

# 1% SOLUTION FOR WORK AND LIFE

HOW TO MAKE YOUR NEXT 30 DAYS THE BEST EVER

《纽约时报》《华尔街日报》  
畅销书作家长销经典！

# 1%法则

一则读完就让人想要马上行动起来  
改变现状的故事


一套建立在研究和测试基础之上的切实可行的方法  
从简单的1%入手，任何梦想都能实现

一则读完就让人想要马上行动起来改变现状的故事

《纽约时报》《华尔街日报》畅销书作家汤姆·康奈兰的1%法则，  
告诉你如何**“从简单的1%入手，任何梦想都能实现”**！

**《一分钟经理人》作者 肯·布兰佳 诚意推荐！**

世界500强中，有超过300家企业曾推行过该书理念！

 九州出版社  
JIUZHOU PRESS

# 1%法则

(美) 汤姆·康奈兰◎著 郑志娟◎译

**1% SOLUTION FOR WORK AND LIFE**

HOW TO MAKE YOUR NEXT 30 DAYS THE BEST EVER

 九州出版社  
JIUZHOU PRESS

## 简介

本书是励志经管类通俗读物。作者提出了一种全新的成功法则——“1%法则”：“优秀和卓越的差距仅为1%，只需要行动起来提升1%，你就能离成功更近一步。”只要我们可以改变旧的行为方式，接受全新的观点，就像书中说到的人物肯那样。“1%法则”让他受益匪浅，从此改变了人生。作者通过肯这一例证传达了一种积极向上的生活态度：不是每个人都能成为伟大的人物，但是每个人都能成为比昨天更好的自己。书中提出的法则直接且实用，紧扣现实情况，具有很强的实用性，每个人都能从书中找到自己的定位。

## 一、生活的转折点

一天又过去了。肯关上电脑，费了半天劲儿才坐回椅子上。又是忙碌的一天，收获不小。他朝走廊望了望，笑着与正出门的同事摆了摆手。他与同事们在一起总是能够高效地工作，这种感觉真不错。他的眼神落在了墙上悬挂的荣誉证书上，其中一张是他刚刚框起来的。每一张证书都能让他回忆起获奖时内心的那种甜蜜，让他再次回味随之而来的职位提升以及受人尊敬的感觉。

然后，他的目光转向了他的办公桌，桌上放着他的全家福。肯的婚姻很幸福，他的妻子是一位非常了不起的女人。他们彼此相爱，在一起的时光总是充满了乐趣。日子艰难的时候，他们总是相互扶持。而儿子和女儿，正是肯最大的骄傲。跟孩子们在一起的时光总是充满欢乐。想到这儿，肯不由自主地笑了笑。

他心满意足地深深呼了一口气。说实在的，他确实是一个快乐的人，对自己的生活非常满意。

但是，以前的他并不是这个样子……

6个月之前，他正处在人生的低谷。回想起往事，他不由得收敛了笑容。那时，他和妻子大多数时间都合不来，双方总是吵嘴，互相挑对方的错。孩子们也总是不服对方，吵个不停。而且，那时候他们在学校的表现也不像现在这样。那时候肯的工作也没步入正轨，危机四伏，现在想起来，好像每天他都得经历几场与同事间的战争。

他说不清自己怎么就进入了人生的低潮期，只是某一天他突然意识到了这一点。他看着自己的家人、朋友和同事，知道自己确实有人陪伴，然而却没有人知道他们为何会一路走到了这个境地。肯不知道，是否生活本来就应该是这个样子。

然而在内心深处的某个地方，他依然有一丝希望，希望自己能够做得更多，成为更好的人。

回忆起生活中的转折点，笑容再次爬上了肯的脸庞。

## §

那是一个周六的早晨，肯正在观看儿子杰克在那一季的第一场足球比赛。对方球队去年不断地击败他们，因此，肯似乎并没有期盼着杰克这一队能够大获全胜。但是，每次观看儿子的比赛，他的内心总是充满了骄傲。今天他却心事重重，没有像以前那样充满热情地为他们加油欢呼。和往常一样，这一周并不好过，一件件琐事在他脑海中浮现开来。

这时，家长们鼓励的声音在他耳边此起彼伏——“干得不错！”“加油！”——声音越来越大，人们也越来越兴奋。比分很快就追平了，现在是由杰克的球队控球，他们的得分确实让人惊叹。

肯这才意识到，这场比赛中，大部分时间是由杰克的球队控球。从去年起，形势就有所改善，有些事情已经发生改变。杰克的球队现在更为关注教练的指示，并能做出快速反应。他们现在更加齐心协力，更像一个团队了。他们比以前更为敏捷，表现也异常出色。

杰克球队的成员，还是多年来跟他一起玩的小伙伴。当然，他们已经长大了一岁，但是对方也是。肯瞥了一眼对方球队的成员，发现他们差不多都是去年跟杰克球队比赛的孩子们。对方球队的教练也没有换，正站在球场的另一边。他脸上充满了疑惑，那种表情肯未曾见过，但是肯很确定，绝对还是那个教练。

肯不记得杰克提过他们球队换教练的事。他瞥了一眼球场，发现了他们球队的教练。没错，站在场边的依然是吉姆教练，每次比赛他总是站在这个位置。

肯又看了一眼。那确实是吉姆——但是，今天的他与以往大不相同。跟场上的男孩们一样，他看起来比以往更加兴奋和专注。他有着一种异样的风度——他的一举一动显示出一种前所未有的自信。

突然间，肯的心思完全回到了正在进行的比赛上。杰克把球传给了他的队友，队友进攻……球进了！肯站起身，同其他家长一起鼓掌欢呼……

比赛结束，肯和其他家长都聚在一起，祝贺杰克的球队获胜，也称赞着对方球队的勇敢和努力。人群中爆发出一片欢呼声和击掌声，人们分发着果汁和甜点，这时，肯在人群中发现了吉姆，于是他大步走过去，伸出手与吉姆握手。

“教练，祝贺你，也非常感谢。我儿子杰克的踢球水平确实提高了不少，其他孩子们也是。说实在的，他们的进步着实令人惊讶。”肯对吉姆说。

吉姆笑了笑，说道：“今天孩子们在球场上的表现确实不错。他们刻苦训练，拼尽全力，我很为他们感到骄傲。”

“我也很为他们骄傲。”肯说着，转过身。这时候，杰克从人群中跑了过来，肯弯下腰给了他一个大大的拥抱，“小伙子，干得不错！”接着，杰克又飞快地跑回去同队友们欢呼庆祝了。

“你的秘诀是什么，教练？”

“啊，”吉姆说，“我预感到你会问我这种问题。我能看到你大脑中的齿轮在转动。”

“今天与往年确实不大一样。我不知道你都做了哪些工作，但是球队——确实进步不小。”

“谢谢，他们确实有进步。”

“但是，并不只是这样。”肯顿了顿，然后直直地盯着教练的眼睛，“嗯，你可别见怪，但是我觉得不仅仅是孩子们——你看起来也变化很大。”

“我不会介意。”吉姆微笑着说，“肯，你说的没错。与去年这个时候的我相比，我现在是完全不同的一个人了。”

吉姆转过身，指着不远处树下的一条长凳，说道：“你有时间坐下来谈一谈吗，肯？从上个赛季开始，我就踏上了某种心理旅程，对于我这一路上所学的，我猜你一定感兴趣。”

肯的好奇心被拨动了。他点了点头，跟着吉姆往前走。这时，吉姆停下来与其中一个小伙子击掌欢呼，又与一位家长握了握手。

待他们远离人群，坐了下来，吉姆开口道：“一直以来，我的生活还算不错。不好也不赖，一般般吧。但是，有一种感觉在我脑海里翻来覆去，我觉得自己可以做更多事情。

“教孩子们踢球总让我收获满满的成就感，所以我心想：‘我就从这儿开始，我要帮助孩子们成为他们所能成为的最好的运动员。’

“我想我要做的第一件事，就是找出最优秀的运动员脱颖而出的原因。对我而言，终极的优秀运动比赛莫过于奥林匹克运动会。奥林匹克运动员都如此优秀，我几乎无法直观地分辨哪些是顶级的比赛者。你能吗？”

“你是说笑吧？通常我们刚看到他们在起跑线前准备好，数秒钟后，比赛就结束了。”肯说道。

“我还记得 2006 年的冬奥会是在都灵举办的，那时候我在电视前看男子速降滑雪比赛，内心无比兴奋，因为都灵离我们非常近。”吉姆说道，“于是我回放，查看了一下比赛结果。肯，第一名和第四名的差距——金牌和没有奖牌的差距——仅仅是 1.08 秒，或者说是 0.9%。”

肯吹了声口哨，满脸惊讶，吉姆继续说道，“这些让我陷入了思考。我找了一些能够客观计算速度、距离、重量的奥林匹克竞赛结果。我投入所有精力来计算到底是什么因素让那些奖牌获得者脱颖而出。当然，我的妻子差点儿被我给逼疯了，直到我把自己研究出来的东西拿给她看。我的妻子是一名教师，她觉得自己知晓关于衡量人们是否优秀的一切事情。然而，我的发现也让她大吃一惊。”

