

真正去做，找借口只能阻碍你的发展

AND TAKE COMMAND OF YOUR LIFE

THE ACHIEVEMENT HABIT

# 让达成目标成为习惯

[美] 伯纳德·罗斯 (Bernard Roth) ◎ 著

马绍博 吴大海 ◎ 译

STOP WISHING, START DOING



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

# 让达成目标成为习惯

[美] 伯纳德·罗斯 (Bernard Roth) ◎ 著

马绍博 吴大海 ◎ 译

THE  
ACHIEVEMENT HABIT

图书在版编目 (CIP) 数据

让达成目标成为习惯 / (美) 罗斯著; 马绍博, 吴大海译. —北京: 中信出版社, 2016.4 (2016.5重印)

书名原文: THE ACHIEVEMENT HABIT

ISBN 978-7-5086-5948-0.

I. ①让… II. ①罗… ②马… ③吴… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 040069 号

The Achievement Habit by Bernard Roth

Copyright ©2015 by Bernard Roth.

Published by arrangement with Harper Collins Publishers

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

让达成目标成为习惯

著者: [美] 伯纳德·罗斯

译者: 马绍博 吴大海

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 8.25 字数: 220千字

版次: 2016年4月第1版

印次: 2016年5月第2次印刷

京权图字: 01-2015-7503

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-5948-0/B·230

定价: 45.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

## 引言

帕迪的想法并不是班上最大胆的。

第一眼见到帕迪，你就能看出他有从军经历，从他那刚毅且令人生畏的站姿就可以看出。7~18岁这段时间，帕迪一直在英国北爱尔兰的一所寄宿学校读书，毕业后便加入了英国皇家海军，在部队服役10年。

平民生活让帕迪感到恐惧，退伍后他很快就通过社保体系在一家大公司谋得了一份日程紧凑、管理严格的记者工作。身为记者，帕迪经常奔波于世界各地，为BBC（英国广播公司）和CNBC（美国全国广播公司财经频道）等广播公司工作。帕迪后来跟我讲：“我算是一个广播人了。”

当我再见到他时，他已经获得了斯坦福大学提供给身处职业生涯中期记者的一年期进修资助金，当时他正在斯坦福大学进修。帕迪选择了我开设的“社会生活设计师”课程，这门课的目的是

鼓励学生审视自己的生活，进而掌控自己的人生。我在斯坦福大学做了 52 年的工科教授，见过太多怀揣创业梦想的工程师，但他们始终不敢迈出实现梦想的第一步，最终只能一直为硅谷的大公司打工。那些用一生的时间追求梦想的人寥寥无几，我希望自己能够做些事情来改变这种状况。拥有天资和奇思妙想并不意味着万事俱备，接下来更艰难的一步便是行动，成功要由你自己来实现。

我于 1969 年设立了“社会生活设计师”这门课，旨在鼓励同学们换一种方式思考该如何达成人生目标，帮助他们消除患得患失的心态，并付诸行动。<sup>1</sup> 在完善这门课的过程中，我引入了一些现在被称为“设计思考”的原则（这个原则的概念很宏大，稍后书中会涉及），同样也加入了一系列有助于打破内在障碍的理念和练习，这些内在障碍大多是人们自己设置的。

这门课程的核心内容是一个学生自选课题，学生可以选择完成一件自己向往已久却从未付诸实施的事情，或者选择解决一个自己生活中存在的问题。我愿意随时同他们探讨课题的选择，但我同时也强调这是学生自己的课题，要为自己而完成，并不是为我。课题最终要由学生自己选定，我对课题的好坏与否、规模大小都不作判定，也不会为课题本身打分，我只看学生们是否完成了课题。完成了就能通过，否则就不能获得学分。

我的学生在这门课上最重要的收获之一便是学会了从心灵深处真诚地面对自己。对自我的认知越清晰，就越快乐。当我们充分了解自己行为的动机与自身定位后，便会知道如何打造一个更令自己满意，也更为充实的人生。

