四個理由是吸菸能夠讓自己放鬆。這是自欺欺人，事實上，如果真想放鬆的話——孔子講「吾欲仁，斯仁至矣」。意思是，想放鬆，放鬆的那一刻就來到了。

相反的，科學向我們證明了尼古丁具有興奮作用，它會導致心率上升。世界上最不容易放鬆的人，就是一個有嚴重菸癮的人。菸癮越大，就越不可能放鬆。尼古丁的戒斷症會隨時找上門來，就會易怒，點上一根菸以後就好多了。

作者做了這樣一個比喻，人們吸菸的過程，可以比作蒼蠅被困在捕蠅草中的過程：最初是蒼蠅吮吸捕蠅草的汁液，然後不知不覺間，就變成捕蠅草消化蒼蠅了。

現在，世界各地都開始設有專門的吸菸場所，無論是北京、上海，還是東京、紐約這樣的城市，它們把吸菸區都放在讓人能看得見的地方。全社會的人都看到這群人就是吸菸者，路人的眼光會給他們施加社會壓力。有吸菸形象的人，已經再也不是那種掌控一切局面的感覺，那是廣告商做出來的效果，那是虛幻的。

事實上，人們越來越清醒地意識到，手裡拿著一根菸站在公共場所抽，代表這個人對自己沒有約束力，對自己不管不顧，也是個不珍惜自

己生命和他人生命的人。

很多人做了各種各樣的嘗試來戒除心癮。

有一種方法叫意志力戒菸法——我用意志力控制住自己。意志力戒菸法最大的問題是，這會讓吸菸者覺得是一種自我犧牲的戒菸方法。當一個人承諾他為大家犧牲，他展現意志力了，承諾不抽了。當他做這個承諾的時候，內心是委屈的，覺得自己真是辛苦卓絕。

這個前提是把吸菸當作一件好事，這個出發點本身就是錯的，因此單純的意志力戒菸法，沒有令人全面地認識到吸菸的危害，包括心理層面和生理層面。有時候，用這種方式戒菸的吸煙者甚至會說，戒了這麼長時間了，獎勵自己一根吧。獎勵自己一根後，又重新開始抽菸了。

第二種方法叫作減量戒菸法，就是原來一個月一包，這個月你抽半包，下個月十根，再下個月五根。減量戒菸法是作者卡爾最鄙視的，他說這個方法是最不好的。戒斷的最大障礙在於心理上的洗腦，誤認為吸菸是一種享受。

減量法可以用於對付某種習慣，而菸癮不是習慣，它是毒癮。只要吸菸，毒癮就會增大。要戒就一次性戒掉，就是你只要抽這一根菸，或者半根菸，在高鐵月台上，吸了那麼一口，尼古丁又會黏上你，那個小毒蟲又重新回來了。

戒毒最重要的方法是徹底不要了，五到二十一天挺過去，然後重新認識這件事，心理上也就沒反應了。如果成功了，你就能夠像這個作者一樣，開心、快樂地再活三十年了。

第三個方法叫作替代品戒菸法。就是嗑瓜子，或者吃糖，或者抽也能冒煙的假東西。這還是心理上有一個最根本的假設，認為自己需要

它，而事實並非如此，這就是這本書的核心。對於吸菸這件事，無論從生理、心理，還是從社交、行為習慣上，你都不需要它，因此也不需要有一個替代的、奇怪的做法。

當一個人用一個癮來替代這個癮的時候，會出現糖尿病、肥胖等病症，很多人不抽菸以後變胖，就是覺得內心空虛，需要彌補。藉著不斷的吃，補償自己，老覺得自己吃虧了。

這就是以前所有戒菸的方法，之所以出現問題，是因為他們老覺得自己吃虧了，而這個前提是不存在的。

## 快樂戒菸並不難

快樂戒菸法有兩個簡單步驟。

首先，是決定從今天開始不抽了。

接著，是不要質疑自己的這個決定，開心、快樂地去面對這個決定，告訴自己：自由了，不再被香菸束縛了，不需要成為尼古丁的奴隸了。這就像買了一輛藍寶堅尼，或者法拉利，誰會沒事往車裡加摻了雜質的汽油？肯定捨不得。那為什麼要往自己的身體裡注入毒素呢？

書裡分享了幾個小竅門。第一個小竅門就是，在還未完全斷絕菸癮的五到二十一天裡，想像這樣一個治病的場景：有個小毒蟲衝著自己招招手，說抽吧。這時候要想「我得餓死它，我要餓死這個小毒蟲。多餓一天算一天，餓過二十一天，就沒事了。」這麼一想，戰鬥的精神就出現了，有了戰鬥的欲望，就覺得自己能夠堅持下去。當然，如果不小心

出現「就一口，就半口」的念頭，想像這樣一個場景：這一口抽下去，那個毒蟲會立刻變大，又輸給它了。這是第一個小技巧，我們要想像，我要餓死那個小毒蟲，二十一天，堅持下去就行了。

第二個小竅門，就是當你看到別人抽菸的時候，你的羨慕只是慣性。這時候，用自己的慈悲心看見別人的真實情況，就會意識到這些人真是可憐，他們還沒意識到將來會咳嗽。抽菸時的咳嗽是一種自救，是身體想把肺裡的毒素排出體外。

能夠同情、憐憫他們之後，還可以用慈悲心幫助對方戒菸，就不會被他們拉下水了，還能找到另外一份成就感。

這本書的作者原來是會計師，後來，他專職做戒菸運動，幫助很多人戒了菸。

我見過一個成功把賭癮戒掉的人。認識他之前，我不相信這個世界上有賭王這回事。結果，我看到他手法快的程度真是不可想像。他看到很多人因為賭博傾家蕩產，他的朋友差點兒被人砍死，他自己也被人追討賭債，所以決定把賭癮戒掉，而他的辦法正是幫助別人戒賭。他不斷地跟別人講「賭博很危險，你根本贏不了」，然後跟大家分享很多的方法。幫助無數的人遠離了賭博。

