

斯坦福大学人生设计实验室创始人

[美]比尔·博内特 (Bill Burnett)

[美]戴夫·伊万斯 (Dave Evans) 著

徐娟 徐娥 译

Designing Your New Work Life

How to Thrive and Change and Find Happiness
and a New Freedom
at Work

如何成长、改变，
在工作中找到
快乐和新的自由

设计你的
工作和人生

非虚构

中信出版集团

图书在版编目 (CIP) 数据

设计你的工作和人生：如何成长、改变，在工作中找到快乐和新的自由 / (美) 比尔·博内特, (美) 戴夫·伊万斯著；徐娟，徐娥译. -- 北京：中信出版社，2021.10

书名原文：Designing Your New Work Life: How to Thrive and Change and Find Happiness and a New Freedom at Work

ISBN 978-7-5217-3366-2

I. ①设… II. ①比… ②戴… ③徐… ④徐… III. ①职业选择 IV. ① C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 161177 号

Designing Your New Work Life: How to Thrive and Change and Find Happiness and a New Freedom at Work
Copyright © 2020, 2021 by William Burnett and David J. Evans
This edition arranged with THE MARSH AGENCY LTD. & IDEA ARCHITECTS
Through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.
Simplified Chinese edition copyright © 2021 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

设计你的工作和人生——如何成长、改变，在工作中找到快乐和新的自由

著者： [美] 比尔·博内特 [美] 戴夫·伊万斯

译者： 徐娟 徐娥

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)

承印者：北京诚信伟业印刷有限公司

开本：880mm×1230mm 1/32

印张：11.75 字数：260千字

版次：2021年10月第1版

印次：2021年10月第1次印刷

京权图字：01-2021-4894

书号：ISBN 978-7-5217-3366-2

定价：59.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

谨以此书献给每天起床、穿衣，去完成工作的你们。
感恩你们所做的一切。
我们希望你们能在本书中找到一种方法，
可以让你们工作起来更有目的，更有意义，更加快乐。
你们值得拥有这一切。

