

参考周刊

VOL. 48 2024/4/21

兰迪·波许：如何真正
实现你的童年梦想？

参考答案ANSWERS

2024年4月21日

参考周刊

ANSWERS

写在前面

本周刊整合了2024年4月15日至4月21日的编辑精选内容。以epub形式呈现给各位会员朋友，大家可以导入微信读书、kindle等电子阅读器内沉浸式阅读和笔记。

「参考答案」是一项为终身学习者打造的内容编辑服务，专注分享更具长期价值的内容，希望成为读者的信息降噪耳机。

欢迎微信搜索「[参考答案Answers](#)」获取更多阅读内容。

本内容仅供学习交流，非商业使用，版权归原作者所有。

兰迪·波许生前的最后一课：如何真正实现你的童年梦想？

兰迪·波许（2007年）

专题：他/她们的人生建议

推荐语：

“我们无法改变手里的牌，但我们可以改变打牌的方式。”

兰迪·波许教授是一位在美国享有盛誉的计算机科学、人机交互及设计教授。然而，命运多舛，他的人生在2006年9月遭遇了重大转折，当时他被诊断出患有晚期胰腺癌。

面对生命的严峻挑战，波许教授始终保持着乐观的生活态度。2007年9月18日，他在卡内基梅隆大学做了一场题为“最后一课”的演讲，这场演讲也就是本篇文章的主要内容。

在演讲中，波许教授分享了自己是如何一步步实现自己童年梦想的经历，讲述了他如何助力他人追梦，以及在这一过程中，他自己积累的许多宝贵经验和教训。

这篇文章的意义也远超题目本身，它不仅仅是关于如何实现你的梦想。更重要的是，它教会我们如何以正确的方式过好我们的生活。正如兰迪所说：“当我们的生活方式得当时，一切事情都会顺其自然地发生，梦想会自然而然地向你靠近。”

我非常喜欢Stripe创始人Patrick Collison在谈论产品质量时说过的一句话："美的东西能告诉你什么？它告诉你，制造它的人真的很用心"。

如果你观看这篇演讲的原视频，相信你同样会感受到兰迪的用心，无论是演讲本身，还是配合演讲的PPT展示，以及整个故事的编排，都经过了精心的策划和设计。

这场演讲也不只是一场精彩的讲话，更是一次美的体验——语言的美，故事的美，以及兰迪的人格魅力美。

祝阅读愉快～

全文：



兰迪·波许

2007年9月18日，兰迪·波许教授在卡内基梅隆大学的麦可诺密（McConomy）礼堂内，面对满堂的听众，发表了他的最后一堂演讲——《如何真正实现你的童年梦想？》（Really Achieving Your Childhood Dreams）。在这场演讲中，波许教授分享了他个人的童年梦想，探讨了如何助力他人追梦，以及他在人生旅途中学到的一些教训。以下是波许教授演讲的完整文字记录……

开场白

能够来到这里真是太棒了。但英迪拉

（Indira）没有告诉你们的是，这个系列讲座本来叫作“最后一课”。

【译者注：现在叫《如何真正实现你的童年梦想？》】

如果你只剩下最后一次发言机会，你会讲些什么？我猜我会这样调侃：“该死，我好不容易才安排好了演讲场地，他们却自作主张地换了演讲的主题。”

各位在场的朋友，如果你们对我的故事背景还不太清楚，那就让我来简单说明一下。我父亲

曾经告诉过我，当房间里存在一个明显的大象（问题）时，我们应该勇于面对它。

比如，如果我展示我的CAT扫描结果给你看，你会发现我的肝脏里大约有十几个肿瘤。我的医生告诉我，我可能只剩下三到六个月的健康时光。那是一个月前的事了，所以现在你们可以自己推算一下我剩余的时间。不过，幸运的是，我拥有世界上最好的医生。

嗯，反正事实就是这样。我们无法改变现实，但我们可以选择如何应对。我们无法改变手里的牌，但我们可以改变打牌的方式。



兰迪的新家

如果我看起来并没有像我应该表现出的那样沮丧或忧郁，很抱歉，让你们失望了。我必须坦诚相告，我并未选择逃避。我清楚自己的境遇，我和我的家人——包括我的三位孩子和爱人，最近搬到了弗吉尼亚州的切萨皮克，靠近诺福克的一个可爱房子里。我们之所以这么做，是因为我们相信那里将是我们家庭未来更好的归宿。



兰迪在现场演示俯卧撑

而另一个事实是，我目前的身体状况非常好。你们可能不信，但我真的状态很好。实际上，我比你们大多数人的身体状况都要好。

因此，如果你觉得自己快要哭了，或者想要同情我，请先来和我较量一番。等你真正了解我之后，或许你才有资格说同情我的话：)

好的，那么今天咱们聊点儿别的，癌症这个话题就先放一放。之前我已经说了不少，而且说实话，我对它也没什么兴趣。所以，如果您手头有草药补品或是什么疗法，就别往我这儿推了。

我们也不会谈论那些比实现你的童年梦想更重要的事情。我们不会谈论我的妻子。我们不会

谈论我的孩子，尽管我现在状态很好，但我还做不到在谈论这些话题时不掉眼泪

因此，让我们把这些话题搁置一旁，虽然它们确实更为重要。同时，我也不打算深入讨论灵性和宗教的话题。尽管我可以说，我最近有了一次类似于临终时的灵性体验，但事实上，我只不过是买了一台麦金塔电脑（Macintosh）而已。

【译者注：Macintosh是苹果公司推出的一系列个人电脑的品牌名称，于1984年首次推出，以其创新的图形用户界面为个人计算市场带来了革命性变化。】

现在，我知道我刚刚吸引了9%的听众的注意。那么，今天的演讲主题是什么呢？

今天，我想和大家聊聊我儿时的梦想，以及我是如何一步步实现它们的——我在这方面非常幸运——更重要的是，我相信自己不仅实现了个人的梦想，还帮助他人触碰到了他们的梦。作为一名教授，我积累了一些宝贵的经验教训。在今天的分享中，我将把这些经验传授给大家，希望能够助你在追梦路上的一臂之力，或是成为他人梦想的助力者。随着年岁的增长，你或许会发现，帮助他人实现梦想，其实是一件更加令人愉悦和满足的事情。

我的童年梦想是什么？



我的童年确实非常快乐，这可不是开玩笑。当翻看我家里的老相册时，会发现一个很有趣的现象：我找不到一张我小时候不笑的照片，真的。这是多么令人欣慰的事情啊。



那是我们家的狗狗，对吧？谢谢。我手头正好有一张我在做梦的照片。我做过很多这样的梦，经历了很多次“梦醒时分”，你懂的吧？那是一个梦想容易生根发芽的时代。我出生于1960年，记得八、九岁时，看着电视上宇航员们登月的画面，感觉好像一切都能实现。这种感受，我们永远不该忘记。因为梦想的启发和赋予我们的可能性，实在是太大了。

我小时候都有哪些梦想呢？或许你们不会赞同我的梦想清单，但这恰恰就是我。比如说，体验一把零重力的感觉，成为一名国家橄榄球联盟的球员，在《世界图书百科全书》（World Book）上留下我的文章——说到这，你们大概已经能猜出我小时候是个什么样的书呆子了——或者成为像柯克船长那样的英雄人物。在座的各位中，有没有谁和我一样，有过这样充满幻想的童年梦想呢？我想在卡内基梅隆大学，可能很难找到这样的人吧。

我想在游乐园赢得那些大毛绒玩具，同时，我也希望成为一名迪士尼的创意工程师。

这些梦想并没有按照特定顺序排列，尽管我得说，除了头一个之外，其他梦想实现起来的难度似乎是越来越大。

梦想1：零重力

让我们来谈谈我的第一个梦想——零重力体验（zero gravity）。如今，拥有具体的梦想是很重要的。我从未想过要成为一名宇航员，小时候的我戴着眼镜，别人告诉我，“宇航员是不允许戴眼镜的。”我就想着，“嗯，我并不是真的想要成为宇航员；我只是想体验那种漂浮的感觉。”



所以，还是个孩子的时候，我尝试了一种简易版的零重力体验（如上图所示），但效果并不理想。后来，我了解到NASA有一种名为“呕吐彗星”（vomit comet）的飞机，它原本是用来训练宇航员的。它通过沿抛物线轨迹飞行来模拟太空中的失重状态。在每次飞行的顶点，你将体验到大约25秒的失重状态。

【译者注：“Vomit Comet”（呕吐彗星）是一个非正式的名称，用来指代一种特殊改装的飞机，它能够通过执行抛物线飞行轨迹创造出短暂的失重环境。这种飞机被用来模拟太空中的零重力条件，通常用于宇航员的训练，也用于某些科学实验和娱乐体验。之所以被称为“Vomit Comet”，是因为在这种失重状态下，乘客可能会感到恶心甚至呕吐。】

NASA还有一个特别的项目，邀请大学生提交飞行提案，胜出者将获得真正的飞行机会。这听起来是不是很酷？我们组织了一支团队参赛，他们不仅赢得了比赛，还获得了飞行资格。我激动不已，因为我计划与他们同行……然而，现实给了我沉重一击，我遇到了第一个障碍——校方明确规定，教职员工不得与学生团队一同飞行。

我懂，这事儿让我特别失望，对不对？我心想：“毕竟我付出了这么多心血。”但我仔细阅读了相关资料，发现NASA有一个外联和宣传计划，允许学生从家乡带来一位本地媒体记者。这让我意识到，我可能还有机会。

现在我是一名网络记者，兰迪·波许。获取记者证其实很简单。所以我给NASA打了个电

话，问：“我需要把一些文件传真到哪里？”他们问：“您打算传真什么文件给我们？”

我回答：“一份是我辞去教职顾问的辞职信，另一份是我作为记者的申请表。”

他说：“这么做未免太明显了吧，你不觉得吗？”

我回答说：“是的，但我们的项目是关于虚拟现实（virtual reality）的。我们计划带上许多VR头盔，让所有参赛的学生团队都能体验，所有真正的记者也都能拍摄到这一过程。”

对方听后笑着说：“哦，你这狡猾的家伙，确实有你的。”

然后他给了我传真号码。

事实上，我们确保了我们的承诺得以兑现，这也引出了我稍后在演讲中将提到的一个主题：带上你能提供的东西，因为这会让你更受欢迎。

如果你对零重力状态下的体验感到好奇，希望这里的音响效果能让您有所感受。

视频展示：

https://file.notion.so/f/f/218984fe-af4c-4cb7-8460-2a5a0f399beb/5a59f0ad-aec2-45a7-ac22-5c10901317ab/RPReplay_Final1713688950.mov?id=b22a283a-b0d2-490d-a87a-2d8168fe8c0d&table=block&spaceId=218984fe-af4c-4cb7-8460-2a5a0f399beb&expirationTim

estamp=1713785599776&signature=4Pj39-
pp6NtLcNgExWiTwJoCRTZrDyq8vsdR6_8RYn
A

是的，你必须为自己的行为买单（You do pay the piper at the bottom）。这样，我童年的第一个梦想，就算是实现了，打个勾。

【译者注：这段话中的“You do pay the piper at the bottom”、”是一个成语，意思是最终必须承担后果或付出代价。在这里，它可能被用来幽默地表达实现童年梦想需要付出一些代价或努力。】

梦想2：国家橄榄球联盟

嗯，让我们来聊聊橄榄球。我曾梦想着能在美国国家橄榄球联盟（NFL）的赛场上一展身手。或许你们中许多人并不知情，其实我曾亲身参与过橄榄球比赛——是的，虽然我未能跻身NFL的殿堂，但从这个未能实现的梦想中，我获得的经验和教训，却远比我实现的其他梦想更为宝贵。

我九岁那年就加入了橄榄球队。在那个联盟里，我是年纪最小的孩子。而我有幸遇到了一位教练，名叫吉姆·格雷厄姆（Jim Graham）。他身高六尺四寸，曾在宾夕法尼亚州立大学担任中线卫。他是那种让人望而生畏的大块头，是个典型的老派教练。我的意思是，他甚至认为前传都是一种投机取巧的手段。

他第一天来训练的时候，你知道的，他是那么一个高大威猛的家伙。我们都怕得要死，但出乎意料的是，他手里一个橄榄球都没拿。

我们怎么可能没有橄榄球就进行训练呢？这时，另一个孩子开口了，他说：“不好意思，教练，我们没有橄榄球啊。”

格雷厄姆教练反问道：“对，在一场橄榄球比赛中，有多少名球员同时在场上呢？”

“每个队11人，总共22人。”我们回答。

格雷厄姆教练接着问：“那在任何特定的时刻，有多少名球员能碰到橄榄球呢？”

“只有一个人。”我们意识到。

教练点头说：“没错，所以我们今天要专注于其他21名球员在做的事情。”

这是一个非常好的故事，因为它全部关乎基本功，基本功，基本功，基本功。你必须先打好基础，否则那些高难度的动作都是空谈。

关于格雷厄姆教练，我还有一次难忘的经历。在一次训练中，他全程都在严格要求我。他不断地指出我的不足：“这么做不对，那样也不对。回去重做。这是你欠我的，波许！训练结束后，罚你做俯卧撑。”

训练结束后，另一位助理教练走过来对我说：“格雷厄姆教练对你要求很严格，是不是？”

我说：“是的。”

他微笑着告诉我：“这其实是件好事。当你犯错时，如果周围再也没有人愿意指出，那才真的意味着他们对你失去了信心。”这个教训一直伴随着我，那就是：当你发现自己做得不好，却再也没有人愿意指出时，这实际上是一个危险的信号。那些愿意批评你的人，其实是在用行动告诉你，他们依然爱着你、在乎你、关心你。

继格雷厄姆教练之后，我又遇到了另一位教练，塞特利夫教练。他让我深刻感受到了热情的力量。他曾经做过这样的事：为了一次进攻，他会故意让球员们站在完全错误的位置。比如，让所有身材不高的球员去当接球手，这听起来简直荒谬。但我们只打这一次进攻，对吧？而且，对方队伍会完全摸不着头脑，因为当你只参与一次进攻，并且你还不在自己的常

规位置上，那么自由发挥就意味着没有什么可失去的。天啊，这样的一次进攻，我们往往能彻底打乱对手的阵脚，取得意想不到的效果。

这种热情真的很美妙，直到今天，我仍然觉得在橄榄球场上最为自在。如果你看到我在走廊里走来走去，像是在思考解决问题，那是因为我从很小的时候就开始打橄榄球，并且为之训练，它已经成为了我的一部分，我也非常感激它能成为我生活的一部分，即便我没有实现在NFL打球的梦想，那也没关系。我可能获得了更有价值的东西。看看现在NFL发生的事，我甚至怀疑那些球员们是否真的过得幸福。

在Electronic Arts公司，我学到了一句我非常喜欢的话，它与这个话题息息相关：“经验是当你没有得到你想要的东西时所获得的东

西。” (Experience is what you get when you didn't get what you wanted)

【译者注：Electronic Arts（简称EA）是一家总部位于美国的全球领先的视频游戏公司，成立于1982年，以开发和发布广泛的高质量游戏而闻名，例如《FIFA》《战地》和《模拟人生》系列。】

这句话美得令人心动。橄榄球还给了我们另一个启示，当我们鼓励孩子们去参加橄榄球、足球、游泳等运动时，这其实是一个“幌子”

（head fake）或“间接学习”的绝佳例证。我们并不是真的希望他们去学习如何打橄榄球，虽然像我这样能够拥有一个完美的三点球姿和熟练掌握砍伐阻挡技巧确实很不错。）

但我们真正希望孩子们从中学到的，是团队合作、体育精神、坚持不懈等更为重要的品质。这些间接的学习经验至关重要，你应该时刻留意它们，因为它们无处不在。

梦想3：《世界图书百科全书》

嗯，这个简单。我小时候，家里的书架上就摆着《世界图书百科全书》。那会儿，这百科全书还是纸质版的，我们过去都看纸质书。后来，我在虚拟现实领域成了一个专家，虽然不是那种特别出名的，但也算是小有名气。所以，当《世界图书百科全书》的编辑部找到我，希望我写篇文章时，我就写了。如果你去你当地的图书馆，他们应该还有《世界图书百

科全书》的藏书。在“V”字头下你会找到关于虚拟现实的条目，我的文章就在那里。

我只能说，自从被选为《世界图书百科全书》的作者之后，我现在更加相信维基百科是一个非常好的信息来源了，因为我亲身经历了传统百科全书的质量把关流程。

好了，让我们继续下一个梦想。

梦想4：成为柯克船长

在某个时刻，你会意识到有些事情你是做不到的，那时你可能只想接近那些能够做到的人。

天啊，柯克船长不正是年轻人心目中的完美榜样吗？

我的意思是，柯克船长几乎拥有了我们梦寐以求的所有品质。在我后来学习领导力的过程中，我领悟到了一个一直激励我的道理：柯克船长并不是星舰上最聪明的人。想想看，斯波克聪明绝顶，麦考伊是医术高超的医生，斯科蒂是杰出的工程师。你可能会感到好奇，“他究竟拥有怎样特殊的技能组合，能够让他不仅登上这艘星舰，还成为它的指挥官呢？”

显然，有一种被称为领导力的技能组合。无论你是否喜欢《星际迷航》这个系列，毫无疑问，通过观察柯克船长的行为，我们可以学到很多关于如何领导他人的东西。而且，他还有最酷的玩具。想想看，他有那个能和船沟通的设备。对于一个孩子来说，这真是太吸引人了。

我觉得这真是太壮观了。当然，现在我自己也拥有了一个，而且它更小巧。所以这感觉很棒。我实现了自己的梦想。詹姆斯·T·柯克的扮演者威廉·夏特纳写了一本书，我觉得这是一本相当酷的书。他是与匹兹堡的作家奇普·沃尔特合作完成的，沃尔特非常出色。他们一起写了一本探讨《星际迷航》科学基础的书，分析了其中哪些科学设想已经变成了现实。为了这本书，他们走访了全国顶尖的科研机构，考察了许多前沿科技。他们还来到了我们这里，研究我们的虚拟现实设备。为此，我们为他搭建了一个虚拟现实环境，看起来有点像《星际迷航》里的那样。我们启动了该系统，把它设置成了《星际迷航》中的“红色警戒”模式。他非常配合我们的展示。不过，这并不是说他事先就预见到了这一幕。

能够见到童年时的偶像真的很酷，但当他亲自来到你的实验室，看看你在这里所做的酷炫研究时，那感觉更是特别，那绝对是一个难忘的时刻。

梦想5：赢取可爱的毛绒玩具



嗯，赢得那些毛绒动物玩具，对你来说或许看似普通，但当你还是个孩子，看到游乐园里那些高大强壮的人手里拿着大毛绒玩具，那种感觉就完全不同了，对吧？我有很多和赢来的毛绒玩具的合影。这里有一张，是我父亲和我赢得的一只玩具熊的合影。我赢过很多这样的毛

绒玩具。我确实赢得了不少这样的玩具，我父亲也不例外，他也有自己的战利品，这点值得表扬。

是的，赢得毛绒玩具是我们整个家庭的一大乐趣。但我能想象那些怀疑论者会怎么说。在这个数字化的时代，他们会怀疑，那些熊玩具可能并不真的出现在我合影的照片里，或者我可能只是花了五块钱请人在主题公园的毛绒玩具旁边给我拍了张照片。面对这样的质疑，我该如何让人信服呢？我想到了一个办法，我可以拿出那些赢来的毛绒玩具给他们看。



把它们拿出来，让所有人都看看。[掌声雷动]

在这里，有一些我珍藏的熊玩具。我们搬家到切萨皮克的时候，搬家卡车里没有足够的空间放这些玩具了。如果你在今天的活动结束后，想要带走一份属于我的小小回忆，欢迎前来领取。数量有限，赠完为止。

梦想6：成为一名创意工程师

好的，下一个梦想，成为一名创意工程师。这个梦想实现起来可不容易，说实话，比起这个，体验零重力反而简单多了。记得我八岁那年，我们全家横跨整个国家去迪士尼乐园游玩，如果你看过电影《假期历险记》

(National Lampoon's Vacation)，就会发现

我们的经历和电影里的情节有些相似。那次旅行，对我来说，简直是一场冒险。



这里有一些珍贵的老照片，照片中的我站在城堡前，还有我和爱丽丝游乐设施的合影。对于喜欢寻找故事中伏笔的朋友们，这些照片无疑是对我未来梦想的一种暗示。我当时就觉得，这简直是我经历过的最酷的地方。我没有简单地说，“哇，我想体验这个”，而是说，“我想创造出像这样的东西。”

于是我耐心等待，完成了在卡内基梅隆大学的博士学位，原以为这会让我具备做任何事情的资格。我满怀希望地迅速向沃尔特·迪士尼创

意工程部门发送了申请信，然而，他们回复给我的却是一封非常有礼貌的拒绝信。

我的意思是，他们的回复是这样的——“我们已经仔细审阅了您的申请，但目前我们没有适合您特殊资质的职位空缺。”

想想看，你满心期待地从卡内基梅隆大学这样的地方发出申请，得到的却是这样的回复，这多少有点让人受挫。

但要记住，遇到障碍是有原因的。障碍的存在并不是为了阻止我们前进，而是为了让我们有机会证明，我们对某件事的渴望有多强烈。因为这些障碍是为了筛掉那些并不那么渴望的人，它们是为了阻挡其他人而存在的。

好的，让我们把时光轴快速拨到1991年。那时，我们在弗吉尼亚大学开发了一个虚拟现实系统，每天的运行成本仅为5美元，这在当时看来简直就是一项不可思议的壮举。回想起那些日子，作为一个初出茅庐的学者，我感到非常紧张。吉姆·弗利（Jim Foley）当时也在场，我特别喜欢讲这个故事。他认识我的本科导师安迪·范·达姆（Andy Van Dam）。在我第一次出席演讲的学术会议上，我害怕得要死，而这位用户界面领域的泰斗突然走过来，无缘无故地给了我一个巨大的熊抱，他说：“这是安迪给你的拥抱。”

【译者注：安迪·范·达姆是美国计算机科学家，专注于计算机图形学和人机交互领域，是布朗大学的教授。他在教育和研究方面做出了

重要贡献，特别是在推动计算机图形学作为学术学科的发展上发挥了关键作用。】

就在那时，我心想：“好吧，或许我真的能做到。也许我确实属于这里。”

还有一个类似的故事，我们的虚拟现实系统在当时引起了巨大的轰动。因为那时候，人们普遍认为开发虚拟现实需要50万美元的投资，每个人都感到无比沮丧。然而，我们却用大约5000美元的零件拼凑出了一个完整的虚拟现实系统，让它运行起来。人们对我们的成就惊叹不已，他们说，“哦，天哪，这简直就像惠普公司在车库里创业的故事一样。这太了不起了。”

我正在做演讲，现场的气氛非常热烈。到了问答环节，一位名叫汤姆·弗内斯的先生走向了麦克风开始自我介绍。他是当时虚拟现实界非常有名的人物。我之前虽然没见过他本人，但他的名字我绝对是知道的。

当他提问时，我惊讶地回应道：“不好意思，您是说您就是汤姆·弗内斯吗？”

他说，“是的。”

我随即说：“我很荣幸能回答您的问题，但在那之前，不知您是否愿意在明天和我共进午餐？”

[笑声]

这一瞬间充满了深意。是的，这里不仅有谦卑，还有一种让人难以拒绝的真诚邀请。

[笑声]

所以，想象一下，几年后创意工程团队正在秘密研发一个虚拟现实项目。这个项目是极其机密的，以至于即便宣传部门已经在电视广告中提及了虚拟现实景点，他们对外还是坚决否认其存在。可以说，创意工程部门这次在保密工作上做得非常到位。

这个项目是关于阿拉丁（Aladdin）游乐设施的，游客可以在那里乘坐魔毯，并通过头戴式显示器体验，这种视角有时也被称作“鳄鱼视角”（gator vision）。因此，我有幸参与了这个项目。项目刚开始不久，当他们开始在电视

上播放相关广告时，我被指派去向国防部长汇报虚拟现实技术的最新进展。

【译者注：鳄鱼视角是指由佛罗里达大学（University of Florida）开发的一种计算机视觉系统，该系统用于运动场合中，对运动进行实时分析和追踪，增强了体育比赛的观看体验和分析质量。】

是的，弗雷德·布鲁克斯（Fred Brooks）和我一起被指派去向国防部长汇报工作，这正好给了我一个理由。于是我打电话给创意工程部门，我说：“听我说，我即将向国防部长介绍虚拟现实的发展情况。我需要你们提供一些资料，因为这可是世界上顶尖的虚拟现实系统之一。”

【译者注：弗雷德·布鲁克斯因其在软件工程和项目管理上的贡献而闻名，尤其是他的著作《人月神话》深刻影响了软件开发领域。】

他们起初有些犹豫，我便追问：“你们在公园里搞的那些爱国主义宣传，难道都是表面功夫吗？”

他们一开始显得有些迟疑，支支吾吾地回应说：“嗯，这个嘛……”但很快他们又补充说：“不过，我们的公关部门——由于这个项目还非常新，公关部门目前还没有准备好可以提供给你的视频资料，所以我会直接让你和该项目的开发团队沟通。”

这对我来说简直是中了大奖。

因此，我开始通过电话与一个名叫乔恩·斯诺迪（Jon Snoddy）的人交谈，他是我遇到过的让我印象非常深刻的人之一，他负责带领那个团队，而他们取得的卓越成就也不足为奇了。

然后他寄给我一些资料，我们进行了简短的交流。在交谈中，我提到：“嘿，我不久后将去你们那边的区域参加会议。到时咱们能一起出来吃个午饭吗？”

