

参考周刊

VOL. 47 2024/4/14

兰迪·波许经典演讲：
何为时间管理？

参考答案ANSWERS

2024年4月14日

参考周刊

ANSWERS

写在前面

本周刊整合了2024年4月10日至4月14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·波许经典演讲：何为时间管理？

兰迪·波许（2007年）

专题：更好地工作

推荐语：

“时间是我们拥有的一切。而且也许有一天你会意识到，你拥有的时间比你想象的要少。”

这篇文章的背景是基于兰迪·波许（Randy Pausch）的一次演讲，他是卡内基梅隆大学（Carnegie Mellon University）的一名教授，以及虚拟现实领域的先驱。

这次演讲是在2007年，当时兰迪·波许已经被诊断出患有晚期胰腺癌，生命只剩下几个月的时间。面对有限的时间，他决定分享自己的经验和智慧。

他在文中幽默的说到：“在时间管理上，我相信我有足够的资格来讨论在时间有限的情况下应该如何采取的行动。”

读完全文后，我的答案是，是的，你太有资格了。如果以后有人让我推荐关于时间管理的文章，我的答案当中一定会包含这一篇，我甚至忍不住地想将它内定为参考答案2024年年度10佳文章。

这篇文章给我的感受远不止有用，更多的是感动，和对波许字里行间中所流露出的人格魅力的敬佩。

这会是一篇让你又哭又笑的文章，祝阅读愉快
~

演讲原视频：

[https://www.bilibili.com/video/
BV1dx411x7xe?t=49.0](https://www.bilibili.com/video/BV1dx411x7xe?t=49.0)

全文：

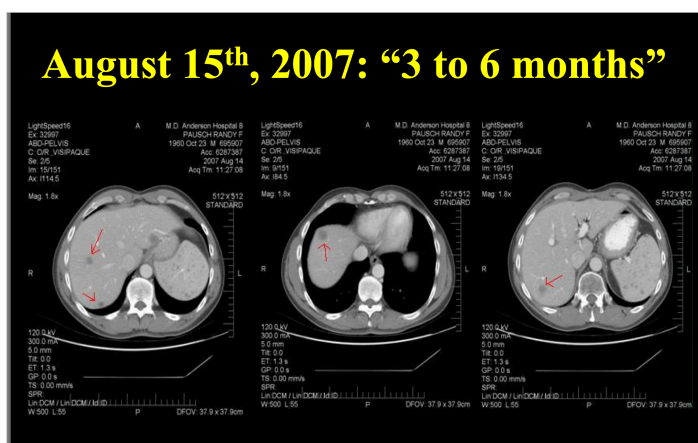
（掌声如雷。）

谢谢，你们太客气了，但别忘了，“菜”还没上桌呢，先别急着给服务员小费。

在此，我要向加布（Gabe）和吉姆（Jim）表达我最诚挚的谢意，他们的介绍让我倍感荣幸。他们是我多年的老朋友，我在弗吉尼亚大学执教多年，对这所学校有着深厚的感情。这所学校的传统文化、历史沉淀以及无处不在尊重的氛围，让我无比敬仰，这也是我期望在我们的社会中得到传承的宝贵品质。弗吉尼亚大学的荣誉守则，尤其值得所有教育工作者深入研究，他们或许会感叹：“我们为什么不能做到这一点呢？”这个地方拥有太多值得我们珍惜和传颂的美好事物。

今天，我想和大家聊聊如何有效地管理时间。如你所知，我的经历颇为非凡。大约18个月

前，我开始了与胰腺癌的斗争。我全力以赴，做了一切正确的事，但如我的医生所言，如果可以的话，这绝非你愿意选择的道路。因此，在这一点上，我相信我有足够的资格来讨论在时间有限的情况下应该如何采取的行动。



8月15号，这些是我的CAT扫描图像（如上图所示）。如果你浏览所有的图像，你会看到我的肝脏里有大约十二个肿瘤，当时的医生们给出了他们的诊断——我喜欢他们表达的方式：“你还剩三到六个月的健康时间。”这是一种乐

观和积极的措辞，就像你在迪士尼的时候问：“公园什么时候关门？”——“公园一直开放到八点。”嗯，所以我还有“三到六个月的健康时间”。

那么，我们来算算时间：今天是三个月零十二天。所以在我的日程表上，今天并不一定要待在弗吉尼亚大学。我很高兴地说，我们正在接受姑息化疗（palliative chemo），如果效果持续，它还能为我争取到几个月的宝贵时间。我依然保持着相当不错的健康状况。今天加布也在现场，我就不做俯卧撑了，毕竟不想在他面前献丑。看加布那健美的身姿，真是让人羡慕！尽管昨天我才接受了化疗，但我仍然感觉良好——你们真应该尝试一下，那种经历真的很奇妙（译者注：作者在开玩笑）。但这确实引出了一个问题，我的时间是有限的——有人

会问：“既然如此，你为何还要来发表这场演讲？”

（译者注：姑息化疗是一种针对无法治愈的癌症患者的治疗方法，旨在减轻症状、改善生活质量，而不是治愈疾病。它通过控制癌症的生长和扩散，帮助患者缓解痛苦和其他相关症状。）



我来这里发表演讲有很多原因。其中一个原因是我曾经承诺过，这是一个非常简单的理由。而且我身体上也能做到。另一个原因是，前往

弗吉尼亚大学就像回到我自己的家一样。人们会说：“你不是应该把所有时间都用来陪伴家人吗？”但对我而言，今天我在这里，无论是在比喻上还是在字面上，都是在和家人共度时光，因为事实证明——你们中的许多人可能已经在我之前的演讲中看到过这张照片（如上图所示），这是我的侄子克里斯（Chris）和侄女劳拉（Laura）。我的侄女劳拉实际上已经是大四学生了……在这里，在杰斐逊

（Jefferson）先生的大学。劳拉，你能站起来，让大家看看你长高了吗？看，她在那里。能有她在这所大学，我感到非常幸福。

（译者注：杰斐逊的大学指的是弗吉尼亚大学，这是一所位于美国弗吉尼亚州夏洛茨维尔的公立研究型大学。它由托马斯·杰斐逊于1819年创立，是他的三大成就之一。）

这张照片中的另一个人是克里斯，克里斯，你能站起来让大伙儿瞧瞧，你已经长得多么高大了吗？他们在许多方面都有所成长，不仅仅是身高。看到他们这样的成长，作为他们的叔叔，我感到非常欣慰。在座的有没有历史系的教师或者博士生？有没有研究历史的人？如果有来自历史领域的朋友，请在演讲结束后找一下克里斯。因为他目前正在威廉与玛丽学院（College of William & Mary）读大二，他对将来攻读历史博士学位很感兴趣，而且这里的历史博士学位无疑是全球顶尖的。所以在这里我要为我的侄子小小地宣传一下！让我们记住这个年轻人！

（译者注：威廉与玛丽学院（College of William & Mary）是位于美国弗吉尼亚州威廉斯堡的一所公立研究型大学。成立于1693年，

是美国第二古老的高等教育机构，由英国国王威廉三世和玛丽二世共同授权成立。）

时间是我们最宝贵的资产

我们今天要讨论什么？我们要聊的——这不同于以往我的任何一次演讲。我们要讨论的一个极其务实的话题。我之所以愿意重返讲台，部分原因是因为加布以及其他许多教师向我反映，他们从我的分享中获得了许多实实在在的收益，了解到了如何更有效地提升工作效率，而我始终坚信：时间是我们最宝贵的资产。所以，今天的分享将非常务实。它将以一种启发性的方式激励你，提供一些切实可行的方法，帮助你在有限的时间内达成更多目标。我会详

细讲解如何设定目标、如何节省时间、如何处理与上司的关系——最初这个主题是如何与你的导师相处，但我有意将其范围扩大，使其不仅限于学术领域。如何分配任务给他人，还有一些我认为值得推荐的特定技巧和工具，这些都能让你的日常更加高效。我们还将面对生活中的两大难题——压力和拖延。如果你能战胜拖延，那么你就已经走在了成功的道路上。

各位无需费心记笔记。我猜，如果有人的笔记本屏幕亮着，他们大概在忙着发即时消息或者处理邮件吧。如果你在听音乐，请戴上耳机，没关系的。因为本次演讲的所有内容，我都会上传到我的个人网站上。为了让大家更轻松地抓住重点，我会在那些我认为特别重要的幻灯片上加上红星标记。如果你看到有红星的幻灯

片，请一定要留心。至于那些没有红星的幻灯片，嗯……你们可以稍微放松一些。

今天，我想先和大家探讨一个现象，那就是美国人在时间管理上的表现，远不如在金钱管理上的表现。我们似乎天生就懂得如何与金钱打交道，收入的多少在我们的文化中往往代表着一个人的地位和成功。然而，对于时间，我们却并没有给予同样的重视。我常常感到好奇，人们为何会轻易地让时间从指尖溜走。

我曾观察到一个现象：人们很少把时间和金钱放在同等地位去衡量，尽管它们之间有着密切的联系。记得我刚开始教书时，总会问学生们一个问题：“你们认为自己的时间每小时价值几何？”或者对那些职场人士：“你们的时间对公司而言，每小时又值多少钱？”许多人并未

意识到，如果你年薪五万，公司为了聘用你，实际上可能要承担双倍的成本，包括供暖、照明和其他员工的开销。换言之，你每年拿到手的五万美元，公司可能需要创造十万美元的营收来支撑。如果你将自己的小时工资纳入考量，你就会对自己的价值有一个更清晰的认识。当你面临选择，比如“我是该自己编写软件，还是购买现成的，或者外包给别人？”时，清楚自己每小时的成本对决策有着重要影响。你会突然意识到，如果能节省三个小时，换算成金钱，那将是一笔巨大的节省！所以，试着将时间和金钱视为一物，这样你会更加珍惜时间。本杰明·富兰克林（Ben Franklin）早在很久以前就已经明白了这个道理。

（译者注：本杰明·富兰克林是一位美国的政治家、科学家、发明家和作家。他是美国独立

宣言和美国宪法的签署者之一，对美国早期的政治和科学发展产生了深远影响。)

因此，你得像管理你的财富一样去管理时间。我知道，并非所有美国人都能妥善管理自己的资金，这也正是信用卡和房贷行业得以兴盛的原因。但大多数人至少能够理解，当你询问：“我能看一下你家的经济预算吗？”时，他们并不会对你投以异样的眼光。然而，当我提到“家庭预算”，你可能首先想到的是金钱，而我想说的，其实是你的家庭时间预算。在这个快节奏的时代，时间就是我们最宝贵的资产，我们应当像对待钱包里的钱一样对待我们的时间。

在卡内基梅隆大学娱乐科技中心的迎新会上，我总会对新生们说：“这里是个硕士课程，大

家都得付全额学费。”每学期的费用大概是三万美元。我会告诉他们：“如果你来找我，说‘我觉得每年花六万美元读这个不值’，我会直接请你离开。我会把你赶出办公室。我甚至不会和你讨论这个问题。学生们私下里可能会说：“天哪，波许教授真是个难缠的家伙。”他们这么说，其实也没错。但我接下来会告诉他们：“因为金钱并非最关键的。未来的你，总有机会赚到更多的钱。但你所失去的这两年时光，是再也找不回来的。所以，如果你想和我讨论费用问题，我会请你出去；但如果你来找我，说‘我不确定这里是否值得我投入两年时光’，我会和你深入交流一整天，因为这关乎你的宝贵时间——这才是我们真正应该关注的重点。”

今天我要分享的许多建议，尤其适用于在座的本科生们——有多少人是本科生，请举手让我看看？很好，你们正值青春年华！这些建议，如果你熟悉《周六夜现场》（Saturday Night Live）里的汉斯和弗朗茨（Hans and Franz），可以这样理解：“现在先听我说，将来你会明白的！”（Hear me now, but believe me later!）这些内容随着时间的推移会变得有意义，而且最棒的是，加布已经答应将这次演讲放到网上，让更多人能够观看。现在，人们可以通过网络观看视频，这真是个了不起的进步。

（译者注：《周六夜现场》是一档美国著名的深夜喜剧和综艺电视节目，自1975年起在NBC电视网播出。）

所以这些内容将来回想起来会更加有意义，当我提到你的老板时，如果你是学生，可以将其想象成你的学术导师；如果你是博士生，可以将其想象成你的博士导师；如果你是一个正在观看这个视频的小孩，那么可以将这个想象成你的父母，因为他们在某种意义上是你的“老板”。这次演讲的节奏非常快，我非常注重具体的技巧，我不太喜欢陈词滥调——虽然它们听起来不错，但它们并不能真正帮助我完成明天的工作。

在这个过程中，有一点很重要，那就是一个优秀的“小偷”（thief）胜过十个优秀的“学者”

（scholars）。这句话中的“学者”二字，你大可替换成任何你所想的词汇。今天我要分享的内容，无一不受到这两部著作的深刻影响——凯西·柯林斯（Cathy Collins）的《教师的时间

管理》（Time Management for Teachers ）以及《职业发展研讨会：掌控你的工作日》

（Career Track Seminar: Taking Control of Your Work Day）。这两部作品对我影响深远，但我认为，将其中的精华提炼出来，以更精炼的形式呈现给大家，意义更为重大。

我喜欢谈论“时间饥荒”（The Time Famine）。我觉得这是个好词。在座的各位，有没有人觉得自己时间太多？好的，没人举手，太好了。我喜欢用“饥荒”这个词，因为它让人联想到非洲的饥荒。你可以试图通过空投食物来解决眼前的困境，但治标不治本，我们需要的，是深层次、系统性的解决之道。如果有人告诉你，他能在24小时内彻底解决你的时间问题，这无疑是天方夜谭，就像宣称一年内根除非洲的饥荒一样不切实际。我们需要的是

长期规划和根本性的改变，因为我们面临的是一个系统性的问题——事务繁多，而时间宝贵且有限。

（译者注：时间饥荒是一个描述人们感觉自己没有足够时间完成所有任务和活动的心理状态。）

在我们深入探讨这个话题时，有一个关键点不容忽视：我们讨论的并不仅仅是如何管理时间。那种平淡无奇、老生常谈的时间管理话题，就像一杯索然无味的温牛奶。但如果我们换个角度，讨论的是如何远离病痛、如何避免生活中的压力和焦虑，这样的话题岂不是更能引起共鸣？

这些建议实际上是关于生活的智慧。它们指导我们如何调整日常行为和时间分配，以便我们能够拥抱更加快乐、更加精彩的生活。我在介绍中提到了乐趣，我很喜欢！因为如果能将快乐注入到学术研究中，那无疑是一种进步。如果你不能从中找到乐趣，那我们为何还要投入其中？这正是我想要探讨的核心问题。

人生苦短，如果你无法享受它……对于那些抱怨说：“嗯，我有份工作，但并不是真的喜欢”的人，我会反问：“为什么不尝试改变呢？”“但这会很辛苦。”——“确实，那你就继续每天重复着不喜欢的工作吧。谢谢，再见。”我们追求的根本，其实就是快乐。

以我孩子洛根（Logan）为例，他似乎是享受快乐的代名词。他似乎生来就不知道何为无

趣。虽然，他那些充满活力的行为，对我们做父母的来说，有时确实让人头疼。但他全情投入，每一刻都活得精彩。他不懂何为平淡无奇，总是充满生机与活力。他就像那只永远充满活力的小跳跳虎，每当我想到生活的目标，就会想起洛根——我想要充分利用时间，但这只是手段，而非最终目的。我们的终极目标，是让生活充满欢乐。

根据那些深入观察并记录我们日常行为的研究者们的说法，一个典型的办公室职员每天会白白浪费近两小时的时间。他们的桌面堆满了杂物，经常找不到需要的文件，错过重要的约定，对会议准备不足，更难以集中精神工作。现在，如果我问大家，有没有人曾因为这些事情而感到困扰？请举手。看来我们都有过类似

的经历！所以，这些烦恼并非个例，它们普遍存在于我们每个人的工作中，包括我自己。

我想与大家分享的观点，虽然听起来可能有些老生常谈，但请记住：成功并不意味着你擅长时间管理，恰恰相反，擅长时间管理才能让你成功。回顾我的职业生涯，我可以肯定地说，我的成功并非源自我比其他同僚更加聪明。放眼四周，我看到了像吉姆·科恩（Jim Cohoon）这样的前同事们，我深知自己并非智力超群。在弗吉尼亚大学、卡内基梅隆这样的学府里，我见识到了众多才华横溢的学者，我不禁感叹：“这些人真是聪明绝顶！”我是如何跻身于这样的群体之中的呢？我自认为擅长的是那些元技能（meta-skills），因为如果你要与更优秀的人竞争，你就必须学会如何优化和提升自己已有的技能。

（译者注：元技能是指那些可以应用于多个领域和任务中的基本技能，如思维能力、学习能力、适应能力和创造力等。这些技能帮助个体学习其他技能，适应变化，并在多种环境中成功。）

首先，我们来谈谈目标、优先事项和计划。生活中每有新事物出现，我们必须自问：“我正考虑着手的这件事，我为何要去做？”

我周遭的人里，鲜有人能从根本出发，去思考他们的待办事项为何存在。我的孩子们在这方面表现得相当出色。我在家里听到的最多的就是：“为什么？”“为什么？”他们会不断地提问。终有一天，他们会停止追问，转而简单地接受：“好的，我会去做。”

所以，当你面对待办事项时，不妨深思：“我为何要进行这项工作？”“我追求的是什么目标？”“我为何能够成功完成它？”（why am I doing this, what is the goal, why will I succeed at doing it）还有最关键的一问：“如果我选择不做，后果又会如何？”（What will happen if I don't do it?）最令人欣慰的事莫过于，当你从待办事项中划掉某项任务时，没有人会因此上门把你抓走。这就是自由选择的力量，也是我们掌控时间、追求效率的关键所在。

上周，我巧妙地避开了一张超速罚单，这经历颇为有趣。那一刻，我仿佛体验到了英俊潇洒和金发碧眼的魅力。我向交警解释了我们刚刚搬家的种种缘由，他看着我，半开玩笑地说：“嘿，对于一个生命只剩下几个月的人来说，

你气色真好！”我轻轻掀起衣服，露出了手术的疤痕，回应道：“外表光鲜亮丽，但内心的创伤却是无法言说的。”他愣了一下，然后匆匆返回了警车……所以这是我一次积极的与执法部门打交道的经历。警方从未因为我从待办事项清单上划掉某事而来找过我。这是多么令人振奋的事情啊，因为你赢得了时间，赢得了生活的主动权。

做正确的事情

在追求目标的道路上，我们需要铭记的一点是，许多人都致力于将事情做到完美。然而，我认为，过分追求完美可能带来风险。更为关键的是，我们要确保自己在做正确的事情。只

要你能够妥善处理好那些真正重要的事情，哪怕不够完美，也远胜于将精力投入到错误的事情上，无论后者完成得多么出色。就像楼梯扶手的底部，无论怎样精心打磨，终究无人问津。这一点，值得我们时刻铭记。

卢·霍尔茨（Lou Holtz）曾提出一个颇具启发性的清单，名为“生命中必做的100件事”

（Lou Holtz's 100 things to do in his life）。

他每周都会对照这份清单自问：如果我并未在这些事项上投入努力，那么我所做的其他事情又有何意义？这样的思考方式，无疑为我们提供了一个有力的视角。众所周知的80/20法则，有时也被称作90/10法则，但核心理念在于：在你的生活或待办事项中，只有少数事情会产生绝大部分的价值。例如，如果你是销售人员，那么你80%的收入很可能仅来自20%的

客户。识别并专注于这些关键客户，才是你收入的主要来源。你必须明确区分哪些事情能够创造价值，哪些事情不能，并且要有勇气坚持自己的判断，将那些无关紧要的事情置于一边。这不仅是时间管理的智慧，更是通往成功的关键所在。

（译者注：80/20法则，又称帕累托原则，是一种经济学理论，指出在许多情况下，大约80%的效果来自20%的原因。这个原则广泛应用于时间管理、商业、生产力提升等领域，强调通过专注于最重要的因素来优化效率。）

需要记住的另一件事是，经验随着时间的积累而增长，它真的非常宝贵，而且没有捷径可以快速获得。良好的判断力来源于经验，而经验则来源于错误的判断。所以如果事情进展不顺

利，那可能意味着你正在学到很多东西，以后会做得更好。顺便说一下，这也是为什么在美国社会，我们通常愿意为那些年纪较大、经历丰富的人支付更多的报酬，因为我们是在为他们的经验买单，我们知道经验是你无法伪装的东西。同时，不要忽视灵感（inspiration）的力量。

我的演讲还不到一个小时，我们就已经提到了第一个迪士尼的名言。沃尔特·迪士尼有很多伟大的名言，我尤其喜欢这一句：“如果你敢于梦想，你就能实现它。”（If you can dream it, you can do it）我的一些愤世嫉俗的朋友们会说，“呀-咿-呀-咿”……对此，我要说的是：闭嘴。梦想很重要，……我不知道沃尔特是否正确，但我告诉你这一点：如果你拒绝让自己去梦想，我知道你一定不会实现。所以灵感的

力量在于它们为我们提供了迈向成就的第一步的方式。

沃尔特·迪士尼（Walt）不仅是一位梦想家，更是一位勤勉的实践者。迪士尼乐园

（Disneyland）的建设让我深感震撼，因为我深知打造一座主题公园的艰辛，而他们竟然在短短366天内，从无到有，建成了整个迪士尼乐园。试想，在一所州立大学完成一个项目需要多长时间？相比之下，迪士尼乐园的建设速度简直令人惊叹。当有人问及沃尔特：“你是如何做到在366天内完成的？”他只是淡定地回答到：“我们用好了每一天。”

