

CHEERS
湛庐

停不下来的 念头

《纽约时报》畅销书作者
管理大师颠覆认知之作
丹尼尔·平克盛赞

[美] 乔恩·阿卡夫 著
Jon Acuff
张飒 译

SOUNDTRACKS

想太多是一种痛苦，还是一种天赋
告别精神内耗，将过度思考
变成解决问题的超能力

浙江教育出版社

CHEERS
湛庐

停不下来的 念头

SOUNDTRACKS

《纽约时报》畅销书作者
管理大师颠覆认知之作
丹尼尔·平克盛赞

[美] 乔恩·阿卡夫 著
Jon Acuff
张飒 译

想太多是一种痛苦，还是一种天赋
告别精神内耗，将过度思考
变成解决问题的超能力

浙江教育出版社



版权信息

COPYRIGHT

书名：停不下来的念头

作者：【美】乔恩·阿卡夫

出版社：浙江教育出版社·湛庐文化

出版时间：2026年04月

ISBN：9787231017823

字数：96千字

（本书fen享搜索'雅书）

测一测 如何跳出内耗的思维循环？

• “口袋陪审团”是指我们内心收集的、证明自己“不行”的过往证据。对抗它的有效方法是积极与之争辩吗？

- A. 是
- B. 否

• 如果你平时经常“想太多”，那么你应该怎么做？（单选题）

- A. 审视外部压力
- B. 提升自己的意志力
- C. 将这种脑力转换为积极思维
- D. 积极治疗这种心理疾病

• 关于如何建立新的积极思维习惯，以下哪项说法是正确的？（单选题）

- A. 目标需要宏大、震撼
- B. 主要靠冥想、顿悟，等灵感来了才行
- C. 可以向你佩服的“高手”学习、模仿
- D. 必须完全靠自己原创，不能学别人

扫描下面二维码查看本书更多测试题



扫码获取全部测试题及答案，让过度思考变成你的超能力

“乔恩，我觉得你可能对这件事过度思考了。”

——

珍妮

前言 我为何等了13年，才说出这个秘密

我等了13年才来分享这个秘密。真抱歉，也让你们等了这么久的时间，但这是因为它好得似乎令人难以置信。我一直在想一定还有什么在等着我。因为这个秘密看起来如此简单，如此显而易见，所以起初我以为自己想错了。

我想，也许这只是我运气好而已，它对我管用是因为我的情况很特殊；也许发生的一切都只是意外，如果我试图指导别人怎么做，可能根本不会有用；也许我说出这个秘密，人们会认为我很古怪。荧光绿的鞋子确实不常见，硬币也挺出人意的，还有那些便利贴，都是一些特别的东西。还是别告诉别人，自己知道就好。

我也确实这么做了。

正是这个秘密，让我搬到了田纳西州的首府——纳什维尔。它帮助我登上了《纽约时报》的畅销书排行榜，使我得以来到葡萄牙和希腊，甚至加拿大的许多地方——那些地方没办法跟你细说，不然会惊掉你的下巴。

13年来，我一直严守这个秘密，靠着它改变了自己的事业、人际关系、健康状况，以及生活的方方面面。但最终，我还是好奇了：难道我是唯一一个能从这个秘密中获益的人吗？我和研究员迈克·皮斯利（Mike Peasley）博士一起开展了一项调查，询问了1万多人他们是否也受到我已解决的那个问题的困扰。结果，超过99.5%的受访者给出了肯定的回答。好吧，所以我不是唯一的一个。

之前，我还没有准备好把秘密和盘托出，所以我先拿出了其中一小部分，对来自世界各地的数千人进行测试。皮斯利博士分析了结果。我们都对此感到震惊。我指的是那种发自内心的震惊，而不是BuzzFeed网站上那种“名人的脚长这样，你绝对会感到震惊”的博眼球式“震惊”。

我会在每次提到迈克·皮斯利博士时使用他的全名，包括他的博士头衔，原因是：在阅读本书的过程中，有时你可能会想，这本书写得真有趣，它不可能兼具科学性。但它确实有科学依据。若存在疑问，你可以问迈克·皮斯利博士。

时隔13年，我终于准备好了。如果你愿意凑近一点儿，我就告诉你这个秘密是什么：我发现了如何将过度思考从一个“超级问题”变成一种“超能力”。



SOUNDTRACKS

第一部分

发现你脑中的“声音帝国”

第1章 过度思考：一个被全世界误解的顶级天赋

过度思考，就是你所想的阻碍了你真正想要的。

它是世上最赔本的事情之一，因为它浪费时间、创造力和生产力。

过度思考是一种不作为的传染病，一场让人停滞不前的海啸。13年前，我曾完全被它掌控。我那时觉得总有一天自己会是人生的赢家，对即将要做的一连串事情踌躇满志，可思来想去，鲜有行动。

“别想那么多了。”同事们恳求我。

“你只会在脑子里琢磨。”妻子苦劝我。

“别跟自己过不去！”当我像个头脑昏沉的怪物一样跌跌撞撞地穿过街道时，孩子们大喊。

难道我想对即将前往的新餐馆是否有足够的停车位产生1 345个念头吗？难道我想花一下午时间反思3个月前在杂货店里对朋友说的某句蠢话吗？难道我真的想把提加薪的事再拖一个月，就因为过多地假想了可能出岔子的无数种情形？

当然不是。但我能怎么办呢？人们总觉得，念头是自然而然冒出来的，不是可以驯服的。我们根本控制不了它，对吧？这就是为什么每当我们谈论“念头”时，都会把它描述成会自行其是的身外之物：“我迷失在自己的念头里了。”“我的念头失控了。”“她被自己的念头带偏了。”

即使我们在生活的其他方面非常慎重，我们也往往会把各种念头的起灭视为自己无法掌控的事。举例来说，想确保你一早就去健身房，有个简单的小窍门：在前一天晚上就把运动服找出来摆好。提前选好衣服，有助于你早上醒来时按计划行事。

但你听过有人说“一定选好5个明天开会时你打算在脑海中播放的念头”吗？或者有没有同事说过“我听到了一些关于我们新经理的流言，但我不想因此影响我们的关系，所以我打算先搁置我的先入之见，这样我就可以不带任何成见地了解她了”？

从没有人对我说过这样的话。如果我们不控制念头，那么，我猜念头就会控制我们。难怪几十年来，我对每一个小决定都过度思考，因此始终无法下定决心去做

我真正想做成的事。

一天下午，我突然收到一封来自俄克拉何马州的一位营销协调员的电子邮件。他一直在看我的博客。他问了我一个我从未预料到的问题：“你能来我们的会议上演讲吗？”

按常理，我的答案本该是“不行”。因为我从未做过有偿演讲，从未写过一篇有核心观点、段落之间过渡顺畅的演讲稿，从未与活动策划人合作过，甚至从未去过俄克拉何马州——不过，我猜那里大概尘土飞扬。

当时，我已经做了10年的企业文案，在职业生涯里习惯了做微小、渐进的改变，但我从未公开发言过，所以没有任何做演讲者的经验。

我唯一拥有的是一个新想法：我觉得我能做到。我选择了一个小小的想法，它引出一个小小的肯定回答，而这最终带我走向了完全不同的人生。

多莉·帕顿，美国著名乡村歌手。——译者注

早在发表第一次演讲之前，早在我写出那本被美国国家橄榄球联盟球员协会当作球员教材的书之前，早在我能在莱曼（Ryman）礼堂为多莉·帕顿（Dolly Parton）^⑤暖场之前，我先改变了对自己能力的认知，而这改写了一切。

那天，我迈出了第一步，也由此领悟到一个惊人的道理：

你可以控制你的念头。你可以把过度思考转化为行动，利用这些重获的时间、创造力和生产力来创造你想要的生活。而这一切的起点是认清你的念头——它不过是你在头脑里播放的歌曲。

正秘密塑造你生活的歌曲

Sk8 or Die，美国加州圣迭戈的一支乐队，演奏与滑板亚文化密切关联的滑板朋克摇滚乐。——译者注

每当听到枪炮与玫瑰（Guns N’ Roses）乐队的《我甜美的孩子》（*Sweet Child O’ Mine*），我仿佛都能闻到滑板杂志《火焰》（*Thrasher*）散发的油墨味，眼前也会浮现这样的画面：我坐在马萨诸塞州哈德逊镇埃奇伍德路2号的地板上，正从杂志里剪下滑板运动员的照片，准备贴到我的布告栏上。那时候，谁要是有一本土气的关于加州滑板运动员的剪贴簿，谁才真正是Sk8 or Die^⑥乐队的忠实粉丝。

Rob Base和DJ EZ Rock是美国一支嘻哈乐队二人组的成员，原名分别为罗伯特·金雅德（Robert Ginyard）和罗德尼·布赖斯（Rodney Bryce）。——译者注

一听到罗布·贝斯（Rob Base）和DJ伊兹·罗克（DJ EZ Rock）¹²的《双人成行》（*It Takes Two*），我就会立即穿越到我朋友戴夫·布鲁斯（Dave Bruce）的地下室。在那儿，我们争分夺秒地记这首歌的歌词，对彼此喊着歌中唱的“我虽非国际知名，但我能玩转麦克风”，幻想能有钱穿得起当时流行的牛仔裤。

每次听到数乌鸦乐队（Counting Crows）的《琼斯先生》（*Mr. Jones*），我就能想起自己在弗雷明汉购物中心的停车场，试图让我的约会对象听歌词的情景。当时我开着我妈妈那辆带有仿木纹镶板的蓝色小型货车，心里有些不爽——我的约会对象没有像我一样被亚当·杜里兹（Adam Duritz）打动。倒磁带可不是一件容易的事儿，全凭手感。她在歌曲播放时说话的时间越长，我就越难找到想让她真正产生共鸣的那段歌词。

这些歌曲来自可能永远不会同台演唱的乐队。我实在无法想象数乌鸦乐队会和枪炮与玫瑰乐队合作。但他们有一个共同点：每首歌都在我形成人生歌单的黄金时期，深深触动了我。

《纽约时报》曾做过一项研究，旨在探寻一首歌在什么时候最有可能被人纳入那份将深深影响个人的保留歌单。关于这一研究的文章标题是《羁绊人心的歌曲》（*The Songs That Bind*），这个标题精准地概括了一首歌的作用。经济学家赛斯·斯蒂芬斯-大卫德威茨（Seth Stephens-Davidowitz）利用某音乐播放平台的数据研究发现，对男性而言，13~16岁是奠定其一生音乐品位的关键时期，女性的关键时期则偏早一点儿，集中在11~14岁。¹

也许读到我上面列出的3个例子，你已经能想起某一首特定的歌和一段与之相关的回忆。你在生活中不知不觉间编排的歌单能成为聚餐时有趣的谈资，但音乐只是宏大的人生叙事中很小的一部分。比起你最喜欢的歌曲，你的想法或念头才是更常听到的内心之歌。

这些年来，你已经为自己的职业生涯创建了一个歌单，为你所有的人际关系也打造了歌单；关于你的希望、梦想、目标，以及生活中其他的方方面面，你都有一份歌单。任何一种想法或念头，只要你聆听的时间足够长，它就会被纳入你的“个人歌单”。

用音乐作为背景声能够完全改变我们在某一时刻的体验，这个道理，餐馆、电影和健身房都知道。

Slash，原名索尔·哈德森（Saul Hudson），英裔美籍音乐人、作曲家，著名摇滚乐队枪炮与玫瑰的主音吉他手、创始成员，Slash是他的艺名。——译者注

无意冒犯Slash^注，但念头之歌的影响力更大。它们远非单纯的背景音乐。正如退役的美国海豹突击队员戴维·戈金斯（David Goggins）所说：“你人生中最重要对话是与自己的对话。你和它们一起醒来，带着它们四处走动，和它们一起上床睡觉，最终，你学会了按照它们行事，不管它们是好是坏。”²

如果你听的“歌曲”是积极的，你的念头就会成为你最好的朋友，推动你满怀创意和希望地开启新的冒险之旅。如果你整天都在沉溺于那些跑调歌曲，你的念头就可能成为你最大的敌人，阻止你为生活中所有你想要的东西采取行动。

迪士尼公司出品的青少年情景喜剧。——译者注

在几十年前，蓝牙和天狼星卫星广播尚未出现时，我的大学室友斯图有一辆车，但车载广播坏了，只能播放一个电台——迪士尼电台。如果你是家长，这不算事，毕竟只要能让孩子安静下来，随便播放哪一集《小猪佩奇》都行；但要是你开着车在校园里转悠，车上还大声播放着《汉娜·蒙塔娜》（*Hannah Montana*）^注，那就有点儿别扭了。

我的室友对他车上的广播没有任何控制权，而大多数时候我们也是这样看待脑中的念头的。我们总觉得这些念头无法改变，所以往往任由念头之歌自行其是。

糟糕的是，当你不创作、整理和选择自己要听的歌时，音乐将不会停止——你将听到一堆自己不喜欢的歌。

大脑有时挺“坑人”

让我们从一件毫无争议的事情说起：你和我都有大脑。大脑能做一些了不起的事情，比如具有逻辑推理能力，可以理性思考，还能创作出玛丽亚·凯莉（Mariah Carey）那首火爆的《圣诞节我想要的只有你》（*All I Want for Christmas Is You*）。那首歌让她获得了大约6 000万美元的版税收入。³你可别跟我说这没什么了不起的。

我们的大脑还擅长做一件事：过度思考。你可以把它理解成一种持续不断、重复思考的能力。过度思考本质上是你的大脑在某个念头或观念上反复琢磨的时间比你预期的要长。可惜，过度思考往往偏向负面。如果放任不管，大脑会自然而然地被你不愿细想的事情吸引。我给你举几个例子。

你是否曾苦苦回忆自己很久以前说过的蠢话？尽管已经三十多岁了，你是否需要写个待办清单，才会反复回想八年级时的一次尴尬情况？你是否会在日历上做标注，确保自己整个周末都在琢磨为什么老板周一早上要约谈你？

“我已经把本周六下午两点那一阵强烈的恐惧感排进日程表了！”你会这么做吗？还是说，那些念头会毫无征兆地冒出来，与你当时正在做的事情一点儿关系都没有？

这些就是所谓的“跑调歌曲”，是你对自己所讲的关于你自己和你的世界的负面故事。它们会自动播放，不需要你的任何邀约或努力。恐惧悄然出现，怀疑肆意滋生，不安全感开始蔓延。

我对这类跑调歌曲再熟悉不过了，因为它们让我错失了7年的机遇。

我从2001年开始写博客，在网上分享各种荒诞的私人内容，比脸书的出现早3年，比YouTube的出现早4年，比推特的出现早5年，比TikTok的出现早16年。我算不上技术先锋，但确实走在了潮流前面。唱片公司朝我抛出橄榄枝，读者自发地发现了我写的内容，微弱的发展势头正在萌芽。一切都在稳步推进，但随后我开始对所有事情过度思考。

“如果有人发现我其实根本不知道自己在做什么怎么办？”

“这条路到底能走多远？”

“要是没有一个完美的发展计划，做这一切又有什么意义呢？”

这3首跑调歌曲，再加1 000多首类似的过度思考之歌让我整整7年没有再碰互联网。直到2008年，我才重新开通博客。如果我用那7年的时间来积累读者和丰富内容，谁知道现在会达到怎样的高度呢？最令人沮丧的是，所有这些跑调歌曲完全是不请自来地出现在我的生活中的。

芝加哥大学的心理学教授保罗·罗津（Paul Rozin）研究了这一现象，当时他发现英语中竟然没有一个词能作为“创伤”的反义词。罗津的合作者罗伊·F. 鲍迈斯特（Roy F. Baumeister）在自己和他人合著的《会好的》（*The Power of Bad*）一书中解释了原因：“创伤没有可对应的反义词，因为没有任何单一的好事能产生如此持久的影响。你可以有意识地回忆过去的快乐时光，但那些不请自来、突然闯入你大脑的记忆往往是不快乐的，心理学家称之为非自愿记忆。”⁴

你的大脑会通过做3件额外的事进一步强化过度思考的消极习惯：

1. 对你的记忆撒谎。
2. 将虚假创伤与真实创伤混为一谈。
3. 相信它已经认定的东西。

我们总以为我们的记忆就像一台随拍摄像机，能实时拍下正在发生的一切供日后回顾——无论是简单的事还是复杂的事、快乐的事、痛苦的事，这些都不过是人生这部长片中的片段，日后随时可以回看。如果真是这样就好了。

马尔科姆·格拉德韦尔（Malcolm Gladwell）在他的播客节目中，以他那享誉世界的洞察力探讨了“记忆”这一话题。在其中一集节目里，他做出了一个出人意料的举动：试图为名声一落千丈的新闻记者布赖恩·威廉姆斯（Brian Williams）辩解。

威廉姆斯曾作为美国全国广播公司（NBC）晚间新闻的节目主持人风光无限，却因为一个荒谬的“谎言”导致整个职业生涯跌入低谷。2013年3月23日，他告诉大卫·莱特曼（David Letterman），10年前在伊拉克，他乘坐的一架奇努克直升机遭到敌方火力攻击。这种事，按理说应该记得很清楚。比如我现在很确定，自己从没坐过遭火箭推进榴弹袭击的直升机。你大概也一样。但是威廉姆斯认为自己有过这样的经历。如此重大的事情，他怎么会错记成这样呢？

闪光灯记忆让我们对真相视而不见

在播客节目中，格拉德韦尔与记忆专家进行了交谈，他们表示理解威廉姆斯的感受。专家们提到了围绕所谓“闪光灯记忆”进行的大量研究，这种记忆指那些能在我们大脑中形成生动回忆的戏剧性经历。

有些闪光灯记忆是整个国家共有的。威廉·赫斯特（William Hirst）和一组研究人员针对人们对“9·11”事件的记忆进行了一项为期10年的研究。如果我现在问你双子塔倒塌时你在哪儿，你很可能记得起来。我那时失业，正在马萨诸塞州阿灵顿市的家里听收音机。

问题是，赫斯特在多年间对被试的记忆进行追踪研究时，发现了一个令人惊讶的现象：这些记忆发生了变化。随着时间的推移，被试记忆中的细节发生了变化，而且不是一点点儿。赫斯特发现，平均而言，“记忆的一致性下降了60%。意思是，60%的回答随着时间的推移发生了变化。”⁵

更离谱的是，即便记忆的准确性下降，我们对这些记忆的信心丝毫未减。1986年，在“挑战者”号航天飞机爆炸后的第二天，妮科尔·哈施（Nicole Harsch）和乌尔里克·奈塞尔（Ulric Neisser）询问一些心理学专业的学生，他们是如何得知这一噩耗的。学生们写下了自己的答案。近3年后，研究人员再次问了这些学生同样的问题，结果这一次超过40%的学生做出了不同的回答，因为他们的记忆发生了变化。

研究人员向被试指出，他们两次写下的记忆内容不一致，并展示了他们最初亲笔写下的记忆内容。被试虽然困惑地承认笔迹是自己的，但仍然不承认他们的记忆有误。他们说：“我承认这是我的笔迹，我承认我肯定写了那些。我不知道当时我为什么要撒谎，因为我清楚地记得我当时在宿舍，尽管这张纸上写的是我在自助餐厅。”⁶

导致闪光灯记忆的其中一个因素是“反复‘排练’这段记忆的程度，也就是人们回忆起该事件的频率”。⁷这正是过度思考最擅长的事。

你能想到有什么事，比跑调歌曲被你在脑海中琢磨得更频繁吗？过度思考专干这个。它找到一首跑调歌曲，然后一遍又一遍地播放。例如，我已经听了1 000遍《我甜美的孩子》，但“那个朋友没回你的短信，是因为他生气了”这段，我恐怕已经在脑海里听了10万遍。

你的记忆不一定要像“9·11”事件或“挑战者”号航天飞机爆炸那样悲惨。那么，你被解雇过吗？你被恋人抛弃过吗？同事是否曾在开会时对你大吼大叫？你有没有因为睡过头而错过航班？与全国性的悲剧相比，这些事可能看起来并不重大，但正是在这些时刻，大脑会暴露它“坑人”的第二个原因：我们很难区分真实创伤和虚假创伤。

密歇根大学医学院的研究人员发现，当我们经历社会排斥时，大脑会像受到生理创伤时那样，释放相同的阿片类药物。即便被试提前知道，这次社会排斥是假的，是研究设计的一部分，其结果也一样。我们的大脑会触发“恐慌按钮”，向身体释放阿片类药物，以帮助我们抵御感知到的情感痛苦。⁸

是的，在面对假的社会排斥时，我们的身体却会释放出真的化学物质。

作为家长，当你的孩子倾诉他的烦恼时，你很容易脱口而出：“这没什么大不了的。”的确，从人生全局来看，高二时在食堂没抢到最喜欢的座位这件事实在是微不足道。但是，这远不止“食堂里的小误会”那么简单：你16岁的女儿正被真正的阿片类药物吞没，那是身体在发出“警惕危险”的信号。这对她来说绝对是“天大的事”。

所以，情况就是，我们的记忆会“撒谎”，大脑又难以区分真实创伤和虚假创伤。这两个挑战已经够棘手了，然而过度思考“三件套”还有第三个成员：证真偏差。我们的大脑更愿意相信它已经认定的东西。我们就像一块磁铁，会主动吸附那些能印证我们对自己、对世界既有认知的信息和经验。如果你听的歌是“我是世上做事最没条理的妈妈”，那么接孩子放学时仅仅迟到3分钟就会印证这一点。即便那天早上你准时把两个孩子送到了学校，全职工作了一整天，规划好了晚餐，还安排好了周末足球赛的拼车事宜，你的大脑仍然会说服你忽略所有与这首跑调歌曲不一致的新证据。

你有这个能力

既然你已经知道了大脑有时真的很“坑人”，你还愿意放任自己的念头不管吗？倘若那些成功人士当初没有下定决心给自己选新歌来听，他们如今会身处何方？想想看，如果任由跑调歌曲掌管你的行动，你将错失多少机遇和精彩的人生冒险。

跑调歌曲是恐惧最有说服力的表现形式之一，因为你每“听”一次，下一次就会更容易相信它。你是否曾断定某个念头太愚蠢，甚至没有写下来的必要？这就是一首跑调歌曲。你是否也曾像我一样，不断在心里揣测“别人为什么不回我的短信”？这也是一首跑调歌曲。你是否曾感觉有个“口袋陪审团”阴魂不散，质疑你遇到的每一个新机会，直到你不敢再去追逐它？这还是一首跑调歌曲。

环法自行车赛（Tour de France）是全球最著名、最严酷的公路自行车多日赛之一，象征着顶级耐力与竞技体育。——编者注

好消息是，你比你的大脑更强大。大脑只是你身体的一部分，就像你的手臂或腿一样，受你掌控。我们知道这一点，是因为你我非常幸运地生活在发现了神经可塑性的时代。我们父母那一代人不知道他们可以改变自己大脑的结构和功能。而他们的父母那一代人甚至认为香烟对参加环法自行车赛^②的职业选手有好处，因为尼古丁能扩张肺部的毛细血管。也许我们的下一代会搞清楚如何使素食奶酪吃起来不像有机沙子。每一代人都会学到新东西。

神经可塑性正是我们通过改变想法，就能从生理层面改变大脑的原因之一。它意味着解决过度思考的方法并非停止思考。我们为什么要摆脱思考这样一个强大、高效的工具呢？把头脑中的跑调歌曲替换为其他歌曲不是更明智的做法吗？

飞机既能投下炸弹，也能空投物资；骏马既能引发踩踏事件，也能赢得比赛。我们的想法也是如此可塑。如果你能思虑，你也能求索；如果你能质疑，你也能掌控；如果你能打转，你也能翱翔。

那个多年来告诉你“你写不了书”的大脑，经过调教也可以告诉你截然相反的话：“你可以写书！你必须写书！是时候行动了！”对此，我深有体会。在我生命的前33年，我一本书都没有出版过；接下来的11年里，我出版了7本书。怎么做到的呢？因为我开始听“新歌”了。

2008年，当我选择相信自己能成为一名职业演讲者时，我不只是给自己打了一剂“强心针”，还开始以改变大脑结构的方式改变我的歌单。不是一天，而是每天如此。得益于神经发生（neurogenesis），这一切变得更加容易。有了神经发生，“每天早上当你醒来时，新的神经细胞就已经在你睡觉时生成了，这些新生的神经细胞准备好了任你调遣，去清除有害的想法，重建健康的思维模式”。⁹

你的大脑每天都在等你。它在等着你告诉它该想些什么，等着看你会选择什么样的歌曲来听，等着看你是否真的想创造不一样的人生。

在处境变化时改变思路

选择一首积极之歌来创造好的生活是一方面，但另一方面，它能帮助我们脱离糟糕的处境吗？当生活不尽如人意时，它又扮演着什么角色？你该如何利用你的想法来重构崩塌的一切？

2001年，互联网经济泡沫破灭，科琳·巴里（Colleen Barry）在波士顿失业时，就面临着这些问题。此前她是一名纪录片研究员与发行员，为了挣到与过去相同的薪水，她不得不同时打三份工。

她的工作之一是在一家房地产公司当前台，负责接听电话。“这不是我想要发展的方向。”她告诉我，“我一直想进入创意领域，而不是靠接电话赚取最低工资。”在那样的时刻，过度思考很容易占据上风，脑海中可能会响起各种跑调歌曲。

优越感：“我不该沦落到干接电话的工作的地步，这份工作配不上我。”

懊恼：“比起现在为了糊口不得不做的这三份工作，我的上一份工作好得多。”

恐惧：“要是经济再次崩溃，我连这些工作也保不住怎么办？”

埋怨：“丢了工作又不是我的错。生活太不公平了。”

认命：“日子就这样了，永远好不了了。”

但科琳根本没有被这些跑调歌曲左右，而是决定用全新的视角来看待这种情况。“我发现了一件事：我做这份工作既是为了公司，也是为了自己。如果我想成长，就必须自己开辟道路，因为只是接电话不会有出路。公司不会给我铺好路。如果我想找到方向并享受当下，我就必须做出改变。”

科琳的梦想虽被打乱了，但她决定掌控她能掌控的事情。“我没有对事业上的退步感到失望，而是决定将提供最好的客户服务作为我的工作职责。”科琳做出了选择。她没有任由那首唱着“我这份工作毫无价值”的歌在脑海中盘旋，而是为自己谱写了新歌：“我的工作提供最好的客户服务。”

一旦你选择了正确的歌曲，就更容易采取正确的行动。事情总是这样：你的想法助力你的行动，行动又产生你想要得到的结果。“我通过熟人关系，给办公室弄来一台咖啡机和咖啡豆。对每一位来办公室的访客，我都会送上一杯浓缩咖啡或卡布奇诺。”科琳说。那些疲惫不堪、心力交瘁的客户注意到了不同。在这个找住处如同参加竞技体育的城市，客户们看了一天昂贵的出租房源，筋疲力尽地回到房产中介办公室时，迎接他们的是科琳打造的“避风港”。

这是个很美好的故事，对吧？科琳礼貌地接听电话，为客户送上浓缩咖啡，用超出客户预期的服务改变了处境。但故事还没有结束——科琳成了CEO。

很吃惊吧？别不相信。这是真的。科琳改变了她听的歌，从而改变了她的行动，继而改变了她的人生，现在她是公司的CEO。这是一夜之间发生的吗？当然不是。她花了15年时间。无论你的咖啡多好喝，你也不可能在一周内从大堂咖啡招待员一跃成为CEO。我花了6年时间才成为全职演讲者，不过，我想，新赞歌或许能帮你缩短这段历程的耗时（见第8章）。

科琳先是得到了一个初级营销职位。后来，她成了营销总监。接着，她转行做了商务培训。在整个过程中，她不断谱写推动自己前进的新歌。例如，每周一早上上班时，她眼中的同事不只是同事。她说：“我会将每位和我共事的人都看作我要助力成长的商业伙伴。我有350位这样的伙伴。”

这条路一直很轻松吗？并非如此。她说：“互联网泡沫破灭后，每个人都很沮丧，我们之前都在配乒乓球桌和台球桌的豪华办公室里赚大钱。现在你必须做出决定：是只想领取失业救济金，还是按自己真正想要的方式工作？”

科琳在接电话的时候难道从没有感到过厌烦？当然有过。她说：“有好几次我都觉得很沮丧。我会想，‘这是真的吗？我的人生沦落到这种地步了吗？一年前我还在戛纳电影节展播电影呢。’”不过，她没有一直听那首跑调歌曲。“我必须

非常警惕，不能把当下正在经历的事当成永恒的状态。我们的大脑很容易这么想。但这并不是新的常态，只是你恰好经历了糟糕的一天。”

你也会有这样的时刻。每个人都会有。在相信自己可以成为职业演讲者的第三个月，我参加了一个活动，并且计划为我博客的读者举办一个见面会。当时没有人知道我是一名演讲者，所以我没有在活动上发言，但工作人员允许我使用场馆里的一个空房间。

我打印了1 000张贴纸，还带了一大堆的彩虹糖，因为我写过一个关于彩虹糖的笑话，我自认为很有趣。我在房间里等着读者来，满心期待会有一大群人蜂拥而入。结果，90分钟里，你知道有多少人进门吗？两个。一个是我的朋友迈克·福斯特（Mike Foster），他碰巧在活动现场；另一个是一位父亲，他走进来对我说：“我不看你的博客，但我女儿看。你和她通个电话吧。”然后他把手机递给我，我和他女儿尴尬地聊了30秒，之后他就走了。我想，他拿走了一张贴纸。

如果我受头脑里的跑调歌曲左右，那天绝对是个彻头彻尾的失败者——只有两个人参加了我的见面会。如果同样的事情发生在我20多岁的时候，这种尴尬就会成为每当我尝试做一些勇敢的事情时，过度思考给我的又一个提醒。我可能会像放弃我的第一个博客一样，放弃那个愚蠢的梦想，说不定又要在迷茫中蹉跎7年。但是这一次不同：我在掌控我听的歌，而不是它掌控我。我没有放弃，而是将我的新歌音量调到最大：“你可以成为一名公共演讲者和作家！”

那天我没有感到崩溃，而是认识到了这件事的真正价值：这是一次与其他人分享失败经历的机会。我让朋友给我拍了一张我坐在一片空椅子中间的照片。那天晚上我写了这次经历，那篇文章后来成了我最受欢迎的博客文章之一。11年后，我站在面对8 000人的舞台上，微笑着回想起一件没人知道的事情——这个场馆，正是我当年见面会遭遇失败的场馆，我站的位置，离当年我不得不把999张贴纸搬回自己车里的地方，只有大约450米。

需要说明的是，我并没有计划过要把我从失败的见面会带到主舞台上做主题演讲。我所拥有的，只是一首告诉我“一切皆有可能”的念头之歌。

用3步释放过度思考的力量

当我自主选择我要听的歌曲时，我的整个世界开始发生变化。最奇妙的是，这个过程比我想的简单得多。刚开始改变我的过度思考习惯时，我预计这需要92个不同的步骤、十几种技术。然而，我错了。

只需3步就可以将你的想法从超级难题变成超能力：首先，取消（retire）你的跑调歌曲；其次，用新歌替换（replace）它；最后，重复（repeat）新歌以巩固你的取舍，直到形成自动循环模式。取消，替换，重复。就这样。

我不知道你的梦想是什么，但我知道一件事：过度思考正在阻碍你实现它。是时候做点儿什么来改变现状了。

第2章 选择权：你才是你头脑的CEO

千万不要只因你觉得教堂塔楼的墙壁在压向你，而缓解这种念头的唯一方式就是飞速冲上463级大理石台阶，像《肖申克的救赎》中的安迪（由蒂姆·罗宾斯饰演）在管道逃生场景的结尾那样撞开门冲到屋顶露台，就将你怀孕的妻子撇在意大利佛罗伦萨圣母百花大教堂的底层。

这是我写过的最长的句子，而且是一条特别具体的建议，但我真的希望2003年有人能告诉我这些。那时距离我开始改变过度思考习惯还有5年，我失控的念头仍在主宰着我，甚至在假期也不例外。

我的问题早在出发前几周就埋下了伏笔。当时我和父亲聊了一次，他告诉我：“小心那座大教堂。通往顶层的塔楼非常狭窄，巨大的螺旋形楼梯只容得下两个人勉强错开身。一旦走到了楼梯中间，你会发现离出口或入口都很远。那儿甚至没有窗户，墙上只有几道细长缝隙开向外面。整个塔楼阴暗又潮湿，让我觉得幽闭恐惧症都要发作了。”

太棒了。这番话简直是过度思考者的“福音”，一首歌曲立即占据了 my 头脑。接下来的几周，“你会觉得被困在大教堂里”的念头循环播放。当我们到达意大利时，我已经紧张得快要绷不住了。

我不住打量那座塔楼，看它到底有多么狭窄。“爸爸说得没错。”我想，“这就像在一根14世纪的竖直烟卷儿里爬。我到底有没有在向上爬？因为没有窗户，我根本判断不出自己是否在升高。我觉得自己像一只意大利仓鼠，绕着同一个点转了一圈又一圈。我现在是不是眩晕了？如果手机有信号，我就可以用‘网上医生’查看我的症状。等等，没有信号？万一我晕倒了，连求救都做不到，只能指望我遇到的老鼠们别一门心思忙着做烩菜，能抽空给我妻子捎封求救信。我干吗要大老远地飞到这里来受这份罪啊？我本来只要爬进宜家的一个地毯卷筒里就能免费体会到这种感受的。我被困住了！”