献给我了不起的孩子们：
伊丽莎、凯西和本。


看着你们设计成年生活、
涉足成年世界，真为你们开心。

—— 比尔·博内特

献给戴夫和金、罗比和克里斯西、
丽萨和唐尼、加比和妮可，还有罗西。

我人生设计的首要目标是当爸爸。
我对你们无限感恩，因为你们实现了我最深切的渴望。
能够与你们和你们孩子的生命共舞
是我最大的幸福。

—— 戴夫·伊万斯



推荐序

聪明人的命运算法

耍酷经常要付出代价，尤其是年轻人的那种耍酷。

有年暑假，我带家人从温哥华飞去旧金山。在机场租车时，我挑了一辆宝马的敞篷四座车，不仅因为当时的好天气，还因被湾区扑面而来的年轻气息感染。

结果，直到开上通往斯坦福大学的高速公路，我都没搞清楚怎么关上跑车的顶篷，于是大人在前座被吹得狼狈不堪，两个孩子则在后座兴奋地尖叫。

硅谷和深圳一样，是年轻人的天堂。晚上十点多，街头的餐馆还灯火通明，学生模样的创业者在路边玩类似丢沙包的游戏。

我带着孩子们去逛了苹果、Facebook、谷歌的总部，处处都让我觉得：这里是聪明读书人的超级游乐场。

你现在翻阅的这本《设计你的工作和人生》，正来自硅谷的核心地带，堪称聪明人的“命运算法”。

如果有人要给你讲“人生设计”或“职业设计”，你多半会怀疑，八成又是什么成功学鸡汤吧？

然而，事实是，本书作者的“人生设计”课，是斯坦福大学最受欢迎的选修课之一。

不管是大学毕业生，还是职场人士，在运用本书的“设计思维”后，几乎都取得了极佳的效果。

本书并非提出了一个概念，而是给出了一整套行之有效的工具箱，并经受了众多聪明人的验证。

这倒真是数字化时代的奇异景象：

顶级名校的学院气质与实用主义的街头智慧彼此称兄道弟；

世界一流的科研成就和创业致富的人生鸡汤二者勾肩搭背。

类似的传奇，不只发生在硅谷和斯坦福，也发生在北京、上海、深圳、杭州。那些曾经“百无一用”的书生，从纸上谈兵、指点江山，到满怀激情地改变世界。他们是如何做到的？

本书作者告诉我们：也许每个人的命运无法复制，然而改变命运的方法论是可以复制的。

二

在一次 TED 演讲中，一位斯坦福大学的教授说：“幸运并不是一道不可预测的闪电，相反，幸运更像是风，它的出现绝非偶然。”

她建议，你要冒一点儿不被他人回应的小风险，避免安于现状；改变自己与他人的关系，懂得感恩；不要轻易对一个想法下判断，不要没有行动就放弃……

简单说就是：越主动越幸运。

本书则帮我们系统化地捕获好运。

本书的内核，与“精益创业”理论同出一门：形成“原型”，大胆测试，获得反馈，迅速修正，实现更佳的人生设计和职场设计，从而改变命运。

我们读书的时候，学的都是如何少犯错或不犯错。然而，如今最厉害的人和公司，都擅长聪明地犯错。

天才数学家谷山的搭档志村曾说：“他（谷山）天生就有一种犯许多错，尤其是朝正确的方向犯错的特殊本领。我对此真有点儿妒忌，甚至徒劳地想模仿他，结果发现，要犯好的错也是十分不容易的。”

聪明地犯错，不是只靠运气随机犯错，而是要建立一套可执行的系统。

本书的方法论相当务实，包括六种设计心态：

保持好奇

不断尝试

重新定义问题

设计（命运）是一个过程

深度合作

故事思维

高手的招式，其实都是常识。让我难忘的，是本书作者通过“工具化、可视化、故事化”，让这些常识变成了立即可用的利器。

三

有时候，我们会觉得自己的命运似乎被锁死了。

你或许想在生活中的不同领域（如事业、爱情、健康和娱乐）制订几个不同的计划，你或许想把这几个方面融合在一个计划中，这都没有关系，你唯一可能犯的错就是什么也不做。

《哈利·波特》系列作品的作者 J. K. 罗琳是世界上最富有的作家之一。然而，在 1993 年，28 岁的她尚在困苦中挣扎。

她自嘲为“我所见过最失败的人”。

她的婚姻止于家暴。那时她没工作，带着一个嗷嗷待哺的孩子，在爱丁堡街头的咖啡馆写作。

在贫穷的岁月里，J. K. 罗琳被确诊患上抑郁症，她曾试图自杀。

但 J. K. 罗琳形容那场失败是种解放。多年后她在哈佛大学演讲时谈及“失败的好处和想象的重要性”：

“失败代表摒除不必要的事物，我不再自我欺骗，干脆忠于自我，投入所有心力完成唯一重要的工作。

“要是我以前在其他行业成功了，那么我也许永远不会有这样的决心，投身于这个我自信真正属于我的领域。我重获自由了！”

“因为我最大的恐惧虽然降临了，而我还活着，我还有个可爱的女儿，还有台老旧的打字机和伟大的构思。曾经身处的深邃的谷底，却变成日后重生的深厚基础。”

可是，又有多少人能够像 J. K. 罗琳那样跌入谷底再绝地重生呢？

本书作者对世俗的智慧颇有见解，在谈到那些锁住人们命运的所谓不可逾越的问题时，作者将其分为两类：

1. 重力问题。这是我们无能为力、必须接受的问题。只要你在地球上，就无法摆脱。

2. 锚定问题。这类拴住我们的问题，本质上是因为没有做好架构。我们可以通过重构，使问题更具有操作性。

这种见解既一针见血，又提供了具体的应对策略。

我常能在自己的公众号“孤独大脑”的后台，收到年轻朋友关于“如何成功”的问题。这类问题的句式大多是“我想……但是……”的结构。

例如：“我想通过抖音和公众号建立个人品牌，但是又担心将来抖音和微信不火了，那我的努力不就付诸东流了吗？”