肯挑了挑眉毛，身子往前凑了凑，眼神里充满了期待。

“肯，不论是游泳还是田径比赛，只要是你说得上的，其金牌获得者和第四名的平均差距在 1%之间。

“有的时候差距会稍大一点儿。2002 年冬奥会在盐湖城举行，在男子 5000 米接力比赛中，加拿大队以 6 分 11 秒的成绩赢得了金牌，而美国队以 7 分 30 秒的成绩名列第四——差距为 2.9%。知道为什么吗？因为比赛中第二、三、四名都在同一个地方跌倒了。即便是如此，金牌和第四名的差距也仅仅是 2.9%。

“有时候，差距甚至不到 1%。2008 年举行的北京奥运会，在男子 100 米蝶泳比赛中，迈克尔·菲尔普斯一开始远远落后于其他选手——8 个游泳运动员中，他排名第七——但是剩下最后 50 米时，奇迹发生了：他成功超越了其他 5 名选手，居于第一名之后。第一名是来自塞尔维亚的选手米洛拉德·查维奇。”

肯点了点头，想起了比赛结尾那令人紧张不安的一幕。

“等他们到达岸边时，看起来是查维奇最先到达。菲尔普斯到达终点时，又往前冲了一小下，他也以为是查维奇赢得了比赛。但事实上，正是这一小下，把菲尔普斯率先推到了岸边，他到达的时间是 50.58 秒，查维奇是 50.59 秒。”

“这么说来……”肯在脑海中盘算着，“菲尔普斯以 0.01 秒的优势胜出，拿到了金牌。”

“没错。你眨眼的速度也没有这么快。金牌和银牌之间的差距仅为 0.002%。那么获得金牌和没有奖牌的差距是多少呢？”吉姆说道，“菲尔普斯与第四名的差距仅为 0.15 秒，或者说是 0.33333%。”

肯的脑海中又浮现了另一个例子，他说道：“你看过 2008 年北京奥运会的女子 100 米跨栏比赛吗？我记忆犹新——在我看来，那场比赛简直是不分胜负。”

“我也研究了这场比赛。”吉姆说道，“你知道第一名和第七名的差距是多少吗？只有 0.18 秒。

“基本上，我们可以得出一个重要结论：如果取平均数，优秀和卓越的差距仅为 1%。”

“1%，差距真的这么小吗？”肯问道，“但是，教练，说真的，你不会是在为奥运会做准备吧？”

吉姆没有停顿，接着说：“肯，你不会成为奥林匹克选手，我也不会，这些孩子们可能也不会。我们可能也无法成为第二个比尔·盖茨、韦恩·格雷茨基、奥普拉、沃伦·巴菲特、博比·菲舍尔、勒布朗·詹姆斯，或者莫扎特。但是，对于我们而言，真正的问题在于：这 1%意味着什么？

“我明白，无论我做什么，我们的球队都不可能与其他球队拉开 100%的差距。那么能否拉开 1%的差距呢？在数百件事情上，我们可以做到优秀 1%。”



“你是说真的吗？”肯说道。想起自己刚才对于教练的奥运愿望的轻率评论，他突然觉得自己有点儿幼稚。

“探索‘1%法则’的秘密为我打开了一个充满各种可能的全新世界。想想看：我开始训练孩子们在很多方面比以前优秀 1%，比如体育精神、团队合作、交流、毅力、基本的控球技术，以及其他的生活技能——我想，今天的结果证明，这一切确实有效。想象一下，对于你我，对于愿意提升自我的人，‘1%法则’能起到什么作用？哪怕仅仅提升 1%而已。”

“我不知道，教练。似乎对我来说，即便是在少数事情上只进步 1%，也要多付出很多努力，到最后，也不一定能成为最优秀的人。”肯说道，“但是我们只会记得金牌获得者，不是吗？”说着，他叹了一口气，“有时候事情就是这样，如果你无法成为打破纪录的人，就没有努力的动力。”

我们都能够在上百件事情上进步 1%。

“我这还有一个精英运动的例子，你可以思索一下，肯。”吉姆说道。

“你肯定有。”肯笑着说。

“好吧，现在我们回到 1990 年，新西兰的铁人三项比赛。你肯定会这么想：2.4 英里的游泳项目，112 英里的骑行项目，再加上 26 英里的赛跑项目，参赛者的差距如果不是几小时，那至少也应该是数分钟。”

“或者说放到我身上，就有可能是几天。”肯开玩笑道。

“其实第一名和第二名的差距仅为 1 秒。第一名是芬兰选手保利·基乌鲁，第二名是美国选手肯·格拉厄。真正有趣的是，因为竞争精神的存在，格拉厄依然认为获得第二名是他运动生涯中的辉煌时刻。

“我的经历让我明白，竞赛的征程和精神往往会否定输赢的概念。你可能不会赢得所有比赛，但是你能够拥有一颗赢者的心，你可以一直尝试比昨天做得更好。

“我坚定地认为，不是每个人都能变成伟大的人物，但是每个人都能成为比昨天更好的自己。”

吉姆顿了一会儿，让肯好好消化了一下他说的话，接着问道：“你记得奥林匹克格言吗？”肯摇了摇头，于是吉姆自问自答起来，“Citius, Altius, Fortius。”

不是每个人都能变成伟大的人物，但是每个人都能成为比昨天更好的自己。

“啊，我的拉丁语不怎么好。”

“意思是‘更快、更高、更强。’注意，不是‘最快、最高、最强。’这里说的‘更快、更高、更强’，意思是每天都要有所进步。”

肯站起身，在长凳前踱着步，他满心兴奋，这会儿可没法静静地坐着。他的脑海中思绪奔腾，思索着生活中有哪些事他可以运用“1%法则”。突然，他停了下来，转过头看着吉姆说：“这个解决方案也适用于职业发展吗？”

“当然了。也许你是一个销售代表，或者是市场专员，也有可能是一名经理。你无法做到比其他所有的销售代表、市场专员或经理优秀 100%。事实上，如果这样比较，你只会沮丧气馁。但是在你工作方式的数百个方面，你能够进步 1%。之前我们已经了解到，这 1%会让你处于无可争辩的优势地位。”

“这么说来，这一方案适用于任何职业，比如零售、IT、金融等？”

“也适用于生活中你想提升的各个方面。我已经看到有人利用它来提升他们的棒球挥击技能、萨克斯演奏水平，也有人用它来减肥、健身……有人甚至用它来改善自己的家庭生活。”看到肯赞同的眼神，吉姆接着静静地说道，“我觉得每个人都能够从中受益。”

庆祝球赛的人群越来越稀疏。停车场不断传来车门关闭的声音。孩子们的叫喊声也慢慢平息了。“来，我们往车那边走，边走边说。”吉姆说道。

当他们起身往前走的时候，肯问道：“这么说来，你发现你需要帮助球队提升 1%——当然，这并不容易。你是如何确定从何处入手的呢？”

“那时候我想，我应该从哪里入手来做好这件事呢？有一天我正跟我的一位朋友谈话。他是一个顶级的销售经理。我把我的理论告诉了他，然后问他我能从他身上学到些什么，因为他在工作方面确实非常优秀。”吉姆看了看肯的眼睛，接着说道，“我的朋友对我说，‘吉姆，是时间。’”

我接下来对你说的这些，只有少数人知道，因为我觉得下一个该是你了。

“时间？”肯的表情看起来很古怪。

“我接下来对你说的这些，只有少数人知道，因为我觉得下一个该是你了。

“我的朋友把我介绍给了一群不可思议的人，他们的一生都行走在追求卓越的路上。见到他们时，我非常惊讶，因为他们已经在践行我研究奥运会比赛结果时所发现的原理。

“他们并没有进行精确的计算，不知道最佳表现者与其他人的差距只有 1%，但是他们已经知道，差距非常非常小。他们的直觉和天性告诉他们，要想取得成功，就必须朝着目标取得一个又一个微小的进步。

“所以当我出现并把我的数据分享给他们时，对他们而言就像是填上了最后一块拼图。很快，我们追求卓越的方式就有了一个名字：1%法则。

“我们一共有 6 个人。我，我的朋友——那位销售经理，一位顶级物理学家，一位心理学家，一位企业家，剩下的这位，也许说出来你也不会感到奇怪，他曾经是一位奥林匹克运动员。

“我们不会开会，也没有什么秘密协议，但是，你可以把我们看作是一个俱乐部。我们接纳像你这样已经准备做出改变的人。”

“我？”肯有些吃惊地说道，“别误会，我非常感激你花时间与我分享，但是我从未说过……”他的声音逐渐变得微弱，因为他意识到，他才开始感受到真正的自己，而这一切吉姆都看在眼里。

“如果你愿意做出改变，我会让其他人与你分享他们追求卓越的秘诀。这并不容易，你必须甩掉许多旧的习惯，以及你先前的做事方式，还有你以前持有的关于你自己和他人的一些观念。你当然会有兴奋感和成就感，但是我也不会加以粉饰：这一路上也会有许多挑战。”

他们又回到了家长和孩子们中间，这时候只剩下了寥寥几人。“你不用现在就回答我，肯，但是请你回去好好考虑一下。”吉姆说完，转身跟旁边的学生家长攀谈起来。肯让杰克和他最好的朋友上车，回家的路上他会请他们吃汉堡。

孩子们上车后，肯正要关车门，这时候吉姆出现在了车旁。

肯抬起头看了看，说道：“谢谢，教练，你今天说了许多值得我深思的东西。”

“不客气。给你这个。”吉姆递给他一张名片，“如果你准备好了，就给我打电话。相信我，这趟旅行会让你受益匪浅。”