随着我的“念头之歌”越唱越快，我的脚步也不由得加快了。我不记得自己是什么时候决定冲刺的，但我当时就那样做了。我闪避着游客，拼命向塔顶冲去，把怀孕6个月的妻子远远甩在身后，一路冲向高处，急不可耐地想找到通向新鲜空气和救赎的门。

20分钟后，珍妮终于以正常的速度爬上了塔顶，她问我：“你到底是怎么回事？”我想敷衍过去，但浑身是汗，根本掩饰不了我狂奔的事实——那个速度绝

对创造了地中海地区爬楼梯的纪录。我当时答不上来，因为我还没有研究过过度思考的问题。但以我现在的认知，我那时本应该先向她道歉，再把我接下来要讲的这件离谱事儿告诉她。

换曲的科学依据

片中反派为了追求永生，在一堆圣杯里选错了那个圣杯，喝下去后立刻极速衰老、干枯、化成枯骨。——编者注

“棍棒和石头可以打断我的骨头，而言语永远伤害不了我。”这句话说起来痛快，但一点儿都不属实。言语的力量强大到能让你比《夺宝奇兵3：圣战奇兵》中那个选错圣杯的家伙衰老得更快。^①

纽约大学的科学家们专门研究过这一情况。¹该研究的题目当然不是“言语会使人比《夺宝奇兵3：圣战奇兵》中的那个人衰老得更快吗”，但他们得出的结论确实如此。研究人员给两组学生布置了同样的任务：用一组看似随机的单词造句。

佛罗里达州由于天气、环境、生活成本、税收政策、养老设施、交通等多方面的优越条件，最吸引退休老人搬去养老。——译者注

两组学生都开始尽可能多地造出句子，但第二组学生得到的词略有不同，其中隐藏着与老年相关的概念。他们的那组词中散布着诸如“秃顶”“佛罗里达”^②和“皱纹”之类的词。

单词任务结束后，科学家让被试穿过走廊，到另一间教室完成研究的第二部分。当他们走过去的时候，真正的测试开始了。科学家秘密地给学生计时，看他们需要花多长时间走完这段路。结果研究人员发现，接触过包含老年相关词汇的学生走得较慢。

丹尼尔·卡尼曼，诺贝尔经济学奖得主，“行为经济学之父”。他酝酿10年的力作《噪声》讲述了行为科学领域的又一重大发现——哪里有判断，哪里就有“噪声”，直击人类决策中的“黑洞”，并给出了减少决策噪声的关键指导原则。该书已由湛庐引进，浙江教育出版社出版。——编者注

仅阅读有关老年的词语就引起了生理上的变化。这就是一种“启动”（priming）效应，诺贝尔奖得主丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）^③将其定义为“想法对行为产生的影响”。²启动效应的正式名称是“观念运动效应”（ideomotor effect），而且它的作用是双向的。你的想法和观念会影响你的行为，而你的行为同样会影响你的想法。这正是替换跑调歌曲如此重要的原因。

德国的一个研究团队反向复刻纽约大学的实验，进一步验证了观念运动效应。这一次，研究人员让一组被试在房间里走得比平时慢，另一组则以平时的步速行走。接着，研究者向被试展示一个词库时，步伐较慢的那组更快地找到了与年老有关的词。身体上的放慢行为提升了他们找到大脑认为与缓慢相关的词汇的能力。从本质上讲，“如果你启动了对年老的思考，你就倾向于在行动上表现出老态，而表现出老态又会强化对年老的思考。”³

为什么我在圣母百花大教堂时那么轻易就冲上了塔顶？为什么在我猝不及防的同时，这个动作感觉完全是下意识做出来的呢？因为我被“启动”了。几周以来，过度思考一直在告诉我：“你会觉得被困在那座塔楼里。”所以，当我的脚踏上第一级台阶时，所有那些跑调歌曲都涌进了脑海，推着我做出了那样的举动。

我本不该对自己的反应感到惊讶。想法或念头会影响行为，而行为又会影响最终的结果。我一直都知道这一点，但直到2008年，我才了解隐藏在這一原理中的力量。

如果我听的歌可以促使我冲上大教堂塔楼的台阶，它们是不是也可以鼓励我登上讲台做演讲？如果我听的歌能让我极度聚焦于一种恐惧，比如被困在塔楼里，它们是不是也能让我极度聚焦于一个目标，比如写一本书？如果我听的歌能让整座大教堂在焦虑中“消失”，它们是不是也能让障碍的高山在希望中消失？

剧透一下：答案是肯定的，否则这就是有史以来最糟糕的一本书了。

当你主动选择你最常聆听的歌曲时，你能达到的成就将没有上限。

现在你知道为什么13年来我一直没有写这个了吧？因为它看起来太简单，也太显而易见了。那么，为什么没有更多的人下功夫去解决他们过度思考的问题呢？

这是因为每个人都有太多的想法，反而不知道从哪里下手。

向你的“念头之歌”提三个问题

1968年，生理学先驱伊万·巴甫洛夫的学生皮奥特·阿诺金（Pyotr Anokhin）发表研究表明，“普通人的大脑在其一生中能形成的潜在思维模式数量，最少是数字‘1’后面跟着1 050万千米长的‘0’”。⁴思维模式的数量如此庞大，难怪大多数人一想到“过度思考”就会气馁。要是有个朋友跟你说“我能和你聊点事儿吗？是1 050万千米那么长的事”，这准会是一场令人难以招架的谈话。

谁有时间应对这么多念头呢？我没有，你也没有。如果我们只需向自己头脑里唱得最响亮的“念头之歌”提三个小问题就能确定我们应该听哪些歌，岂不是容易得多？

问题1：这是真的吗

我们在生活中可能犯的最大的错误之一，就是认为我们所有的念头都是真的。我们往往觉得，只要它存在于我们的头脑中，它就一定是真的——如果我这么想，那它就一定是真的。不管这些年来我们的念头告诉我们的事多么离谱，我们都还是相信它们。当你开始问你的一首歌曲这个问题时，我保证你会震惊地发现你头脑里塞了多少谎言。

当我问科迪·斯科格（Cody Skog）他在过度思考什么时，他告诉我是收费表演魔术。作为一名业余魔术师，他的目标是做更多的收费表演，但他听到脑海中那首跑调歌曲说：“你不能对你的表演收费，因为别人可能比你更会变魔术。”

微妙的是，这句话有那么一点点道理。如果过度思考纯属谎言，那就很容易战胜它。但确实有比科迪更厉害的魔术师。任何职业都是如此。有比我更优秀的作家，这不是故作谦虚，而是事实。但科迪的“念头之歌”真正想表达的是什么呢？

我们顺着思路深入分析会发现，“你不能对你的表演收费，因为别人可能比你更会变魔术”这首跑调歌曲实际上在说：“除非世界上再也没有人比你更厉害，否则你就不能收费表演魔术。”这样一来，科迪要做的事就是先成为世界上最厉害的魔术师，然后才能开始收费表演。这显然是不可能的。因为要成为世界上最厉害的魔术师，他需要靠收费表演为自己迈向顶峰提供资金支持。这是一个多么完美的过度思考的闭环啊。

让我们用第一个筛选标准来检验他的歌：你必须成为世界上最厉害的魔术师才能向人们收费，这是真的吗？是有某种官方的魔术锦标赛，你必须赢得比赛，加冕“最伟大的魔术师”才行，还是说，就像电影《高地人》（*Highlander*）里那样，你必须从一座城市到另一座城市，逐一击败每个魔术师，夺取他们的力量，直到最后你才能站在长满青苔的荒野上宣布“我现在可以靠变魔术赚钱了”？

答案显而易见。这首歌所说的根本就不是真的，所以科迪至少获得了一条提示：他应该取消这首歌。

基于最新研究成果，该书揭示了积极情绪的六大核心真相，并深入解读喜悦、感激、宁静等十种积极情绪的独特价值与提升路径。书中首创“最佳情绪配比”（积极情绪：消极情绪=3:1）等实用概念，提供科学、可操作的方

法，帮助读者有效调整情绪状态，从而提升韧性、创造力与幸福感。该书已由湛庐引进，中国纺织出版社出版。——编者注

为了证明一件事的真假，你至少需要一点儿证据。积极心理学领军人物芭芭拉·L. 弗雷德里克森（Barbara L. Frederickson）教授在《积极情绪的力量》^⑤一书中指出：“要阻止消极思维这种耗费生命的循环，有一个经过科学验证的方法，就是对它提出异议。像一名好的律师那样，通过审查事实来质疑它。”⁵

一种最快获得证据的方法是征求他人的意见。如果某医生诊断你病情严重，你就会去找另一名医生来确认第一名医生的说法。说到歌曲，即塑造我们对生活整体认知的想法，我们也有必要问问别人，我们的想法是不是真的。

夏威夷一家电器商店的经理萨尔·圣日尔曼（Sal St. Germain）就这么做了。当时他正负责一项重大的工作项目，并且遇到了瓶颈。在为写本书做调研时，我曾与他交流过。他说：“我们当时有个项目快做不下去了，因为我们觉得母公司的一些规章制度制约了我们。”

意识到陷入困境后，萨尔决定直接问问老板，他和团队的想法是不是真的。这是获取证据最简单的方式。他说：“老板告诉我，实际上我们才是这方面的专家，应该由我们来告诉母公司的人，我们的业务该如何开展。”

萨尔和他的团队曲解了信息。母公司并没有给他们制造障碍，事实恰恰相反——对方一直在等萨尔的团队给出专业的建议，告诉大家下一步的最佳行动方案。

“这改变了我们团队管理者的心态。我们开始主动和母公司合作，而不是觉得被坑害了。”他说。改变内心的想法，使团队从“受害者”变成了“合作伙伴”，“结果，我们在创纪录的时间内进行了变革，从而在接下来的5年内节省了约1400万美元”。

“这是真的吗”是一个能帮助你改变整个企业文化的问题。企业文化本质上就是一家企业持续播放的歌曲专辑。有时这些歌曲是有意选择的，但更多时候是偶然形成的。在美国企业中，最常听到的跑调歌曲是“我们得开个会”。你能想象，如果你问一句“这是真的吗”，能节省多少时间、创造力和生产力吗？

说不定你们不需要开会。也许真正的情况是，你只需要从某个人那里得到关于某个问题的答案。与其让10个人一起在会议室浪费1小时漫无边际地讨论想法，不如打个电话、发封电子邮件或与决策者进行一次一对一的交谈。下一次，当有同事搬出那句老套的“我们得开个会”时，你可以问一句“这是真的吗”，然后确认这确实是他们所需要的。

当前的另一首“流行歌曲”是：“‘千禧一代’懒惰且自以为是。”这个说法已经流行了很多年。如果你想破除它，就应该另辟蹊径——当有人这样说时，问问“这是真的吗”，然后找找证据，辨别说这话的人是在说他们雇用的10个“千禧一代”都懒惰且自以为是，还是只是在重复媒体的流行说法，是在回应哈佛商学院关于职业道德水平下降的研究，抑或是在模仿某个喜剧演员说过的话。

密歇根州埃斯卡纳巴市的牧师帕特里克·布拉德韦（Patrick Bradway）有一首与工作无关但同样令人沮丧的歌曲：“我应该找到一种爱好，找到一件可以转移注意力的事情。可是，我总是会想我本该做什么——我得打扫房子，我得关注我妻子和她的需求。这些都是好事，但我总是为此耗掉全部精力，从来没有真正让自己拥有一种爱好，因为我觉得还有更紧迫的事需要我做。”

这种生活态度令人钦佩。帕特里克是在说，除非他花了足够的时间陪妻子，否则他就不能有自己的爱好。问题是，根本不存在“足够”这回事。他永远不会觉得自己把房子打扫得足够干净了，或者花了足够的时间陪妻子。

我问他，如果他找到一种新的爱好并为之投入一些时间，他的妻子会怎么想。他的跑调歌曲告诉他：“就是因为你的妻子，你才不能有一个爱好。”这首跑调歌曲其实在告诉他，妻子会因为他的自私行为而大发雷霆。但这是真的吗？他有证据吗？他的妻子是个破坏爱好的妖怪吗？他的回答并没有让我感到惊讶：“我妻子一直让我找到一种爱好。她总是让我找朋友一起出去玩，一起去看电影。”

她热切期望他找到一种爱好，他这首跑调歌曲告诉他的却正好相反。有了新的证据，他对我们要问歌曲的第一个问题（“这是真的吗”）就有了明确的答案。

有一年的新年前夜，托尼在克里斯的父母家里打开了一瓶打折香槟酒，摇得满屋子都是。当他在其他人的惊叫声中给客厅下香槟雨时，我记得我冒出了两个清晰的想法：他怕不是觉得他刚刚得了NBA总冠军吧？他是怎么混进这个派对的？

没人知道确切的答案，派对上惹祸的笨蛋向来都是这样莫名其妙地出现的。可能有人邀请了迈克参加派对，迈克把这件事告诉了一位朋友，这位朋友告诉了他那位有一艘摩托艇的表亲，这位表亲随后又告诉了托尼。在这种情况下，最初的受邀者很少是问题所在，引起骚乱的总是“迈克的朋友的表亲背后的那个托尼”。

这个道理同样适用于你的跑调歌曲。比方说，你想做一档播客节目，脑海里冒出来的第一首歌可能是：“我根本不知道怎么做播客。”

这是100%的事实。你确实不会，承认这一点恰恰是学习的开始。但是，第二首歌会紧随其后溜进脑海：“做播客会超级难。”这句话可能只对了一半。做播客确

实不容易，但也绝不会超级难。随着技术的进步，以及越来越多的专家在网上授课，做播客其实更容易了。

前两首歌算不上真正的问题，还有第三首歌潜伏在暗处：过度思考总爱往消极方面跑偏。

当你真的开始做播客，遇到所有新手都会遇到的那些障碍时，你会突然听到第三首歌：“我永远也做不成播客。”等等，永远？对一个新的挑战产生这种念头也太沮丧了。这首歌是从哪儿冒出来的？它完全是错的。它就像那个不知道从哪里冒出来的捣蛋鬼托尼把一瓶又一瓶香槟酒喷在克里斯妈妈的花布沙发上一样，完全是在捣乱。

派对上的笨蛋和跑调歌曲往往扎堆出现。当你通过问“这是真的吗”及接下来的两个问题来清除这些“拦路虎”时，一定要去追问这些念头背后的想法。这是确保“不速之客”不会闯进你内心“派对”的最好方法。

问题2：这有帮助吗

奥普拉指美国著名的脱口秀主持人奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey），以畅谈人生与心灵成长著称。此处带有调侃意味，指只会坐在椅子上空谈、缺乏实践经验的专家。——译者注

光靠“这是真的吗”这个问题还不足以揪出一首跑调歌曲中的谎言。这就是为什么当有人告诉你“别想太多了，那不是真的”时，你会觉得特别烦——“谢了啊，扶手椅上的奥普拉^②，就你知道得多，你的智慧可真是改变了我的一生呢。”仅仅知道有些事情不是真的还不够，我们的跑调歌曲比这更顽固，所以还要问第二个问题。

你此刻反复在听的歌对你有帮助吗？它是在推动你前进还是把你困住了？它是促使你做出了决策，还是限制了你的决策？它会激发你行动，还是会让你变得麻木懈怠？

埃琳·齐伦（Erin Zieren）深知这个问题的力量。她是密西西比州弗洛伍德市的一名建筑师，和我们很多人一样，每次和人聊完天，她脑子里就开始了复盘。

“我说得对吗？我是不是该说些别的？刚才的对话里，哪些地方可能被曲解？她说不需要我的帮助时，到底是什么意思？我们有过一点点冲突，我要不要打个电话、发封电子邮件或发条短信来解决一下？重提这件事，会使问题变大还是变小？这是一个非解决不可的问题，还是因为我们是朋友，所以可以忽略？”

只要感觉对话中有一丝“摩擦”，埃琳就会过度思考整个场景。她说：“我在头脑里反复播放这件事，纠结当时本来应该如何应对。”不过，她其实很清楚接下来该怎么做：“首选方法就是和对方聊聊，这样问题会容易解决得多。”

这就是过度思考的真正代价之一：它会阻止我们采取简单却能缓解局面的行动。相反，埃琳任由一大堆跑调歌曲牵着鼻子走。当我问她因此浪费了多少时间时，她坦言：“好几天。在某些复杂的情况下，我都不好意思说是好几周。到最后我会特别抓狂，还会怪自己没有咬咬牙早点解决它。”

如果你问那首跑调歌曲，“这是真的吗？”它也许能骗过你：“当然啦，我是在帮你分析情况呢。我们不是在钻牛角尖，而是在理性分析。我只是在为你下次遇到这种情况做准备。”它可能会伪装成真的，所以我们要搬出第二个问题：这有帮助吗？

你认为埃琳会觉得浪费几天甚至几周的时间自觉羞愧和生自己的气对她有帮助吗？当然不会。不妨想想，她本来可以用那些时间做多少更有意义的事。现在把这个问题放大到整个公司，想象它对生产力的影响吧。有多少同事把时间、创造力和生产力浪费在对自己没有帮助的歌曲上，而不去做那些明知道可以解决问题的简单事。这样做的代价有多大？几天？几周？数百万美元？这绝不夸张。当夏威夷的萨尔团队不再听跑调歌曲后，他们节省了1 400万美元。

那么，处理你的跑调歌曲会带来多少价值呢？

问题3：它是友善的吗

跑调歌曲很狡猾，往往能在前两个问题中蒙混过关。它们擅长伪装成真相。它们善于标榜自己对你有帮助，很快就能举出它们带你走出困境的例子。但最后这个问题将让它们原形毕露：它是友善的吗？

你正在听的歌对自己是友善的吗？听了它几遍之后，你对自己的感觉是否变好了？你对自己的生活和机遇是否感到欢欣鼓舞？

我和迈克·皮斯利博士曾调查过一万多人有关过度思考给他们带来的感受，73%的人回答“觉得自己不够好”；当被问及过度思考是否让他们感到精疲力竭时，52%的人给出了肯定的回答。你知道为什么过度思考会让你觉得自己不够好且令你疲惫吗？因为你一直在反复听那些对自己不友善的歌。

事实上，我们可以从科学的角度出发，真正理解取消对自己不友善的歌曲有多重要。

30年前，毕业于麻省理工学院、任职于马萨诸塞大学医学院的教授乔恩·卡巴金（Jon Kabat-Zinn）博士是最早研究正念对健康的益处的科学家之一。如今，“正念”是一个很流行的词，很容易让人联想到烛光，但卡巴金博士对正念的定义更具学术严谨性，也更贴合我们的讨论：“正念指以一种特定的方式集中注意力——有意识地专注于当下且不加评判。”⁶

当谈及取消不友善的歌曲时，最后一个词“不加评判”最重要。友善的歌是不带评判的，而不友善的歌则充满评判。如果你听的歌是八年级时被广播叫到办公室后校长对你说的话，那它很可能不友善。如果你听的歌是担心别人某天会发现你的秘密，比如你的生活其实一团糟，那它也有可能不友善。

谷歌于2012年开启了这个为期多年的项目，旨在研究一些团队蓬勃发展，而另一些团队失败的原因，即保证团队高效运作的要素是什么。项目的名称暗示亚里士多德的名言：“整体大于部分之和。”——译者注

谷歌曾启动“亚里士多德项目”^⑤，试图从团队层面理解这个问题。他们投入了数百万美元旨在找出公司内部最成功的团队有什么共同点。他们研究了180个不同的团队，使用了超过35种不同的统计模型，测量了数百个变量。⁷

你知道他们发现了什么吗？“谷歌的数据表明，心理安全感是使团队高效运作的关键，比其他任何因素都重要。”⁸哈佛商学院教授艾米·埃德蒙森（Amy Edmondson）将心理安全感定义为“一个团队的成员共同持有的信念，即在这个团队中，承担人际交往风险是安全的”⁹。你可以提问题，抛出新的想法，承认你错了，而不会被团队不友好地对待。当整天被跑调歌曲攻击时，难怪你会陷入困境。你的“一人团队”并不是一个支持成长或创新的安全空间。

听友善歌曲的好处比你想象的要大。例如，那些参加过卡巴金正念课程的人，感受到的精神压力更小，疼痛感更轻，焦虑更少，皮肤更清爽，免疫力也更强。¹⁰皮肤更清爽这一点戳中了我——我甚至脑补了魔力红（Maroon 5）乐队的亚当·莱文（Adam Levine）在拍护肤品广告时说的话：“没错，对我帮助最大的并不是面霜，而是我不再经常自责了。”

哈佛医学院的心脏病医生赫伯特·本森（Herbert Benson）教授在研究正念对心血管健康的影响时，发现了两件最具影响力的事。第一，在固定的时间段，有意识地对自己重复一句话（也就是我们说的歌曲）。第二，当你分心想别的事情时，轻轻地对自己说“没关系”，把注意力拉回这句话（即你的歌曲）。这里的“没关系”至关重要，因为它是一种不加评判的、友善的重新集中注意力的方式。¹¹

不用责备自己“我最不擅长集中注意力”或“这根本行不通”，只需要说一句“没关系”，然后重新开始。我们总以为自己必须更坚强，拥有海豹突击队员那样的韧性，但韧性不就是在事情没有按照你最开始预期的方式发展时，允许自己重新开始吗？

无论是基于科学的研究，还是建立在数个世纪的宗教实践上的研究，当涉及训练自己如何思考时，都有一个共同点：友善至关重要。我从未见过任何一项研究说“创造你想要的生活的关键是更频繁地批评自己”或“在任何事情上做得更好的秘诀是对自己更严厉”。

识别不友善的歌曲或许没有明确的标准，但其好处是明确的，而且非常实用。当我初次尝试的时候，它对我每次出差体验的改善，远比终于能进入航空贵宾室要效果显著。

行李箱里没有放“愧疚”的地方

多年重复“我觉得我可以成为一名职业演讲者”的歌曲并采取行动实现它之后，我开始收到更多的演讲邀约。我的商务出差从每年0晚到每年大约80晚。当我最初离家出差时，我总在孩子们面前把自己的离开搞得大张旗鼓：我会表达对要离家的自责，告诉她们我会多么想念她们，还会说些“你们睡4个觉我就回来了”之类的话。那架势，仿佛自己要被派往月球工作一年。现在回想起来，我当时真该在每次收拾行李的时候都播放堪萨斯（Kansas）乐队的《风之中尘》（*Dust in the Wind*），那样整个场景就完美了。

终于，有一天晚上，妻子珍妮把我拉到一边说：“你在让孩子们为你的离开感到难过。你觉得愧疚，所以就夸大了这种感受，还教她们难过。她们本来并不知道要为这件事难过，但她们会映射你的情绪。所以你表现得越难过，她们就觉得越难过。我们不怪你出差，也没那么心碎。这是你的工作，去做你的工作吧。”

珍妮说得对。孩子们会对我们的情绪做出反应，这个过程涉及头脑中的镜像神经元，这些神经元会反映出你作为家长传递的信息。当我的歌曲“好爸爸不出差”大声响起时，我感到难过，进而让我的孩子们觉得，她们也应该感到难过。

更糟糕的是，我在妖魔化工作。我在不知不觉中教导我的孩子们：工作是一件可怕的事，它会把你从家里拽走，迫使你离开亲人。我们花了18年时间告诉孩子工作糟透了，却对他们在大学毕业对找工作毫无热情而感到惊讶，这多可笑。

我从来没有想过这个问题，但在我的生活背景中，一直播放着一些歌，告诉我“好父母从不出差”，以及“当我不得不出差时，我应该感到愧疚”。这些念头

是怎么来的？这是因为我父亲是牧师，母亲是牙科保健师，所以我从小到大没有见过父母出差。我心想：“我有很好的父母，他们从不出差。因此，只有坏父母才出差。”这些念头，我不经意间相信了很多年；但既然它们被摆到了明面上，我就可以用那3个问题审视它们了。

这是真的吗？是有一点儿。有时候离开孩子们去出差，我确实会感到难过，尤其是碰上纳什维尔罕见的下雪天，看到网络社交平台上的每个父亲都在发布与孩子一起嬉戏的照片，并标上“#我的孩子不需要心理咨询”话题标签的时候。我喜欢待在家里，离家时感到难过的想法肯定在一定程度上是真的。但同时，我也喜欢我工作中出差旅行的部分。有一周，我去了两次迪士尼，参加两个不同的活动。在第一次住的酒店，我可以从我的房间俯瞰灰姑娘城堡；第二次是在另一个酒店，我房间的用餐区有张十人桌，我坐在桌子的上首，吃着从美食广场买来的芝士汉堡，那架势就像我要在午餐时解雇九个人一样。你看，出差也可以很有趣。

这有帮助吗？也许我是该感到难过。这就是一个好爸爸的感觉吗，因出差而感到愧疚？这首歌在帮我成为更好的爸爸吗？它让我在家时花更多的时间陪伴孩子们了吗？我本可以花很多时间纠结这个问题，但幸运的是，我的“武器库”中还有最后一个问题。

它是友善的吗？为了回答这个问题，我从它牵涉的三方来分析。

1. 它对我是友善的吗？不友善。每次出差时，它都让我告诉自己应该感到愧疚，这并不友善。它毁掉了我的每一次出差旅行，把本该有趣的经历变成了愧疚向我发起的大举进攻。公开演讲是这个世界上最喜欢做的事，可每当我得到一次新的演讲机会，内心就会冒出一首歌告诉我，我应该为离家感到愧疚，这可不是友善的。

2. 它对我的孩子是友善的吗？不友善。我在给她们灌输焦虑和压力。我还不如索性让她们坐下来，直接对她们说：“看起来你们今天过得挺好呀，喝着果汁，看着动画片，穿着最喜欢的睡衣。我真不想扫你们的兴，但我得让你们知道我要离开了。就只离开两个晚上，不过，因为你们对时间没有什么概念，说不定会感觉像永远。要是你们每个晚上都在窗前点上一支蜡烛等我平安回来，那我就太欣慰了——毕竟路途艰险，而且我要在西南航空公司B组登机，我的预感可不好。”

3. 它对我的妻子是友善的吗？不友善。三个问题得到三个否定回答！临走前把孩子们的情绪弄得一团糟，对我的妻子而言可不友善。那就像在说：“好了，我把孩子们都弄哭了，我要离开几天了。这些就交给你了，祝你好运。”这太过分了！

我越是分析，一切就越是显而易见。我决定以后出差再也不把“愧疚”打包进行李箱。我还告诉任何愿意听劝的人，他们也应该放下这种愧疚。每当遇到其他商务旅行者哀叹不能陪伴家人时，我会劝说他们，自责几乎毫无用处。

如果有一天，你看到我即使坐在机舱的中间座位上也能面带微笑，你就会知道为什么。善待自己是一件秘密武器，而我每天都在使用它。

你会对朋友这么说吗

当你用“这是真的吗”“这有帮助吗”“它是友善的吗”三个问题审视一首跑调歌曲时，它往往会狡辩说：“当然是的。这是为你自己好，这是自律，是严厉的爱。”它会试图伪装成一名“教官”，声称先打压你无非是为了把你重塑成一个更强大、更好的自己；还骗你，你现在可能不喜欢，但总有一天你会庆幸对自己这么严格。

一派胡言。

一首跑调歌曲永远不会重塑你。它没这个本事，因为那根本不是它的“功能”。比如“今天你根本没有足够的时间做完所有的事”这首歌，你听过吗？早上第一件事，当你浏览你的待办事项清单时，你就会听到这首歌说你没时间了。它会按下你心里的“恐慌按钮”，让你的身体释放大量的压力激素——皮质醇，直到度过平静、高效的一天的任何可能性都被彻底摧毁。它说的是真的吗？或许吧。你的确没有足够的时间完成所有的事。没有人能够在一天之内做完所有事。所以，这是真的。但这是友善的吗？

这正是谎言开始现形的地方。

在你一直觉得待办事项清单进度落后的这些年里，这首歌从来没有告诉过你：“其实今天的时间刚好够你做你该做的事。时间不多不少，正合适——我们能搞定！”它永远不会这样说。如果你在等待一首跑调歌曲变成一首友善的歌曲，那你还是别等了。

跑调歌曲永远不会自己演变成新歌。这件事得靠我们自己。我们自己负责取消跑调老歌，用全新的歌取而代之。如果你仍然难以判断一首歌友善与否，有一个简单的检验方法，即问问自己：“如果我反复对朋友说这些话，他们还愿意做我的朋友吗？”

我的朋友温迪·梅伯里（Wendy Maybury）是个超级能干的单亲妈妈。如果我告诉她，每次她出差时，都应该为抛下孩子感到愧疚，她还愿意做我的朋友吗？如果

每次她在机场准备登机时，我给她打电话，说她是个坏妈妈，这样做是友善的吗？她会期待接到我的电话，还是一看到我的号码打进来，就赶紧“拉黑”我？

那些你不会对朋友说的话，也不该对自己说。

拿这些不该有的念头怎么办

不同的作家对念头有不同的理解。我听过一种说法：你应该把你的念头当作河中顺流漂下的落叶、高速公路上行驶的汽车或天空中的云朵。你看着它们经过，作为一个客观的观察者，冷静地挑出任何你不想要的：“哎呀，这个念头不是真的，没有帮助，也不友善。我得把它从我的生命之河中清除掉，这样河水才能更平静地流淌。”

这听起来是一个很棒的方法。可惜，我的过度思考能力是全副武装的抵抗分子。它顽固而狡猾，当我试图像清除我的生命之河中不受欢迎的树叶一样清除跑调歌曲时，它还总是反过来嘲笑我。

有时候，我会发现我的“河岸”上堆着上千个清除出来的不真实、没有帮助、不友善的念头。还有些时候，我发现前一天已经清除的念头再次飞速漂了过来，在我心里的这条河上像航空常客攒飞行里程积分一样，疯狂积攒了“漂客里程积分”。幸好我还有个办法可以彻底停止所有的过度思考。

第3章 调音台：给烦恼一个旋钮，而不是一个开关

我希望第2章的最后一句话是真的，你呢？如果我有一招可以让你彻底不再过度思考，是不是很神奇？

你所有的朋友都会说：“你最近怎么不一样了？你看起来更从容、更自信，也更成功了。是喝了很多水吗？”“谢谢你注意到了，但我的变化并不是因为喝水，而是乔恩·阿卡夫的功劳。他告诉了我一个停止过度思考的妙招。我本想分享给你，但你最好自己去买本书，让他多挣点钱供孩子上大学。”

哇，这展开我可没料到。我大女儿的高中英语老师曾告诉她，想读《蝇王》（*Lord of the Flies*）不用买书，在网上找免费的PDF版或音频书就行了。而你现在告诉人们要为艺术付费，这真是鼓舞人心。

我这个完美的妙招恰好就是一种艺术，它将是一个奇迹，是我独一无二的杰作。当然，它的独一无二也不会持续太久，因为要是它火了，我肯定会趁热打铁，借着刚攒下的名气出本续集。续集的名字可以叫“第二个妙招”，或者叫“更妙的一招”。我会在那本书的封面上露出狡黠的笑容，仿佛在说：“我也不敢相信，我居然找到了另一个治疗过度思考的妙招！”

我花了几十年时间寻找能让自己彻底停止过度思考的方法。我盲目相信励志大师，他们吹嘘的承诺越夸张，我就越相信这次的方法会管用。我坚信，我离瞬间改变一切就只差一个想法、一种技巧、一个小妙招之遥了。可是我错了。

布雷特·法弗，美国前橄榄球四分卫，被认为是职业橄榄球大联盟有史以来最伟大的球员之一。他在2008年3月宣布退役，但随后又决定复出，在纽约打了一个赛季后，2009年2月再次宣布退役，但那年夏天又重新回到了球场，带领球队杀进国家联盟冠军赛。2011年1月17日，法弗再次宣布退役。
——译者注

不管我怎么尝试，不管我学了多少东西，我都无法彻底关掉我的那些跑调歌曲。当我试着以2倍速播放冥想教程时，我发现自己遇到了一点儿麻烦。这样听有声书倒是完全没问题，可如果我真能只用一半的时间就得到2倍的正念来抵御跑调歌曲的干扰，那也就不存在本书讨论的问题了。尽管我竭尽全力想办法，我的那些跑调歌曲有时还是会唱个不停。我不断地关掉它们，以为它们会就此永远消失。但它们又会在我意想不到的时刻露头，就像布雷特·法弗（Brett Favre）拒绝永久

离开职业橄榄球大联盟一样。❷我觉得自己很失败，直到我和戴维·托马斯（David Thomas）共进早餐。

找到那个旋钮

戴维戴着一副很酷的眼镜。这虽不是他最重要的特质，但也足够使他与众不同。他就是那种可以戴无框眼镜，却不会看起来像穿乔丹牌球鞋硬凹潮爸造型的中年男人。你甚至可以想象他轻描淡写地说“什么？你说眼镜啊？我可不是特意显摆”的样子。除了绝佳的眼镜时尚品位，戴维还是纳什维尔明日之星（DayStar）儿童中心的家庭咨询主任。他著有6本书，也是一位资深的职业演讲者，而正是他喝咖啡时一句不经意的评论，改变了我对取消跑调歌曲的认知。