他的方法是利用自己的慈悲心，就是當他看到這件事對別人造成的傷害以後，他生起了慈悲心去幫助別人。抽菸的朋友，當你見到那些站在那兒抽菸的人，要想他們正在犧牲這麼重要的健康。

最後，作者給不抽菸的人一些非常棒的建議：如果強迫一個人戒菸，只會把他逼到死角，加重對香菸的依賴性，萬一逼成了祕密吸菸

者，會受到更大的傷害。躲起來抽，身心受到摧殘，生了病也不去檢查。

從反方向著手，讓他接觸那些戒菸成功的人，讓這些人告訴他，戒菸以後的生活是多麼美好。比如說，我的身體變好了，我省了很多錢，省下的錢付自備款買車了。最重要的是，在戒斷期間，要多多幫助他，無論戒菸者是什麼感覺，都要先假定他很痛苦。不斷告訴他，他現在的樣子很好，身上的菸臭完全消失了，呼吸也變得順暢多了，他在做一件令人驕傲的事，這樣的鼓勵十分重要。

吸菸者嘗試戒菸的時候，親友、同事的鼓勵會成為精神支柱。不過，也很快就會忘掉，所以要經常給他足夠的鼓勵，而不是整天說：「你看別人都戒了，你怎麼戒不了。」

最後還有一個提示：當他很難受、抓耳撓腮的時候，千萬不要說「實在不行就少抽點兒吧」，因為減量這個方法並不對。正確的方法是告訴他：「我理解你現在的感受，再過幾天就會好一些。你看你現在已經好多了。」鼓勵他好的這部分，讓他為自己美好的生活充滿期望。

這就是這本書所講的原理，雖然我不抽菸，但是我聽完以後，覺得從原理上來講，這本書是對的。首先得知道吸菸這件事本身沒有任何好處，所以放棄它絲毫不需覺得可惜。成癮者對尼古丁的依賴性，絕對沒有對海洛因那麼大，所以完全可以戒掉它，然後開心地去憧憬和享受無菸的生活。



## 力挽狂瀾的非暴力溝通

很多年前，我向別人推薦《非暴力溝通》（繁體中文版：《愛的語言：非暴力溝通》），現在也常常能聽到別人對這本書的討論。

它從很深入的角度剖析了暴力的來源，給出了非暴力的解決方案。

這本書的作者馬歇爾·盧森堡博士所提出的非暴力溝通的原則和方法，解決了眾多世界的衝突和爭端，還協調過幫派之間的矛盾。一開始時，幫派青年極為不認同非暴力溝通，跟他說：「當你張嘴說話前，你的腦袋可能就已經開花了。」可是，經過傾聽與對話，他成功了。給他帶來最大挑戰的人說盧森堡博士是「他們最好的顧問」。

## 全神貫注地體會對方的感受

《非暴力溝通》的開篇場景特別令人震撼，馬歇爾·盧森堡博士作為一個美國人，去伯利恆德黑薩難民營的一個清真寺講解非暴力溝通。當時，巴勒斯坦人對美國人並不友好。

演說的時候，他注意到從聽眾中傳來低沉的聲音，翻譯提醒他：

「他們正低聲議論你是美國人！」

此時，一個男子喊了起來：「謀殺犯！」

許多人立即隨聲附和，大喊：「殺手！」「殺孩子的兇手！」「謀殺犯！」

盧森堡博士沒有離開，而是全神貫注地體會那個男人當時的感受和需要。

他展開了非暴力溝通。一小時後，那個稱盧森堡博士為謀殺犯的男子，邀請他去自己家享用豐盛的齋月晚餐。

書中是這樣寫的：

盧森堡：「你生氣是因為你想要我的政府改變它使用資源的方式嗎？」（我不知道我猜得對不對，但關鍵是，我確實關心他的感受和需要。）

男子：「天殺的，我當然生氣！你以為我們需要催淚彈？我們需要的是排水管，不是你們的催淚彈！我們需要的是房子。我們需要建立自己的國家。」

盧森堡：「所以，你很憤怒。你想要一些支持來改善生活條件，並在政治上獨立？」

男子：「你知道我們帶著小孩在這裡住二十七年是什麼感覺嗎？你對我們長期以來的生活狀況有一點點了解嗎？」

盧森堡：「聽起來，你感到絕望。你想知道，我或別人是不是能夠真正了解這種生活的滋味，是嗎？」

男子：「你想了解嗎？告訴我，你有孩子嗎？他們上學嗎？他們有運動場嗎？我兒子生病了！他在水溝裡玩耍！他的教室沒有書！你見過

沒有書的學生嗎？」

盧森堡：「我注意到，你在這裡養孩子，是多麼痛苦！你想告訴我，你所要的正是所有父母想給孩子的：好的教育，以及健康的環境來讓他們玩耍和成長……」

男子：「不錯，這些是最基本的人權——你們美國人不是說這是人權嗎？為何不讓更多的美國人來這裡看看，你們給這裡帶來了什麼樣的人權！」

盧森堡：「你是希望更多的美國人了解你們巨大的痛苦，並意識到我們政治活動的後果嗎？」

盧森堡博士的所有語言，沒有任何評判，只是清晰、明確地講出對方此刻內心真實的感受，對方的情緒就逐漸好轉了。

盧森堡博士說他自己並不把對方的話視為攻擊，而是當作來自人類同胞的禮物。這就是非暴力溝通的威力。

書裡另外一個令人震撼的案例，是一個女教師在聖路易斯的一所學校教書，她被一個陌生的男人威脅，對方想要侵犯她。此時，她對這個犯罪分子展開了非暴力溝通，她開始全神貫注地體會對方當時的感受。對方看似是強勢的一方，但實際上他本人也是很沒有安全感的，他才想做出一些危險的行為進行發洩。