## 二、颠倒公式，激发你的斗志

离上次收到吉姆送给他的名片已经有 3 个星期，肯坐在车上，满心兴奋，又有些紧张不安，因为他即将要见到下一个“1%法则”执行者，也就是吉姆所说的那个顶级的销售经理。

肯等了 3 周才得以见他，其实这本来也不是什么奇怪的事，毕竟他的工作很忙。肯本来就想早点儿开始。实际上，吉姆递给他名片的第二天，肯就加入了这个俱乐部。球赛结束的当天晚上，他把名片放在了自己的床头柜上，入睡时吉姆的话在他的脑海中盘旋，他说不出是怎么回事。第二天太阳初升的时候他就醒来了，这可比往常早多了，一切都变得异常清晰。他非常确定，他已经准备好做出改变。在他生活的各个方面都进步 1%，他可以做到。

实际上，他的内心深深地需要这种改变。

## §

当他拿起名片，拨打吉姆的电话时，他才真正理解自己这一决定的意义。听到电话这一端肯的声音，吉姆很高兴，但并不感到惊讶。

“欢迎你，肯，很高兴你能加入我们。”他说道，“但是在开始之前，我得先告诉你三条基本规则，然后你再决定是否同意遵守它们。”肯心想，里面肯定有猫腻。

“第一条：除了你的妻子，你不能告诉任何人你在做什么。”吉姆说道，“如果有人好奇下班后你都在做些什么，你可以简单地说一下，比如你正在接受训练，或者其他什么培训，但是除此之外你不能透露其他信息。你同意吗，肯？”

肯心想，也许这并不难。

“当然，我同意，教练。”

“第二条：如果你想要开始，必须承诺坚持到最后。你必须承诺，一旦开始后，你会与 6 个‘1%法则’执行者一一碰面，并将你所学到的运用到你的生活中。”

这一条比上一条更难做到。吉姆好像察觉到了肯的犹豫，继续说道，“作为对你的许诺的回报，我可以保证，你会成功，并且这种成功会扩散开来，影响到你生活的其他方面——你的朋友和家庭，你的同事，甚至你居住的社区。”

“吉姆，我想说，你的信心确实让我很受鼓舞，但是你说过的这些你自己能做到吗？”肯不想表现出怀疑的态度，但是在同意如此重大的事情之前，他必须把心中的疑惑都弄清楚。“要是我做不到呢？要是它对我不奏效呢？”

“我之所以敢向你保证，是因为我知道你即将学到的这些概念、工具和方法确实可行。我敢做出承诺是因为这些工具不是基于某些观点，而是建立在坚实的研究和测试的基础之上。如果你做出承诺，你会一一见证。”吉姆说道。

我敢做出承诺是因为这些工具不是基于某些观点，而是建立在坚实的研究和测试的基础之上。如果你做出承诺，你会一一见证。

吉姆并没有觉得肯的问题有所冒犯，于是肯松了一口气。吉姆也没有强迫他。他的语气十分坚定，肯猜想，也许是因为他对这一解决方案深信不疑，因此他觉得没有强迫对方的需要。

“我知道你能做到，是因为我已经见证了许多人利用这些工具，做出了非常了不起的事情，并开始相信生活有其他可能。”吉姆说道。

肯深吸了一口气，又慢慢呼出，说道：“算我一个。”

“你已经是其中一员了。”对方答道。

“等一下，第三条原则是什么呢？”肯问道。

“第三条：这一过程结束后 180 天内，你必须以你接受帮助的方式来帮助其他人，至少要帮助一个人。”

“所以说，与最后一位‘1%法则’执行者见面后的6个月内，我必须将我学到的知识与他人分享，是吗？”

“没错，肯。你能做到吗？”

肯想到了那个刚分到他们工作组的颇有前途的孩子，想到了自己即将步入成年的儿子和女儿。如果自己能够学到追求卓越的秘诀，那么把这些秘诀传给他人真是一件令人自豪的事情。

“什么时候可以开始？”他问道。

## §

吉姆与组里的其他人员讨论后打电话给肯，告诉了他销售经理卡洛斯的电话号码。“你肯定会喜欢他。”吉姆说道，“他是指导你入门的最佳人选。他会让你振奋起来，他的特长就在于激励他人。”他又补充道，“这个男人有一股自然的力量。”

在电话里，卡洛斯活力四射，这立刻给肯留下了深刻印象。他说起话来就像连珠炮，说到教给肯关于“1%法则”的基本知识，卡洛斯表现得非常兴奋，而肯自己也被深深地感染了。

卡洛斯的工作要求其经常出差，于是他们对比了各自的日程安排，最后他们发现某天晚上他们都有几小时空闲，于是会面就定在了那天晚上。

“你喜欢打高尔夫吗？”卡洛斯问道。

实际上，打高尔夫是一件让肯非常头疼的事情。并不是说他不喜欢这项运动，而是高尔夫球似乎不怎么喜欢他。他偶尔也会打一打，毕竟许多社交活动都会选在高尔夫球场，但是他在挥起球杆击打这颗白色小球时，表现并不出色。而且，他和卡洛斯不是还有事要做吗？

“哦，我不怎么擅长打高尔夫，卡洛斯。”

“太好了，那我们到时候在高尔夫练习场见面。”

这个家伙肯定是没有听清他的话。但是肯还没来得及开口纠正他，卡洛斯已经开始谈下一个问题，那就是他们如何才能认出对方。

“我会戴一顶红色棒球帽。”卡洛斯说道，“你也戴一顶，这样我俩肯定不会错过。”

“嗯，好的。”肯也同意这么做。

“肯，我真是万分激动，期待我们的见面，到时候见！”卡洛斯说话速度如机枪扫射一般，说完就挂断了电话。

肯知道，也许到网上去搜索对方的名字和照片，会容易得多。现在他坐在车里，头上戴着棒球帽，他很高兴他们能以这样的方式见面。这让他觉得自己都准备好了。虽然有点儿紧张，但是却准备好了。

当他第一次踏入高尔夫练习场，一盏盏的泛光灯以及朝着巨大的球网飞去的高尔夫球顿时让他失去了方向。他发现，卡洛斯根本就不需要那顶棒球帽。练习场上人并不算多，肯马上就认出了卡洛斯：他肯定是那边那个击球速度和力度大于其他人、精力无比充沛的人。每当他感到高兴时，就停下来挥舞下拳头，同时伴随着一声“yes！”

击球的间隙，卡洛斯停下来擦汗，就在这时，他注意到了肯。他放下球杆，大步流星地朝他走来，脸上满是笑意。“嘿，”他说着，伸出一只手，看上去很自信的样子，“我是卡洛斯，你一定是肯。”两个男人握手后，卡洛斯突然转过身，招呼肯也加入。“来吧，你先打几个回合。你带球杆了吗？啊，对，你平常不怎么打高尔夫。”他善意地笑了笑，“没问题，肯。我两个头差不多，你可以用我的。”



两人一边打球，一边聊了聊双方的基本情况，比如工作、同事、家乡、家庭什么的。原来卡洛斯在一家生产高尔夫设备（球杆、球袋、高尔夫球等）的大型公司负责产品的全球销售。

刚开始击球时，肯不免觉得有些拘谨和尴尬，于是他跟卡洛斯解释说，他已经有几个月没碰过球杆了。卡洛斯让他不要有所顾虑，并一边打球一边做示范，给了他一些有用的建议。即便只能够帮助肯在击球时进步一点点，也让卡洛斯觉得非常高兴。

肯开始觉得顺手起来。也许他现在能够看到这个小球的吸引力所在。当球杆重击高尔夫球的那一刻，他的内心明显有一种满足感，特别是当球飞出去的线条更直、距离更远时，尤其如此。这与刚开始那会儿可不一样。

而且，卡洛斯的那些评论，比如“好球”“干得不错”，也让他浑身是劲。

然而，他却有些不安起来。接下来的几天，卡洛斯要离开去参加新一轮的会议，如果他们不马上谈正事，不知道下次见面是什么时候。

他的目光落在不远处座位上打开的笔记本上。足球比赛那天，吉姆告诉了他那么多重要信息，因此在电话里他又请吉姆大概讲了一遍，以便他能记下来。不仅是记笔记，在笔记本的最上端，他还写下了“做事清单”几个大字，要将他所学到的运用到生活中。他计划着，每次遇到一个“1%法则”执行者，他都要把所学的添加到上面。不过，也许他不需要把那些关于如何把握高尔夫球杆的建议加到里面，想到这儿，他不由得笑了笑。

卡洛斯顺着他的目光往前看去，说道：“肯，我看到你一直在记笔记。很不错，很不错，认真对待。不错！你都记了些什么？告诉我吧！”

肯大声读道：

“1.优秀和卓越的差距=1%。”

“对的。完全没错。还有什么？”

“2.你不可能比别人优秀 100%，但是在数百件事情上，你可以比别人优秀 1%。”

当肯读下一条时，卡洛斯一边低声说着“对！”或者“继续说，我听着呢！”一边把球打到了练习场另一端。

“3.你可能不会赢得所有比赛，但是你能拥有一颗赢者的心，你可以一直尝试比昨天做得更好。”

“4.不是每个人都会成为伟人，但是每个人都可以成为更好的自己。”

“5.变得更快、更高、更强——不是最快、最高、最强。”