当时我问他一连串的问题，中途他打断说：“症结在于，每当我们听到内心的声音，我们总想给它装一个开关。”我从没听人这样形容“念头”，所以请他解释一下。

“人们往往认为存在这样一个开关，只要能找到它，就能完全关掉那些干扰我们的噪声。而且只需做一次，就再也不会听到它了。”

“那些人都疯了。”我嘴上吐槽，心里却咯噔一下——过去几年我自己就把所有时间都花在了寻找这样一个东西上，结果发现一切尝试根本就是徒劳。

“但它不是一个开关。”戴维继续说，“它是一个旋钮。我们的目标不是关掉开关，而是转动旋钮、调低音量。有时候音量难免又会被调高——旋钮就是时而被拧高、时而被拧低的。当生活把负面念头的音量调高时，我们可以把它调低，这可以减轻很多压力。”

听了他的话，我简直想跳到餐厅的桌子上大喊“原来这是个旋钮啊！是个旋钮”！

当你再次听到消极念头时，不要觉得是自己又失败了，得重新找开关，你只需要用旋钮把消极念头的音量重新调低就可以了！

当你抱着“开关心态”生活时，就等于默认自己会失败，因为它会触发你内心的完美主义之歌。情况大体是，你听到一首歌唱道：“如果你能找到开关，你就可以把它关掉，再也不会受跑调歌曲的干扰了。只差读一本书、做一次练习、实施一种饮食计划，你就可以彻底摆脱消极念头了。”这个“开关”可以是任何你认为能让跑调歌曲一键静音的积极事物。

这时，完美主义之歌只会变得更大声：“完美是可能的！开关就是答案！”这个承诺太诱人了，谁能不心动呢？于是，你开始尝试新方法。一开始好像管用：呼吸技巧能使你放松，书能给你绝妙的启发，心理咨询会给你鼓励。但一周后、一个月后，甚至仅仅一天后——时间长短取决于一首特定的跑调歌曲有多顽固，你又听到了那首跑调歌曲。

“完了，不完美了！跑调歌曲还在播放！开关失灵了！”完美主义永远不会告诉你这是开关的错，只会让你觉得是你的错。此时，你就会开始寻找一个新的开关，而不是质疑“找开关”这件事本身。你告诉自己该寻找下一个开关了。于是你换一本书读、尝试不同的食谱、换工作、换城市、换配偶。这就是抱着“开关心态”生活的结果。

旋钮则恰恰相反。“旋钮心态”告诉你：“我们的目标不是永远关停你所有的跑调歌曲，而是在它们变得大声时把音量调低，是当你遭遇堵车、公司因并购而裁员、关系不睦的兄弟姐妹打来电话或任何生活砸向你的始料未及之事，跑调歌曲的音量达到满格时，及时阻止它们捣乱。”

取消跑调歌曲是一项需要耐心的工作，而不是一件一劳永逸的事。有时候，你听不到任何跑调歌曲，而有些时候，你会无奈地发现一首跑调歌曲又趁你不备潜入了你的生活。当这种情况发生时，你就必须把它的音量调低。

掌握调低音量的技巧

面对生活，你有两种选择：要么耗尽心思把你的世界打理得完美无缺，以至于没有任何东西能把跑调歌曲的音量调高；要么学习一些健康的方法，在音量变大时把它调低。

第一种选择意味着你必须避开所有烦心事——网上的每一个负面信息、下雨天、缴税、在餐厅漫长的等待时间、慢吞吞地下飞机的人、突发的全球疫情，以及公司会计部那个叫卡罗尔的人。这不仅非常费时间，而且说实话，几乎是异想天开。

第二种选择是你掌握几种“备用技巧”，平时将其藏起来，在跑调歌曲变得太吵之前就用它们把音量调低。这种方法有趣得多，也更切实可行。这正是戴维在那家餐馆里对我提出的挑战。

“那具体有什么技巧呢？”当时我一边问他，一边飞快地做着笔记，满心希望他能给出四五种具体可行的做法。

戴维说：“技巧因人而异。每个人思维方式不同，适用的技巧也不一样，但本质上都是在跑调歌曲变得太吵时采取的一些行动。例如，有些人会把抚摸小狗列为一种技巧，因为经证明，这可以释放使人快乐起来的血清素。我总是建议人们选几种实际行动作为技巧，目的是将血液从大脑中正在作怪的原始本能区域转移到理性思考区域，而实际行动刚好能帮上忙。这类行动一开始就不应依赖任何电子屏幕，而应该是容易、可操作，且不限于一种场景的。”

为什么应该是容易的？因为跑调歌曲喜欢把事情复杂化，这样就能为过度思考提供很多素材。举个例子，假设我的一首跑调歌曲是“我再也写不出一本书了”。让我们想象一下，每当我坐下来写作时，这首跑调歌曲就会试图告诉我，我已经词穷了，所有的好书都被人写完了，而且我以为的新观点别人早就知道了。当然，这只是假设。

假设我的一种调低音量的技巧是，听到这首跑调歌曲时，在一天中我最喜欢的时段，到我最喜欢的咖啡店里，坐在我最喜欢的座位上写作。从表面看，这招挺不错，但如果某天到了咖啡店，发现座位被占了呢？我太清楚会发生什么了，因为我已经有过十几次类似下面这种对话了。

跑调歌曲：有人坐在我们的座位上。

我：这没什么大不了的。

跑调歌曲：你在开玩笑吗？这简直是天大的事！那个位置完美得要命。桌子足够小，这样你就不会因为一个人霸占一张大桌子而不安；但它又足够大，你有足够的空间摊开所有的东西。

作者指的是《金发姑娘和三只熊》的童话故事。故事中的金发姑娘走进了森林里三只熊的家，她分别坐了熊爸爸、熊妈妈和熊宝宝的椅子，尝了他们的粥，试了他们的床，每次都发现熊宝宝的正好合适。——译者注

我：就像金发姑娘¹⁵的桌子一样。

跑调歌曲：没错。光线也绝了，亮得能让你安心干活，又暗得恰到好处，氛围感十足，让你觉得自己像是电影中正经历波折，但终将逆袭的主角。而且那张桌子离儿童区的距离也刚好，戴上降噪耳机就基本听不到孩子们的吵闹声。我们就该在这个公共场所安安静静地把活儿做完。

我：我觉得不坐那里也没什么。

跑调歌曲：你懂什么？还是让我来替你思考吧。你没有看到吗？我们唯一的选择是坐在打电话的那个家伙附近——就是那个觉得自己是在共享办公平台而不是在咖啡店，有权大声开电话会议的人。听听他在说什么，“我不知道，格雷格！我算了一下账，我认为客户不会接受这个新预算！”这简直是噩梦。我真不敢相信有人占了我们的座位。

我：严格来说，这不是我的座位。我又没有买下它。

跑调歌曲：就你这态度，你当然买不下。我们还是回家吧，反正你不坐那个座位就根本写不出好东西。收工吧，今天彻底完了。对了，你可能永远也写不出下一本书了。

我：现在才早上7点。

跑调歌曲：人生如白驹过隙。

我倒是希望这段对话是夸张了，哪怕只有一点点，但我向你保证，这绝不夸张。

“在一天中我最喜欢的时间段，在我最喜欢的咖啡店里，在我最喜欢的座位上写作”，看似是我写作卡壳时可以用得上的调低跑调歌曲音量的好技巧，但事实上，情况恰恰相反。这是一首伪装成调解方法的跑调歌曲。这种方法太死板了，规则太多，只会导致更不作为，而不是促使行动，这向来是跑调歌曲的标志。

我需要的是容易操作，且在各种场景都管用的调音技巧。比如遛狗确实是能让人从过度思考中抽离的好方法，但要是上班，这个方法就不适用了。这就是为什么你的方法需要适用于多种场景。

掌握了一些信息，加之对探索旋钮理念兴致勃勃，于是我决定看看其他人是否已经在使用他们自己的调音技巧了。结果刚开始，我就遇到了一堆否定声明。

否定你的“否定声明”

在为写本书做调研的过程中，我问过成千上万的人他们用什么方法来应对过度思考。在网上、调查问卷中、电话中、晚宴上，甚至在用优步打车的时候，我逮着机会就向人们提问。结果，有两件事让我感到意外。

1. 使用调低音量法的人比我之前猜测的多。
2. 没有人公开谈论这些方法。

在谈话中，人们会压低声音说：“我知道这听起来很傻，但……”接着才告诉我过去一年中他们每天早上都会做的事。例如，来自北卡罗来纳州格林斯博罗市的贷款管理经理亚当·迪普伊（Adam Dupuis）告诉我，早上他双脚一落地就对自己说“谢谢”，晚上入睡前也这样说。他在谈到这样做的好处时说：“这听起来确实很老套，但这是开始和结束我的一天的好办法。”

“俗气”“怪异”“愚蠢”也是我经常听到的形容词。即使某种技巧真的改变了某人的生活，他们也还是忍不住以否定声明开启谈话。人们害怕别人用异样的眼光看自己，所以干脆在别人有机会评判之前，就先自我否定了。

这其实很可惜，因为这意味着最好的歌没有机会广泛传播。我们会分享自己的跑调歌曲，在网上抱怨生活中所有不顺心的事，因为我们清楚，没有人会真正因为这些评判我们。当涉及好东西——那些能让生活变得更轻松、更明朗的方法时，我们却守口如瓶。

当你尝试本书提到的方法时，你可能也会忍不住对自己使用否定声明。我怎么知道的？你想想，你是否有过这样的经历：刚冒出一个想法，还没把它写下来就认定它行不通。也就是说，这个想法甚至没来得及落在纸上或成为手机里的一条备忘录，就被你否定了。你现在肯定在点头吧，因为每个人都这么干过。

这就是一首跑调歌曲，因为每个想法都起码值得被记录下来。每天都有数以千万计的想法早早夭折，就是因为人们告诉自己：“这很怪异。”“这很愚蠢。”

“这很俗气。”“这肯定行不通。”一想到有多少艺术作品、商业创新和疾病疗法，就是因为在想法有机会真正成长之前有人就对它进行了否定预判而错过了，我就不禁唏嘘不已。

别再这样了。去探索什么适合自己，别先做否定声明。亲自在生活中进行测试之前，先别评判任何一种调低音量的技巧。

把跑调歌曲音量调低的5种自用技巧

自从戴维向我解释了旋钮理念后，我尝试了几十种不同的调低音量的技巧。我读了成堆的书，学了线上课程，尝试过好几项新的体育运动（虽然后来又都放弃了）。这些年下来，当我的跑调歌曲试图再次响起时，以下5种技巧对我帮助最大。

1. 拼乐高

我发现这种技巧纯属偶然。有一年圣诞节，我给孩子们买了乐高的哈利·波特霍格沃茨城堡套餐——有6 020块积木，堪称“极客盛宴”，除了城堡，还包含海格

的小屋、哈利·波特的龙（出自第四部，那部无疑是最好的），甚至还有多洛雷斯·乌姆里奇的粉红色办公室。我们没有急着拼完，而是每天拼一两包，慢慢地看着它一点点成型。看着实实在在的进展，有种莫名平静的感觉。我的工作大多是脑力劳动，我从来没有看到过即时的成果。我的职业也没有任何说明书。成为全职作家和演讲者的步骤是什么？没人告诉我。但我发现，跟着乐高的说明书拼积木能给我一种实实在在的满足感。

2. 列任务清单

忙碌的时候，我经常听到这首歌：“你要做的事情太多，时间根本不够。”我会因为不知道应该先专注于哪项看似重要的任务而感到手足无措。这时候，我就用列清单的方法来调低这首歌的音量——列清单是厘清混乱最快的方法。有时我会为特定的时刻创建一份清单，比如把项目要做的事情一条条写下来，就能看清全局；有时列清单是为了给重复性的活动带来平静，比如打包行李——过去5年，我一直使用同一份打包清单；还有些时候，列清单是为了明确某天需要完成的事情。

在繁忙的出差季，我会每天早上在酒店床头柜的便笺本上写下5~10件当天需要完成的事。因为便笺本很小，所以我不能像平时那样把待办事项想得太复杂。

这种“纸张大小的限制”效果非常好，因此，我决定在家里也开始这样做。我记得作家詹姆斯·阿尔图切尔（James Altucher）用老式的侍者便笺簿记录新想法，于是我也买了一叠。这招会管用吗？我还不知道，但尝试各种技巧的过程本身给了你创造性的自由，你想尝试多少种都行。

我没有50份清单，但任何时候都有三四份在积极使用，帮我把跑调歌曲的音量调低。列清单的过程使我感到平静，把做完的事一项项划掉使我感到平静，为了下次更加好用而调整清单也使我感到平静。如果你的跑调歌曲让你感到混乱，不妨试着把你需要做的事列成清单。过度思考肯定最讨厌你这样做。

3. 跑步

我需要内啡肽，就像鱼需要水一样。当我打算认真解决过度思考的问题时，我对跑步也更加认真了。独自跑几千米对我的头脑和心脏产生了神奇的功效。虽然我不能每天都跑，但如果我有三四天没怎么运动，我的跑调歌曲就会变得更大声。

如果你讨厌跑步，没关系，我还讨厌骑行呢，但有些人爱得不行。我不喜欢骑行时要穿的衣服，也不喜欢任何偶尔会被机动车撞倒的运动（我的朋友兰迪先后被车撞过3次）。我的跑鞋也从来不需要我给它换爆掉的轮胎。真希望在花2 000美元买那辆用来爬法国阿尔卑斯山的碳纤维公路自行车之前，我就发现自己讨厌骑

行，但我就是有这种烧钱买教训的癖好。最后车挂在我家车库的墙上，足足半年都在“羞辱”我。我又等了半年才把自行车卖回当初买它的店，因为一首跑调歌曲告诉我，那里所有店员肯定会认为我是个失败者。

千万不要把你讨厌的任何形式的运动作为一种调低跑调歌曲音量的技巧。你要找到适合自己的，能让身体分泌内啡肽的方式。

4. 从小事中收获

当我想把跑调歌曲的音量调低时，我会做些小事：叠洗好的衣服，去看邮箱，耙院子里的落叶，给大女儿的车加满油，清理书桌，或是收拾楼梯上我的妻子放在那里，盼着有人（不管是谁）不再视而不见并收好的东西。一种有助于摆脱胡思乱想、回到现实世界的好方法，就是做一件你能真正完成的小事。

所以，有的下午你会看到我在杂货店只买一样东西。我们其实不缺咸醋味的品客薯片，但我需要一个可以完成的小任务帮我从过度思考中解脱出来。这些看似琐碎的小事，在调低跑调歌曲音量时带来的回报却是巨大的。

5. 约朋友

当你发现跑调歌曲又在作怪时，把音量调低的一个最快的方法是约个朋友喝咖啡并聊聊这件事。刚开始，你可能会觉得难以开口，但别相信“只有你一个人听得到这种跑调歌曲”的谎言。正如我之前提到的，我们调查了1万多人，99.5%的人说他们在和过度思考做斗争。我们每个人都会过度思考。

当你告诉朋友一首跑调歌曲时，会发生两件事：

- (1) 他们会说这不是真的。
- (2) 他们会分享他们自己的一首歌。

为什么他们会告诉你这不是真的？因为别人遇到的谎言最容易看穿，别人的跑调歌曲也最容易听出准不准。当朋友告诉我对她不友善的跑调歌曲时，我告诉她真相：“你才不是世界上最糟糕的妈妈呢。”看，这对我来说有多容易？然后我会和对方分享我自己的一首歌——好朋友们聚在一起时总会这样。

50种即学即用的调低音量技巧

哪个自尊心强的过度思考者会分享一份只有5项技巧的清单？要是你讨厌乐高呢？你就没有光脚踩到过地毯上的一块乐高积木吗？那可真能把人疼死。要是跑步在你看来跟受刑似的呢？那我还不如说“用牙线剔牙是一种很好的调低音量的技

巧”。要是你所有的朋友都留有小胡子，他们还告诉你，你绝对应该在脸上写上“与众不同”，且故意把“众”写成“粽”，以突出你的个性，那怎么办？

我们可是过度思考者！我们才不相信只有5项技巧的清单。我们要么列上50项才像样，要么干脆不列！我懂！我再给你50种调低跑调歌曲音量的技巧。

1. 在你最喜欢的路上开车兜一会儿风，摇下车窗，调大音乐声。
2. 喝杯咖啡，咖啡因是神之琼浆。
3. 清理一个抽屉——要是有时间，整个衣柜也行。
4. 在网上搜一搜某位最近颇受争议的人物，看看他最近在折腾什么。
5. 把东西放回它该待的地方。
6. 带你的狗去散步，甚至去狗狗专属公园。
7. 看15分钟英国烘焙节目，这类节目的评委会鼓励参赛者，而不会因为他们选了某种糖霜就对其进行人身攻击。
8. 如果你喜欢编织，那就织几行，当作解压。
9. 小睡一会儿。
10. 亲手给别人写一封感谢信，用真正的纸、真正的邮票。
11. 给朋友发一些鼓励性的短信。
12. 拼几片拼图。
13. 读点儿小说。如果你讨厌经典文学，就不要硬着头皮读，随便拿一本适合在海滩上读的休闲书来读。
14. 冥想10分钟。
15. 教你刚会走路的小孩穿鞋。开玩笑的。你干吗要这样折腾自己啊？给他们买一双洞洞鞋就万事大吉了。谁有时间系鞋带啊？
16. 去健身房。如果你没有动力，那就报名参加一个要花钱的课程，这样你就不舍得不去了。

17. 如果你家附近没有健身房，就做10次跳远、10个俯卧撑或10个仰卧起坐。
18. 如果上述三件事都是你最讨厌的，那就出去走一走。
19. 荡10分钟秋千。在长大成人的路上，我们大多数人都渐渐弄丢了这种简单的快乐。
20. 假装你是自己最喜欢的教授，今天在外面给自己上课。在上班的地方找条长凳或是在后院找张椅子坐一坐，呼吸一下新鲜空气。
21. 看10分钟你喜欢的喜剧演员的表演。
22. 泡个澡或洗个淋浴。
23. 做几次深呼吸。
24. 听听你最喜欢的音乐，哪怕季节不对。你想在7月放《恭喜发财》，那就听吧。
25. 给你妈妈打电话。
26. 或者，根据你和你妈妈的关系，给自己放一周“不跟妈妈说话”的假，这同样管用。
27. 穿得正式点儿。我知道，所谓的“美国梦”，是穿着睡衣居家办公，但松垮的运动裤是跑调歌曲的“制服”。穿几小时法兰绒睡衣后，就感觉像“失败者”。睡袍更夸张，简直是“衣服版褪黑素”，系上腰带，你就会只想躺平睡觉。
28. 补听你喜欢的播客的最新一集。
29. 翻一翻之前度假的照片。
30. 规划一下你的下一次度假。选个地方，定个时间，再选择一件去了之后要做的事。
31. 看一部你最喜欢的老电影。
32. 如果你在家，就点上蜡烛或熏一熏精油。
33. 开启一种新的爱好。学习弹吉他，试试画水彩，或报一个陶艺班。

34. 平衡你的个人预算。这招会让我恐慌发作，但对很多人来说，和数字打交道是一个平息被跑调歌曲火上浇油的情绪的好办法。
 35. 做个“快乐盒子”，在里面放一些你最喜欢的，总能让你心情变好的东西。
 36. 买一个喂鸟器。不出几天，你就会惊讶地发现这些飞翔的艺术品正在拜访你的后院。
 37. 对松鼠大喊大叫。如果你有一个喂鸟器，这事儿顺带就能免费做了。
 38. 花几分钟涂成人涂色书。
 39. 和你的孩子玩任何游戏，《大富翁》除外。你可没有9小时来调低在这个耗时极长且易引发争吵的游戏中产生的消极之歌的音量。
 40. 吃点儿零食。士力架广告说得对，饿的时候你就不是你自己了。
 41. 犒劳自己一下：理发、做指甲、按摩。
 42. 花几分钟时间刷一会儿你最喜欢的社交账号。
 43. 玩你最喜欢的游戏。
 44. 看选秀节目里黑马选手试镜并惊艳评委的片段。
 45. “刷”点惊喜主题的视频，比如军人回家给孩子惊喜，体会感动时刻。
 46. 去树林里走走。你不必明天就去阿巴拉契亚山道徒步，但在林中漫步绝对是重启这一天的好方法。
 47. 把跑调歌曲写出来，不要让那些跑调歌曲在你的头脑中循环。
 48. 为别人做一件好事。如给朋友送花、送同事去机场、给邻居买咖啡等。
 49. 创建一个歌单：要么全是你喜欢的舒缓放松的歌，要么全是提神醒脑的歌。
 50. 如果跑调歌曲与你花在手机上的时间有关，那就放下手机休息一下。
- 取消跑调歌曲是应对过度思考的有趣起点。如果你做到这一点，你就能甩很多人老远了一一他们从不反思自己的想法。但真正的乐趣，得等你学会用你真正想听的歌替换掉那些跑调歌曲时才能体会得到。



SOUNDTRACKS

第二部分

重塑思维的“操作系统”

第4章 “翻唱”卓越：从高手那里“借”来好歌

今天你是否会听到一首反复播放的歌并非关键，关键在于你是主动选择它，还是顺应它。

有的早晨，我会忘记这一点。醒来后，灯都还没开，我就会问：“嘿，情绪，你今天想听什么歌？”我的情绪可能会说：“愤怒的那首！”我通常不会问它为什么选择这首特定的歌，也不会追问夜里是否有人惹了我们而我忘记了这件事。我只会说：“成交！”然后伴着音量开到最大的《郊区反抗》（*Rage Against the Suburb*）从床上弹起来。

“你怎么这么生气？”我妻子会问。“不知道！”我说，一团毫无缘由的挫折感风暴席卷了厨房。

get (wake) up on the wrong side of the bed是一个俗语，相当于中文的“有起床气”，引申为“心情不好”。关于这个用语的来源，最常见的说法是，古罗马时期，人们认为如果早上从左边起床会很不走运，所以wake up on the wrong side of the bed (the left side)就预示一整天都会非常糟糕。——译者注

你有过这样的经历吗？脚还没沾地，情绪就已经选好了一首愤怒的歌，准备让你听一整天。我知道确有此事，因为我们有种说法：“今天我起床起错边了。”^②

我很想今天能过得好点儿，但我的情绪一大早便认定了今天糟透了。你看，这真的是我的床的问题：床的一边令人愉快，另一边却藏着我的“响尾蛇”——唉，真倒霉，我偏偏是从这一边起床的。

美国奈飞公司是一家会员订阅制的媒体播放平台，在这里指日常的、现代人类特有的娱乐方式。——译者注

我喜欢情绪。我不会说情绪没有用，很愚蠢，还专门和你过不去。情绪和奈飞（Netflix）^③是区分我们与其他动物的两样东西。但是，当我开始在显微镜下审视我的过度思考问题时，我逐渐意识到，情绪并不是最好的调音师。

有一天早上醒来，我的情绪说：“今天要听的歌是压力。我们要听一整天这个。”这一次，我终于问了一句：“为什么？”我的情绪回答：“因为你把那个重要提案发给了客户，他们可能不接受。”

听起来没错。虽然感觉精神紧张对我没什么帮助，也算不上善待自己，但那确实是一个重要的提案，所以我就顺应了这首歌。我真希望自己能把情绪和工作区分得更清楚。我试过了，真的。我对自己的过度思考说：“喂，咱们先别焦虑行不行？等今天下午收到客户的邮件再说。我今天早上还有很多和提案无关的别的工作要做呢。”我的过度思考咯咯笑着，接着我一整天的生活背景音乐就成了压力之歌。

鸟类可以不停歇地飞越大西洋，因为它们可以只用一半的大脑睡觉，而另一半大脑则保持活跃状态。被过度思考分心时，感觉就跟这差不多。一整天下来，我看似在正常做事，一半大脑却始终在全音量播放这首压力之歌：如果客户不接受我的提案怎么办？如果他们要把预算砍半怎么办？如果整个项目泡汤了怎么办？这样的歌我循环听了好几小时。我无法对孩子们上心，没法关注我的妻子，开会时也多半心不在焉。我忙于听专属我的私人音乐会了。

那天结束时，我收到了客户的邮件。他们不仅接受了提案，还想将工作量翻倍，这意味着他们要付给我的钱也会翻倍。那是我这辈子最大的合同。当我在车库里读到那封邮件时，我高兴得大叫起来。这下，压力之歌总该结束了，对吧？

第二天早上我醒来时，我的情绪说：“今天的‘每日一歌’还是压力，我们一整天都要听它。”我说：“等等，为什么？昨天听压力之歌我还能理解，毕竟当时我们很担心那个提案。但现在它成功了！大获成功！我们应该听一首庆祝的歌！”我的情绪说：“是，你是拿到了大单，但万一你不能交付呢？这么大的单子，压力可不小。”

那一刻我才意识到，不管一天中我的处境怎么变，情绪选的歌并不总能精准匹配现实。如果压力是当天的主题，那就没有任何事可以改变这个调子。如果我的情绪设定的歌是疑虑，那么全世界的胜利堆在我面前都无济于事。

于是我决定，也许应该由我来选歌。也许我可以制定自己的歌单，然后听我自己选的歌。虽然我还不知道该怎么做，但这总比任由情绪随机播放，被动接受它提供的任何歌要好。

用别人的歌替换你的歌单

一天晚上，我和妻子与另一对来自纳什维尔的夫妇出去吃饭。我们不太熟，所以等上菜的时候彼此问了些这种时候通常会问的泛泛的问题，如：“你们俩是怎么认识的？”“是什么让你们来纳什维尔的？”“你们有什么爱好？”

prom通常指美国高中为毕业生举办的庆祝他们毕业的正式舞会，学生一般会邀请舞伴盛装出席。这是美国特有的一种文化，对于少男少女而言，这可以说是人生中不可或缺的一次重大活动，也相当于他们的成人礼，是真正走向成年、走向社会，学习社交礼仪的第一步。作者此处的意思是，参加过毕业舞会的人就是成年人了，因此会有成年人的观念，而他们对于所谓“图画小说”的想法可不像作者自己的爱好那样孩子气。——译者注

说到最后一个问题时，我插嘴道：“说出来可能有点儿傻，但我超爱看图画小说。”桌子上突然安静得出奇。我妻子赶紧打圆场：“他是指漫画书。图画小说就是漫画书。”我当时并没有意识到，听到“图画小说”这个词，大多数参加过毕业舞会（prom）的人^注可能会联想到色情读物。他们脑子里想到的可不是《蝙蝠侠》。

当时，我就坐在那儿，和几乎完全陌生的人吃晚饭，自豪地宣布我最大的爱好之一是看“色情小说”。“很多人说他们喜欢的是它的故事和情节，但我不是。我特别喜欢它的画面感。”那晚别提多尴尬了，但这类“聊天翻车现场”对我来说不算新鲜。我和人们谈论过度思考话题时遇到过太多这样的情况。

当我告诉别人我在写一本关于过度思考的书时，他们总是说：“哎呀，我太需要这种书了。我就是个爱胡思乱想的人。”

我问：“你都会想些什么？”他们回答：“什么都想！”我让他们列出生活中过度思考让他们头疼的几个地方，然后给他们提些调低跑调歌曲音量的建议。但如果我换种方式，问他们“那你想换成什么歌曲呢”，对上的往往是茫然的目光。这场面，简直跟我在餐桌上说“我喜欢看‘色情小说’，麻烦递一下盐”一样尴尬。

对人们来说，列出他们想取消的跑调歌曲，绝对比列出他们想沉浸其中的新歌要容易得多。2008年，我也遇到过这种情况。当时我决定听“我觉得我能成为一名职业演讲者和作家”这首歌，但接下来的几天，我并没有写下我想听的其他积极之歌。

事情根本不像想的那样简单。空白纸太让我不知所措了。因此，我没有硬着头皮自己想我要听的歌，而是做了一件不同寻常的事：我听了别人的歌。

多萝西·帕克的卓越歌单

15年前，我从作家多萝西·帕克（Dorothy Parker）那里“借”了一首歌曲，此后便一直沿用至今。我几乎每天都在用它。它是指导我的书籍创作、职业生涯及

研究工作的“真北”歌曲之一。我说这么多，你肯定会不以为然，那么请允许我将它分享出来。

帕克曾经说过：“创造力是天马行空的思维和严谨敏锐的眼光。”

天马行空的思维意味着你允许自己的头脑中涌入1 000个不同的想法，那可能是一首歌的歌词、邮递员的一句评论、咖啡店的一个标志、还在学走路的好奇宝宝提出的一个问题或《纽约时报》上的一篇文章。只要是稍微能引起你兴趣的东西，你都可以收集起来。

Dr. Dre.，原名安德烈·罗梅勒·杨（Andre Romell Young），生于1965年，说唱歌手、音乐制作人，被公认为西海岸G-Funk说唱的创始人和领军者，《滚石》杂志尤其推崇他。——译者注

然后，你要审视这一大堆看似无关的想法，以一种他人从未有过的视角，敏锐地找到它们之间的联系。我就是用这种方法来写书、写文章和写演讲稿的。例如，我常跟请我演讲的企业讲“同理心”这个话题。在演讲中，我会分享一个密苏里州布兰森市的烟囱清洁工告诉我的故事、一条我在Bose音响公司工作时学到的营销原则及Dr. Dre. 的一句说唱歌词。当我最初收集这三个素材时，它们毫不相干，但当我把它们串联起来后，就变成了一首让听众记忆深刻的歌曲。

当我意识到我可以选择自己要听的歌曲时，我做了一个重要的决定。我没有时间等待一连串灵光乍现的时刻降临。我花了32年的时间，才有了“我觉得我能当一名职业演讲者和作家”这样醍醐灌顶般的顿悟。我可不想等到64岁才说：“好了，现在我已经想出了第二首歌，我认为它对我的生活来说是真实的、有帮助的、友善的。”

我已经用“旋钮心态”把过度思考的音量调低了一点儿，但我认为，要想获得长期的成功，最好的办法是调高新歌曲的音量。过度思考的“解药”从来不是想更多，而是付诸行动。

你不能靠更多的“想”来摆脱过度思考，只能靠行动开辟出新道路。你要取消那些跑调歌曲，用新歌来替换它们，然后不断重复这些新歌，直到它们像老歌一样自动播放。这些都是行动。

我决定不再通过在自己的头脑中深挖去寻找新歌，而是放眼四周寻找灵感。我更看好这种方式，因为它让我有机会接触到其他人正在聆听的歌曲，而不仅仅是我自己的。我决定像多萝西·帕克一样保持天马行空的思维，收集各种故事、朋友的评论、影视金句和其他任何能带给我灵感的东西。然后，我将用自己的独特视

角，看到它们之间的联系，并将它们重新组合，最终形成自己的歌单，使我每天早上都充满力量，势不可当。

我怎么能如此自信地说这些呢？——因为正如坎耶·韦斯特（Kanye West）所说：“我的生活真带劲！”

坎耶会怎么做

当你开始允许你的大脑为你的曲库寻找新歌时，你会惊讶地发现从最意想不到的地方竟冒出那么多金句，想忽略都难。我就是这样从一段被人们遗忘的，关于坎耶的视频里找到一首全新的歌曲的。

在这段视频中，喜剧演员戴夫·夏佩尔（Dave Chapelle）对《今夜秀》（*Tonight Show*）主持人吉米·法伦（Jimmy Fallon）说起他第一次见到坎耶时的情景。虽然当时坎耶还不怎么出名，但夏佩尔已经预约了这位年轻艺人去他的节目表演。他们正在一起看尚未播出的节目片段。就在这时，坎耶的电话响了。夏佩尔告诉法伦：“那一刻，所有人都知道坎耶终将成为巨星。”

在电话中，坎耶对对方说：“不行，我去不了。因为我在《戴夫·夏佩尔秀》的剪辑现场看还没公开的小品呢。”他顿了一下，接着说，“我的生活真带劲，我做的事真带劲！”然后他挂了电话。法伦听到这儿时，猛地站了起来。夏佩尔补充道：“当时他还没出过唱片呢，连一张都没有！”¹

坎耶的自信、热情及坦然享受生活乐趣的态度，一下子吸引了我。如果每次有好事发生时，我都能听到这首歌，那会怎么样？“我的生活真带劲！我做的事真带劲！”绝对比我平常听到的“真不错啊”强多了。

我不知道“真不错啊”这首歌是什么时候钻进我的脑子里的，但我能想象一个戴眼镜的老妇人居高临下地看着我，评论我刚刚感受到的任何一丝快乐。

能签下一本书，真不错啊。

能设定自己的时间表，真不错啊。

能负担得起那次度假，真不错啊。

这句话跟“有些人可真闲啊”可能是“亲戚”。如果有人对你说这种话，他们的潜台词其实是：“我比你忙多了，所以我比你更重要。”只不过，现实生活中不能直接这么说，所以人们就说“真不错啊”“有些人可真闲啊”之类的话。