我实际上是在对他撒个小谎，说我有正当理由去那个地区，这样看起来就不会显得我太过急切。但老实说，即使要跑到海王星那么远，我也愿意去和他共进午餐。

乔恩很爽快地回答说：“当然可以。”为了这次会面，我花了大约80个小时与世界上所有的虚

拟现实专家进行交谈，询问他们：“如果你们有机会接触这个了不起的项目，你们会想要了解些什么？”

之后，我整理了所有这些问题，并且必须记住它们。但了解我的人都知道，我的记忆力其实并不好，但是我不能走进去像个傻子一样，支支吾吾地说，“嗨，这是第72个问题。”

我去了那里，和乔恩一起吃了一顿长达两个小时的午餐。乔恩肯定觉得我是一个非常了不起的人物，因为我所做的只是复述了弗雷德·布鲁克斯、艾万·萨瑟兰、安迪·范·达姆以及亨利·福克斯等人的观点。所以，当你转述聪明人的话时，自己听起来也会很聪明。

【译者注：弗雷德·布鲁克斯、艾万·萨瑟兰、安迪·范·达姆以及亨利·福克斯等人都是计算机科学领域的重量级人物。】

在我们愉快的午餐结束时，我用我们的行话提出了一个“请求”。我说：“你知道，我即将有一个公休假（sabbatical）。”他问：“公休假是什么？”

【译者注：sabbatical（公休假）在计算机和其他学术领域中指的是教职工被授权的一段时间（通常为一年），在此期间他们可以暂时脱离日常教学或行政职责，以专注于个人研究、学习新技术或进行其他专业发展活动。】

这是行业间“文化差异”开始显现的初步迹象。

接着，我与他探讨了去他们那里工作的可能性。乔恩说：“嗯，这听起来很不错，不过你知道，你们的行业是向人们传递信息，而我们的行业则是保守秘密。”

而乔恩·斯诺迪之所以能成为乔恩·斯诺迪，就在于他随后说的话：“但我们会找到解决这个问题的办法的。”我真的很欣赏他这一点。

从乔恩·斯诺迪那里，我学到了很多，足以做一个一小时的演讲来分享。他告诉我的其中一点是：“如果你给别人足够的时间，他们最终会给你惊喜，让你刮目相看。”他还说：“当你对某人生气或感到不满时，很可能只是因为你没有给他们足够的时间。如果你能更有耐心，再多等一会儿，他们几乎总能给你带来意想不到的成果。”

这句话给我留下了深刻印象，我认为他在这一点上是绝对正确的。

简单来说，我们经过讨论后签订了一份法律合同。根据协议，我将自费前往，参与一个为期六个月的项目，然后我们将共同撰写并发表一篇论文——这可能是创意工程首次也是最后一次发表的论文。

但好景不长，我们的故事即将出现反派角色。

我不能总是表现得和蔼可亲，因为我需要遵守我的承诺。而有时候，必须有人为此承担后果。

出乎意料的是，那位不幸要“上断头台”的人，竟是弗吉尼亚大学的一位院长。他的名字并不

重要，我们就称他为院长沃默（wormer）吧。

在与院长沃默的一次会面中，我提出了我的公休假计划，并告诉他，“我已经成功说服创意工程团队让一位学者加入”，这在当时简直是破天荒的事情。如果没有乔恩的大胆决策，这样的合作根本不可能实现。毕竟，幻想工程是一个守口如瓶的组织。

院长沃默仔细检查了协议文件，然后提出了疑问：“这里写着他们将拥有你的知识产权。”我解释说：“是的，我们确实达成了发表论文的协议，但除此之外，没有其他知识产权的问题。我的工作并不涉及可以申请专利的内容。”

但他并不买账，他说：“嗯，但你将来可能会有专利，所以这个协议不成立了。你去让他们修改那个小条款，然后再来跟我谈。”

我愣住了：“请问，您这是认真的吗？”

然后我对他说：“我希望你明白这件事对我有多重要。如果我们无法达成一致，我宁愿选择无薪休假，我也要去那里，完成这个项目。”

院长回应说：“你知道吗，我甚至可能不允许你这么做。毕竟，你的大脑里已经充满了知识产权，如果他们真的从你这里拿走了，这个风险我们也不能不考虑。”

在对峙中，意识到何时陷入了僵局，并及时退出，非常重要。

我试图缓和气氛：“我们先退一步，冷静思考一下。我们真的认为这是个好主意吗？”

院长坦言：“老实说，我也不确定这是否明智。”

我回应说：“好的，至少我们在这一点上达成了共识。”

接着我问：“这个决定真的需要你来做吗？如果涉及到知识产权问题，难道不是负责资助研究的校长的职责吗？”

他承认：“的确如此。”

我继续说：“如果他觉得没问题，你也觉得满意，那我也当然没有异议。”

就像《兔八哥》里的怀尔·E·科伊特一样，我发现自己站在了吉恩·布洛克（Gene Block）的办公室里。吉恩·布洛克是一位非常了不起的人物，于是我开始和他讨论我的计划：“让我们从宏观的角度来讨论这个问题，因为我不想再犹豫了。你认为这是个好主意吗？”

【译者注：Gene Block 是美国的一位教育家和大学行政人员，自2007年起担任加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）的校长。】

他回答说：“嗯，如果你问我这是否是个好主意，我只能说我不知道。但我看到我的一位明星教师现在正站在我的办公室里，他非常兴奋，所以请告诉我更多细节。”

这给所有行政人员上了一课。虽然他们表达的其实是同一个意思，但表达方式却大不相同。

一种是直接说“我不知道！”

另一种则是“嗯，我不知道，但我的一位明星教师现在正站在这里，他很兴奋，所以我想了解更多。”

他们都是在表达“我不知道”，但显然，表达方式有好有坏。

最终，我们克服了所有困难。我成功加入了创意工程，一切都进展得很顺利，结局非常好。

有时候，我们所面临的障碍，并非是物理上的障碍，而是人与人之间的隔阂。



所以我参与了阿拉丁项目，其壮观程度简直令人难以置信。让我来介绍一下我的侄子克里斯托弗和那个设备。在这个项目中，参与者将坐在一个类似摩托车的装置上，体验仿佛乘着飞毯的奇妙感觉，同时，他们会佩戴一个设计巧妙的头戴式显示器。这个显示器由两个主要部分组成，它的设计非常巧妙，只有一顶小帽子会直接接触用户的头部，而所有昂贵的技术组件都安装在帽子的上方。这样的设计允许我们以极低成本大量生产帽子，因为除了帽子本身

可以根据需要定制外，其他技术组件是通用的。

在我的公休假期期间，我的主要工作就是清洗这些帽子。

我真的很喜欢创意工程这个地方。它非常壮观，一切都如我梦想中那般美好。我特别喜欢模型工作室，那里的人们在巨大物理模型上工作，模型的大小就像这个房间一样。那是一个你可以四处走动，获得灵感的不可思议的地方。

我总是回想起当初去那里的时候，人们问我：“你觉得期望值设得太高了吗？”

我会回答说：“你看过电影《查理和巧克力工厂》吗？“在电影中，吉恩·怀尔德饰演的威利·

旺卡告诉小男孩查理，他要把整个巧克力工厂送给他。

他说：“有没有人给你讲过一个小男孩突然得到了他所有想要的东西的故事？”查理的眼睛瞪得大大的，他回答说：“没有，那个小男孩后来怎么样了？”

吉恩·怀尔德微笑着说：“他从此过上了幸福的生活。”

所以，我认为在阿拉丁虚拟现实项目上工作是一个千载难逢的机会，我坚信这一点。这个项目不仅改变了我的人生，而且让我深入到了真实世界的人机交互领域。大多数研究人机交互的人都是在理论中打转，他们大多是拥有博士或硕士学位的学者。但除非你真正置身于实际

场景中，否则你的工作并不能算是真正的实践，对吧？

而且最重要的是，我从乔恩·斯诺迪那里学到了如何将艺术家和工程师聚集在一起工作，这无疑是最宝贵的经验。

我们发表了一篇论文，这本身在学术界并不算是什么重大事件。但在撰写这篇论文的过程中，创意工程的同事们提议说：“让我们在论文中加入一张通常会在杂志上使用的大幅图片吧。”而接受这篇论文的国际计算机图形与交互委员会对此的反应，就像遇到了一个大丑闻一样，他们质疑说：“他们真的允许你这样做吗？”

【译者注：Siggraph 是一个专注于计算机图形和交互技术的国际会议，每年由ACM SIGGRAPH组织举办，被广泛认为是计算机图形领域的顶级会议之一。】

实际上，并没有规定说不可以这样做。因此，我们按原计划发表了这篇论文。令人惊讶的是，从那以后，Siggraph的论文在第一页上使用彩色图片逐渐成为了一种传统。所以，我以自己的小方式改变了世界。当我六个月的合同期满时，他们来找我，问我：“你想长期从事这个工作吗？你可以留下来继续做。”

但我回答说：“不。”这是我人生中少数几次让我父亲感到非常惊讶的时刻。他惊讶地问：“你说什么？”

他继续说：“这是你一直追求的东西，现在机会就在眼前，你却要放弃——这是为什么？”

我的办公桌抽屉里常备着一瓶Maalox（一种抗酸药），因为这里工作压力特别大。虽然总的来说，创意工程并不是一个压力很大的地方，但我所在的实验室情况有些不同。实验室的负责人乔恩中途离开了，那段时间实验室的氛围有点像苏联，有些动荡不安。尽管如此，最终的结果还是相当不错的。如果他们当时对我说，“要么留下来，要么永远不要再踏进这座大楼”，我也会选择离开，哪怕放弃学校的终身教职的职位。

但幸运的是，他们对我很友好，给了我一个两全其美的方案。我基本上成了创意工程的一名每周工作一天的顾问，这样的情况我持续了大

约10年。这也是作为教授的一个优势，因为你可以同时进行学术研究的同时，参与到实际的工作中去。

我继续为像迪士尼探险世界（DisneyQuest）这样的项目提供咨询服务。其中包括虚拟丛林巡游（virtual jungle cruise），以及我认为是我做过的最好的互动体验——加勒比海盗，它在迪士尼探险世界中表现得非常出色。

【译者注：迪士尼探险世界主要提供虚拟现实体验和互动游戏。该公园最初于1998年在佛罗里达州奥兰多开业，后因参观人数下降和技术老化于2017年关闭。】

这些项目都是我童年的梦想，而且我对自己所做的一切感到非常满意。

如何帮助他人实现童年梦想？

那么问题来了，我如何才能帮助别人实现他们童年的梦想呢？我很高兴自己成为了一名教授，还有什么地方比大学更能让人实现童年的梦想呢？或许在Electronic Arts公司工作也是一个不错的选择，但我不确定。

一切都始于一个非常具体的时刻，当时我遇到了一个名叫汤米·伯内特（Tommy Burnette）的年轻人。当我还在弗吉尼亚大学时，他找到我，表示对我的研究小组感兴趣。我们讨论了这件事，他告诉我：“哦，我有一个童年的梦想。”

当他们坦诚分享自己的梦想时，你几乎可以触摸到那些梦想的轮廓。我问他，“汤米，你的童年梦想是什么？”

他回答说：“我想参与下一部《星球大战》电影的制作。”

【译者注：1977：星球大战：新希望 A New Hope、1980：星球大战II：帝国反击战The Empire Strikes Back、1983：星球大战III：绝地归来 Return Of The Jedi、1999：星战前传I：幽灵的威胁The Phantom Menace、2002：星战前传II：克隆人的进攻 Attack Of The Clones、2005：星战前传III：西斯的复仇 Revenge Of The Sith】

说到这里，我们需要明确一下时间点。汤米现在就在这里，这是哪一年的事情呢？嗯，那是他上大二的那年。

好的，那是在1993年。我对汤米说：“你知道的，他们可能不会再拍那些电影了。”[笑声]

他坚定地回答说：“不，他们会有的。”[笑声]

汤米作为本科生，后来又作为职员，与我合作了很多年。当我搬到卡内基梅隆大学时，我的团队的每个成员都从弗吉尼亚大学搬到了卡内基梅隆大学，只有汤米没有来，因为他找到了一个更好的工作机会，而且他确实参与了那三部电影的制作。

我对他说，“这很好，但你知道，一次只帮助一个人效率有点低。”

了解我的人都知道，我非常注重效率。于是我思考，“我能更高效地做这件事吗？我能设计一种方式，让一群人一起去追求他们的童年梦想吗？”

因此，我去了卡内基梅隆大学，我创建了一门叫做“构建虚拟世界”（Building Virtual Worlds）的课程。

这门课程是面向所有专业学生的基础课程。我想问问在座的各位，有多少人曾经参与过类似的实践活动？看来有些人已经有过类似的经验了。对于那些还没有参加过的同学，不用担心，这门课程很简单。我们有50名学生，他们来自大学里的各个专业。在课程中，学生们会被随机分配到一个4人小组里，并且每隔两周会更换新的小组。每个小组需要在两周的时间

里合作完成一个项目，包括规划、制作和最终的展示。展示结束后，我会重新组织团队，让每个学生与3位新的队友一起开始新的项目。通过这样的方式，在一整个学期中，每个学生将有机会参与并完成五个不同的项目。

在我们开设这门课程的第一年，我们面临的挑战之大简直难以言表。我之所以开设这门课，纯粹是出于一种尝试，想看看我们是否能够成功。我们刚刚掌握了在3D图形上进行纹理映射的技术，虽然制作出的内容看起来还算可以，但你知道，按照现在的标准，我们使用的计算机性能真的很弱。

不过我心想，“那就试试看吧。”在我新加入的大学，我打了几个电话，表达了我的想法，“我希望这门课程能够吸引更多人，因此我计

划将其设为可以跨学科选修的课程。”让我惊喜的是，仅仅24小时，这门课程就已经成功地在五个不同的院系里开课了。我爱这所大学。我的意思是，它真是一个神奇的地方。

后来，学生们问我：“那我们到底该制作些什么内容呢？”我回答说：“见鬼，我也不知道。你们想做什么就做什么吧。但是有两条规矩：不准搞射击暴力，也不准搞色情内容。”我这么规定，并不是因为我对这些内容有什么特别的反感，而是因为，你懂的，虚拟现实领域里这类东西已经够多的了，对不对？

你会惊讶地发现，当你把这些选项排除在外时，有多少19岁的男孩会完全想不出点子。

[笑声]

不管怎样，我还是开始了这门课程的教学。在第一次作业中，学生们用了两周时间交上了他们的作品，结果让我大感意外。他们的作品质量远远超出了我的预期。我虽然借鉴了创意工程虚拟现实实验室的方法，但对本科生能做到什么程度并没有把握，何况他们使用的设备也相对简陋。然而，他们第一次作业的表现却非常出色，以至于我——作为一名有着十年教龄的教授，一时也不知道该如何是好。

于是，我给我的导师安迪·范·达姆打了一个电话。我说：“安迪，我刚刚给学生们布置了一个为期两周的作业，他们交上来的成果让我非常满意，如果按照这个水平，我可能会给他们所有人都打A。老师，您觉得我应该怎么办呢？”

安迪沉思了一会儿，然后他告诉我：“你明天回到课堂上，直视学生们的眼睛，告诉他们，‘你们做得很好，但我知道你们有能力做得更好。’”

这确实是一条很好的建议，因为它的意思是，我显然还不确定该如何设定标准，无论我将标准定得过高还是过低，都可能对学生们不公正。

而且，对于学生来说，这个建议同样很有帮助，因为他们真的照做了，那个学期，我们的课程慢慢变成了一项秘密活动。有时候，我走进一个本该只有50名学生的教室，却发现里面挤了95个人。这是因为到了我们展示作品的日子，不仅有学生，还有他们的室友、朋友、甚

至父母——我教书以来还是头一次有家长来听课。这种情况让我既感到荣幸又有些紧张。

这件事就像滚雪球一样，越滚越大，我们突然有了一个特别的想法：“我们得把这个过程分享给大家。”如果说我在教学过程中领悟到了什么，那就是分享。所以我说：“我们得在学期末搞一个成果展示，我们需要办一场大型展览。”

我们预定了现在用于演讲的这个场地，麦可诺密（Mcconomy）。这个房间对我来说充满了美好的回忆。我们选择它并不是因为我们觉得能坐满这个大房间，而是因为这里配备了唯一一套可用的音视频设备。这里就像个动物园，到处都是电脑和其他设备。

然后我们真的把这个场地坐满了，不仅仅是座位，连过道上都站满了人。我永远也不会忘记，当时的院长吉姆·莫里斯就坐在舞台上的某个位置，我们不得不稍微调整一下他的位置。房间里的能量是我从未感受过的，校长杰瑞·科洪也在场，他也感受到了这种氛围。他后来把这比作俄亥俄州立大学橄榄球赛前的动员会，只不过这是在学术界的场合。他走过来，问了一个非常恰当的问题。

他说：“在你们开始之前，我有个问题，这些人都是从哪里来的？”他又问：“观众席上的同学，都是来自哪些系的？”

我们就这个问题进行了调查，结果发现参与者来自校园内的所有系。我对此感到非常高兴，因为我刚加入这个校园。我的新上司也是新来

的，他很快就以一种非常具体的方式意识到，这所大学有着将所有人团结起来的力量，这让我们感到非常振奋。

所以我们举办了一场全校性的展览。在展览中，人们进行了各种表演。他们穿上了戏服，我们通过投影技术，让观众可以看到演员们在头戴设备中所体验到的虚拟世界。现场还有很多大型的道具，非常壮观。其中一个人正在模拟白水漂流的场景，这一幕是对经典电影

《E.T.》的致敬。实际上，我曾告诉他们，如果他们不能复现电影中孩子们骑着自行车飞跃月球的那个经典镜头，我会给他们不及格。我得说，这可不是开玩笑，这是真实发生的事情。

我想向你们重现一下当时的场景，如果能把这里的灯光调暗一些，那效果会更好。不过，看来这不太可能。

那好吧，我们就在现有的条件下尽力展示。

视频展示：

https://file.notion.so/f/f/218984fe-af4c-4cb7-8460-2a5a0f399beb/ae0cd0a4-2bf8-4ff9-adc2-4d5746212875/RPReplay_Final1713691111.mov?id=93e5b934-3abb-4ab4-86ff-0b45d9a23b70&table=block&spaceId=218984fe-af4c-4cb7-8460-2a5a0f399beb&expirationTimestamp=1713785604733&signature=CuLPe7wWu7ffrYLHowGhq_amdfvTx30OtLguSOPaaSY

这是一堂非比寻常的课程，汇聚了校园里最聪明、最有创造力的学生们。能够参与其中，本身就是一种乐趣。他们对待舞台表演的态度也极为认真。

这成为了校园里一年一度的一大盛事，人们甚至愿意为此排队等待。这种情况让我感到非常荣幸，同时也给参与的孩子们带来了一种激动人心的体验——为那些对活动充满期待的观众进行表演。我认为，能够让别人感到兴奋和快乐，是你能给予某人最好的体验之一，这是一种极其宝贵的经历。

我们总是尽力让观众们参与到活动中来，不论是使用荧光棒，打沙滩排球，还是模拟开车，这些都是我们尝试的互动方式，非常酷炫。事实上，这项技术之前在洛杉矶《蜘蛛侠3》的

首映礼上就已经使用过，它允许观众们能够实际控制屏幕上的一些内容，这种体验非常棒。

虽然我没有每一年教学时的合影，但我尽力找出了所有能找到的照片。能够在这大约十年的时间里教授这门课程，对我来说既是特权也是荣誉。不过，天下没有不散的筵席，我大概在一年前结束了这门课程的教学。人们经常会问我，我最难忘的时刻是什么。

我不知道是否每个人都有一个最难忘的时刻，但我确信，我永远不会忘记的一刻是这样的。那是一个滑轮溜冰忍者（roller-skating ninja）的世界，在这个世界里，我们有一个规则：所有的表演内容都必须现场实时直播，而且得确保它们能够正常运作。一旦出了岔子，

我们就得尴尬地切换到事先准备好的备份录像带上。

所以我们的忍者在舞台上表演滑轮滑冰，但不幸的是，这个世界的运行并没有像预期的那样平稳。突然间，一切都呼啦一下崩溃了。

我走上前去，我记得应该是史蒂夫·奥迪亚（Steve Audia），对吧？他现在在哪儿呢？好吧，史蒂夫在哪儿呢？啊，我的好朋友，史蒂夫·奥迪亚。要论现场反应，他真是棒极了，对不对？

我对史蒂夫说：“史蒂夫，很抱歉，你的世界出现了崩溃，我们不得不切换到录像带。”

他抽出忍者剑，大声说：“我感到耻辱！哇！”然后戏剧性地倒在了地上。

我觉得这个场景特别有说服力，在我教授这门高科技课程的十年里，我最喜欢的时刻就是这次精彩的即兴演出。当录像带放完，灯光重新亮起时，他躺在那里一动不动，然后他的队友们把他拖下了场。

这真是一个非常棒的时刻。而这门课程的核心意义就在于团队合作。过去人们常说：“是什么造就了一个好的世界？”

我得告诉他们，“虽然我不能提前透露什么，但我可以通过他们展示前的肢体语言来判断他们创造的世界是否出色。如果他们彼此站得很近，那通常意味着他们创造的世界是成功的。”

这门课真是开天辟地的活儿。我就不拿那些复杂的细节来烦你了，但老实说，这活儿可真不简单。当我从卡内基梅隆大学娱乐技术中心（ETC）退出时，我获得了一个奖项，我认为这是对我工作的象征性认可。如果你想做任何创新的事情，就难免会成为众矢之的，你必须忍受这些。我的意思是，所有可能出错的事情，几乎最后都会出错，但好的一面是，人们会从中获得很多乐趣。

当你拥有一件十年来一直视为宝贝的东西，将它交出去无疑是世界上最难的事情，我唯一能给你的建议是，找一个比你更出色的人来接手。这也正是我选择的做法。

在我的虚拟现实工作室里，曾经有一个年轻人。他的名字叫杰西·谢尔（Jesse Schell）。

你不需要在他身边待太久，就会感受到他身上散发出的强大力量。在卡内基梅隆大学，我有两个非常自豪的成就。第一个成就是，我说服了杰西卡·霍金斯（Jessica Hodgins）和杰西·谢尔来到这里，加入我们的教师队伍。当我有机会把这些工作交接给杰西时，我感到非常兴奋。事实证明，我的选择是正确的。杰西不仅接过了我的工作，还把它们做得更加出色。

然而，这仅仅是一个开始。我们并未就此止步，而是更进一步，共同打造了一个我称之为“梦想成真工厂”（dream fulfillment factory）的奇迹。在学校的支持与鼓励下，我和唐·马里尼（Don Marinelli）携手，从无到有，打造了这个大胆的项目。这是一个本不应被尝试的疯狂想法，因为所有有理智的大学都不会去做这样的事情。但正因为如此，我们才抓住了一

个巨大的机会，得以创造出一些真正特别的东西。

娱乐技术中心（ETC）的核心，是让艺术家和技术专家在小团队中合作，共同创造新事物。我们提供为期两年的专业硕士学位课程。唐和我都是ETC的成员。虽然我们的个性和背景截然不同，但我们都有着共同的理念和目标。我们热爱创新，喜欢用新的方式去做事。实际上，我们两个在学术界都有点不适应。我过去常说，我作为学者感到不安，因为我来自一个重视实际工作胜过学术研究的家族。

我注意到了“小心翼翼”的笑声。

但我想强调的是，卡内基梅隆大学可能是唯一能孕育出像ETC这样创新项目的地方，至少到目前为止是唯一的。



好的，这张照片是唐的主意，哈哈。我们喜欢把这张照片称为“唐·马里尼利弹吉他，兰迪·波许弹键盘”。

在ETC，我们确实强调了左脑和右脑（理性思维和创新思维）的结合，这种方式非常有效。

唐是个充满激情的人。我们曾经共用一个办公室，虽然起初它很小，但我们一用就是六年。了解唐的人都清楚，他对工作总是充满热情。鉴于我现在的状况【译者注：作者患胰腺癌】，有人便开玩笑地问我：“以你现在的情况，你有没有想过，将来会去天堂还是地狱？”我幽默地回答：“我也说不准。但如果真有地狱，那么和你一起共用办公室六年，恐怕已经算是对我的惩罚了。”当然，这只是一种幽默的说法，我相信唐会理解并原谅我的玩笑。

和唐共用办公室，就像和一场充满活力的龙卷风共处一室。这里充满了能量，让人永远猜不到下一刻会发生什么。但你可以放心，总会有激动人心的事情发生。唐是个充满创意和热情的人，对ETC的成功做出了巨大的贡献。如果

我们要量化这份成功，唐无疑会占据其中的绝大部分。他完成了大部分工作，提出了大部分想法。我们之间的合作非常默契，可以说是一种阴阳互补，但更像是“阴”与“阳”的结合。唐的贡献值得赞扬，我也毫不吝啬地将这份荣誉归于他。因为ETC是一个了不起的地方，现在由他负责运营，并且他正在带领它走向世界。我们一会儿会谈到这个。

想要准确表达出ETC的独特魅力，实在不是一件容易的事。这情形就像是尝试向一个从未目睹过太阳马戏团的人描述它的奇妙之处。不管你如何描述，都似乎难以避免误差。你可能只是简单地告诉他们它类似一个马戏团，但别人接着就会好奇地问起老虎、狮子的数量，或是空中飞人表演的细节。然而，这些问题并没有真正触及太阳马戏团的精髓。

当我们谈论ETC提供的硕士学位课程，你会发现它与你以往见过的任何硕士课程都大不相同。这个课程的特色在于通过动手实践来学习。具体来说，学生们会在创造虚拟世界的过程中，首先完成五个项目，之后继续完成三个项目。在这个学习过程中，学生们几乎所有的时间都是在小团队中度过的，他们将一起动手制作东西，而不是仅仅通过阅读书本来获取知识。