所以再次强调，成功没有捷径，任何你想完成的事情都需要付出大量的努力。

计划很重要

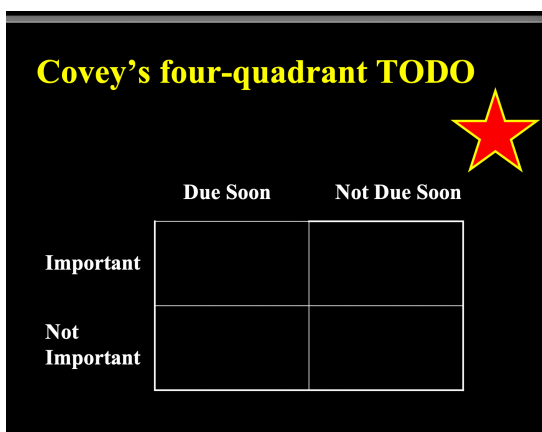
计划非常重要，正如时间管理中常说的一句老话：“不制定计划就等于计划失败。”（Failing to plan is planning to fail）计划需要在多个层面上进行。我每天早上醒来时都会制定计划，我会想，今天我需要完成什么，这周我需要完成什么，每个学期我需要完成什么（作为一名学者，这是我的时间单元）。这并不意味着你被它束缚了！人们会说：“是的，但是事情变化太快了！我得改变计划！”我会说：“对！你得改变计划。但是没有计划你怎么能改变它呢！”以变化为借口不制定计划，只会让人陷入无所作为的境地。因此，制定一个计划，接

受它可能会改变的事实，但是要有它，因为这样你才有开始的基础。

接下来让我们谈谈待办事项清单。现在，如果我要求大家展示，有多少人能够立刻拿出自己的待办事项清单呢？

不错，让我们来谈谈待办事项清单的精髓所在。关键在于，你得把大任务拆分成一系列小步骤。我曾在弗吉尼亚大学担任初级教职员工时，在待办事项清单上写下：“获得终身教职。”现在看来，那时的我真是天真！面对这个目标，我曾感到力不从心，认为自己难以实现。这让我想起了我的儿子迪伦（Dylan），他已经到了可以自己打扫房间的年龄。但他不喜欢这么做，克里斯在笑，因为我过去常常拿这个故事开他的玩笑，但现在我有自己的孩

子可以取笑了。迪伦会来找我说：“我收拾不了我的房间，东西太多了！”[夸张地叹气]他还没到青春期，就已经会找借口了。我会问他：“那你能整理床铺吗？”他会回答：“可以。”接着我又问：“你能把衣服都放进洗衣篮吗？”他也会回答：“可以。就这样，一步步地，当他完成了三四项小任务后，我会告诉他：“看，迪伦，你已经把房间打扫干净了！”他会惊喜地回应：“我打扫了房间！”这样的成就感，让他感到自己充满了力量，而我们全家人也因此而感到快乐。



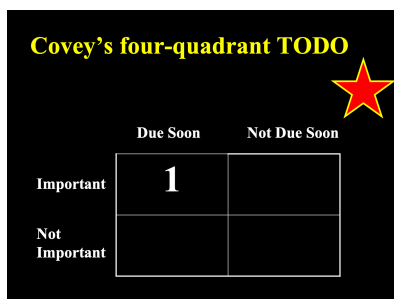
毋庸置疑，管理他人往往比自己亲力亲为要花费更多的时间，但这也是作为领导者的责任所在——无论团队成员的能力大小，我们的目标都是帮助他们成长。启动待办事项清单的秘诀在于，面对众多任务，先从最棘手的开始。有句古老的谚语这样告诫我们：“如果必须吞下青蛙，就别先盯着它瞧个没完；如果你必须吃三只青蛙，从最大的那只开始。”这张幻灯片蕴含的信息，是整个演讲中最为关键的部分（如上图所示）。

对于任务的分类，我们可以根据它们的紧迫性和重要性来划分：即将到期与不即将到期，重要与不重要。

如果你在阅读到这里后选择离开，我完全理解，因为接下来的内容可能相对轻松。这个观

点并非原创，而是直接借鉴了史蒂芬·柯维在其著作《高效能人士的七个习惯》（the 7 Habits book）中提出的理论。设想一下你的待办事项清单，人们通常会按照一定的顺序来排列它们，或是简单地将它们堆砌在一起；有些人会尝试按照截止日期来排序，虽然这看起来更为精细且有所帮助，但其实这种方式仍然存在很大的问题。

（译者注：《高效能人士的七个习惯》是由史蒂芬·柯维所著的个人管理和自助类书籍。该书首次出版于1989年，主要探讨了个人效能提升的七个基本原则，帮助读者在私人和职业生活中取得成功。）



当我们审视这个四象限待办事项清单时，你可能会发现自己的任务被归类为“重要且紧迫”、“重要但不紧迫”、“不重要但紧迫”以及“不重要且不紧迫”（如上图所示）。在这四个象限中，你认为我们应该优先处理哪一个？左上象限的任务应该是你的首要之选！你们的理解和反应真是令人赞叹。而哪个象限的任务应该放在最后呢？显然是右下象限。这一点不言自明，第一象限的任务最为紧迫，第四象限的任务则可以暂时搁置。然而，根据我的经验，很多人在实际操作中却弄反了。他们通常会说：“我先处理第一象限的任务，然后我会转向那些‘紧迫但不重要’的事情。”当你真正将任务按照这个分类来排序时，你会发现一个令人惊讶的现象，因为我亲眼见过人们这样做，他们会说：

“好的，这个任务虽然不重要，但它很紧迫，所以我得立刻着手处理。”

在时间管理的艺术中，最核心的秘诀莫过于此：当你完成了那些“重要且紧急”

（Important and Due Soon）的任务之后，就该转向那些“不紧急但重要”的事项。紧急与否、重要与否——这是你需要做出的选择。当你开始关注那些“不紧迫但重要”（Not Due Soon and Important）的任务时，你会发现自己突然拥有了说“不”的勇气。对于那些“即将到来但无关紧要”（due soon and not important）的事情，你会果断地拒绝：“我不会去做它，因为它并不重要，这不是我该优先考虑的！”就这样，你为那些真正重要的事情腾出了时间，它们不再有机会变成紧急的任务，因为你早已在问题初露端倪时就将其解

决。我妻子可能不会喜欢我用“扼杀在摇篮中”（killed it in the crib）这样的比喻，但事实就是，你通过这种方式解决了未来的问题，避免了时间的压力，因为它们从未真正成为紧急事项。突然之间，你就变成了那些总是显得从容不迫、仿佛拥有无限时间的智者，因为他们掌握了时间管理的真谛。

文书工作。你要知道，桌面上的杂乱无章会让你焦头烂额。想象一下，你的办公桌上堆满了各种文件，你需要的东西却怎么也找不到。每当你的目光落在那张桌子上，它仿佛在对你说：“你被我征服了！我的任务比你处理的要多得多，而且它们五彩斑斓、乱七八糟地摆满了整个桌面！”因此，我发现保持桌面的整洁至关重要。接下来我们会讨论这些文件应该如何归置。当你的桌面上只摆放着一份文件时，

你会有种“哈哈，现在是决斗时刻！我和这唯一的一张纸”的感觉。在这种对决中，我通常都是胜者。

在时间管理的世界里，有一条金科玉律：每次只处理一份文件。当你收到一份文件，你审视它，你处理它，这条原则对于电子邮件尤其适用。在座的各位，我想大家都有电子邮箱——你们的收件箱里有多少封未读邮件？超过20封的请举手。看来我来得正是时候。记住，你的收件箱并非你的待办事项清单。我妻子已经明白，我需要保持收件箱的清爽。有时候，这仅仅意味着将邮件归档，并将真正需要处理的事项列入待办事项清单。请记住，待办事项清单是根据重要性来排序的，但在座的各位有没有人使用的电子邮件程序可以按下“按重要性排序”（Sort By Importance）的按钮？那些开发

了对我们日常生活和工作效率至关重要的软件的工程师们，竟然忽略了这一点，真是令人难以置信。这并不是针对任何特定公司的言论，我认为这是整个行业的一个普遍现象。我只是觉得这一点非常有趣，值得我们深入思考。

在我认识的人中，大多数人的电子邮箱——哦，我得问一句：有多少人的邮箱里有超过100封未读邮件？哎，我不打算继续这个话题了，这实在是太让人沮丧！你应该打开邮箱，审视每封邮件然后决定：“我现在就读，或者我把它归档，并在我的待办事项中记录下来。”这一点至关重要，否则每次你打开邮箱，都会被海量的邮件所淹没，这和桌面上堆满杂乱文件没什么两样。

A good file system is essential



[演讲者展示了一张自己和妻子婚礼当天的照片。]（如上图所示）

你们可能都在想，这个标题和照片有什么关系。一个高效的文件管理系统绝对是必不可少的。我深有体会，因为我有幸娶到了世界上最了不起的女人，尽管她以前并不擅长整理文件。但现在她已经变得很擅长了！我们结婚后搬到一起生活，解决了所有普通夫妻会遇到的问题之后，我说：“我们需要一个专门的文件存放地，并且要按照字母顺序来整理。”她回

答说：“那听起来有点强迫症……”我温柔地回答：“亲爱的，你说得对……”

记得有一次，我去了宜家（IKEA），带回了一个既宽敞又美观但价格不菲的仿红木大抽屉柜。我的妻子对它一见钟情，因为它的外观确实让人赏心悦目。而在我们的家中，为每一张纸片设立一个按字母顺序归档的专属角落，极大地增进了我们夫妻间的感情！因为从那以后，我们再也没有经历过这样的对话：“亲爱的，你把那个什么什么放哪儿了？”我们也不再因为对方将物品随意放置而感到恼火；每个物品都有它特定的归宿。

当你需要翻找重要的收据或其他文件时，你会意识到这一点的重要性。我们发现，无论是在婚姻生活中还是在工作环境中，建立一个文件

系统都是极其有益的。即便你是独自一人，知道自己将物品放置的具体位置，也远胜于像个无头苍蝇一样四处乱撞，嘴里还念叨着：“它在哪里？我记得它是蓝色的……我读它的时候正在吃东西。”这不仅仅是一种文件管理的混乱，这简直是一场灾难！

常有朋友好奇地探询：“兰迪（Randy），你的办公桌究竟是何种景象？”我妻子会这样描述：“这便是兰迪为了某次演讲而特意布置的办公桌。”关键所在，作为一个科技爱好者，我总是将工作台设在右侧，而电脑工作区则安排在左侧。我总是尽可能地将办公桌摆放在窗前，这样可以享受到自然光线的洗礼。这是一张旧照片，照片中的设备已经被先进的液晶显示器所取代，但我依然保留着它，因为在我眼

中，设备的先进程度并不是最重要的，真正关键的是屏幕空间的大小。

关于这个话题，众多研究已经表明，多屏幕工作环境能够极大提升我们的效率。在座的各位中，有多少人的电脑桌面配备了不止一个显示器？看来情况不错，我们正逐渐迈向多屏幕的时代。我的亲身体验告诉我，从三个显示器减少到两个尚可接受，但如果只有一个显示器，我就会感到束手束脚。工作中需要处理的事务实在太多，正如人们所说，这就像是在家中宽敞的书桌上工作与在飞机上狭小的餐盘上努力工作之间的天壤之别。理论上，飞机上的餐盘空间足够应付所有工作需求，但实际上，它却显得如此狭小。



多个显示器非常重要，我马上会向你们展示我每个显示器上都有什么。长久以来，我和我的研究团队——如你所见的上图——在卡内基梅隆大学的实验室里（如上图所示），都深信多屏工作模式的优势。图中的凯特琳·凯勒赫

（Doctor Kelleher），现在是凯勒赫博士，她在圣路易斯的华盛顿大学做出了杰出的贡献。我们每个人的工作环境都配备了三个显示器，而这样的成本几乎可以忽略不计。想想看，每年为员工增加一个显示器的费用，现在连他们年薪的百分之一都不到。那么为什么不这样做

呢？我给大家的建议是，你们都应该去找老板说：“我需要第二个显示器。没有它我就无法工作，是兰迪让我告诉你的。”因为它会提高你的生产力，而且所有的电脑都可以驱动两个显示器，所以为什么不呢？

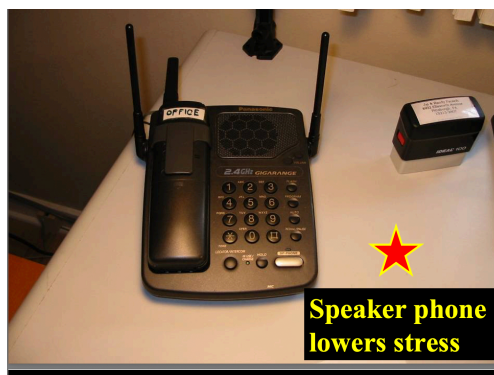


我的三屏工作站上都陈列着哪些宝贝呢？（如上图所示）最左侧，是我的待办事项清单，里面罗列着形形色色的任务。我们每个人都有自己的小习惯，我个人的做法是简单地在任务前标上0到9的数字，并且使用一款可以根据这些数字快速排序的编辑软件，但最重要的是，任

务是按照优先级来排列的。中间的屏幕，运行的是我的邮件程序。注意看我的收件箱——空空如也！我努力保持这一点，如果睡前看到收件箱是空的，我会睡得更香。一旦收件箱开始堆积邮件，我的脾气就会变得暴躁，所以我妻子有时会对我说：“我觉得你得清理一下收件箱了。”最右边的屏幕上，是一个日历。这是几年前的截图，但它展示了我的日常安排；我曾经的日程总是排得满满当当。最右边的屏幕上，是一个日历。这是几年前的截图，但它展示了我的日常安排；我曾经的日程总是排得满满当当。

至于你使用什么软件、哪款日历，或者你是否偏爱传统的纸质日程，我都不在意——重要的是，你需要有一个能够告诉你周二下午两点你将身处何地的系统。因为即便你可以不依赖

这样的系统生活，但你也会消耗大量脑力去记住这些琐碎的事务。我不知道你们怎么想，但我个人可没有多余的脑力去记忆那些本可以交给纸张或电脑完成的事情。



让我们再次聚焦于整体布局。说到桌子本身，不妨让我们拉近镜头，仔细观察（如上图所示）：我正忙于处理一件事情，同时，我桌上有一部扬声器电话——这是至关重要的工具。在座的各位，有多少人的办公桌上摆放着扬声器电话？好的，不错，但还有很多人没有。事实上，扬声器电话几乎是可免费获得的，而

我在电话中等待的时间可不少，这都因为我生活在一个典型的美国社会，常常听到这样矛盾的信息：“您的来电对我们至关重要。”这就像是最糟糕的虐待关系。试想，一个男子在你的第一次约会时就对你动手，然后还说：“我爱你，宝贝”。现代电话客服的体验大致如此。但扬声器电话的美妙之处在于，一旦按下扬声器功能，你就可以边打电话边做其他事情，如果需要等待七分钟，那就让它等吧，我则可以把它当作是有人在为我办公室播放音乐。这种体验，真是太贴心了。

在电话上装个计时器，这招真的很实用。想象一下，当班加罗尔那边终于有人接电话时，你可以轻松地告诉他们：“真的很开心能和您通话。哦，对了，如果你们那边有在做通话等待时间记录的话，我已经等了七个半分钟了。”

记住，说这话时不要带情绪，就像是在陈述一个事实：“我想你们应该会追踪这类数据吧。”保持平和的语气，这样对方也不会对你产生负面情绪，反而可能会有些愧疚感。而这正是我们想要的效果。扬声器电话，这个小玩意儿真是太棒了！我敢说，这可能是你能够购买到的最有效的抗压力神器。如果我要开设瑜伽和冥想课程，我会说，我们当然会练习瑜伽和冥想，这些都非常有益，但同时，每个人还都应该配备一个扬声器电话。

除了扬声器电话，我们还能用什么来提升效率呢？让我们聊聊电话的使用。在我看来，电话是吞噬时间的无底洞。为了有效管理通话时间，我坚持一个原则：通话时保持站立。这不仅有助于锻炼身体，还能让你的思维更加敏捷。试着在通话开始时明确告知对方你的意

图：“你好，苏（Sue），我是兰迪，我联系你是想讨论三个问题。”这样一来，你就为对话设定了明确的议程。当这三个问题解决后，你可以礼貌地说：“太好了，这就是我想要讨论的三个议题，和你交流非常愉快，期待下次再聊，再见。”然后迅速结束通话。记住，无论如何都不要放松，一旦你放松下来，时间就会不知不觉地流逝。

在你的书桌上放一件你迫不及待想要开始的事情，这样一来，电话结束时你就不会犹豫是“赶紧挂电话开始工作”还是“继续闲聊天”。通常情况下，你联系的那个人也乐于和你闲聊。这正是办公室时间悄悄溜走的原因。如果你是一名研究生.....[停顿]好吧，如果你是研究生，你肯定对如何浪费时间了如指掌。有个明

确的目标在等待，会让你更快地结束通话，所以培养这种自我约束的习惯至关重要。

挂断电话对许多人来说是一项挑战。但我从不为此烦恼，因为我从不过分拘泥于礼貌。我的姐姐，与我相识多年，对此总是报以会心一笑。当我想要结束通话时，我会直接表达我的意愿。我会告诉对方：“非常享受与你的对话，但我这边有学生正等着我。”作为一名教授，我相信总有学生在期待我的指导，这是一定的！偶尔，你可能会遇到电话推销员这样的尴尬局面。许多人对此不知道该如何是好，因为他们太过客气。但我对付电话推销员可是游刃有余，我会直接告诉他们我的想法！

若你是一位电话销售员，却误拨至我家，那你可真是打错了号码。我会这样回应：“我现在

实在不方便讲话，不过你的家庭电话是多少？晚餐时分我给你回电如何？”宋飞（Seinfeld）就曾围绕这个话题有过一段精彩的单口相声。如果你想表现得更加戏谑一些，你可以说：“我确实很想和你详谈，不过在此之前，我手头上倒有几样东西想要卖给你！”好玩的是，他们从未察觉到你是在和他们开玩笑——真是让人哭笑不得。但如果你不得不挂断一个电话销售的电话，你应该怎么做呢？你应该边说边挂。比如这样说：“嗯，这个真的很有趣，我很愿意继续聆听——”想想看，这是何等的自谦啊！自己挂自己的电话！他们会意识到这一点，如果他们真的回拨过来，你就别接了！十年后，当人们回忆起这次谈话时，他们记得的可能就是自己挂断自己的电话这一幕了。

在电话沟通方面，我还有几个小建议。首先，尽量把电话集中在一起打。比如，在午餐前或者工作日结束前拨打，因为那时候人们往往更愿意做些别的事情，而不是继续和你闲聊天。我发现，尤其在上午11:50打电话，往往能将通话时间控制在10分钟以内。毕竟，再有趣的谈话也比不上一顿美味的午餐吸引人。我现在已经变得非常注重如何高效地使用电话和时间，所以我认为每个人都应该配备一副耳机。我不太关心时尚，所以.....我没有选择蓝牙耳机，我有的是这种又大又难看的款式：“嗨，我是来自时代生活的朱莉（Julie）！”

My “phone hour” every day



但这东西真的帮了大忙，尤其是在我现在这种时间紧迫的情况下。我每天有一个小时骑自行车锻炼，这是我骑车时的样子，你可以清楚地看到我戴着耳机，耳朵里还插着手机（如上图所示）。在这一个小时里，我骑车穿梭在邻里之间，一边锻炼一边处理电话中的工作，这样就不会占用我和妻子、孩子们相处的宝贵时间。没想到，我竟然能在骑车的同时还能自如地通话。真是令人惊叹的技能！当然，在气候温暖的地方这样做效果更佳，但我发现，即便在家里，戴上耳机也能让我更加高效——你可以一边打电话一边折叠衣物，这绝对是“一石二鸟”（two for one）的做法。我相信，电话配备耳机应该是标配，而在未来的某一天，当我们都植入了博格芯片（Borg），这些问题将不复存在。

（译者注：博格芯片指的是一种科幻设定中的技术，源自《星际迷航》系列，用于将生物体与机械部件结合，使其成为半机械人的集体意识的一部分。）



我的办公桌上还有哪些小物件呢？（如上图所示）我有一个地址印章，因为我实在是厌倦了手写地址。此外，还有一盒克里内克纸巾。如果你是一名教职员工，在办公室里放上一盒纸巾几乎是必不可少的。至少，如果你像我这样教学.....你的办公室里难免会有流泪的学生。我发现了一个小技巧，可以在很大程度上缓和

这种局面：我在纸巾盒的侧面写上课程编号，比如CS 352，当我递给他们纸巾时，我会特意展示这个标签。学生们接过纸巾，看到上面的课程编号，他们会有些惊讶地说：“哦……”我则会回应：“是的，这是为了课程准备的。你并不孤单！”所以，备有纸巾显得尤为重要。此外，我还会准备一些感谢卡。

现在，我想提一个可能会让人有些尴尬的问题，但请相信，我并无他意，这个问题能很好地说明一些事情。请举手告诉我，谁曾写过一封不求回报的感谢信？我不是指那种“你送了我一份礼物，我回赠你一张感谢卡”的情况。我指的是那种用笔、墨水和纸张亲手写下的感谢信，而非电子邮件。虽然电子邮件总比没有强，但它实际上并没有比没有好太多。有多少人在过去一周内亲笔写过感谢信？情况还不

错，我在这里看到的比在其他地方要好，毕竟这里是弗吉尼亚大学，骑士精神依然存在。那么，有多少人在过去一个月内写过？又有多少人在过去一年内写过？看到还有不少人一年内没有举手，这意味着在座的各位的父母可能会在心里默默地说：“哦……我的孩子啊。”

