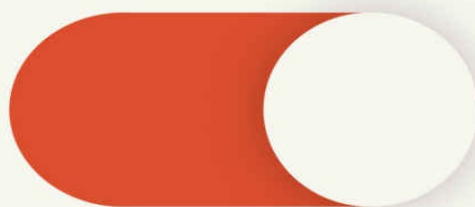


EGO IS THE ENEMY

绝对自控

硬派自我管理手册



[美]瑞安·霍利迪 著 张乐 译



目录 Contents

[痛苦的序言](#)

[引子](#)

[第一部分：求索](#)

[求索路上，严控自我](#)

[滔滔不绝](#)

[成名还是成事](#)

[做一名学生](#)

[少一点热爱](#)

[画布策略](#)

[束缚自己](#)

[摆脱自己](#)

[警惕：早产的骄傲](#)

[拼、拼、拼](#)

[不管未来几何，严控自我](#)

[第二部分：成功](#)

[无论成就如何，依然严控自我](#)

[以学生的姿态](#)

[别给自己讲故事](#)

[你看重什么](#)

[权力、控制、偏执](#)

[管好自己](#)

[警惕“恋我癖”](#)

[冥想无限](#)

[保持清醒](#)

[不管未来几何，严控自我](#)

[第三部分：失败](#)

[面对失败和未来的挑战，依然严控自我](#)

[活时间&死时间](#)

[努力就够了](#)

[“搏击俱乐部”时刻](#)

[划下终止线](#)

[属于自己的成绩单](#)

去爱吧

不管未来几何，严控自我

后记

【如果您想加入读书群和全国书友交流，加V信：209993658】

关注微信公众号：**njdy668**（名称：奥丁弥米尔）

免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，

15本沟通演讲口才系列

20本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！

看到第一时间必回！

奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，

提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！

总有些书是你一生中不想错过的！

【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】

绝对自控
EGO IS THE ENEMY

[美]瑞安·霍利迪 著
张乐 译

江西人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

绝对自控 / （美）瑞安·霍利迪著；张乐译.—南昌：江西人民出版社，2018.5

ISBN 978-7-210-09903-1

I. ①绝... II. ①瑞... ②张... III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第267808号

江西省版权局著作权合同登记：图字14-2017-0176

EGO IS THE ENEMY BY RYAN HOLIDAY

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with the **Portfolio**, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

《绝对自控》

（美）瑞安·霍利迪 著 张乐 译

责任编辑 冯雪松 钱浩

出版发行 江西人民出版社

印刷 北京旭丰源印刷技术有限公司

版次 2018年5月第1版 2018年5月第1次印刷

开本 880毫米×1230毫米 1/32

印张 6.75

印数 1-35,000

字数 144千字

书号 ISBN 978-7-210-09903-1

定价 56.00元

赣版权登字-01-2017-881

版权所有 侵权必究

痛苦的序言

这不是一本讲我自己的书。但因为它的主题是“自我控制”，那如果我说在写作过程中没有思考过下面这个问题，可就显得有些虚伪了：

凭什么由我来写这样一本书？

我的故事对主题并不重要，不过还是在这里简单讲讲吧，也算给大家提供一个背景。在我短短的人生历程中，那些充满抱负、成功或失败的时刻，都曾与“自我”为伴。一次一次，循环往复。

十九岁那年，感知到身边的机遇可能改变生命的轨迹，我便毅然从大学肄业了。得遇良师竞相抛出橄榄枝，并视我为门徒般照顾。人人都觉得我大有前途，视我为天之骄子。成功也很快叩响了大门。

成为比弗利山庄经纪公司最年轻的经理人后，我协力签下了数支著名摇滚乐团，和他们的合作也非常愉快。我参与策划的几本书，后来都达成百万级销量，甚至还带起一股文坛风潮。二十一岁时，我成为服装品牌AA（American Apparel）的战略决策人员，当时，AA正是全球最火的时尚品牌之一。很快，我便出任了该品牌的营销总监。

二十五岁时，我出版了自己的第一本书，封面上就是我的大幅照片——这本书上市后立刻大卖，同时也引发不少争议。某家工作室竟得授权，将我的故事制作成了电视节目。之后的几年里，我心甘情愿地迈进成功的“圈套”：出了书，挣了钱，有了些影响力，拥有自己的平台和资源，甚至还闹出点负面新闻。随后，借着东风，我成立了一家颇为成功的企业，与享有盛名又出手阔绰的客户合作，还受邀在隆重的会议和活动中发表讲话。

人成功了，就老琢磨着给自己编故事，删掉幸运的成分，再多添几分神话色彩，恨不能让所有成就听上去都变成自己的功劳。你懂的，大家都想把成功史演绎成浓墨重彩的赫拉克勒斯式传奇：睡在冷冰冰的地板上，被亲生父母抛弃，在不得志的命运中苦苦挣扎。这种类型的故事里，主人公最终得以靠天赋获得地位，靠成就赢得财富。

但这样的励志故事通常都是假的，对别人也没什么帮助。其实，我刚才在讲自己的故事时，跳过了很多内容。为了图省事，这一路以来经历的压力、面对的诱惑、从高峰急坠和犯下的错误——而且是屡屡犯错，为了不遮挡成功的光环，我都给轻描淡写地剪辑掉了：有一次，我在公开场合被敬仰已久的偶像狠狠羞辱，打击太大，直接被送到了医院的急诊室。还有一次，脑子一热推开老板办公室的门，跟他说自己再也忍不下去了，想辞职重新回去上学——当时我心里真就是这样想的！刚才所说的畅销书，只畅销了一个礼拜。新书签售会也只剩一人到场。创办的公司破产了两次，又重组过两次。这些见不得人的真相，早被妥帖地从我的履历里删掉了。

即使画面拼凑得完整了些，也不过只勾勒出生活的一小部分。好在它弹出了一些生活的主旋律——至少是这本书所强调的：关于野心、成就和逆境。

有人说，瞬间的灵光能改变人的一生。我对这种说法并不买账。没有任何一个孤零零的时刻能使人改头换面，我们之所以成为现在的样子，是许多关键时刻的共同作用。2014年，有六个月的时间，这样的时刻在我生命中连续发生了。

先是我为之效力最久的AA公司欠下几亿美元的债款，财务缩水徒留一具空壳，险步于破产边缘。我从年轻起就非常崇拜的偶像，AA的创始人，被他亲自组建的董事会赶下台，沦落到寄宿在朋友家的沙发上。而让我扬名立万的那家经纪公司也没有好到哪去，欠了客户巨额债款，被一纸诉状告上法庭。我的另一个人生导师也在此时濒于崩溃，随之一起崩溃的，还有我们多年的友谊。

这些人在我的世界中占据着中心位置。我敬仰他们，受教于他们。我从不怀疑他们坚定的品质——无论是经济、情感或心理上，我的存在和价值都是围绕这些品质建立起来的。就是这样一群人，在我面前轰然

倒下，一个接一个。

所谓高峰时期的坠落，大概就是这样了。那些曾经做梦都想变成的人，忽然沦落于一种避之不及的命运；当你意识到这点时，就像凭空挨了一记鞭笞，被杀得猝不及防。

我免不了也受波及，只是所幸还能勉强负担。然而就在这时，一些曾经被我忽视的问题却纷纷浮现出来。

不管取得过多少成就，我还是回到了那座起先奋斗过的城市。只不过这一次的我满身疲惫，压力重重；因为无法抗拒金钱的诱惑，不敢承受危机带来的损失，只能把辛苦得来的自由拱手让出。我的神经紧绷，受不了哪怕一丁点的风吹草动。此前能轻松处理的工作现在也变成沉重的负荷。我对自己和他人的信念已经分崩离析，更谈不上维持生活的质量了。

记得有次结束了数周奔波回到家里，却意外发现连不上无线网。那一刻，我觉得天都要塌下来了，脑子里嗡嗡响着一个声音：要是发不出邮件，要是发不出邮件，要是发不出邮件……

也许你和当时的我一样，坚信自己做的每件事都是应该的。而社会也因此给予了足够的奖赏。直到有一天，你眼睁睁地看着未来的妻子夺门而出，永远离开了这个不再像你的你。

为什么会这样？前一天还站在巨人的肩膀上，转瞬就要挣扎着从一片废墟里重新站起，如此落差你承担得起吗？

或许整件事的好处是可以使我被迫接受一个事实：我是个工作狂。这“狂”的程度并不是“唉，他总是在工作”或“休息一下，玩一会儿吧”，而是“如果不让他立刻去开会把问题搞定，恐怕他就活不长了”。让人年纪轻轻就大获成功的动力与野心必定附了昂贵的价签——这样的例子还有很多。倒不是说工作有多繁重，只是它在我这种活法里占据了过于重要的地位。如此一来，便因此作茧自缚，沦为自己的奴隶。没完没了的痛苦和压抑感迎面扑来，为了不想陷入跟那些前辈同样悲惨的境地，我必须停下来，好好想一想。

很长一段时间以来，作为学者和作家，我研究了诸多历史和商业文

献。就像其他与人相关的学科那样，当你把它放在历史的节点，综合前后来思考时，许多普世问题就会浮现出来。其中有些是我一直以来就颇为感兴趣的话题，最重要的一个便是自我。

我对自我和它所带来的影响并不陌生。事实上，在那一连串悲剧事件发生前的一年里，我已经开始为这本书搜集素材了。巧的是，连续六个月的痛苦经历让我对这个主题有了更加深入的理解，这在之前是绝不可能做到的。

终于，自我带来的负面效应渐渐清晰起来。不仅发生在我自己身上，也不只是渗透了历史书的每一页，我们的朋友、客户或同事也都不能幸免，哪怕其中一些人身处所在行业的顶点。自我让这些了不起的大人物损失了不计其数的财富。像受到惩戒把石头一遍遍推向山顶的西西弗斯，他们的生活一夕落败，只好重新实现那些已经成就过的目标。好在现在的我可以越过山顶，看向这种轮回以外的东西了。

几个月的自我认识后，我把“自我即仇敌”几个字刺到了右臂上。这句话大概是很久之前从哪里读到的吧，出处虽不能确定，但它却能给我带来最直接的安慰和方向感。左手臂上刺了一句相似的话，“困境即出路”。我现在天天看着这两句话，做每个决定前都要好好思索一番。不管在游泳、冥想、写作或是晨起沐浴后，这几个字都会跳到我的眼睛里，告诫我不管身处何处，永远都要选择正确的方向。

为什么写这本书呢？并不是因为我发现了一个自认为有资格说教的道理，而是我个人希望在走到人生如此关键的转折点时，或是像其他人一样需要回答生命中最关键的几个问题时，可以有这样一本书作为指导。这些重大问题包括：我想要成为怎样的人？应该选择怎样的道路？

人生的问题似乎永不过时，世界上的任何一个角落，怕是都有人正在思索。我试图借哲学或历史上的各种经验教训来分析，而不执着于我的个人经验。

历史的长书中记载了各种各样执着而有远见的天才，他们以纯粹甚至疯狂的意念重塑了这个世界。可如果再仔细观察，你会发现这些同一部历史里也不乏一些朴实无华的人，在每个命运转折点与自我抗争，逃避聚光灯的追捕，拥有比得到他人认可更崇高的目标。试图重述并切身感受这些人的生活，也就成了我领悟、学习他们的方式。

这本书和我的其他作品无异，都深受斯多葛学派和其他伟大思想家的影响。我的文字乃至人生，都从他们身上借鉴了许多。如果你能从本书中得到些许帮助，那么这份功劳也该归于他们。

伟大的古希腊演说家德摩斯梯尼曾经说过，美德起源于理解，实现于勇气。是时候开始以全新的眼光看待自己和世界了。走出这一步也许很艰难，但请奋力拼搏，只为变得不同凡响，并且保持与众不同。我并不想要求你摧毁、粉碎生命中所有的自我意识——做到这一点也几乎是不可能的。别人的故事即便再深刻也不过起到提点的作用，以激发我们更高尚的追求。

亚里士多德在那本大名鼎鼎的《伦理学》中，将人类天性比作一段弯曲了的木料。老到的木工为了让木材恢复平整，慢慢将它往相反的方向弯折，最终掰直。两千多年后，康德对这个论点嗤之以鼻，“这块弯曲曲的人性之木，怕是没有人能把它掰直了”。的确，我们也许不能拥有笔直的天性，但起码可以不断改进吧。

与众不同，充满力量，受到鼓舞——这些感觉总归是好的。但本书的目的并不在此。相反，我试图循循善诱，让读者在合上书页的时候能体会到我在完成写作那一刻的感受：更加看轻自我。不要再执迷于那个独一无二的自己了，试着把牢“我”的缰绳，更加自由地为了初心奋斗。

引子

做人最重要的是绝不欺骗自己；
可自己却恰恰是最好骗的那个。

——理查德·费曼

你或许年纪尚轻，野心澎湃，或许青涩懵懂，正奋力拼搏；或许已经赚到了人生的第一桶金，签下第一笔合同，拿到了精英阶层的通行证，或许积累了足够保障下半生的财富；或许刚刚担下带领团队渡过危机的重责；或许已经身居高位，却惊觉高处不胜寒；也或许刚被辞退，生活跌入谷底。

不管在哪里，不管在做什么，最大的敌人早已寄生在你的身体里——自我。

“不包括我吧，”你暗想，“还从没有人评价我是个自大狂。”你大概一直自诩为中正平和。可对任何一个有野心、天赋、梦想和潜力的人来说，“自我”总是与生俱来的。自我是动力，推我们攀上高峰；可当我们沉向心中的阴暗一面，幕后推手也同样是它。

我们学习掌控的，并不是弗洛伊德定义的“自我（ego）”。弗洛伊德热衷于用类比的方法进行解释——无意识的冲动像一匹马，而自我则是骑马的人，是企图控住缰绳的力量。从另一方面来说，现代心理学家用“自我主义者”来指代那些目中无人、只关心自己的人。这两个说法都颇有道理，不过脱离了临床医学环境，就不再有什么意义了。

一般常说的自我，意义则更浅显：对自己价值的盲信。盲目的自

大，自私的野心。本书所探讨的自我，就将使用这一定义。它像个任性的孩子，隐藏在每个人的身体里，爱使小性子，完全不考虑现实及他人，非理性地盼着做到更好、得到更多，获取别人的肯定。这种自身的优越感和确定感远远超过了自信和天赋的界限。

一旦对自我和世界的认识过于膨胀，周围的一切就将被挤压和扭曲，像足球教练比尔·沃尔什说的那样，“自信变成自大，果断沦为独断，自我肯定也变本加厉，演化为无所节制”。这就是自我主义。作家西里尔·康纳利早就为我们敲响警钟：“它会像万有引力一样把人拖到地上。”

这样说来，自我确实是劲敌，不但横在了我们和目标之间，也威胁到我们既有的财富——无论是掌握一门技术，培养真正的创新意识，学习与他人协作的能力，积累忠诚度和支持，还是健康长寿，屡战不败或者乘胜追击。它将所有机遇与优势拒之门外，反而像磁铁似的引来更多敌人和灾祸，从而让人陷入进退维谷的两难境地。

当然，我们中的大多数都不是自大狂，但若将所有能察觉的问题和挫折细细分析，不难发现个中原因总和自我脱不了干系——为什么无法成功；为什么总是想赢，哪怕以牺牲他人为代价；为什么得不到想要的东西；以及，为什么得到了也并不会更开心。

遗憾的是，我们很少像这样从自己身上找原因，相反，总把问题归结到其他的人或事物上面。就像诗人卢克莱修在几千年前说的那种“生了病还不知道病因就在自己身上的人”。成功人士尤其如此，眼里净是已经做成了什么，却看不到受自我的拖累而没有做成什么。

有时候我们孤注一掷踏上求索之路，可是野心与动机激励我们的同时，与之伴生的自我也在路上埋了隐患。

哈罗德·基尼，国际电话电报公司（ITT）前首席执行官，一位富有开创精神的领导者，曾把自我主义比喻成酒瘾：“虽然自我主义者走路不会打绊子，把桌上的东西碰倒在地；也不会结结巴巴地乱侃一通，但他们会变得越来越傲慢。旁人不明所以，还把傲慢当成权力或者自信的标志。”其实，这些自我主义者也逐渐开始误解自己，毫无察觉一种疾病已经传染到他们身上，正在慢慢夺取他们的生命力。

如果自我像一个缠绕在耳边的声音，不断让我们相信自己比现实更优秀，那它也就使我们和真正的成就背道而驰了，因为它阻止我们直接、诚实地与世界建立联系。酒瘾互助协会里的一个成员曾经这样定义自我：一种有意识的隔绝。隔绝的是什么？外界的一切。

这种隔绝的消极影响不容忽视：如果我们竖起围墙，就不能和其他人合作。如果我们不能理解自己或世界，又谈何改变世界？如果我们对外面的声音充耳不闻，就不能接受他人的反馈。如果我们看不到眼前的景象，只是活在自己的幻想里，就永远发现不了机会，更无从创造机会。在没有对自身能力准确判断和比较的情况下，我们所拥有的就不是自信，而是自欺。连自己都看不透，如何看透他人？连他人的需求都不了解，又怎能接近、激励、领导他们呢？

行为艺术家马丽娜·阿布拉莫维奇说得更直接一些：“一旦人开始相信自己的伟大，离创造力的死期也就不远了。”

安逸是自我的温床。伟大的目标可以杀死安逸。想想看，不管从事什么职业，一旦立下宏伟的目标，恐惧之情便随之而来。自我是不安的忠实奴仆，最熟悉如何安抚恐惧。自我最懂得我们在什么时候想听什么话，擅长以莽撞和执迷替代理智和机警。

这种安慰见效极快，但长久下来，危害却不容小觑。

自我——有恃无恐

今天的文化，对自我的煽动力甚于以往任何时候。谈论、吹嘘自己从未像现在这样简单。我们可以轻而易举地搬出自己的宏伟志向，对着数以百万计的关注者侃侃而谈——这放在以前，最多是摇滚巨星和邪教头子的特权。在推特上追随偶像，和他们交流互动；读书上网，看TED演讲；励志故事和网络鸡汤像潮水一样涌来（甚至还有专门的手机软件推送这些文章）。我们可以自吹为某家只存在于纸上的公司的董事；可以在社交媒体上晒出自己的好消息，美滋滋地迎接成千上万的喝彩；可以在过去只传播客观新闻的渠道上进行自我宣传。

上面举的这些例子，在网红之流身上体现得更加鲜明，但在其他人

身上，也仅仅是程度不同罢了。

除了科技进步带来的便利，我们还被外界洗脑，相信自己是世上最特别的存在。别人都说，格局要大，生活要精，要成为能被人记住的角色，要敢想敢做。似乎成功就需要如此果断，制定计划时要“取法其上”，不怕过于远大——毕竟，身为创业者或者王牌团队应该有这些品质吧。（等一下，他们真的是这样？你确定？）新闻媒体上，因敢于冒险而洋洋得意的人随处可见，我们也因此蠢蠢欲动，企图跟随那些人的态度和姿态，亦步亦趋。

其实这种关系只是我们的凭空揣度，把成功带来的表象理所当然地和成功本身画上了等号，天真地以为这些“副产品”也是成功的一部分。

不可否定的是，自我的确在某些人身上发挥了好的影响。可以说自我成就了很多鼎鼎有名的人物，但也把几乎同样多甚至更多的人拉下了水。然而，现代的主流文化依然怂恿我们去豪赌，让我们只看到彩金，忽略了代价。

自我——形影不离

人的一生，总不出以下三个阶段：殷切渴望，急于获得肯定；有所成就，不论大小；陷入挫败，或短暂或持续。三种状态之间并没有明确界限——由渴望到成功、由成功到失败或到更多的渴望；最终经历了失败后，重新渴望或者再获成就。

整个过程中，自我都站在敌对的一面。某种意义上来说，从塑造到维持，再到复原，整个过程都需要和自我对抗。对于倏忽来去而且顺顺平稳之事，或许自我算不上太大的挑战。但是每当面临变化和困境，自我的祸根便破土而出了。

据此，根据刚才说的三个人生必经阶段，本书也将从三个角度展开，分别是渴望、成就、失败。

这个框架的目的显而易见：希望大家在积习难改之前先行下手，对过度的自我进行压制。在成功的时刻，用谦逊和自律来取代自我的诱

惑；变得更有力量，更加刚强，这样，当命运的面孔变得凶蛮，你也不会被失败击溃。简而言之，这本书旨在让你：

- 求索时不急不躁
- 成功时保持谦虚
- 失败时得以复原

你不会因此而泯然众人，也不会因此在有限的一生里毫无建树。依然有足够的空间，你仍可以超越创造的界限，去发明，去寻求灵感，去改变与突破，实现宏大的目标。而要成就这些并且承担相应的风险，我们需要找到平衡中和的态度。英国贵格会教徒威廉·潘恩曾经说过：“暴露在风雨下的建筑，更加需要稳固的基础。”

现在你手里的书，就是基于这样一个乐观假设创作的：自我并不是总要得到匍足的大人物。它可以被控制，能够被引导。

阅读本书时，我们将仔细审视以下范本：威廉·特库塞·谢尔曼、凯瑟琳·格雷厄姆、杰基·罗宾森、埃莉诺·罗斯福、比尔·沃尔什、本杰明·富兰克林、贝利撒留、安格拉·默克尔和乔治·马歇尔等。他们都是了不起的大人物：救公司于水火，推动战术的发展，打破职棒联盟史上的种族歧视，创造了革命性的橄榄球进攻打法，勇敢与暴政对峙，在灾难面前毫不畏缩……如果自我将这些人变得浮躁而执拗，这些功绩还会有吗？在艺术、文学、设计、营销、商业、管理等等领域做出伟大贡献的人，对现实都有着清醒准确的认识。如美国战略家、畅销书作者罗伯特·格林所说，我们要早点把现实搞清楚，就像蜘蛛熟悉自己织的网那样。

在这些人身上，不难发现踏实、谨慎，没有丝毫的自欺欺人。他们并非全无自我，只是知道在自我开始作祟的时候，如何去压制、调节、驯服这种力量。他们是伟大而又谦卑的人。

“等等，那个谁谁谁，他可是个自我主义者，但是也成功了啊。好比苹果前任首席执行官史蒂夫·乔布斯，或者乐坛巨星坎耶·维斯特？”

如果只看这些例外，那么连最糟糕的行为都能加以合理解释了。不

过事实是，有些成功者确实狂妄、自私或者自我孤立，但那绝不是其成功的原因所在。即使个别名人确实表现出这些特质，但还有不少知名人士身上贴着瘾君子、施暴者（对自己或他人）、抑郁症或狂躁症的标签呢。通过这些人的故事，我们可以看出当他们到达事业顶峰的成长史，也正是与冲动、混乱和缺陷作战的历史。只有卸下自我的担子，才能迎接最好的表现。

因此，你还会在书中看到霍华德·休斯、泽克西斯一世、约翰·德罗、亚历山大大帝和其他人的有着警世意义的故事，你会发现一旦失去了对现实的掌控，自我就会变成一场危险的赌博。这些人已经为他们的行为付出了惨痛的代价——痛苦与自我毁灭。即使是最成功的人，也不免常常在谦逊和自我之间摇摆不定，而问题也就自此产生了。

抛开自我，剩下的就是现实。而能够取代自我的，正是磐石般坚定的谦逊和信心。自我是矫揉的，而这种自信则是真实的。自信靠争取而来，自我则靠偷盗取得；自我是虚假的粉饰，是多余的加工。自信是兵马未动，粮草先行；自我则是风声鹤唳，草木皆兵。这，恐怕就是灵丹与毒药的区别了。

正是因为自信，一位平和谦逊却总被低估的将军在内战中成为美国最杰出的战士和军事策略家。而因为自我，内战中身居高位的另一位将军，却在战争结束后跌入谷底，被世人遗忘。自信，使一位行事踏实、清醒的德国科学家成长为领袖，甚至化身一股传播和平的力量。自我，将20世纪两位同等优秀、果敢的工程师卷入功名的旋风，直到他们的所有希望击碎在失败、破产、丑闻、疯癫的岩石上。自信，帮助美国橄榄球联盟中最不起眼的那支队伍拿下季军超级碗奖杯，成为当之无愧的赛场黑马。与此同时，在世界的其他角落里，不可计数的政坛人士、体育教练、企业家或者作家把自己业内翘楚的席位拱手让人。在自我的阴谋下，这似乎是一种无可避免的下场。

有人学会谦卑，有人选择自我。未来的命运起也好，落也罢，有人做好了充分准备，有些人则并没有。你是哪一种呢？想成为哪一种呢？

冥冥之中，当你从架上取下这本书的那一刻，就已经有所感知了吧。你，想要解开这个谜题。

那就让我们一起去找答案吧。

第一部分：求索

在这个阶段，我们已做好成就一番大事的准备。行囊里揣着一个目标、一声召唤，一个全新的开始。这是所有旅程的起点——即使大部分人并不能走到终点。自我在旅途中扮演着何种角色？更多是反面角色。故事听得天花乱坠，自以为一切了然于胸，让自我纵情燃烧，最终却颓然熄灭。灰头土脸之际，心里还纳闷：这是为什么？自我啊，自我！谦虚和清醒正是它的解药。

求索路上，严控自我

大家觉得一个给自己做手术都毫不发抖的外科医生胆量很大。

而果断揭开自欺的神秘面纱，勇敢暴露自我缺点的人，想必也拥有一样的胆量。

——亚当·斯密

大约公元前374年，雅典最著名的教育家、雄辩家伊索克拉底写了一封信给年轻的多米尼克斯。那时候，这个年轻人的父亲，也是伊索克拉底的朋友，刚刚辞世。此封来信的目的就是为了教导年轻人向已故的父亲看齐。

信里给出的建议关乎生活和道德等方方面面，用伊索克拉底自己的话说，他用“崇高格言”的形式把这些道理讲出来，是“给未来岁月提前准备的训诫”。

年轻的多米尼克斯和今天的我们一样豪情满怀，正因为此，伊索克拉底才写信给这个初生牛犊，警告他野心是个危险的东西。信的开头写道：“最该秉持的莫过于诚恳、公正与自律，所有人都赞同一点：正是这些美德让年轻人保持节制。”“好好学习自我控制，”他再三叮嘱道，不要陷入“放肆的情绪或享乐与痛苦的深渊”，“吹牛者和骗子一样可恶，如果你相信他们，受伤的只能是你自己”。

他希望多米尼克斯可以“对身边的人和善一点，千万不可趾高气扬；就算是卑微的奴隶也无法忍受傲慢之人的嘴脸”。“思考的过程一定要慢，行动的开始一定要快”，“我们能对自己做的最好的事，莫过于准确的自我判断”。他奉劝年轻人多动动脑子：“说到底，这世上最重要的

东西就是人类健全的思想”。

信里的建议有些听上去很熟悉，因为两千年后，莎士比亚也常常劝人警惕放肆的自我。在经典莎剧《哈姆雷特》中，他借波洛涅斯之口，以临别赠言的形式，向儿子雷欧提斯复述了这封信的内容。如果你正好看过《哈姆雷特》，应该对这段台词有印象：

首先，对自己诚实，
长久的，如同夜继于日；
自此，你将不会对任何人虚情假意。
再见了，望你可以听取我衷心的祝愿！

巧的是，莎士比亚的文字代代流传，至19世纪中期，深刻影响了美国军事史上最伟大的将军和战略家威廉·特库塞·谢尔曼。年轻的谢尔曼也许没听说过伊索克拉底，但热爱《哈姆雷特》的他却时常引用这段台词。

像多米尼克斯的经历一样，谢尔曼的父亲也早早离世。所幸他遇到了自己的“伊索克拉底”——另一位充满智慧的长者、父亲生前的好友、未来的参议院议员托马斯·尤因。尤因视谢尔曼为己出，将他抚养长大。

有趣的是，除了养父尤因，几乎没人相信谢尔曼日后能干成什么大事——至少不敢想象这个毛头小子将来会对总统的提拔说不。他不像拿破仑那样经历过人生的大起大落，从无名小卒到国家英雄，再以迅雷不及掩耳的速度遭遇滑铁卢；相反，他的每一步都走得缓慢而踏实。

早年在西点军校求学，毕业后应招入伍。服役的前几年里，他坐在马背上穿越了大半个美国，在每次驻派任务中逐渐累积经验和见识。内战的炮火声隆隆响起时，他投身东部战场，短暂参与过布尔伦河战役。彼时，那片战场早已大败，狼藉遍地。前线无人领导，他临危受命，升为准将，会见了林肯总统和其王牌军事顾问。几个回合下来，他向总统建言献策，制定了不少作战计划，然而在战争即将结束的时候，却提出了一个非常奇怪的请求：可以接受提拔，但前提是绝不挂帅。这个请求

林肯会同意吗？在其他将军都想要更高职权的情况下，林肯听到这个请求竟高兴地答应下来。

此时此刻的谢尔曼觉得做个次要角色更自在一些。他深知自己能力几何，位居次席倒是最适合现在的自己。设想，一个野心勃勃的人拒绝了晋升的好机会，只因为他想等做好准备后再向前一步。这难道真的很荒唐吗？

其实即便是谢尔曼，也并非一直如此自控自律。战争开始不久时，他在手中兵力匮乏的情况下受命守住肯塔基州。情况危急，可他冲动的性格和自我怀疑却在此时埋下了祸根。先说兵力不足，单凭这一点就让他狂躁不已；他还一直对敌军的行动提心吊胆，甚至到了偏执的程度。重重因素下，他终于情绪崩溃，当着新闻记者说了些欠考虑的话。结果一石激起千层浪，上级为了平息风波，不得已命其短暂退位，几个星期后他才慢慢缓了过来。如果没有类似的几场灾难，谢尔曼的职业生涯几乎可以说是平步上升的。

他从这件事中学到了教训，在之后的作战中真正展示出了自己的才华。比如在多纳尔森战役中，他的军衔本来在尤利西斯·辛普森·格兰特将军之上，但在其他将军都把军权紧紧攥住的情况下，他反而慷慨释权，主动选择积极响应、支持格兰特的决定。在发往战区的供给品中还亲自附了一封信，写道：“这是属于你的战场。有任何我能帮上忙的事情，一定尽快告知。”终于，经过两人的共同努力，多纳尔森要塞被一举攻下，这成为北方军最早的胜战之一。

打下胜利的基础后，谢尔曼提出了他日后最为著名的作战方针“海上进军”，直捣南方阵营的心脏地带。这个具有极强战略性的大胆计划并非来自敢于创新的军事奇才，其根源还要追溯到他年轻时游历别人眼中的穷乡僻壤，对地形做了详细的侦查和研判。

尽管谢尔曼一度过于谨慎，但在战争中后期却越来越有信心。对于其他胸怀大志的人来说，信心是与生俱来的品质；但对谢尔曼来说，信心却是逐步积累的结果。从查特努加到亚特兰大，再到海上战场，他的作战方式屡屡打破传统。学过军事历史的人应该很清楚，即便是同样的进攻，如果只受自我控制，而不像谢尔曼一样目标明确的话，最后的结果必定是天壤之别。

由北向南朝敌军腹地进攻，这在他人看来是个不可实现的计划，可谢尔曼却在分析了现实情况后，毅然确定下来。纵观他的战术策略，原则主要有三：避免正面战场冲突，在激战中隐藏锋芒，以及不受敌军挑衅。他对战况一概保持镇定，只坚守自己的计划。

战火将熄时，谢尔曼已成为美国最著名的人物之一，但他依然不想在政府谋职，对政治毫无兴趣，只希望结束工作后安稳退役。美国人民对这位战争英雄的褒奖与关注源源不绝，他却写信给朋友格兰特上将，提醒他人的同时也警示自己：“保持本真，保持自我。再多荣誉不过是夏日海面上吹过的一阵凉风罢了。”

某本关于谢尔曼的传记里，对他的传奇成就有一段精彩描写。

声名显赫的人物或伟大的领导者通常是以下两种类型的人——生来自信或在不断的成功中逐渐培养信心。对后者而言，成功的惊喜纷至沓来，胜利的果实也更甜一些。可他们脑海中总有一种挥之不去的疑虑：我所拥有的一切不会都是梦吧？在这疑虑中，隐藏的是谦虚，或是古希腊意义上的“分寸得当的谦和”，而不是装模作样的自我贬低；是一种态度，而不是姿态。

正因谢尔曼的这些品质，我才在此将他引为楷模。

你该问了，如果自信不来源于成功，难道还存在别的载体？答案很简单，一般来说，在刚踏上一段旅程时，我们的自信是完全盲目、凭空产生的。这就是自我啊！多少人在一夜成名后狠狠坠落，正是它的杰作。

你想成为这样的人吗？

谢尔曼年轻时也像我们一样在才华、野心、现实中苦苦挣扎，寻求平衡。最终，所有改变他人生的成就都来自这场挣扎的胜利。

听起来很奇怪：伊索克拉底和莎士比亚劝诫我们忠于自己、独立奋斗、恪守原则，然而大多数人的行为却刚好与之相悖。社会的文化价值观将我们的情绪化为浮萍，随着名誉的潮流飘荡，而每个人又恰恰是这

变化不定的情绪的奴隶。整整一代人都在父母和老师的教导下，盲目地培养所谓的“自尊”。具有时代特色的领袖和英雄应时而生，在人群中振臂高呼：一切皆有可能！

可实际上，这只能让你一点点衰弱下去。没错，说的就是你，才华横溢、前途光明的天之骄子。我们假定你真的很有才华，所以你考入名牌大学，筹募商业投资，找到理想工作，得到提拔晋升。而美国音乐家欧文·柏林说过：“才华仅仅是一个开始。”那么现在问题来了，你能最大限度地发掘才华吗？还是不幸沦为自己最大的敌人，把刚刚燃起的希望扑灭？

不难看出，谢尔曼是一个活在现实中的人。从一无所有到功成名就，整个过程从未受过声名的干扰。相反，他习惯听取别人的意见，乐于将自己的贡献隐匿于集体的成就当中，即使这意味着他的功劳减半，不能扬名立万。关于南北战争，多少代的年轻人也许只为少将乔治·皮克特在葛底斯堡的骑兵冲锋而热血沸腾（这场进攻最后以惨败告终），而悲哀的是，一个躲避喧嚣、没有光环傍身的真正偶像——谢尔曼——却被人遗忘甚至轻视了。

正确判断自己的能力可能是一个人可以拥有的最重要的技巧。没有这种能力，就谈不上提高和进步。自我的危害就在于使人无法判断自己。天天盯着自己的才华和长处必然是件很爽的事，可长期下来，我们会被带往何处呢？傲慢、自我陶醉阻碍了人的成长，白日梦和幻想同样如此。

在“渴望”这个阶段，你必须站在稍远的地方好好看清自己，从自我中脱离出来。这种超然的态度是一种治愈自我的天然解药。躺在功劳簿上的人很容易自我陶醉，所有自大者都擅长如此对镜自赏。然而真正稀有的并不是才华、技巧，甚至信心，而是谦逊、勤勉和自省。

