

# 意志力



**WILLPOWER  
DOESN'T WORK**

如何让好习惯  
成为无意识行为

让你学会自控的  
积极心理学！

跳出意志力陷阱的高效行动指南

意志力是能源，消耗殆尽后就是陷阱。  
无论你想减肥，培养好习惯，摆脱上瘾，改善人际关系，  
甚至取得更大的成就……都一定要看这本书！

《福布斯》《赫芬顿邮报》  
《公司》《图书馆杂志》

等多家主流媒体赞誉

★★★★★

美国亚马逊  
海量五星好评

BENJAMIN HARDY [美] 本杰明·哈迪——著

林子萱 何涓涓——译

浙江教育出版社

# 意志力

WILLPOWER  
DOESN'T WORK

# 陷阱

如何让好习惯成为无意识行为

BENJAMIN HARDY

[美] 本杰明·哈迪——著

何涸涸 林子萱——译

 浙江教育出版社·杭州

图书在版编目 (CIP) 数据

意志力陷阱 / (美) 本杰明·哈迪著; 何涸涸, 林子萱译. —杭州: 浙江教育出版社, 2020.10

ISBN 978-7-5722-0517-0

I. ①意… II. ①本…②何…③林… III. ①意志—通俗读物  
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2020) 第127513号

---

Copyright©2018 by Benjamin Hardy

Published in agreement with Sterling Lord Literistic, through  
The Grayhawk Agency Ltd.

Simplified Chinese translation copyright©2020 by Beijing Xiron  
Culture Group Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED.

版权合同登记号 浙图字11-2020-326

意志力陷阱

YI ZHI LI XIAN JING

[美] 本杰明·哈迪 著 何涸涸 林子萱 译

---

责任编辑: 蔡 歆

美术编辑：曾国兴

责任校对：赵露丹

责任印务：沈久凌

出版发行：浙江教育出版社

(杭州市天目山路40号 电话：0571-85170300-80928)

印刷：大厂回族自治县德诚印务有限公司

开本：880mm×1230mm 1/32

成品尺寸：146mm×210mm

印张：7.75

字数：140千

版次：2020年10月第1版

印次：2020年10月第1次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5722-0517-0

定价：49.80元

---

如发现印装质量问题，影响阅读，请与本社市场营销部联系调换。

电话：0571-88909719

如果我们不创造和控制我们的环境，环境就会创造和控制我们。

——马歇尔·戈德史密斯博士<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> 马歇尔·戈德史密斯，全球高级领导者教练领域的先驱，全球50大管理思想家之一，代表作《习惯力》。——译者注（全书页下注均为译者注）

## 各方赞誉

本杰明·哈迪是幸福和生产力的主要倡导者之一。《意志力陷阱》是一本帮助我们在当今世界茁壮成长的精辟指南。

——阿里安娜·赫芬顿，《赫芬顿邮报》创始人

改变你的环境，改变你的生活。本杰明的书是卓越的处方，包含了成功的秘诀。

——瑞恩·霍利迪，畅销书作者

如果你想完成更多的事情，就要关注意志力。主流观点将自我控制看作是对肌肉的锻炼，作者挑战这种观点并指出：高效生产力实际上与清晰的认知和承诺有关。

——亚当·格兰特  
《纽约时报》畅销书作者

这本书能助你在更短的时间内高效完成更多的事情。

——《公司》杂志

对于那些努力克服挑战、实现抱负的人来说，这是一个受欢迎的处方。

——《图书馆杂志》

在这本极其实用的书中，哈迪将教你在生活中打造一个具有无限创造力和无限生产力的环境。如果你准备好为自己的成功设定条件，这本书就是为你准备的。

——《福布斯》

与众不同的深思熟虑，这就是我读本杰明·哈迪的作品时所想到的。拿到这本书，你就会更好地理解如何成为你真正想成为的人。

——吉米·索尼，《观察家报》编辑、《罗马最后的公民》作者

在这个很少有人深入思考人生的时代，本杰明·哈迪是个例外。如果你想变得更好，就读读这本书。

——杰夫·戈恩斯，畅销书作家、《工作的艺术》作者

意志力陷阱——它能解密很多关于成功的神话。在这本奇妙的书中揭示的是，当你明白什么是生活并付诸实践时，它绝对可以在瞬间改变你的生活。

——“天才网络”创始人乔·波兰

有了《意志力陷阱》中的正确模式和实践，你就可以控制你的环境。你可以从一个简单的决定开始，采取一切必要的行动，开启你命中注定的生活。通过阅读这本书，你可以改变一百万人的生活，包括你自己的生活。

——马里奥·麦克拉肯，美国健康内容平台Thrive Global负责人

# 引言 走出意志力陷阱

意志力是不管用的。

诚实地讲，你曾无数次试图改善你的人生，但却无数次沮丧地重新开始。你曾试图用意志力改掉一个坏习惯，但却又回到了旧有的模式。你尝试过新年决心，但是到了二月，一切又回到了上一年的样子。你设定了宏大的、能够颠覆人生的目标，但却发现，无论多么拼命工作，你离目标还是很远。经历了足够多的失败后，很容易得出结论：你就是问题所在。你不具备实现目标所需要的品质——勇气、内在的力量和意志力。或许你应该满足于现在的生活……

但如果这种评估完全错了呢？

如果这根本不是你的问题呢？

以几乎所有人都在拼命减肥的事件为例。尽管人们在减肥方面付出了越来越多的努力，但全球很大一部分人口的体重仍在增加。人们在时尚、饮食和健身会所方面花费了数十亿美元——可那又怎样？有健康专家预测，到2025年，地球上超过50%的人将变得超重或肥胖。更可悲的是，那些付出了最多努力减肥的人反而会变成体重最重的人。对于这场全球性的危机有各种各样的解释，例如，基因、性格、缺乏意志力、坏习惯，但这些并不是肥胖者增加的原因。原因在于我们急剧变化的环境。

在19世纪末到20世纪初，世界开始迅速工业化，引发了大量人员离开农村进入城市。在过去的100年里，越来越多的人开始在室内工作，通常是坐着工作，而不是在室外劳作。大多数人不是吃当地的食物，而是吃包装好的食品。

虽然工业革命极大地改变了环境，但始于20世纪80至90年代的信息和技术革命加速了当今全球环境的变化。技术现在正以指数级的速度迅猛发展，很少有人能适应这些变化，而这些变化正在塑造我们的环境。

大多数人都是快速变化的环境的受害者。许多人没有能力在一个新的世界里用新的规则来正确地管理自己，而是沉迷于各种各样的嗜好——主要是科技产品，但也沉迷于一些刺激物，诸如咖啡因、含有大量碳水化合物的能够快速被吸收的食物等。

从文化意义上来讲，所有这些上瘾行为都是相互助长的，使人们持续地处于压力和睡眠不足的状态。简单地说，我们大多数人都处于生存模式下。上瘾已经成为一种常态，如果你想掌控自己的生活，意志力不应该是你选择的策略。我们的环境中太多的东西在对我们施加压力。成瘾专家阿诺·M. 沃什顿博士说：“很多人认为上瘾者需要的是意志力，但事实并非如此。”

走出生存模式，克服文化成瘾的关键并不是运用更多的意志力。你的意志力不复存在。当你从睡梦中醒来，拿起智能手机的那一刻，意志力就不见了。当你被成千上万的选择轰炸时，意志力就不见了，用紧张的方式去改变是行不通的。它从来都不会有什么效果。相反，你需要的是创造和掌控你周围的环境。

## 意志力不管用

意志力，或者说运用自由意志对抗内部或外部障碍的力量，只是最近一段时间才开始轰炸心理学的世界，但它是用武力轰炸的。根据美国心理学会<sup>(1)</sup>的“美国压力”年度调查（Stress in America Survey），意志力不足经常被认为是人们无法实现目标的首要原因。世界各地的研究人员正在研究人们如何培养意志力和克服意志力损

耗。坦白地说，意志力只对那些还没有决定自己真正想要什么生活的人有用。如果你被要求用意志力去做某件事，那么显然，你内心会出现矛盾。你想要吃饼干，但你也想要健康。你想专注于工作，但你也想看手机短视频。你想和你的孩子待在一起，但你无法停止看手机。

根据心理学研究，你的意志力就像能源一样。它是一种有限的资源，随着使用而逐渐消耗殆尽。结果是，在你辛苦的一天结束的时候，你的意志力已经耗尽，只剩下赤裸的、毫无防备的自己——没有任何控制力来停止进食消夜和浪费时间。

至少，这是心理学老师讲授的知识。

显然，意志力的研究解释了人类的行为，但只是从表层解释了人类的行为。人类需要意志力的这一事实有几个基本来源：

- 你不知道自己想要什么，因此内心充满矛盾；
- 你对目标的渴望（你的理由）不够强烈；
- 你没有为自己和梦想投资；
- 你所处的环境与你的目标背道而驰。

一旦这四个来源在你的内心得到统一，那么内心的矛盾就不存在了。因此，今后关于这个问题的所有决定已经做出，没有任何问题。

那么，你是认真的吗？

还是你只是说说而已？

你还在犹豫，还是已经决定了？

在你做出决定之前，你将被要求使用意志力，并将继续取得最小的进步。

当涉及实现目标时，做出承诺的决定包括：

- 提前投资；
- 公开；
- 设定时间线；
- 使用多种形式的反馈／问责制；
- 移除或改变环境中所有与你的承诺相悖的东西。

真正的承诺意味着你已经围绕你的目标建立了几个外部防御系统，而不是仅仅依靠你自己的内在决心和力量。这意味着你创造了条件，使你的目标一定能够实现。一切都已就绪，现在你别无选择，只能按照你最大的愿望去行动。如果你不这样做，就会有太多的风险。

## 你可以设计你的环境来推动和保持成功

我们适应环境，因此，有意识的个体进化包括有意识地控制和创造环境，使我们成为我们想要成为的人。生活中的一切都是自然和有机的过程。我们根据所选择的环境来适应和进化。

你之所以是你，是因为你所处的环境。

想要改变吗？那么就应该去改变你的环境，停止已经足够疯狂的意志力吧。

这些观点与许多自助型的建议背道而驰，自助型建议倾向于关注你自己能做什么，以及你能为自己做什么。普遍的自助型建议是关注自身。这是有道理的，因为我们已经生活在一个高度个人主义的文化中。我们已经习惯于忽略背景，只关心自己。

但环境设计是有区别的。这涉及创造条件，让你一定能够取得成功的条件。例如，如果你想专注于工作，你就需要把所有让你分心的东西从你的物理空间和电子工作空间中移走。如果你想吃得健康，就

要把所有不健康的食物从家里扔掉。如果你想获得富有创造性的见解，那么就离开所在的城市，去别的地方放松一两天。如果你想更有动力，那么就去承担更大的责任，提高成功的概率和降低失败的风险。

那些专注于环境设计的人认识到，人的内部和外部世界并不是泾渭分明的。例如，虽然心理学研究区分了内在动机和外在动机，但现实是内在动机和外在动机相互影响。当你改变了你的环境，比如和不同的人在一起，你的思想和情绪就会改变。这些内在的改变会改变你的价值观和抱负，要求你进一步改变你的外部环境。因此，只有通过调整你的环境，你才能积极地塑造自己。

通过积极地塑造你的外部输入，比如你所消费的信息、你周围的人、你去过的地方、你拥有的经历，你就可以设计你的世界观。然而，大多数人对他们所处的环境都是反应性和无意识的，从而形成了一种世界观，导致了无效的行为和受害者心态出现。

这让我想到了“环境”的定义。严格地说，环境分为内部环境、外部环境和人际环境。然而，为了简单起见，在这本书中，环境特指外部环境，而不是内部环境。例如，你的环境包括你的物理环境、你选择和谁建立关系、你输入的信息、你吃的食物，以及你听的音乐。

外在能够塑造内在。更简单地说，你的世界观、信仰和价值观不是来自你的内心，而是来自你的外部环境。如果你是20世纪50年代在美国南部长大的白人，你的世界观很可能就是被当时的环境所塑造的。如果你生活在中世纪的欧洲，或者社会主义的朝鲜，或者是2005年可以上网的数字原住民，情况也是一样的。你的目标、信仰和价值观是由你所生活的环境塑造的。

虽然环境从来没有像现在这样极端或紧张，但它肯定不是你的敌人。在西方文化中，特别是在心理和自我完善的圈子里，环境受到了诋毁。也许这些群体中最常见的一句话是“成为你选择的产物，而不是

所处的环境的产物”。从表面上看，这实际上是一个非常好的建议，但这种评价过于天真，也并不准确。

是的，正如许多自助书籍所解释的那样，你的生活是你的思想和选择的产物。但是这些思想和选择从何而来？它们不是凭空产生的。你通过在环境中植入特定的东西来塑造你的思想花园，比如你读过的书、你的经历和你周围的人。

正如本书即将说明的，通过直接塑造你的环境，你将间接地塑造你的思想和行为。此外，你将创造允许期望行为发生的条件，这些行为在一般情况下是不可选择的。当你塑造环境时，你就能更好地控制你的思想和选择。因此，虽然传统的自助建议是让环境或情境成为你的敌人，但重要的是，要意识到环境实际上是你作为一个人能够真正改变的唯一方式。新的信息、新的关系和新的经历是你进行改变的方式。你必须从你的环境中收集和种植正确的种子，使你的生活成为一个丰富的花园。因此，尽管大多数环境确实会塑造一个心烦意乱、没有成就感的人，但试图完全剥离环境或情境不仅是不可能的，而且如果你在寻求成长，那么这种做法也是愚蠢的。你的环境可以成为你最好的朋友，你会发现，你和你的环境是一个整体。

## 如果你不改变环境，环境就会改变你

与自我提高的常用方法不同，比如意志力和改变态度，这些往往是在消极和失败的环境中遇到的——当你有目的地塑造环境时，你可以在发展中取得巨大的飞跃。如果你能够选择的话，你可以主动地将自己置身于需要十倍或百倍于你以前所经历的情境中。

那么具体该怎么做呢？

你需要适应新的环境。

创造高要求的环境，然后有意识地适应这些环境是成功的关键。查尔斯·达尔文说：“生存下来的不是最强大的物种，也不是最聪明的物种，而是最能适应变化的物种。”

事实上，从一个环境到另一个环境时，你的适应速度是非常惊人的。人类对环境具有高度适应性。例如，维克多·弗兰克尔<sup>(2)</sup>回忆了他在纳粹集中营的经历，他在一张小床上舒服地睡在另外九个人旁边。弗兰克尔在《活出生命的意义》一书中说：“是的，人可以适应任何事情，只是不要问我们是如何适应的。”

无论从一个环境跳到另一个环境的幅度有多大——而且，根据弗兰克尔的观点，无论环境有多糟糕，人都能够生存并且将会适应。与世界上大多数人正在做的适应消极的环境不同，你可以适应你选择的任何环境。

这本书将教你如何有目的地塑造环境，也将解释为什么你的环境塑造了你。因此，本书的一个主要目标是向你展示，你既可以通过微小的方式逐渐改变，也可以通过极端的方式迅速改变。你不是一个固定的、独立的、一成不变的存在。无论在心理上、智力上、情感上还是精神上，你的后天努力都远胜于你的“先天条件”，你完全要对你的后天努力负责。也就是说，你可以引导自己成为什么样的人。因此，读完这本书，你就没有借口了。你不能指责你的DNA、你的过去，或者其他任何你认为使自己停滞不前的原因。相反，你会理解这些原则，并具备创造环境的策略，这些环境最终将会塑造你自己。

---

(1) 美国心理学会是国际上规模最大的心理学组织，由斯坦利·霍尔于1892年7月成立，旨在推进心理学科的发展，促进人类的兴盛。

(2) 维克多·弗兰克尔（1905—1997），出生于奥地利，美国临床心理学家，是意义治疗的创始人，其治疗理论被称为维也纳第三精神治疗学派。

# 目录

各方赞誉

引言 走出意志力陷阱

1 影响意志力的关键条件

01 外在环境的惊人力量

环境影响你的收入和价值体系

我如何向上层流动

改变环境才能改变命运

转变的新科学

人的成长是可以选择的

结论：是时候做出改变了

02 意志力的真相

环境在塑造你，而不是意志力

人的一生是社会规范的产物

环境和规则决定你是谁

每个人都有潜力做出改变

告别“上瘾”和自我挫败

结论：痛苦源于对个性的幻觉

03 成长利器：积极的压力和精力修复

实现高效能并不断进化

2 如何驾驭你的意志力

04 重组生活：跳脱日常去迎接新生

巅峰体验是可以主动创造的

用日记规划要实践的关键改变

结论：学会放松你的大脑

05 创造情境：保持制定目标和决策时的巅峰状态

为什么你需要晨间惯例

每天写晨间日记，让思维进入巅峰状态

创造一个私密的精神空间

结论：自我提问

### 06 学做减法：移除与你的决定相冲突的一切

你提升得越快，阻力就越大

清除所有不经常使用的东西

如何摆脱多巴胺上瘾

排除可能给你带来干扰的选择

移除阻碍你前进的人际关系

养成快速和直接沟通的习惯

结论：移除清单

### 07 改变习惯：让默认行为变成积极选择

上瘾的本质

设计你的默认选项

原则1：不要成为环境的奴隶

原则2：无论你在哪里，那就是你应该在的地方

原则3：凭直觉行事，而不是冲动和依赖

原则4：你需要深入的人际关系来克服上瘾

### 08 克服诱惑：防止自己向坏习惯低头

预演失败后的场景，对抗消极诱因

实施克服诱惑计划

想象应对过程而非结果

结论：如何运用执行意图

## 3 如何实现高效能并达成目标

### 09 创造成长：让改变顺其自然发生

情境的力量

引入强制功能，阻止你犯错

心流触发器：如何和环境融为一体

最有效用的强制功能

成长型思维模式

把压力变为驱动力

通过想象失败来告别平庸

不断挑战高难度

接触新鲜事物使人更专注投入

结论：方法总比问题多

#### 10 超越现状：在变化的世界里冲破关卡

成为一个灵活的学习者

全力以赴投入你所寻求的改变

最有效的，是即刻行动

拥抱消极的情绪和经历

结论：投资你的决定

#### 11 达成目标：创造推动你成功的条件

与高于自己技能水平的人竞争

竞争是激发潜能的有力方式

基于情境的学习：为何导师制比正规教育更有效

沉浸式是学习的好办法

最好的师徒关系是付费制

刻意练习让技能变得自动化

学会克服对责任的厌恶

加入睿智的团体，接受环境的重塑

意志力是有限度的

结论：形成无意识的努力

#### 12 灵活变化：让情境成为你行为的触发器

八小时工作制是合理的吗

改变才能提高生产力和创造力

别连续两天在相同地点工作

让家里环境变得更容易捕获灵感

结论：进入心流的方法

#### 13 创建合作：与你共事的人构建共赢世界

让独特的联结打破规范

合作会产生指数级增长的效果

与行业内取得巨大成功的人合作

协同能拓展个人发展的深度和广度

总结：创新和进化的原理

14 不忘出处：身处低谷也要不断进化

你可以而且应该超越上一代

你有无限的潜力和灵活性

结论：无论你在哪里，都可以改变

鸣谢

# 1 影响意志力的关键条件

## 01 外在环境的惊人力量

历史学家威尔·杜兰特花了40多年时间研究世界历史，并将他的发现写进两卷巨著《世界文明史》中。他的书涵盖了整个人类历史。他研究了那些伟大的决定性时刻，更重要的是，他研究了世界上最伟大、最具影响力的人。

在经过数千小时的研究和仔细阅读后，他得出了一个有点令人惊讶的结论：历史并不是由这些伟人创造的。它不是某个人走了过来，留下了他们的印记。不，事实上，杜兰特的结论是，历史不是由伟大的人物塑造的，而是由严峻的形势塑造的。

他发现，必然性是成就伟大的公式中最重要的组成部分，而不是某个特定个人的聪明才智或一个领导者的远见卓识。

这个观点对我们很多人来说并不容易听到。

在社会中，我们往往过于关注个人，而忽视了塑造周边环境。我们的电影突出了这些人的魅力和才能，他们能做令人惊奇和看似不可能的事情。我们信仰英雄之旅。我们惊讶于他们的天赋是与生俱来的，还是后天培养的……或者，在某些情况下，是提高表现力的药物作用的结果。我们的书店里到处都是宣扬个人特质的书，这些特质是我们成为超级英雄必不可少的，有前面提到的意志力、勇气、自尊和自律。

在个人主义文化中，我们经常认为我们所处的环境是独立的，在某种程度上，我们不受环境的影响。然而事实上，我们和我们所处的环境是同一个整体的两个部分。在一种情境下，我们是谁以及能做什么，与在另一种情境下，我们是谁以及能做什么，是完全不同的。然而，无论是科学实验室里的变量还是我们自己，都是以西方世界习惯

的方式来进行割裂和去情境化的。我们真的很擅长把东西放进盒子里，而忽略了所有东西之间的相互作用。

这种个人主义的世界观根深蒂固，我们很难不这样想，甚至很难理解这种观点可能并不代表全部。心理学家蒂莫西·威尔逊<sup>(1)</sup>说：“人们的行为方式取决于他们的性格和态度，对吗？他们归还丢失的钱包是因为他们诚实，回收他们的垃圾是因为他们关心环境，花5美元买焦糖布丁拿铁是因为他们喜欢昂贵的咖啡饮料……人们的行为常常受到周围微妙压力的影响，却没有意识到这些压力，因此，人们错误地认为自己的行为来自某种内在倾向。”

不幸的是，普遍能够替代极端个人主义的理论是完全决定论。在决定论中，人被视为没有个人意志或没有自主能力的机器人。本书的论点是，这两种极端主义观点都是错误的，并且十分危险。毫无疑问，每个人都是由他们所处的环境塑造的。然而，每个人都拥有巨大的力量，能够创造和掌控并最终塑造他们的环境。

一位采访者反驳了杜兰特的理论，即环境是创造伟大的形成因素：“就像卡莱尔认为的那样，难道某些个人、天才、伟人英雄不是人类历史的主要决定因素吗？”

正是杜兰特的回应支撑了这本书的理论基础：

“我认为卡莱尔错了……英雄是情境的产物，而不是英雄创造了情境。是需求造就了人的卓越品质……英雄正是在需要他发挥所有潜力的情境中做出了恰到好处的应对……我认为，如果形势需要，普通人的能力可以提高一倍。”

## 环境影响你的收入和价值体系

很明显，这不仅仅是历史学家的逸事推测。杜兰特的观点是，形势会塑造历史（和人），这一观点在近代得到了科学证实。例如，哈

佛大学经济学家拉杰·切蒂博士和纳撒尼尔·亨德伦博士进行了一项开创性的研究——机会均等计划<sup>(2)</sup>（Equality of Opportunity Project）。这个研究描绘了一个人在美国改善经济状况的可能性。

结果是毁灭性和惊人的清晰：改善你社会经济地位的机会一定程度上取决于你所在的州，甚至是你所在州内的特定县。在某些县，你有奋斗的机会来改善经济状况，而在另一些县，你的机会很渺茫，几乎为零。除非你积极地改变环境，否则你所处的特定环境会对你的余生产生直接且可衡量的影响。

其他研究也证实了作家兼公共演说家吉米·罗恩的一句广为流传的话：我们是“与你相处最久的5个朋友的平均值”。凑巧的是，我们同时也是与这5个朋友相处最久的5个朋友的平均值。例如，如果你朋友的朋友变胖了，那么你不健康地增加体重的概率会急剧增加。这被称为负二次联结，它通常比负一次联结更危险，因为你通常不会直接清楚地看见它。举个更实际的例子：人不仅如其食，而是如其食物的食物。因此，最近一段时间，有人在努力推动为家畜提供更好和更多的有机营养。

一个人所处的环境构成了他生活的方方面面，从他的收入到他的价值体系，从他的腰围到他的爱好。正如本书所展示的，你的潜能是由你周围的环境所塑造的。你的每一个想法都来自你所接触到的东西。你成为什么样的人，你在生活中做什么，都受到周围人和你所消费的信息质量的制约。垃圾进，垃圾出。

或者，就像杜兰特所看到的，面对情境的要求，你要么奋起，要么退缩。大多数人过着平凡的日子，不是因为他们缺乏与生俱来的天赋，而是因为他们的处境没有对他们提出更多的要求。他们没有把自己置于一个需要他们变得比现在更好的位置。

好消息是，不一定要这样。

## 我如何向上层流动

环境的力量不只是我写下来的那些——它是我在日常生活中学习、体验和惊叹的事情。这是我生存和发展的核心策略。2014年8月，我和妻子劳伦搬到了南卡罗来纳州的克莱姆森，在那里我读了心理学研究生。起初，我的兴趣是在研究生院学习意志力。然而，在我的研究生课程中，在我的研究过程中，在我作为养父的三年多的个人经历中，我的观点发生了变化。

随着越来越深入地研究心理学，以及结合我自己的人生经历，我开始意识到外部环境是多么强大，这让我非常吃惊，因为我已经习惯于淡化甚至完全忽视我周围的环境。我以前假设环境是静态和中立的，人们可以自主地做任何他们想做的事情。

然而，在我的学习和人生经历中，我开始意识到环境的重要性——比我们任何人愿意承认的都更重要。很快，我开始意识到我所处的环境对我的影响有多大。和许多人一样，我在成长过程中也经历过痛苦和烦恼。直到我离开了那些地方和经历——并因此而成长起来——我才意识到我的环境和我是同一个整体的两个部分，想要改变一个就要改变另一个。因此，我也意识到我可以很快地改变我的身份、技能、情感和世界观。我的本性不是一成不变的。我的环境，以及受其影响的我的身份，在一定程度上都在我的控制之下。

搬家是帮助我们了解环境对我们的影响的一件事，另一件事是成为一个孩子的养父母。我们收养的孩子出生在与我们的住所克莱姆森接壤的一个县里。他们所在的县向上收入的流动性处于第九百分位——这是一个非常贫穷的地区，人们几乎没有工作，机会也很少。由于法律对寄养儿童的规定，我无法详细描述他们早期的环境，但只要说他们的家庭状况远不理想就够了。如果这些聪明、智慧、有爱心的孩子留在他们的家乡，他们改善生活的机会，以及获得幸福和满足的

机会几乎为零。但正如拉杰·切蒂博士和纳撒尼尔·亨德伦博士所言：“数据表明，我们可以为向上层流动做些什么……在一个更好的社区里多度过一年的童年似乎很重要。”

当我们刚接触收养的孩子们时，很明显他们来自一个与我们不同的世界。5岁的小女孩不会数到10，也认不出她名字中的第一个字母。7岁的孩子根本不识字，在记忆单词时有些笨拙，并且他学过的有些单词是错的。他们中没有一个人能独自入睡，他们都乞求药物来治愈任何身体或情感上的病征。

如果说这是一次艰难的过渡，只是一种保守的说法。两个完全不同的世界发生了冲突，我们被迫成为一个新的、有凝聚力的整体。在过去的3年里，劳伦和我作为养父母被要求做出巨大的改变。我们必须立刻学习如何为人父母，并且要有比以往任何时候都更大的耐心。我们不得不重新安排我们的生活、日程和优先事项。然而，这正是我们想要的，我们知道新环境的要求会迫使我们成长为更善良、更有爱心的人。我们有意识地塑造了一个环境，我们知道这个环境反过来会塑造我们自己。

我们的孩子，以及和他们一起生活的我们，发生了翻天覆地的变化。他们在新的、教学严格的学校里茁壮成长。他们参加体育和其他课外活动。在过去的3年里，他们游历了美国30多个州，极大地开阔了眼界，接触到了他们从未了解过的不同环境（我也一样）。在过去的1年里，他们花了近12个月的时间戒掉了精加工糖果，这重塑了他们的生物学功能——包括他们的自信、学习能力、睡眠，甚至是平静。自从住到我们家以来，他们平均每晚睡12个小时。我们每晚给他们每人1个小时的一对一写作、阅读和数学辅导。

人们常常对我们孩子的巨大变化感到震惊。我说这些不是为了吹嘘我们作为父母的尽职尽责，我们远非最理想的父母，但我要说的

是，我们更善于尝试。然而，我分享这些是为了强调我们都经历过的环境的根本变化，以及它如何在这个过程中改变了他们（和我们）。

我所处的环境继续迫使我前进，让我成为更好的自己。我的妻子是一个非常可爱的人，她会制作精美有趣的家庭视频。最近，她制作了一个视频，涵盖了我们收养孩子的这几年中的点滴。看到他们刚来到我们家的时候，他们是那么小，以及这些年来我们都发生了那么大的变化，这一切真是太疯狂了。他们是那么可爱、那么棒的孩子，他们成长了很多。记忆的工作原理令人惊奇。我知道，重温那些时刻，我只有美好的回忆，我对这些孩子的爱与日俱增。

看到劳伦制作的<sup>(2)</sup>家庭视频，我不禁流下了眼泪，我太爱这些孩子了。他们值得我给予他们最好的关爱。他们应该有一个真正关心他们的父亲。他们值得拥有美好的生活。他们已经成为我作为一名作家的灵感和目标（我的“理由”）。我想让他们感到骄傲。我想成为他们难以企及的榜样。我想为他们提供在我能力范围内最好的生活。我所处的环境不断地提醒着我这些事情。我很感激。

## 改变环境才能改变命运

在这一点上，谈论自由意志和决定论是至关重要的。我们中的一些人相信自由意志（这一概念意味着我们可以完全规划自己的人生道路），而另一些人则认为我们作为人类的生活完全由外部力量决定，比如基因。由于一些原因，这两种观点都是不正确的。完全“自由”的意志并不存在，如果存在的话，我就可以原地起飞，或者长到10英尺<sup>(3)</sup>高。显然，情况并非如此。有一些外部变量，比如重力，限制了我的行为，但并不能完全决定我的行为。

与此相反，许多人开始相信人类只不过是机器人，他们没有意愿或能力来指导自己的生活或做出选择。虽然我们的行为是由我们的环

境塑造和指导的，但很明显，每种环境中都有一系列的可能性。

即使你可能习惯于以某种方式行事，你也可以换成另外一种方式。想想那些以意想不到的方式做出无私举动的人，他们冒着生命危险去帮助别人。当风险足够高时，任何形式的行为（将在本书中展示）都是可能出现的。因此，当你有了足够坚定的信念或愿望时，你就可以选择以违背自己的习惯和形势所允许的方式行事。你可以通过重塑你周围的环境来改变你生活的方向。但即便如此，改变的可能性在数量上并不是无限的，而是受到你所处环境限制的。

与完全的自由意志或完全的决定论不同，每个人都会受到情境的影响。更直接地说，每个人采取行动的可能性都受到他们所处环境的限制。正如社会心理学家杰弗里·雷伯博士所解释的那样，我们生活在“一个物质的世界，有物质的身体，有特定父母的家庭，有特定的文化、地理位置和时代。我们并非独立于这些事情之外，也不是它们促使我们行动，而是它们限制了我们的选择”。没有任何两个人拥有相同的“自由意志”，因为没有两个人拥有完全相同的背景。

事实上，我们从来没有脱离过环境。例如，你不受重力控制吗？当然不是。你受到约束，但不是重力造成的。那空气呢？你是独立于空气存在的吗？（你最好希望不是这样。）秘鲁高海拔地区的人比世界上大部分地区的人都要矮，因为他们呼吸的空气十分稀薄。空气造成了一定的限制，但人们选择如何适应它。你是否独立于你所生活和出生时的文化背景？你独立于你所讲的语言吗？

有些人可能认为这些问题是悲观的或有局限性的，它们不是，它们是真实的。特别是在全球范围内，我们比以往任何时候都更加相互依存。例如，我正在用一台笔记本电脑写这本书，而这台笔记本电脑肯定不是我自己做的，我也没有相关的知识或技能来制作它。我坐在一张桌子旁和一把椅子上，这是我在好市多买的；我没有，也不想用自己的双手来制造它们。我的肚子里充满了我在商店买的食物，这需

要极大的努力和协调分配。我依赖于我的环境，在很多方面，我被环境所定义。

但好消息是，我对我的环境有很强的控制力。你也可以。如果没有改变环境的能力，我们就无法改变。想要改变一个，就要改变另一个。哈佛大学心理学家埃伦·兰格<sup>(4)</sup>说过：“社会心理学家认为，在任何时候，我们是谁主要取决于我们所处的环境。但是谁创造了环境呢？我们越专注，就越能创造出我们所处的环境……相信改变的可能性。”

因此，它不是自由意志或决定论。相反，它是选择和环境。更直接地说，是环境的选择。你有责任塑造和选择环境，这个环境最终将塑造你成为什么样的人以及你拥有的命运。塑造环境是你最大的责任，是“自由意志”的核心含义，因为你对环境和外部影响的选择将直接反映你成为什么样的人。

## 转变的新科学

在很长一段时间里，心理学家认为，精神和身体之间的关系是单向的。心往哪里去，身体就跟到哪里。然而，最近的研究表明，这种关系是双向的。是的，思想可以影响身体，但身体也影响和指导思想。想想心理学家丹·艾瑞里的著作，他在《不诚实的诚实真相》一书中解释了一个名为“自我信号”的概念。自我信号是指我们作为人类，并不像我们想象的那样了解自己。事实上，我们对自己和自己性格的判断，就像别人对我们的判断一样——正如艾瑞里解释的那样，“通过我们的行动来推断我们是谁以及我们是什么样的人”。

你的行为不是来自你的个性，相反，你的个性是由你的行为塑造的。当你以某种方式行事时，你会根据自己的行为来判断自己。因此，你可以仅仅通过改变行为来快速改变你的身份。

有意识地以你知道会影响你心理的方式行事，这就是心理学家所说的“预知”。这个想法很简单：在你产生认知和情感状态之前，某些事情就已经发生了。换句话说，你可以通过特定的行为，有目的地触发、操纵和预测你的内心体验。例如，如果你想要有动力，你所需要做的就是热烈地拍手几秒钟，绕着房子跑，然后洗个冷水澡。约别人出去，不管结果如何，你都会觉得自己是一个敢于冒险的人。这种心理上的转变将会改变未来的决定。

就像你的身体和大脑有着双向的关系一样，你和你的环境也存在双向的关系。当你改变了其中一个部分，你就改变了整体。你所处的环境一定程度上触发了你的精神和情感状态。因此，你可以预测自己在特定环境和周围特定人群中的感受。例如，当我在一个新的、有趣的地方，周围都是很棒的人，我就会感到鼓舞和动力十足。那么，预知就是通过塑造当下的环境因素来预测和创造你未来的心理状态的。