唐和我对于仅仅通过书本学习的方式不太感兴趣。毕竟，攻读硕士的学生已经在本科阶段花了四年时间在书本学习上了。我们认为，到了硕士阶段，学生们应该已经读过足够多的书了。卡内基梅隆大学完全放手，让我们自主运作，这是我们能够成功的关键所在。我们不必向上级院长汇报工作，而是直接向教务长汇

报。这一点对我们来说非常好，因为教务长非常繁忙，几乎没有时间来好好监管我们。

我们拥有明确的权限去打破常规。我们的教育模式完全是基于项目实践的，这种方式既紧张又充满乐趣。此外，我们还安排了实地考察活动。每年一月的春季学期，我们会组织一年级的50名学生，前往皮克斯（Pixar）动画工作室进行参观学习。除了皮克斯，我们还会带领学生参观工业光魔（Light and Magic）等顶尖公司。而如果有像汤米这样的内部人士在这些公司担任领导，那么安排学生参观就变得轻而易举了。

【译者注：汤米是作者的学生，也就是之前提到的那位实现了自己梦想并参与制作星球大战电影的同学。】

所以我们的做事方法非常独特。学生们参与的项目种类繁多，其中很大一部分我们称之为“教育娱乐”（Edutainment）。我们与纽约消防部门合作，开发了许多产品。例如，我们制作了一个网络模拟器，专门用于消防员的培训。这个模拟器运用了类似于视频游戏的技术，以一种互动和吸引人的方式，教授人们实用的知识和技能，效果相当不错。

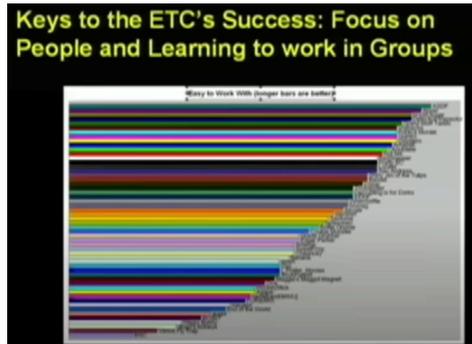
还有一些公司做了些不寻常的事，他们向我们提供了书面承诺，声明“我们承诺雇用你们的学生”。我这里有艺电公司（EA）和动视公司（Activision）等的承诺书。到目前为止，我们共有五份这样的书面协议，对吧，安德鲁（Drew）可能更清楚具体有多少，但我猜是五份。据我所知，没有其他学校能够获得企业方面如此正式的书面承诺，这无疑是一个重大

的声明。这些协议还都是长期协议，也就是说，这些公司已经同意，甚至在我们还未招收学生之前，就会雇用他们作为暑期实习生。这不仅是对我们教育项目质量的一种肯定，也是对我们极大的信任。

正如我所说，唐现在充满了激情和创造力，我这样讲是对他美好品质的一种赞美。他正在做的一些事情让我感到非常惊叹。他今晚不在这里，因为他在新加坡，那里即将开设一个新的ETC校园。实际上，澳大利亚已经有一个ETC校园，而且韩国很快也会有一个。因此，ETC正在逐渐成为一个全球性的现象。

我认为这对所有其他大学来说传达了一个非常强烈的信号。卡内基梅隆大学是唯一能够做到

这一点的大学，这是毫无疑问的。我们现在需要做的，就是将这个模式推广到全球范围。



ETC项目取得的另一项显著成就，是培养了学生们的专注力——哦，我听到了学生们紧张的笑声。我忽略了这些条形图带来的深远影响。在构建虚拟世界的课程中，我们每两周都会收集一次同行的反馈，并把所有反馈整合到一个大型电子表格里。到了学期末，每位学生平均在五个不同的项目中与三个队友合作。这样，每个人就积累了15个数据点，这在统计学上是有意义的，为我们提供了可靠的信息。

学期末时，你会得到一张条形图，它显示了你与他人合作的难易程度排名，以及你相较于同龄人的表现。这样的反馈，实在难以忽视。尽管有些人设法对其视而不见，但大多数人看到后都会感叹：“哇，我得加把劲了。我需要开始思考在这些项目中我与他人的沟通方式。”

激发学生的自我反思能力，无疑是教育者能给予学生的最宝贵的礼物。

ETC的确是一个了不起的机构。但即便如此，即便唐将其影响力扩展到全球，我们的教学模式本质上仍然是劳动密集型的。我们不是一次培养一个学生，也不是一次培养一个小团队，而是每个校园同时培养50或100名学生，如果有四个这样的校园，那么就是200或400名学生。然而，我真正想做的，是创造出一种可以无限扩展的教育模式，一种能够让数百万人甚

至数千万人利用它来追逐他们梦想的工具。我知道，这样宏伟的目标可能让我看起来有些疯狂，就像“疯帽匠”（Mad Hatter.）一样。

【译者注：Mad Hatter（疯帽匠）是来自路易斯·卡罗尔的著名童话《爱丽丝梦游仙境》中的一个角色，以其古怪和荒诞的行为而闻名。这个角色常常与“疯狂的茶会”场景联系在一起。】

爱丽丝（Alice）项目是我们长期研究的成果，它采用了一种创新的方式来教授计算机编程。在这个项目中，孩子们通过创作电影和游戏来学习编程技能。这其实是一种巧妙的“幌子”——我们再次使用了这个概念。最理想的教学方法是让学生在以为自己正在学习其他知识的同时，实际上已经掌握了新的技能。在我

的整个职业生涯中，我一直在采用这种教学方法。

我们使用的“幌子”是让孩子们认为自己只是在制作电影和视频游戏，而实际上他们在学习编程。这个编程学习工具已经被下载超过一百万次，并且有八本教科书专门围绕它编写。目前，美国有10%的大学已经在使用这个工具。但请期待，更好的功能将在下一个版本中呈现。

我，像摩西一样，能够预见到一个美好的未来，虽然我可能不会亲自到达那里，但这并不重要。因为我能清晰地看到那个愿景：数百万的孩子在享受乐趣的同时学习一些困难的东西。这真是一件非常酷的事情，我会很乐意接受这样的遗产。

我们计划在2008年推出新版本的软件。如果用户想要明确知道自己正在学习Java语言【译者注：一种编程语言】，那么我们的软件将会教授Java。如果用户不关心这一点，他们可能只会觉得自己在编写电影剧本。我们还计划整合历史上最畅销的电脑游戏《模拟人生》中的角色。所有的这些新特性都已经在我们的实验室中进行了测试，所以技术上的风险非常低。虽然我没有足够的时间在这里感谢爱丽丝团队的每一位成员，但我特别想要提及丹尼斯·科斯科夫（Dennis Cosgrove）。他是构建这个新版本的负责人，并且从项目开始就一直全身心投入，可以说这个项目就像他的孩子一样。如果有人想知道未来几个月应该联系谁以获取爱丽丝项目的更新，那么我建议他们联系万达

·丹 (Wanda Dann) 。哦，他就在这里，请站起来，让在场的每个人都认识一下你。

接下来，我将谈论更多关于凯特琳·凯勒赫 (Caitlin Kelleher) 的事情。她已经获得了博士学位，目前在华盛顿大学工作，她计划将我们的工作提升到一个新的水平，并将其扩展到中学教育中。因此，我们有一个宏伟的愿景，我希望能够通过爱丽丝项目让我在某种程度上实现永生。

我学到的一些教训

好的，现在我们来探讨讲座的第三部分，也就是我们从前面的讨论中学到的教训。我们不仅分享了我自己的梦想，还讨论了怎样帮助他人

去实现他们的梦想。在这一过程中，我们发现确实存在一些关键的因素，这些因素对于帮助一个人实现自己的梦想至关重要。



首先，我想谈谈父母、导师和学生的角色。我非常幸运，因为我出生在一个由两位杰出人物组成的家庭。这张照片是在我的母亲70岁生日时拍摄的。我母亲不仅在年龄上超过了我，还在生活的许多方面为我树立了榜样。



这一张照片则是我父亲在80岁生日时的留影，那天他勇敢地尝试了坐过山车。他自豪地向我展示了他的勇敢和才华，因为在那一天，他还赢得了一个大熊作为奖品。

我的父亲是一个充满活力的人，与他一起做的每件事都充满了冒险和乐趣。尽管我不清楚那个包裹里究竟装着什么，但我能感觉到它一定非常特别。除了曾经扮演过圣诞老人，带给人们欢乐之外，我父亲还做了很多非常有意义的事情，帮助了许多人。比如，我父母资助了泰国的一所学校，这使得每年大约有30名原本无法上学的孩子得以继续他们的学业。我和我的妻子也深度参与了这个项目，并且我相信，每个人都应该尽自己所能去帮助他人。

但我关于我父亲最奇妙的一个故事是——很遗憾，他在一年多前去世了——在整理他的遗物过程中，我们意外地发现了一些珍贵的东西。我父亲曾在二战期间参与了突出部战役（Bulge）的战斗，而在我们翻看他的遗物时，我们惊讶地发现他曾荣获铜星勋章（Bronze Star Medal），以表彰他的英勇行为。这件事我母亲竟然完全不知情。在他们长达50年的婚姻生活中，父亲从未提及过这段荣誉。

【译者注：突出部战役，又称阿登战役，是第二次世界大战中发生于1944年12月至1945年1月的一场关键战役。铜星勋章是美国军事勋章，授予在战斗中表现出英勇或功绩显著的军人。这是美国军队的第四高等级战时勋章。】

我的母亲是那种无论何时都会给予你爱的人，哪怕在你最不理智的时候，比如拽她的头发，她依然会爱你。关于我母亲，我想分享两个美好的故事。我在这里攻读博士学位期间，参加了一场名为理论资格认证的考试。我可以肯定地说，那次考试是我人生中除了化疗以外最痛苦的经历之一……[笑声]

我对母亲抱怨说这次考试非常难，感觉非常糟糕。她只是轻轻靠近我，拍了拍我的胳膊，然后安慰我说：“亲爱的，我们理解你的感受。但想想你父亲，在你这个年纪的时候，他正在战场上与德国人作战呢。”[笑声]

在我获得博士学位之后，我母亲总是喜欢这样向别人介绍我：“这是我的儿子，他是个博士，不过不是那种给人看病的博士。”[笑声]



这些幻灯片的会有点黑。不过让我带你们回到我高中时代的一个决定。那时，我执意要给我的卧室换上新装。我梦想着将房间变成一艘潜水艇，外加一节电梯。说到这儿，你们可能会问，这有什么好的？

妙就妙在，我的父母竟然允许我这么做了，他们也并没有因此而生气。而且，我粉刷的卧室至今还保持着原样。如果你有机会去我父母的家，你仍然可以看到它。如果你们中已经有人做了父母，而你们的孩子想要粉刷他们的卧室，我建议你们允许他们这么做，就当作是帮

我一个忙，好吗？一切都会好起来的。至于房子将来的转卖价格，就别太担心了。

除了我们的父母，还有很多人在我们的成长和学习过程中给予了我们帮助，包括我们的老师、导师、朋友和同事。提到安迪·范·达姆，我该从何说起呢？当我在布朗大学读大一的时候，他正好在休假，但我经常听到关于他的各种传说。他被描述得像个神话中的人物，具体来说，像一个半人马，但是一个非常易怒的半人马。尽管他不在学校，但每个人都对他的缺席感到遗憾，同时又因为他的离开而感到松了一口气。直到我开始为安迪工作，我才理解了其中的原因。到了大二，我成为了他的助教。那时，我还是一个相当自负的年轻人。有一次，我去安迪老师的办公室寻求帮助，那时已经是晚上九点了，但安迪仍然在接待学生，这

是我对他的第一个印象——他是一位非常尽职的教授。

我满怀激情地走进去，心想我准备好了要去改变世界。那里有很多孩子正等待着帮助，还有很多其他的事情需要去做。然后，安迪以他荷兰人特有的方式拥抱了我——他是荷兰人，对吧？他用的是那种荷兰式的拥抱，手搭在我的肩膀上，我们一起散步。他对我说：“兰迪，我得告诉你，有人觉得你傲慢。这真的很遗憾，因为这可能会限制你未来能够取得的成就。”

这是一种多么巧妙的批评方式，不是吗？他没有直接说你是个混球，而是换了一种说法：“人们就是这么看待你的。”他还补充说，“这样

做的问题在于，它会限制你将来能够达到的成就。”

当我逐渐深入了解安迪，他给我的批评和建议也变得更加坦率和直接。关于安迪的故事，我可以说上一个月，但今天我想要分享的是，我在布朗大学毕业之际，从未想过要继续深造。在我们家族里，读研究生并不是一个常见的选择，这对我来说几乎是不可想象的。

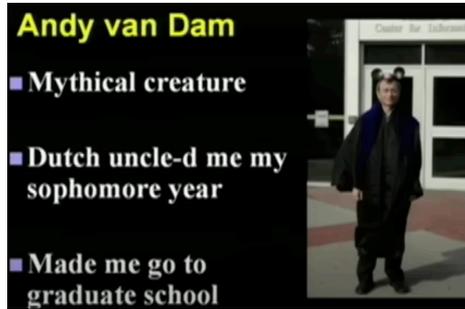
通常情况下，人们会开始寻找工作，不是吗？然而，安迪却建议我：“不要急于找工作，你应该去攻读博士学位，成为一名教授。”

我好奇地问他：“为什么这么说呢？”

他回答我：“因为你是个出色的推销员，任何聘用你的公司都可能让你去做销售。既然如

此，你为什么不去推广一些更有价值的东西，比如教育呢？”

非常感谢他的建议。



安迪可以说是我遇到的第一位老板。我很幸运，在我的职业生涯中遇到了很多优秀的老板。至于那个红圈，它画得似乎有点远了。艾尔的名字应该放在这里。我不太清楚那边具体发生了什么。他可能正在网上观看这场直播，心里暗自想：“天哪，他还在尝试，但就是达不到目标！”

我并不想过多地谈论我遇到的那些出色的老板，除了要强调他们真的都非常优秀之外。我知道在这个世界上，有很多人不幸地遇到过糟糕的上司，而我却没有这样的经历，对此我感到非常感激。每一位我曾向其汇报工作的人，都给我留下了深刻的印象，他们都是非常了不起的人。

但我们不仅从老板那里学习，我们还从学生那里学习。我认为有史以来最有价值的一个启示来自于凯特琳·凯勒赫——不好意思，是凯特琳·凯勒赫博士，请原谅我刚才的口误——她刚刚在这里完成了她的学业，并且即将在华盛顿大学开始她的新工作。她注意到了爱丽丝这个项目，认为它提供了一种更简单的学习编程的方法。然后她提出了一个问题：“是的，但它为什么能引起人们的兴趣呢？”

我回答说：“嗯，可能是因为我有一种强迫性的性格。我喜欢指挥那些小玩具兵，让它们按照我的指令行动，我觉得这挺有趣的。”

她似乎沉思了一会儿，然后说：“嗯。”

接着她提出了不同的看法：“不，我们应该把编程看作是一种讲故事的活动。”她在这方面做了很多出色的工作，特别是她发现对于中学女生来说，如果将编程介绍为一种讲故事的活动，她们会更愿意学习如何编写计算机软件。因此，可以说凯特琳·凯勒赫博士的论文提供了有史以来最有价值的一个洞见。

科洪（Cohon）校长，在我向他透露即将进行这次演讲的消息时，他嘱咐我：“别忘了分享

享受生活的乐趣，因为那正是你留给我的印象。”

我回应道，“我会的，但这无异于让鱼儿去讲述水的重要性。”坦白说，我天生就是个乐天派。好吧，我正面临生命的终结，但我依然选择以乐观的心态，享受生活中的每一刻，因为除此之外，也没有其他办法了，不是吗？



接下来，我想给出的建议是，你必须问自己：我是乐观向上的跳跳虎（tigger），还是忧虑悲观的屹耳（eeyore）？在跳跳虎与屹耳的辩论中，我的选择不言而喻。

【译者注：跳跳虎和屹耳是《小熊维尼》中的两个角色。跳跳虎是一只活泼跳跃的老虎，代表乐观和活力；而屹耳是一只忧郁的小驴，通常代表悲观和消极。】

永远不要失去孩童般的好奇心。这太重要了，这是推动我们前进的动力。助人为乐，帮助他人。丹尼·普罗菲特（Denny Proffitt）在这方面堪称楷模。他所传授的知识，我穷尽一生也难以企及。他以身作则，教会了我如何管理一个团队，如何关心他人。

M.K. 海莉——我有一个理论，来自大家族的人往往更优秀，因为他们不得不学会如何与人相处。M.K. 海莉，她自己就是来自一个拥有20位兄弟姐妹的家庭，这真是令人难以置信。

她总是乐观地说，“将不可能变为可能，这本身就充满了乐趣。”

我初到创意工程部时，她成为了给我下马威的人之一。她直言不讳地问我：“我听说你加入了阿拉丁项目，你有什么能耐？”

我回答道，“哦，我是一名计算机科学的资深教授。”

她不以为然地回答说：“教授先生，这个头衔虽然响亮，但并不是我想问的。我真正想问的是，‘你到底能做些什么？’”

我曾提到过，我来自一个工薪阶层的家庭。在我们家，我们总是保留那些对我们来说有价值 and 意义的物品。这些年来，我就一直珍藏着我的校队夹克。当我还在研究生院的时候，我常

常穿着它。我的一个朋友，杰西卡·霍金斯，曾经问我：“你为什么要穿这件校队夹克呢？”

我环视周围那些智慧超群却并非运动员的同学们，带着一丝自豪回答：“因为我有这个资格。”



杰西卡觉得这真是太逗了，于是有一年，她为我做了这个破旧的兰迪小布偶。这个小家伙也穿着一件迷你版的校队夹克。它成了我至爱的收藏。对于你生活中的自恋狂来说，这是一份完美的礼物。

忠诚是双向的。在人生旅途中，我有幸遇到了许多杰出的人物。在弗吉尼亚大学，我认识了一个叫丹尼斯·科斯格罗夫的年轻人。他年轻时遇到了一些事，有一次我无意中与一位院长谈起了他。这里需要说明的是，不是之前提到的那位院长。不管怎样，这位院长似乎对丹尼斯有成见，我始终搞不懂为什么，因为丹尼斯是个好小伙子，但出于某种原因，这位院长就是看他不顺眼。

最终，我坚定地说，“不，我要为丹尼斯担保。”那人质疑道，“你连终身教职都还没获得，就敢说你要为这个大二或大三的学生担保？”他那时应该是大三学生。我回答说，“没错，我要为他担保，因为我坚信他的潜力。”

院长回应说，“我会记住你今天的话，等你申请终身教职的时候。”

我说，“成交。”但忠诚是双向的。我是说，那是不知道多少年前的事了，但正是这个丹尼斯·科斯格罗夫在推动爱丽丝项目的发展。这些年来，他始终与我并肩作战。

你知道的，如果我们只能派一个人乘坐太空探测器去见外星物种，我会选择丹尼斯。

在卡内基梅隆大学演讲，不可能不提到一个非常特别的人，那就是莎朗·伯克斯（Sharon Burks）。我跟她开玩笑说，“嗯，如果你退休了，那活着也就没什么意思了。”

莎朗是如此出色，简直无法用言语描述，对于我们所有得到她帮助的人来说，这种感觉简直无法形容。



我喜欢这张照片，因为它让她和希尔在一起了，希尔也很棒，因为他给出了我听过的最好的建议，我觉得所有的年轻女性都应该听听。

希尔是这样说的：“我摸索了很久，但最终我明白了。对于对你有浪漫意图的男人，判断起来其实很简单。别听他们怎么说的，而要看他

们怎么做的。就是这么简单，就是这么直白。”

回想起我单身岁月的点点滴滴，我不禁感慨：“真是一语惊醒梦中人。”

永不言弃。我曾被布朗大学拒之门外，成了候补名单上的一员。我坚持不懈地每天致电询问，直到他们忍无可忍，终于决定放我一马，让我成为了他们中的一员。

在卡内基梅隆大学，我同样面临了研究生院的闭门羹。我的导师安迪曾悉心指导我，他说：“去读研究生吧。你会进入卡内基梅隆大学的。我所有的杰出学生都选择了卡内基梅隆大学。”然后，嗯，接下来的故事你可能已经猜到了。

他信心满满地对我说：“你会轻松进入卡内基梅隆大学的，绝对没问题。”他或许忘了，进入这个国家顶尖的博士项目的竞争已经变得异常激烈，而且他也不知道，我竟然会在GRE考试上遭遇滑铁卢。他的信任基于对我的了解，但按照我的模拟考试成绩来看，这其实是一个非常愚蠢的想法，所以我没有被卡内基梅隆大学录取。这个故事，直到今天我才第一次讲出来。没有人知道，直到这一刻。

【译者注：GRE（Graduate Record Examinations）是美国用于研究生入学的标准化考试，主要由想要申请研究生院、商学院和各类研究生专业的学生参加。】

我被卡内基梅隆大学拒之门外，那时我还是个有点烦人的小孩。我走进安迪的办公室，把拒

绝信扔在他的桌子上。我说，“我只是想让你知道，你在卡内基梅隆大学的推荐信究竟有多大的分量。”

话音未落，他的手已经伸向了电话，坚定地说：“这件事，我会摆平的。”

我连忙拒绝，“不，不，不，我不想这么做。这不是我做人的原则。也许，其他研究生院会愿意给我一个机会。”

他看着我，认真地说：“听着，卡内基梅隆大学是你命中注定要去的地方。”他提出了一个方案：“我跟你打个赌。你可以去参观其他的学校。”毕竟，其他学校都向我敞开了大门。他继续说：“去吧，去实地看看，如果你真的觉得那些学校都不适合你，那时候，你会允许

我给尼科打电话吗？”尼科就是尼科·哈伯曼（Nico Habermann）。

【译者注：尼科·哈伯曼是一位计算机科学家，以其在计算机科学教育和研究领域的贡献而闻名。他还曾在美国国家科学基金会（NSF）担任计算机和信息科学与工程局的负责人。】

然后我说：“好的，就这么定了。”之后，我访问了其他几所学校，具体是哪些我就不点名了，比如伯克利、康奈尔——它们那种冷淡的态度让我感到有些沮丧，于是我对安迪说：“看来，我可能真的得去找份工作了。”他立刻回答说：“不，你不需要去找工作。”说完，他马上拿起电话，用荷兰语开始交谈。

他挂断电话后，说，“尼科说，如果你认真的话，明天早上8点到他办公室去。”

对于那些了解尼科的人，这真的很吓人。所以第二天早上8点不到，我就在准时出现在尼科·哈伯曼的办公室里，他和我谈话，坦白说，我觉得他并不太热衷于这次会面。我觉得他根本不感兴趣。

他问道：“兰迪，我们今天在这里干嘛？”

我回答：“因为安迪给你打了电话？”接着我又说，“自从你录取我之后，我获得了一项来自海军研究办公室的奖学金，这是一项非常有声望的奖学金。我获得了这份荣誉，但当初申请时，我的资料里并没有提到这一点。”

尼科说，“奖学金，钱？我们有的是钱。”缺钱已经是上个时代的事情了。他又说：“我们并不缺钱。你为什么会认为奖学金对我们来说会很重要呢？”说这话时，他目光如炬地盯着我。

有些时刻会改变你的人生，如果在十年后回顾往事，你能意识到那是那些时刻之一，那么你是幸运的。但是要在那一刻就知道这一点，尤其是当尼科目光如炬地盯着你的灵魂时……我说，“我并不是在说钱的事。这只是一种荣誉。全国只有15个人获得了这个奖项，我确实觉得这是一种荣耀，会是一种有价值的认可，如果这显得过于自信，请接受我的道歉。”

他微笑了，这很好。

那么，我们该如何让别人愿意帮助我们呢？毕竟，一个人的力量是有限的，我们需要他人的帮助才能到达目的地。我坚信因果报应，相信善有善报。我认为，通过真诚待人、坦诚相待，我们能够赢得他人的帮助。对我来说，我更愿意选择一个真诚的人，而不是一个只追求潮流的人。因为潮流是短暂的，真诚是长久的。

当你犯错时，要道歉，并专注于他人，而不是自己。我在想，我该如何给出一个实际的例子来说明这一点呢？我们手头上有没有一个将关注点放在他人而不是自己身上的例子？如果有，能不能拿出来分享一下？

看，昨天是我妻子的生日。如果说有哪个时刻我本可以理所当然地成为焦点，可能就是这最

后一次讲座了。但事实上，我感到有些遗憾，因为我妻子并没有过上一个像样的生日。我想，如果现场有500个人的话.....