感谢信

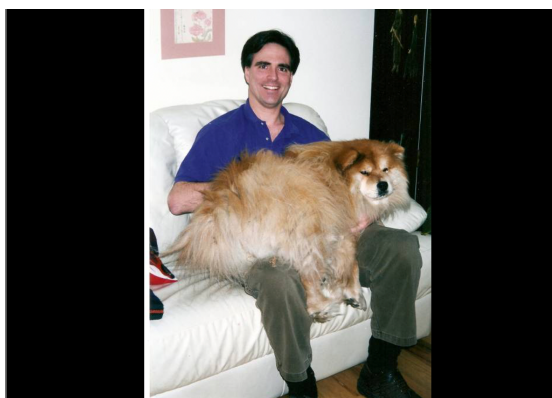
感谢信真的很重要。它们是一种非常具体的告诉别人你有多么感激他们的方式。我今天就带着感谢信来的，因为我计划在今天晚些时候寄出，感谢那些近期给予我帮助的人们。你说，“哦，天哪，你还有时间为这事儿？”而我会说，“是的，我有时间，因为这很重要。”即使

在我目前的情况下，我也会抽出时间给人们写感谢信。即使你是一个狡猾的、逃避责任的家伙，你也应该写感谢信。正因为这样的行为在当今社会中显得格外稀有，当收到感谢信时，人们会更加深刻地记住你。如今，感谢信真正被重视的场合似乎只剩下求职面试了。应聘者有时甚至会给招聘人员发送感谢信，这或许反映了当今毕业生求职的迫切心情。但感谢信依然是一份美好的礼物，我鼓励你们所有人去当地的小店买一叠放在你的桌子上，当感激之情涌上心头时，你就能立刻拿起一张，写下你的心声。我自己的感谢卡就放在桌上，随时可用。

正如我之前所说，感恩之情不仅仅局限于卡片。记得当我荣获终身教职时，我大放血，邀请整个研究团队去迪士尼世界

（Disneyworld）畅游一周。我相信，慷慨的举动往往能够赢得人心。还有其他的吗？我办公室里有一个纸张回收箱，这不仅有助于保护地球，也让我的工作更加井然有序。每当我有一张即将丢弃的纸张，我就会把它放入回收箱中，几周后箱子满了，再将其送往回收站。实际上，我在这里所做的，就像是创建了一个可以恢复的Windows/Macintosh垃圾桶。在现实世界中，这样的设计同样实用！每月我都会翻检其中，寻找那些我以为不再需要，却又突然用得上的收据，这过程真是方便极了。我猜想，如果十年后我再次发表这样的演讲，我可能会说我直接将纸张放入自动扫描仪，因为在我看来，十年后，手中的文件若还是纸质的，那真是难以想象。但如果它们还是纸质的，我会毫不犹豫地将其放在桌面上，只听“嗞嗞”一

声，文件已经被扫描，因为它触碰到了桌面。这类事情其实并不难实现。所以，我相信这就是未来的发展趋势。



在我的办公桌上，电话簿和便签本是必不可少的。尤其是那些五颜六色的便利贴，我简直无法想象没有它们的日子。窗外的风景也总能吸引我的注意——特别是那里的小狗。它总是提醒我，外面的世界正等着我和它一起嬉戏。结婚之后，我不仅拥有了一位妻子，还有了两只可爱的狗狗。让我们来聊聊这个小家伙[他展示了一张他舒适地坐在沙发上，怀中抱着一只

狗的照片。]（如上图所示）。朋友们，你们能帮我在我和妻子之间的一个小辩论中站个队吗？请问有多少人会认为“狗狗不能在沙发上”？没有人举手吗？太棒了！但实际上，在我家狗狗是不被允许上沙发的。但有一天，我妻子突然进来了……不管怎样，非常感谢你们站在我这边，这让我感到很舒心。狗狗们虽然已经离我们而去，但它们在我们的心中和记忆中永远占有一席之地。我每天都在想念它们，它们依然是我生活中不可或缺的一部分。

我与大家分享了我的办公室打理之道以及我的工作方式，但这并非唯一正确的途径。我曾有幸遇到一位效率极高的助手，她的名字叫蒂娜·科布（Tina Cobb），她采用了一种与我截然不同的组织方法——她喜欢把东西在桌子上摊开。若你细想，会发现她的桌面虽然看似杂乱

无章，实则有序可循：每一样物品都在她座位周围一臂之遥，宛如一个双手臂的章鱼。蒂娜的工作效率高得惊人。我从不轻易告诉别人如何改变他们的工作系统，尤其是当他们的系统已经行之有效时。蒂娜的效率远胜于我，因此我只能说，找到适合自己的方法才是关键。每个人都需要为自己寻找一个合适的系统，但关键在于思考，“是什么能让我工作得更有效率？”

办公室的日常管理

现在，我们来聊聊办公室的日常管理。在许多办公场所，员工们相互串门，结果往往是相互消耗精力。如果你的办公室里摆着一把柔软舒

适的大椅子，那无异于给自己涂上黄油，然后赤身裸体地走进丛林，任由野兽攻击。我的建议是，将办公室布置得让你感到舒适，至于访客，提供适度的舒适度即可。所以，别再摆放那些诱人陷入懒散的大椅子了。过去，我的办公室里总是放着几把折叠椅，靠墙而立。这样一来，那些来找我聊天的同事，只能选择站立。而我同样会站立起来，因为我们都知道，只有坐下来的时候，会谈才会真正开始！但如果某个议题看起来需要我们投入更多的时间，我会非常绅士地走过去，优雅地展开折叠椅。这样的举止，无疑是绅士风度的体现！

在时间管理上，有人采取了别出心裁的方法：他们在办公室里摆了把椅子，却故意将前腿缩短了兩寸，这样坐在上面的人就会不自觉地

前滑动。我并不推荐这种做法，但我第一次看到的时候觉得挺有意思的。

为自己制定日程表

为自己制定日程表。在这里，动词的使用至关重要：我们对待重要事务的态度不应是被动地“寻找”（FIND）时间，而应是主动地“创造”

（MAKE）时间。通过有意识地放弃做其他事情，你便为做重要的事情腾出了时间。经济学中有一个概念，叫做“机会成本”（opportunity cost），值得我们铭记于心。做一件价值不高的事情，问题不在于这件事本身，而在于一旦投入了时间，那段时光就再也无法用于其他更

有价值的事务。因此，如何避免被琐事占据生活？关键在于学会说“不”。

（译者注：机会成本是经济学中的一个概念，指放弃下一个最佳选择所造成的损失。换言之，当资源（如时间、金钱）用于某项活动时，就无法同时用于其他可能带来收益的活动，那么这个未能获得的收益就是机会成本。）

这真是个有趣的现象，我的小女儿克洛伊现在正处于一个成长的阶段，她刚刚学会了一个新词——“不”。现在，无论何时何地，她总是“不不不”地挂在嘴边。她要是来给我们上课，一定会讲得头头是道！我曾试探性地问她：“要不要来给大家讲一讲？”她果断回答：“不要！”好吧，那她就在家里开心地玩耍吧。我们大人

其实都很讨厌说“不”，因为当别人向我们求助时，我们总希望能够表现得慷慨大方。所以，让我来教大家几种婉转拒绝的方法。

首先，你可以这样说：“我最近真的忙得不可开交，但我真的想要帮到你。如果你找不到其他人帮忙，我会挺身而出的。”或者，你也可以说：“我可以作为你的备选方案，但你还是应该继续寻找更合适的人选。”这时，你就可以看清对方的真面目了。如果他们一听到你的话，就高兴地说：“太好了，我找到救星了！”然后就此停止寻找，那么他们就是在利用你的好意。但如果他们回答：“这样我就放心了，我的压力瞬间减轻了不少，但我还是会继续寻找，尽量找一个对人家不那么麻烦的人选。”这样的人，往往会得到更多的支持与帮助。

回想起我在研究生院的时光，有一次我们四个人组织了一个“搬家派对”（moving party），要搬运一大堆沉重的物件。按理说，这样的活儿至少需要十二个人，但那天却只有我们四个人。那真是漫长而艰辛的一天。从那以后，我给自己定了个规矩：每当有人邀请我帮忙搬家时，我都会先问：“你有多少东西需要搬？”他们告诉我后，我会说：“听起来大概需要八个人。如果你能找到其他七个人帮忙，那我也会加入。”就这样，我再也没有参与过在寒冷的匹兹堡一月份持续14个小时的“搬家派对”。

每个人的生活中都有起有落。而在时间管理这门艺术中，最为关键的一点就是，找到你最具创造力的时间段，并坚决地保护它。或许你需

要在家中独自度过这段宝贵时光，但无论如何，都要坚守这块圣地。此外，找到你精力不济的时段也很重要。在这段时间里，你可以安排会议、电话、锻炼或是处理一些日常琐事，但做一些不需要你全力以赴的事情就好。每个人都有这样的时段，而且它们往往并不明显。我发现自己最为高效的时段竟然是在晚上十点到午夜之间，这听起来可能有些奇怪，但对我来说，那正是一天结束前能量最为集中的时刻。

工作中的干扰

接下来，让我们来聊聊工作中的中断

(interruptions) 问题。有些专业人士会用计

时器和记事本来记录这类事情，他们的研究表明，一次工作中断通常耗时6到9分钟，之后你还需要额外的4到5分钟时间来重新集中注意力。如果你从事的是软件开发这类需要深度思考的工作，你可能永远都无法回到原来的工作状态，这样的成本是无法估量的。简单算一算，5次中断就能消耗你整整一个小时的时间。因此，我们必须寻找方法，既要减少中断的发生频率，也要缩短每次中断的持续时间。我个人非常喜欢的一个方法是，将电话沟通转换为电子邮件。如果你尝试联系我在卡内基梅隆大学的办公室，你会听到这样的录音：“你好，这里是兰迪，请通过电子邮件与我联系。”

在此，我假设在座的各位都使用电子邮件。那么，当收到新邮件时，有多少人的电脑会发出

“叮咚”声或其他提示音？真的还有人这样做吗？你们这是怎么了？我很高兴计算机科学家对这类小事通常一窍不通，因为多年来，所有的电子邮件程序默认设置都是在收到新邮件时发出提示音，我们把原本旨在减少干扰的技术转变成了新的干扰源。所以，关闭这些提示音是很有必要的。电子邮件的正确使用方式是，当你准备好了，再去查看，而不是像巴甫洛夫实验中的狗（Pavlov's dogs）一样，一听到铃声就条件反射地期待下一封邮件的到来。

（译者注：巴甫洛夫的狗是心理学实验中的一个著名案例，由俄罗斯生理学家伊万·巴甫洛夫提出。实验展示了经典条件反射的形成，即狗在没有食物的情况下仍会流口水，仅仅是因为听到了之前与食物同时出现的铃声。）

同样地，我们也应当尽量避免打扰他人。我会将事情积攒起来，为蒂娜（Tina）准备一个盒子，或者为我的科研团队会议准备一个盒子，把相关事项放入盒中。当盒子装满时，我会走到走廊的另一端，一次性地打断那个人，递上盒子说：“这是这周我为你准备的八项事宜。”

那如何有效地控制时间，避免拖长会谈呢？因为人们往往希望能占用比你愿意给予的更多的时间。当有人打断你，问：“有几分钟时间吗？”你可以回答：“我现在正忙着呢。”这样既表明了正在被打扰，也暗示了你会尽快处理，但之后还需回到原工作。或者你可以直接说：“我只有五分钟时间。”这样做的美妙之处在于，如果你愿意，你之后可以选择延长会谈时间。但当五分钟一到，你就可以明确地说：“我刚才说了只有五分钟，现在我必须得走

了。”这是一种社交场合下非常得体的方式来界定互动的时间长度。

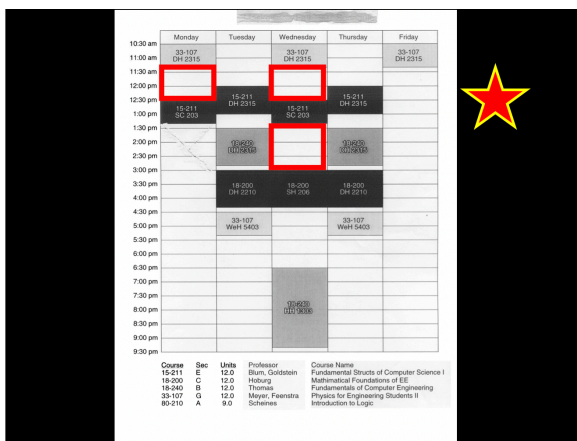
当你的办公室里有人迟迟不肯离去，而你已经暗示得足够明显，这时候，不妨尝试一些更直接的方法。首先，你可以站起身来，走向门口，这是一个非语言的信号，表明你希望结束当前的对话。然后，你可以对他们表示赞美，感谢他们的到访，并与他们握手。这是一种礼貌而明确的告别方式。如果对方依然没有离开的意思——这种情况通常发生在与我同族的人身上——那么你只需站在门口，继续你的离开动作。此外，我发现，当你在与人交谈时查看手表，会让对方感到不舒服。因此，我在办公室里放了一个大钟，并且将其置于访客视线之外的位置。这样，当我需要查看时间时，只需轻微地瞥一眼就行，既不会冒犯到访客，也能

让我掌握时间信息。这是一种既礼貌又高效的沟通技巧。

时间日志

时间日志，这是我们每个人都应当重视的宝贵资源。你必须要了解你的时间都流向了何处。在一天中不断自我监督并及时更新记录，而不是等到晚上才反问自己：“我上午10点半到底做了些什么？”因为人的记忆往往是不靠谱的。我希望在未来五年左右，技术能够发展到可以自动生成时间日志，或者至少是某种形式的时间记录工具。但在那之前，我们需要自己手动记录。在手动记录时间日志时，具体的细节并不重要，重要的是当你填写它时，你可以

将活动分类记录，你可以随意地进行，但最终你会得到大量关于你的时间分配的真实数据。这个过程总是充满了惊喜。就像那些做过财务预算的人一样，当你审视自己的时间日志时，你会惊讶地发现，“哇，我竟然在洗衣服上花了这么多时间。”或者在餐馆或其他事情上。而且你花的时间总是比你想象的要多。通过时间预算，你会意识到你的时间分配与你原先的想象大相径庭。



关于时间管理，我见过的最佳实践例子要数图灵奖得主弗雷德·布鲁克斯（Fred Brooks）的

时间钟了。他不仅在计算机科学领域才华横溢，他的办公室里还摆满了各式各样的时钟。每当有人进去与他商谈，他会询问：“我们这次会议是讨论研究还是教学？”接着他会切换到相应的时钟开始计时，到了周末，他便能精确地掌握自己一周的时间分配。这位先生真是天才！当我与学生们会面时——这同样适用于职场人士——我会问他们：“你的日程安排是怎样的？”每周你都有一系列固定的会议和活动，你需要审视这些安排，找出那些你可能会虚度的空闲时段。我敢说，仅凭观察，你就能预见到哪些时间会被浪费掉。[他展示了一张详细的日程表。]（如上图所示）例如，你可能有一节课安排在某个时间点，然后直到下一节课开始前，你有一段空档期，可能是一个

小时或一个半小时。告诉你，这段时间正是最容易被浪费掉的宝贵时光！

我总是教导我的学生们，尝试创建一个“虚拟课堂”（fake class）。所谓的“虚拟课堂”，就是在那段时间里，选择图书馆的一个角落，独自坐在那里，只有你和你的书籍相伴，这样你就很有可能会专心学习。不要只是和朋友闲逛打发时间，而是把这段时间当作一个“虚拟课堂”，为自己营造一个私人的小自习室。这个方法简单易行，但当人们真正付诸实践时，它的效果却出奇的好。

当你记录了足够的时间日志数据后，你能从中分析出什么？我做了哪些并不需要亲自完成的事情？有哪些任务是可以委派给他人完成的？我每天都会自问，有哪些工作我可以交给别人

去做？我姐姐听到这里又笑了，因为她知道在我们年轻时，这些工作都是由谁来完成的。我怎样才能更高效地利用时间？还有，我是如何无意中浪费了他人的时间的？随着你在时间管理上的技巧日益精进，你会逐渐意识到，时间管理实际上是一个需要团队协作的过程。

我期望所有人都能提升个人的效率，这并非出于一己私利，也不是与他人的竞争，而是关乎我们如何携手共进，共同达成更多的目标。随着你对时间日志的深入挖掘，你会逐渐发现，提升工作效率的目的并不是为了将自己塑造成一个工作狂，而是为了能够在下班后及时回家，与亲爱的家人共度美好时光。这样的状态，人们称之为“工作与生活的平衡”（work-life balance）。

对于初入职场的青年教师而言，或许你们曾听闻过这样的传说：结婚之后，工作效率反而提高了。这听起来有些神秘，但实际上确实可能发生。我发现，自从步入婚姻的殿堂后，我的工作时间减少了，但完成的任务却更多。回想起在研究生院的日子，我总是好奇地观察到，那些最快完成博士学位的人往往是那些有家室之累的学者。我曾疑惑，这怎么可能？作为一个单身汉，我似乎拥有无尽的时间，但这正是问题所在。我总是以拥有无限时间的心态来对待工作，因此并未将时间视为宝贵资源。然而，当你有了家庭，你的伴侣可能会提醒你：“你每周在研究生院的时间最好不要超过40小时！”于是，当你走进办公室，你不再是闲散地消磨时光，而是真正投入到工作中。我发现自己和大多数人一样，一旦成家立业，对时间

管理的看法便彻底改变——我们开始为真正的美好生活而努力！因为现在，如果我在工作中耗费太多时间，将会直接影响到家人的生活。



时间管理的艺术，有时能让我们以一种透彻的视角去审视事物，分辨出哪些事情是真正重要的，哪些又只是过眼云烟——这幅画面给我留下了深刻的印象。[他展示了一张报纸上的照片。]（如上图所示）我隐去了她的名字，但照片的说明处写道：某位孕妇正担忧建筑工地上的噪声会对她腹中的宝宝产生不良影响。然而，旁观者却忍俊不禁，因为这位忧心忡忡的

母亲手里却夹着一根点燃的香烟。我们必须学会如何坚定地对自己说：“我要将时间和精力投入到真正重要的事务上，而不是纠结于那些无关紧要的小事。”虽然我并非医生，也不会电视剧中扮演医生，但我敢肯定，如果我是那个胎儿，我会选择说：“妈妈，请把烟熄灭吧！噪音我还能忍受！”这正是时间管理的智慧所在，让我们专注于真正影响生活的关键因素，而非被那些表面的、次要的干扰所左右。

我想和大家分享一个关于效率与效能

（effective versus efficient）的小故事。几周前，我本打算进行一场演讲，同时，我还想驾车前往夏洛茨维尔，给我妻子一个惊喜——她一直钟爱着的乐队“警察乐队”（The Police）将要在那里演出，她喜欢他们已经很久很久了，那真是一支了不起的乐队。我们早已准备

好了门票，我对她说：“亲爱的，既然我们都要往那边去，不如我也顺便履行我与加布之间的约定，去做一场关于时间管理的演讲。”她觉得这个主意不错，毕竟单程开车都需要三个小时，这样的话可以一举两得，效率颇高。然而，两天后，她提醒我：“亲爱的，我知道你准备演讲的习惯，在演讲前的几天，你会全身心投入。”经过一番讨论，她指出：“我们原本计划去那里享受二人世界，孩子们已经有了保姆照顾，但如果你还要准备演讲，那么我们的专属时光就会被打扰。”我沉思片刻，然后回答：“显然，我们应该保留我们的二人时光，我们去享受音乐会，我会另外找个时间，单独去演讲。”她惊讶地回应：“哇，原来答案这么简单！”

（译者注：效率通常指用最少的资源和时间完成任务的能力，是评价过程性能的一个重要指标。效能则是指达到预定目标的能力，更侧重于结果的有效性。）

正是如此！当你用正确的视角来审视问题时，你会意识到：“确实，我需要再次驾车前往，这是额外的成本。”但实际情况是，我和侄子克里斯托弗一同前往，我们一路交谈，我母亲也加入了我们，所以这段时间并非无用的空闲，没有任何损失。关键在于我们认识到，我们追求的不仅仅是效率，更重要的是成效和最优的整体结果。而且，值得一提的是，我们最终确实去看了警察乐队的演唱会，我在此要特别感谢加布和吉姆，因为是他们让我们得以成行！我的妻子非常开心。我在演唱会上开玩笑说：“她今天完全没注意到我！”但那真是一次

美妙的体验，而且乐队成员本人非常迷人，他们绝对是迷人的绅士。

关于拖延

现在，让我们深入探讨一下拖延这个问题。有句古话说得好：“拖延是时间的窃贼。”？

（Procrastination is the thief of time.）克服拖延并非易事，但对此我有些许独到的见解。我们拖延，往往并非因为懒惰。有时，人们会为自己的拖延找借口。他们会说：“嗯，如果我能拖延得足够久，说不定我就不必做这件事了。”这话不无道理，毕竟有时候运气确实会站在我们这边。还有一些人说：“哎，如果我现在就开始，我可能会把所有时间都耗在这上

面。如果我给自己只留最后两天，那我一定能在两天内完成，这就是所谓的帕金森定律

（Parkinson's law）。”这话也有一定的真实性，但我认为关键在于要认识到，最后关头才开始行动其实代价极其高昂。它远比提前一步行动的成本要高得多。

（译者注：帕金森定律，是一个管理学概念，指的是“工作会膨胀至填满可用于其完成的时间”，意味着如果给定更多时间，人们往往会使工作更复杂化，从而消耗掉这些额外的时间。）