要想努力得真实，就必须在真实中努力。不想昙花一现，就必须着眼长远。

目标要大，但行动要细；看重未来，但活在当下。以行动和求知作为焦点，抛却对地位和他人认可的关注，如此，则野心不再是浮夸的面具，而成为源源不绝的、可再生的动力。一步接一步，学习、成长；不着急，慢慢来。

也许我们的竞争者依旧跋扈、自大、无所顾虑，全无意识他们正在自毁前路。传说中，这个世界不乏成竹在胸的天才，他们的字典上没有怀疑和自省这样的词条；传说，为了艺术创造，选择透支健康的苦行僧似的艺术家也不少见。如果说他们是神话一般的存在，那么我们就要去挑战这些神话！他们将现实拒之门外，对朋友置之不理，而我们却相反，要极力与现实和益友保持联系和觉察，并且从而获得成长。

事实胜于幻想，丘吉尔这样说。

人人都想干成一番大事，但我们知道，我们有迥异于他人的道路。在谢尔曼和伊索克拉底的故事中，自我就是成功路上的大敌。早点明白这个道理，在成功登顶时就不会被自我拖下山崖，而只会变得更加顽强。

滔滔不绝

知者不言，言者不知。

——老子

1934年加利福尼亚州州长大选前夕，著名的现实主义作家、政治激进分子厄普顿·辛克莱做出一件令人咋舌的举动。他在选举前出版了一本小书，题为《我，加利福尼亚州州长，将如何结束加州的贫穷》。在书中，他用过去时态，语气坚定地介绍了一些还没有最终通过的政治策略。

这一行动显然不是传统竞选的套路，看来辛克莱是想动用自己的笔杆子功夫。身为一名作家，他最清楚自己的独特优势，即通过笔墨和大众交流。这本书面世之前，辛克莱的竞选战况本就不容乐观。而观察家们发现，这本书对辛克莱本人，而非选民，带来了即时的影响。他的朋友、加州新闻记者凯利·麦克威廉在事后回忆这次竞选败北：“其实厄普顿已经知道自己要输了，但好像对竞选的结局不怎么关心。似乎在他栩栩如生的想象里，自己已经是‘加利福尼亚州州长’……既然这样，干吗还要为选举费心思呢？”

辛克莱书市得意，政坛失落，最后以近二十五万票的差距落败（这几乎是总票数的10%），在堪称美国首次现代选举的大选中输得惨不忍睹。显然，他把大话说早了。竞选还没结束，猖狂言论就提前放出。本想大干一场，为自己吹下的牛好好奋斗，谁料这个愿望却被现实击得粉碎。大多数政客倒不会像辛克莱一样写书立传，但他们也同样有言早于行的毛病。

尽管祸从口出，但所有人都难以抵抗这种诱惑——以空谈来取代实干。

打开社交网站，你会发现不管是微博还是微信都在问你：“有什么新鲜事想告诉大家？”“拍一张照片，开始记录你的生活。”……邮箱的收件箱、手里的智能电话、每读完一篇文章后、最下方的评论框，等等，等等。

大幅的空白祈求你用观点、图片或者一段故事来填满——你打算做什么、应该做什么、能够做什么、希望做什么，都拿来说说吧。科技无处不在，或摇尾乞怜，或暗暗试探，只想从你嘴里套出更多的言论。

如今，我们在社交媒体的表现主要是正面的。它满足了每个人炫耀的梦想，更多是“快来听听我活得多好！快来看看我有多牛”。然而，真实的情况在其中已经不见了踪迹：我很害怕。我在挣扎。我陷入了迷茫。

在道路的起点，行路的人都兴奋又紧张。渴望从外界获得更多慰藉，却从来不会自我取暖。人人都有阴暗面，虽然远远算不上作恶多端，但说到底还是想少出力，多得利（或者其他奖励）。这个阴暗面，就是自我。

艾米丽·古尔德正是这样一名可怜的受害者。她是一位作家兼八卦网站Gawker的前任博主，简直像热播美剧《女孩们》中的主角汉娜·霍瓦特的现实版。经历了两年辛苦创作后，她的小说出版了。尽管拿到六位数的稿酬，可她仍然活得像一只困兽。为什么？因为她的生活“被网络塞得满满当当”。

说句老实话，我现在已经想不起自己在2010年做了些什么。大概是一遍一遍刷微博，刷朋友圈。没挣到几个钱，却觉得自己一直在工作。我试着通过好多方式说服自己，这种网络依赖症没什么大不了。我是在建立自己的品牌——写博客也算创作吧，把别人的文章增增减减，拼拼凑凑，勉强也可以说是创作吧。这就是我2010年唯一的“创作”了。

艾米丽的故事其实也是我们多数人的真实写照：每当开始一项大任务时，我们的第一反应都是恐惧与迷茫。看似手头一分钟都不闲着，但其实根本没有开始正经工作。艾米丽的写作任务就是这样被拖延着，整整一年。

谈论写作并不难，和艺术、创造、文学相关的事听上去也很有意思吧？可一旦俯身书案开始工作，事情就变得困难起来了。艾米丽不是第一个遇到这种事情的人，也绝不会是最后一个。最近有一本新书上市，名字就叫《我在写小说》，书里搜集了作家们在社交网络上的各种帖子，他们一边喊着“我要写小说”，一边显然并没有真正动笔。

写作很难，其他创造性的工作也是同样。一动不动地坐在那儿，眼睛直勾勾的；生手头材料的气，也生自己的气：材料不够充分，自己又不够优秀。不过，哪有工作不棘手呢？不管是编写程序代码还是钻研一门手艺，过程都艰难又痛苦。随口说说呢？倒是来得轻松愉悦。

大家似乎都认同沉默即软弱。被人忽略无异于下了地狱（对于自我主义者，好像确实如此）。所以我们说、说、说，仿佛嘴一闭上，生命也就停止了。

其实，沉默才是力量——尤其在我们刚刚起步的时候。存在主义的代表人物、丹麦哲学家克尔恺郭尔为我们敲响警钟：“但凡需要说出来的不过只是闲言碎语，挤占了有益言谈的空间。对空想发表空谈，便透支了行动的力量。”他刚好也是现代媒体（报纸）的反对者。

这就是祸从口出啊。大家不断谈论自我，就连小孩也会唧唧喳喳地互相八卦。大多数人都成了江湖骗子、营销高手。然而真正稀有的是什么？是沉默。是一种远离喧嚣的本领，超脱世俗的存在。当信心和力量停下来，喘口气，这个短暂的歇息就是沉默。

谢尔曼恪行着自己的那套规矩：“除非万不得已，别给自己所想所做找原因。因为说不定过了一阵子，你就能想到一个更好的理由了。”美国前棒球、橄榄球运动员博·杰克逊还在奥本市的时候，最想达成的两个目标，分别是拿到美国大学生橄榄球最高奖项海兹曼奖，以及率先被选入美国国家橄榄球联盟。他都跟谁说过自己的目标呢？只有他的女朋友一人。

和到处乱说的人相比，沉默者不仅更具备策略上的灵活性，还掌握了一种心理战术。诗人赫西俄德早就明白了这个道理，所以他说：“一个人最宝贵的财富就是惜字如金。”

说与做消耗同样的能量，说得多了自然就做得少了。研究证实，虽然目标的可视化非常重要，但一旦过度就很难分辨幻想和现实了。遇到困难时，人们都喜欢大喊口号，空谈计划，殊不知这样会遮挡我们的视野，妨碍我们实现突破。在花了那么多时间空想和空谈之后，难免会开始相信自己离目标近了一步。而更糟糕的是，未来万一遇到了难题，我们甚至能冠冕堂皇地把责任一丢，因为“我们已经努力过了，可还是不管用”。

任务越困难，结局越不确定，多言的代价就越大。它引诱我们脱离现实，消耗我们用来战胜“阻力”的必要能量——按斯蒂芬·普莱斯菲尔德的说法，这种阻力妨碍我们的创造性表达。成功需要百分之一百的精力，而多言则零零散散地不断消耗。

多言的诱惑很难抗拒，特别是压力袭来或任务繁重的时候。在实现目标的阶段，一路的阻力是抑郁和痛苦的源泉。而“说”简直像天然的心理治疗，不光自言自语，还要给别人絮絮叨叨。“我刚刚花了四个小时把我的计划说了一遍耶！这难道不算什么吗？”很抱歉，真的不算。

工作的本质就是痛苦挣扎。耗费心力，削弱士气，让人恐惧——即使不总是这样，起码在创业维艰的时候要面对这些。我们用说的方式来填补空虚，减少不确定感。“空虚，”马龙·白兰度（如果说这世界上还有不爱张扬的明星，那一定就是他了）曾经说道，“大多数人都害怕它。”在自我经年累月的谎言下，人们觉得空虚与沉默成了侮辱和挑衅。这种感受是有害无益的，因为最伟大的艺术和成就却往往来自同空虚周旋的过程。善待空虚，不要急于摆脱它。真正的问题是，在挑战降临之际——涉足新领域、开始创业、拍电影、拜师学艺等等——你会选择直面那种挣扎，还是以空谈的形式来逃避？

想想看，一个时代真正的“声音”从来都不称呼自己为“声音”。实际上，他们都是惜字如金的。不管是一首歌、一篇演讲、一部著作，哪怕这声音微弱，都能听出其中的专注和力量。

他们在一角默默耕耘；他们将内心的涌动以作品的方式呈现，并且

最终归于沉默；他们在行动之前从不谋求认可；他们说得少，做得多。和那些聚光灯下侃侃而谈的人相比，工作早已占用了作秀的时间。等到他们的话语有了分量，这也是他们争取而来的。

做与说，一方生存一方必亡。这就是它们之间唯一的关系到。

在别人口若悬河、相互安慰的同时，请你避开喧嚣，暗自努力。闭上嘴——是嘴，还是消耗精力的无敌黑洞？——看看未来会发生些什么，看看你会变得多么优秀。

成名还是成事

在形成时期，灵魂不因与世界的抗争而损毁。

它静静存在，像洁白无瑕、未经雕刻的大理石，等待被塑造……

塑造成什么呢？

——奥利森·斯韦特·马登

说到现代战争中最具影响力的策略家、军事家之一，可能很多人可能都没有听过他的名字：约翰·伯伊德。

他堪称真正伟大的战斗机飞行员，但在教育和思想领域却有更高的造诣。结束了朝鲜的任务之后，他成为内利斯空军基地战斗机武器学校的指挥教官。人们都叫他“四十秒伯伊德”，因为他能从任何位置、任何角度，在四十秒之内把任何敌军的战机打下来。几年后，他低调进入五角大楼（美国国防部办公大楼）工作，这也是他伟大工作的真正开端。

从某种意义上来说，如果一个普通人没听说过约翰·伯伊德的名字，也不是什么稀奇事。他没有出过书，只写过一篇学术论文。关于他的所有记录资料里，只有几盘录像带留存下来。新闻媒体上也鲜少提到他的名字。尽管为政府卖力工作了三十年，也取得了赫赫功绩，但直到最后他也只是个空军上校。

然而，他针对机动作战所提出的理论在现代武装力量的几乎每个分支中都得到了实际应用，不仅在他生前，而且在他身后。重新定义现代军事飞机的F-15和F-16两架战斗机就是他主持研制的。他最初的身份是一名作战顾问，通过军事简报教育、指导了整整一代的伟大军事思想

家，而这件事也被传为美谈。通过一系列与国防部长面对面的密会讨论，他关于沙漠盾牌行动作战计划所提出的见解得到了充分认可。经由他指导、庇护、教育、启发的学生日后都成为了他改变军事规则的得力助手。

即便如此，放眼整个美国，没有一所军事基地是以他命名的，也没有一场战役冠以他的名字。他退役时，做好了自己会被世界遗忘的准备，身边留下的只有一套小公寓和有限的抚恤金。身后树敌注定比交的朋友还多。

这样不同寻常的人生轨迹，会不会是他深思熟虑的结果呢？会不会反而让他变得更伟大？如果是，你会觉得很疯狂吗？

事实上，他自己恪守的人生路径，正是他传授给得意门生的，他认为这些学生必将有所成就，而且与众不同。经他指导的后起之秀，与我们应该不乏共同点。

这从伯伊德对门生的一席话中可以看出。1973年，伯伊德知道这位年轻军官正好走到了人生的转折点上，所以特意把他叫来见个面。像很多实现伟大成就的人一样，年轻的军官正感受着强烈的不安全感，心理敏感多疑。一方面迫切想升职，渴望再接再厉。另一方面却仿佛风中飘着的一片叶子，摇摆不定，没有方向。伯伊德深谙这一点。他跟这位年轻人说的话，此后不断被他说给后来人，甚至成为一代具有变革精神的军事领导人的成人礼。

“小伙子，早晚有一天你会走到一个分叉口，”伯伊德说道，“你要做出决定，到底选择哪条路。”他用手比划着两个不同的方向：“走这条路，你会成为一个了不起的大人物。当然，前提是要做出妥协，背弃自己的朋友。但是从此之后，你就能打入高层，晋升高位。”伯伊德停顿了一下，试着解释另一种选择：“或者，你可以走另一条路，做出些成绩来。为你的国家，为空军部队，为了你自己。如果你选择了这条路，可能不会得到提拔，分不到很好的工作，也注定不会成为上级眼中的得力助手。但是你不需要委曲求全，大可以最真实的面目面对朋友、面对自己。你所做的工作可以创造真正的价值。人生的点名册上写着两个名字，‘赫赫有名的某某某’和‘伟大功绩的无名成就者’，点到哪个名字时你准备举起手来呢？这就是你做出选择的时刻了。”

伯伊德说完这些后，简单做了一个总结：“成名还是成事，你会选什么？”这个问题的答案，将成为这名年轻军官和他许多同辈的人生灯塔。

不管我们在寻觅什么，青涩的理想在现实的进攻下都显得摇摇欲坠。诱惑的刺激、承诺的责任、名誉的牵引、规则的束缚……现实世界以不同的形式干扰我们，在我们还来不及做出反应时，就已经从成事的道路上偏离，走上了成名的方向；从收获的世界中跳脱，陷入矫饰的泥潭。自我正是这个骗局的帮凶。也正因此，伯伊德希望年轻人知道，如果我们不够小心警醒，就会在历经千辛万苦，终于做到梦寐以求的职位时，反而发现自己被曾经的目标侵蚀得面目全非。

如何避免偏离原轨？首先，我们常会沉迷于臆想中功成名就后的样子。在伯伊德的领域，人们会把成就和肩章上星星的数量、军衔的等级地位混为一谈。对于其他人而言，成就则是职位头衔，是其所在商学院的名字、手下有几个助理、公司停车位的位置、工资卡上的数字、与CEO的关系、支票簿的大小或者身后追随者的数量。

表象是会骗人的啊。有权力不代表就是权威。看似正确也并不一定真的正确。即使受到提拔，也未必代表你做了什么了不起的事或者真的值得提拔（在官僚系统中，大家都管这种晋升叫“披着升职外皮的降职”）。给别人留下深刻印象和实实在在地做些有影响力的事，更是截然不同的两个概念。

所以你到底站在哪一边？选择哪个阵营？当人生的点名开始时，你会在何时举起手来？

伯伊德还做过一件事：和空军军官会面时，他用大写字母在黑板上写下几个词：责任、荣誉、国家。随后，他在这几个词上画了大大的叉号，替换为另外三个词：骄傲、权力、贪婪。这个举动的意思是，在军队的各个系统或组织中，一旦士兵受到后三个词的驱使，那么前面三个词，即他们最初所抱有的信念便会顷刻分崩离析。对此，历史学家威尔·杜兰特还曾有过精妙的形容：一个国家以斯多葛为开端，以伊壁鸠鲁^[1]为终结。伯伊德想说的也正是这一苦涩真相：人类天性中的积极元素会不自觉地腐化变质。

在我们短暂的生命中，有多少次亲眼目睹了这一过程呢？也许是在某次体育训练中，某段与他人的关系中，或者在接触的某个项目、某些人身上。追究起来，罪魁祸首还是自我。它在真正重要的事情上打了大大的叉号，又找出些不足一提的琐屑小事来替换它们。

梦想改变世界的人数不胜数。不管做什么，都想做到最好。其实能这样想也没什么不好，毕竟谁也不想做个绣花枕头。但具体说来，伯伊德写在黑板上的三个动机，哪个更能帮你实现梦想呢？哪个是你正在努力的方向？哪个能在追赶目标的路上助你一臂之力？

究其根本，伯伊德摆到我们眼前的选择，无非是根据目标而决定的。你的目标是什么？你现在是为什么在努力？清楚了这一点，“成名还是成事”这个问题就不难回答了。如果对你来说，真正重要的是名誉、地位和生活的舒适惬意，那事情就简单了：别人想听什么，你就说什么吧。多做几件哪怕没有意义但能引人瞩目的事。接受一切提拔，跟随成功人士亦步亦趋。踏踏实实地过好每个月，准时还卡债，随时查邮箱，朝九晚五、忙忙碌碌地过日子，让这个世界一如既往，甩开膀子追逐声名，争取早日升职加薪，自得其乐。

“你所做的每件事都会反过来作用于你。”弗雷德里克·道格拉斯如是说。谁能比他更清楚呢？为人奴隶的那段岁月里，他在身边的每个同伴，包括奴隶主身上一次次地确证了这个说法。获得自由之后，也亲眼看到人们在事业和生活中做出的选择反过来决定了他们的事业与生活。你花费时间做的每件事，为了谋利维生而做出的每个决定，都深深影响了你。伯伊德知道，以自我为中心的选择里充满了各种妥协。

如果你的目标大于自我——渴望有所成就，或向自己做出证明——那一切都会瞬间变得既单纯又复杂。单纯在于，你清楚了心之所向，明白什么才是真正重要的事情。这时，其他选择慢慢褪色，好似根本不曾存在过。它们由“选择”沦为“干扰”。你只要埋头做事，不需为立名扬声烦恼。单纯还在于，你再也不用妥协自己。而另一面，事情也复杂许多。因为在接受所有机会之前——不管它们是否在闪闪发光——都要用格外严苛的眼光审判一番：它是否能帮助我实现目标？是否能达成心之所向？我做出这个选择，是出于自私还是无私的动机？

这样一来，我们要回答的问题就不再是“我要成为谁”，而是“我要

成就怎样的人生”。暂时将个人利益搁到一旁，问问自己：我的选择服务着什么样的使命？遵循着什么样的原则？我想成为人群中的平凡一角，还是完成一些不一样的任务？

换句话说，这个选择让一切变得更难，因为你从此不管做什么，都仿佛有所妥协。

我们都说，迟做总比不做好。但扪心自问的时刻，来得越早越好。

孙子和克劳塞维茨之后，再没有人像伯伊德一样对战术发展做出如此巨大的贡献。他从来不把任何挫折或敌人放在眼里，心里认定了一件事就一定要做成，这股倔强劲儿让他有了“成吉思约翰”^[2]的称号。正因为这样，他的生活如苦行僧般清苦，所以一提到他，大家先想到的是那个“地窖里的上校”。告别人世之际，抽屉里有几千美元没有兑现的支票，这是一些军械商塞给他的，在他眼里这些财产无异于受贿所得，都是不义之财。他的军衔止于上校，这并非他执意不肯晋升，而是因为屡屡受到阻挠。他被遗忘了，这是历史对一位实干家的亏欠。

下一次，当你自信于享有的特权，或将“美国梦”等同于“名望”时，不妨想一想：流连在声名中，何谈成就事业？

下一次，当你面对选择的时候不妨想一想：我真的需要这么做吗？也许只是自我在作祟？当我事后回望，这一切依然值得吗？

成名还是成事——生活莫过于不断选择。

^[1]斯多葛学派：倡导禁欲主义的哲学学派代表。伊壁鸠鲁学派：倡导享乐主义的哲学学派代表。（除特别说明外，本书注释均为译者注）

^[2]成吉思约翰（Genghis John）：伯伊德的军中昵称，改编自伟大军事家“成吉思汗”的英文名称Genghis Khan。

做一名学生

不要让任何遇难者的灵魂告诉你：我们的训练是不值得的。

——纽约消防部训练中心训言

20世纪80年代早期，某一年，某个四月中的一天。这是一个吉他手的噩梦，也是另一个吉他手美梦成真的时刻。这天，地下摇滚乐队“金属”（Metallica）约好在一所废旧的仓库里录音。录音马上就开始了，然而毫无征兆地，其他几位乐队成员宣布了一个决定：把主音吉他手戴夫·马斯坦恩扫地出门。他们给出的只有简单几句解释，和一张回旧金山的公交车票，仅此而已。

还是这天，出逃乐队（Exodus）的吉他手，一个二十岁出头的小伙子柯克·哈密特顶替戴夫，成了新的主音吉他。初来乍到的他几天后便登台首秀。

你可能觉得这是哈密特期盼一生的时刻吧。事实也的确如此。虽然当时金属乐队只在小圈子里为人熟知，但成为乐团传奇似乎只是早晚的事。他们的作品丰富了激流金属乐派，已经积累了不少狂热的追捧者。短短几年后，金属乐团就成为了世界最著名的乐队之一，唱片卖出超过一亿张的惊人销量。

就在这段时间，柯克渐渐心生谦卑之感：虽然做了很多年吉他手，也有幸加入金属乐团演奏，但他的吉他演奏技巧却并不如所期待的那么好。于是在旧金山附近，他找到了一位吉他老师，决定重新拜师学艺。换句话说，即使已经梦想成真，成为了金属乐团的一员，在职业吉他手的道路上越走越顺，他却依然坚持继续学习，选择继续做一名学生。他

选定的老师在圈子里很有名，堪称吉他界“老师的老师”，曾经与史蒂夫·范这样的天才吉他手合作。

这位老师的名字是乔·塞奇尼，有史以来最伟大的吉他手，拥有白金销量专辑，口碑与艺术性兼具。塞奇尼的吉他学校开在伯克利的一栋小楼里，他本人的演奏风格与哈密特所寻求的不谋而合。这也是哈密特最看重的一点，能从中学到些自己过去不知道的东西，加固对音乐的理解基础，以便把握现在的绝佳机会，进一步探索激流金属乐派。

哈密特现在缺的是什么呢？塞奇尼把话说得很清楚——显然不是天赋，“柯克最大的问题，是他在走进这扇门之前，就已经是个货真价实的优秀吉他手了。他是乐队的主音吉他，演奏技巧非常娴熟流畅。他有一只很了不起的右手，和弦也记得很牢，只是还没学会如何在特定场合表演，结合使用已经掌握的技巧”。

塞奇尼的话说得轻松，但柯克的学习任务依然艰巨。塞奇尼认为，柯克之所以和别的学生不一样，是因为他乐意接受别人不愿接受的指导。“他是个好学生。他的很多朋友、同学都抱怨个没完，说我这个老师当得实在太凶了。”

塞奇尼针对柯克的教学计划非常明确：每周都有几节课，每次必须要来上课。一次旷课，就是浪费其他学生的时间，以后也不用再来了。之后的两年，塞奇尼说什么柯克就老老实实地做什么，每个礼拜回学校询问老师的建议和批评。等熟练掌握了吉他演奏的技巧和乐理后，他很快就能在几千人、几万人，甚至几十万人面前演出了。两年的学习结束后，他还会把和乐队一起写的节奏段曲弹给塞奇尼听。他学着不写太复杂的曲子，用尽量少的音符来谱曲，把重点放在感受这些音符上，完美表现每一个音符的含义。在不断的学习中，他逐渐完善自我，终于成为了一位更优秀的吉他手和艺术家。

做一名学生并不代表只是被动地继续接受教育，而是主动地将自我和野心交予别人处置。这好比给自我主义加了层房顶，设好了上限——起码你知道，你的能力总不会比师父强，甚至可能无法望其项背。你得听他们的话，别把自己太当回事。他们站在无法企及的高度，对你小打小闹的成绩也毫不买账。所谓百年树人，绝非拔苗助长可实现；既然不能一蹴而就，便只好日复一日辛勤耕耘。如果不按这个方法来，那就只

能被逐出师门了。

我们自然不愿看见别人比自己强，不想承认自己还有好多道理没有学习。我们追求的往往是一个完成时态，或是箭在弦上的预备状态。每天的生活都过于忙碌，压力如山。如果这时还要你把自己的能力往轻里掂量，恐怕比要你一步登天还难呢。可从师于人，恰恰就要做到这点。不懂装懂是最危险的一项恶习，凡是沾染上的人都无法企及更好的境界。对此，不断学习和认清自我就是一剂治愈的苦药。

故事的结局想必大家都知道了：不管你是否欣赏得了摇滚音乐，都必须承认哈密特成了世界上首屈一指的金属乐吉他手，他把激流金属从一门地下艺术发展为势不可挡的全球性音乐流派。不光如此，哈密特的老师塞奇尼也通过这段经历再次打磨、提高了自己的演奏技巧。最终，学生和老​​师都以实力吸引了大批乐迷粉丝，凡是有他们出场的演奏会，台下都座无虚席。他们成为了音乐世界里令人赏心悦目的独特风景。

再来说另一个例子。综合格斗运动先驱者、多项冠军弗兰克·沙姆洛克管自己独有的一套训练格斗手的方法叫做加号、减号、等号。他说每个想变得更强的格斗手都必须找到这样的三个人：加号代表找到比自己优秀的人，做他的学生；减号代表找到略逊一筹的人，做他的老师；等号则是一个势均力敌的对手，向他挑战。

沙姆洛克的意图并不难理解，他试图以“加减等号”来保证每个格斗手都能从他人身上得到真实、持续的反馈，过滤掉把我们凌空架高的自我主义，筛除使我们怀疑自己的胆怯和导致碌碌无为的懒惰。沙姆洛克说过：“对自己错误的看法将会毁灭一个人。而我，我选择一直做一名学生。格斗运动就是这样，谦虚就是你的武器。你要找到一个信得过的人，并且心甘情愿身居其下。”要做到这点，首先得承认别人懂得比你多，而你能从其他人的知识中受益。多向他们求教，别总活在自己的世界里。

做一名学生，这不仅是在格斗运动或音乐领域内的特殊要求。科学家必须掌握学科的核心准则，追踪前沿发现。哲学家必须深入思考，像苏格拉底一样自省，承认自己所知甚少。作家必须读书破万卷，还要了解、挑战同时代的写作者。研究历史的人必须学习古代史、近代史，还有不同时期各自的不同之处。职业运动员背后有一队教练的指导，强大

的政客也要借助智囊团的帮助。

为什么？想变得强大或保持强大，就得清楚过去发生了什么，现在正在发生什么，未来将要发生什么。把所在领域的根基消化为己有，连并一切围绕基础而延伸的最新发展，不僵于空间，不困于时间。活到老，学到老。我们就是自己的老师、教练、评论家。

想想哈密特的故事吧——如果当时换作我们一夜之间成为摇滚明星，或者任何行业的明日之星，那诱惑可想而知：大功告成，躺在功劳簿上睡大觉吧！他们把那个家伙赶出乐队，一定是因为他不如我好。我天生就是个主音吉他手，不然他们也不会选我。

倘若哈密特当时真的这样想了，那也许今天他依然是个默默无闻的无名之辈。毕竟20世纪80年代出产了一批金属乐队，而他们中的大部分早就被大众所遗忘。

好的学生应该像一块海绵，吸收、渗透、抓住身边的所有水分。懂得自我批判，知道自我激励，从不停止学习和思考，能从一个主题跨越到另一个主题，从一个挑战走向另一个挑战。真正的学生就该做自己的老师，批判自身的不足。等到一人身担多职，才发现哪还有空闲的角色分给“自我”？

再拿格斗的例子一用。在这项运动中最关键一步就是认清自己，因为眼前的对手会盯准你的短板，以强攻弱。如果格斗者做不到每天学习、练习，或者漏掉任何一个自我提升的机会、已经存在的漏洞，或者无法从同伴、敌人身上借鉴经验，那他无论如何也逃不过失败的命运。

这个道理对其他人同样适用。我们不也是处在不断的抗争中吗？你该不会觉得你的身边没有其他竞争者吧？成功的滋味太诱人，论谁都想分一杯羹。

让人惊讶的是，野心十足的大人物反而都为人谦虚。我们说这些人没有侵略性，淡薄名利，好像完全意识不到自己有多么伟大。可现实是，他们尽管自信满满，却一直以学生的身份自居，谦虚而不骄纵。

“论谁都无法学习自以为已经掌握了的知识”，古罗马哲学家爱比克泰德如是说。既然已经觉得自己懂了，就不可能再沉下心去学；架子端

得太高，不愿向别人请教，就不可能找到答案；认为自己已经做到最好，就不可能更进一步。

学会接受反馈也是生活的一项关键技能，特别是某些来势汹汹、言辞犀利的声音。也许朋友、家人甚至我们自己的大脑都在不断说服：你已经做得很棒了。但越是这样，我们越要迎接那些不算温和的批评，甚至还得主动讨要。自我不惜一切代价闭门锁窗，把批评的声音拒之门外。毕竟，谁愿意主动把自己发配到失败重修营呢？它似乎早已成竹在胸，自以为看清了我们的真实面貌——无与伦比、完美无瑕、极具天赋和创造力。可现实究竟是什么？它才不在乎呢。

自我不甘等待。在成为我们真正想成为的人之前，一定会经过漫长的跋涉，这时的你籍籍无名，纠结于矛和盾之间。谦逊支撑着我们，只有承认自己懂的还不够多，学到的还不算充分，才有足够的勇气坚持下去。而自我急于求成，振振有词：只有那些老是失败的人才会把耐心当个宝（似乎忍耐是人之缺陷）。我们已经足够优秀，可以施展天赋，造福众人了！

当我们静静坐下来，思考自己工作的价值；当我们第一次“电梯演讲”^[1]，第一家店铺开业，第一次正式彩排时不敢看台下的观众——这些时刻，自我永远站在敌对面，试图干扰我们，使我们与现实脱节。攻破自我越是迫在眉睫，自我就越是难以攻破。它告诉我们无需更进一步，因此阻碍了真正的进步。几番洗脑下来，蒙在鼓里的我们还兀自纳闷，为什么迟迟达不到期望的结果？为什么别人反而做得更好，成功也来得更持久？

今天，书的价格比以往任何时候都更便宜。许多课程免费向大众开放。找到良师再也不是难事，科技把一切障碍统统摆平。没了障碍，也就没了借口。在我们面前，是容量巨大的信息资源，学习成了一件无可推脱的终生事业。

人生的课程并非都像哈密特拜师塞奇尼那样需要花钱求教，也不像沙姆洛克似的需要一个格斗场。最好的老师通常都是免费的。他们也曾经年轻稚嫩，像你一样；也曾拥有梦想，像你一样。他们在教导别人的时候，甚至意识不到自己已为人师；他们只是简单地做自己，树起榜样。很多历史人物仅仅通过书本和文字就变成了他人的老师。然而自我令人

刚愎自用，拒绝接受任何来自外界的反馈，把生命中可能遇到的良师远远推开。

所以啊，俗话说得好：“当学生做好了准备，老师也就自然出现了。”

[\[1\]](#)电梯演讲：指短时间内（例如乘坐电梯的一两分钟）向对方陈述自己的想法，要求直奔主题、逻辑清晰。

少一点热爱

你似乎缺少那种“vivida vis animi”（勃勃生气），
而正是它激励了众多青年成为出类拔萃、让人喜爱的人。
没有成就一番事业的野心，没有经历必要的痛苦，
就注定不会成功。

——切斯菲尔德勋爵《致子书》

热爱！到处都能看见这个词儿：找到你热爱之物。热爱生命。用热爱点亮世界。

跑去火人节^[1]寻找热爱；与热爱共生；点燃心中的热爱之火；热爱是生命中最重要的力量，不信看看TED演讲和西南偏南盛会^[2]，这就是热爱的最好证明。

然而，“热爱之徒”没有告诉你的是：阻碍你汲取力量，干扰你实现成功或成为真正具有影响力的人的元凶不是别的，正是这份热爱。你也许因为热爱而成就，但也有同样的可能，会和它一起摔到马下——不，是被它拖下马的。

在埃莉诺·罗斯福的政治事业蒸蒸日上时，一位拜访者曾说她“十分热爱”社会立法事业。这本来只是一句称赞，但从埃莉诺的反应中，我们似乎能明白些什么。“没错，”她确实非常支持社会立法，“但我觉得‘热爱’这个词并不适合我。”

埃莉诺出生在维多利亚时代的种种美德余温尚存时。身为一位温文

尔雅、成就斐然、沉着又有耐心的女人，她内心有着比疯狂的热爱更为高尚的东西。她有目标，有方向。鞭策她向前的力量不是热爱，而是理智。

另一些人：乔治·布什、迪克·切尼、唐纳德·拉姆斯菲尔德^[3]在处理伊拉克问题时，显得热情有余。克里斯托弗·麦坎得勒斯^[4]试图挑战“荒野生存”时也是满腔热血。罗伯特·斯考特^[5]的极地探险之旅一路伴随着“极点躁狂”（与1996年那次攀登珠峰事件非常相似，用现在心理学家的话说，当时许多登山者都在珠峰陷入了“目标正论”^[6]）。体感平衡车Segway的研发、投资团队坚信他们掌握了足以改变世界的创意，甘愿付出一切代价向世界传播福音。所有天赋异禀、头脑灵光的人都是自己行动的狂热粉丝，他们的所作所为容不得一点儿质疑。同样显而易见的是，这些人决不允许也不会接受身边人所表示出的担忧和反对。

各行各业都有不少狂热分子——创业者、作家、大厨、老板、政客、设计师，这些人的名字你可能从来都没听说过，以后也很有可能并不会听到。他们的事业之船还没完全离岸就已经翻覆在汪洋中。像其他整瓶不摇半瓶摇的人一样，他们有的是热爱，但也仅仅只是热爱。

先说清楚，我在这里谈的并非“爱好”。与爱好相比，热爱是一种完全不同的情感，是一种脱缰的激情，让人使上吃奶的劲儿朝眼前目标奋力一扑。师长和专家让我们相信满腔能量是这世界上最重要的财富。熊熊燃烧、无从履足的欲望让我们追着缥缈高远的目标苦苦奔跑。热爱似乎也无害，不过带着我们与正确的轨道渐行渐远罢了。

记住咯，所谓“狂热分子”只不过是把“疯子”换了个更好听的叫法。

年轻的篮球运动员小里维斯·阿辛多尔被约翰·伍登招入加州大学洛杉矶分校，并打赢了三场全国比赛。他用一个词形容这位美国最负盛名的篮球教练：冷静。伍登从来不呜里哇啦地乱喊一气，也不喜欢发表些鼓舞人心的演讲。他把这些多余的情绪视作负担。他的人生哲学是保持掌控，脚踏实地，绝不做“冲动的奴隶”。受到伍登影响的这位年轻球员现在的名字可能更为人熟悉：卡里姆·阿布杜尔-贾巴尔^[7]。

不会有人用“冷漠”这样的字眼来形容埃莉诺·罗斯福、约翰·伍登或者他的门下弟子卡里姆。也不会有人把“狂热”或“发烧”这样的词用在他

们身上。罗斯福是历史上最具能力和影响力的女性行动家，也毫无疑问是美国最赫赫有名的第一夫人。她在大家心中的形象优雅而冷静，处事方向明确坚定。伍登在十二年中拿下十个头衔，其中七次是连续赢得的，这要归功于他独特的夺冠技巧和手下队员的配合。这些人从不冲动行事，也不会浮躁地动个不停。相反，他们花上数十年的时间才成为了现在我们眼中的伟大的人。这是一个逐步积累的过程。

一路跋涉，难免遭遇复杂险境，还多是一些见所未见的情况。抓住机会的决心并不总像一头扎进黑暗的湖水里一样需要极大的勇气和毅然决心。有时候，我们只需避开阻碍，就能找到被尘封湮没的机遇。这些情况下，真正需要的是清晰审慎的态度和具备相应方法论支持的决策。

可惜通常情况下，我们是这样做的.....