互联网在这里也起到了推波助澜的作用。有一次，我发了一张闹钟的照片，配文说自己要凌晨4:30起床赶飞机，问粉丝们这么早他们都在干什么。有个人回复说：“我看着你的闹钟心想，能把4:30说成‘早’挺不错的。我每天早上3:50起床，要是睡过头到4:30才起，我肯定会生气。”

美国成就斐然的影视演员、歌手、制片人。——译者注

原名德韦恩·道格拉斯·约翰逊（Dwayne Douglas Johnson），“巨石强森”是他的艺名，他原本是职业摔跤手，后成功转型为影星、制片人。——译者注

一种常见的健身运动，是一种高强度的，能短时间燃烧脂肪，令人心率飙升的自重阻力训练动作，也叫立卧撑。——译者注

其实，他才是笑话。要是马克·沃尔伯格（Mark Wahlberg）^①知道我们两个人的作息，肯定会失望——这么晚起床就错过了与巨石强森^②在凌晨2点一起做波比运动^③了。以马克为标杆的话，我们俩都很懒。

我太喜欢坎耶的那首“歌”了，决定“借”过来用。下次再有好事发生在我身上时，我就大声地说：“我的生活真带劲！”最开始说10次或20次“我的生活真带劲”时感觉很奇怪，但后来，有意思的事发生了：我变得心怀感恩了。人人都说感恩有多么重要，但我从来没有切实体会过，因为有太多的跑调歌曲在挡道。

如果不能先承认某个东西是好的，就不可能有感恩之情。每当我试着体会感恩时，我就会听到一些歌，如“真不错啊”（这是愧疚，潜台词是我不配拥有某样东西），或者“别抱太大的希望”（这是害怕，潜台词是如果我太享受一样好东西，我就会失去它）。写下坎耶那首“我的生活真带劲”的歌时，我根本没想过它能让我学会感恩。我写下它只是因为我觉得它很好玩，很荒唐，又很励志。但当我把它付诸行动时，我学到了意想不到的东西，那就是这首歌的另一面——感恩。

这就是用新歌替换跑调歌曲的奇妙之处——它总是带你去往你意想不到的地方。认识到这一点后，我开始到处“借歌”。

一天下午，我告诉打车的司机我正在写一本书，但这件事很难。他说：“好事从来都不容易。”我记下了这句话。

我曾和音乐人安迪·古拉霍恩（Andy Gullahorn）一起做活动。他非常喜欢打羽毛球，我告诉他，我也很想打，但从没打过，肯定打得不好。他说：“没有人擅长从未做过的事情。”我记下了这句话。

卡斯托自2006年起保持该纪录，2022年10月，艾米丽·西森（Emily Sisson）以2：18：29的成绩打破了纪录。——译者注

我读过美国女子马拉松纪录保持者迪娜·卡斯托（Deena Kastor）¹²写的书。在经历了成功的职业生涯后，她对跑步运动的热情耗尽了，差点儿放弃。但她没有放弃，而是聘请了大名鼎鼎的跑步教练乔·维吉尔（Joe Vigil），学了一种完全不同的方法。教练告诉她：“让思维变得更积极、更友善、更有韧性，能让你跑得超乎你想象地快。”²思维和训练方式的转变帮助迪娜赢得了美国20年来的第一枚马拉松奥运奖牌。当遇到困难时，她会听到一首歌：“你是要彻底低头认输，还是要拼尽所有，奋力一搏？”³我记下了这句话。

曾策划过汉堡王“国王”等大型营销活动的Crispin Porter Bogusky广告公司，极为看重积极性，甚至将它作为干好工作的秘诀之一列入员工手册。他们称之为“妄想式积极”（delusional positivity），认为：“如果没有不懈的积极态度，我们根本不可能做我们现在做的事情。它塑造我们的未来，创造我们前进的动力，当我们挑战可能性的边界时，推动我们勇往直前。”这很难做到，尤其是在广告行业——身处这个行业很容易变得疲惫颓废和愤世嫉俗。公司正是意识到了这一点，所以特意用了“妄想”一词。“对于还没有完全走出愤世嫉俗的消极世界，刚刚发现积极的态度能给生活带来大的改变的人来说，‘妄想’能让‘积极’这个概念更容易被接受。”⁴

“妄想式积极”，这个词我也借走了。

你应该借用哪些歌曲

所有的。

在这个过程的开始，不要浪费时间去评判哪些歌能配得上你的新歌单，只要是你觉得有点儿意思的歌都记下来。如果这听起来很麻烦，不妨掏出手机看看你现在存了多少张照片——我的手机里有19 928张。所以，别假装你不擅长收集东西。

如果手边没有笔记本，那就用手机拍一张“歌曲”的照片来代替。创建一个相册，每次看到让你好奇的东西，就拍张照片存进去。它们也不一定要有多精彩。

我的歌曲五花八门，从“小火花”到“这就是了”都有。“妄想式积极”在歌单上就处于“小火花”那一端——我将它添加到歌单中，但可能不会经常想起它。歌单的另一端是我赞不绝口的歌曲，就是那些我第一次听到就会大喊“这就是了”的歌。

某天和帕齐·克莱尔蒙特（Patsy Clairmont）共进午餐时，我就对她说过这句话。帕齐写了30多本书，是美国最成功的职业演讲者之一。她现在已经70多岁了，但她告诉我，当年她写平生第一本书时，退改稿让她崩溃了：“编辑寄回来的稿子上密密麻麻都是红墨水的批改，看起来就像手稿在流血。我让她下次换个颜色改，因为红墨水太令人沮丧了。第二轮回来的稿子是绿墨水改的，这下我感觉自己在成长了。”

这就是了！

下次你犯错或听到同事提意见时，想想“绿墨水”——别再觉得自己失败了，要记住你是在成长。这就是了！帕齐一说出这句话，我就借用了，你也应该如此。

可先借用以下5首

想在创建新歌单这件事上抢先一步吗？以下是5首我个人认为有用的歌。你可以根据自身生活的实际情况对它们进行混音。事情通常都是这样的。你会不断地调整、修改并组合它们，最终创作出适合你独特的机遇、优势和挑战的歌曲。

1. 人们是想让我赚钱

这是我在开展新的商业洽谈或接触新商机时会用到的歌。这并不是魔法——我很少开完会就口袋鼓鼓，但提前调整我的各种念头会改变我在会议中的表现。我不再纠结于要做的所有工作，也不再担心可能搞砸项目。我只记住一点：这些人是想让我赚钱。

2. 完成后我会感觉特别棒

当室外温度为-9℃而我不想跑步时，我就会播放这首歌。我不去想自己会有多冷，而是想：“过后我会感觉超爽。跑完的感觉肯定特别棒，我会为自己感到骄傲，我会释放超多的内啡肽，还能挺胸抬头，因为我做到了。”我靠这首歌在2019年跑了1 600公里。完成困难的项目时也是如此。我知道，当我拍完一个需要好几个月才能完成的系列视频后，我会感觉特别棒。所以，当下感觉艰难时，我就专注于那个积极的未来。

3. 零钱攒起来就多了

如果我的目标是写1 000字，我就写1 050字。如果我的目标是跑5公里，我就跑5.3公里。如果我的目标是给10个客户发电子邮件，我就给12个客户发。我把这些额外的努力看作“零钱”。它虽看起来不多，但积少成多。一年下来，那些额外

的50个单词变成了5 000个单词，那些额外的0.3公里变成了80公里，那些额外的2封电子邮件变成了200封。如果我的最初目标是5公里，我就不会强迫自己跑16公里，因为那是名为“更多”的跑调歌曲在作祟。但是，一点点地积攒“零钱”总是一件乐事。

4. 选择高投资回报率（ROI），而不是自我感觉良好（EGO）

一天下午，珍妮读完这本书的初稿后走进来问我：“你想听意见还是想听赞美？”我笑了起来，因为这是个完美的“选歌”问题。在写作的开始阶段，我可能想要恭维，但我越深入这项工作，就越需要真实的反馈意见。

我把她的问题改编成了一首新歌，使它可以适用于工作的各方面，而非局限于写作：“选择高投资回报率，而不是自我感觉良好。”比起选择那些让我的自尊感觉最好的事，我宁愿选择投资回报率最高的事。这句话真该贴在全美每家公司的会议室里。当我与同事们分享它时，他们连连摇摇头，接着给我讲起不少领导者的故事——那些人凭自我感觉硬是把团队带偏，完全无视所有的数据和理性分析。

5. 稳住，别慌

2020年春天，新冠疫情颠覆了我的世界，当时我面临一个简单的选择：惊慌还是稳住。要是在以前，我会没完没了地关注新闻，狂刷社交媒体上的危言耸听，并至少持续几周，也许是几个月不干正事。我可能会从早到晚地吃通心粉和奶酪，任体重增加9千克，反正穿休闲裤看不出来。2001年因互联网泡沫破灭丢掉工作时，我就是这么干的。但这次，我已花了2年时间研究念头之歌的力量，知道自己该怎么做。

我在一张便笺上写下了“稳住，别慌”，并对自己和其他愿意听的人重复这首歌。我开了一个新的视频分享网站的频道，现场活动被取消后，我就投身线上教学。我还写了一篇题为《稳住，别慌》的新主题演讲，并开始向世界各地的客户讲授这一课。我用1 000种不同的方式做到临危不乱，心中有数，而且如果下一次生活再给我出难题，我还会这样做。

“你想听意见还是想听赞美？”如果你想变得更好，你就应该知道选哪一个。

开一家属于你的独家音像店

你可以借用的歌曲数量没有上限，也没有下限。整个过程完全由你掌控，你可以按照你自己的节奏进行，以任何对你来说最合适的方式收集它们。这件事根本不

可能失败。

这个过程可能充满乐趣，但真正的乐趣始于你开始创作自己的歌。如果你在阅读本章时已经记下了一些想借用的歌，那么你已经拥有了一个很棒的歌单雏形。如果没有也别担心，我会告诉你如何打造一些最好的歌曲。方法很简单，只需问你一个新问题：你想在哪些方面赢？

第5章 最小胜利：用“赢一周”的游戏重启人生

尽管我在2008年就相信了“我能成为一名职业演讲者和作家”这首歌，但2017年我还是遇到了一点儿麻烦。那年，我的《要搞定，不要完美》（*Finish*）一书出版了，但那也是我遭遇创作瓶颈的一年。我并没有打算停止写作。我没有正式宣布封笔，也没有进行退休旅行，只是某天猛然发现，自己已经一年没有写作了，新书更是遥遥无期。

美国肯塔基州的煤产量位居全美第二，仅次于弗吉尼亚州。——译者注

如果你有一份全职工作，写作只是副业，这并不是什么大事。但我的情况不是这样。我只做两件事：写书，然后就这些书发表演讲。要是我不写作，公开演讲的题材最终也会枯竭，到时候我可能就得上当矿工了，谁让我住在肯塔基州^①附近呢？

我写得越少，过度思考的声音就越大。事后看来，这并不奇怪：如果行动可以消除过度思考，那么不作为就会滋生它。正因为我没有在写作上投入实际行动，过度思考开始变本加厉。

我陷入了一个恶性循环：过度思考使你感到茫然又毫无头绪，这意味着你不会行动。当你不行动时，你就有更多的时间和精力去过度思考。更多的过度思考使你感到更加不知所措，进而导致了更多的不作为。你猜这种不作为会变成什么？会变成过度思考。猜猜过度思考会变成什么？会变成不作为。这个小循环，我重复了成千上万次。

只要靠近笔记本电脑，或想随手记下某个想法，我就会听到各种歌，全在告诉我下一本书会多么难写。

“你连个好点子都没有呢。在想到完美的点子之前，你不能动笔。”

“你已经写了6本书，该说的话早就说完了。”

“现在风险比以往任何时候都高。”

“你的同行都远远超过你了。”

经过大约18个月的开始又停止，放弃加咒骂，我已经受够了。我想重新找回赢的感觉。我厌倦了停滞不前，清楚我需要一些歌来激励自己。我试了好几首歌，最

后选择了我能想到的最直白的一首：“作家就是要写作。”就是这么简单。如果我打算当一名作家，我就必须写作。

说是一回事，做是另一回事。我有一个清晰的目标：写一本书。我有一首念头之歌来帮助我实现它：“作家就是要写作。”现在我需要行动。接下来的3个月，只要我不出差演讲或不做其他真正赚钱的事，我就会溜到一家咖啡店写我的新书。为什么？因为作家就是要写作。

我一般早早就到了咖啡店门口，等着员工来开门，然后在那里一直工作到两腿几乎都坐麻了才走。我本来想告诉你是哪家咖啡店的，因为那个地方特别惬意，不过，我可不想让你占了我的座位。在那里，100个单词变成了1 000个单词，又变成了10 000个单词。最后，我写出了一本50 000个单词的书，只不过没人会读它——至少我希望没人看，因为它写得很糟糕。

是一种起源于美国的高强度健身训练体系。——译者注

我向你保证，它不是200页“只工作不玩耍，聪明孩子也变傻”的无聊内容，但就是写得不怎么样。它是一本由100篇短小的搞笑随笔组成的文集，我在咖啡店里写它们的时候都笑出了声，可别人读了说不定会觉得无聊透顶。例如，我用了345个单词写为什么黑咖啡是热饮中的CrossFit^②——因为就像有的人一练CrossFit，就恨不得所有人都知道一样，你喝黑咖啡的时候，不可能不让别人知道你在喝它。我还用了400个单词写我有点希望我们小区那个骑越野摩托车的家伙摔一跤——倒不是想让他真的受伤，但他肯定会擦伤，毕竟他从2003年起就没穿过衬衫。只要摔得他再也不能半夜在我家门口玩后轮平衡就行。我想没有哪家出版商会抢着出这么一本书的。

罗杰斯先生，即弗雷德·罗杰斯，美国最著名、影响最深远的儿童电视节目制作人及主持人。他的节目中充满了对孩子们的鼓励和支持，他本人获得了2002年的总统自由勋章。作者并没有真的去找罗杰斯，但他找到了像罗杰斯先生那样的，能鼓励和支持自己写书的有效方法。——译者注

不过这没关系，因为我写这些不是为了出版，而是为了解放我自己。我遭遇了创作瓶颈，于是我创造了一首新的念头之歌——“作家就是要写作”，然后把它变成了行动。这是一个良好的开端，但我仍然需要写一本能卖的新书。那将是一个更大的目标，需要的不仅仅是一首新的念头之歌。于是，我想到了罗杰斯先生^③。

罗杰斯先生有办法

写作前6本书的过程对我而言堪称煎熬，部分原因是作家集体默认了“写作痛苦”这样一首背景音乐。不知是谁说过这样一句话：“写作很简单。你只需切开血管，让文字流淌出来。”瞧瞧，这夸张的戏码。一位正给新书收尾的朋友曾经告诉我：“一写东西，你就会既讨厌自己的书，也讨厌你自己。”

我决定取消那些跑调歌曲，为写新书创作一首全新的歌。我有一个大胆的想法：写作不一定非得那么痛苦。我想要一首简单的歌，来为你现在正读的这本书定下基调。毕竟，我需要为这本关于念头之歌的书创作一首背景音乐。我在我的灵感库中挑来选去，斟酌了很多不同的念头之歌，最终，我选定了“轻松自如”。

想象一下，如果你工作中不得不做的最棘手的事情都能变得轻松自如会怎么样？如果你再不害怕要为领导团队准备年终报告，而是觉得做这事很轻松自如呢？如果你在销售会议上展示预算时感到轻松自如呢？如果站在体重秤上不再焦虑，而是轻松自如呢？如果给你上高中的孩子开家长会时你感到轻松自如呢？挑一件生活中具有挑战性的事情，试着想想，如果清除对它的挫折感，取而代之一首唱着“轻松自如”的歌，会发生什么？

我把这4个字草草写在一张便利贴上，贴在书桌前我每天都能看到的窗户玻璃上。从这一刻开始，我的写作过程就要轻松自如。这是我要听的新歌。我再也不会说“我要去煤矿写书”之类的话了。（顺便说一句，煤矿工人真应该时不时朝作家们脸上来一拳，因为作家们总把选择一个完美形容词的难度和人家去地心工作的艰辛相提并论，简直离谱。）当我走向书桌时，我不再脚步沉重得像要上绞架似的。我再也不会说“我讨厌这个过程”了。

这本书和我以后的每本书都将在一首全新的歌曲中写出，那就是：轻松自如。只不过，刚开始要相信这一点并不容易。我的跑调歌曲比我想象的要多得多。每当在构思上遇到障碍时，这些跑调歌曲就会喋喋不休：“看吧，写作就是这么难，不如刷刷手机吧。”“别人写起来都那么轻松。”“非虚构类书最糟糕，不如写侦探小说吧。”

我的过度思考变本加厉，所以我只好不断创作新的歌曲来对抗它。

我写下“我喜欢写这本书”并把它贴在墙上。每当我坐下来写作时，全靠这句话帮助我撑过那令人沮丧的前30分钟。其实，一旦进入状态，我就喜欢写作了，但一开始我总会忘记这一点。

我写下“3页就够了”来对抗那首告诉我“只要坐下写作，就应该写完整本书”的跑调歌曲。以前我每次写作都觉得自己是个失败者，因为我没能一口气写完本

书。“3页就够了”是一首友善得多的歌曲，而且多亏了“零钱攒起来就多了”的歌曲，最后我通常都会写4页。

数月以来，我就这么不断创作新的歌曲，然后把它们变成新的行动，只为能够写完这本书。

这一招很管用。接着，我决定用一种我称之为“压倒性行动”的策略来巩固我的势头。如果我有一个大目标，比如写一本书、跑一次半程马拉松，或者不再每天晚上吃奶酪酱吃个没完，我就会试着用“压倒性行动”攻克这个目标，确保我能完成它。我不只是希望写书时能感觉轻松自如，还希望变得有创意，能独具匠心。

于是，耐克登场了。

耐克的设计师耗时数年，致力于帮助跑步者突破马拉松“两小时大关”。这是竞技跑步领域最后几项重量级纪录之一。为了让运动员更有胜算冲击该纪录，他们打造了一款超级跑鞋，这款鞋甚至承诺帮助跑步者提速4%，其采用全掌碳纤维板，鞋底倾斜度可以推动跑步者前进。

奇宝饼干公司设计了一群奇宝小精灵在奇宝空心树里做各种饼干与甜点的广告。——译者注

这款鞋轻得离谱，缓震效果极佳，模样也确实怪异——活像《电子世界争霸战》（*Tron*）中的小精灵会穿的鞋。鞋后跟甚至尖尖地翘起，简直像是为了在奇宝空心树（Keebler tree）^②里制作美味的E. L. Fudge饼干定做的。

有一天，我买另一双鞋时碰巧看到了它们，随手拿起来就发现这是我这辈子拿过的最轻的鞋。我试穿了一下，感觉跑起来很轻松。

我现在写这段时，就穿着它们。

耐克的这款马拉松跑鞋鞋底是荧光绿色的。这里，作者是指他此时进入了轻松自如的写作状态，自我鼓励的方式像罗杰斯先生鼓励孩子们一样。——译者注

我买这双鞋是因为巩固一首才替换的新歌有时需要一点儿助力。它们就静静地摆放在我桌子旁边的鞋盒里，我只在写这本书时才会穿上它们。每次进来写书的时候，我就脱下原来穿着的鞋，换上这双“轻松自如”写作鞋，像个穿着荧光绿鞋子的罗杰斯先生一样。^③

詹姆斯有一个极具个人特色的赛前仪式——双手撒镁粉，向所有观众及对手宣告“小皇帝”即将登场，把他的霸气展现得淋漓尽致，这已经成了他的一个标志性动作。——译者注

我告诉鞋店的女店员（一个我在镇上认识的资深跑步者）我买鞋的目的是什么时，她看我的眼神就好像在看一个疯子。看来，写进书里公之于众之前，这个想法还是藏在心里为妙。你看，当勒布朗·詹姆斯这样的运动员花费数小时搞赛前仪式^①的时候，我们觉得理所当然；而我只是在书房里穿一双荧光绿鞋底的碳纤维鞋，所有人就都大惊小怪了。

整整一年，这双鞋从未被穿出门过。我只在两三个小时的写作时段才会穿上它们。当我去咖啡店写这本书的时候，我也不会穿它们——在小镇上这么做很容易被起绰号。但这个办法真管用。你可以管它叫“启动仪式”、“安慰剂效应”或“犯傻行为”。随便你怎么说，我不在乎，管用就行。就像套上旧睡裤就知道一天已然结束，当我穿上这双鞋时，就知道该开工了。它们绿得鲜亮，极有弹性，是一个具象化的触发器——提醒我是时候投入创作了，而且整个过程会轻松自如。

作为完成这本书的奖励，我会穿着它们跑一次半程马拉松。一个朋友说，跑半程马拉松是个糟糕的奖励，更像是一种惩罚。但他又懂什么呢？

你可能从未跑过比赛，也从未写过书，但如果你想看看什么新歌能为生活助力，方法很简单：翻开日历，问自己，“这周我想赢在什么地方？”生活中总有重要的事在等你，你使用的新歌越多，这件事就越容易办成。

凯伦最差劲了

高中的小组作业堪称认清世界遍地懒人的绝佳方式。我经常跟孩子们这么说，因为她们讨厌小组作业，而我也不擅长作为家长提出什么好建议。有时她们告诉我：“我真想快点儿高中毕业，那时就再也不用和那些做不好自己分内之事的人一起合作了。”这时我总会在心里暗自发笑。

你以后照样要和难相处的人共事。说不定你现在坐的地方就能看到几个这样的人。工作中，你有那种总在格子间里剪指甲的同事吗？这样的家伙到处都是！

与其对着日历瞎琢磨，试图找出我们想赢的地方，不如更具体一点儿，先从人说起。看看接下来的一周，你想和工作中必须打交道的人在什么地方共赢？

之所以要问这个问题，是因为你给你生活中的每个人都定制了一首专属歌曲。对于这一点，你心知肚明。有些人只需给你发一条短信，就能引得你脑海中各种歌曲乱播一通。你甚至不用看内容，就已经火冒三丈，准备好反驳了。我们姑且叫这类人“凯伦”吧——毕竟现实中大概率真有这么个人。

你看了看日历，发现周四你和她有一个重要的面谈。你需要她批准一个项目，而你清楚，如果脑子里大声播放着跑调歌曲去找她，整件事情就会变得一团糟。你想赢在什么地方？可以是面谈顺利、快速获批，也可以是少点儿压力……都可以。现在，你脑海中听到的是什么歌？

也许你最先写下的是“凯伦最差劲了”。很好，看来你已经意识到自己会倾向于对她所做的任何事情都反应过度。但是，“凯伦真讨厌”只是一句评价，并不具体，我们无法用它来做任何改变。因为要替换你的歌，就要先识别你一直在听什么歌，然后主动承担起改变它们的责任。

如果我们在一起喝咖啡时，你告诉我“凯伦最差劲了”，我会建议你追根溯源：这句话背后到底是什么原因？这句话意味着什么？你可能马上就想到了，也可能需要琢磨几分钟，但最终你很可能会说，“她只有在自己有求于人的时候才会联系别人”，或者“她根本不够格”，抑或“她抢走了我本该得到的晋升机会”，诸如此类。我们不过才深入探究了一层，就已经有了更好的歌可以着手做出改变了。

我们来看第一首歌：“她只有在自己有求于人的时候才会联系别人。”这背后的原因是什么？也许真正的歌是，当人们要求你做那些你做不到的事情时，你心里会很不舒服。你又不喜欢对别人说“不”，还认同那首宣称“设立边界就是自私”的跑调歌曲。如果你能摆脱这种想法呢？现实情况是，几乎每家公司都会有“凯伦”，但如果你能取消“我不可以说‘不’”这首跑调歌曲，就会感觉好很多。写下一首新歌吧：“我有权设立边界。”

再看下一首歌：“她根本不够格。”也许没错，她毕竟是最差劲的。但是，咱们接着追根溯源。再深入探究几层后，你可能会发现真正的歌是：“她比我资历浅，职业发展却比我好，就因为她更勇敢。她没什么本事，却比我更自信，所以能在事业上走得更远。我要是不这么胆小，我也可以做到。”

你看，这个“凯伦”简直成了你的自我认知宝库了！稍微顺着思路挖一挖，我们就从“凯伦不够格”想到了“我希望自己当时有足够的勇气去争取她那样的机会”。也许你该写下“面谈时我要更有信心”，或者该写下一首更宏大的人生之歌：“是时候勇敢起来了。”

接着看第三首歌：“她抢走了我本该得到的晋升机会。”同样地，这可能是事实，但这背后你的真实想法是什么？每当我问人们这类问题时，我都很惊讶，因为他们的跑调歌曲常常告诉他们：“再也不会会有这样的晋升机会了，这是最后一次机会。我这辈子只能困在现在的岗位上，不会再有任何发展了。”你可能会觉得，从“凯伦升职了”到“全世界没有一家公司会给我升职”这个逻辑跳跃太离谱了，但跑调歌曲不讲逻辑。它们是恐惧的一种表现形式，而恐惧总是被扭曲的现实。

当我自己遭遇类似的“凯伦困境”时，例如，看到一个我希望能顺利推进的电话会议出现在日程表上时，我问了自己一个问题：“事实是什么？”

事实是，我那位难相处的同事只是想完成项目，而不是故意给我添堵；事实是，我们的目标是一致的——都想让老板满意；事实是，面对截止日期，我们的压力都很大。当我把这些真实的歌带到会议上时，整件事情就顺利多了，而我也觉得我“赢”了。谢谢你，凯伦。

你是某人的乐高

你不仅为你生活中的每个人都设定了一首背景音乐，也为你要做的每件事设定了一首背景音乐。你作为家长、配偶、雇员等的每一份责任都有它们自己的背景音乐。再拿出你的日历，看看你的待办事项清单。你想赢在哪里？

你想在人生的哪些方面取得成功？你本可以在哪些地方做出更快、更轻松、更明智的决定？你想提升什么？你想掌控什么？你想攻克什么？

当我问自己想赢在哪里时，答案很明确：销售。我在企业市场营销部门工作了15年，销售部门对我而言是一个完全不同的组织，我对它知之甚少。不过，8年前开始创业时，我很快就意识到了一件事：我现在得做销售了。我必须推销我自己、我的服务和我的书。我想在这方面大获成功，也清楚要实现这个目标，需要替换掉一些歌才行。

我决定立刻着手处理与销售相关的跑调歌曲。其中一首是：“如果我一直这么频繁地推销自己的业务，别人会反感我的。”之所以会有这种想法，是因为销售新手可能会不自觉地想到它最糟糕的一面。负面例子比正面案例更容易记住，你可能会把销售与电影中的无良推销员或自己曾有过的糟糕的消费体验联系起来。于是在你心里，你就会从一个热情分享自己在乎的东西且能为他人提供价值的创业者，变成一个忽悠可怜的寡妇购买她们买不起的多功能吸尘器的推销员。

美国最大的户外用品零售商。——译者注

但事实真是这样吗？如果你推销自己的业务，人们真的会反感吗？当有人要卖给我正好需要的好东西时，我从来不会反感。我喜欢去REI[®]。我痴迷户外运动装备，哪怕我从事那些活动的可能性为零。这就是那家商店的魔力——它让我觉得，只要拥有一套合适的头灯设备，我就可以挑战水下洞穴探险了。我还真短暂地拥有过，或者说，是我妻子拥有过，因为我送给她当圣诞礼物了。结果她很快就去退掉了。那玩意儿居然有一个老式磁带录像机那么大的腰包电池。我可真会送礼物。

每次REI出来，我从来不会想：“气死我了，他们居然卖滑雪服！讨厌的REI，老是跟我说他们的滑雪服有多好！”相反，我走出去时满脑子都在琢磨新的理由，好去买他们售卖的新东西。

有一年圣诞节，乐高公司给我们邮寄了6份商品目录。这些目录并没有实质性差异，只是把当年主推的100种产品换了顺序排列而已。这就像一家餐厅食材组合的目录版。但我一点儿都不介意，反而津津有味地看了每一份。为什么？因为我爱乐高。

我想在销售中“赢”，所以决定设定一首新歌。经过一小会儿的头脑风暴，我写下了“我是某人的乐高”。

管用吗？瞧，我把这本书卖给你了，所以……

你呢？这周你想赢在哪里？——答案可以是任何事：

我想在销售会议上更加自信。

哪怕一个陌生推销电话也不想打，我也要打满20个。

哪怕外面只有-6℃，我也要跑完16公里。

我想在那个晚宴上玩得更开心。

一旦确定了“赢”的目标，就问问自己：“听一首什么歌能鼓励我实现本周的目标？”你可以说：

我对这个产品的了解不输给任何人。

我今天不是在向20个人推销，而是在为20个人服务。

我跑完步以后会感觉很棒。

我和朋友共度时光后从未后悔过。

现在你已经“赢”了一次，也有了一首歌来激励你，那么接下来你要问：“我需要采取什么行动？”

我要研究一件与我们的产品发布相关的事，以便在销售会议上发言。

我会在午饭前打10个电话，午饭后再打10个，因为一口气打完太让人犯怵了。

我允许自己在健身房的跑步机上跑步，因为这也算数。

我会问问妻子那个晚宴还有谁去，这样我就能期待见到几个朋友了。

如果你做了几轮练习，并真正采取了行动，你将获得一样极具价值的东西：动力。2008年我便亲身体会了这一点。收到活动策划人请我去一个会议上演讲的电子邮件后，我找到了一个微小却明确的“赢”的目标：拿下人生第一场有偿演讲。

接着，我开始听一首新歌：“我觉得我能成为一名职业演讲者。”最后，我采取了无数行动来确保实现目标，证明我选的这首歌所言不虚。我花了几周时间写第一篇演讲稿，找一个我认识的顾问一起审读了全部内容，还在客厅里给我的朋友杰夫从头到尾演讲了一次。想想看，杰夫坐在沙发上，他的前方，一边是我们家的燃气壁炉，一边是22英寸的等离子电视，而我就信心满满地在两者之间踱步，假装面对着1 000名听众。我现在的演讲水平当然比那个时候好多了，但总的来说，我的试讲进行得很顺利，足以让我觉得是一场胜利。

这场胜利增强了我对新歌的信心，以及为下一次演讲投入更多行动的决心。

问问自己：本周我想赢在哪里？听哪些歌能帮助我？我要采取什么行动？

翻个面就是胜利

找到想赢的目标是发现新歌的好方法，但如果你找不到呢？

如果你翻出日历，盯着它看了几分钟，却开始过度思考你要做的每一件事呢？本应帮你创作新歌的有益练习，突然就变成了滋生跑调歌曲的温床。别担心，这其实是个绝佳的起点。只要我们做好一件事，就能扭转局面。

与其对抗一首跑调歌曲，不如把它翻个面。

第6章 思维翻转：一枚硬币的正面与反面

我以前有个老板不让我在工作时间上厕所。他的办公桌上有一个计时器，用来追踪每分钟的工作效率。如果我要离开去上厕所，他就会按下暂停键，确保我去上厕所的那90秒不计入我该完成的工时。

公司的官方政策是“弹性工作时间”，名义上是说你可以灵活选择最适合自己生活的时段工作，实际上却意味着“我们要弹性掌控你所有的夜晚和周末时间”。被工作狂管理的日子太难受了，因为你时刻会觉得自己很懒。他会在晚上发邮件，周末发短信，还特别喜欢在圣诞节启动大项目。

他甚至还为确保你最大限度地利用通勤时间列了份清单。如果你必须开车出门，他会给你一份经他首肯的教育播客清单，希望你能照此在路上听。

有一年，我们把公司的营收提高了48倍。我得重复一遍，因为这听起来像是编的——我们的的确确把营收提高了48倍。你知道他发现后说了什么吗？“本该提高50倍的。”没有庆祝派对，办公室里没人欢呼。我问能不能买个蛋糕放到休息室，他说：“你觉得埃隆·马斯克现在正在吃蛋糕吗？”这种问题你要怎么回答？我只好悻悻地回到工位，接着做下一个项目。

最糟糕的是，我不能辞职。因为他是我们这个小镇上唯一愿意雇我的人。我被困住了。有长达7年的时间，我每天走进同一间办公室，等待他再次按下计时器。我心里清楚，无论我当天做成了什么事，在他心里都不够好。

终于，压垮骆驼的最后一根稻草来了。那是一个寒冷的2月的下午，我刚从休斯敦飞回纳什维尔。这次出差很累，除了有在大型活动上演讲的压力外，回程去机场的专车还在州际公路边抛锚了。但我还是充分利用了这段时间——在地下通道旁，伴着时速超过110千米、呼啸而过的车流的轰鸣声工作，因为我不想让人觉得我在浪费公司的时间。即使是在应急车道上，我也在“上班”！接着，我在回家的飞机上继续工作，在开车回自己家的路上听着该听的播客。按理说这一天的工作应该结束了，但我知道我还应该回办公室把最后几件事做完。当我把车开回办公室时，我说出了那句已经对自己说过无数次的话：“这家伙实在太讨厌了。我必须辞职。”