随着自我剖析的越发深入，帕迪意识到，尽管自己在曾任职

的各个机构都混得风生水起，但他从未拥有过真正的快乐，部分原因在于他和权力当局及他所供职的传媒巨头的立场之间存在一种抵触的关系。帕迪之所以意识到了这一点，是因为他早就有所觉察：由于怀着自我实现的愿望，他对这种关系一直心存厌恶并试图反抗。一旦帕迪看清并承认了这一事实，他就能够以此为契机，改变自己。

因此，帕迪决定制作一期属于自己的电台主播秀，并以此作为学期项目的课题。

在和其他同学的课题做了一番对比之后，帕迪开始怀疑自己的课题不够好。毕竟有些同学的想法看起来更具有挑战性（飞机跳伞）、更有创造力（制造火箭）、更雄心勃勃（参加第一次铁人三项比赛）。

对帕迪而言，制作一期电台主播秀是一项大工程，他经过一番周折才意识到这个课题的吸引力所在：他一直都是电台播音员，从未当过节目制作人，因此这将是他人人生中首次尝试制作一期不受他人管控并忠于自己想法的节目。这是一次极为大胆的尝试，几乎等于一次创业。

我目前在斯坦福大学的哈素·普拉特纳设计研究院（以下统称“设计学院”）教授“社会生活设计师”这门课程。这所研究院是一家全球领先的创新中心，我是这个中心的教务主任和联合创始人。这门课程极受欢迎，《华尔街日报》称之为“最火爆的研究生课程”<sup>2</sup>，选课人数已经超过这门课授课教室的容量。设计学院与其他任何一个院系都没有关联，但它集合了各专业的学生与教职人员，因此也营造出一种激发创意、鼓励创新、培养合作精神

的环境。

设计学院的宗旨是为学生开启一扇窗，挑战学生“习惯性”的思维模式和先入为主的观念，让他们看到人生充满无限可能性。我们会把这些道理写在白板上、便笺上、纸巾上。我们不断试错，不断进步。我们也可能会通过意料之外的研究途径取得成果，并在此过程中加深自我认知，增进对他人的了解。

如今，这门课已经开设多年，许多学生都反映这门课程帮助他们实现了自我，取得了事业上的成功。我也一直秉承课堂上的教学理念，继续在世界各地开办讲习班。其实，你对成功的决定权远比你想象的要大。当你意识到这一点，你的人生就会迸发出力量。当你认为生活不如意时，请相信你能够改变它，绝对可以！

我的学生在课堂上取得了各种成就，比如独立设计制作乐器、家具、汽车和服装，写书，创作诗歌与音乐，尝试高空跳伞，表演脱口秀，参加赛车比赛，学习烹饪、焊接，经营酒吧，学习外语，掌握救死扶伤的技能。他们中有人与父母、姐妹、朋友的关系得到了改善，有人参加了马拉松比赛，有人成功减肥，还有人挑战了野外生存冒险。

我有一位学生名叫乔尔，他的经历是我所见过的最鼓舞人心的实例之一。在他父亲突发主动脉瘤去世的两个月前，父子之间积聚的怨气终于消除。虽然此事已过去了 30 年，但每次在街上遇到乔尔，我依然会因为喜悦和欣慰而热泪盈眶。

另一位学生名叫辛迪，她父亲年轻时骑摩托车曾遭遇严重的车祸，因此一直禁止她骑摩托车。但辛迪对骑摩托车向往已久，于是她决定把学会骑摩托车作为自己的学期课题。课程结束几个

月后的某一天，辛迪跨坐在摩托车上，邀请美术老师比尔一同去兜风。比尔以为他们不过是在附近转转，便坐上了后座，但45分钟之后他们来到了海滩。这是28年前的事了，现在比尔和辛迪的三个孩子都已长大成人。

班里还有一位女士克服了对水的恐惧，学会了游泳。课程结束的几个月后我遇到她，得知她正在学习意大利语，从学习中得到的成就感让她备受鼓舞。几年之后她又拿下了特殊专业培训资格证，凭此资格她便能够转行到其他领域——这些成功都得益于她在培养成功的习惯的过程中获得的动力和启发。