一道灵光闪过：

我想成为最优秀、最棒的xxx。我要做最年轻的xxx，独一无二的xxx。我要达到“前无古人，后无来者”的境界。

此时的建议是：

好的，接下来要做的是一步一步地实现梦想！

然而现实却是：

我们只听那些自己想听到的声音，做自己想做的事。看似每天都忙忙碌碌，实际真正实现的则少之又少，到头来还会落个一团糟的结局。

我们听到的只有来自成功人士的热血鸡汤，却忘了失败和成功本来就是双生的兄弟；我们从不设想后果，直到它的踪迹慢慢出现在眼前。体感平衡车的研发投资团队估算错误，将市场的需求放大到实际情况的数倍之多。伊拉克战场炮火轰鸣之际，叫停战争的声音及重重消极反馈被刻意无视了，因为这些意见与当权者的想法背道而驰。《荒野生存》的悲剧结尾是异想天开的幼稚和缺乏准备的盲目共同造成的。夺走罗伯特·斯考特性命的真凶是过度自信和置危险于不顾的狂热。激情澎湃的拿破仑东征俄国，却以惨败告终。出发时军队士气昂扬，返回时已

被杀得七零八落。在更多例子里，我们看到一些共同的误区：投入过度或欠缺投入、准备充分前急于行动、本该小心处理的环节却遭到粗暴对待——这些都是热情过了头的后果！

热爱常将缺点粉饰包装。使人屏住呼吸的紧张、冲动和疯狂拙劣地代替了纪律、熟练、力量、目标和坚持不懈等品质。我们要学会从自己和他人身上发现这些蛛丝马迹，因为即便热爱的源头是真诚与积极，日后也容易扭曲畸形。

热爱在这些人身上的不难发现：他们会详细地告诉你自己想成为怎样的人，实现怎样一番大事。甚至连时间和方式、伴随成功而生的合理忧虑都一点不落地说给你听。他们能告诉你的是深谋远虑和伟大起点，但却无法把详细计划的进行过程说给你听。因为这些计划既没有“进行”，也没有“过程”。

忙忙碌碌却碌碌无为？这就是热爱的悖论。

如果疯狂的定义是一遍一遍尝试相同的事，期待不同的结果，那么热爱则更像一种智力迟钝，刻意抑制我们最重要的认知功能。等过去几年再回头看时，才发现曾经的热情竟然如此面目可憎；而我们最美好的年华在那段时间就像行驶在柏油马路上的轮胎，一点点地被磨损了。

承蒙上帝保佑呵！狗总是充满了激情。很多松鼠啦、鸟啦、盒子啦、草篮啦、玩具啦，要是会说话，想必都会告诉你它们还有很多梦想尚未完成。狗更得天独厚一些，因为它们的记性非常非常差——多么幸运！——正好可以把刚刚萌生出的空虚感扼杀在摇篮里。可人就没有这么走运了，现实在人类眼中总归是更犀利一些。

想成功，需要的是目标和现实。目标，是界限分明的激情。现实，是清醒和方向。

年纪尚轻或事业起步时，心中情感激烈——热爱如荷尔蒙，在年少时浓度最高——此时稍微放慢脚步就是犯错。但这其实只是欠缺耐心罢了，少了一份辨别的能力，意识不到就算把自己引爆燃尽，也无法在前进的道路上更快一步。

热爱是模棱两可：我喜欢.....

目标是斩钉截铁：我必须实现.....我一定会完成.....我愿为之付出努力。

目标是一个“去自我化”的过程，是超越自我向更高的层次追逐。

除了目标，还需要现实：起点在哪？先做什么？当下需要做什么？如何确定正在奋斗的事业有助于我们？自我判断的基准又是什么？

“伟大的激情是无治之症。”歌德曾这样说道。一个深思熟虑、目标坚定的人会有意回避这点，不受热爱的控制和影响。他们懂得求助于人，虚心问教，了解事情发展的后果，查阅范例。他们事先为偶然性做好准备，再全力出发。开始时谨小慎微，听取反馈，积极思考如何做到更好。他们珍重地贮存收获，踏实进展，而收获也因而得到指数级的增长。

相比大庭广众之下的澎湃宣言、电光石火间的猛然顿悟，或漂洋过海给某人以惊喜，或三更半夜发出一封四千多字的深刻感想，这种循序渐进的过程是否略显无趣？这是自然的。相比全身投入，刷爆信用卡，这种审慎克制的行为是否不够刺激？这是一定的。同样无趣而审慎的还有各种各样的电子制表、会议差旅、电话、软件、工具、内部系统和关于这些技能的入门手册，甚至连那些名流大佬的工作日程也不见得多么刺激有趣。热爱是形式大于功能。而目标则只关乎功能、功能、功能。

你想成就的伟大工作需要思考和计划，不是一腔热爱，也不是幼稚冲动。

如果你因为眼前的现实而震惊，那请感到幸运吧。请在现实面前低下骄傲的头颅，做好不惜代价的准备。至于热爱，就将它留给新手好了。我们只需履行必要的言行，不让太多“爱好”“幻想”耗费心力。永远记住特里昂对法国外交官的忠告：“绝不要太热情（Surtout pas trop de zèle）。”你会实现伟大的成就。你会发现你不再是过去那个只想成就伟业却最终一事无成的自己。

[1]火人节（Burning Man）：始于1986年，每年在美国内华达州黑岩沙漠举行的狂欢运动。

[2]西南偏南（SXSW）盛会：每年在美国得克萨斯州举办的全球最大的娱乐盛会之一。

[3] 乔治·W. 布什，出任美国第43任总统；迪克·切尼（原名：理查德·布鲁斯·切尼）曾任美国国防部长，在布什总统在任期间，被称为美国“最强权的副总统”；唐纳德·拉姆斯菲尔德，美国国防部长。三人在任期间策划、决定、指挥了美国对阿富汗和伊拉克的战争。

[4] 克里斯托弗·麦坎得勒斯：一位出身富裕的美国年轻人，在1992年独自徒步探索阿拉斯加荒野。四个月後，他的尸体被当地猎人发现，已经高度腐烂。他的故事后被改写为小说《荒野生存》，并被美国导演西恩·潘改编为同名电影。

[5] 罗伯特·斯科特：英国极地探险家，在一次南极探险行动中遇难。

[6] 目标正论（goalodicy）：英文中goal（目标）与theodicy（神正论）的合成词，具体指某人为了实现目标不惜自我毁灭的极端行为。

[7] 卡里姆·阿布杜尔-贾巴尔：前美国职业篮球运动员，曾率领湖人队获得五次NBA总冠军。1996年入选NBA“50大巨星”。

画布策略

伟大的人总在一开始表现出服从，
就像他们总能在之后施展出卓越的领导力一样。

——马洪勋爵

在罗马艺术和科学的世界里，有一个现象我们大概只能理解一二：颇有成就的商人政客或家境优渥的花花公子常会资助作家、思想家、艺术家或演员。而后者作为交换，不仅要埋头艺术创造，还需完成一些其他任务。其中一项便是成为“先马走”^[1]——如同其字面意思，是一个率先开辟道路的角色。在古罗马，不管出行何处，“先马走”都需要走在主人的前面，先行开道，通风报信，一切都为了给主人图方便。

著名的讽刺诗人马歇尔就曾经是一名“先马走”，他的主人梅拉是个富裕的商人，斯多葛学派哲学家、国政献策者辛尼加的兄弟。马歇尔出身并不阔绰，除了梅拉之外，他还为另一位商人佩蒂留斯服务过。这位年轻的作家为了生计不得不在一个又一个富商之家间辛勤奔波，垂眉顺目，兢兢业业，换来不过是微薄的薪水和一点敷衍的情谊。

问题就在这儿：马歇尔当时的情况和现在被实习工作搞得焦头烂额，或在职场入门阶段焦灼迷茫的我们一样，简直痛恨生活的每一分钟。他似乎已经笃信，是命运让他变成了一个奴隶。他想过上大地主的日子，像所服务的主人那样手头不缺钱，名下还有房产。只有不愁生计，才能安安静静、无忧无虑地写作。这样想着想着，他在下笔时便无意间多了些对罗马上层阶级的怨恨和揶揄，誓要和那些达官贵人井水不犯河水，老死不相往来。

说实话，这口气憋得真没啥价值。但马歇尔不知道的是，正是这种身处事外的姿态给了他洞察罗马文化的绝佳视角，让他写下的东西一直到今天还有着启发世人的珍贵价值。然而，假使马歇尔当初没有苦苦挣扎，而是向这个世界妥协了，现在会怎样呢？假使他欣然接受了每个奴役于人的工作机会，现在会怎样呢？想到这里，我不禁倒吸一口凉气——如果这些假设都成真，那他恐怕早就成了一具行尸走肉。

一种普遍的情绪跨越了种族社会和时间鸿沟——一种怒气。郁郁不得志的天才在证明自己的过程中总要被迫从事各种不喜欢的工作，为瞧不上的某某人卖命出力：这些人好大的胆子，竟敢逼我如此卑躬屈膝！老天不长眼啊！天才如我，白白浪费！

这种情绪即便到了今天也屡见不鲜。实习生怒告公司，讨要薪水；啃老族宁可待在家里，也不愿“屈尊”工作；大多数人失去妥协的能力，即使后退会带来前进，也不愿意稍做让步。自己一点亏都吃不得，就算两败俱伤也绝不先做妥协。

服务于他人就是对自己的侮辱吗？这个问题值得我们再行思考。因为现实生活中，最伟大的艺术往往来自学徒模式——从米开朗琪罗到莱昂纳多·达芬奇，再到本杰明·富兰克林，无一不经历“忍辱负重”的学徒阶段。而我们想成为自己梦想中的大人物，难道不也要度过这段烦琐、短暂、身不由己的时期？

开始第一份工作或加入新组织前，总会有人这样建议我们：多给别人铺路，自己才有路好走。埋头做事，好好给老板干活。自然地，这种劝告并不是一个在面试中过五关斩六将、意气风发的年轻人，或者哈佛毕业生、天之骄子们想听到的话。毕竟，这些人所达到的层次，已经给了他们足够的本钱来躲避这种不得不忍气吞声的命运。

我们不妨换个说法，让这劝诫听来不会如此有损人格。没有人劝你做个职场的马屁精。重点并不在于一直给别人铺路，而是要适当支持，助人一臂之力。这就是“画布策略”：给别人提供一块画布，让他们在上面尽情施展。做一个开路者，为他人探路清障的结果是你最终也会为自己开辟一条道路。

一旦开始这样做了，真相就渐渐清晰起来：一、你和自己想象中的那个又重要又厉害的人相差甚远；二、你现有的态度很危险，早改早受

益；三、自以为懂了的東西，或者从学校、书本里学到的东西都是错的。即使个别没错，也早就过时了。

我有一个绝佳的方式帮你应对这残酷的现实：请把自己和那些已经成功的人或事紧紧捆在一起，丢弃自我。从现在开始，你就是他们，要和他们同步向前。当然了，独身一人辛苦打拼即便效率不高，似乎也更光荣些。可乘他人之翼也的确是个不错的选择啊。

成就他人的另一个作用是在职业发展的关键时期帮助削减自我的影响，可以在不打扰他人的情况下更好地学习和借鉴。

我绝不是在给拍马屁的行为背书。相反，这关系到从内到外地认识事物，为其他人而非你自己寻求合适的发展机会。“先马走”意思是给别人清障开路，找到他们已经确定好了的方向，一路扶持，让他们更好地集中精力。这种行为的重点在于真真正正地改善周遭情形，绝非装模作样，只是看起来好像很努力。

很多人都读过本杰明·富兰克林用化名“沉默行善者”写的信。你可能会想，这个小伙子真有智慧。但很多人都忽略了最重要的一点。富兰克林写下这些匿名的信件后，悄悄把它们塞进印刷店的门缝，一直到很多年之后大家才知道信是他写的。真正因为这几封信尝到甜头的人其实是富兰克林的哥哥、印刷店店主。他把信登在报纸首页连载，引起了强烈反响。其实在这整件事里，富兰克林才是看得更远的那个。他因此观察到公众舆论如何发展，学会如何将他人的注意力吸引到自己坚持的事情上，如何修炼个人行事风格、谈吐语气，如何积累智慧等等。这种策略他在之后又用了无数次，因为他发现帮助身边人自己也能因此得益。

四届超级碗冠军爱国者球队的主教练比尔·贝利奇克尤其擅长一种其他教练都不怎么喜欢的训练方式：录像分析。他作为橄榄球教练的第一份工作是义务为巴尔的摩小马队执教。眼光毒辣的他献计献策，给球队加了好一把力，不过这些功绩统统记在了当时比他更高一级的教练身上。他靠着别人口中的“苦差事”获得成长，把其他人不屑一顾的苦活累活统统做到了最好。“贝利奇克就像一块海绵，吸收身边所有养分，听取所有意见。”一位教练这样评价他。“你给他个任务，他转眼就消失了。一直到任务完成之前，你都找不到他人在哪里。做完一件事，又想做更多。”另一位教练如是说。没错，如你所想，很快贝利奇克就在这

份工作中领到了薪水。

在那之前，他还是个年轻的橄榄球校队球员，因为熟知比赛规则，所以经常一边上场比赛一边兼职助理教练。贝利奇克的父亲曾是海军学院的橄榄球助理教练，关于“球场政治”的关键一课正是父亲亲自传授给他的：如果想跟教练提意见，或者对教练的决定有任何疑问，务必私下告之，而且要表现得非常谦虚，不让上级觉得受到冒犯。日后，贝利奇克的名字在美国橄榄球联盟排行榜上一路爬升，但他却从来没有因此而傲慢疏远过任何一个人。换句话说，他就是一个熟练使用“画布策略”的大师。

权力与地位（自我的附属品）简直不费吹灰之力就能毁掉一个大有前途的人。如果富兰克林的信从一开始就有所署名，也许这些信永远都不会刊登出来。事实上，等他哥哥发现这些信是他写的之后，还气急败坏地揍了他一顿。如果贝利奇克在其他人的面前公开挑战教练的权威，说不定会因此被记恨坐上冷板凳。如果他真的在乎身份和地位，就不会一分钱不拿免费给球队执教，也不会坐在录像带前花几千个小时研究赛场表现。伟大产生于谦逊卑微，来自枯燥乏味的工作。真正成功以前，你永远都是房间里那个最不重要的人。

古人常言：少说多做。是时候换个思路和方法了。看轻自己，看重工作。想想怎么给每个遇到的人添一把力，想想能为别人做些什么。尽管从中得利的人是他们而不是你，但经过日积月累，影响仍不容小觑：你将学会解决各种问题的途径，成为办公室里不可获取的角色；培养新的关系，为将来可能遇见的难题准备好人际资源。

这就是画布策略的精明所在——欲自助，先助人，以短期利益交换长期回报。在其他人为获得声名苦苦追求时，只有你不以为意，甚至能以淡薄心境为乐，因为你知道，他人的功劳簿上总有你的一笔。

想找到画布并不难，难的是如何执行策略。像讽刺诗人马歇尔一样记住卧薪尝胆的苦涩，记住屈从于他人的耻辱？还是仇视任何一个比你有关系、有经验、有地位的人？抑或是咬紧牙关，告诉自己每一秒没有花在工作上的时间都是一种浪费，迟早有一天自己可以出人头地，不再看别人脸色？

其实啊，等你克服了以上这些冲动情绪后，自然就知道该如何执行

策略了。

- 与老板分享你瞬间闪现出的灵感。
- 为善于思考的人牵线搭桥，从碰撞出的火花里找到新的创意。
- 做一些其他人都不愿做的苦活累活。
- 研究低效、冗余、浪费的现象，找出漏洞补丁，将资源用在新领域。
- 扔掉不实的幻想，比其他人更努力地工作。

换句话说：挖掘新机会，促成新合作，清扫一路的阻碍。这样的策略既不乏回报，又具备弹性。把每一步都看作是对人际关系的投资和自我发展的一块基石。

用或不用，画布策略都为你准备着，永远没有过期的那一天。它是极少不以年龄为限制的人生战略，年轻或年迈都可以一试。还没有找到工作，对现有职业不太满意，创业之初或渴望跳槽——不管任何时候，画布策略都不失为一项好的选择。甚至将来某天你会发现，哪怕事业已进入正轨，“画布”却不妨一直用下去。就让他人在这上面涂涂画画吧，你的画笔此时已经悄悄地伸向了更高处。

一旦为他人展开画布，就能从上面看到自我那副不知感恩、不知满足的丑恶嘴脸。到头来，反而是开路的人最清楚方向，就像只有画布才能决定画面的轮廓。

[\[1\]](#)先马走：原词为`anteambulo`，拉丁文。古罗马的贵族出门前需要奴役先行开路，此词的意思与汉语中的“先马走”，即走在马前开路的健卒同义。

束缚自己

我发现了，那些最有成就的人总是能“束缚自己”。

他们从不激动，从不失控，永远冷静沉着，有耐心，有礼貌。

——布克·华盛顿

往回倒退几十年，大概没有人能想到一个叫杰基·罗宾森的小伙子会成为美国职业棒球联盟的第一位黑人运动员。倒不是说他没有天赋，也并不是因为在那个年代想冲破种族壁垒，挤进全是白人运动员的棒球界是件完全不可想象的事，只是当时的罗宾森还没有因为他克制沉稳的性格风度为人所熟知。

青年时的罗宾森和狐朋狗友厮混在一起，时不时插个娄子，成了当地警察局的常客。学校聚会，他因为同学出言不逊挑起架来。篮球场上，他暗暗拿球砸向一个严重犯规的白人球员，没想到用劲太大，砸得人家血流成河。还曾经因为遭到警察的不公正待遇而向权威挑战，为此已经不止一次被拘留逮捕。

进入加州大学洛杉矶分校前的一晚，罗宾森因为差点和一个侮辱他朋友的白人男子动起手来而被关进监狱，当时警察甚至拔枪抵在他身上。除了一次次抗议种族歧视之外，1944年，杰基·罗宾森在胡德堡军事基地的军官训练也因为他莽撞的行为而意外结束。事情导火索是一位公交司机无视反歧视法，执意把他赶到最后一排。起初他和司机大吵了一通，再后来直接顶撞自己的指挥官。这一系列行为最后把他推上了军事法庭。尽管判决无罪释放，可胡德堡基地还是很快便将他扫地出门了。

其实罗宾森的这些所作所为不仅可以被理解，甚至称得上是正义的。他为什么要平白无故给自己找不痛快呢？谁也没逼他做这个出头的人。

只是因为咽不下这口气吧。有没有什么目标能够重要到让这个刚正不阿的小伙子忍气吞声呢？

当布鲁克林道奇队的老板布兰奇·瑞基慧眼识珠找到罗宾森，想将他打造为棒球界第一位黑人球员时，他唯一的顾虑是：罗宾森够不够有骨气？瑞基对罗宾森说：“我所谓的骨气，就是忍。”在两人那次著名的面试中，瑞基模拟了许多情景，以此测试罗宾森是否可以胜任：酒店前台拒绝给他开房，饭店遇到粗鲁无礼的服务生，球场对手朝他大喊大骂。所有这些挑战，罗宾森向他保证，自己都能应付。

其实瑞基手边可用的球员实在太多了。他真正需要的是一个不会被自我耽误远大前程的人。

罗宾森的训练正式开始后，包括日后加入职业赛，他所面对的绝不仅是来自球队服务人员和前辈的怠慢。反对之声逐渐演化为一场激烈战役，很多人合起伙来诽谤、嘲笑、激怒他，到最后这种排斥已经上升到恶意攻击致残、致死的地步。在罗宾森的职业生涯中，他被人用球掷击七十二次。对方球员上垒时故意用钉鞋严重踢伤他的跟腱，他差点因此再也站不起来。太多次黑哨、太多次不公正的中场休息，他从未抱怨一句。因为与瑞基那条不成文的约定，他把所有怒火都忍了下来——不管这火有多该发。九年下来，直到退役，他从来没跟任何一个运动员动过手。

今天，我们总觉得运动员是一群被宠坏了的、热血上头的人，但对那个年代的运动员却一无所知。1956年，棒球界有史以来最有名的球员之一泰德·威廉因为朝球迷啐口水被捕。而作为白人球员，他不仅可以轻易脱身，还能在之后跟记者吹嘘：“我一点儿也没觉得自己做错。我哪做错了？今天要是有人还敢看不起我，我照啐不误！谁也别拦着我。”可同样的事情放在当时的黑人运动员身上，简直是无法想象的。罗宾森没有这样做的自由，这种行为不仅会终结他个人的球员生涯，黑人运动员获得平权的伟大进程想必也要因此而倒退几十年。

罗宾森想继续走下去，就必须抛弃自我，以及从某些角度来说，需

要抛弃对公正、人权的基本价值观。在他刚成为职业球员时，费城人队的经理本·查普曼曾在比赛期间大肆嘲弄他：“你的兄弟们都在林子里等你呢，黑鬼！”他喊了一遍又一遍：“哪儿凉快哪儿待着去吧，黑鬼。”杰基只把这些辱骂当成耳旁风——然而他日后在自传里写道，当时真想“抓过这只白皮肤的畜生，让他好好尝尝拳头的味道”——一个月后，为了保住查普曼的职位，甚至还面带笑容地和他出现在了同一个镜头下。

即使已经过去六十年，每每记起那些败类，想把他们一顿好揍的冲动还是让杰基坐立难安。他说，这是自己做过最艰难的一件事，但他丝毫不后悔。小不忍则乱大谋，他心里清楚，有许多股力量试图击败他，摧毁他。可想实现的目标、想完成的任务都明明白白地摆在眼前呢，此刻的忍耐是有价值的。他本不必这样苛求自己，但他确实这样做了。

尽管人与人的追求不尽相同，但能够将多少纷乱心绪屏蔽在外是决定人生之路的唯一因素。和罗宾森的经历相比，我们蒙受的羞辱也许不值一提，但忍耐从来都不易。控制自我更是一场挑战。

摔跤手巴斯·鲁特恩在上场前有时会分别用左右手在纸上划拉“R”这个字母——R代表**Rusting**，是荷兰语中放松的意思。失败的配方里少不了愤怒、冲动和失控。正如作家约翰·斯坦贝克给编辑信中写的那样，你绝不能“将愤怒作为绝望的避难所”。不管你要应付的是出版商、评论家、敌人或喜怒无常的老板，在控制情绪这件事上自我从来都帮不上忙。究竟是别人懂得太少还是你明白得太多并不重要。很多情况下，人与人之间的交往都还远远达不到弄清楚这件事的程度。

听说你是大学生？这并不证明世界为你所有。是常春藤的学生？别人也不会因此而高看你一眼。有上百万美元的财产，家里墙上挂满了奖状？就算这样，一旦试水新领域，还不是和大家站在一样的起跑线上。

不管有怎样的天赋，有多么深厚的背景或多么殷实的家底，都不是什么了不起的事。凡是想成就一番大事之人，就必须一忍到底，从体验世态炎凉到沦为刀下鱼肉，做好准备吧！

不管走上哪条路，自我永远都是那个相反的方向。谁能容忍被人指手画脚，或者乐意相信你是天赐的礼物，重要到不能拿一点不合心意的事去打扰？

自我的征服者都明白一个道理：轻视别人正是羞辱自己。

未来似乎并不会更好：遭到怠慢，被炒鱿鱼，忍气吞声，做尽妥协。穿行于纷飞的唾沫星子中，蜷缩在幕后给别人收拾残局。你生气，想回击，嘀嘀咕咕：凭什么这样委屈自己呢？我明明配得上更好的生活。

没错，你想把一腔怒气统统甩到别人脸上，甚至揪住那些道貌岸然的人的衣领，撕下他们虚伪的面孔。可事实上，得到优待和褒奖的又往往正是这些人。一旦我们没有得到应得的待遇时，总有一种想上前指正的冲动（所以大家经常会跟别人说：你知道我是谁吗），想提醒别人自己不是一个无名小卒。此刻躲在背后操纵情绪的元凶正是自我。

相反，在这个关头，我们什么都不该做。接受他人的冷漠、轻视、鄙夷，把它们囫囵吞下，直吞到恶心反胃为止。转身继续你的工作，屏蔽所有嘈杂的声音，万万不要让它们影响到你。克制很难，但是必须克制。就算遭遇挑衅又如何？谁也不可能一直忍下去，但此刻我们必须咬紧牙关。

后辈忍让前辈似乎是理所当然的。罗宾森刚加入道奇队时只有28岁，但作为一个黑人和前任士兵，他的人生经历已经曲折有余。在新的环境下，他必须以新人的姿态重新开始。现实就是这般残酷，许多天才错失良机，有幸被发掘的那些也往往难以得到重视。论其原因，千变万化。这不过是漫长道路的其中一段。

成功以前不仅不能妄想改变世界的规则，还要找寻途径让自己的目标契合于这个世界——即使目标不过是多花些时间提升自我，向他人学习并塑造、巩固自身基础。

罗宾森成功了，一举拿下年度新秀和最有价值球员，成为道奇队的主力。他开始更准确地评价自己作为一个球员，乃至一个人的价值和界限所在，再也不像以前无条件地忍受所有不公待遇。裁判违规时他会与之争论，别的球员有意挑衅时他也会表现反抗和不满。

不过再怎么变得有自信、有名望，罗宾森也从没像其他人那样朝球迷啐口水。整个运动生涯里，他从没有过有失风度的举动。罗宾森也会

冲动，也像我们普通人一样会发火，会沮丧。只是他知道自己脚下的这条钢索只容得下克制，容不下自我。

说句实话吧，大多数道路都是如此。

摆脱自己

每天都在思考的人其实什么都没思考，到头来不过与现实脱节，活在自己臆想的世界里。

——艾伦·瓦特

霍尔顿·考尔菲德，一个自以为是的男孩游荡在曼哈顿的大街小巷，试图真正融入这个世界。阿图罗·班迪尼，一个只身闯荡洛杉矶的年轻小伙，隔绝世事，梦想成为伟大作家。比克·保林，一个生活在20世纪50年代新奥尔良上城的贵族青年，挣扎着逃脱日复一日的单调生活。

这些虚构的角色有一个共同点：他们总是深陷自我之中。

J.D.塞林格在《麦田守望者》中塑造了霍尔顿的叛逆形象：厌学弃学，痛恨成长，极度渴望和现实世界划清界限。约翰·芬提的小说《问尘情缘》（这部小说是一系列四部作品中的第三部。全系列作品又被称作《班迪尼四重奏》）讲述了阿图罗·班迪尼的故事。这位年轻作家蜗居在小旅馆里，紧闭门窗，只透过“打字机里吐出一页一页文字”打量世界。他每分每秒都活在白日梦里，幻想生活像诗篇、像戏剧、像小说，而自己就是唯一主角。比克是沃尔克·珀西《看电影的人》中的男主人公，像着了魔似的三天两头往电影院跑，向往大屏幕上的理想人生，痛恨自己平凡无奇的琐碎生活。

以作品来对作者进行心理分析是件有风险的事，但上面提到的三本书确实都是赫赫有名的自传体小说。尤其当我们读到作者的人生经历时，事实就更加显而易见：J.D.塞林格自私孤僻，行事幼稚，在社会中

显得格格不入。他拒绝与人交往，荒废了自身的出众才华。在约翰·芬提执笔写作的许多个年头里不断与自我对抗，却依然唯恐得不到名利与财富。最终，在奢华的高尔夫球场、好莱坞酒吧与写作事业之间，他做出妥协选择了前者。直至弥留病榻之际，因为糖尿病而失明的芬提才再次决心重拾笔杆。《看电影的人》是沃尔克·珀西的第一本书。他刚刚经历了无所事事的年少懒惰，从焦虑而无措的迷雾中脱身出来，而这时他已经将近40岁了。

试想，如果这些天才作家能更早摆脱自己的问题该有多好！他们的生活会变得多么轻松？这个问题也正是三位作家向读者抛出的一个亟待解决的难题。

一个悲伤的事实是，无力摆脱自我的弊病并不局限于虚构的故事中。两千四百年前，柏拉图曾控告这些有罪之人，其罪行是“只靠自己脑袋里胡思乱想的东西为生”。即使在几千年前，这样的人也并不少见：“与其思考如何实现所想，更愿意为了省点麻烦而早日翻篇。他们先以目标触手可及来自我安慰，再通过纸上谈兵准备计划。做这事的乐趣恰恰来自空想之中，八字还没一撇就先想好事成后该如何庆祝。长久以往，懒惰的灵魂才变得越来越懒惰。”相比来说，人们肯定更愿意活在精彩的幻想中，而不是现实世界。

美国南北战争将军乔治·麦克莱伦就是一个完美的例子。他几乎符合所有伟大将军应该具备的特质：西点军校毕业，战绩卓越，通晓历史，形象高大庄重，深受人民爱戴，因此在内战时期受命整编军队。

为何这样一个人却在日后成为美国历史上最糟糕的将军？别忘了他的同辈可净是一群头脑昏庸、自私自利的无能领导者啊！原因是显而易见的。麦克莱伦始终无法摆脱自我的局限，永远沉迷于头脑中自己统领万兵的高大形象。即使在战前指挥阶段头脑清晰，行动果敢，可等真的杀进战场，问题就全都浮现了出来。

他执迷不悟地坚信敌军规模日益壮大（其实并没有，甚至有一段时间他手下的北军人数是对方的三倍），一而再、再而三地落入“政治盟友”（哪来的什么盟友）时不时的恐吓算计的圈套之中。他坚信只要一个完美的计划和一场决绝的战役就能取胜（事实证明，他错了），并对这一切没有一丁点儿的怀疑，以至于在后续的几个月里都浑浑噩噩，毫

无作为。

麦克莱伦的头脑里塞满了自己的伟大形象和功绩——为尚未取得的胜利提前庆功，为侥幸逃过的失败暗暗窃喜。每当有人质疑这如他所愿的虚幻盛世时——即使抱有怀疑的人是他的上级——他都会露出一副气急败坏、满口胡言、虚荣自私的丑陋面目。对于他来说，质疑本身便是不能忍受的，而这也恰好揭露了另一个事实：麦克莱伦糟糕的性格特点让他无法为真正的使命——赢得战争而奋斗。

在安蒂特姆河战役中效力于麦克莱伦的一位历史学家日后总结道：他的自负已经膨胀到无法想象的程度。虽然我们习惯于在自负和自信之间划等号，而自信又是人们身处领导地位时最需要的品质之一，但自负也好，自信也罢，都自有其副作用。麦克莱伦的领导能力正因此退化、殆尽。他甚至无法清醒思考，只能一味逢场作戏。

其实想想还挺可笑的，无数次打下胜仗的机会竟白白与他擦肩而过。可一旦我们意识到所付出的代价是上万条无辜的生命时，恐怕就再也笑不出来了。内战战况进一步恶化，两位沉稳尽职的南军军官——罗伯特·爱德华·李和斯通威尔·杰克逊以薄弱的兵力和有限的资源大胜麦克莱伦，将他好一顿羞辱。当一位领导者受限于自我无法摆脱时，等待他的无疑是败北的命运。对我们来说，道理也是一样。

作家安妮·拉莫特写过关于自我主义的精彩故事^[1]。故事里写到作家的脑子里有一个KFKD电台，每天播放两种声音，一个不断告诉你，你是这个世界上最好的作家；另一个则一直泼冷水。“一不小心，”她警告年轻的作家们，“这个KFKD电台就会在你们大脑里一周七天、一天二十四小时地循环播放。”

你的身体内也许有这样两个声音，一个锲而不舍地放大自我，强调自我的与众不同，使你相信你是这世界上才华横溢、无所不知、善解人意又功成不居的人；另一个唠唠叨叨，自怨自艾，让你只看到自己的失败和一生中犯下的错误，让你怀疑自己，觉得自己什么都做不好，谁都不愿和你接近。告诉你，你是个满嘴谎言的骗子，是个自私自利的爱人，是个彻头彻尾、没有未来的失败者。

我们所有人，特别是怀揣野心者，都极易听信上面这两种声音，在无谓的思考和情绪中左右摇摆，上下起伏。更何况今天的世界是一个需要树立“个人品牌”的世界。想要推销产品或展示才华就得先学会编故事，等时间一长，故事究竟是真是假连我们也讲不清楚了。

最终，这种畸形的能力让我们残疾瘫痪，或变成一堵墙，隔在我们和必需的信息之间——这很大程度上导致麦克莱伦一次次地轻信了原本应该一眼识破的错误情报。对于一个天天胡思乱想的领导者来说，很容易就把眼前的局势看得过于简单，盲目相信只要开始行动便一切手到擒来。

他和我们没有不同，都是焦虑、疑惑、无力、痛苦，以及不时疯狂的综合体。这样看来，大家都不过是人生道路上幼稚冲动的年轻人啊。

在心理学家大卫·埃尔金德的著名研究中，青春期的人总是会表现出某种特别症状，现在我们叫它“假想观众”。试想，一个13岁的男孩因为一周没去上课而局促不安，他似乎听到全校都在窃窃议论，可事实是甚至没有人注意到这件事；一个十来岁的女孩每天早晨花上三个钟头的时间站在镜子前梳妆打扮，仿佛自己马上就要登台表演了。青春期的孩子这样做，只是因为相信自己的一举一动都会引来整个世界的密切关注。

成年之后的我们也常常会这样。听着音乐走在街上，忽然耳机里传来一阵高昂或激情的旋律，便情不自禁地竖起外套衣领，有那么几秒钟的时间觉得自己简直是这世界的王。在参加某场重要会议前，在脑海里没完没了地过场排练，想象自己抬头挺胸地径直走上演讲台，人们纷纷为自己倾倒，自觉向两边闪开。此刻，我不是我，而是一个大无畏的战士，是一路奋进的勇者。

好像电影开头的蒙太奇，又像小说里的某个情节。这感觉很爽——比感到怀疑、恐惧或平凡无奇好了太多。所以我们一头扎进想象中，再也不肯回到现实。

可亲爱的，躲在你背后操纵你的，就是自我啊。

成功的人懂得控制自己脑子里的胡思乱想，有意识地忽略所有可能助长自负或干扰方向的诱惑。麦克莱伦的一个反面例子是乔治·马歇尔

将军，他们之间隔了几代人，却恰好担任过相同的职位。当时正值二战，许多朋友和历史学家都劝他以日记的形式做战争记录，马歇尔将军婉言谢绝了。他所担心的是原本平淡而严肃的服役经历在这种记录中会变成一场表演甚至自欺。当箭在弦上，他可能会为了名誉地位，为了未来读者的感受犹豫不决；可能会因为担心后人对自己的看法而改变自己的初衷。