肯正在纳闷，卡洛斯到底有没有在听呢？这时他突然转头面对着肯，脸上闪现出一个大大的微笑，说道：“你已经把所有的都记下来了！还需要我做什么呢？”

他用毛巾擦了擦手，坐了下来，并示意肯也一起坐下。这是肯见到的最安静的卡洛斯了。卡洛斯转过头看着肯，问道：“你刚才读的那几点是达到卓越的关键因素，你同意吧？”

“是的，没错，我同意。”肯再次确认道，虽然他心里有一些疑惑，不知道卡洛斯接下来要说些什么。

“你能确定生活中的哪些方面你可以提高 1%吗？”

肯顿了一下。他的目光穿过练习场，思绪回到了他每天所做的工作上。是的，他确实可以想到许多他可以做得更好的事情。单看每一个，可能不会有什么巨大的差异，但是把所有的事情加起来，这种进步是非常直观的。然后他想到了自己对待妻子和孩子的方式，又进而联想到自己对待自己身体的方式。没错，他能够想起许多他可以做得更好的事情。

最后，他说道：“是的，我能够想出许多我每天能够做出的小的进步，把它们加起来就意味着重大的改变。”

“那好吧，那为什么你不着手去做呢？”

这个问题让肯局促不安。他沉默了一会儿，却想不出一个好的答案。

“肯，是什么阻止你现在去做这些事情呢？”

“说实话吗？我想我确实说不出什么理由。”肯回答道。他脱下红色棒球帽，盯着脚下，看起来有些受挫，“这些天，我发现自己很难找到做事的动力。因为没有动力，所以我也没干什么事情。”

“然后因为你没干什么事情，所以就更没有动力了？”

肯猛地抬起头，说道：“是的，卡洛斯，就是这样。”他想了一会儿，慢慢把帽子戴上，又说道，“这个问题也困扰着我身边的人，比如我的下属，我的家人。如果我能做更多事情，他们肯定也能。我想做那些可以提升自己的事情，但是我不知如何找到做事的动力。”

肯觉得卡洛斯肯定没听到他的声音中那丝隐藏的请求，因为一旁的卡洛斯已经笑弯了腰，他甚至还拍起了大腿。肯不由得猜想，可能自己刚才说的话冒犯了他。但是也许这个家伙做的每件事情都很有感染力，所以很快肯也扬起了嘴角。

卡洛斯调整了一下自己，坐直了身子，从肯的手中拿过笔记本和钢笔。

“你是在寻找一种能够让你充满做事动力的方式，对吗？”

肯点了点头。

“好的，那我们就把你所说的用图解的形式表示出来。”卡洛斯一边说一边写道：

动力 —————> 行动

“你的意思是，如果你更有动力，就能做更多事情。换句话说，就是提升动机——”

卡洛斯指了指图上的这个词，并顺着箭头指过去，“会带来行动的增长。”

“就是这样。”

“这是唯一的方式吗？”

肯盯着卡洛斯画的草图看了一会儿。很明显，他想不出其他的答案了。

“现在站起来，到那边去，捡一颗球放在球座上，然后拿起你之前用的那支球杆。”

肯对此感到很疑惑，他甚至都没想过要去争论或者质疑，因为这简直太荒唐了。他走过去，一一照做。

“好的，你第一次在那边击球是什么感觉，肯？”卡洛斯问道。

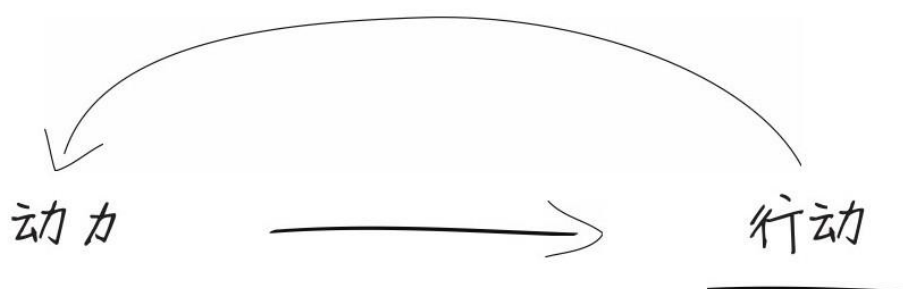
“很糟糕。”肯答道，“我觉得有些不舒服，因为我不是很擅长这项运动。”

“刚才你已经打了一会儿球，也取得了一点儿进步，那你现在感觉如何呢？”

“现在？嗯，我有点儿期待下一次击球了。至少我可以在打球时发泄一下心中的沮丧。”他咧着嘴笑了笑，摆动着手中的球杆。没错，这一次他确实想要击球。

当他坐定后，卡洛斯说道：“那你考虑一下另一种可能，如果箭头的方向倒过来呢？”

卡洛斯在图表上又画了一个箭头。



“如果你做得更多，也许你的动力也会随之提升。”卡洛斯说道，“如果你改进你的行动，你的动力也会增加。”

“就像打高尔夫球一样。”

卡洛斯拍了拍手。“就像打高尔夫球一样！”肯突然明白为什么吉姆把卡洛斯称为动力专家了。卡洛斯继续说着，脸上充满了光彩，“肯，你说动力引向行动，一点儿也没错。如果你充满了动力，你就会走出去，做那些你想做的事情。但是太多人忘记了一点：动力来自于所取得的成就。

“我认为，一件事情你做得越多，你就越有动力。所以你就会更多地做这件事情，然后你就更有动力。这是一个自动供给式的周期循环！”

肯的心中有一股激情在涌动，因为他记起有一段时间，他最大的动力确实来自于自己的成就。

“我想起我学游泳的时候。真的，我并不是主动去学游泳的。那时候我们生活在船上，不学游泳我爸妈也不答应。

“于是我就开始上游泳课。我一点儿也没兴趣，甚至不乐意，真的。但是我确实把课听完了。等我学完了那些基本的东西——比如我不太可能溺水——我开始有点儿喜欢它了。

“我甚至问我的父母，我能否多学一点儿。我游得越来越好，最后我加入了游泳队。我的游泳姿势也越来越标准。我现在还保存着那时候赢得的奖杯呢。”卡洛斯边说边品味着那些回忆。

“这就是你所说的，提升动力的最佳方式就是增加行动，对吗？”肯问道。

“丝毫不差！”

卡洛斯简洁的回答让他心中一惊。

“事实上，如果真有这么简单，为什么在自己和其他人的生活中，它没发挥作用呢？但是虽然卡洛斯说行动会带动动力的产生——但是看看他，”肯心想，“他是那种精力充

沛、能够带动别人的人，对他而言动力根本就不是问题。行动的动力如泉水一般，从他的体内迸发出来。”

“但是，是不是有些人——当然，你也是其中之一——天生与我们不同，他们比我们这些凡人更富有做事的动力？”

“肯，相信我，每个人都能从这个行动方案中受益。”卡洛斯凝视着肯的眼睛，声音也突然安静下来，“我年轻的时候，也非常不喜欢在公共场合讲话，所以每次有这种场合，我都尽量避免开口。”

“你？”肯问道。眼前这个男人经常给成千上万的人演讲，很难想象他曾经有这样的感觉。

“工作中如果需要演讲汇报，我就会坐在那儿祈祷有人主动来承担这项任务。但是，有一天我决定举起手，为一组人数不多的销售代表培训授课。”

“你做得怎么样？”肯问道。

“我成功了！其他人都没有把这次培训授课当回事，但是这次演讲成功后，从中得到的成就感让我欣喜若狂。这激励着我主动去承担更多的演讲。我逐渐地提升自己，现在我站在成百上千人面前发言一点儿问题也没有。

“所以，肯，真正的问题是：你从哪里开始？”

“答案就是从做事情开始——无论是多小的事情——一旦你完成了它，你的动力就会越来越强。然后，你就会更多地做这件事情。之后，你就有更强大的动力，然后……”

答案就是从做事情开始——无论是多小的事情——一旦你完成了它，你的动力就会越来越强。然后，你就会更多地做这件事情。之后，你就有更强大的动力，然后……

“你做得越多……然后你就更有动力……”肯接着说道，“我开始对接下来的事感兴趣了。我已经发现了许多可以让我提升 1% 的方式。”

卡洛斯与肯击掌庆祝，说道：“还有一个关键的问题，就是目标要明晰。这是非常重要的，你可能想要记下来：清楚哪些是你想要的，哪些是你不想要的。”

“如果你开始运用‘动力—行动’关系原则，它在提升你的做事动机方面是非常有效的——但是，如果你用它来激励自己去做那些不符合你的总体目标的事情，那么无异于做无用功。”

“你的意思是，虽然动力会激励我更多地去完成某件事，但是在我行动之前，我需要确认这些行动是否符合我的总体目标？”

“没错！比方说，我想要成为一名更优秀的销售代表。我需要把注意力放在行动上，比如优化我的电话销售，选择正确的顾客群体，找出他们的需求，而不是关注我的网球发球技术。”

“它的核心是两个概念。这两个概念听起来差不多，其实有很大差异：第一个是效能，是指‘做正确的事’；第二个是效率，是指‘以正确的方式做事’。”

“首先，你必须做正确的事情，你所做的事情应当是有效果的。”

“其次，一旦你确定你所做的事情是正确的，那么你必须确保做事的效率，也就是要以好的方式来做事情。有时候，对于那些不该做的事情，人们却做得非常好。”