但我的逃跑计划有个问题，是个小破绽——这个故事中的坏老板是我本人。

该把某些东西翻面了

如果你听的是真实、有帮助、友善的歌，那么为自己工作会是一种美妙的体验。反正那些看起来真心快乐的CEO是这么告诉我的，但在阿卡夫创意有限公司当员工的头7年里，我的体验可不是这样的。

我就是那个在办公桌上放着计时器计算如厕时间的人。我就是那个试图每个月听25个教育播客的人。我就是那个去厨房给自己拿杯咖啡也要扣除90秒工时，以确保自己不会偷时间的人。可从谁那里偷？我自己？我的公司？这一切太荒谬了，但背后的原因其实一点儿也不复杂：我之所以是一个糟糕的老板，是因为我一直在听糟糕的歌曲。

我耳边一直响着这样的声音：“你必须成功。其他人做得比你好多了。要是休息10分钟，你就会失去所有的动力。你本该做得更多。你的整个事业随时都有可能崩塌。”

这种情况对我来说并不新鲜，因为我已经与这个坏老板的念头较劲好些年了。我妻子在我刚开公司时就指出过这一点，但那时我觉得问题太复杂，根本无从下手。直到我开始探究自己过度思考的困境，情况才出现转机。改变并不是一夜之间发生或一蹴而就的。怎么可能呢？你可以辞掉任何一份糟糕的工作，把烦人的老板抛诸脑后——除非你居家办公，而那个老板就是你自己。

我总不可能向自己递交辞呈，然后怒气冲冲地摔门而出吧？更不可能在自家的车道上开着车威风凛凛地绝尘而去吧？

成为更好的老板的过程并不那么戏剧化，我只是开始审视与工作相关的歌曲。虽然脑海中有一打不同的歌在播放，但核心意思差不多：“成功的唯一途径就是对自己狠一点儿，即便这意味着你要当一个坏老板，那也没办法。”

我已经连续7年用这种方法铆足劲地经营我的公司，而现在我受够了。每当取消跑调老歌的时候，我通常会大声说：“这样经营已经够了。让我们试试别的方法，看看会有什么结果吧。”

开始自己创业前，我已经在企业工作了15年，既遇到过好老板，也遇到过坏老板。我当然更喜欢为好老板工作。当遇到好老板时，我工作更愉快，效率更高，甚至会对上班充满期待。

那天下午在车道上，我问了自己一个简单的问题：“最好的老板会怎么做？”答案并不难找。在当时的情况下，好老板一定会说：“你已经出差好几天了，现在都下午5点了，赶紧回家陪家人吧！你已经工作了一整天。”

我只是想象了好老板会怎么做，就很容易想明白。你现在就可以这么做。如果你想创作一首新歌，那就挑一首最响亮的跑调歌曲，把它翻个面。你在这本书中已经识别了一些，现在想象一下与这些跑调歌曲相反的歌听起来是什么感觉。你不需要绞尽脑汁或凭空幻想，只要想象一枚硬币就行。这枚硬币的一面全是不真实、无帮助、不友善的念头，如果你把它翻过来，另一面会是什么？

跑调歌曲声音越响，它的反面就越明显。在第5章中，我告诉过你我的一首跑调歌曲：“只要坐下写作，就应该写完整本书”。

写完整本书的反面是什么？写几页。这就是“硬币”的另一面。所以，我想出了新歌：“3页就够了”。我没有深入分析自己之前为什么觉得必须一次写完一整本书，也没有坐在那儿听几小时跑调歌曲并试图理解它。我只不过在脑子里“翻转了硬币”，你也可以。

来自密苏里州的德布·迈耶（Deb Meyer）和布赖恩·迈耶（Bryan Meyer）夫妇，只用了“翻转一个词”的方式，就改变了他们与金钱的关系。“我们把‘应急资金’改名为‘机会资金’，并开始从全新的角度看待这笔现金储蓄。”它不再是一只应对失败的备用钱桶，里面装着为度过只能吃泡面的艰难时期而藏起来的“伤心钱”。他们替换掉了与这笔钱相关的跑调歌曲，也正因如此，彻底改变了存钱这件事带给他们的整体体验。

南卡罗来纳州查尔斯顿市的营销主管约翰·奥赫恩（John O’Hearn）通过“翻转”一首跑调歌曲改变了他对新产品发布未知风险的恐惧。他说：“围绕这些事情提前往坏处想是超级帮倒忙的。”通过梳理自己的工作核心目标，他发现了一首不真实、无帮助、不友善的歌，然后翻转了它。他告诉我：“我不再想‘要是我失败了怎么办’，而是想‘要是大获成功了呢’。”

来自南卡罗来纳州默特尔比奇市的作家梅莉萨·拜尔斯（Melissa Byers）则通过“翻转”几首跑调歌曲改变了她的锻炼方式。她说：“我必须停止对自己撒谎——除非我穿上对的衣服，用上对的装备，否则锻炼就不算数。”她强迫自己不再听这首歌，而是换了一首新歌：“积极地动起来。”当她做到了这一点，她开始喜欢早上步行去上班了。“我在家工作，步行上班就是穿着人字拖在小区里转一圈，顺便和我妈妈打电话。”她认为这也是锻炼，“我必须让大脑抛开那些刻板的念头，才能认识到这一点。”她把“只有特定类型的锻炼才算数”翻转为“很多种事都算锻炼”，这也包括边打电话边散步。

我倒希望这个过程能更复杂些，那样我就可以写一本内容更长的书，被当成那种在封面上叼着烟斗摆造型的严肃作家。但它真的很简单：找到一首你在听的跑调歌曲，问自己“它的对立面是什么”，然后你自然就有答案了。

用简单的翻转法战胜普遍的恐惧

翻转法不但适用于与小事相关的歌，如将“应急资金”变成“机会资金”，而且适用于与大事相关的、喧嚣的、吓人的歌曲，比如对改变的恐惧。

改变是我接触过的每家公司的唯一共同点。在喜剧中心频道，我们讨论了开通YouTube频道的青少年如何与电视节目争夺关注度；在联邦快递，我们聊到了亚马逊正在开发他们自己的物流配送模式；在日产汽车，我们探讨了“千禧一代”驾驶习惯的改变。

改变正在发生，但它之所以令人恐惧，是因为它在美国企业中引发了各种跑调歌曲。一首流行的跑调歌曲是：“我们必须立即彻底改变一切。”另一首则是：“我们过去所做的一切，在未来都毫无用处。你目前掌握的技能没有一种能适应新的工作方式。”有些人还会听到这样的歌曲：“一旦尝试这种新事物，就必须一直做下去——这就是新常态。”

跑调歌曲喜欢兜售绝对化词汇，如“所有”“毫无”“完全不”“永远”，这些字眼都是你在过度思考的确凿信号。

人们会抗拒改变。一直在循环播放的那些念头之歌告诉他们，必须立即彻底改变一切，而他们知道的一切技能、方法都帮不上忙。

还有一样东西能表明你有一首有关“改变”主题的跑调歌曲，即下意识的批判。如果你对某种改变或某种新的工作方式的第一反应是批判或攻击它，那么你要小心了。如果你连听完整个想法都做不到，就急着打击它、剖析它或指出错误，那就是有跑调歌曲在作怪。但这是好事，因为一旦你识别它们，就可以翻转它们。

批评的反面是什么？好奇。

“它在这儿永远行不通”这类轻蔑说法的反面是什么？是一个好奇的问题，如“我想知道它在这儿要怎样才能行得通”。两句话表达的意思并没有太大的不同，结果却大相径庭。

你认为人们会喜欢和谁一起工作？新项目会让谁加入？谁会被邀请参加讨论公司前景的会议？你认为谁会得到晋升？是提出深思熟虑的问题的同事，还是新想法尚未见天日就将其扼杀的那位？虽然后续有的是时间批评和改进，也会有很多场景让你和团队从有价值的批判性思考中受益，但这些都不是现在我们要讨论的重点。我们关注的是你对新想法的第一反应。

如果你用“好奇胜过批评”来替换“改变太可怕”这首跑调歌曲，会怎么样？如果你把这句话写下来，每次受邀参加讨论创新想法的会议时都看一下，会怎么样？我想你应对改变的表现，可能会比我和杰里米·科沃特（Jeremy Cowart）相处时的表现要好得多。

我没能看到的那家酒店

统治世界峰会，由美国创业者和畅销书作家克里斯·吉耶博（Chris Guillebeau）创办和主持，每年举办一次，集结了数千名文化创造者和思想领袖。——译者注

杰里米·科沃特是一位享誉世界的摄影师，这么说一点儿也不夸张。《赫芬顿邮报》（*The Huffington Post*）、《福布斯》和雅虎都将他评为互联网上最有影响力的摄影师。从为泰勒·斯威夫特拍摄名人肖像，到捕捉卢旺达交战部落之间的和解时刻，再到在联合国发表演讲，他的经历堪称丰富。一天晚上，我们同乘飞机去俄勒冈州的波特兰市参加统治世界峰会（World Domination Summit）^②同台演讲，在飞机上，他将他的下一个大计划告诉了我。

多年来，他一直在心里悄悄勾画着关于一个新式酒店的梦想。他设想了一个名为“使命酒店”（The Purpose Hotel）的地方，那里的每一寸空间都是精心设计的，旨在帮助有需要人士：大厅里设置慈善水井捐款装置，每间客房的收入都会用来资助一个饥饿儿童，就连浴室里的肥皂也与可持续发展理念挂钩。他兴奋地给我讲了好几分钟，然后停下来——那是人们等待他人反应时特有的停顿。

我的表情摆明在说：“这是我听过的最蠢的想法。”嘴里说的却是：“我不知道……你真是这么想的？”他深受打击。多年后他告诉我：“我本以为你会对这个想法感兴趣或支持我呢，那次谈话真的让我失望。”奇怪的是，他那个想法压根与我无关——我并不是因为害怕自己要为此付出什么而批评它的。我只是觉得批评比畅想容易得多。我曾写过一本书，副标题是“弥合日常工作和梦想工作之间的差距”，但不知从何时起，我学会了一首跑调歌曲：“梦想很危险，别抱太大的希望。”

你知道谁没有对杰里米做出那样的反应吗？霍斯特·舒尔茨（Horst Schulze），丽思卡尔顿酒店的创始人之一。他正在帮杰里米推进这个项目。当杰里米告诉我，我当年的反应让他多么沮丧之后，我决定彻底取消那首跑调歌曲，并找几首新歌来替换它。针对那些根深蒂固的跑调歌曲，我认为就得多找几首好歌才管用。目前我有了“好奇胜过批评”这首歌，但也许我还能再加一首。

当有人告诉我他们的新想法，而我马上就说“这行不通”时，我到底在做什么？我在预测未来。这与一首歌有关：“你应该做最坏的打算，如果没有发生坏事，你才该感到惊喜呢。”这是多么令人沮丧的生活方式啊，总是预期事情会失败，只有当它们没失败时，才会稍微感到意外。

我在我的笔记本上写下了一首新歌：“凡事都往积极方面预测。”

既然要预测未来，不如选择一个积极的版本。事实上，那些我曾预测会发生的可怕的事，实际发生的比例约为345 000：0。而不管是对自己还是对他人，做消极的预测都不是什么愉快的事。我从未在进行那样的谈话之后想过：“希望我成功打击了那个人。”这种感觉很糟糕，而且这些预测根本不准确。

而翻个面来看，当我鼓励别人时，心情通常会更好。每当我让别人感到开心时，自己也会由衷地感到愉悦。再说，也许他们的想法真的行得通呢？也许杰里米真的能建成那个酒店。我不确定。但在那一刻，他只是想得到我的鼓励，别无他求。

我有选择的余地。我可以告诉你（也告诉我自己）“放手去做吧”，也可以说“这根本行不通”。以后有的是时间做准备和务实，但或许在初次沟通中，人们需要的不是一瓢冷水。戈登·麦肯齐（Gordon Mackenzie）曾是贺曼公司的一位艺术家，也是在行业深耕30年的创意导师。他在著作《绕着大毛球飞行》（*Orbiting the Giant Hairball*）中，阐释了自己应对这种情况的理念。

在贺曼公司任职的最后3年里，麦肯齐的官方头衔是“创意悖论师”。其实他没有任何实权，但那些带着新想法来找他的人并不知道这一点。当他们陷入困境，需要反馈时，就会来找他聊。他的原则是先肯定对方的想法很好。关于这一做法，他做过多次演讲，而有一次，一名听众很不服气地问：“为什么明明是不好的想法，也要跟别人说是好的呢？”他的回答堪称完美。

大多数公司都充斥着急于说“不”的人。大多数刚破壳的想法还没来得及长羽毛就被扼杀了，更不用说有时间展翅高飞了。我对所有带着想法来找我的人说“是”的时候，不过想稍微平衡一下这种失衡局面。而且这种方法真的很管用。对自己的想法充满激情的人其实用不着太多的鼓励，在铺天盖地的“不”的声浪中，一个“是”就会带来截然不同的结果。¹

批评的另一面是好奇，说“不”的另一面是说“是”，断言某事为何行不通的另一面是探索它为何行得通。而找到事物的另一面，是你在生活的各个领域都能践行的事情。

翻面带来真相

蒂法妮在宾夕法尼亚州的阿尔图纳市开始了一份新工作，但她对又要接触数学一点儿都兴奋不起来。她和数学之间的关系顶多算凑合，这可以追溯到高中时期。

“高中那些年，我是哭着学完代数和几何的。”她说。我本人倒是从来没有为学数学哭过，但最近拿起17岁女儿的图形计算器时，竟不由自主地打了个寒战。

大约从孩子们上五年级起，我就辅导不了她们的数学作业了。她们每升一级，我能和她们分享的“智慧圈”就缩小一圈。估计等到她们上大四的时候，我就只能教她们怎么在演讲中随机应变了。比如要是演讲到一半，突然有只乌龟对你撒尿，该怎么把这件事当成笑话来讲。这个建议虽然小众，但万一你碰到某晚我在亚特兰大碰到的情况，它可就非常关键了。

成长的乐趣之一就是能把你不擅长的事情抛在脑后，比如数学。蒂法妮迫不及待地想这么做，但上完高中并不意味着她那首关于数学的跑调歌曲就此停播了。

“高中毕业后很多年，我总说我的数学很差。”她说。被类似念头困住多年确实令人沮丧，但这也是一条可以帮助你线索。如果你想找到一首需要翻面的歌，那就听听你反复对自己说的那些刻薄话吧。

不幸的是，数学就像个幽灵一样不会彻底消失。高中毕业7年后，蒂法妮找到了一份核算薪资的工作。对于一个数学很烂的人来说，这本应是一个大麻烦，但蒂法妮发现事实并非如此。她告诉我：“我干得棒极了！”她在核算薪资所需的数学方面非常出色。这种变化当然不是自动发生的，因为跑调歌曲从来不会自动替换的，但蒂法妮努力做到了。

“在做那份工作时，我还是花了几年时间才能不再说‘我数学很烂’。”蒂法妮说。但是翻转这首歌并用新歌来替换它确实很有帮助：“我非常擅长日常数学，只是不擅长代数和几何。”这里的关键是，当她把老歌翻面时并没有说谎。她没有说“我最擅长代数了”，这不是事实。你永远不能用新谎言打败旧谎言。她擅长日常数学而不擅长代数。蒂法妮对自己说了实话。我也是这么做的。

Segue的意思是转到、接入（另一首歌、话题、地方等），与Skittles押头韵。——译者注

2008年刚开始尝试成为职业演讲者时，我并没有骗自己我是世界上最棒的演讲者。那不是真的，问问我第一场演讲的听众就知道了。那次，我在从一个主要观点讲到下一个主要观点时朝他们扔彩虹糖（Skittles），因为我觉得“彩虹糖过渡法”（Skittle Segues）¹²是个好玩的梗。

每当灰心丧气时，我就会把“我成不了演讲者”翻转为“我能成为演讲者”，然后为实现这一新想法而努力。替换一首跑调歌曲并不意味着伪造一首新的。它意味着选择新的想法，进而催生新的行动，最终把你带到新的地方，比如葡萄牙。

全欧洲最严重的水疱

看到这里，你可能会觉得，有关跑调歌曲的这一套方法对我来说肯定轻而易举，毕竟我看上去就是正能量标杆；我能笑对一切艰难困苦，从不称它们为问题，而是称它们为机会——不经历风雨，怎能见彩虹。

事实并非如此。我给你讲讲我在国外旅行时的一个痛心的故事吧。

在葡萄牙的海滨度假时，我的脚踝上起了个水疱。通常这种情况，我会特别想得到你的关心和祈祷，但那是两年前的事了，而且那个水疱在大约6小时内就消了，没有任何并发症——我的脚踝恢复能力超强。

事情发生在海边小镇卡斯凯什（Cascais Kāsh-Kīssh）——如果你大声说出这个地名，它听起来就像海浪翻滚过五颜六色的海玻璃滩时发出的声音，卡斯凯什……当时我正沿着海边跑步。

你用过带视频步道的跑步机吗？那种跑步机可以让你假装自己就在那条步道上跑步。明明是在纽瓦克机场的酒店，却可以看着屏幕上循环播放的别人在新西兰惠灵顿跑步的画面，想象自己就在那里。葡萄牙这条小路的景色和那个视频画面一模一样，只不过我是真的在那里跑步，而不是在酒店的健身中心。

北大西洋的海浪轻柔地拍打着海岸，太阳用温暖的吻把白天从夜的沉睡中唤醒。当我沿着哥伦布童年可能走过的小路绕着海湾晨跑时，游客们正在沙滩上积成的一连串蓝得不可思议的水洼中嬉戏。不过，当我跑完回到酒店房间时，根本没有心思这些。

“你跑得怎么样？”当我走进房间时，珍妮问。“我起了个水疱。”我说。

整个美妙的经历，包括葡萄牙的海岸、豪华的酒店、有上百种沙丁鱼的盛宴……所有这些都在我那铅笔橡皮头大的水疱面前消失了。我的消极思维就有这么强大。

我可不是跑调歌曲的旁观者，相反，我是主宰者，当消极念头试图对我发起挑战，我使用电影台词回应道：“呵，你认为黑暗是你的盟友？你只是适应了黑

暗，而我是生于黑暗，被它塑造的。我直到成年后才看到光明，可那时它对我来说如此刺眼！”²

一个水疱，就让整个伊比利亚半岛在我眼里消失了。当我告诉你，我这人容易往消极方面想的时候，我是在发自内心地自我批评。

但意想不到的事发生了。

我越是研究如何将过度思考从一个超级难题变成一种超能力，就越是频繁地撞到“积极思维”这个概念。“不，”我在心里哀号，“我可不会说‘积极’这门语言啊”。解决方案为什么不能更简单点儿？

别让我也变成我在社交媒体上嘲笑的那些人——他们总是在销售视频课程，而且你绝对想不到，他们刚把之前发誓说马上就截止的报名时间又延长了，理由是“不想让你错过”！

就算是我这种“水疱障目”的人，有如此的消极思维，也再不能否认一个事实了：如果我们真的要创作全新的歌曲来推动自己过上想要的生活，那我们都得在生活中引入一些积极的东西。

第7章 积极悖论：“假笑”最后都会变成“真笑”吗

严格来说，我的车开始漏雨，是因为我突然变道插在别人前面，造成了一场小事故。幸好当时我没在手机上发什么重磅推文，否则我妻子珍妮肯定会“杀”了我。我当时就是太馋比萨，在转入一家比萨店的停车场时，抢了一个大学生的道。这成了我对比萨的热情给生活添乱的又一个例子。

由于驾驶侧的两个车门都得换掉，我把车开到了本地的一家汽车修理店。他们收了我好几千美元，然后将车修好还给了我。一切安好，直到纳什维尔下起了雨。我们这儿每年的降雨量其实比西雅图还多，只是我们不爱整天吹嘘这件事。一天早上，我的小女儿告诉我，后座位置她脚下有一摊水。

“你把水洼带进来了吗？”我问道，心里还真希望是这样，“你的脚今天是不是‘紧张’了，所以出了这么多汗？”我不是医生，但我敢肯定，脚再紧张也不会自己冒出水洼来。也许这就是问题所在。

我用几张纸巾擦干了地垫，心里默默祈祷能管用。结果根本没用，几天后又下雨时，那摊水又冒了出来。这时候我头脑里的跑调歌曲开始坏事了。我拒绝给汽车修理店打电话，让他们修理漏水的地方。为什么？因为在我看来，要求别人把他们该做的工作做好是一种充满敌意的对抗，而对抗必须不惜一切代价避免。

这种念头是从哪里来的？就是来自跑调歌曲。你可能也很熟悉它。有时它表现为“我点的菜有问题，但我不想麻烦服务员，所以我会硬着头皮把它吃了，没事”。

这种念头已经够糟了，但与我在这种情况下发现的另一首跑调歌曲相比，这都不算什么。那首歌告诉我：“每个人都想敲你的竹杠。”如果你知道我有多频繁地听到这句话，你准会以为我小时候有家大银行阴谋窃取了我家的农场呢。

现在，光是想到要给汽车修理店打电话，这两首跑调歌曲就会大声响起来：这是在搞对抗；他们肯定要占你的便宜。因为这些负面的歌，我把打电话的事推迟了一天又一天……直到过了6周。行吧，我承认了，我长达6周回避给他们打电话（你听了这件事大概会笑得比珍妮还厉害），而有趣的巧合是，积水长霉正好需要6周。

在回避给汽车修理店打电话的那6周里，我可没闲着。我在忙着和过度思考做斗争，并试图拖延早晚要面对的事。我在车底板铺沙滩毛巾吸水，又买了一盒吸湿凝胶，将它和那条已经重达约3千克、湿得滴水的毛巾一起放在车上。我每天晚上

都把后备厢支起来，硬塞进一台世界上最重的除湿机，就好像那是正常人都会做的正常事。

心理咨询师会说，否认心理的早期迹象之一，就是你宁愿把一台约30千克重的除湿机搬进车里，也不愿给汽车修理店打电话。我原本可能余生都这样过下去了，但是车里开始有异味了。

“那是什么味儿？”我妻子问。“我什么也没闻见。”我硬着头皮撒谎，脑子里却在疯狂盘算怎么圆过去。“这车里闻起来像沼泽地似的。”我妻子说。“我不知道你在说什么。”我一边回答，一边用嘴大口地呼吸，生怕闻到味儿。

这简直是霉菌和过度思考的经典对决，最终葡萄穗霉（*Stachybotrys*，我车里那种黑霉的学名）赢了。跟某个东西待上6周，天天在车里跟它“共处”，你多半就会跟它熟得不能再熟了。

最后，我一咬牙，给汽车修理店打了电话，心里做好了最坏的打算。结果你猜怎么着？谈话简直再轻松不过了。汽车修理店老板震惊不已，一个劲儿道歉，立即就把车修好了，一分钱都没让我再花。我的车辆维修历史报告上或许会写上“有毒霉菌”，但在“机械故障历史”那栏，真正该写的其实是“过度思考”。

随着写作的深入，我发现了越来越多类似的例子：跑调歌曲一直在偷走我的时间、创造力和生产力。而这一次，在修车这件事上，它们甚至差点儿偷走了我的呼吸。过度思考，你这次做得太过分了。呼吸是我的底线，我忍不了。

过度思考不守规则，我觉得自己也得提升游戏水平。如果我真的要赢，就得更深入了解念头之歌的力量。而这段探索之旅把我带到了一个我从未想过的地方：积极的肯定。

条条大路通齐格

赛斯·高汀（Seth Godin）是《纽约时报》的畅销书作家，出版了18本书。他是一位营销奇才，曾被《商业周刊》称为“商界最具影响力的思想家之一”。他也是我职业生涯中最主要的效仿对象。他还和我一样，对当下充斥社交媒体的励志鼓吹不买账。

一天早上，在听播客时，我听高汀讲了一个他自己的故事：他的第一个出版项目遭到过800次拒绝。整整一年，他四处碰壁，每一扇机会之门都在他面前砰地关上。这样的失败足以让大多数人彻底退出这个行业。

当播客主持人布赖恩·科佩尔曼（Brian Koppelman）问高汀是如何自我鼓励渡过难关时，他的回答出乎我的意料：“帮助我的不是自我鼓励，而是齐格·金克拉（Zig Ziglar）的话。齐格每天和我聊3小时。整整3年，我每天都会听3小时他的录音。因为他的录音总共才72小时，我早就烂熟于心了。由于当时我脑子里并没有我需要的声音，他的声音就占据了主导地位。”¹

似乎觉得这样的赞誉还不够有力，高汀甚至宣称：“当初唯一支撑我不放弃出版梦转而去当银行柜员的，就是齐格录的那些录音带。”²

当你的偶像提到他的偶像时，你总会竖起耳朵听吧？如果你还不知道齐格，不妨了解一下：他是美国励志思想的先驱之一。他的书已售出数百万册，包括畅销书《与你在巅峰相会》（*See You at the Top*）。40多年来，他的足迹遍布全球，在数千场活动中向听众传递积极思考的力量。

我很惊讶高汀竟是齐格作品的忠实粉丝，但把这个信息在我头脑里的某个地方归档之后，我就继续过自己的生活了。

几周后，我读蒂姆·格拉尔（Tim Grah1）的《追逐梦想》（*Running Down a Dream*）时，齐格的名字又冒了出来。格拉尔是一位图书营销专家，曾经有5本他推的书同时出现在《纽约时报》的畅销书榜单上。他在书中写到，自己连续30天，每天做两次齐格的“每日肯定练习”。

这激起了我的好奇心。我稍微深入了解了一下齐格的肯定练习，很容易就在网上找到了相关资料。方法其实并不复杂：连续30天，每天早上第一件事和晚上睡前最后一件事都是对着镜子大声朗读那些自我肯定的话。

我的天哪，一想到要每天两次站在镜子前，对自己说诸如“我是一个诚实、真诚、勤奋的人；我既坚强又公正，还善解人意”之类的话，我就觉得太荒唐了。

形容美国的中产阶级家长为孩子安排了很多课外活动，并陪同孩子参加。常用作贬义词来批判那些过度参与及控制孩子生活的家长。——编者注

尽管如此，我心中那道悲观的壁垒还是崩塌了，因为我嘲笑了多年的方法频频出现在我的生活中。也许在头脑里重复播放积极的歌曲确实有它的道理？也许它除了让人想起那些高举“活着、笑着、爱着”标语牌的“足球妈妈”^⑤，还包含更多的东西。于是，我开始有意无意地问我认识的成功人士是否相信积极思维的力量。他们的表述虽略有不同，但他们都在默默地进行自我鼓励。

“有几句话我每天早上都会对自己说。”

“我有一句口头禅，我会整天对自己重复。”

“我每天下午都给自己打气。”

证据越来越多。难道重复新歌是巩固它们的关键？我不确定，但鉴于我之前在“霉菌之战”中被过度思考打得落花流水，我现在愿意尝试任何方法。我决定尝试积极的肯定，为期30天。结果最糟能糟到哪里去呢？

我、齐格和镜子

网上有100万种不同的自我肯定练习，作为作家，我知道我最终可能会创造自己的版本，但第一次尝试时，我决定直接用“原版”。既然齐格的方法对高汀和其他数百万人都管用，对我的效果应该也不差。

我把齐格的肯定语打印出来，放在客房洗手间的盥洗池边上，以便作为早上起床第一件事和睡前最后一件事去朗读它们。

之所以选择这个地方，是因为我还没开始练习，珍妮就说：“我可不想让你在咱们共用的洗手间里搞这套。”尽管有科学证据表明，用积极的想法激励自己真的有用，但珍妮觉得，要是刷牙时听见我对着镜子朗诵肯定语，她可能就没法和我亲热了。这倒也在理。

我在读这些肯定语时注意到的第一件事就是，我说给自己听的话中大概有85%的内容我都不信。例如，其中一句话是：“我以我的外表为荣。”这不是真的。我很少精心打扮。看着身上那件我每周至少穿三次的蓝色滑雪衫时，这句肯定语尤其难以说出口。我这种人，但凡系上皮带，穿件有领衬衫，朋友们马上会说：

“哇，今天这是怎么了？你要去参加葬礼吗？”

在念肯定语清单的最初几天里，越念下去，我就越清醒地意识到大多数表述都不符合我目前的实际情况。

刚开始重复一首新歌时，通常都会这样。你觉得自己像个骗子。说出那些尚未成真的自我描述确实让人觉得怪怪的，但有趣的是，如果你是一个喜欢过度思考的人，其实多年来你一直在做一模一样的事情，只是你没有察觉而已，因为你从来没有把那些念头大声说出来过。

“每个人都想占我的便宜”和“我以我的外表为荣”一样，都是天大的谎言，前者在我脑海里循环播放了上千遍，我却一次也没有质疑过，因为它隐藏在内心。

朗读肯定语促使我思考一个重要问题：为什么在内心重复有关自己的消极之歌如此容易，而对外大声重复有关自己的积极之歌却如此困难？

答案或许可以追溯到第1章：可能是因为大脑有时候很“坑人”，也可能是认知偏差在作祟——这些年来我一直在收集我的消极念头的证据，所以相信那些旧的想法容易，而相信新想法却很难。又或许，这单纯只是旧有的恐惧在搞鬼。

老实说，我也不知道，但我感觉自己面临着一个简单的选择：是想让这些新的描述成真，还是继续听那些我一直都在听的跑调歌曲。我是否想让这一连串积极的形容词，比如“坚持不懈”“乐观”“忠诚”“自律”，成为我真实的写照？毫无疑问，我给出了肯定答案。

没有什么特别神奇的事立即发生。重复念头之歌的进程更像是文火慢炖，我是从细微处察觉到的。比如有一天下午，空姐分发饮料时，我拿了一罐可乐，因为我以为那是我点的。我不知道坐在靠窗座位上的女士也点了一罐。反应过来后，我赶紧说道：“您拿到可乐了吗？抱歉，这个给您。”然后，我把可乐递给了她。

换作以前，我会立即忍不住过度思考这件无关紧要的小事，并在脑子里播放一首跑调歌曲：“我抢拿了那罐可乐，是因为我天生贪婪。我就是这么贪婪。我简直是最贪婪的人。”然后我就会听到我的大脑列出一堆我过去贪婪的例子。那天我本来也在等着这种念头出现，但结果，我听到齐格的声音越来越响亮：“我是一个慷慨的人。我喜欢慷慨待人。刚才只是个小失误，没什么大不了的。”

我很惊讶这种反应竟如此自然。我不用刻意停下来告诉自己：“乔恩，想你的那些积极之歌。想想镜子，想想你心中的镜子。”它就这样自然而然地发生了。这就好像我擅长打碟的头脑只是从架子上抽出了最新的一张碟放给我听。

奇怪的是，“我很慷慨”甚至不在我一直朗读的肯定语清单里，但我感觉它的确像我正在成为的那种人的真实写照。我渐渐意识到，朗读的具体话语并不重要，重要的是行动，是重复这个过程。

练习也不必追求完美。你不用一次不差地执行这个“30天自我肯定计划”。30天中我漏掉了5天，但仍然觉得自己受益匪浅。哪怕有几天早上起床后忘了做，到了上午9点才想起，而不是第一时间念这些肯定语，也照样管用。我那些跑调歌曲并没有完全消失，但每天醒来，我都能带着新的积极之歌出发。压力大的时候，我会下意识地想：“我勇敢、有主见、自信，还很谦虚。”

该书指出，心理学史上著名的“看不见的大猩猩”实验揭示了人类认知的局限性：即使最明显的信息也可能被我们无意间忽略。在信息爆炸的当下，此类认知盲点无处不在。该书由两位权威心理学家所著，以生动笔触剖析了注

意、记忆、自信、知识、因果和潜能六大常见错觉，已由湛庐引进，北京联合出版公司出版。——编者注

我还不断发现能证明这种练习有效的事例。在《看不见的大猩猩》（*The Invisible Gorilla*）^②一书中，克里斯托弗·查布里斯（Christopher Chabris）和丹尼尔·西蒙斯（Daniel Simons）提到，放射科医生在查看X光片时，常会由于“注意力错觉”漏掉明显的问题，比如留在静脉血管里的导丝。

“人们以为放射科医生能发现影像中所有的异常情况，但实际上，他们和我们其他人一样，往往只看得见想找的东西。”³如果你让放射科医生找肺栓塞，他们很可能完全注意不到不该存在的导丝。

不过，这个问题是可以解决的。如果你让放射科医生在胸部X光片中找导丝，他们就会主动留意，也就能发现它了。⁴我做的“齐格实验”给我的感觉就是这样——我只是告诉自己要寻找积极的东西，它们突然就变得好找多了。

寻根溯源肯定语的力量

10年前，我有机会与齐格、他的妻子琼和儿子汤姆共进午餐。尽管相处时间很短，但齐格教给我的一些东西，我今天仍然运用于自己的生活中。尝试过他的肯定语之后，我很想知道这种方法为什么会奏效。齐格已于2012年去世，但汤姆热心地通过一次电话长谈与我讨论了这种简单练习所蕴藏的潜力。⁵

齐格的肯定语是其“自我对话卡片”的一部分，但汤姆告诉我，他父亲在台上面对现场观众使用这些肯定语的时间远比这个更早，他在家里也会用。汤姆回忆道：“16岁时，我申请了一份在一家知名体育用品连锁店的工作。面试前，我跟爸爸说他们肯定不会录用我。因为我才16岁，还从未有过工作经历，诸如此类的理由说了一堆。爸爸看着我说，‘不要这么说。过去16年里，你已经培养了勤奋、自律、诚实、坚毅、正直的品质。’”