女教師了解到對方需要安全感之後，這樣說道：「你似乎有些不安，安全感對你來說特別重要，是嗎？……請告訴我，是不是有別的方式可以滿足你的需要，而不用傷害我。」

最後，那個男人只搶了女教師的錢包就離開了。

## 非暴力溝通的標準四句話

非暴力溝通在很多情況下可以幫助我們，而它有一套標準化的表達技巧。

最重要的第一步，是你在表達的時候，要說出感受，而不是評判。

比如說，一個丈夫回家很晚，還一身酒氣。老婆肯定很生氣，盛怒之下，可能說：「你還知道回來呀，你怎麼不死在外面呢？」

當老婆罵出「怎麼不死在外面」的時候，是在表達自己的感受嗎？並沒有，她只是在發洩自己的情緒。

非暴力溝通的核心為：當一個人覺得情緒受傷，或者心中的某些需求沒有得到滿足的時候，要做的最重要的事，是尋找這些需求，而不是發洩情緒。情緒是最要命的雙面刃，將鬱結的情緒發洩出去，當下是很痛快，但也會傷害到自身。

上述的例子，老婆的氣話反倒是提醒了老公，老公想「是呀，我怎麼不待在外面呢」。於是過兩天，他就連家也不回了。暴力溝通導致生活一團糟。

非暴力溝通的第一句話，是說出一個事實，例如：「老公，這一個星期，你有五天都是十一點以後才回來，而且身上都有酒味。」

第二句話，是講出自己的感受，例如：「我覺得很難過。」

第三句話，是講出背後的原因，例如：「因為我希望我們的家像一個家，而不是一個旅館。大家能夠在一起吃晚飯，能夠一塊兒聊聊天。在我心裡，這才是一個家的感覺。」

第四句話，是講出一個清晰而明確的要求，例如：「我希望以後你能夠每星期有三天的安排是八點以前回來，咱們一塊兒吃晚飯，你覺得怎麼樣？」

當一個老婆能夠用這樣的方法跟老公溝通的時候，吵架的機率就會低很多。

我們在生活中有很多人根本不會提出具體的要求。

我有個很瘦的朋友，他老婆比較豐腴。他老婆經常到了晚上說：「咱們今天晚上不吃了。」就不做飯了。我朋友常常餓肚子，跟我抱怨說：「她不好好做飯，氣死我了。」

我說：「那你提出你的要求啊。」，他說有，他告訴他老婆：「妳給我好好做飯。」

「妳給我好好做飯」這真的不是具體的要求，他老婆認為煮包泡麵就是好好做飯了。

人和人之間，對於這些模糊詞句的理解是不一樣的。很多女孩子常說：「你要對我好一點兒。」什麼叫作「對我好一點兒」？因為不知道，所以做不到。

非暴力溝通中簡單的四句溝通方法：講事實，講感受，講原因，提要求。

我們為什麼不容易做到？

因為我們被暴力溝通的情緒所掌控。所以，除了溝通方法，我們還需要有系統地學習非暴力溝通。

# 在生活中隱藏的暴力

什麼是造成暴力溝通的因素？

第一個因素是道德評判。

當我們看到一個人做了一件事以後，會依慣性得出一個想法，覺得對方不尊重自己。

我們對於不熟悉、不了解的人，常常直接給予道德評判。對於熟悉、了解的人，當遇到一些敏感的事的時候，我們也會給出道德評判，我們會指責：「你從來都不尊重我，你從來都不關心我，你總是欺負我。」

我們一旦用道德評判的方式跟對方溝通，這種溝通肯定是暴力溝通。

第二個因素是比較。

例如，「你看別人是怎麼做的，你看看你是怎麼做的，你為什麼不如誰誰誰？」，這種比較會給對方的內心帶來很大的傷害。越是用比較的方法來教育孩子，孩子就越容易叛逆。

第三個因素是來自迴避責任。

很多人喜歡說「我不得不」，事實上，他們一旦意識不到他們是自己的主人時，就成了危險人物。

比如說，德國納粹槍殺猶太人的時候，他們會說「我沒辦法，這是上級的命令」。當他們意識不到他們是自己的主人的時候，他們可以做

出任何可怕的事來。生活中，很多可怕的事就是由「不得不」而產生的。

書中有這樣一個例子：

有一次，在與家長和老師討論迴避責任所帶來的危險時，一位女士氣憤地說：「但有些事，你確實不得不做，不管你是否喜歡！我認為，告訴孩子有些事他們不得不做，並沒有什麼不對。」於是，我請她舉例說明什麼事她「不得不」做，她有點兒不屑地回答：「這太容易了！今晚離開這裡後，我不得不做飯。我討厭做飯！我早就受夠了！但二十年來，每天我都不得不做飯，即使有時累得像一條狗，因為這是你不得不做的事情。」我告訴她，聽到她長期做自己討厭的事情，我很難過，我希望非暴力溝通能幫她找到解決的辦法。

很快，她從學習中找到了靈感。研討班一結束，她就告訴家人，她不想再做飯了。三個星期後，她的兩個兒子也參加了研討班，這讓我們有機會了解他們是怎樣看待母親的決定的。大兒子嘆道：「馬歇爾，我剛和自己說，感謝上帝！」看到我困惑的表情，他解釋說，「她終於可以不在吃飯時發牢騷了！」

在這個例子中，我們看到，一個媽媽不願做飯這件事對孩子帶來的負面影響，其實還沒有她在吃飯時發的牢騷那麼大。當她把飯往桌上一摔，說：「你們這些傢伙，一天到晚就知道讓我做飯！」可以想像出家人的感受。但是，她已經習慣把自己扮演得非常委屈了。

作為一個獨立的人，很多事情你是可以說出來的。如果真的不想加班，就說出來。當然，有人可能會覺得說出來就沒工作了，所以，這時

候就面臨著選擇。

其實，我們可以做一個嘗試，就是把「不得不」改成「我選擇」。改成「我選擇」的時候，心情馬上就不一樣了，就是：「我雖然不喜歡加班，但是如果不加班的話，我就沒法承擔責任。因此，我選擇承擔責任。」這時候，負面情緒馬上就會消散許多。