“如果给它加个标题就是：把那些你不该做的事情做得很好是毫无意义的。”

“是这个理儿吧？”

肯一边往本子上记着，一边答道：“嗯，嗯。”

“下面是我希望你做的，”卡洛斯的这句话，让肯再次抬起头来，“我说的话你不要听完就抛在脑后了，试一试，看看它会给你的生活带来什么样的变化。你能找出一件你觉得正确，而且能做得更好的事情吗？记住，没什么大不了的——这只是一个开始。”

“没问题，我能找出这样一件事情。”

“你明天能开始行动吗？”

肯思索了一下，答道：“明天我能够开始行动。”

“那么，后天呢？”

肯回答说：“没问题。”

“那么，能坚持 30 天吗？我要问的就这么多。”

“你希望我连续一个月做一件能够不断进步的事情？而且你希望我从小的事情入手？”

“就是这样。”

肯已经在想明天他要开始的行动了，心里已经在期盼它能够给自己的生活带来的全新的动力。

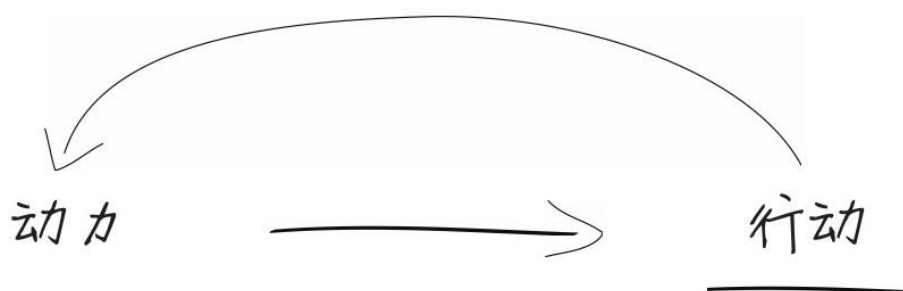
## §

十天后，肯注意到他做这件事的动力更强了。

尽管尝试新的东西有时候心里确实觉得怪怪的，但是他每天都坚持做这件事。

不断地完成这件事情，给了他更多的动力，这种感觉让他大吃一惊。

他时常把他的笔记本拿出来，看一看卡洛斯画的图表。每次盯着这张图，他都会惊讶于它的简洁和强大。开始一个行动非常简单，而效果惊人。





他把这些情况告诉卡洛斯，卡洛斯听完后，开始也同他一样兴奋和激动，后来就慢慢变得很平静，然后说道：“你已经有一个不错的开始了，接着这样做下去。现在你应该开始下一步了。”

### 三、个人成功的物理学：如何造就一个更加强大的自己

出了城，肯正开着车沿着一条蜿蜒的山路前行，去见下一位“1%法则”执行者。越往前行驶，道路两边高大苍翠的树木越加繁茂浓密，房子也越加稀疏。他摇下两边的车窗，尽情地呼吸那清新凉爽的空气。这沁人心脾的空气让他为之一振，也让他打起了精神，做好了准备面见下一位老师。

这一次他见到的人，从职业上来讲，是一位名叫帕特的物理学教授。她曾把她的研究所网站链接发送给了肯，因此在见面之前，肯心中就对她充满了敬畏。她获得了许多奖项，在自己研究的专业领域中取得了许多惊人的突破性进展。甚至有一种理论，就是以她的名字来命名的。现在，他在她的家门前停了下来。她的家坐落在一座小山上，从山顶可以俯瞰整座城市。

帕特打开门，脸上挂着暖暖的笑。两只拉布拉多犬走了出来，摇动着尾巴。往前走的时候，他闻到了浓浓的咖啡的香气。但是看到她的打扮，他大吃一惊，而她也立刻感觉到了这一点。

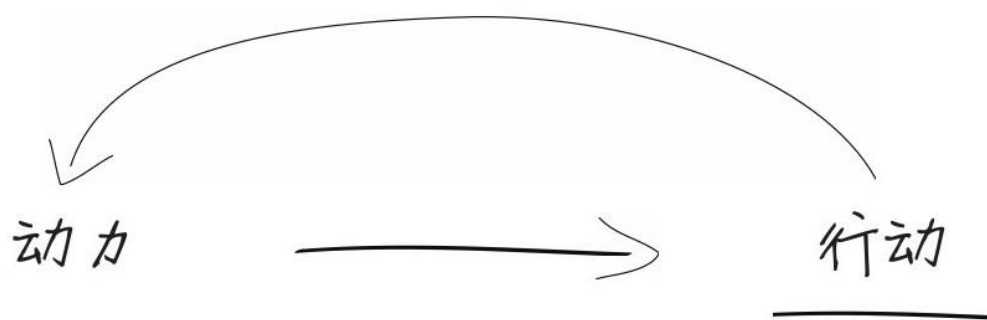
“跟你想的不一样？”她问道，脸上依然充满了笑意。

“对不起，啊……我，嗯……”知道帕特今天要在家里办公，下班后，肯就换上了牛仔裤和T恤衫。帕特下身同样穿着牛仔裤，上身穿一件休闲T恤衫，T恤衫也没有塞进裤子里面。然而奇怪的事情是，她脚上穿的是一双很讲究的高跟鞋。

帕特笑着带他进了厨房，她的高跟鞋敲击着瓷砖地面，发出一声声清脆的响声。“啊，对了，我过会儿再跟你解释！”她笑着说道。肯耸了耸肩，笑了笑。他心想：“要是你整天探索物质、时间和空间的谜团，那随便你怎么穿。”

她给他倒了一杯咖啡。就像其他的老师一样，她很想知道他从之前的培训中学到了什么。

“哦，之前我觉得缺少动力阻碍了我的成功，但是卡洛斯告诉我，我可以从相反的角度来看问题。”肯说着，用手轻轻翻开他的笔记本，把卡洛斯画的图表给帕特看。



她点了点头，鼓励他继续说下去。于是他大声读出了有关动力和行动问题的关键点：

- 1.提升动力的最好方式就是行动。
- 2.我做得越多，做事的动力越强。
- 3.开始的最好方式就是行动，即便是很小的事情。
- 4.我需要有清晰的目标。
- 5.我必须选择那些可以帮助我实现目标的行动（效能），然后把事情做好（效率）。

笑容在帕特的脸上蔓延开来，但是她的眼神中依然有一丝恍惚，肯可以看到她好似有灵光一现的感觉。“肯，这边来！”她说道。他跟随着帕特沿着门厅走着，突然看到帕特的两个孩子正在一旁做作业，帕特欣然介绍他们认识。

肯本以为他们要去的地方是帕特的办公室，所以当他们来到大厅尽头一间宽敞的游戏室时，他暗觉奇怪。室内到处都是玩具和健身器材，还有一个空气曲棍球桌。

“过去你经常打曲棍球，是吗？”帕特问道，虽然从他脸上的表情她已经知道了答案。

“可以这么说吧。”肯答道，“你们家的孩子真是幸运。”他不由得拿起了一个球槌。

冰球就放在桌子的正中央。

“我们想象一下，如果桌子中间的这个冰球是你的话，”帕特说道，“你觉得没有动力，不想着手做任何事情。你卡在那儿了，一动也不动。”

“嗯。”肯答道，他知道那是一种什么样的感觉。

“接下来会发生什么呢，肯？”

“哦，我猜我会一直待在那儿，一直就那么待下去，什么也不做，也不会前进。”他的声音变得很低沉。“除非……”他直起身，然后弯腰伏在桌前，用手中的球槌击了一下冰球，冰球开始移动起来。

“对了！”帕特也拿起一个球槌，当冰球到了她这一端时，她也推了一下冰球。“现在你动起来了！”

帕特打开了空气喷嘴，两个人开始随意地一来一去地推着冰球。她问道：“如果我告诉你，你刚才看到的是一条基本的物理学定律，你会感到奇怪吗？确切地说，是艾萨克·牛顿先生的‘第一运动定律’。”

“牛顿的第一什么？”肯问道。肯知道帕特在物理领域处于顶级水平，他本来以为她会给他讲一讲自己是如何成为精英的。现在她讲的是真正的物理学？

“‘1%法则’的一个关键部分就是这条运动定律，它最早是由牛顿提出的。”帕特答道。看到肯正在全神贯注地听自己说话，于是她继续给他讲起这条定律来：

“任何物体都会保持匀速直线运动或静止状态，直到外力迫使它改变运动状态为止。

“直白一些来说吧，就是如果这个物体静止，它就会一直处于静止状态，如果它动起来，它就会一直处于运动状态，除非有外力发生作用。”帕特点点头，肯的脑海中也灵光一现。

“有时候某个阶段我所做的事情寥寥，直到发生了什么事情，我才动起来。原来是这个原因。”

“就是这样，肯。你也许会卡在一些熟悉的事务中，之后外界的环境发生了改变。也许是经济上的改变，也许是一场疾病，还有可能是家庭生活的变化。无论这种力量是什么，它都促使你行动起来——正如你击打冰球的时候，冰球动了起来。”

肯正思索着这一原理背后的深意，这时帕特直直地将冰球打进了球槽里。他捡起球，把它放在桌面上，说道：“当我等待外界环境来推着我前进时，我只能勉强应付那些我该做的事情，却很少能够做自己喜欢做的事情。”