如果你有一份工作要完成，而且你还可以通过美国邮政来寄送，那么你就巧妙地避开了“天哪，我得赶紧用联邦快递”的焦虑。我个人非常喜欢联邦快递，它不仅支持了我们普遍的拖

延习惯，还能在真正紧急的情况下，确保物品及时送达，这无疑是一项伟大的服务。但我认为，我们需要认识到，如果总是等到最后一刻才行动，那么压力就会随之产生。因为这样一来，你可能就联系不上对方，如果有谁恰好请假一天，你的全盘计划可能就会因此而泡汤。所以，我们必须努力避免这种状况的发生。

（译者注：美国邮政快递比联邦快递慢很多，这段话里的“美国邮政快递”意指寄快递的时间很充裕。）

另一件事是，截止日期真的很重要。我们每个人都或多或少地受制于各种截止日期。对于那些遥遥无期的任务，不妨假定一个的截止日期，并认真对待它。这样做的妙处在于，当你真正面临最后的冲刺时刻，即使稍微延后几

天，也不会造成太大的影响，因此压力相对较小。面对拖延，关键是要找到重回正轨的方法，识别出你缺乏热情的真正原因。每当我发现自己在拖延时，背后总有一个深层次的心理因素。大多数时候，这种拖延源于对失败的恐惧——担心自己做得不够好而出丑，或是害怕最终无法成功。有时，这种恐惧还与向他人提出请求有关。面对这些心理障碍，我们需要找到合适的方法来克服它们，从而有效地管理时间，提高工作效率。

只要你敢于开口，美好的事情就会发生

在我的人生中，我所学到的最神奇的事情之一就是：只要你敢于开口，美好的事情就会发

生。然而，这一切的前提，是你得迈出那一步，去勇敢尝试。



我很幸运地成为了“最佳父母奖”的得主，我有着一对非常了不起的父母。遗憾的是，我的父亲不久前离我们而去。[他向我们展示了一张他与父亲及儿子一同乘坐单轨列车的照片。]

（如上图所示）这是我最喜欢的照片之一，因为我的父亲是一个非常聪明的人——我很少能给他惊喜或让他印象深刻，因为他太出色了！那次我们在迪士尼世界度假，单轨列车穿梭而过，我们正准备登车。我们注意到驾驶舱里，

如图所见，除了司机外，竟有还有游客，这颇为罕见。我与父亲正讨论着这一奇景，但我其实知道这是怎么一回事——毕竟，我曾经为迪士尼提供过专业的咨询服务。

我父亲说：“那些人，应该是享有特权的VIP吧？”我笑着回应：“其实有个小窍门，能让我们也能登上那个特别的驾驶舱。”他好奇地追问：“哦？快告诉我是什么？”我神秘地一笑：“跟我来，迪伦。”我们走上前，我轻声对他说：“去问问那位工作人员，我们能不能坐到最前面去！”当我们向工作人员提出请求时，他欣然同意，并为我们打开了通道。我父亲当场惊呆了……[张口结舌]！我得意地说：“看吧，我说过有个小窍门，但我没说它很难！”有时候，事情就是这么简单，只需要你敢于开口。

委派的艺术

现在，让我们聊聊委派（delegation）的艺术。在这个协作共赢的时代，没有人能孤军奋战，有了他人的助力，我们能走得更远。但遗憾的是，许多人在委派任务时表现得不尽人意。他们将委派等同于推卸责任：“我忙不过来了，这个你来处理。”之后却又对细节指手画脚，结果往往不尽如人意。真正的委派，是将权力和责任一并交给下属。你不应该这样指示：“去解决这个问题，但如果你需要花钱，你得回来征求我的同意。”那不是赋予他们权力，那是告诉他们你不信任他们。

如果我信任你去做这项工作，我就得信任你到足以给你提供资源、预算、时间以及完成工作所需的一切，让他们感受到你满满的信任与支持。记住，委派之道，不在于推卸最苦最累的活，而在于亲力亲为，以身作则。所以当我们需要在演示前给实验室吸尘时，我会拿起吸尘器亲自做最脏最累的活，这样才能清楚地表明你能与团队共患难。

善待你的团队成员。人才是企业最宝贵的财富。如果你有幸领导一支团队，那就请用尊重和关爱去呵护每一位成员，助力他们的成长与发展。别小看了身边的员工和秘书，他们是你的坚强后盾。至少你应该这样做，因为如果你不这样做，他们会报复你。他们会狠狠地报复你，而你会自食其果，我则会为他们鼓掌。

我在台上侃侃而谈，而阿尔夫·韦弗（Alf Weaver）就坐在听众席中——这就像是在关公面前耍大刀。瞧，阿尔夫就在那边。阿尔夫·韦弗曾教导我，无论是指导同事还是布置下属任务，要想事情有所进展，就必须明确具体，他说：“你要指派明确的任务，确切的时间——‘星期四’太过笼统。‘星期四下午3点22分’这样的时间点才能让人重视。”他稍作停顿，接着说：“记住，设定的奖惩必须是他们所关心的，而不是你自己的得失！”——要让被委托人说出：“如果我耽搁了时间，就麻烦大了！”。这一点至关重要，我们绝不能弄错。

激励他人

激励他人。我听说过的一个诀窍是，你要委派任务直到他们抱怨为止。我不确定是否真的要让他们抱怨的地步，但我发现委派不足确实是一个问题。人们通常渴望有更多的机会去做更多的事情，他们想要接受挑战，他们想要向你和他们自己证明他们有能力做得更多，那么就让他们去做。沟通必须清晰。很多时候，人们对他们的老板感到不满，只是因为存在误解。特别是在电子邮件的时代，通过邮件沟通已经变得非常容易。即使你们已经面对面交谈过，事后也应该发送一封简短的邮件来明确细节。这并不是说我们要像律师那样做，正如法官瓦普纳所说：“写下来才算数！”如果你记得《人民法庭》（People's Court）的话，法官瓦普纳说过：“如果没有问题，那就无需担忧，这并不会耗费你太多时间；但若有问题，好吧，等

一等，不会有问题的，因为有书面记录。”这就是魔法。不会有混淆，因为你不能对书面记录产生分歧。不要告诉人们你希望他们怎么做，而是告诉他们你希望他们完成什么。给他们目标，而不是程序。让他们用你想象不到的方式解决问题，给你惊喜。有时候，这些解决方案是令人震惊的。无论好坏，它们真的比你让他们按照你的方式去做要有趣得多。而且你知道吗，如果你在大学里工作，你的任务应该是让比你聪明的人——也就是你的学生——提出你从未想过的点子。

（译者注：《人民法庭》是一部描写法律主题的电视剧，通过模拟法庭审判过程展示各种案件的审理与判决。该剧旨在教育公众了解法律知识和司法程序。）

Never too Early to Delegate



另一件事是，在管理工作中，我们不仅要分配任务，更要明确任务的优先级。常听到有人抱怨：“老板一下扔给我五个任务，怎么做得完？”我会反问：“那老板有没有告诉你，哪个任务最紧急？”——“嗯，似乎没有，但我可以去问。”了解任务的轻重缓急至关重要，五项任务中，哪些是当务之急？若无头苍蝇般乱撞，成功的几率微乎其微。委派的艺术，从不会因开始得太早而失效。各位，你们能否看出这两张照片的差别？[他展示了两张与女儿的合影，一张中他正拿着奶瓶喂她，另一张女儿

已自己握着奶瓶。]（如上图所示）这是我心爱的女儿克洛伊，我对她的爱无以言表，但我希望她长大后成为一个出色的人，我知道，她越早自己拿奶瓶，就越好。社会学告诉我们，独立自主越早，成长的空间就越广阔。同时，我们也应警惕上行委派（upward delegation）的陷阱。

（译者注：行委派，又称为行动委派，是一种组织行为管理中的概念，指的是将任务、权力和责任从一位管理者或高级职员委派给下属员工的过程。此行为旨在提高工作效率并促进员工的成长与发展。）

在管理中，我们经常会遇到尝试委派任务却遭人推脱的情况。我曾见证过一次精彩的场景：一位秘书对上司说：“这事我做不来，您还是

自己来吧。”上司没有多言，只是双手背后，轻轻后退一步，静静等待。不久，秘书沉吟后提出了一个新的解决方案。上司赞许地说：“太棒了！我真为你的创意感到骄傲。”这简单的后退一步，实则是一种激励的艺术。我们要鼓励那些我们希望看到的行为反复出现。

《一分钟经理》（One Minute Manager）中有一个故事让我印象深刻，他讲述了人们是如何让虎鲸跳过圆环的。如果你以为他们会像现代美国办公室的经理那样，对虎鲸大吼：“跳过去！”而每当虎鲸不听从命令时就用棍子打它，那你就大错特错了。实际上，他们采用了一种非常巧妙的方法。如果你好奇具体细节，建议你去读一读这本书。现在我已经知道了其中的秘密，他们让虎鲸表演的方式确实令人称奇。

（译者注：《一分钟经理》是由肯·布兰查德
和斯宾塞·约翰逊共同撰写的管理学书籍，提
出了高效管理的简洁原则，包括一分钟目标、
一分钟表扬和一分钟重新定向等技巧。）

你要强化那些你希望重复出现的行为。当人们
做了你喜欢的事情时，表扬他们并感谢他们。
这比任何金钱奖励或小奖牌都更有价值。人们
真的很喜欢直接被告知：“谢谢你，我真心欣
赏你的出色表现。”同时，如果你不希望任务
最终又回到你手中，就不要学习如何去做它
们！我非常自豪，我不知道如何操作复印机和
传真机，我也不打算去学。这绝对不是我打算
如何度过我的剩余时间的方式。关于会议。一
般的高管会把超过40%的时间花在会议上。我
的建议是，当你有一个会议时，锁上门，拔掉
电话，收走每个人的黑莓手机

（BlackBerrys）。因为，如果一个会议值得我们参与，那它就值得我们全神贯注。如果一个会议并不值得我们投入时间，那我们也无需在其中虚度光阴。我对和六个心不在焉的人待在一个房间里没有兴趣。这样的会议效率极低，得不偿失。

在我看来，会议时长应严格控制在一小时内，除非有特殊情况。会议议程也是必不可少的，几年前我养成了一个好习惯，我会直接表明：“若无议程，我不参会。”这样一来，召集者在会议开始前就不得不认真思考我们聚集一堂的目的，否则就会陷入无意义的循环：“我们为什么在这里？”——“因为我们正在开会，这不都写在日历上了么。”这正是典型的呆伯特式荒谬场景（Dilbert moment）。

（译者注：呆伯特式荒谬场景，来自于漫画《呆伯特》（Dilbert），由Scott Adams创作，这个漫画通常描绘的是办公室文化中荒诞而又普遍存在的场景，常以讽刺和幽默的方式批评现代公司和管理的荒谬性。）

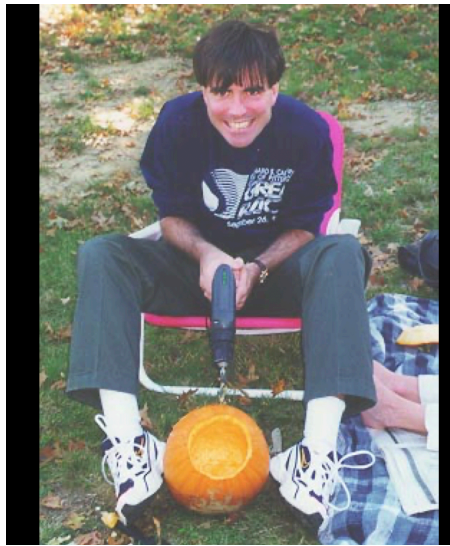
关于会议，最关键的一点——这也是我从《一分钟经理》（One Minute Manager）中学到的——就是进行一分钟的快速记录。会议结束时，应指定专人在一分钟内概括会议决策以及责任分配，并立即通过邮件通知所有人。若非如此，到了下周的周会，大家围坐一圈，却都在迷茫地问：“谁负责去做这件事？”这种做法极其低效。其实，只要进行简短的一分钟记录，就能高效地解决问题。

现在让我们谈谈科技的力量。身为计算机科学领域的一份子，常有人问我：“哪款神器能让时间利用更高效？”对于这样的问题，我并无定论，因为每个人的需求都是独特的。但我曾听到一位中佛罗里达大学（University of Central Florida）的清洁工说过一句我颇为赞同的话：“计算机确实变快了，但完成工作所花费的总时间却更长了。”（Computers are faster, they just take longer.）这简直是至理名言。换句话说，只选用那些真正有价值的科技，而价值的体现，最终在于它是否真正提升了我们的效率。而这，完全取决于你的工作方式，我们每个人都是不同的。

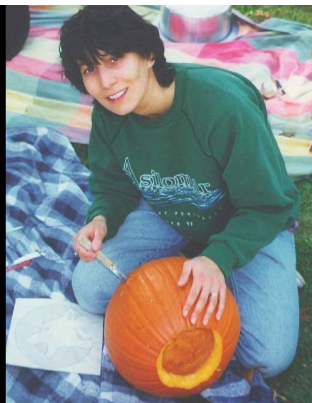


科技的飞速发展令人叹为观止。记得有一次，我在麦当劳点了份快乐儿童餐，服务员竟然问我：“要不要顺便买个手机？”还有一次，我到超市买16片美国奶酪，结果竟然还附赠了一套格罗利尔百科全书（Grolier's Encyclopedia），这简直是买一送百的知识馈赠！然而，科技的进步也带来了一些令人哭笑不得的场面。[此时，他播放了一段视频，一个男人愤怒地将键盘砸向电脑显示器。]（如上图所示）

（译者注：格罗利尔百科全书是18世纪法国的一部百科全书，由丹尼·迪德罗和让·勒朗·达朗贝尔主编，该百科全书是启蒙运动的重要成果，试图汇集当时所有知识领域的知识。）



**Change the
way you're
doing things**



让我们只选择那些能助力我们生活的科技产品！科技之所以伟大，是因为它能让你以全新的方式去完成任务。如果科技仅仅是让我们的做事速度略有提升，那固然令人欣慰；但当它真正改变了我们的工作流程，那才是革命性的变革.....记得几年前我在雕刻南瓜时[展示一些他和朋友们雕刻南瓜的照片]（如上图所示），这是我的好友F.M.，在她右膝边你可以看到一张图案，我们把这图案覆盖在南瓜上，然后用一把专门的小雕刻刀，就能雕刻出精美的作品，而我那些笨拙的作品与之相比，简直没法看。她的作品仿佛在“对月长啸”

（howling at the moon），而她的丈夫Jeff和我都为之着迷。但我们决定用一种更具火人节（burning man）精神的方式去尝试——我们拿起电钻，用它来雕刻南瓜！如果你发现某项

技术真正改变了你的做事方式，那就大胆去用吧，因为结果会让你惊喜——看，电钻雕刻出的南瓜，每一个细节都是那么精致，美得让人赞叹不已。

（译者注：火人节是一个每年在美国内华达州的黑石沙漠举行的大型艺术和社区活动，以自我表达和社区协作为特点。）

永远不要删除你的电子邮件

让我们来聊聊电子邮件这个我们生活中不可或缺的组成部分。首先，我要告诉你的是：永远不要删除你的邮件，一封都不要。十年前，我就养成了保存所有邮件的习惯。有趣的是，历史学家们常常感叹：“现在的人不写日记了，

我们无法了解他们的日常生活。”但我想说，错了！我们其实已经生活在一个全新的时代，我自己就是最好的证明。我所有的邮件都被妥善保存，并且可以轻松检索。如果我是一个值得研究的人物，那么历史学家可以通过我的邮件往来了解我，这可比单纯研究我的日记内容丰富得多。

现在，我们可以探讨我这样做是否具有内省性（introspective），这关乎邮件内容的深度，但在数量上，这无疑是一笔宝贵的财富。你可以保存你的邮件，随时搜索，这实在是太神奇了，因为你可以随时找回五年前的记忆。所以，记住，永远不要删除你的电子邮件。

我还想分享一个关于电子邮件的小技巧。如果你想要某项任务得以完成，切记不要群发邮件

给五个人，询问“有人能处理这个吗？”这样的做法往往会让每个人都想着：“我可以假装我没看到！”因为他们会认为：“其他四个人会处理这件事，我无需操心。”所以，你应该只把邮件发给一个人。但如果你想确保任务的完成，那就更应该找到那个能够胜任的人，明确告诉他具体要做什么、何时完成，甚至可以巧妙地抄送给他们的上司作为提醒。

此外，我还想谈谈关于邮件回复的问题。在我的教学生涯中，我曾与无数学生讨论过这个话题，因为他们常常在发送邮件后就坐等回复。我会告诉他们：“如果对方在48小时内没有回应，你完全可以催促他们。为什么可以这么做？因为如果他们在48小时内都没有回复，那么他们之后回复你的可能性几乎为零。”当

然，也许不是绝对的零，但可能性微乎其微。
所以，不妨开始催促他们吧。

让我们来聊聊如何与老板相处的艺术。有句话说得好：“要从下属的角度进行管理”。

（Managing from beneath.）因为似乎每个人对自己的老板都颇有微词。当你有老板时，记得把事情记录下来，确保沟通清晰无误。主动询问：“我们的下一次会议定在何时？您希望我在会议前完成哪些工作？”这样，你们之间就有了一份不成文的契约。“除了您，我还能向谁寻求帮助？因为我不想过多打扰您。”记住，老板期待的是成果，而不是借口。关于休假的建议。接听电话的人应该有两项选择：第一，“联系约翰·史密斯（John Smith），我现在不在办公室，如果有急事，他现在就能为您提供帮助。”或者，“等我回来再联系我。”为什

么要这样做呢？这是因为，你肯定不愿意在假期结束后，面对一堆电话留言，每一条都在问：“兰迪，你能帮我解决这个问题吗？”而如果按照我的方法来操作，等你回到工作岗位时，你会发现大部分问题已经得到了解决。

让我们再聊聊另一个话题：如果你在度假期间还在查看电子邮件，那根本就不能算是真正的假期。请相信我，真正的假期是不会让你有机会触碰邮箱的。我可以整个周末都待在家里，一眼不看邮件，这就是我的放松方式。但如果我带着黑莓手机去了夏威夷，那我就不是在度假。我结婚的时候就知道这个道理——我和妻子在热气球中离开了婚礼现场，因为上面没有无线网络。我们度过了一个美好的蜜月，虽然一个月的时间还是觉得不够长——我告诉那时的院长吉姆·莫里斯（Jim Morris）：“一个月

内我将无法接听电话。”吉姆回答说：“那可不行。”我反问：“为什么不行？”他说：“因为我付你工资，这就是‘不行’的原因。”我说：“好吧。那必须有一种方法可以联系到我？”他说是的。于是我说：“行，如果你打到我的办公室，你会听到电话答录机留言：‘嗨，我是兰迪，我在度假。为了这场婚礼，我请了39天的假。我们现在要去度一个月的蜜月。希望你对此不会有意见。但显然，我的老板有意见，他说我必须保持联系。所以，如果你真的需要找到我，可以这样做：我妻子的父母住在blablablabla镇，这是他们的名字，你可以通过电话查询服务找到他们的联系方式。如果你能说服我的新亲家，让他们相信你的紧急情况确实需要打扰他们女儿的蜜月，那么你就能从他们那里得到我们的联系方式。’”

最后，我想分享一些至关重要的生活建议。让我们用一些最有价值的智慧来结束这次讨论：关掉你的电视。研究数据显示，一个普通美国人每周要花上28个小时在看电视上。这几乎占据了一份全职工作的时间。如果你想让自己的生活重新拥有更多的时间，不必真的毁掉电视，只需简单地拔掉插头，把它塞进衣柜，再遮上一条毯子。试试看，你多久会开始觉得不安。

对于那些刚步入职场的青年教师或有小孩的父母来说，一定要学会用金钱换取时间。在孩子还小的时候，这是你应当花钱解决问题的时期。请人来帮你修剪草坪，处理那些你认为必要的事情，只要有机会，就用金钱来换取宝贵的时间，因为你真的没有足够的时间，养育小孩实在是太艰难了。还有一件事，那就是吃

饭、睡觉和锻炼这三件事至关重要！你总能腾出时间来睡觉。因为一旦睡眠不足，生活的方方面面都会受到影响，一切都可能崩溃。

其他一般性建议：永远不要违背诺言，承诺了就要做到，但如有必要，也可重新协商。如果你承诺在周二中午完成某项工作，但到了周五你发现自己无法按时完成，那么你应该及时与对方沟通，解释情况，并询问是否可以延长截止日期。如果对方同意延期到周四，而实际上你周四就能完成，那么这不仅解决了你的问题，还给对方留下了余地。如果对方坚持原定的截止日期没有商量的余地，那么你应当坚守自己的承诺，即使这意味着你需要牺牲周末的时间来完成工作。如果不能正确地完成任务，那么即使完成了工作也是没有意义的，因此我

们应该尽力确保有充足的时间来正确地完成工作。

请记住，大多数事情都是以通过/不通过来评判的。但人们往往花费太多时间在细节上——这正是“足够好”这个说法流行的原因。最重要的是，建立反馈机制。私下征求他人意见，因为如果有人愿意坦诚地告诉你哪里做得好，哪里需要改进，那么这份真诚比世上任何东西都更为宝贵。这里，我向大家推荐两本经典之作。肯尼斯·布兰查德（Kenneth Blanchard）和斯宾塞·约翰逊（Spencer Johnson）的《一分钟经理》（The One Minute Manager）还有斯蒂芬·R·柯维的《高效能人士的七个习惯》（The Seven Habits of Highly Effective People）虽然时间管理不是新兴领域，这两本书也已有些年头，但我依然强烈推荐它们。