拜托，担心抖音和微信不火的应该是张一鸣和马化腾，与你何干呢？

难怪作者在本书提出了职业设计三部曲：心态设计、工作设计、颠覆设计。

四

越来越多的人意识到，改变自己命运最好的方法，是终身学习。

可是，具体该怎么做呢？

加州大学伯克利分校教授艾莉森·高普尼克经研究发现：婴幼儿所知和所学的都超出了我们从前的想象。到三四岁的时候，他们已经大概知道世界是怎么回事了。

科学家对此感到好奇，一个小孩子，不会读也不会写，连话都说不清楚，怎么能那么快地学会那么多东西呢？

高普尼克认为，我们的学习能力不能仅仅归功于教育、训练或者专门的社会机构，它似乎还是人类本性的一个基本组成部分。

心理学家发现，即使是两岁的儿童，也有类似科学家的因果逻辑。

用高普尼克的话来说：“小孩子真是天生的火箭科学家。哪怕他们一点儿也不知道自己是怎么得出那些结论的。”

然而，传统的教育，似乎在批量削减孩子们天生就会的那种“混乱”的神奇学习能力。

标准答案剥夺了年轻人像孩子那样学习的权利：学习走路，摔倒，然后站起来，重复这一过程，然后就会了。

迄今为止，没有哪间学校和哪个教育系统可以解决这个问题。

你只能靠自己，从像本书这样的著作中汲取智慧。

人天生就会的那种自然式学习，就是学习科学所指的内隐学习。这是一种“先验知识”，通过亿万年的进化，被内置在宇宙间最神秘的物体——人类的大脑内。

自然式学习和社会化学习，二者不是非此即彼的。但是，选择社会化学习的那种体制化的“显性价值”而放弃内隐学习，是舍本逐末。

试图改变自己命运的聪明人，需要找回自己童年时代不惧犯错、好奇并勇于探索的天赋。

从进化论的角度看，混乱、多样性通常意味着保留更多的可能性，可以更好地应对未来将要面临的不可避免、不可预测的变化。

从文化和学习的角度看，个体在进行自我进化，有的个体进化速度比自然界更快。

高普尼克说：“一个可以变化和演进的系统，哪怕是随机演变，都可以使其更加智慧、灵活地适应变化中的世界。”

自然选择是最好的例子，突变要求存活下来的物种具有适应性。

尤其是在数字化时代，大数据和 AI（人工智能）能模拟指数级的进化，这可能就是如今厉害的人和厉害的公司最大的秘密。

我自己的创业公司“未来春藤”，也是从规划入手，在随机性中，发现孩子们的最优解。

在这一时代背景之下，本书是两位高手写给普通人的秘籍，能够帮助我们在设计中学习，在学习进化。

五

这个世界正在变得越来越快、越来越狭窄吗？

这个世界已被“瓜分完毕”，留给年轻人的越来越少了？

我们真的命中注定无法改变命运吗？

数字化为人类开辟了另外一个没有物理空间限制的疆土。

虚拟世界的飞速发展，也将极大推动人类世界的进步。

在数字化时代，你所迈出的每一步，都有可能是无人踏及的第一步。

我喜欢本书提出的一个概念：最佳可行方案。

而非最佳理论方案。关键是可行，能用，即刻行动。

作者还将精益创业理念中的“最小可行产品”深化为“最小可行问题”，意思是说：将恼人的大问题重构成最小可行问题，这样你就能解决一个更小、更容易处理的问题。

这样一来，那些关于命运的算法，似乎就和小学数学一样简单，和洗脸刷牙一样平常了。

就像鲍勃·迪伦所说：“一个人如果能在清晨醒来，晚上睡去，中间的时候做他所爱的事，那他就是成功的人。”