也许你正在经营一家科技初创公司，也许正苦苦工作渴望晋升，也许正疯狂地沉陷于爱河，不管怎样，我们总是轻易臣服于自我主义。而越是想象丰富的人就越容易在人生的版图中走丢。

我们的想象力在很多情况下都是一笔财富，但若丢了缰绳，下场就一发不可收拾。想象需要理性来掌舵，否则一旦陷入兴奋刺激中就会迷失方向，该怎么准确地预测未来或明晓事理呢？该怎么保持饥饿，保持警醒呢？该怎么珍惜当下的每个时刻，怎么在现实中游刃有余同时又不轻易放弃幻想呢？

活得明白、活在当下是需要勇气的事。生活不是什么空中楼阁，是看得见摸得着的实实在在的东西，即使，哪怕，也许你的生活并不圆满。但还是融入世界，做现实的一分子吧。向生活妥协，尽情享受吧！

你的世界里没有什么观众，有的只是等待完成的工作和预备学习的经验而已。

[1]来自安妮·拉莫特的作品Bird by Bird。

警惕：早产的骄傲

骄傲狂妄者永远小看其他人。

也正因为他们总是“小看”，才永远也见识不到那更大的一面。

——克莱夫·斯特普尔斯·刘易斯

18岁的本杰明·富兰克林得意洋洋地回到波士顿。他七个月前才刚刚从这逃出来。适逢春风得意，他穿了身新衣裳，戴了块新表，口袋里装满钱币，见到谁就分给谁，包括自己的哥哥。他尤其想跟哥哥好好显摆一通。看这架势，谁也不敢想象这不过是一个在费城印刷店里干活的小男孩。

本杰明在波士顿约见了昔日的对手，当地最受人尊敬的学者科顿·马瑟。不出几句话的时间，他的年轻气盛就在马瑟面前一览无余。他们走出饭店时，马瑟忽然喊道：“低头，低头！”本杰明这厢还沉浸在自己的世界中，差点撞上眼前低矮的天花板。马瑟此时的吐槽堪称完美。“把这事儿当个教训吧，你的头扬得太高了，”他挖苦道，“低低头，年轻人。在这世上行走一定记得要低头才能避免磕碰啊！”

基督教徒认为骄傲是一种罪，因为它在本质上是一个谎言。骄傲让人盲信自己比实际情况更优秀，比上帝塑造的那个自己更完美。骄傲让人目中无人，抛弃谦虚的美德，逃避与他人交往。

想理解这其中的智慧，就算不是基督教徒也完全不受影响。所有真正想成大事的人都知道骄傲是成功的阻碍，是一个满嘴谎言的骗子。

英国作家西里尔·康诺利有句名言：那些谓之前途大好的人，正是

上帝最想毁掉的人。在康诺利说出这句话的二十五年前，哀歌诗人忒奥格尼斯在给朋友的信里这样写：克诺斯啊，诸神若想毁灭一个人，施加在他身上的第一重负荷便是傲慢。可想想我们，竟还争先恐后地追寻自我毁灭！

骄傲将我们最重要的器官——清醒的大脑——变得迟钝。因为骄傲，我们无法专注学习，不能灵活变通，难以成功建立一段关系。最危险的是，傲慢往往发生在人生或事业道路的开端，那时的我们如同初生牛犊，还在自负的幻想中迷失沉沦，只有等过了一段时间后才能意识到。头上被撞出个大包还算轻的，太多未知隐患都藏在后头呢！

骄傲会把一丁点儿的成绩渲染到无数倍那么大。它别有深意地朝我们的才华微微笑，好像我们所有已经取得的成功都是理所应得。它从一开始就慢慢把楔子钉在我们与现实之间，或巧妙或笨拙地模糊是非，混淆黑白。而我们却将一些偶然取得的成绩作为眼前扭曲真相的佐证，从而对此深信不疑，彻底偏离正轨，走上歧途。

骄傲与自我这样告诉我们：

- 我注定能打出一片天地，因为我单枪匹马，不依靠任何人。
- 我肯定能赢，因为我此刻正掌控大局。
- 我是个作家，因为我曾经出过书。
- 我很富有，因为我口袋里有那么几张钞票。
- 我与众不同，因为他们选择了我。
- 我很重要，因为.....因为我觉得我很重要。

曾几何时，我们被贴满各式各样赏心悦目的标签。然而在不同的文化环境里，都不乏以下劝诫之声：没孵出来的小鸡不算数。鱼上钩前先别开火。要吃兔肉就得先逮住只兔子。画出来的大饼不能充饥。傲慢是毁灭的先声，冲动是陨落的先导。

标签是什么？幌子罢了。若真把时间和精力放在工作上，才不需要拿这些谎言来过度补偿呢。

骄傲会巧妙侵入你的思想。年轻的约翰·洛克菲勒养成了每晚跟自己对话的习惯。“你不过是刚刚起步，千万别把自己当成什么了不起的大老板。多看看周围的世界，不要迷失自己！每一步都得踏实地走。”

创立美孚公司之前，洛克菲勒已经小赚了一笔。他很会做生意，又懂得攒钱，善于投资。想想看，一个酗酒汉、流浪者的儿子能有这样的成就已经足够令人欣慰了。可他却始终没有满足过。彼时的洛克菲勒已经有足够的资本洋洋自得。某次他情绪激动，冲着拒绝贷款给他的银行柜员大喊道：“等着吧，早晚有一天我会变成世界上最有钱的人！”

口出狂言的人很多，而洛克菲勒大概是世界上唯一一个竟能将狂言实现的人。有无数个自以为是的混蛋说过和他一模一样的话，这些人最后结果如何，谁也不知道。为什么？傲慢的性格毁了他们，让他们从此众叛亲离。

洛克菲勒深知自己的性格缺陷，因此学着控制自己、控制自我。每天晚上他都扪心自问：“你难道要做傻事？难道要因为口袋里那点臭钱就变得不可一世？”“快醒醒吧，”他警告自己，“绝对不能失去控制。”

在日后的回忆里，洛克菲勒说：“我当时特别害怕自己会骄傲。如果一个人因为眼前的丁点儿成绩就忘了自己姓什么，无法判断是非，还抛弃初衷，那该多可悲啊。”骄傲与自我所投射的不过是肤浅扭曲的海市蜃楼，所有的观点、现实、真相乃至整个世界都在其中畸形失常。圣·埃克苏佩里笔下充满童真的小王子早在路过第二个星球时就明白这个道理了：爱慕虚荣的人只听得见赞美的声音。因此，我们绝不能让骄傲过滤来自外界的声音。

接受反馈、保持饥饿、适当地规划生活——这些能力都被骄傲一一摧毁，它还会助长其他负面情绪：敏感多疑、被迫害妄想症、极度以自我为中心等等。

伟大的军事家、征服者成吉思汗希望爱将与后辈可以超越自己，他不断劝诫年轻人：“如果你不能吞下自己的骄傲，就绝对干不成大事。”“骄傲之心像野狮一样难以征服。”他喜欢跟晚辈讲一个大山的故事：就算是世界上最高的山，一旦有动物爬上山顶，也便比这山更高了一点。

我们总是对负能量避之不及，想远远躲开所有给我们泼冷水或对我们的伟大追求表示怀疑的人。负能量无疑需要引起重视，但应付它其实只是小菜一碟。与之相比，真正要防的是在事业初露尖尖角时，立时而生的确定感和盲目的兴奋，以及那些让我们感觉自我良好或过于良好的人或事。我们应该把骄傲拒之门外，甚至扼杀在摇篮里——稍一犹豫，它就会反过来扼杀我们的梦想。警惕盲目自信与自我迷恋。作家弗兰纳里·奥康纳曾经说过：“自我认识的首要产物便是谦逊。”要想对抗自我，靠的就是真正了解自我。

每次感到骄傲时，这样问问自己：“现在的我是不是忽视了一些本该看到的東西？我在歇斯底里、暴躁狂怒的同时是不是也在逃避些什么？”此时正是扪心自问的最好时机，因为你需要付出的代价还远远算不上高昂。

记着这句话：沉默并不代表不骄傲。即使什么都不说，但自以为高人一等也是一种傲慢的表现。沉默的骄傲依然很危险。“你所引以为傲的就是你最危险的软肋。”法国作家蒙田在房顶的柱子上刻下这样一句话。这句话引自雅典剧作家米南德，后半句是这样说的：“这世上只有你把自己看得那么高。”

我们未曾停下前进的脚步，骄傲和一时的成功不会永远同行。真正陪伴我们的那些人同样步履匆匆。如果意识不到这点，就意识不到前路依然漫漫，革命尚未成功。

富兰克林撞了脑袋，却听进了马瑟的忠告。他为了远大的理想穷尽一生与骄傲作战。所幸如此，即使他早已取得了诸多领域的令人眼花缭乱的成就——财富、声名、权力——也未曾体味过“趾高气扬者必经的悲惨命运”。

最后我想说，这一章节讲的并非只是在还不该骄傲的时候骄傲，也不是把八字还没一撇的事拿来吹嘘。我想说的道理更简单直白：不管什么时候，都不要骄傲，不要吹嘘。

拼、拼、拼

再好的计划也不过是个念头，除非能够付诸实践。

——彼得·德鲁克

埃德加·德加以他美妙的芭蕾舞者印象派肖像闻名世界，然而你也许不知道他也曾是一位诗人。身为天赋异禀又极具创造力的艺术家，德加的灵魂饱含诗意——他有着能看到美的眼睛，懂得如何发掘灵感。即便如此，德加的诗并没有流传下来。为什么？也许从下面这段对话中可以一探究竟。一天，德加跟朋友斯特芳·马拉美^[1]抱怨：“我想说的东西总是写不出来，可是我真的想了很多。”马拉美一针见血，说道：“想再多也没用，亲爱的德加，诗歌不是想出来的，是写出来的。”

多想无益，实干为王。

专业行家和业余选手的界限就在于此：是否同意只有想法是不够的，是否能把缥缈的灵感经验落实在纸上。诗人、哲学家保罗·瓦雷里在1938年曾说：“诗人要做的……并不是翱翔在诗意天地：这只是个人爱好。他真正要做的是让其他人能体会到诗意。”也就是说，诗人的任务是创作。

是艺术家，也是工匠。创作真实的产品，而非只在头脑中构思。抽象邂逅具体与现实，思想和空谈转换为实际的行动。

“你不能因计划而立名。”亨利·福特这样说过。雕刻家妮娜·霍尔顿对此有着和米哈里·契克森米哈关于创造力的代表研究中相同的观点：灵感的萌芽并不能完成一尊雕塑。它只是单纯地存在，等待着人们撷起

袖子大干一场。著名投资人、创业家本·霍洛维茨说得更直白些：定下一个宏大、冒险、华丽的目标并不难，难的是如何在与其失之交臂时安抚手底下的员工。美梦易做，而真正折磨人的是半夜惊醒，只穿薄薄的汗衫冻得瑟瑟发抖，猛然意识到曾经的美梦变成了噩梦。

这些道理你都懂。你知道什么事情都需要实干，实干并不简单。但你真能理解这句话的含义吗？你真的清楚还有多少需要完成的工作就在眼前？别给自己喘气的机会，别纵容自己见好就收的想法。请记住，拼、拼、拼，永远地拼命做下去吧。

距离熟能生巧还剩下多久的磨炼，一万个小时还是两万个？这些都不重要。人生又不是赛跑，哪来的最后撞线？脑子里净念着一个数字，未来就多了许多条件。只要记得，眼前还有很长很长的路就足够了，成功靠的从来都不是智慧，而是持之以恒的努力。这样说起来似乎并不性感，但确实足以鼓舞人心。因为这意味着没有实现不了的梦想——只要我们耐住性子，戒骄戒躁，只要我们还有孤注一掷的勇气。

这样一来，你也许理解了为何自我对此显得气急败坏。“没有实现不了的？”它气不忿地嘟囔，“这意思是说我还没成功咯？”没错，你没有，不光是你，任何人都还没有。

自我主义的愿望很单纯：心想就是事成，纸上谈兵就能运筹帷幄。它从不作为，却一直想得到酬劳；想要刺激和有趣，却回避真正的努力付出——它妄想站在闪光灯下、躺在功劳簿上。

可现实是，我们在哪里付出汗水才能在哪里收割成果。

比尔·克林顿年轻的时候收集了很多便条卡，上面写着将来等他进入政坛后也许会有帮助的人的电话号码。每天晚上他都习惯性地翻阅这些卡片，给上面的人打电话、写信或通过其他方式增加联络。许多年过去了，卡片越攒越多，加起来足足有一万多张（在卡片信息被收录到电脑之前）。正是这些卡片把他一路送到了美国总统的位子上。

再想想达尔文，几十年如一日地研究进化论，在理论完整之前拒绝了很多著书出版的机会。那时候，几乎没有一个人知道他在研究什么，更没有人会安慰他说：没关系的，查尔斯，慢慢来。你的研究将会改变整个世界，多费点工夫也是值得的。他只知道工作还没完成，还可以做

得更好，只这两点就足够支持他一路走下去了。

思考一下：我们是否曾经一个人坐下来埋头工作？尽管手头的工作可能成功也可能失败，可能让人垂头丧气也可能让人痛苦无比。我们是否热爱工作，活着是为了工作而不是工作只为了活着？我们是否像伟大的运动员那样刻苦训练，还是永远没有定性，只追求一种心安理得的确定感？

Fac, si facis. 想去做，就去做。

还有一句拉丁谚语放在这里也很合适：**Materiam superabat opus**（手艺比材料更重要）。不管在基因上、情感上、财富上，有任何天赋都不过是个开始。天赋是我们所不能决定的。我们能决定的是究竟利用天赋还是白白浪费。

比尔·布莱德利是位年轻的篮球运动员，他常常提醒自己，“当你停止训练的时候，别人还在坚持。将来如果球场相见，那获胜的就是人家而不是自己。”《圣经·路加福音》第十二章里说：“主人来了，看见仆人警醒，那仆人就有福了。”你若以投入的时间或伪装的工作来自欺欺人，就迟早会被真正努力的人所取代。滥竽充数者终将面临考验，很可能就此被人识破。

布莱德利最终成为“全美战队”^[2]一员、罗德奖学金^[3]获得者，效力纽约尼克斯队拿到两次冠军，还成为一名国会参议员。看到这里你也许能发现，专注和投入能把一个人带到超乎想象的位置上。

这可不是说说而已。没有耕耘，就真的没有收获。

如果工作只是大开脑洞，发挥天才该有多棒！如果工作只是大步走进会议室，妙语连珠震惊四座该有多棒！如果工作只是画笔一挥，泼墨之间就是一幅现代艺术佳作，该有多棒！可惜啊，这些都是幻想，或者说都是谎言。

有一句话似乎已经被人们说烂了：成功之前先假装成功。我觉得这是一碗不折不扣的毒鸡汤，只能在虚伪的世界里随口讲讲罢了。当有真材实料的人混在一群自吹自擂者中间难以分辨时，谁都想冒险赌一把，或干脆睁一只眼闭一只眼。与其成功前先假装，不如直接成功，那就不

必假装了。你敢想象一位医生假装会做手术，一个四分卫假装会打球，一个骑士假装会骑牛？太荒唐了不是吗？那你又为何要这样做呢？

每次坐定身子准备工作前，先提醒自己：切忌不要高兴太早。想在“棉花糖实验”^[4]中领取两份奖励，就要为实现野心而奋斗，为自己而投资。可以给自己一点奖励，但要适可而止。因为片刻鼓励之后，还要尽快投入训练、工作、提升。

工作的意义就在于别人因疾风骤雨闭门不出时，你却依然跋涉；别人在赶制初稿模型的乏味中退缩，你却依然坚持；别人在欢呼赞美中放慢脚步，你却依然加速。你不需要做到最好，因为你注定会做到最好。

最后再送给大家一句话吧。想知道木匠的水平，就看看他掉下的木屑。（乔纳森·斯威夫特）此话不假。想知道自己做得怎么样，低头看看脚下的地板吧。

^[1]斯特芳·马拉美（1842–1898）：法国著名诗人，象征主义诗歌的代表人物。马拉美曾选择每星期二在自己家中举办诗歌沙龙，“马拉美的星期二”也成为当时欧洲艺术界的代表性集会。

^[2]全美战队（All-American）：有说法称最先起源于橄榄球，即美国大学中最为优秀的橄榄球选手入选全美战队。后来，该说法扩大到整个体育界。全美战队中的选手皆是各个体育项目里最优秀、前景最好的运动员。

^[3]罗德奖学金（Rhodes Scholarship）：成立于1903年，是世界竞争最为激烈的国际奖学金之一，又称为“世界本科生的诺贝尔奖”。每年申请者上万，最终只有八十三人能够脱颖而出。

^[4]棉花糖实验（marshmallow test）：斯坦福大学心理系博士在20世纪70年代进行的一系列针对儿童自制力的经典实验。被试儿童可以选择在一开始领取一份奖励（棉花糖、巧克力等），或在坚持等待一段时间后领取相同的两份奖励。实验证明，能够为获得两份奖励而做出等待行为的孩子会在日后取得更大成就。

不管未来几何， 严控自我

这是众人皆知的：
卑微是年轻野心的阶梯。

——莎士比亚《裘力斯·恺撒》

我们都知道终点在哪：成功。影响力、财富、认可、地位，这些都是极好的，我们什么都想要。

可问题是，只要谦虚就能实现这些目标？答案并不确定。毕竟英国国教教士萨缪尔·威尔斯博士认为，如果我们一直谦虚待人，最终只会沦落成“唯唯诺诺、任人宰割、尴尬而不起眼的小人物”。

如果你在谢尔曼战绩最辉煌的时候让他用几个词形容自己，也许他选择的正是“唯唯诺诺、任人宰割、尴尬而不起眼”。他这一辈子没挣到什么大钱，没打赢过几场著名战役，没上过头条也没登上过舞台。也许他在内战开始之前怀疑过自己的选择，甚至担心从此的命运非输即赢，没有退路。

这种疑虑正是产生浮士德式交易^[1]的根源所在，清白无辜的欲就此恶化成寡廉鲜耻的瘾。在开始阶段，自我还可以短暂伪装。疯狂披着无畏的外衣，谎言借以自信的名义，无知尚且可认作勇气。殊不知，这仅仅是让暴风雨的来临更晚了一些。

从未有人在研究了某人一生经历的基础上信誓旦旦地说：放心吧，

那张牙舞爪的自我主义，到头来还是值得的。

关于自我与自信的辩论让我们不由注意到美国电台制作人艾拉·格拉斯的著名言论，他称其为品位与才华的落差。

像我们这样从事需要创造力的职业的人都有不凡品位，可也会遭遇落差。最开始的几年我们创作，作品差强人意……再说直白点，水平其实很一般。谁不想拿出完美的作品来？有野心是好事，但有时候也是坏事。你的品位——让你进入这个圈子的天赋——依旧很重要，至少到最后它能让你看出你的作品很差劲。

在品位和才华的落差中，自我也许是最好的安慰剂。毕竟谁都不想承认自己或自己的作品一无是处吧？因此我们一路张扬喧嚣，用所谓的人格魅力、澎湃激情把事实掩盖起来。又或者我们可以选择另一条路，直面缺陷，多花点时间来改善。虚心请教别人，认清长处也看清短板，用踏实的工作来填补这道落差。培养一些积极健康的习惯，也许会一生受益。

自我不只在谢尔曼的那个年代看上去格外诱人，在当今世界也是如此。不妨想想赢得1999年环法总冠军的兰斯·阿姆斯特朗，宣称自己从未使用禁药而陷入BALCO丑闻的职棒球员贝瑞·邦兹。我们与傲慢自负调笑，在谎言借口巾穿行，我们的时代过于强调“不惜一切代价的成功”，每个人都打足了鸡血。正是自我让我们变成这样：不相信自己又怎能战胜他人呢？

是啊，真正的野心是满怀自信地面对生活，对一切阻碍视而不见。这注定是场孤独的战役，因为你要削弱锋芒，要“成为最好的自己，一战到底，不管局势如何演变”。这些绝不仅仅是响亮的口号。要记住，成事，而非成名。

对谢尔曼来说，在祖国和历史最需要他的时候为之效力完全是一项个人选择，他选择承担起在短暂时间里涌来的巨大责任。这场考验来得悄无声息又严酷无比，他在其中练就刚毅而坚韧的性格，创新却不仓促，勇敢却不鲁莽。这才是真正的领导者。

现在，你有同样的机会选择，是担当重任还是搞砸一切；是沉着应对，还是为了野心而丢弃冷静。未来即将到来，不会留给你更多思考的时间。自我，是伴随成功的邪恶兄弟。

而你距离真正的考验，没剩多远了。

[1]浮士德式交易（Faustian Bargain）：一种心理障碍，来源于歌德经典长诗《浮士德》，诗中的主人公浮士德为了追求新生活而和魔鬼交易，将灵魂做抵押。美国心理学家史蒂文·贝格拉斯用“浮士德交易”形容以自我保护心理应对现实和理想的落差，进而导致忽略其他有价值的事物，只关注自己的自恋行为。

第二部分：成功

在这个阶段，我们终于攀上山顶或已经看到巅峰就在眼前。诱惑与问题应时而生。空气逐渐稀薄，周遭已是不再宽容的苛刻环境。为何来之不易的成功总是朝生暮死？因为自我缩短了它的寿命。不管骤然崩塌或缓慢腐蚀——情况的恶化既可能发生却又毫无必要。只是我们不再学习，不再倾听，不再关注真正重要的事，成为自我的受害者和看似胜利的败北之将。清醒、开明、秩序、目标——这些是此刻的最佳药剂，以助削弱紧随成就而来的自我与傲慢之威。

无论成就如何， 依然严控自我

有两种不同的性格摆在面前供我们效仿，
其一，满怀傲慢之野心与丑陋之贪婪；
其二，恪守谦逊之诚实与公平之正义。
两个模式，摆在我们眼前，
以此决定如何塑造我们的性格和行为。
两幅图像，一幅用色俗丽闪亮，一幅线条清晰美丽。

——亚当·斯密

1924年1月的某次商业会议上，著名发明家、工具制造商，年仅54岁的霍华德·休斯忽然起立、抽搐，眨眼的时间便猝死于心脏麻痹。他的儿子小霍华德·休斯，一个安静内向、少不更事的18岁男孩，继承了父亲企业的四分之三，其中包含价值近一百万美元的石油钻探专利和租赁权。其余财产由剩下的几位家族成员继承。

就在众人还把年轻的休斯看作是个被宠坏的小孩儿时，他却做出一个令人震惊且极具远见的决定，将亲戚手里剩下的四分之一公司股权全部买入。尽管在法律意义上休斯还并未成年，并且遭到多方阻碍，但他依然调动个人贷款和公司资金成功买下股权，成为休斯工具公司的唯一主人。之后的整整一个世纪，他的公司创造了几十亿美元的盈利。

对于一个商业经验为零的年轻人来说，此举异常大胆冒险。这种冒险的劲头也让他日后创下一起史上最尴尬、代价最大的税务丑闻。回过

头看，休斯帝国在他掌舵下的那些年里，与其说是资本企业，倒更像一出毫无章法的罪恶狂欢。

休斯是一个纯粹的天才，这一点毋庸置疑。他在机械工程领域无师自通，还是最早、最优秀、最勇敢的航空飞行员之一。此外，他同时身兼商人、电影人等数职，完全有能力预知世界上即将到来的无数改变，这些改变不仅会使他所在的行业天翻地覆，甚至可能影响整个美国。

撇开他的智慧、魅力和自我炒作的本事不看，休斯的多重身份就只剩下：把几亿美元挥霍一空的败家子和最后落得不幸下场的自恋狂。这绝非偶然，也并非受某些不可预见的情况或竞争的影响。他在晚年之所以沦落至此，全是因为自己的所作所为。

让我们来快速盘点一下他的“壮举”——如果可以这么叫的话——就能更清楚地证明上述观点：

从亲戚手里买下父亲公司的股份后，休斯除了多次从中抽调现金以外几乎完全疏于管理。他旋即离开休斯顿，此后再也没有踏入公司总部大门。在洛杉矶，他决定成为电影制片人和社会名流。可私人股票生意却遭遇大萧条影响，亏损800万美元。他制作的电影中最卖座的一部——《地狱天使》拍摄耗时三年，预算420万美元，最终却亏损了150万，差点把父亲留下的工具公司赔了进去。可他并未从中吸取教训，所以在20世纪30年代早期，又在克莱斯勒公司的股份上赔了400万。

烂摊子一扔，他转身进入航空产业，成立了国防航天公司休斯飞机公司。除却他是一个伟大发明家的事实之外，休斯的飞机公司依然经营不利。二战期间总价值4000万美元的两单生意无一成功，亏损的不仅是他还有纳税人的钱。最具盛名的“云杉鹅”——休斯称之为大力神号飞机，当时世界最大的飞行器——花费近2000万美元，超过五年时间研发，最终仅飞行一英里（1.6公里）就在太平洋迫降。从那以后，“云杉鹅”再也没有飞起来过，在休斯的一再坚持下，停在装配有空调系统的飞机库里闲置了几十年，每年光停机费就要100万美元。决心双倍加投电影产业后，休斯购入雷电华电影公司，又亏损2200万（由于他的铁腕政策，公司雇员数量从他接手时的2000骤减到500以下）。很快他像对家族产业失去兴趣一样放弃了电影公司的管理权，然而讽刺的是，因为他的离职，公司反而又慢慢壮大起来。

这样再说下去似乎显得有点步步紧逼，咄咄逼人，但就此打住却又漏掉了他臭名昭著的骗税丑闻；几次飞机失事和致命车祸；花在法院审查、律师身上的、因为任性毁约赔给演员的几百万；买了之后从没住过的房产；只有公众曝光才能让他稍微收敛的事实；偏执狂躁、种族歧视、仗势欺人、嗑药上瘾；一次次失败的婚姻，搞砸的无数企业及公司等等。

“是我们把霍华德·休斯当成英雄，”美国作家琼·狄迪恩在随笔中写道，“有趣的是，从这件事里反倒能看出一些我们对自己的看法。”她说得太对了。休斯即便地位显赫，也极可能是20世纪最差劲的商人之一。通常情况下，生意场上的人一旦蚀本亏损就会早早退出商圈，让旁人因此看不透他们失败的原因。所幸休斯一直看不上的、觉得无聊的家族产业持续盈利，给了他充足的本钱来挥霍，也让我们看清在一次次的失败背后，自我给休斯本人，给他身边的人，以及他渴望实现的目标形成了怎样的阻碍。

霍华德从辉煌到疯狂的缓慢堕落中有一幕尤其不忍直视。关于他的传记里写到他曾全身赤裸、蓬头垢面地坐在白色椅子上，为了拯救一手打下的商业帝国或掩盖不为人知的可耻秘密而日夜不息地舌战律师、调查员、投资人。前一秒刚为纸巾品牌Kleenex的发展指点江山，或者胡言乱语地说到一会儿要吃什么、如何与员工直接沟通；后一秒就转而关心起如何应付债权人，把竞争者杀个片甲不留。在传记作家的笔下，休斯思想和事业都分裂成两个极端。他们这样写道，“就像IBM下面的一系列子公司，一家专门负责生产计算机和盈利，另外的则负责生产卖不出去的爱泽尔汽车^[1]和赔钱”。如果要给“自我”和“毁灭”找个生动的代言，恐怕没有什么比他这副形象更合适的了：一只手使劲向上追赶目标，另一只手则孜孜不倦地砸毁地基。

其实霍华德·休斯和我们一样，疯狂得不彻底，也清醒得不完全。自我在他肉体伤痛的恶化下变得更极端（这些伤痛大多来自空难和车祸，而他本人正是这些灾难发生的原因），加上药物成瘾的影响，他已堕入一个我们无法想象的黑暗世界。当休斯犀利的头脑灵光一闪，便可以偶尔实现卓越的成就。但这些瞬间总是稍纵即逝，到了晚年则更难得一见。最终，一代传奇霍华德·休斯死在自我的刀下。而除了自我以外，帮凶还要数困扰他多时的躁狂症和心理创伤——当然，这几个凶手从一开始就从没分开过。

人们只看自己想看到的东西。在休斯的故事里，亿万富翁、传奇鬼才、世界闻名这些标签明显更吸引人一些。你也许会想：天啊，我也想拥有这样的身份。醒醒吧——休斯最后的命运像其他亿万富翁一样，死于自酿之祸。他没品尝过多少快乐，也很少享受自己拥有的一切。更重要的是，他浪费了太多。太多才华，太多勇气，太多能量。

就像亚里士多德说的，不具备美德、不经过训练的人“难以承受好运的嘉赏”。休斯就是一个典型的例子，生来拿着一手好牌却让自己打得稀烂。他对聚光灯的不懈追逐——不管这聚光灯暴露了他多少缺点——让我们有机会从中窥视自己未来的道路，从他的坎坷一生中想象自己如何与成功和运气抗争。他的无比自负，和在好莱坞、国防工业、华尔街、航空工业中屡战屡败的经验也是一个人被内心冲动轮番打倒的最好反面教材。

历史上当然不止他一人如此。你会跟随他的轨迹，做一个这样的人吗？

自我有时能得到抑制，有时恰好赶上天时地利就一发而不可收拾。好比一支刚刚拿了冠军的球队，随成功翻然而至的还有扰乱思想，削弱意志的自我主义。众人皆知，王朝终有覆灭之日，而我们必须知道的是这背后的原因——为什么一切崩塌都是从内部开始。

商业巨头哈罗德·杰宁，堪称开启现代跨国企业这一模式的第一人。他通过一系列并购重组（总计350家公司），将小公司ITT（国际电话电报公司）的营业额从1959年的100万美元提升到1977年的170亿，同年，他辞去了公司首席执行官的职位。有人说杰宁是个自我意识极强的人，然而他在各种场合都毫不避讳自我给他带来的影响，并以此警示他人。

“对一位公司总裁伤害最大的并不是人们常说的酒精成瘾，而是自我。”杰宁的这句话在商界人尽皆知。美国企业在20世纪进入狂人时代^[2]后，酗酒成为严重的社会问题，而自我正与之同源——对残酷的客观世界的不安全感、恐惧和厌恶等。“不管是高层管理还是中层，不加控制的自我意识让人对身边现实视而不见，越来越活在自己的想象中。又因为他坚信自己所做的一切都是正确的，所以最终遭殃的还是那些在他手底下工作的男男女女。”杰宁在备忘录中这样写道。

在“成功”这一阶段，我们已经有所成就。可适当地庆功之后，自我依旧不能满足：我独一无二，我该比现在还出色。所有规则条例在我身上都不管用。

“人受欲望驱使，”心理学家维克多·弗兰克尔认为，“受价值牵制。”统治或被统治，你的角色是哪一个？没有合适的规则限制，成功便来去匆匆。不想昙花一现，想细水长流，就抓紧时间看清这场对抗自我的最新战役，搞懂作战所必需的原则价值。

成功有毒，与之周旋必须保持清醒。如果以为自己什么都懂了，就等于放弃了学习的能力。不管别人说得多么天花乱坠，只有我们才清楚神话背后的真相和喧嚣之外的现实。必须明白，自己不过是大千宇宙的一小部分。在这一切之上，需要为行动建塑一个组织和体系——一切都为了工作，绝不为自己图方便。

记住休斯一生告诉我们的道理，是自我毁灭了他。而也许在未来的某一刻，相同的审判也正等待着我们。你终将面临与休斯同样的选择——没有人会是例外。无论白手起家或家底丰厚，无论财富或本领几何，你正在读这本书的同时，未来也正虎视眈眈地望着你。

成功将至，你准备好了吗？它会是你的蜜糖还是砒霜呢？

[1]爱泽尔汽车（Edsel）：由福特公司生产的于1957年打入市场的中档车，但由于生产和销售策略失误，该品牌汽车滞销严重，被嘲笑为汽车生产史上最大的笑话。Edsel这个词甚至被引申为美俚中“失败者”“滞销品”的代名词。

[2]狂人时代（Mad Men Era）：指美国20世纪五六十年代。

以学生的姿态

人人皆是我师，皆有可学之处。

——拉尔夫·沃尔多·爱默生

一代天骄，成吉思汗。他的传说在历史长卷上从未褪色：野蛮的征服者，令文明社会闻风丧胆的嗜血狂魔。他率蒙古大军一路血洗欧亚大陆，所经之地寸草不留，不仅杀光抢光扫清行军障碍，还将当地的文明痕迹损毁殆尽。西征回军后，游牧军队很快解散，这阵残暴飓风竟也风平浪静了，因为大蒙古国所建立的东西没有一样得以留存下去。

成吉思汗是世界史上最杰出的军事天才，善于以人为师。他的赫赫战绩是其学习能力的最好证明，蒙古国疆土所及之地，一切优秀技术、实践及发明都被他毫无保留地学习过来。

事实上，他在位统治时以及之后动荡颇多的几个世纪里，唯有一项规矩不曾改变：致用主义。蒙古国在他的领导下对入侵地区的优秀文化窃取也好，吸收也罢，一律来者不拒。尽管蒙古帝国存在期间没有伟大发明或特色建筑，但经过每场战役后，其文化都在不断更新和发展。成吉思汗并非生来就是天才。相反，有传记作家评论他“具有独一无二的纪律性和专注性，能够持之以恒地务实学习，实验性地不断探索，不断温故求新”。

他是世上最伟大的征服者，因为他能够汲取之前其他征服者的所有优点。

成吉思汗的第一场大胜源于军队重组，将麾下士兵重新分配为十支

队伍。这一行为偷学了突厥部落，不知不觉间便完成了十分制军制的战术创新。很快，蒙古人在国土扩张的过程中又发现一项之前从未见过的全新技术：城墙修筑。进攻西夏地区时，成吉思汗第一次攻城作战，探究修壕固防战略，很快就深谙此术。随后，在中国军工匠人的帮助下，他指导手下士兵生产攻城武器，专门用来进攻防守城墙。女真族一战中，他领略了必胜心态在作战中的重要意义。每攻下一处，都与当地学者和皇族共同探讨如何管理国土，方式之新颖别致为其他帝国远不可及。每到一国一城，他都将占星师、文士、医者、思考家和谏臣汇集一堂，向任何能为军队发展建言献策的人请教学习。甚至为了这一目的，他的军队在行军路上都配备了翻译和审讯官。