时间是我们拥有的一切

按照传统，我们会以这样的话结束演讲：“这是我们今天讨论的要点。”但今天，我不会重复我们讨论过的内容，我想告诉你的是你现在就能付诸实践的行动指南。

第一件事：如果你还没有日程管理器或个人数字助理——比如Palm Pilot或其他类似的设备——马上去准备一个！将你的待办事项按照优先级排序，你可以采用四象限法（four quadrants），或者像我一样简单地标上从0到9的数字进行排序。同时，记录你的时间日志，如果你觉得这样做太费力，那么至少在接

下来的一周里，记录一下你花在看电视上的时间。这是我送给你的小礼物（建议）。

（译者注：Palm Pilot是1990年代末至2000年代初由Palm公司开发的个人数字助理（PDA）设备。这些设备以其触摸屏功能和手写识别技术而闻名，是当时流行的移动计算解决方案之一。）

最后一件事是，一旦你有了日程规划器，就给自己设定一个从今天起30天后的闹钟——如果它发出“叮”的声音来提醒你也没关系！——然后在30天后再来回顾我们今天的谈话。到时候，你可以在网上找到这次谈话的内容，这要感谢加布的支持。然后问自己：“我做出了哪些改变？”如果我没有改变任何东西，那我们至少还是愉快地度过了这一小时。如果你做出

了一些改变，那么你可能就会有更多的时间和你爱的人在一起。这很重要。时间是我们拥有的一切。而且也许有一天你会意识到，你拥有的时间比你想象的要少。

谢谢大家。

「电线头」真的会让你感到快乐吗？

Scott Alexander (2010年)

专题：了解内心的声音

推荐语：

这篇文章讨论了“想要”和“喜欢”之间的区别，以及这种区别如何影响我们对幸福、动机和行为的理解。文章指出，尽管人们和动物在连接到提供快感的设备时会表现出积极的反应，但这并不意味着他们真正享受这种状态。这是因为神经科学研究开始认识到“奖励”和“愉悦”之

间的区别，或者说是“想要”和“喜欢”之间的区别。

文章中提到，多巴胺系统与“想要”或激励动机有关，而阿片系统与“喜欢”或愉悦感受有关。这两者在大脑中有不同的神经回路，可以在不影响另一个系统的情况下单独激活或关闭。例如，一项对大鼠的研究发现，当“喜欢”的系统被关闭时，大鼠会继续吃它们喜欢的食物，但没有表现出满足的迹象；而当“想要”的系统被关闭时，大鼠似乎仍然喜欢食物，但不再特别积极地寻找它。

这种区分对于理解人类行为和决策具有重要意义。例如，它挑战了经济学中的“显露偏好”概念，即人们的行动揭示了他们真正的偏好。文章指出，人们可能会表现出与他们声称的价值

观相矛盾的行为，但这并不意味着他们在撒谎，而是可能他们的动机和享受之间存在不一致。

文章还讨论了这种区分对于幸福和道德行为的影响。有些人可能会发现，他们从通常被认为是正面的活动中（如冥想、散步、阅读小说）获得的愉悦感比从负面的活动中（如吸烟、过度进食）更多，但他们仍然更倾向于后者。这表明，我们的行为可能更多地受到动机系统的驱动，而不是由我们真正享受的活动所决定。

最后，文章提出了一个问题，即在未来的技术发展中，我们是否能够创造出既能激发“想要”又能激发“喜欢”的大脑状态。这可能会引发关于幸福、动机和道德行为的新的哲学和伦理讨论。

全文：

电线头（Wireheads）真的会让你感到快乐吗？

（译者注：电线头是一个科幻概念，指通过电子设备直接刺激大脑的奖赏中心以获得持续快感的行为。）

请别误解，我问这个问题不是想玩文字游戏，也不是要探讨“一个没有挫折和困难的人生是否能称之为幸福？”这样的哲学问题。我想表达的就是字面上的意思：“那些体验了电刺激的人，他们真的感到快乐吗？”

从表面上看，他们似乎沉浸在极致的快乐中。无论是人类还是动物，一旦被夺去那顶能带来愉悦体验的头戴装置，便会立刻陷入极度的不安，不惜一切代价想要再次拥有它。这些电流还能直接作用于大脑的奖赏中心，听起来似乎也没什么坏处，不是吗？

直到最近，神经科学家才开始认识到“奖励”（reward）与“愉悦”（pleasure）之间的区别、或者说是“想要”（wanting）与“喜欢”（liking）之间的区别。这两者通常是紧密相关的——你想要某样东西，你得到了它，然后你感到快乐。这也一直是推动我们消费文化的基本逻辑。但真的是这样吗？神经科学和我们的亲身体验，真的支持这种看法吗？

只是说，人们有时候努力追求自己渴望的东西，但当他们真正得到之后，却发现这些东西并不像想象中那么美好。这种说法可能把问题过于简单化了。这种情况，可能只是我们对其实价值的一种误会。但是，（1）如果我们对某样东西充满了渴望，得到之后发现它并不符合期望，却在第二天仍对它念念不忘，这又该如何解释呢？或是（2）对某物原本不感兴趣，偶然得到后却发现它意外地让人喜欢，但过后依旧不去主动追求，这又说明了什么呢？

第一种情况，“即便不喜欢，却仍然想做的事情”，似乎和许多种上瘾行为有着不言而喻的相似性。譬如，吸烟者可能在吸烟时感到一些乐趣，他们可能是为了逃避身体上的戒断反应，但这些理由还不足以全面解释他们为何如此不情愿戒烟。我本人不抽烟，但我昨天不小

心打开了一罐普林格斯薯片，犯下了一个小错误。假如问到我最喜爱的食物，我能列举出许多，但普林格斯薯片绝对排不上号。在我生活中的大多数时候，我几乎不吃薯片。但，只要我吃下第一片，对下一片的渴望就像开闸的洪水，势不可挡，尽管我并不认为它们特别美味，我还是会不停地吃下去。

第二种情况，“即便喜欢，却总被搁置的事情”。曾经，我以为拖延症只围绕那些我们不太喜欢但不得不做的事情。这个想法在我尝试动笔写小说时发生了改变。对我而言，写作是一种享受。每次我投入写作，心中总会涌现出“这真是太棒了”的感叹。然而遗憾的是，我始终无法跨过第二章的门槛——我就是找不到那股坐下来继续写下去的动力。对我而言，其他一些事物也同样如此：长时间的散步、瑜伽练

习、沉浸在小说的世界里。我可以确定，做（X）会比做（Y）给我带来更多的快乐，但我还是会选择去做Y。

神经科学最近的一项突破性发现，为我们提供了一种解释。密歇根大学的科学家们通过研究那些享用美食的大鼠的大脑活动，发现了一个有趣的现象：在大脑中，“想要”和“喜欢”是沿着两条完全不同的神经线路运作的。更为神奇的是，研究人员能够独立地封锁任意一条路径，而对另一条毫无影响（他们通过统计大鼠舔唇的次数来衡量“喜欢”程度，这背后当然是有复杂科学论证的）。当关闭“喜欢”系统时，大鼠对食物的消耗量并未改变，但它们不再表现出进食时的舔唇动作，那些通常与幸福感相关联的大脑区域在MRI扫描中也不再活跃。而当“渴望”系统被封锁时，大鼠在进食时似乎还

是能感受到快乐，但就是失去了那股主动去追求的渴望。以下是引用自科研报告的一段话[1]：

愉悦与渴望的神经机制虽然紧密相关，但它们背后有着截然不同的神经学基础。有科学家指出，中脑边缘多巴胺系统（mesolimbic dopamine system）的主要责任不是传递“快乐”，而是传递“渴望”，即推动我们行动的内在力量。深入研究揭示了内啡肽

（endomorphins）和脑啡肽（enkephalins）——这两种物质在腹侧苍白球激活的 μ 和 δ 类阿片受体——与我们体验到的快感有着最直接的联系。而多巴胺从中脑边缘系统发送到腹侧苍白球的信号，正是调节我们“渴望”感的关键所在。因此，无论是自然触发还是通过药物增加的多巴胺水平，都能够增强我们的动力和对生

活的参与感；而当腹侧苍白球的 μ 阿片受体被直接激活时，我们则会体验到一种丰盛的满足感。

“渴望”系统通过多巴胺激活，而“喜欢”系统则是由阿片类物质激活。尽管它们之间存在许多联系，这些联系使得它们的活动高度相关，但这种相关性并不意味着它们是完全相同的。事实上，阿片类物质的激活要比多巴胺的激活要少见的多。另一句引用：

对大脑而言，唤起真正的愉悦感并非易事，因为这需要同时触发多个阿片受体，进而加深对事物的喜爱。而唤起“渴望”相对简单得多，因为大脑拥有众多路径可以达成这个目的。有时候，大脑确实会对其追求的奖励感到喜爱；但更多时候，它可能只是在盲目追求而已。

想象这样一个情景：你历尽艰辛，在黑市上找到了一位医生，他能为你安装一种头戴设备，据说这种设备可以带来愉悦的体验。但最终，你可能并没有真正感到快乐，你只是渴望继续体验那种由电刺激带来的多巴胺冲击。

这引发了一个问题：大量的哲学和经济理论，都是基于把“想要”和“喜欢”视为同一事物的假设之上构建的。

根据经济学和决策理论的传统观点，如果你选择X而不是Y，那么X被认为对你来说具有更高的价值或满足度，这里所说的价值或满足度被称作“效用”（utility）。这实际上暗示了效用更多地代表了人们的“渴望”而非“喜欢”。然而，追求最大化效用的功利主义者（是否真的能够实现这一目标呢？他们的努力有时可能会增加

幸福感，但这并非总是如此。在某些极端情况下，追求最大化效用和增加幸福感之间可能没有任何联系，例如过度追求多巴胺刺激的人可能就是这种情况的例证。

（译者注：效用是经济学中的一个基本概念，指个体或消费者从消费商品或服务中获得的满足度或幸福感。它是用来衡量个体偏好的一种方式，可以是主观的，也可以通过选择行为来推断。）

这个话题带来了深刻而广泛的影响。我最近读到了史蒂文·兰兹伯格的一段话（虽然我并不是很推荐这位作者），他用一个很接地气的例子来说明这个问题。虽然我不记得他的原话，但大意是这样的

最近的一项调查显示：每三个纽约人中就有两个表示，如果有选择的话，他们宁愿住在其他地方。但事实上，这些人都是有能力搬家的，却没有真正行动。因此，这个调查可能真正反映的是，三分之二的纽约人在填写问卷时没有说实话。

这正体现了经济学一个核心理念：“显性偏好”（revealed preferences）。很多人常常宣称自己有多珍视家庭、环保或是和谐的职场氛围。但奇怪的是，这些人往往在实际行动上却对家庭疏于照顾、对环境漠不关心，甚至不惜选择那些薪资丰厚但压力山大的工作岗位。经济学的传统观点认为，人们的实际行动才真正揭示了他们的“真实偏好”（true preferences）。那些滔滔不绝的关于家庭和环境的言语，不过是人们为了树立良好形象、提升社会地位的漂亮

话罢了。当一个人全力以赴地赚钱，然后把钱花在购买iPhone上，而不是用来照顾家庭时，经济学家便会断言，这足以证明他们实际上更看重iPhone而非家庭，不论他们表面上怎样辩解。

（译者注：显性偏好是一个经济学概念，指通过观察消费者的选择行为来揭示其偏好。这种方法认为，消费者的实际购买决策能更准确地反映其偏好，而非仅仅依赖于他们的声明或预期。

真实偏好指的是个体内心真正的、未经外界影响的偏好。这些偏好反映了个体对不同选择、物品或行为的真实评价和欲望，而非由外部压力或社会期待所引导的选择。）

但人们可以利用“想要”和“喜欢”之间的差别为自己辩护。或许人们真的更喜欢与家人相处的时光，而不是玩他们的iPhone，但他们对于工作和购买新款iPhone的渴望程度，却超过了与家人共度时光的渴望程度。如果这种情况成立，那么人们关于自己价值观的自我反思和公开表达，在某种程度上可以被视为是真诚的。人们因为想买iPhone而加班的行为，并不一定反映了他们的真实偏好。其实，是他们对购买iPhone的渴望“劫持”（hijacking，或者说改变了他们的选择，这种强烈的渴求使得他们的行为与真实的喜好产生了偏离。

这两种解释并不一定完全矛盾。可以设想这样一个情景：人们在被追求自我利益的动机推动的同时，也喜欢以一种有道德方式去行动。这种情况下，他们在追求个人利益的同时，还能

享受到道德行为带来的快乐，并有机会向外界展示自己的高尚品质。

过分追求“喜欢”的结果，可能仅仅是大脑的不同部位被激活（译者注：也就是说没有负面影响）。但如果人们过度追求“想要”的东西，就有可能得到很多他们以为想要，但实际上并不喜欢的东西。那么，面对推动社会进步的组织，如慈善机构、政府及金融机构，他们应该支持哪种幸福形态？是内心真正的满足感还是对欲望的追求？

请参阅以下阅读资料和进一步阅读：

1. [Wireheading.com](http://www.wireheading.com/), 特别是关于[密歇根大学的研究](http://

www.wireheading.com/pleasure/liking-wanting.html)。

2. 纽约时报：《[动力分子，多巴胺在其任务中表现卓越](<http://www.nytimes.com/2009/10/27/science/27angier.html>)》

3. Slate：《[强大而神秘的大脑回路...](<http://www.slate.com/id/2224932/pagenum/all/>)》

创造力不是天赋，而是一种做事方式

John Cleese（2020年）

专题：如何高效学习

推荐语：

本文是一篇关于如何培养和维持创造力的演讲，作者是英国喜剧演员、编剧和制片人约翰·克里斯（John Cleese），他通过分享个人经验和科学研究，探讨了创造力的本质、如何通过开放思维和幽默感来激发创新，并提出了一系列实用的建议来帮助人们进入更富有创造力的心理状态。

作者首先提到，创造力不是才能，而是一种做事方式。他认为创造力并不是人们要么具备、要么不具备的能力，而是一种可以通过培养特定心态来实现的做事方式。

然后，作者介绍了工作中的两种模式，开放模式和封闭模式。我全篇读下来，感觉这两个工作模式和《思考，快与慢》一书中提到的系统 1 和系统 2 有异曲同工之意。要想高效率的推进工作，我们需要在开放模式和封闭模式之间转换。

开放模式更加轻松和有利于创造性思维，而封闭模式则让人们全身心地投入到任务中并保持专注。创造力在封闭模式下不可能存在，因此要在思考问题时处于开放模式，而在执行决策时应转为封闭模式。

关于如何进入开放模式，作者给出了五点建议：空间、时间、时间、自信、幽默感。

1. 当我们希望自己能会有更高创造力的时候，我们需要为自己创造一个无干扰的空间，并为此安排一段特定的时间，以便能够专注于思考和创新。

2. 当在面对问题时，我们还需要更多的时间来忍受不确定性和焦虑的感觉，而不是急于找到答案。这样做可以帮助人们保持开放的思维状态，从而更容易产生创造性的想法。

3. 在创新的过程中，要有信心尝试新的想法，即使这些想法看起来可能很愚蠢或不合逻辑。创造力的过程中没有所谓的错误，每一个想法都可能是通向突破的垫脚石。

4. 幽默感能够帮助人们从封闭模式快速切换到开放模式，使人们更容易接受新的想法和可能性。幽默还能够减轻压力，创造一个更加轻松和愉快的创造环境。

此外，与他人一起探讨和交换想法可以激发更多的创造性思维。在团队中工作时，我们要建立一个积极的环境，鼓励成员们自由地分享和扩展彼此的想法。

全文：

当Video Arts找到我，问我愿不愿意聊聊创造力这事儿，我二话没说就答应了：“当然可

以！”因为说到底，教人如何创新其实挺容易的，难的是自己真正去做到创新。

我知道这对我来说简单至极，因为在过去的二十五年里，我一直在观察各种有创造力的人是如何创造他们的作品的，我对此非常着迷，我试图找出那些激发他们（包括我自己）的创造力秘诀。

特别值得一提的是，几年前，我非常兴奋，因为我一个在苏塞克斯大学心理学系工作的朋友，布莱恩·贝茨，向我展示了一项在70年代伯克利完成的有关创造力的研究，这项由一位才华横溢的心理学家唐纳德·麦金农进行的研究，以极其科学的方式证实了我多年来所有模糊的观察和直觉。

今晚，能有这么个机会，好好探讨一下创造力，我感到特别兴奋。我花了好几个礼拜的时间泡在这个话题上，现在我要告诉你们的是，关于怎样让咱们每个人都变得更有创意，我今晚的话，其实都是白费力气。

所以我觉得，要不如我就索性给大家讲几个笑话，可能会更好。

你听过那些换灯泡的笑话吗？换个灯泡需要多少个波兰人？答案：五位，一个人举着灯泡，另外四个人转动桌子。换个灯泡需要多少位民谣歌手？答案：五位，一位负责换灯泡，其他四位则唱歌来怀念那个被替换的老灯泡。换个灯泡需要多少社会主义者？答案：我们不打算更换它，我们认为它还能用。至于创意艺术家

们，嗯，这个嘛，留给你们自己脑补，肯定更有趣！

我之所以认为讨论创造力是徒劳的，是因为它根本没法解释，它就像莫扎特的音乐、梵高的画或是萨达姆·侯赛因的宣传一样，难以言传。

就连弗洛伊德，一个几乎把世间万物都分析得透透的的人，也一再声明，精神分析无法揭示创造力的神秘面纱。

布莱恩·贝茨最近给我的来信中提到：“关于创造力的最佳研究大部分都集中在60年代和70年代，此后的研究数量急剧减少，”我猜，这很大程度上是因为研究人员开始意识到他们已经基本接近科研的极限。

实际上，关于创造力这个话题，我唯一能从研究中告诉你们的有价值的信息就是你们应该度过怎样的童年，但这对你们现在的生活帮助有限。

不过，我要分享一个可能被视作“消极”的看法，之所以说它“消极”，因为往往我们说不清楚“创造力”是什么，但能说出它不是什么，这反而简单多了。

这有点儿像一位雕塑家，当被问及如何将一块巨大的大理石雕刻成一头栩栩如生的大象时，他解释说，他是从一整块大理石出发，去除了那些不像大象的部分。

现在来说这个“消极”的观点：创造力并非某种天赋。它不是天赋，而是一种操作方式。

那么，换一个灯泡需要多少位演员呢？答案是：无数。只要有一个人换，就会有无数人说“那活儿我也能干。”再来看，换一个灯泡需要多少位犹太母亲？答案是：“别操心我，我在黑暗中坐着就行，反正也没人在乎……”

当我提到“一种操作方式”时，我想表达的是：创造力并不是你拥有或缺乏的某种能力。

举个例子，这可能会令你意外，创造力实际上与IQ无关（前提是你的智力达到了一定的基础水平）。麦金农在对科学家、建筑师、工程师和作家的研究中发现，被同行认为“最具创造力”的人在智商上与那些创造力较低的同事没有任何显著的差异。

那他们的不同之处到底在哪里？

麦金农揭示，最具创造力的个体实际上掌握了一种特殊的能力，这种能力能够使他们进入一种特定的心境（mood）——一种特别的“操作方式”，这让他们天生的创造力得以释放。

实际上，麦金农将这种特殊的能力描述为玩耍的能力。

事实上，他认为最具有创造力的人（处于这种心境时）是那些拥有孩子般特质的人。他们能够自由地摆弄各种想法……去探索它们……不是为了追求什么眼前的实际利益，而是单纯地为了乐趣。这种玩乐，不是为了别的，就是为了玩而玩。

现在，让我们聊聊这种心境。

目前我正在与罗宾·斯金纳博士合作，准备我们的精神病学著作《家庭及其生存法则》的续篇。我们在这本书中对比了心理健康家庭的运作模式（这类家庭是如何运作的）与最成功的企业和组织的运作模式。

我们对其中一个事实非常感兴趣：人们在工作中的表现通常可以归纳为两种模式：开放模式和封闭模式。

我现在能补充的就是，在封闭模式下，创造力是不可能的。

所以，我们再回到那个问题，换个灯泡需要几名美国电视网的高管呢？答案：必须是灯泡吗？如果是换门锁呢——

这里我解释一下，“封闭状态”是指我们在日常工作中常常处于的那种模式。

我们在内心深处常常觉得任务重重，如果想要一一完成，就得马不停蹄地行动起来。

这是一种充满活力的状态，可能伴随着一丝焦虑，但这种焦虑有时也能转化为兴奋和喜悦。

在这样的状态下，我们往往对身边的一切都感到急躁，即便是对自己。

这句话里，你能感觉到一点点紧绷，但幽默感，就不怎么多了。

这是一种目标明确的状态，在这种状态下，我们可能会感受到巨大的压力，甚至有些狂躁不安，但这种状态毫无创造力可言。

相比之下，开放模式是放松的.....包容的.....目的性较弱的.....在这种状态下，我们可能会更加深思熟虑，更容易被逗乐（幽默总是与开阔的视角相伴而生），因此，也会更自在，更有趣。

这是一种心境，在这种心境中，我们可以随心所欲而动，有感而发，因为我们不再被紧迫的任务所束缚。在这种自由的环境下，我们可以自由玩耍，正是这种玩的精神唤醒了我们内在的创造力。