这些词听起来或许普通，但它们的意义远不止于此。汤姆说：“爸爸只是一条条列出这些肯定语。他告诉我，‘当他们问你为什么能胜任这份工作时，你就把这些告诉他们’。结果可想而知，我得到了那份工作。”

当16岁的汤姆告诉齐格一首跑调歌曲时，齐格帮助汤姆创作了一首新歌。但如果汤姆没有得到那份工作呢？如果齐格这位积极肯定大师遭遇了什么负面事情呢？那时他将如何应对？

这就是问题所在，不是吗？坏事总会发生——发生在我身上，发生在你身上，发生在所有人身上。面对负面事情时如何保持专注并重复积极之歌？我直接问了汤

姆这个问题，而这也成了我们谈话的重点。

“爸爸过去总是说，‘决定你人生能走多远的，不是发生在你身上的事，而是你如何应对发生的事’。他特别强调被动反应和主动回应的区别，前者是消极的，而后者是积极的。比如你去看医生，拿了药，几天后他给你打电话回访时，如果你说‘我起了荨麻疹，舌头也肿起来了’，那是对药物做出的消极反应；如果你说‘我不发烧了，又有精力了，感觉好多了’，那是对药物做出的积极回应。”

从“我对问题做出反应”到“我对问题做出回应”是一个微妙但重要的转变。这就像是把跑调歌曲翻面。

但在繁忙的一周中，你如何做到这一点呢？汤姆说：“你提前计划好如何回应。比如旅行，如果你每年坐飞机超过两次，你就知道你准会碰到航班延误或取消的情况。要是真遇到这种事，你应提前想好应对方案并摆正心态。当飞机起飞时，消极态度毫无用处；而且在很多情况下，你更该庆幸航空公司没有在危险的飞行条件下强行起飞，这实际上是为你好。”

尽管汤姆说的每句话都有道理，但我仍不断追问他具体的实践方法。在我看来，这正是大多数积极思维存在的问题：它们在理论上听起来不错，但一旦用到实际生活中就完全行不通。我想要的是现实世界的解决方案，而不是空洞的陈词滥调，于是我继续“刁难”汤姆。“好吧，就算提前为航班延误做好了心态准备，但当延误真的发生时，要怎样才能彻底取消那首唱着‘这一天全毁了’的歌？”我问他。

“我爸爸出差时总是随身带着最重要的工作。每次航班延误或取消，都是他完成手头第一要务的机会。”你是不是仿佛看到齐格坐在航站楼的角落里，正充分利用飞往达拉斯的回家航班延误的2小时高效地处理他重视的事？

航班延误并没有毁了他的一天，反而给了他一个专注处理重要项目的机会。齐格能成功不仅在于他有一个好的心态，更在于他将积极思维与实际行动结合了起来，比如随身带着工作。

这与把糟糕的一天归咎于他人是截然不同的。说“交通堵塞毁了我的一天”看似是小事，但这句话背后的潜台词是“我把决定自己一天生活质量的权力拱手交给交通”。

我们在亚特兰大生活过6年，如果我任由通勤路况决定自己一天的状态，那每一天都会糟糕透顶。闪烁的路牌好像在说：“距桃树中心还有16千米，预计耗时10亿分钟。乔恩的周一彻底毁了。”但当我在离家之前就选择好我的想法时，日子就顺遂多了。

好日子从好想法开始。

出了问题怎么办

航班问题你能提前做准备，但是让你措手不及的消极情况呢？这种时候，一味保持积极心态硬扛过去就一定更好吗？是否应该始终只看到事情好的一面？

“不，”汤姆的问答让我很吃惊，“指出问题这件事本身并不消极。事实上，这是积极的，因为发现问题之后，你就可以着手去解决它了。承认你自己遇到麻烦并非消极。你不必对所有事都持积极态度。如果此刻你的生活因发生某些事而变得艰难，承认这一点并非消极。只有沉溺其中才是消极的。你需要关注的是解决方案。”

就在我向汤姆取经的那周，我发现公司某块业务收入比前一年下降了70%。即使我数学不算好，也知道这绝不是什么好事。我开始过度思考我和业务负责人的关系，内心充满挫败感。我觉得他们在占我的便宜，就像打电话说我的车漏水之前，我以为汽车修理店会占我的便宜一样。我想得越多，那些跑调老歌就越响亮。

“这都是他的错。他根本没有好好工作，因为他想搞垮我的生意。真不敢相信他竟这样对我！”接着，一首羞辱我自己的歌跳了出来。而一旦消极的闸门被打开一条缝，跑调歌曲就会像橄榄球比赛里的队员混战一样涌进我的脑海：“这个问题只是冰山一角。你的整个业务部门都一团糟，因为你根本不懂经营。之前你一直放任不管，毫无作为，现在再也赶不上了。”

这些跑调歌曲循环了一遍又一遍，每听一遍我就更加生气。你知道那一刻我实际上在做什么吗？我把我所有的时间、创造力和生产力都集中在问题上，而不是解决方案上。我“过度投喂”问题，却让解决方案“忍饥挨饿”。这样做对我毫无益处。与汤姆的谈话记忆犹新，于是我决定换首歌听。

这并不容易，因为一开始感觉很不自然，也不舒服，但这绝对是走出消极念头混战的最佳途径。我问自己：“如果把最好的脑力用在解决问题上，而不是用在恐惧上，会怎样？”这首新歌使我在陷入情绪风暴时得以“暂停”片刻。

你可以试试。下次当你处于压力大的情境中时，问问自己：“我是在关注问题本身，还是在关注解决方案？”这很简单，但也很有效。

我虽然大致理解了汤姆的意思，但还需要更清晰的解释，所以我问他：“这跟‘装着装着就成真了’是一回事吗？无非就是过分专注于解决方案而已？”

“不是的，”汤姆回答，“我们可不提倡‘装着装着就成真了’。爸爸信奉的是‘提前说出真相’。肯定语必须是真实的。比方说，你超重了45千克，你的目标是减重。有些人会说一句积极的肯定语，如‘我健康又苗条，活得特别充实’。但你其实并非如此，你的大脑也知道这一点。这种不合事实的表述会造成认知失调，即当大脑试图同时相信多个相互矛盾的事情时产生的心理压力。相反，我的朋友斯泰恩·罗苏（Steyn Rossouw）的说法更合适——‘我每天在各方面都变得越来越健康。’这句话是真实的，它是你对未来目标的期望。”

我仍在试图找出积极肯定理念的漏洞，但汤姆用切实可行的建议回答了我所有的问题。想来，钻研一个理念40年，自然就成了专家了。

与汤姆的谈话令我颇受鼓舞，也让我更深刻地理解了自我肯定练习对我奏效的原因。它带来的改变显而易见，但我心中还萦绕着一个重要的问题：如果积极的念头之歌对我有效，那它们对你也会有效吗？



SOUNDTRACKS

第三部分

让新赞歌“单曲循环”

第8章 新赞歌：每天朗读20次，完成思维升级

我“囤”了48次理发服务。——这大概率比你囤的多48次，但请容我解释这份“头发专属”的富足感——我常去的理发店推出了理发套餐，就像是给脑袋提供的订阅服务。我通常每次买6次理发的套餐，提前预付每次理发可以节省1美元。

上次我的理发套餐用完时，理发师跟我说：“您的理发次数已经用完了，得再买一些。是选您常买的套餐，还是升级买更多次数的？”“最大的套餐能省多少钱？”我问。“选那个套餐的话，每次理发的价格会从32美元降到24美元。”她说。这也太划算了吧！“那里面包含多少次理发呢？”“48次。”她回答。

这太多了。我估计没人想提前预付48次理发的费用。我从没听过有人说：“我不喜欢带着钱包去理发店，宁愿提前付款。抱歉，我从小接受的教育就是这样。”这纯粹是犯傻。我正准备买6次套餐时，她随口说道：“您朋友克里斯刚买了48次的套餐。”

等一下，克里斯买了？我知道理发师在打什么主意。那是一种软营销。她并没有强迫我做决定，只是很随意地说了一句，就好比在说：“别有压力，乔恩，但是你敬重的一个好朋友就买了我想卖给你的这个套餐。”《辛普森一家》里，辛普森一家和他们所在的斯普林菲尔德镇就是这样被怂恿买单轨列车的。销售员一提到隔壁谢尔比维尔镇要买这个，他们就忍不住了。但他们只是卡通人物，我可是一个成年大活人，能看穿这种营销的套路。只是事情并没有按我想象的发展。

接下来发生的事我自己都没想到——我脱口而出：“那好吧，我要买48次理发套餐！”大约思考了4秒钟，我就在理发店花了1 000多美元。我的思维模式向来只有两种极端：要么过度思考，要么欠缺思考。猜猜这回是哪一种？

回到家，珍妮似乎对我省了多少钱很不以为然。她全程揪着我花了1 000多美元买理发套餐这件事不放。不过，她向来擅长规划，接着就问了我一个问题：“你多久理一次发？”“每3周理一次。”我说。

“好吧，咱们算算账。如果你每3周去理一次发，而你刚买了48次理发套餐，那你需要多长时间才能把它们都用完？”这感觉像是高考题，而且听她的语气，她已经知道答案了。“但是我省了钱啊。”我试图转移话题。

“你要花2.7年才能用完这个理发套餐。等你最终用完的时候，我们的一个孩子都上大学了。”“那我敢说她能去一所好学校，因为我在理发上省了这么多钱呢。”我回道，但这可能没抓住她要表达的重点。

她想要表达的可能是我既不擅长长期规划，也不擅长数学，显然，在购买“理发套餐”这件事上也没拎清。但我擅长其他事情，比如和人们分享一些能改善他们生活的想法。这是我整个事业的基础。我写的每本书、做的每次演讲，核心也都是这个。

所以，当我通过重复积极的肯定语获得成功时，我决定分享我学到的东西——我就是没法把好想法藏在心里秘而不宣。我的高中几何老师曾在一次家长会上对我妈妈说：“乔恩总喜欢抢答还没问出来的问题。”虽然他本意并非表扬，但我就是把这话当成了表扬！

当我对某件事特别感兴趣时，你一进我家门，还没穿过门厅，我就迫不及待要分享了。你还没脱下外套，我就会调出一段有趣的视频给你看我最近超爱看的书，或者跑上楼把乐高玩具拿下来给你看。这种事发生的次数太频繁了，以至于珍妮后来把我最喜欢的东西戏称为“门厅想法”。

我之前借用了齐格的肯定语，但如果要与其他人分享积极的肯定语，我更想创作自己的。而且不只是创作——我还想测试、传授它们，看看它们能否像帮助我一样帮助其他人。因此，我请迈克·皮斯利博士帮忙制定方案，因为他在这方面很在行，而且他向来只购买单次理发服务，可比我理性多了。

创作新赞歌

第一步是创作一套全新的肯定语。多亏多萝西·帕克提出的“天马行空的思维与严谨敏锐的眼光”，我用这种方法收集了数十条肯定语。当时我研究过度思考已经一年了，手头有大量的念头之歌可供筛选。我在办公室的墙上贴满了91cm×61cm的大纸，在上面写下各种想法，这样我能随时看到。

有的积极乐观：“无聊的日子都怕我！”

有的简单明了：“未赢之前，战斗不止。”

有的矫揉造作：“恐惧不过是勇气的邀请函。”

有的闷闷不乐：“我宁愿彻底受伤，也不愿半怀希望。”（这是说“要拼尽全力去争取，哪怕最后没成功”。）

比利·乔尔，美国著名歌手、钢琴演奏家、作曲作词家。——译者注

有的更像是藏着念头之歌的小故事。比如我手写的一条笔记：“比利·乔尔（Billy Joel）¹¹不再出售演唱会前排座位票，因为他厌倦了只能在人群中看到乏味的富人面孔。现在他会把前排座位票赠送给热情的歌迷，这样他在表演时看着他们的投入模样，自己也能感受到快乐。也许这里就藏有一首关于‘选择和谁在一起’的歌曲？”

连续几周在墙上写下一切想到的东西后，我的办公室看起来就有点儿像《美丽心灵》（*A Beautiful Mind*）中的场景了。要是开门的速度太快，那些写满想法的大纸就会随风飘动，就像席琳·迪翁那首经典爱情歌曲MV里她飘动的裙摆一样。我很高兴已经有了多得用不完的素材，于是开始着手精简它们。

我想创作一段新赞歌，它要能让你和我连续对着镜子说上30天都不会感到难为情。它真实、有帮助、友善。它是一组既关乎自我认同，也贴合现实状况的积极肯定语。比如“我有值得分享的天赋”就是一条自我认同类的肯定语，关乎“你是谁”；“前进的脚步总伴泥泞”是一条现实状况类的肯定语，道出生命的运行规律。

这些肯定语并非随意拼凑，而是经过精心选择的，专门应对人们容易过度思考的问题。“前进的脚步总伴泥泞”针对完美主义；“我是我自己的CEO，也是最好的老板！”则强调要对自己的人生全权负责，同时善待自己。按这个标准，我从几百首念头之歌中挑选出我认为效果最好的20首，发给几十个人，看哪些能脱颖而出。根据反馈，最终确定了10首优胜者。

之后，我设计了一套指导说明，旨在将新赞歌的音量调得更高，然后又找了一万多人测试了整个方案。

等等，这里是不是有些轻描淡写了？但其实这是我工作中最爽的地方之一。每当我想到一个让自己兴奋的点子，它绝不会只停留在“门厅想法”阶段。我会与迈克·皮斯利博士合作，把它变成研究项目。而且，由于多年来我一直经营着一个线上社群，有数千人愿意和我一起测试它。

我和迈克·皮斯利博士已经万事俱备：我们有一万多名参与者报名参加为期30天的挑战，有追踪进展的方法，有收集故事的专属线上群组，还有这支新赞歌。

这支新赞歌你也有了，就在这里。我等会儿再给你揭晓研究结果，但我现在实在等不及和你分享这支新赞歌了。这一章我已经写了好几页，就像你去我家做客，都一路走进客厅了还没有听到“门厅想法”一样——我快憋死了。

我觉得你应该试试这支新赞歌，而且应该从今天就开始。先把它完整地读一遍吧，然后我再告诉你原因。

新赞歌切换术

连续30天，每天早晚在镜子前站直身体，自信地大声说出以下内容：

我，_____（你的名字），选择我的想法。我深知，全力以赴始于积极思考。就像为冒险铺路一样，这些想法将为我的行动指明方向。

我坚信自己的想法至关重要。我对即将发生的一切充满期待。我很自律，也有决心坚持到底。以下是我深信不疑的10件事。

1. 今天是全新的一天，明天也是。
2. 我有值得分享的天赋。
3. 唯一阻碍我前进的人是我自己，而我昨天就已不再自我设限。
4. 我是我自己的CEO，也是最好的老板。
5. 成功是会传染的。当我帮助别人获得成功时，我自己也会成功。
6. 感觉不适只是表明我的旧舒适区已跟不上我成长脚步。
7. 前行的脚步总伴泥泞。
8. 我总是会顺风顺水。
9. 我是自己最忠实的粉丝。
10. 面对困难，最好的回应是迎难而上。

早间赞歌

我已蓄势待发。我不是离开这个房间，而是从这里启程，准备迎接充满未知机遇的一天。我已经为前路打包好了正直、慷慨、欢笑和勇气。世界，敬请期待！是时候挺身而出，迈出脚步，全身心地投入了。

晚间赞歌

多么充实的一天啊！最棒的是，我为明天留了许多值得探索的乐趣。当我的头碰到枕头时，我将卸下疲惫，积蓄能量与激情，静待全新一天的到来。

你真照做了吗

说实话吧。这里没别人，只有你和我——除非你买的是这本书的音频版，那就意味着有你、我和你见过的最不苟言笑的录音师。我总是试图把他们逗笑，不然就像对着一个听众做6小时的演讲一样难熬。他们通常一本正经，不会笑场，毕竟他们只负责听录音是否有错，根本没有认真听你在说什么。不过，这段除外。现在想起来，录这段的时候估计会很尴尬吧。

也许你真的尝试了新赞歌。你找到了一面镜子，关上卫生间的门，然后大声对自己念了出来。如果是这样，恭喜你，你已经完成了今天重复练习的一半，今晚睡觉前再念一遍就行了。但如果你还没有尝试，我也不怪你，因为换作我，可能也会琢磨：“这对我有什么好处？”

这个问题问得很好，也是我作为演讲者到访每家公司时，他们都会问我的问题。我总不能在再去微软的时候，跟他们说：“还记得你们多喜欢我上次那场关于实现目标的演讲吗？你们也一定会喜欢这次的——里面全是让人心情愉悦的肯定语，保准能让你们变开心。”

企业想要的是能帮他们更快、更好地做出决策的技巧，是创造更高业绩的捷径，是在重要的事上拥有更多时间、更高水平的创造力和生产力的秘诀。

你的目标也应如此。

所以在把新赞歌写进这本书的18个月前，我就围绕它做了一项研究——我不想分享任何未经验证的内容。这项研究的目标很简单，就是探讨3个问题：

1. 重复积极的肯定语是否有助于减少过度思考？
2. 减少过度思考是否有助于提高生产力？
3. 减少过度思考是否能提升目标达成率？

为了验证这些问题，我们请一万多人连续30天，每天早晚各重复新赞歌一次，通过对比他们使用肯定语前后的表现，了解发生了什么改变。我们可没有给任何人连接电极来监控（那样成本太高了），但这项研究揭示的东西远远超出了我们的预期。

问题1：重复积极的肯定语是否有助于减少过度思考

我们关注的第一个统计数据，是那些至少重复新赞歌20次（早上或晚上均可）的参与者的情况：他们的过度思考是增加了，还是减少了，抑或保持不变？数据显示，这组人减少过度思考的概率比保持不变或增加的概率高250%。

尽管会感觉很可笑，但如果你一个月内至少对着镜子朗诵20次新赞歌，那么你减少过度思考的概率就会是保持不变或增加的2.5倍。在应对过度思考这件事上，小小的努力就能带来显著的效果。

虽然数据不错，但它对我来说还不够有说服力。我还想知道，重复新赞歌的次数是否会影响效果。我们在第3章中研究了调低跑调歌曲音量的技巧，那么当过度思考的音量过高时，积极肯定语是降低其音量的最佳方法之一吗？对这个问题的验证结果也是积极的：重复20次及以上新赞歌的参与者比重复5次及以下的参与者减少过度思考的概率高46%。这项研究结果在我看来有点儿不可思议。相较于重复5次，重复新赞歌20次让你减少过度思考的概率高46%！想象一下，如果今天某件事只需花不到90秒，就能让你减少过度思考的概率提高46%，你会做吗？这件事就摆在这里——重复新赞歌。

问题2：减少过度思考是否有助于提高生产力

这里指晚上佩戴的辅助牙齿正畸的设备。——编者注

我上七年级时戴了牙套。代数预备班有个叫帕蒂的女孩告诉我，如果我上学也戴辅助用的头套^①，而不只是在晚上睡觉时戴，就可以把戴头套的时间缩短一半。我才不呢，她“头套帕蒂”的绰号就是这样来的，这正畸之路我还是选“慢车道”吧。

这可能是我唯一拒绝过的提高效率的捷径了。我们都痴迷于这类捷径，总在想方设法缩短做任务的时间。但如果我们忽略了人生中最浪费时间的事——过度思考，会怎样呢？试想一下，如果只需要减少过度思考就能提高生产力，那将有多棒！先把“5分钟儿童睡前故事”放一放（虽然那是个实实在在的省时产品），因为接下来我要分享的内容绝对会让你大吃一惊。

报告显示，重复新赞歌20次及以上的参与者与重复10次及以下的参与者相比，在目标任务上的生产力更高。从实际层面来看，这意味着什么呢？这意味着30天内他们比那些重复次数少的人多为目标投入了9天。这简直是提高生产力的“金矿”。想想看，在30天内，他们为自己的目标多投入了9天！如果这么做一年呢？对于重复新赞歌的人而言，这相当于额外增加了108天奋斗时间。试想一下，如果能为目标多投入108天的努力，你会有多大的成就？

那些复述新赞歌的人不仅生产力更高，而且对所获成果的满意度也比其他人高出21%。如果你曾想过“如何在完成更多的工作的同时，还能对自己的表现更满意”，请将整段话划重点。我认为满意度提高的部分原因是，这组参与者减少自我怀疑的概率提升了15%——当自我怀疑减少，满意感便取而代之。

不过，我们不妨保持怀疑精神。因为为目标多投入9天，并不意味着每天都投入了全天时间做这件事——没有人会每天花8~10个小时在单一目标上。假设这项研究的参与者每天只投入30分钟，那么一个月多出的9天就相当于4.5小时，一年下来就是54小时，接近7个完整的8小时工作日。如果你的老板今年多给你7天假期，你会不会觉得这是份大礼？肯定会的。重复新赞歌，减少过度思考，把这份礼物送给自己吧。

问题3：减少过度思考是否能提升目标达成率

一天下午，当我跑完了今年的第1600公里时，我激动得欢呼出声。那天是12月18日，我44岁生日的前一天，我清楚地记得当时自己在哪儿。我对自己说：“太棒了！”然后在难以遏制的兴奋中加快了步伐——真不敢相信，我竟然用352天完成了这个目标！我太喜欢那个时刻了，也希望你我都能拥有更多这样的时刻。

如何才能拥有这样的时刻呢？我们要找到创造性的方法来实现自己的目标，比如应对过度思考。记住，过度思考是指你所想的阻碍了你真正想要的。

那些反馈过度思考有所减少的参与者比那些没有减少的参与者多完成了78%的目标。这个数据很不可思议，但也是所有已发表的研究结果中最不出乎意料的。当你减少在过度思考上浪费的时间时，自然就能做更多的事，道理就是这么简单。但我们的分享还没有结束，还有一个重磅数据等着揭晓。

那些反馈过度思考有所减少的参与者，达成或接近达成目标的概率足足高出了4倍，也就是400%！他们不仅比未减少过度思考者完成得更多，而且更有可能实现整个目标。这项研究的结果一次又一次地超出了我的预期。

总而言之，重复新赞歌有助于减少过度思考和自我怀疑，提高了满意度和生产力，还能让人们比同行多为目标投入9天的努力。

就凭一张写着“新赞歌”的纸，竟然能实现这一切？没错！而且参与者分享的亲身经历，会使这些数据更具说服力。

大家的反馈

也许你天生对数字不敏感。我懂，我自己也算不清账，还曾稀里糊涂预购了近3年的理发服务。你可能会说：“给我来点儿真人真事吧！发生在真实生活里的，那些塑造了我们的真实故事。”

没问题。除了统计数据，在为期一个月的实验中，我们还在一个专属线上群组里收集了可以作为证据的小故事。这个群组为人们提供了互动交流、分享个人经历的机会，有超过3 500人加入，发布了数千条反馈。

当我梳理所有评论时，发现了一个典型现象：第一次尝试新赞歌时，人们多半会觉得很傻。除非以前做过类似的事，否则100%会觉得对着镜子给自己打气很愚蠢。布里塔妮是一位来自华盛顿州的母亲，她说：“当我念赞歌中的肯定语时，我觉得自己很傻。直到现在我都不敢在我丈夫能听到的地方大声说出来。”这不是她丈夫的问题。布里塔妮说：“他肯定会完全支持我，他是最坚定的‘啦啦队长’。”但她还是觉得这么做很不自在。

我自己开始念的时候，前几次都会提前向全家“报备”。我会在早餐前宣布：“我要去念我的新赞歌了！”因为我要确保她们不会在我正给自己打气的时候闯进卫生间，我害怕被当场撞见。我到底在担心什么呢？担心孩子们会看到我在自我肯定？要是我小女儿发现爸爸竟是这样的人，那多可怕啊。多年后她跟朋友吐槽时可能会说：“你知道我为什么需要心理治疗吗？还不是因为我爸爸当年总对着镜子给自己打气，一脸自信满满、满怀希望的样子。简直太可怕了。”这可能吗？

来自堪萨斯州的阿里尔一开始念新赞歌时也感到不自在，但她得出了一个非常清醒的结论：“说实话，如果连两分钟都受不了，无法直面对自己说好听的话和夸自己的难堪，那我肯定不会去做更难的事。”对自己友善的第一步，是始终友善地对自己说话。自我关怀始于自我对话。

好消息是，难堪的另一面藏着宝藏。阿里尔说：“在短短两分钟内，我们做了一些不同的事，只要坚持够久，就会养成习惯。这支小小的赞歌能帮我们养成一种习惯，即改变自我对话的模式。而这种改变会渗透到我们人生的每一秒。”

在这一个月中，随着练习的推进，你会发现某些赞歌片段比其他片段更能触动你。对密歇根州法明顿希尔斯市的财富管理师布拉德来说，第3条自我肯定语最能引起他的共鸣。“我逐字仔细品读这句话，‘唯一阻碍我的人是我自己，而我昨天就已不再自我设限。’这句话提醒我，我不能再阻碍自己了，得合理安排时间，把健康和幸福作为优先事项写进日程，这样才能更好地照顾家庭、服务客户、支撑公司，以及回馈他人。”比“昨天就取消跑调歌曲”更棒的是，他告诉

自己：“我在8月31日就不再自我设限了。”他用一个具体的日期强化了新赞歌的力量。

伊利诺伊州莫林市的健康教练艾梅很喜欢新赞歌，但每次念到“我是自己最忠实的粉丝”时，总会感到别扭。她想到了一个创造性的方法来解决这一顾虑。她告诉我：“这方法听上去可能有点儿傻，不过管他呢！橄榄球赛季又开始了，因为我是芝加哥熊队的铁杆球迷，所以我开始想象像支持那支球队一样支持自己。我有很多次机会放弃支持他们，关注NFL（美国国家橄榄球联盟）的人都懂，但我没有，以后也不会放弃支持他们。他们是我的球队，我是他们的球迷。每场比赛我都会大声为他们加油，始终满怀期待，甚至会围绕他们的比赛组织‘活动’（比如请人来家里看球赛之类的），邀请其他球迷一起分享欢乐。现在每次念‘我是自己最忠实的粉丝’时，我都会提醒自己，我对待自己的方式至关重要，它会营造某种特定的氛围，而我完全可以亲手营造自己想要的氛围。”

艾梅问了自己一个强有力的问题：如果我像为我最喜欢的球队呐喊那样大声地为自己加油，会怎样呢？

为什么要早晚两次重复新赞歌

每天至少念两次新赞歌的原因是，一天中有两个关键时刻可以利用：醒来的第一时间和入睡前的最后一刻。前者为你开启新的一天，后者则把你送入梦乡。对有些人来说，早间赞歌影响更大。

得克萨斯州舒格兰市的播客主达娜每天早上都会因一句肯定语的提醒而备受鼓舞：“我已经为前路打包好了诚实、慷慨、欢笑和勇气。”她说，“这些都是我正在积极努力的地方。我总会设想把它们放进我虚构的包里，一想到它们始终与我相伴，我便满心欢喜。我只需要随时将它们取出来用就好。”我们都会为旅行精心打包行李，那为什么不同样为新的一年精心准备所需的东西呢？

我们无从知晓这一天会如何展开，但可以肯定的是，一天中你头脑里那些跑调歌曲至少会提高音量好几次。你可能会遇到堵车，同事可能会临时取消一个重要会议，邮箱里可能会出现一张意外的账单，这些都会触发旋钮自动调高跑调歌曲的音量。这时，我们可以用到第3章中的调低音量技巧，但如果能在离家之前就把旋钮调到你想要的位置，整个过程就会轻松得多。

早间赞歌很重要，晚间赞歌亦如此。田纳西州斯普林希尔市的数据分析顾问杰夫就从晚间赞歌中收获最大。“每当我念出晚间赞歌时，都会感到释怀——我为明天留的是待办之事，而非今天的未竟之事。”

你是否曾带着一份长长的、未完成的待办事项清单瘫倒在床上？在那些时刻，你觉得自己很失败，因为你会在心里反复回想所有你没做完的事。但如果相反，你能听一首新歌，告诉自己“多么充实的一天！最棒的是，我为明天留了很多有趣的事可以做”，会怎么样？

我们有时会忽略睡前最后一件事的重要性。还记得吗？睡前在奈飞上看了一部关于连环杀手的剧后，你做了一个诡异的梦；还记得某个夜晚，因为带着问题睡觉，结果你凌晨2点醒来草草写下它的解决方案吗？还记得那次因为你睡前和另一半吵了架，结果怎么也睡不着吗？你现在肯定正在点头，因为每个人都有过类似的经历。每天做的最后一件事会对你产生深远影响。

我总把睡觉前的大脑想成一台石头抛光机。每天晚上关灯前，我都有机会扔进去一些想法，它们会在我脑海里“翻腾打磨”7个小时，早晨醒来时，我可能会得到一个更好的想法。至少，我已经尽我所能，在入睡前把音量旋钮调到了我想要的位置。

想尝试一下吗

如果你想塑形，就必须锻炼并改变饮食。如果你想写书，就必须让屁股坐上椅子，然后努力码字。如果你想创业，就必须主动向客户发送提案。

你渴望的每一件新事物都藏在新的行动背后。如果你想取消你的跑调歌曲，用你喜欢的新歌替换它们，就必须重复听这些新歌。今天你的机会来了——你已经有一段新赞歌，不必等到1月1日或下个月的第一天再行动。只要你愿意，你可以在任何一天开始，哪怕是年中的某周二。

步骤很简单：连续30天，每天早晚对着镜子大声朗读新赞歌，并在附录的检查表上记录你的进度。

尝试几次后，你就会惊讶地发现，你开始留意到日常生活中那些积极之歌了。你过去常常忽略的亮点，现在已变得更明显、更清晰，也更容易发现了。你要尽可能多地捕捉它们，因为你需要它们。一点点的正向证据就能成为我们抵御过度思考的最强大武器之一——“口袋陪审团”的最佳防御。

第9章 证据法：给你的新信念找到“铁证”

互联网最棒的一点在于你可以向你的偶像寻求帮助。你仰慕的几乎每个人都只需要一条社交媒体上的帖子就能触达，你还可以付费向那些比你走得更远、更有经验的人求取些许建议。2019年，我就曾这样向詹士维多（James Victore）请教过。

詹士维多是一位获得过艾美奖的美术总监，以设计极具冲击力的海报和广告活动而闻名。他的作品曾在纽约现代艺术博物馆、美国国会图书馆和法国卢浮宫里展出过。多年来，他一直是我的远程导师——我说的“远程”，是指他压根不知道我的存在，但这并不妨碍我向他学习。

2012年，我买了他的作品集，我读了好几遍，但让我印象最深刻的是詹士维多用巨大的粗体字印在封底的一句话——引自跑步运动员史蒂夫·普雷方丹（Steve Prefontaine）的名言：“也许有人能打败我，但要付出血的代价才能做到。”

这句话成了我运营博客时的念头之歌。每当我想要放弃或偷懒停更一天时，就会重复这句话，然后重新回到我的笔记本电脑前，心想：“你可能比我有更多的读者，但你得写200万个单词才行，因为我要写100万个。”

7年后，当我还在继续研究我的念头之歌时，惊喜地发现詹士维多居然推出了辅导服务。我一直在社交平台上关注他的账号，他的账号堪称积极的念头之歌的杰作——每一条动态都是比上一条更热情的宣言。我抓住了一个与他视频通话的机会，但对即将发生什么心里并没有底。

2001年NBA总决赛中，76人队对阵湖人队，第一场比赛中艾弗森面对泰伦的防守，做出了一个体前变向动作，晃倒泰伦后跳投出手，命中一球，然后直接从泰伦身上跨过去，成为经典一幕。——译者注

人们常说，永远别去见偶像，因为他们本人往往会让你失望的。这可能就是当年在明尼阿波利斯机场，我没有向艾伦·艾弗森（Allen Iverson）要签名的原因。其实我动过念头的，我跟着他穿过了3个航站楼，一直想要鼓足勇气，但最终还是退缩了。现在想想，他会很友善吧，因为他当时戴着一顶76人队的帽子，帽子后面还印着“艾弗森”。这根本就是生怕别人认不出他。我本来还计划开场白就用他的名言：“训练？咱们说的是训练吧？”然后请他和我拍张照：我躺在地上，他从我身上跨过去，就像他在NBA总决赛跨过泰伦·卢（Tyronn Lue）那样。📍现在回想起来，当时没有拦住他或许是件好事。

想到要和詹士维多交谈，我就觉得有点儿紧张，但对解决过度思考问题的渴望远胜过这种不安，所以我报名预约了和他视频通话。我在他的网站上填了一份表格，回答了一系列关于我个人生活的问题，然后等待着视频通话日期的到来。

当那天终于来临时，我准备了一长串想和他探讨的想法。视频通话一开始，我就直接切入，滔滔不绝地说个不停。他几次想插话，反而让我语速更快了。终于，我停下来喘气的间隙，他举起双手道：“哇，信息量可够多的。看来你真的被恐惧困住了。”