这种好学精神对蒙古国的影响一直延续到他去世之后。尽管军队士兵不闻外事，一心扑在战术精进上，却极擅长重用各行各业优秀人才，凡是所知的有一技之长的工匠、商人、学者、艺人、厨子等都能受到重视，发挥其长。蒙古王国以宗教自由闻名，最重要的是，这是一个尊重灵感和文化融合的国度。它首次将柠檬这种作物引入中国，又把中国的面条传播到西方世界。波斯地毯由蒙古国带到世界各地，德国的矿采技术、法国冶金以及伊斯兰教的传播都应归功于它。具有革命性的新型武器火炮据传来自中国火药、伊斯兰教喷火器和欧洲金属炮架，将这些元素结合到一起的正是善于学习、心态开放的蒙古国人。

初尝胜利果实的我们，惊觉自己置身于陌生而复杂的环境中。刚刚受提拔的士兵必须开始学习政治艺术。同理，售货员晋升后要学习管理，企业创始人应学习人事委派，作家要懂编辑知识，喜剧演员需精通演技。新任经理的厨子除了原先的分内工作之外，还要知道如何经营餐厅。

这不是一种无害的自负。氢弹发明的专家之一、物理学家约翰·惠勒曾表示，“知识之海日益辽阔的同时，无知的海岸也在逐渐扩大”。换句话说，每打下一次胜仗都助长了成吉思汗的英明神武，但同时也让他陷入新的迷惘无知。即使知识积累得越来越多，要承认自己的无知却总要求某种特别的谦虚精神。还记得苏格拉底著名的无知论吗？最伟大的智慧就藏在无知之中。

越是成就加身的人越不得已强装自己什么都懂。*Scientia infla*（知识总叫人自高自大）。这正是我所担心的，自以为高枕无忧，殊不知窗

外世界早已风起云涌，今非昔比。

九次格莱美和普利策音乐大奖获得者、爵士音乐家温顿·马沙利斯曾经跟一个铁了心要走音乐这条路的年轻人建议：“谦虚能让你更好地学习，帮你应付骄傲的干扰，虔诚地接受真理，让你不会在学习的道路上作茧自缚……怎么判断一个人是不是真的谦虚呢？我觉得有个很简单的办法可以一探：谦虚的人总是观察和聆听，知道怎么提升自己。他们从不臆断，从不逞强说‘我知道’。”

在这个阶段里，站得再高也要摆好学习的态度。活到老，学到老。放弃学习就是放弃生命。

只在事业开始时做个乖学生还远远不够。学习是一生的事业。从每个人、每件事上吸取经验。你的老师也许高你一筹，也许是你的手下败将；也许为你所不齿，也许与你处处敌对。生命的每个阶段都是学习的最好机会，哪怕是不得已为补救而学，都不能让自我妨碍学习之道。

通常情况下，我们自恃其才，情愿蜷在舒适区内，以自知之明自我满足（从不质疑自己，也没想过继续学习）。而所谓书到用时方恨少，只有当时机太迟，才木讷地意识到自己的不足。这就是不作为的代价啊！

威胁无处不在。自我像坐在石头上的塞壬^[1]，常用美妙的歌声勾引水手，引得航船触礁沉没。一旦我们听到脑海中反复的声音，相信自己已经从人生的学校成功毕业了，学习的脚步就自然停止下来。弗兰克·沙姆洛克告诉我们，“永远保持学生的姿态”，因为，学海永无涯。

解决方式简单粗暴：挑一本你略懂一二的书，开始读。找一个身边人人比你懂得多的环境，开始学。主动去体验这样一种感觉：当心中最根深蒂固的认知被动摇、被怀疑时，一种尴尬和防御的本能自然而生——为何不主动去体验这种感受呢？换个想法，换个环境吧。

一提到学习，业余选手习惯抗拒，专业人士则认为这是一种享受。他们喜欢接受挑战，也不排斥为人之下，学习对他们来说即是一件不间断、无止境的事。

多数军队文化——以及大多数人——喜欢将自己的价值观和控制力

强加于一切事物之上。而蒙古军队之所以与众不同，正是因为他们随机应变，懂得权衡，敢于弃旧迎新。所有伟大的企业都开始于一处，而日后的道路却分散四方。以凯莱顿·克里斯坦森总结出的企业颠覆理论为例，任何行业在未来的某一时刻都会被新的潮流或创新所颠覆，无论资源怎样整合，都无力与当前的利益大潮对抗。为什么？为什么这些企业不能改变或调整呢？

很大原因是因为他们失去了学习的能力。他们拒绝继续做学生。上一秒刚刚放弃学习，下一秒钟，再多的知识累积也因此不堪一击。

管理学之父、商业思想家彼得·德鲁克认为，只有学习的想法是不够的。人们在不断进步，因此必须懂得如何学习，如何有序调动已有知识。否则一切无知都将是咎由自取。

[\[1\]](#)塞壬（Siren）：希腊神话中半人半鸟的女海妖，相传坐在海中石头上以美妙的歌声吸引水手，使船沉没。

别给自己讲故事

神话不在讲述，而在复述。

——大卫·马兰尼斯

从1979年开始，橄榄球队经理兼教练比尔·沃尔什用了短短三年时间带领堪称职业橄榄球史上最烂的旧金山四九人队一举夺下冠军奖杯。当他把文斯·隆巴迪杯举过头顶的那一刻，他完全有权利相信自己带出了美国橄榄球联盟史上逆袭最快、最成功的球队。哪怕几十年后，在他整理回忆录时也完全有资格这样写。

这个故事有趣就有趣在他接管球队、带领球队逆袭转型的时机都像精心计划好一般，事情的发展与预想的一模一样。因为他就是这样一个杰出的天才教练，就算当真如此自夸，别人也很难否认。

可他却从不陷入幻想的圈套。每当有人问起是否已经为拿下超级碗冠军做好了，你知道他的答案是什么吗？永远都是“没有”。因为当你接下了一支如此糟糕的球队，在现实面前，任何野心看起来都像在白日做梦。

在比尔之前的一年里，四九人队的战绩为2胜14负。整个球队人心涣散、支离破碎，不仅没有拿到选秀权还陷入逢赛必输的怪圈。比尔执教的第一个赛季，球队又输了14场比赛。第二年，他的信心丧失殆尽，几乎中途辞去教练的职位。然而在接管后的第二十四个月（其中有一年多的时间他都在考虑放弃），四九人队一战成名，被誉为超级碗赛场上的天才球队。

发生了什么？这难道不是比尔计划中的一部分吗？

故事的真相是，比尔·沃尔什在成为主教练后一度没有把精力集中在打赢比赛上。他坚持贯彻球队成员的“行为标准”，即应该怎样表现，何时表现以及如何表现。在整支球队的基础管理上，沃尔什只坚持一个原则，那就是所有人都要满足制定好的行为标准。

因此，他把管理重点集中到细节的监督：球员不得坐在训练场地内；教练必须打领带，衬衫要塞进裤子里；每个人都必须全力以赴，遵守承诺；体育精神是重中之重；更衣室必须保持整洁卫生；训练场地禁烟，禁打斗，禁止不文明用语；四分卫要按照指挥拿球；线锋要掌握三十种独立战术；规定传球路线，每次推进的距离要以英寸计算；训练时间表必须精确到每一分钟。

以为这是一种控制？那你就错了。比尔的行为标准只是把卓越的理念灌输给了球员。这些简单、具体的标准在他看来比炫耀权力和制定宏伟计划更重要。他觉得只要球员把细节做到位，“得分自然就提高了”。比赛胜利也指日可待。

沃尔什很清楚自己在做什么，他有信心这些行为标准迟早会帮助球队获胜。同时，他又是谦虚的，从不夸口预言球队何时能成功。他的训练成果比其他教练都更快见成效？即使真是那样，也是因为走了大运，和他的悉心指导关系不大。在他执教的第二个赛季中，有助理教练向球队老板抱怨，认为沃尔什总逮着鸡毛蒜皮不放，一点儿都没有必胜决心。因为这件事，沃尔什一气之下把他辞退了。

我们总是希望听到每个决胜千里之外的人都从一开始就运筹帷幄之中。这是为什么？只有这样的故事听多了才能心安理得地窝在家里以展望未来的名义做白日大梦啊！所谓的故事，不是在走到一半的时候就先大放厥词：我曾经期望过……我曾经努力过……我差一点就成功了。也不是干脆把这当成借口：我以为这能实现，但是……而是当你成功之后，回头看看那些几乎不可能完成的任务，淡淡说一句：我一直都知道。没有人可以料事如神，即使你猜到了这结局，也猜不中那过程。可谁又有心倾听你一路上的迟疑和犹豫呢？

把过去经历拼拼凑凑编成故事绝对是人类的本能。这是危险而不真实的。撰写自己的故事无形中让人变得骄傲。当生活变成故事，我们也

就成了讽刺漫画里的主人公。作家托拜厄斯·沃尔夫在小说《老派》里写道，“故事越编越多，越讲越真；最后它们佩上记忆的徽章，堵上了探索生活的其他可能的道路。”

比尔·沃尔什很清楚正是这套事无巨细的行为标准把球队送上了超级碗冠军的宝座。可作为新闻头条来说，这个事实的确太不够料。大家还是更喜欢看“天才”的故事吧，他也只好对此一笑置之。

承认这些头衔所带来的并不只是无伤大雅的自我满足感。给自己讲故事也许不能改变已经发生过的事，却会消极地影响你的未来。

有那么一阵子，他的队员们就差点就信了自己脑子里编造出来的故事。和其他人一样，他们也巴不得相信胜利的原因是因为自己与众不同。首次拿下超级碗冠军后的两个赛季里，球队遭遇了滑铁卢。原因之一是他们的自信心过度发酵膨胀，导致22场比赛里累计共输12场。当你过早地因为某种还无法完全控制的力量而自鸣得意时，当你以早早实现的成绩来自我定义，并不再努力、降低标准时，下场往往就是这样。

直到整支球队收心回来，重新遵守行为标准后，才又拿下第二个冠军的宝座（之后一共赢了三次超级碗和九次分区、联赛冠军）。直到他们停止编故事，开始关注手上的任务后，才又像之前一样大胜四方。

从另一角度来看，伴随成功而来的还有他人的呼喊加油。而此时正值你与自我对峙的关键时刻，千钧一发之际已经不容多少犯错的机会。倾听、改善、成长的能力比以往任何时候都来得更重要。

事实胜于杜撰修缮，胜于添墨加彩。20世纪著名金融家伯纳德·巴鲁克有句名言道：“别老想着抄底买入，高价卖出。这种好生意除了骗子谁也做不来。”正所谓无商不奸，商界中人绝不可轻信。亚马逊创始人杰夫·贝佐斯对自己所面对的诱惑直言不讳。他一再提醒自己，哪怕媒体吹得再天花乱坠，想要把市值几千亿美元的公司打理得井井有条，就千万别相信有“灵光一闪，一拍脑门的时刻”。创业者、生意人，甚至只是刚刚萌生灵感的人，没有一个是头脑完全清醒的。此时把自己的过往美化成一碗鸡汤，也不过是营造出一个从未存在过也永远无法企及的境界罢了。

满怀渴望时，绝不试图从他人经验中复制成功；目标实现时，绝不

佯装一切事情都尽在掌控。根本没有什么伟大的传说。一路走来的人是你，你心里清楚都发生过什么。

几年前，谷歌的创始人之一曾表示要想评价一家企业及其创始人是否卓有远见，就问问他们“是否有信心改变世界”。即使有也无可厚非，只不过谷歌公司建立初始时想的可不是这个——那时候拉里·佩奇和谢尔盖·布林还只是两个成天忙着完成博士论文的斯坦福大学的学生。Youtube视频网在建立之初想的也不是重新定义传媒，而是怎么把搞笑视频分享出去。事实上，大部分成功的企业在一开始的时候都没有心怀大梦。

几年后，投资人保罗·格雷厄姆（Airbnb、Reddit、Dropbox等企业的投资人）正巧来到几十年前沃尔什工作的城市打拼。格雷厄姆同样相信任何新创企业都不该过早抱有大胆鲁莽的想法。当然作为一个资本家，他也愿意投资那些大有潜力、势在必得的企业——它们才是摇钱树啊。一方面，他希望所有公司都能“野心勃勃，令人侧目”；另一方面，他强调道：“想成就大事，就要从看似不起眼的点滴做起。”不要在自我的驱使下一上来就正面出击，相反，应该以小渐大，在反复的过程中逐渐扩大野心。格雷厄姆给创业者的另一个建议：“把自己放小一点”，用在这里也合适。把精力拿来应付工作，遵守背后的规则，而不是绞尽脑汁只为编个好听的故事，登上头条，成为传奇。

拿破仑给约瑟芬的婚戒上刻了三个字：致命运。他才不是个信命的人，只是愿以“命运”一词来为自己此生最大胆、最具野心的决定正名。一次又一次地惹祸上身，他的命运最后只是婚姻破裂、被放逐，身败名裂。所谓伟大的命运，塞涅卡警告我们，不过是被奴役。

当旁人于我们冠以“天才”之名时，也由此埋下危险的种子——假如狂妄自大，当真自视为天才，那情况就更危险了些。工作上也是如此，不过完成了小小一件事，就被忽然贴上“制片人”“作家”“投资人”“企业家”或“执行官”的标签？这些标签让人分不清现实和幻想，和最开始让你实现成就的初衷也大相径庭。似乎有了标签在身，成功自然而然就等在不远处了。然而它真实扎根的位置，却在汗水、创造、坚持与幸运之上。

谷歌的后期发展背离了初心（科学技术的进展反而影响了企业前景

和潜力），未来的道路怕是不会一帆风顺，从谷歌眼镜和谷歌社交网站的失败就能推测。在成功之后逐渐走上歧途的，除了谷歌之外还有很多。艺术家有时认为伟大的作品与辛勤工作、诚心雕琢没太大关系，反倒是一闪的灵感和痛苦的挣扎孕育了他们。因此围绕这通幻想大做文章，到最后反而事倍功半，碌碌无为。

我们也是同样。佯装活在故事里，不如先把手头的事做得精彩热闹。不求一旦浮爵，不忘立身之本。

也正因为此，我们才走到今天的位置。

你看重什么

知道自己想要什么是智慧和成熟的开始。

——罗伯特·路易斯·斯蒂文森

南北战争将要结束时，尤利西斯·辛普森·格兰特和朋友威廉·特库塞·谢尔曼成为美国最受尊敬的重要人物。身为联盟胜利的两大总指挥，他们得到了国家的慷慨承诺：不管想要什么，有生之年内，都是你们的。

大赏之下，谢尔曼和格兰特却选择了两条截然不同的道路。我们前面讲过了谢尔曼的故事，退役之后厌恶政治的他多次拒绝了执政邀请。“我想要的身份地位都已经得到了。”他跟前来恳求的人这样说道。他把自我放得很低，只身搬去纽约过上了看起来幸福而满足的日子。

再看格兰特，尽管早前也说过不会优先考虑从政，可成功担任内战联盟总将军的战绩让他决心竞选这片大陆上的最高职位——总统。他以压倒性的优势赢得大选，就此开始了美国历史上最腐败、无能、饱受争议的一届统治。为人正直忠诚的他与钩心斗角的白宫生活格格不入，很快就在现实面前败下阵来。两届任期结束后，离开总统位子的他信誉大损，声名狼藉。

他随后把全部身家投资到证券生意里，和当时一位饱受争议的投资家费迪南德·沃德合作经营公司。沃德号称那个时代的伯纳德·麦道夫^[1]，他所谓的证券生意只是一出庞氏骗局，害得格兰特的财产也因此亏损一空。谢尔曼对昔日战友表示同情和理解，他是这样评价的：他（格兰特）想和其他百万富翁一争天下，可那些人都把商场当战场，拼了命

也要赢啊。格兰特在战场上军功赫赫，却并不因此满足。他不知道自己到底想要什么，什么才是真正重要的。

事情就是这样：我们从不因到手的東西而满足，篱墙那边的草地看着总是更绿一点。开始时还记得自己想要什么，等一旦目标实现反而忘了初衷。自我让人摇摆不定，走向毁灭。

一生正直坦荡的格兰特最后宁肯抵押自己的无价之宝——战争纪念品，也要还清公司欠下的债务。他晚年时饱受咽喉癌的折磨，思想、精神、身体无一完整，但仍然争分夺秒地撰写回忆录，希望过世后能留给家人一些经济来源。他成功了，赶在生命结束前的最后一刻。

英雄逝世于花甲之年。细想使他心力交瘁的那股力量，不禁使人不寒而栗。即使正直、诚实如他，也难以自持，偏离自己的天赋轨道。如果当初没有偏轨会怎样？美国现在该是什么样子？他本该实现如何的成就？

其实即便这样，格兰特的伟大也无可否认。因为我们习惯了不假思索地点头接受，也许因为某种模糊的吸引力，也许出于贪婪或虚荣。拒绝本就是很难的事，论谁都不愿承担错过的代价。我们以为点点头就能实现更多，殊不知失去的反而更多。生命因此浪费在做自己不喜欢做的事上，向并不尊敬的人证明自己，争取本不想拥有的一切。

为什么要这样浑浑噩噩度过一生呢？嗯，答案现在已经浮现眼前。

自我引起嫉妒，嫉妒是骨中的朽烂。自我欺人瞒己，丰功伟业也渐渐溃于蚁穴。

大多数人都在一开始清楚自己想要什么，什么才是真正重要的。可等成功早早到来或收获颇丰时，转眼身边一切都变了，追寻本心再也不像最初那么简单。

成功越累积，人脉越宽广，就越会感觉自己处处不如人。不管你在某个领域做得多好，自我的虚荣和他人的成就都会让你深感卑微——不只是你，其他人也同样如此。这样的循环周而复始，永无止境；但一生却匆匆而过，机会也稍纵即逝。

因此，我们在毫无意识的情况下加快了追赶的脚步。可是不同的人有不同的追逐，也许压根我们就不是一个跑道上呢！

所以谢尔曼才会这样评价格兰特啊。费心争取的东西却从不曾使我们快乐，这“麦琪的礼物”是多么的讽刺而苦涩。更何况，它还那么短暂。如果当初能多留一秒思考该多好。

不需争辩：竞争是重要动力。市场需要竞争，伟大的成绩背后隐藏着竞争。然而，就个人来说，真正关键的是要知己知彼，清楚自己为何而战。

只有你知道自己的终点在哪里，可自我却试图逼你处处与人竞争。每个人都有独特的潜力和目标，这意味着除了自己以外，再没有人可以评价、定义我们的生活。但我们往往把他人的认可视作必须达到的行为标准，从而白白浪费了天赋之才。

哲学家塞涅卡认为，源于希腊语的单词euthymia（心气平和，作者注）是人人必需的一种心态：知道自己从哪来，也能看透一切纷扰，知道自己要到哪去。换句话说，生活不是为了和其他人较劲，意义不在于拥有的比别人更多。生活是做自己，做到极致，不为正轨之外的任何事情而妥协。生活是到达你想到达的彼岸，完成你想完成的最好。仅此而已，不多一点也不少一点。

是时候坐下想想在这大千世界里，你最看重什么。随后抛下剩余，只为它乘风破浪。没有它，成功也来得不愉悦、不完整，甚至不长久。

财富尤其如此。假使不清楚自己究竟想要多少，那默认答案便是：更多，更多，更多。这样一来，人们只能把有限的精力无限投入到银行账户中。当“不安全感和野心走到一起时”，涉嫌抄袭、劣迹斑斑的作家乔纳·莱雷尔回忆起自己的不堪往事时这样说道：“你再也无力向任何事摇头了。”

自我拒绝所有的妥协。为什么要妥协？我明明什么都想要。

比如，你深爱你的伴侣，却还是出轨了。因为你想要稳定，也想要刺激。受自我意识的怂恿，对一切现有的都不知满足，总想尝尝别人碗里的是什么滋味。直到最后你点头接受了太多东西，直至行为荒诞离

谱，再没有下限。我们是追杀白鲸的亚哈船长^[2]，到了最后与它同归于尽的那一刻都还不清楚这一切是为了什么。

也许你的首要任务就是挣钱，或维系一个家庭。也许你追求卓越的影响力，渴望完成蜕变。也许你希望创业成功，或服役祖国。这些想法都很好。但最起码你得明白自己要的是什么，应该避免什么。明智的人生计划总有排他性。想成为歌剧演员就注定要放弃做个流行歌手的梦。生活是妥协，而自我是放肆。

为什么要这样做？这个问题需要你认真回答。在给出答案之前请勇敢地正视它。只有当答案浮上心头，你才能辨别鱼目与珍珠，才能大声拒绝在不属于自己的赛场竞技，才能无视那些所谓“成功人士”，因为他们的成功——至少大多数情况下——与你无关，甚至与他们自己都无关；才能心如止水，像塞涅卡说的那样知道自己从何而来，去向何处。

拥有越多，越难保持目标的纯洁；诱惑越多，却越要保持内心的澄净。其实人人都会陷入一种错觉之中，仿佛只有自己得到一些其他人都有东西时才能真正感到幸福。想要意识到这种错觉不过是虚无缥缈就必须历经几次遍体鳞伤。偶尔，我们发现自己被逼到了无名之地，甚至说不出背后原因几何。这时及时悬崖勒马也是一种勇气的表现。

想清楚你为何追逐，再想清楚你在追逐什么。忽略所有打乱步伐的干扰，让他人因你的所有而垂涎。这才是真正的独立。

^[1]伯纳德·麦道夫（1938-）：美国金融界经纪人，前纳斯达克主席，制造了美国历史上最大的庞氏骗局，诈骗金额超过600亿美元。2009年，麦道夫因诈骗被判处150年监禁。

^[2]出自美国小说家赫尔曼·梅尔维尔（1819-1891）的小说《白鲸》。

权力、控制、偏执

濒临精神崩溃的症状之一即相信自己的工作无上重要。

——伯特兰·罗素

波斯帝国的国王泽克西斯一世入侵希腊时曾想横渡赫勒斯邦海峡（今称达达尼尔海峡），未想海潮汹涌，冲断了工匠费时多日才建好的索桥。大怒之下，他把铁索扔到水里，命人痛抽海水三百下，还要用烙铁把海封住。等士兵传命下去时，还得遵从旨意大肆恐吓一番：你，这苦涩咸浪，主人今日欲将你惩。他从未责难过你，你却如此加害于他！呃，忘了说，这位一国之君还把建桥的工匠都砍了脑袋。

古希腊历史学家希罗多德用“专横冒昧”形容这场闹剧，然而即便这样也还算是轻描淡写了。恐怕“荒谬可笑”和“痴人妄想”更合适些。泽克西斯一世性格就是这样。出兵赫勒斯邦前不久，他给王国旁边的一座山写了封信，预备在山上开凿运河。“你高耸而孤傲，”他这样写道，“但切勿妄想能妨碍我。如有不敬，我将覆峰成洋。”

真是让人笑掉大牙吧？转念一想，又是多么可悲！

泽克西斯一世的痴人妄想在历史的长河中竟并不罕见。成功与权力傍身，最恐怖、最危险的狂念也一并袭来：权力感、控制欲和偏执狂。

很可能你并不像他一样神神叨叨地把周围一切看成活物，或对着没有生命的东西大发雷霆。这种纯粹无添加的疯子，所幸世上难得几回有。但更常见的是，我们很容易高估自己的能力，因而无法正确看待事物。再严重些，也会和泽克西斯一样沦为一个巨大的笑话。

“迄今所知最毒之药，”诗人威廉·布莱克写道，“藏于凯撒的桂冠中。”这便是来自成功的诅咒。

躯前的道路上埋藏了未知的问题。今日的成就是力量与意念的勇敢壮举。不论企业管理还是艺术创作都需要全新的灵感和方式。此刻，财富的累计代表在市场独占鳌头，克服了千难万阻；竞技场上的胜利证明自己比其他对手都更强壮。

成功包含了对身边人的有所保留和质疑视而不见。因为成功，所以拒绝一切拒绝，孤注一掷地冒险。回想这一路，想放弃真的不难，但正是因为不放弃，我们才走到了这里。在沿途遇到的可笑的阻碍面前，毅力和勇气往往表现为一种不理智。而当我们冲破这些阻碍时，又无形中为自己的不理智而正名。

这又有什么错呢？人们难道不都这样想吗？既然世界已经被改变——无论程度大或小——就证明我们手上有那么一股改变世界的神奇力量。我们变得更强大，更聪明，身边所有皆由自己一手创造。

比尼娃娃^[1]之父，泰·沃纳在亲手毁掉自己价值数十亿的企业之前，一度对手下员工的谨慎意见嗤之以鼻，他讥讽那名员工，“哪怕是一袋粪肥，只要有我的名字印在上面，都能卖得出去！”事实证明，他错了。比尼公司最后不仅以悲剧收尾，他还差点因为财务纠纷锒铛入狱。

不管你是亿万富翁也好，百万富豪也罢，甚至只是个刚刚捧上铁饭碗的职场新人，曾助你一臂之力的毫无保留的确定感，现在稍不留神反倒成了负担。朝着更好生活而奔波的梦想，陪伴左右提供动力的野心，这些都以真诚为开始，却以狂傲和霸道为结束。同样还有独断专行的控制欲。想证明这些怀疑都是错的？恭喜你，又来到了偏执的边缘。

没错，这些压力和痛苦在新的任务到来之际完全合情合理。被工作搞得焦头烂额，信任的员工捅了大篓子，一波接一波迫在眉睫的任务……没有老师教过我们如何应付这些，而情况只会雪上加霜。本来以为翻过山头就柳暗花明了，谁能想到暴风雨反而来得更猛烈了些。但即便现实不够乐观，也不能作茧自缚。你要保证自己，以及自己的觉察感知，都尽在掌控之中。

独立战争期间，美国外交使者亚瑟·李受命前往法国和英格兰。与他同行的还有特使塞拉斯·迪恩和本杰明·富兰克林。亚瑟·李在这次任务中非但没有珍惜与前辈工作的机会，还多次暴怒认为自己遭到他们排挤和冷落。为此，富兰克林给他写了封信（其实每个人的一生都该在某个时刻收到这样一封来信）：如果你医不好自己这把坏脾气，那离发疯失控也就不远了。也许正是因为富兰克林很会控制自己的愤怒吧，他觉得写下这封信已经足够了，直到最后也没有把信寄出去。

如果你听过理查德·尼克松在白宫的那段录音，也许就能听出与亚瑟·李相同的病态和狂躁。如果有个人能把富兰克林这封信也给他读一读就好了。从录音中，我们可以把尼克松看个透彻。他对自己的权限所在，对工作（为人民服务），甚至对整个现实状况都失去了控制，在极度自信和盲目恐惧之间大幅摇摆，盛气凌人，将一切动摇其所想所信的信息反馈统统拒之门外。他活在虚妄的世界里，那里没有人胆敢说不——甚至在他自己的心里都不能有反对的声音。

温菲尔德·斯考特将军给战争部长杰佛逊·戴维斯也写过一封信。此前，戴维斯挑衅似的不断拿些小事来干扰斯考特。斯考特则一忍再忍，直到忍无可忍，提笔写下这样几行字：所谓同情，就是当你看着一个低能儿企图欺负别人，却最后只伤了自己。

自我是自己的最强劲敌。它伤害我们所爱的人，家庭和朋友因此受难，生意上的客户和支持自己的粉丝也无一幸免。关于拿破仑的一篇评论中写道：“他蔑视这个国家，却也正需要从中得到掌声和支持。”法国人民在他眼里不过是任人摆弄、低人一等的傀儡，所有不能无条件支持他的人，便都是叛徒。

一个明智的人要时常以能力有限、权责有度来自省。

权力致人臆想：这是我的，我应得的。与自己相比，别人的时间显得不那么值钱。动不动紧急集合开个会，长篇大论发个言；台下的观众再苦不堪言也只好唯命是从。权力夸大了能力，美化了未知，增添了多少荒诞的期待。

控制使人武断：一切必须按我想的来，再小、再不合逻辑的事也要我说了算。控制欲僵化成畸形的完美主义，再顺遂引发无数毫无意义的战火——只为巩固那点儿可怜的话语权。助我者因此而精疲力竭，尤其

是那些习惯沉默而被一路逼至崩溃边缘的人。在机场和地勤争论，打电话与客服冲突，遇到赶来核实索赔信息的保险代理更是劈头盖脸一通埋怨。这样的行为何时才是个头？阴晴雪雨、市场起落、他人的思想和作为——企图控制这些无疑都是徒做无用功。

偏执引人怀疑：我无法相信任何人。一切靠自己，一切为自己。既然身边的人都愚不可及，那只关心自己的工作、责任，只管好自己就足够了。等大幕拉开，我不仅要负责台前，还要兼顾幕后。以率先出击视作为自卫的手段，因为自以为受到了怠慢而睚眦必报。

我们身边都有这样的人，无论是老板、伴侣或者父母。正因如此，冲突、怒气、混乱和争吵在生活中随处可见。为何产生？如何叫停？

“深陷无端恐惧的人总会遭遇真实的恐惧。”曾经亲眼目睹克劳狄王朝因偏执而毁的元老塞涅卡如是说。

凡事都想争第一的心态形成可悲的反馈回路，让其他人得此机会伤害、打击我们。旁观者反倒能看透这种心态：一张虚伪、混乱和不安全感的面具罢了。偏执一方面迫害我们的思想，另一方面又拼命避免同样的迫害。它以一手创造的谎言和混沌将我们囚禁为犯。

这和你曾预想得到的一样吗？也许不是吧。

那还不赶快叫停！

[1]比尼娃娃（Beanie Babies）：泰·沃纳在1986年成立的玩具公司。该公司主要生产由聚氯乙烯填充物制成的毛绒娃娃。因为泰·沃纳惊人的营销天才，比尼娃娃一经上市就获得了巨大成功。

管好自己

只拥有伟大的品德还不够，要学会如何管理它们。

——罗哲福考德公爵

1953年的某个晚上，德怀特·艾森豪威尔在结束就职游行后，第一次正式以总统身份回到白宫。他走进办公室，副手递上两封当天早些时候寄来的标了“隐私机密”的信。艾森豪威尔的第一反应是：“别给我还没拆封的信。”他语气很硬，“这就是我雇你们来的目的。”

这看似傲慢无礼的举动，是因为他已经摆起了总统的架子？

事实并非如此。他只是发现在这件不起眼的小事背后，暗藏了一个组织混乱、机能失调的政府。不是所有事都需要通过他来处理。那两封信真的重要吗？递给他过日之前有谁事先审阅过？

作为总统，首要责任是将政府组织得运行流畅、尽责，秩序井然，就像他在二战期间指挥的军队一样。这不是在推卸责任，而是因为人人都应各司其职。他需要做的是信任手下，并合理赋权。他的总参谋长日后回忆道：“总统负责最重要的工作。我负责其次。”

在公众眼里，艾森豪威尔常以一个高尔夫球爱好者的形象出现。但其实他并没有偷懒怠工，不过因为工作效率高，在百忙之中挤出了一些休闲时间。“紧急”与“重要”不是同义词。他的责任是高瞻远瞩，确定工作的轻重缓急，并将任务分配到值得信赖的人手上。

当然我们中的大部分不是美国总统，也不是企业总裁，但在事业攀

升的过程中，一路养成的工作习惯也要依据当前的身份职位而相应转变。也许在地位尚不重要时，靠着努力工作和一点点的运气能弥补组织不善带来的后果。但等到大权在手，勤能补拙就成了非常危险的想法。

不妨把艾森豪威尔执政时期的美国政府和离开通用汽车，另起门户的约翰·德罗宁的公司做个对比。如果不看整个企业内讧分裂的那几十年，也许当我们想起德罗宁时，还会觉得他是个领先于时代的汽车天才。然而，就像无数次被重演的历史一般，对权力的渴望、对自我的盲目扭曲了这位企业家的视线，牺牲品不仅是他的个人事业，还有筹自其他人的数百万资金。

德罗宁认为通用公司刻板秩序的企业文化埋没了不少像他这样极具创造力的人才。等到他建立自己的公司时，一切规则都故意反着来，以示对传统规则的蔑视。不过，德罗宁公司最后并没有如预想般变成一股自由、富有生机的商场清流。相反，企业内部钩心斗角、权责混乱、堕落腐败，最终自食其果，以经济诈骗和狂损两亿五千万美元的结局画上句号。

德罗宁公司破产，德罗宁牌汽车退出市场。个中原因在于企业自上而下管理不善，顶层管理者本身便是个巨大的错误，还另又闯下难以弥补的大祸。与艾森豪威尔相比，德罗宁的工作显得事无巨细，坚持每件事都追根究底。

借用某位企业执行官的话来说，德罗宁“有识别机会的能力，却不知道如何利用”。还有人形容他的管理风格为“扑气球”——不断受到干扰，经常顾此失彼。不过有一点毋庸置疑，他确实是个天才。但只有这点远远不够。

也许并非刻意为之，但德罗宁的确在无形中给自我主义提供了一个放肆撒野的环境。起初，接踵而至的成功让他更加相信一切都是自己的功劳，对所谓纪律、组织和战略决策这些概念嗤之以鼻。员工不仅得不到充分的指示，还时不时需要围着琐碎工作打转。德罗宁不谙人事管理，过分重用身边只会拍马屁能力却有限的人。更糟糕的是，作为企业执行者，他经常迟到，或提前因其他事请假。

在德罗宁汽车公司，高管可以花着公司的钱从事本职以外的工作，甚至尤其鼓励公司财务支持一切能为老板创造收益的附加项目。作为首

席执行官，德罗宁屡次破例通融投资人、同行、供应商等，这种风气像瘟疫一样很快便在整个公司传播开来。

如其他受心魔牵制的人一样，德罗宁踌躇不前。能影响他的东西千千万万，唯独少了效率、责任和控制。他没有选择在通用公司原有的基础上做改进，而是彻底抛弃一切秩序，只保留一团混乱：规则无处可循，信任无处可找；生意惨淡，毫无起色。公司早就摇摇欲坠却还勉强经营的唯一原因只是因为德罗宁本人极擅长公关。这种情况一直持续到第一辆有缺陷的汽车被召回生产线。

毫不意外，德罗宁汽车公司生产的汽车质量糟糕。每辆车的生产成本都大大超出预算。更何况他们没有足够的经销商，而且产品输送线竟不能及时把汽车输送到现有的经销商手里。汽车的上市经销简直成了一场自导自演的灾难片。德罗宁公司再也没能从这场灾难里恢复过来。

看来想做个成功的领导者并不容易啊。然而谁能一开始就明白这点呢？

德罗宁不会管理自己，所以管理起他人来也是一团糟。他的失败是自己一手造成的。

管理者的地位，难道不是对一个人创新与灵感的回报？难道不能说明这个人已经苦尽甘来，终于成功？没错，我们最终都会成为那个原本试图反抗的人。然而手握大权之后，行为却开始不受控制：既然现在我说了算，一切肯定今非昔比了！

想想艾森豪威尔的故事吧。他可是传说中的美国总统，堪称整个世界最有权力的人。坐在那个位子上的人就算肆意妄为，毫无规矩（之前很多任总统真就是这样做的），其他人也只能逆来顺受。但他没有这样做。他知道责任和秩序的重要性，知道整个国家需要些什么。这些沉甸甸的使命远比自己的问题来得重要。