让我举个例子来进一步说明我的意思。

说到亚历山大·弗莱明，他在萌生那个最终导致发现青霉素的想法时，他一定是处于开放模式。

就在发现的前一天，他安排了一组培养皿，本意是让细菌在这些培养皿中生长。

然而，在那个决定性的日子，他随意扫了一眼这些培养皿，却意外发现，其中一个培养皿里竟没有长出任何细菌。

如果弗莱明在那时候正处于封闭模式，他可能会因为太过专注于“寻找长有细菌的培养皿”的目标，而对那个没有细菌生长的培养皿视而不见，甚至直接将其扔掉。

谢天谢地，他当时处于开放模式，这让他对那个没有细菌生长的特殊培养皿产生了浓厚的兴趣。这份好奇心，后来世人皆知，因为这引领他发现了青霉素——啊，对不起，我本想说引领他发现了“灯泡”那一刻。

在封闭模式下，一个没有细菌生长的培养皿无关紧要。但在开放模式下，它就是一个线索。

再举个例子，这次是关于阿尔弗雷德·希区柯克和他的一位固定编剧合作伙伴的故事。

这位编剧回忆说，在共同创作剧本时，每当他们遇到难题，讨论就会变得尤为激烈和紧张，希区柯克会突然停下，讲起一个跟当下工作毫不相干的故事。最开始，这种做法几乎让他感到不可思议，后来他意识到希导这是故意为之。希区柯克不喜欢在压力下工作，他常说：“我们在强迫自己，我们太拼命了。放轻松，灵感自会浮现。”这位编剧证实，灵感确实总会在最意想不到的时刻闪现。

但这里需要强调一点：在我们深入思考问题时，我们需要处于开放模式，但当我们锁定解

决方案后，就必须切换到封闭模式，以便推进这个方案。因为一旦我们做出决定，只有坚定不移地执行，避免对方案正确性的怀疑分散我们的注意力，我们才能变得更加高效。

打个比方，如果你决定要跳过一个深渊，跳跃前的那一刻绝不是考虑其他方案的好时机。同理，当你冲向一个机枪堡垒时，你绝不会担心你的跑动过于滑稽。

幽默在开放模式中是自然而然的衍生物，但在封闭模式中，它就成了奢侈品。

确实，一旦我们下定决心，我们就应当在执行时保持专注。执行完毕后，我们需要重新进入开放模式，对行动带来的各种反馈进行审视，以此判断我们的方案是否奏效，或是判断是否

需要继续推进下一步计划。以及我们是否要根据觉察到的问题，制定新的修正计划。

接下来，我们又得切换回封闭模式，去执行计划的下个环节，这样循环往复。

也就是说，要充分发挥效率，我们必须学会在这两种模式间自如转换。

但这有个难题：我们经常过于沉浸在封闭模式中。

面对一些非常熟悉的压力，在我们最需要退一步海阔天空的关键时刻，我们却常常选择固守那些熟悉的、狭隘的思维模式。

特别是政治人物，他们这一点上表现得格外突出。他们的非政治圈同事最常对他们的诟病是，这些政客对应对突发事件所获得的快感上

癮，以至于他们几乎完全丧失了开放模式下深入思考问题的意愿或者能力。

分享到这里。那么.....还剩20分钟.....所以，换掉一个灯泡需要多少个女权主义者呢？答案是：37个，一个负责换灯泡，其他36个负责拍摄这一过程的纪录片。那么，换一个灯泡需要多少心理医生呢？答案是：只需要一个，但前提是灯泡自己真心想要改变。

哦，关于创造力，确实还有一点需要补充。

存在某些特定的条件，这些条件能够增加你进入开放模式的可能性，进而激发出你更多的创造力。

它们只能增加可能性.....但无法确保一定发生。你可能像我上周二那样坐着思索几小时，但最终什么也没想出来。

一无所有。

什么也没有。

连根香肠都没有。

尽管如此，我至少可以告诉你们如何进入开放模式。你需要五样东西：

1. 空间

2. 时间

3. 还是时间

4. 自信

5. 22英寸的腰围

抱歉抱歉，我刚刚有点走神。我进入开放模式的速度太快了。你需要的不是22英寸的腰围，而是幽默感。请接受我的歉意。

我们先来谈谈空间：如果你正处在平时的压力之下，你就无法变得像打游戏那般轻松，因而你也无法创造，因为要应对这些压力，你必须处于封闭模式。

因此，你必须创造一个属于自己的空间，将自己从那些日常的要求中隔绝开来。

确保为自己找到一个不受打扰的安静空间至关重要。

下一步：时间。光有空间还不够，你需要为这个空间设定一个明确的时间段。你得知道，你

的独处空间会持续到下午3:30，那时，你的常规生活将会回归。

只有设定了一个具体的开始和结束时间，你才能有效地将自己与日常的封闭模式完全隔离开来，确保在这段时间内你完全处于开放模式。

我之前从未意识到这一点的重要性，直到我阅读了一位荷兰历史学家约翰·惠兹安加关于游戏的研究。他在其中指出：“游戏与日常生活明显不同，无论是在场所还是持续时间上。它最主要的特性是：隔离和有限。游戏有明确的开始和结束时间。如果没有这些，它就不算是游戏。”

因此，通过设定空间和时间的界限，我们为自己创造了一个“宁静的绿洲”。

现在，创造力就有可能涌现了，因为，只有当我们脱离日常生活时，游戏才会成为可能。

你看，你已经设定好不接来电，门一关，舒舒服服地往椅子上一坐，深呼吸几口。如果你跟我似的，想了差不多90秒怎么把问题变成机会，你可能会发现自己开始想：“哦，我忘记了我需要给Jim打电话……哦，我得告诉Tina我需要在周三而非周四得到那份报告，这意味着我得调整和Joe的午餐时间，天啊！我还没给St. Paul's打电话为Joe的女儿安排面试，我今天下午得去买Will的生日礼物，植物需要浇水，我所有的铅笔都没削，对了！我有太多事情要做，我得从整理我的回形针开始，接着打27个电话，我打算把一切都处理完后，明天再来思考。”

因为，我们都知道，做一些紧急不重要的事要比做那些不紧急但重要的事容易，比如思考。

同样，做一些我们知道自己能够完成的小事也比开始做那些我们不太确定的大事要容易。

所以，当我说要创造一个宁静的绿洲时，请知道，一旦你做到了，你的思绪很快又会奔涌而来。但你不要对此太过认真，只需静坐（一会儿），忍受那些杂乱的思绪和随之而来的轻微焦虑，过一段时间，你的思绪就会再次平静下来。

因为你的大脑需要时间来达到平静状态，所以只设置一个30分钟的“空间/时间绿洲”根本不够，因为正当你开始进入那个宁静的开放状态时，时间就结束了，这种突然的中断会让人极度挫败。因此，你需要预留足够的时间。我推

荐大约一个半小时。这样一来，在你成功进入开放模式之后，如果运气好的话，你还将有大约一个小时的时间来做一些创造性的事情。

但也不要将整个上午的时间都留出来。根据我的经验，大约一个半小时后你会需要休息。因此，现在进行一个半小时，下周四再来一个半小时，再下周可能再进行一个半小时，这样要比现在就安排一个连续的四个半小时更高效。

还有另一个原因，那就是第三个因素：时间。

我知道我们刚讨论过时间，但那主要是关于如何创造我们的绿洲。

现在，我将告诉你如何使用你所创造的绿洲。

你为什么还需要时间？

好，让我给你讲个故事。有件事我一直很纳闷，在蒙提·派森的团队里，我觉得有位同事比我更有才华，但他从未创作出像我那样原创的本子。我观察了一段时间，然后我开始明白原因了。当他面对一个问题，且相对较快地看到了一个解决方案，他倾向于就此采纳。即使（我认为）他知道这个解决方案并不是很新颖。

相反，如果我处于同样的情况，尽管我非常想走捷径，争取在5点钟前完成，但我就是做不到。我会继续坐在那里，和问题再“共处”一个小时零十五分钟，坚持不懈，最终几乎总能提出更有创意的解决方案。

就这么简单。

我的作品之所以比他的更具有创造力，仅仅是因为，我愿意花更长的时间去坚持解决问题。

所以，你能想象我有多激动吗？麦克金农的研究结果跟我的想法不谋而合。他发现，最有创造力的专业人士在尝试解决问题之前，总是会花更长的时间去思考问题，因为因为他们更愿意忍受那种悬而未决时的轻微不适和焦虑。

你明白我的意思，如果我们有一个问题需要解决，直到我们解决它之前，我们都会在内心中感受到一种焦虑、紧张或不确定性，这让我们感到非常不舒服。我们想要摆脱那种不适感。所以，为了做到这一点，我们做出了决定。不是因为我们确信这是最佳决策，而是因为做出决定会让我们感觉更好。

最有创造力的人学会了更长时间地忍受那种不适。因此，仅仅是因为他们投入了更多的思考时间，他们的解决方案才更具创意。

我觉得最难一起发挥创造力的，就是那些总想着要表现出自己果断一面的人。

他们认为，为了塑造这种形象，他们需要非常迅速并且带着极大的自信做出每一个决定。

我真心认为，这种行为方式是在创造力刚萌芽时就将其扼杀的最有效的手段。

但请注意，我并不是在反对真正的果断作风。在必须做出决定时，我完全支持果断做出选择，并在实施过程中坚定不移。

我想向你提出的建议是，在做决策前，始终问自己：“这个决策需要在何时做出？”一旦明确

了这个时间点，就将决策推迟到那时，这样做是为了赋予自己充足的思考时间，从而帮助你找到最有创造力的答案。

如果你深思熟虑的时候，有人指责你优柔寡断，你可以说：“听着，宝贝儿，我到周二才要做出最终决定，我不会为了逃避创造性思考中的不适和焦虑就草率做出决策，那样太容易了。”

因此，总结一下：激发创造力的第三个因素是时间，给予你的思绪尽可能长的时间来想出原创的点子。

现在我们来到第四个因素，即自信。

当你处在你设定的空间/时间绿洲中，并且转入开放模式时，唯一能极大地阻碍你发挥创造力的就是害怕犯错的恐惧。

如果你仔细想想游戏的本质，你就会明白原因。“玩”本质上就是一种实验：“如果我这么做，会发生什么？如果我们那样做会怎样？如果……怎么办？”

游戏的核心在于对任何可能发生的事情都保持开放态度。要有那种无论发生什么，都觉得没问题的感觉。因此，如果你害怕某种尝试是“错误”的——是你“不应该做”的事情，你就无法保持游戏般的心态。

你要么自由地玩，要么什么都没有。

正如艾伦·瓦茨所说，你不能在理性的框架内做到真正的自发性。

在创造性思考的过程中，你必须敢于说出那些看似愚蠢、不合逻辑、错误的事情。想要在创造的路上走得更远，最关键的就是坚信：在创造的过程中，没有绝对的错误。世界上没有完美无瑕，哪怕是最不着边际的言论，也可能成为你通往巅峰的垫脚石。

现在，来谈谈最后一个因素，第五个：幽默。

幽默不仅仅是让人发笑的小技巧，我觉得它更重要的作用是帮我们快速地从封闭状态切换到开放状态。

我们都知道笑一笑能让人放松，幽默能让氛围变得轻松有趣。但回想一下，有多少次在讨论

重大议题、急需创新点子来解决问题的时候，幽默却不被允许，就因为大家觉得讨论的问题“太严肃”了？

这种看法，我觉得，大概是因为人们没弄清楚“严肃”和“庄严”这两个词的区别。

想象一下，如果我们一群人晚饭后坐在一起，聊的是一些很重要的事，比如孩子的教育、婚姻大事，或者生活的意义（不是电影里的那种），我们边聊边笑。这样的氛围，并不会减少我们讨论问题的严肃性。

说到庄严，我真不明白它有什么用。庄严到底为了什么呢？我经历过的两场最感人的追悼会，都不乏幽默元素。那份幽默让我们所有人都感到一种释放，让那些仪式不仅仅成为纪念，更多了一份启发和净化。

但是庄严呢？我看它更像是在助长某种浮夸。那些爱摆架子的人心里清楚，幽默能轻易戳破他们的自大，这就是他们为何把幽默看作是威胁的原因。他们掩耳盗铃，自欺欺人，他们认为不幽默使他们的观点显得更有深度，但实际上，这只是让他们的自我感觉更加膨胀。

幽默不仅仅是开玩笑，它是自然流露，它是童趣和创造力不可或缺的一部分，这种创造力对于我们解决任何问题——不管问题多么严重——都是必需的。

因此，当你打造了一个属于自己的空间/时间绿洲时，想笑就笑吧。

说到这，女士们，先生们，这里有五个要素，你们可以通过调整它们来让生活变得更有创造力：

空间，时间，时间，自信，以及杰弗里·阿切尔勋爵。

好了，现在你们明白怎样进入那个开放模式了，接下来需要做的就是轻轻地、持续地把注意力放在你正在思考的问题上。

你可能会走神，做白日梦，但关键是要不断地把思维拉回来，就像冥想时那样。创造力的神奇之处在于，如果你能让你的思维友好而坚定地围绕一个主题，那么，你的潜意识早晚会送你一个惊喜，也许是在你洗澡的时候，或者第二天吃早餐时。但突然之间，你就会得到回报，一个全新的想法不知道从哪儿就冒出来了。

前提是，你已经花时间仔细思考过了。

那么，换个灯泡需要几个塞西尔·帕金森？答案是两个，一个装灯泡，一个把事情搞砸。那换个灯泡需要几个客户代表呢？答案：我能过会儿再来告诉你吗？需要几个挪威人呢？——不，抱歉，是南斯拉夫人——哦，不对，马耳他人——荷兰人——好吧，玩笑到此为止。

哦！突然想起一件事。你们提醒我了，我认为，如果有人和你一起玩，创造力就更容易被激发。

我经常发现，当两个（或更多）人互相碰撞思想的时候，我能触及到的创意和原创性要远远超过我独自思考时能达到的水平。但有一个危险，非常真实的危险：如果有人让你觉得需要防备，你就会失去尝试的勇气，那么创造力也就随之消失了。

因此，确保和你一起创造的朋友们是你真正喜欢和信任的人。

在交流中，千万不要用任何话语来贬低他们，不要说“不可以”“错了”或者“我不喜欢这个”。

总是保持正面的态度，对他人的想法进行扩展和建设：

“这样做是不是会更好一些……”

“这个我不太懂，你能再解释一次吗？”

“说下去……”

“如果……会怎样？”

“我们来设想一下……”

努力营造一个尽可能自由的环境。

有时候，我在想，日本人的成功是不是也因为他们天生就懂得如何创造性地利用团队合作。

西方人经常对日本会议的无结构形式感到惊讶，但也许正是这种缺乏结构、缺少时间压力的环境，释放了他们创造性解决问题的能力。日本人有时候通过一些方式巧妙地规划这种“无结构性”，例如，坚持让职位最低的人先发表意见，这样他们可以自由地说话，而不用担心与领导的意见冲突。

时间快到了，还有四分钟……那多少个爱尔兰人才能……——抱歉，抱歉。

好吧，关于创造力我能说的最后一点是：它和幽默很像。在一个笑话中，当你用一种新的方式将两种不同的思维框架联系起来时，笑声就会爆发出来。

这里有个经典故事：有个调查员在研究性态度，她问一位飞行员最近一次性生活是什么时候。飞行员答道：“1958。”考虑到飞行员的职业背景，调查员觉得这个答案很奇怪，就追问了一下。飞行员解释说：“哦，我是说昨晚19:58。”

我们最后笑出声来，是在两种不同的参考框架碰撞的瞬间：一种是表达年份，另一种是24小时制的时间表示法。

产生一个新想法，其实也是类似的过程。它关联了两个之前完全独立的概念，创造出了全新的意义。

把不同的概念联系起来其实并不难，比如你可以把奶酪和摩托车联系起来，将道德勇气和浅绿色扯到一起，或者将香蕉和国际合作挂钩。

你甚至可以让电脑为你随机生成上亿种组合。但这些新的联系或组合只有在它们能够创造出新意义时才显得有价值。

当你在探索时，你可以大胆尝试创造这些看似随机的结合，并用你的直觉去感受哪些可能对你有特殊意义。这正是计算机所不能做到的——它可以生成无数新的组合，但无法判断哪个更引人入胜。

当然了，你的一些组合可能会非常荒谬和离谱。这实际上是件好事！

因为爱德华·德·博诺（他发明了横向思维的概念）在他的书《PO：超越是与非》中特别建议，你可以通过创造一些看似疯狂的点子，去连接一些风马牛不相及的东西，来放松你的固

有假设。他将这类荒诞的想法称为“中间不可能”。

他强调，“中间不可能”的使用与传统的逻辑思考截然不同——在传统逻辑中，你在每一步都需要保持正确，而在这里，你却是通过探索不可能来激发新的可能。

“中间不可能”的对与错并不重要，它仍然可以成为跳板，引导你找到正确的想法。这再次证明了在创造性的探索过程中，没有任何尝试是错误的。

所以，总的来说：如果你不知道从哪里开始，或者感觉自己陷入了僵局，就尝试去创造一些随机的联想，并让直觉引导你，看看哪些可能会带你走向新奇有趣的方向。

这确实是我能告诉你的全部内容了，这些内容不会帮助你变得更有创造力。就是这些了。

现在，利用剩下的两分钟，我要谈论一个重要的话题：怎样防止你的团队成员变得过于有创造性，这是对我们真正的挑战。

因为，相信我，没有人比我更清楚有创造力的人会带来多少麻烦。以及，他们是如何干扰我们这些果断、精明强干的人高效管理企业的。

我的意思是，我们都知道，一旦我们鼓励某人变得有创造力，下一步他们就开始动摇军心，提出各种想法，并向我们提出问题。如果我们不及早遏制这种趋势，我们就必须用逻辑和理由来为我们的决策辩护，并且需要公开信息——而通常我们通过控制信息来保持在权力游戏中的优势地位。

这里有一些方法，可以在你的团队或组织中消除“过度”的创造力，同时树立你的权威：

首先：禁止下属开玩笑。幽默可能会挑战你的权威和你的全知形象。将所有形式的幽默视为不严肃的或具有颠覆性的。

这是因为在你建立的体系中，幽默具有颠覆性，它成为了人们能够表达不同意见的唯一方式。如果他们直接表达不满，你会立刻强硬回击。

所以，让我们搞清楚：将你的工作方式所引起的抵抗归咎于幽默。这样，你就不必为你的工作方式担责。这非常关键。我这是认真地说。你的尊严不是拿来开玩笑的。

第二点：为了维持我们自己的不可替代性，我们需要让每个人都感觉自己被贬低了，因此不要放过任何一次打击员工自信心的机会。

当你审查员工的工作成果时，就是一个绝佳的时机。使用你的职权立刻找出所有可能的错误。切勿提及任何积极的方面，只进行批评，正如你曾经在学校经历的那样。

记住：表扬只会让人趾高气扬。

第三条：坚持要求员工始终积极行动。如果你看到有人在沉思，立刻批评他们懒惰或优柔寡断。目的是不让他们有时间深思，因为思考可能会激发创造力和叛逆意识。所以，始终强调紧迫感，大量使用战斗性的语言和战争比喻，营造一个充满压力、急促焦虑和让人喘不过气的工作环境。

简而言之：保持这种封闭模式。

通过这种方式，我们这些实用主义者可以确保，我们组织中那微乎其微、几乎微不足道的创造力能全部归我们所有！

但是！一旦你的警惕性稍有松懈，你可能会发现自己被快乐、热情和富有创造力的人包围，而你或许再也无法完全控制他们了！

所以，要小心。

感谢你，感谢今晚，感谢大家。

请远离“受害者心态”

Jakeup

专题：更好地生活

推荐语：

“人类总有可怜自己、怨恨别人的习惯，而不自觉。”——《城南旧事》

这篇文章讨论了一个我们可能都曾有过，但却很少直面的问题——受害者心态。

受害者心态，是一种认为“自己是受害者，而某个客体是加害者”的想法。它不仅限制了个人改变现状的能力，还可能导致我们失去对他

人的同情和理解。因为比起解决问题或理解他人，证明自己的“受害者身份”更重要。

很有新意的是，作者还从社会和政治的角度出发，讨论了受害者身份如何被利用来服务于某些团体或个人的利益，例如巴勒斯坦人的遭遇。

如果你经历过这些“受害者”时刻，希望重拾对生活的掌控感，非常建议思考下这个课题。

以下是本文的核心观点：

- 受害者心态可能导致个人感到无助和痛苦，无形中放弃了改变现状的机会。因为比起解决问题，证明自己的“受害者身份”更重要。

- 这种心态还可能使人们失去对他人处于困境的同情，因为他们过于专注于自己的受害者身份。
- 社会和政治环境可能会利用受害者心态，以服务于特定的利益或议程。
- 个人可以通过自我反思和改变思维方式来摆脱受害者心态，获得更大的个人成长和自由。

全文：

我在网上写了不少[生活建议](<https://putanumonit.com/2019/12/30/100-ways-to-live-better/>)，有人喜欢，有人不买账，这都

挺正常。毕竟，我也就是网上的一个普通作者，我的想法和建议，不过是大家海量信息中的一小部分罢了，大家完全可以把它当作饮食中的一种调味品，适量摄取，和其他不同的观点混合起来，形成多元的思维饮食。

偶尔也有人会问我：“你凭什么提生活建议，你的生活太一帆风顺了！”这话一听可能有点奇怪。如果你们觉得我过得不错，听听我的想法应该是好事，对吧？但我觉得他们是想说，我可能没经历过他们那样的困难。所以，他们或许觉得我那些看似不错的建议，并没有经过真正的考验。

我偶尔会聊聊自己的烦心事，但更多的是自省，[看看我哪里没做好](<https://putanumonit.com/2020/08/20/working->

hardly/)。我避免谈论被冤枉、被压迫、被攻击、受到歧视等受害者经历。如果你以为这是因为我生活得太顺遂，从没遇到这些问题，那可能你对“[基率谬误](https://en.wikipedia.org/wiki/Base_rate_fallacy)”这个概念还有些误解。