如果一個人給全家人做飯、服務全家人的時候，把情緒調整好，內心充滿喜悅，其實沒有那麼累。最累的就是一邊煩躁，一邊做這些事，還覺得怎麼這麼多人需要自己照顧。

有時候，我們可能無法選擇做不做這件事，但是我們永遠可以選擇的是我們面對這件事的態度。

我聽過一個媽媽在跟別人交流的時候說：「孩子到了高中，不管他怎麼抗議，我都一定要緊盯他，不能讓他放鬆，直到他考上大學為止。」

如果這麼做，媽媽對這個孩子的傷害會有多大？要讓一個孩子成績好、好好學習，有很多種選擇，完全應該讓他愉快地去做這件事情。但如果摒除其他選擇，相信學習從不是一件愉快的事，是因為自己也沒有體會過愉快的學習，這叫作習得無助感。這會讓自己變得無助，在孩子身上也表現出這種無助。總之，不得不的想法，會使得我們越來越暴力、越來越痛苦。

第四個因素是強人所難，用威脅的方式來處理問題。

有的父母說：「你不聽我的話，我不管你了。」有的父母跟孩子的溝通方式只有兩種：打或者逃。逃就是威脅的一種方法，這對孩子來講是巨大的威脅。



這四種溝通和表達的方式都是我們生活中常見的暴力來源。

現在我們來看，這樣一句話算不算暴力？媽媽跟孩子說：「寶貝，你這次考得這麼差，讓媽媽真的很難過。」

這句話暴力嗎？很多人說：「這不暴力，還挺溫柔的。要是我媽能這樣說話，我就樂死了。」

不！這是一句暴力溝通的話，因為孩子成績考得好不好跟你難過不難過之間沒有必然的關連。每個孩子考得不好，所有的媽媽就一定會難過嗎？

難過是因為媽媽有一個需求——「希望孩子考得好」的需求沒有得到滿足，所以覺得難過。當一個媽媽說孩子成績不好，讓媽媽難過的時候，就把這個責任完全推給了孩子。

這種溝通方法，短期內可能有效，孩子也覺得很難過，會好好學習。但孩子這時候好好學習，不是為了學習而學習的，而是為了讓媽媽不丟臉難過才學習的，因此根本感受不到學習本身的樂趣。

這些威脅、迴避責任、進行比較的方法，以及道德評判，充斥在我們的日常生活中。一個人不好好思考，就張口說話，很容易給別人造成暴力溝通的傷害。

## 只要四步驟，開闢新局面

怎樣才能用非暴力溝通的方法解決人與人之間溝通的事情呢？

非暴力溝通的第一步是觀察。

觀察就是看事實。我們首先得學會區分觀察和評論。有時候，我們一張口說的話，就是一個評論，而不是一個觀察的事實，並沒有呈現真相。

我們在說話的時候，要嘛說事實，要嘛說觀點。事實上，這就是我們這裡所說的觀察，而觀點就是我們這裡所說的評論。

比如說：「小張，我覺得你最近工作狀態不太好。」這是一個事實，還是一個評論？很明顯，這是一個評論。

當小張聽到別人說他工作狀態不太好的時候，立刻就有所警覺，他會在內心找出無數個理由來證明「我是好的」。

那換一種說法，說：「小張，你這個人不太會和人相處，一說話就得罪人。」這是一個事實，還是一個評論？這依然是一個評論。

「你最近經常遲到。」這很像事實了，但依然是一個評論。什麼叫經常？小張會想：「我這個星期才遲到三次，小李都遲到四次了，你怎麼不批評他呢？」

什麼樣的話是講事實？比如這樣說：「小張，我看了一下考勤記錄，上星期你有三次遲到記錄。」

這是講事實，就是沒有對小張這個人做出評判，也沒有說他是個不好的人，更沒有說他不好好工作。他遲到了三次，可能是因為有一些很重要的事耽誤了時間，搞不好他是拯救世界去了，或者扶老奶奶過馬路了。

學會區分觀察和評論真的挺難。我對事實和觀點是敏感的，但有時

候在家裡，說話的時候一放鬆、一鬆懈，也會評論對方。這時候，我會糾正自己重來。

區分觀察和評論有一句名言，是印度的心靈大師克里希那穆提說的——「不帶評論的觀察，是人類智力的最高形式」。

孔子的四絕「勿意、勿必、勿固、勿我」，也是這樣的智慧。

我們來一起體會一下這首詩：

我從未見過懶惰的人，  
我見過有個人有時在下午睡覺，  
在雨天不出門，  
但他不是個懶惰的人。  
請在說我胡言亂語之前，  
想一想，他是個懶惰的人，還是  
他的行為被我們稱為「懶惰」？

我從未見過愚蠢的孩子，  
我見過有個孩子有時做的事，  
我不理解，  
或不按我的吩咐做事情，  
但他不是愚蠢的孩子。  
請在你說他愚蠢之前，  
想一想，他是個愚蠢的孩子，還是  
他懂的事情與你不一樣？

我使勁看了又看，  
但從未看到廚師，  
我看到有個人把食物調配在一起，  
打起了火，  
看著炒菜的爐子——  
我看到這些，但沒有看到廚師。  
告訴我，當你看的時候，  
你看到的是廚師，還是有個人  
做的事情被我們稱為烹飪？

我們說有的人懶惰，  
另一些人說他們與世無爭；  
我們說有的人愚蠢，  
另一些人說他們學習方法有區別。  
因此，我得出結論，  
如果不把事實和意見混為一談，  
我們將不再困惑，  
因為你可能無所謂。我也想說：  
這只是我的意見。  
——魯思·貝本梅爾（Ruth Bebermeyer）