关于德罗宁，有一个令人悲伤的事实：他的确是个天才，他的创意非常精彩。德罗宁牌汽车的发明令人为之振奋，之前生产的模型车也的确表现出色。财富与天赋具备，但自我和因其而生的无序却使天时、地利、人和不能结合。如此惨剧在我们身上也不少见。

当你成为行业内最成功的人后，肩负的责任也有所改变。要做的越来越少，要想的却越来越多。这就是领导力的本质。职责的转型要求你重新评价、更新自己的身份，包括忍痛舍弃之前工作中颇为享受和满意的部分；承认即便目前自我感觉良好，可还是人外有人，天外有天。总有人更特别，更有资质，至少比你更会合理利用时间。

凡事都插一脚似乎挺有意思的，一旦出现紧急情况能被人当成救世主也是非常荣幸的事。但这些细枝末节还是会占用你的精力，甚至沾染些谄媚的颜色。一边捡了芝麻，一边却丢了西瓜，何苦而为之呢？这并不有趣，但这才是工作。如果你忙于扮演“大佬”的角色而眼光不能放远，谁又能替你高瞻远瞩呢？

当然了，体制没有好坏之分。有时候，一个去中心化的平等体制更有利；有时候，等级森严也不是坏事。任何项目和目标都该找到适合自己的管理方式。可能轻松活泼的办公环境最能激发员工创造力；可能远程管控，或面对面交流更适合你的公司。

重要的是，在工作把你生吞活剥之前抓紧时间学习如何管理自己和他人。那些事无巨细的管理者往往都被自我占了上风，很快就要迎接压倒骆驼的最后一根稻草。当然，自命不凡而缺乏行动的管理者下场也一样。再加上身边的人只会点头称赞、阿谀奉承，自己又活在幻想里不愿探头看看外面正在发生些什么，情况就更是雪上加霜。

责任要求随事而制，需要一个逐渐清晰的目标。首先，制定最高目标，确定优先完成的任务。然后，坚持不懈，直到目标达成。一切为了结果，一切只为结果。

俗话说，鱼从头上腥。现在，你就是那个头了。

警惕“恋我癖”

人不为己，谁人为己？人只为己，何而为人？

——希勒尔

二战期间涌现出许多伟大的盟军将军：巴顿、布雷德利、蒙哥马利、艾森豪威尔、麦克阿瑟和乔治·朱可夫等等。这些人之外，不得不提的还有乔治·马歇尔。尽管他们都是为国效力、英勇奋战的英雄，可马歇尔却自有不同之处。

当我们今天回过头来看二战时，不难发现这是一场正义无私对抗邪恶的大战。而问题在于，战争的胜利和时间的流逝逐渐模糊了正义一方的人性光芒。战火硝烟中，盟国之间不见贪婪、做作、虚伪，遗忘了政治纠纷、卑鄙勾当和对地位权力的垂涎。然而在其他将军忙于巩固权力、互相为战、美化自己的历史形象时，有一个人却迥然不同，他就是乔治·马歇尔将军。

他的战绩很快便超越了其他人。而这其中有什么不为人知的秘密？

曾带领洛杉矶湖人队和迈阿密热火队多次取得NBA总冠军的篮球教练帕特·莱利认为，一支好的球队都该沿轨道而行。在初次获胜前，整支队伍是率真而毫无邪念的。倘若没有其他状况发生，队员此刻应凝聚在一起，彼此照顾，为共同的目标齐心协力。这一阶段，莱利称其为“单纯的上升期”。

等球队开始赢球，渐渐引起媒体重视时，那根将队员连系在一起的简单的纽带也开始磨损。球员们暗自打起小算盘，开始估量自己的个人

价值。这个阶段，大家心里五味杂陈，挫败感油然而生，自我主义就此出现了。帕特·莱利说，单纯的上升期之后，紧跟着的总是“恋我癖”。这种怪病“一年内的任何时候都有可能传染到球队身上，真是防不胜防”。

湖人队的球员大鲨鱼奥尼尔和科比曾一度拒绝同场比赛。乔丹狠狠揍过史蒂夫·科尔、贾德·布伊奇勒和威尔·佩尔多——这些人可都是他的队友啊！再看安然公司的员工因为一己私利让整个加利福尼亚陷入金融黑夜。一位心存不满的高管向媒体透露，他早就盼着自己公司关门大吉了。这不仅是“唱衰”，更是一种恐吓战术。

恋我癖的患病初期，人人开始自命不凡，认为自己懂得比别人多。因为这种危险的态度，多少比我们更杰出的个人、团队、事业最后却输得一败涂地。

在马歇尔将军身上，我们所幸能看到历史的另一个不同走向。他在1939年德国入侵波兰时就任美国陆军参谋长，整个二战期间为国出战，创下显赫战绩。马歇尔似乎从未感染过“恋我癖”，甚至从某些角度来说，非常鄙视那些自视甚高的人。

他从不过度追求军衔官职，宁肯把精力都花在了了解手下的士兵身上。

他并不是排斥所有公开展示头衔的行为，比如坚持让总统称呼他“马歇尔将军”而不是“乔治”（他也确实配得上这称呼不是吗）。但当其他将军为了晋升磨破嘴皮时——比如麦克阿瑟将军在战前的几年里屡屡升职很大程度上都要感谢他妈妈的软磨硬泡——马歇尔却表现得非常抵制。其他军官推举他担任参谋长，他婉言制止，因为“这让我在军队太显眼，太引人注目”！之后，他又谢绝了白宫将他提拔为陆军元帅的任命，不仅由于“陆军元帅马歇尔”^[1]这名字听起来很滑稽，还因为他不想超过恩师潘兴将军的军衔。潘兴将军彼时已经垂垂老矣，却依然为战情发展建言献策，马歇尔唯恐这样会伤害到他。

谁能想象，在上面这些故事里，荣誉感对马歇尔而言就是把所有荣誉都推到别人身上。其实和普通人一样，他也渴望名声和地位，但坚持通过正确途径来获得。更重要的是，他知道不管嘉名隽誉有多诱人，其

他人可能少不了，但他可以。自我需要荣誉来正名；自信却有耐心等待，不在乎外界认同，只专注于手上的工作。

事业刚刚起步时，弃名舍利要简单得多。从名校辍学的创业者也大有人在。在这个阶段，我们可以不时容忍被他人藐视。可一旦出人头地，心态就变了个样，非要“得到属于自己的一切”才行。名利和他人的认可越来越重要——即使让我们走到今天这一步的并不是这两样东西。我们想要钱，要名号，要成为热门焦点，这些追求都不是站在团队的角度，而是为了自己。不过那又怎样？反正是我应得的！

请注意：我们永无贪婪的特权或以牺牲别人的代价一饱私囊。哪怕有这样的想法都很危险，更何况最后结果往往事与愿违。

终极考验降临在马歇尔面前：一份工作等待他点头接受，这是他为之一准备了一生的事业，世界上最大的一次登陆行动：诺曼底登陆。罗斯福命令已下，只要马歇尔点头，统率军队的大权就是他的了。要看一位将军在历史上的地位高低，就要看他的作战成绩。尽管马歇尔还在华盛顿任职，罗斯福依然希望他能受命带军，为国出战。可马歇尔却放弃了这项权利，“决定权在您手上，总统先生。我的愿望和您的决定无关”。最终，这个职位由艾森豪威尔担任。

事实证明，艾森豪威尔才是最合适的人选。他的表现无可挑剔，和军队合力赢得了战争。还有什么比这次让贤更有价值？

可我们往往不愿这样做，或者说，是自我意识让我们无法为更大的使命效力。

该怎么做呢？把本该属于自己的拱手让人？

作家谢丽尔·斯特雷德曾经给一位年轻读者说：“你正在成为最想成为的那个人，所以最好别变成一个混蛋。”这是成功带来的最危险的讽刺。恋我癖打败了“单纯的上升期”。

曾经有一位将军对马歇尔态度轻薄，在任期间把他打发到一些可有可无的职位上。之后，马歇尔成了他的上级，却并没有借此机会公报私仇。因为他知道不管这位将军做错了什么，国家依然需要他发挥余热。这样无私地压抑自我能获得什么奖赏？无非是又完成了一项工作，仅此

而已。

最能形容这种行为的一个词，现在人们已经不常用了：宽宏大量。这是一项英明的策略，但更多情况下，马歇尔和蔼亲切、宽宏大量的原因只是因为他觉得这才是自己该做的。上自杜鲁门总统，下至其他观察家都说，马歇尔之所以能在政坛、军队脱颖而出，就是因为“他从来不为自己考虑”。

一次，他应官方要求端坐在座位上让人画像。他来了几次，耐心听从画匠的指示，终于被告知肖像已完成可以回去了。马歇尔起身就准备走，画师喊住他：“您不想看看画吗？”“不用了，多谢。”他有礼貌地回绝，大步走出门。

难道管理自身形象不重要吗？当然不是。起先，你会发现自己逮着机会就想“照照镜子”。可一旦成功后，却意识到这其实只是对工作的无关打扰。接受采访、领取荣誉、自我推销，这些行为都是在花费不必要的时间。

马歇尔心想：谁有闲心多看一眼自己的肖像？难道不清楚自己长什么样吗？

他的妻子日后回忆，很多人觉得乔治·马歇尔谦虚、沉稳，但却漏掉了他最特别之处。他和我们一样，都有自我主义、自私心理、傲慢、自尊、野心，但却能“以无私和谦虚之感将这些特质拾掇得妥妥帖帖”。

想留名青史、勇闯巅峰，想给自己及家人创造更优越的生活，这些说起来都是诱惑的一部分，合情合理，远非罪大恶极。

骄傲和谦虚之间有微妙的平衡。足球教练托尼·亚当斯有句话说得好：为胸前印着的队伍而战，世人就会记住你背后印着的自己的名字。

想想马歇尔，那句老话“无私和正直最会拖人后腿”便成了笑话。当然，今天你身边可能没几个人能说出他的故事。然而，你和身边的这些人却生活在这个他一手塑造的世界中。

等你活成了马歇尔的样子，还要个屁的名誉和声望！

[\[1\]](#)陆军元帅马歇尔：“陆军元帅”在英语中为“Field Marshal”，因此与马歇尔的名字相连后变成了“Field Marshal Marshall”。

冥想无限

遁入空门的感觉就像和所有人脱离，又和所有人和睦相处。

——伊瓦格里厄斯·泊恩太格司

1879年，环保领袖、探险家约翰·缪尔开始了他前往阿拉斯加的旅程。当他到达今天已广为人知的阿拉斯加冰河湾地区考察峡湾和岩石景观时，心中忽然腾起一股猛烈的情感。作为一个热爱自然的探险家，在这一刻盛夏中的极北地区，他感到整个世界都按照统一步调缓缓运动，仿佛眼前就是完整的生态系统和鲜活的生命轮回。从这一刻起，他和他的团队决定“与世上万物同感共鸣，重拾热爱自然之心”。应该感到庆幸的是，缪尔随后在工作日记中提到了这个与大自然心灵相通的美妙时刻。在他之后再也没有其他人品味过如此天人合一的和睦。

我们感知到生命的动，这无差别、普遍之美丽：不知疲倦的潮汐起伏涨落，轻轻舔舐海岸。水面下成群的暗紫色红藻随波浮荡，那里是鱼儿觅食的地方。湍流股股，在瀑布的撞击下激出丛丛白浪，那么丰沛，那么迅急，分散成无数支流蜿蜒流向山峰耸立的远方。太阳洒下湿漉漉的光，养育着茂密的森林，蜜蜂倾巢而出，像密匝匝的快乐的旋风。空气中舞动着雾一样的虫群。从树梢顶向远眺望，绿草如茵的山脊上遍地都是野山羊。熊纠结在浆果丛里，貂、海狸和水獭在河岸、湖边晒太阳。印第安人和冒险家朝着从没有人来过的道路上试探前行；鸟儿返巢，喂饱嗷嗷待哺的小嘴——遍地，遍地，遍地都是鲜活的美丽、昂扬的生命、欣喜的生机。

这个瞬间，他体会到斯多葛学派所倡导的“共通感”——一种与宇宙万物的相连。法国哲学家皮埃尔·哈道特认为这种感受就是“置身海洋般的无拘束感”^[1]。此刻仿佛隶属于某个更大的环境中，意识到“人类的那些事不过无穷大中的无限小”。正是在这些瞬间，我们感到自由，得以思索一些更重要的问题：我是谁？我在做什么？我在这世界上扮演怎样的角色？

物质上的成功最能消磨回答这些问题必需的精力。此时的我们忙碌，焦虑，为他人背锅，承担无端的压力；承担管理者、被依赖者，甚至是被疏远者的角色。积累财富的同时，还被告知我们很重要，很有权力。自我试图让我们相信只有成为众人焦点才是有意义的。

然而一旦失去与比自身更广阔的世界的联系，灵魂就自此缺了一角，再也不得完整。就像我们生活在传统之中，却又一味逃离，不管是简单的一件物品、一项运动，还是血缘亲情或家族联系。自我让人看不到这世界从何而来、以何为美。它遮住了我们的眼睛。

所以啊，难怪成功是空虚的。难怪我们如此精疲力竭。难怪一切都枯燥乏味，曾经激励我们的能量再也无处可寻。

试试看：走上一片古代战场或具有历史意义的古迹，看看那里的雕塑。你会发现多少个世纪过去了，人的样子竟鲜少改变。过去是这样，未来也将如此。许多年前，一个伟大的人站在这片土地上，一个无畏的人在这里死去，一个残暴的帝王生活在这座宫殿里……在你之前，有数代人早就来到过这里。你不是第一个，也不会是最后一个。

这些时刻让我们感到世界的辽阔。白驹过隙之间，哪有自我的容身之地？正如爱默生所说“每一个现行的人都是他的祖先留下的印记”。先人是我们的一部分，而我们是过去的一部分。正视自己所扮演的角色，并从中领悟。像缪尔站在阿拉斯加的冰川上，感受这令人战栗的力量。是的，我们是如此渺小，不过是伟大宇宙和万物演化中的那么小小一粒。

天体物理学家奈尔·德葛拉司·泰森认为人与宇宙的二元性是一种和谐关系——你既可与之相关又可与之无关。他说道：“当我抬头看向天空时，我知道自己很渺小却又很伟大。我的伟大在于我与这宇宙相连，

这宇宙与我相连。”这种感觉没有错，只是别忘了哪个才是更浩大更久远的存在。

为什么历史上那么多伟大的领袖、思考者都纷纷“到那荒野里去”，随后便有了新的灵感，制定全新计划，从此改变世界？因为在那里，他们看到了事物的全貌，理解了在烦琐生活中思考不到的更大的一面。随着周围的噪音渐渐减弱，他们终于能倾听渴望已久的声音了。

创意来自对外物的接受和认可，来自承认地球绝不仅仅围着自己转。

放弃自我——哪怕只有短暂的一刻——其他事物的轮廓就会渐渐清晰。扩大眼界，才能看到更多。

可悲的是，大多数人已经与过去和未来渐行渐远。猛犸象还活在这颗星球时，第一座金字塔正在建造之中。而克里奥帕特拉与我们相距的时间竟然比她和那些闻名世界的金字塔更短一些。英国工匠在特拉法加广场为树起纳尔逊纪念柱和那四只青铜狮子而打地基时，竟在同样的地点上发现了几千年前漫步于此的狮子的化石。就在最近，有人发现尽管遥隔几个世纪，巴拉克·奥巴马和乔治·华盛顿的双手竟能通过六个人的传递而握在一起。今天，我们能在Youtube上看到1956年哥伦比亚广播公司（CBS）一档叫做“我有个秘密”的电视节目中的一个男人与著名女演员露西尔·鲍尔共同出镜。他的秘密是什么？林肯在福特剧院遇刺时（1865年），他刚好就在现场。英国政府近日刚刚还清从18世纪20年代以来，在南海泡沫、拿破仑战争、奴隶制废除以及爱尔兰马铃薯饥荒中欠下的债务——同样，这也说明哪怕在21世纪，我们仍然与已经过去的18、19世纪紧密相连。

伴随能力和天赋的进步，我们开始觉得自己与众不同——毕竟生于一个前所未有的幸运时代。就算是仅仅五十年前的照片，还都只有黑白两个色彩，也许那时的世界在我们眼里也是黑白的吧。真的不同吗？答案显然是否定的。那时的天空和现在一样蓝（也许某些地方还要更蓝一点）；那时的人们像现在的我们一样会流血，会脸红。我们和过去的人一样，和未来的人也一样。

“等你坐到我的位置上，就知道保持谦虚有多难了。”拳王默罕默德·阿里曾经这样说。呃，好吧。成就斐然的人更难在自我主义的影响下

逆风而行。但当你独自躺在安静的感觉剥夺箱^[2]里时，脱离自我就简单了很多。就像夜深人静时孤单行走在海岸上，一侧是无垠的黑暗的海水。海浪击打脚边，水声如此嘹亮——此时此刻，你很难不感到渺小和谦卑。

我们需要主动去感受宇宙中的共情。布莱克有一首很著名的诗，开头是：一沙一世界，一花一天堂。掌中握无限，刹那是永劫。这便是我们所追求的一种先验的境界，让渺小的自我在其中难以生存。

你会因外界环境和力量而深感不安，要提醒自己和凌驾于自己之上的一切抗争是毫无意义可言的。将自己置于无限之中，不再有意识地与世界脱离。相反，要更努力地融入现实：在我之前，万物奔腾如洪流，却极少得以沉淀和留存。

让这种感受长久地陪伴着你吧。每次自以为不可一世时，都要记得你是多么渺小。

^[1]海洋感（oceanic feeling）：最早由罗曼·罗兰在1927年提出。弗洛伊德在同年著作里将这种感觉解释为一种仿佛在海洋里的、无拘无束的自我消解感。

^[2]感觉剥夺箱：在感觉剥夺治疗里使用的柜式器械，内部恒温、密闭、隔音，能够剥夺有机体受到的外界环境刺激。

保持清醒

化繁为简，才能达到高度。

——李小龙

再怎么看，安格拉·默克尔也不像是我们心中设想的那个国家元首——特别是德国这样的国家。她相貌平平，为人低调，对公开露面或出席活动不感兴趣。她极少发表激动人心的演讲，也没有扩张欲或控制欲。大部分情况下，她很少讲话，克制保守。

在太多领导人醉心于自我、权力和地位而头脑不清的今天，默克尔一直保持清醒。这也是为什么她连任三届总理，广受人民爱戴，成为现代欧洲为自由和平奋战的一股坚强力量。

有个故事讲的是默克尔小时候上游泳课的事。她走上跳水板，站在那儿，犹豫该不该往下跳。时间一分一秒地过去了。终于，下课铃响起，她赶在最后一秒钟跳了下去。当时的她是害怕呢，还是谨慎呢？许多年后，她在一次重大危机事件里这样提醒欧洲领导人：“恐惧并不是称职的指导者。”那一年的游泳课上，站在跳板上的小女孩想方设法拖延时间只为不受恐惧的支配，做出一个正确的决定。

大多数时候，我们以为只要有能力和热情就能成功。而自我作为“实现伟大事业的必备特质”，逃过了无数审判，成为漏网之鱼。也许适当的急功近利能让你走到现在的位置上来，但问问自己：现在所拥有的能持续到未来几十年吗？我们能永远比别人强，比别人做得好吗？

答案是否定的。只因为自我在不断洗脑：我是不可或缺的，我拥有

取之不竭的能量。但难道实现伟大真的需要.....取之不竭的能量？

默克尔像《伊索寓言》里与兔子赛跑的那只乌龟，行走得缓慢却踏实。柏林墙推倒的那一夜，35岁的她喝了一杯啤酒就上床睡觉了，第二天依旧早早出现在实验室里。之后的几年，她依然为成为一名受人尊敬却低调的物理学家而默默努力。直到最后终于决定放弃现有事业进入政坛，并在50多岁的时候，成功竞选为德国总理。这一路，可谓道阻且长。

我们总想能跑多快就跑多快，根本没有耐心稍作停留；总想不停地向上攀升，总想只要有自我主义和一腔热情能保住这万人之上的位子。然而事实并非如此。

俄罗斯总统弗拉基米尔·普京曾故意在一次国际会议上把自己养的猎狗放出来吓唬默克尔（有新闻报道过默克尔本人很怕狗），但她却表现得非常冷静，过后还拿这件事说笑。这样看来，反倒是普京表现得愚蠢又可笑。在默克尔从政特别是担任总理的几年里，不管遇到什么压力或刺激，她都一直保持平和冷静。

身处相同的情况，如果换作我们可能早就冲动行事了。不管火冒三丈还是和他人划清界限，总得给自己抱不平不是吗？其实，放大情绪的罪魁祸首往往都是自我。默克尔沉稳，冷静，有耐心。她愿意在任何不牵扯原则的事情上做出妥协——而其他人在急火攻心时经常就把原则抛到了脑后。

这就是清醒，一种对自我的控制。

默克尔一路成为西方世界最有权力的女人并非出于偶然。更重要的是，在连任三届总理期间，她始终如一地保持谨慎清醒的头脑。

伟大的哲学家马可·奥勒留同样深深明白这个道理。虽然他本人并没有意愿从政，但自青年担任执政官再到中年成为罗马帝国的皇帝，一直兢兢业业为国效力直到去世。主持国政、带兵打仗、帮助盟国，重重压力之下他却依然坚持避免所谓的“帝国化”——一种滥用绝对权力，毁掉历史上多位帝王的危险行为。为了保持清醒，他给自己写信，告诉自己“必须成为哲学家想让你成为的那个人”。

禅宗哲学家后藤瑞岩每天都要和自己对话。

“师傅。”“怎么了，先生？”

他继续说道：

“要保持清醒。”“好的，先生。”

“不要被其他人欺骗啊。”“好的，先生。好的，先生。”

今天，我们再给对话加上一句：

“不要被现有的身份地位而骗，也不要被银行账户的钱所欺骗。”

为保持清醒而战，不受自我身边的阻力干扰。

历史学家谢尔白·富特认为，“权力并不只是简单地崩塌。它可能碎成粉末，可能让你的选择越来越少，可能扰乱你的思想”。自我也是如此。在头脑最需要冷静的时候，它却以迷雾障眼。此时清醒就成了一种平衡，一味解酒灵药，一种防护措施。

很多政治领导人都习惯做事莽撞，过分强调自己的个人魅力。然而默克尔说过：“你不能.....不能以个人魅力解决问题。”她行动理智，善于分析，一贯就事论事。年轻时学习科学的背景也对她起到帮助。其他政治家贪慕虚荣，看重自身形象，而默克尔的视角则要客观许多。她的眼里只有结果，别无其他。一位德国作家曾在默克尔50岁的生日时为她写过颂词：谦逊坦率是默克尔最有力的武器。

作家大卫·哈伯斯坦在描写爱国者队教练比尔·贝利奇克时，这样评价道：“他对一切名不副实的事嗤之以鼻。”这句话安在默克尔身上一样适用。贝利奇克和默克尔这样的领导者深知只有实实在在的行动才能打赢比赛，改善国情。而名声和威望只会让你犹豫不定，难下决心——怎样和别人互动，该提拔谁，该选谁上场比赛，该听取怎样的反馈或如何解决问题等等。

丘吉尔时期的欧洲也许只需要一种类型的领导者。但今天的互联世界则需要选择属于它自己的元首。无数信息亟待过滤，无数竞赛正在进

行，无数的挑战和改变……如果没有清醒的头脑，只能一事无成。

我们所说的清醒不是戒酒戒毒，而是一种自我克制和自我抽离，将冗余、消极的成分缩减到最小。不再沉迷于自己的光辉形象，不对稍逊一筹或技高一筹的人不屑一顾，不执迷于名牌加身或享受巨星级待遇，不暴躁、狂怒、自恋、做作、傲慢，不陷入自己的世界难以自拔。

清醒是成功的调节剂。尤其在成功接连而至时。

卫理公会主教詹姆斯·贝斯福德说过，“应对连续而来的成功需要有极强的心理素质”。

如果你选择快乐而低调地生活，也许可以从过去的人身上学到很多。但正因为很多前辈选择低调生活，我们竟找不到可以学习和模仿的榜样。好在还有默克尔，代表一个伟大、低调的国家出现在公众的视线里。

在各路媒体令人眼花缭乱的攻势之下，我们也许很难相信的确有一些成功人士还过着平平淡淡的生活。像默克尔一样，他们住的公寓朴实无华，和自己的伴侣生活在一起（默克尔的丈夫甚至没有出席她的第一次就职典礼），穿最普通的衣服。其实更多成功的人你可能都没有听过他们的名字，因为他们选择了这样生活。

这让他们保持清醒，更好地工作。

不管未来几何， 严控自我

证据已有，由你裁决。

——安妮·拉莫特

此刻，你已经站在巅峰之上。看到了什么？高处是否真的不胜寒？原以为路会越走越好走，谁想障碍反而越来越多。想要常胜不败，就必须管理好自己。

在亚里士多德的世界里，自我、权力、权威都不是陌生的字眼。他最著名的学徒亚历山大大帝之所以能一统天下，有一部分原因来自他的启发。亚历山大勇敢、杰出、慷慨、有智慧，但始终没有学习到老师传授的最重要一课。这也是为何年仅32岁的他在远离家乡之地被自己手下的人谋害致死。咽下最后一口气前，才说出了那句最珍贵的道理：足够了。

雄心壮志从来都不是错。只是亚历山大从未理解过亚里士多德所坚持的“中庸之道”。他说美德和卓越都沿着一条双向之道发展，勇气的一端是怯懦，另一端是鲁莽；我们一致欣赏的慷慨，则介于挥霍和吝啬之间。很难说这条双向大道——即中庸之道——该如何界定，但如果不找到它，就容易走向另一个极端。亚里士多德这样写道：不论各种情况，实现中立都不容易。懂的人自然懂，绝不是人人都能参透。

我们可借鉴这种中庸精神来管理自我意识，控制求赢的欲望。

源源不断的野心来之甚易，就像不论是谁都能轻而易举地踩下一脚油门。自我满足感同样伸手可得，难度并不比松开踩住油门的那只脚大多少。我们应极力避免商业战略家吉姆·柯林斯所说的“无节制地追求更多”的行为，警惕随他人喝彩声而升起的自我满足之情。要在正确的时间坐在一辆开往正确方向的车里以合适的力度踩下油门，这可绝不简单。

但是如果我们不这样做，后果将不堪设想。

拿破仑的凄凉离世正如亚历山大一样可悲，他生前曾说：“富有野心之人必已寻得幸福并有所声名。”这句话的意思是每个目标的背后都有实现幸福和成就的野心——即便如此，一旦让自我当权，谁也难免偏离正轨，走上一条不归路。在爱默生的一篇描写拿破仑的文章中，他煞费苦心地说道，拿破仑死后的短短几年里，整个欧洲又回到了他崛起之前的样子。既然如此，他为何而死？为何而奋斗，而虚荣？一切皆成空。拿破仑的时代很快便逝去了，爱默生这样写道，就像炮筒里散去一阵青烟。

尽管霍华德·休斯今天已被奉为不随世俗的勇敢者，许多传记轶事和电影将他的生活描绘得奢华又灿烂，但他在世时却并不觉得有多幸福。最后那段日子里，一个助手试图安慰病榻上辗转反侧的休斯，“您这一辈子多不可思议啊！”助手这样说。休斯摆了摆手，像所有临终之人一样，语气悲伤而凝重：“如果咱俩的身份掉个个儿，我敢打赌不出一个礼拜你就想换回来了。”

既然如此，又何必循前人之路走向毁灭？想要避免如此可耻甚至可怜的结局，方法不过是保持清醒和谦卑，避免贪婪和偏执，坚守目标并与身边的世界建立联系。

即便能够自守，成功却总攻其不备。世间不如意之事，十有八九。自然的法则即要求事事与中庸之道背道而驰。看体育界，刚刚打赢一个赛季，就发现下面的对手越来越难；实力堪忧的队伍反而得到更优秀的新球员；“工资帽”^[1]政策往往会拆散一支默契的队伍。再看生活，挣得越多，要交的税也越多，要履行的社会义务也相应更多。那些之前在新闻媒体上抛头露面的人要承受更高的曝光率，丑闻和八卦，是和名气形影不离的副作用——他酗酒成瘾。她是同性恋。他道貌岸然，只说不

做。她私生活混乱，为人不检点。都说胜者为王，败者为寇，但往往真正得人心者却总是失败的那些人。

这些不过是生命的丑陋真相。谁有信心能全部推翻呢？

与其把所拥有的一切视作理所应当，把精力浪费在自我欺骗上，倒不如把时间花在对付人生中时不时出现的那些命运转折：逆境、困难、失败。

谁知道呢——也许转过街角迎来的就是急转直下。更糟的是，导火索还是你本人。一次的成功并不代表可以一直被复制下去。

倒退和逆转与其他很多事情一样，都是生命周而复始的必经之路。

应对失败对我们来说，想必也不在话下。

[\[1\]](#)工资帽（Salary Cap）：1984年被引入NBA的最著名的工资限额条款。规定球队花在球员工资上的总额不得超过一定数字。

第三部分：失败

终于，我们来到旅程中一段必经之路：失败的低谷。或在此时，终于发现实现目标原来比预想的更难。没有人可以一帆风顺，也不是所有人都能初次耕耘便收获成果。这一路，我们终将与挫折同行。因为对自我的盲信，失败往往杀得人猝不及防；甚至可以说自我的变相倒戈是挫败的原因之一。想东山再起就要重新定位自己，更深入地了解自己。我们不需要同情——不管出于自己或他人——我们需要的是目标、自制，与忍耐。

面对失败和未来的挑战， 依然严控自我

正因为人类更容易与喜悦而非悲伤的情绪产生共鸣，
我们才更倾向于炫耀财富，隐藏贫穷。
最羞于启齿的是向别人承认自己的窘迫困厄。
就算把悲惨遭遇鲜血淋漓地暴露在所有人面前，
却没有一个人能感受到我们所经历的一半的苦痛。

——亚当·斯密

凯瑟琳·格雷厄姆的前半生近乎一帆风顺。

她的父亲尤金·迈耶是在股票市场风生水起的天才金融家，母亲是才貌双全的社会名流。还是个小女孩的时候，她就拥有了一切最好的东西：上顶尖的学校，跟着名师学习，住豪宅，身边有一群佣人听候差遣。

1933年，父亲买下当时已奄奄一息但影响力不减的《华盛顿邮报》，试图重振这家企业。作为家族中唯一一个对新闻行业感兴趣的孩子，凯瑟琳几年后从父亲那儿接手公司，并将管理权转让给和自己同样优秀的丈夫菲利普·格雷厄姆。

与霍华德·休斯那样任性挥霍家产不同，含着金汤匙出生的凯瑟琳只想选择一条轻松一点的道路。鉴于她的人生经历一直都非常顺利，这样选择似乎也不成问题。用她自己的话说，她甘愿成为站在丈夫（和父

母) 背后的那个人。

然而，几年之后她的命运忽然掉了个个儿。菲利普·格雷厄姆的行为开始不受控制。他酗酒成瘾，视公司决策为儿戏，买下很多无力偿付的东西。甚至关于他的桃色新闻也渐渐冒头，他在几乎所有的熟人面前公开羞辱自己的妻子。就像老话说的那样，男人有钱就变坏，对吧？其实不然，此时的菲利普已经出现了严重的心理问题，而凯瑟琳希望通过精心照料来帮助丈夫康复。某天，她在隔壁房间小睡的时候，菲利普扣响步枪扳机，结束了自己的性命。

这是1963年。养大了三个孩子，毫无工作经验的46岁的凯瑟琳·格雷厄姆忽然被命运推到《华盛顿邮报》公司董事的位置上，负责经营这家有几千名雇员的大企业。此时的她还没有做好准备，只感到万分恐惧与陌生。

尽管这是一出悲剧，但还远不算覆水难收的败局。格雷厄姆依然是那个富有、享有特权的白人女性。你以为故事到这就结束了？你错了。失败和逆境相生相伴，每一个悲惨的人生都各有各的悲惨之处。生活就是这样：把所有计划一毁而尽，撕成碎片。有时只来一次，有时还要如此重复好几次。

金融哲学家、经济学家乔治·古德曼曾经这样说过：

我们盛装出席华丽的舞会，香槟的气泡在玻璃杯里闪闪发亮，仲夏夜的空气中满是柔声浅笑。人人心里都清楚，黑骑士迟早会冲破大门残忍复仇，屠尽这里的每个幸存者。要想保命就得早早离场，但谁都不舍得离开这歌舞升平之地。大家都在不停地问：现在几点了？然而，这里的表盘上连指针都没有。

古德曼形容的是经济危机来袭前的一派虚假繁荣，不过他描述的情景在我们每个人的生命中都不陌生：一切风平浪静，好一个太平盛世。有些人在追逐目标，有些人已经收获果实。论谁也想不到就在这时，命运之轮已经悄悄开始旋转。

如果说成功是一种自我的陶醉，那么失败就是自我的毁灭性打击

——下滑从此变成坠落，再小的问题也可以导致庞大组织的解体。自我在成功的人眼里只是一点邪恶的小勾当，但对于失败者来说，它是致命的。

我们用不同的名字来称呼失败：破坏、不公、逆境、打击。悲剧。不同的标签之下，其本质都是一场磨难，人人避之不及。有些因此而堕落，有些生来就有能力渡过难关。不管怎样，这都是一场必须经历的劫难。

人的命运从一开始就被写好了。我们是这样，五千年前的吉尔伽美什国王也是这样：

他将面临一场毫无了解的战争，
和一段从没走过的路。^[1]

同样的命运降临到凯瑟琳·格雷厄姆的身上。接管报业公司只是她未来二十年疲惫挣扎的开始。

曾经呛声乔治·华盛顿总统的美国作家托马斯·潘恩写过：一些人的思想中有种天生的坚定意志，不会因烦琐小事而解锁。可一旦当它被打开，就会发现其中隐藏的坚强内核。格雷厄姆也许就拥有这样的坚强内核吧。

等她坐稳领导位置后，渐渐发现这家报纸公司的董事会太过保守，成了未来发展的一块恒久绊脚石。他们故步自封，摆出一副高高在上的样子，反感所有冒险的行为。凯瑟琳知道要想做成大事，就得确定自己的领导方向，绝不盲目跟从他人。她最终决定找一个新的执行主编。顶着董事会的大力反对，她辞掉原来那个“老好人”主编，聘请了一位名不见经传的年轻编辑。手起刀落，简单粗暴。

可接下来发生的事却让人慌了阵脚。就在《华盛顿邮报》紧锣密鼓准备上市之际，却收到了一系列窃取自政府的文件。尽管法院禁止发布这些文件，编辑却请示格雷厄姆是否仍然要在报上刊登出来。她咨询了公司法务，咨询了董事会。所有人都投出反对票，担心此举会影响首次公开募股，甚至因此惹上官司。左右为难之中，格雷厄姆还是决定刊登