（译注：基率谬误是当人们评估某个特定事件发生的可能性时，忽略了这个事件在一般情况下发生的基本概率。例如，如果某种疾病在总体中很罕见，即使有人做了测试并且结果是阳性，实际上这个人得这种病的机率仍然可能很低，因为疾病本身就很少见。但如果我们忽略了这个疾病的普遍发病率，只根据阳性结果就断定此人患病，那就犯了基率谬误。简单说，就是忘记了考虑“一般情况”，只看到眼前的一点信息。）

我之所以从不谈论自己作为受害者的经历，是因为我极度反感[受害者心态](https://en.wikipedia.org/wiki/Victim_mentality)。这种心态会不知不觉影响一个人，甚至是团体和国家，而且越是陷进去，就越难自拔。我注意到，我越少认为自己是受害者，遇到的不公待遇就越少。偶尔真觉得自己受了委屈，我也不会到处说，在网上抱怨自己是个受害者，没啥好处。

“受害者心态”有什么问题？最明显的是，这种心态就像是给自己贴上了一个标签，觉得自己总是被世界不公对待，而且还无能为力。这种思维方式，本身就让人感到痛苦。

如果总是把自己看成受害者，你其实在无形中放弃了改变现状的机会。因为你心里的那个声

音一直在告诉你：“我就是个受害者，我做什么都没用。”这样一来，你的大脑也就跟着放弃了，因为比起解决问题，证明自己的“受害者身份”更重要。

小时候我是个古怪的书呆子，这点到现在也没变。好在现在我身边的人都挺欣赏这份古怪。不过在学校的时候就不一样了，那时候我这种性格并不受欢迎，同学们对我也不算友好。但我从未觉得自己被特别针对。因为我觉得，如果同学们真想欺负我，他们能做得更过分。我自己都能想出好多欺负人的方法，可是他们都没那么大的创意。慢慢的，我学会了远离那些最坏的家伙，跟其他人成为朋友。

“远离糟糕的人和事”一般是明智之举，但如果你是受害者，这个策略就行不通了。因为如果

你避开了那个伤害你的人，你的“受害者身份”就不成立了。而且，你心里总会有个疙瘩，因为那个伤害你的人还没有受到应有的惩罚。这种感觉就像是一块石头压在心里，即使你已经离开了那个伤害你的地方，那种不公的感觉还是会跟着你，让你难以释怀。

最大的问题是，有受害者心态的人往往会失去对他人的同情和理解。他们只关注自己的不幸，却看不见别人的困难和痛苦，尤其是那些他们认为伤害了自己的人。

在写约会话题的文章时，我经常收到一些年轻男性的留言，他们觉得自己被女性不公平对待了。抱怨约会标准太高，女生的行为让他们猜不透。我自己年轻时也这样想过，但后来我试着去理解女生在约会中遇到的问题、担忧和挫

败感。当我开始理解女性的真正困境后，我的约会体验就变好了很多。

通常，人们不太喜欢总觉得自己是受害者的人，更不愿意和这样的人约会。

明明当受害者有很多不利，为什么还有人愿意贴上这个标签呢？其实在一些小团体里，这种现象挺常见的。大家都认识，互相之间的事儿也都清楚，如果真的有人受了委屈，大伙儿通常会站出来帮忙，找出问题，给受害者一个说法。而且，大家心照不宣，觉得今天我帮你，明天也许就轮到你帮我了。

但在大千世界，尤其是互联网这个吵架不断的地方，情况就完全不同了。你在网上说自己被X欺负了，马上就会有一大帮人跳出来，但不是来帮你，而是因为他们也讨厌那个人或那件

事，就借机声讨一番。想真心帮你的人，在这些大声疾呼的人群中，渐渐被淹没。

简单说，那些反X的人其实不想你摆脱受害者的身份，因为你一直被欺负，他们就有借口继续反对X。如果你能自己和X和解，他们就失去了战斗的舞台。所以，制造和维持受害者的状态，不仅给他们带来了存在感，还能让他们有事可做，有钱赚。结果，受害者更加被动，不仅受X的压迫，还得依赖那些号称要救他们的人。

全球范围内公认的受害者身份几乎是最糟糕的事情，巴勒斯坦人的遭遇就是一个例子。

联合国也认为巴勒斯坦人是受害者。这就是为什么联合国不只有一个帮助全世界难民的部门（联合国难民署 UNHCR），还特别为巴勒斯

坦难民单独设立了一个机构（联合国近东巴勒斯坦难民救济和工程处 UNRWA）。UNRWA 和 UNHCR 有两个主要的不同点：

1. 与联合国难民署不同，这个专门的机构并不致力于帮助难民通过融入所在国、搬迁到第三国或返回原籍国来结束他们的难民身份。这样的政策导致了巴勒斯坦人及其子孙世代都保持着难民的身份。

2. 这个机构的工作人员是联合国难民署员工数量的两倍。

从突尼斯到吉隆坡，很多穆斯林国家的领导人都同意巴勒斯坦人的受害者身份。他们这么说，一方面是因为这样讲能迎合公众，另一方面也让他们能在和以色列没什么直接冲突的情况下，保持反以色列的态度。但是，一旦涉及

到像外国投资或武器交易这样的大生意，他们就会改变立场，和以色列达成协议，[并对巴勒斯坦人说，不要再抱怨了](<https://www.trtworld.com/magazine/apologise-for-slamming-the-uae-over-israel-ties-the-gcc-tells-palestinians-39581>)。



图译：海湾合作委员会要求巴勒斯坦人为抨击阿联酋与以色列关系而道歉

在美国，特别是大学里，很多人认为巴勒斯坦人是受害者。我刚到美国大学不久，一个左倾犹太学生组织就邀请我去参加一个讨论，话题是关于[以色列在加沙地带的军事行动](<https://>

en.wikipedia.org/wiki/

2012_Israeli_operation_in_the_Gaza_Strip)。

我问那些学生，他们是否认为杀害哈马斯的军事头目艾哈迈德·贾巴里这件事是合理的，这件事其实是引发军事行动的原因。结果，15个学生里没人知道这个人是谁。他们大多数人连哈马斯和巴解组织都分不清，还把加沙的情况和西岸的定居点搞混了，对巴勒斯坦人的实际生活、选举、安全问题、水电供应等方面既不了解也不感兴趣。

我觉得这些学生参加这个团体，主要是想显得自己挺前卫，和那些传统的犹太人区分开。他们现在[热衷讨论](<https://crookedtimber.org/2013/12/24/the-biggest-game-in-town/>)的是以色列和巴勒斯坦的事情，但其实他们可能对

任何“潮流”的话题都感兴趣，比如讨论割礼或者女性做拉比之类的。

（译注：拉比负责主持犹太教的宗教仪式。因此，拉比的社会地位十分尊崇，连君王也经常邀请拉比进宫教导。一些犹太教教派，如改革派，允许女性担任拉比。）

我想明确一点，我并不反对巴勒斯坦人在很多情况下都是受害者，他们的自助能力受到外界力量的限制，尤其是以色列的影响。我确实对他们感到同情。但我想指出的是，全球长时间承认巴勒斯坦的受害状态，其实给联合国的人员、穆斯林领导人和一些美国的进步派带来了好处。既然有这么强大的一个团体支持巴勒斯坦，理应为他们带来和平与繁荣，结束他们的受害状态，不是吗？

但令人震惊的是，并没有。

这种事大多发生在一些特定的群体里，类似的例子很多，但它也可能发生在个体身上。不管是在家里、学校还是工作场所，总有一些人喜欢做救世主，他们很擅长找到那些看起来需要帮助的人。

这难道不是在“责怪受害者”吗？这是一个合理的反对意见，尽管我对这个概念本身及其来源持保留意见，下面是维基百科上关于“责怪受害者”条目的摘要：

所谓“责怪受害者”，就是当人们遭遇犯罪或不公正待遇时，有些人反而说是受害者自找的，或者受害者自己也有责任。受害者学的研究旨在减轻对受害者的偏见，让人们理解受害者是无辜的，他们不应该为加害者的行为背锅。

有些人认为，如果觉得受害者应该承担哪怕一点点责任，那就是一种偏见。这种看法其实有点极端，它等于是在问题还没开始探讨之前，就已经给整个讨论下了定论。这样一来，“受害者学”就不再是一个我们可以客观研究的领域，而是变成了一种用来争取“受害者”标签的工具。这种现象在社会上引发了很多无谓的竞争，大家都在争着证明自己是更大的受害者。但这样的竞争是没有意义的，因为它没有真正的赢家，反而让每个人都可能成为失败者。

其实，“责怪受害者”的概念仍然具有价值，需要被讨论。但在这之前，我们得先弄清楚两个区别。

首先，我们要区分一下，“在某件事上是受害者”和“把受害者当成一种长期身份”的区别。想

象一下，如果你的玩具被姐姐抢走了，你跑去告诉妈妈，然后妈妈帮你要回来。这种情况下，你确实是一个受害者，你有权利寻求帮助，而且通常能够得到解决。

但是，如果过了很长时间，你开始把自己的职业不顺利归咎于小时候姐姐对你的欺负，这就是另一回事了。虽然小时候的经历可能对你有一定影响，但一直抱着“我是受害者”的心态，可能对你的伤害更大。

刚到纽约那会儿，我手头挺紧的，结果没多会儿就栽了个跟头，被租房骗局坑了3000美金。要是警察能抓到那个骗子，我肯定会点头承认自己是受害者，然后要求把钱全要回来。但我更多的是去分析这事儿，上网查了查类似的骗局，给自己定了个未来防骗的计划，决心不再

掉进这种坑里。我觉得这事儿也算不得啥不公，花3000美金上了一堂课，学会了怎么防骗，挺值的。

第二个区别是公共身份和个人心态之间的差异。“责备”这个词一般是指大家一起用来决定谁应该负责的。我们当然希望社会去责备那些真正做错事的人，但同时，我们也会建议那些受害者自己在私下里思考，认真看看自己是不是也有点儿责任。

问题在于，公共讨论这个问题大多被看作是试图改变大家的看法，而不是帮助受害者怎么思考。我更关心后者，这也是为什么这篇文章避免讨论个别受害者以及他们如何自我提升。要改变一个人的思维方式，最好的方法就是分享自己的故事，这也是我希望大家在评论里做

的。（关于受害者的行为和以巴冲突的讨论，我会严格审核，确保大家的讨论是友善的。）

最后，我们得聊聊 privilege [特权/优势]的问题。对于那些没有经历过压迫的人，讨论受害者心态的问题可能相对容易；但对于真正的受害者，这可不是那么简单的事！

我的意思是，现在有种趋势，太容易就把人贴上受害者的标签，这需要改改。造成这种情况的，往往是那些想要被看作保护者从而得到好处的人。在美国，这种现象特别普遍，因为人们倾向于根据人的群体身份（持久且政治化的）来判断他是不是受害者，而不是根据个人的实际情况（可以得到帮助和解决的）。如果我们生活在古斯巴达，我可能就会说[相反的

话](<https://slatestarcodex.com/2014/03/24/should-you-reverse-any-advice-you-hear/>)。

[美国教育体系在很大程度上培养了受害者心态](<https://www.thecoddling.com/>)。要反对这种心态，只能靠个人的努力，在自己私下看博客的时候，为自己拒绝这种思维方式。

没错，我在很多方面都比别人有更多优势，比如我的国籍和我的工作地位。但对于这些优势，我或我所在的群体没有选择把自己看成受害者，我们选择了自己负责任。我不打算详细说为什么我们有可能成为受害者，因为光是谈论它，就已经像是我在接受那个受害者的标签。

我不太在意自己是否有那种“克服巨大困难”的标签。这个标签可能确实挺吸引人，但我觉得为了得到它付出的代价太大了，不值得。

受害者心态会让人陷入一个恶性循环：感到无助，无助导致被害，被害导致外界更确认你是受害者，然后你觉得更无助，反反复复。摆脱受害者心态需要一步步来，每做一个小决策都在往好的方向积累，直到最后真正走出来。

的确，不把自己看作受害者是一种优势。只要你肯随时间改变思考方式，这种优势你也能有。

广告是如何让你上瘾的？

Kevin Simler (2014年)

专题：世界是如何运转的

推荐语：

这篇文章探讨了广告如何影响消费者行为的理论，特别是情感植入（emotional inception）和文化烙印（cultural imprinting）两种机制。

文章首先描述了情感植入的概念，即广告通过激发消费者的情感反应来影响他们的购买决策。这种理论认为，广告通过创造产品与积极情感之间的关联，如爱情、快乐、安全感等，

潜移默化地影响消费者，使他们对产品产生好感并最终购买。

但作者对这一理论不认可，作者提出了文化烙印的概念，即广告通过改变文化意义的景观来影响消费者。这种机制认为，广告并不试图改变个体的想法，而是通过在公共场合展示，使品牌形象成为共识，从而影响消费者是如何被他人看待的。

这种广告策略依赖于共识现实（consensus reality）的形成，即一个事实在群体中成为共知，每个人都知道其他人也知道这个事实。

文章进一步讨论了广告的显著性

（conspicuity）对于情感植入和文化烙印两种机制的重要性。对于情感植入来说，广告不需要显眼，因为它的效果发生在广告和个体观看

者之间。而对于文化烙印来说，广告需要放置在显眼的位置，以便观众知道其他人也在观看。

文章还探讨了不同类型的产品是如何受到这两种广告机制的影响。例如，床单等私密使用的产品不太可能通过文化烙印来广告，因为它们的使用不会在社交场合中展示。相反，像饮料这样的社交产品更容易通过文化烙印来广告，因为它们在公共场合中的使用可以传递社交信号。

最后，作者指出，如果广告真的通过情感植入来影响消费者，那么我们可以通过个人广告来改变自己的行为。然而，这在现实中并不常见，因为文化烙印需要一个共享的文化背景来发挥作用。作者认为，广告之所以有效，是因

为它们提供了有价值的信息，而不是因为它们通过某种心理操纵来影响消费者。

文章的结论是，广告通过文化烙印的方式与经济人模型相容，因为它们不会改变消费者的目标，而是改变了追求这些目标的最佳手段。这种机制使得广告能够影响消费者的购买决策，同时也使得消费者能够保持他们的理性和自主性。

全文：

有一种说法，在教育界广为流传，说的是广告是如何起作用的——它如何潜移默化地影响我们，巧妙地引诱我们做出购买决定。

这个说法是这样的：

广告并不直接通过逻辑或理性分析来说服我们下单，它的力量在于激发我们的情绪反应。它们擅长把产品和那些让人感觉良好的情感，比如爱情、快乐、安全感、自信，巧妙地绑定在一起。时间一长，你不知不觉中就会对这些产品有了好感，然后，掏钱购买的可能性自然就大大增加了。

这里我们讨论了一个理论——一个关于广告如何影响消费者行为的假设机制。我们可以称之为“情感植入”或简称“植入”，这个术语来源于一部同名电影，在那部电影中，专家们通过操纵人们的梦境，在潜意识中向人们的大脑植入想法。然而，在广告中，梦境并不是植入想法

的媒介，而是那些激发强烈情感的创意和图像。

这个术语（“情感植入”）是我自创的，但这个概念对你来说可能并不陌生。美剧《广告狂人》（Mad Men）让这个概念广为人知，你可以在网络上找到许多相似的讨论。比如，《大西洋月刊》的一篇题为“为什么好的广告能打动人心（哪怕你以为自己免疫）”的文章这样写道：

广告很少通过争论或行动号召取得成功。相反，它真正的力量在于能够营造出积极的记忆和情感，这些潜移默化地影响着我们，引导我们在适当的时候做出购买决定。

文中进一步阐述，“广告的目标在于植入那些积极的想法和记忆，吸引你去关注品牌。”

Lifehacker在一篇文章中传达了相似的观点，这篇文章大意是降低广告对我们的影响。“广告的成功，在于触动我们的情感，”文章这样阐述，“这种情绪上的触动能深刻影响我们的思维方式和决策。”

这显然是巴甫洛夫式的广告效果论。就像巴甫洛夫的实验狗会将铃声与食物的到来联系起来一样，人类也能学会建立某种看似随机的联想。比如，当可口可乐不断展示人们喝完它们的产品后喜笑颜开的场景时，我们便会不自觉地将这一品牌与快乐联系起来。未来的某一天，当这些美好的情绪再次涌现时，我们就更可能选择购买可口可乐了。

这个关于广告如何通过“情感植入”来影响人的理论，已经深入人心，至少我自己以前从来没

怀疑过这事儿。但现在我认真一想，发现这里面有点儿不对劲——我们真的就这么容易被情绪牵着鼻子走吗？它好像在说，咱们的好恶感，就因为看了几张图，就能彻底改变。想想看，巴甫洛夫的狗还得在听到铃声后真吃到肉呢，咱们呢，看了广告就得买账？要是真有可口可乐的员工在街上拉住你，给你尝一口，再给你来个按摩或者塞你5美元，那这可乐和快乐的联系倒是挺容易建立的。

但大多数广告都没什么实质力量，不过是纸上的墨迹或屏幕上的像素而已。它们既不能给你解决温饱，也不能给你带来半点安全感。因此，如果有一种理论（如情感植入）声称如此平面和被动的广告，竟然能对我们的行为产生如此强大的影响，我们应该对这种理论持有相当高的审查标准。

社会科学家们有一个工具来分析这类现象：经济人模型。这是一个理想化的人类行为模型，一个假想的生物（或夸张的描述），它做出完全“理性”的决策——这里的“理性”是一个定义明确的博弈论概念，大致意味着自利和效用最大化。换句话说，虽然现实中不存在真正的经济人，但每个真实的人类都或多或少地接近这个模型——经济人会根据自己的偏好，利用可得的知识，做出能最大化期望结果的决策。

如果我们（作为消费者）能被情感植入左右，那么看起来我们就违背了经济理性的这个模型。具体来说，经济人模型设定了固定的偏好或目标——用专业术语来说，就是固定的“效用函数”。这些是天生的，任何人——无论是行动者本人还是第三方——都无法改变。但如果情感植入对我们确实有用，那么我们的偏好

和目标不仅是可塑的，而且非常容易被改变。广告里只要放个美女帅哥旁边一站，我们立马就对那产品心动不已。

其实这么说有点儿过，实际情况是，我们得反复看一个广告好多遍，慢慢的，它才逐渐开始重塑我们的欲望。但关键的地方在于，这些外在的商家和广告，真的能在我们不知不觉中，悄悄改变我们的想法，让我们为了他们设定的目标忙前忙后，而这一切，可能根本就不是我们真正想要的。

我知道，现在流行强调我们作为人类是多么地有偏见和不理性——公平地说，我们的头脑确实充满了奇怪的地方。但在这种情况下，广告的情感植入理论对人类心智并不是一件好事。它把我们描绘成远比实际上更不理性的存在。

我们可能不完全符合完美经济行为的模型，但我们也不是任由那些拥有广告牌的Tom、Dick和Harry随意操纵的傀儡。我们没那么容易被操纵。

所以，我认为，广告不是通过情感植入来发挥作用。

广告的真相

那么：它们是如何起作用的呢？

情感植入只是一种（假设的）机制，但实际上还有许多这样的机制。它们并非相互排斥：一个典型的广告会同时运用几种不同的技巧——其中大多数比情感植入更为直接和光明正大。

在我们对这些其他机制做出反应时，我们就完全符合经济人的行为模型。

这里的指导原则是，这些机制会传递合法、有价值的信息。让我们看几个例子。

首先，大多数广告的作用就是单纯地刷存在感。这类广告基本上是在对顾客说：“供您参考，这里有个产品X，我告诉您它是怎么用的。如果您需要，欢迎来买。”以 Liquid Draino 为例，这类产品靠的就是大众的认知——毕竟下水道不常堵塞，如果你不知道 Liquid Draino 是什么及有什么用，你就不会考虑购买并使用它。但这种机制非常普遍。几乎所有的广告，至少在一定程度上，都是通过告知或提醒顾客某种产品功能来发挥作用的。如果还能给人留下深刻的印象，那就更好了。

广告有时也会采取直接说服的手段，即直接提出论据。虽然认为这是最常见或最有效的策略可能有些天真，但这种方法确实偶尔会见到，例如“4/5的医生推荐骆驼牌香烟”或“Verizon：美国最大的4G LTE网络”等宣传。老式广告尤其喜欢使用这种手法，但在现代广告大行其道时，这种手法似乎已经过时了。

然而，广告中所使用的或许最关键的机制（古今中外）就是做出承诺。这些承诺可以是明确表达的，如通过保证或担保，但更多的时候是隐含的，体现在品牌形象上。例如，当迪士尼以“家庭友好娱乐”提供者的形象自居时，消费者就会期待迪士尼恪守这一形象。如果迪士尼背弃了这种信任——例如，在其电影中插入太多暴力内容——消费者就会感到愤怒，并且可能减少对迪士尼产品的购买。所以，无论承诺

是明示还是暗示，最终效果都是驱使品牌兑现承诺，而消费者则会（理性地）更倾向于购买那些敢于做出类似承诺的品牌的产品。

咱们再来聊聊一个挺实在的广告手法，叫做“诚实信号（honest signaling）”。这直接呼应了马歇尔·麦克卢汉的名言：“媒介即信息。”就是说，一个广告，它只要在那儿，特别是在一个烧钱的地方，比如时代广场，它就能传递出有价值的信息。你想啊，哪个公司要是在那儿立个巨大的广告牌，其实就在默默地告诉你：“我们对这个产品可是下了血本的，我们对这个产品有信心，我们可是说到做到的。”