现场的观众开始给兰迪的妻子唱生日歌 🎂



然后，然后，抱在一起了~

现在你们多了一个参加招待会的理由。

要记住，障碍的存在是为了检验我们的奉献精神。它们把我们和那些并不真心想要实现自己童年梦想的人区分开来。

所以，不要轻言放弃。有句老话说得好：“最好的黄金往往埋藏在最糟糕的粪坑底部。”

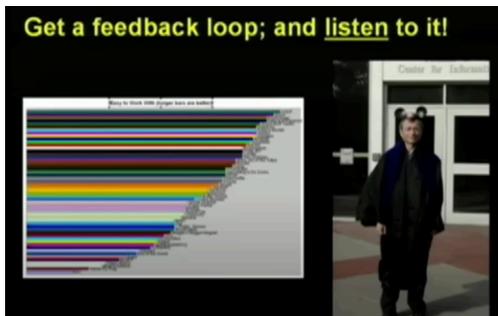
史蒂夫没有告诉你的是，我在Electronic Arts公司度过了一个相当长的假期。我在那里待了48小时，他们对ETC非常满意。我们的表现非常出色，成了他们的宠儿。后来有人私下里对我说：“顺便提一句，我们正计划向南加州大学（USC）捐赠800万美元，用来建立一个与你这里相似的项目。我们希望你能协助他们启动这个项目。”

【译者注：这里的背景应该是，他们想说服说服Electronic Arts公司对他们的项目进行投资，但这个说服过程却耗费了相当长的时间。】

接着，史蒂夫走过来问道：“他们说怎么了？哦，天啊。”

让我引用一位名人的话：“这件事，我会摆平的。”他真的做到了。史蒂夫一直是个了不起的伙伴，我们无论是在个人关系还是专业合作上都非常好。他无疑是利用游戏资产来帮助数百万孩子接受教育的先驱，这真是太了不起了。但是，你知道，我完全可以在那个长达48小时的假期结束后就离开，但那样做是不对的。而当你做了正确的事情时，好的结果往往就会随之而来。

【译者注：这里引用的是作者之前提到的，他的导师所说过的话——“这件事，我会摆平的。”】



建立一个反馈循环，并倾听它。这个反馈循环可以是像我这样使用书呆子式的电子表格，也可能只是一个值得尊敬的人向你传达的重要意见。但真正的挑战在于倾听这些反馈。

谁都会遭遇批评，但难得的是能有人说出，“哦，天哪，你说得对”，而不是立刻辩解“不不不，真正的原因其实是……”——这样的情形我们都不陌生。

当人们给你反馈时，我们应该珍惜并善用它。要心怀感激。当我获得终身教职时，我带着我的整个研究团队去迪士尼世界玩了一周，弗吉尼亚的另一位教授说，“你怎么能这么做呢？”

我说，“这些人刚刚拼尽全力帮我得到了人生中最好的工作。我为什么不能这么做呢？”



不要抱怨，只管加倍努力。这是棒球运动员杰基·罗宾逊（Jackie Robinson）的一张照片。即使在面对观众的侮辱和歧视时，他依然坚守合同中的一条原则——不抱怨，不对外表现出不满。

擅长某事，这会让你变得有价值。努力工作。正如史蒂夫提到的，我提前一年获得了终身教职。初级教员过去常对我说，“哇，你这么早就获得了终身教职。你的秘诀是什么？”

我说，“这很简单。你可以在任何一个星期五晚上的10点钟打电话给我，打到我的办公室，我会告诉你答案。”

努力在每个人身上发现他们最好的一面。就像我提到的，乔恩·斯诺迪曾经告诉我，你可能需要等待很长时间，有时甚至要好几年，但最终，人们会向你展示他们好的一面。只需耐心等待，不管这需要多久。没有一个人是彻头彻尾的坏人。每个人都有好的一面。只需持续等待。它终将显现。

并且要做好准备。因为运气往往是准备和机遇相遇的地方。（Luck is truly where preparation meets opportunity）。

所以今天的演讲是关于我的童年梦想，帮助他人实现梦想，以及我从中得到的一些教训。

但你发现那个“幌子”了吗？

这不只是关于如何实现你的梦想。更重要的是，它涉及到如何以正确的方式过好你的生活。当你的生活方式得当时，一切事情都会顺其自然地发生，梦想也会自然而然地向你靠近。

你发现了第二个“幌子”吗？

这场演讲其实不是为你们准备的。它是为我的孩子准备的。

谢谢大家。晚安。

如何找到你的幸福居住地?

Ethan Morse (2022年)

专题: 更好地生活

推荐语:

“每一个选择，都是一种权衡。”

这篇文章深入探讨了居住地选择与个人幸福感之间的联系。

在选择居住地时，我们也必须认识到：资源总是有限的。每个选择都伴随着一定的权衡。我们在追求更好的生活质量的同时，往往也需要做出一些牺牲。关键在于找到一个平衡点，即在失去与得到之间找到合适的折中方案。

选择居住地的过程，更像是一个“认识自己”的过程，我们需要问自己：什么对我重要，什么不重要？

比如，有些人可能不太在乎居住地的绿化程度，而另一些人，比如我，如果我住的房子附近没有适合跑步的地方，我就会感到生活缺少了乐趣。

不过无论是在同一个城区内比较不同地区，还是在不同城市间做出选择，以下几个关键因素都是我们共同需要考虑的：

城市内部：

1. 通勤时间短且出行时间容易预测。

2. 周围有和你兴趣相投的人

3. 能够方便地参与你的兴趣爱好
4. 生活成本适中（太低了无聊，太高了也无聊，因为没钱）
5. 邻近绿地
6. 犯罪率低
7. 噪音水平低
8. 污染程度低

城市间：

1. 周围有和你兴趣相投的人

2. 生活成本适中（太低了无聊，太高了也无聊，因为没钱）
3. 能够方便地参与你的兴趣爱好
4. 宜人的气候
5. 污染程度低
6. 犯罪率低

全文：

背景介绍

这篇帖子的灵感来源于Reddit【译者注：
Reddit相当于中国的百度贴吧】上的一个提
问：

在选择理想的居住地时，我们通常会考虑多个
因素。那么，据那些深入研究人类幸福感的资
料，哪些因素对于提升大多数人的幸福感最为
关键呢？

这让我深入思考了在寻找理想居住地时必须权
衡的众多因素。这不仅包括在不同城市间做出
选择，还涉及到在选定的城市内找到最适合自
己的居住区域：

- 通勤时间

- 生活成本：

- 税收

- 生活必需品

- 周边环境：

· 生活基础设施：杂货店、学校（如有子女）、家居维修店

· 便利设施：零售商店、餐馆、互联网接入

· 娱乐场所：健身房、俱乐部（高尔夫、网球等）

· 交通：公共交通、机场

· 潜在（Potential）的朋友

· 与家人的通勤距离

·潜在（Potential）的浪漫伴侣

- 气候

- 安全和犯罪率

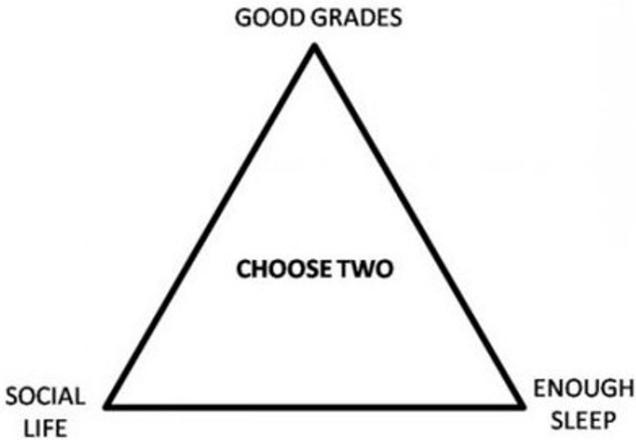
- 居住环境是否安静

- 绿化程度

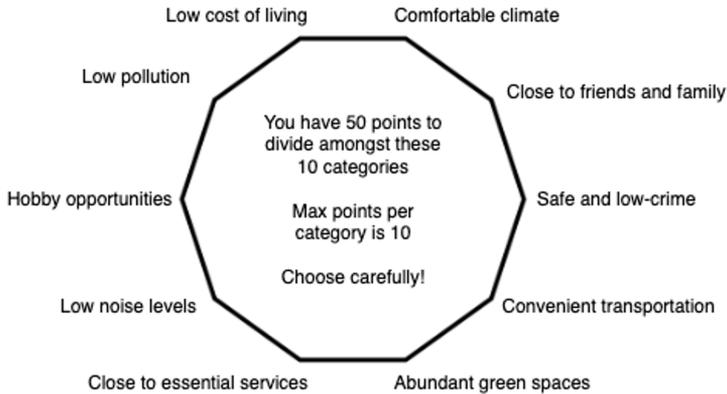
在探究影响人口分布的诸多因素时，我们会发现它们对人们的生活产生不同程度的影响。我在这里尝试将这些因素按照它们对决策重要性的程度进行排序，希望能为那些寻求答案的读者提供一些帮助。尽管我作为科研领域的新手，对科学方法的评价可能尚显稚嫩，但我仍希望引用的研究能对大家有所帮助。当然，读

者在参考这些研究时，也应保持独立思考，进行必要的核实。

【译者注：“三选二”困境是一个常见的决策难题，指在三个可选的条件或目标中只能选择两个来实现。这种困境强调在资源有限或目标冲突的情况下做出选择的必要性和挑战性。】



选择居住地时，我们要深思熟虑地考虑很多不同的因素：



在生活的选择上，我们每个人都有自己独特的偏好。比如，我有的同事愿意每天花费1.5小时的通勤时间，因为他们热爱田园生活，而且那里的物价更为亲民。换作我，如果单程通勤时间超过半小时，我可能会疯掉。也有些朋友，他们不惜支付高昂的租金，只为住在市中心，享受那里的繁华与便利。对我来说，如果付出同样的房租却无法拥有自己的房产，我可能会很难过。还有的朋友，他们居住的地方虽然绿化程度不高，但他们并不在意。而对我来

说，如果附近没有我可以骑行山地车的地方，我会觉得生活失去了乐趣。

在探索理想居住地的过程中，我们需要明白一点，每一个选择，都是一种权衡。想要在这场游戏中走得更远，唯一的办法就是拥有更多的金钱，但这个解决方案并不是人人都能实现的。寻找理想的居住地，就像是一场零和游戏。我们追求的每一个美好，往往伴随着一定的牺牲。我们需要在得到的与失去的之间，找到那个平衡点。

通勤

通勤常常成为许多人的烦恼。他们每天醒来，就要在车流中耗费一个小时去上班，工作8到9

个小时，下班后再花一个小时回家，第二天又重复这样的过程。显而易见，这样的生活对一个人的精神和幸福感是一种巨大的消耗。

有文献资料强烈支持这一普遍的观点。在《无薪酬压力：通勤悖论》（[Stress that Doesn't Pay: The Commuting Paradox](https://www.uzh.ch/cmsssl/suz/dam/jcr:fffff-866d-1ee0-0000-0000536ff1b9/10.04_stutzer-frey_08.pdf）一书中，斯图策（Stutzer）和弗雷（Frey）深入研究了通勤及其对我们生活的影响。

通勤伴随着许多副作用：

通勤，虽然已成为现代生活的常态，却伴随着各种环境压力。比如，无休止的噪音、拥挤的人群、空气污染和极端的温度变化。这些压力

不仅消耗我们的精力，还可能引发身心问题。通勤的不快，不仅与时间长短和距离远近有关，还受到交通拥堵、时间紧迫感等其他因素的影响。当这些不可控因素出现时，通勤的压力会成倍增加，可能导致血压升高、肌肉骨骼问题、耐心减少、情绪焦虑和敌意上升，甚至影响我们到达工作地点时的心情。长期来看，这种压力还可能导致上班迟到、缺勤、员工流失率增加，以及工作效率和认知能力的下降。正如科斯洛夫斯基（Koslowsky）等学者在1995年的研究中所指出的，我们需要正视通勤带来的这些潜在问题，并寻找有效的应对策略。

他们讨论的通勤好处包括较低的房租或更高的工资，这些可以用来补偿长时间的通勤，并帮助留住员工。理论上，这可以抵消通勤的成

本，甚至可能成为一种净收益。然而，仔细考虑后，通勤带来的问题，如时间的浪费、健康的消耗和心理压力的增加，让我觉得这些所谓的好处显得并不那么有说服力。

结果显而易见：

研究结果显示，通勤时间与个人的幸福感之间存在显著的负相关性。具体来说，通勤时间在10分钟以内的人，他们对生活的平均满意度可以达到7.23分。而对于那些通勤时间超过半小时的人，生活满意度的平均分数会下降到6.99分，比前者低了0.24分。这意味着，通勤时间越长，我们的幸福感就会逐渐降低。

在德国，平均每次单程通勤耗时22分钟的人群中，他们对自身生活的整体满意度相较于其他

人，平均降低了0.103分。这项研究的结果十分可靠，因为它在分析时已经排除了所有可能影响回答的偏差因素。

心理学家丹尼尔·卡尼曼等研究者开发了一种名为“解构日常”（[The Day Reconstruction Method](<https://courses.washington.edu/cee416/method%20for%20characterizing%20daily%20life%20experience%20the%20day%20construction%20method.pdf>)）的调查方法，用于深入了解人们的日常生活体验。这种方法要求参与者回顾并详细叙述他们前一天的行为和情感体验，以此减少记忆偏差，提高数据的准确性。通过这种方式，研究者能够更准确地了解人们是如何分配和利用时间的，以及他们对于不同活动和生活环境的真实感受。”

【译者注：《一种描述日常生活体验的调查方法：日重构法》是一篇关于心理学研究方法的学术文章。日重构法是由丹尼尔·卡尼曼和他的同事提出的，这种方法要求参与者回忆前一天的具体经历，并对各个事件的情感体验进行评估，从而更准确地测量人们的日常生活满意度和情绪变化。】

在日常生活中，通勤带来的情感体验通常是最不愉快的。研究表明，在积极情绪的评分中，通勤得分最低，仅为3.45分。而在消极情绪的评分中，通勤以0.89分位列第三，仅次于“照顾孩子”的0.91分和“工作”的0.97分。

克拉克（Clark）等人的研究《通勤如何影响主观幸福感》（[How commuting affects subjective wellbeing](<https://>

link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11116-019-09983-9.pdf) 展示了通勤（时间和方式）对多个主观幸福感（SWB）方面的冲击分析结果，包括：对生活整体的满意度、工作满意度、闲暇时光的满意度以及自身健康状况的主观评估。此外，研究还特别关注了通勤所带来的心理压力和心理健康的影响。

【译者注：SWB是主观幸福感（Subjective Well-Being）的缩写。这一术语用于描述个人对其生活满意度、情感体验和总体幸福感的自我评估。】

这本书有几个值得一提的亮点：

研究发现，长时间通勤不仅容易让人感到疲惫，还会降低我们对工作和闲暇时间的满意

度。它增加了我们的压力，对心理健康也有所损害。

尽管研究显示，长时间的通勤对我们在某些生活领域的满意度有负面影响，但有趣的是，它并没有导致人们对生活整体的满意度下降。在英国，工人们似乎找到了一种方法，能够在通勤的不便与工作机会、收入水平和居住条件等更广泛的利益之间取得平衡。

综合研究结果，我们可以得出这样的结论：缩短通勤时间，以及能够步行到达的通勤路线，对于提升我们的幸福感有着积极的作用，尤其是因为它能为我们的日常生活释放出更多的闲暇时光。然而，要保持生活的满意度，关键在于通勤带来的收益——无论是经济上的回报还

是居住和就业条件的改善——都不能受到损失。

在文章[《研究表明：长距离通勤破坏幸福感。如何应对这个问题？》](<https://www.inc.com/minda-zetlin/commute-times-unhappiness-carpooling-productivity.html>)中，泽特林（Zetlin）详细分析了通勤时间长背后的生活权衡问题。

从经济学角度来看，通勤通常被视为生活中不可避免的一种权衡。在就业市场活跃、职业选择丰富的情况下，许多人愿意接受较长时间的通勤，以此换取一份自己热爱或收入较高的工作，有时甚至是两者兼得。此外，为了能够住在更宽敞、环境更美的地方，或者与爱人同住，人们也愿意承受通勤的辛苦。经济学家认

为，人们会做出理性的选择。尽管通勤不便，但其他提升生活质量的因素，如工作满意度、收入水平、居住环境等，会弥补这一不便，使得长时间通勤的人在幸福感上并不一定会低于其他人。

正如克拉克等研究者所指出，保持生活满意度的关键在于通勤带来的收益——无论是经济上的回报还是居住和就业条件的改善——是否得到了充分保障。换言之，只有在这些收益未受损失的情况下，我们才能在心理上接受通勤的不便。因此，在评估我们的生活状况时，需要全面考虑各种因素。如果生活环境的其他方面都很理想，即使通勤时间较长，我们也能够接受。但如果其他条件不理想，长时间的通勤就会变成生活的负担。

有无交通堵塞

根据我个人的经验（请注意，这里的样本量不到10人，所以仅代表我个人的看法），我觉得在畅通无阻的车流中驾驶的体验，比在走走停停中的驾驶来得更加愉快。这种个人的感受可能极大地左右我们对通勤路程的满意度。设想一下，如果我们面临一个选择：一边是需要60分钟但一路畅通的通勤，另一边是只需30分钟但全程拥堵的通勤，我们该如何决定呢？这种决策背后的一个关键因素是控制感的缺失。当遇到交通堵塞时，我们常常感到束手无策，只能听天由命。

换个角度来看，畅通无阻的驾驶更容易让人进入心流状态，不需要像在拥堵的交通中那样持续集中精神，因此消耗的精力也较少。我猜想，在拥堵的交通环境中，驾驶者需要持续保持高度警觉，这可能会增加驾驶过程中的压力和情绪的焦躁。

通勤的可预测性

埃文斯（Evans）等人的研究[《晨间通勤高峰：可预测性与通勤者压力》]（The Morning Rush Hour: Predictability and Commuter Stress）发现，“那些认为自己上班通勤时间不可预测的男性和女性，会感受到

更高程度的压力，并且他们的唾液皮质醇水平也会显著升高”。

戈特霍尔姆瑟德（Gottholmseder）等人的研究[《压力感知与通勤》](<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hec.1389>)发现：

在研究通勤压力的问题时，我们观察到了一个有趣的现象：当通勤时间变得更可预测时，人们感到“非常压力大”或“压力大”的可能性会减少，而感到“放松”或“非常放松”的概率则会增加。这说明，通勤的可预测性会显著地影响着我们对通勤后的感受。然而，这种影响主要与通勤过程中的不确定性相关，而与通勤时间的长短关系不大。

我们模拟一种常见的通勤场景：首先，你在普通道路上行驶五分钟，接着在高速公路上驰骋二十分钟，最后再回到普通道路上行驶五分钟。这样的模式，平均每周会有三到四天如期上演。但在剩下的一到两天里，你可能会遇到或轻微或严重的交通堵塞。原本三十分钟的车程，可能因为某个司机的鲁莽而延长至一个小时，这种情况往往突如其来，让人措手不及。原本一切顺利的通勤，现在却可能因为一场突如其来的交通混乱而变得一团糟。唉，真是让人头疼！

尽管我个人不是很喜欢长时间的通勤，但我觉得能够预知通勤时间的长短在一定程度上同样重要，至少在可以接受的时间范围内是这样。如果每天无论何时出发，我都知道回家的路程大约只需要三十分钟，可能会有最多五分钟的

浮动，这会让我感到轻松很多，而不是在上车那一刻还在担心这次通勤到底要耗费多长时间。通勤时间的不确定性，比如无法预知它是15分钟、30分钟还是60分钟，对很多人来说都是一种精神负担。此外，公共交通的不可预测性也是一个重要因素，这也是我们在选择通勤方式时需要考虑的一个重要因素。

关于通勤的一些建议

如果缩短通勤时间不可行，我们仍有方法减轻其带来的影响：

- 早一点出发或晚一点离开，足以避开交通高峰时段。这样，畅通无阻的道路，可以为我们节省大量时间。

- 乘坐公共交通工具，并利用通勤时间做一些令人愉快的事情。拼车也是另一个选择。

- 寻找方法让通勤变得愉快：

·和朋友或同事拼车。

·听播客或新音乐。

·给家人和朋友打电话。

- 选择居住在通勤时间可预测性高的地方：比如乡村。在乡村，虽然在乡村道路上的行驶时间较长，但这会减少不确定性对总通勤时间的影响。此外，选择靠近工作地点的住处，或者事故较少、高速公路驾驶不频繁的区域，也有助于提高通勤时间的可预测性。为了更好地了解通勤路线的实际情况，你可以在一周内的不

同时间段（如早晨高峰时段、上午早些时候、午餐时间、下午早些时候、晚上高峰时段）多次查看谷歌地图，并记录下路况的变化程度。谷歌地图还有一个功能可以显示历史驾驶时间，这也是一个有用的参考。

生活成本

生活成本，也就是我们为了保持一定生活质量而必须支付的各种费用，包括住房、饮食、娱乐和交通等各个方面。这个成本会根据不同地区显著变化。例如，如果一个人在达拉斯年薪10万美元能够享受特定的生活水平，那么在克利夫兰，他可能需要赚到8.6万美元就能保持同样的生活水平。尽管一般来说，薪水水平与

生活成本是正相关的——也就是说，生活成本越高的地方，为了吸引人们搬去居住，通常会提供更高的薪水——但实际上，薪水并不一定能跟上通货膨胀或该地区受欢迎程度所导致的不断增加的生活成本。

在深入研究之前，我们先通过一些假设情景来思考一下生活成本对幸福感的影响。

1. 假设有个人叫艾丽丝，她非常喜欢吃美食，喝美酒。因此，她选择住在城市里一个很有格调的区域，那里的餐厅选择多，也很方便。不过，由于大多数人都喜欢美食，那个区域的租金自然不菲，几乎占到了她年收入6万美元的55%。在扣除税费和必要支出后，她的年收入实际上只有4.5万美元。在支付了水电、网络、燃气、保险等基本生活费用，并保持至少

10%的储蓄率之后，艾丽丝只剩下年收入的20%，也就是9000美元，用于个人消费。当她注意到自己的储蓄账户余额逐渐减少时，她算了一笔账。她发现，如果每周外出就餐两次，每次50美元（在她住的地区，这个价格并不高，甚至可能偏低），那么光是餐饮费用就超过了她剩余资金的一半。这让她不得不在以下选项之间做出选择：降低储蓄率（这会影响她的退休计划）、减少外出就餐的次数（但她无法接受）、搬到其他地方居住（但那样上班就会很远）、减少度假旅行（她Instagram上能发的内容就会减少）、放弃健身课程等。选择还有很多。总得有所放弃。总的来说，生活中总是需要做出一些取舍。

2. 博比是个热爱旅行的人。不管是坐飞机、火车还是汽车，追求新鲜体验和探索新地方才是

他的生活热情。为了方便旅行，他找到了一份可以完全远程办公的舒适工作，并搬到了德克萨斯州的BFN地区。在那里，他将年薪6万美元中的不同比例分配给各类开销：20%用于支付租金，15%用于购买生活必需品，20%存起来用于未来退休和更多的旅行，这样他还剩下45%，即2万美元，可以专门用于旅行。尽管附近没有太多朋友，但汤米对这个安排感到非常满意。他把每个周末都花在了州内或国内的旅行上，充分享受着自由自在的旅行生活。

3. 克莱尔非常热爱她在湾区担任程序员的工作，她的年薪达到了13万美元，扣除税费和各种费用后，实际到手的年薪是9万美元，这个收入水平已经很不错了。她租住的一居室公寓略高于平均水平，每年的租金是4.8万美元。此外，她保持了20%的高储蓄率，并且生活必

需品的开销平均占收入的15%。在支付了这些费用之后，克莱尔手头还剩下1.1万美元的可自由支配资金。然而，在生活成本高昂的加利福尼亚，尤其是在湾区，这笔钱并不算宽裕。为了合理消费，克莱尔的生活习惯是：每周外出就餐一次，享受一个愉快的夜晚；每季度进行一次州内旅行；并且选择一些成本较低的活动，比如露营和徒步。

这些例子旨在说明几个方面的内容。首先，生活方式和生活成本通常是相互关联的。追求更高品质生活往往意味着选择生活成本较高的地方，因为这些地方确实能提供更加奢华的生活条件。其次，要维持低生活成本，可能需要个人做出一些重大的牺牲，具体取决于每个人的选择。第三，钱花起来是很快的——通过电子

表格记录自己的收支情况，可以迅速让那些花钱大手大脚的人意识到问题的严重性。

现在，让我们讨论一下具体的细节。

伦特弗罗（Rentfrow）等人的[《美国幸福州：心理、经济和社会福祉的州级分析》]

([https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0092656609001780?](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0092656609001780?via%3Dihub)

via%3Dihub)发现：

住房价格的中位数与幸福感之间存在着显著的正相关关系。这意味着，在住房成本相对较高的地区，人们的幸福感往往更强。为了验证这种关系是否真的反映了幸福感、收入以及人均GDP之间的联系，我们对住房价值和幸福感进行了一个控制了人均GDP和收入的偏相关性分析。分析结果显示，在控制了人均GDP和收入

这两个变量之后，住房价值与幸福感之间的相关性依然显著 ($r_s = .45, .37, p < .01$)。

令人惊讶的是，我目前还没有找到更多直接探讨生活成本与幸福感之间相关性，以及二者是否存在因果关系的文献。我会继续进行搜索。

关于生活成本的一些建议

- 可以使用你期望居住地点的平均生活成本，试着制定一个假设性的预算。如果有些费用不确定，不妨先往高了估计。一旦你估算出了用于“娱乐”的资金额度，就按照这个预算实际生活几个月，看看实际情况如何。然后适时调整你的生活方式，使其更贴近你假设的预算。

周边环境

地理位置中的一个关键因素，是居住地与活动场所和景点的接近程度。显然，长途旅行会带来不便和额外成本（参考上文中关于通勤的讨论），同时也可能对心理健康产生负面影响（或者在某些情况下，也可能是正面的），因为居住地过于偏远可能会让人感到孤独。但是，就像通勤问题一样，远离某些便利设施带来的不便，可以被居住地点的积极因素所抵消，比如更低的生活成本、更美的自然风光、更高的隐私性、更宽松的法律环境（或者法规执行不严格）等。

关于这一话题，现有的文献资料相当有限，因此我们的大部分讨论将不得不基于推测。需要提醒的是，不同的人有不同的偏好，一切都取决于个人的选择。

基本服务通常包括杂货店、对一些人来说还有托儿所、紧急服务和医疗设施等，除此之外还有其他一些未被列举的服务。虽然从字面上看，这些服务并不是每个人都必需的，但在现实生活中它们却是必不可少的。如果需要定期为购买杂货而出行，尤其是在急需某些物品时，这会带来极大的不便。幸运的是，很多情况下我们都可以通过一些方法来减轻对这些服务的依赖：例如，我们可以通过自己种植食物来减少对杂货店的依赖；孩子的照顾可以由家长、祖父母或兄弟姐妹来分担；至于安全问题可以由12号口径解决（只是开玩笑！）；一些