文件——这一决定也是史无前例的。见报没多久，美国民主党委员会总部失窃文件的调查组织根据一份来源不详的情报，威胁要将《华盛顿邮报》推到白宫政府及华盛顿其他权力官员的敌对位置上（还要收回必需的电视台相关的官方执照）。一时间，尼克松总统的拥趸和美国司法部长约翰·米切尔纷纷指责格雷厄姆有点不自量力，后者气急败坏地咒骂“非把她的奶子给拧下来不可”。另外有人透露，白宫此刻也正琢磨该怎么狠狠打击这家报纸。我们不妨切身想想：世界上权力最大的政府此刻正在策划：怎么才能让《华盛顿邮报》吃不了兜着走？

这还不算什么。公司股价持续走低，股票市场异常萧条。1974年，某投资人开始恶意大量购入公司股份，董事会人人自危——这也许代表了一次充满敌意的收购行为。无奈，只好由格雷厄姆出马对付这个投资人。第二年，报纸印刷工会开始长时间罢工抗议。公会成员的T恤上印着“求菲尔（菲利普昵称）用枪射死这个假格雷厄姆”。凯瑟琳开始着手摆平这次罢工，但工人们依旧不依不饶。一天早上四点钟，一通让人抓狂的电话打进来：工会把报厂的机器全砸了，还狠揍了一个无辜的职员，烧了一台印刷机。一般情况下，当报厂遭遇职员罢工时，同行企业会借出自己的印刷设备帮忙救急。但这次，其他报厂却巴不得离格雷厄姆的烂摊子远远的，导致一天时间里《华盛顿邮报》就损失了30万美元广告费。

祸不单行。公司的主要投资人开始抛卖股权，显然是对前景不抱任何信心。格雷厄姆受之前遇到的一位激进投资人的怂恿，动用公司的一大笔钱把这些股份全部收买回来。此举异常冒险，因为当时几乎没有人会这样做。

这些事儿光是读读就够让人头疼了，可格雷厄姆还要硬着头皮一一处理。不过幸好她没有放弃，邮报内部重组的结果比任何人预期的都要好。

那些被刊登出来的机密文件日后成为了五角大楼文件案的主要证据，也是截至目前新闻历史上最重要的一大事件。《华盛顿邮报》对水门事件的报道激怒了尼克松政府，改写了美国历史，把一届政权打垮下台。邮报还因此赢得了一项普利策新闻奖。那位劝格雷厄姆买下股份的激进投资人不是别人，原来正是年轻的沃伦·巴菲特^[2]，格雷厄姆的商业指导、拥护者和公司的财产管理人（他在格雷厄姆家族企业中的小额

投资随后暴涨至上亿美元)。格雷厄姆和工会谈判了好几轮，最后把罢工抗议压了下去。她在华盛顿的最大竞争者，曾拒绝向她提供帮助的《华盛顿星报》忽然破产，并由邮报收购。而她回购股票的行为——不仅违背了商场惯例，还完全逆市场判断而行——给公司赚了几十亿美元。

原来，这段日子里坚忍渡过的磨难，犯下的错误，反复的失败、痛哭、挣扎，都会在最后带她走到一个正确的终点。如果你在1971年买入1美元的《华盛顿邮报》股票，那么在1993年格雷厄姆退休时，这1美元就上涨了89倍——新闻行业的平均股价是1971年的14倍，标准普尔指数只有5美元而已。她不仅成为同辈人里最成功的女性CEO，还成为首位管理财富500强公司的女性，史上最成功的企业家。

对于含着金汤匙出生的格雷厄姆来说，丈夫去世后的前十五年简直像一场残酷的洗礼。问题一个接一个冒头，完全不知该怎么应付。甚至都不如直接把这烫手的山芋扔出去，换笔钱的同时也图个清净。

丈夫的自杀不是她的错，但她却要因此承担孤身奋斗的代价。水门事件和五角大楼文件案与她无关，但这种爆炸性新闻却在她手里发挥出了最大价值。其他生意人在20世纪80年代沉迷于收购兼并之乐，但她没有。即使华尔街将《华盛顿邮报》视作软柿子，她依然双倍投资，毫不手软。明明有几百次的机会可以选择一个简单些的模式，但她都放弃了。

在任何给定的时刻里，失败和挫折都可能找上门来。比尔·沃尔什说过，“通往胜利的道路几乎总要穿过一段叫做‘失败’的歧途”。为了再次品尝成功的滋味，我们必须知道是什么导致了失败，是哪里出了问题以及为什么会出现这些问题。要想早日克服难题，就必须尽早着手解决。接受现实，才能走出困境。

格雷厄姆是一个人在战斗。她在一片黑暗中摸着石头过河，试图探明这从未预想过的困窘局面。有些人从来只做正确的事却仍然狠狠栽了个跟头？格雷厄姆就是一个最好的例子。

我们以为只有自负之人才会走向失败，就像尼克松必然要下台。但格雷厄姆却是无辜的。现实告诉我们，自负之人必自毙，此话不假，而谦虚善良的好人也同样会遇到麻烦。所谓屋漏偏逢连夜雨，生活从来就

不公平。

自我喜欢这样的概念——胜者为王，败者为寇。当我们把无关紧要或客观的问题个人化时，就患上了心理学家口中的“自恋性创伤”。一旦自我意识变得非常脆弱或寄希望于世间万事都能顺遂心意，自恋性创伤就发作了。何苦要追究失败是否是由自己造成的呢？是或不是，你都有义务为它负责。格雷厄姆没有盲信自我，所以挺过了这一劫，不然的话她也许就永远都无法振作了。失败总是不请自来，但自我常会让它长久驻足。

面对失败，格雷厄姆需要什么？不是炫耀，不是吹嘘，而是勇气。她需要坚持下去的信心和意念、判断是非的能力以及坚定不移的目标。事情并非关乎她一人，而是关系到整个家族的财产。她的任务就是保住《华盛顿邮报》，履行自己的责任。

那么你呢？问题逐渐现形的当下，自我是否背叛了你？还是你有能力逆流而上，逆自我而行？

失败当头，尤其在遭遇质疑、丑闻加身、身败名裂的时候，自我的狐狸尾巴才会露出来。

它听取了所有负面的反馈，再告诉我们：就知道你不行。早知今日，当初何必多余一试？它说：算了吧，不值得，不公平。这是别人的责任。干吗不借此机会拍拍屁股走人？它让我们不“委屈自己”，让我们相信“这不是什么大不了的事”。

如此一来，在此时此刻遭受的所有伤害之上，又平添了一条：自我伤害。

借那个想住在“没有围墙的城市里”的自恋者伊壁鸠鲁的话说，脆弱的自我意识会让人一直生活在威胁之下。幻想和成就并不是避难所，尤其当你那过于敏感的天线只能接受（或创造）一再向如履薄冰的自己发出挑战的消极信号。

这种日子真是悲惨啊！

沃尔什接管的前一年，49人队2胜14负。他担任主教练和总经理的

第一年，战绩仍然一塌糊涂。你能想象这种失败吗？经过所有改变，使上所有力气，最后竟然还是毫无起色。换作是我们，现在也许正是把责任推到别人身上的时候了。

沃尔什意识到“必须从其他地方证明”情况正在往好的方向发展。对他来说，每场比赛的打法、队伍内部每个正确的决定和改变都是这样的证明。两个赛季之后，49人一举拿下超级碗冠军，之后又赢了好几次。胜利总在道路的最前方，因此才需要我们把目光放得长远一些。

歌德曾经说，惨痛的失败都是“高看自己，低估自己”。一个典型的例子是凯瑟琳·格雷厄姆在20世纪七八十年代回购公司股票的行为。股票回购一般都伴随争议而来——因为这些股票往往来自发展已停滞不前甚至有所后退的公司。通过回购，CEO可以用最后机会发表声明：这是市场犯的一个错误。我们公司的股价估值出了错，人们完全不了解我们的潜力。我准备拿公司的钱打个赌，证明是他们错了。

通常情况下，虚伪或自负的CEO回购公司股票只是因为他们看不清现状，或企图虚张声势，借此抬高股价。而相反地，胆小或软弱的CEO甚至不敢拿下这个赌注。格雷厄姆两样都不是。她判断了公司的价值，在巴菲特的帮助下冷静地观察市场，发现公司的财产价值确实没有得到正确估算。之前的名誉受损和学习曲线导致股价减损，然而这除了使她本人的个人财产贬值之外，竟然给公司发展创造了极佳机会。短短时间内，她买下了邮报近40%的股份，购入价格仅仅是日后这些股票价值的冰山一角：入手时接近20美元一股，仅仅过了十年就涨到了300美元。

格雷厄姆与沃尔什有一个共同点，他们都有属于自己的评价指标。当旁观者被失败和软弱的迹象所干扰时，他们可以凭此来客观准确地评价、测量自己的工作进程。

正是它带我们渡过一劫啊！

你也许没有考进最理想的大学，也许没有加入心仪的项目或失去了升职加薪的机会。也许有人在职场上把你比下去，搬进了你梦想中的房子，赢得你梦寐以求的机会。这些挫败也许就发生在明天，也许发生在二十五年后；也许只持续两分钟，或整整十年都如影随形。每个人都逃不开遭遇失败和逆境的命运，就像任何一个苹果都会因为地心引力而掉到地上。这意味着什么？或早或晚，我们都要面对。

希腊作家普鲁塔克说得好，“未来裹挟所有未知的危险向我们快速逼近”。想躲开是不现实的，只能硬着头皮冲过去。

自我主义者此时所焦虑的问题，对谦虚而坚强的人来说并不算什么。他们鲜少抱怨，不做愚蠢的自我牺牲。相反，在他们身上你能感受到一种坚忍甚至积极的妥协和适应。不必顾影自怜，也不必怀疑自己。他们不需要旁人的认可，却总是能化险为夷。

这就是我们的目标：克服失败，而不只是收获成功。真正重要的是随遇而安，因时而变。

找到一条路，跨越失败逃出去。

[1]选自《吉尔伽美什史诗》，作者不详。

[2]沃伦·巴菲特（Warren Buffett, 1930-），世界著名投资家，曾在福布斯发布的美国富豪排行榜中排名第三。

活时间&死时间

绝不荒废时间。

——巴黎政治口号

马尔克姆·X曾经是个犯罪头子。那时，他还不是大名鼎鼎的马尔克姆·X——绰号“底特律红男（Detroit Red）”，曾经多次进宫，无恶不作：赌博、贩毒、拉皮条，甚至持枪抢劫。在他的威逼利诱下，一帮小混混被拉拢过来，他因此靠着那股既不怕死也不怕把人弄死的劲儿当上了黑社会大哥。

某次，马尔克姆偷了一块昂贵的名表，销赃时被抓了现行。他身上带着枪，但所幸没有伤害上前抓捕他的警察。后来，在他的住处找到了大量珠宝、皮草，一排排枪支弹药摆得像军火库一样，还有其他行走江湖用的刀枪棍棒。

他被判了10年。从1946年2月开始执行，当时的他还只有21岁。

就算不论美国社会臭名昭著的种族歧视和各种形式的法律不公，马尔克姆也绝对是罪有应得。要是放任他继续猖狂，下一个死伤在他手里的还不知道是谁呢。

当一个人自食其果，被判在监狱十年之久时——当然是在审判公正的前提下——一定是他哪里犯了大错。这不仅伤害了自己，还违反社会和道德的基本标准。马尔克姆就是一个鲜明的例子。

他自此沦为阶下囚，整整十年的时间都要蹲在大牢里。

此刻他所面对的，正是被罗伯特·格林（六十年后，这位美国作家最受欢迎的作品成了联邦监狱禁书）称为“活时间&死时间”的选择。七年牢狱该如何度过？马尔克姆应何去何从？

用格林的话说，一生的时间分为两种：死时间，此刻人们选择被动，消极等待；活时间，此刻我们学习、行动，积极利用每一秒钟。每当遭遇失败，身处没有选择也无法控制的环境中时，问题也因此而来了：这是你的死时间？还是活时间？

该如何选择呢？

马尔克姆选择了生活。他开始学习，研究宗教学。从监狱图书馆里借了一支铅笔、一本词典，把书从头到尾读完还不够，甚至一个字一个字地全部手抄下来。慢慢掌握起很多之前见都没见过的单词。

日后回忆起来，他说道：“从那时起一直到出狱的每一分钟，我要么在图书馆里看书，要么躺在铺上看书。”他读了历史、社会学、宗教学、文学和康德、斯宾诺莎等人的哲学经典。曾经有记者问他：“您的校友是？”他回答：“是书。”以监狱为母校，以书为校友，书页之间，牢狱就成了学堂。几个月过去了，他都完全不觉得自己是被扣押在这里，甚至“从没感觉如此自由过”。

大多数人对马尔克姆的了解都是从他服刑结束后才开始，反而不知道正是铁窗里的这段日子成就了他。接受命运的勇气、承认错误的谦逊和坚持不懈的决心让他在几年时间里快速成长。人们不知道的还有这样的轨迹在历史上绝不罕见，有多少人经历了和他一样的命运——被判入狱、远逐他乡、股票大跌、商场失意、服兵役，甚至被关押在集中营——却在正确的态度和方法的帮助下从失败中站了起来。

1812年战争爆发时，美国律师弗朗西斯·斯科特·基因在一艘押送战俘的战船上。其间，他创作的诗歌《星条旗》后来成了美国国歌。心理学家维克多·弗兰克尔以自己在纳粹集中营所受的磨难为基础，在其上发展了心理疗法的研究。

事实上，也不是所有的机会都随苦难而来。伊恩·弗莱明在医生的要求下卧床休息，且禁止使用打字机。人们担心他为了再创造一部詹姆斯·邦德系列小说而透支体力。于是，弗莱明便手写了一部儿童故事

《飞天万能车》。再看华特·迪士尼，他是在不小心踩了生锈的钉子，不能下地走路的那段时间才做出想要成为成功漫画家的重要决定。

没错，假如生活欺骗了你，或周围世界人事已非的时候，痛痛快快地被激怒、被伤害，大声呼喊、拼命反抗，这想想都是很过瘾的事。像有一头困兽在心里撕咬：我不要这样下去。我要反抗——可这才是目光短浅的行为啊。

想想过去所有的敷衍了事：亟待处理的难题和难以解决的原则性问题。当我们利用这次机会潜心去做早该完成的任务时，死时间也就活过来了。

人人都说，这不是人生常态。但它真真切切地发生了，你该怎么办？

马尔克姆完全有理由去怀疑命运。死时间之所以是死的，并不仅仅因为人的懒惰和自满。他本可以在狱中自甘堕落，多交几个牢友，等出去之后再干一票大的。但如果真的这样做了，那死时间就仅仅是死时间了。堕落即便感觉刺激，却不亚于一种慢性自杀。

“伟大的思想家常常来自牢狱中，”罗伯特·格林这样说道，“因为在那儿，你除了思考什么也干不了。”然而一个让人悲伤的事实是，监狱——不管是真的监狱还仅仅是个比喻——培养出来的更多的依然是堕落者、失败者和不成材的小混混。囚犯也许真的除了思考什么也做不了，但具体到思考些什么就只有他们自己能说了算。

我们在逆境中时常遇到这些问题。因为缺少审视自我的能力，所以精力被滥用在纠结那些害我们堕落至此的问题上。

这些问题以不同的形式出现：做白日梦，沉迷于复仇计划，胡思乱想以打发时间，不肯承认所做的选择反映了自己的性格以及除了该做的之外其他什么都想做。

不妨接受现实：这个机会不属于我。我只是借来实现自己的目的。我不允许这段时间白白死去。

时间因自我而死。可现在，我们要夺回自己的人生。

最近过得怎么样？但愿你不是正站在铁窗之后——尽管眼下的日子可能不比坐牢好受多少。也许你在大学里重修学分，也许事业中途停止，也许和伴侣分居，也许在奶昔店打工挣钱，也许在等待一份合同或一段服役期。也许现在的情况是你咎由自取，也许只是因为运气太背。

生活中到处都埋伏着死时间。它的出现完全不受控制，可如何利用它却由我们来决定。

布克·华盛顿曾经有句名言，人走到哪儿，就把水桶搁到哪儿^[1]（在其位，谋其事）。充分利用身边的资源，不要让盲目的固执落井下石。

^[1]出自 Booker Washington 的著作 *Up From Slavery*，原文：Cast down your bucket where you are. 意思近似于在其位，谋其事；在什么位置就要做什么事。

努力就够了

积极的人只想做正确的事；
至于结果如何，他并不为之困扰。

——歌德

贝利萨留，史上最战绩显赫却不为人知的将军之一。这个名字听起来如此陌生，相比之下，甚至连同样低调的马歇尔将军都显得名声更响一些。毕竟马歇尔计划是以乔治·马歇尔而命名的。

作为拜占庭帝王查士丁尼手下的最高指挥官，贝利萨留至少三次在危急关头挽救了西方文明。罗马帝国崩塌，王座迁至君士坦丁堡时，整个基督教陷入一片黑暗之中。贝利萨留是此时唯一的一束光明。

他在达拉、迦太基、那不勒斯、西西里、君士坦丁堡之战中大获胜利。只率区区几个贴身士兵就敢对战几万人大军；在帝王已经决定临危退位的关键时刻成功协助保住王位；在军力、物力都不足的情况下，重新夺回已被攻陷四年之久的漫长边境线。自遭遇野蛮的日耳曼人侵占之后，罗马帝国第一次被成功收复。而所有这些伟大的战役在他人生的前四十年里就已经完成了。

是否曾有人向他道谢？实际上，夹道欢迎的待遇没有也就算了，偏执的查士丁尼还反复怀疑、诬陷这位国家功臣。他所有的成功和牺牲都遇到愚蠢而不公的对待。他的传记作者普罗科皮乌斯与查士丁尼同流合污，受命扭曲事实以污蔑其形象和传奇战绩。随后，他不再掌权，仅剩的头衔只是“皇家侍卫队总指挥”。戎马一生，光辉一世，最后的结局竟落得如此！他被剥夺了所有财产，根据史实记载，双眼失明后只能沿街

乞讨维生。

几个世纪以来，这段悲惨的遭遇令无数历史学家、学者和艺术家扼腕叹息。他们和所有坚持正义的人一样，为伟大的贝利萨留所经历的愚蠢、不敬和不公而暴怒。

只有一个人从未抱怨过，当时没有，直到生命结束的那一刻也没有过，甚至给亲友的通信中都从未埋怨一句。这个人就是贝利萨留。

讽刺的是，他原本有太多机会可以篡位夺权，但却似乎从未动心。在真正的帝王查士丁尼陷入绝对权力的诱惑中时，我们却未曾在贝利萨留身上看到任何控制欲、偏执、自私或贪婪的影子。

在他眼里，自己只是完成本职工作而已，这是被他奉为神圣责任的工作。他知道自己做得不错。他知道所作所为皆合情理。这就够了。

在生命的太多时刻里，我们想尽善尽美地完成每件任务。可结局往往不如人意：失败、不敬、嫉妒，甚至迎来世界的一片嘘声。

考虑到激励自己的崇高梦想，这样的结局无疑是种毁灭性的打击。尤其在自我的控制下，我们更会唯众口夸赞而不满。

这种态度非常危险，因为工作一旦开始（写一本书也好，做一单生意也罢），就注定会在某个特定的时间脱离控制。我们除了听天由命，什么也做不了。一切交给他人判断，听凭他人处置。大权就此离手，转移到了别人那里。

贝利萨留可以一统万军，战无不胜；也可以恪守个人道德，正直不阿。但他不能左右自己的工作究竟会得到赏誉还是引起质疑，更无法使一位铁腕独裁对自己和善宽容。

各行各业的人都逃不开这个现实。而贝利萨留的特殊之处只在于他的不抗拒。做正确的事就够了。为国出力，为神奉献，忠实地完成使命，这就够了。任何逆境都该被容忍，任何嘉赏不过得之我幸。

鉴于贝利萨留遭遇的不公正待遇，心态豁达还是极好的。可这种委屈毕竟让人难堪。如果同样的事发生在我们或身边的人身上，似乎只有

愤怒才是正常的反应。可他是怎么做的呢？他是否也冲动一时，做了让自己后悔的事？

在追逐目标的道路上，我们也不得不面临同样的挑战：功劳是否会被他人冒领？投入的时间和精力能否确保有收获？正确的激励之下，即便此刻心存疑虑也可以脚步不停。但如果听从自我，怕是只能就此止步。

我们对结果的控制力少之又少，无法摆布别人的认可、关注和奖励。所以该怎么做呢？因为害怕得不到报偿就放弃从善，消极怠工，停止贡献？得了吧。

想想那些心有余而力不足的社会活动家，想想那些还没有完成工作就惨遭刺杀的领袖和在世时灵感就早已失去生命力的发明家。按照社会主流的标准判断，这些人并没有得到应有的嘉赏。结局惨淡如此，他们是否从一开始就不该努力工作呢？

因为自我，每个人都“悔不当初”。

但在这样的态度下，又该如何熬过这段艰苦的时间？如果你本身领先于时间，而市场更青睐于虚假的潮流呢？如果老板和同事不能理解你呢？

把工作做好就足够了。换句话说，结果看得越淡越好。达到自我标准的过程就是建立自信和自尊的过程。努力就够了，最后是好是坏都不重要。

可自我并不满足，它坚持一定要得到他人的认可和应有的报偿。问题正在于此：通常情况下，结果真的如我们所愿。夸赞之声四起，奖励随之而来。我们开始臆想，付出和收获原来真的相生相随！在梦想实现以后，接踵而至的便是一场头重脚轻的宿醉。

亚历山大大帝和犬儒学派的哲学家第欧根尼之间有过一次不寻常的碰面。据说，当时第欧根尼正躺在地上享受夏日暖融融的阳光，亚历山大大帝走过来站在他旁边，以世界上最有权力的男人的身份谦虚地请教能为他做些什么。第欧根尼的回答堪称经典：请别挡着我晒太阳。即使在两千年后，我们似乎还能感受到亚历山大当时那种心口被猛地一击的

火辣辣的感觉。他可是一个无时无刻不想树立权威的人啊！作家罗伯特·路易斯·史蒂文森曾经这样评价这场会面：费尽千辛万苦才爬到山巅，却发现竟然有人对你的成就漠不关心。这真是让人怒火中烧。

呃，做好心理准备吧。该来的迟早都会来。也许父母永远不够满意，也许女朋友不在乎你是否成功，也许投资人根本不看数据，也许观众席没有掌声。但我们不得不坚持下去，因为这些并不是努力的原因。

贝利萨留的最后一场战役开始时，他已是一个白发苍苍却仍旧忧国忧民的可怜老人。他最后一次被洗清罪名，保住了荣誉。

只是，生活并没有童话般的美好结局。战后不久，他涉嫌谋反篡权，在朗费罗的著名诗篇里，这位可怜的将军在即将告别人世时被剜去双眼，一贫如洗。弥留之际，他发出振聋发聩的呼喊之声：

这些，我同样可以忍受——我还是那个贝利萨留！

你会遭遇轻视，历经打击，你会陷入前所未有的水深火热。你的理想无从实现，前路曲折蜿蜒，不容人不后退、失足。

该如何面对呢？如何摆正心态，从自身和工作当中重拾信心？约翰·伍登教练这样劝告他的队员：改变成功的定义吧。“成功是一种平和的心境，来自相信自己已经拼尽全力，做到最好的满足之感。”“野心啊，”罗马皇帝马可·奥勒留这样提醒自己，“代表着强迫自己变成别人预想的样子……而理智则代表忠诚于自己的行动。”

尽人事，听天命。你需要做的，仅此而已。

认可与荣誉，只是额外的奖赏。就算被拒绝，也是工作的失误，不是我们出了问题。

约翰·肯尼迪·图尔的神作《笨蛋联盟》一度为全世界的出版商所不看好，灰心丧气的他把车开到密西西比州布洛克西一条空旷的公路上，在那里结束了生命。他去世后，母亲发现了这部遗作，把稿子寄给一家又一家出版商，直到最后出版上市，赢得了普利策最佳小说奖。

请思考一分钟：两种命运，天差地别，而这中间发生了什么改变？

没有改变。那本图尔拿着手稿向编辑推荐却连遭碰壁的书，正是日后大卖、得奖无数的书。假如他早些意识到这点，也许就不会那么悲痛欲绝。但他没有。我们从这个惨痛的故事里至少能学到成与败，只是生命的任性赌博，也许本身并没有什么道理。

正因为此，我们不能让身外之物决定自己的价值。

世界对人类的“愿望”不屑一顾。如果我们执迷于欲望和贪婪，下场只是作茧自缚，陷入嫉恨或更加黑暗的深渊。

只要努力，就够了。

“搏击俱乐部”时刻

即使你把真理埋在地下，它也会积聚爆发的力量，
迟早一日萌芽再生，清除道路上的一切阻碍。

——爱弥尔·佐拉

触底反弹的例子在历史上简直数不胜数。

失败是人之常情，颠覆三观也不用大惊小怪——即使这些说法已是老生常谈，却自有可取之处。

J.K.罗琳离开大学后的第七年竟发现自己成了一位婚姻破灭，没有工作，连孩子都快养不起，很快就要露宿街头的单亲妈妈。查理·帕克年轻的时候有次在舞台上即兴演奏，自以为成功拿下全场高潮时，乔·琼斯却朝他扔了钹片，把他赶下舞台。林登·约翰逊还在得州的时候，曾因为一个女孩被当地农场的男孩子揍得鼻青脸肿，自画像也给撕了个粉碎——他把自己画得鹤立鸡群，盛气凌人。

跌入谷底的人不胜其数，几乎每个人的故事都不相同。

在小说《搏击俱乐部》中，主人公杰克的公寓发生火灾，全部家当——他卑微地爱着的“每一件家具”（书中原文）——烧了个精光。后来才发现，他患有多重人格障碍，放火元凶正是他自己。“泰勒·德登”是杰克的其中一个人格。泰勒精心策划了一场大楼爆炸案，试图将杰克本人从浑浑噩噩中彻底炸醒过来。这场爆炸案彻底改变了杰克的命运，让他走向一条黑暗的不归路。

希腊神话中的人物常有“下冥界（Katabasis）”一说，katabasis又有“撤退”的含义^[1]。他们除了后退别无可选，心情极其郁闷，在某些情况下真的永无重见天日的机会。可这些挫折往往也带来积累经验和加深了解的机会。

今天，我们将此境遇称为“地狱”，论谁也无法避免。

身处混沌的旋涡，身边侵扰四起，谎言不绝于耳：什么是真的幸福，什么才真正重要。我们变成了不该变成的人，沉迷于毁灭性的堕落之中。这样不健康的、受自我摆布的心态越来越强大，渐渐让人无力摆脱，直到有朝一日不得不直面这个问题。

正所谓，*Duris dura franguntur*，欲攻强者必先自强。

越自我，越堕落。

如果不必走上歧途，自然是最好的；如果一路有人督促你端正方向，提醒你脱离幻想，提防自我主义，那便更是理想。可现实并非如此。威廉·萨顿早在一百二十年前就发现“不能容忍屈辱，就不是真的谦虚”。委屈和羞辱，人人避之不及。但有时只有透过它们才能看见一些原本看不见的东西。

事实上，不少重大人生变故都诞生于震荡留下的废墟之中。只有在那时，我们才惊觉自己对世界的一切认知都出了错。而这些时刻正是每个人心中的“搏击俱乐部时刻”。有时我们是始作俑者，有时我们也是受害者，但不管怎样，由这些时刻催生出的改变都令我们惊恐万分。

选择生命中的一段时间（也许就是现在吧）：上司在同事面前劈头盖脸地痛骂你，一段恋情戛然而止，快讯网站发布了某篇你最不想看到的文章，债主打来电话，一个让你惊讶到瞠目结舌的新闻忽然传来……

正是在这些时刻——暗藏已久的阴暗面忽然暴露的时刻——你要强迫自己去直视一个叫做“真相”的东西。还能躲到哪儿去，还能伪装多久？

这样的一个时刻引发出许许多多的问题：我该怎么处理？该怎么爬出泥沼？既然已经跌到谷底，还会有更大的打击吗？有人跟我说过我的

问题，可如何改正呢？我当初为什么要那样做？以后又该如何避免同样的惨剧？

回头重望历史，会发现所有问题无非具备三个特点：

- 1.全部起源于我们之外的人或事。
- 2.与我们已知，却不敢承认的问题相关。
- 3.在废墟中总能发现实现新进展的伟大机会。

有人能抓住这些机会吗？自然没有。自我不仅使人崩溃，还蒙上了人的眼睛。

2008年的金融危机难道对大多数人来说不是一场早有预兆的灾难吗？信用匮乏，挥霍无度，贪婪、虚伪、无可逆转的悲剧走向。对一些人来说，警钟由此敲响；可其他人短短几年里就赔上一切，又回到最初的起点。下一次的危机只会给他们带来更惨痛的影响。

海明威在年轻的时候就经历过触底反弹。他体会到的那些道理被写进了不朽巨著《永别了，武器》。书中说：“生活让我们遍体鳞伤，但到头来，受伤的地方反而变得最强。”

生活将真相暴露，却不能逼你接受。

在十二步项目^[2]中，几乎每个步骤都关乎抑制自我、减轻逐渐累积的权力感和负担感——如此一来，才能看破复杂，找回本心。

自我摆出一副诚挚老友的样子，诱惑着你继续否认现实（所有你不喜欢的，都不是真实的）。

心理学家常说，受到威胁的自我主义是世界上最危险的一股力量。地位遭到动摇的黑社会成员、吃了闭门羹的自恋者、蒙羞受辱的恶棍、罪行暴露于世的骗子或弄虚作假的衣冠禽兽等等。

当这些人走投无路时，你不会愿意与之为伍。他们所面临的窘迫状况，也是你不想亲身体验的。所以你愤愤不平：他们凭什么这样和我说话

话？他们以为自己是誰啊？我要让他们付出代价！

正因为我们无法面对过去，才会以匪夷所思的行为回应忍无可忍的情绪。

想想兰斯·阿姆斯特朗。他像很多人一样在比赛中作弊。直到东窗事发才被迫正视——哪怕只有一秒钟——这件事所引发的严重后果：因滥用兴奋剂被剥夺七次环法自行车赛冠军头衔。在铁证如山的情况下，他拒绝承认罪名，坚持把别人的生活也毁于一旦。出于对失去自尊，或害别人也尊严扫地的恐惧，我们开始暗暗计划阴谋。

“凡罪恶的便怕光，不敢就光，唯恐罪行暴露。”约翰福音第三章第二十节中如是说。罪行或大或小，我们都要为之负责。暴露在聚光灯下的滋味并不好受，不管这谴责针对的是简单的自我欺骗或真正的弥天大罪。一时否认只不过拖延了思考的时间。至于拖延多久，谁都不得而知。

直面病状，治愈顽疾。自我让这任务变得如此困难——拖延、掩饰、刻意忽视已经发生的后果则要简单得多。

从听取身边的批评开始吧，即使那些批评带着怒火、不怀好意。这是学习衡量他人意见的过程，渐渐地，你会懂得怎样取其精华，去其糟粕。

在《搏击俱乐部》里，主人公为了突破心理重围不得已烧掉自己的公寓。反观我们，理想不实、行为乖张、缺少限制，注定也会迎来痛苦的结局。现在，你准备怎么做呢？你可以选择改变，也可以自欺欺人。

文思·隆巴迪曾经说过：“一支球队就像一个人，只有等彻底屈服了才能重新站起来。”是的，所谓触底，就是这么残酷。

但在这之后，你所感受到的东西将具有世界上最强大的能量。奥巴马在自己混乱疲惫的总统任期即将结束时说道：“我像被人塞到木桶里，又从尼加拉瓜大瀑布上翻下来一样。但我撑下来了，我还活着，自由的感觉真好。”

假如真由自己说了算，不经历这些磨难岂不是更好。没有屈服，没

有崩溃，恐怕才是最理想的情况。我在这本书中讨论的正是这样一个问题，即在身不由己的时候，失败总不期而遇。

最后的最后，想衡量得失的唯一办法就是站在自己给自己挖好的陷阱边儿上，静静地往下看。爬出陷阱时在墙上挣扎留下的血印最能让人欣慰一笑。

[1]撤退（katabasis）：美国作家罗伯特·柏莱在自己的著作《一本关于男人的书》中提到，现在心理学中的撤退现象指的是年轻人经历的心理抑郁，而造成此现象的原因，可能是成长过程中文明启蒙或父亲角色的缺失。

[2]十二步项目（12-step group）：最早由戒酒瘾互助小组发起的，通过既定原则来帮助规范组员行为的互助项目。分为十二个步骤，包括承认自己无力抗拒酒瘾，承认自己的生活已经一发不可收拾等。

划下终止线

唯有个性被毁，生活才会被毁。

——马可·奥勒留

在失控的野心、大意、自恋、贪婪和不当管理的左右下，约翰·德罗宁搞砸了自己的汽车生意。坏消息一桩接着一桩，前路之险已昭然若揭。此时，他该怎么办？

以逆来顺受的态度接受一切？在心怀不满的员工第一次反映公司的种种问题时，选择置若罔闻？还是从来没有，哪怕最简单地反省过那些给自己、投资人和员工带来重重危机的失败决策？

当然不是。相反，他涉嫌参与了一系列涉案金额高达6000万美元的毒品买卖，因此锒铛入狱。这件事正发生在公司预备破产之际——此下场本该归咎于他的管理不当——他竟以为拯救公司的最好方法是以走私220磅可卡因的收入来巩固财政。

当然，尽管被捕一事闹得满城风雨，人人尴尬，但德罗宁最终侥幸以无罪被释放。只是证据实在不足以让人信服：他是被人诱使犯罪的。想想他在视频里举着一小袋可卡因，手舞足蹈地喊着：“这玩意劲儿真大！”

有一件事毋庸置疑：是谁导致了德罗宁公司的破产。以及，是谁让情况雪上加霜。答案很简单：德罗宁本人。他一夕之间掉进深渊，又“锲而不舍”地在里面越陷越深。

如果能暂停片刻，如果在任何一个时间点上能问问自己：这是我想成为的那个人吗？恐怕结局都不会这样荒唐。

人人都会犯错。创建一家自以为可以妥善管理的企业，制定一个目标宏伟远大却不免浮夸的目标。这些不过是人之常情，创业者、企业家甚至任何一个有创新精神的人都难免如此。

我们不顾一切地冒险，再不可控制地搞砸一切。

问题在于，一旦工作成为自身价值的衡量标准，任何挫折都可能成为人生失败的证据。这是对责任的恐惧，对承认我们也许做错了的恐惧，这就是沉没成本谬误。一次的打击往往引发放肆挥霍和自甘堕落，所以结局的恶化一发而不可收拾。