這是把評判和觀點區分開了。這首詩的境界真的很高。  
書裡有很多練習，作者甚至都沒有寫什麼是對，什麼是錯。  
他連對和錯都不評判，因為對和錯，就代表著傷害。

他的表述方式是，如果你認為這一句話是觀點，那麼我們的意見一致。

如果你認為不是，那麼咱倆意見不一致。他陳述的永遠是一個事實，這能夠將人和人之間的矛盾和傷害大幅減少。

第二步要體會和表達感受。

我們很多人有感受，壓在心裡不說，最重要的原因，是我們從小到大，太多的感受被忽略了。

摔倒了，媽媽會說「起來起來，沒那麼疼」；難過委屈哭泣了，媽媽說「這點兒小事有什麼好哭的」。大人們以隱藏情緒為最高境界，孩子就會覺得，男孩哭起來丟臉。

但事實上，如果一個人不懂得照顧情緒，不懂得表達情緒的話，不是壓抑生病，就是突然暴怒、欺負別人，因為這些情緒都沒有消失，而是在生命中不斷地累積。

所以，不要讓孩子壓抑自己的情緒，我們自己也要照顧好自己的感受。

比如，一個人說「我覺得我被忽略了」，「被忽略」是一個判斷，而不是一個感受。「我覺得很憤怒」，這叫作感受。「我想把他打一頓」，這不叫感受，這是你的想法。

為了清晰地表達感受，盧森堡博士編制了以下的詞彙表。

下列詞語可用來表達我們的需要得到滿足時的感受：

興奮。喜悅。欣喜。甜蜜。精力充沛。興高采烈。感激。感動。樂觀。自信。振作。振奮。開心。高興。快樂。愉快。幸福。陶醉。滿足。欣慰。心曠神怡。喜出望外。平靜。自在。舒適。放鬆。踏實。安全。溫暖。放心。無憂無慮。

下列詞語可用來表達我們的需要沒有得到滿足時的感受：

害怕。擔心。焦慮。憂慮。著急。緊張。心神不寧。心煩意亂。憂傷。沮喪。灰心。氣餒。洩氣。絕望。傷感。淒涼。悲傷。惱怒。憤怒。煩惱。苦惱。生氣。厭煩。不滿。不快。不耐煩。不高興。震驚。失望。困惑。茫然。寂寞。孤獨。鬱悶。難過。悲觀。沉重。麻木。筋疲力盡。萎靡不振。疲憊不堪。昏昏欲睡。無精打采。尷尬。慚愧。內疚。妒忌。遺憾。不舒服。

第三步就是找到感受的根源。

當我們聽到不中聽的話，或者是面對一次傷害的時候，我們通常有四種反應。

- 一、認為自己犯了錯，例如：「這事都怪我」。
- 二、指責對方，例如：「憑什麼我內疚，這事怪他」。
- 三、了解自己的感受和需要，例如：「我到底是想要得到什麼呢？」
- 四、用心體會他人的感受和需要。

顯然前兩者——責怪自己和責怪別人，都會帶來暴力的情緒，會讓

我們的溝通變得很暴力，而後兩種，能夠促使我們非暴力溝通。

體會感受和需要對一個人來說是很難的，盧森堡博士把這件事做到了出神入化。

人的成長有三個階段。第一個階段叫作「情感的奴隸」。有的人不論多少歲，一輩子都是情感的奴隸：總是覺得自己是被迫的，不得不做這麼多的事；覺得自己忍辱負重，自己為別人犧牲了特別多。

第二個階段叫作「面目可憎」。就是有的人學會了推卸責任，說「這事不歸我管，你別跟我說這個，誰都和我沒關係，我就過好自己的生活」，這會得罪很多人。

這兩個階段就是孔子講的「過」和「不及」。

第三個階段就是孔子說的「中庸之道」。

在這個階段，我們樂於互助。我們幫助他人，是出於愛，而不是出於恐懼、內疚或慚愧。那是自由而快樂的行為。我們意識到，雖然我們對自己的意願、感受和行動負有完全的責任，但無法為他人負責。

我們如果到達了第四個階段，就「既表達自己，又能關心他人」。

非暴力溝通，絕不是忍辱負重，而是表達自己的憤怒。有條理地解決問題，但是不會輕易用語言去傷害別人，因為傷害別人並無助於解決問題，傷害別人只會讓生活更加糟糕。

第四步叫作請求幫助。

我們需要把自己究竟想要什麼說出來。

有一個妻子對她的老公說：「你以後不要老是加班，一天到晚都在工作，你還要不要這個家了？」她真的把自己的需求說出來了，結果她

發現老公不加班了，但是報了一個高爾夫球班，跑去打高爾夫球了。

她的問題是她只是說了不要什麼，沒有說她要什麼。

生活中，有很多人是喜歡表達不要什麼，但說不清究竟想要什麼。

我講領導力的課程時，有一個原則，叫作設定情境，張口就要講目標。像是「今天，我要跟你談一談，我們的銷售進度問題」，或者「今天，我要跟你談一談，你和同事們的人際關係問題」。這一句話只要一說出來，後面所有的話，對方就都聽懂了。如果你不把這個目標明確地說出來，對方有可能跟你談了半天，還是一頭霧水。

把自己談話的目標講清楚，並且在提出了要求以後，請對方反饋。請注意，是請求而不是命令，因為我們其實沒有資格命令別人「以後對我好一點」。「以後對我好一點」是個命令，但如果提出具體要求：希望對方以後能夠每星期跟你吃兩次飯、送一次花，對方就能比較容易做到了。

我們要學會請求幫助，否則的話，我們會非常孤獨。

在整個過程中，對方有可能沒有學過非暴力溝通，對方可能一直在生氣、在大吼，在發洩自己的情緒。這時候，需要我們全心傾聽。千萬不要希望對方停下來，或者千萬不要打斷對方。

書裡有一個特別有貢獻的部分，就是分析什麼在阻礙我們傾聽：

建議：「我想你應該……」（這不是傾聽，是在打斷對方。）

比較：「這算不了什麼。你聽聽我的經歷……」

說教：「如果你這樣做……將會得到很大的好處。」

安慰：「這不是你的錯，你已經盡最大努力了。」

回憶：「這讓我想起……」



否定：「高興一點兒，不要這麼難過。」

同情：「哦，你這可憐的人……」

詢問：「這種情況是什麼時候開始的？」

辯解：「我原想早點兒打電話給你，但昨晚……」

糾正：「事情的經過不是那樣的。」

這些方式在談話中肯定是有用的，但是無助於你體會對方的處境，這些會讓對方更加抓狂。

在對方抓狂的時候，最重要的就是體會他的感受，說：「我能夠理解你，真的很難過。我知道你的孩子得不到良好的教育，你的心裡非常焦慮。作為父母，我們都能夠感受得到。」這叫作反映情感，當你能夠準確地說出對方此刻的感受時，對方的情緒就會立刻好轉。