医疗紧急情况也可以通过接受适当的培训来有效应对。

便利设施主要包括餐馆、酒吧、娱乐场所和零售商店等。随着亚马逊等电商的兴起、航运服务的普及，以及在线购物在某些情况下的便利性和准确性，人们对于去实体零售商店的需求正在逐渐减少。对于大多数人而言，外出就餐是一种相当传统的休闲方式，特别是对于那些不愿意花时间在厨房里的人来说。此外，餐饮和饮品场所的选择如果有限，可能会导致人们感到不满足。比如，即便是一个小镇上最美味的炸鸡排，如果连续吃上四周，也会变得乏味。虽然个人爱好可以在一定程度上缓解缺乏娱乐场所的问题（详见下文），但许多有趣的体验往往需要实体场所才能提供，这些体验是无法在家中复制的。比如，与家人一起DIY的

滑水游戏，显然没有游乐园来得刺激和有趣。有些体验元素，在家里是无法复制的，交通工具的选择也是如此。由于小型机场的航线选择不多，加上远离市中心的位置限制了探访亲友的便利，这可能导致旅行的整体成本增加。与此相比，公共交通系统，如地铁和公交车，能够提供更快捷、更准时的服务，有效减少通勤时间，使通勤变得更加高效。

在探讨公共交通通勤者幸福感的研究中，圣路易斯等人进行了一项有趣的研究，名为《快乐的通勤者：不同通勤方式的通勤满意度比较》。该研究对不同通勤方式如何影响人们的通勤满意度进行了深入分析：

各种通勤方式的平均满意度水平显示，满意度最高的通勤者依次是：步行者（84.98%）、

火车通勤者（84.15%）、自行车骑行者（81.85%）、驾车者（77.42%）、地铁乘客（75.62%）和公交车乘客（75.47%）。进一步的方差分析结果表明，步行者、火车通勤者和自行车骑行者的满意度显著高于驾车者、地铁乘客和公交车乘客，这一差异在统计学上是显著的（F统计量为60.932，p值小于0.05）。

当前研究的结果与之前的发现相一致，即那些采用步行、骑自行车等活跃交通方式的人，以及乘坐火车的人，通常对他们的通勤体验感到更加满意。然而，这一结果可能受到了抽样方法的影响，因为在本研究中，只考虑了那些居住在火车站步行范围内的火车用户，这可能没有涵盖乘坐火车可能涉及的所有环节，如驾车前往车站或需要转乘其他交通方式。尽管如

此，我们仍需注意到，对于乘坐火车本身的满意度实际上是相当高的。

此外，比较系数显示，与驾车者、地铁和火车用户相比，步行者、自行车骑行者和公交车乘客对较长通勤时间的不满情绪相对较小。

不同通勤方式的用户在计划出行时所预留的额外时间存在显著差异，这可以作为衡量通勤时间可预测性和一致性的一个指标。具体来说，步行和骑自行车的人通常只需要预留不到6分钟的额外时间，而驾车和乘坐公交车的人则需要预留超过14分钟。实际上，预留额外时间越多的公交车用户和驾车者，他们的通勤满意度往往越低。这与前文中讨论的“可预测性”密切相关，这表明通勤时间的不确定性对通勤者的满意度有显著影响。

以下是两项相关的研究：

- 伦克（Lunke）的[《公共交通通勤者的满意度》](<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214140520300463>)

- 史密斯（Smith）的[《通勤幸福感的差异：来自美国俄勒冈州波特兰市的证据》](<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2214140516302407>)

此外，在选择居住地点时，还应该充分考虑该地是否便于追求个人爱好和培养新的兴趣爱好。虽然流媒体服务、电子游戏等数字娱乐方式的普及在一定程度上减少了对物理空间的需求，但有些爱好仍然需要特定的实地场所。例如，山地自行车爱好者需要林间小径，攀岩者需要攀岩馆和大山，舞蹈爱好者可能需要一个

舞蹈工作室，而网球爱好者则需要网球场。这样的爱好还有很多。虽然本文未对此进行详细讨论，但已有大量研究证明，爱好对身心健康有诸多益处。接下来，我们将介绍一些相关的研究案例。

- 普雷斯曼（Pressman）等人的研究《令人愉悦的休闲活动与心理和生理福祉的关联》

- 王（Wang）的研究《对晚年生活中社交和休闲活动与幸福感文献的批判性回顾》

一个地区的氛围和人口结构对于个人是否感到融入和满意非常关键。例如，年轻家庭如果搬入一个老年人居多的社区，可能会因为缺乏同龄的父母和孩子而感到不适应；老年人如果迁入一个年轻人为主的新兴社区，也可能希望找

到可以交流的同龄人；虔诚的基督徒如果搬到一个以非基督教徒为主的地区，且附近没有教堂，可能会感到与社区格格不入。人口结构的多样性包括宗教信仰、语言、种族、民族、年龄、社会经济地位、兴趣爱好、教育水平、家庭状况、社会阶层、饮食习惯等许多方面，甚至有些细节，比如能否在附近找到合适的理发师，来修剪特定族裔的发型，也是多样性的一部分。

潜在的浪漫伴侣

本部分内容仅适用于单身人群（这里做了一个简化的假设，即情侣目前或未来会选择共同生活）。但这里讨论的两个因素仍然具有重要意义。

义。首先，是考虑与未来可能的伴侣之间的距离；其次，是在社交活动中遇到潜在伴侣的可能性，这两个因素是紧密相关的。

我曾经和一个住得很远的女孩交往。即使在道路最畅通的时候，我开车到她家也需要一个小时。当我们约会到一半时，我意识到这不会有什么结果。简单来说，两个人住得越远，他们的关系就越难维持。建立和维护一段关系需要时间和精力，但如果每次见面都需要付出长时间的通勤，这就可能会成为问题。想象一下，下班后你需要开车半小时去见伴侣，相聚后再开半小时到一个小时才能回家。如果他们就住在附近，一切都会变得轻松许多。这也再次凸显了长时间开车可能给人们带来的不满。

面对这样的情况，我们应该怎么办呢？一个策略是找到那些潜在伴侣较多的地方，并选择在那里附近居住，最好是不超过15分钟的路程（假设其他因素暂且不考虑）。以我所在的达拉斯市为例，我发现和我年龄相仿的单身人士大多集中在几个特定区域，比如下格林维尔、橡树草坪、市中心和诺克斯·亨德森。在地图上，这些区域彼此之间的距离不超过两英里。如果在周二晚上9点45分出发，我距离这些地方大约只需要25分钟车程，这还算可以接受。但如果在今天下午4点30分出发，我可能需要30到70分钟才能到达，这就不太理想了。这也是我买房时的一个遗憾，我当时只考虑到时间紧迫和房价可能不会下降，却没有充分考虑到我可能会感到的孤独。如果当时能考虑到这一点，我可能会做出不同的选择。

如果无法选择住在某个区域附近，有一些方法可以减少负面影响：

- 慢慢适应这种情况。
- 找到一个愿意每周只在一起几天的伴侣。
- 在那些每周通勤时间较长的日子里，计划一些共同的活动。

潜在的朋友

我对自己选择的房子所在的社区有些失望。虽然这里环境好且安静，但我和邻居们似乎没有什么共同之处。他们大多是有孩子的家庭或者准备退休的老年人。在我预算和通勤时间的约束下，我能选择的社区都是这样的人群结构。

而那些我期望的、邻里关系更紧密的社区，价格又超出了我的承受范围，尽管这些社区离我的工作地点并不远。我在这里感到孤单。我会担心自己错过了许多与人交往的机会，而且我认为这种状况不会很快改变。

与朋友之间的距离可能不是大问题。因为建立友谊不需要太多时间，所以即使通勤时间较长，也更容易接受，毕竟拜访朋友的次数不会很频繁。而且，我们和朋友相处的时光，往往不是在某个人家中或公寓里，而是在外面一起参与各种活动。

关于选择周边环境的一些建议

- 首先，你需要明确自己的首要需求。是寻找可能成为朋友或伴侣的人更重要吗？如果是，那么你应该寻找那些居住着与你年龄和兴趣相仿的人群的地区——这两个因素的重要程度取决于你个人的喜好。是你的爱好更加重要吗？如果答案是肯定的，那么你应该选择一个离你喜欢的娱乐场所不远的地方居住，无论是公寓还是房子。在选择居住地时，要尽量平衡各种因素，确保最终选择的地点能够满足你的大部分，甚至是所有的偏好。

- 在选择居住地之后，先估算一下前往和离开你常去和不常去的地方大概需要多少时间，比如工作地点、朋友家、娱乐场所等。当你再次前往这些地方时，试试新的路线，最好是一条能够反映出新居住地可能的交通压力，并且行程时间与平常相当的路线。

- 接下来，你需要考虑你前往机场和使用公共交通的频率。如果你经常需要使用这些交通方式，那么成本和便利性就需要成为你选择居住地时的重要考虑因素。

- 最后，确定哪些文化和人口特征对你来说很重要，并找出这些特征在你考虑的区域内的分布情况。这样，你就可以根据自己的偏好来选择最合适的居住地点。

气候

气候，包括温度、降水量、湿度和风力等因素，在人们对居住地的满意程度上起着至关重要的作用。

我找到的唯一关于气候对幸福感影响的研究是 Maddison 和 Rehdanz 的[《气候对生活满意度的影响》](<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/41620/1/638850606.pdf>)，该研究发现：

在那些有很多月份气温极高或极低的国家，居民的满意度通常比较低——这里的“极高”或“极低”指的是气温远高于或远低于 18.3°C 。人们似乎更偏爱那些月平均气温接近 18.3°C

(65°F) 的地区，因为这种气候相对稳定，温度变化较小。

度数月 (degree-months) 是一个计算指标，它是每个月的平均气温与 18.3°C 这个基准温度的差值总和。简单来说，它反映了一个地方是热还是冷。

此外，我没有找到任何其他直接研究气候对生活满意度影响的研究。

另一个需要考虑的因素是阳光的充足程度。众所周知，缺乏阳光与抑郁情绪有关联。（当然，这一点只有在你真正走出去晒太阳时才重要。）

遗传与偏好的影响

个人选择居住地时，气候因素往往会产生一定影响。而这种选择偏好可能与遗传有关。比如，如果某人天生具有较强的抗寒能力，那么他就更有可能适应寒冷地区的生活环境。

适应性

气候适应是一个已经得到证实的现象，我们在选择居住地时，应该考虑这个因素。人们对于气候的偏好，通常取决于他们是否感到舒适。如果一个人随着时间的推移，在某种气候条件下感到越来越舒适，那么他对这种气候的偏好也会变得更加明显。

以下是一些关于气候适应性的资源，可供参考：

- [《美国陆军热适应指南》](<https://www.usariem.army.mil/assets/docs/partnering/HeatAcclimatizationGuide.pdf>)

- [《人类对寒冷的适应》](<https://ntrs.nasa.gov/citations/19890013690>)

- 《[人类对寒冷暴露的生理反应：急性反应与长期暴露的适应](<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26924539/>)》

关于气候的一些建议

- 如果你对某种气候有特别的偏好，可以选择在这种气候条件下居住。一个实用的参考工具是[ICC气候区划地图](<https://codes.iccsafe.org/content/IECC2021P1/chapter-3-ce-general-requirements>)，它根据气候的冷热和干湿程度，将气候区域划分为不同的类型。

犯罪与安全

科恩（Cohen）的研究[《犯罪对生活满意度的影响》](<https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/588220>)综合了两方面的数据：一是受害者的实际情况，二是人们的主观感受。研究发现：“尽管被盗事件显著降低了受害者的整体生活满意度，但对于大多数美国人来说，县级犯罪率和社区安全感似乎对日常生活满意度的影响并不大”。

以下是一些摘录：

从被认为安全的区域搬到被认为不安全的区域，会使得生活满意度下降0.060（在安全的区域生活时，生活满意度从2.226%的基础值下降约2.3%）。由此可见，邻里的安全感对我

们的生活满意度有着极大的影响，这种影响远远超过了县级犯罪率这一客观指标所能带来的影响。更进一步，实际发生的犯罪事件对人们生活满意度的打击更为严重。以2.151为基准，一次入室盗窃事件预计会导致生活满意度下降0.173点，即下降8.0%，这一下降幅度是单纯从安全区域搬迁到不安全区域所引起下降的三倍还多。

邻里的安全感对于居民的幸福感来说，比县级的犯罪率更加关键。如果住在一个被认为是不安全的区域附近，即一英里范围内，与那些远离这类区域的居民相比，他们的生活满意度会下降0.060点。但是，如果在较小的样本群体中考虑到了实际受害的情况，那么这种影响的显著性会降低到统计学上不显著的水平（ $p < .10$ ），这让我们对这一结论的可靠性产生

了疑问。我们可能没有看到那些居住在不安全社区的居民生活满意度有所下降，部分原因是他们通过较低的房价和租金得到了补偿，以应对较高的受害风险。因此，更高的可支配收入可能已经缓解了安全感不足所带来的不利影响。

有很多方法可以减少被盗的可能性，或者至少减轻对被盗的担忧：

- 考虑安装一个安全系统。不过，在做出这个决定之前，重要的是进行一次成本效益分析，评估每月支付的费用是否与您所获得的安全感相匹配。然而，要找到没有受到安全系统制造商影响的客观研究资料可能存在难度。罗思（Roth）等人进行的一项研究，名为《[社区级报警系统拥有率对盗窃率的影响]》(<https://>

www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/

19361610.2018.1422360)》, 揭示了一些有价值的发现:

回归模型显示, 报警系统拥有率与盗窃率之间存在意外的正相关关系, 尽管这种关系可能受到贫困率的调节。此外, 盗窃与报警系统拥有率之间的关联强度似乎每年都有较大变化。

- 不要炫富

- 锁好所有入口 (门、窗、车库门、活门)。

- [预防入室盗窃:](<https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/prevention-burglaries>)

研究表明，盗贼在选择作案目标时，会主要考虑这三个因素：预期能盗取的物品、房屋的易接近程度，以及潜在的风险。首先，如果房屋外观暗示可能有贵重物品，这往往会吸引盗贼的注意。其次，盗贼在寻找进入房屋的途径时，如果看到显眼的设施，如报警系统、防护窗栏、安全百叶窗或加固玻璃，他们通常会选择放弃。此外，坚固的木门和高级锁具也能有效防止盗贼入侵。然而，如果给予足够的时间，没有无法穿透的安全系统。因此，那些视线被树篱或高大围栏遮挡，或者看起来像家里没人的房子，可能会吸引小偷。为了避免盗窃，居民应该使用安全检查清单，确保邻居可以清楚地看到房屋，营造邻里相互照应的氛围，并避免那些可能吸引小偷的行为。

以下是一些相关论文：

- 《[生活满意度、社区生活质量与犯罪]
(https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr11/BusinessReview11_01.pdf)》
- 《[生活满意度与幸福感：探讨犯罪恐惧和受害经历的影响](https://www.researchgate.net/publication/324607062_Life_satisfaction_and_happiness_discussing_the_impact_of_fear_of_crime_and_victimization)》

关于犯罪与安全的一些建议

- 查看县级犯罪报告，了解a)各类具体犯罪的含义，以及b)各种犯罪发生的频率。

- 对于公寓住宅，尽量选择二楼以上的楼层居住，以确保潜在的窃贼无法直接进入。（请注意，我未能找到支持这一点的统计数据，所以这仅是一个建议，具体情况还需要你自行判断。）

- 采取一些措施，使您的房屋对潜在的小偷来说不那么吸引人，同时减少他们能进入房屋的可能性。

噪音水平

噪音的来源非常广泛，而且大多数都是不受人欢迎的。具体来说，噪音的来源包括交通（如汽车）、替代性的交通工具（如火车、船舶、飞机）、紧急服务车辆（如救护车、消防

车)、邻居的日常活动声、建筑工地的施工噪音(尽管我们知道施工通常是暂时的),以及各种活动场所和商业区的喧哗声。

交通噪音

厄本(Urban)和马卡(Macá)的研究《[将交通噪音、噪音困扰与生活满意度联系起来:一个案例研究](<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3709355/>)》指出:

交通噪音对居住满意度有负面影响,但对整体生活满意度没有显著的直接或间接影响。具体来说,由公路和铁路交通引起的噪音困扰对居住满意度有显著的负面作用,但对整体生活满意度的影响则相对较小。

居住满意度被定义为“一个人对某个特定区域生活质量的满意程度”。需要注意的是，该模型所使用的数据来源于捷克的城市，而且我并没有尝试去深入了解这个模型的具体功能。

那么，居住满意度在个人幸福感中究竟扮演着怎样的角色呢？Mouratidis的研究《[通勤满意度、邻里满意度和住房满意度作为主观幸福感的预测因素和城市宜居性的指标](<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214367X20301988>)》发现：

邻里满意度直接影响个人的主观幸福感。同时，它还通过提高个人关系满意度、住房满意度和休闲满意度，间接地影响幸福感。此外，住房满意度与主观幸福感之间存在显著的直接联系。

如果这些相关性是传递的，那么道路交通和铁路交通噪音引起的困扰，对个人的主观幸福感会有显著的影响。我个人认为，这种影响很可能是负面的。也就是说，噪音的存在会明显降低生活质量，而没有噪音，生活并不会因此而明显变得更好。简而言之，噪音问题对幸福感的负面影响是显而易见的，而消除噪音并不一定能显著提升幸福感。

替代的交通方式

在之前的讨论中，我们已经谈及了铁路。这里，我想补充一个相关的小插曲。2011年，我和我的家人来到了德克萨斯州的小镇阿尔派恩。我们选择了一家靠近铁路轨道的旅馆住

宿。每天晚上，都有火车鸣着笛经过旅馆。对于这种情况，旅馆的前台工作人员向我们解释说，这是出于“安全原因”。但说实话，这样的体验并不怎么愉快！

让我再分享一个与飞机有关的故事。我童年的家非常靠近一些飞机的飞行路线，距离不到半英里，也就是大约0.8公里。外面的飞机噪音非常大，以至于你在打电话或看视频时，常常不得不暂停。虽然这种情况并不是经常发生，但它确实给我们带来了不便。不过，就像生活中的其他事情一样，我们能够享受到邻里的其他便利设施，这让我的家人选择性地忽略了飞机噪音这个问题。有趣的是，我父母在买房时并不知道会有这么大的噪音——很明显，房地产经纪人是故意选择了一个特定的时间带他们

参观的，他巧妙地避开了所有有飞机噪音的时段。

机场对人们的健康可能产生影响，这一点我们不能忽视。Schlenker和Walker在其研究[《机场、空气污染与同期健康》](<http://www.restud.com/wp-content/uploads/2015/09/MS17397manuscript.pdf>)中，已经对此问题进行了阐述：

我们对加利福尼亚州12个最大机场附近的社区居民进行了一项研究。我们比较了他们每天接触到的空气污染程度和同一时期的健康数据。这些机场是美国空气污染的主要源头之一。它们的空气污染排放量会随着飞机在停机坪上空转的时间长短而发生大幅度变化。飞机空转的时间主要是由于美国东部航班的网络延迟造成

的。这种飞机空转时间的变化，增加了他们接触一氧化碳（CO）的风险，对居民的健康产生了明显影响。我们还检查了因哮喘、呼吸和心脏问题而住院的急诊室入院率。研究显示，只要每日污染水平略微上升，就会导致加利福尼亚州机场周边10公里（约6.2英里）范围内的600万人，额外支付54万美元用于呼吸和心脏相关问题的住院费用。这些健康问题的出现，是在一氧化碳的暴露水平远低于美国环保局（EPA）现行规定标准的情况下发生的。我们的研究结果显示，如果进一步降低现有的一氧化碳排放标准，可能会显著减少疾病的发生，从而带来更大的健康效益。

至于船只或远洋轮船，我认为它们不会影响人们选择居住地。住宅区通常离它们很远，因此不会受到它们的影响。

应急车辆

虽然通常我们会将应急车辆的噪音归入交通噪音这一类别，但我认为，应急车辆的噪音有必要单独作为一个话题来讨论。

住在警察局或消防站旁边，确实有它的好处，特别是在需要紧急服务的时候。但是，想想看，我们真正需要这些服务的机会其实很小。但对于其他人来说，需要紧急服务的可能性就大多了。

据极[《限战术动力学》](<https://www.extremetacticaldynamics.com/knowledge-base/emergency-vehicle-sirens/police-sirens/>)

用警笛。我们更关注的是火灾事件，因为消防员在接到出警命令之前，都会待在消防站里

【译者注：意指消防车在接到警报前不会响】。根据美国国家消防保护协会的统计，2020年，全美共有29,537个消防部门，他们接到的火警电话总数达到了36,416,000次。这样算下来，平均每个消防部门一年会接到大约1240次电话，也就是说，每个部门平均每天会接到大约三次火警电话。（我个人猜测，这个数字可能大体上遵循了帕累托分布，也就是我们常说的“二八定律”，但这只是我的怀疑，我并没有找到确切的统计数据来证实这一点。）

假设每次警报的持续时间为30秒（从第一次听到警报声到最后一次听到），那么，如果每天接到3次警报，总的噪音干扰时间就会是1分钟30秒。

邻居

关于这一点，尽管我还没有找到确切的文献支持，但我个人猜测，人们的幸福感可能与邻居制造的噪音成负相关，也就是说，邻居的噪音越大，人们的幸福感可能就越低。我从来没有遇到过哪个人愿意去听邻居的各种声音，比如他们的咳嗽声、笑声、谈话声，甚至是更私密的声音，以及他们家里传出的电视或音乐声。所有这些声音，其实都是一种负担，它们就像交通噪音一样，给我们的生活带来负面影响。

这些可能是你想要的邻居，也可能不是。

建筑施工

建筑施工通常是暂时的，除了一些特殊情况外，很少会持续超过一年时间。因此，这可以视为一个需要个人主观判断的因素。以下是一些值得思考的问题：

- 我会在这里住多久？如果打算长期居住，一年的施工时间也许还可以接受。
- 这片区域未来的建设规划是什么样的？房子或公寓后面是否有大片空地正等着开发商来建设？
- 施工队一般在哪些天工作？他们通常什么时候开始施工？
- 施工的噪音有多大？

- 施工过程中是否有尘埃等对健康造成影响的问题?