“肯，就是在这点上你可以做得更好。因为你不是一只没有生命力的冰球，而是一个有意志力的人。你不必坐在那儿等着外界环境来迫使你行动。”

由于牛顿定律的作用，一旦你动起来，你将会一直处于运动的状态。

“你可以按照卡洛斯的建议来做：从一个小的行动开始，来提升你生活中一个重要的领域。由于牛顿定律的作用，一旦你动起来，你将会一直处于运动的状态。”

“但是，等一下，如果你说的是真的，那么为什么冰球最后会停下来呢？”肯问道，“如果运动的物体会一直处在运动的状态，那么从击球的那一刻开始，冰球就会一直围着桌子弹来弹去。”

“肯，你什么时候去听听我讲的课啊？”帕特说道，双眼闪现出异样的光彩。有肯这种学生，教学也变得有趣起来。

她关掉了空气喷嘴，轻轻地把冰球放回到桌子上。冰球慢下来，最后停在了桌子中央。肯看向帕特，脸上有一丝得意的神情，仿佛在说：“看我！”

“摩擦，肯。”帕特最后说道，“空气喷嘴使得摩擦不那么明显。现在我把空气喷嘴关掉了，我们能够看到实际上有一种力量作用在冰球上。”

“只是它是一种看不见的力量。”肯缓缓地说道，“即便是有空气喷嘴在发挥作用，仍然会有少量的摩擦。如果你不再击球，最后冰球就会慢慢停下来。”

“没错。”帕特回答道，“而且一旦某种力量让一件物体停了下来，用牛顿的话说就是惯性会让它停在那儿。惯性是那些渴望达到优秀的人们的劲敌，因为它让你静止，让你休息，而不再前进。这就是从‘动力—行动’方程式中的行动部分开始的重要性所在。”

“因为仅仅把一只脚放在另一只脚前面，我就把自己带入了运动状态。”肯说道，这次他真正掌握了这一点。

“是的，”帕特对此表示同意，她接着补充道，“一旦你进入运动的状态，你就能克服最初阻碍你的惯性。到那时，你所迸发的动力就会推着你前进。只要你朝着正确的方向，你就会不断进步。”

“除非有外界的力量让我停下来。”肯说道。

“是的，还是外界环境，有的时候你无法控制它。”帕特说道，“但是每次停下来后，你都可以让自己再次行动起来，并且朝着提升 1% 的目标前进。”

帕特再次打开了空气喷嘴，拿起了球槌，微笑道：“休息一下，怎么样？”

## §

帕特的孩子们写完作业后，跑过来要玩曲棍球，于是肯跟着帕特去她的办公室继续交谈。办公室的墙壁多半是透明的，肯坐在帕特对面，感觉自己直接被高大翠绿的树木和辽阔的蓝天包围着。

“我觉得自己能够成功的可能性是巨大的。”他说道，“但是卡洛斯强调我应该从一件小的事情入手。我知道我才刚刚开始，但是我已经注意到我的妻子、孩子还有同事对我的行动满是赞赏。实际上，他们那样看着我，就好像我来自于外星球。

“我很奇怪，如果我只做出一个小小的改变，我能够提升多少呢？真的会出现重大的改变吗？”

“是的，肯，没错。对于这一点，我很肯定。”帕特坚定地说。“我给你讲个故事吧。当我们研究所开始允许远程办公时，我抓住机会建立了一个家庭办公室。这听起来很理想，因为我每天要花费 2 个小时在上下班的路上，这简直快把我逼疯了。一周如果能在家里工作几天，也就意味着我能更加专注地工作，也更容易出成果。

“实际上并不是这个样子，至少刚开始时并非如此。我开始发现有许多家务事和跑腿的活儿需要做。于是我把工作放在一边，准备晚上再做。

“最后，那段时间该做的工作我只做了一半，之后我就开始通宵达旦地工作。就像那些要提交论文的学生一样。”她的脸上掠过一丝悲伤的表情。

“说实话，那段时间我的压力很大。转变是以这样的形式来的。”她继续说着，把脚伸到一边，用高跟鞋敲击着地面，“我的姐姐送给了我这双鞋，她告诉我这是我的工作鞋，穿上它们也就意味着我要开始工作，脱下来就说明一天的工作结束了。它们真是神奇。我无法自觉地工作，除非我穿上这双工作鞋。现在只有我的学生们通宵达旦地熬夜了，比起以前天天出门上下班的时候，现在我的工作效率更高了。”

“我想这就是在小的事情上进行改变产生重大结果的例子！”肯说道，“这让我想到了我表兄。他经营着一家面包咖啡店。他的店面没有窗户，也没有入口。政府也不准他在人行道上放宣传标志，人们根本不会注意到他的店。有一天，他突然来了灵感。他在门外靠街道的地方摆了一张小桌子。桌子上面摆放了一些新鲜出炉的面包，还有一台电风扇。”

“人们走到这儿都会停下来寻找香味的来源。仅仅一个星期，小店的销售量就翻倍了。那张桌子之前一直被堆在他的车库里，而电风扇只花费了他 12 美元。说起这件事，他总是把它当成是一种侥幸，说仅仅是好运而已。这是不是就是你所说的那种我们应该寻找的小改变？”

“是的，肯，实际上这就是利用杠杆原理的一个绝佳的例子，也就是我要给你讲的下一个物理定律。”帕特说着，身体向前靠了靠，“杠杆原理开启了行动中小的改变的力量。一个小的改变，可以带来巨大的提高。”

“又是牛顿提出的？”肯问道，同时好奇地向前探了探身。

“不是，这次我们还要往前追溯，追溯到古希腊的阿基米德。”

帕特把桌面上的纸张整理了一下，然后放了一支铅笔，又在铅笔上放了一把尺子。她从旁边的书架上挑了一本精装字典，扔到了肯的面前。“现在用一个手指把字典拿起来。”

他费了好大劲儿，字典才稍微离开了桌面。

帕特从他手中拿过书，放在了尺子的一端。“现在用一个手指压尺子，也就是杠杆的另一端。”

肯没费多大力气，书就完全离开了桌面。

“阿基米德是这样说的：‘给我一个足够长、足够结实的杠杆，给我一个支点和一个可以落脚的地方，我就能撬起整个地球。’很有趣，是吧？”

我能撬起整个地球。

“我能撬起整个地球。”肯重复道。他反反复复地把手放下又抬起来。

“与你全部的努力相比，正确的小改变会产生巨大的成果。世界上各个领域的领袖人物非常善于识别和利用那些具有高杠杆效应的机会。”帕特说道。

“所以，选择那些正确的小改变非常重要。”肯插嘴道，“我的意思是，穿一双特定的鞋子或者我表兄所做的都不是什么大事，但是结果却是惊人的。”

“是的，肯。这就是‘20/80 法则’。也许你以前听说过，有时候人们也把它称作‘帕累托法则’。”

肯点点头，在他工作的前几个公司，培训的时候他听过几次。“她有些弄混了，把它叫作‘20/80 法则’而不是‘80/20 法则’，但是这也情有可原，她已经忙了一天了。”肯心想。

“这是经济学家帕累托提出来的，他注意到 20%的人拥有世界上 80%的财富。”她说道，“事实上这种关系随处可见。平均来说，一个公司 20%的产品能够带来 80%的收入；对于餐馆来说，80%的收入是由 20%的菜品带来的；在我的工作中，我把 80%的时间花费在 20%的学生身上。你在工作中每天也能看到‘20/80 法则’。”

肯想了想他工作中能遇到的“20/80 法则”。

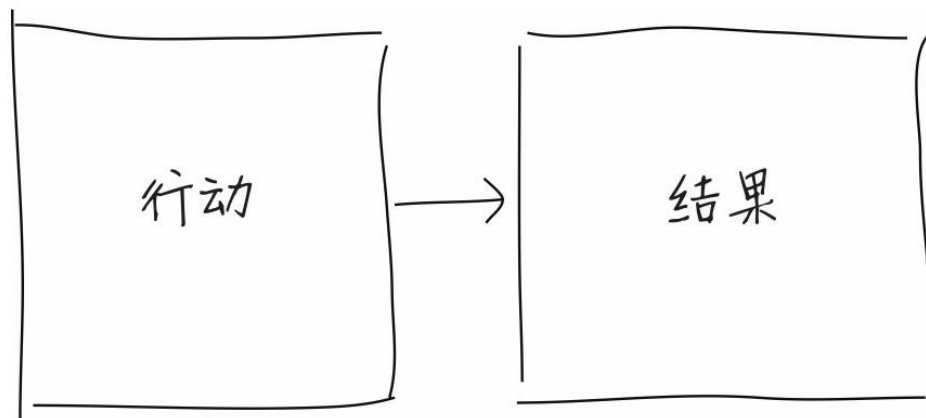
然后肯说道：“帕特，我确实能够看到我生活中的各个方面都有这样的例子。但是你知道的，它实际上应该是‘80/20 法则’。”他不希望像她这么聪明的人因为在别人面前用错词而让自己尴尬不已。



“而且通常它适用于这些事情——比如你刚才提到的一个公司 80%的产品会带来 20%的收入。但是我觉得我们刚才一直在讨论的是改变我们做事情的方式。”肯接着说道。

“啊，没错！说真的，你什么时候来听我的课啊？”她从桌子后面跳起来，把一个白色书写板翻过来。她之前正在上面解题——上面布满了难以辨认的文字——她把书写板翻过来，上面是空白的。