我的兒子嘟嘟，有一次哭得特別難過。當時，他開著玩具車撞牆，還大喊「撞牆，撞牆」。我就把他一把從車裡拎起來，丟到了沙發上。

我覺得我那個動作有些粗野了，就把他抱過來，說：「是不是爸爸剛才的行為有點太強烈了，讓你害怕了？」

他聽到後，兩分鐘就恢復了往常的情緒，還跑過去跟他奶奶說，其實爸爸還挺好的。

因為爸爸也有可能會做錯事，會對他的態度不好，但是爸爸能夠理解他的感受。這叫作反映情感，就是你能夠準確說出對方此刻的感受。

這是最重要的一個工具，沒有這個工具，即使你把前四步都學會了，也有可能對方一回應，你一生氣，又吵架了，就會功虧一簣。

全身心地傾聽是非常重要的。

## 說出未滿足的需求

有時候，被情緒控制而無法完成以上的環節，盧森堡博士給了具體的建議。

比如，有時候真的很憤怒，憤怒來的時候是擋不住的。盧森堡博士說，他也曾經有過想殺人的念頭，但是後來想想，殺人真的太膚淺了。

殺人並不能夠解決仇恨的問題，殺人只會讓仇恨變得更多，會讓你自已產生內疚的情緒，以至於永遠走不出這個困境。

最核心的是把尚未滿足的需求講出來，讓對方感受到憤怒，反倒有可能幫助對方解決問題。

盧森堡博士為我們提供了一份他在瑞士監獄中與約翰的談話記錄。

約翰：「三個星期前，我向監獄的官員提出了一個請求，至今他們仍沒有反饋。」

盧森堡：「發生這件事情後，為什麼你會生氣呢？」

約翰：「我剛才已經跟你說了，我生氣是因為他們沒有回應我的請求。」

盧森堡：「等一下。在你說『我生氣是因為他們……』時，停下來想一想，你和自己說是什麼讓你生氣了？」

約翰：「我沒和自己說什麼。」

盧森堡：「好，現在停下來，好好體會一下你的心情和想法。」

約翰（沉默了片刻，然後說）：「我告訴自己，他們一點兒都不尊

重人，他們冷漠無情，只在乎自己的利益。他們真是一群渾蛋……」

盧森堡：「謝謝。這就足夠了。現在，你知道自己為什麼生氣了嗎？是因為這些想法嗎？」

約翰：「但是，這樣想有什麼不對？」

盧森堡：「我不是說你這樣想有什麼不對。我也沒有說，你不該說他們冷漠無情、自私，但是這樣的想法讓你很生氣。想一想，你有什麼需要，在此時此刻，你需要什麼？」

約翰（沉默了很久，然後說）：「馬歇爾，我需要他們讓我去參加那些培訓。如果我無法參加那些培訓，出獄後，我還會再進來的。」

盧森堡：「現在，你把注意力放在了你的需要上。你是什麼樣的心情？」

約翰：「害怕。」

盧森堡：「現在，假設你是監獄的官員，而我是犯人。如果我把你看作是冷漠無情的官僚，即使我沒有當面指責你，那樣的想法也會透過眼神流露出來。如果我對你說，我真的很需要那些培訓，如果無法接受培訓，我擔心我遲早還會被送進監獄……與把你看作是冷漠無情的官僚相比，哪種方式更可能使我的願望得到滿足呢？」

（約翰的眼睛直盯著地板，沉默不語。）

盧森堡：「嘿，伙計，你在想些什麼？」

約翰：「說不出口。」

三小時後，約翰過來對我說：「馬歇爾，我真希望，你兩年前就和我說你早上的那番話。那樣，我就不會殺了我最好的朋友。」

這個人是一個殺人犯，他殺死了他最好的朋友，因為他的憤怒情緒

找不到出口。但是，他需要有人告訴他，其實他只需要把自己的需求和要求表達出來就好了。

當一個人不斷指責別人的時候，他會認為，是別人造成了他的痛苦。

痛苦來自我們的需求沒有得到滿足，所以你要盯著需求，而不是盯著情緒，這就是正確表達憤怒的方法。

在生活中，當別人滿足了我們的需求的時候，我們可以用非暴力溝通的方式表達感激。

非暴力溝通表達感激有三個步驟：

對方做了什麼，使我們的生活得到了改善

我們有哪些需求得到了滿足

我們的心情怎樣

只要你很開心地把這三件事說給對方聽，對方就一定會為你再做這樣的事。

這一招叫作二級反饋，就是透過這樣的方式表達感謝，讓對方很樂於繼續做這樣的事情。

人們都希望能夠讓別人喜歡自己，這是人類原始的天性，因為人類在過去的社群中，一旦被人排斥，就意味著要獨自面對危險了。表達感激也是非暴力溝通一個非常重要的部分。

## 練習以愛回應世界

非暴力溝通的四個步驟是觀察、感受、需要、請求。把這四步連接起來，非暴力溝通就實現了。

「樊登讀書」的北京書友有個非暴力溝通的群組，大家在群組裡練習非暴力溝通，不斷進步。在美國，非暴力溝通的影響力很大，有很多人是把這幾個公式抄在手上，只要說話，就按照提示，一步步展開對話。