我的一个朋友名叫内特，是一位成功的房地产经纪人，他决定做一个个人实验，通过调整环境来测试自己的生活会发生怎样的变化。尽管他已经挣了六位数，但他是一个极其节俭的人。多年来，他一直开着一辆20世纪90年代的丰田凯美瑞。这辆车性能很好，油耗也很低，但这辆车并没有给内特的潜在客户创造一个充满信心的环境。

他的实验是升级他的汽车，看看这会如何影响他的业绩。他花了11万多美元买了一辆改装过的特斯拉，在他投资后的一个月内发生了四件非常有趣的事情：

1. 随着他分享自己的特斯拉以及购买原因，他的在线平台关注和影响力迅速增长。他收到了超过2000个来自房地产相关人士的好友请求，他们都在他的社交网络中。

2. 他的房地产教育产品销量翻了两番。销售量的增长使他在购买汽车后仅两个月就还清了贷款。他所处的环境立即提升了他的权威

——根据心理学研究，这是一个主要的说服诱因。

3. 有了他的新车，他所在地区的一些最大的房地产投资者和房地产教育销售人员开始与他接触，他现在被认为是“可信的”。内特开始被他的榜样邀请参加私人活动。

4. 内特自己的心理发生了变化。开着一辆好车到处兜风让他感觉很棒，他的信心爆棚。

内特对环境的改变改变了他——即使环境的改变仅仅是投资一辆更贵的车。他的投资变成了一个临界点，坚定了他对成为一名成功的房地产专家的梦想的承诺。通过塑造环境，他有意识地实时创造了一个自我实现的预言。他创造了一个环境，这个环境现在正在创造他自己。

预知是内特快速转变的关键。在买这辆车之前，他并不知道它的确切效果，但他预测他的新环境会改变他的内在。他的预测果然正确。在很短的时间内，内特的身份和性格就发生了变化。尽管他已经是他所在地区非常优秀的销售人员之一，但一旦买了特斯拉，他很快就会成为他所在地区最优秀的销售人员。

当然，并不是每个人都需要买特斯拉，但是同样的原则可以用在很多方面。例如，穿不同的衣服，你会感觉不一样。如果你想更自信，那就穿得好一点，喷一点古龙水或香水，换个发型。微小的外部调整能够产生巨大的内部转变。然后，你可以利用这些内在的转变，进一步改善你的外部环境，从而创造一个良性的上升循环，实现个人转变。

## 人的成长是可以选择的

每一个物种都是在自然和驯化的双重作用下被创造出来的。

根据查尔斯·达尔文在《物种起源》一书中所说，进化以两种方式产生，自然进化和驯化进化。自然进化，或在自然界中运作的进化，发生在一个物种对环境变化做出反应的时候。谁适应得最好，谁就会赢。这种形式的进化并不是预先计划好的，在一定程度上是不可预测的。环境中发生的任何变化都会导致物种的变化。这是随机的进化。

驯化进化，发生在环境因素被有意地组织起来产生特定的“人工选择”性状的时候。例如，人们饲养动物是为了让它们具有某些特性，比如速度、美感、力量或体形。作为食物而饲养的动物和种植的植物通常比它们在自然界的同类要大得多。

大多数人的进化方式与自然界中动植物的进化方式相同。他们以一种随机的、没有计划的、无意识的方式进化，他们会对周围的环境做出反应。他们没有“一开始就考虑到结果”，然后从后往前推进。

而动物进化和人类进化的关键区别在于，动物是环境的直接产物，而人类是环境的间接产物。虽然环境是所有变化发生的媒介，但是如果人类愿意，他们可以主动地选择他们所处的环境。

有一件事是可以肯定的：在这一分钟，你正在进化。变化是不可避免的。相反，成长是可选的，并且大部分情况下你都不会成长。如果你不关注你的环境，你会在不知不觉中变成你不想成为的人，有时甚至你的无意识也会导致最糟糕的噩梦。我经常看到这种情况发生。人们告诉我，他们想要“改变自己的生活”或取得“巨大的成就”，但仍要花大量时间固守旧有的习惯，或坚持与那些在生活中毫无作为的老朋友来往。

我为一个高中时代认识的朋友而心碎，他名叫马特。就在几年前，他有一段美满的婚姻，正朝着理想的工作稳步前进。然而，他破

坏并最终毁了他的婚姻和职业前景。马特没有意识到，有一个朋友埃里克对他产生了微妙的影响。

原来，马特每周都和埃里克出去玩几次。他们一起玩电子游戏、看电影、吃垃圾食品，对马特来说，每周花几个小时和埃里克一起“玩耍”似乎没什么害处。马特没有意识到他正在慢慢适应埃里克的环境。埃里克虽然是一个友好的人，但是他对生活非常愤世嫉俗和消极，他把所有的空闲时间都花在玩电子游戏上。他居高临下，喜欢贬低别人。在内心深处，他恨自己，因此他觉得将别人拉到与他相同的水平能让他十分快乐。

在这段时间里，我忙于工作和攻读本科学位。然而，每隔六到八个月，我就会花几个小时和马特、埃里克在一起。在这些简短的交流中，我会注意到马特身上细微但能够被辨别出的差异。他稍微有点刻薄或悲观，他会对自己的妻子做出负面评价。他会时不时地说脏话和侮辱性的语言，这是他以前从未有过的。他的智能手机上的壁纸是一张色情图片——他的妻子和年幼的孩子很容易就能看到。值得注意的是，马特的妻子创造了一个允许这些行为发生的环境。或者更有可能的是，她只是在对外界发生的变化做出反应，并且对这些变化的影响同样视而不见。

这些变化并不是突然之间发生的。事实上，它们是在五年的时间里慢慢发展起来的，但它们并不难被看到——尤其是对我来说，一个从外部观察马特的人。我能在马特身上看到他自己看不到的东西。如果我们每天都审视一遍自己和周围的环境，那么我们身上发生的变化是微小的，这就是我们看待自己的方式。然而，如果以六个月为间隔来衡量，他的变化相当明显。因此，我甚至可以提前几年预测，如果他继续和埃里克在一起，他很可能会离开他的妻子，或者把他的生活搞得一团糟。在我看来，这是不可避免的。

马特故意把自己置于与他做一个好丈夫和好父亲相冲突的环境中。我个人的预言果然应验了，虽然很伤心，但我一点也不惊讶。人们的生活很容易预测。你所处的环境向你自己和他人揭示了你自己的。也许你的内在身份最清晰的标志就是你的外在环境。如果你在特定的环境中感到舒适，那么这能够透露出你的哪些信息？

回想起来，马特可能会说，过去几年他在生活中做出的改变是他有意识的选择。他想要感觉到自己拥有并控制自己的生活。然而，如果你五年前问他是否想离婚和失业，他会告诉你“绝对不想”。他自己身上发生的改变并不在他的计划范围内。他没有意识到他的“朋友”埃里克正在巧妙地、狡猾地削弱他的价值体系和抱负。他没有意识到他的环境有一个议程（所有环境都有）。马特与失败者在一起，然后他自己也成了失败者。用斯多葛派哲学家普鲁塔克的话来说，“如果你和一个瘸子生活在一起，你将学会跛行”。

## 结论：是时候做出改变了

在电影《狮子王》中，辛巴有一段痛苦的经历：他的父亲被谋杀了。辛巴被赶出家园，加入丁满和彭彭这两个过着无忧无虑生活的流浪者队伍里。最初，辛巴被丁满和彭彭所遵循的规则所排斥，然而，尽管他们的标准很低，辛巴还是加入了他们，并很快适应了他们的生活方式。他本可以一直保持在这个低水平的轨迹上，但是家族中可怕的形势需要辛巴站起来成为一个英雄。

为了扮演一个更强大的角色，辛巴不得不面对他的过去，处理他多年来压抑的情绪。如果不净化和释放所有将他困在低水平的角色和环境中的情感包袱，他就无法进化。如果他不接受挑战，那么对这片土地和他所爱的人来说后果将是极其可怕的。

辛巴有一个成长的时刻，在这个时刻他成了他需要成为的人。这一刻，他踏上了一条无法回头的道路，他不再生活在自己的价值观和期望之下，他不再对自己说谎，他不再担心人们对他的看法，他愿意承担他行为的一切后果，他愿意让自己看起来像个白痴，他甚至愿意为他的信仰而死。对辛巴来说，继续逃避真理比奔向真理要痛苦得多。因此，他奔向真理，并获得了激发力量的理由。这样，他就能够转变成当时的情境所需要的角色。他改变了环境，使一切恢复了平衡。

同样，你也需要有一个完全成熟的时刻，这一刻也必须是一个没有回头路的时刻。一旦你越过了不归路，大量的困惑和模糊就会消散，你不再逃避你的处境所要求的角色，你不再愿意让自己和周围的人因为你的漠不关心而遭受不必要的痛苦，你不再担心对自己和其他人完全诚实所带来的后果或风险，你不再愿意生活在谎言中，因此，你将不再容忍你的信念和环境之间的不匹配。

现在最重要的，是对你需要成为的那个你彻底诚实。别人的意见无关紧要，局势的不确定性无关紧要，你必须面对的困难情绪不再是障碍，你和有害之人的关系不能再保持原样了，要么他们尊重你的处境和你必须做的事，要么你就得把他们抛在身后，没有其他选择；现在对你来说风险太高了，没有回头路了。

你愿意直面恐惧和内心的恶魔，你愿意放弃平凡的生活、你的懒惰、你的浪费、你的坏习惯和上瘾、你的即时满足、你的分心，你愿意承担你被要求承担的责任，你愿意成为你必须成为的那个人，你愿意为了改善自己和你所爱之人的生活而改变你的环境。是时候做出改变了，你知道自己能够成为那个人；是时候抛下廉价而又平凡的生活了，你的世界需要你站起来，你的形势需要你整装待发了。

---

(1) 蒂莫西·威尔逊，美国知名心理学家，弗吉尼亚大学心理学教授，主要研究潜意识、自省、情感预测及幸福。

- (2) 机会均等计划，主要研究大学对于代际收入流动性的影响，从1999年到2013年，追踪调查了超三千万名美国大学生的个人收入和父母收入，回答了“上大学到底能不能改变命运”这一问题。调查发现，精英大学中的富家子弟比人们想象中的要多得多。
- (3) 1英尺约等于0.3米。
- (4) 埃伦·兰格，第一位获得哈佛终身教职的女性，积极心理学奠基人之一。

## 02 意志力的真相

南加州大学心理学家温蒂·伍德博士表示，在整个20世纪的大部分时间里，科学家们都认为，如果你想改变一个人的行为，关键在于改变他的目标和思维模式。伍德说：“这项研究的重点是试图了解如何改变人们的态度，并假设行为改变会随之而来。”结果就产生了大量的科学研究和公共健康运动（以及无数的自我完善书籍），教你如何改变态度，设定更好的目标。

结果呢？对大多数人来说，都是一堆废话。

杜克大学心理学家大卫·尼尔博士说，专注于目标设定和态度只适用于一小部分行为。这一小部分行为包括你很少做出的行为，比如公开演讲。直接专注于目标设定的心理技巧和策略通常会失败的原因是，你几乎所有的行为都被环境外包了。当你在同一个地方多次做同一件事情时，它就会变成潜意识。

当你第一次学习如何做某事时，比如开车，你需要把你的意识集中在你的行为上，并付出大量的努力。你需要考虑每一个细节，比如你踩油门的力度。然而，经过足够多的重复，你的行为最终会变成潜意识，心理学家称之为“自动性”。

尽管自动性对于生活和学习来说必不可少，但它也有其缺陷。大多数人已经将他们的行为外包并自动放置到与他们期望的目标相矛盾的环境中。正因此，新年的决心和目标设定很少奏效。一个人可能想要戒烟，但他所处的环境会让他在随机和意想不到的时间间隔内吸烟。意志力被消耗殆尽，这个人就会感觉自己像个失败者。

然而，当你把你的行为外包给一个以提高目标为目的的环境时，你想要的行为就会变成自动的和潜意识的，自动性就会对你有利。在

这种情况下，你的工作记忆就会被释放出来，用来思考和计划其他挑战，你不再需要持续关注你周围的环境，你不再只是为了维持现状而战斗。你可以投资于更大、更好的目标，而不再聚焦于付房租，日复一日地苟且偷生，并感到绝望，因为你所处的环境会自动控制那些维持你的成功和内心平静的行为。

难怪意志力被媒体视为成功的关键。在消极的环境中，我们仅剩的只有意志力。它是救生筏，是备用的降落伞，我们依靠它来保护我们的“皮肤”。在消极的环境中保持积极需要很强大的意志力。当你周围的人都在吃垃圾食品时，你很难不断地说“不”。更糟糕的是，当你买了垃圾食品回家，并且内心深处知道自己想吃的时候，你却被要求锻炼意志力，这是对精神和情感资源的巨大浪费。

知名的自助建议并没有要求人们改变环境，而是持续要求人们改变自己，我再怎么强调这个建议有多糟糕也不为过。在这一章中，我将运用诸多科学和历史故事来证明，如果不同时改变环境，实际上是不可能改变你自己的，你的环境和你是同一个整体中不可分割的两个部分。

## 环境在塑造你，而不是意志力

2014年，杰森·罗内成为世界上年龄最小的成功做出摩托车后空翻动作的人，当时他只有10岁。但比一个10岁的孩子用摩托车进行后空翻更疯狂的是，在20世纪80年代末90年代初，人们认为后空翻是不可能实现的，甚至只是“电子游戏素材”。但对罗内来说，后空翻只是摩托车越野赛选手都会做的事情。他生长在一个人人都会做后空翻的摩托车越野文化环境中，他已经习以为常了。

1998年，一部摩托车越野电影展示了人们从斜坡上翻入水中的场景。这部电影迅速风靡美国，不久后，摩托车后空翻也成为现实。似

乎就在一瞬间，这个令人难以置信的“谁也无法做到”的事情第一次看起来有了可能。2002年，凯莱布·怀亚特成为第一个成功将摩托车后空翻翻到泥地上的人，这改变了摩托车越野骑手的规则。2006年，特拉维斯·帕斯特拉纳完成了第一个双后空翻；2015年，乔什·希恩完成了第一个三后空翻，这是进化在起作用。

毫无疑问，20世纪90年代的摩托车手们拥有意志力、激情和积极的态度。但整个想法从物理学角度来讲几乎是不可能的，再多的意志力也无法创造出一个后空翻，更不用说三个后空翻了。尽管90年代的骑手们大多具有天赋和胆识，然而10岁的杰森·罗内与他们的区别不在于意志力和能力，而在于环境。当罗内出生时，后空翻已经很常见了。在那样的环境中长大和训练，他从来没有想过把这种曾经令人难以置信的动作看作是不可能完成的——他只需要想，“我怎么才能学会自己做一个后空翻呢？”

然后他就做到了。

## 人的一生是社会规范的产物

每个环境都有规则，或者范例，这些规则决定了人们在这些环境中的行为，因为遵守和违反这些规则会导致不同的结果。例如，在一些环境中是可以吸烟的，而在另一些环境中则不可以。在摇滚音乐会上可以大声尖叫，但在飞机上却不能。在有些人家里穿鞋是可以接受的，但在另一些人家里就不能接受。在有些地方应该靠马路左侧开车通行，而在另一些地方应该靠马路右侧通行。每项运动都有自己的规则，并且这些规则常常会发生变化。

每种环境中的规则可能会以书面的或非书面的、口头或非口头的形式表达。不论是否明确地表达出来，还是婉转地表示。环境中都存在规则，它们会塑造人们在环境中的行为和态度。以同龄群体为例，

每个群体都有相应的范例来塑造成员的思维、行为和表现，通常不需要详细的解释就能看出一个群体的规则。你所要做的就是观察他们所说的话、他们的行为，以及他们之间的关系。你几乎立刻就能分辨出，某个特定群体的规则与你的个人准则和规范是一致的还是冲突的。

比起你内心深处的意识形态和欲望，社会规范的力量更加强大，更能够控制你的行为。例如，大多数人都认为人应该保持健康，并愿意保持健康，然而，尽管有这些愿望，他们还是会继续购买不健康的食品。大多数人想要成功，但却生活在助长消费主义和不良理财习惯的环境中。

因此，一个人的一生并不是他们根深蒂固的价值观和信仰的反映。相反，人的一生是周围社会规范的产物。如果你仍然处在一个与你的个人准则相冲突的环境中，你只有两个选择：要么顺应糟糕的环境，要么用意志力与之抗争。这两种选择都非常糟糕，最终会导致相同的结果。

## 环境和规则决定你是谁

让我们来说说训练跳蚤的过程。将一群跳蚤放在罐子里，如果没有盖上瓶盖，跳蚤可以很容易地跳出来。然而，如果盖上瓶盖，环境的规则就会改变。现在，如果跳蚤跳得太高就会撞到盖子，这感觉并不太好。因此，跳蚤适应了新的规则，很快就学会了不跳那么高。有趣的是，当三天后打开盖子时，跳蚤不再会跳出罐子。集体意识形成了一种心理障碍，跳蚤群体现在有了一套更严格的规则。

不必惊讶，瓶子里跳蚤的新规则和社会文化也会影响到下一代跳蚤，它们对自己的期望也会和父母那一辈对它们自己的期望一样。你

周围人的期望会塑造你的个人准则和期望，心理学家称之为皮格马利翁效应<sup>(1)</sup>。

如果第二代跳蚤保持直接与父母近距离接触，它们就无法超越所处的环境。然而，如果你把一只跳蚤从罐子里拿出来，放在一个更大的罐子里，周围都是跳得更高的跳蚤，那么它就会适应新的环境。限制跳蚤行为的旧规则将被新规则所取代，这些新规则不仅会改变跳蚤的思维模式，还会改变它的基因构成。

跳蚤的故事与生物学和遗传学的传统理解背道而驰，但从新学科——表观遗传学<sup>(2)</sup>的角度来看，人们就可以更好地理解跳蚤。著名生物学家布鲁斯·利普顿博士说：“过去我们认为是突变基因导致了癌症，但随着表观遗传学的发展，这一切都改变了。”利普顿接着解释了他的研究如何证明了表观遗传学的科学性，以及一个人的基因不是让他成为这个人的唯一的原因。利普顿解释说：

我把一个干细胞放入培养皿中，它每10小时分裂一次。两周后，培养皿中会有成千上万的细胞，它们的基因完全相同，都来自同一个母细胞。然后，我把细胞群落分成三组，接种到三种不同的培养皿中……接下来，我操纵了每个培养皿中的培养液——相当于是细胞的环境。

接下来发生的事情很有趣：仅仅通过改变环境，这些相同的细胞就会以不同的方式表达自己。利普顿说：“在一个培养皿中，细胞变成了骨头，在另一个培养皿中变成了肌肉，在最后一个培养皿中变成了脂肪。这表明基因并不决定细胞的命运，因为它们都有完全相同的基因。决定细胞命运的是环境，而不是遗传模式。所以如果细胞在健康的环境中，它们就是健康的；如果它们生活在不健康的环境中，它们就会生病。”

简而言之，表观遗传学证明，一个人成为什么样的人，在一定程度上取决于哪些基因被表达，而不是存在哪些基因。基因表达在一定

程度上取决于环境的信号和选择，因此，人的生物学表现不是固定的，而是高度流动和可塑的。这一信息让人感到振奋和鼓舞。

## 每个人都有潜力做出改变

不要随波逐流；那样你不会成长。

要去那些期望和要求都很高的地方。

——吉米·罗恩

在某些环境中，你是小池塘里的大鱼。在另外一些环境中，你只是大池塘里的一条小鱼。改变你的环境就是改变你自己。举个例子，有一个名叫奥斯汀的17岁的男孩，他的父母在他很小的时候就离婚了，他主要和他的妈妈住在一起。他每周末和他父亲见面。虽然奥斯汀没有意识到，但当他和他的父亲在一起时，他在情感上回到了一个更年轻版本的自己。据奥斯汀的妈妈讲，当奥斯汀和爸爸在一起的时候，他就像回到了五六岁的奥斯汀。他变得幼稚，不成熟，似乎无法控制。

他父亲所处的环境中的规则与他母亲所处的环境中的规则大不相同。此外，他与父亲在一起时的角色跟与母亲在一起时的角色是不同的。有趣的是，当奥斯汀从他父亲的家回到他和母亲的家里时，他形成了一种惯例，把他在父亲家里的习惯带回到他母亲的环境中。几乎一到家，奥斯汀就会弹大约30分钟钢琴。这种行为允许他在情绪上从一个环境转换到另一个环境（工作中的预知）。这让他回到了他通常扮演的角色中，这与他前三天表现出来的不成熟的身份截然不同。

和奥斯汀一样，你周二在一个房间里的样子和周三在另一个房间里的样子是不同的。和某些人在一起，你会感到非常快乐。而在另一些人身边，你无法清楚地思考。你没有一个绝对的价值和不变的身

份，就像棋盘上的棋子，你的价值和能力是相对的，不是固定不变的。现实是事物之间的关系（情境），而不是事物本身。

如果你和一些关系密切的人，你可以做一些出色的甚至是改变世界的工作。而在另一些人中间，你可能缺乏灵感并且感觉枯燥乏味，永远无法实现你内心深处的梦想（更糟的是，永远不会意识到你的生活中缺少什么）。国际象棋天才乔希·维茨金将这些观点与象棋游戏联系起来，在他的书《学习之道》中解释道：

中级玩家将学习中盘时主教的力量如何依赖中央的兵阵，而稍微高级一点的玩家只需要在棋盘上闪过他或她的思绪，并接受主教和关键的结构组成部分。结构和主教是一体的。除了与对方的关系之外，两者都没有内在的价值。他们在头脑中是紧密联系在一起。这种新的知识整合产生了特殊的效果，因为我开始意识到，每颗棋子价值的最初准则远非牢不可破。这些棋子逐渐失去了绝对的身份。我了解到，城堡和主教结合比城堡和骑士结合更有效。但女王和骑士往往比女王和主教更有优势。每颗棋子的力量纯粹是相关联的，取决于兵型和周围的力量等变量。所以现在，当你看到一个骑士，你就会看到在几格远处的主教背景下的潜力。

维茨金在国际象棋中所描述的，我自己也见过，也经历过，但程度更高。一个人的价值与他所处的环境有关，而不像棋子不能改变形状，一个人有潜力以强有力的方式进行改变。人可以从一个兵，变成一个主教，变成一个国王，变成完全不同的人。

在读本科期间，我曾为几位教授担任研究助理。我以为我是个奇才。我努力学习，我认真阅读资料，我确信我在学术界有一个光明的未来。在花了两年多的时间做了无数的研究之后，我申请了进研究生院……然而，我想上的所有学校都断然拒绝了我的申请。显然，我并不像人们所认为的那样有竞争力。

在令人羞愧地被拒绝几个月后，我遇到了一位年轻的教授——另一个部门的内特·兰伯特博士。我立刻看出他与其他教授有些不同，他所有的研究助理都在撰写真正的草稿。他们没有从事普通的本科劳动，而是被赋予了更大的责任，并接受了专业的培训。我可以看到，在内特的研究实验室里工作，将提供远远不同于我以前工作过的实验室的可能性。

我和内特共事的第一天，他给了我一份他以前未完成的研究手稿。他对我说：“把这个草稿润色一下，我们会把它发表出来的。”我从来没有写过一篇如此接近发表的论文，但考虑到我刚到一个新环境，我的积极性很高。在接下来的一个星期里，我在那篇论文上绞尽脑汁，当我觉得自己已经尽可能地润色了那篇文章时，我把论文寄还给了内特。他很喜欢我润色过的文稿，并把它提交给了一家著名的杂志社，最终这篇文章被接受并发表。“哇，”我心想，“我花了两年多的时间和几位教授共事，但什么都没有发表。现在，在认识这个教授一周后，我竟然已经提交了一篇论文。”

我意识到，我想成为这个环境中的一员——一个富有成效、富有挑战、富有成果的伙伴关系。我被要求比在其他研究关系中做得更好，我喜欢看到自己朝着目标前进。但更重要的是，在和内特一起工作的过程中，我喜欢看到自己的技能、能力和自信得到提升。

我和内特的关系变成了一段富有成效、改变人生的师徒关系。我们成了好朋友，甚至是负责任的伙伴。每周，我们都会出去散步，讨论我正在写的论文的细节，我们会讨论我们的远大梦想和目标，以及我们遇到的困难。内特给了我几十次一对一的指导，他分解了我在研究和写作技巧上的弱点，最终，他让我成为一个由五名研究人员组成的团队的领导者。内特和我认识四个月后，我们向科学杂志提交了超过15篇论文，现在我正准备去读我想读的任何一所研究生院。

无论我在和内特的关系中掌握了哪些写作和研究技能，在我与其他教授交往的情境下，它们都是不存在的。我甚至不知道自己没有掌握哪些知识，因此，我没有意识到我内在的潜力。此外，我不知道真正的生产力是什么样子的。我的身份、能力和机会仍然是我所处环境的反映。

你也一样。

你和你所处的环境是彼此的扩展。在一种环境中你是谁、你能做什么，与在另一种环境中你是谁、你能做什么，是非常不同的。例如，你可能在一个晴朗的夜晚站在外面，试图用肉眼看到冥王星。你可以站在那里几个小时、几周、几年，甚至几十年，但你仍然看不到冥王星。意志力、积极的心态，以及自我提升指南中提到的所有你需要的东西，都不会让你用肉眼看到冥王星。然而，如果你使用一架高质量的望远镜，你和那架望远镜的结合将使你能够看到冥王星。

阿基米德说：“给我一个足够长的杠杆和一个支点，我就能撬起整个地球。”环境就是你的杠杆。阿基米德并没有说他可以通过勇气和意志力来改变世界，他谦卑地认识到自己与环境中的工具之间的关系。他和他的环境是彼此的扩展。此外，阿基米德认识到，实现他的目标需要一种特殊类型的杠杆，并不是所有的杠杆都能为他提供撬动地球所必需的工具。

同样，并非所有类型的土壤都足以种植特定类型的植物。如果你想要杂草，你有很多土壤可供选择。然而，如果你想种植热带植物，你就需要一种特殊的土壤。一株植物需要多大的雄心壮志并不重要（你需要多大的雄心壮志来种它也并不重要），如果你没有合适的土壤，它就不能生长。植物和土壤都是同一个目标不可缺少的部分。

## 告别“上瘾”和自我挫败

许多人认为他们有一种固定不变的“个性”。他们出生时是什么样的人，在一定程度上，他们离开这个世界时就会是什么样的人。这些人已经接受了一种观念，即你和你的环境是两个非常独立和不相关的事情。

这些人强调天性而非后天培养，专注于无法改变的东西，而不是观察能够改变的事情。他们把自己“具体化”，也就是说，他们相信自己最真实的部分与环境独立，并且不受环境影响。

这与说1美元纸币和0.25美元硬币从客观上来讲永远是“钱”是一样的逻辑。彩色的纸和金属硬币真的是钱吗？或者，作为一个社会，我们是否创造了关于特定硬币和纸张价值的共同意义？同样，作为一个社会，我们是否为我们认为客观真实的“抑郁”“聪明”和“美丽”创造了共同的含义？

0.25美元总是0.25美元吗？

一直都是0.25美元吗？

在一个蹒跚学步的孩子的手中，这枚硬币可能只是个玩具。在另一个国家，0.25美元可能会被视为一文不值。在耐火黏土的坩埚中，这枚硬币可以熔化成液体。根据不同的情境，这枚硬币将根据持有者扮演特定角色。同样，一个人永远不会客观地抑郁、聪明或美丽，相反，这些都是基于情境的主观意义。如果你对这些事情过于认同，你就是把自己禁锢在一个盒子里。你还把主观的、流动的东西变成你认为客观的、固定的、不可改变的东西。

斯坦福大学著名心理学家卡罗尔·德韦克发现，认为自己的智力是固定不变的人学习起来非常困难。一旦这些人遇到任何形式的困难或负面反馈，他们的精神就会崩溃并放弃。相反，那些认为自己的智力是流动的、可塑性的人更有可能成长和改变。他们就像黏土一样，可以通过经验，尤其是挑战性的和新的经验来改变。

认为自己无法改变的信念会导致一种受害者心态。如果你认为自己能够成为什么样的人是由先天决定的，那么你对自己的命运就无能为力了。相反，认为自己可以改变的信念会让你对你的生活负责。你可能生来就有某些限制，但你可以改变这些限制，让自己进步和成长。

就像0.25美元一样，你总是在扮演某个角色，你所扮演的角色并不是一成不变的。相反，你是在按照你所处环境的规则，以一种特定的方式行事，就像国际象棋的棋子一样，你的角色与你周围的环境有关。在某些情况下，你可能扮演父母的角色。在另一些情况下，你可能是学生，或者是消防员，或者是朋友，又或者，如果你和我6岁的孩子一起玩，你可能会是一张蹦床。

我的一个朋友布莱恩是一家工业软管仓库的经理。布莱恩告诉他的朋友布拉德，他只是一个“看软管的人”。这让布拉德感到不安，他认为这种说法是对布莱恩的轻视，或许布莱恩把自己定位为经理会更好一些？尽管对我们来说，过分重视自己的工作并认同自己的工作是很常见的，但在现实生活中，我们只是在扮演某些角色，无论是作家、经理、警官、律师还是教师，当我们改变我们的情境时，这些角色会迅速改变。

你可能扮演过对你不利的角色。例如，你可能是某种类型的瘾君子，也许是酒鬼，但你实际上不是一个酒鬼。那只是具体化的你的某一部分，而不是真实的你，是你在生活中一直扮演的角色。除了你是谁，你的上瘾还反映了你周围的环境和人际关系，这些环境和关系是你允许存在的。上瘾是一种模式，一种下意识地将行为外包给自我挫败的环境的行为（后面会详细介绍）。

你可以改变你的模式。你可以改变你的角色，但你只能通过改变你的环境来做到这一点——无论是通过坦诚的对话来重新建立界限和期望，还是从身体上将自己和某些人或地方分开。

如果你仍然停留在同样的角色和模式中，那么你运用了多少意志力并不重要，你的努力将继续局限在你的角色的有限情境之中，你会被一个你错误地认为是固定身份的环境所绑架。

但是你绝对可以改变你的角色，即使是突然的和戏剧性的。人们错误地认为他们必须完全有资格才能扮演某一特定的角色，但这是错误的，你实际上是通过角色本身获得资格的。例如，当我和劳伦成为养父母时，我们没有任何抚养孩子的经验。当然，我读过一些关于这个话题的书，其中不少书都包含了聪明的想法和创新的解决方案，但是理论和经验是两个完全不同的东西。我想所有第一次为人父母的人都会经历类似的过程——从实践中学习。

你永远无法为生活中的任何事情做好充分的准备。无论大小，从理论到实践总是有一个飞跃。进入新环境中的跨越与其说是意志力在发挥作用，不如说是一种本能，就像一种生存机制。很快，你就会开始适应新的角色和环境，所以，与其提前准备好试着成为某个人的资格，不如创造一个能让你成为那个人的环境。

## 结论：痛苦源于对个性的幻觉

个人主义充斥在自助圈子里和内容中，正如戴维·霍金斯博士所说：“所有痛苦的根源在于对个性的幻觉。”具有讽刺意味的是，当你将事物与它们所处的环境隔离开来时，你就是将它们放在一个盒子里，这就限制了它们的成长和转变。虽然这本书承认个人成长的制约因素，但这些制约因素并不那么明确和牢不可破。相反，人的约束是灵活的，并且基于情境因素。如果你想改变你的生活，你只需改变你的环境和你所扮演的角色，而不是使用更多的意志力和力量。为了让你成功地做到这一点，你必须认识到：

- 你能做什么取决于环境，而不是意志力；

- 每个环境都有规则；
  - 每个环境都有上限；
  - 你的价值是相对的，而不是绝对的；
  - 你总是在扮演某个角色。
- 

- (1) 皮格马利翁效应由心理学家罗森塔尔和雅各布森提出，指人的情感和观念会不自觉地受到环境的影响。
- (2) 表观遗传学是与遗传学相对应的概念，指的是基于非基因序列改变所导致的基因表达水平变化，例如不同的环境会导致某些基因的沉默和表达，但基因本身不会发生改变。

## 03 成长利器：积极的压力和精力修复

考特妮·雷诺兹是一位年轻的企业家，她很在意自己的时间效率，因此，她非常注意自己所处的环境。每个月大约有15天，她和她的生意伙伴瓦尔住在丹佛。在丹佛的时候，考特妮和瓦尔通常每天工作18个小时。他们一起参与了几个项目。他们的公寓没有让人分心的东西，墙上没有装饰画，装修十分简单。房子里有几张皮沙发和足够的开放空间，可以拍摄他们需要的任何营销视频。

当考特妮在丹佛的时候，她有意让自己承受巨大的成功压力，总是有接近截止日期、有很高的期望、有很大的承诺要兑现的时候。她完成了大量的工作，但付出了高昂的代价。长时间同时进行这么多项目，在精神上、情感上、身体上和人际关系上都很累人。这正是她在丹佛时想要的，她的目的是进步和成长。然而，她知道自己的工作节奏是不可持续的，因此，她需要一个可以重置和恢复的环境，另外半个月她会去内华达州的拉斯维加斯。

考特妮在拉斯维加斯的家里努力营造大规模的放松的环境，旨在恢复活力，甚至是快乐。墙壁被漆成温暖诱人的颜色，并覆盖着美丽的艺术画。家具和厨具十分豪华，并且鼓舞人心。此外，考特妮是拉斯维加斯几个社交团体的成员，这些团体为她提供了闲适和深入的社会关系。她经常在家里招待客人。在那里她经常睡10到12个小时。她在拉斯维加斯确实有一个小办公室，每天只会用几个小时，主要用来登记和管理她的各种项目。在大多数情况下，她完全处于休息和恢复模式。你会经常发现她在城里到处跑，在高级餐厅吃饭，或在整个城市参加许多其他娱乐活动。

正是这些有规律的恢复期，让考特妮能够在丹佛十分努力地工作。积极主动地恢复是她在如此年轻的时候就取得惊人成功的秘诀之

一。她对环境设计的战略性运用使她在一个月内完成的任务比许多人全年完成的任务还要多。在丹佛时，她的工作环境是为提高工作效率而优化的。此外，她自己在身体和精神上都休息得很好，这使她比大多数人更努力、更长时间、更深层次地推动自己。