这句话让我瞬间愣住了。我从未想过用“恐惧”这个词来形容我带到谈话中的问题。我本想反驳他的判断，但我正在践行一个新原则：既然向别人征求意见，就要认真听他们怎么说。随后詹士维多开始逐条逐句地剖析我的那些想法。通话结束时，我已意识到他是对的。我带到谈话中来讨论的那些既不是梦想，也不是计划，更不是行动方案，而是一些跑调歌曲。它们对我来说是不真实的、无帮助的，甚至是不友善的，而詹士维多一眼就看穿了。

例如，我告诉他，我成不了一名优秀的企业家，因为我父亲是名牧师，我小时候从没学过如何经营企业。那首跑调歌曲告诉我，因为我在人生的前18年中没有学过商业知识，所以接下来的50年里不管学什么都于事无补。

我曾经读到过一种说法：如果10岁前还没学会一门外语，后续学习它的难度就会直线飙升。或许我对经营企业也有同样的误解。唉，真希望上小学时爸爸能让我摆个柠檬水摊，让我自己学着报税！读到这句话时，你就知道有多荒谬，但是我已经听过太多遍这首跑调歌曲了，早就深信不疑。

在我们交谈的过程中，我做了很多笔记。这时詹士维多突然沉默了片刻，用一种只有长得像“海盗诗人”的艺术家才会有的语气说道：“我给你一个挑战。我想让你从现在开始说一句我用了很多年的口头禅。对自己说，‘我总是会顺风顺水’。”我再一次发现，成功人士都在用积极的念头之歌构建自己想要的生活。

刚开始听到这句话时，我有点儿抵触。这句话听着不仅有点甜腻，而且有点假。但詹士维多并不是那种人。用音乐来形容的话，他更像是朋克摇滚而非新世纪音乐。他更反权威，而不是在花田里蹦蹦跳跳。他是那种骑越野摩托，在纽约艺术圈叱咤风云，做事雷厉风行的厉害角色。我关注他多年，知道他并非只是为了给我们的谈话做个漂亮的收尾而说些空洞的陈词滥调。他是在分享自己生活中使用的一首个人背景音乐，觉得这或许对我也会有所帮助。

而且他不希望我只说一遍。他要我重复说十几遍、一百遍，甚至一千遍——如果一定要说这么多遍我才会相信的话。不只是说说而已，他还希望我去寻找能印证

它的例子，指给自己和其他人看。他希望我去收集证据。

你会找到你要找的东西

“我总是会顺风顺水”之所以乍听起来会感觉很假，是因为我没有任何证据能证明它是真的——连一丝证据都没有。更糟糕的是，与我的“口袋陪审团”告诉我的正好相反。

“口袋陪审团”是由无数跑调歌曲汇聚成的评判体系，每当你鼓起勇气想要突破现状，成为更好的自己时，它就会跳出来对你的生活指手画脚。它可能源自陌生人的批评、朋友的评论、你的失误和错失的机会。它往往攥着成堆的证据，证明你不配做你想做的事，但它又小到可以装在口袋里随身携带。

除了在你试图自我提升时变得格外聒噪外，“口袋陪审团”还擅长制造“串音时刻”——那些毫无征兆就冒出来的干扰想法，会提醒你4年前犯过的某个错误。

这正是“口袋陪审团”最可气的地方：它不受任何诉讼时效约束，只要能最快地让你偏离正轨，它甚至会翻出10年前的“证据”。这也是新歌往往难以持久的原因——我们带着一首全新的、充满希望的歌，把它送去对抗一个为这场“战斗”准备了多年的“陪审团”，而我们还天真地希望这首新歌不能盖过所有陈旧的跑调歌曲的声音。

希望虽美，但你如果想真正相信一首新歌，光有希望还远远不够。你必须主动收集证据，去印证你希望在生活中成真的事情。这绝非被动体验，因为证据不会主动来找你，得你去找到它。恐惧会不请自来，而信念却需要你付出努力才能建立起来。

声明一下，这只是一个随便举的例子，绝不是至今还困扰我的阴影，鲁索老师——如果您在看的话。

当你犯错时，你的“口袋陪审团”会自动将这个错误添加到你犯过的一大堆错误中。这些错误可以一直追溯到七年级时，你被指控抄袭《读者文摘》那次，现在每次写书时你还会想起那个时刻。^注

收集证据，就像本书中提到的其他行动一样，并不复杂。最简单的方法是，从每个大城市都在倡导你做的事开始：发现即发声。

这正是詹士维多给我的真正挑战。只要遇到一件顺心的事，我就要承认它，然后告诉自己：“我总是会顺风顺水。”不是说一两次，而是说很多次，直到这首新

歌能像那些老歌一样自动在我脑海中播放。

例如，当酒店给我办理了提前入住，而不是让我在大堂等上几小时，我就会说“我总是会顺风顺水”，然后在笔记本上记下这段经历。当一场会议临时取消，让我有额外的时间来处理一个让我倍感压力的项目时，我会说“我总是会顺风顺水”，然后把这件事记在笔记本上。当朋友邀请我和家人圣诞节住在他纽约的公寓里，而不用花钱住昂贵的酒店时，你猜我会说什么？——我总是会顺风顺水。

我这样说的次数越多，写下的印证理由越多，就越容易发现更多这样的例子。

请参见我之前举过的十几个例子，对应的歌都是“总有人想占我的便宜”。

一天早上，我们去看一位世交家的孩子参加啦啦操比赛。路上，他们发来短信说，比赛时间从9:30推迟到了10:50。换作平时，收到这种消息我会觉得有人故意要毁掉我的周六。^②一个8岁孩子的啦啦操比赛的评委们，故意给我添堵能得到什么好处呢？很难说，但我的跑调歌曲就是笃定这里面肯定藏着阴谋诡计。

只是这一次，我没有听信它的鬼话。因为一首新歌已然登场，告诉我：“我总是会顺风顺水。”虽不知道这如何成真，但我决定相信它。而我没等多久好事就来了。

5分钟后，我们在赛场附近发现了一家很棒的咖啡店；10分钟后，我们一边享用牛油果吐司，一边消磨赛前时间。原来，这次推迟并不是件坏事，反而成了一次意外的机会，让我得以和妻子、孩子一起吃顿早午餐。为什么会这样？因为我总是会顺风顺水。

这也不是虚假的积极性。事实上，追求100%的积极性对你并没有好处。正如芭芭拉·弗雷德里克森博士所说：“追求100%的积极情绪体验是对人性本质的违背和否定。这无异于把头埋进沙子里，逃避现实。”¹

在对积极性这一主题的广泛研究中，芭芭拉发现了一个更合理的目标：“争取至少3:1的积极情绪与消极情绪比。也就是说，每经历一次痛心的消极情绪体验，都需经历至少三次发自内心的积极情绪体验来鼓舞自己。”²

芭芭拉用科学的方法来研究积极性这个传统意义上很模糊的概念，这让我很着迷。说“开心起来”容易，“为每个消极时刻主动寻找三个积极时刻来对冲”则是另一回事。但这正是芭芭拉在她的著作《积极情绪的力量》中提出的。她写道：“我发现，3:1这个比例是个临界点，它能预测一个人会一蹶不振还是会蓬勃发展。”³

我很清楚，自己根本用不着去寻找消极体验。“口袋陪审团”早已代劳。消极体验会自己找上门来，而那三次积极体验的情况就不同了——要靠我自己去发现。

如果你还没能在自己的生活中找到可以支撑新歌的证据，那就到周围的世界中去寻找。例如，我会将大公司在网上犯的拼写错误截屏。我可不是什么“语法警察”——他们太较真了，而且如果你感兴趣的话，现在比以往任何时候都更容易让他们抓狂。我收集拼写错误，因为它们能作为证据提醒我“前行的脚步总伴泥泞”。如果一家拥有10名文案、5名编辑、3名设计师和2名律师的公司会在他们发布的内容中出错，那我出错也许也没太大关系。也许下次再出错时，我用不着太自责，只需看看那些市值数十亿美元品牌犯下的拼写错误，提醒自己“前行的脚步总伴泥泞”，然后对自己宽容一点儿。

三步让你的“口袋陪审团”大吃一惊

我的两个正处于青春期的女儿听腻了我说“我总是会顺风顺水”。要是在小女儿的长曲棍球比赛场地周围找到一个特别好的停车位，我会问她们：“你们知道为什么会这样吗？”

“因为你总是会顺风顺水。”她们在后座上嘟囔道。

“没错！”我兴奋地说，那架势就好像我刚中了停车场彩票一样。经过几个月的证据收集，以及与“口袋陪审团”的斗争后，我想看看这种方法对其他人是否也有效。对我来说，这无疑已经达到了“门厅想法”的程度，我已经准备好测试它了。我把“口袋陪审团”的概念加入我在网上发起的一个为期30天的目标设定挑战中，教几千人如何应用它。步骤很简单。要想打败“口袋陪审团”，你需要：

1. 听它在说什么。
2. 收集关于真实情况的证据。
3. 告诉自己真相。

我们大多数人从来没有花时间问过自己：“等一下，我的‘口袋陪审团’现在在说什么？”当我们真的这么做的时候，往往会对正在播放的跑调歌曲感到震惊。来自俄亥俄州阿克伦市的全职妈妈埃琳在做这个练习时，列出了她的“口袋陪审团”正在她脑海中大喊的三件事。

1. 我不擅长课堂式学习。
2. 我没有多少具备市场价值的技能。

3. 我缺乏专注力和条理性，这让我无法从自己拥有的技能中成功获利。

她很快就意识到，她的“口袋陪审团”的这些评判既不真实，也没帮助，更谈不上友善。“这太刻薄了——我明明知道自己很聪明，‘口袋陪审团’却说这根本没用，因为我不会将知识利用起来。”

埃琳已经完成了第一步：写下“口袋陪审团”对她的评价。现在，她只需要一个能够收集证据并告诉自己真相的机会。这个机会以最意想不到的方式到来了——伪装成一个坏掉的冰箱。

有一天，她的冰箱突然“罢工”了——家用电器总爱干这事。我家的微波炉和洗碗机曾经在同一周内坏掉。我宁愿想象它们是一起去海边某个惬意的地方度假了。但实际上，它们可能根本不认识对方，毕竟它们都被嵌在同一面墙里，完全没法对上眼。两次我都叫了修理工，因为我最擅长的是描写电器，而不是修理它们。但埃琳决定自己卷起袖子干，看看她能否让冰箱复工。

她在网上快速搜了一下，诊断出了问题，然后从一家她之前从未去过的商店买了个38美元的替换零件，花了3天时间更换了启动继电器。我本来也想建议她考虑启动继电器或管水的金属部分——我知道两者中很可能有一个是罪魁祸首。

这本该是一个连“口袋陪审团”都该认可的胜利——埃琳修好了冰箱，解决了大麻烦，埃琳太棒了！但“口袋陪审团”非但不承认她做了一件了不起的事，反而告诉她，她花3天时间学了一堆无用的知识。这不过又是一种无用的技能，进一步证明她会做的事没有任何价值。

但这一次，埃琳没有听之任之。她采取了击败“口袋陪审团”的第二步——收集了一些她自己的证据来支持她的新歌，然后她做了第三步——写下了真相，让它深深扎根在心里。

1. 我可能再也不用更换冰箱上的启动继电器了，但我曾经做到过这件事本身就很有意义。

2. 这次维修为我省了200~1200美元，这对我来说很值。

3. 我为此认识了镇上最好的配件商，还知道了用现金支付更便宜，这很值。

4. 在那么小的空间里用锋利的螺丝刀费力地把故障部件从锁定装置上拆下来，这份经历也很值，毕竟冰箱厂家压根儿就不想用户自己修理它。

5. 又能买新的食材放进重新制冷的冰箱里，这很值——就在几年前，遇到这种麻烦事，我只能想方设法去我妈妈和婆婆家蹭饭。

你仿佛可以看到这样一幕——埃琳在“法庭上”一个接一个地抛出这些要点，而她的“口袋陪审团”被这些新证据砸晕了：这很有意义，因为我认定它有意义。它帮我省下了真金白银，我还认识了配件商，要是以后有人问“你有靠谱的冰箱维修人脉吗”，我可以自信地点头说：“我还真认识一个。”我打败了设计它的厂家——他们觉得我自己肯定修不了。我的经济状况变好了，再不用在这种时候依赖婆婆的免费餐了，这是所有证据中最硬核的。

我不知道埃琳是否对着冰箱大声念出了这5点，然后像在精彩演出后气场十足地放下话筒一样，砰地关上冰箱门，但她真该这样做。修理冰箱省下的钱固然可观，但埃琳认为，这场对抗过度思考的练习的真正价值远不止于此。她说：“如果我能留意并运用这些识别‘口袋陪审团’的经验，我从中获得的启示将是无价的。”

是时候警告你自己的“口袋陪审团”了。它已经嚣张很久了，多年来它一直在收集负面证据。认知偏差收集的例子不费吹灰之力就强化了你那些跑调歌曲，不过，这样的日子结束了。

我们还有一个优势——出其不意。“口袋陪审团”向来狂妄自大，它们预料你出庭时会迟到，毫无准备，狼狈不堪。它们赢得太久了，根本没料到自己会输，尤其是这次你带着秘密武器——努力。

努力是最好的证据

你认为有史以来第二出色的专辑是哪张？有史以来最出色的专辑毋庸置疑是希腊音乐大师雅尼的《雅典卫城音乐会》（*Live at the Acropolis*），但我认为关于银奖奖项的归属很有争议。如果你没有听过雅尼这张专辑，我真为你的耳朵和心灵感到遗憾。想用文字来形容它，就像试图拼写蜂鸟振动翅膀的声音，或是只用色彩描述独角兽的气息一样困难，但我会尽力一试。

这张专辑于1993年录制于希腊雅典的赫罗狄斯·阿提库斯剧场（Herodes Atticus Theatre），音乐会的筹备耗时18个月。这可不像是滚石乐队在麦迪逊广场花园的演出那样简单。雅尼在能为我们奏响哪怕一个合成音符之前，得先说服考古委员会、市长，以及征得文化和旅游部长的同意。你有没有因为想改自家邮箱的颜色和业主协会吵过架？试试在青铜时代的神庙里举办一场音乐会吧。每个人都说不行，但雅尼没有听信那些反对者的话。

雅尼自掏腰包投入了200万美元，据报道，他那时的净资产是205万美元。你自己算算就知道风险有多大。你以为他会拿这笔投资向听众逞威风吗？不，他只是带给了我们刻骨铭心的音景杰作，如《幻想之匙》（*Keys to Imagination*）、《直到最后一刻》（*Until the Last Moment*）和《激情飞扬》（*Reflection of Passion*）。

有一年，我一定要听着这张专辑写作。每次我打开笔记本电脑，都会大声播放《雅典卫城音乐会》，被赞歌“席卷”（*Swept Away*，专辑第9首），沉浸其中。我还设法和雅尼的一个伴唱歌手成了朋友，这让我有机会短暂地坐了一回雅尼的巡演巴士。我妻子和我一起坐了，但这把她难堪坏了。（当然，雅尼不在车上。你以为你第一次摸篮球就能和勒布朗一起玩了吗？）我的抽屉里至今还有一件雅尼音乐会的T恤，我当时绝对是那场音乐会上最年轻的观众，比其他观众的平均年龄小了20岁。

我对《雅典卫城音乐会》的喜爱真切而热烈。你很可能并不喜欢这张专辑。这没关系。音乐品位本就因人而异。让我热血沸腾的东西，对你可能产生不了任何影响，反之亦然。新的念头之歌亦是如此。

我不知道你会创作哪些歌。你可以直接使用新赞歌中的全部10首歌曲，也可以将它们重新编排成自己的版本，或者从一张白纸开始，打造你的私人歌单。选择权在你手中，你有无数个积极的方向可奔赴。我不可能预测你所有的念头之歌，但我敢肯定，有两首歌你一定会听到。一首是：“讲雅尼的故事绕了这么一大圈，就是为了说‘要警惕这首特定的跑调歌曲’啊！”好吧，我承认。聊《雅典卫城音乐会》本身就是“一个人的梦想”（*One Man's Dream*）——顺便说一句，这是专辑第6首。你怎么还没听那张专辑啊？

当我们即将结束这本书的旅程，准备开始新的冒险时，你将听到另一首跑调歌曲：“你以为你是谁啊？”这是“口袋陪审团”的经典语录，旨在让你安于现状、不敢突破——“我凭什么领导这家公司？凭什么写书？凭什么管理销售团队？凭什么养育孩子？凭什么成为比现在更好的自己？”

吉米·埃克斯（Jimmy Akers）是我测试“口袋陪审团”概念时的参与者之一，当他决定推出线上吉他课程时就听到了这个质疑。互联网的好处在于，只要你想教别人做什么，就能做到。由于技术的飞跃发展，如今的准入门槛比以往任何时候都低，竞争环境也更公平。不过，“口袋陪审团”一点儿都没变，它仍然是每个创作者必须翻越的一座大山。

吉米是佛罗里达州迈尔斯堡市的一名牧师，这一次他早已做好了准备——他之前和我一起完成了“口袋陪审团”的练习，所以他没有再听信跑调歌曲，而是收集

了证据，告诉自己真相：

1. 我花了22年学习和演奏吉他。
2. 我有近15年的吉他教学经验。
3. 我花了100多小时准备这个课程。

你知道这三者的共同点是什么吗？努力。每一条证据，都源于努力。

吉米花了22年的时间学习和弹奏吉他。他不是一时兴起想到了吉他，而是拿起吉他练了20多年，花了15年时间教别人弹吉他，最后又投入了100多小时来打造这个课程。他并没有用更多的思考去战胜过度思考，而是用更多的行动去战胜它，因为行动永远是通往胜利的道路。

没有行动的念头之歌就像幸运签饼（fortune cookie）里面夹着的寄语，它或许朗朗上口，甚至巧妙动听，但除非你把它付诸行动，否则它什么也实现不了。吉米有一首好歌：“我知道这个课程可以产生多大的影响。”它令人振奋，充满正能量，很有帮助，但不是他对抗他的“口袋陪审团”的全部武器。他还准备了用努力积累的证据。

如果你有一首深爱的新歌，那就用努力来强化它，这样一来，如果某天“口袋陪审团”变得聒噪起来，你就有了所需的全部证据来对抗。

2008年，当我第一次坚信“我能当一名演讲者”时，我没有任何证据。我怎么可能呢？我当时才刚起步。但我知道，我希望这首歌能在生命中长久地回响，所以我专注于行动。我很庆幸自己这样做了，因为事实证明，使新歌成真的最快方法就是将它转化为行动。

一首没有行动的念头之歌就如同幸运签饼里的寄语：朗朗上口，巧妙动听，但很空洞。

我在各种活动上免费演讲，利用公司年假，自掏腰包去参加各种会议，还坚持不懈地练习演讲。我成了一台“内容输出机器”，在博客上码了上百万字。（我早就告诉过你的，要想打败我，就得流血流汗。）

即杰瑞·宋飞，美国著名的喜剧演员。——译者注

至今我仍采用这种方法，因为我还没有达到自己的目标。一有机会，我就会用行动战胜我的“口袋陪审团”。这样全力以赴了12年之后，有一次，我在奥兰多的一场牙科行业会议上结束75分钟的主题演讲走下台时，活动策划人对我说：“去

年我们请了宋飞^注来，你今天讲得比他那次更搞笑。”把这句话刻在我的墓碑上吧。

她为什么这么说？显然不是因为我真的比宋飞更搞笑。我能达到这种效果，是因为我在纳什维尔机场碰巧遇到了一位去参加同场会议的销售员。多亏了西南航空的自由选座政策，在飞往佛罗里达的飞机上，我选择了坐在他旁边。接下来整整2小时，我缠着他不断地问问题——他公司的情况、产品、企业文化等，什么都问。也正因为如此，我在演讲中讲了一堆你这辈子能听到的最棒的牙科笑话，火爆全场。这些笑话在其他任何场合讲都准得冷场，但在那个会议室里，它们就是能点燃全场。你觉得宋飞手里有关于手操工具、牙钻或Cavitron 300洁牙机的笑话吗？当然没有。他不需要有。但我准备了，因为让我的“口袋陪审团”闭嘴的最好办法就是以压倒性的行动来震慑它们。

我是那个穿着荧光绿耐克鞋，写完这段文字的人。

我是那个记录下每一次的成功经历，大喊“我总是会顺风顺水”的人。

我是那个在飞机上缠着销售员问东问西，以至于被周围的人误以为对牙齿有什么怪癖的人。

我是那个取消跑调歌曲，用新歌替换它们，然后不断重复、强化，使新歌像老歌一样自动播放的人。

我还要教你最后一招，那就是用我最喜欢的工具做到这三件事。

第10章 仪式锚：让一个标志，一键触发最佳状态

在加拿大，政府会让你把牛排煎到全熟。他们真该在入境前告知这条规矩，这样你还可以在最后关头决定到底要不要入境。这是我去温哥华市时学到的两条“奇葩规矩”之一。

另一条是，在出机场后遇到的第一个红灯处使用手机是违法的。可能在每个红灯处使用手机都是违法的，但我就是在那个红灯处被抓个正着的。

“about”应为“about”，有略微嘲笑加拿大口语之意，因为很多美国人认为加拿大人有一些很好笑的口音。——译者注

当时，我和全家人来到这个国家大约1小时，我还没有开过一个关于“about”^①的玩笑呢，也没有对麋鹿发表过任何贬低性的评论。我们正前往惠斯勒，准备花几天时间探索夏日美景，一路都无比顺利。遇到红灯时，我掏出手机，本来是想看看我资助的几家孤儿院的近况，也可能是想发条推特，具体是哪个理由，我记不清了。

迈克尔·J.福克斯（Michael J. Fox），加拿大裔美国演员、作家，曾5次获得艾美奖，4次获得金球奖，代表作有电影《回到未来》三部曲和电视剧《家族的诞生》《旋转城市》。——译者注

艾拉妮丝·莫莉塞特（Alanis Morissette），摇滚女歌手、演员、词曲作者，拥有加拿大和美国双国籍。她是加拿大20世纪90年代中期涌现出的女歌手中最具象征意义的代表人物之一，先后获得14次加拿大最权威的音乐奖——朱诺奖及7次格莱美奖。——译者注

这时，一名警察从人行道走过来，敲了敲我的车窗。我本想开口感谢加拿大给美国送来了迈克尔·J.福克斯^②和艾拉妮丝·莫莉塞特^③，但他并不想聊这个。

“开车时不能使用手机。”他说，“我现在要给你一张300加元的罚单。”呵，这就是加拿大。

我吃那张罚单一点儿都不冤。那个时候，我开车用手机可不是偶尔为之，而是重度使用。回短信都算是小儿科了。我通常是在写博客、记录写书的灵感、在社交媒体上发帖子，完全无视高速路牌上的各种警告标语。可以说，我这样下去迟早会要命，但那些短信每一条都“迫不及待”。我都惊讶，“国际警察部队”竟然过了这么长时间才抓到我。

出于加拿大人出了名的善意，这位警察说：“这也不全怪你。租车公司应该提醒你注意我们这条新规的。还车时，你让他们替你付这笔罚款就行。”这个主意听着就离谱，但是他带着枪，所以我只能连连点头。他给我开了我人生中唯一一张罚单，然后放我北上去看我根本没心思欣赏的绝美山脉。

那趟旅行我算是白去了。我人在那儿：坐了横渡峰顶缆车，和家人一起在山里徒步，吃了一大块全熟牛排——跟我的鞋底一个味儿。但这一切都无法盖过我脑子里过度思考的噪声。从警察告诉我让租车公司支付罚款的那一刻起，我就开始在心里排练对话了。

安飞士代理：车怎么样？

我：好极了。非常省油，后备厢真大，味儿也没我想的那么大。简直不能再好了。从头到尾没掉过链子，哈哈！

安飞士代理：那可太好了！

我：（磨磨叽叽地把那张被过度思考的汗水浸得皱巴巴的罚单从柜台推过去）还有最后一件事。

安飞士代理：什么？

我：罚单。弗雷德警官希望你们公司来支付。我开车时用手机被开的，而且我们都觉得，这事多少得算你们的责任——毕竟没提醒我规定嘛。所以，如果能让汤姆·安飞士或你们公司说了算的人把它付了，那就太好了。

安飞士代理：大家都先把手里的事停一下，快来听听这个人刚才说了什么！把你跟我说的话再跟他们说一遍。这也太搞笑了。你是我们见过的最愚蠢的美国人，而且你们那儿的牛排生得能当凶器了。

这还只是过度思考给我编出来的众多剧本之一。其他版本一个比一个离谱，一个比一个没用，一个比一个刻薄。不然还能怎样呢？要知道，我连让汽车修理店履行本职工作都不好意思开口，更别说让租车公司来付我的交通罚单了——我不胡思乱想才怪。

“快看那个瀑布啊！”当我们开车在北美最美的公路之一——海天高速公路上行驶时，我妻子惊叹道，“别没完没了地想那张罚单了，周一再处理它就行，要不然你整个周末就白过了。”

“我才没有。”我嘴硬道，“你觉得安飞士公司的人会对我动粗吗？这是不是加拿大的法语区？要是的话，他们说不定会用白手套打我的脸——我猜法国人喜欢干这种事。”

3天后，我把车开回安飞士，走进租车办公室。接下来发生的事你绝对想不到：实际对话比我的过度思考编的剧本简单多了。一个非常有礼貌的安飞士员工帮我接通了他们的客服热线，然后就解决了。整个过程大约花了90秒。因为一次90秒的谈话，我错过了一个3天的周末。你有过这样的经历吗？脑子要想太多，以至于周围的一切都暂时“消失”了。我的过度思考让整片沿海山脉都“消失”了，这程度够绝了吧？

回到美国老家后，我总算能把和租车公司的谈话抛在脑后了，但开车玩手机的习惯没改。罚单事件的这部分仍在困扰着我。我心里清楚，再不改的话，迟早会出车祸的。虽然几个月后弗雷德警官取消了我在加拿大的罚单，但我知道，除非做出改变，不然我在纳什维尔迟早也会收到罚单。最糟糕的是，我就要教大女儿学开车了。如果我自己忍不住开车玩手机，那每次告诫她不要这样做时，我就成了虚伪透顶的人。

我以前曾试着戒过，但这个习惯很难改掉。我试过把手机放在后备厢里，丢在后座我够不着的地方，开车时关机……全不管用。最多只能坚持几天，最后意识到时又是一只手拿手机，另一只手握方向盘了。

所以，我做了任何有理性的人在这种情况下都会做的事——从银行取了200枚1美元硬币。

我意外发现了标志的力量

我靠一个简单的工具改变了开车时发短信的习惯，但我之前从未写过这件事，因为方法有点儿奇怪。不过，在为写这本书做研究的时候，我意识到自己并不那么特别，只是碰巧发现了另一种重复新的念头之歌的方法。

这其实就是我当时的目标。就像当初我对自己说“我能成为一名演讲者”一样，现在我告诉自己“我可以开车不用手机”。在第2章中，你已经学会问你的跑调歌曲“这是真的吗”，以便取消它们。现在，为了找到一首新歌，你要将问题稍作调整：“我希望什么是真的？”我想成为那种开车不碰手机的人，想成为那种可以堂堂正正教女儿开车而不觉得自己是伪君子的爸爸。

就像2008年我刚开始尝试公开演讲的时候一样，我当时几乎没有任何证据证明我可以战胜开车时用手机的习惯。我生活中的种种迹象都在暗示我做不到。但我并

不只是“希望”这首念头之歌能成真，而是把它和实际行动绑定了。我知道自己需要一个提醒物，否则我的新歌将永远无法得到巩固。我希望这个东西简单、便携、小巧。想了一会儿之后，我想到了硬币。

几年前，我一时兴起，从一家珠宝店买了一枚1922年的和平银币。我把它放在书桌上，每当思绪卡壳时就会将它拿在手中翻来翻去地把玩。我喜欢它在我手中的感觉——沉甸甸的。它是触摸得到的有形的东西，而我的大部分工作都摸不到且无形。推特、电子邮件、网络电话等，这些东西都没有真实的重量。我还喜欢它将我与一个不同的时代联结起来的感觉。看到上面刻着的“1922”，我会想起生活中不只有当下的挑战。从一枚硬币能想到这么多吗？没错，我是一个过度思考者，想必现在你也该很清楚这一点了吧。

于是我决定，每次开车没用手机，就奖励自己1枚1美元硬币，作为“成功无手机驾驶”的小小的标志。虽然家里放杂物的抽屉里硬币堆积如山，却没有哪怕1枚1美元的硬币，所以我从银行订了200枚。大约过了一周，它们才从银行存放旧式钱币的地方调过来。

这里是作者自嘲式的比喻：将硬币比作海盗故事里的金币，将自己比作住在郊区来领“金币”的海盗。——编者注

当我去银行取钱时，出纳并没有觉得我有多奇怪，至少第一次去时没有。他只是点点头，似乎在说：“这是您要的‘金币’，郊区海盗先生^注。”然后把一个小盒子推过柜台。在停车场，我拆了一卷25枚装的硬币，并将它们放进杯托里。从那一刻起，接下来的200次驾驶中，我都惦记着手机和硬币。每当我去什么地方回来，把车停进车库里时，只要没有在开车时用手机，我就会拿一枚硬币丢进我桌上的一个大玻璃罐里。

有一天，当我又拆开一卷硬币，从中拿出一枚“成功无手机驾驶”赚取的硬币时，我妻子说：“这本来就是你自己的钱啊。”“你这话是什么意思？”我手中握着刚拆出来的新硬币得意地问。“你并不是在赚钱。你拿纸币去银行换成了硬币，现在你把它们一枚一枚地拆出来，某天再把它们重新卷起来，拿回银行换成纸币——这不是折腾吗？”她说。“你这么一说，听起来确实有点儿疯狂，但我不在乎，因为它管用。”我回答道。

这简直就是我人生中完美的总结歌单：“这听起来很疯狂，但我不在乎，因为它管用。”这次当然也不例外。我花了3个月的时间用掉了所有的硬币，直到200枚硬币全进了玻璃罐子。实验结束时，我已经不再在开车时用手机了。硬币巩固了我的念头之歌，于是我做了每次偶然发现新的成功方法时都会做的事——好奇追问。

为什么会管用？

为什么硬币会有帮助？

为什么这么小的东西能产生这么大的影响？

我花了几个月时间才找到答案，但当答案揭晓时，它又是如此显而易见。

它不是一枚硬币，而是一个标志，而正确的标志可以为新的念头之歌创造奇迹。

你被歌包围了

我花了44年时间才明白世界顶级品牌几十年前就知道的事：标志是引发行动的有力工具。

不信？你觉得为什么人们会在他们的车上贴雪人（Yeti）冷藏箱的贴纸？难道就为了让你知道他们偏好的冷藏方式？你见过20世纪90年代有人在自己的车上贴易酷乐（Igloo）冷藏箱的贴纸吗？那时候没人会这样做。但雪人找到了方法，将自家产品打造成成了一个标志。

那些以前从不与人谈论冷藏箱的车主现在都急切地想与Yeti标志绑定身份。在后院吃汉堡的时候，他们会迫不及待地告诉你，他们的冷藏箱可以连续10天让肉类保持新鲜冷藏。当然，如果你真的陷入那种极端情境，必须依赖冷藏箱里存放了9天的肉才能活下去时，那你的问题可能就不是冷藏箱能解决的了。比如世界末日来了，你却不能逃到高地去，因为你的雪人冷藏箱太重了，你搬不动。如果你有几把枪就能躲在车库里防止它被外人发现，毕竟这是你买过的最贵的东西。问题是，其他幸存者一眼就知道你有这个冷藏箱，因为你的车上贴了它的贴纸。当初贴的时候似乎是个好主意，要不然陌生人怎么会知道你对便携式制冷设备是认真的？可如今，那张贴纸不幸成了末世荒原上其他拾荒者的“指路明灯”。

雪人用一张贴纸让你心甘情愿地在车上为其产品打广告；露露乐蒙（lululemon）用徽标来鼓励你购买它的瑜伽裤；耐克用一个钩形标志，让你不看文字也能联想到“想做就做”（Just do it）这句话。世界上所有的成功品牌都对标志格外较真，因为他们知道标志管用。

标志以及我们赋予它的意义，是践行我们的新歌的强大工具。那些硬币并不特别，体积很小，颜色难看，而且几乎派不上用场。祝你在全美国能找到一台收1美元硬币的自动售货机。我找过了，相信我吧，没有。但这些都并不重要，因为那些硬币对我来说意义非凡。

它意味着我在让我的新歌成真，意味着我不会再收到交通罚单，意味着我在信守对妻子的承诺，意味着我在给孩子们树立好榜样。我越来越喜欢听硬币落入玻璃罐里时发出的声音了，也喜欢看着罐子里的硬币越积越多。我开始主动提出帮妻子跑腿，因为这样我就可以再次开车，多赚一枚硬币。

这成了一个有趣的小游戏，而且事实证明，我并不是唯一一个玩这个游戏的人。

把终点线变成一个标志

美国的亚利桑那州以沙漠为主。——译者注

dissertation（“博士论文”）与desert（“沙漠”）有这么多字母重合是有原因的。两者都是孤独又乏味的地方，在那里梦想都会消磨殆尽。（抱歉，亚利桑那州^注的朋友，你们懂的，我说得没错。绿松石珠宝再美，也没法让沙漠不那么“枯燥”。）博士项目的第一个阶段倒不是那么与世隔绝，因为学位课程的学习涉及很多人，教授、同学及社会支持网络会推着你前进。