活动

这个社区是否会经常举办吵闹的活动? 你的住宅是否靠近社区中心? 要判断一个社区是安静还是喧闹, 可以在淡季和节假日时, 连续待上几天几夜, 感受一下实际的生活环境。

商业场所

了解附近商业场所及其经营性质, 比如是缝纫俱乐部还是夜总会, 可以帮助你更清楚地了解

这个区域的噪音状况。你可以访问这些商业场所的网站，查看他们的活动安排和日程信息。

关于降低噪音的一些建议

- 窗户的隔音效果非常显著，而且多层玻璃的隔音效果会更好，同时也有助于提升能源的利用率。

- 有些类型的窗帘在降低噪音方面会比其他类型更出色。

- 可以通过园林景观设计来达到减少噪音的效果。详情请查看[园林景观设计](<https://www.soundfighter.com/landscaping-for-privacy-and-noise-reduction/>)。

- 可以更换或增加[隔音材料](<https://bettersoundproofing.com/best-soundproofing-insulation/>)。

- 在整个房子里播放轻柔的音乐，可以有效对抗外界噪音的干扰。

- 要全面了解一个地区的噪音状况，你需要：观察飞机的飞行路径和频率；找到最近的铁路轨道，了解火车鸣笛的频率；感受高峰时段的交通噪音。最好在该地点实际体验一天左右的生活，以更准确地了解居住在那里的感觉。

- 通过查看县级犯罪数据库（或相应机构的记录），可以发现并避开那些经常有噪音投诉的地方。

绿化程度

人们都喜爱自然，比如绿色的植物、蓝色的天空和连绵的山脉等。在由钢筋水泥构成的城市中，缺乏绿色空间的生活可能会令人感到疲惫。例如，Reddit上的[r/malelivingspace](<https://www.reddit.com/r/malelivingspace>)社区中，最常见的建议之一就是增加更多植物！在林间漫步或躺在草地上可以带来内心的平静，进而产生幸福感。并不是只有我这么认为！

Kwon等人的研究《[发达国家的城市绿地与幸福感](<https://epjdatascience.springeropen.com/articles/10.1140/epjds/s13688-021-00278-7>)》发现，“在发达国家的城市里，城市绿化程度和

国内生产总值（GDP）都与一个国家的幸福感水平相关。具体来说，城市绿化程度和GDP各自都与幸福感有直接的联系。”

引言已经概括了一切：

绿色空间，比如公园、花园、路边的树木、河岸地区，甚至是私人的后院，都能让人积极地参与体育活动和社交活动，帮助人们放松心情、缓解压力和避暑。这些益处既直接也间接地促进了我们的身心健康。

特别值得关注的是，科学研究已经证实了绿色空间对我们有五个方面的好处：一是缓解压力，二是激发体育活动，三是促进社交互动，四是带来审美上的愉悦，五是帮助人们在面对环境压力时找到庇护所。开放的绿地通过提供

社交互动的场所，增强了社会的凝聚力。当人们在本地的绿地中散步、做园艺，或者举办户外派对时，他们会自然而然地与邻居相遇，这增强了社区的参与感。此外，像公园这样的大型绿地还可以举办各种公共活动，促进不同社区间的社交联系。

还有一些相关的研究：

- 《[绿地如何影响你的心情](<https://time.com/collection/guide-to-happiness/4881665/green-spaces-nature-happiness/>)》：绿地的质量和相关用途比数量更重要。努力寻找社交性强、友好的绿地空间。

- 《[在更美的地方居住幸福感会更强]

([https://www.nature.com/articles/](https://www.nature.com/articles/s41598-019-40854-6)

s41598-019-40854-6)》：

我们的研究发现，无论人们当时正在进行的活动是什么，天气状况如何，或者当地居民的收入水平怎样，人们在风景更美的地方都会感到更加幸福。关键在于，这种幸福感的增加不仅出现在自然环境中，人造区域也是如此，即便已经考虑了绿色空间的影响。

- 其中的“美感”是通过以下方式衡量的：

我们采用了Scenic-Or-Not这个平台上的大众风景评分系统。在这个系统中，参与者会对Scenic-Or-Not提供的照片进行评分。每一张照片都代表了英国一平方公里的地区。评分标准

是从1到10，其中10分代表“非常美”，而1分则表示“不美”。

- 《[绿地与成年人心理健康之间的关系：系统综述](<https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0203000&type=printable>)》：

有充分的证据显示，一个地区绿化程度的多少与人们的幸福感，也就是我们说的享乐福祉，是有关系的。但是，绿化程度与个人荣誉感，或者说实现福祉之间的关系，就不太明显了。

对于热爱自然的人来说，绿化程度的重要性，包括它的质量、数量和多样性，尤为关键。以喜欢户外活动的人为例，如果他的业余时间大多花在露营、山地自行车和攀岩上，他可能会

感到，相比于那些在休息日选择打电子游戏、看YouTube的宅男，自己更需要绿色空间。对于有多种兴趣爱好的人，在选择居住地时，可以尝试寻找一个能满足所有爱好的地方。或者，如果你对自己的爱好有足够的信心，也可以选择某个特定领域特别出色的地方。比如，德克萨斯州的奥斯汀市，从市中心开车一两个小时，就能找到多个适合山地自行车、攀岩和徒步的地方。另一方面，像达拉斯这样的城市，尽管山地自行车活动很丰富，但在攀岩和徒步方面的机会就不那么理想了，可以说几乎找不到合适的地方。

关于绿地空间的一些建议

- 在城市间选择时：应优先考虑那些 a) 拥有足够优质的绿地空间，以及 b) 绿地空间能够满足个人爱好的城市。
- 在城市内部选择时：应优先考虑那些邻近绿地，如公园或花园，这些绿地能够满足您的个人爱好和休闲需求。

污染

在讨论完“绿地”之后，我们紧接着来讨论污染问题。这是因为污染与绿地之间往往存在一种反比关系：污染越严重，绿化程度往往越差；反之，污染越轻微，绿化程度则越好。同样的道理，污染程度较高的地区，其景观也可能不那么赏心悦目。尽管本文并未深入探讨这一

点，但无疑，景观的美观程度是衡量一个地区吸引力的重要指标之一。

污染对身体健康的影响同样是直接且有害的。

美国心理学会发表的文章[《雾霾对大脑的影响》](<https://www.apa.org/monitor/2012/07-08/smog>)提出了以下几点担忧：

与同龄的其他女性相比，长期暴露在高浓度污染物中的老年女性在认知能力上的衰退更为显著（《内科学档案》，2012年）。

Power及其研究团队发现，与那些较少接触黑碳的男性相比，长期暴露在高浓度黑碳环境中的男性在认知功能上出现了明显的衰退。这种衰退的程度，从认知能力的角度看，相当于他们的大脑年龄老化了大约两岁。

而那些在母亲子宫内就接触到较高水平城市空气污染物，比如多环芳烃的儿童，他们出现注意力缺陷、焦虑和抑郁症状的风险更高（《环境健康展望》，2012年）。

此外，受城市污染影响的儿童大脑发生炎症和前额皮质受损的可能性也显著增加。

Abed Al Ahad等人的研究《英国成年人口空气污染与个体心理健康》发现：

随着空气中的二氧化氮（NO₂）、二氧化硫（SO₂）、可吸入颗粒物（PM₁₀）和细颗粒物（PM_{2.5}）等污染物浓度的上升，人们的心理健康问题风险也随之增加，这一现象在不同地区的统计数据中均有体现。进一步分析表明，不同地区之间的空气污染差异对心理健康

的影响要大于同一地区空气污染随时间变化所带来的影响。值得注意的是，空气污染对不同种族群体的影响也存在差异，特别是对于巴基斯坦和孟加拉国后裔、其他少数族裔以及非英国出生的居民，空气污染水平的提升与他们心理健康问题风险的增加呈现出正相关，而这一现象在其他族群中并不明显。

在我看来，污染是一个非黑即白的限制性因素：一个地方如果污染过于严重，到了不容忽视的地步，那么这个地方就不再适合居住；反之，如果污染水平是可以接受的，那么居住就不会受到影响。

关于污染的一些建议

- 远离那些污染严重的地区。
- 改善室内空气质量：你可以通过点击[这里](<https://dynamight.net/air/>)来获取一些关于空气质量的基本信息，此外，动手能力强的朋友们，不妨尝试制作一个DIY空气净化器，具体的制作指南可以查看[这里](<https://dynamight.net/better-DIY-air-purifier.html>)。

总结

总而言之，选择居住地归根结底是个人偏好的问题。研究或许能揭示在特定条件下哪些人活得更幸福，但这并不代表每个人都能套用这一模式。

综合考虑各种因素，我为大家详细列出了一些选择居住地的个人建议。这些建议既适用于同一个城市内不同区域的选择，也适用于不同城市之间的比较。在选择时，有几个关键因素需要特别注意：

- 那些可以改善的因素（比如噪音、污染、犯罪等）并不是我们最关心的，真正重要的是那些无法改变的因素。

- 在评估单一城市内部的居住条件时，某些因素可能显得非常重要。然而，当比较不同城市之间的居住环境时，这些因素的重要性可能会有所降低。例如，噪音水平在不同城市之间的比较中通常不是一个关键的考虑点，因为在任何一个城市里，通常都能找到相对安静的居住区域。

城市内部：

1. 通勤时间短且出行时间容易预测。
2. 周围有和你兴趣相投的人
3. 能够方便地参与你的兴趣爱好
4. 生活成本适中（太低了无聊，太高了也无聊，因为没钱）
5. 邻近绿地
6. 犯罪率低
7. 噪音水平低
8. 污染程度低

城市间：

1. 周围有和你兴趣相投的人
2. 生活成本适中（太低了无聊，太高了也无聊，因为没钱）
3. 能够方便地参与你的兴趣爱好
4. 宜人的气候
5. 污染程度低
6. 犯罪率低

如何找到合适的性伴侣?

Ozymandias (2018年)

专题: 更好地生活

推荐语:

“你是什么样的人，你就会吸引什么样的人。”

这篇文章提供了关于如何寻找浪漫和性伴侣的深入见解和建议。

它强调了在与他人互动时保持真实性、低需求感和脆弱感的重要性，并提供了一系列具体的建议和策略，以帮助人们提高自己在社交和恋爱方面的吸引力。

以下是部分观点高亮:

1. 真实性：保持真实，不要为了取悦他人而改变自己。

2. 低需求感：不过度追求他人的认可，而是专注于自己的价值观和目标。这意味着你的行为应该主要受到自己的期望和目标的驱动，而不是为了获得他人的认可。

3. 脆弱感：勇于展示自己的不完美和弱点。这包括面对尴尬的时刻、承认自己的缺陷和错误，并愿意分享自己的恐惧和不安。

4. 生活方式：你的生活方式会吸引相似的人。如果你过着积极、有趣的生活，那么你就更有可能吸引到那些有着相似兴趣和生活方式的人。

5. 身体接触：在约会中适当的身体接触可以增进亲密感，但始终要尊重对方的界限和感受。

.....

这些建议不仅适用于直男，也适用于所有性别和性取向的人。通过实践这些原则，你可以提高自己在恋爱市场上的吸引力，并建立更健康、更满意的关系。

全文：

《模特》（Models）这本书是我读过的，关于如何寻找爱情与性伴侣中最精彩的一本。虽然它主要针对的是“直男群体”，但书中的大部分

建议对于不同性别和性取向的人来说都极具价值。我观察到，很多朋友在寻找爱情和性伴侣的过程中遇到了难题，这常常给他们带来很多痛苦。

【译者注：《模特》是第一本将诱惑视为情感过程而非逻辑过程的书籍。】

如果你被这篇简介所吸引，那你一定要购买原著。8000字的简介并不能道尽这本书的精华。书中还有许多宝贵的建议和生动的案例，这些我都无法在此一一呈现。如果购买原著，你将直接接触到马克·曼森（Mark Manson）原汁原味的思想，而不是我个人解读的内容。如果你现在不方便购买这本书，那么希望这篇简介能够给你带来帮助。

阿尔法男性无处不在

在这一节，我要解释一下什么是“阿尔法男性”（alpha male）。想象一下，一个直男，在一个普通的夜晚，他有50%的机会能遇到一个让他心动的陌生人共度良宵。（我要向感到不适的女性朋友道歉。我的目的是与那些反对女权的人进行交流。如果你觉得这些内容难以接受，建议你直接跳过，前往“总结”部分继续阅读。）我并不是说他们每晚都会出去寻找一夜情：毕竟每个人都有不同的选择。有些男性正在为婚姻守身，但当他们改变主意时，他们很快就能找到一夜情的机会。我所说的阿尔法男性的魅力是相当高的。但也不是高不可攀：不是像基思·理查兹那样的明星级魅力，而是在聚会上能成为最亮眼的男士。在我精彩的生活里，我有幸见识了许多这样的男性。

【译者注：所谓“alpha male”（阿尔法男性）是一个在动物行为学中常用来描述群体中地位最高的雄性个体的术语。在人类社会中，这一术语被引申用来形容那些在社交或职业场合中具有领导力、自信且通常具有竞争性的男性。】

事情是这样的。

我遇到过各种各样的阿尔法男性。在他们当中，有的手头拮据，有的靠伴侣资助。有的肥胖，有的已经秃顶。有的身材矮小，有的相貌平平。有的存在一些私密问题，还有的则是编程高手。他们沉迷在《龙与地下城》《星际迷航》和《魔兽世界》这样的幻想世界中。在他们中间，有人兼具女性的温柔，有人在性方面更顺从，有人敢于穿裙子。还有几位，他们每

次观看皮克斯的动画片都会被感动得泪流满面。哪怕这部电影，他们已经看过无数次。因为这些影片是他们的最爱。虽然外向性格通常是阿尔法男性的优势，但我也遇到过一些内向的，甚至有点社交焦虑的阿尔法男性。

阿尔法男性这个群体极其丰富多彩。他们中的绝大部分人，都拥有独特的魅力。

对于直女和同性恋群体来说，很难明确地定义吸引力（attractiveness）。相较而言，直男们更喜欢随意的性关系。（从女权主义的角度来看，就算我们不承认性别差异，这一现象也是合情合理的——女性在性方面受到的偏见比男性更严重，与此同时，在随意性行为中，她们体验到性高潮的机会却远不如男性。）因此，“能否轻松获得性伴侣”（ability to get casual

sex) 这一标准就成为了衡量直男吸引力的一个有效尺度，但对其他人来说，这个尺度就不一定合适了。

但我敢肯定的是，直女和同性恋群体中，性成功肯定不止一种模式。那些恋爱高手也不一定符合我们脑海中的性感形象。他们可能不是那种你想象的“性感女神”或“性感男神”。

我不是说每个人都能成为阿尔法。很多人都发现成为阿尔法是一件很难的事情：你都无法和他们交谈的话，那你更不可能和他们建立恋爱关系。但我想说的是，你可能一直认为，自己因为身高不够、或者太过内向、或者其他原因，无法找到爱情——敞开心扉吧，别被成见限制了你的思维。因为真实情况就是，尽管很

多人有这些缺点，他们约会的机会还是络绎不绝。

摘要

两个核心准则：

- 脆弱一点。
- 不要猴急。

三个基本要素：

- 过上有魅力的生活。
- 掌握调情的艺术。

- 勇敢地向他人发出邀请。

如果你发现自己难以约到人，可能你的三个基本要素中至少有一个出现了问题。对有些人来说，他们可能更不幸，他们在这三个基本要素上都出了问题。其实，你之所以遇到困难，往往是因为你没有遵守好那两条核心准则。

面对这么多具体的建议，你可能会感到压力山大。但记住，首先，你应该真诚；其次，不要急功近利。然后，针对自己的短板，挑选一两个小建议来实践。比如说，你在调情上不够自如，那就从小事做起，如果和对方聊天感觉比较轻松时，不妨试着轻触对方的手臂。刚开始，你可能会感到有点尴尬，坚持下去，你会发现越来越得心应手。

记住，在爱情的世界里，你不用追求完美。大多数人在恋爱或婚姻中都会有自己的小缺点，都会感到不安，这很正常。你可能觉得自己的衣服不够时尚，幽默感不够，甚至观点也不够犀利，但那又怎样？这些都不会阻碍你成为一个充满魅力的人。如果你对自己的现状感到不满，那就去改善基础要素，提升自己；如果你对现在的感情生活感到满意，那就好好地享受你的生活。做自己，就是最好的！

两条核心准则

需求感（Neediness）指的是，你太在意他人对你的看法，而忽视了自己对自己的评价。你这么做的只是为了取悦他人。而低需求感的人则恰恰相反，他们更在意的是自我认知和评价，

而不是外界的目光。他们的目标和内心的期望引导着他们的行为。

在爱情的世界里，特别要注意的是，自我认同比伴侣的认可重要得多。你当然会在意伴侣对你的看法，这是人之常情。更重要的是，你要在乎自己怎么看待自己。如果伴侣提出不合理的要求，比如“只有你伤害那只小狗，我才会和你在一起”（will only love you if you kick that puppy），这时，你需要有足够的勇气和自信，坚定地拒绝，告诉他：“这绝对不可能。”（uh, fuck off.）

低需求和冷漠无情其实是两回事。你可以赞美他人，送他们礼物，记住他们的生日并为他们庆祝生日，甚至可以让他们一直住在你家里。这些都代表着你的慷慨大方。你愿意让他们留

宿，是因为你真心欣赏他们，享受他们的陪伴，那么这样的慷慨是无私的。相反，如果你心里不满，却因为害怕得罪他们而不敢表达，这就是有需求的表现。

做一个低需求的人，并不妨碍你成为利他主义者（effective altruist）、反种族主义者（white anti-racist），或是男性女权主义者（male feminist）。关键在于，你的行动要源自内心的价值观和真诚的愿望。举个例子，如果你捐款是为了名声，或是为了内心的满足，这就是有需求的心态。相反，如果你认为自己拥有的资源比别人多是不公平的，这种想法就是低需求的。再比如，情人节时，你不去买钻石项链，而是把钱捐给动物保护组织，这就显示了一种极致的无私精神。

【译者注：“利他主义者”是指那些乐于助人，愿意为了他人的福利而牺牲自己利益的人。

“反种族主义者”是指那些积极反对种族主义和种族歧视的人。

“男性女权主义者”是指那些认同并支持女权主义理念和运动的男性。】

这引出了极化（polarization）的概念。从本质上来讲，极化就是：如果一个人拒绝了你，他有可能是在帮你。

【译者注：“极化”是指在某个议题、观点或社会群体中出现分歧加深，导致对立的两极分化现象。】

我们通常认为，爱情和性的成功，就是不被拒绝。其实，真正的成功，是很快被拒绝后并勇

敢地接受它。这样，我们才能找到，真正适合自己的人。

一般来说，你们可能因为共同的矛盾而无法在一起。比如，有人因为你不要孩子而拒绝你。想象一下，五年后，你被说服了，每晚不得不起六次，去照顾一个你本来不想要的孩子。又比如，有人因为你脱发而拒绝你。想象一下，你们亲密的时候，他们试图掩饰对你的不感兴趣，但掩饰不了，这会让你感到自己没有魅力。还比如，有人因为你无趣而拒绝你。想象一下，你避免了所有因为“你再也不带他们出去”或“你根本就不在乎他们”的争吵

(EVEN CARE ABOUT THEM AT ALL)。这样的场景，虽然只是假设，但却能让我们深思。

当然，有些人会因为一些荒唐的理由拒绝你。我曾经在网上看到过一篇文章，作者建议拒绝那些睡在地垫（mattress on the floor）的人。简直是无稽之谈。但转念一想：他们因为你没有床架就嫌弃你，这样的人，并不值得浪费你的时间和精力。幸亏他们拒绝了你。

【译者注：将床垫放在地板上是一种住宿方式，通常出于简便、节省空间或经济考虑。】

许多人在约会时，选择隐藏自我。他们收起个性，藏起怪癖。以为这样，就能减少被拒绝的次数。但这样其实完全背离了成功的真谛。勇敢地，展现真我吧！秃顶？不喜欢小孩？有点乏味？没问题。把这样的你，真诚地呈现出来。如此这般，你将吸引真正与你契合的人。

让我们聊聊“脆弱感”吧。脆弱感，就是勇于冒险。即使别人觉得你傻、觉得你怪，甚至嘲笑你，你也不要害怕。它让你敢于讲一个可能导致冷场的笑话。它让你敢于分享那些让你觉得你懦弱的恐惧。它让你愿意去尝试自己不擅长的领域。它让你敢于向心爱的人表白，即使你会被拒绝。脆弱感，就是坦诚地说：“这就是我。我会坚持自我，不会模仿他人。”

脆弱感与低需求是紧密相连的。如果你太在意他人的看法，而不是自己的想法，你会感到羞愧或不安。但如果你更看重自尊，你就会更愿意敞开心扉。简单来说，就是别让他人的看法左右你，而要自信地做自己。

举个例子，那个看皮克斯电影（Pixar movies）会哭的帅哥，当谈及皮克斯时，他会

毫不犹豫地说：“我觉得皮克斯电影是21世纪最棒的电影之一。人们因为它们是动画片就低估了它们的价值。我敢说，任何感情丰富的人看《飞屋环游记》（Up）前二十分钟都会感动落泪。”如果你热爱皮克斯电影，别人提起时，你却说：“嗯，它们是儿童电影，我也就看一两遍，我并不是特别喜欢。”这种态度，并不吸引人。

勇于面对尴尬的时刻，承认自己的不足。接受心理的挑战，正视自己的过错。就像直接从牛奶盒喝奶的习惯一样（drinking milk out of the carton）。这种坦率，这种真实，才是最有魅力的。

要素一：生活方式

基本的生活规则告诉我们。你是什么样的人，你就会吸引什么样的人。

如果你是哥特，那你就会吸引哥特（goth）。如果你是书呆子，那你就会吸引书呆子。如果你是基督徒，那你就会吸引基督徒。如果你是位喜欢饮酒和喜欢旅行的高知分子，那你的社交圈也必然会围绕着一群同样爱好的高知分子。

【译者注：哥特（Goths）是一种源自1980年代早期的亚文化，最初从朋克分支发展而来。哥特文化强调黑暗、神秘的审美风格。】

下面是人们在生活方式上遇到的一些问题：

找对场合很重要。如果你沉默寡言，却喜欢深入交流和看奇幻小说（fantasy novels），那么

在酒吧这种喧闹的地方你可能不会有什么收获。但你会在读书会这样的场合大放异彩。在选择交朋友的地方时，想想你会在什么地方结交到朋友。（然后选择场合时，考虑性别和性取向的适宜性。比如说，直男可能更适合去读书俱乐部，而不是观看魔术比赛。而直女，则可能更喜欢观看魔术比赛。）

做最真实的自己，这是最重要的。如果你本性安静，喜欢深入的对话和阅读奇幻小说，却假装自己喧闹、热爱体育和特技，你确实会找到一些热爱运动的朋友。但这样的关系，难以长久和谐。所以，坚持自我，才能找到真正适合你的伙伴。

在寻找爱情的路上，我们可能会遇到到不合适的人。偶尔遇到一个自恋操纵者（narcissistic

manipulative asshole) ，或者一个性冷淡 (hates sex) 的人 (如果你是异性恋者) ，或者一个让你背上沉重债务的人，可能只是巧合。但是，如果你总是遇到这样的人，那么问题可能出在你自己身上。这时候，你需要反思一下，是不是自己的某些行为或态度，无形中吸引了这样的人。想想看：

【译者注：所谓“自恋的操纵者”通常指的是那些具有明显自恋特质并借此操控他人的个体。这种人可能过度关注自己的外表和成就，对他人缺乏同情心，常通过操纵和控制行为来维护自身的自尊和权威地位。】

- 你吸引的人，是不是和你很像 (比如一个自恋操纵狂) ？

- 你是不是一直在吸引与你互补的人（例如，那些没有边界感的人）？

- 你是不是觉得，所有的异性都没有什么区别，就像你遇到的被你吸引的那些人（比如，你认为所有男人都是自恋操纵狂）？

当前，这些建议大多都很模糊。我在这里提供一些更具体的建议。但记住，每条建议都要通过两个标准的考验：“物以类聚”（like attracts like）和“无需求”（non-neediness）。如果这条建议不能让你做最好的自己，或者让你遇到了不想发生性关系的人，那就忽略它。

说到吸引力，有的来自于外表，比如一张五官端正的脸；有的则来自于内在，比如个人魅力和才华。通常，男生可能更看重外表，女生则可能更看重内在。（当然，大概是外表占

60%，内在占 40%。这只是一个笼统的说法，现实中也有很多特例。）你是直男的话，可能你太在意外表了，而忽视了提升自己内在的魅力。如果你是直女，可能你会被媒体误导，以为男生只看重外表，因此忽视了培养自己的魅力。

以下是一些提升外表吸引力的建议：

- 注意基本的个人卫生，包括洗澡、使用除臭剂、刷牙并且使用牙线、理发，以及穿没有破洞的干净衣物。

- 选择合适的衣物。可以访问

（ [howclothesshouldfit.com](<https://howclothesshouldfit.com/>)) ，不要太紧也不要太松。连衣裙应该自然地贴合身形，走路的时候也不会向上跑。

- 选择搭配协调的颜色。实际上，我自己对此也是常常感到困惑，要么就听从直率的朋友的意见，要么就不在乎因此而减少的魅力。

- 穿衣服时，要体现你的个性。还要传递你想表达的信息。你可以观察你偶像的穿着（例如马克·扎克伯格）。

- 锻炼。锻炼。锻炼！锻炼！！！！

- 锻炼身体，关键在于坚持。比如举重，不论是男性和女性，都可以因为练习举重增加魅力。（女性朋友们，不用担心会变得过于健壮，除非你不断摔倒然后注射激素。）

- 少碰汽水、糖果、快餐和甜点；多吃水果和蔬菜。

想要展现男性气质的朋友们，这里也有建议给你们。建议主要面向直男（straight men）和同性恋群体（queer people）。如果你是直女（straight women），也喜欢男性特质的话，同样可以参考。这种风格的好处显而易见，并且你都不用再剃腋毛了。至于想要变得更女性化的朋友，我和马克·曼森（Mark Manson）可能给不了太多帮助。简单来说，找到适合自己的风格，做自己，就是最好的建议。

- 把肩膀向后移。直到对齐你衬衫上的接缝，从颈部到袖子，应该是一条直线。
- 将下巴抬高到 90 度角；尽可能伸直后颈。
- 双脚应与肩同宽，可以向前伸直或稍稍向外倾斜。

- 走路时稍微摆动一下肩膀和手臂（不要太夸张，稍微摆动一下即可）。

- 用胸腔发声。试试捏住鼻子说话。如果声音变了，说明你在用头腔发声。

- 说话速度要慢，但声音要大（不要尖叫）。

有关心理吸引力的大部分内容将在“调情”

（Flirting）这一节中讨论。但说到生活方式，关键看你这个人是否乏味。如果你的生活就是工作、看球赛和追剧，那你可能就太单调了。

但如果你跳过伞、写过诗、登过山，或者你是网红，或者你吃过蜘蛛，那你八成是个有趣的人。要变得有趣，最简单的办法就是，保持开放的心态，多尝试新鲜事物。任何事物的存在，总有它的理由；去发现它的价值，找到你的爱好。

要素二：调情

调情关键在于潜台词。同样的言语，可能因为背后的意图不同，而效果迥异。成功的调情和失败的调情区别就在于潜台词。如果你赞美他人，是出于需求，希望通过对方的好感来证明自己，这样的赞美与真心欣赏对方是两码事。潜台词也区分了玩笑与侮辱、分享与炫耀等种种交际方式。

那么，你在调情时想表达什么样的潜台词呢？首先，你当然要表现得自然和坚强。其次，你要制造性紧张，也就是制造不确定性（这是紧张的部分），让对方知道你们会发生性关系还是恋爱关系（这是性的部分）。一个非常明显

的例子就是“欲擒故纵”（playing hard-to-get）。

你可以大胆说出自己的意图，制造一种紧张感。例如，赞美对方的外表。不确定性来自于接下来可能会发生的事，以及你将说或将做什么。

（注意：如果你在和一个害羞的宅男调情，他们自己就会制造不确定性，你不需要做任何事情）。

如何调情：

- 在接近他人时，不要惊吓或吓唬对方，例如从背后接近、尖叫、抓住对方或说一些冒犯的话。

- 最好的三句搭讪台词是：“嗨，我是 X”“嘿，虽然有点随意，但我想认识你”和“嗨，我觉得你很可爱，想认识你”。
- .保持微笑。
- 尽可能简洁。能用四个字的时候就不要用十个字。
- 不要直截了当地问对方，而是作出友好的猜测。比如，不要问“你来自哪里？”可以说“你看起来像是个加州女孩”（California girl）。
- 谈话如果遇到冷场，不要担心。随意表达你的想法。哪怕这些想法非常普通。
- 学会捕捉别人话语中的关键词。例如，如果有人提到，“我在哈佛学习，但想搬到西部，

因为那边天气冷”，你可以聊聊哈佛、西部或者天气。

- 学会讲好故事，故事要有背景、要有冲突、要有解决办法。这样的故事才引人入胜。

- 敞开心扉，谈谈你自己。谈谈你的激情、你的抱负、发生在你身上最好和最坏的事情以及你的童年。这会让他们敞开心扉，从而建立情感联系。

- 讲笑话。这里有几种笑话：

· 误导——让听众以为你要表达一个观点，但实际上说的是另一个观点（“你知道女人想要做爱时的那种表情吗？我也不知道”）。

· 夸张——以有趣的方式将事情夸大（“我在机场小便池的底部见过更有食欲的东西”）。

·调侃——幽默、贬损的评论，但用意良好
(对一个坐在一旁看起来很无聊的人说：“谁让你坐冷板凳的？”)

·双关语——玩文字游戏 (“你肯定不是认真的！”“我是认真的，别叫我雪莉。”)。

·角色扮演——假装你不是你。(如果你正在和某人调情，而对方说了一些你不喜欢的话：“就这样吧，我们离婚。你可以留着孩子，我要搬去意大利。”)

- 如果对方真的对你感兴趣，而且你也想再见到他们，那就向他们要电话号码。别找借口，直接问就行。

如何约会：

- 如果一个人喜欢你，你很容易就可以和他约会。如果克里斯-海姆斯沃斯（Chris Hemsworth）或斯嘉丽-约翰逊（Scarlett Johanssen）约他们出去，他们会不会因为你要约他们而取消和他们的约会呢？如果他们不愿意为你这么做，那么，他们对你的感觉可能没有你想的那么深。

- 在晚上约会，尽量早一点，如果进展顺利，你们可以在一起待上三四个小时。（午餐时间和下午的约会常常给人一种柏拉图式的感觉。）

- 不要约对方看电影。【例外情况：《洛基恐怖秀》（Rocky Horror Picture Show）、你们俩都期待的午夜首映。】

- 约对方共进晚餐是个不错的选择。不过你也可以安排更精彩的活动。

- 约会好去处：喜剧俱乐部、舞蹈班、公园或广场散步、音乐会、酒吧、夜总会、博物馆、一起看书.....