考特妮甚至在不知情的情况下，利用了一些深刻的科学原理。她构建了一个我称之为“丰富”的环境，让她能够全身心地投入她正在做的事情中。人类进化需要两种关键的环境：高压力和高恢复能力。在这两种环境中，人完全沉浸在情境中，他们完全活在当下。在充满压力的环境中，他们会全身心投入。在恢复环境中，他们完全处于休息状态。这两种环境都是丰富的、令人满意的，但不幸的是非常少见。

第一种“丰富”的环境本质上是具有高度压力的：可称之为积极压力，或良性应激。但这是一种与大多数人所经历的普通劣性应激截然不同的压力类型。劣性应激会导致死亡和腐烂，而良性应激正是成长所需要的。积极的压力教会我们测试自己的极限，让我们更强大，实现超出我们想象的事情。这就是考特妮半个月的生活方式，她经常挑战自己的极限。

这就给我们带来了第二种“丰富”的环境：休息和恢复活力。压力过后，在休息状态下能够成长。为了成为任何领域的精英，你需要不断地从高要求的环境转换到高度放松的环境。在这两种情况下，你都需要完全沉浸在每一种体验中。在一个高要求的情境下，你需要振作起来，集中精力。在恢复环境中，你需要完全脱离工作、保持健康和远离整个世界的压力。

在《重置肾上腺饮食》一书中，医学博士艾伦·克里斯蒂安森和医学博士萨拉·戈特弗里德解释说，除非我们创造出一个真正的空间来放松、重置、刷新和充电，否则我们身体的自然反应和进化反应会储存脂肪，而不是燃烧脂肪。高水平的健康、创造力、生产力、人际关系

和生活都需要彻底而有规律的恢复。考特妮就是这样度过她的下半月的。

关于这一点，已经被科学证实。例如，在健身中，“肌肉激活时间（Time-under-tension）”的概念解释说，为了生长和增强你的肌肉，你需要把它们推过它们的阈值。跑马拉松不是使你变得健康的方式，短跑和恢复才是。给你的肌肉压力越大，生长的潜力就越大——但前提是你的恢复时间和深度是一样的。实际上，恢复过程应该总是比艰苦训练的过程更长、更深。因此，睡眠、祈祷、度假、休闲、禁食和冥想（重置和恢复的关键）从来没有像现在这样重要，因为这个世界的要求从来没有像现在这样高。在这个过程中，我们都忘记了这一点。

与健身相似，从严格艰苦的工作中恢复精神的这个过程，会酝酿出最佳的创造性突破。例如，神经科学表明，只有16%的创造性和智力突破发生在你工作的时候。创造力来自建立独特而有用的联系。如果你没有认真思考，没有把自己深入一个项目或问题中，然后休整一段时间，这些联系就无法建立起来。如果你一直沉浸在工作状态中，你就不会激发最璀璨的创造力和想法，这些想法恰恰会出现在你休息以调整自己的时候。最佳的创意只有在远离日常压力和辛劳的环境中才能得到。因此，假期、旅行和彻底抽离日常生活从来没有像今天这样重要。这些需要被嵌入我们的日常生活中，就像考特妮所做的那样。你可能无法做到从你的生活中一次脱离好几周，但是你可以在周末的时候抽离两天。

很少有人会花时间从工作、技术、人、食物和生活中恢复过来。因此，很少有人有精力和清醒的头脑，在极端但健康的压力和需求环境中真正发挥自己的才能。你需要这两种类型的丰富环境，才能在你的工作、人际关系、健康、精神和生活的所有其他领域茁壮成长。

最近我在当地的一个公园里遇到了我的朋友贾斯汀和他的三个孩子。他们去公园是因为贾斯汀女儿的一个朋友要踢足球。他的女儿想看她的朋友玩，而贾斯汀则完全安下心来和他的孩子们共度美好时光。我注意到他没带手机。他完全和孩子们在一起，做一件对他们来说很重要的事情。我突然意识到，至少在那一刻，贾斯汀赢得了自己的人生。他按照自己的价值观过着自己的生活。他不担心会错失良机。他会全身心地投入孩子们的生活中，而不是三心二意地思考工作或使用智能手机。他和孩子们在一起。他正在恢复和享受生活。难怪他在工作和生活的其他方面如此出色。

## 实现高效能并不断进化

自我完善的“前沿”似乎是基于20世纪60年代、70年代和80年代的心理学研究。继续关注心态、意志力和目标设定是一种过时并且错误的走向成功的方法。并不是说这些策略本身就不好，相反，是重点完全错了。大多数自助指南把所有的压力都直接放在了个人身上。

高效能和成就的下一次进化将不再关注个人，而是将环境放在首位。因此，具有讽刺意味的是，自助的未来将不会关注自我，而是关注塑造自我的环境。这个新主题的核心将是设置丰富的环境。

当你在一个丰富的环境中，你理想的行为是自动化和外包的。你全身心地投入你正在做的事情中，无论是高要求的工作还是恢复精力。无论你正在做什么，你的环境已经预先优化，以支持所需的行为。

相反，当你在一个普通的环境中，你理想的行为不是自动的和外包的。在大多数环境中，你必须意识到你在做什么，因此你必须用意志力以你希望的方式行动。这是因为大多数环境都是为分散注意力而优化的，而不是为高效能或恢复而优化的。

本书的其余章节重点在于帮助你开发丰富的环境，这样你就可以按照自己的方式生活，并赢得人生，就像我的朋友贾斯汀，他充分享受和他的孩子们在一起的时刻。虽然这似乎违反直觉，但休息和恢复实际上是成功最重要的方面。正如阿里安娜·赫芬顿所说，我们“通过睡眠达到人生巅峰”。

在当今高要求、不间断、过度刺激的环境中，花时间重置、休息和恢复从来没有像现在这样罕见，但却更加重要。因此，本书的第二部分将教你如何创建丰富的环境，优化环境以便休息和恢复。只有在休息的时候，你才能完成最有效率的工作。你会得到最好的想法，和重要的人度过最重要的时刻，明确你应该将工作和生活引导的方向。

本书的第三部分将教你如何创建丰富的环境，优化环境以便得到高压力和高需求。安逸的生活不是通往成长和幸福的道路，相反，安逸的生活会让你陷入生活中的困境和困惑。虽然大多数人都在寻找阻力最小的道路，从而适应安逸和懒散，但巨大的挑战和困难是你应得的命运。你应该到深海里游泳，而不只是在浅滩中游动。例如，生长在多风和艰苦环境中的树木被迫长出更深的根系，使它们顽强地穿透恶劣的环境。如果你不强迫自己，你就无法在生活中成长。引用道格拉斯·马罗奇的诗：“好的木材并不在顺境中生长；风越强，树越壮。”

一棵树的力量取决于它所处环境的困难程度，好的木材并不在顺境中生长，优秀的人也是一样。如果你想变得更强壮，你的训练需要有难度。如果你想在你所做的事情上达到世界级的水平，你的工作需要做得更好、更具挑战性。你需要有很高的期望才能成功。你需要承担超出你目前能力的任务，迫使你像恶劣环境中的树木一样扎根更深。

## 2 如何驾驭你的意志力

## 04 重组生活：跳脱日常去迎接新生

特斯·奥森蕾德<sup>(1)</sup>是一位旅行博主，过去几年她和丈夫以及三个年幼的孩子一起环游世界。在离开美国去环游世界、完全脱离旧有的生活之前，无论是在工作上还是作为一个人，特斯都处于一成不变的状态。她努力寻找自己的目标。她无法让自己去做渴望做的工作。她感到麻痹。

然而，一旦离开了他们的日常生活和环境，她感到充满活力，受到鼓舞，甚至有动力去工作，就像打开了闸门，各种想法涌进了她的头脑和灵魂。在她为恢复而优化的丰富的新环境中，她正在建立独特的联系，处于放松的状态。她有了新的经历，作为一个人，她能够成长了。

正是在特斯和家人一起旅行的时候，她完全脱离了她的日常生活，导致她做出了一些人生中最重要决定。她决定开设课程，帮助其他人简化和改善他们的生活。特斯之所以能做出这个强有力的决定，是因为她有心理学家所说的“巅峰体验（Peak Experience）”。

亚伯拉罕·马斯洛<sup>(2)</sup>将巅峰体验描述为“罕见的、海洋般的、深刻感人的、令人兴奋的、令人振奋的体验，这些体验产生了一种感知现实的高级形式，甚至对实验者产生了神秘而神奇的影响”。马斯洛进一步指出，巅峰体验对于一个人的自我实现至关重要，在这种自我实现中，你的所有基本需求都得到了满足，你也可以挖掘出自己作为一个人的最高潜能。

巅峰体验最有可能发生在丰富的环境中——特别是为休息和恢复而优化的环境。因此，当你在旅行时，你会得到最佳的创造性见解。想想设计师施德明的故事，他每隔七年就会关闭纽约的工作室，休一年的年假，以恢复和刷新自己的创意视野。施德明解释说，在远离工

作的这一年里，他想出了在接下来的几年他能够追寻的最佳想法。在一个新奇的环境中，在放松的状态下，他能够在大脑中建立起独特的联系。此外，他能够真正评估自己想要什么样的生活。他所做的是寻找巅峰体验。

巅峰体验会改变一个人的人生和事业轨迹。只有通过拥有强大的和颠覆性的经历，你才能真正看到你生活中发生的事情的本质。然后，你可以在提升自己的生活和标准的状态下做出强有力的决定。在以新的方式看待你自己和这个世界之后，你就能超越那些让你困在当前环境中的强大的恐惧和信念。

我有过几次巅峰体验，并努力有规律地拥有它们。最近，我和朋友理查德·保罗·埃文斯共度了一个周末。他成立了一个团体，名为“国王部落 (Tribe of Kings)”。这个团体的目的是帮助男性建立真正亲密的友谊（这在今天是很少见的），并为男性提供一个环境来迎接挑战，拥有有趣的经历，并提高他们对生活的愿景。每年的几个周末，理查德都会在他位于犹他州南部的农场里举办一个国王部落的静修会。

理查德最近邀请我去他的牧场和静修处看看。首先，我被犹他州南部的美景震撼了——理查德的牧场就在锡安国家公园旁边，同时我也被这个团体的文化和静修的目的震撼了。项目议程上没有那么多事情要做。“男人都很忙，”理查德告诉我，“你需要时间放松，所以接下来的两天里没有安排。早餐在上午9点。但是如果你决定睡懒觉，那完全没问题。”

在静修期间，我花了很多时间骑着四轮车和那里的其他人聊天。我们甚至打了一场彩弹枪战。但我也花了大量的时间独自阅读，写日记，四处走动，听有声读物，欣赏美丽的风景。有趣的是，在我离开的这段时间里，我对妻子、孩子和我回家后的生活的爱和投入疯狂地

放大了。当我脱离日常生活时，我才能看到它们最好的部分，那些很容易被意外地忽略和被认为是理所当然的部分。

直到我到了机场，我才给妻子打了电话，因为这次静修的一个重要目的就是脱离自己的生活，再为自己和生活重新建立联系。但是当我打电话给她的时候，我用前所未有的爱告诉她，她对我来说是多么的重要。我很惭愧地承认，我常常把她、我们的孩子，以及我生命中所有美好的事情都视为理所当然。

在这次短暂的牧场静修中，我不仅清楚地认识到我生命中已经拥有的伟大事情，而且得到了很多关于我将来要做的项目的见解。环境真的很重要，理查德做得很好，他创造了一个环境，在那里我可以和很棒的人有很多的乐趣，在那里我可以真正地放松、恢复、重置，和自己重新联结。我能够思考接下来几年里我想做什么。因为我处于巅峰状态，我能够从我更深的灵魂和最高的抱负中去想象。我对生活充满了激情，在那种状态下，我对自己头脑中闪现的绝妙想法持开放的态度。

## 巅峰体验是可以主动创造的

亚伯拉罕·马斯洛表示拥有巅峰体验是罕见的，然而，拥有巅峰体验并不一定会罕见。事实上，拥有巅峰体验，或者让自己处于巅峰状态，应该是你每天都要做的事情。

人们认为巅峰体验很罕见的原因是他们没有把自己的生活建立在有规律的基础上。大多数人都与自己隔绝。他们生活在一种上瘾和反应的状态中，这种状态是由消极的日常生活和环境触发的。即便如此，在人们有意识地将自己从无意识状态中脱离出来的那几个时刻，巅峰体验仍然可能而且确实会发生。

它们是可预测的。

你可以创造它们。

如果你将处于巅峰状态作为优先事项呢？

为了实现你的目标，你真的需要每天都处于巅峰状态吗？

如果那是你的标准呢？

处于巅峰状态意味着你处于你想要的水平上，这样你就能拥有雄心壮志，超越你以前做过的任何事情。如果你现在没有追求你从未做过的事情，你可能不需要有规律的巅峰体验。但如果你正处于成长的状态，你就需要让自己的生活更频繁地拥有巅峰时刻，甚至更多——你需要从峰值状态开始设定你的轨迹，因为你开始做一件事的方式通常就是你完成它的方式。

如果你一开始就做得正确，你就能一直做得正确。但如果你一开始就做错了，就很难把事情做好。这并不意味着你不会一直进行迭代，这仅仅意味着你最初决定背后的力量将决定事情发展的轨迹。大多数人都是在非巅峰状态下做出软弱的决定的。实际上，很少有人能做出真正意义上的决定。

大多数人都没有足够的信念来真正做出决定，他们不够明确，他们没有下定决心，赌注也不够高。相反，他们就像一艘没有帆的船，生活把他们带到哪里，他们就到哪里去。他们的进化是随机的、无意识的。他们的行为是被动的，没有什么结果。他们在网上闲逛几个小时也没有关系。

然而，如果你想在你的生活中开辟一条新的道路，你就需要做出一个强有力和明确的决定。当你做这个决定的时候，你需要处于巅峰状态。

那么你该如何进入巅峰状态？

当你对自己的生活和目标有清晰的认识时，你需要定期重置一下自己。世界上最成功的人会有意识地在他们的日常计划中留出时间来脱离日常生活、充电以及重置。以比尔·盖茨为例，他运用“思考周（Think Weeks）”来让自己完全远离工作和各种形式的交流。他所做的所有事情就是思考、学习和休息。他承认他对微软最好的想法产生于休息和恢复的那几周。

你可能没有一整个星期来休息和恢复，然而，你可以开始安排“断联日（Disconnected Days）”，你可以给自己一整天的时间休息和恢复。在这段时间里，离开你的日常环境十分有益，也许你需要至少开车30分钟，以获得足够的空间。

在这些断联日里，你可以花很多时间思考、放松、学习，然后写日记。你想离开你的日常生活和环境的原因是，这样你就可以走出你生活的那棵树，看到森林。你需要一些新鲜空气，你需要呼吸和恢复——就像你的身体需要进食一样，从持续不断的压力中解脱出来。

在这些断联的时刻，最好是完全保持在当下，远离你的工作和生活。这对大多数人来说是非常困难的，因为大多数人沉迷于他们的技术和工作。因此，心理学研究发现，每天都要从心理上脱离工作十分重要。只有那些在精神上、情感上和身体上真正与工作脱离的人，才能在重新开始工作时重新获得联系。为了专注于你正在做的事情，你需要定期休息和重置。

休息可以让你成长和恢复，这样你就能够变得更好，并且更擅长你正在做的事情。所以你需要抽离，即使只有一天。完全脱离你忙碌的生活，花一些时间来让自己重置和重新联结。这种重置的一个重要组成部分是拿出你的日记，多写点东西，但是在写日记之前，你要把你的思绪放在正确的地方。这就是为什么你需要花至少30分钟的时间走出常规的环境，让自己做好心理准备是很重要的。

在做准备的时候，你可以阅读或听一些鼓舞人心的内容。你可以进行锻炼。或者和你亲密的朋友或家人聊天，他们总是能让你有好心情。在你开始写作之前，你想让自己处于巅峰状态，自然而然，脱离常规的环境会引发积极的情绪，尤其是当你知道接下来的几个小时你要投入学习、恢复、计划和想象中去的时候。

提高你写日记效果的其他具体策略是冥想和祈祷。关于冥想是什么以及为什么要进行冥想，人们有很多困惑。主流观点认为，冥想就是让你的大脑停止思考，这种观点阻止了很多人养成冥想的习惯。但这不是冥想的目的是。冥想是为了弄清楚你想要什么，并最终过上更好的生活。

冥想可以有很多形式，祈祷也可以。对我来说，两者是相辅相成的。在写日记之前给自己一些时间来祈祷和冥想，这会让你提高精神状态，可以进行写作。然而，有时候这种提升的状态发生在你开始写作之后，尤其是在写下你所感激的东西的时候。这整个过程，写日记前的例行程序和写日记的过程本身，都是为了让你更深入、更高层次地了解你自己、你的梦想和抱负。

一旦你真正开始写作，有几件事对你的写作很有帮助：从感激和欣赏你生活中发生的一切开始。

花大量的时间来反思和写下你的生活以及人际关系中的所有细节。

写下所有对你重要的人。

写下你已经走了多远。

详细描述自从你上次恢复以来正在发生什么（以及发生了什么）。

记录你的过去是写日记的一个重要组成部分，它为你的想法、目标和计划提供了背景。

在写日记的时候，要对自己周围的世界发生的事情做到彻底的诚实。在你刚刚表达了对你生命中的辉煌（和挣扎）的感激和欣赏之后，你需要诚实地面对那些你有意回避的领域。

在巅峰状态下，你需要承诺做出某些改变，写下实现梦想和理想所需要的关键改变，把想到的每件事都写下来。写日记是一个强大的治疗和愈合的工具。在写下你需要改变的事情的时候，坦然地写下那些让你走到今天这一步的挫折和困难，写下为什么你在过去努力做出这些改变。

对自己要非常诚实，并学会示弱。

没有其他人会读到你写的东西。

写日记的目的是让你变得清晰，重新确定你的优先级和重点。

如果你在自己的日记中都无法做到诚实，你怎么能期望在你的余生中做到诚实呢？

写下你的远大梦想。这可以是你的个人愿景，你的三到五年目标，或者你未来三到十二个月的目标。在你专注于眼前的细节之前，花点时间从大局考虑一下你想要做什么是有好处的。

写下宏大梦想的一个关键组成部分是它将你和你的“理由”重新联系起来。在你的日常生活和忙碌中，很容易忽略理由。此外，“手段”目标和“最终”目标之间存在着巨大的差异，你的最终目标对你来说才是真正重要的。它们是你想要的东西，而不是因为它们能够让你做你真正想做的事。例如，获得大学学位，这样你就能找到一份好工作，这是一个手段目标。但结果是什么呢？结果才是最重要的，如果你开始和继续的过程中把最终目标记在心里，就会省去很多麻烦，可以避免追求社会期望的目标。

随身携带手机是件好事，但只是为了在写日记、听／读一本书或思考／反思时，根据自己的见解采取行动。通常，你会对你生活中重

要的人有深入的了解。你应该立即与那些头脑中出现的人进行某种形式的交流——无论是给他们发电子邮件、发短信还是打电话。

最近在写日记的时候，我突发奇想，想给最近帮助过我的人送些鲜花。我立刻掏出手机，订了花送到他们的住地，然后我继续写日记。

## 用日记规划要实践的关键改变

在每周的计划中，精简或类似版本的恢复日记十分有效。每周，你都要在这段时间里回顾上一周的经历，为下一周制订更好的计划。

每周的计划本质上是你早上写下的日记的一个扩展版本，我将在下一章中详细介绍如何保持前进的方向。具体来说，在你每周的计划中，你可以在日记里写以下内容：

- 上一周过得如何（好，坏，等等）；
- 你做得好的地方（你的“胜利”）；
- 不顺利的地方（你没有做什么，没有联系谁，哪里做得不够）；
- 任何重大事件（如与朋友、家人共度的美好时光，或工作上的突破）；
- 你下周的计划是什么；
- 你打算如何吸取上周的教训，并在下周做得更好；
- 你的远大目标（简短的要点列表，提醒你的“理由”和“最终”目标）；
- 你的近期目标（接下来一到六个月里你马上要做的事情）；

·下周必须完成的具体任务（包括早上的例行公事、学习、人际关系、工作、健身等）。

与恢复日记一样，你应该在开始此计划之前将自己置于巅峰状态。目标是提升你的思维，然后在提升的状态下做出强有力的计划和决定。你想要重置你的轨迹，如果没有做出强有力的决策，你将如何创建环境来促进这些决策的形成呢？为了有意识地、积极地发展，你需要致力于一些具体的事情。否则，你就会被动地、随机地根据外界发生的事情而改变计划。

## 结论：学会放松你的大脑

很多研究发现，当你坐在办公桌前工作时，并不会涌现最佳的创意，你的大脑在休息和放松的状态下运转得最好。当然，如果你在工作的时候没有投入大量的努力和注意力，你在休息的时候就不会产生精彩的想法。就像你的身体一样，如果你在醒着的时候没有对它施压到极限，它就不会在你睡觉的时候长得更强壮。

此外，你最深刻的见解很少会在日常生活中发生。在日常生活中，在你的家里，在常规的环境中，你过于关注周围发生的事情——只见树木不见森林，因此，你需要定期地从生活中跳脱出来。有时候，这意味着你要和你的家人一起放松。有时候，这意味着你要离开家人，这样你才能最终回到一个更优秀、更有能力的自己，去爱护和支持他们。

---

(1) 特斯·奥森蕾德，多个流行博客的创建者，热衷于简约生活，出版书籍有《居家Organize·简约》。

(2) 亚伯拉罕·马斯洛，第三代心理学的开创者，提出了融合精神分析心理学和行为主义心理学的人本主义心理学，提出了马斯洛需求层次理论。

## 05 创造情境：保持制定目标和决策时的巅峰状态

只要你下定决心，宇宙万物都会来帮助你。

——拉尔夫·沃尔多·爱默生

尽管飞机在90%的飞行时间里都会受到气流和其他条件的影响而偏离航线，但大多数航班都会在预定的时间到达预定的目的地。造成这种现象的原因很简单——通过空中交通管制和惯性制导系统，飞行员不断地修正航向。如果能立即解决这些问题，这些航向修正就不难管理。当这些方向修正不经常发生时，就可能导致灾难。

1979年，一架载有257人的客机离开新西兰，前往南极洲观光，然后返回。然而，飞行员们并不知道有人将飞行坐标仅改变了2度，便使他们偏离了原定位置28英里<sup>(1)</sup>。接近南极洲时，飞行员降低了飞机的高度，让乘客们饱览壮丽的景色。遗憾的是，错误的坐标将他们直接置于埃里伯斯<sup>(2)</sup>活火山的路径上。火山上的雪和上面的云混在一起，使飞行员误以为他们是在平地上空飞行。当仪器发出快速上升的警告时，已经太晚了，飞机坠毁在火山上，机上所有人都不幸遇难。

仅仅几度的失误就酿成了一场巨大的悲剧。如果不及时纠正，小失误就会酝酿大灾难。这次航班失事是对我们生活的一个比喻，即使是我们生活中看似无关紧要的方面，也会激起结果的涟漪和波浪——不管结果是好是坏。

你是如何引领你的人生的？

你收到什么反馈来纠正你的航线？

你多久检查一次你的导航系统？

你有导航系统吗？

你的目的地在哪里？

你打算什么时候到那儿？

你现在偏离航线了吗？

你偏离航线有多久了？

你怎么知道你走对了路？

你怎样才能使湍流和其他干扰你路线的情况最小化？

在上一章中，我解释了如何断联和重置，以便设定你的人生轨迹。本章会解释拥有一个日常环境的重要性，以确保你保持在通往新目标的正确道路上。此外，你需要一个日常环境来重新创建你在制定目标和决策时的巅峰状态。

就像一架飞机，你需要不断地修正航向，否则你会很自然地偏离航向。每天，你都要确保你在朝着你希望的方向前进。如果你真的致力于这些改变，你就需要每天为自己做好准备，从你努力创造的新现实的立场出发，采取行动。这样，你将能够积极地塑造情境和环境来实现你的目标。

## 为什么你需要晨间惯例

晨间惯例的核心目的是让自己在早上进入一个巅峰状态——这样你就可以在接下来的一天中保持这种状态。与其在早晨处于被动、上瘾、无意识的状态，不如主动地以一种仪式的方式让自己处于巅峰状态。晨间的惯例是必不可少的。

如果你想克服上瘾，你就需要一个晨间仪式。如果你想成为一个多产的作家或创作者，你就需要一个晨间仪式。如果你想要在日常的

人际关系中保持敏锐、充满灵感和活力——你同样需要一个晨间仪式。

为什么？

因为你需要触发一种超越你旧有的和常见的行为方式的状态。如果你想要不同的人生，你必须成为一个不同的人。你的晨间仪式能够触发巅峰状态，这种状态会提醒你，你想成为什么样的人，以及你想采取哪种行动。然后你以那个人的身份，从那个状态开始行动，直到你的一天结束。

如果你想改变你的人生轨迹，采取改变行动的两个最佳地点是：

- 完全脱离你的日常环境，将自己置于一个为学习、成长、联系、休息和恢复而优化的环境中（见第10章）；

- 清晨，将自己置身在经过强大仪式化的晨间惯例之后的环境中。

如果你决定提高你的生活水平，自然会有很多阻力阻碍你实现这个决定，你周围的环境会努力保持当前的状态。你的思维模式与当前的生活相匹配，否则，你的生活就不会是现在这样；你的自信也和你现在的生活相匹配，否则，你的生活就不会是现在这样。所以，当你决定以不同的方式生活时，你需要不断地重新创造产生这个决定的经历，这种经历——以及随之而来的思维方式——需要成为你的新常态。

所以，你需要养成一个规律，定期让自己进入巅峰状态。最好是一觉醒来就开始做这件事。因为如果你醒来时不去做，你就会立刻陷入当前的状态，低于你在巅峰状态下所做决定的水平。因此，尽管你的意图十分积极，但你的行为将继续与你的现状相匹配。你会回到过去的模式，你现在的状态会继续存在，你的梦想也会继续停留在梦想

阶段。你可能会短时间尝试意志力，但只是为了推迟无法避免的事情。

如果是这样的话，那么老实说，你应该承认你所做的决定并不是一个真正的决定。这不是一个决定，因为你没有足够关注这个决定，并每天实践它，你没有让自己处于那种状态。你不太关心创造一个巅峰状态，然后每天以这个状态行事。

为了得到你想要的东西，你必须首先处于某种状态，然后以这种状态行动——状态—行动—拥有（Be-Do-Have），而不是反过来。你需要始终如一地以做决定时的巅峰状态行动。它需要成为你自己。当你拥有一个神圣的环境和日常惯例，来将自己转变成你想要永远拥有的角色和身份的时候，成为你想成为的那个人就会变得水到渠成。

## 每天写晨间日记，让思维进入巅峰状态

大多数人以被动的方式开始他们的一天。他们做的第一件事就是看一眼自己的智能手机，立刻就被卷入了一个包含他人信息和议程的数字世界中，他们让自己在一天剩下的时间里以一种分心和被动的方式生活。晨间惯例的重要性有几个关键因素：

- 重新与你自己和你的理由紧密联系起来；
- 让自己处于巅峰状态，这样你就能实现你的人生所追求的梦想和愿景；
- 为你当天真正想做的事情设定好框架；
- 晨间惯例可以包括许多不同的事情，比如健身、冥想、祈祷，做一个创造性的项目等，所有这些都是不可思议的。然而，晨间惯例最重要的方面是写日记。写日记比简单地冥想更有力量，因为将目标以文字形式写下来比把它们留在脑海里更有力量。

冥想和祈祷是让你的日记更有力量的有效方法，然而，冥想、祈祷和想象本身是不够的。你需要写下你的见解、计划和目标，你需要每天都把它们写下来。冥想、祈祷、想象和写日记都是非常强有力的活动，而且能够相互配合，但是日记部分是你巩固、阐明、确认和制定你的见解、目标和计划的地方。

写日记能让其他重要的活动变得更强大十倍甚至百倍。如果你没有每天写日记，那么你的冥想、祈祷和想象就会变得非常非常没有效果。晨间惯例的主要目的是把重要的事情放在首位，专注于生活中重要的事情，而不是紧急的事情。

我们的目标是让自己处于巅峰状态，这样你就可以每天从那个状态开始行动。这就是你如何走出当下的生存模式，并在你的生活中获得巨大的动力。动力带来自信，自信又带来越来越大的梦想，你能提供更好的服务和价值，以及更和谐的生活。因此，健身和创意项目是很棒的晨间活动。然而，任何事情都应该安排在你启动自己的状态前，并以这种状态开始一天的生活，这就是冥想和写日记的用武之地。

你的意识和潜意识，以及你的创造性大脑和能量水平，在睡眠后都处于最佳状态。早晨的第一件事就是写日记，这对训练你的潜意识去实现目标是至关重要的。正如拿破仑·希尔在《思考致富》一书中所写的那样：“潜意识将通过最直接、最实用的方法转化为与之等价的物质。”每天早上的日记环节只需要5到15分钟。

当你每天早上第一件事就是写下你的目标和梦想时，你会加深自己对目标的信念和渴望。如果你不相信你能实现你的目标，你就不会实现它。如果你不是特别想实现某个目标，它可能就不会发生。所以，每天早上，你需要把自己放在一个让你想起它的地方。你相信它，并且你非常想要它，因此，你会在那一天，以及每一天都努力工作，不受干扰，不偏离对你而言真正重要的事情。

用一种肯定和明确的方式写下你的目标也是很有力量的。例如，如果你想赚10万美元或跑马拉松，你可以这样写：

- 到〔日期〕我将赚10万美元；
- 我会在〔日期〕前跑完马拉松。

每天写下你的目标，然后，在你早上的精神状态中，你应该写下为了实现目标你需要做的一切，包括你要联系的人，包括你这周要做的事情，甚至包括这一天与这一目标有关的事项。

## 创造一个私密的精神空间

有些活动，比如想象和规划你的未来，做出重要的决定，或者尝试与信仰交流，在个人神圣的环境中是最有效的。这并不意味着你必须去山上或到寺庙里去，尽管这两个可能都是合适的选择。相反，你只需要一个对你来说是私人的地方，它会触发你需要清晰思考的精神状态。

我的车是我日常生活中神圣的环境，但只有当它停在离家很远的地方时，它对我来说才是一个神圣的空间。每天早上，我开车离开我的家庭环境，带上所有的触发因素和能量，把车停在另一个社区，甚至是在健身之前把车停在健身房外面，然后我花20到60分钟读一本好书、写日记、祈祷和冥想。毫无疑问，这种日常行为让我不断受到鼓舞，朝着我想要的生活方向前进。除了我日常的神圣环境之外，每个月我都会几次开车几个小时去一个对我个人有意义的地方，在那里我可以与整个世界完全隔绝几个小时。

类似地，喜剧演员兼制片人金·凯瑞运用这一原则创造了难以想象的机会。尽管他的家境贫寒，有一段时间全家人都住在亲戚家的草坪

上的一辆大众面包车里，但凯瑞对他的未来仍然充满信心。在20世纪80年代末的每一天，凯瑞都会开车到一座俯瞰洛杉矶的大山顶上，想象电影导演们对他作品的评价。那是他的圣地，他每天晚上都去那里。当时，他只是一个身无分文、苦苦挣扎的年轻喜剧演员。

1990年的一个晚上，凯瑞俯视着洛杉矶，梦想着自己的未来。凯瑞给自己开了一张1000万美元的支票，并在备注栏写上“提供演艺服务”。他在支票上写上了1995年感恩节的日期，然后把它塞进了钱包。他给了自己五年的时间。就在1995年感恩节前夕，他因出演《阿呆和阿瓜》拿到了1000万美元的片酬。他在神圣之地创造的梦想变成了现实。他的梦想能够成为现实，是因为他不断地在他的圣地与自己重新联结。

## 结论：自我提问

你有一个神圣的地方，可以去整合并与自己重新联结吗？

你有一个地方可以去冥想、思考、祈祷和想象吗？

你的日记是你长期成功的基础吗？

你在预想的轨道上吗？

你给自己足够的时间了吗？

---

(1) 英里，英制的长度单位，1英里约为1609.344米。

(2) 埃里伯斯火山是南极洲上的一座活火山，是地球上已知区域最南端的一座火山，终年与冰雪相伴。

## 06 学做减法：移除与你的决定相冲突的一切

在电影《星际穿越》的结尾，库珀（马修·麦康纳饰）和布兰德（安妮·海瑟薇饰）正试图离开附近黑洞的大气层，然而，强大的重力不断将他们拉回去。为了逃离黑洞，他们需要施加至少与重力相同的压力。牛顿第三运动定律指出，对于每一个作用力，都有一个大小相等且方向相反的反作用力。

两名字航员制订了一个计划（剧透警告，如果这对一部老电影来说真的是必要的话），他们为使用太空飞船里大量的燃料，付出了极大的努力。然而，库珀知道，太空飞船的燃料产生的能量仍然不足以让他们离开大气层，所以他心甘情愿地牺牲自己来拯救布兰德。一旦飞船有了足够的动力，库珀就将这艘飞船里他所在的部分拆下来，以减轻负载，并推动飞船的其余部分（搭载布兰德）返回文明世界。一个作用力，对应一个大小相等、方向相反的反作用力。

牛顿第三运动定律不仅仅是一个方便的好莱坞情节——它在你的生活中也是真实存在的（并且有效）。你生命中所拥有的一切都是能量，因此它会产生一种大小相等而方向相反的反作用力。例如，如果大量的衣服从你的衣橱里溢出来，这就会消耗你大量的物理空间，同时这也会占用你精神和情感的空间——要花费整个早上从一大堆衣服中找到一套服装，把一堆衣服从一个区域移动到另一个区域，思考自己应该扔掉一些衣服，但还没有准备好……这比你想象的要占据你更多的思维空间。你不断地把所有的能量都压在身上。

除了像衣服这样的物质上的东西，你还背负着很多被压抑的情绪。每个人都是。这些情绪是非常沉重的，使你几乎不可能超越你目前的状态。此外，你还背负着一些人际关系，就像地心引力一样，把