这些案例表明，不论是在课堂上还是毕业后的生活中，成功都可以习得。就像锻炼肌肉，一旦学会控制它的伸缩，你所能实现的人生成就将不可限量。

我很喜欢让学生思考一个问题：到底是谁遏止了他们实现理想的脚步？倾听他们的答案也是一件乐事，他们会说父母、爱人、子女、同事、老板等——似乎所有人都在阻碍他们实现理想。但他们所认为的阻碍其实都是借口，深挖原因就会发现，阻碍成功的罪魁祸首几乎都是他们自己。

诚然，外在阻碍有时确实存在，但人们通常都意识不到自己其实有能力扫清这些障碍。我面试过一位求职者，她向我讲述了她和男友在环球航行中遭遇海盗的经历。当时她们把船停在印尼海岸，她在船上晒着日光浴，男友进了城。这时忽然传来一阵嘈杂声，几个全副武装的男人登上了她的船，用枪指着她要钱。虽然她孤立无援、身无分文，但她并没有惊慌失措，她猜想这些海盗也应该有孩子，因为当地很难弄到牛奶，海盗可能急需奶粉喂养婴孩。于是她动之以情晓之以理，成功说服了这些海盗拿走船



上的奶粉，以代替现金。海盗拿到奶粉之后十分感激，不但没有伤害她，还把船还给了她。我非常欣赏她独到的危机处理方式和清醒的头脑，当场便雇用了她。

然而，大多数时候其实并没有海盗出没，只是我们在自我设限。

为了在课堂上证明这一点，我会请一位学生上台配合我。我们面对面站着，我举着一个水瓶（换成其他物品也无妨）对他说：“试着把它从我手中抢走。”一开始他觉得我上了年纪，可能体力不佳，所以只是试探性地拽了拽，当他意识到我攥得很牢时便加大了力气。之后，我叫他停了下来。

接下来，我让他认真听我的下一条指令。这次我是这样说的：“请把这个瓶子从我手里拿走。”他的动作和上次基本相同，只是加大了力气，手上还带了点儿扭转的动作。然后他改变了策略，请我主动交出瓶子，但被我拒绝了。

最后，我让他把我想象成他的弟弟或妹妹，设想我们现在都是小孩子，而且父母不在身边，并且告诉他场面已变得非常恼人，他必须把瓶子从我手中收回去了。随后我又对他下了一遍指令：“把瓶子从我手里拿走。”

这时，有些学生明白了我的用意，乘我不备迅速抽走了我手里的瓶子，我完全来不及抵抗。我被他们强烈的抢夺欲打败了。他们表现出的行动迅速、优雅而连贯，和他们之前呆板、犹豫的尝试形成了鲜明的对比。而且他们其实都没用到之前那么大的力气就拿到了瓶子。

我想通过这项练习说明一个道理：当你付诸行动，你靠的是能力；当你去尝试，你用的是蛮力。如果想在生活中做成一件事，

你最好依靠自身能力而不是一味蛮干。

当然，这种转变在现实生活中并非易事。我们大都有下定决心之后便再无下文的经历，比如新年计划、锻炼身体、忠于伴侣、遵守截止日期以及培养良好的工作习惯等。我们通常认为，思维在先，实践思维的行动在后。但有趣的是，医学家的临床实验并不支持这种认知。

临床医学家对大脑各区域的核磁共振成像信号进行解码后发现，在大脑有意识地形成一套和运动相关的思维指令之前，它就已经发出运动神经信号了。所以实际情况是你采取行动，大脑中才会形成行动的理由。人们的许多行为与其说是理性思考的结果，不如说是习惯使然。这样就产生了一个问题：如何填补尝试和行动之间的缝隙？如何弥合空想和付诸行动之间的鸿沟？如何架起一座由失败通向成功的桥梁？