- 宅在家里，打开Netflix。或许有些单调。但其实，这是一种性价比很高的休闲方式。它能迅速拉近你我之间的距离，导致感情极速升温。性的乐趣也可能会随之而来。

- 条件允许的话，尽量在约会中安排多种活动。例如，你们可以一起喝咖啡、吃冰淇淋、去空旷的操场荡秋千，然后去书店。

- 如果是你计划的约会，那就主导约会。自信地说出你们接下来要做的事情（“探索馆有个很棒的展览”）。

- 进行更深入、更私人的对话，而不是像面试一样。

- 触摸你的伴侣。

·我是认真的。如果对方说“住手”（stop），很明显，你就得住手，在性积极的氛围里，如果心存疑虑，不妨先开口询问。但你一定要触摸与你约会的人。

·开始时，轻轻地触摸他们的手臂或肩膀表示态度（例如，在笑话的高潮部分），然后等待他们回触你。

·如果他们这样做了，你就可以进行更亲密的接触，比如把手放在他们的背上或肩膀上。注意他们是否会拉开你的手，如果他们拉开了，那可能是不喜欢你这样做。

·在性积极的氛围中，如果你觉得对方想吻你，一句简单的“我能吻你吗？（can I kiss you？）”就足够了；如果你能读懂对方的肢体语言，可以直接吻对方。

【译者注：Netflix 是一家美国的流媒体服务提供商，成立于1997年，最初以邮寄DVD租赁服务起家。随着互联网技术的发展，Netflix 转型为在线视频点播平台，提供广泛的电影、电视剧及其原创内容。】

感兴趣的信号

- 接近前：微笑；对视；接近；对方主动与你交谈。

- 在交谈中：经常微笑和大笑；摆弄头发（通常是女性、表现女性化的人、害羞的人）；有很多眼神交流；找借口多和你待一会儿；抚摸你；为了你甩掉朋友；想出一些借口和你独处。

要素三：主动出击

很多人在与有魅力的人交谈、约人出去、接吻和做爱时都会感到焦虑。他们会想出各种各样的理由：

- “哦，她太笨了。”

- “男人都很肤浅，只在乎外表。”

- “我真的不在乎有没有对象。”

- “我明天再约他出去。”

- “我怀疑自己是双性恋，所以我不应该约那个帅哥。”

- “如果我约她出去，我可能会性骚扰她。”

- “我需要先学习如何调情。”

克服内心的焦虑，需要一步一个脚印。想象一下，如果你对与女性交谈心存畏惧，那么，你可以从小事做起。每天给自己设定一个小目标，比如，向三位女性询问时间。这看似简单的行动，其实是你战胜恐惧的第一步。当你对这样的互动不再感到紧张时，不妨再进一步，

除了询问时间，再问问她们今天过得怎样。随着时间的推移，你会发现，自己越来越自信。直到你得到一位陌生的女士赞赏，并表达想要认识她的想法。告诉你的朋友，这是你的目标。

我认识的很多男人都不敢约女人出去，因为他们担心自己的行为会越界，所以是时候给他们打打气了。

在爱情和性的道路上，没有人能一帆风顺。对自己宽容一点，接受偶尔的尴尬。我并不是鼓励你去故意吓人，如果明知某些行为会让人感到害怕，自然应当避免；我们都不想成为哈维·韦恩斯坦那样的人。然而，沟通中的误解、相处时的尴尬以及认知上的差异，这些都是无法避免的。人难免会犯错。你不会成为下一个

哈维·韦恩斯坦，我们大多数人都曾在不经意间让他人感到不适，但这无伤大雅。特别是在职场上，吓同事确实不太好。但如果你在书店里向一个陌生人表达好感，而对方感到不适，实际上会发生什么严重的事情吗？其实，什么都不会发生。不会有所谓的“女权主义警察”（emminist police）因为你的一次尴尬搭讪而将你带走。

【译者注：所谓的“女权主义警察”并不是一个正式的机构或组织，而是一种通常带有讽刺意味的说法，用来指那些过于严格或热衷于批评他人在性别平等问题上的不当行为或言论的女权主义者。】

让他人舒适的有效建议：

- 就像我在上面的“调情”部分说的那样，不要从背后接近他人，也不要突然尖叫或抓住他们。避免使用冒犯性的语言。或者做出其他让普通旁观者感觉“嘿，搞什么鬼？”的行为。

- 如果你做出一些不符合常理的举动，比如对一个陌生女人说她很漂亮，你可以先说“打扰一下，我知道这有点冒昧”（excuse me, I know this is random）“我平常不会这样”（I don't usually do this）或“我以前从来没这样做过”（I've never done this before）。

- 不要性骚扰陌生人（例如“你的奶子真漂亮”），除非是在恰当的场所。（你舍设身处处地想想，就明白了）。

- 与人交谈时，言行一致很重要。如果你的肢体动作传递出“我想与你亲近”（I want to fuck

you) 的信息，而你的言辞却保持着“我们来聊聊天气，纯粹是精神层面的交流” (let us have a purely platonic conversation about the weather) ，别人可能认为你是一个怪人。

- 是的，保持真实与自然，也要敢地表达自己的脆弱。但如果你潜台词是“请爱我” (PLEASE LOVE ME) ，那只会让人感到不适。

蓝海战略

W. Chan Kim and Renée Mauborgne (2004 年)

专题：如何经营一家公司

推荐语：

在当今竞争激烈的商业环境中，我们该如何找到新的增长点，并实现可持续的盈利性增长呢？

《蓝海战略》的作者Renée Mauborgne和W. Chan Kim为我们提供了一种创新的思考方式和行动指南。他们的理念已经超越了传统的竞争思维，引导企业探索和开拓未被触及的市场空间，即“蓝海”。

这篇文章不只是纸上谈兵，更是一本实践手册，它提供了具体的步骤和策略，帮助企业避免在激烈的“红海”竞争中挣扎，转而寻找和创造新的市场机会。

那么如何创造蓝海呢？文中给出了以下建议：

1. 理解蓝海战略的核心逻辑：蓝海战略背后的思想常常打破常规。真正的蓝海并不总是依赖于技术创新，很多时候，关键的技术已经存在。关键在于如何巧妙地将这些技术与消费者的需求结合起来。

2. 开辟蓝海，不必非得涉足遥远未知的领域：大多数蓝海实际上是在现有行业内部诞生的，它们往往与企业的核心业务紧密相关。

3. 不要将竞争对手作为唯一的参考标准：企业应该通过创造巨大的价值，实现公司和顾客的双赢，从而使得传统意义上的竞争变得不那么重要。

.....

全文：

简要的介绍

追求盈利性增长的最佳战略是什么？很简单：避开竞争激烈的行业。在这些竞争激烈的“红海”（red oceans）中，每个公司都在努力超越其他的竞争对手，试图获得更大的市场份额。

但是，当市场变得越来越拥挤时，利润和机会都会变得越来越少。产品会趋于同质化，竞争会越来越激烈，市场也是一片血雨腥风。

如何避免激烈的竞争呢？金和莫博涅（Kim and Mauborgne）为我们指明了一条道路：开创“蓝海”（blue oceans）。在这里，竞争对手无足轻重，在蓝海中，我们关注的是引领而非追逐。我们不仅是在发现需求，更是在创造需求，为客户带来全新的体验，同时精简成本。这样的策略带来的效果是：丰厚的利润和高速增长，以及一个优秀的品牌形象。当对手还在红海中挣扎时，我们已经在蓝海中乘风破浪了。

让我们以太阳马戏团（Cirque du Soleil）为例——这家企业以其创新精神，将传统马戏的精

髓与高雅的戏剧元素巧妙融合，开创了一个全新的行业。在区区20年的时间里，太阳马戏团所取得的收益就超过了全球顶尖的林林兄弟和巴纳姆贝利（Ringling Bros. and Barnum & Bailey）马戏团一个世纪的收益总和。

【译者注：太阳马戏团（Cirque du Soleil）是一家成立于1984年的加拿大娱乐公司，以其创新的现代马戏表演著称。】

在实践中孕育理念

那么如何创造蓝海呢？金和莫博涅提供了以下建议：

理解蓝海战略背后的逻辑

蓝海战略背后的逻辑是不符合常识的：

- 这不只是科技的革新。真正的蓝海，往往不是单纯依靠技术创新。许多时候，关键技术早已存在。真正的秘诀，在于如何将这些技术与消费者的需求巧妙结合。就像康柏公司，它用已有的技术打造出ProSignia服务器，让客户以更低的价格享受到双倍的文件处理和打印能力。

- 开创蓝海，不必远航。大多数蓝海并非诞生在一个全新的行业，而是在现有行业的内部，它们出现在企业的核心业务中。以AMC影院的巨幕影院为例，这个电影行业的资深玩家，通过巨幕影院为观众带来了震撼的观影体验，同时，也更经济的成本，为影院老板开辟了新的盈利模式。

【译者注：ProSignia 服务器是由康柏公司（Compaq）生产的一系列服务器产品。康柏公司是一家曾经的美国计算机公司，后来在2002年被惠普（HP）收购。

AMC影院（AMC Theatres）是一家美国电影院连锁品牌，由美国多功能影院公司（American Multi-Cinema, Inc.）运营，是世界上最大的电影院连锁之一。】

应用蓝海战略

蓝海战略的应用：

- 不要将竞争对手作为衡量标准。而是要通过创造巨大的价值，使公司和顾客都受益，让竞争变得不再重要。福特（Ford）汽车公司正是

通过推出T型车实现了这一点。很多富人会开时尚定制豪车去度假，福特汽车本来可以与这些豪车一较高下。但它选择了另一条道路，提供了一款家用车，其价格更为亲民，耐用性更强，使用和维修也比对手的产品更加简便。T型车的销量激增，使得福特的市场份额从1908年的9%飙升至1921年的61%。

- 在降低你的成本的同时，也要为顾客带来更多的价值。太阳马戏团摒弃了传统马戏中的一些昂贵元素，比如动物表演和通道摊位。这样既控制了成本，也引入了一些戏剧元素——包括主题、原创音乐和迷人的布景，成年观众很喜欢这些戏剧元素。太阳马戏团每年还会增加一些新元素，这些新元素吸引了许多从未看马戏的成年人，他们因此成为马戏的忠实粉丝，马戏团的收入也会增加。太阳马戏团通过结合

马戏和戏剧的精华，打造了一个全新的、且没有竞争对手的市场空间。

盖·拉利伯特（Guy Laliberté），这位曾经的手风琴手、高跷艺人和吞火表演者，如今已是加拿大文化输出巨头——太阳马戏团的掌门人。太阳马戏团由一群街头艺人在 1984 年合作创办，他们已经上演了数十部作品，超过 90 个城市都有他们的足迹，近 4000 万观众都看过他们的表演。短短 20 年间，太阳马戏团的营收成就，已经超过世界马戏界领头羊林林兄弟和巴纳姆·贝利马戏团百年营收的总和。

太阳马戏团的崛起，其实是在一个不太乐观的背景下。马戏行业长期处于衰退状态，目前仍是这样。体育赛事、电视节目和电子游戏等娱乐活动的影响力日益增强，正在逐渐取代传统

马戏在观众心目中的地位。青少年本是马戏团的忠实粉丝，现在却更偏爱PlayStation等电子游戏。此外，在动物权益组织的号召下，越来越多的人开始反对在马戏中使用动物。只有像林林兄弟这样依赖明星表演者的马戏团，才有自己的话语权。因此，马戏行业遭受了观众数量持续下降和成本不断上升的双重打击。

【译者注：PlayStation是由索尼公司（Sony Corporation）开发的一系列家用游戏机，自1994年首次推出以来，已成为全球知名的游戏品牌。】

太阳马戏团在一个非常低迷的市场中，十年内收入增长了22倍，他们是怎么做到的呢？其第一部作品的口号给出了答案：“我们重新定义了马戏。”（We reinvent the circus.）太阳马

戏团的成功，并不是与同行的直接竞争，也不是与其他马戏团抢夺顾客。它创造了一个没有竞争的市场空间，让传统竞争变得无关紧要。它吸引了新的顾客——成年人和企业客户。这些顾客并不是传统马戏的忠实粉丝，他们更喜欢剧院、歌剧或芭蕾舞。因此，他们愿意花更多的钱来尝试一场全新的娱乐体验。

想知道太阳马戏团成功的秘诀，就需要明白商业世界被分成的两大空间：红色海洋和蓝色海洋。（we think of as red and blue oceans.）

红色海洋代表目前存在的所有行业，就是已知市场。在红色海洋中，行业边界和竞争规则都已明确。企业之间互相争夺市场份额，但随着市场饱和，增长和利润空间越来越小，竞争也愈发激烈。

蓝色海洋则代表未知的行业（[Blue oceans denote all the industries not in existence today](<https://hbr.org/podcast/2015/03/blue-ocean-strategy-and-red-ocean-traps>)），这里没有竞争。在蓝色海洋中，主要目的是创造需求，而非互相争夺，并帮助企业实现盈利和快速增长。创造蓝色海洋有两种途径：一是开辟全新行业，如eBay所做的在线拍卖行；二是在现有行业中打破常规，重新定义行业边界。太阳马戏团正是后者的代表。它打破了传统的马戏与剧院的边界，在马戏这个红色海洋中，创造出了一片全新的、充满机会的蓝色海洋。

【译者注：eBay 是一家美国的全球在线拍卖和购物网站，成立于1995年。】

我们研究了 30 多个行业，大概有 150 多个蓝色海洋创新案例，而太阳马戏团只不过是其中一个。并且我们分析的数据跨度超过了 100 年。我们分析了那些成功打造蓝色海洋的公司，同时也观察了那些陷入红色海洋、未能取得成功的公司。在对这些数据进行研究的过程中，我们发现了一个一致的战略思维模式，这种模式正是蓝色海洋战略。蓝色海洋战略与传统的市场竞争策略不同，蓝色海洋战略强调的是创新和开拓。实际上，许多公司都想摆脱竞争，但往往都以失败告终，通常是因为管理层没有意识到红色海洋战略和蓝色海洋战略之间的区别。

在这篇文章中，我们提出了蓝色海洋战略的概念，并描述了它的基本特征。我们评估了蓝色海洋带来的利润和增长空间，并讨论了在如今

这个变幻莫测的商业世界中，为什么创造蓝色海洋就变得尤为重要。我们相信，掌握蓝色海洋战略，将帮助企业在这个充满挑战与机遇的时代脱颖而出。

蓝色海洋与红色海洋

“蓝色海洋”这个概念听起来很新，但其实它早已存在。（[Although the term may be new, blue oceans have always been with us] (<https://hbr.org/2014/05/a-new-blue-ocean>).) 想想100年前的世界，今天很多我们常见的行业，那时都不存在。比如汽车、音乐录制、航空、石化、制药和管理咨询等行业，当时都鲜为人知，或者刚刚起步。回顾30年前，你会发现现在许多价值巨大的行业：共同

基金、移动电话、生物技术、折扣零售、快递包裹递送、滑雪板、咖啡吧和家庭录像等，当时简直闻所未闻。

现在，如果将时间快进 20 年，你能想象会诞生多少新行业吗？历史告诉我们，新行业是层出不穷的。企业有能力创造全新的行业，也有能力重塑现有的行业，这一点从行业分类体系的变革中就能看出。半个世纪前的标准工业分类（SIC）系统，在1997年被北美行业分类系统（NAICS）所取代。新系统将原有的10个行业部门扩展到了20个，以适应新兴的行业领域——也就是我们所说的“蓝色海洋”（blue oceans）。比如，旧系统中的服务业，现在被细分为信息、医疗保健和社会援助等七个不同的部门。这种分类体系的更新，虽然是为了实

现标准化和连续性，但结果的变化如此之大，足以证明蓝色海洋对经济增长的巨大作用。

在蓝色海洋中，企业应该去创造需求而不是争夺需求。这里蕴藏着无限商机，既能带来可观的利润，也能实现快速的发展。

长远来看，蓝色海洋将继续扮演增长引擎的角色。在许多成熟的市场——红色海洋中，增长的空间正在缩小。技术的进步提高了生产效率，让供应商能够提供更多样化的产品和服务。随着全球贸易壁垒的降低，产品和价格信息更容易获取，曾经的细分市场和垄断优势正在不断消失。同时，需求量并没有增长，特别是在发达市场，联合国的最新统计数据甚至显示人口在减少。这导致在越来越多的行业中，供应量开始超过需求量。

这一现状加剧了产品和服务的商品化，还引发了激烈的价格战，进一步压缩了利润空间。研究表明，美国的主要品牌，不论是产品还是服务，都趋向同质化。品牌间的差异越来越小，消费者在购买时，他们不再只买某个特定品牌的商品。面对促销活动时，他们可能会选择其他品牌的商品，反之亦然。在竞争激烈的市场中，无论是经济繁荣还是衰退，品牌要想实现差异化，都变得越来越困难。

战略悖论

遗憾的是，大多数公司在它们的红色海洋中停滞不前。我们研究了108家公司的新业务，我们发现86%的新企业是产品线扩展——对现有行业产品的小幅度改进——而仅有14%在创造

新的市场或行业。虽然产品线扩展占到了总收入的62%，但它们只带来了39%的总利润。相比之下，创造新市场和行业的14%，却带来了总收入的38%和令人震惊的61%的总利润。

那么，为什么红海市场的投资会出现如此严重的不平衡？这是因为企业战略深受军事战略的影响。战略中充满了军事术语——比如首席执行官被称为“军官”（officers），在“总部”

（headquarters）指挥，而“部队”（troops）则在“前线”（front lines）作战。这样的描述下，战略就是在红海市场展开竞争，即直接与对手交锋，争夺有限的市场份额。而蓝海战略则完全不同，它的目标是在无竞争的新领域开展业务，不是分割现有市场，而是开拓全新的市场。因此，过分关注红海市场就是接受了战争的限制性条件——战场是有限的，必须击败

对手才能算成功。这也忽略了商业世界的独特优势——可以创造一个全新的市场空间的能力。

在商界，战略的核心总是围绕着如何战胜对手。特别是在20世纪70年代和80年代，日本企业的迅速崛起更是加剧了这一趋势。这种情况在企业史上是前所未有的，西方公司的客户开始大量流失。随着全球市场竞争的白热化，众多红海战略随之而生，它们都坚信竞争是企业成功的关键。时至今日，我们讨论战略时，“竞争优势”（competitive advantage）这样的词汇仍然经常听到。在这一观念的引导下，企业想的是怎么战胜对手，如何扩大市场份额。

竞争固然重要。但当只关注竞争时，就忽略了战略中更为重要且更具盈利潜力的两个方面：

一是探索并开发那些竞争较少或无竞争的新市场——也就是蓝海；二是如何有效利用和保护这些蓝海市场。这些挑战和战略家们绞尽脑汁要解决的难题不一样，它们需要我们以全新的视角来审视市场和竞争。

迈向蓝海战略

我们该如何“开拓市场的新领域”呢（[guide the creation of blue oceans](<https://hbr.org/video/6089366740001/the-explainer-blue-ocean-strategy>))？为了寻找答案，我们回顾了一下历史，分析了过去一百年的蓝海创新数据。目的是找到其中的规律。我们的发现这个规律现在可以在一个展览中展示，这个展览叫做“蓝海创造快照”（A Snapshot of Blue

Ocean Creation)。它主要关注三个行业，这三个行业，都与我们的日常生活紧密相关。首先是汽车，它改变了我们的日常出行方式。其次是计算机，它更新了我们的工作设备。最后是电影院，工作之余，它为我们提供了休闲娱乐的场所。

蓝海创新快照

这张表格描述了不同时代、不同行业中蓝海创造共同的关键因素。它并不要求面面俱到或详尽无遗。在此我们选择展示美国产业，因为美国市场是最大的，它也是监管最少的。这为我们的研究提供了理想的条件。我们还发现，这三个行业展现的蓝海创新模式很相似，它们的成功路径，和别的行业也有很多共同之处。

创造蓝海的关键	这片蓝海是由新企业还是现有企业创造的呢?	它是由技术创新还是价值创新驱动呢?	在蓝海创建之初, 这个行业是被看好还是不被看好?
---------	----------------------	-------------------	--------------------------

汽车

福特T型汽车 1908年推出的T型车 (Model T) 是第一辆大规模生产的汽车, 它的定价并不高, 许多美国人都买得起。	新企业	价值创新 (主要是现有技术)	不被看好
通用汽车的“满足一切预算和需求的汽车” (car for every purse and purpose) 通用汽车 (GM) 在1924年将趣味和时尚融入汽车, 开创了一个通用汽车的蓝海时代。	现有企业	价值创新 (结合了一些新技术)	被看好
日本的节能汽车 在20世纪70年代中期, 日本汽车制造商推出了一系列新款车型, 这些车型, 不仅体型小, 而且性能稳定。日本汽车制造商凭借它们开辟了一片蓝海。	现有企业	价值创新 (结合了一些新技术)	不被看好
克莱斯勒小型货车 克莱斯勒 (Chrysler) 在1984年推出了一款小型货车, 它的操控像轿车一样, 却拥有货车的乘客空间。	现有企业	价值创新 (全是新技术)	不被看好

计算机

<p>CTR的制表机</p> <p>1914年，CTR通过简化、模块化以及出租制表机，创立了商业机械行业。后来，CTR更名为IBM。</p>	现有企业	价值创新（主要是现有技术）	不被看好
<p>IBM 650电子计算机和System/360系统</p> <p>1952年，IBM通过简化现有技术，并降低其功耗和价格，创立了商用计算机行业。1964年，IBM推出了System/360系统，这是首款模块化的计算机系统，极大地扩展了650所开创的蓝海市场。</p>	现有企业	<p>价值创新（650型号：主要是现有技术）</p> <p>价值创新加科技创新 (System/360型号：现有技术加新技术)</p>	不被看好
<p>苹果个人电脑</p> <p>苹果（Apple）II型电脑，不是第一台家用电脑。但1978年，它问世了。这款电脑，集所有功能于一体。它的出现，是一次行业的蓝海创新。</p>	新企业	价值创新（结合了一些新技术）	不被看好
<p>康柏电脑服务器</p> <p>1992年，康柏公司（Compaq）推出了ProSignia服务器。这款服务器功能强大。它的文件处理和打印能力，是迷你计算机的两倍。但价格，却只有迷你计算机的三分之一。</p>	现有企业	价值创新（主要是现有技术）	不存在（Nonexistent）
<p>戴尔的定制电脑</p> <p>在20世纪90年代中期，戴尔（Dell）公司为买家创造了一种全新的购买和交付体验。这种体验，让顾客感受到了前所未有的便利和快捷。这让戴尔公司在激烈的竞争中创立了一片蓝海。</p>	现有企业	价值创新（主要是现有技术）	不被看好

电影院

<p>尼克森影院</p> <p>1905年，尼克森（Nickelodeon）影院首次向公众敞开大门，它全天候地为辛勤工作的大众放映短片，票价亲民，仅需五分钱。</p>	新企业	价值创新（主要是现有技术）	不被看好
<p>宫廷剧院</p> <p>在1914年，Roxy Rothapfel精心设计了Palace剧院，它以平易近人的价格，为观众提供了一种堪比歌剧院的观影享受。</p>	现有企业	价值创新（主要是现有技术）	不存在（Nonexistent）
<p>AMC多频道影院</p>	现有企业	价值创新（主要是现有技术）	不被看好
<p>AMC巨幕影院</p> <p>从1995年开始，巨幕影院就开始为影迷们呈现着一部部热门大片。观众在这些如同体育场的影院里，能够体验到极致的观影效果。此外，这种影院经营模式还成功为影院老板们降低了成本。</p>	现有企业	价值创新（主要是现有技术）	不被看好

我们发现：

蓝海战略并非仅靠技术创新。

在开辟蓝海市场的过程中，有时会用到尖端技术，但这并不是蓝海成功的关键。这种现象在技术密集型行业尤为常见。展览向我们展示了，在所有三个有代表性的行业中，蓝海并不是纯技术创新的产物；相关技术往往已经存在。例如，福特汽车的革命性流水线，其灵感实际上来源于美国的肉类加工业。同样，在计算机行业，蓝海的开创也不是仅靠技术创新，而是将技术与消费者的需求紧密结合。IBM 650和康柏PC服务器就是通过简化技术，来满足市场的需求。