你留在当前的环境中。牛顿第三运动定律指出，摆脱当前环境的唯一方法是施加一个力，它的大小与保持你在当前环境中的能量大小相同、方向相反，这需要很大的力量。毫无疑问，你没有足够的能量来发挥这样的力量，你不可能通过意志力走出你所处的环境。地心引力是巨大的。

就像《星际穿越》一样，有效解决牛顿第三运动定律的唯一方法就是减轻负荷。如果你愿意把所有让你留在当前环境中的多余能量都移走，那么你所需要的将你从当前环境中抽离出来的大小相等、方向相反的作用力就会小得多。真的没有别的办法，你需要从你的生活中删除很多很多东西。

虽然从你的生活中清除多余的负荷需要付出大量的努力，但不这么做的代价要大得多。人们不会为了一生的利益去做少量的工作，但却会为了避免少量的工作而陷入一生的痛苦和挫折。几家公司的创始人兼首席执行官加里·B·萨宾讲述了一个滑稽但有教育意义的故事，它说明了人们如何因为避免少量的工作而让生活变得更艰难。

萨宾曾带着一群童子军在沙漠里露营，孩子们睡在他们生的篝火旁。第二天早上，当萨宾醒来查看营地的时候，他看到其中一名队员的神色很糟糕。萨宾问这个小男孩睡得怎么样，小男孩回答：“不太好。”当萨宾问为什么时，男孩说：“我很冷，篝火熄灭了。”

萨宾回答：“嗯，火可能是会灭的。你的睡袋不够暖和吗？”

男孩静静地坐着，没有回答。这时，另一个队员自告奋勇地大声回答：“他没有用睡袋。”

萨宾难以置信地问小男孩：“为什么不呢？”

随之而来的是一阵寂静——最后，男孩不好意思地回答：“我想如果我不把睡袋打开，我就不用再把它卷起来了。”

这个小男孩痛苦地挨冻了好几个小时，只是因为 he 不想忍受五分钟卷起睡袋的痛苦。

别像这个孩子一样。不要强忍着不必要的痛苦，即使只有一个晚上。提前做一些工作来减轻你脚踝上的束缚，有力地消除将你困在一个无法茁壮成长的环境中的地心引力。

## 你提升得越快，阻力就越大

成为一个更好的人是困难的。你会出现在哪里，取决于你是谁，你的环境是你的作品，你就像磁铁一样牵引着它。如果外界的人要为你而改变环境，你很快就会发现自已仍停留在原地。因此，大多数中了彩票的人很快又回到了贫困中。

当一只雏鸡试图破壳而出时，它会挣扎。如果你观察它的话，你会为小鸡感到难过，你甚至可能试图通过打破小鸡的壳来帮助它。但如果你这样做，从长期来看，你的做法并不会对它有什么帮助。事实上，你可能会杀了小鸡，因为破壳而出的挣扎正是赋予它生存的力量。如果没有挣扎，小鸡就不能生存，它会一直处于虚弱和依赖的状态。同样，如果你想要突破你的壳，你就需要奋斗，将你拉回原地的引力是你必须学会超越的挣扎。

将自己从现在的生活中抽离出来并不容易。如果没有好处的话，今天你也不会停留在这种状态下。承认这些好处，承认你喜欢现在的环境。如果你不喜欢的话，你早就改变自己的处境了。你在这里很舒服。因此，至少在情感上，要摆脱许多构成你当前身份的东西是十分困难的，这包括你的物质财产、你的人际关系，你的杂念、你的期望、你的借口，还有你的故事。

如果你想提升到另一个层次，你需要放手，可能会有一些退步。你可能会想要恢复原状，但如果你这样做了，你就无法脱离目前的环

境。你不会离开当前的环境，进入另外一个环境，追寻更大的可能性。

## 清除所有不经常使用的东西

你留下的东西越少，你能够拥有的就越多。在你可能有一个清晰的头脑之前，你需要有一个清晰的环境。清除所有你不经常使用的东西，从你的衣橱开始，把你过去60天没有穿过的衣服都清走，你只需要六套衣服。

清理你的厨房，把你不吃的食物都拿走。如果它离开了你的环境，你就不会去想它。如果它在你的环境中，你就会把它吃掉。意志力是行不通的。多年来，关于这场有缺陷的争论，你一直在欺骗自己。现在就行动起来，去你的厨房，拿一个大垃圾袋，把所有你不想要的食物放在袋子里。如果你愿意的话，你可以用两个不同的袋子，一个装垃圾，另一个送到流浪者收容所。不管你喜欢哪一种，马上把东西从你的环境中拿出来，你会感觉很棒。

如果你有车，就把它打扫干净。你的车应该是一个运输工具，而不是一个垃圾桶和额外的壁橱。你的物理空间紧密地反映了你的精神状态。如果你的环境是混乱的，那么你的思想也是混乱的。所有的一切都具有能量，不管你是否意识到，你的环境一直在影响着你。

如果你有车库，就把它打扫干净。进行一次庭院旧货出售，把它送到旧货店，或者干脆扔掉，只保留你需要的和真正有价值的东西，不要因为它们是你的东西就囤积它们。根据沉没成本谬误，人们仅仅因为拥有某件东西就会高估它的价值，别信以为真。让生活更有条理一些，清理你生活的花园。如果你每天不得不浪费五分钟在你周围毫无意义的垃圾上，那么毫无必要的矛盾就会阻止你获得真正看重的东西。

在最基本的层次上，组织就是对事物进行限制。在生产力和技术专家阿里·梅塞的书《少做多活》中，他提到，为了合理地安排你的生活，你需要对每件事都设定上限和下限。

梅塞在他的书中提到，如果任其发展，他就会成为一个技术囤积者。在他整理自己的生活之前，他有一个装满电线和其他电子产品的橱柜。然而，一旦他决定减少生活中的地心引力，消除生活中不必要的东西，他就限制了电子产品的使用。他觉得一个鞋盒就足够了。一旦鞋盒满了，如果他需要往鞋盒里添加任何东西，他就必须把其他东西拿出来，要么扔掉，要么卖掉。那个盒子是他对电子产品的限制，因此，这个限制使他的电子设备保持得整齐有序。

下面是一些你可以设定的限制来更好地安排你的生活的例子：

- 收件箱里的邮件永远不要超过50封；
- 每周工作时间不要超过40小时；
- 每天花在社交网络上的时间不要超过10分钟；
- 每月花销不要超过4000美元；
- 每周外出就餐不要超过三次。

上限是显而易见的，这些都是你不想超过的限度，但下限也很有用。这些是你应该达到的基本标准，并且，你并不想处于这些下限之下。下限的例子包括：

- 我想一个月至少进行一次旅行；
- 我每周至少要跑30英里；
- 我每周至少在家做一次饭。

如果你真的想要有条理，你应该在生活的各个方面都设定一些限制。至少，你需要限制你的核心优先事项。就我个人而言，因为我喜欢极简主义，我不必太担心对物质的限制。每隔一段时间我就清理一下我的衣橱，扔掉一些衬衫。从生理上讲，我唯一无法控制的就是书，所以我必须限制我所拥有的实体书的数量。一旦我超过了这个限额，我就会卖掉或送掉一些。对我来说，我设定的大多数限制都是围绕着时间的。花在工作上的时间，花在孩子身上的时间，花在冥想和祈祷上的时间，以及我度假的频率。但这对你的物理环境同样重要，如果你的环境是混乱的，你的思想也会变得混乱，所有的一切都会成为你不得不承载的负担。

关于这一主题的最佳书籍有近藤麻理惠的《怦然心动的人生整理魔法》和格雷戈·麦吉沃恩的《精要主义》。

## 如何摆脱多巴胺上瘾

多巴胺是大脑中产生满足和快乐的一种化学物质。它的作用是帮助我们做出正确的选择。不幸的是，在今天这个极度刺激的世界里，大多数人的多巴胺水平都被破坏了。大多数人都对短期的多巴胺增加上瘾。每一个环境都是为了某件事而优化的，而大多数人的环境都充满了触发因素，这些触发因素会促使人们无意识地寻找多巴胺。他们的大脑变得具有依赖性，他们的环境助长了这种依赖性，这是一个恶性循环。

这在现实世界中是什么样子呢？对大多数人来说，多巴胺是以让你从你正在做的事情上短暂分散注意力的形式出现的。所以，如果你在工作中做一个项目，它开始变得困难，或者你开始感到无聊，你会怎么做？如果你像大多数人一样，你就不会与之斗争，而是分散自己的注意力。具体该怎么做呢？你可能会检查你的电子邮件，或社交媒体，或漫无目的地上网几分钟；你可能会吃一些含糖的甜食或精加工

的碳水化合物。所有这些活动都会对大脑的愉悦中枢提供短暂的奖励。换句话说，这些活动都会释放多巴胺。

当你服用可卡因和其他有害毒品时，大脑也会释放出同样的化学物质。它会让你有一段时间感到快乐，这是愉快的体验。不幸的是，这种快乐不会持续太久，就像甜甜圈的味道会很快消失，只会给你留下长期的副作用；短期的多巴胺激增也会很快消失，让你想要的更多，就像甜甜圈里的糖一样，你越冲动地寻求多巴胺，你的大脑就会越依赖它。

如果你有一部智能手机，那么你应该删除所有无法帮助你提高工作效率的应用程序。删除它们，它们对你没有帮助，它们都是你心灵花园中的杂草。尽可能让你的手机远离你自己。除非你工作时需要它，否则就把它放在车里。当你和家人在一起的时候，把它放在你的工作袋里，明天你需要的时候它就会在那里。

多巴胺上瘾和寻求感官愉悦已成为美国人的主要目标。曾经是一个善于学习、为了更好的未来而牺牲一时快乐的国家，而今天最重要的观念却是活在当下。这正是人们所做的，他们为了这一刻而活，却以无法深入内心和排除杂念为代价。因此，当事情变得糟糕或困难时，大多数人会用一些分散注意力的多巴胺来麻醉自己，大多数人都为了一时的满足而牺牲了美好的未来。

## 排除可能给你带来干扰的选择

你的选择越多，你做的决定就越少。巴里·施瓦茨博士在他的《选择的悖论》一书中解释道，有更多的选择并不是一件好事，太多的选择会导致优柔寡断和经常半途而废。因为有这么多相互竞争的选择，你会经常对自己做出的选择不满意。你总是怀疑自己是否做出了正确

的选择。你永远不会对所做的决定完全满意，总是犹疑不定，回顾过去。

迈克尔·乔丹曾经说过：“我一旦做了决定，就再也不会去想它。”这就是信心，这就是自信。不要害怕错过，不要质疑你自己的判断，你知道自己想要什么，不想要什么。你意识到，你做出的每一个选择都意味着你放弃了其他无数的选择。每一个选择都涉及机会成本，你不可能拥有一切。当你致力于某件特定的事情时，你就要接受这个事实。你要拥抱现实，因为一切真正有价值的东西都伴随着牺牲。你对这种牺牲很满意，因为你获得了难得的成就卓越的经历，而大多数人却在享受一大堆肤浅的决定和空洞的承诺。

因此，你能从生活中排除的选择越多越好，这需要你知道你想要什么，或者至少知道你前进的方向。成功并不是那么难，它仅仅是在某个单一的方向上迈出二十步，而大多数人都会朝二十个方向迈出一步。放弃那些你并不真正想要实现的追求，它们只会让你空虚和产生杂念。

一旦你致力于结果，你就会做出强有力的决定，排除或简化所有其他的决定。例如，如果你想要健康，只要把家里所有不健康的食物都丢掉。当我们决定家里不应该有糖时，孩子们几乎注意不到。桌子上还有食物，冰箱里还有零食。他们的意志力没有受到影响，因为环境帮助他们决定。通过排除糟糕的选择，意志力和工作记忆就不用费力了。

虽然这听起来很奇怪，但你实际上想要限制你未来的决定。你想在你能做的事情周围建立约束，因为你知道这些约束是你最终的自由。做出选择是需要智慧的，因为你知道这些选择将会在你的余生中继续为你服务。但是在做这些决定的时候，你知道你会避免许多不必要的痛苦和杂念，而恰恰许多人会不必要地陷入这些痛苦和杂念中。举个简单的例子，我已经下定决心永远不喝酒。我不轻视那些喝酒的

人，这只是我做的一个决定，简化了我的生活，并继续阐明我的愿景。

你需要做的选择越少，你的选择就越有力量。排除所有可能的干扰，拥抱机会成本，不要害怕错过。深入钻研而非浅尝辄止，排除生活中所有的内部冲突，你会惊讶地发现，一个清理过的花园竟然能结出如此多的果实，你也会惊讶于创造一个符合你最高价值观和愿望的环境是多么平和，你会感激你过去的坚强，感激你所做的一切让自己走到这一步。

## 移除阻碍你前进的人际关系

和那些更能提醒你未来而不是过去的人在一起。

——丹·苏利文<sup>(1)</sup>

人们可以充实你的生命，也可以吸干你的生命。美国教育家、大学校长杰弗里·霍兰德讲过一个年轻人的故事，多年来，他在学校一直受到虐待。最终，在他长大成人后，他参军了。在离家期间，他有许多成功的经历。他成为一个领导者，他受到了良好的教育。他离开了过去，成为一个全新的人。

几年后，他回到了他年轻时待过的小镇，虽然他外表与原来不同了，但他仍然保持着从前的心态。对于他家乡的人来说，这个年轻人仍然是他离开之前的样子，他们看不到已经发生的变化。他们的模式被固定了下来，继续生活在过去，像以前一样对待他。可悲的是，这个人重新回到了他的原有模式，回到了起点：再一次无精打采，闷闷不乐。但这一次，是他自己的错，他选择了与那些当初阻碍他前进的人为伍。

我最亲密的朋友会每三到六个月给我打电话，告诉我：“现在是时候了！我要实现我的目标，改变我的人生。”最让我失望的是，这个朋友非常真诚，她只想摆脱十多年来的陈规。她有着巨大的梦想、超凡的天赋和无与伦比的魅力。她可以做到任何她想要做的事情，成功会变得很容易。但这从未发生过。

她无法将自己从使她陷入困境的人际关系网中解脱出来。她周围都是庸才，但她已经习惯了。如此舒适，她的人际关系变成了一个她自己建造的监狱。我所要做的就是问她最后一次和某些人约会是什么时候，这样她就会知道她并没有比十年前更接近她的梦想，她真正需要做的决定是切断任何与她的目标相冲突的关系。

将重要的人，比如朋友甚至家人，从你的生活中移除是非常困难的。这并不意味着你必须永远驱逐他们，尤其是那些你需要他们帮助和支持的人；你只需要建立一些界限，防止双方都消极地适应这种关系。事实是，你永远无法强迫他们改变。战略教练的创始人丹·苏利文认为，你能做的最好的事情就是给他们做个好榜样。如果你生活在你认为应该生活的水平之下，你就不可能成为一个好榜样。

## 养成快速和直接沟通的习惯

工作记忆是你的短期记忆，想要运用短期记忆记住一些事情要付出高昂的代价。如果你试图在有限的时间内（几分钟、几天、几个月等）记住某件事，你可能最终会忘记。大脑的堵塞和混乱会导致巨大的机会成本的丧失。因为你专注于保持你头脑中的想法，你就不能让你的思维游离开来并获得新的见解。你无法思考和反思，就像你憋尿的时间太长了，以致无法尿出来。别这么对你的大脑，当你有了见解或想法时，立即记录下来，把它们写在纸上或者录下来。把你的思维外包给你的环境，释放你的工作记忆空间。

而且，如果你和大多数人一样，你也会拖延某些类型或模式的交流。通常，这更多是出于懒惰，而不是敌意。例如，前段时间我提前几周约了朋友一起去看电影，我们按对方的日程安排，一切都安排好了。我很兴奋，因为我有一段时间没和他出去玩了。制订了这些计划后不久，我从劳伦那里得知，那个周末我们要出城。

我没有立即给朋友发短信，而是等了一个星期。因为电影安排在两周后，我想我可以晚一点告诉他。没有紧急情况，所以我选择了拖延。我在脑子里不必要地想了一个星期：“你得告诉泰勒你不会去看电影了。”如果我马上发短信，一切都会解决的。世界会继续旋转，我就不会再去想它，泰勒就可以更好地计划他的周末了。如果做这件事情花费的时间在两分钟以内，那么现在就去吧。

糟糕的沟通是拥有一个有条理和清晰的环境的最大障碍。你的生活是你的标准的产物。如果你让交流变得模糊，那么这正是你在人际关系中所能得到的。但这显然伴随着沉重的代价。一个更好的方法是尊重你生活中的人，尊重你自己的工作记忆。当你有别人需要的信息时，养成快速和直接沟通的习惯。如果你有几天的时间来发送信息，不要拖延，现在就将它从你的脑袋里清除出去，给别人更多的时间来处理你给他们的信息。

## 结论：移除清单

消除是取得进步和前进动力的最快途径。为了超越你当前的环境，你需要移除你在环境中多余的包袱，这需要一点工夫，但回报将远远超过成本。从你的生活中排除的关键事物包括：

- 不经常使用的杂物；
- 所有杂念；

- 有吸引力但却是糟糕的决定；
- 无关紧要的人；
- 你本不应该做出的承诺；
- 工作记忆。

---

(1) 丹·苏利文，战略教练Strategy Coach创始人。

## 07 改变习惯：让默认行为变成积极选择

如果你把你的银器从厨房的一个抽屉搬到另一个抽屉，需要多长时间才能停止伸手去打开旧的抽屉？

仅仅更改某些默认选项是立即改变行为的简单方法。人们通常会接受别人给他们的第一个选择。在大多数环境中，大多数触发无意识行为的默认选项在结构上远远不是最优的。在许多情况下，人们在无意识的情况下表现平平，仅仅是因为环境就是这样建立起来的。

在发现大学的计算机实验室浪费了太多的纸张之后，罗格斯大学干脆把双面打印作为实验室打印机的默认选项。这个小小的举动在第一学期就节省了7391065张纸，也就是一学年节约了大约1280棵树。由于学生们通常没有偏好，他们现在需要手动选择单面打印的选项。通过设置成默认选项，保护环境变得更加容易。

你的默认行为选项是什么？

如今，大多数人的默认选项是分散注意力。在一天结束的时候，我们会抓一些薯片，打开电视。如果把电视和薯片拿走，那么你会做什么？我和我的妻子已经把商业广告从我们的生活中剔除了（美国人一生中平均花四年时间看商业广告），我们取消了网络电视的订阅，取而代之的是Roku<sup>(1)</sup>。

改变默认行为的挑战在于：它们是根深蒂固的，是由外部环境触发的。它们成为默认选项是有原因的，因为它们是无意识的和习惯性的。因为环境刺激了你的行为，所以需要改变的是环境。

### 上瘾的本质

20世纪70年代，加拿大心理学家布鲁斯·K. 亚历山大对老鼠进行了研究，试图更好地理解上瘾的本质。他进行了几项研究，其中一项研究是将一只老鼠安置在一个小笼子里。笼子里有两个水瓶，一个装的是普通的水，另一个装的是掺有海洛因或可卡因的水。老鼠几乎100%会沉迷于掺有药物的水，并一直喝到死。

亚历山大博士花了很多时间思考为什么会这样。1978年，他进行了一项后续实验，彻底改变了人们对毒瘾的理解方式。在西蒙弗雷泽大学的资助下，亚历山大和他的同事们建立了一个大型群落来安置老鼠，这个群落的面积是标准实验室老鼠笼的200多倍。这一“老鼠公园”实验在一定程度上揭示了一个人所处的环境和上瘾之间的潜在联系。

在“老鼠公园”里，老鼠可以做很多不可思议的事情。那里有很多奶酪、可以玩的玩具、可以奔跑的空地、可以探索的管道，最重要的是，还有很多老鼠可以一起玩。在“老鼠公园”里还有两个在以前的实验中使用过的水瓶，一个装着普通的水，另一个装着含有药物的水。有趣的是，在“老鼠公园”里，老鼠从不喝药水，它们更喜欢喝正常的水。没有一只老鼠冲动地喝过药水，更没有一只老鼠像之前的同类那样，过量地服用药水。

人类也有两个相似的例子。首先，越南战争期间美国军队中普遍存在毒瘾。在海外，270万士兵中有近20%对海洛因上瘾。为了应对这种情况，理查德·尼克松总统宣布，他将创建一个全新的办公室——毒品滥用预防特别行动办公室——专门用来打击罪恶的毒品。在制订了预防和康复计划后，尼克松要求对回国后的退役军人进行研究。

负责这项工作的研究人员是一位德高望重的精神病学研究人员，名叫李·罗宾斯。为了完成研究任务，她被赋予广泛地接触入伍士兵的机会。首先，她对在越南的所有士兵进行了测试。果然，近20%的士兵自称是瘾君子。那些吸毒上瘾的人被要求留在越南，直到海洛因从

他们体内排出。当他们返回美国生活时，他们受到了监控。然而，令罗宾斯惊讶的是，先前上瘾的士兵中只有5%在回国后存在复发情况。

这在科学上讲不通。根据以往的研究，这些人的大脑应该是极度依赖海洛因的，以致他们除了冲动复发之外别无选择。人们被激怒，并质疑其有效性，甚至质疑这个研究本身。被尼克松任命负责毒品滥用预防特别行动办公室的杰罗姆·贾菲提到李博士时表示：“每个人都认为她在撒谎，或者她做错了什么，或者她受到了政治影响。她花了几个月，甚至几年的时间，试图维护这项研究的完整性。”在越南上瘾并不意味着在美国也会上瘾。

尽管人们无法理解这些士兵的行为，但45年后的现在，李博士的发现已被广泛接受。你的很多行为都在无意识的情况下归因于你所处的环境，即便是你讨厌和不想参与的行为。杜克大学的心理学家大卫·尼尔博士就说：“对于吸烟者来说，看到他们办公室大楼的入口——这是一个他们经常去吸烟的场所——就会产生强烈的心理暗示，促使他们去做那种行为。”这种循环重复得越多，暗示就越根深蒂固，很难抗拒。通过改变吸烟者停车和进入大楼的默认地点，便可以消除这种触发机制。

温蒂·伍德博士解释了一个重要的原因，为什么我们环境中的触发因素可以如此强大。“我们不觉得有被环境推动，”她说，“但事实上，我们与环境是高度融合的。”因此，尼尔和伍德都认为，改变上瘾或任何形式的不良行为的最佳方式是改变你的环境。即使是做出一些微小的改变，比如用你的非惯用手来吃你的冲动夜宵，也可以改变驱动你行为的动作顺序和身体反应。这会将你的意识拉回到那一刻，让你的前额叶皮层有时间来考虑你是否真的想做出你即将做出的决定。伍德博士解释说：“这是一个短暂的思考机会，‘这真的是我想做的吗？’”

因此，参加越南战争的士兵毒瘾复发率如此之低的主要原因是，在越南接受了毒瘾治疗后，他们回到了一个与成瘾环境截然不同的地

方。上瘾和行为一样，都是由环境塑造的。在某些情况下，上瘾是默认的选择。在其他情况下，上瘾甚至不是一个真正的选择。例如，吸烟者在从事某些活动或在某些情况下，几个小时甚至想都不会想起吸烟。大多数吸烟者承认在飞机上没有吸烟的欲望。在这种情况下，吸烟根本不是一个选择。因此，这种欲望就不会持续，大脑就会专注于其他事情。

## 设计你的默认选项

你生活在一个上瘾的文化中，你的环境充满了一个接一个的触发器，如果你不控制你的环境，你的默认选项将导致一种被破坏殆尽的生活。对大多数人来说，默认的状态是处于一种被动的反应状态——对短信、电子邮件和其他通知做出反应。当前的环境实在是太苛刻、两极分化、侵入性太强，不能再忽视了，我们都处于上瘾、依赖和破碎的状态。自由和繁荣从来没有像现在这样唾手可得，但也从来没有像现在这样遥不可及。引用彼得·德鲁克<sup>(2)</sup>的话说：“几百年后，当人们从长远的角度书写这个时代的历史时，历史学家看到的最重要的事件可能不是技术，不是互联网，也不是电子商务，而是人类所处的环境的前所未有的变化。有史以来第一次——确切地说——有选择的人越来越多，而且数量还在迅速增长。第一次，他们将不得不管理自己，社会对此完全没有准备。”

没有将环境放在首位的自我提高策略是被误导的，也许在另一个你无法动动手指就能了解整个世界的时代，它会奏效。但是现在诱惑太强了，多巴胺依赖太根深蒂固了。可悲的是，在即将到来的一代在真正开始他们的人生之前，似乎他们中间的大多数人就注定要失败。没有哪一代人经历过如此诱人的、充满化学奖励的杂念。除非新一代对塑造环境保持高度警惕，否则他们几乎没有希望。

在我们的文化中，对科技产品、工作、食品、毒品、性和人际关系过度依赖是最普遍，也是最容易诱发人们产生无意识上瘾行为的因素。你需要打破环境中导致无意识的上瘾行为的触发点，你需要加深你与他人关系的质量和亲密度。我们的文化被塑造得让我们与他人之间的距离越来越远，上瘾正在成为一种流行病。当你拥有深厚而有意义的人际关系时，病态的上瘾概率就会大大降低。

以下是在你的环境中克服有害默认选项的四个原则。

## 原则1：不要成为环境的奴隶

如果你和大多数人一样，那么科技对你的影响比你对它的影响更大。在你醒来的最初几秒钟，你的技术监工已经奴役了你。然后，在你的整个工作日里，除非通过电子邮件、社交媒体或其他有趣的网络消遣来释放多巴胺，你似乎根本无法集中注意力，即便只有几分钟。

一项研究发现，普通人每天查看智能手机的次数超过85次，上网和使用应用程序的时间超过5个小时。有趣的是，人们查看手机的次数是他们认为的两倍多。试想一下，你最近一次在遇到红灯时不看手机是什么时候？

这种依赖，在大多数人生活的其他领域均有所反映——因为我们本身就是整体系统。不能孤立地看待你生活中的任何一个部分。如果你无意识地花了几个小时使用科技，你怎么能指望自己完全投入你的工作和人际关系中呢？以下是不健康地使用智能手机的一些后果：

- 增加抑郁、焦虑和“日间功能障碍”；
- 睡眠质量下降；
- 降低心理和情绪健康；

- 情商下降；
- 增加痛苦；
- 学生的学习成绩下降。

一项研究发现，如果父母对智能手机的使用进行反省和深思，他们的孩子也更有可能与科技发展出健康的关系。相反，如果父母对他们的智能手机反应激烈、冲动，他们怎么能期望他们的孩子有所不同呢？和很多事情一样，父母很擅长告诉孩子该做什么，但却不擅长听从自己的建议。说到学习，孩子们使用的主要方法是观察和模仿。就像瓶中训练有素的跳蚤，下一代也被无形的屏障困住，父母的行为成为孩子们的标准。

另外一些研究发现，睡前一到两小时内使用笔记本电脑和手机会产生负面影响。具体来说，研究发现，那些在睡前一到两小时不看屏幕的人，睡眠质量明显更高，睡眠“干扰”更少。该研究的作者／研究人员得出的结论很简单，他们说：“为了大脑健康和身体健康，我们应该在睡觉前限制使用手机和笔记本电脑。”

每周有一天，你需要让自己恢复。无论你的宗教信仰是什么，把这当成你自己的安息日，你的休息日。如果你利用好这一天的休息，你无疑会有一个更忙碌和有效的一周。就像你应该每晚完全放下工作一样，你也应该每周一次完全远离非健康食品和电子产品。

开始你的技术干预，每周一次24小时不查看智能手机或上网。“科技斋戒”的目的是让你与自己和你所爱的人重新建立联系。

如果你从不让自己远离科技，它会让你身心俱疲。尽管可能感觉不到，但技术会给你的身体带来压力。这种持续的压力会让你的身体进入生存模式，让它储存脂肪而不是燃烧脂肪。你的手机瘾正在让你

变胖。如果你想身心健康，你需要给自己一些休息时间，你需要重置和休息。

## 原则2：无论你在哪里，那就是你应该在的地方

在我们这个联系日益紧密的文化中，工作与生活的平衡已经成为奢侈品。20世纪30年代，经济学家对节省时间的技术感到惊叹，并预测他们的孙辈（我们）每周只需要工作20小时左右。他们认为我们应该开发技术和机器人来做大部分工作，这样我们就会有更多的空闲时间来从事有趣和有意义的活动。然而事情并没有这样发展。事实证明，我们现在的工作时间比以往任何时候都要长。即使我们不工作时，我们也总是与工作联系在一起。

一般情况下，尤其是千禧一代，人们总是有空的。这既不光荣，也没有什么效果。职业健康心理学领域的大量研究表明，为了在工作中充分投入和有效地工作，你需要学会如何从心理上脱离工作。当你在非工作时间完全不做与工作相关的活动和思考时，就会产生真正的心理超然。这意味着你不仅在身体上远离工作，而且在精神和情感上也远离工作。研究发现，在心理上脱离工作的人会有以下经历：

- 减少工作疲劳和拖延；
- 更大限度地投入工作中，这被定义为活力、奉献和专注（例如“心流”）；
- 更好地平衡工作与生活，这直接关系到生活质量；
- 更高的婚姻满意度；
- 更健康的心理。

如果你不适当地从工作中抽身，你患抑郁症的概率会高得多。你的人际关系会受到影响，你的健康也会受到影响。你自身是一个整体的系统，一切都是相连的。如果你根本不平衡，没有休息，你怎么能期望自己是健康的、充满活力的、活在当下的呢？因为人们总是联系在一起，所以他们处于持续的低水平压力状态。这种压力是潜意识的，但它会使你的身心衰老。为了对抗这种由于不休息和没有重置而引起的疲劳，人们就要靠刺激物来让自己走下去。

从心理上脱离工作的唯一方法是改变你的默认状态。你需要打破你的工作环境。除了对你的工作和技术设置合理的限制外，你可能还需要和你的同事沟通，告诉他们你在一天中的某些时间将不再有空。你的同事会因为你尊重自己而尊重你，更不会因此而难过。

然后你需要有一个惯例，或者更好的是——一个让你在心理上脱离工作的仪式，这会将你的思维模式从开到关，这样你就可以回家和你爱的人在一起。这种仪式最多只能持续一两分钟。在你下班之前（尤其是周五下班之前），写下你第二天或下一周最重要的事情。当你把你的想法写下来时，你的大脑就不会觉得有必要徘徊或试图记住它们，因为它们已经被写下来并被外包出去了。如果你需要发送最后的信息，那就发送吧。最后，把手机调到飞行模式，这将作为一个强大的强制功能，触发心流状态。

除了把手机调成飞行模式，你还可以把手机放在工作空间里，或者把它装进包里，这将作为一个额外的强制功能，确保你不会试图关闭飞行模式，只是“检查一下”。让自己有更高的标准，允许自己从工作中抽身出来，这样你就能全身心投入生活中去。当你明天回来的时候，你的工作和所有需要你的人都会在那里。

在写这本书的时候，我经常把笔记本电脑放在办公室，而不是晚上带回家，这迫使我不盲目地时不时地检查。如果家里有笔记本电脑，诱惑就太大了。重申一次，这是关于做一个决定，使所有未来的

决定更容易或无关紧要。你要做出一个决定，然后就不再去想它。设定触发心流的条件，让你的最高价值自然并且不可避免地得以实现。

如果你需要通勤，你可以听音乐或看一些教育材料来放松自己，让你准备好和你爱的人在一起。如果你不能为自己和你的工作设定界限，那么你就永远不会达到高效。当你在工作中处于专注模式时，你应该完全不被任何事情打扰，除非遇到紧急情况。同样，当你在家和你爱的人在一起的时候，你应该完全远离工作和外面的世界。在工作中，几乎所有的“紧急情况”都并没有多么紧急，几乎所有的事情都可以等到明天早上。

当你让自己在身体上、精神上和情感上都处于免打扰状态时，你就会过一种更现实的生活，你会体验到和你所爱的人在一起的深深的满足感，你会更加关注他们的需求，你会更加专注和投入。在你的的人际关系中，你会成为一个更好的人，别人会更充分地感受到你的爱和感情，因为你会把全部的注意力都放在他们身上，他们可能很久没有经历过这种感觉了。引用丹·苏利文的话说：“无论你在哪里，都要确保你在那里。”

### 原则3：凭直觉行事，而不是冲动和依赖

你对食物和上瘾药物（比如咖啡因）有什么固有的看法吗？如果你和许多人一样，那么没有早上的咖啡你就无法正常工作。咖啡因本身并不坏，问题是，咖啡因已经成为人们的默认和依赖。它当然不需要是默认的，没有它你也能很好地工作。它的使用应该是有目的的，而不是被强迫的。通常，你应该凭直觉而不是冲动行事，你能做某件事并不意味着你必须去做。当你这样做的时候，那是因为你这样想这样做，而不是因为你必须这样做。

根据研究，人们依赖咖啡因的一个主要原因是每天工作八小时，基于一种过时的文化传统，咖啡因已经成为一种瘾。需要明确的是，朝九晚五的工作时间安排在心理上和身体上都不是理想的，尤其是现在我们大多数人都是用头脑工作，而不是用身体。脑力劳动远比体力劳动繁重，尽管大脑的重量只有3磅，但它却吸收了身体20%的能量。你每天只有四五个小时的精神集中时间工作，如果你能有效地工作，你应该采取刻意练习的形式，集中精力工作90到120分钟，然后在不同的环境中进行20到30分钟的恢复。

如果你打算使用咖啡因、科技或其他任何东西来增加精神集中的时间，那就根据直觉去做，而不是冲动和上瘾。这需要你注意你的环境，因为如今大多数环境（包括工作环境周围的文化价值观）都是用来引发上瘾和依赖的。

## 原则4：你需要深入的人际关系来克服上瘾

上瘾的对立面是联系。事实上，上瘾是缺乏健康的人际关系的表现。上瘾是孤独和寂寞的产物，它创造了一种向下的螺旋，创造了更多的孤独和寂寞。上瘾治疗师克雷格·纳肯描述了上瘾的内在心理：“在一个人的生活中，几乎没有什么是永久的，与上瘾无关。这个人变得完全害怕亲密，并且远离任何亲密关系的迹象。瘾君子常常认为自己的问题根源在于他人，他们认为人们无法理解他们。因此，他们要避开他人……孤独和孤立创造了一个渴望与他人建立情感联系的中心……上瘾者想独处，但本质上却非常害怕独处。”