你将在本书中找到一些有用的故事、中肯的建议以及为实现不同的人生体验而专门设计的练习——经验才是真正的老师。我们在斯坦福设计学院成立之初，就决定为学生创造一些真实的人生体验，要他们来处理现实中的人际关系，解决生活中的实际问题，让生命充满意义。结果非常令人欣慰，学生们建立了目标意识，增强了掌控力，加深了对自身内在动机的了解。一个神奇的现象展现在眼前：分数已经不再是一个有效的或有意义的驱动力。当内在动机成为主导时，你所做的事情本身就是一种嘉奖。

读完这本书，你将明白：

- 为什么努力尝试还不够好？它和真正去做有哪些天壤之别？

- 为什么借口会对自身进步不利？哪怕它基于真实的理由。
- 如何将自我形象定位为身体力行的实干家？这么做为何重要？
- 语言上的微妙变化怎样摆脱生存困境消除行动障碍？
- 如何通过强化关注你的行为而非事情的结果，从而构建适应能力，并增强恢复力？
- 如何训练自己提高抗干扰能力，从而达成目标？
- 如何敞开胸怀，从自身以及他人的经历中吸取经验？

我们的心灵比我们想象的更具欺骗性，它与内在的小我纠缠，往往会毁掉我们最好的期望，这就是人性的特点。但我们可以控制自我意愿方面多加留意，培养那些使生活更加美好的习惯。

本书的一系列理念都基于设计思维的传统理念。可能会有人将这些理念用于组织创新和变革<sup>3</sup>，但我所关注的则是个人转变与个体激励。斯坦福设计学院是设计思维运动的先驱，作为学院创始人之一，我亲眼目睹了教育、工业以及政府各部门对它的浓厚兴趣。

有一本非常精彩的社会学著作叫作《适应良好的美国人》，不过现在读起来可能有点儿过时，作者试图对美国人每天所遭受的神经紧张做出解释<sup>4</sup>。书中讲述了一个非常棒的故事：作者3岁的儿子过去只见过蓝眼暹罗猫，一天，他在街边遇到了一只波斯猫，于是蹲下来瞧个仔细，突然，他跳了起来，兴冲冲地跑回家，大喊道：“我看到了一只黄眼猫！妈妈，它的眼睛是黄色的！”

邂逅一只不同品种的猫就可以改变这个孩子的世界观。同样，我们也常常意识不到自己对这个世界的固有看法有多少是基于有

限的现实样本。我希望本书可以把黄眼猫带进你的世界。

帕迪的世界里就走进过一只黄眼猫。学习这门课之前，帕迪从没想过自己也能成为一名革新者或创造者。他的确获得过一些被普遍认可的成就，比如他曾经是一名海军军官，后来又当了记者，都干得不错。但帕迪没有自主创造过突破性的个人成就，只是因循别人走过的道路取得了一些成功。帕迪从我的课上学到这样一点：当你萌生了一个新的想法时，千万别畏首畏尾、犹豫不决，你应该立即采取行动。就是这样的洞见（我们称之为“行动导向”，后文会进一步讨论）改变了他的世界观，让他过去两年在多个方面都取得了长足进步。帕迪设计并制作了一系列电台节目，向市场推出了一系列新产品。他还出版了一本经济学题材的图书——《人与市场》，完成了中途搁笔的小说，并且开始向创业之路迈进。

目前，帕迪从设计学院毕业已有三年，他正在尝试另一次惊心动魄的人生飞跃——从一个衣食无忧的打工者转向一个创业自己当老板的广阔空间。但是，他的心中有一个畏惧的声音在劝阻他，而课堂上的收获则告诉他要循序渐进，让自己的想法成型，相信设计思维，也相信他自己。

帕迪做到的一切，你也能做到。继续往下读，你就会明白如何更有效地解决问题，如何把注意力集中在那些重要的事物上，如何塑造出让你满意的人生。本书将赋予你改变自我、打造美好人生的力量，帮助你消除那些妨碍你发挥潜能的障碍，让你有信心完成渴望已久的目标。掌控人生的经验可以改变你的现实境遇，让你拥有成功、幸福的生活。