我特別讚賞非暴力溝通給人們生活帶來的改變。我想，盧森堡博士為什麼可以把體諒這件事情做得這麼好？

他講了一個我特別喜歡的案例，回應了我的好奇。

有一天，盧森堡的外祖母在後院發現了一個人。外祖母請他到廚房吃東西，在他吃飯的時候，她詢問他的名字。

這個人回答說：「我名叫耶穌。」

他的外祖母很淡定。她問他：「今晚準備住在哪裡？天很冷。」

這位「耶穌先生」說他不知道。

後來，他就在盧森堡博士的外祖母家住下來了，並且一直住了七年。

他的外祖母的心中沒有評判，她想到的是人們的感受和需要。如果他們飢餓，就給他們食物；如果他們沒有住處，就給他們提供睡覺的地

方。

我知道做到這一點很難，但如果一個人像泰瑞莎修女一樣，心中充滿了愛，能夠做到不斷關注對方的需求，才能養育出盧森堡博士這樣的人。

希望越來越多的人能夠透過非暴力溝通，找到良好的溝通模式。

## 後記

# 如何發掘一本好書？

這看起來是個挑剔的題目，但我要講的是寬容的態度。

我見過很多人特別喜歡批評，似乎讀完一本書，不挑出一大堆毛病，就不足以證明自己有多見多識廣一樣。就連很多公認的好書，也會有一大堆人跳著腳說「太爛了」。

根據我的經驗，這些人一般來講小時候都受過「傷」，在父母和老師的大肆打擊之下徹底屈服了，變成了他們師長的模樣。眼睛不自覺地就看一本書有沒有錯別字、有沒有語法錯誤、歷史時間對不對、人名有沒有搞錯……

經過一番大肆批評之後，很爽，但你得到了什麼呢？除了感覺自己才華橫溢、生不逢時，再次證明自己已經不需要學習了之外，你還有什麼收穫呢？你又浪費了讀一本書的時間。《論語》裡有一段說「子貢方人」（子貢喜歡評論人），孔子說：「夫我則不暇！」意思是，「我可沒那個閒工夫」。在茫茫書海中，好不容易跟一本書結緣，就要盡量結個善緣。我們對外部世界的感受基本上是自己內心狀態的投射，看不慣的書很多，只能證明自己太狹隘。

有一次，有個朋友跟我說：「傑克．威爾許出的那本《從管理企業到管理人生的終極MBA》真是垃圾啊！老頭老了，要靠寫書賺錢了！」我說：「不好意思，我還挺喜歡這本書的，而且我不覺得他會比

我們還窮。」那本書的後半部分的確和前半部分風格完全不同（本來就是兩個作者），但前半部分論述領導力和協同合作真的很精彩啊，寥寥數語，皆中要害。他的畢生功力都在領導力上，就衝這半本好書，花幾百塊錢，太值了！

所以，經常有書友說：「為什麼聽你講這本書的時候覺得很好，買回來自己看反而覺得沒那麼好呢？」我只能說，心態真的很重要。這個世界並不缺乏美，而是缺乏發現美的眼睛。

除了心態之外，我還有幾個選書的小原則。之所以是小原則，就是不絕對。凡事總有例外，不能因為一些我自己的原則而錯過好書。原則只是參考，無可無不可。

首先，我不大喜歡編纂的書。當然，很多古典作品編纂的書除外。幾百年的素材編一本，那絕對是經典，可現在編纂的書大多是拼湊的。而且，書籍包裝的能力越來越強，很會取書名，找一些有名望的學者做主編，難免不中招。買回來一看，竟然是一個會議論文集！還有就是署名某某研究院、某某編寫小組出的書，我一般會敬而遠之。書之所以好，是因為它代表著個人榮譽，是心血的結晶。敢於寫上自己的名字，還是要負些責任的。一個機構署名，我們可以惡作劇地猜測是大家推來推去都不願意署名的結果。

其次，「雞湯」類的書我不喜歡。有一次，我在網上講了《聯盟世代》這本書，很多識貨的企業家聽完就加入了「樊登讀書」，還有很多我仰慕的企業家跑來加我的微信。但依然有網友留言說：最討厭這些「雞湯」了！我當時真想放下讀書人的偶包，跟他戰一下：「兄弟，你知道什麼是雞湯嗎？難道教你積極、健康一點的就是雞湯？只有滿嘴網路語言把自己和讀者的人格假設都低到塵埃裡的才是真材實料？有人讀



書真的是為了驗證自己的觀點的，一個負能量的人遇到正能量就說是雞湯，實在是太不把雞當回事了！」

真正的「雞湯」是有標準的，那就是「不經過充分地實踐和論證，就輕易給出的結論和號召」。我聽過一位「大師」演講，講了整整半小時，就是用澎湃的激情告訴企業家要放下！列舉了特別多放下就成功的案例。這個叫簡單歸納法，根本不算數。怎麼定義放下？放下的步驟和過程是什麼？放下就會成功的論證過程是什麼？有沒有放下了卻沒成功的？有沒有沒放下卻成功了？……如果那位大師能夠這樣來論證這件事，放下這件事才能成為一個課題，而不是一碗「雞湯」。

第三，大品牌的出版社出好書的機率高，但也要給小出版社一些機會。由於我太過寬容，所以經常會翻看一些不知名的出版社和出版品牌的書。有時候，看到很多錯別字，我想是校對的問題，也許書是好的。看到掉了一頁，我想是裝訂的問題，也許書是好的。直到我看到前後文中對同一個人名的翻譯都是不同的，我才相信他們確實太不用心了！

最後，要多用一些時間讀經典，也要關注最新的研究成果。經典就是那些你讀不進去也不會懷疑是書寫得不好的作品。二十幾歲的時候，我學人家讀《湖濱散記》，真的完全讀不下去。好在我是用很敬仰和遺憾的態度把它賣給資源回收的。三十八歲那年，我又想起了它，這次一讀，驚為天人！這就是經典，買回來，放在書架上不會吃虧。一時讀不懂不要緊，還有一輩子可以等待。所以，很多人一輩子只讀經典。

但這樣有個問題，就是相較於新知略有滯後。為什麼不試著做那個發現經典的人呢？我從出版社給我的樣書中，選出了原本並不被特別看好的《刻意練習》這本書，大力推薦。後來，讓它成為暢銷書和知識

界、創業圈的熱門話題。可以說，我參與了一本經典的誕生。這種感覺也很好啊！

在新知類圖書中，我更看好教授寫的書，而不是暢銷作家寫的書。同一個話題，一般暢銷書作家的書先出版、先暢銷。然後，教授看了生氣，寫一本反駁的書，後出版、很難紅。暢銷書作家寫書最大的問題是不嚴謹，因為只有簡單化才是暢銷的不二法門。