在TED<sup>(3)</sup>的演讲——《那些你所知道的有关上瘾的事都是错的》中，约翰·哈里解释说，摆脱上瘾的方法是深入的人际关系。人们需要相信他们的行为很重要，不仅对他们自己，对别人也是如此。哈里在他的TED演讲中说：“因为你买得起TED大会的门票，你也可以支付得起在接下来的六个月里喝伏特加的费用。但你不会这么做的，你不这

么做不是因为有人阻止你，而是因为你与他人有联系以及你有希望参与其中的关系。你有你爱的工作、你爱的人，你有健康的人际关系……因此，上瘾的一个核心部分就是无法忍受生活中的现实。”当你缺乏有意义的关系时，你就会拼命地去其他地方填补空虚。

我们的文化比以往任何时候都更鼓励和接受上瘾。环保主义者比尔·麦克基本在他的书《变异地球：困境与生存》中写道：“我们已经进化出一种没有邻居的生活方式；平均而言，美国人与家人和朋友一起吃饭的次数是50年前的一半。平均而言，我们的亲密朋友与50年前相比只剩下一半。”尽管人们通过互联网联系紧密，但他们从未感到如此孤独。在他们孤独的环境中，上瘾的暗示从未如此强烈。因此，人们陷入了一个破坏性的循环，不断地寻找使他们的多巴胺水平恢复正常的方式。

不幸的是，当你因为寻求快乐而失去信心时，你可能很难伸出手并获得社会支持。你可能会试图说服自己，在向别人寻求帮助之前，你必须先戒掉上瘾。毕竟，现在谁会想和你产生联系呢？结果，你依靠意志力试图摆脱你的上瘾，实际上却是在与那些能帮助你的人保持隔离。

一些经典电影里关于流沙的片段并不真实。主角往往都是在经历过一系列英勇的挣扎后消失在流沙里。然而真正的流沙不会把你吞没，它会让你脱水而死。人们死于流沙的原因是孤独，没有人帮忙把他们拉出来。当他们挣扎着爬出来的时候，每一个动作都会使他们往沙子里陷得更深，直到只剩下他们的头。因此，有意志力的伟大尝试实际上会让他们越来越深陷其中。意志力是行不通的，单打独斗也不行。

就像你需要别人将你从流沙中拉出来一样，你需要社会支持将你从社交媒体和咖啡因等看似无害的上瘾中拉出来。任何试图通过紧张而独自完成的尝试只会让你陷得越来越深。

我的一个朋友最近住进了为期六个月的康复中心。她确保这个环境远离她的家乡，那里有她的过去、包袱和诱因。很快，她意识到这个环境在促使她不得不去面对自己的黑暗面，那个压抑多年的内心恶魔。在她接受治疗的头一两个月，她的反应是要退出这个治疗。

然而，随着时间的推移，她逐渐意识到，摆脱上瘾的唯一方法就是驯服自己。脆弱是根本性的问题。与外界建立联系，才是关键，这可能很可怕，尤其是当你像我的朋友一样受到伤害的时候。乔·波利希既是一位营销专家，也是一位成瘾研究专家，他强烈主张改变和上瘾相关的文化叙事。与其把上瘾者视为坏人，还不如认清上瘾的本质：它是一种解决方案，是解决疼痛的一种方法。

最终，每一个瘾君子、每一个在生活中寻求永久治愈和转变的人，都需要面对和我朋友一样痛苦的现实。你不能通过意志力来克服上瘾，你无法靠自己改变人生。你需要其他人，你需要学会信任别人。改变只能通过协作进行，这需要两个或更多的人。整体变得比部分之和更重要。你把自己完全奉献给另一个人，把自己奉献给你相信的事业，而不是试图“创作”自己。心理学家维克多·E. 弗兰克尔说：

生活的真正意义是在这个世界中发现的，而不是在他人或自己的心灵中发现的。我把这种本构特性称为“人类存在的自我超越”。一个人越忘记他自己——通过把自己奉献给一项事业或另一个所爱之人——他就越有人情味，越能实现自我。所谓的自我实现根本不是一个可以实现的目标，原因很简单，一个人越努力，就越会失去它。换句话说，自我实现只是自我超越的一个副作用。

你拥有健康的人际关系，不需要聪明才能，只需要真实和真诚。你需要活在当下，真正关心别人。这需要你长时间远离手机，这也要求你诚实对待自己的价值观、信仰和目标。如果你不能诚实地告诉别人你是谁，你想成为什么样的人，你的人际关系就会很肤浅。你应该

和足够爱你的人在一起，这样你才能保持高标准。有时这意味着你会让这些人失望，但如果你能诚实地沟通，人们会理解你的。

生活中绝对没有什么比他人更重要，绝对没有，即使你会做出非凡成就并且影响力巨大也不行。特别是和你的配偶、孩子、亲密的家人和亲近的朋友——这些关系是你能够并且应该拥有的最深切的快乐和意义。这些关系会驱使你成为最好的自己，它们可以成为一种令人难以置信的动力。至于我自己，我的妻子和三个孩子是我有目的地塑造我的生活和环境的原因。我生活的主要目标是为他们提供良好的条件，让他们感到自豪。

- 
- (1) Roku成立于2002年，2017年上市，流媒体平台服务商，主要通过电视机来为用户提供内容服务。
  - (2) 彼得·德鲁克，现代管理学之父，提出目标管理理论，代表作有《德鲁克论管理》《21世纪的管理挑战》等。
  - (3) TED是美国一家私有非营利机构，诞生于1984年。

## 08 克服诱惑：防止自己向坏习惯低头

为休息而优化的丰富环境的一个重要组成部分是外包对意志力的需求。然而，你不能控制每一个环境。有时候，你会被诱导去做一些违背你愿望和目标的事情。你需要为如何应对挑战创建一个自动响应，而不是依靠意志力。换句话说，你需要为诱因创造一个诱因。一旦你被诱导自我破坏，这个诱因就会引导你去做一些更积极的事情。

听起来复杂吗？并不是。这被称为执行意图（Implementation Intentions），这是一个在组织和动机心理学中研究得十分充分的观点。一旦你将对自我毁灭的积极反应外包给你的环境，你的休息和恢复水平就会加深，因为你的内在一致性水平会提高。在最基本的层面上，休息关乎和谐，并让你处于一种平和与自信的状态。如果你总是做与目标相反的事情，你就不会有信心。

以下是它发挥作用的方式。

### 预演失败后的场景，对抗消极诱因

执行意图可以归结为提前准确地知道如果偏离了路线，你会怎么做，以及准确地定义偏离路线对你意味着什么。预先计划失败的场景，这样你就可以积极应对。应用执行意图的一种方法是预先确定停止朝着目标努力的条件。例如，超级马拉松运动员会决定他们将退出比赛的场景。他们说：“如果我完全失去了视觉能力，那么我就会停下来。”如果他们不预先设定条件，他们可能会过早退出。

美国海豹突击队<sup>(1)</sup>的口头禅是“如果不烂，我们就不干”。不幸的是，当你很难将注意力集中在某件事上时，无论是专注于工作还是锻炼，你放弃的概率都会飙升。这项活动本身在开始时就充满了不可能

的气息。你的大脑会在任何它能找到的干扰形式中寻找多巴胺。通常情况下，你会崩溃。因此，你需要有适当的执行意图。当你遇到困难的情况时，你可以建立一个“如果—那么（If-then）”的反应：

- 如果我想在工作的时候查看邮件，那么我就会从座位上起来做20个俯卧撑。

- 如果我走进厨房，想吃好市多的生玉米饼（非常好吃），那么我会喝一大杯水。

这些自动回复之所以起作用，是因为它们转移了你对被触发的诱惑的注意力。如果你能让自己分心哪怕是几秒钟，这种渴望就会消失。此外，通过坚持你的计划，按照你的目标生活，你的信心会得到提升，这比注射多巴胺更持久。

对儿童的研究发现，想象实现目标的障碍和“如果—那么”的反应可以提高学生的成绩、出勤率和课堂表现。此外，不出所料的是，独立的研究发现，执行意图可以强有力地、持续地改善时间管理。为什么？因为做最坏的打算会让你面对现实。现实条件很少是完美的。如果你有一个计划，当事情失败时你会怎么做，你就不会以被动和无意识的方式行动。相反，你会自信而自觉地坚持你的计划。你首先知道你为什么要制订这个计划，因为你有比短期的多巴胺刺激更有价值的目标。

其他研究已经发现，创造执行意图可以增强你对目标的头脑清晰度。有一个计划——即使是一个你计划失败的计划——也是有激励作用的，可以清除你和你的目标之间的精神迷雾。有趣的是，这种增强的思维清晰度可以帮助你更有意识地认识到，你什么时候处在与过去类似的情况。因此，你可以更容易、更本能地对环境中的负面暗示做出反应，同时尽量减少错误警报。

增强的精神清晰度、增强的动机，以及高度的控制感的结合，是对抗消极诱因和诱惑的有效混合。我们的目标从来都不是完美的，但是为什么不积极主动地去实现你的最高价值和目标呢？为什么要成为与目标相冲突的环境的牺牲品？为什么要让自己的生活充满遗憾？如果你真的想要活到最高水平，你需要做最坏的打算，并且知道你将如何应对。

## 实施克服诱惑计划

开发执行意图会在“如果”组件和“那么”组件之间创建一个强大的心理链接。我们的目标是一旦得到提示，你对关键情况的“那么”反应就会自动启动。你会想要练习你的“如果—那么”反应，直到它成为一个习惯性的触发反应，来抵抗消极的触发反应。你不能屈服于诱惑，然后说：“下次吧。”你需要看着自己做你告诉自己要做的事情。这不仅是培养习惯的方式，也是培养信心和自信的方式。因此，当你在最糟糕的时候，你会有一个预先计划好的策略，并且你不太可能真的达到最糟糕的状态，因为你会变得更加自信。

你预先计划的行为应该立即、有效地开始，不需要进一步的解决或思考，它应该是非常简单和容易的。因此，你的执行不仅仅是一个路线图，它是一个自动触发——一个外部刺激（一种气味、一个房间、一个人、一首歌等），能够诱导一个训练有素的反应。这意味着要知道潜在失败的情况是怎样的——甚至是本能的。

我的堂兄杰西是个有着十多年烟龄的烟鬼，一天抽好几包烟，三年前，他突然戒掉了。每当他感到压力很大，想要吸烟时，他就对自己说：“如果我是个吸烟者，这就是我想吸烟的时候。”然后他会继续做手头的事情。一个有效的执行意图可以像一个心理提醒一样简单，这对杰西来说很重要，因为他不再认为自己是一个吸烟者。这种深深的承诺帮助杰西训练他的大脑在他想吸烟的时候自动提醒自己。

我的弟弟特雷弗，当他受到诱惑去玩一个他沉迷的电子游戏时，他有一个很好的策略。当他受到诱惑或情绪上被吸引去玩的时候，他就会拿出日记，承认自己的感受。他写下他只是被诱惑去玩游戏，然后他就会做一会儿伸展运动。

如果没有这个策略，他的默认行为将是无意识地对环境中的暗示做出反应。不幸的是，在他目前的环境中，很多线索都与他的电子游戏有关。所以他不断地被诱惑去玩游戏。然而，随着他重新定位他的自动反应，用更有益的东西取代上瘾，他与电子游戏的环境联系变得越来越少。这是执行意图如此重要的另一个原因：如果不使用其他东西来替代它，就无法真正克服上瘾。必须填补空白，你必须策略地填补这个空白。

## 想象应对过程而非结果

虽然把你的目标写下来，并把它形象化是非常有帮助的，但是把实现目标的过程写下来并形象化也是非常重要的。研究发现，通过想象这个过程，包括你实现目标的障碍以及你应对的方式，你的表现将会提高，你的焦虑将会减少。

想试试吗？拿出一张纸，抓起一支钢笔或铅笔，这样做：

- 想想你的最高目标；
- 写下你的最高目标；
- 规定一个时间线，最好是一个相当短的时间；
- 想象一下在实现目标的过程中你将面临的所有潜在障碍；
- 把这些障碍写下来；
- 现在想出一个你将不得不面对这些障碍的“如果—那么”的回答；

- 写下你对所有你想象的障碍的“如果—那么”的反应；
- 写下你绝对会放弃的条件。

通过首先想象失败可能呈现的各种形态，然后规划你对每种情况的自动反应，你可以开始训练你的大脑在早于真实的行动需要之前很久就将它们付诸行动。不过，有几点需要注意的地方。很明显，如果你没有完全致力于一个目标，你的“如果—那么”反应就可能是无效的。此外，如果你对自己成功的能力缺乏信心，你可能就不会成功——不管你的计划多么周密。

一些研究发现，具体的“如果—那么”反应比模糊的“如果—那么”反应要有效得多。你会为自己的成功做更多的准备，比如，“如果我走进厨房，想吃饼干，那么……”而不是“每当我想吃垃圾食品时，那么……”就像想象和目标设定一样，你的克服诱惑计划越具体，你就越能更好地实施它，也就越有希望保持在通往最终成功的轨道上。

## 结论：如何运用执行意图

环境设计的一个重要组成部分是将你的工作或短期记忆外包给你的环境。你不需要有意识地去思考你的行为和选择，相反，你希望创造能够有机地培养所需行为的环境。你希望创造的环境要么迫使你发挥出最佳水平，要么允许你完全恢复、重置和重新联结。

在生活中与许多瘾君子共事过之后，我发现当上瘾时，会有一些痛苦的时刻，要么成就你，要么毁掉你。如果你能在那几分钟里分散注意力，这种瘾通常就会消失。上瘾是联系的对立面，当你想吃东西的时候，最好有一个人，你可以马上打电话给他。你能做的最糟糕的事就是依靠自己，过去的种种已经证明“独立”是行不通的。依靠你爱的人，你的人际关系会拯救你。

执行意图被需要不仅是暂时的，还可以是更广泛的。坦率地说，有时候你只是在生活中感到恐惧，需要重新调整而已。在这种情况下，你需要一些清晰和自动化的策略。任何自动化的工作都被环境外包了。你可以去一个地方沉思，写日记、徒步旅行、散步、跑步，或者仅仅是在事情失控的时候思考。生活总有失去控制的时候。我不管你多有条理、多聪明、多伟大，时不时地，事情就会土崩瓦解，你会忘记重要的事情，忘记你与他人和自己之间的联系。

这是人生过程的一部分，但未必是消极的事情。如果你有一个系统在事情发生时处理它，它就会一直是生活中积极的一面。每当我陷入深深的个人恐惧时，我都会立刻给三个关系密切的人打电话。这些人各不相同，但在我人生的关键时期，他们都是我人生的重要支柱。

在我和他们每个人聊过之后，我就拿出我的日记本开始写。不可避免地，我开始写我的目标，我正在挣扎的事情，以及对我来说最重要的事情。写日记绝对是最有效的情绪调节工具之一，对我来说，它是我每天的心理疗愈环节。用笔和纸写字减慢了写作的速度，让我的大脑有时间既能保持专注，又能短暂地分神。这样做可以让灵感流动起来，尤其是在我拿出日记本之前，我会花几分钟时间冥想和祈祷。我试图进入一个精神空间，在那里我的日记将是鼓舞人心的，并十分有效。

---

(1) 世界十大特种部队之一，是世界上最为神秘、最具震慑力的特种作战部队之一。

### 3 如何实现高效能并达成目标

## 09 创造成长：让改变顺其自然发生

当你把某件事的原因归咎于自己，而不是你的处境时，你就犯了心理学家所说的基本归因错误（Fundamental Attribution Error）。自20世纪60年代以来，研究已经一次又一次地证实，即使人们完全意识到他人的行为是由外部因素造成的，他们仍然会将这种行为直接归咎于这个人本身。

以政治为例。如果有人投票给某个政党，你可能会认为这是因为他们就是那种人。你会淡化他们所处的环境如何影响了他们的决定。同样，当有人在路上挡住你时，你很可能会立刻认为他们是一个不顾他人、考虑不周的人，而不会想他们是不是着急回家接生病的孩子。

心理学家越来越清楚地意识到外部因素对行为的影响有多大。例如，研究人员现在不是简单地考察孩子的智力如何影响他们的考试成绩，而是考察“更高层次”的变量如何在孩子的考试成绩中发挥作用。这些变量可能包括教室的大小、教师的质量、孩子的家庭生活、孩子家庭的社会经济地位、那天的天气情况，以及许许多多其他的变量。

前一节详细解释了你的环境如何影响你生活的方方面面，从你的目标和思维模式，到你的表现和成功的能力。如果成功是你人生的目标，那么接下来的事情就是决定哪种环境能产生最好的结果。因此，本章详细描述了“丰富”环境的关键要素，这些环境迫使你保持在水准上行事。这些环境的一个内在的组成部分是，它们能够唤起积极压力，创造专注和成长。

### 情境的力量

1982年，托尼·卡瓦洛正在修理他那辆1964年款雪佛兰羚羊的悬架时，他的卡车从千斤顶上滑了下来，把他压在了轮舱里。托尼的母亲安吉拉看到托尼被困在卡车下面失去了知觉，便冲了出去。她开始尖叫着向附近的邻居求助，但在这种情况的诱导下，她本能地把重达数千磅的卡车从儿子身上抬了起来，高到足以让一些邻居冲过去把它放回千斤顶上，然后她把托尼的身体从车下拖了出来。

以同样的场景为例，改变一个变量：想象一下，卡瓦洛没有被压在卡车下面，他把母亲叫出来，让她把车抬起来，她几乎不可能做到这一点。但上面那种情况唤起了她更深层、更强大的一面，这种环境造就了超人的力量。

1928年斯坦利杯决赛，纽约游骑兵队和蒙特利尔加拿大人队的比赛中，游骑兵队的首发守门员洛恩·查伯特被冰球击中眼睛，不得不在第二节下场（冰球比赛直到1979年才要求戴头盔）。不幸的是，在那个时候替补守门员是不常见的。根据比赛规则，在这种情况下，对方教练应当允许该队换任何人上场。虽然为渥太华参议员队效力的明星守门员亚历克·康奈尔碰巧在看台上观看比赛，但加拿大人队的教练埃迪·杰拉德却不同意他替补上场。毕竟，他想赢。

在绝望中，游骑兵队说服教练让他自己穿上守门员的装备。尽管帕特里克教练曾经是一名伟大的球员，但他从未担任过守门员。在44岁的时候，帕特里克第一次戴上了守门员的护具，成为斯坦利杯历史上年龄最大的球员。

观众席上站着当时匹兹堡海盗棒球队的教练奥迪·克莱霍恩，他在余下的比赛中代替帕特里克担任教练。新的形势需要一种不同的战略。他们的新计划是不断撞击冰球，使其保持在中间位置或者靠近加拿大人队的球门，让冰球离帕特里克远一点。虽然这不是最好的进攻策略，但他们不想冒任何风险。令人惊讶的是，帕特里克超常发挥，拦截了19次射门，只让对方进了一个球。他没有说：“我以前从来没

有当过守门员，所以我没有这个能力。”相反，他适应了形势的要求，游骑兵队在加时赛中赢得了比赛，并最终赢得了斯坦利杯。

美国心理学会前主席马丁·塞利格曼<sup>(1)</sup>博士认为，悲观主义者和乐观主义者之间存在着一些心理差异。最值得注意的是，悲观主义者非常迅速地将负面事件归结为是由他们的身份引发的。他们（或生活）是问题所在，并且他们对此无能为力。相反，乐观主义者倾向于将消极事件解释为情境性的、短暂的和特定的。当乐观主义者遇到问题时，他们会关注环境因素，并制定出在未来改变这些因素的策略。

## 引入强制功能，阻止你犯错

优化你的环境的一个有效方法是通过强制功能（Forcing Functions）来构建它。强制功能自我强加的情境因素，迫使你采取行动并实现你的目标。例如，当你下班回家的时候故意把手机放在车里，与你的爱人在一起，将会制造出一种让你得以休息和恢复的环境。把手机放在你可获得的范围之外，迫使你按照自己的意愿行事。除此之外，很简单：手机不在身边。如果它不在那里，你就不能使用它。

强制功能有这样一种有用性和简单性的组合：你把你想做的行为变成你必须做的事情。它成为你自我破坏的解药。与其依靠意志力，或者对自己撒谎说手机放在口袋里的时候你不会盲目地看手机，不如干脆取消这个选项。这就是强制功能的定义。它是一个内嵌的约束，阻止你犯某些错误。

强制功能很神奇，因为它们释放工作记忆的另一种方式。你不必为你应该做什么或者必须持续地、有意识地管理你的行为而烦恼，因为你已经创造了一个将你想要的行为外包出去的环境。然后你就可以活在当下，和你爱的人在一起。你可以关注他们的需求，因为你

会一直与自己的需求抗争。你可以更注意你所处的情境，从而对当前的需求有更强的洞察力。

强制功能是指做出一个决定，使所有其他决定变得更容易或不相关。例如，我决定从苹果手机上删除所有社交媒体应用程序，这我不必决定是否每30分钟查看一次社交网站。有时出于坏习惯，我会无意识地拿出手机查看社交网站，然后意识到应用程序并不在手机上。然后我想起了我之前做的一个明智的决定：保护自己不受自我破坏的影响。

给你的选择留有余地往往会让你陷入瘫痪和失败，最好是有意识地把你已经知道的可能会让你感到愉快但最终会让你分心甚至是破坏性的选择移除。你也可以这样安排你的整个人生。你会有这样的时刻，感谢之前的自己做出了一个强有力的决定，而这个决定正在影响着你现在的经历。

## 心流触发器：如何和环境融为一体

如果你对自己的目标很认真，你就不会听天由命。相反，你将围绕你的目标建立几个外部防御系统。它与心态、意志力、态度、自尊甚至自律无关。相反，真正的承诺是把这些内在的力量外包给一个使它们成为潜意识和本能的环境。

我最喜欢的一个例子来自企业家丹·马泰尔。每周有几次，他会把笔记本电脑带到一个公用工作空间或咖啡店，并故意把电源线留在家里。这给了他几个小时的电池续航时间来完成工作，激励他在这几个小时里努力工作。马泰尔还向妻子承诺，他每天下午四点半都要去托儿所接儿子。当他知道他的工作必须在四点结束时，他会比平时没有时间限制的情况下更卖力、更专注。马泰尔解释说：“如果你是认真的，那么有时候你就需要全力以赴。不是因为它是必需的，而是因为

它能让你得到积极结果的最大可能性。这不是区分事情的轻重缓急，也不是说‘不’，而是为你创造一个正确的工作环境，让你更有效率。”

这些精心设计的强制功能就像心流触发器（Flow Triggers）一样，因为它们强迫你专注于当下和你想要做的事情。心流是一种精神状态，在这种状态下，你会全身心地投入一项活动中。当你处于心流状态时，你会感到精力充沛、注意力集中、全身心投入。与大多数人在完成工作时处于半分心状态不同，心流只发生在你完全沉浸在当下的时候。完全地投入，你的环境和你的目标是一体的。在这种水平的意识中，时间慢下来，让你对你的情境有更多的认知控制。你在环境中设计的“心流触发器”越多，你就会越全神贯注，你也会表现得更好。

## 最有效用的强制功能

典型的办公室工作对员工的期望很低（尽管感觉上要求很高）。人们被要求工作，但他们很少被要求做他们从未做过的事情。他们没有被迫扮演一个需要高度责任感和主人翁精神的角色。他们不需要报告他们日常工作的进展。如果他们的生产力很低，后果也十分轻微，甚至不存在。其结果是，人们工作时把手机放在桌子旁边，在互联网浏览器上打开多个分散注意力的选项卡。他们很少会达到心流和深度参与的程度。他们工作日的大部分时间都在分神。他们不停地看钟，等着回家。

相反，一个丰富的环境几乎与大多数人所处的正常环境完全相反。一个丰富的环境需要你全身心地投入，活在当下。在这些类型的环境中，心流是正常的状态，因为规则就是这样建立起来的。通过强制功能的形式更改环境的规则，你可以创造丰富的环境。最有效的强制功能包括：

- 投入大量精力和资源；
- 刻意制造社会压力；
- 想象失败会导致的严重后果；
- 挑战高难度；
- 不断接触新鲜事物。

你在环境中设计的这些组成部分越多，环境就会越丰富。你的环境的丰富程度可以通过你在那个环境中处于心流状态的频率来衡量。如果你在环境中设计了几个强制功能，那么心流将是你的自然行为方式。因此，你将在你所做的每件事上表现出极高的水平。

## 成长型思维模式

在经济学中，有一个原则叫作“沉没成本谬误（Sunk Cost Fallacy）”。这一原则是指，当你投资并拥有某物时，你就会高估它的价值。这导致人们继续走那些本应被放弃的道路或追求。例如，人们经常停留在糟糕的关系中，仅仅是因为他们已经投入了大量的精力。或者，有人可能会继续把钱投入一个在市场上显然不奏效的企业。有时候，一个人能做的最聪明的事就是放弃。尽管这是事实，但它也已成为一个令人厌倦的、过时的论点。

沉没成本并不总是坏事。实际上，你可以利用这种人类倾向来为自己谋利。就像某人在私人教练身上投入了大量的资金，以确保他们能坚持自己的承诺一样，你也可以在一开始就投入大量资金，以确保你能坚持自己想走的路。

2002年，随着注重健康一代的崛起，凯利·弗莱利决定辞去营销协调员的工作，去推销她在大学里研制出来的格兰诺拉麦片配方。在

与朋友和家人进行了有限的市场测试后，她对自己的产品充满信心。她的产品不吝惜廉价的原料，含有大量健康的额外原料，而且不含添加剂。但仅仅相信她的产品是不够的，她不得不做出改变人生的投资。凯利把自己的积蓄和时间都花在了租一间商用厨房上，每天晚上8点到凌晨2点，她都在那里手工制作格兰诺拉麦片。她称自己的产品为Bare Naked。她雇佣了一个商业伙伴，他们在头两年里都没有薪水。凯利的献身精神使她从在社区活动上兜售格兰诺拉麦片开始，仅用了6年时间，就把公司以6000万美元的价格卖给了凯洛格公司的一家子公司。

研究发现，当你有“成长”心态时，如果事情进展不顺，你更有可能坚持下去。你看待失败的方式和大多数人不一样。你会将失败看作是一种反馈、一种值得学习的东西，而不是消极的东西。因此，具有成长型思维模式的高度投入和投资的个人，往往被其他人视为荒谬和有风险倾向。面对如此多的负面反馈和失败，合乎逻辑的做法是放弃。然而，你继续前进并不仅仅是因为你已经投入了大量的精力和资源，而是因为你必须在内心继续前进。你不在乎你失败了多少次，你不在乎别人怎么看你，你会一直尝试一直尝试，直到你成功或者不再尝试。

怎样才能将更多的精力和资源作为强制功能投入你的目标中去呢？

## 把压力变为驱动力

蒂姆·费里斯解释了在多年的尝试之后，他是如何让自己养成每天冥想的习惯的。当他开始一项特定的冥想练习时，他会确保自己告知其他人自己的做法，然后社会压力就会迫使他去实践这个练习。他说：“当你告诉别人你会在下次和他们见面之前冥想两次时，如果你不

这样做，你会觉得自己像个傻瓜。”这似乎很简单，但这个故事中蕴含的哲理力量十分强大。

如果你想跑马拉松，想想如果你运用这个策略，你会怎么做。你可以通过提前几个月注册来预先投资，然后你会告诉别人，并通过社交媒体公开宣布你已经报名参加比赛。心理学研究发现，当你做出公开承诺时，你会感到一种社会压力，要求你言行一致。另外，你也会找到很多人和你一起跑步。在你感到虚弱的时候，你需要身边的人坚强起来。因此，你会至少有一个跑步伙伴，尽管越多越好。此外，你会追踪并向其他人报告你的进步。你甚至可以将跑步与奖励和惩罚结合起来。例如，如果你错过了一次跑步，你就要带你的跑步伙伴出去吃一顿大餐。

如果你想快速完成一个项目，你需要做的就是告诉你的老板（或你汇报的对象），你会在一个特定的日期之前完成它。让这个日期提前一些，让自己紧迫起来。当然，你可能会熬几次夜，但你会比以往更努力地工作。再说一遍，驱动你的不是意志力，而是外部压力，你刻意制造的压力，因为它会迫使你实现目标。

你可以通过什么方式为你当前的目标和项目制造社会压力？

## 通过想象失败来告别平庸

勇气是可以培养的。但它不可能在消除所有风险、所有困难和所有危险的环境中培育。在一个根据工作表现获得报酬的环境中工作需要相当大的勇气。大多数富人都有勇气。有什么证据支持这种说法？在美国，大多数富人不是企业主就是雇员，他们的工资是有激励机制的。

——托马斯·斯坦利<sup>(2)</sup>博士

如果你一吃冰激凌就会变胖，你肯定不会吃。如果你一抽烟就会得肺癌，你也肯定不会抽烟。如果你的梦想在你浏览社交网站新闻的那一刻就会破灭，你可能就不会这么冷静地刷社交网站了。如果你的婚姻在你对你的配偶产生糟糕的想法的那一刻就会结束，你可能会想办法改变你的想法。

然而，当你在一个高水平上行动时，你的行为的后果会更加直接。例如，如果迈克尔·菲尔普斯开始抽烟和吃得不好，他的成绩立即就会下降。原因很简单：他处于高水平状态。此外，在这一水平上失败的后果也很严重。如果菲尔普斯敷衍地完成一次训练，或者跳过一天的训练，那可能就是获得金牌和拿不到名次的区别。当你处在一个平庸的水平上时，你会有更多的空间去犯错误和走捷径——所以人们会接受它们。你不必每天都走在刀刃上，那你为什么要这么做？

为了达到你的最高水平，你每天、每小时甚至每分钟的表现都必须有意义。想象失败会导致的后果——巨大的后果，不仅是社会后果，而且是最坏的后果。想象一下，你在一家初创公司里，你的资金正在耗尽，因此你就会集中注意力。想象一下，你正在为一件大事训练，却没有时间休息，让其他人参与到你的目标中来，需要你对此负起责任来。

我们可以从中得到一个教训，那就是我们可以为自己建造什么样的环境。如果你对自己有很高的要求，周围的人也对有很高的要求，那么别人就会期望你表现出色。如果你不做好你的工作，那么一切都处于危险之中。因为当你处于最高水平时，事情需要高效地运行，否则它们就会像其他事情一样变得平庸。因此，你需要对自己和那些依赖你的人高度负责。

看看你目前的情况，如果你没有达到最高水平，会有什么后果？

你有什么方法可以让你的行为的后果更加突出和有激励作用？

## 不断挑战高难度

崎岖和恶劣的环境教会了我们。它们利用真正的恐惧来教导我们。

——迈克尔·加维斯<sup>(3)</sup>

教育家大卫·贝德纳博士讲述了一个故事。一个年轻人最近买了一辆小卡车。他需要一些木柴，并认为这是检验他的新卡车的好机会。他开车上了雪山，找到了一个靠近树的地方停车，那里已经超出了手机信号覆盖范围。在去停车的路上，他的车陷在深深的雪里。绝望之下，他想尽一切办法出去。当他由倒车转到前进挡，想要开出雪地，他的卡车反而陷得越来越深。他把小树枝放在卡住的轮胎下面，希望它们能提供摩擦力，但无济于事。他用铲子在轮胎周围挖，但卡车陷得太深了。

最后，他变得非常沮丧。太阳正在急速下落，天气变得寒冷刺骨。他不知道该怎么办。他做了一个简单的祷告，然后就有了砍柴的冲动。他砍了几个小时，砍倒树木，把大块的木头放进卡车的后备厢。卡车一满，他就跳上车，把它发动起来。沉默了一会儿后，他想把车倒出去。沉重的木材负荷增大了轮胎的摩擦力，使卡车开出雪地，回到路上，继续前进。如果没有卡车上的木头，他就会被困住。

大多数人错误地认为幸福是没有负担的。我们希望生活简单，没有挑战和困难。然而，正是有了这样的负担，我们才能获得前进所需要的动力。我们的肩膀渐渐能承受重量了。当我们没有承担重大的个人责任时，我们很快就会陷入困境，就像这个年轻人的卡车陷在雪里一样。

我在自己的生活中也看到了这一点。直到我成为一名养父——事实上是一份沉重的负担，我才获得了发展我的作家生涯所需要的动

力。在承担个人负担之前，我多少有些自满，我缺乏紧迫感。尽管我很想成为一名作家，但我没有前进的动力。我的处境没有迫使我成功，风险也不够高。我有很多回旋的余地，我想我会在某个时候考虑的。

## 接触新鲜事物使人更专注投入

当你从事你从未做过的事情时，你自然会更加专注和投入。当接触到新的信息时，你的大脑需要更加努力地工作。你正在把新事物与你现有的思维模式联系起来，从而改写你大脑的化学结构。这不仅能让你保持专注，还能改变你的人格。它让你保持活力不断成长，而不是越来越腐朽。

相反，当你在相同的环境中反复做同样的事情时，就很容易走神。你的大脑不需要吸收新的信息到现有的模型中。你不会因为需要解决问题而受到挑战。因此拿破仑·希尔曾说：“一次好的电击常常有助于因习惯而萎缩的大脑。”

当你让自己接触到新的想法、新的经历或你一直害怕的事情时，你就会陷入社会科学家所说的“迷宫困境（Disorienting Dilemma）”。这种情况经常发生在人们去国外旅行的时候，但它甚至可以发生在你做一些从未做过的事情的时候。迷宫困境是指，因接触到与你当前思维方式相矛盾的新思想或经历，你当前的思维模式会受到某种程度的破坏。

迷失方向和经历一次转变的学习经历并不意味着你对你曾经相信的一切失去信心。相反，它是关于淘汰无效的和不健康的思考和观察方式。例如，当你去国外旅行时，你可能会意识到你对某些人持有偏见，而这些偏见是不正确的。