喻颖正

未来春藤创始人

公众号“孤独大脑”主理人

《人生算法》作者

前言

从人生设计到 职业设计

我们写了两本书。

第一本《斯坦福大学人生设计课》的英文版于2016年出版。第二本，也就是本书的英文版于2020年2月25日出版。

2月底，在曼哈顿为新书的出版接受媒体采访时，我们并不知道，生活即将以一种任何人都无法想象的方式发生变化。

几周后，纽约州州长下令，要求所有非核心企业将其劳动力密度降低至50%，然后是25%，最后是0。而这一变化只发生在三天的时间里。

类似的情况不仅发生在纽约州和加州，而且发生在整个美国和全球各地。

学校关闭，失业率飙升，而工作也正如我们所知，永远地改变了。

所以，情况确实如此，在疫情暴发前的几周，我们推出了一本书，其副标题是“如何在工作中适应变化并找到快乐”。

我们仍然相信你可以在工作中适应变化，找到快乐，并且我

们知道，《斯坦福大学人生设计课》中的所有工具仍然具有价值并且能够为你所用。但我们也知道你需要更多。我们都需要更多。

因此，我们在曼哈顿待了将近一年的时间，讨论我们的第二本书将如何适应不同人的不同需要，我们修改了书名，对书的内容进行了更新，以便以新的面貌再次与读者见面。

欢迎来到《设计你的工作和人生》。

我们在这本书中增加了一个全新的部分，来解决“房间里的大象”的问题。

那头大象叫什么名字？

颠覆。

一切都和从前不同，虽然我们不知道未来会发生什么，但我们知道，无论工作和生活中发生什么，接下来的事情，都不会像以前一样。

现在，我们比以往任何时候都更需要一些创造性和适应性强的工具来应对这种颠覆。尽管混乱和变化不可避免，仍然出现了一些重大的机会，能让你重新设计你的职业和人生，以应对在我们看来职场将发生的永久改变。

如果你是一名员工，这些变化带来的好处之一可能是，你可以更自由地以更适合自己的方式来工作；如果你是一名管理者，这意味着你需要学习一种全新的方式来与你的员工一起工作，以工作成果为导向，让周围的人更有信念、更投入、更有效率；如果你是一名企业主或首席执行官，那么未来的趋势是，我们前进的步伐会加快——随着互联网和家庭办公（或餐桌、露营车）取代昂贵的写字楼办公室，劳动力会更加分散，到处都有人才，运营成本也会更低。

对许多人来说（太多太多的人），如果疫情暴发前后的生活确有什么不同，那么绝对不会有人把这种不同叫作“收获”。如果你丢了工作，公司倒闭，或者整个行业的所有部门不复存在，那么那种感觉一定更像是面临危机，而不是什么机遇。颠覆并不会慢慢地到来，也不会公平地进行，我们中有太多的人都需要坚强地面对已经发生的事实，挺过这段痛苦而悲伤的日子。我们尤其对因新冠肺炎失去亲人的人们表示深切慰问。我们并不会假装巧妙的重构可以消除生离死别的痛苦，但我们确实认为，尽可能有效地应对损失是有所帮助的，而你能在本书中找到一些设计工具。

正如我们之前所说，设计师喜欢问题，你无法解决你不愿意解决的问题。我们现在面对的是一个充满问题的新世界，一个变幻莫测的新世界，我们需要彻底改变思考方式。

是时候再一次像设计师一样思考了。

所以我们在这里，在混乱之中，希望力所能及地提供一些帮助，提供一些新的想法、工具和框架。

虽然我们不知道没有适合每个人的完美工具箱，也没有回到正常生活的捷径，但我们相信，在本书新增的章节中会有一些内容可以帮助你度过这些艰难的时刻。选择适合你的，把剩下的传给可能需要它的人。