“我们的行为，或者说行动，会产生某种结果。”她一边说，一边画出一个这样的图表：

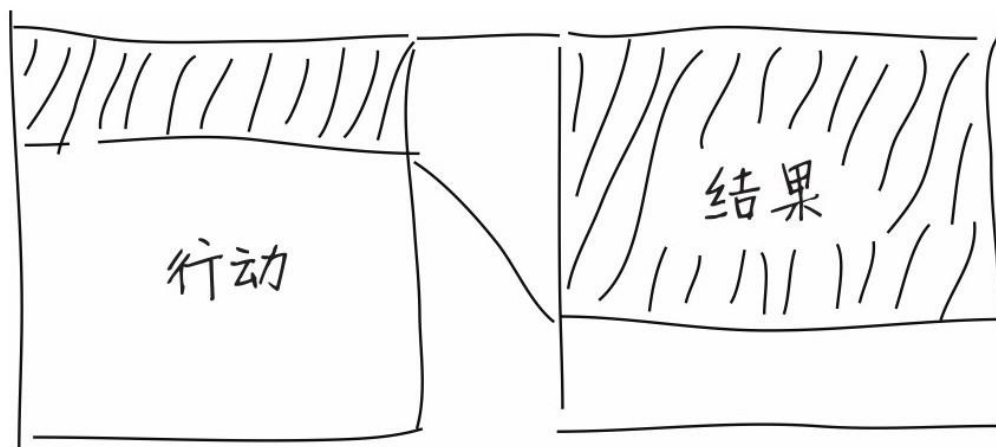


由杠杆作用我们可以知道，我们做事时一个相对较小的改变对于我们想要的结果会有巨大的影响。

“‘20/80 法则’也适用于这一关系。它不仅适用于一些外部因素，比如顾客或者仓库的产品。它同样适用于你，适用于每一个人。它适用于你，适用于你的行动，以及行动产生的结果。

“由杠杆作用我们可以知道，我们做事时一个相对较小的改变对于我们想要的结果会有巨大的影响，对吧？”

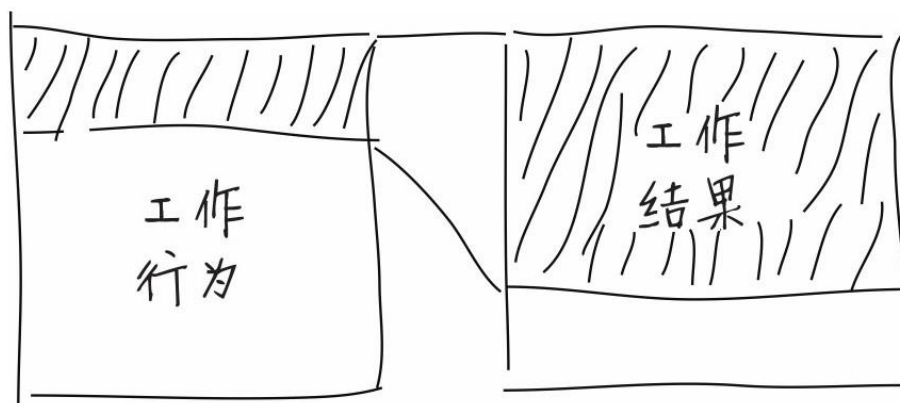
“是的。”肯答道，接着帕特又在图表上画了几下：



“正如你所见，你要把重点放在那些带来重大成果的行为上，而不是结果本身。你需要辨别出那些可以产生重大成果的行为，然后开始行动。”帕特说道，“所以我称它为‘20/80 法则’。”

帕特在图表上面加了一个标题，图表就完整了。

## 20/80 法则



“把它称作‘20/80 法则’，可以让我们把眼光放在那些真正需要关注的事情上：我们需要关注那些可以产生重大成果的小的转变。”帕特说道。

“‘20/80 原则’。”肯试着重复了一遍。他喜欢这个声音，而且感觉这样说确实能够把注意力放在应该关注的地方。“即便是那个最常见的例子，一个公司 20%的产品能够带

来 80%的收入，我可以看到将其看作‘20/80 法则’是更有益的。相对于 80%的收入，首先考虑带来 80%收入的 20%的产品更有用。”

他想象着，如果公司能够关注这 20%的产品的特点，以及购买这些产品的客户类型，还有市场上的同类产品。肯笑了笑，意识到把注意力从“80/20”转移到“20/80”本身就是行动的细微改变带来重大结果的例子，因为它会帮助你关注那些可以带来巨大成功的小的转变。

“你应该看看卡洛斯是怎么在他的公司里运用杠杆原理的。”帕特说道，“他把‘1%法则’背后的思想解释给公司的人听，然后让他们去做一件事情——提升 1%。”

“我觉得这是一种绝妙的做法。”肯说道，“我是说，谁会拒绝提升 1%呢？”

“是这样的。他与许多直接向他汇报的下属一起花了许多时间来确定那些可以带来重大成果的小的改变。

“其中有一件事情非常简单。他们让每个人以更为尊敬、更加积极的态度来对待自己的同事，因为你对待客户的方式往往就是你对待同事的方式的写照。

“然后他来到销售部门，同他的 3 个销售经理针对销售代表的工作方式找出了一些具有高杠杆作用的改变。对于销售代表来说，这些改变不是什么大问题，但是这却会给整个公司带来了相当大的提升。

“卡洛斯说结果相当惊人。虽然相对来说，改变比较小，但是却是具有高杠杆作用的改变，所以他的公司的盈利水平更高了。

“几个月后他来找我，并告诉我一个令人兴奋的发现。”她说道，“这个改变还有一个意外的效果，一个奇妙的效果。

“当你向池塘的中央投一个石子，就会荡起层层涟漪，进而影响到整个池塘。‘1%法则’也是如此。一旦你做出了正确的改变，影响就会辐射开来，并对最初的着手点周围的关系产生作用。”

“真的吗？”肯问道，“究竟是怎么产生作用的呢？”

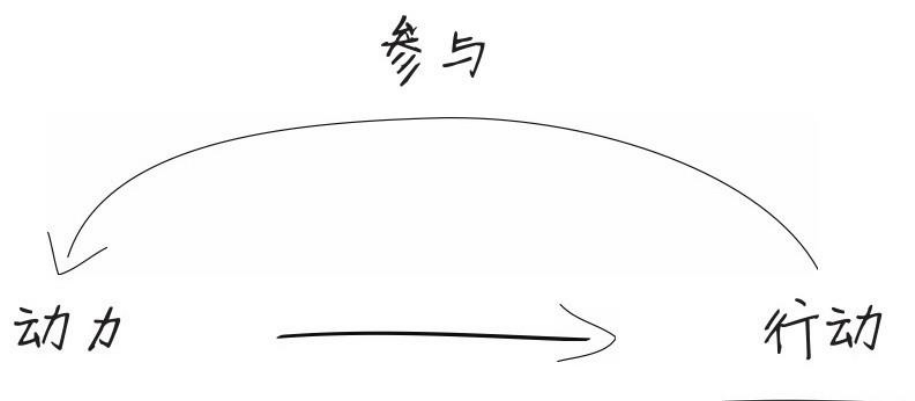
“以卡洛斯的公司为例，很快每个人都更多地参与到工作中来。他们甚至想出了更多可以带来重大成果的小的转变，并把这些建议汇报给了经理。”

“因此，实际上是公司的许多人已经做了许多微小但是有针对性的改变，从而促进了整体的提升。”肯说道，他想知道自己的理解是否正确。“尽管他们只做出 1% 的改变，但是没关系，因为这种改变会带来重大的成果，并迅速影响整个公司。”

“没错，肯。一旦人们看到这种成果，他们就会更有动力去尝试其他新的东西。如果这些尝试成功了，他们就会做更多。顺便说一句，这是关于动力建设的一个现实的例子。看，这就又回到了那个‘动力—行动’图表。”帕特说着，又倾身翻开肯的笔记本。“我能加几笔吗？”她拿起铅笔说道。

“当然可以。”肯答道。

帕特在上面加了一个标题，现在图表就变成了这样：



肯望着窗外的树梢，思索着恰当的高杠杆作用的改变可能会给他的工作带来什么样的影响。他想象着，当这种影响推及到整个公司的时候，当“动力—行动”循环让大家更多地参与到工作中来时，会是怎样一番情景。他想象着，这种动力会如何推动整个过程的发展。

在肯思考一阵后，帕特说道：“肯，我不希望给你这样的印象，让你觉得这只适用于大型公司。我总是对我的学生说：‘物理定律适用于我们身边能看到的一切事物，还有许多我们无法看到的。’我现在也想对你说同样的话。

“这些原则适用于你生活中的每个方面，比如职业、个人健康，比如学习或者磨炼一种新技能。”

“那么人际关系呢？”肯问道。

“1%法则”对于我的个人生活来说非常重要。

“‘1%法则’对于我的个人生活来说非常重要。”帕特答道，“当卡洛斯告诉我他的实施结果，以及后来我发现正确运用杠杆和动力可以让人们具体参与进来，我意识到一些我无法为之骄傲的事情。”她静静地说。

本来看着窗外的肯迅速转过头来，看着她。

“对于婚姻，我并没有全身心地投入。我没有尽可能多地参与孩子们的生活，没有好好陪他们。”