你在生活和环境融入的新鲜事物越多，你就会越投入。你在自己的思维模式中建立的联系越多，你在工作中得到的收获就越多。联系越广泛、越独特，你的工作就越有创新性。

你每天的日程都一样吗？如果是的话，你怎么才能改变现状呢？当事情是新的和不同的，即使只是移动你的家具，那也比盲目和冷漠地例行公事和千篇一律更加有帮助。

## 结论：方法总比问题多

你可以通过使用强制功能来创建丰富的环境。最强大的强制功能是：

- 投入大量精力和资源；
- 刻意制造社会压力；
- 想象失败会导致的严重后果；
- 挑战高难度；
- 不断接触新鲜事物。

你可以通过什么方式将这些环境元素嵌入你的生活中？

- 
- (1) 马丁·塞利格曼，积极心理学的创始人之一，主要从事习得性无助、抑郁、乐观主义、悲观主义等方面的研究。曾获美国应用与预防心理学会的荣誉奖章、终身成就奖。
  - (2) 托马斯·斯坦利，美国佐治亚大学商学院教授、营销学专家，潜心研究百万富翁达30年之久，代表作有《有钱人和你想的不一样》《财富自由》等。
  - (3) 迈克尔·加维斯，心理学家，播客Finding Mastery的主持人，数字平台Compete to Create的联合创始人。

# 10 超越现状：在变化的世界里冲破关卡

一个年轻的学生曾经问哲学家爱比克泰德，在每种环境中他应该如何行动。爱比克泰德回答说：“更合适的一种说法是，‘让我的思想适应任何环境’。”在我们这个充斥着快速修复和黑客攻击的世界里，人们越来越习惯于需要非常具体的指令来做几乎所有的事情。在一个不断变化的世界里，人们需要变得更有适应性，但大多数人正变得越来越不适应。

适应能力就是你学习的方式。这涉及留意你的环境，以及如何挖掘你的环境中最佳的信息和资源。此外，适应性是关于控制你的环境，而不是让它控制你。如果你是一个真正具有适应能力的学习者，你就不会在一个环境中停留太久。你将很快了解你的环境能够提供什么，然后跨越到新的和更困难的环境中。

就像在电子游戏中一样，只有当你突破了当前的关卡，你才会进入下一个关卡。在游戏中，你可能需要多次重新开始，直到你吸取了教训，克服了障碍，并突破关卡。同样，在生活中，教训会不断重复，直到你学会为止。如果你没有成功地适应你目前的环境，你将很难适应更有挑战性的环境。因此，这一章将详细介绍如何适应任何环境，无论这个环境有多么困难。

适应性学习者的核心概念包括：

1. 相信自己能够适应和改变，或者用心理学家卡罗尔·德韦克<sup>(1)</sup>的话来说就是“成长心态”。这与“固定心态”背道而驰，需要成为一个灵活的学习者，这意味着你不会陷入重复的学习习惯，也不会只使用一些特定的学习方式。

2. 全身心地投入你所追求的改变中去，这意味着你愿意为了坚持或实现你的承诺而改变自己。

3. 学会容忍你最害怕的事情。

4. 学习如何处理甚至拥抱困难和不愉快的情绪。这涉及心理学家所说的情绪调节（Emotional Regulation），要求你直接将自己暴露在恐惧和抗拒中。

## 成为一个灵活的学习者

如果你想要实现某件事，你必须首先设想并相信你能做到。更直接地说，你需要对目前对你来说还是无形的东西有信心。这不是一种宗教类型的信仰，而是一种你能够实现目标的信念。例如，如果你想成为百万富翁，你需要相信自己能成为百万富翁，然后学习如何成为一个百万富翁。不相信自己能做某事的人有一种固定的心态，这些人对拥有无法改变的专横“身份”的想法被夸大了。大自然是一切的决策者，任何事物都无法培育。

不幸的是，年复一年的研究继续表明，有固定心态的人，他们的人生境遇并不顺利。他们的自尊较低。他们为什么没有高自尊呢？他们认为自己被困住了，对此无能为力。他们的命运是注定的。此外，研究表明，有固定思维模式的人很难学习。如果你不相信自己可以进化，为什么还要学习呢？那些有固定心态的人会避开困难的环境。他们有一种舒适的学习方式，可以避免需要不同学习方法和学习风格的情境。适应困难的环境需要你学习和利用多种学习方式。

根据五十年来对学习理论的研究，我们都有一个占主导地位的学习风格。当我们身处困境时，我们都有几种备用的学习方式。然而，还有一些其他的学习方式是我们每个人都会忽视的。这些学习方式包括以下几种：

- 想象：提出想法；
- 反思：学习和了解你想到的点子；
- 分析：综合你所学到的知识，制订战略计划来处理这些想法；
- 决定：决定一种方式来应对这个具体的想法；
- 行动：为了实现你的想法而做一些事情；
- 体验：从多个角度学习，无论是和别人一起，还是通过创造、失败或尝试。

如果你跳过这些学习方式中的任何一种，你就不太可能走得很远，但我们都是这么做的。我们都有学习偏好，我们都喜欢“按自己的方式”做事。

有趣的是，大多数人对于他们所习惯的学习方式都有一种“成长”心态。例如，如果你喜欢数学，并以分析的方式学习，你可能会认为你能够在数学上做得更好。你把挑战和失败当作成长的机会，你寻求指导、教育和帮助。你很好奇，想要扩展你的数学知识和视野。然而，大多数人对于他们不习惯的学习方式有一种固定的思维模式。如果你不喜欢写作，你可能就会认为你不可能做得更好。有些事情你就是学不会，它们不在你的DNA里，对吧？

如果你有一种成长的心态，你就会有信念。你相信你看不到的东西。你相信你可以在某件事情上做得更好，即使这种成长目前只能在你的脑海中看到。如果你有一个固定的心态，你就没有信心。你不相信你看不到的东西。你是一个怀疑论者。你过于自信，对某种“认知承诺”或看待自己的方式过于投入。因为你不相信你能学到东西，那么你实际上就不能学习到东西。你把自己困在一个盒子里，看不到那个领域的未来。

然而，心理学家和学习理论家现在有大量的证据表明，你可以学习任何一种学习风格，但前提是你是一个灵活和适应性强的学习者。这改变了一切。它改变了每个人都有固定的“长处”和“短处”的观念，相反，它描绘了一幅更令人信服的画面。

你本身没有优点或缺点，但是，你有积极或消极的学习习惯。这些习惯是你在生活中养成的。它们已经被你的环境一遍又一遍地制约着，因为你的本能倾向是将自己置于你觉得舒服的环境中。为了使你的不健康和过度发展的方法更加复杂，你尽你所能去创造让你练习那种学习风格的环境。你会避开那些会让你做出不同选择的情况和环境。所有这些都是流动的，不是固定的。因此，所有这些模式都可以改变。一旦改变，你的生理和心理都会发生变化。

相反，如果你相信你能学会任何东西，你就能做到。有些东西会比其他的更难学吗？当然。不是因为固定的长处和短处，而是因为萎缩或不发达的学习肌肉、蓄意破坏的信念，以及坏习惯。你通过把自己置于困难和新环境中来学习新事物，这迫使你成为一个灵活的学习者，这是适应的本质和基础。

学习新事物需要犯错误，需要看上去和感觉自己很傻，需要重新审视自己的世界观，需要从更高的角度看问题。因此，学习新事物是非常困难的，这也是人们避免学习新事物的原因。如果你真的想成为一个适应性学习者，你就需要掌握罕见的承诺技能。

当你致力于学习时，你就是致力于改变。这需要信念和成长的心态。全身心投入是必需的，因为深度学习的过程在情感和智力上都十分困难。只有那些全身心投入的人才能忍受学习的净化过程。因此，本章的其余部分将为你提供成为适应性学习者所需的知识和技能。这些技能包括做出承诺、培养宽容、适应你的恐惧，以及正确处理不愉快和具有挑战性的情绪。

## 全力以赴投入你所寻求的改变

在巨浪中冲浪和在小浪上冲浪是完全不同的运动。在巨浪中冲浪时，失败的后果要严重得多。事实上，如果你不成功的话，你甚至有可能会死掉。正如一家印度尼西亚的专业冲浪网站所报道的：

“只有特定类型的人想要在巨浪上冲浪，当地平线变黑，巨大的水墙压向你的时候，你必须战胜海浪才能成功！如果你犹豫或不完全投入，你就会被吃掉！”

为了能够乘风破浪，你必须百分之百地投入。如果有任何犹豫，你就会失败。即使你全身心投入，你也可能会失败，但你唯一可能成功的方法是你下定决心要坚持到底。

从巨浪冲浪中我们可以学到有用的一课，它适用于我们生活中的许多情况。当你全身心投入某件事时，你的姿态和你只是有一部分投入的时候是不一样的。当你只有部分投入时，你会犹豫不决，不自信，不确定，无法下定决心。

然而，一旦你下定决心做某事，所有的精神迷雾就会消失。你清楚自己在做什么，为什么要做。你不再考虑其他的选择。正如巴里·施瓦茨博士在《选择的悖论》一书中所说：“知道自己做出了一个不会再改变的选择，可以让你将精力投入改善现有关系上，而不是不断地事后批评。”

关于这一点的一个精彩例子是在公元711年，某支军队入侵伊比利亚半岛，这是一个不可逆转的选择。部队一登上外国领土，指挥官塔里克·伊本·齐亚德就下令烧毁全部船只。当他的船在火焰中燃烧时，塔里克对他的士兵说了下面的话：

现在，敌人在你的前面，大海在你的后面。你要么胜利，要么牺牲。没有第三种选择。所有逃跑的方法都被摧毁了。

这或许是一个杜撰的故事，但这件事是否真的发生过无关紧要，重点是，船被烧毁了。所有返回、逃跑或退出的方法都被排除了。你能想象当时在军队里的士兵是什么感觉吗？他们会知道选择很简单：要么赢，要么死。我们中有多少人避免为自己制造这种风险？

如果你想成功并快速适应一个新的、有挑战性的环境，你需要百分之百地投入。问题是，你如何做到百分之百地投入？这正是我作为组织心理学家在攻读博士研究生期间一直在研究的问题。具体来说，我研究了一个我称之为“不归路点（The Point of No Return）”的概念，也就是你朝着你的目标只能前进而无法逃避。事实上，你的不归路点发生在你追求自己的最高理想成为你唯一的选择的那一瞬间。你全身心地投入你想做的事情中，这种投入创造了一种深深的自信。

这是怎么做到的呢？

杰弗里·艾伦·格雷博士在1970年提出的人格生物心理学理论是解释生物学和心理学之间关系的最被广为接受的理论之一。格雷提出了两个控制所有行为的系统：

**行为抑制系统：**你的行为抑制系统使你适应环境中的风险或威胁。当你感知到这些风险或威胁时，你的行为抑制系统会阻止你采取行动。

**行为激活系统：**另一方面，你的行为激活系统会使你与奖励相协调。当你感知到这些奖励时，你的行为激活系统会鼓励你采取行动，这样你就能获得奖励。

这两个系统之间的张力是恒定的。在任何情况下，这两个系统中的一个总是凌驾于另一个之上。要么你在行动，要么你在抑制行动；要么你是在主动接近某件事，要么是在试图阻止某件事的发生；要么进攻，要么防守。

大多数人对生活都有一种逃避倾向，他们没有按照内心深处的愿望行事。相反，他们仅仅是谨慎行事。他们在算计着自己的动作，以确保自己看起来不傻。他们在两面下注，制订了几个备用计划，以防梦想落空。具有讽刺意味的是，他们最终把大部分时间都花在了后备计划上，这就成了他们的生活。

如果你的生活围绕着避免负面影响或情绪，你能改变你的方向吗？

当然可以。

你可以改变自己的身份，因为你的身份会随着你的行为和你所处的环境而改变。如果是这样的话，那么你能采取的最有效的行动是什么，来让你从防守的状态转变到进攻的状态呢？

基本上，一个不归路点的经验是以金融投资的形式开始的，它迫使人在强迫中前进。金融投资是一个人在一个想法上投入大量时间和探索的顶点。一旦投资者在这个想法上花费了大量的金钱，他们就不能再回到之前的生活。他们的身份在投资中得到了体现。它成为他们的一部分。这就是你如何从想要成为某个人，变成真正把自己当成那个人。

在心理学和经济学中，这种行为可以用一个叫作“承诺升级（Escalation of Commitment）”的概念来解释。根据文献，承诺升级是人们做出的非理性决定，主要是因为他们想证明自己最初的决定或投资是合理的。因此，沉没成本是过度承诺的核心。如前所述，你可以利用沉没成本偏差的形式来预测你的利益。知道高额投资会产生巨大的内在承诺，你可以建造自己的不归路点。

这正是世界上成就最高的人所做的。

他们不是梦想家。

他们是实干家。

因为他们参与其中。

当一个人投资于自己或自己的梦想时，他们的承诺就会变得更加坚定。一旦进行投资，这个人的身份和对他们目标的完全定位就会改变。因为他们现在必须前进，他们不再困惑于他们需要做什么，他们不再不确定他们将以想要的还是不想要的方式行动。他们已经采取了行动，现在他们需要兑现他们的承诺。他们需要兑现承诺的心理原因有以下几点：

- 不损失他们的投资；

- 与他们的行为保持一致（提示：身份遵循行为，而不一定是行为遵循身份）；

- 因为他们真的想要实现一个特定的目标，他们现在已经创造了外部条件，这些条件最终会成为自我实现的预言。

以下是我硕士论文中最喜欢的一段叙述，在这一段中，我采访了几位企业家和想成为企业家的人。

他们的主要区别是什么？

企业家经历过某种形式的不归路点经验，而想成为企业家的人却没有创造过这样的经验。我采访的其中一个孩子17岁，他打算卖鞋。他和他的“伙伴”——他的一个高中朋友——投资了一万美元买了一批鞋。他是这样描述他的不归路点的：

是啊，一旦我们所有的钱都投入一份存货里，要么全有，要么全无。那真的吓到我了，我只知道那就像是不成功便成仁。我不得不把鞋卖掉。你不能回头。你不能只是摆脱它们，然后拿回现金。你必须前进。

我接下来的问题是：“从这一刻起，有什么改变吗？”

他是这么说的：

在那之后，当我意识到我们真的在做这件事的时候，我想这真的让我对我能做的事情有了更多的了解。当时我想，好吧，我开了一家公司，我投资了它，现在我需要经营这家公司。那时我才意识到我在经营一家公司。我想，它真的改变了我的领导角色和我的伙伴们。

一旦你踏上了你的不归路，你就完全打开了自己的视野。你完全投入，你的角色因此而改变，身份也随之改变。不管怎样，你已经排除了那些只不过是让你分心的选择。你已经强迫自己，现在必须朝着你希望的方向前进，你全身心投入。投资行为会改变你，它改变了你与某些人的亲近程度，它改变了你对梦想的态度，它改变了你对实现你的决定的承诺。

当你跨过了决定和承诺的门槛后，就会发生精彩的事情。它们似乎以一种近乎神秘的方式进入正轨。正如威廉·哈奇森·默里<sup>(2)</sup>所说：

一个人一旦下定决心，天意也会随之改变。各种各样看似不可能发生的事情都会出现来帮助这个人。这个决定引发了一连串的事件，引起了各种意料之外的事件、会面和物质上的帮助，这是谁也意想不到的。

## 最有效的，是即刻行动

人类的适应性很强。我们变得麻木，并迅速发展宽容。心理学研究发现，许多人已经对电视上的粗俗、暴力和性产生了宽容，这是由于他们不断地暴露在这种环境中。许多人对兴奋剂和其他药物产生了抗药性，因为我们生活在一个消费社会，我们的容忍水平可能会不正

常。我们吃的含糖食物扭曲了我们的味蕾，最终使我们不再享受有益健康的食物。我们接受关节疼痛、头痛和腹胀是我们的平衡状态。我们每天花12到16个小时坐在椅子上盯着屏幕。我们已经习惯了大量的人造多巴胺在我们体内流动。

人们可以培养宽容，并适应任何事情，甚至是适应他们的恐惧。心理学家称有意识地培养对恐惧的承受力为“系统脱敏（Systematic Desensitization）”。你可以通过将自己不断暴露在恐惧之中来系统地降低对任何事物的敏感性，直到你形成一种耐受性。最终，你会重新构建你的思维模式并适应它，成为一个全新的人。那些曾经让你恐惧的事情会变成你日常生活的一部分。

对大多数人来说，每天早上4:30起床，然后立刻去健身房的想法似乎很疯狂。是的，最初的几周或几个月可能会很难受。但说到适应，你真的不需要“循序渐进”。相反，你可以让铃声把你吵醒，去适应一些极端的事情。举例来说，如果你想养成每天早上4:30起床的习惯，你不必在开始的几周内6:00起床，然后接下来几周5:30起床，下面几周5:00起床，最后达到4:30起床。你可以直接将闹钟定在4:30，感受痛苦，然后适应它。

这种适应的方法就像慢慢地一步一步地进入游泳池，你在拖延和加重痛苦，因为你过度关注和扩大了它。你关注的东西会出现放大效应。不要再纠结于痛苦，而是要关注你努力去做到的结果。当你直接跳入池中时，你会将冲击压缩并将其转化为一小段时间。尽管这种方法在情绪上很极端，但你的身体很快就会本能地适应新的环境。在20秒内，你就已经适应了，泳池不再冰冷。你为什么要花这么长时间为进入泳池而烦恼呢？没那么糟，对吗？你现在适应了。心理学研究发现，对事件的预期几乎总是比事件本身带来更令人情绪波动的情感体验。几乎在任何情况下，你的想象都会比实际情况要糟糕得多，然后

你就会通过拖延行动来延长这种痛苦。然而，如果你马上采取行动的话，这种痛苦就会减轻很多，甚至在你意识到之前就已经消失了。

适应一种新的行为，比如早起，显然需要20秒以上的时间。但同样的原则也适用。如果你百分百投入并立马去做，你会很快适应的。然而，你会经历一个直接的高水平的情感冲击。你并不是在试图减轻打击，就像你轻松地进入游泳池那样。相反，你愿意充分体验清除旧模式和行为的净化过程。当你适应更好的东西时，这种净化过程可能会让你有点痛苦。

将适应过程压缩的原则适用于各行各业。在现象级畅销书《怦然心动的人生整理魔法》中，近藤麻理惠解释说，真正克服消费上瘾的唯一方法是一下子把你周围的杂物一扫而空。你需要重新设定环境，而不是不断地尝试管理一个坏掉的系统。

你一直避免采取行动的原因是什么？

你会踮着脚尖走进游泳池里吗？

你是否因为过于关注自己的恐惧而加重了痛苦？

你什么时候才能完全投入？

当你全身心投入的时候，你会发现这比你想象的要容易得多，你将开始适应。但为了做到这一点，你需要相信自己可以做到，并且你需要成为一个灵活的学习者。即便如此，事情也不会一帆风顺。尽管直接暴露自己是最快、最实用的学习方法，但它比传统和理论上的方法的风险要大得多。你必须处理好你的恐惧和情绪，这就引出了要成为一个适应能力强的人需要掌握的下一个技能。

## 拥抱消极的情绪和经历

心理学的一个分支——积极心理学（Positive Psychology）诞生于1998年左右。当时，以幸福为主题的研究论文只有300篇左右，在那之前，大多数心理学家主要研究的是心理疾病。2017年，已经有超过8500篇以幸福为主题的研究论文。看起来，幸福是一个热门话题。当然，这有点讽刺，因为当前正是人类历史上幸福似乎比以往任何时候都更难以捉摸的时刻。

关注心理学的积极方面对社会非常有益。然而，许多心理学家对积极心理学研究的范围和重点感到非常沮丧。这些学者认为，大多数关于积极心理学的研究过于简单，忽视了人类境遇的关键因素。著名的积极心理学家王载宝博士认为，积极心理学的核心前提是良好的情绪导致良好的结果，而消极的情绪导致消极的结果。这个前提的结果是，人们开始相信他们必须总是感觉良好，否则就是哪里不对劲，这可能与过去20年来处方药使用量激增有关。人们不是在处理问题，而是在回避问题，使自己麻木。

积极心理学植根于享乐主义的世界观中，主张避免痛苦和追求快乐。不幸的是，对于那些完全相信积极心理学及其研究结果的人来说，追求快乐的生活并不能带来深刻的意义和满足感，是压力、挑战和反对创造了真正的满足感和成就感。真正的幸福往往是在当下遭受打击，却能够为未来铺平道路。

短暂的快乐和真正的幸福是两种完全不同的体验。正如科学家詹姆斯·塔尔米奇所言：“幸福不会留下不好的回味，它不会带来令人沮丧的反应；它不会带来遗憾，也不会带来悔恨。真正的幸福会不断地活在记忆里，永远带着最初的美好，不断更新；一时的欢乐可能会留下倒钩刺，永远是痛苦的根源。”

古代哲学如斯多葛主义和佛教、基督教等信仰从根本上反对享乐主义的生活方式，根据这些观点，迎接挑战、痛苦和困难是获得意义与成长的主要途径。古代哲学和大多数精神层面的观点不是享乐主义

的世界观，而是幸福论世界观（Eudemonic Worldview），主张寻求一种有道德、有意义的，可以不断成长并做出贡献的生活。

目前有一种运动被称为第二波积极心理学（Second Wave of Positive Psychology）。研究这项新运动的学者强调这样一种幸福论观点——他们既拥抱生活的积极面，也拥抱生活的消极面，认为两者对个人和社会实现最佳结果都至关重要。它们为我们提供了下列宝贵的内容，让我们过上了充实而完整的生活：

- 延迟满足；
- 不舒服；
- 沮丧；
- 不满；
- 痛苦；
- 悲剧；
- 笨拙；
- 尴尬；
- 不确定性。

这些感觉在当下并不一定让人愉悦。然而，这些和其他不愉快的情感经历往往会产生令人难以置信的结果。只有经历困难和挑战，你才能进步。如果你总是逃避痛苦，掩饰自己的情绪，你就永远不会成长。

畅销书作家杰克·坎菲尔曾经说过：“你想要的一切都在恐惧的另一面。”他是对的，但我要更进一步。痛苦、不适、震惊、厌倦、冒名顶替综合征<sup>(3)</sup>、尴尬、恐惧、犯错、失败、无知、看起来很蠢，你对

这些感觉的逃避会阻止你进入一个比你更疯狂的想象更伟大的人生。这些是伴随成功人生的感受。然而，这些正是人们最常回避的感觉。如前所述，人们会回避这些感觉是因为大多数人对于人生已经形成了一种极端回避的倾向。

即便如此，财富、最佳的健康状况、令人难以置信的人际关系和成熟的思想对每个人来说都是唾手可得的，但是获得这些东西是要付出代价的。你前进道路上的主要障碍是你觉得你需要做什么。大多数人不愿意定期感受困难的情绪。然而，如果你愿意忽视你此刻的消极感受，你就会进入一个充满机会的世界，而99%的人只关心现在是否开心，无法获得成长的机会。

当你全身心投入一件事情时，消极的情绪和经历是意料之中的。它们甚至是受欢迎的，因为你知道困难的情绪是阻止大多数人的减速带。你也知道，那些经历能够帮助你克服过去的弱点。你释放了压抑的情绪，变成了一个全新的、更好的自己。很快，那些曾经的情感创伤变成了例行公事，有时甚至是愉快的经历。

## 结论：投资你的决定

成为一个适应性学习者就是要掌控你所处的环境。要想掌控新的、困难的环境，唯一的方法就是强迫自己走出庇护所和过去的习惯。是的，你有学习的偏好，或者做事的方式，但是“你的方式”会让你陷入困境。相反，你应该谨慎地评估当前的形势，并去做需要做的事情。

如果你计划在你的个人发展和成功方面取得快速的进步，你将需要创造具有巨大挑战和责任的情境。为了让你强大起来，直面你自己所处的环境，你需要百分之百地投入，扬帆起航，乘风破浪。达到这

种水平的最快途径是投资你自己和你的决定。你还需要接受不确定的情况，这将要求你实际寻找和处理困难的情绪。

---

- (1) 卡罗尔·德韦克，人格心理学、社会心理学和发展心理学领域的杰出研究者，哥伦比亚大学威廉·兰克福德心理学教授，斯坦福大学行为心理学教授，代表作有《自我理论：动机、人格和发展的角色》。
- (2) 威廉·哈奇森·默里，苏格兰登山家、作家，其关于苏格兰登山运动的作品在“二战”后引发了登山热潮。
- (3) 冒名顶替综合征是由美国佐治亚州立大学的研究者发现的一项症状。该症状患者时常对自己的成功抱持不自信，而这种不自信间接会促使患者选择放弃重要的职业机遇，影响他们的财务和个人健康。

# 11 达成目标：创造推动你成功的条件

如果你是一个真正的竞争者，你就总是会感到攻击和征服的压力。你靠它茁壮成长。你故意制造一些情况来增加压力，挑战你自己，来证明你的能力。

——蒂姆·格罗弗<sup>(1)</sup>

约翰·伯克是来自佐治亚州亚特兰大的一位29岁的钢琴家。2017年，他获得了格莱美最佳新世纪专辑提名。那张专辑里有一首曲子叫作《大地破坏者》（*Earth Breaker*），伯克称之为《手指破坏者》（*Finger Breaker*）。这是一首节奏极快、气势汹汹的曲子。伯克创作《大地破坏者》的目的是创造地震的体验。

有趣的是：这是一首伯克刚开始写的时候都不知道自己能写出来的曲子。事实上，这种方式是伯克写曲子的核心方法之一。当他创作《大地破坏者》时，他实际上无法演奏这首曲子。从身体上来讲，这首曲子的节奏太快了，超出了他当时的技术水平，但这正是他想要的。他写了一首他不会演奏的曲子，然后一遍又一遍地练习，直到他能弹奏出来为止。写一首超出水平的曲子对伯克来说是一种强迫的作用，它创造了比他所习惯的生活更高级的规则。他必须在自己创造的环境中成长。

像其他许多世界级的表演者一样，伯克在压力下茁壮成长。他有意地在他的环境中嵌入了几层外部压力，这不断地迫使他日复一日地暴露在这种环境中并进行创造，不仅仅是挑选比他的水平高一两级的歌曲，他还走得更远。一旦他决定开始一个新项目，比如写一张新专辑，他马上就会决定什么时候完成并发行。一旦确定了发行日期，他就会逆向工作，绘制出整个过程中的所有关键节点。他会立刻打电

话给他的钢琴工作室的工程师，然后安排自己的日程，通常是提前三到四个月，他会在计划当天录制专辑。他预先支付费用以确保他能够有预留位置，也将这个投资作为一种强制功能来确保专辑如期完成。

然后，在接下来的几个月里，他会在每周的“创作时间”里整理他的个人日历和时间表。他认为这些安排好的音乐创作时间是重要的程序。因此，如果在创作期间有什么事情突然出现，比如一场演出或一个合作机会，他会说他的日程已经安排好了。他愿意放弃大好机会，因为他的时间表上有固定的创作时间。对于音乐创作这一领域来说，这几乎是一种令人难以置信的投入——因为有很多人只是坐在那里，等待着缪斯女神来拜访他们。

这也不仅仅是内部机制。借用我们已经讨论过的策略，伯克也会做出公开承诺。既然他的日程已经安排好了，伯克就会开始在他的社交媒体账户上告诉他的粉丝，他即将发行的新专辑。伯克告诉我，这“创造了一种期待”。他高度重视粉丝的信任，所以，通过预先创造期望，他增加了另一层承诺。他不想让他的粉丝失望。然后，他会把自己的目标告诉家人和朋友。

真正令人震惊的是：这一切都发生在他决定开始一个项目的当天。这就是他在29岁的时候就能创作出7张专辑的原因。伯克创造了迫使他成功的条件，他通过一系列的规则来提高创造力和成就。因此，他的成功是经过计算的，他的结果是可以预测的，因为这些结果是他在战略上将这些因素投入他的情境中而导致的。除了生产力，伯克对强制功能的使用使他能够不断地创作出越来越好的音乐。他总是试图做一些他以前从未做过的事情。为了做到这一点，他拥抱了模糊性、新颖性和高难度。在写新专辑时，他会沉浸在自己不熟悉的音乐流派中。他强迫自己学习新的风格和技术。他不希望自己的专辑易于创作。他希望每一张专辑的创作都能击垮他——让他变得谦卑，这样他就能比以往任何时候都站得更高。

你应该如何创造条件来增加生活中的压力？

## 与高于自己技能水平的人竞争

最紧密的亲缘关系形式、同一种群的变种、同一属或相关属的种群，由于它们的结构、组成和习性几乎相同，所以它们之间的竞争通常最为激烈。

——查尔斯·达尔文

根据查尔斯·达尔文的说法，所有的生命形式都会与那些最相似的生物竞争。画家与攀岩者竞争毫无意义。相反，攀岩者通过与其他具有相似的技能水平的攀岩者竞争来提高自己的技能。在商业方面，你会与同行业的公司竞争。在同一行业里，小公司通常和其他小公司竞争，而大公司和其他大公司竞争。

和那些与你处于同一水平的人竞争，只会给你带来缓慢而微小的进步。你最好和超出你现有水平很多的人“竞争”，这样，你就可以很快学会按照更高级的规则来处事。在《学习之道》一书中，乔希·维茨金分享了他如何将这一原则应用于太极，并成为世界级高手的故事。维茨金观察到，在没有监督的情况下，在他的太极拳课上，大多数人会自然而然地与那些技能水平相同或略差的人一起练习。这在很多方面都是出于自负，因为谁会希望自己输呢？

谁会主动让自己的生活变得困难？并没有很多人，但维茨金会。他的生活准则是“投资失败”。在训练时，他会有意识地与远比他更有技巧的人一起训练。这样一来，他就会一遍又一遍地被对手碾压。然而，这个过程加快了他的技能发展。他可以亲身体验那些比他能力强得多的人的能力。他大脑中的镜像神经元使他能够快速地模仿、匹配

和对抗比他能力更强的竞争对手。因此，他比班上其他同学进步快得多。

根据被称为表观遗传学的遗传新科学，来自你周围环境的信号对你基因构成的影响远远大于你与生俱来的DNA。加州大学洛杉矶分校社会基因组学核心实验室主任史蒂芬·科尔博士曾说：“细胞是将经验转化为生物学的机器。”你当前的基因构成是环境的产物，因此是一直在变化的。很明显，你能改变你的生理机能的程度是有限的（至少在这一点上），你无法让自己长到七英尺高。但在心理上，你可以成为一个完全不同的人，并且你的心理和生理是密不可分的。

与其与那些你认为和你技能水平相当的人“竞争”，不如与那些你想成为的人竞争。换句话说，永远要打出高于你体重的拳。这就是成功者与失败者的根本区别。失败者是根据当前的情况来做决定的，而成功者是根据自己的愿望来做决定的。

竞争实际上是一种强有力的合作形式。当你的竞争对手在他们的巅峰状态时，你也需要实现最高水平，并达到更高的标准。他们的创造力和独创性会推动你前进。与高技能的人竞争是一种令人兴奋的经历，因为你会发现你以前从未展现过的技能。例如，在网球比赛中，当一名球手激动地将球打过球网时，就会迫使另一名球手做出反应。因此，当你的竞争对手实现超出平常的高水平表现时，它会使你变成新的、更好的自己。

你的才能并不是虚幻的，你所能取得的成就是你所处环境的产物。因此，你决定与谁竞争是非常重要的。

与数量庞大的平均水平群体竞争会更消耗精力，但是消耗精力和表现出最高水平是两码事。事实上，它们经常处于直接的冲突当中。尽管大多数人满足于与业余选手竞争，而你却应该与世界上最好的选手竞争。不管你在哪个领域，只要假装你在打网球就行了。那些处于行业顶端的人将网球打过球网，给你一记重球，你将如何回应？

如果你能在比赛中保持头脑清醒，并且真的相信你在那个水平上“竞争”，你就会从不同的角度看到“专家”的工作。你将不再崇拜你的英雄和他们的工作，相反，你会开始研究他们。这些人到底有什么不同？他们的产品是如何制作和销售的？你可以轻松改进的漏洞在哪里？哪些事情是他们不会去做的，为什么？你不应该像一个旁观者那样观赏英雄的工作，而应该把它看作是越过球网打到你面前的网球。你现在的任务就是回应一些更好的东西。

## 竞争是激发潜能的有力方式

竞争是激发人们潜能的有力方式。一个典型的例子就是始于1955年的美苏“太空竞赛”。在那些年里，作为一个美国人是一件奇妙的事情，去月球对每个人来说都很重要。正是这种挑战和竞争创造了一种促进迅速创新和进步的局面，不仅在航空航天工程领域，在许多其他领域也是这样。事实上，美国人可能从那时起就再没有过如此巨大的进步，因为公开竞争没有那么激烈了。这是1961年，约翰·肯尼迪总统在一次著名的演讲中的一段话：

认识到苏联的大型火箭引擎抢占了先机，这让他们在几个月内都会保持领先。此外，认识到他们将利用这一领先地位在未来一段时间内获得令人印象深刻的成功，我们还是需要靠自己做出新的努力。虽然我们不能保证我们总有一天会成为第一，但我们可以保证，在这一努力过程中遇到的任何失败都会让我们更加坚定。我们冒了一个额外的风险，就是把它放在全世界的视野中，但正如宇航员谢泼德的壮举所展示的，当我们成功时，这种风险会提高我们的地位。

在全世界面前奔向月球的力量是强大的，但竞争更大。另一个例子，作家兼领导力教练达伦·哈迪讲述了在圣地亚哥海滩附近的户外上

自行车课的故事。这个特殊的自行车班用电子设备把每辆自行车连接到一个巨大的投影屏幕上，并显示每一名骑手的名字和照片。

自行车课一开始，投影仪就用粗体的红色字母显示出谁骑得最远／最努力。大约有50人参加了这个课程，投影仪上只显示了前15名或前20名的名字和头像。不仅班上的其他人可以看到巨大的投影，而且从旁边走过或在海滩上休息的人也可以看到。哈迪说他在自行车课上从来没有这么努力过，这种特殊情况的规则使得高效能成为必然。

## 基于情境的学习：为何导师制比正规教育更有效

军队和一些传教项目使用一种被称为“基于情境”的学习和教学方法，这种方法可以从根本上加速学习进程。基于情境的学习发生在这样一种社会环境中：知识是通过协作和实际使用获得的，而不仅仅是靠教师传播。为了获得知识，学习者从事的必须是现实的任务，而不是理论任务。学习者发展的技能明显与环境匹配并自然地转化为现实环境。

在实践中学习比坐在抽象枯燥的环境中阅读课本更有力量，而正规教育的实践正是营造了这种抽象枯燥的环境。基于情境的学习除了具有高度的实践性、相关性和经验性外，还拥有强大的力量，因为它通常涉及个别指导和对表现的即时反馈。如果你搞砸了一个任务，你可以得到如何做得更好的指导。然后你可以继续重复练习，直到你完全掌握了你的技能。