欢迎来到“颠覆设计”，准备好迎接你的新职业生涯。



引言

设计思维 在工作中也奏效

我们写过一本书。

不是这本，是另外一本，不知你读过没有。在那本书中，我们教会人们如何运用设计思维来设计自己的人生。我们向许多人展示了如何行动起来，为自己的生活和事业设计不同版本的原型。¹我们以该书为基础开设了多个工作坊，结识了成千上万的读者，见证了他们的生活变得更加美好。他们与我们分享自己的故事，那些故事现在都已成为我们所写的故事的一部分。读过并爱上《斯坦福大学人生设计课》一书的大都是面临转型之人：他们正进入人生中的许多拐点之一。他们需要有人帮忙做出下一步选择——去哪里？去做什么？在某些情况下，还包括成为什么样的人。他们要做的，是努力想象不同的未来，或是找到使未实现的梦想成真的方法。

《斯坦福大学人生设计课》是关于如何想象的。

《设计你的工作和人生》是关于如何实现那些想象的。

我们还曾收到一些读者的来信，他们说我们提出的奥德赛计划²很棒，但是不太可行。他们不可能跑去比米尼当潜水教练，因

为你知道的，他们有诸如保险、抵押贷款、水电费账单等事情需要处理，还有在上学的孩子需要照顾。

他们希望我们能写另一本书。

他们希望我们写的书可以满足他们此时此刻的需要，并提供一些工具和妙招，帮助他们在现在的工作中表现出色。

你看，如今的职场可谓日新月异。为了适应不断变化的市场，公司变得越来越灵活，转型越来越快，职场的可预测性也越来越低。2020年全球疫情的影响仍在继续。我们将在“颠覆设计”这一部分讨论职场可能发生的变化。因此，在这个瞬息万变的环境中，越来越需要员工自己来定义自己的幸福和成功。同时，睿智的管理者和公司也应该尽力配合，向员工提供相关资源（比如本书），以构建一种文化，帮助不断变化的员工适应不断变化的职场需求，进而适应不断变化的市场需求。不过，在大多数情况下，由于在不断地变化和成长，人们更需要可以一次次创造成功的工具。（这对越来越多的自雇人士来说更是如此。）很明显，对千禧一代和Z世代的员工而言，他们特别渴求富有意义的工作体验，工作要使他们感觉到自己正在对世界产生影响。

我们都希望自己的日子充满意义和影响。

大多数人大部分时间都在工作，因此，毫无疑问，职场是我们寻找意义和影响的首要场所。然而，大多数工作都是围绕要完成的任务和要管理的事务构建的，而且大多数管理者都不大愿意谈论意义和影响。当你成为自己的职业设计师时，你就可以帮助你的老板和公司，让你的工作成为你想要的工作。如果你拥有自己的事业，你就可以反复塑造它，直到它赋予你意义和影响为止。在设计自己的职业时，你既可以以员工的视角进行设计，也可以

以雇主的视角进行设计。不论你是员工还是老板，设计思维都适合你。这本书中的想法和工具层出不穷，它们不仅能帮助你在生活中创造更多意义，还能让你在工作中收获更多快乐。

职场不但时时在变化，还时时在重建。零工经济、人工智能和机器人并非即将到来，而是已经存在。它们正重塑我们关于工作的一切认知。因此，要想在全新的技术现实中大有作为，聪明的员工就必须做好准备。本书介绍了许多实用工具，可以助你像富有创意的设计师一样应对未来的职场。

如果你读过《斯坦福大学人生设计课》一书，那么无论你的“奥德赛计划”是什么，本书都会进一步丰富你的设计思维，帮助你实现快乐的职业生涯。如果你没读过我们的第一本书（或是你读过，但是并没有实践），那么单是阅读这本新书，也将帮助你运用设计思维设计你目前的工作，让你在每周 40、50、60 个小时的工作时间里感觉更加快乐、更加充实，而不必换工作或是转行，除非你真的想换。不过，如果你真的想换工作，那么我们也会教你怎么做。

所以，是时候行动起来，摆脱工作困境了。最重要的是，是时候让工作为你服务了！

为什么工作总令人失望

邦妮今年 30 岁，大学毕业后已经做过 5 份工作了。她总是以同样的方式开始——乐观、兴奋，对这份工作有多么适合她充满期待，但每次都以失望告终。每一份工作都让她失望，她也感到很困惑。每当她必须借钱来付房租时，她都会向父母解释：“就是