## 关于设计思考的说明

何为设计思考？

设计思考是我们团队多年来逐步开发出的一套综合实践方法，可以针对设计方面的难题提供有效的解决方案。设计任何产品或体验都可能遭遇困难，而设计思考不仅可以应用于实体对象的设计问题，比如怎样改进一款捕鼠器（虽然这个例子有点儿以偏概全），而且可以应用于非实体对象的设计问题，比如如何减少拥挤的游乐场里的排队时间、如何清扫高速公路、如何更有效率地把食物送到穷人手中、如何优化在线交友系统。

设计思考是一个很不固定的概念，概念的提出者是世界顶尖创意公司 IDEO 的联合创始人、斯坦福大学教授戴维·凯利，他提出这个概念是为了解释那些设计大师的观念和思维方式与常人有何不同。现在，设计学院的人们都已采用并且适应了 this 概念，它迅速风靡。我践习这个概念已有半个世纪，只是没有为它赋予一个恰当的名字。

虽然很难给设计思考下一个明确的定义，但毫无疑问，我可以给出它所基于的原则，因为我是它的“发明人”之一。在整本书中，我们会谈到以下步骤：

1. 共情。这是设计思考的起点。你在设计中首先应该考虑的不是自己的想法，而是他人的需求和愿望。不论是设计一辆过山车，还是为医院设计良好的候诊体验流程，其核心都在于关注并改进用户体验。在这一步，你要做的

是确定问题所在。

2. 定义问题<sup>5</sup>。缩小待回答和待解决问题的范围。

3. 酝酿概念。通过你喜欢的任何方式获取可能的解决方案，如头脑风暴、思维导图、在餐巾纸上画草图……只要适合自己就行。

4. 设计原型。不必执着于开始就把一切都做得完美（或近乎完美），先让项目初步成形，或者制订一套实施行动的计划。

5. 进行测试并获得反馈。

尽管我已经列出了设计思考的原则，但在实际实施的阶段可能不一定顺利，或者不一定会按照这个固定的顺序进行。走到第四步时，你可能会意识到需要跳回第二步，你也可能重复了好几次第三步，这些重复在设计过程中不可避免。设计思考当中有一个重要的概念：失败是有价值的。富兰克林·罗斯福曾说：“我们唯一应该恐惧的就是恐惧本身。”而我想告诉你，唯一值得恐惧的是，你没有从失败中汲取经验教训。如果你能从每一次失败中汲取经验，并最终找到解决方案，那么失败一万次又有何妨？

行动同样是我们关注的重点，你要去做，而不是耽于过度思考。我们还有一门课程叫“发射台”，会有教授指导你在10周之内创办一家自己的公司，随后你的公司将创造收益。你也可以选择去传统商学院学习，在实际行动之前用一整年时间策划和计划。

设计思考极其重视团队合作，不论是教授还是学生，都要不断练习开展理性的合作。

设计思考通常是一种外向的应用，用于帮助他人解决工作上或学业上的实际问题。而我的工作以及这本书的侧重点却与之不同，我的兴趣点比较特别，主要落在把设计思考用于改善个人生活和人际关系上，旨在打造最优秀的自我。

我的教学内容大都基于这个框架，本书有很多练习，你不妨挑一些符合自身状况的练习来尝试一下。我的建议是，你可以先挑一些对自己有用的练习，然后不断尝试，直到找出一个行之有效的方法。我有时会觉得某人的做法是错误的，但最后发现他取得的成果远远超出我的预期。只要方法有效，我就会欣赏并且加以支持。

本着这样的精神，让我们开始吧。

## 目录

引言 V

第 1 章 改变旧习惯培养新态度 001

第 2 章 一切理由都是胡扯 025

第 3 章 突破障碍，解决切实问题 049

第 4 章 找到更多人帮你 081

第 5 章 行动胜于一切 091

第 6 章 注意你的沟通方式 113



第 7 章	培养最好的团队习惯	135
第 8 章	下决心，重塑最好的自己	173
第 9 章	没有自己解决不了的问题	199
第 10 章	把达成目标当作你的习惯	219
致谢		235
注释		241