人們有時候就喜歡簡單的：你就告訴我一萬小時練習就行啦，別跟我說什麼刻意練習的特點和步驟，我不耐煩！追求簡單化是我們的大腦從原始社會落下的病根，很難治。

所以，要解決這個問題，只有耐著性子多讀書、讀好書。

## 附錄

# 影響一生的書單與閱讀

## 第一部：好好與自己談心

《更快樂：哈佛最受歡迎的一堂課》（*Happier*），塔爾．班夏哈著

《正念的奇蹟》（*The Miracle of Mindfulness*），一行禪師著

《我戰勝了抑鬱症：九個憂鬱症患者真實感人的自癒故事》（*Back from the Brink: True Stories and Practical Help for Overcoming Depression and Bipolar Disorder*），格雷姆．考恩（Graeme Cowan）著。本書目前無繁體中文譯本

《告別壓力》（*How to Keep People from Pushing Your Buttons*），亞伯特．艾里斯著

《你的生存本能正在殺死你》（*Your Survival Instinct is Killing You*），馬克．舍恩（Marc Schoen）著。本書目前無繁體中文譯本

《心理醫師的傷心急救手冊》（*Emotional First Aid: Practical Strategies for Treating Failure, Rejection, Guilt, and Other Everyday Psychological Injuries*），蓋．溫奇著

《精神問題有什麼可笑的》（*Sane New World: A User's Guide to the Normal-Crazy Mind*），魯比．懷克絲（Ruby Wax）著。本書目前無繁

體中文譯本

《用血清素與眼淚消解壓力》（脳からストレスを消す技術——セロトニンと涙が人生を変える），有田秀穂著

## 第二部：迎頭趕上未來

《人類大命運：從智人到神人》（*Homo Deus: The Brief History of Tomorrow*），哈拉瑞著

《人工智能時代：人機共生下財富、工作與思維的大未來》（*Humans Need Not Apply: A Guide to Wealth and Work in the Age of Artificial Intelligence*），傑瑞．卡普蘭（Jerry Kaplan）著。本書目前無繁體中文譯本

《指數型組織：企業在績效、速度、成本上勝出10倍的關鍵》（*Exponential Organizations: Why New Organizations are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (and What to Do about It)*），尤里．范吉斯特、薩利姆．伊斯梅爾、麥可．馬龍著

《共享型企業：同儕力量的覺醒與效應》（*Peers Inc: How People and Platforms Are Inventing the Collaborative Economy and Reinventing Capitalism*），羅蘋．蔡斯著

《可汗學院的教育奇蹟：兩億人的家教課，跟比爾．蓋茲的孩子一起學習》（*The One World Schoolhouse: Education Reimagined*），薩爾曼．可汗著

### 第三部：量身打造的人生企畫

《反叛，改變世界的力量：華頓商學院最啟發人心的一堂課 2》

（*Originals: How Non-Conformists Move the World*），亞當．格蘭特著

《你要如何衡量你的人生？：哈佛商學院最重要的一堂課》（*How Will You Measure Your Life?*），克雷頓．克里斯汀生著

《北歐式的自由生活提案》（*Less Is More: 自由に生きるために、幸せについて考えてみた*），本田直之著

《挺身而進》（*Lean In: Women, Work and the Will to Lead*），雪柔．桑德伯格著

《一千萬人都說有效的輕鬆戒菸法》（*Allen Carr's Easy Way to Stop Smoking*），亞倫．卡爾著

《愛的語言：非暴力溝通》（*Nonviolent Communication: A Language of Life*），馬歇爾．盧森堡著



## 已讀不悔

樊登精選，影響一生的書單與閱讀思考

---

2019年01月 電子版發行  
2019年01月 實體版初版第一刷發行

作者：樊登

發行人：簡志忠  
出版者：先覺出版股份有限公司  
地址：台北市南京東路四段50號6樓之1  
總編輯：陳秋月  
主編：簡瑜  
責任編輯：劉芷妤  
校對：簡瑜、林雅萩、陳孟君  
美術編輯：林韋伶  
行銷企畫：詹怡慧、徐緯程  
數位版權：莊淑涵  
法律顧問：圓神出版事業機構法律顧問 蕭雄淋律師  
ISBN：9789861343358

※本服務所提供之內容，未經合法授權不得擅自變更、發行、公開播送、重製、改作、散布、轉讓、公開展示、公開傳輸或以任何方式提供他人使用。

原著作名：讀書是一輩子的事

作者：樊登

本書由天津磨鐵圖書有限公司授權出版，透過四川一覽文化傳播廣告公司代理授權，限在全球，除大陸地區外發行。非經書面同意，不得以任何形式任意複製、轉載。

ALL RIGHTS RESERVED

EPUB3製作：台灣漫讀（BOOK☆WALKER）

我希望，我講的每一本書  
都能讓讀者的生活變得更幸福、更快樂。 ——樊登

### 買了書讀不完？翻開書就愛睏？

樊登說，這是可以追溯到伊甸園時期的「慣性」原罪！

原罪，難道是不治之症？

樊登說，多讀書，還能救！

### 誰是樊登？誰敢誓言「改變3億人的閱讀習慣」？

他開創全中國第一個知識付費平台：樊登讀書，  
以深入淺出的方式，闡釋了商業、心靈與家庭的認知與成長，  
成為中文知識付費領域的「精神教父」，帶領讀者突破思維的邊界。

### 書該怎麼讀？如何借由閱讀，進而思考、實踐？

《已讀不悔》分享樊登獨到的選書方法和閱讀訣竅，  
引領讀者面對人生的三道重大課題：認識自己、了解未來、精進生活。  
他不藏私地提出他的關鍵思考，幫助讀者改變固化思維，  
正面迎擊未來挑戰，成為擁有終極競爭力的強者。

一本幫你擺脫思維束縛、克服知識焦慮、獲得內在提升的閱讀指南。