消费者如果能感受到一个公司在广告上的大手笔投入，就能更容易地辨别出哪些是实力雄厚的大公司，哪些是还在努力奋斗的小公司，同

样也能分辨出哪些产品是得到了母公司全力支持的，哪些则是被冷落的。这种感知，能让消费者对产品的持久性和后续服务抱有信心。尤其是对于那些复杂的产品，比如软件、电子设备和汽车，这些都是需要长期维护和支持的。就像一个订婚戒指能证明一个男人对未婚妻的承诺一样，一个昂贵的广告活动也是公司对其产品承诺的有力证明。

到目前为止还不错。所有这些广告机制都能传递有价值的信息。但我们都清楚，并不是每个广告都能如此直截了当、光明正大。

暗箱操作

看看这个科罗娜的广告：



不管怎么说，它都与意识、说服、承诺或诚实信号无关。事实上，这幅图几乎没有字面意义上的信息。正如史蒂文·平克（Steven Pinker）所定义的，信息是“两个事物之间的相关性，这种相关性是由一个合法的过程产生的（而不是纯粹的偶然）”。在这种情况下，图片是如此的随意，以至于它无法传达任何关于科罗娜本身的信息，也就无法与其他啤酒区分开来。科罗娜啤酒并不是专门为海滩设计的，“适合海滩”也不是科罗娜啤酒的显著特征。你可以换上百威或喜力啤酒，也不会丢失任何“信息”。[1]

因此，这则广告非但没有传递信息，反而像是情感植入机制的教科书案例，即在科罗娜和“放松”这两个概念之间建立起一种任意的、巴甫洛夫式的联想。其目的大概是给我们（观众、消费者）留下美好的回忆，这样，当我们以后在酒廊前走来走去，看到科罗娜的包装盒时，就会产生莫名的温暖感，然后：购买！

我认为事情并非如此简单。这条科罗娜啤酒的广告——以及无数类似的广告——其实并不是在进行一种潜移默化的影响。这里有一种更微妙的机制在起作用，这就是所谓的“文化烙印”。

让我们暂且把这种替代机制称为文化烙印

（cultural imprinting），至于原因，你很快就会清楚。文化烙印与情感植入虽然有着千丝

万缕的联系，但它们之间存在着明显的区别。我的观点是，文化烙印的效果远超过情绪植入（如果后者真的存在的话）。

文化烙印的机制是这样的：它并不试图改变每个人的想法，而是改变了文化意义的景观，这又反过来影响了当我们在使用产品时，其他人对我们的看法。无论你喝科罗娜、喜力还是百威，别人看你的看法就会不一样。但这种印象，你控制不了；它就在那儿，是广告活动给整个社会文化打下的烙印。接下来，就得看你自己怎么选了。你想被看作是一个“轻松”的人吗？那就带一瓶科罗娜去聚会。或许，“轻松”的形象并不符合你的社交圈子，那么，选择其他品牌的啤酒可能就更为明智。但没关系，不是每个广告都得打动所有人的心。广告只要总体上有效，让“产品X”在更广泛的人群中变得

更有吸引力，那它就是成功的。这就是广告的妙处，润物细无声，却能深远地影响人心。

当然，文化烙印对某些产品比其他产品更为有效。一个产品所传达的信息之所以重要，是因为只有当其他人注意到你使用它时，社会或文化信号才会发挥作用。而令人惊讶的是，涉及到社交或文化信号的产品种类之多。比如啤酒、软饮料、口香糖、各种食物（想想后院烧烤）。还有餐馆、咖啡馆、航空公司。或者汽车、电脑、服装。音乐、电影和电视节目（想想工作时的饮水机）。甚至家用产品也会传递文化信号，因为当你邀请朋友来家里做客时，他们会注意到这些产品。总之，在同龄人面前使用或讨论的任何产品，都可能受到文化烙印的影响。

这些产品的广告活动，就像是撒种子一样，先把一个基础的形象或者信息灌输给每个人。然后，广告就不再强求，而是退到一边，静观其变——它不是在等情感的信息在你心里慢慢生根发芽，而是在等你的社会本能自然而然地发挥作用。最终，你会根据自己的感觉，决定是不是要用这个产品，看你能不能接受它所代表的那种文化标签，能不能认同它传递出来的社交信号。

因此，文化烙印依赖一个共识原则。要想让一个事实在一个群体中成为共知，仅仅让每个人都知是不够的。还得让每个人知道别人也知道，每个人都知道别人也知道别人知道……这样一层一层传递下去，形成一个不断强化的共识网络。

所以，要想让一则广告通过文化烙印的方式产生效果，它不能只是被个别人看到，它得让一大帮人都看到，还得让这些人知道其他人也看到了。换句话说，这种广告得出现在那些大家都能看到的地方，比如广告牌、公交站、地铁站、体育场，或者是大家都爱看的杂志和电视节目里。但是，你不太可能在传单、门牌提示或者直接邮件里找到这种广告。而且，互联网上的东西，比如搜索引擎广告和网页横幅广告，它们很难形成文化印记，因为互联网太分散了，每个人都活在自己的小圈子里。就像我看到一个谷歌搜索广告，我根本不知道其他人看没看到这广告，这种不确定性就削弱了广告的文化烙印效果。

从某种程度上说，文化烙印，可以被理解为一种思想的植入，但它比传统的（巴甫洛夫式条

件反射）要浅得多。这种广告手法，并不需要深入到你的情感深处，它只需要让你觉得，可能其他人已经被它影响了。这样一来，只要没有明确的反对声音，这种广告就会慢慢变成大家公认的事实，最终融入到我们的文化背景中去。

与所谓的情感植入理论不同（我认为这其实并不存在），文化烙印与人类决策中的经济人模型完全相容。经济人模型中，人们行为理性，追求自身利益的最大化。文化烙印并不会改变人们的最终目标（比如：希望获得同伴的尊重），它只是通过在外部的文化景观上留下印记，进而改变了我们实现这些目标的最优方式。结果虽然相同——我们购买了更多的广告产品，但它影响我们的路径却截然不同。

总而言之：

文化烙印 = 浅层的情感植入 + 共识 → 植入
进社会共识

广告示例

让我们来看几个具体的例子。这是耐克的一则广告：

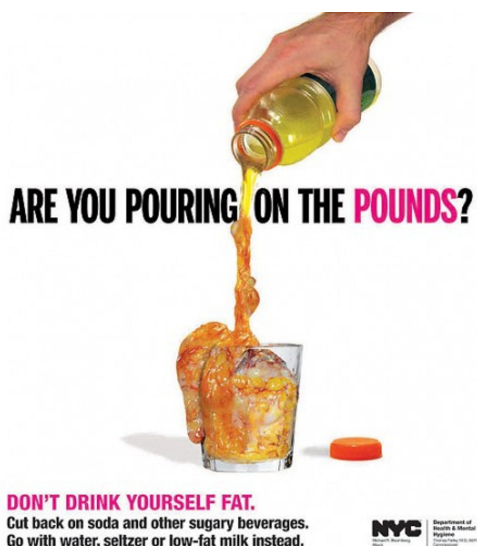


情感植入理论是这样解释的：上述广告在耐克品牌和追求卓越的运动理念之间建立了某种联

系。如果消费者经常看到这样的广告，他们会逐渐接受内化这种联系。再加上他个人对追求卓越的运动理念非常认同，他开始对耐克的产品产生好感。到了需要买鞋的时候，这些积极的印象就会起作用，使他更倾向于买耐克的鞋子。

上述广告在耐克品牌和追求卓越的运动理念之间建立了某种联系（到目前为止还很相似）。消费者在不断的接触和时间的积累中，逐渐意识到“耐克”与“追求卓越”在广泛的文化认同中是同义词。之后，当他要买运动鞋时，他的大脑会下意识地使用这个信息，大脑会推测如果他穿着耐克的球鞋出现在球场时，（相比穿其他品牌的鞋）他的同伴会怎么看他。在决策的关键时刻，这种印象会促使他购买耐克的球鞋。

以下是另一则广告，是一则公共服务的健康信息：



这则广告乍一看，就像是在跟你单挑，跟你说：“朋友，喝含糖饮料可是会发胖的哦。”感觉上，这种广告你私下里看看，比如上网的时候碰见，也不会影响它的说服力，如果它真是通过说服或者潜移默化来起作用的话。但是，想象一下，如果这广告放在地铁这种人来人往的地方，效果会怎样？一旦大家都看过了，慢

慢地，大家都会觉得喝含糖饮料不健康，甚至有点让人反感。这时候，你可能会开始想：“我要是当着朋友的面喝这个，他们会怎么看我？”同辈压力这东西，可了不得，广告只要能借到一点点这股力量，就能产生巨大的影响。

显著性

说到广告的两种机制——“植入式”和“烙印式”，它们最大的不同就在于，广告得有多显眼。如果你的广告走的是“植入式”路线，那它的效果完全是在广告和单独的观看者之间产生的，这时候，广告本身用不用搞得人尽皆知，其实没那么重要。但如果你要靠“烙印式”打法，那就得让广告出现在大家都能看见的地方，让大家

不仅自己看到，还知道别人也看到了。这样一来，广告的影响力就能通过大家的共同认知来扩散，形成一种文化上的共鸣。所以说，选择哪种广告策略，得看你的目标是想直接影响个人，还是想影响整个群体的认知。

之前咱们聊过，烙印式广告在广播媒体上效果最好，但其实你再想想，就算是在同一种媒体平台上，广告的效果也跟观众的人数有很大关系。

（译注：看的人越多，广告的影响力越大。这就像是在微博上，一个热门话题能迅速火起来，因为参与的人多了，大家都在讨论。同理，电视广告如果在黄金时段播出，那覆盖的观众自然就多，烙印效应也就更强。所以说，

无论是线上还是线下，观众的规模都是决定广告效果的一个重要因素。）

比如说，你看超级碗期间的广告，那可是有1亿人同时在看，这种时候，广告的影响力就非常巨大。因为这么多人都在关注同一件事情，这种共同的体验会产生巨大的社会共鸣。而如果你把同样的广告预算分散投放到100个不同的电视节目里，每个节目也就只有100万观众，那效果就完全不同了。这些观众分散在不同的节目里，他们之间没有形成那种“我们都看了同一个广告”的共识。所以，虽然总的观众数是一样的，但超级碗的广告能够更好地形成文化烙印，因为它能够让更多人同时看到，并且意识到其他人也看到了同样的广告。这就是为什么大事件营销这么有效，因为它能够创造出一种集体的记忆和话题。

假如说，一个广告主要是通过打动人心、建立情感联系来发挥作用，那么观众是不是来自同一个圈子、是不是分散在各个地方，这些都不重要，关键是这个广告能触及多少人的心。但是，如果一个广告走的是文化烙印的路线，那我们就得说，超级碗这种聚集了大量观众的活动，它的广告效果就是比那些观众分散在不同地方的效果要好。为啥呢？因为超级碗这种大事件，大家都知道这个时候大家都在看，所以这时候传递出的品牌信息，几乎肯定能在大众文化中扎根，将来大家提起这个品牌时，脑子里浮现出的形象也会是“正确”的。这种广告，不仅仅是在传递信息，更是在塑造一种集体记忆和文化认同。

如果一个刚起步名不见经传的啤酒品牌，在超级碗广告中自称是“简单直接、派对必备”的啤

酒会有什么效果？在超级碗结束后，你带着这款啤酒去参加朋友的户外烧烤时，你可以十分笃定地认为，大家都会明白你带这款酒的用意。而如果这个品牌在100个不同的电视节目上打广告，而你偏偏只在一个小众的烹饪节目上看到过，你就很难确定在烧烤派对上的朋友们是否对这个品牌有同样的认知，你也不知道他们是否会正确理解你的意图。

如果一个广告是通过情感植入来打动人心，那么对于广告主来说，它的价值会随着观众人数的增加而直线上升。就像是，观众越多，你种下的情感种子就越多，广告的影响力自然就越大。但换成文化烙印这种广告策略，那么它的价值增长很可能会超过观众数量的简单线性增加。

这是真的吗？我不确定。但我怀疑——即便有很多复杂因素干扰，我们依然可以观察到一个现象：观众的规模与广告的价值之间存在着某种超线性关系。这或许就是那些大品牌，无论是在国内还是国际市场，都能享受到网络效应的原因之一。

产品类型

如果情感植入理论真的奏效，那么品牌就会根据自己产品的受欢迎程度来决定广告的投放量。但是，如果品牌塑造是通过文化烙印来实现的，那么真懂市场的品牌就不仅会在人多的地方投放广告，还会选择那些能够让人一眼看出品味和身份的场合来展示自己的产品。

床单就是一个很好的例子。如果广告是通过情感植入来起作用，为什么不向我们灌输这样一个观念：X品牌的床单是最光滑、最柔软、用钱能买到的最好的床单呢？另一方面，如果广告是通过文化烙印来发挥作用，那么我们几乎不会看到有关于床单的品牌广告，因为它们的使用场景非常私密（与醒目完全相反）。你的同伴们不太可能看到或感觉到你的床单，甚至可能都不会询问它们。床单本身就不是一个社交产品，所以文化烙印无法说服我们去购买它们。

问：你有看到过床单广告吗？你能立刻说出一个床单品牌的名字吗？如果广告的目的是情感植入，那我们不是应该被这样的信息包围吗？——某个品牌的床单能让你的一天更加光彩照人。[2]

再来看看另一个现象：我们几乎看不见加油站的广告。汽油和汽水，这两者其实很像，都是标准化的商品。虽然质量上小有差异，但基本上，一瓶可乐或汽油和另一瓶没什么两样。这两种产品，美国人每年都要花费不少钱——汽水上可能花几百美元，汽油上则可能花几千美元。但你会发现，汽水品牌的广告无处不在，而加油站的广告却寥寥无几。可乐、百事、雪碧、七喜、Dr. Pepper——它们四处打广告，塑造的形象和它们的产品本身几乎没什么关系。可乐不知怎么就能让我们相信，喝了它就能快乐。但加油站品牌为什么不这么做呢？如果可乐能通过广告多卖几分钱，而且这对它们来说非常重要，那为什么Mobile、Citgo、Exxon、Valero、Shell或Texaco不效仿呢？如果广告真的能植入情感，那加油站应该通过传

递正能量，让我们在多个加油站中更倾向于选择那个耳熟能详的品牌。但实际情况并非如此。我认为，这是因为加油是一种私人行为，而喝汽水往往是在朋友聚会时的社交活动。

得承认，雪佛龙确实在美国努力打造自己的品牌形象，但它更多是建立在对高品质承诺的基础上，而不是通过一些随意的情感或在生活方式上的联系来吸引顾客。我想说的是，如果情感植入的广告策略真的能够起到作用，那么，我们在加油站这个庞大的市场中应该能看到更多的类似广告策略才对。

为什么品牌不是双面的？

情感植入理论告诉我们，品牌如果能“多面玲珑”，就能获得更大的好处——也就是说，品牌应该针对不同的目标群体投放不同的广告，用最能打动他们的信息，以此产生最大的情感共鸣。

拿科罗威啤酒来说，它可能会向疲惫的爸爸们推销自己，说这是一种能让你放松、感受海滩风情的啤酒（正如它现在所做的）。而在大学生眼里，科罗威可能就变成了派对必备的乐趣啤酒；在赛车迷心中，它又成了冠军的标配。在NPR广播里，科罗威又可能变身作为一种独具特色、富有智慧的选择。我们当然会觉得这种做法有点不对劲，但为什么呢？毕竟，啤酒品牌用各种方式来推销自己。对于一个特定产品，比如科罗威，并没有哪些固有特质要求它

只能塑造一个品牌形象。那为什么品牌们非得只选一个核心信息来宣传自己呢？

Gatorade这个品牌也可以在不同的正面形象之间灵活转换，或者同时采用多种形象，只要这些情感上的联想不会相互冲突。实际上，把不同的联想叠加起来，可能会产生比单独的个别联想更强烈的效果。一则广告可能会把Gatorade和运动表现联系在一起，另一则广告可能会强调它带来的快乐，还有的广告可能会突出它的口感。为什么不这么做呢？这些都是历经时间考验的品牌策略。谁不想快乐地玩耍，或者品尝美味的饮品呢？而且，我们都知道Gatorade与运动紧密相关——为什么不给我们多一个理由去选择它呢？这就像是为同一个产品构建多个情感上的“理由”。

但事实并非如此。实际上，品牌们通常会在一个相对较小的领域里深耕细作，而且一做就是好多年。为什么会这样呢？文化烙印模型给了我们答案。品牌得保持稳定，始终如一地展示自己的“面孔”，因为消费者用它们来传递自己的社交信号。如果一个品牌搞得到处都是，今天这样明天那样，(1) 它就会让个人想要传递的信息变得模糊不清，(2) 而且人们也会对这样一个跳来跳去，乱七八糟的品牌感到不舒服，不想跟它扯上关系。

当我决定在聚会或烧烤活动中带上Corona啤酒时，我需要确信我所要传递的信息——基于我对Corona品牌形象的理解——能够被他人正确理解。或许我乐于将自己与这种带有海滩气息的啤酒联系起来。但是，如果我总是担心其他人看到的是完全不同的广告——比如

“Corona：基督徒的选择”，那我对购买这个品牌的啤酒就会犹豫不决。

品牌建立信任是一个长期的过程，这种信任不仅仅是基于对其产品质量的认可，还包括对其品牌信息稳定性的信任。品牌不应该过于频繁或剧烈地改变他们的宣传策略，这样才能让消费者感到放心。

没有个人广告

广告如果真能通过情感植入来发挥作用，那我们岂不是也能像企业那样，通过广告来改变自己，弥补那些让我们自己都头疼的性格不足？比如说，我若想变得更合群，我完全可以为自己定制一张海报，上面写着“变成社牛”的标

语，旁边是我认为最能激发我成就动机或幸福感的画面，比如超模、私人飞机等。我相信，这样一份每天都能映入眼帘的广告，一定能在我们内心深处产生深远的“启发式”影响。久而久之，我就会将“社交”与温馨的感觉紧密相连，最终——不费吹灰之力——我发现自己竟然对外出聚会充满了期待。这不就是我们梦寐以求的自我提升捷径吗？

然而，这样的捷径并不存在，因为这些看似随意的广告并非通过情感植入来发挥作用，而是通过文化烙印。当唯一的观众就是你自己时，就没有了“文化烙印”的基础——没有人会对这些信息产生共鸣。

“Take Back Your Brain”博客提倡的“个人营销”概念，以及肯定话语和励志海报，似乎也在追

求类似的自我改变效果。但如果情感植入真如广告评论家所说的那样强大，我们理应看到更多的个人营销行为。然而，现实中这样的现象并不多见。

没有免疫力

最后一个想法

情感植入理论的问题在于，它带给我们一种幻想，即只要我们足够努力，或者培养出恰当的心理防御，我们就能对广告免疫。好像只要我们的心理“防御系统”足够强大，广告就无法通过任何情感的漏洞侵入我们的内心。

这种乐观的幻想，每当有人劝诫我们要“批判地看待”广告时就会闪现。比如我之前提到的

Lifehacker的文章，它提出了两种方法来抵消不良广告策略的影响：（1）不要忘记思考，（2）小心你的情感反应。文章坦承，我们可能永远无法完全免疫，但如果我们足够用心和练习，至少可以学会减少一些更有害的影响。

然而，如果广告的真实作用方式正如我所分析的那样，那么这些建议其实是无济于事的。广告之所以能促使我们购买商品，并不是因为我们失去了理性，恰恰相反，是因为我们的理性在起作用。广告并不是针对有着各种独特习惯的智人（译注：未进化完成的原始人），而是针对那些追求利益最大化的经济人。

当广告传递的是真实靠谱的信息，我们自然愿意接受这样的广告（连带它们推销的产品），因为它们给我们带来了实实在在的好处。但如

如果一个广告是通过文化烙印来打动我们，我们就会感觉被某种方式操控了。实际上，我们确实被操控了。广告播出前，那产品对我们来说可能一文不值，但广告一播，我们就忍不住想掏钱买它，甚至不惜溢价。问题在于，这种广告无处不在，我们根本躲不开，也无法免疫。一旦我们看了广告——而且知道我们的小伙伴们也都看了——买广告里的产品就成了我们理性的选择。

屏蔽广告也无济于事。因为品牌的形象已经融入了我们的文化生活，如果我们选择屏蔽或者快进跳过广告，就可能会错过一些重要的文化资讯，感觉自己和这个时代脱节了。这样一来，我们就有可能变得落伍，跟不上潮流，甚至在社交场合里手足无措。我们就像是那个穿着父亲的西装参加中学舞会的孩子。

不过，对于一些特定文化圈子中的人来说，不那么得体也许并不是坏事，我感到非常幸运能与这样的人为伍。但如果你的大多数同龄人都在看这些广告，而你却不看，那你就容易落伍。

（这些脚注是在原文发布后添加的，反映了我从其他人的反馈中学到的东西。）

[1] Corona啤酒。正如Greg Rader和Caroline Zelonka所观察到的，Corona啤酒与海滩之间的联系并不是凭空捏造的。Corona源自墨西哥，最初主要是美国游客在海滩小镇享用——正如Greg所说，这种联系至少是有“环境背景”的。对于其他产品而言，情感或生活方式的联想很可能也植根于现实之中。

[2] 床单。Caroline和Alex Hawkins提到，床单有时会通过广告进行宣传，这种方式似乎带有情感植入营销的影子。比如Wamsutta床单的广告就是一个例子。我还是认为，床单广告相比其他产品（比如苏打水广告）之所以较少，主要是因为床单的非社交属性，但显然也有例外存在。