可一旦完成了课程部分，你就会踏入论文的“荒漠”。这个阶段往往一拖就是好几年，因为只有你自己才能把自己拉向终点线。怎么才判断论文真的写完了？如何保持动力？当生活中其他琐事纷至沓来时，如何将论文作为第一要务？

2014年，普丽西拉·哈蒙德（Priscilla Hammond）就面临这些问题。她在修完所有博士学位课程后，发现自己被困在了论文的“沙漠”中。她想快点结束这个过程，拿到博士学位，但在这个新阶段，她既感到孤独，又心烦意乱。有一天，她听了一场关于毅力的讲座。这不仅仅是一场讲座，更像是一份邀请，请她开启一首新歌：“我有足够的毅力完成论文。”

这首歌固然很棒，但只听一次并不会奏效。仅用一首新歌去对抗博士论文这种令人生畏的东西时，简直毫无胜算。

但普丽西拉很幸运，因为那天的演讲者做了件聪明事。他为每位听众准备了一段终点线胶带，鼓励大家在上面写下自己正在坚持追求的目标。普丽西拉几乎没怎么想就写了“哈蒙德博士”。

那时她还不是博士，那还是未来的事，但这段胶带为她的新歌增添了力量。在内心深处，普丽西拉告诉自己：“我能坚持。我有毅力。我能写完论文。”外在层面，这段终点线又在不断强化这个信念：“看，上面写着呢——哈蒙德博士。这一定会成为现实的。”她没有把这段胶带塞进抽屉里，毕竟当标志被藏在家具深

处时，就很难听到它关联的歌了。她告诉我：“我把它贴在书桌上显眼的地方。”这是有关终点线的每日提醒，也是来自未来的漂流瓶信息。

这段胶带并没有改变她必须完成的工作量。就像备战马拉松，使用积极的标志并不会让你少跑几英里，它只是意味着你可能真的会跑完那些路。2年后，普丽西拉拿到了她的博士学位。“2016年，我终于能把它（哈蒙德博士）作为事实，而不是一个还未实现的梦想写下来了。”她告诉我。如今，她在南卡罗来纳州当助理教授。

这段胶带就是一个标志，它帮了哈蒙德博士。但她的故事只是冰山一角。当我开始询问人们是否使用过类似的标志时，故事纷至沓来。

石头与回绝信

无论在哪里，我都能发现人们在用自己的标志巩固他们的积极想法之歌。

内布拉斯加州斯特罗姆斯堡市立图书馆馆长莫妮卡·泰迪曼（Monica Tidyman）的办公桌上放着一块石头。她说：“有一次我和我的几位嫂子去斯廷博特斯普林斯镇的鱼溪瀑布徒步，那段路比我们想象的要难走。爬到山顶后，我捡了这块石头带下山，提醒自己永不放弃，因为山顶的美景值得所有的坚持。”

莫妮卡本可以单纯“希望”自己能记住这一感悟；希望在每年的数百万个念头中，这一感悟能压倒其他；祈祷在她最需要勇气的日子里，“永不放弃，因为山顶的美景值得所有的坚持”这首歌能成为最强音。但她没有只依赖空想，而是从山顶上捡回一块石头，把它放在桌子上提醒自己。

加利福尼亚州里亚托镇的作家埃里克·彼得森（Erik Peterson）可以单纯“希望”牢记自己在事业、体重管理、婚姻和育儿方面的所有目标。这份清单相当长，但或许他都能记住吧。我有时打开手机会忘记自己要做什么，就像站在数字冰箱前，想不起打开它的目的。或许埃里克有个过目不忘的好脑子吧。或者，他可以定制刻着所有这些目标之歌的狗牌，每天戴在衬衫里面。猜猜哪种方法最灵？

犹他州林登市的拉歇尔·汉森（LaChelle Hansen）和达伦·汉森（Darren Hansen）夫妇在收到文学经纪人的回绝信时，本可以“努力保持乐观”，毕竟这是成为作家的必经之路：被经纪人拒绝，被出版商拒绝，在签售会上被觉得11美元买你倾注毕生心血写的书太贵的陌生人拒绝。面对这些否定，汉森夫妇可以努力让自己的心态好一点儿。或者，他们可以在每封回绝信上贴上写着“干得好！”“太棒了！”的彩色贴纸，再把所有回绝信放进一个活页夹里，以此提醒

“遭拒绝既不是失败，也不是梦想的终结”。拉歇尔信心满满地对我说：“总有一天，我会把那个活页夹放在书架上，就放在我所有出版的书旁边。”

石头不同于活页夹，而活页夹又不同于狗牌。将念头之歌变成标志的方法有很多种，但最管用的那些方法都有三个共同点。

创造属于你自己的标志

如果想巩固你的念头之歌，你的标志就要满足以下三点：

1. 简单。
2. 个性化。
3. 可见。

每年我至少会有一次尝试使用“子弹笔记法”（bullet journaling）的冲动。这种方法由布鲁克林的数码产品设计师莱德·卡罗尔（Ryder Carroll）首创，按理说应该是一种简单易用的记录与规划生活的方法——拿一本普通的笔记本，就能列待办事项、安排日程、管理开支、画月相周期、标鸟类迁徙路线，以及记录每个月抚摸过的小狗清单，再配上用日本毡头笔创作的3D插图。问题是，这种笔的价格比你买的第一辆车还贵。至于你的第一辆车是什么牌子根本不重要，因为我敢保证它比用富士山低地才有的野猪鬃制作的浅红色记号笔便宜。

很多事一开始都挺简单，后来往往会越变越复杂，最后我根本不用笔记本了。这也是许多标志会掉入的陷阱：打造标志的过程比它带来的价值更费劲。为了避免这种情况发生，标志一定要简单。莫妮卡·泰迪曼从地上捡了一块石头，这就是她打造标志的全部过程。要是你说你不够有创意，想不出自己的标志，那我问你，你住的附近有没有石头？这总有吧？这颗星球遍布石头。每给标志增加一层复杂性，都会让你多一分陷入过度思考的概率。因此，只有一开始就简单，才能避免这种情况发生。

标志必须个性化，因为你才是唯一使用它的人。对你丈夫有用的标志，对你未必同样有用。它必须反映你独特的念头之歌，而不是别人的。在阅读上述例子时，你肯定至少想过一次：“这也太奇怪了，我绝对不会这么做。”你当然不会，因为那些是别人的标志。比如我个人就不会像拉歇尔和达伦那样弄个“回绝信活页夹”。看到实实在在的拒绝凭证只会让我感到沮丧。我也从来不会因为读了我在亚马逊上得到的一星评论而感到有动力。但有些人会，那很了不起。那是他们的标志，但不是我的。

朱莉是加利福尼亚州洛杉矶市的一名小学教师，她的桌上放着一袋利马豆。上大学时，她有位教授的丈夫愿意为教授的大学一年级学生画利马豆。这是一项乏味且耗时的的工作，但他因为爱妻子，还是做了。这个标志让朱莉念念不忘，她意识到感情不能将就，她想要的丈夫是一个100%支持她的人——一个愿意为她画利马豆的人。后来，她爸爸给她买了一袋利马豆，每当看到这袋豆子时，她都会更坚信世界上真有那样的好男人。这就是个性化标志的绝佳案例。

此外，这个标志要可见，因为看不到，就想不起。如果你不能轻易看到你的标志，那它就不是标志，顶多算个纪念品。就像你在巴拿马城海滩买的那件写着“菠萝威利家”（Pineapple Willys）的滑稽T恤，回家抖掉度假时沾的沙子，扔进柜的那一刻，它就被遗忘了。你需要看到你的标志，尤其是在你容易陷入过度思考的地方。

住在密歇根州东南部的音乐教师墨菲将家人的照片作为标志。“我只有感到孤立无援时才会过度思考。我把全家福的拼贴画贴在办公桌的电脑后面，这样就能看到家人在支持我。”这正是一个定位精准的标志。她用家庭照片这个对抗孤独的标志精准直击过度思考的特定诱因——孤独感。

你的标志应该放在你的桌子上，贴在冰箱上，戴在手腕上。无数人会把他们的积极之歌变成贴身之物，以此永远铭记某个全新的人生决定。加利福尼亚州穆列塔市的摄影师葆拉·丽谢尔·加西亚（Paula Richelle Garcia）在她的手腕内侧写了“joy”（快乐）一词。她说：“它提醒我，我能够自主选择如何应对生活中的每一种处境。”这虽然只是墨水印下的三个字母，但她知道：“越是刻意练习，在消极想法冒头时及时拦截，努力从当下处境中寻找积极面（一开始时可能很难），这件事就会变得越容易。”

你知道为什么兰斯·阿姆斯特朗（Lance Armstrong）的“坚强生活”

（LIVESTRONG）手环为何能风靡一时吗？你知道为什么数以千万计的人会佩戴它吗？因为它简单，个性化，看得见。任何人都可以戴手环，这用不着说明书。它对佩戴者而言还有着某种重要意义。如果你问起戴这个手环的原因，人们可能会这样回答：“我戴它是为了支持癌症研究，我妈妈年纪轻轻就因为癌症去世了。”我从没听过有人说：“我只是单纯不喜欢‘癌症’这个词，身边也没有任何人受癌症影响；我只是笼统地反对所有疾病。对了，你看到我的‘湿疹项链’了吗？”

它还极具可见性。耐克公司本可以把它做成浅灰色，或做成一种更容易融入背景的颜色，但他们没有。他们特意把它做成亮黄色。你也应该让你的标志显而易见。

选一个吧

多年前，当我和迈克·皮斯利博士初步调查其他人是否也会纠结于过度思考时，让我感到意外的是，居然有不少人没能完成问卷。其实，这份调查只需要几分钟就能填完，但我收到了几十封邮件，内容大致都是：“我只能做到第三题，我一直在纠结该怎么回答才对。”

这可能是判断过度思考者最明显的信号了——连关于过度思考的问卷都要过度思考。我完全理解这种情况是怎么发生的，也清楚你此刻也很容易过度思考。你可能会花上几小时、几天，甚至几周的时间反复纠结什么才是最适合你的新念头之歌的完美标志。但其实，你也可以从我为你整理的这份实用清单中挑选一个，然后继续向下推进。

现在就能拿来用的标志

1. 一个橡子。用来提醒你大事总是从小事开始的。在户外就能免费找到，跟着松鼠走就行。
2. 一件“行动战袍”。它会告诉你是什么时候开始行动了。不一定非得是斗篷，除非你有专属的斗篷定制师做出超级合身的。但也许你有一条围巾，每次需要额外鼓起勇气时都会戴上。我有一条穿了10年的“演讲牛仔裤”，只在上台时穿。
3. 一个指南针。帮你始终朝着人生的真北方向前进。你可以在沃尔玛的露营区买到，或者去古董店淘一个老式的。如果你能找到一个航海六分仪就更棒了，它能提醒你一直放眼远方的地平线。
4. 一个麦克风。直到做这份清单，我才意识到自己已经把麦克风作为标志使用了12年。我外出演讲总带着自己的麦克风。每次在活动现场将它从盒子里拿出来时，它都强化了我的信念：我是专业的。这是一个根据我耳型定制的耳机麦，它也告诉音响师我懂行。找一件与你的事业或职业相关的装备，让它给你同样的感觉。
5. 一张心仪的照片。用作手机锁屏或电脑壁纸。它可以是家人的照片，也可以是能激励你的物件或地方的照片。说唱歌手德雷克有一张照片，上面是加利福尼亚州一幢他梦寐以求的房子，他想等自己在音乐界混出名堂后就买。在他还没有签约唱片公司之前，那张梦想之屋的照片被他作为电脑壁纸用了5年。盯着它看了5年之后，他终于在2012年买下了它。

6. 一句装裱起来的你喜欢的名言。在互联网上找到励志语句也就十几秒的事。不过，在搜索的时候请记住，如果一句话听起来像14岁女孩在社交媒体上喊的口号，那么米开朗琪罗这样的15世纪意大利画家大概率没有说过。
7. 一串挂在书桌周围的圣诞彩灯。这可以给全年增加一点儿欢快气氛。现在我的办公室就挂着一串，因为我发现每年只亮30天的彩灯对我来说根本不够。
8. 一张朋友写的鼓励便笺。我桌旁有一个文件夹，里边全是这些，我时不时就会看一下。
9. 新事业赚到的第一块钱。你有没有想过为什么餐馆和杂货店总把第一笔收入裱起来？因为那笔钱是一个标志，在遇到困难时可以鼓励他们坚持下去。
10. 一支你喜欢用的笔。不用很贵。我每年都会买几盒好用的某品牌的细头笔，虽然很便宜，但握在手里时，我会觉得更容易写出好点子。
11. 一株你能养活的植物。别选琴叶榕，那种植物只能活在社交媒体上。可以试试芦荟。我家那盆已经养了19年了，是结婚时买的，它时刻提醒我要用心维护夫妻关系。
12. 一件童年玩具。我是不是提乐高套装提得太多次了？好吧。我的办公室里还有一辆火柴盒汽车、一个特种部队人偶兵和一个玩《沃尔多在哪里》（*Where's Waldo?*）的小沃尔多玩偶。身边放几个这样的标志，你就会更容易记住：快乐很重要。
13. 一个打火机。我不抽烟，但大学毕业时，我和两个朋友一起定制了刻字的打火机。我们还让人在上面刻了G. Love & Special Sauce乐队的一句歌词。
14. 一个旅行纪念杯。我刚开始演讲生涯时，每到一个城市都会买一个，它提醒我正在积聚势头。
15. 一张有故事的票据。音乐会门票、电影票根、滑雪通票、机票，或任何能提醒你想起过往的冒险与即将到来的冒险的小纸片，都可以。
16. 一件首饰。我不是戴鲨鱼牙项链的那种人，但我希望有一天能和戴它的人成为朋友。手镯、项链、戒指或耳环都是便捷的可穿戴提醒。
17. 第一次跑5公里时的号码布。我有一抽屉参加每场比赛得到的奖牌，它们激励着我去挑战更多赛事。

18. 一枚贝壳。大海总能让我明白，与宽广的大海相比，我的那些问题微不足道，而且看贝壳可比在我家乡田纳西州找海岸线要容易得多。

19. 一座格莱美奖。我还没有，因为学院不认可我的有声书。不过，我的办公室摆着一些其他小奖牌，那些都是我做成事的证明。

20. 一张开给未来的你的支票。金·凯瑞（Jim Carrey）还是个无人问津、挣扎谋生的喜剧演员时，曾给自己开了一张1 000万美元的“演出服务费”支票，多年来一直带在身上，希望有一天能兑现它。10年后，他因电影《阿呆与阿瓜》（*Dumb and Dumber*）获得了1 000万美元的片酬。突然间，那个标志看起来不再那么傻了。

我敢说，你肯定能在这份清单上找到一个适合你的标志。既然你知道该寻找什么样的标志了，说不定你会惊讶地发现你早就已经在用了。无论是哪种情况，你都要让它更显眼，以此加强它的力量。一个好方法是把它分享到网上，再@我，这样我就可以为你喝彩加油了！

如果你找到我，我就给你一个我用的标志

如果你还是想不出合适的标志，哪天来找我吧。我就是机场里那个高得离谱的家伙。等你找到我，我就把对我意义最重大的那个标志送给你。

我很庆幸那些1美元硬币帮我戒掉了开车时发短信的习惯，但我不太喜欢它的设计——毫无吸引力，感觉像一枚傻乎乎的青铜色25美分硬币，根本不是我想揣在兜里的那种标志。看到它时，我就想起了去银行取硬币时出纳问我的话。当我要1美元硬币时，他愣了一下，问道：“您是说半美元硬币吧？”我当时还纳闷他为什么这么问，只告诉他1美元就可以了，但几周后我才意识到他是对的，我其实就是想要半美元硬币。

你最后一次见半美元硬币是什么时候？它们比你印象中的大得多，上面印着约翰·F. 肯尼迪的头像，还有一款特别的200周年纪念设计，有些甚至含真银。当你把它握在手里的时候，真的很有分量感；当你翻转它时，还会闪闪发亮。

于是，我又给银行打了电话，订了500枚半美元硬币。是不是太多了？可能吧。因为当我去银行取硬币时，所有出纳都围了过来，想看看这个又来拿硬币，还拿得更多的奇怪家伙。他要这么多硬币干什么啊？他是不是知道什么不得了的事？

他们将装硬币的箱子从金库里搬出来时，我才惊讶地发现出了个小误会。我订的是500枚硬币，他们却以为我要的是500美元现金。他们给我的箱子里有1 000枚半

美元。你要是觉得500枚硬币太多，你真应该看看那天我从富国银行出来时拎的超过10千克重的“迷你金属棺材”。回家后我特意称了重量，没夸张，是实打实的重量。

从那以后，我每天都随身带着一枚半美元硬币。我把它们放在车里、桌上，还会把它们送给朋友。就这样，我又有了一个发现。

硬币看起来很像一个旋钮。当我那些跑调歌曲变大声时，我只需从口袋里拿出一枚硬币，仿佛转动旋钮一般，就能将音量调小——提醒自己不必再听那些吵人的声音。在特定的光线下，它甚至看起来像一张小小的银色唱片。如果我需要一首新歌，我可以像我们在第6章里学到的那样，把坏掉的“唱片”翻个面。它是一个标志，是一个旋钮，也是一张小唱片——正好满足了我与新歌保持联结的所有需求，而且它只花了50美分。

最棒的消息是：你根本不需要订购1 000枚硬币。只要你想要，银行就会给你一枚。就算把它弄丢了又怎样？不过损失50美分而已。我甚至可以先送你第一枚——我就是这么慷慨。要是你在咖啡店看到我，尽管来找我要。相信我，我这儿多得是。

我承认，1 000枚硬币确实太多了。我根本用不了那么多。但我很庆幸花这么多时间来打磨我的念头之歌，因为收到活动策划人请我演讲的第一条消息12年后，我又收到了另一条信息，而回应这条信息，需要用到我之前学到的所有对抗过度思考的方法。

结语 现在，按下你人生的播放键

我很庆幸他们在短信中没提多莉·帕顿，不然我可能吓得当场就在咖啡店里尿裤子了。即便没告诉我压轴嘉宾是谁，这份邀约本身就令人难以置信了。“你愿意来莱曼礼堂为我们的慈善活动做些喜剧表演吗？”

如果你从来没去过纳什维尔，也不关注乡村音乐，可能对莱曼礼堂不太熟悉。它素有“乡村音乐之母教堂”的美誉，曾是大奥普里剧院（Grand Ole Opry，也称乡村大剧院）的根据地，也是美国最具代表性的音乐场所之一。自1892年开业以来，从著名歌手汉克·威廉姆斯（Hank Williams）到约翰尼·卡什（Johnny Cash），从魔术大师胡迪尼（Houdini）到“喜剧之王”鲍勃·霍普（Bob Hope），各类名人都曾在莱曼礼堂登台演出。（它最初是一个礼拜场所，叫“联合福音会礼堂”，后来才成为“南方卡内基音乐厅”广为人知。）在这里演出是每个音乐家的人生愿望，而自从2010年我们搬到纳什维尔以来，它就一直在我的愿望单上。

收到邀约，我兴奋极了，但也有点儿怯场。在企业演讲圈，我以幽默著称——这是我的专长，但我绝不是纯粹的喜剧演员。在企业演讲时，我的幽默常常让观众猝不及防，因为我前面的那个人可能刚讲完可调利率抵押贷款的复杂问题，在这种反差下，逗乐观众很容易。但在莱曼礼堂，我要在舞台上为期待纯喜剧演员的观众表演不折不扣的喜剧。

明妮·珀尔，本名莎拉·科利（Sarah Colley），美国女演员。起初在纳什维尔的贝尔蒙特学院学习戏剧，打算成为一名严肃的女演员，但在与亚特兰大的一家公司巡回演出时，她创造了明妮·珀尔的角色，从此这个角色成了她一生的事业。1940年，她第一次出现在大奥普里的广播节目中，随后进行了长达27年的巡回演出。——译者注

这场活动完全是另一回事。更何况，我还想对得起家族的名声。罗伊·阿卡夫（Roy Acuff）是我祖父的堂兄弟，他参与创立了大奥普里剧院，并被誉为“乡村音乐之王”。美国公共广播公司（PBS）的肯·伯恩斯（Ken Burns）执导的乡村音乐系列纪录片中他是重点介绍的人物之一。在莱曼礼堂的大厅里，甚至还有一座他和明妮·珀尔（Minnie Pearl）^②的雕像。

我本来就感到压力很大，结果他们又告诉我，压轴嘉宾是多莉·帕顿，我要在莱曼礼堂为她暖场。帕顿是全美的偶像，她有自己的主题公园多莉山（Dollywood），写过经典歌曲《我将永远爱你》（*I Will Always Love You*），还通过“想象力图

书馆”项目向贫困儿童捐赠了1.3亿册书。这简直是一生难求的机会，我不想搞砸它。

活动当晚，我像困兽一样在走廊里来回踱步。喜剧演员没有专属休息室，我只能在舞台边上连续待5个小时，等待我那两段各10分钟的表演。

乡村音乐大腕们不断过来和我打招呼：“你就是那个喜剧演员？玩得开心！”他们都在莱曼礼堂演出过十几次了，看起来泰然自若，而我满脑子想的都是别紧张得浑身冒汗，把西装外套浸湿。

当我遇到多莉时（或者说，当我和多莉成为挚友时），她别提有多平易近人了。我告诉她我是罗伊·阿卡夫的亲戚，她眼睛一亮：“天哪！他可是传奇中的传奇！”我感谢她给的这个机会，合影时全程小心翼翼，生怕把汗蹭到她身上。

当我站在调音台旁等待出场信号时，突然觉得，离2008年收到第一封演讲邀约邮件的那天，已经很远了。才12年，一切都变了：我从亚特兰大搬到了纳什维尔，两个女儿从蹒跚学步的小不点长成了十几岁的少女，我从0本书写到了6本书。

但有一件事没变——我仍然在听那首12年前的念头之歌：“我觉得我能成为一名演讲者。”我仍然在积极地调低有时会变响的跑调歌曲的音量，仍然在使用硬币和荧光绿的运动鞋等标志来锁定我的新歌，仍然穿着我的“演讲牛仔裤”。

在不知不觉中，12年来，我一直在对我的念头歌单做着3件事：取消跑调歌曲，替换新歌，重复练习。

那天，虽然我确实很紧张，但已不再被过度思考所困。它不再像以前那样阻碍我前行。我能看见台下坐在黑暗中的2300名观众，他们在等着我走到聚光灯下，我知道我将赢得满堂彩。那次在奥兰多讲的牙科笑话这次肯定不会奏效了，但我准备了几个关于多莉·帕顿的新鲜段子，肯定能“炸场”。

活动结束后，一个朋友问了我一个有趣的问题：“你以前想过你会在莱曼礼堂为多莉·帕顿开场吗？”我笑着耸了耸肩。但那天晚上开车回家时，我突然悟到了这个问题的真相。

我想过自己会在莱曼礼堂为多莉·帕顿暖场吗？是的，我想过。事实上，一开始我就只有这个念头。每向前走一步，我都会回到这个念头上来：我能成为一名公共演讲者，我能成为一名作家，我能创业。

当我第一次听自己规划未来的新歌时，我不可能具体预测到和多莉·帕顿合作或在莱曼礼堂演出，但我确信自己能站上这样的舞台，参与这样的活动。

我相信你也可以，因为你也是一个过度思考者。你身上藏着世界上最具潜力但尚未开发的宝藏。过度思考总让你听那些跑调歌曲，偷走你的时间、创造力和生产力。当你开始新歌时会发生什么呢？你会将更多的时间、创造力和生产力倾注给你的梦想——不是一点点，而是车载斗量、源源不断。

你打算用自己那份潜藏的宝藏做什么？我已经迫不及待地想知道答案了。

这可能需要花12年的时间，可能是12个月，也可能是12天。

我不确定具体要多久，但我知道，总有一天，我们会在某个活动现场、某家杂货店或网上相遇。那时你得告诉我，你调低跑调歌曲音量的技巧、你的标志，以及那些你再也不会听的跑调歌曲。然后，你还要告诉我，如今你生活中正播放着哪些新歌。

我的歌曾经告诉我，我能成为一名公共演讲者。

而这一切，都始于那句“我觉得我能……”。

无论你是想开一家酒店，从接待员变成CEO，塑形健身，还是去追逐一个我现在连想都不敢想的梦想，当你告诉我这些的时候，我的回答永远是：我觉得你能做到。毕竟，现在你已经懂得如何解锁过度思考背后的隐秘力量了。

我建议，所有的改变，可以用以下“新赞歌挑战”开始。

新赞歌挑战

本月每天做三件事：1. 朗读早间赞歌。2. 朗读晚间赞歌。3. 为你选定的目标落实一项具体行动。完成后，请填写下方对应的方框。准备好迎接这充满前进动力的一个月吧！

我，_____，会_____。

1 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	2 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	3 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	4 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	5 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动
6 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	7 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	8 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	9 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	10 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动
11 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	12 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	13 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	14 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	15 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动
16 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	17 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	18 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	19 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	20 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动
21 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	22 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	23 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	24 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	25 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动
26 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	27 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	28 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	29 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动	30 ■ 早间 ■ 晚间 ■ 行动

致谢

好书的诞生需要好的团队协同努力，如果没有以下这些了不起的人，这本书将永远无法问世。

珍妮，感谢你从不允许我在这本书的创作上陷入过度思考。我试过无数次啊，但你从头至尾都是我坚定且富有创意的合作伙伴。L. E. 和麦克蕾（McRae），在莱曼礼堂为多莉·帕顿暖场，最棒的不是登台表演，而是那晚的演出结束后，能在人群中找到你们。我真高兴能成为你们的父亲。我爱你们！爸爸妈妈，每次通话时，你们都会告诉我，你们爱我，为我感到骄傲。谢谢你们让我看到热爱生活的模样。乔恩和劳拉·卡尔伯特（Laura Calbert），这本书有一半是在你们家完成的！再也找不到比你们更热情好客、更慷慨大方的岳父母了。

阿什莉·霍兰（Ashley Holland），真不敢相信我们已经合作了6年之久。每个见过你的人都能立刻看出来，你才是阿卡夫创意有限公司背后真正的智囊。坦克斯利（Tanksley），你不知疲倦地工作，只为给这本书寻找最佳故事。布赖恩·阿兰（Bryan Allain），与你12年的友谊感觉就像才过了12分钟。

衷心感谢整个贝克出版社团队。我非常喜欢与你们合作，并迫不及待地想合作下一本书。布赖恩·沃斯（Brian Vos），谢谢你不断鞭策我成为更好的作家。这本书字里行间都浸润着你的心血，能和你一起经历编辑过程，我深感幸运。马克·赖斯（Mark Rice），感谢你告诉我如何服务读者，而非仅仅卖书。埃米·内梅切克（Amy Nemecek），细节决定一本书的成败，而你让我这本书的每一处细节都臻于完美！德怀特·贝克（Dwight Baker）、艾琳·汉森（Eileen Hanson）、布里安娜·德威特（Brianna DeWitt）、威廉·奥弗比克（William Overbeeke）、内森·亨利昂（Nathan Henrion），以及贝克出版社的整个销售团队，在大急流域与你们一起策划这本书，感觉就像开启了一场冒险，我已经在期待着下一次合作了。迈克·萨利斯伯里（Mike Salisbury）和柯蒂斯·耶茨（Curtis Yates），感谢你们在过去的8年里一直悉心指导我的职业生涯。你们的建议，尤其是在提案阶段的建议，对我而言弥足珍贵！

迈克·皮斯利博士，你的研究将那些有趣的想法转化为具备现实意义的数据分析，更给读者带来了真切的希望，谢谢你慷慨分享专业洞见。贾斯廷·约翰逊（Justin Johnson）、罗伯·森泰尔（Rob Sentell）和凯文·奎茵（Kevin Queen），我们每周六的晨跑以意想不到的方式塑造了这本书的内核。本·弗莱明（Ben Fleming），如果不是无数个傍晚和你一起在社区散步，分析内心想法，这本书或许就不会成型。詹士维多、汤姆·金克拉、帕齐·克莱尔蒙特和戴维·托

马斯，你们每个人为这个项目慷慨付出了，我期待着未来能有机会回报这份情谊。SeptemberJanuary小组的各位，感谢你们测试这些想法并分享自己的故事，本书的诸多篇章都印着你们的话语。

最后，但同样重要的是，感谢雅尼。

参考文献

第1章 过度思考：一个被全世界误解的顶级天赋

1. Seth Stephens-Davidowitz, “The Songs That Bind,” *New York Times*, February 10, 2018.
2. David Goggins, *Can't Hurt Me: Master Your Mind and Defy the Odds* (n.p.: Lioncrest Publishing, 2019), 352.
3. Alexis Benveniste, “This Is How Much Money Mariah Carey’s ‘All I Want For Christmas Is You’ Is Raking In,” CNN Business, December 17, 2019.
4. John Tierney and Roy F. Baumeister, *The Power of Bad: How the Negativity Effect Rules Us and How We Can Rule It* (New York: Penguin Press, 2019), 7.
5. Malcolm Gladwell, “Free Brian Williams,” *Revisionist History* (podcast), June 7, 2018, MP3 audio, 21:00, accessed March 31, 2020.
6. Ulric Neisser and Nicole Harsch, “Phantom Flashbulbs: False Recollections of Hearing the News about *Challenger*,” in Eugene Winograd and Ulric Neisser, eds., *Affect and Accuracy in Recall: Studies of “Flashbulb” Memories* (Cambridge University Press, 1992), 9–31; quoted in Gladwell, “Free Brian Williams.”
7. Romeo Vitelli, “Remembering 9/11,” *Psychology Today*, March 23, 2015.
8. Jia Jiang, *Rejection Proof: How I Beat Fear and Became Invincible through 100 Days of Rejection* (New York: Harmony Books, 2015), 65.
9. Caroline Leaf, *Switch On Your Brain: The Key to Peak Happiness, Thinking, and Health* (Grand Rapids: Baker Books, 2018), 24.

第2章 选择权：你才是你头脑的CEO

1. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015), 53.
2. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 53.
3. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 54.
4. Michael Gelb, *How to Think Like Leonardo Da Vinci: Seven Steps to Genius Every Day* (New York: Dell, 2000), 5.
5. Barbara L. Fredrickson, PhD, *Positivity: Discover the Upward Spiral That Will Change Your Life* (New York: Three Rivers Press, 2009), 161.
6. Jon Kabat-Zinn, *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life* (New York: Hachette, 2014), 4.
7. “Re: Work,” Google, accessed March 31, 2020.
8. Charles Duhigg, “What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team,” *New York Times*, February 25, 2016.
9. Amy Edmondson, “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams,” *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (1999): 350 – 83, doi:10.2307/2666999.
10. Jon Kabat-Zinn, “Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future,” *Clinical Psychology: Science and Practice* 10, no. 2 (2003): 144 – 56.
11. Herbert Benson, *The Relaxation Response* (New York: William Morrow, 1976), 12 – 14.

第4章 “翻唱”卓越：从高手那里“借”来好歌

1. *The Tonight Show with Jimmy Fallon*, “Dave Chappelle Describes His First Encounter with Kanye West,” YouTube video, 6:30, June 14, 2014.

2. Deena Kastor and Michelle Hamilton, *Let Your Mind Run: A Memoir of Thinking My Way to Victory* (New York: Three Rivers Press, 2019), back cover.
3. Cindy Kuzma, “7 Things We Learned about Marathon Record-Holder Deena Kastor,” *aSweatLife*, October 15, 2019.
4. Crispin Porter Bogusky Employee Handbook.

第6章 思维翻转：一枚硬币的正面与反面

1. Gordon Mackenzie, *Orbiting the Giant Hairball: A Corporate Fool's Guide to Surviving with Grace* (New York: Viking, 1998), 151.
2. “Tom Hardy: Bane Quotes,” *The Dark Knight Rises*, IMDB, accessed March 31, 2020.

第7章 积极悖论：“假笑”最后都会变成“真笑”吗

1. Brian Koppelman, “Seth Godin 1/1/19,” *The Moment with Brian Koppelman* (podcast), January 1, 2019, 50:28.
2. “What Seth Godin Said about *See You at the Top* by Zig Ziglar,” *This Is Broken* (blog), accessed March 31, 2020.
3. Christopher F. Chabris and Daniel J. Simons, *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us* (New York: MJF Books, 2012), 35.
4. Chabris and Simons, *The Invisible Gorilla*, 35.
5. Tom Ziglar, personal conversation with the author, December 10, 2019.

第9章 证据法：给你的新信念找到“铁证”

1. Barbara L. Fredrickson, PhD, *Positivity: Discover the Upward Spiral That Will Change Your Life* (New York: Three Rivers Press, 2009), 32.
2. Frederickson, *Positivity*, 32.
3. Frederickson, *Positivity*, 32.