仿佛身处一间屋子，四面墙壁正缓缓朝你压来；仿佛遭到背叛，或一生的成就都被人偷走。这绝不是理智、乐观的情绪，也无法带你去到理智、乐观的彼岸。

自我在问：为什么偏偏是我？该怎么才能向其他人证明我像他们想象的一样优秀？这种不敢将哪怕最小的弱点暴露于人的心理就是动物性的恐惧。

你见识过也经历过。你不顾一切想要保护的，也正在一点点亲手毁掉。

这不是一条通往成功的坦荡大道啊。

就拿史蒂芬·乔布斯来举例吧。当初之所以被苹果公司辞退，责任百分之百全在他自己。即使鉴于他日后的成功，苹果公司这一决定似乎是领导力不善的结果，但实际上乔布斯在年轻时非常自我，行事任性，让人无法管理。如果你是苹果的首席执行官约翰·斯卡利，裁掉那样的乔布斯也是理所应当的决定。

这样一想，乔布斯对被辞退一事的反应也就可以理解了。他大哭大闹，拼命反抗，冲动之下甚至卖掉所有在苹果的股权，发誓再也不回去了。但之后他买下一家新公司，把全部精力都扑在了上面，试着从过去问题的根源，即管理失误中最大程度地吸取教训。再后来，他又建立了

一家公司，名为皮克斯动画工作室。史蒂芬·乔布斯是出了名的自我主义者，连车都要停在残疾人专用车位上——只因为他有那个权力。然而在巨大挫折的洗礼后，他所选择的处理方式却让众人大跌眼镜：一面对那些自视甚高的首席执行官俯首称臣，另一面努力工作直到再次证明自己，并顺利解决那些最初使公司陷入窘境的严重问题。

并不是所有成功人士都能做到这些。尤其是刚从高处坠落，摔得皮开肉绽的时候。

再来看看AA品牌的创始人多夫·查尼吧。亏损将近3亿美元，陷入无数丑闻之后，AA给了他两个选择：辞去首席执行官的位子，担任公司创意指导（薪水更多），或直接被开除。他哪个也没选，反倒走上一条不归路。

他先向法院提出申诉，以在公司的全部股权为赌注，想借一笔对冲基金完成对原公司的恶意收购。他一再坚持让其他人来调查自己以证明清白。调查如愿进行，却发现他并不清白：生活隐私铺满报纸头版，种种令人尴尬的细节公布于众；他亲自挑选的辩护律师正是因性骚扰和财务违规起诉过他五六次的那个人。不久前，查尼还怪罪这个人把他拉下台，假惺惺地向人家发了律师函。可现在这对宿敌竟然成了战友。

AA公司为了打官司，不得已花了一千多万美元的冤枉钱。AA申请了对查尼的限制令。服装销量急剧下滑。最后不得不裁掉一批工人，辞退不少老员工——他们恰恰是公司里最需要保护的人——只为能勉强维持下去，可一年后还是破产了。查尼在这起官司里也赔得分文不剩。

雅典那位臭名昭著的政治家亚西比德将军也有相同的经历。在伯罗奔尼撒战役里，他起先热血满怀，为雅典国英勇出战。没过多久却因为一起莫须有的醉酒之罪投奔敌国斯巴达。再后来，斯巴达也待不下去了，就又跑到波斯帝国寻求援助——波斯帝国是雅典和斯巴达共同的敌人。最终，重回雅典的他撺掇军队攻下西西里，结果却被打得落花流水。

自我，把我们热爱的一切赶尽杀绝。有时候，就连我们本身也不放过。

美国开国元勋之一亚历山大·汉密尔顿英雄一世，却以悲剧谢幕。这样一个角色对待失败竟自有明知之见（要是他在最后那场决斗中能记起自己曾经的忠告就好了）。“言行需坚忍而有风度，”他给一位因自身原因陷入财政和法律问题的朋友写信道，“即使不能从困境中合理解脱，也不要越陷越深。要有勇气画下句号啊。”

画下句号并不意味着放弃所有。最后受伤的永远是那个不敢叫停或在该退役的时候不愿停战的拳击手。真的是这样。你要学会把目光放得更远，把眼界扩得更大。

但自我当道，谁又能做到这点呢？

人们常说，胜败乃兵家常事，甚至一次败北就可能惹得满城风雨。事实即是如此，一点也不幽默，可问题在于：你要把事情搞得越来越糟吗？还是借自尊与个性之力重整旗鼓，活在这世界一天，就坚持拼搏一天？

当一支球队眼看就要输掉比赛时，教练往往不会一遍一遍地跟队员扯谎以鼓舞士气。相反，他会提醒他们记住自己是谁，有怎样的能力，让他们重回赛场证明自己。一支脑子里不再幻想着奇迹，不再一心想赢的球队总能发挥出自己的最佳水准（某些球员还会和其他没机会上场的队友分享比赛机会），甚至在最后关头卷土重来，一举夺冠。

绝大多数的挫折都是暂时的……除非你硬要“挽留”它。东山再起不是一日之事，要一步接一步地来。心急往往不是解药，而是毒药。

只有自我会将尴尬和失败的处境过分放大。历史上有太多人都曾忍辱负重又重登巅峰。竞选失败或因举止轻率而被迫下台的政客常在几年之后再回政坛。拍了烂片的演员、文思枯竭的作家、丑闻频发的名流、教育失误的家长、公司遇险的企业家、被炒鱿鱼的总裁、被裁判喊停的运动员，连金字塔顶端日子过得太顺心的那些佼佼者都莫不如此。人人都为失败的棱角刺伤，我们绝不是例外。只见一道选择题摆在眼前：让自己和所有参与者两败俱伤？还是承认失败，从头再来？

一条不变的真理：人生中，失败难免。就像医生宣布病人的死期，如此而已。

自我让人相信我们是不可撼动、无法阻挠的力量。但这个谎言却催生出无数问题：在失败和逆境面前不择手段——把全部赌注压在不靠谱的计划上，寄希望于见不得人的阴谋勾当甚至奇迹出现——然而这些正是最初让你沦落至此的原因啊。

在人生道路的几个节点上，我们也许满怀期望，也许春风得意，但此时此刻，请正视自己的失败。学聪明一点吧，失败的经历来去匆匆，并不能决定你作为一个人的价值。不管出于什么原因，当成功从指缝间悄悄溜走时，你要做的不是攥紧拳头——用力过猛反而会把它捏成碎片；你要做的是重新找回渴望，找回初心。

塞涅卡说过：“越害怕死亡，就越不敢真正地活着。”同样，越恐惧失败就越会走上通向失败的道路。

真正的失败唯有一个：放弃原则。因害怕失去而亲手毁掉所爱是多么自私和愚蠢的行为。没经历过几次打击，名声即使再显赫也是苍白无力的。

属于自己的成绩单

我从不向后看，除非是为了发现错误.....
我只能从一件事里看见危险的影子：
回忆那些你引以为傲的经历。

——伊丽莎白·诺艾尔-诺依曼

2000年4月16日，新英格兰爱国者队从密歇根大学新秀人选中多挑了一个四分卫。选秀大会时，球队按兵不动，静静观察他的表现，直到在第六轮他成为第199顺位后才被选中。

这个年轻的四分卫叫汤姆·布雷迪。

新秀赛季里，他只排位第四，到第二个赛季才刚有机会崭露头角。那一年，新英格兰队拿下了超级碗冠军，而最有价值球员正是汤姆·布雷迪。

若拿投资的回报来说，这也许是橄榄球历史上最明智的一次选秀。6次亮相，4夺超级碗冠军，14次开赛季，172次获胜，428次触地得分，3次成为超级碗最有价值球员，累计在赛场跑过58000码，10次入选职业碗.....汤姆·布雷迪拥有的头衔比历史上任何橄榄球员都多。然而这笔投资还在继续盈利，布雷迪还能继续打下去。

爱国者队的老板该乐坏了吧？这倒没错。但他们同时也很失望，对自己失望。布雷迪后来表现出的惊人能力意味着球队的选秀报告出了大错。他们制定的评价标准出了岔子，甚至没有发现布雷迪身上所有隐藏的潜力，在选秀中让这位橄榄球天才白白等了六轮，给了其他球队抢先

一步签下他的可能。不仅如此，一直到王牌投手德鲁·布莱索受伤下场之后，爱国者队才在万不得已的情况下替换布雷迪上场，也因此发现了他的惊人能力。

尽管爱国者队压在布雷迪身上的赌注早就赢回了本，他们仍然对差一点就错失这名天才的失误耿耿于怀。这不是吹毛求疵，也并非完美主义，只不过是对自己的行为坚持高标准罢了。

整整几年的时间里，爱国者队人事主管斯科特·皮奥利的桌子上一直摆着一张大卫·斯塔查尔斯齐的照片。这是在第五轮选秀中挑中的球员，可他甚至没有熬过球队的新手集训。这是一种警示：你没有自己想象的那么好，也不是什么都懂。请保持专注，好好干活。

约翰·伍登教练也很清楚这个道理。球场上的记分牌并不能说明胜负——那绝不是胜利与否的一部分。博·杰克逊完成一个全垒打或触地得分后也并不会满足，因为他知道“他还没有做到完美”（事实上，在职棒联盟首次获胜后，他本无意开始自己的橄榄球生涯，因为对他来说，橄榄球“只是把球扔来扔去的运动”而已）。

伟大的人都是这样思考问题的。并不是说他们会从每次成功中发现失败的先兆，而是在社会对成功的定义之外，他们自有一套判断标准。因此，别人的想法并不重要，他们只关心是否能达到自己的标准。而他们的标准，要比常人的高了太多。

爱国者队认为发现布雷迪更应该归功于运气而不是智慧。尽管有些人觉得运气本身无可追责，但他们却不以为然。没有人敢说爱国者队或美国橄榄球联盟里的任意一支球队不自我。但仅仅就这件事看，他们在片刻庆幸之后，便低下脑袋，把全部精力用来研究如何让球队变得更好。谦虚欲变成一股强劲力量，就需要井井有条的组织、自觉配合的个人和卓越的专业精神。

容我多说一句，这个过程可算不上有趣。甚至有时候感觉更像是种自我折磨。但它会逼着你前进不停，进步不止。

自我看不到事物的全貌。它只关注好的一面，因而便限制了自身的发展。记住：虚荣之人只能听到赞美之声。自我让人相信局势一片大好，却隐藏起其中风云暗涌的危险。这就是为什么自我主义者可以做一

个暂时的领袖，却无法成为长久的管理者。

对我们来说，生活的成绩单并不只有一个。沃伦·巴菲特曾说过同样的道理，要将“内部成绩单”和“外部成绩单”区分开来。你的潜力、你能实现的最好成绩，只有这些才是判断得失的指标，属于你自己的标准。徒有胜利远远不够。所谓风水轮流转，人人都有得胜时，就连无恶不作的人也不例外。但不是每个人都能把自己看得清清楚楚。

残酷吗？当然残酷。然而另一面也意味着只要对自己诚实，就能在遭遇失败的时候依然自信不变，心理强大。当把自我从人生的方程式里抽走，别人的看法和外界的打分也就不再那么重要了。也许这样一来谜题会更难解开，但与此同时，生命的弹性也更大了一些。

经济学家（及哲学家）亚当·斯密认为，智者对自身行为的评价容易出现以下问题：

在两种不同的场合下，我们会检视自己的行为，并努力以公正的旁观者的角度来审视它。之一，准备实施行动时；之二，在行动之后。两种场合下，都容易产生偏狭的一己之见，而尤其在最不该如此的时候，观点却最是偏狭……即将行动之初，心中涌动的激情之火让我们很难以中立者的身份思考自己的行为。当行动结束，激情也已沉淀，才能更冷静地体会中立者的感觉。

“冷静中立者”的身份最能指导我们正确评价自己。这与社会无端赐予的掌声形成了鲜明对比。记住，不是每段旅程都可以一帆风顺。

想想位高权重的政治家、万人之上的首席执行官等等，这些人善于自我开脱，至少他们的行为“不算触犯法律”。想想我们把“别人永远也不会知道”当成挡箭牌，宽容了自己多少不当的言行。这片道德的灰色地带，是自我最爱深入探索的乐土。因而我们要以一种标准来控制它（自我标准或清醒标准，随你怎么称呼），限制自我意识，以防越来越多过分或恶劣的行为逃过自己虚伪的审判。这件事本来便无可逃避，这是应该与不应该的原则性问题。

道路初始的确艰难，却终将把我们带到远离自我的清静地带。一个以自有标准评价自己的人，不像那些以掌声定义成功的人一样渴求生活在聚光灯下。一个目光长远的人不会在暂时的逆境中顾影自怜。一个珍

视团队精神的人会将成绩与众人分享，会巧妙而独特地把自己的利益融入集体之中。

过去的成绩对现在的我们毫无用处，即使非说有什么影响，也不过是让人落得今天这步田地。但我们却想走得更远，实现更多，继续成长。

自我掩盖了真相，因此我们要用逐渐提升的标准碾压它，粉碎它。不需要无尽的追求，不需要因为贪婪而自我折磨。我们正慢慢走向真正的成长，一切井然有序，绝不任性妄为。

去爱吧

和世界生什么气呢！好像世界能注意到你似的。

——欧里庇得斯

1939年，年纪尚轻的绝世天才奥森·威尔斯拿到一纸好莱坞史上前所未见的优厚合同。雷电华电影公司要他自选、自编、自演、自导两部电影作品。他选择的第一部，是一位报业大亨受困于自己亲手打下的商业帝国和奢靡生活的悲剧故事，名为《公民凯恩》。

声名狼藉的传媒大亨威廉·伦道夫·赫斯特坚信这部电影是以他的经历为蓝本，且拍得一点也不留情面。他随后开始了漫漫维权之路，决心毁掉这部电影史上最伟大的作品。

有趣的是，第一，赫斯特极有可能从没看过这部电影，根本就不知道里面讲了些什么。第二，电影本身并不针对他——或是不只针对他（据我们所知，剧中主角查尔斯·福斯特·凯恩身上有很多著名人物的影子：萨缪尔·英萨尔、罗伯特·麦考密克等；影片受到两位颇为相像的艺术巨匠启发，他们分别是查理·卓别林和阿道司·赫胥黎。这部电影的初衷不在于诋毁，而在于引发共鸣和思考）。第三，赫斯特是当时世界最富有的人之一，打这场官司时他已78岁，步入人生暮年。为何要在一部新人导演的处女作这种无关紧要的东西上浪费大把时间呢？第四，正是因为他的官司，这部电影在民间舆论中的地位才得以巩固，且侧面证明了赫斯特的能力还不足以一手遮天。令人感到讽刺的是，他给自己招黑的本事比其他所有对他指指点点的人都要强。

一来二去，这是一场仇恨与嫉妒的拉力，却引起众多我们最不愿看

到的影响。在互联网时代里，我们管这种现象称作史翠珊效应（以著名歌手、演员芭芭拉·史翠珊命名，她曾试图通过法律手段把一张自己家的照片从网上删去。结果事与愿违，反而引来了更多人围观），出于愤恨或自我主义想毁灭某物，但常常只起到助长和传播的反作用。

赫斯特打官司的故事结局让人哭笑不得。他先派手下最具影响力的八卦专栏作家卢埃拉·帕森斯去电影工作室要求看片。根据帕森斯发回的观后感，他决定不惜一切手段阻止这部电影公映。他下了铁令，从今以后公司的所有报纸不得提到任何雷电华（也就是《公民凯恩》的制作公司）拍的电影。十几年过去了，威尔斯的名字还在赫斯特旗下报纸的黑名单上。赫斯特的报纸开始搜罗关于威尔斯的负面新闻，并打探他的私人生活。报纸的八卦专栏作家威胁要把雷电华董事会的每个成员都扒个底朝天。赫斯特还搬出损招，通过给整个电影行业施加压力的方式来逼迫其他电影公司的老板联合抵制《公民凯恩》。他拿出80万美元想买下电影版权，让它永远不见天日。大部分电影院线在压力之下不得已拒绝放映，所有赫斯特手下的传媒品牌都禁止播出关于这部电影的宣传。赫斯特身边的走狗们更是开始向官方媒体恶意诋毁威尔斯，直到1941年，埃德加·胡佛在任时期的联邦调查局给威尔斯建立了档案。

这出闹剧使《公民凯恩》票房大败。它用了好几年的时间才在电影史中重新找回应有的位置。赫斯特这套扭转狂澜的动作，真可谓高投入、大手笔。

同样，我们都会遇上几件把自己惹毛的烦心事。越位高权重，就越有对自己形象、影响和传奇经历的保护之心。然而稍有不慎，太多的时间就被浪费在毫无意义的面子工程上——妄想让整个世界都顺着自己的意愿走。

一个令人清醒的残酷事实是，在永恒的时间里有无无数气急攻心的男男女女酿下大错，给其他人，给社会，甚至给他们自己带来无端伤害和死亡。原因呢？原因甚至都没人记得了。

对付攻击、轻蔑或任何让你不爽的问题，最好该怎么做？去爱吧。我没开玩笑，去爱吧。对待不愿调低音量的邻居，一再让你失望的父母，把你辛辛苦苦做出的文件搞丢了的领导，不愿让你加入其中的小团体，喜欢攻击你的批评者，窃取你商业灵感的前任合作者，劈腿偷腥的

伴侣.....对待这些人，请去爱吧。

因为，像歌词里唱的，“仇恨永远难以放过你”。^[1]

也许考虑到目前的情况，这个要求确实太苛刻，可至少学会放下仇恨吧。学着无奈地摇摇头，然后一笑而过。

否则，世界上又会再多一个无限的悲伤循环：富有成功之人一夜间众叛亲离、虚伪偏执，任何不遂心意的事都让他耿耿于怀，咬牙切齿。起初成功的筹码成了现在的最大软肋。他将最微不足道的小事看成天翻地覆的巨变。小小的伤口溃烂发炎，最终会成为致命的伤害。

比如尼克松，他的好斗精神是其成功之本，也是罪恶之源。被迫辞职后，他开始思考，承认自己一直以来展现出的与一个充满敌意的世界势不两立的好斗形象是导致其最后失败的根本原因。他把其他“血气方刚的好斗者”拉拢到身边。人们早就忘了尼克松在水门事件后仍然以压倒性的优势再次当选总统。他只是无法控制自己：不停战斗，连记者都成了敌人，还痛斥所有他认为瞧不起自己或怀疑过自己的人，直到情况愈演愈烈，最后不得不引咎辞职。和很多人一样，他给自己带来的伤害比其他人严重太多。追本溯源，总能在根上找到仇恨和怒火的影子。这是自由世界里最有权力的领导人也无力改变的事实。

可一切本不必如此啊。布克·华盛顿有次说起弗雷德里克·道格拉斯给他讲的一件轶事，说的是有次道格拉斯外出旅行，因为种族原因同行的人想把他撵到行李车厢。一个白人支持者冲上来为其他人的冒犯向他道歉：“对不起，道格拉斯先生，他们这样做真是对您的侮辱。”

道格拉斯才不介意呢，一点儿也没生气，更别提受伤了。他兴冲冲地说：“这些人可侮辱不了弗雷德里克·道格拉斯。我身体里住了个论谁都无法侮辱的灵魂。我可不是会介意这些人，只是一想起做这些事的人，反倒替他们不好意思了。”

要将这种豁达保持下去的确很难。相比之下，仇恨则简单多了。大喊大骂是愤怒时候的本能反应。

但像道格拉斯这样的领袖之所以伟大，不是因为他们对敌人的仇恨，而是其怀有的同情和怜悯之心。记得1992年芭芭拉·乔丹在民主党

全国代表大会上贡献的政治议题，“……爱，爱，爱，爱”。记得马丁·路德·金一次又一次地劝诫，仇恨是沉重的负担，而爱是自由。爱使人改头换面，仇恨却让人精疲力竭。在一篇最著名的演讲中，他再次强调了观点：“不管是个人还是集体，都要学会爱我们的敌人，爱所有恨着我们的人，从审视自己开始。”我们必须摆脱自我，因为它以保护之名，让我们无法呼吸；因为正如马丁·路德·金所说：“仇恨无论何时都像癌细胞一般侵蚀那些你最看重的东西。它仿佛强酸，腐蚀掉生活的核心和最美好的存在。”

细细清点一番，你有哪些不喜欢的东西？想到什么时会感觉厌恶或愤怒？再问问自己：这些冲动的情绪对你当真有所帮助？

或想想其他人，这些冲动的情绪对他们当真有所帮助？

尤其是，几乎所有惹恼我们的言行——虚伪、自私、懒惰——本身也都没什么好下场。自我和短见是一种对自己的惩罚。

一个不得不思考的问题是：难道要用别人的罪过来惩罚自己？

想想奥森·威尔斯与赫斯特持续数十年的那场大战吧。威尔斯亲口说过，在赫斯特千方百计想毁掉的那部电影首映的当晚，他在电梯上偶然遇到了他。你们猜发生了什么？他侧身请赫斯特走进电梯，遭到拒绝后还开玩笑地说，要是查尔斯·福斯特·凯恩（电影《公民凯恩》男主角）本人的话，一定会走进来的。

威尔斯在电影方面的才华再次得到大众认可已经是很久之后的事了。这期间不管他咬着牙拍出了怎样杰出的佳作，或创造了多么伟大的艺术，全都反响平平。然而，这不影响他的生活依然充实幸福。最终，《公民凯恩》成为电影历史上数一数二的杰作。自首次上映后过去了七年，圣西蒙的赫斯特城堡终于播映了这部片子。到今天，那里早已成了一个国家公园。

委屈吗？当然。但威尔斯并未因此而自毁一生。他交往了二十多年的女朋友在他葬礼的悼词中提到了赫斯特，还提到了威尔斯在以冷漠无情而闻名的电影行业里受到的所有奚落，“我敢保证，他从没因此而变成一个心里充满仇恨的人”。换句话说，他从没变成赫斯特那样的人。

不是人人都有能力这样处理问题的。在不同的人生阶段，宽恕和谅解的能力也不同。即使一些人选择了暂且忍气吞声，他们的身上却依旧背负着毫无必要的记恨。还记得那个一跃成为金属乐队吉他手的柯克·哈密特吗？他顶替了戴夫·马斯坦恩的位置，而后者加入了另一支摇滚乐队，大屠杀（Megadeth）。在日后实现的让人不可思议的成功光环下，多年前遭到队员的背叛和伤害仍然刻骨铭心。马斯坦恩每次想起都又恨又怒，最后染上了毒瘾，差点一命呜呼。整整十八年过去了，他终于开始消化仇恨，但直言那种伤害仿佛还发生在昨日。当你听他讲起过去的事时，比如有一次他透过镜头给曾经的队友捎话，那种怨气好像来自一个露宿在天桥下的流浪汉。而事实呢，这个男人卖出了几百万销量的唱片，写了不少经典歌曲，早就过上了摇滚明星的生活。

谁没有痛过几回啊——像歌词里写的，痛苦“龇着一口烂牙朝我们冷笑”^[2]。自我让人走不出过去，忘不掉曾经的人和事；遗憾也好，仇恨也罢，那疼痛都是真实的。其他人已经开始愈合了，唯独只剩下你看不到眼前除了自我之外其他的东西。你无法接受总会有人无意或有意伤害到你的事实。你能做的只有恨。

身处失败和逆境，仇恨是最简单的应对方式。责怪因仇恨而生，总想把黑锅推到别人身上。这种态度本身就是种打扰，让人忙于复仇或揭露发生在自己身上的种种恶行。

可这能让我们离心中的目标更近一点吗？并不能。结局就算原地不动都还算好的，怕就怕越来越往后退，直至阻碍了大局的进步。就算我们已经像赫斯特一样功成名就，仍然难保一世英名不因此而多了污点，或让原本的黄金岁月变得阴暗不堪。

当我们在仇恨之海苦苦挣扎时，爱就静静地待在岸上。不自我，不闭塞，自有其积极、敏感、平和、奉献。

[1]来自美国歌手Nada Surf的歌曲Always Love，本章标题也取自这首歌。

[2]来自Megadeth的代表作Sweating Bullets。

不管未来几何， 严控自我

我不喜欢工作——恐怕没人喜欢——
但我喜欢在工作中暗含的发现自己的机会。

——约瑟夫·康拉德

由威廉·曼彻斯特所著，关于温斯顿·丘吉尔一生的史诗般宏伟的著作中卷，即这一系列里的第三本书，书名为《孤独》。整整八年的时间，丘吉尔独自一人对抗身边目光短浅的同伴、日渐兴起的法西斯主义甚至整个西方世界。

最终，他胜利了。可失败接踵而来，之后再一次地，危机得到了解除。

凯瑟琳·格雷厄姆接手家族产业时，也是一个人。她的儿子唐纳德·格雷厄姆为了在20世纪中期新闻行业剧烈衰退时保住公司，想必也经历了一样的沉重压力。他们都坚持下来了。你也可以的。

没有一条路可以绕开挫折，该来的迟早都会降临。我们感受到失败的触手向我们伸来。如本杰明·富兰克林形容的那样，“一口气喝到酒杯底，难免会呛一口渣滓”。

有渣滓也不一定是坏事吧？哈罗德·杰宁曾说：“人们能从失败中学到很多东西。从成功中反而什么也学不来。”凯尔特人有句古训也说：“多见，多学，多经历，这就是通往智慧之路。”

此刻我们面对的也许，大概，就是这样一条路吧。

智慧还是无知？关键的一票在自我手中。

由渴望通向成功（以及逆境）。由成功衍生出失败（幸运的话，还附带了新的野心）。由失败转回渴望和更多的胜利。环环相扣，永无止境。

我们每个人都存在于这连续之间。我们在不同的阶段走到不同的节点。失败的感觉糟透了，这是毋庸置疑的。

不管前路几何，自我都是敌人。自我让人步履维艰，让失败的阴云久久不散。除非此时此刻能从失败中吸取教训，除非以此为机会，好好看清自己，否则失败早晚会席卷重来。

伟大的人在目标实现以前总不免磕绊。他们会犯错，却懂得从中汲取营养——即使所谓营养，不过是他们原来也会失败这一事实。伟大的人将自我意识视作熬过磨难、逃出困境的方法。如果他们没有这样做，恐怕就永远等不到东山再起的那一天了。

这就是为什么我想借用他们的咒语，并从中寻求庇护，希望历经磨难还依旧灿烂。这咒语很简单（要做到却不简单）：

不以自我为基础而渴望；

不让自我与成功相伴；

用力推开眼前的阴云，逃脱自我的纠葛。

后记

每个人的生命里都有一场内战爆发。
灵魂分裂成两派，倔强的南军反抗北军的统治。
持续的抗争存在于我们的生活中。

——马丁·路德·金

当你读到这里，说明已经看完了整本书。恐怕有些人没能做到，说句老实话，我都不确定自己是否做到了。

现在的你还好吗？是否感到疲惫、困惑，或者自由？

正面对峙自我不是件容易的差事。首先，要承认自我的存在。然后，迫使它接受审视和批评。多数人都无力完成这种令人尴尬不适的自我测验。做些别的倒是简单——实际上，一些最不可思议的成就都毫无疑问地来自逃避自我阴暗一面的欲望。

任何情况下，只要下定了决心，本身就已经是对失败的一记重击。只有决心当然不够，但这是一个很好的开始。

我的朋友，哲学家、武者达尼尔·伯莱里曾有一个非常有趣的比喻。他说训练就像扫地。扫过一次，不代表地板就能永远干净下去。灰尘时刻都会落下，所以每天都必须再扫一次。

这个道理同样适用于自我。时间一长，灰尘和污垢的破坏力可能会让你大吃一惊。可它们偏又累积得如此之快，让人全然无从应对。

被AA品牌董事会辞退之后几天，多夫·查尼有一次在凌晨3点给我来了通电话。他听起来一会儿沮丧，一会儿愤怒，坚定地认为之所以落得如此下场和他本人一点关系都没有。我问他：“多夫，你下一步怎么打算？像史蒂夫·乔布斯一样开家新公司？还是准备再回到原来的位置？”他沉默了一会儿，然后以一种透过电话都能感受到的真诚语气说道：“瑞安，史蒂夫·乔布斯已经死了。”对现在头脑混乱的他来说，这场打击无异于死亡。从那天之后我们再也没有说过话了。在几个月的时间里，我提心吊胆地看着他亲手毁掉了自己千辛万苦建立起的公司。

那一刻真让人悲从中来，我永远无法忘记。

若非蒙上帝恩典，我们也将沦落至此。

若非蒙上帝恩典，我们也会变成他。^[1]

成功与失败总会以不同的方式降临。我在写这本书时，辛苦完成的提案和全文书稿被四次打回来。要放在以前，这种压力早就把我击垮了，也许直接放弃或转而和别人合作；也许死不悔改，到最后毁了整本书。

写作过程中，我想到了一个解决方法。每写完一篇稿子，便把纸撕个粉碎，扔到车库的堆肥池^[2]里。几个月后，这些绞尽脑汁才完成的作品都化作泥土，还养肥了一方土地，光脚走在上面特别松软舒服。这是和无限世界的一种真实、有形的联系。我喜欢这样告诉自己：当我死了，也会化成泥土，滋养一方土地。

当我在创作、思考前面几章的时候，忽然灵光一现，心里就像卸下了重担。我想到，所谓生命是“一座丰碑”，注定超越时间的局限而永恒树立，这简直就是个弥天大谎。所有野心勃勃的人都相信除非实现伟大的成绩，活出自己的世界，否则就一文不值，寸步难行。在这种想法的绑架下，压力无孔不入，我们迟早会因此崩溃或一蹶不振。

当然，这种想法是错误的。人人都有潜力，都怀揣一个目标和知道自己能够实现梦想——创业、创新、领跑比赛或成为各行各业中的佼佼者。这些目标各有价值，可一个压力之下早已伤痕累累的人却永远都无法实现。

追逐的道路上，自我总半途杀出。它击碎梦想，击垮我们，而此时前往成功的征途才刚刚开始。它在耳边小声重复着那些谎言，那些让我们相信自己已经胜利了的甜蜜的谎言；让我们恐惧前路还将继续曲折的痛苦谎言。自我像是毒品，沉迷之初妄想尝到甜头，却不知这一切都有所代价。

工作和生活一刻都不会停止，而我竟慢慢发现因自我而起的种种后果也不全是灾难。很多人——生命中的驻足者或是过客——向自我臣服，下场也不过没有实现“本该实现的成就”，何况那些本该实现的成就也只是我们以善恶报应来定义的。如果一切都这么简单该有多好。

然而，自我主义者的真实下场更像我最喜欢的巴德·斯楚伯格的小说《是什么让萨米奔跑》中的结局。主人公萨米的故事来自娱乐行业企业家塞缪尔·戈尔德温和戴维·塞尔兹尼克的真实经历。小说以叙述者，《纽约记录》报的评论家阿尔的视角展开。一天，他被叫到一座富丽堂皇的府邸，其主人正是好莱坞赫赫有名的大腕，萨米。阿尔和萨米从小一起长大，曾见证过他一夜成名的辉煌。但就在那天，眼前这个工于心计、冷酷无情、自私自大的人变得越来越陌生，让阿尔感到困惑和厌恶。

在萨米最脆弱的时刻，阿尔却窥见到他生命的真相——彻骨的孤独、名存实亡的婚姻、深深的恐惧和不安全感、一刻都无法平静的浮躁心绪……他意识到过去打破的所有规则和阴谋诡计所引来的复仇，或者说报应，都不会再来了。因为他早就活在了报应中。如书中写道：

我原本以为在最后会有那么致命的一击，但现在才恍然发现折磨着萨米的不是一时之痛，而是漫长的、周期性的疾病。从他出生起，这股瘟疫就席卷而来，像癌症一样缓缓扩散。症状越发恶劣，逐日加重：成功、孤独、恐惧让人无处可逃。他畏惧所有后起之秀，那些刚刚崭露头角的“小萨米·格里克斯”骚扰着他，威胁着他，早晚有一天会取代他。

这就是自我的卑鄙手段。我们最怕的难道不就是落到如此下场吗？

最后的最后，再跟大家讲一件事吧。我第一次读到这段文字时只有

19岁。一个经验丰富的导师给我布置了阅读作业，那时他已经在娱乐行业成名已久，是我的目标和偶像。正如他所说，这本书对我的影响极其深刻。

几年之后，我走到了书中人物相似的位置上。不仅仅像阿尔一样被叫到一座华丽的房子，目睹曾经最喜欢的人不可逆转却又不出所料的堕落；更可怕的是，我发现自己离这样的下场竟然也只剩下一步之遥。

我知道这段文字对我影响很深是因为写这篇后记时，准备把它打印下来，却发现几年前就已经在这一页上密密麻麻地写满了反思和感悟，而那时我在这个世界才只算初来乍到。显然我看得懂也能明白斯楚伯格在说些什么，却还是在日后犯下许多大错。这就像扫过一遍的地板，以为它会永远地干净下去。

距离第一次读到这本书过去了十年，我开始着笔写下自己的思考，重整行囊再次出发。如我所愿，从过去经验里学到的教训全都化为了行动。

俾斯麦将军说过，所有傻子都能吸取自己的教训。而稍有难度的是如何吸取他人的教训。本书的初衷在于训练实现后者的能力，却最终围绕前者而结束。我在研究自我的同时，却开始发现隐藏在自己和那些崇拜已久的偶像身上的自我主义。

也许你也会有同样的体验。就像希腊作家普鲁塔克说的那样，我们“从文字中获得的经验，永远不及从经验中写成的文字那么多”。

最后想要告诉大家的反而和整本书传达的主旨相悖。我们都想做成功的商人、出色的运动员、伟大的征服者。我们渴望无所不知，渴望富甲一方，渴望实现伟大的成就。这是事实，我就是这样想的。

然而，伟大的成就还有很多其他形式：成为更好的人，变得更开心、更平和、更满足、更谦虚无私。要是能全部拥有这些美德就再好不过了。一个显而易见却又时常被人忽略的真相是，在完善自我的过程中，事业也会逐渐成功，但一心追逐成功却很难让你变成更好的人。

学着打磨心性，压制内心的冲动——不仅是为人体面的道德要求，还会让你变得更出色，陪你渡过欲望苦海中的大风大浪。这是我们能给

自己的最好的礼物。

读到这里，已经是整本书的结尾了。你已经从别人和我本人的例子里看遍自我所能引发的种种恶果。

下一步呢？

轮到你来做选择了。你会如何利用这些经验？不仅仅关乎当下，还有长远的未来。

接下来的人生中，你会在期望、成功、失败这三个阶段中徘徊往复。你会和自我斗争，你也会犯错。

每一天，每一分钟都不要忘了扫扫地，扫掉那些灰尘。

（全书完）

[1]出自英国宗教改革者约翰·布拉德福德（1510–1555），他在看到犯人被带上绞刑架时说出了这几句话。

[2]美国有私人花园的人经常在车库饲养蚯蚓来获得肥料。蚯蚓将废物吃下去并消化掉，排泄出肥沃的堆肥。

【如果您想加入读书群和全国书友交流，加V信：209993658】
关注微信公众号：**njdy668**（名称：**奥丁弥米尔**）
免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，
15本沟通演讲口才系列
20本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。
公众号“书单”书籍都可以免费下载。
公众号经常推荐书籍！
我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！
看到第一时间必回！
奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！
总有些书是你一生中不想错过的！

【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】

绝对自控

产品经理 | 段治

封面设计 | 祝小慧

Kindle电子书制作 | 李元沛

出品人 | 吴畏