以下展示的是基于情境的学习是如何运作的：

1. 你从表面上了解一个概念。
2. 你可以在真实的场景中实践和使用这个概念来巩固并情境化你的理解。

3. 你会得到即时的指导和反馈，加深对这个概念细节的理解。
4. 你以更大的强度和更短的时间一遍又一遍地重复来生成自动化。
5. 你会得到更多的指导和反馈来评估你的知识和技能。

有趣的是，研究人员调查了角色扮演对羞涩的青少年自我概念的影响。一组青少年接受传统的基于讨论的训练，而另一组接受基于角色扮演的训练。角色扮演组的自我概念发生了显著的正向变化，对其行为产生了显著的影响。在我们的数字世界中，基于角色扮演的真实场景的模拟训练正变得越来越流行。此外，研究发现，获得一致的反馈对有效学习至关重要。

## 沉浸式是学习的好办法

真正的学习是认知和行为的永久改变。换句话说，学习包括你对世界的看法和行为的永久性改变。信息的积累并不是学习。很多人的脑袋里都有很多不知道该怎么处理的信息。

如果你想快速学习某件事，你需要让自己沉浸在那件事中，并立即执行你正在学习的东西。例如，学习西班牙语最快的方法就是让自己沉浸在西班牙文化中。每天15分钟的记忆卡最终会让你掌握西班牙语。但是，与你在数月的“涉猎”中相比，在完全沉浸于西班牙语的几天中，你会建立更深层次的联系。

你需要足够明确以保持前进的动力。你面前的道路越清晰，你就越有动力沿着这条路走下去。因此，若要试图激励自己，你的目标应该是明确摆在你面前的接下来的几个步骤。

## 最好的师徒关系是付费制

如果你不为某事付出代价，你就很少会集中注意力。大多数人都想要免费的东西。但是，如果你没有投入你的金钱、资源或时间，你就很难投资自己。

你在自己身上投入了多少？

你对自己投资了多少？

你对自己有多投入？

如果你不为自己投资，那么你就没有真正参与到人生的比赛当中。如果你不为事业投资，你的工作可能就没那么高质量。如果你不为人际关系投资，你可能会更关注你能得到什么，而不是你能给予什么。

说到自我提升，把10%的收入投资在自己身上，你会得到百倍甚至更多的回报。你在教育、技能和人际关系上花的每一块钱，至少能得到一百块钱的回报。如果你想把某件事做得非常好，你需要让自己身边围绕着合适的导师。高层次的目标需要高质量的指导。如果你在某件事上表现糟糕，那是因为你在那件事上没有得到高质量的指导。

最好的师徒关系是付费的那种。通常，你付的钱越多越好，因为你会更认真地对待这段关系。你不会只是一个消费者。相反，你已经做出了投资，因此，你会更仔细地听，你会更加在意，你会考虑更加周到并且更加投入。因为如果不成功将会有更严重的后果。

我曾投资3000美元，从一位非常成功的作家那里得到了帮助，他帮助我写了我的第一本书。那3000美元让我能够与他共处四五个小时的时间，在那四五个小时里，他教会了我写一篇精彩的出版方案所需要的东西。他为我提供了资源，极大地提高了我的工作效率。在他的帮助下，我找到了一位文学经纪人，并最终签下了一份重要的图书合同。如果我过于在意那3000美元，我相信，直到今天，我也不会

写出一本书的方案，我最多只能写一个糟糕的方案。我不会有这样的动力和投入，更有可能拖延采取必要的行动。

如果你没有很多钱，你肯定能买得起一本书。你在娱乐、衣服或食物上花了多少钱和时间？这是件很重要的事。只有当你投资某件事时，你才有动力去实现它。除了导师制之外，你还应该投资于教育项目，比如在线课程、活动和书籍。你的成功水平通常可以直接用你的投资水平来衡量。如果你没有得到你想要的结果，那是因为你没有投入足够多的资源。

聘请导师的最大好处就是你会对自己的工作感到不满意。即使你已经取得了比以往任何时候都要大的成就，你的导师也会很快指出你还有多远的路要走。因此，即使你完成了一个项目，或者提高了技能，你也会有想要更多的感觉。这正是你所需要的感觉，因为它会引导你在你的技艺上加倍努力，越来越深入你所做的事情的机制和原理中去。你升级后的思维和视野会激发你提高技能的紧迫感。

对生活和当前工作的不满反映了个人的进步，这可能是一个痛苦和令人谦卑的过程。然而，你的不满不是缺乏感激之情，而是期望和个人标准提高了。你对现状和结果不再满意，你现在对自己有更高的期望和要求。通过经验和训练，你的视野开阔了。正如奥利弗·温德尔·霍姆斯<sup>(2)</sup>所说：“被新经验拓展的思维永远不会回到过去。”你会想要更多。尽管此刻你可能会感到气馁，但你知道你对现状的不满表明你是积极向上的。

## 刻意练习让技能变得自动化

当我把学到的东西付诸实践时，我的老师会远远地看着我。他让我挣扎着回忆他刚才展示给我的东西。第一次，应用他所教的东西花

了我很多时间和精力，所以我们一遍又一遍地重复。随着时间的推移，我变得有能力，也因此变得自信。

学习新东西关乎记忆以及你如何使用它。首先，储存你工作（或短期）记忆的前额皮质真的很忙，忙于搞清楚任务是如何完成的。但是一旦你熟练了，你的前额皮质就会得到休息。事实上，这能够释放90%的能量。一旦实现了这一点，你就可以自动地执行那个技能，让你的意识集中在其他事情上。这种水平的表现被称为自动性（Automaticity），达到这个水平取决于心理学家所说的过度学习（Overlearning）或过度训练（Overtraining），让一项技能变得自动化的过程包括四个步骤，或者叫阶段：

1. 重复学习一小组信息。例如，如果你在打篮球，这可能意味着你要一遍又一遍地投同样的球。这里的关键是超越最初的掌握程度。

2. 让你的训练越来越难。你应该让任务变得越来越难，直到它变得太难为止。然后你稍微降低难度，以保持接近你当前能力的上限。

3. 添加时间限制。例如，一些数学老师要求学生用越来越短的时间来解决难题，增加时间限制会给你两个方面的挑战：首先，它迫使你快速工作；其次，它通过强迫你保持对时间的意识来消耗你的部分工作记忆。

4. 练习增加记忆负荷。也就是说，试着在脑子里想着其他事情。更简单地说，这是有意地在你的训练计划中添加干扰。

本质上，你对事物的理解应该是流动的和灵活的。你想要将你的学习应用于不同的环境和不同的目的。因此，你要从内到外地学习这个技能。

## 学会克服对责任的厌恶

当个人表现被评测时，就会得到提升。而将评测后的个人表现公布时，提升的速度就会加快。

——托马斯·孟荪

问责制是真正的关键所在。然而，大多数环境中都没有问责制。很少有人对自己在工作和人际关系中的行为负责。几乎没有人会对自己负责。

为了克服人们对责任的厌恶，在为期一年的在线课程中，我每周都创建一个新的模块。在每个模块中，我都会布置家庭作业，比如写下个人目标或排除特定的干扰。我要求学员们记录他们早上和晚上的日常活动。有一周，我把模块设置为专有的，只有那些能够提供明确证据证明他们一直在跟踪自己早上和晚上的活动的人，才会看到那一周的内容，这让我的学员大吃一惊。

许多上我这门课的人都对强度的增加感到兴奋。他们感谢我的正直，让他们对自己负责。有几个人给我发了邮件，说这对他们来说是个转折点。这要求学生打印出前一周布置的作业，并在日历上做记号。通过创造行为的后果，他们被迫首先去做他们付费的工作。通过经历实际过程的活动，他们看到了跟踪进展并在他们的日志中报告（然后向我报告）与他们的目标相关的每日进展的价值。

当然，并不是每个人都喜欢我在他们的在线课程中设置的障碍。有人沮丧地给我发了邮件。“你是说我无法得到我已经付费的内容吗？我一定是误解你了。”他生气地说。

“不，你没有误解我，”我说，“我告诉过你，当你购买这门课程时，它的设置与其他课程不同。我没有预先给你所有的信息，而是把它变成了一个经验式的学习过程。你们现在面对的这些情绪和挫折，

正是这门课的内容。这不仅仅是视频和PDF文件，还意味着挑战你的实际行为。所以，除非你对自己负起责任，否则你无法得到课程内容。”

一旦我在课程中做了这个转变，它立刻把那些致力于成长的人和那些信息消费者区分开来。通过创造一个奖惩分明的学习环境，一些几个月前辍学的人重新回到了课堂。他们内心的火焰被更高的外部期望重新点燃。尽管有一些人对这些改变感到不满，但大多数人还是发邮件感谢我“把课程提高了一个层次”。

我们都想改善生活，尤其是当我们投资于个人发展的时候。

现在你已经读了这本书的一半多，你的物理环境发生了什么变化？

你是如何改变你的学习环境的？

你如何让自己负责任？

你将什么外包给你的环境？

你采取了什么强制功能？

你是否增加了成功的压力？

## 加入睿智的团体，接受环境的重塑

阻碍我们实现目标的不是障碍，而是通往较小目标的清晰道路。

——罗柏·布劳特

如果你想成就大事，你的道路将是模糊的。对目标清晰度的情感需求和对未知的恐惧会导致人们放弃梦想，在要求不高的环境中追求

更直接的目标。目标清晰度是高动力的关键。因此，为了增加你的动力，你需要接受不确定性，直到你有足够的清晰度来前进。

然而，“清晰”并不意味着你需要把一切都弄清楚，而意味着你对下一步或两步很清楚。如果你在1英里处，你想要到达50英里处，你只需要足够的信息和支持来到达3或4英里处即可。一旦你到了那里，你就会需要进一步的指示。但是你不知道这些指示会是什么，因为你现在还不知道哪些是你不知道的事情。当你进入下一个步骤时，你就可以问更好的问题了。你最好评估一下谁能帮你到达5、6、7或8英里处。

你在寻宝，一路上你会找到线索和向导。每个角落里都潜伏着不确定性和困难的情绪。这是追求伟大梦想的过程和情感体验。当大多数人都被1到50英里的距离压垮的时候，你却在伸展、成长、移动。当他们在远处盯着森林看的时候，你却在树丛中迂回前进。很快，你就会到达彼岸。

这种学习和成长的整个方法是经验性的，而不是理论上的。你需要的不是所有的答案，而是足够的信息来继续前进。获取相关信息的最快方法是通过失败和现实世界的经验。你成功的环境不应该是教室或治疗沙发，它必须是在有经验的战壕中。强大的学习环境设计包括在现实情况下的经验。这些情况本身就具有挑战性，赌注很大，而且结果立竿见影。此外，你的练习是实践性的，而不是理论上的，你会从导师和专家那里得到反馈和指导。这是最具挑战性和最痛苦的学习方式，因此也是最有效的学习方式。

2014年，我的姑姑简加入了乔·波利希的独家高级“天才网络”智囊团。“天才网络”的目标是提供一个让“行业转换者”可以联结、协作、教学并互相帮助的环境。

在参加了几次“天才网络”活动后，我可以看到简身上发生了明显的变化。她更有信心、更清晰、更专注了。她对公司的营销要大胆得

多，也聪明得多。“天才网络”的核心理念之一是十倍思考。当你想得比别人多十倍的时候，你就不得不重新修改错误的假设，并直面恐惧。例如，如果你现在每年挣5万美元，并设定明年挣50万美元的目标，你将不得不从根本上改变你全部的生活和工作方式。这是一种健康的转变，并且是增量增长方法无法实现的。

乔·波利希非常认真地执行十倍思考的想法。当一个新会员加入“天才网络”时，他们每年会投入2.5万美元作为会费。会员们被期望在那一年里将收入增加到25万美元，否则他们在下一年就不能注册“天才网络”。如果你没有得到十倍于你的初始投资，那么“天才网络”并不适合你。

2014年简加入的时候，我正在克莱姆森大学攻读博士学位。说我吃醋只是一种保守的说法。在那段时间里，我下定决心要成为“天才网络”的一员。我的许多榜样都是其中的一员。我想成为他们的同辈，而不仅仅是仰慕者。但那时，我甚至还没有写过一篇博客。我当然没有赚到真正的钱，但我有一个梦想。

简给了我一个“天才网络”的标签，我把它绑在背包上。每天走在克莱姆森校园里，我都在思考“天才网络”。这个标签是一个外部提醒、一个触发器，提醒我有一天加入这个智囊团的目标。但我不想仅仅为了和我的榜样在一起而加入，我想为这个团体做贡献。

2017年7月，在发展了一个重要的在线平台，并学习了一些非常有用的营销技巧之后，我决定申请加入这个组织。2.5万美元的投资对我来说有点压力。毕竟，我还是个研究生，我们是自费学习的。但说实话，我知道这个团队会为我提供动力、关系和技能来满足我十倍的要求。我也知道，我的十倍回报不会纯粹是财务上的。事实上，一旦成为“天才网络”的一员，我就觉得我有了一个新的身份。我为之奋斗了3年的目标现在变成了现实。我已经做了我需要做的来“进入这扇门”，成为一个精挑细选的环境的一部分。

然而，仅仅生活在一个环境中还不足以完全被它改变，所以在加入这个小组之前，我就制订了清晰的战略计划，来让我的体验最大化。就像所有转变的经历和关系一样，重点不能放在你自己身上。相反，你需要有一个丰富的心态，慷慨而真诚地尽你所能去帮助别人。正如乔·波利希经常说的那样：“生活会向给予者馈赠，向索取者索取。”

因此，一注册并支付了费用，我就立即报名参加了在亚利桑那州举行的下一次小组会议。我聘请了公共演讲教练乔尔·韦尔登，并与他进行了广泛的合作，以确保我能以最有效的方式传达我的最佳策略。我希望我的演讲简单易行，人们自然会有动力去执行这些原则。除了与乔尔进行了几次会面外，我还将日志用作可视化工具。

我在谈话中努力营造的环境比我所希望的要好。在那次会议之后仅仅两个月，我就被邀请在年度活动上分享同样的想法。我再次思考，我现在该如何为400名与会者提供最大的价值。

最后，我知道了《意志力陷阱》这本书的重要性，我希望在2017年11月的“天才网络”年度活动上尽可能多地向有影响力的人提供这本书的预印本。当时距离3月份的版本发布只有3个月了，编辑们仍然没有准备出一个可靠的初稿。当我把我的计划提交给我在阿歇特的编辑时，一开始她很惊讶。她告诉我：“我们通常只为作者印刷20本左右的预印本。”而我要的是400本。

我知道我想要什么，并且有一个狂热的理由。我的目标是把这本书和它的思想尽可能广泛地传播开来。当你的理由足够明确和有力时，你的策略就会由内而外地变得大胆和睿智。由于我对自己的目标十分坚定，我创造了一些条件使我的目标得以实现。我不断地思考为了实现我的目标我还需要投入什么，并确保每个人都知道我对目标的承诺程度。

我的编辑一定感受到了我的热切。在分享了我分发400份预印本的计划（以及为什么这次会议是如此重要的一个发布日期）之后，我的编辑收到了对预印本的批复。如果有必要的话，我会自己付钱，然后开车去纽约把它们运回来。没有什么能阻止我。我在书中进行的多次投资重塑了我的心理，通过让这些投资升级我的环境的过程，我成为我想成为的作者。

不管你处在什么环境中，都会有心理学家所说的“正态分布”。也就是说，大多数人相对而言都差不多。在这个范围的两端都会有一些异常值，即那些表现不及正常水平的人以及那些表现远远超过正常水平的人。

成为一个适应性学习者意味着永远不会在你的发展过程中陷入某个特定的阶段。你应该跳入一个苛刻的环境，让那个环境重塑你的身份。你可以通过扮演一个新的角色和吸收新环境的文化来做到这一点。把你所学的一切都立即运用起来。通过应用你所学到的东西，你会很快地让自己适应新的环境。

例如，如果你为了获得指导或任何形式的培训而进行了大量投资，那么投资本身只能作为推动前进的动力机制。投资是一个强制功能，也是一条不归路。这个不归路不是终点，而是起点，这是你全身心投入你想做出的改变的时刻。因此，你需要利用投资的动机来应用新环境提供给你的一切。你需要改变自己，成为你承诺会成为的人。

一旦你立即应用，你就会改变。你会进步，然后你会想要扩展你的视野。你会开始看到你的新环境的“上限”在哪里，然后你会发现如何超越这个上限。你不想在一个环境里待太久，就像你不想和一个导师待太久一样。引用老子的话，“是以圣人处无为之事，行不言之教”。

作为一个适应性学习者意味着你永远不会被困在某一个阶段。每个阶段都有规则和教训。教训会不断重复，直到你学会为止。人们往

往在发展的某个阶段停滞不前，然后过度适应特定的环境。他们习惯于一套规则，并对生活在这些特定规则中的结果感到满意，这就是大多数“成功”的人很难变得更成功的原因。正如作家格雷戈·麦吉沃恩所指出的，成功是失败的催化剂。

不要沉浸其中。

不要满足于你得到的结果和你取得的进步，承认你已经走了多远，但不要被困在那里。相反，要不断地让自己置身于更高级的导师和竞争之中，不断提高你的工作质量和你所做出的贡献的标准。永远不要形成一种固定的思维模式，你是流动的，你可以改变的东西是无穷无尽的。

你达到稳定阶段了吗？

你是否对目前的环境感到满意？

你对你周围的一切感到满意吗？

## 意志力是有限度的

参加“天才网络”活动就像从消防水管里喝水一样，你不可能消化或整合你所学到的一切。这就像连续两天10个小时的高水平营销和个人发展培训，它会让人十分疲惫。然而，与此同时，它也会让人得到休息，并从日常生活和工作中恢复，这就是意志力研究的缺陷所在。

根据研究，你的意志力基本上就是你的能量储存。一旦你用完了，你就出局了。然而，艾伦·兰格研究发现，改变环境的行为可以极大地增加你的能量。所以，离开你的日常环境，投入要求更高的工作中去，比如参加一个“天才网络”活动，你应该就会有足够的精力，因为你处在一个全新的环境中。毕竟，新奇是激发高流动状态的主要强制功能之一。

## 结论：形成无意识的努力

这一章的目的是让动机和意志力变得无关紧要。当你创造了积极的压力和高要求的环境时，你成功的动机就会非常高，不需要任何有意识的努力。你并不会与你的环境发生冲突，而是被它推动着前进。本章详细介绍了将你的动机外包到丰富的环境中的具体策略，包括：

- 设定多层外部压力和问责制；
- 公开你的目标；
- 为客户和粉丝设定高期望值；
- 提前投资你的项目，并提前安排时间；
- 与比你有更高个人标准的人为伍；
- 将竞争视为一种合作形式，与技能水平比你高得多的人竞争；
- 做出承诺，然后在公共场合练习或表演。为别人表演的外部压力只会增加你成功的内部压力；
- 获得足够的清晰度，朝着你的目标前进几步；
- 聘请一位在你想做的事情上具有世界级水平的导师；
- 加入一个充满榜样并能帮助你提高人生层次的团体。

---

(1) 蒂姆·格罗弗，NBA私人训练师，精神激励、体育比赛和物理恢复训练方面的大师，“体坛集中营”阿泰克运动中心创办者和CEO。

(2) 奥利弗·温德尔·霍姆斯，美国著名法学家、美国最高法院大法官，代表作有《普通法》。

## 12 灵活变化：让情境成为你行为的触发器

你所处的环境应该与你的行为相匹配。正因为这个，你的卧室里不应该有电视，你的卧室不是用来看电视的。即使你住在一个小公寓里，你也最好把电视放在厨房甚至浴室里。虽然在厨房或浴室里放电视会造成一定的干扰，但这并不像你失去的睡眠那样有害，因为你卧室的设计要求你拥有意志力。

人们晚上难以入睡的一个主要原因是，当他们进入卧室时，环境会触发他们做很多其他的事情。然而，为了获得最佳的睡眠，你的卧室应该充满触发良好睡眠的因素。这个目标不应该有任何干扰。即使是专门为睡觉而设计的衣服也是有帮助的，这也会促进你的睡意，成为睡眠的触发器。

正如你的卧室应该清楚地反映出你在那种环境下的行为，你工作的物理空间也应该与你当天要完成的工作相匹配。越来越多的人用电脑工作，但却在用电脑做各种各样的事情，在同一物理空间中完成所有这些不同的任务并不是最佳的方法。相反，你应该有不同的工作环境，这些环境与你的工作类型有明显的联系。每个环境都应该触发做每一种工作所需的精神状态。

### 八小时工作制是合理的吗

传统朝九晚五的工作时间很难保证高效率。或许当大多数工作都是体力劳动时，长时间工作是有意义的，但在我们现在生活的知识型工作世界里，这是没有意义的。不相信我吗？看看这种结构糟糕的工作文化的影响就知道了。员工表现平平，沉溺于刺激物，缺乏敬业精

神，甚至对工作充满憎恨——这是很常见的，甚至是意料之中的。这些不是21世纪虚假工作环境的成因，而是其影响的结果。

许多组织和整个国家已经意识到工作流程的变化，因为大多数工作已经从体力劳动转向脑力劳动。因此，许多公司把工作时间缩短到每周30小时，现在允许员工远程工作，因为他们知道，小隔间通常不是进行脑力和创造性工作的最佳环境。

传统的朝九晚五工作制是一个明显的例子，说明在新的体系下，社会运行的一系列规则不再有意义。世界已经改变了。如果我们想要成功，我们就需要了解系统的新规则并优化我们的生活以成功地执行这些规则。当今的新规则是，创意和创造力是最受欢迎和最有利可图的技能。

最佳的创意工作需要1到4个小时的高度集中注意力，然后在一个有别于你高度集中注意力的环境中放松思想。你需要改变你的环境。在一项研究中，只有16%的受访者表示在工作中获得了创造性的洞察力。创意通常是人们在家、在交通工具上或在娱乐活动中产生的。三星半导体前总裁斯科特·伯恩鲍姆表示：“坐在显示器前不会产生最具创意的想法。”

当你直接处理一项任务时，你的注意力会紧紧地集中在手头的问题上。相反，当你不工作的时候，你的思维就会漫无目的地游荡。当你开车或进行其他形式的娱乐活动时，环境中的外部刺激（比如你周围的建筑物或其他景观）会下意识地激发你的记忆和其他想法。因为你的思维在不同的背景下（在不同的主题上），并且在过去、现在和未来之间的时间上徘徊，你的大脑会对你试图解决的问题产生遥远而清晰的联系（我找到了）。毕竟，创造力就是建立大脑不同部分之间的联系，构思和灵感是你完善的过程。

当涉及创造性和脑力劳动时，与其按照朝九晚五等社会规范来工作，不如根据你最高和最佳的精力水平来工作。根据心理学家罗恩·弗

里德曼的说法，一天的前三个小时是你效率最大化的最宝贵的时间。正如他在《哈佛商业评论》的一篇文章中所说：“通常，我们有三小时的专注时间，我们能够在规划、思考和表达能力方面做出巨大贡献。”

研究证实，大脑，尤其是前额叶皮层，在睡眠后最活跃，最容易产生创造力。在你睡觉的时候，你的潜意识一直在松散地游荡，建立起与环境和时间的联系。有一个能抓住睡眠时潜意识突破的可靠方法，就是当你醒来时立即开始写日记。在写日记的时候，最好把你的想法写在纸上，因为它们和你想要完成的事情有关，比如具体的目标。

然而，重要的是在写日记的过程中不要太过专注，因为你想要让你的大脑在某种程度上游离于它所去的地方。这种游离可能会引出你在睡眠时产生的突破。我使用晨间写日记的方法已经将近十年了。我在写日记的时候，经常是在健身房外的车里，我会对我要写的文章或者我需要联系的人有一些想法。我的很多人际关系都是从一个日记环节的想法开始的，这个想法让我积极主动地与人接触，随着时间的推移，我改变了我的人际关系。

为了进一步最大化这种体验，你可以熟练地指导你的潜意识在你睡觉时进行思想的游离。发明家托马斯·爱迪生说过：“如果没有潜意识的要求，就不要睡觉。”当你从清醒状态过渡到睡眠状态时，你的脑电波会从活跃的贝塔（ $\beta$ ）状态转到阿尔法（ $\alpha$ ）状态，然后转到西塔（ $\theta$ ）状态，最后在我们睡觉时下降到德尔塔（ $\delta$ ）状态。正是在西塔（ $\theta$ ）窗口，你的大脑最容易接受对你潜意识模式的重塑。在入睡之前，想象一下你在睡觉时想要集中精神在什么地方。

## 改变才能提高生产力和创造力

虽然研究表明，你每天不太可能有3到5个小时的高质量脑力工作，但你可以做一些事情，要么延伸机会之窗，要么确保你得到宝贵的心流时间。根据哈佛大学心理学家埃伦·兰格的几项研究，简单地转换“环境”可以让你的思维更加活跃。

在她的一个实验中，她让一组人用同样颜色的纸来完成一项写作任务，发放的纸张通常是白色的。在另一组中，人们执行同样的任务，但纸上的颜色是不同的，比如从白色到黄色，从黄色到白色，再从白色到黄色。这个微小而简单的环境调整让人们更加活跃和投入。

在同样的环境下长时间做同样的事情会让人精神疲惫，你需要新鲜事物来保持大脑活跃，你需要一个时间表来让你保持警觉，你需要困难来保持开放、谦虚和努力的态度。如果你发现自己走神了或者有意分散注意力，你就需要进入一个新的环境。通常情况下，走进另一个房间的动作本身就会促进大量与你正在做的工作相关的想法。更好的办法是，你可以稍微休息一下，然后在一个不同的环境中继续工作，不管是去一个不同的房间，换一把椅子，还是去一个完全不同的地方待上几个小时。

## 别连续两天在相同地点工作

作家兼企业家阿里·梅塞敏锐地意识到他所处的环境如何影响他的思维、情感和工作能力。他非常注重细节，甚至在他所处的每一个环境中都对灯光等事物进行微调，以激发完成他想做的事情所需的精神状态。梅塞将他的工作周打散成碎片，因为他从来不会连续两天处在相同的环境中。

作为一名企业家，他从事许多不同类型的工作，从写博客、录制播客，到发明实体产品和做电话咨询。他每周有固定的一天和工作空间来优化他当天要做的具体工作。此外，为了完成更多的工作，他把

相关的活动放在一起。在写博客的日子里，他只写10篇博客，别的什么也不做。在录制播客的日子里，他和他的搭档有时会录制5集或更多。

以下是梅塞每周工作时间的分配：

## 周一和周五

每周一和周五，梅塞在纽约市的Soho House工作。他说那里的无线网络和手机信号服务都不好，这对梅塞来说是一件好事，因为在周一和周五，他完全沉浸在写作和其他形式的内容创作中。此外，Soho House的灯光更暗、更深，营造出一种洞穴般的感觉，这提高了梅塞的注意力，因为他不太可能被明亮的灯光和其他人分散注意力。

在这些极具创造力的工作日子里，梅塞几乎什么都不吃，直到完成创作为止。很多研究都支持这一观点：空腹时更容易集中精力工作。引用效率专家和企业家里宾·夏玛的话：“少吃点，你就能做更多的事。”当然，这并非适用于所有类型的工作，但与深度认知和创造性工作高度相关，吃得太饱会使你头脑发昏。

最后，梅塞在周一和周五的工作中都会打开特定的潘多拉电台，他只在Soho House做创意工作时使用。这些音乐就像另一个触发器，让他更深层地进入心流状态，他通常听电子摇摆乐，特别是“大篷车宫殿”潘多拉电台。他通常会一边戴着降噪耳机，一边重复播放同样的20首歌曲。

对许多艺术家和企业家来说，在做创造性工作时听古典音乐、氛围音乐或电子音乐是一种常态。另外，不像梅塞循环播放同样的20首歌曲，很多人（包括我自己）经常在工作的时候好几个小时都重复听同样的歌曲。心理学家伊丽莎白·赫尔姆斯·马古利斯在她的《重复：音乐是如何在大脑中播放的》一书中解释了为什么重复听音乐可以提

高注意力。当你反复听一首歌的时候，你会倾向于沉浸在这首歌里，这样会让你的思绪停止游离（但当你不工作的时候，请让你的思维开始游离）。WordPress创始人马特·穆伦韦格会反复听一首歌来进入心流状态。作家蒂姆·费里斯和其他许多人也是如此。

## 周二

对于梅塞来说，周二是打电话和开会的日子。他会花很多时间打电话和视频通话，这项工作远比他在Soho House的工作更有活力和社交性。因此，他会和他的合伙人尼克的公寓里工作。梅塞一走进尼克的公寓，他的大脑就会进入社交模式。他和尼克有一种高度协同的关系，在与客户交谈和开会的时候，就会产生想法。他们想要在物理维度上与对方保持近距离，这样在会议之前和之后，他们可以进行讨论。此外，虽然他们每个人都在与客户通电话，但周围有听众的事实让他们能够保持以最高水平工作。

在尼克的公寓里工作的日子里，梅塞不戴他的防蓝光太阳镜，也不戴耳机。除了蛋白质、水果和蔬菜外，他还有策略地吃大量的健康脂肪来保持能量。社交活动和需要精力充沛的工作最好在饱腹的情况下完成。

## 周三

每逢周三，梅塞都会在纽约市的一个公用空间工作，他每个月支付99美元的费用，成为其中的一员。在这一天，他会有很多视频和电话工作，就像他前一天在尼克的公寓里做的工作一样。

## 周四

每周四，梅塞都没有指定的空间。周四更加灵活，这取决于他当时在做什么项目。有时他会开会，这将决定他在哪里工作。通常，他

会去录音棚，花5个小时录制7到8集的播客。

## 让家里环境变得更容易捕获灵感

梅塞在家时根本不工作。就像卧室里有电视一样，在家工作也会造成环境因素的不协调，从而阻碍投入的程度。梅塞想要全身心投入，在家的时候就要有在家的样子。作为一个有创造力的人，无论他在哪里，他都会很自然地得到很多想法，因此，他在家中拥有多个用于捕获思想灵感的设备和方式。

你让一个想法在脑子里停留，而不把它写在纸上或以其他形式记录下来时间越长，你的短期记忆负担就越大。梅塞有一个亚马逊快速扫描仪<sup>(1)</sup>，可以记录下突然出现在他脑袋里的想法。这些想法可能与工作有关，也可能很简单，比如“我们需要从亚马逊订购一些东西”。他还经常用Alexa记录想法。他的房间里到处都是录音机，因为他的工作内容经常让他抽不出手来拿纸和笔。这样，即使在他给孩子换尿布的时候，他也能在一个想法进入他脑海的那一刻捕捉到它。此外，他还比很多人都更进一步：在淋浴时，他使用AquaNotes（一种防水记事本）来捕捉所有在他淋浴时产生的想法。

对于梅塞来说，他的整个过程可以分为三个关键策略：优化、自动化和外包。他的第一个目标是让一切运转正常，消除他生活或环境中任何滞后的东西。一旦一切都优化了，他就可以利用技术把一切自动化。与大多数沦为技术奴隶和瘾君子的人不同，梅塞是一个令人难以置信的例子，他利用技术扩大自己力所能及的范围，增加自己远离工作的时间，以便能积极地与家人互动。在他生活中的一切都自动化之后，他把剩下的所有事情都外包出去。梅塞唯一没有自动化和外包的是他的超能力——只有他能做到的技能和能力，其余的事情他会让别人或技术为他做。

## 结论：进入心流的方法

环境是你工作的一部分。每个环境都有规则，显然有些环境更适合某些类型的活动。你应该在能激发你的精神状态的环境中工作，这种精神状态是你做各种各样的工作所需要的。

此外，为了提高你的投入程度，你应该不断地转换工作环境。你不需要像梅塞那样在整个工作周去完全不同的地方，简单地每隔几个小时换一次房间或者换一些任务，就能创造奇迹。

同时，在高度集中的工作间隙给自己提供必要的精神休息。这些精神上的休息不应该花在分散注意力的网络上。相反，你应该离开你的工作场所，四处走走。如果你能走出去，或让自己暴露在大量的外部刺激下，比如树木和人群中，那就更好了。当你放松的时候，你的大脑会开始漫游，把你正在做的工作和遥远而清晰的东西联系起来。

如果你转换工作环境，就会有更多的精力，而不会那么容易感到无聊或分心，你会得到更有创意的见解。当你将活动与特定环境进行整合处理时，这种方法非常有效。在一天内，在一个单一的环境里，只做大量的同一项活动。这与大多数人的工作方式大不相同。大多数人在同一个环境中工作，不断地从一个任务切换到另一个任务，因此，他们没有优化他们的环境，他们也从来都不会进入心流。

---

(1) 亚马逊快速扫描仪是一个小型磁棒，上面有条形码扫描器及内置的Alexa语音助手，可激活虚拟助理，完成与传统音箱设备相同的任务。

# 13 创建合作：与你共事的人构建共赢世界

有些规则可以变通，有些规则可以打破。

——摩珀斯

在科幻小说《安德的游戏》中，主人公安德是一个被政府招募的小男孩，他被带到一所轨道太空学校，在那里接受训练，成为一名军事领袖。核心训练形式是一种高度竞争的“比赛”。和安德一样，还有其他几个孩子在太空学校接受训练，这些孩子都以组队的形式在一个高度复杂的战斗房间里进行比赛。在所有孩子吃饭的餐厅里，有一个巨大的电子记分牌，上面按从高到低的分数降序列出孩子的名字，竞争十分激烈。

事实证明，安德比其他所有的孩子，甚至比他大几岁的孩子，都更有适应能力。他对模糊性有很高的容忍度，因此在新情况下不会迷失方向。他非常清楚自己所处的环境在不断变化，与其他人不同的是，他意识到在失重状态下的方向是完全相对的，没有上和下。然而，安德指出，其他部队在进入零重力环境后，坚持保持重力环境的方向性。

因为零重力的规则与通向战斗房间的走廊的规则不同，所以安德的快速适应成了一个巨大的优势。哈佛大学心理学教授、兰格正念研究所所长埃伦·兰格博士认为，正念不过是对环境的感知，以及对环境的变化或改变的感知。如果你没有正念，那么你就不会注意到细微的差别，你会认为一切都是绝对的。假设一个环境中的规则与另一个环境中的规则相同，你还会错误地假设从一个环境到下一个环境，你都