行业老手经常在核心业务中开辟蓝海。

在汽车行业开创蓝海市场的通用汽车、日本车企和克莱斯勒都是行业内的资深玩家。同样，在计算机行业的CTR、IBM和康柏，以及电影行业的宫殿剧院和AMC，也都是各自领域的老手。在这些公司中，只有福特、苹果、戴尔和尼克尔森作为新进入者，打破了行业的传统格局。其中，福特、苹果和戴尔是从零起步的创业公司，而尼克尔森则是一个成熟的企业，它进军了一个全新的领域。这表明现有企业在开拓新市场时，并没有处于不利地位。而且，这些企业开辟的蓝海市场，通常都与它们的核心业务紧密相关。实际上，大多数蓝海市场都是在现有行业内进行创新而形成的，而不是在遥

远的领域中寻找。这与那种认为新市场总是远在天边的观点形成了鲜明对比。蓝海其实就在你的身边，每个行业都有机会（[Blue oceans are right next to you in every industry](<https://www.youtube.com/watch?v=sYdaa02CS5E>））。

公司和行业并非理想的战略分析单元。

在探讨蓝海战略成功的原因时，我们不能只把目光局限在公司或行业本身。传统的战略分析侧重公司和行业的数据，却忽略了蓝海战略成功背后的深层次原因。实际上，任何公司都不可能一直保持行业顶尖，它们的表现总是随着时间和外部环境的变化而波动。同样，也没有

哪个行业能够永远保持兴旺，它们的吸引力主要来自企业于企业内部创新所开拓的新市场空间。

深度解读

要准确理解蓝海战略的成功，我们应该关注战略行动这一关键点，它包括了制定重大市场创新商业提案所需的关键管理行为和决策。以康柏（Compaq）公司为例，尽管它在2001年被惠普收购，不再是独立公司，这使得一些人认为康柏并不成功。但是，这并不影响其早期战略行动的成功。正是这些战略行动，成功地催生了价值数十亿美元的PC服务器市场，并成为康柏在1990年代东山再起的决定性因素。

开辟蓝海，塑造品牌力量。

蓝海战略之所以影响力巨大，是因为它能够通过一次成功的行动，为企业带来长达数十年的品牌价值。在展览中被列出的公司，很多都是因为它们在很久以前开辟的蓝海而被人们所铭记。在今天，很少有人亲眼见证了1908年第一辆T型车在亨利·福特的诞生，但那次开创性的蓝海行动还在给福特创造效益。同样，IBM之所以常被视为“美国的标志性机构”（American institution），也是因为它在计算机领域开辟的蓝海；它的360系列电脑就相当于计算机界的T型车。

对于那些在开辟新市场方面不占优势的大型公司的高管来说，我们研究的结果对他们来说是一个巨大的鼓舞。研究显示：充足的预算并不

是创造新市场空间的关键，更重要的是要采取正确的战略行动。而且，那些能够理解并实施有效战略行动的公司，将能够随着时间的推移创造多个蓝海，从而持续实现“高增长和高利润”（ [deliver high growth and profits](<https://hbr.org/2017/05/stop-focusing-on-profitability-and-go-for-growth>)）。换句话说，蓝海的创造是战略和管理层行动的结果，不仅仅只是资金投入的产物。

核心特征

我们的研究表明，创造蓝海的战略行动具有几个共同特点。与遵循传统规则的企业不同，蓝海的开拓者从不将竞争当作目标。他们通过为

消费者和企业自身创造巨大的价值提升，让竞争变得不再重要。【在“红海与蓝海战略”

(Red Ocean Versus Blue Ocean Strategy) 展览中，对比了这两种战略模式的主要特点。】

蓝海战略的一个核心特征是它否定了传统战略的一个基本原则：在价值和成本之间必须进做出选择。传统观点认为，企业要么以较高成本创造更大价值，要么以较低成本提供合理价值。换句话说，本质上就是在差异化和低成本之间做出抉择。但在蓝海战略中，成功的企业能够同时实现差异化和低成本。

以太阳马戏团为例。在其出现之前，传统马戏团忙于相互竞争，他们想通过提升传统节目的质量来吸引日益流失的观众。这包括吸引更多知名的小丑和驯狮师，这些举措虽然提高了成

本，但并未实质性地改善观众的体验。结果是成本不断上升，而收入并未增加，马戏团的总需求持续下降。太阳马戏团的出现打破了这一局面。它并没有简单地追求恶性竞争，而是通过结合马戏的趣味性和刺激感以及剧院的深度和艺术性，重新定义了马戏，为客户提供了全新的娱乐体验。

太阳马戏团在进行广受欢迎且震撼人心的表演时，重新评估了传统马戏的构成要素。他们意识到，许多看似必需的元素其实没那么重要，反而增加了成本。例如，动物表演虽然在传统马戏中占据重要地位，但其相关的训练、医疗、住宿、保险和运输等费用构成了沉重的经济负担。此外，随着公众对动物福利和伦理问题的关注日益增加，他们对动物表演的兴趣正在迅速减退。

太阳马戏团还观察到，传统马戏团习惯于将表演者打造成明星，但是马戏艺术家的影响力远没有电影明星大。他们也放弃了让观众分心的传统三环表演，这种形式不仅让观众分散注意力，还因为需要更多的演员而增加了成本。例如，小摊销售看似是增加收入的有效途径，但过高的价格却抑制了家长的购买意愿，甚至让他们感到被过高的价格所欺骗。

太阳马戏团认识到，传统马戏团持久的魅力实际上可以归结为三个核心元素：小丑、帐篷和经典的杂技表演。因此，他们保留了小丑这一角色，并将幽默风格从简单的闹剧转变为更加吸引人和成熟的类型。太阳马戏团还恢复了帐篷的使用，许多马戏团为图方便已放弃帐篷而选择租赁场地。他们认为帐篷本身就是马戏魅力的象征，于是将帐篷设计得既美观又舒适，

摒弃了传统的锯末地面和硬板凳。至于杂技和其他激动人心的表演，太阳马戏团减少了它们的比重，并通过融入更多艺术元素，使表演更加精致。

太阳马戏团在摒弃传统马戏表演的同时，引入了戏剧的新元素。与传统马戏团那种独立表演不同，太阳马戏团的每个作品都具有戏剧性的主题和情节。尽管这些主题故意设置得比较模糊，但它们为表演增添了和谐与智慧。太阳马戏团还采纳了百老汇的创新理念，不是只上演一场“一次性”（once and for all）的表演，而是推出了有不同主题和情节的多个剧目。与百老汇剧目一样，太阳马戏团的每场表演都有原创音乐，这不仅引导了表演，还控制了灯光和动作的节奏。此外，剧目中还融入了戏剧和芭蕾中的抽象和精神性舞蹈元素。通过这些创

新，太阳马戏团创造了精致的娱乐体验，因此观众才频繁观看太阳马戏团的表演，从而增加了收益。

太阳马戏团巧妙地结合了马戏和戏剧的精华，通过剔除马戏中最昂贵的元素，降低了成本，实现了差异化和低成本的双重优势。【关于蓝海战略经济原理的详细描述，请参阅“差异化与低成本同步追求”展览（The Simultaneous Pursuit of Differentiation and Low Cost）。】

公司在减少成本的同时提高产品对买家的价值，能够实现与消费者的价值共赢。买家价值取决于公司提供的产品效用和定价，而公司的价值则来源于其成本结构和产品定价。只有当公司的产品效用、定价以及成本活动整体得到有效整合时，才能成功实施蓝海战略。这种全

局性的系统方法保障了蓝海战略的持续性。蓝海战略涵盖了公司各个职能部门和运营活动的整合。

不再纠结于低成本与差异化之间的选择，这一战略思维的转变至关重要，其重要性无论如何强调都不过分。所谓的“红海”（red ocean）策略，基于一种观点：行业的结构是固定不变的，企业只能在这一结构内争夺市场份额。这种观点源自学术界所说的“结构主义”

（structuralist view）或“环境决定论”

（environmental determinism）。在这种理论下，经济就是最大的问题。蓝海战略则基于一种全新的世界观，它认为，市场界限和行业可以通过行业内参与者的行为和信念来重新塑造，这被称为“重构主义”

（reconstructionist）。

太阳马戏团的创始人没有墨守陈规，经过一系列的创新和变革，我们不禁要问：太阳马戏团是否还仅仅是一个马戏团？或者，它已经更接近戏剧艺术？如果归类为戏剧，那么它究竟属于哪一种——是百老汇演出、歌剧，还是芭蕾舞剧？太阳马戏团之所以魅力四射，是因为它汇集了多种艺术形式的精髓。最终，它既不完全属于任何一个艺术类别，同时又融合了所有这些类别的特色。在戏剧和马戏这两个充满竞争的市场中，太阳马戏团成功开辟出了一片新的、无竞争的市场空间，这片市场空间尚未被命名，我们称之为“蓝海”（blue ocean）。

模仿的障碍

成功开辟蓝海市场的公司通常可以享受10到15年的无竞争时期，从而获得可观的收益。太阳马戏团、家得宝、联邦快递、西南航空和CNN等都是这一现象的典型案列。蓝海战略之所以难以复制，是因为它建立了多层面的经济和认知障碍。

在我们的认知里，模仿蓝海战略似乎很简单，但实际操作却要复杂得多。蓝海企业能够迅速吸引大量顾客，实现经济飞速增长，从而使其他模仿者始终处于劣势。例如，沃尔玛通过大规模采购实现的经济效应，使其他公司无法模仿它的商业模式。同时，顾客数量的激增还能产生网络效应，如eBay平台，用户越多，其对买卖双方的吸引力越大，降低了他们转向其他平台的可能性。

模仿蓝海战略往往要求公司彻底进行改革，而组织内部的政治因素也是一个很大的障碍。以航空业为例，如果航空公司希望模仿西南航空的经营模式，即提升航空旅行速度、增加自驾灵活性及降低成本，那么他们需要在航线规划、员工培训、市场营销和定价策略等方面进行彻底的改革，这还未包括企业文化的转变。对于大多数已建立的航空公司而言，要在短时间内完成如此深远的组织和变革，几乎是不可能完成的任务。因此，要成功模仿一个全系统的方法，无疑是一项充满挑战的艰巨工作。

认知障碍在市场竞争中扮演着至关重要的角色。一旦公司实现了巨大的价值提升，便能迅速在市场上赢得关注，并建立起一批忠实的顾客。市场经验告诉我们，即使是巨额的营销费用，也难以轻易撼动那些蓝海战略开拓者的市

场领导地位。以微软公司为例，它已经努力超过十年，尝试在Intuit利用其财务软件Quicken开辟的市场中占据领先地位。尽管微软投入了巨大的努力和资金，但它仍未能超越Intuit，成为行业的领头羊。

【译者注：Intuit 是一家美国的金融软件公司，成立于1983年。

Quicken 是一款由Intuit公司最初开发的个人财务管理软件，现由Quicken Inc.维护和销售。】

在某些情况下，采纳蓝海战略的做法可能会与模仿者的品牌形象产生冲突。以美体小铺为例，这个品牌特意不聘请顶尖模特，也不做出关于永恒青春和美丽的承诺。对于那些以承诺青春和美丽为核心卖点的成熟化妆品牌，如雅

诗兰黛和欧莱雅，模仿美体小铺的经营策略是非常困难的，因为这样做完全违背了它们的品牌形象。

一贯的成功模式

虽然这一模式的理论阐释是新颖的，但蓝海战略已经存在很长时间，不管企业是否意识到。比如，太阳马戏团的剧院式马戏表演与福特汽车公司推出的T型车之间就有惊人的相似之处。

在19世纪末，汽车产业并不大，也不吸引人。在美国，有500多家汽车制造商在生产手工制造的豪华汽车，这些车每辆售价约为1500美元，只有极少数富人才会成为他们的客户。反

对汽车的人会破坏道路，用铁丝网圈住停放的汽车，还组织了对开车的商人和政治家的抵制活动。1906年，伍德罗·威尔逊（Woodrow Wilson）在他的一次讲话中捕捉到了那个时代的普遍情绪，他说：“没有什么比汽车更能传播社会主义情绪（socialistic feeling）了。”他称汽车为“财富傲慢的象征”（a picture of the arrogance of wealth）。

【译者注：社会主义情绪通常指对社会主义理念的认同和支持，这些理念强调社会平等、公共资源的共享以及通过政府干预以达到更广泛的社会福祉。】

福特并没有尝试去击败其他汽车制造商

（[beat the competition] (<https://hbr.org/podcast/2018/07/how-some-companies-beat->

the-competition-for-centuries))，争夺现有的市场份额，而是重新定义了汽车和马车行业的界限，创造了一个蓝海市场。那时，马车是美国最主要的交通工具。与汽车相比，马车有两个明显的优势：它们能够轻松应对泥泞和颠簸的道路，特别是在雨雪天气下，这在美国到处都是的土路上是常有的事；而且马车比当时的豪华汽车更容易维护，因为那些汽车经常出故障，需要昂贵且难以找到的专家来修理。正是亨利·福特对这些优势的深刻理解，让他找到了如何摆脱竞争，寻找到了巨大的商机和需求。

福特自豪地把T型车定位为“为普罗大众设计，采用上等材料制造”的汽车。和太阳马戏团一样，福特汽车公司根本不在乎竞争对手。福特并没有生产只适合富人周末度假的定制豪华

车，而是制造了一款适合日常使用、像马车一样普及的汽车。T型车只有经典的黑色，配置选择有限，但它坚固耐用，能在泥泞的道路上轻松应对各种天气。它的操作简单，维护方便，即使是新手也能在一天之内学会驾驶。在定价上，福特参考了行业外的标准，以马车的价格为参照，而不是其他汽车。1908年，第一辆T型车的价格是850美元；到了1909年，价格降到了609美元；到了1924年，更是降至290美元。这样的定价策略成功地把马车买家转变为汽车买家，就像太阳马戏团将戏剧爱好者转变为马戏观众一样。T型车的销量因此激增，福特的市场份额从1908年的9%飙升至1921年的61%，到了1923年，大多数美国家庭都至少拥有了一辆汽车。

福特不仅为消费者带来了前所未有的价值提升，还在汽车行业内创造了最低的成本结构，这与太阳马戏团后来采取的策略不谋而合。福特通过高度标准化的汽车生产流程，限制了个性化，并采用了可互换的零件，颠覆了当时流行的制造方式——即由技术工匠围绕一个工作站，纯手工打造汽车。福特引入的革命性流水线生产方式，用普通工人替代了工匠，每个工人只专注于一项简单的小任务，从而大大提高了生产效率。这一变革使得福特能够将汽车的生产周期从标准的21天缩短至仅仅4天，大大节约了成本。

蓝海与红海一直是并存的，未来也将如此。因此，企业需要真正理解这两种不同市场的战略逻辑。目前，无论是在理论还是实践上，红海中的竞争策略一直是战略领域的主导，尽管企

业对于开发蓝海的需求正在不断增长。现在，战略领域是时候实现更均衡的发展了，需要在两种市场之间找到更好的平衡点。虽然蓝海战略家一直存在，但他们的策略大多并非有意识的计划。一旦企业认识到，与红海战略相比，创造蓝海的策略有着不同的基本逻辑，他们就能够在未来开辟出更多的蓝海市场。

请「逆向思考」你听到的建议

Scott Alexander (2014年)

专题：如何做出好决策

推荐语：

“反过来想，总是反过来想。”

——查理·芒格

在这个充满选择的世界里，我们经常被各种声音拉扯，每一方都声称拥有通往成功的钥匙。但真相往往更为复杂。

本文通过多个实例，揭示了不同的建议对不同个体可能产生的截然不同的影响，并指出人们

往往更愿意加入那些与自己天性相契合的群体，而非那些挑战自我的群体。

在群体中，个人容易受到他人意见的影响，而逆向思考则能够帮助我们保持独立思考，避免盲目跟从。

因此，面对不同的建议时，我们应当深思熟虑，并运用逆向思维进行考量。

作者提供了一个简单的检查清单，以帮助我们在行动前进行反思：

1. 是否有这样一类人，他们既需要这个建议，又需要与之相反的建议？
2. 你是否因为个人的某些偏好，比如喜欢的博主、杂志或者电视节目，而倾向于接受某一类建议？

3. 那么，对于你来说，那些相反的建议是否也值得你深思和考量呢？

全文：

在人生旅途中，我们时常收到各式各样的建议。有些建议，对某些人在特定时刻或许很有帮助。然而，对于另一些人来说，可能与其截然相反的建议，才是他们真正需要的。

举个例子，有人告诉我们：“别再对自己那么严苛了，你要意识到，往往最苛刻的批评家就是你自己。”另一方面，也有人提醒我们说：“别再自欺欺人了，只有当你意识到自己已经无路可退时，你才会真正做出改变。”

有人认为：“我们应该认识到，政府并非无所不能，某些政策甚至会产生严重后果。”另一方面，也有人认为：“我们同样需要意识到，自由市场并不能解决所有问题，适度的监管也是必要的。”

比如有人会提醒你：“你需要健康的饮食，否则你的身体状况会变得很糟。”而另一些人则可能会说：“别过分纠结体重，不然你会陷入自我否定和羞耻的负面情绪中，甚至导致饮食失调。”

再比如，有人会鼓励你：“追逐你的梦想，不要在你讨厌的工作中耗费一生。”但同时也会有声音提醒你：“成为职业角色扮演者（professional cosplayer）的梦想可能并不现

实，为了家庭的未来，选择石油工程这样的行业或许更为稳妥。”

【译者注：职业角色扮演者是指那些将Cosplay（角色扮演）作为职业的人，他们通常参与各种漫展、游戏展以及相关活动，扮演来自动漫、电影、游戏等的角色。】

此外，有人会告诉你：“在社交场合要更加注意自己的行为，以免让他人感到不适。”而另一种声音则会说：“克服社交恐惧的关键在于要认识到，大多数交流都是积极的，与人交谈并不是总会招致厌恶和排斥。”

有人告诉我们：“不要太自私，要更多地关心他人的需求。”另一方面，也有人提醒我们：“你不能总是牺牲自己来满足他人，你要记住，追求自己的幸福同样重要。”

人们往往因为支持某种二元对立观点中的一方，而结成一派。例如，自由党倾向于倡导政治自由和减少管制，而共产党则倾向于加强政府管制。在健康与饮食的问题上，“脂肪接受运动”（The fat acceptance movement）鼓励人们接受自己的体型，而美国心脏协会则强调健康饮食的重要性。在慈善与自私的辩论中，宗教团体和有效的利他主义运动倡导慈善精神，而客观主义者则强调自私的合理性。

【译者注：脂肪接受运动，也称为肥胖正常化运动，是一场社会运动，旨在改变社会对肥胖和体重的负面看法，提倡尊重和接纳所有体型。】

这些团体大多宣称是在推动整个社会的进步，但他们在短期内最主要的影响，实际上就只是改变了他们内部成员的看法。

如果你加入了客观主义者运动（Objectivist movement）。你可能会阅读许多关于客观主义的博客文章，这些文章则倾向于支持自私的行为；还有很多故事讲的都是利他主义给人们带来的伤害；甚至你还能接触到一些支持自私观点的研究。最终，你可能会变得比你加入客观主义运动之前更为自私。

【译者注：客观主义者运动指的是一种基于客观主义哲学的思潮或团体，这种哲学通常与安·兰德（Ayn Rand）的思想联系紧密，强调理性、个人主义、自我利益和拒绝无私奉献。】

让我们来探讨一下这个现象背后的两种可能性。

第一，客观主义者是一个能够给予他人帮助的团体。那些意识到自己过于无私的人，发现他们需要在自己的生活里更自私一点，于是他们加入了客观主义者的行列，并在这个团体中互相帮助，努力克服自己忽略个人需求的倾向。随着时间的推移，他们的心理健康状况得到了显著的改善。

第二，客观主义也可能让人变得更加自私。那些本就过于自私的人，把客观主义当作一个合理化自己行为的机会。他们加入这个运动，相互之间煽风点火，使得自私行为愈发严重。与此同时，那些真正需要客观主义理念的人——那些总是牺牲自己、为他人着想的人——却可

能身处某个慈善组织，相互鼓励，变得更加利他。

第一种情况确实存在，我有一个朋友，他正是从客观主义中得到了帮助。

但我认为，更常见的情况是，人们更倾向于加入那些认同自己天性的团体，而非那些要求自我挑战的团体。这样的结果是，不同的群体在各自的信念上变得更加坚定。

我在Facebook上和朋友讨论有关婚姻的话题

（为了保护隐私，我将不透露她的身份，如果她愿意，她可以在评论区透露自己的身份）。

有一条博客让她感到很生气，文章指责了一类人，这些人在未深思熟虑时便草率结婚，因为他们觉得，若婚姻不顺利，离婚是一个简单且

成本低廉的选择。她觉得这种指责很不公平，当然，这种指责确实有失公允。

但我向她解释，这样的批评并非完全没有根据，因为确实存在这样的人，而且数量不少。他们轻率的决定可能会带来严重的后果，有时甚至需要接受心理医生的治疗，我在工作中经常遇到这样的家庭和孩子。

【译者注：作者的身份是一名职业编剧兼导演】

在一次深入的讨论中，她提到，有些人的确过于轻率，但还有很多身处虐待关系中的人，他们甚至觉得提出离婚都是一件带有污名的事情。她认为，我们不应该轻易地去嘲笑那些选择离婚的人，因为这会让那些真正需要摆脱痛苦婚姻的人更难迈出这一步。

我说，当然，这两种情况都存在。对于结婚和离婚，本就应持有更慎重的态度。然而，如果因为个别人的特殊情况，就认为这个建议不对，对于那些可以从这个建议中受益的人来说，公平吗？显然，这是不公平的。

她继续说，提供信息给那些浮躁的人，让他们在做出人生重大决策前能够仔细思考，这固然是好的。但是，这些人可能并不会去阅读那些充满道德训诫的博客，也不会去了解婚姻生活的美好之处。

在这场讨论中，我无言以对，因为这个观点确实很合理。我能指出的一点是，这种情况几乎使得所有公共讨论失去了本质的意义。毕竟，社会评论最容易触及的，通常是那些最不需要它们的人。这是不是很讽刺呢？

正因为如此，我有时会担心，我在博客上分享的内容，虽然在某种程度上是正确的，但对我的读者而言，可能并不完全适用。例如，我会发表一篇文章，与生物因素有关，生物因素在人类社会系统中扮演着重要角色。但我可以99%确定，大多数人对此了解不足或者关注不够。

然而，我心中仍有疑虑：我的读者们是否真的对这个话题有所了解和关心。可能只有那些对生物决定论情有独钟的朋友，才会主动在网络的海洋中搜寻相关知识，进而找到我的博客和其他类似的文章，甚至可能深陷其中。或许，他们去阅读那些剖析人生如何受诸多不易捉摸的社会因素影响的文章，会更有裨益。比如说，探讨“你童年时的启蒙老师是谁”这样的问题，也许会给他们带来不一样的启示。

当青年朋友们站在职业道路的十字路口，寻求指引时，我很担心：那些本已沉浸于梦想的文艺青年，是否会被那些鼓励追梦的文艺作品所吸引，因此忘记了脚踏实地的重要性。而那些务实的现实主义者，可能会倾向于阅读沃伦·巴菲特（Warren Buffett）的《经商之道，确保未来安全》（Have A Very Secure Future By Going Into Business），却从未被提醒过，追求梦想同样重要。

在眼花缭乱的社会中，我们经常遇到信息不对等的情况。有些人急需了解并支持LGBTQ群体的权益，而另一些人，尽管对这些情况有所了解，但他们过度专注细节，忽略了更广泛的社会需求。就像加拿大和秘鲁的两个圆圈，它们的交集很小。最终，我们面对的是一个庞大的群体，他们对跨性别者都有偏见，即使只是一

个小团体，他们过分担心是否无意中使用了错误的称谓，如“trans-”而非“trans”，可能冒犯他人。

【译者注：LGBTQ权益指的是针对女同性恋者（Lesbian）、男同性恋者（Gay）、双性恋者（Bisexual）、跨性别者（Transgender）以及酷儿（Queer）等性少数群体的权利和利益的维护。这包括争取平等的法律地位、反对歧视、提升社会接受度以及支持其文化的发展等方面。

这里的“trans-”和“trans”是指用来描述跨性别者的两种不同方式，其中“trans”可能包括更广泛的跨性别和性别非二元的个体。】

我常想，如果人们对那些听起来不错的建议保持警觉，甚至用逆向思维去理解它们，生活会

不会变得更好呢？例如，当成功人士提倡“要敢于冒险”（take more risks），他们会想：

“我正寻找这样的鼓励，不过这也可能意味着我太爱冒险了。因此，我应该更谨慎一些。”

又或者，读到关于肥胖危机的讨论时，他们可能会反思：“我对健康是否太过焦虑？或许，我对体重问题应该保持平和的心态。”通过这样的思考和调整，我们或许能在复杂多变的世界中，找到一种更平衡、更和谐的生活方式。

这种方法不能直接照搬。毕竟，有些建议是普适的；举个例子，没有人会建议你去玩俄罗斯轮盘赌（Russian roulette），因为这对于任何人来说都是极其危险的。

【译者注：俄罗斯轮盘赌是一种潜在的致命的赌博游戏，就是将一颗子弹装入左轮手枪的弹

匣中，随机旋转弹匣后对准自己的头部扣动扳机。】

然而，对于建议内容，我们需要进行反思和逆向思考。我们可以建立一个简单的检查清单：

1. 是否有这样一类人，他们既需要这个建议，又需要与之相反的建议？
2. 你是否因为偏爱某些博主、杂志或电视节目，而更倾向于接受某一类建议？
3. 那么，对于你来说，那些相反的建议是否也值得你深思和考量呢？