不会发生变化，因此你就不太可能看到自己的角色并有能力改变自己的角色。

安德利用他的理解力从根本上操纵了比赛，使之对他有利。通过瞄准其他队伍在零重力时的正念，他摧毁了其他队伍的目标。因为从来没有见过这样的事情，其他队伍不知道如何应对。然而，没过多久他们就知道安德在干什么了。终于，战斗学校和比赛的文化被迫改变。

大多数人都会在非常有限和错误的假设下工作，很少有人用心去看别人看不见的东西。就像罐子里的跳蚤，大多数人都在集体思维的教条下行事。尽管社会文化不准确，但它仍然盛行，人们被文化规范蒙蔽了双眼。然而同样重要的是，人们错误地认为这些规范是不可改变的。每一个环境都是一个生态系统，因此，每一个环境都是流动的、可塑的、有生命的。

## 让独特的联结打破规范

在某件事真正取得突破的前一天，它仅仅是一个疯狂的想法。

——彼得·H. 戴曼迪斯

1905年，阿尔伯特·爱因斯坦发表了四篇被称为“奇迹之年”的研究论文，这些论文极大地改变了现代物理学关于空间、时间和物质的基础。有趣的是，当爱因斯坦发表这些论文时，他并不是在学术机构工作，而是在瑞士专利局。在这种反直觉的环境中，他的工作让他有了不同于一般物理实验室的思考角度。爱因斯坦能够建立的联系带来了创新和科学突破，改变了人类现在看待整个世界和宇宙的方式。

再以20世纪最具文化影响力的甲壳虫乐队为例，甲壳虫乐队的主要特点是他们具有建立独特联系的能力。音乐理论教授大卫·塞缪尔解

释说：“最重要的是，甲壳虫乐队对所有类型的音乐都保持着好奇心，他们不断地通过注入来自多种文化的新鲜影响来重塑自己的音乐。这种尝试为他们的作品增加了一个维度，将其与同时代人的音乐区分开来。”

除了从大量的资源中整合和混合思想，甲壳虫乐队在合作中也是系统化的。约翰·列侬会先勾画出一些想法，或是一首歌的片段，然后把这些想法交给保罗·麦卡特尼改进或完成。保罗也会这么做，其中一个人可能会在另一个人的主歌和副歌之间加入一个衔接桥段。列侬将他们的合作描述为“面对面的写作”和“对着对方的鼻子演奏”，在这个过程中，两首不完整的歌曲往往会变成一首杰作。

因此，与大多数人想象的创造性（不受控制，有些不可预测，孤立地发生）截然不同的是，甲壳虫乐队有一个正常运转的系统。保罗·麦卡特尼叙述道：“和往常一样，对于这些共同创作的作品，约翰通常只写第一节，这就足够了：这是方向，这是路标，这是整首歌的灵感。我讨厌这个词，但它是模板。”合作是建立全新和新颖的联系的物理行为。当两个或两个以上的人为了一个共同的目标一起工作时，他们工作的结果与投入的总和是不同的；整体不同于部分之和。联结是由两个不同的源构成的，而这两个源很可能不是由融合其他来源而构成的。

甲壳虫乐队的创新能力不是随机的，成员们都是才华横溢、训练有素、技艺高超的音乐家。通过将独特的影响融入他们的环境中，他们能够创造性地超越他人设定的界限。正如巴勃罗·毕加索曾经说过的：“要像专业人士那样学习规则，这样你才能像艺术家一样打破规则。”

通常情况下，人们一开始会排斥你的超前思维。他们不会理解你试图建立的联系。然而，如果你能有说服力地把许多想法结合在一起，并把它们提炼成一个简单的概念，最终你的新想法就会被接受。

一旦新的想法在一个环境中扎根并变得无处不在，这个环境就会改变，新环境会以一种循环的方式重塑人们。正如温斯顿·丘吉尔所说：“我们塑造我们的建筑；此后，它们会塑造我们。”当甲壳虫乐队改变了环境，新的环境就随之改变了文化和人性。

## 合作会产生指数级增长的效果

你永远无法通过与当前的现实做斗争来改变现状。要改变某些事情，你需要构建一个使现有模型过时的新模型。

——理查德·巴克敏斯特·富勒

有一个关键的概念，一些最优秀的企业家都能很好地利用它。“独特的合作”（有时也被称为联合品牌）可以创造出这样一种场景：每个业务、创意或人员的绝技结合起来，产生“1加1等于10”的效果。

2017年，我和妻子去秘鲁著名的中央餐厅吃饭，这家餐厅经常位列世界前五名。预订的房间是专用的，用餐体验也很独特，但最令我着迷的是厨师维尔吉利奥和他的植物学家妹妹玛莱娜之间的合作。维尔吉利奥告诉我，他一有把秘鲁所有的海拔都搬到厨房里的想法，他就知道自己需要妹妹的帮助。然而他的妹妹不是在食品行业工作，也不是一个容易被说服的人。为了说服她，他精心策划了一次完美的纽约美食之旅。他知道，如果她能加入团队，他们将创造出前所未有的东西。

此外，维尔吉利奥的核心理念之一是在意想不到的地方找到有抱负的人。当他把车修好后，他会看着机修工问道：“这个机修工有野心吗？”当他发现有雄心壮志时，他知道，通过将野心应用到他的环境中，他可以把别人变成出色的厨师和服务员。

另一个例子是，GoPro与红牛的结合产生了一个太空跳伞项目“红牛平流层计划”。多亏了GoPro和红牛，2012年10月14日，菲利克斯·鲍姆加特纳乘坐氦气球在新墨西哥州上空的同温层飞行了约24英里，然后穿着加压服做自由落体运动，跳伞降落到地面。从离开太空舱到着落的整个跳跃过程持续了大约10分钟。鲍姆加特纳自由落体4分19秒后拉开了降落伞开伞索。

如果没有GoPro和红牛的合作创意，这一事件就不会发生。他们实力相当，他们都在技术、哲学、受众和目标方面做出了惊人的贡献。这一切都变成了新的，不同于他们任何一方凭自己的力量所能制造出来的任何东西。结果，世界纪录被打破，新技术被开发，世界各地数以百万计的人感到快乐并受到鼓舞。

连续创业者史蒂夫·唐擅长创造独特的合作方式，重塑行业。2015年，唐创办了一家名为Even Stevens的连锁餐厅。他借用了制鞋公司TOMS的一个点子，该公司每卖出一双鞋，就会为需要鞋子的人送出一双鞋。在Even Stevens，每卖出一个三明治，当地的贫困者就能得到一个免费的三明治。

当唐最初有了这个想法时，他开始询问朋友和餐饮业的其他人的想法。然而，他很快就对人们的反应感到失望。餐饮业的利润率比较低，预算也都很紧张。很少有餐厅能够盈利，更不用说新开的餐厅了。那么，一个新概念如何可能成功，同时每月向饥饿的人们提供成千上万的免费三明治呢？

如果唐在餐饮业工作了很长一段时间，他可能就不会尝试像Even Stevens这样的业务，这违反了业内的所有惯例和规则。但唐具备非常不同的经历背景，因此对于创建和扩展业务有非常不同的概念和策略。由于有金融方面的背景，他花了很多时间来计算数字。他与几家当地的非营利组织会面，最终得出了一个有利可图的结论，即他如何才能创建一家具有社会意识的餐厅，对社区产生积极的影响。

在过去的3年中，Even Stevens餐厅在犹他州、爱达荷州和亚利桑那州开业超过15家。几乎所有这些餐馆在开业后30天内都实现了盈利。每家Even Stevens都与几个非营利组织紧密合作。每个三明治的收益都捐给了一个非营利组织，该组织会批量购买当地饥民所需的三明治。这是一个有利可图并且干净的机制，这也是一个营利性组织和当地非营利组织之间非常独特的合作。

根据唐的说法，Even Stevens唯一可行的方法是，餐厅的食物十分好吃。如果食物不好，人们会认为整件事是一个噱头。因此，唐做了大量的前期研究，调查如何为快速休闲用餐体验开发一个世界级的“牛皮纸”菜单。他聘请了一位非常专业并且知名的厨师来帮助他。唐想要一个独特的和令人钦佩的概念，把人们带到店里，但他还想要食物激发人们的思维。在开业的头3年里，Even Stevens连续获得了“犹他州最佳餐厅”和“最佳三明治”的称号。

## 与行业内取得巨大成功的人合作

单枪匹马，杯水车薪；同心一致，其利断金。

——海伦·凯勒

如果你和其他人遵守同样的规则，你的成绩将会处于平均水平。如果你和其他人读同样的书，你就不能发展独特的思维概念。换句话说，你将无法创建新的联结，这些联结最终将改变你的环境规则。

如果你有独行侠的心态，你就不可能完成很多工作。你的目标不应该是追求独立。你追求的目标应该是相互依赖和协同。你自己想出来的点子可能很有趣，甚至可能很睿智。但是，当你与来自不同背景和行业的人合作时，你所能想到的想法有可能完全改变你所做事情

规则。当你发展独特的合作，特别是与那些已经在他们的行业中取得巨大成功的人合作时，你就可以实现10倍甚至100倍的目标。

如果你不和来自不同背景的人合作，这些人有着与你截然不同的经历、技能和观点，那么你建立大胆而独特的联系来改变世界的机率就会非常低。大多数人都是在与自己相似的技能水平上同别人竞争，大多数人都是与有着相似背景的相同领域的人合作。他们的世界观与周围的人太相似了，无法打破现有的规则。

## 协同能拓展个人发展的深度和广度

根据美国心理学家罗伯特·凯根<sup>(1)</sup>的说法，大多数人从一个“社会化”的自我发展到一个“自主”的自我。社会化的自我是一种完全依赖的状态。在这个阶段，你所做的一切都是为了避免恐惧和焦虑，你只会做别人希望你做的事。

相反，自主是一种独立的状态。在这个意识进化的层面上，你的思维变得更加复杂。你已经制定了目标、计划和议程，那么，你所做的一切都是为了推进这个议程。例如，关系是实现目标的一种手段，如果某些关系不再服务于你的目标，你就应该清除它们。这是大多数人们自我激励的思考水平，自主的人相信他们是无与伦比的。他们比其他更优秀，他们在寻求写自己的故事，毫无疑问，这比生活在被动的无意识状态要好得多，也更有力量。

不幸的是，自主和“独立”思考的一个巨大缺陷是，你无法透过自己的思维滤镜看到事情原本的模样。通常你的计划和目标并不理想，然而，因为你一意孤行地要实现你的特定目标，你会拒绝或忽略与你的模式相矛盾或看似无关的信息。更重要的是，你会相信你的滤镜是客观的现实，或者说是现实世界的运作方式。

最后，凯根解释了意识进化的第三个也是最后一个阶段。很少有人能达到如此复杂的心智水平。从依赖到独立比超越独立要容易得多。对大多数人来说，成功是难以逾越的障碍。凯根的第三个阶段是转变自我。在这个最高级别的步骤，你会拥有世界观，但你没有完全与它“融合”。你可以远离你的思想滤镜，从外面观察它，你可以与其他滤镜进行比较。

在自我转变的阶段，你既重视自己的立场、分析或计划，又对其保持警惕。因此，你愿意接受学习和反馈，并不断寻求调整和改进你的方法。什么是正确的远比成为正确的更重要，因此，环境会决定什么是正确的。

昨天正确的可能今天就不再正确了。你会有很强的适应能力，但同时保持目标明确。因此，就像自主一样，你有一幅想要去的地方的地图，但是你可以使用更好的信息对地图进行修改、扩展，甚至可能完全地重新制定方向。你期待最好的结果出现，而不是纠结于某个特定的结果。

只有当你超越了自主阶段，进入自我转变阶段，你才能有意识地体验到合作的好处。事实上，当你处于自主阶段时，你会认为自己是成功的唯一原因，因此忽略了这样一个事实：你的每一个想法和追求的目标都是由你所处的环境所塑造的。

一旦到了自我转变的阶段，你就会有意识地避免交易关系，而寻求转换关系。你不知道哪些新元素将被整合到你的系统中，但是因为你的轨迹是向上的，所以我相信这些变化将比自己想象的更好、更不同。

从自我转变的角度来看，只以一种方式看待事物似乎既无知又会消极地限制自己。无论单一的滤镜多么精致，都有它的缺点，特别是在一个不断变化的世界。此外，当你被困在一个独立的阶段，你个人发展的深度和广度就会受到阻碍，你不会有意识地用更好的想法来打

破你的思维模式，你不会和比你更有经验以及更专业的人合作，你太执着于你想要的以至于你无法超越它。你的自我意识阻止你成为你本可以成为的更优秀的人。

很少有自我提升产品会提示消费者改变自我是有可能的。竞争和独立是大多数个人主义思想的主要目标。自我提升产品很少在更高层次和更情境化的层次上教授的原因十分简单：我们生活在一个高度个人主义的文化中，个人成了焦点，也成了困扰。作为一个国家，美国正处于崩溃的危险之中，因为更伟大的整体和目标已经被遗忘。我们不再是一个统一的整体，而是一群对我们所创造的环境毫无感知的孤立个体。不知不觉中，这种环境正在塑造我们。

## 总结：创新和进化的原理

每个环境和每个行业都在不同的规则下运行，这些规则并不是一成不变的。即使是物理定律，如万有引力定律，也可以被利用和操纵。几个世纪以来，旅游业一直在重力范围内工作，让人们保持在地面上。科学家、创新者和企业家的合作总是打破“传统”规则，用新的、更好的规则取而代之。这就是创新和进化的工作原理：重新构建环境的规则、结构和规范。

在全球范围内，人们都在大力推动“独立”。这在一定程度上源于西方文化对个人主义的痴迷。与东方文化的观点相反，西方文化认为自我是独立的个体。这一观点虽然令人鼓舞，但也是天真和错误的。技术的进步使全球相互依存更加明显，在个人、社会和全球层面上，我们都依赖彼此来做当下的事情。

你的目标不应该是独立的，尤其是当你试图改变世界的时候。原因很简单：你的个人世界观太狭隘了。虽然你的议程可能是鼓舞人心的和无私的，但这只是局限于你自己的议程。如果你把你的议程和其

他人或组织的议程结合起来，你的议程就会改变。它会以你目前无法理解的方式扩展和改变，因为思想和人的结合是真正形成新事物的唯一途径。

如果你愿意超越普遍意识形态而独立，并且完全接受相互依存和转换关系，那么你不仅有能力粉碎你交易型心态的竞争，你还有机会打破当前系统的规则和范例。重新构建特定行业的规则、规范和对话是所有创新者都想做的事情。因为，不管事情进展得多好，总会有改进的空间。当你改善了一个系统，你就改善了这个人系统中每个人的生活，甚至是你的竞争对手。当你增强了竞争的环境，你就迫使他们在一个更高的水平上思考、创造以及生活，反过来这也迫使你提高自己的技能，在工作中进化。

---

(1) 罗伯特·凯根，哈佛大学教育学院前心理学教授，“结构—发展”理论的创立者，代表作有《发展的自我》。

## 14 不忘出处：身处低谷也要不断进化

菲奥娜·穆泰西是一名乌干达国际象棋手，她于1996年出生在坎帕拉最大的贫民窟卡推。说菲奥娜出身贫寒只是种保守的说法，在她成长的地方，如果你有一辆电动车都会被认为十分富有。她所在的贫民窟，大多数人的名下只有屈指可数的几件财产，很少有人受过教育，大多数人都是工人。

9岁时，菲奥娜辍学了，因为她妈妈供不起她上学。她每天都在街上卖玉米。2005年的一天，她跟着哥哥在城里四处推销玉米，他们偶然发现了一所由基督教及体育推广机构（Sports Outreach Institute）开办的学校。学校提供免费的粥，甚至有免费国际象棋课。菲奥娜和她的哥哥本来想要一些粥，但是菲奥娜马上就被学校里一些小男孩玩的游戏吸引住了。

这所学校是由罗伯特·卡滕德创办的。他在孩童时期逃离了乌干达内战，后来成为孤儿。成年后，他在体育推广机构找到了一份工作，这是一个总部位于弗吉尼亚州的非营利组织。每天从中午到下午5点，有12到50个孩子聚集在学院里，一起下棋、闲聊、听布道。

菲奥娜和她的哥哥开始定期去学校下棋。她爱上了下棋，并为之着迷。她不识字，因此，卡滕德并没有期望她学会一些更复杂的国际象棋的棋法。然而，随着时间的推移，菲奥娜开始表现出对国际象棋更深层次的理解。很快，她开始击败来自不同城市的更富有并且训练有素的选手。

最终，她得以走出贫民窟，体验更富裕的生活。她吃得更好了，穿得更好了，睡得更舒服了，这些经历改变了她。在开始获得成功并为自己赢得了名声之后，她不再满足于在贫民窟里做卑贱的工作。她的思想开阔了，她想要更多的东西。菲奥娜的母亲对卡滕德“玷污”了

她的女儿的思想感到不安，因为菲奥娜在自己的家庭环境中会感到不适。

在很长一段时间里，菲奥娜与家人失去了联系。她陷入了一种进退两难的状态，畅销书作家杰夫·戈因斯称之为“介于两者之间”。就像龙虾脱了壳，必须再长出一个新的一样，否则会觉得自己赤身裸体，像个异类。菲奥娜后来变得非常成功，成了乌干达最好的棋手之一。事实上，她进化了，能够超越她有限的环境，创造一个更广阔和强大的环境。她能够学习新的和更好的规则，这使她受到教育，得以谋生，并能够把她的整个家庭拉出贫民窟。

尽管菲奥娜的经历使她发生了变化，但她从未忘记自己来自何方，她从未忘记她所爱的人，她没有将自己置于他们之上。但是，她也并没有为了让家人感到舒适而降低自己的标准，她将自己的生活水平提高了很多，并提高了家人的生活水平。她改变了自己的环境，然后又改变了她所爱的人的环境。她没有让她的出身阻止她前进。

## 你可以而且应该超越上一代

2013年，布鲁斯·法伊勒在《纽约时报》上发表了一篇精彩的文章，称感觉与家族历史的联系可能会产生重大影响。在这篇文章中，法伊勒引用了心理学家马歇尔·杜克博士和罗宾·菲伍什博士在20世纪90年代末所做的研究，他们想要探究为什么家庭破裂的频率越来越高，特别是“家庭可以做些什么来抵消这些力量”。有趣的是，大约在同一时间，杜克博士的妻子萨拉注意到了一件奇怪的事情，她恰巧是一位研究有缺陷儿童的心理学家。“那些对家族有很多了解的人在面对挑战时往往做得更好。”她告诉丈夫。

为什么会这样？

这一独特的见解促使杜克博士和菲伍什博士探索家族记忆。他们最终创造了一种叫作“Do You Know?（你知道吗？）”的包括20个问题的心理测量表。调查中的问题包括：

你知道你的祖父母是在哪里长大的吗？

你知道你的父母是在哪里上的高中吗？

你知道你的父母是在哪儿相遇的吗？

你知道你家族中的一种疾病或发生过的一些非常可怕的事情吗？

你知道你出生的故事吗？

杜克博士和菲伍什博士对许多儿童和家庭进行了研究，并将研究结果与儿童接受的一系列心理测试进行了比较，得出了一个压倒性的结论——对家族历史了解更多的孩子对自己的生活表现出更大的控制力。他们有更强的自尊心，对自己讲述关于家族和历史的故事更加健康积极。“你知道吗？”测量表的结果成为了预测儿童情绪健康和幸福感的最强有力的指标。

值得一提的是，这项研究发生在“9·11”恐怖袭击前不久。杜克博士和菲伍什博士决定从他们的研究中重新评估这些孩子。结果非常清楚，引用杜克博士的话说：“再一次，那些对家族了解更多的人被证明更有控制力，这意味着他们可以缓解压力的影响。”

有趣的是，杜克博士发现，家族通常属于三种统一的自我描述中的一种。第一种是上升的叙述，一个家族会谈论他们从上一代到下一代走了多远。例如，“当我们一家搬到这个国家时，我们一无所有。你爷爷连高中都没上过。现在看看我们已经走到了哪里”。第二种是走下坡路的叙述，一个家族会谈论他们曾经去过的地方，以及事情是如何变得越来越糟的。然而，第三种，也是最健康的故事，是来回摆动的，一个家族会谈论他们的起起落落。

杜克博士说，知道自己来自哪里可以让你有“成为大家庭一员的感觉”。当孩子们拥有一个强大的“两代人之间的自我”时，他们最自信。“两代人之间的自我”指的是知道你是比你自身更重要的事物的一部分。

根据管理专家吉姆·柯林斯<sup>(1)</sup>的说法，任何形式的人类组织，无论是家庭还是公司，只要与它们的起源联结起来，就会发展得更好。宗教和其他组织，如美国军方，也同样利用这一关键的人类需求，即与比自身更大的事物保持联系的需求，不断强调这个群体的起源。传统是用来纪念的。

杜克博士建议父母和孩子一起做类似的活动，以加深对个人历史的记忆。遵循传统，比如去度假，或一个家庭的成员共同定期做某些事情，对孩子的发展和人生中的长期成功是非常有益的。即使一个孩子长大了，成年后不再延续同样的传统，他们也会有一种家族感和历史感。

你该如何应用这一点？

别忘了你来自哪里。不仅如此，更多地了解你的历史和根源，你会对你的生活产生更大的感激之情。再说一遍，你不是独立于你的背景的，你是站在巨人的肩膀上的。你越了解一个人，即使这个人是你患病的家庭成员，你对他的同情和爱就会越多。你的历史感越强，你对生活的掌控感就越强，你会建立更多的背景，你也会更加健康。

当然，了解你的历史并不意味着你必须重复那段历史，你可以而且应该超越上一代。你不是一成不变的，你不受“自然”的束缚，你可以随着环境的改变而改变。

## 你有无限的潜力和灵活性

一天晚上，看到我最近写的一篇文章获得了成功，我收到了一位亲戚的短信：“朋友，你对自己的作品和文字如此肯定，我为你的自信鼓掌。然而，我会建议你，无论你的荣誉有多高，都要记住你真正是什么样的人。”这条短信一点也不让我吃惊，人们普遍认为人是固定不变的结构。我在高中的时候是怎样的，我就永远会是那样。我是怎样出生的，就会怎样死去。我回答我的亲戚，他们和我关于“我真正是什么样的人”的信念是非常不同的，我不觉得我是一成不变的。我不再被曾经困住我的环境所束缚，我选择了一些不同的东西，让自己变得不同。我永远不会停止进化和改变。但即便如此，仍然非常重要的一点是，我尊重我成长的地方，并且永远不会忘记。

你也一样。

无论你变得多么“成功”或“进化”（或认为自己已经进化），重要的是不要让它导致以自我为中心。你可以学习如何根据大多数人完全不知道的非常高水平的规则来行动。你的日常环境对大多数人来说可能是一个深不可测的梦。你所做的工作可能会影响数百万人的生活。你可能会为你所做的一切感到高兴和自豪。然而，如果你认真对待这本书中的概念，你必须意识到你成功的原因不在于你自己，你是环境变化的产物。

每一代人都理所当然地接受他们所生活的新体系的规则。例如，今天成长起来的孩子会对一个没有智能手机和互联网的世界毫不理解。他们可能错误地认为，他们创造和做杰出事情的能力完全是因为他们自己。然而，更准确的说法是，他们可以做他们所做的，因为他们所处的环境允许他们这样做。他们的世界观是由他们所处的环境所决定的。他们站在巨人的肩膀上，这些巨人为创造他们周围的世界做出了巨大的牺牲。

同样，你也站在巨人的肩膀上。没有你所面临的挑战，没有你的导师，没有你们生活中的所有人，你不可能走到今天。当你认为自己

是成功的唯一原因时，你就犯了心理学家所说的基本归因错误（Fundamental Attribution Error）。你可能只把你的成功归功于你自己。

不是这样的。

如果没有你的环境，你的成功是不可能发生的。是环境和无数其他人造就了你。正如企业家迈克尔·菲什曼所说：“白手起家是一种幻觉。有许多人在你今天的生活中扮演了神圣的角色。一定要让他们知道你是多么感激他们。例如，给你介绍配偶、生意伙伴或客户的人。一定要往前追溯。”

你成功不仅仅在于你自己，因此你应该时刻保持谦卑和感恩的心态。你的出生并不是你应得的；互联网不是你应得的；父母和导师不是你应得的；所有的牺牲换来你所拥有的特权也不是你应得的，以及你拥有的极度丰富的资源也不是。你应该在这些特权的基础上继续建造你自己的世界。使用它们！利用它们！但永远不要忘记它们并不是来自你自己。

“进化”并不意味着你比别人更好，尤其是比那些按照规则生活的人更好。那些规则总是会产生消极的结果。就像你是流动的而不是固定的，其他人也是。你永远不会比别人更有价值。没有人有绝对的价值，相反，我们都有一个基于我们周围事物的相对价值。那些可能不在你所处的环境中的人，如果他们拥有塑造你的环境，他们就可能会成为你。请不要犯基本归因错误，认为别人不能做得更好。他们所处的环境塑造了他们。他们没有固定不变的本性。他们可以被培育和重塑，即使他们有教条和僵化的观点。

你能做的最好的事情就是像看待自己一样看待别人。你可以改变。你和其他人一样，拥有无限的潜力和灵活性，那样对待他们，爱他们，无论他们是否违反了你的个人规则。然后用你的余生去改造他们周围环境的规则，让他们也像你一样进步和提升。

## 结论：无论你在哪里，都可以改变

在过去的10年里，我一直在孜孜不倦地研究人类是如何变化的。我的探索最初是从精神的角度开始的，并在我作为心理学家的本科和博士学习期间继续着。我将继续研究做出我想要的改变的最有效和最持久的方法。

这本书并不是一部全面的大部头著作。相反，它的目的是快速为读者提供一组更有效地进行所需改变的策略。如果你已经读到这里，我知道你对自己的希望比当下更多。你希望自己的人生更符合你的最高目标和抱负。你想要掌控自己的生活，你想要通过强大的经历来改变。

从这么多不同的角度来看，我完全相信意志力不是实现个人改变的有效方法。在精神上，我宁愿依靠比我更高级的力量，而不是我自己的力量。在动机上，我更愿意搞清楚“为什么”，而不是依靠意志力。在行为上，我宁愿把我的意志力外包给一个目标丰富的环境。

意志力在表面上起作用吗？当然可以，但前提是你得停下来。如果你遵循任何试图用意志力得出的逻辑结论，就会导致毁灭。最终并且经常地，一个人将被迫要么适应环境，要么彻底改变它。如果一个人保持固执，并且拥有坚强的意志，他可能会在一生中继续坚持对意志力的要求。但是，这将以牺牲其他一切为代价，他将会陷入内心的矛盾、疾病和重重的压力，并感到孤独。他的环境将使他屈服。可悲的是，这是大多数人的普遍做法。大多数人不是通过环境设计来与价值观保持一致，而是试图通过意志力，最终在一个低层次的、目标冲突的环境中安顿下来。

我写这本书主要是想证明你可以改变，你不是一成不变的。相反，你是流动的，你可以用一些非常激进的方式来改变。你甚至可以立即改变，但如果你只关注自己，你永远都做不到。最诚实、最有力

的改变自己的方法是利用外部环境。当你对环境做出突然而强烈的改变时，你就被迫改变了自己。

在我读中学的时候，我看着我的生活开始一点点失去控制。我父母在我11岁的时候离婚了。整个初中和高中，我的生活缺乏稳定性，我觉得我已经没有什么可以依靠的了。我高中勉强毕业。高中毕业后的那一年，我几乎完全在电脑屏幕前玩《魔兽世界》，我吃的东西只有小凯撒比萨和激浪，我成了一个与我内心冲突的环境的产物。但生活让我不得不踏上艰难的旅程，我开始适应了，我说服自己“生活就是这样”。

在我快20岁的时候，我决定逐渐地把自己和周围的环境分开。开始的时候，我每周都要在半夜独自跑步几次。我的日程安排没有太大变化——睡觉和玩《魔兽世界》，但是那些我一周中的跑步经历开始改变了我。置身于环境的触发点和情感之外，让我能够清晰地思考。我能够思考我为自己创造的生活。我可以看出我正在适应一种我不想要的生活。我能够思考我想成为什么样的人，我想为自己设想未来。

大约6个月的跑步生活最终在2007年的一次马拉松比赛中达到高潮，我在2008年1月做出了离开的决定，当时我刚刚过完20岁生日。我需要一个全新的开始，一个新的身份。我知道，如果我待在家里，我就无法完全重新调整自己。我曾尝试上社区大学，但连几节课都上不了。最后，我在美国的另一边为一个教会项目服务。我离开了我的朋友、家人、消耗精力的游戏，甚至鼓舞人心的跑步。

这就像一个开关，开启了我人生的新阶段。

在新的环境和角色中，我可以成为任何我想成为的人。没人知道我是谁。有2年时间，我的全部使命就是不断地帮助别人，而他们的背景往往比我差得多。此外，我花了无数的时间阅读书籍和书写日记。我的学习坚定了我将来成为作家的决心。

当我22岁回到家时，我已经不再适应以前的环境了。我成了一个不同的人，但我很惊讶，在我离开的这段时间里，一切没有任何变化。我把自己投入学校、工作和尽可能多的阅读中。凭借新发现的视野和技能，我在3年内轻松地完成了本科学业，与我的妻子劳伦恋爱并结了婚。2014年，我没有提交正式申请，就进入了一个著名的博士项目。在这段时间里，我学会了如何获得高质量的导师，并优化这些关系。

2015年1月，也就是我开始攻读博士学位的四个月后，我和劳伦被批准收养了3个孩子——一个3岁，一个5岁，一个7岁。成为来自贫困地区孩子的父母对我们两人来说都是一种变革性的经历。

那个时候，虽然我想成为一名专业作家已经5年多了，但我的生活就像一辆陷在雪里的卡车。我没有任何前进的动力。成为孩子们的养父母就像在我的卡车后备厢里装满了木头，一旦我有了那份责任，我就立刻感到了紧迫感。

那时，为了付学费和供养五口之家，我不得不在学校里做一份我很讨厌的工作。作为一名父亲和养家者，新的情况给了我勇气，让我放弃大学的工作，在我的时间表上留出时间来建立我的写作平台——我认为这是对我职业生涯的长期投资。2015年春天，我辞掉了工作，开始在网上写作。

我从来没有怀疑过我能成为一个成功的作家——不是因为我有与生俱来的天赋，而是因为我的处境要求我成功。我的妻子和孩子都依靠我。不仅如此，我还看到了全世界的巨大需求。每个人都有巨大的潜力。如果我可以做些事情来帮助别人，我都会去做。需求是巨大的。

我分享我的故事，作为书中讲述的原则行之有效的证据。你可以改变，但是你必须改变你的环境。每次你准备升级自己的时候，你必须不断地改变你的环境，我希望这能成为你人生的模式。永远都不

要停止进化。永远不要停止通过经验和人际关系而做出改变，无论是与他人还是与比你更强大的力量。

你可以做到这一点。

无论你在哪里，无论你在面对什么，无论你发生了什么，你都可以改变，你可以实现你的价值和梦想。但如果你让你的外部世界保持原样，这一切就永远不会发生在你身上。我可以向你保证，我曾看到我生命中的大多数人都在努力改变，因为他们给自己施加了所有的压力。这行不通，这根本行不通。

当你改变了环境，你就会改变，但这必须是你自己的选择。如果有人为了你改变了你的环境，你适应的机会将会很低。虽然你是环境的产物，但环境必须是你的主动决定。否则，你的生活就是被动的。

你准备好了吗？

---

[\(1\)](#) 吉姆·柯林斯，知名管理专家及畅销书作家，曾获斯坦福大学商学院杰出教学奖，先后任职于麦肯锡公司和惠普公司，代表作有《选择成就卓越》《基业长青》等。

# 鸣谢

如果没有很多人的帮助，这本书是不可能完成的。我很感激我从导师、老师、家人和朋友那里得到的所有帮助。特别地，我感谢上苍让我拥有如此辉煌的人生，并一直与我同在。感谢我的妻子劳伦，她让我实现了自己的梦想，并成为我永远伴侣。感谢我们的孩子，他们每天都在挑战我，让我成为一个更好的人。感谢我的父母，苏珊·奈特和菲尔·哈迪，还有我的兄弟特雷弗和雅各布，他们给了我灵感和无条件的爱。感谢我的岳父、岳母，凯和珍妮，感谢他们在我的写作生涯中给予我的爱和经济支持。

我要感谢我在阿歇特的编辑米歇尔·豪瑞，感谢她发现了我的作品，感谢她给了我一个机会，并且帮助我完成了这本书。我要感谢瑞恩·霍利迪，感谢他写的那些鼓舞人心的书，感谢他帮我撰写本书的出版方案并帮助我找到经纪人，感谢他帮我完成了这本书的创作和营销过程。我要感谢我的经纪人雷切尔·沃格尔，感谢她帮助我做出明智的职业决策，并给予我情感上的支持。我要感谢我的研究生导师辛迪·普利，感谢她的耐心和理解。我知道我不是一个传统的研究生，也不是一个理想的研究生，我再也找不到比她更好、更用心的研究生导师了。我非常感谢杰夫·戈因斯在我写作生涯中给予我的指导和友谊。我感谢理查德·保罗·埃文斯在写作和生活上对我的指导。我要感谢乔·波利希和“天才网络”的团队，他们对我的成功给予了极大的帮助。我要感谢乔尔·韦尔登，他帮助我成为一个更优秀的演讲者，他的帮助是多么美妙和有力，他的极度慷慨为我提供了改变人生的机会。我很感谢JR帮我想出了这本书的书名，你真是我的救星！

我非常感谢内特·兰伯特帮助我提高写作技巧，并成为我最好的朋友之一。我要感谢杰弗里·雷伯和布伦特·斯勒夫，感谢他们在我本科

期间教给我的东西。他们改变了我看待一切的方式，这本书的大部分内容都是我从他们身上学到的。我感谢迈克尔·巴克、简·克里斯滕森、布赖恩·克里斯滕森、马特·巴洛、史蒂夫·唐、韦恩·贝克、艾伦和琳达·伯恩斯、米琳达·考尔和里奇·诺顿，感谢他们作为我的家人支持我。还有很多很多我没有特别提到的人，谢谢你们。我既谦卑又感激。最后，我要感谢所有给我灵感的作家。