肯点了点头，希望这个友好的信号可以让她知道，并不只是她有这种感受。

“嗯，作为科学家的我很少讨论这些事情，但是，后来我开始从很小的事情做起。现在这些做法听起来有点儿可笑……”

“帕特，接着说下去。我敢肯定这些事情没有你想得那么可笑，说不定还非常有用。”

“嗯，好吧，首先我决定，当家人跟我说话的时候，我不再三心二意。当我倾听他们讲话的时候，我会盯着他们的眼睛，全神贯注。”

“每天我会做一件事情，让他们知道我爱他们。比如给他们一个拥抱，一个依偎，或者说一声‘我爱你’。”

“每周我都会做一些特殊的事情，比如做他们喜欢吃的食物，或者为他们做一件家务事。”

肯转过身去，他的眼睛湿润了。“帕特，这些事情真是好极了。”他说道。他的脑海中闪现出他喜欢的乐队演唱的一首歌的歌词：“不是人们听不到美丽的话语，往往是你不愿开口。”

“现在自己应该说这样美丽的话语了。”他心想。实际上，帕特提到的这些小行动他马上就可以开始做，它们都非常简单，却有着重大的影响。

“‘涟漪效应’也开始在家里发挥作用，虽然是在过了一段时间之后。”帕特笑着继续说道，“我知道你所说的被别人看成是外星球的人是怎样一种感觉。但是没过多久，这种效应不仅影响到我的孩子和我的丈夫，而且也影响到了我的朋友和家人。很快，我就开始收获更多的拥抱，更多的美食，我还注意到当我说话的时候他们也会全神贯注地听。”

“你确定这不是你自己的愿望导致的主观想法吗？”

“哦，当然。这是有科学依据的。”她答道，讨论到事实论据，肯注意到她明显放松下来。

“如果你有一个肥胖的朋友，那么你超重的概率就会增加 57%。”她说道，“如果你吸烟，而你的朋友已经戒烟，那么相比你有一个吸烟的朋友而言，你戒烟成功的概率会增

加 30%。”她打开了桌子上的一个抽屉，拿出了一本书。肯注意到上面写着：《保持联系》——尼古拉斯·克丽丝塔基斯，詹姆斯·福勒著。

“这本书是来自哈佛大学和加州大学洛杉矶分校的一群教授针对他们的一项长期研究所著的。他们发现，如果你变得更快乐，会引起一系列连锁反应，你不知道的陌生人也有可能因此变得更快乐。”

“你是在说笑吧？”

“千真万确。‘如果你开心，你的邻居开心的概率会增加 34%；你的配偶开心的概率会增加 8%；住在 1 英里之内的兄弟姐妹开心的概率会增加 14%；住在 1 英里之内的朋友开心的概率会增加 25%；你朋友的朋友开心的概率会增加 10%——’”

我们每个人都可以撬动地球，每次 1%。

“哇，朋友的朋友。”肯插嘴道。

“等一下，你肯定会喜欢这条：‘你朋友的朋友的朋友开心的概率会增加 5.6%。自然，事情并非只有一个方向。所以，如果你隔壁邻居开心，那么你和你的家人开心的概率会增加 34%。’”

肯听完又喜又惊。“不只是阿基米德，我们每个人都可以撬动地球，不是吗？”

“每次 1%！”帕特加了一句。

#### 四、熟不能生巧，怎么办？

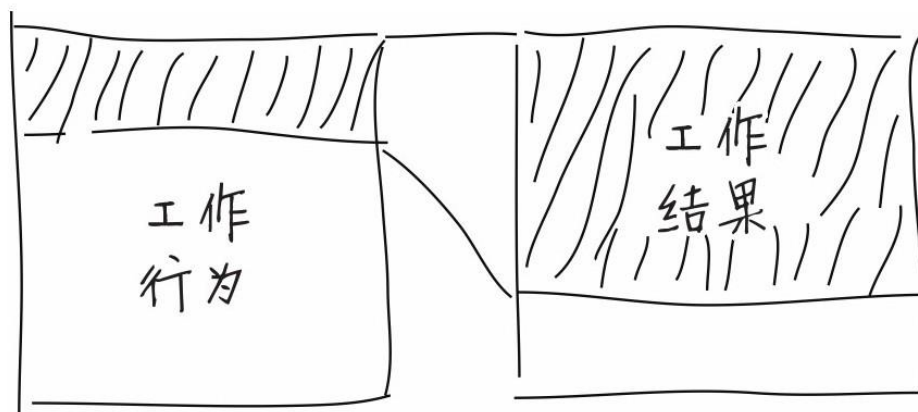
肯心想，吉姆是对的，这趟旅行确实让他受益匪浅。现在他已经承诺要踏上追求卓越的道路，他却无法相信接下来他要去那么多美妙的地方，见那么多令人惊叹的人物。那是一个寻常的周五，他把划船的鞋子从衣柜的底部翻了出来，还换上了短裤。“下班后我要去航行。”他是这么跟同事解释的。看到同事脸上的表情，他心里很得意——破

坏基本原则的感觉真是太诱人了。但是他还是没有透露他会登上谁的船——一位名字经常出现在企业新闻头条的德高望重的企业家。

那天的工作结束后，在他起身离开办公桌之前，他花了一些时间来温习他从帕特那里学到的内容，也就是支撑“1%法则”的“动力和杠杆原理”。他觉得航船的甲板上可能没有地方放他的笔记本。他的做事清单是这样的：

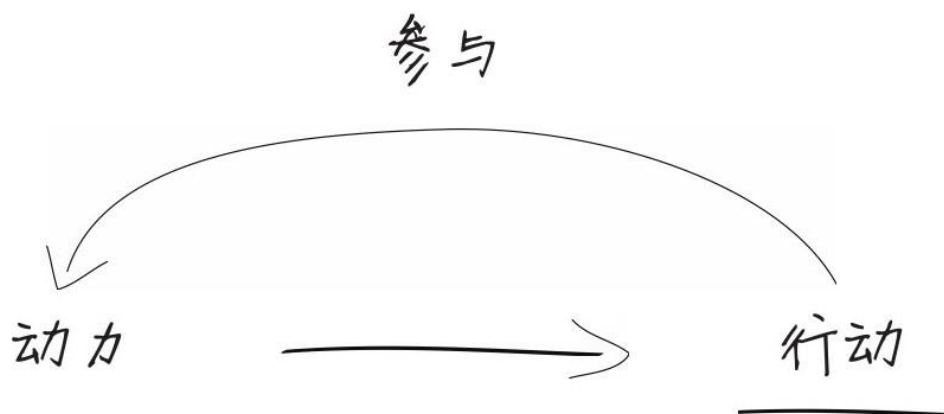
- 1.行动会克服阻碍你的惯性。
- 2.动力会让你处于运动状态。
- 3.与你的努力相比，正确的杠杆作用会带来巨大的成果。
- 4.鉴于“20/80 法则”，你应该寻找那些使结果产生重大改变的小的转变。

## 20/80 法则



- 5.动力、杠杆以及“涟漪效应”会增加人们的参与度。





虽然在过去的几周，肯偶尔会偷个懒，但是大部分时间他一直坚持着他选择所作的小改变，无论在办公室还是在家中。有几次，他甚至觉得他可能已经开始看到帕特之前所讲的“涟漪效应”了。

他打开笔记本，翻到了下一个空白页，他将在这里记下他下一课所学的东西。想到这儿，他的内心一阵兴奋。

## §

鲍勃显然不是那种喜欢闲谈的人。当他们的帆船驶离了码头，在停泊的各种船只间穿梭，鲍勃仅仅给了肯一些必要的指导，除此之外并无闲言碎语。肯心想，这位企业家有一种沉静的自信。他敢打赌，如果鲍勃开口说话，人们肯定会听得很认真。

当帆船远离了陆地和其他船只，他们升起了船帆。帆船劈水前行，他们坐在船上，眺望着眼前辽阔的天空和大海，两人都沉默着，但气氛很融洽。

鲍勃指了指远处，对肯说道：“那就是我们要去的地方。”那是一个小岛——更确切地说，是一块露出水面的岩石岛。意识到有一股劲风正从那个方向吹来，肯的手掌直冒汗。“你记得如何抢风前行吧？”鲍勃问道。

虽然并不是很确定，但肯还是点了点头。他知道，面对大风时，必须手动调整，让风鼓起一侧的风帆，然后是另一侧的风帆，这样就可以呈“之”字形到达目的地了。他已经好久没碰过帆船了，这些操作技巧竟然都一一回想起来了。

鲍勃考察了肯几次，他首先让船只朝一个方向航行，过一会儿，再朝着另一个方向航行，但是船总是与小岛呈 40°角。然后他开始加快速度，变换航向的速度也加快了。这时候，肯也不断从船的一侧换到另一侧。他感觉自己好像又回到了中学的足球训练场，一天接受两次训练。他必须全神贯注地紧跟鲍勃的步伐，当鲍勃调整主帆时，他不仅要从小船的一侧跳到另一侧，还要松开束着三角帆的绳索——他记得船只前面小的风帆应该是这个名字——再把它拉到相反的方向。

鲍勃给了他一点儿时间让他擦掉脸上的汗，然后就让他来控制舵柄。“自己把握。”鲍勃说道。肯此刻口干舌燥，他开始在大风中操纵船只，而海水拍打着他的脸——这是否是他自己的想象？船只突然就充满了力量。

沿着一个航向行驶了一会儿后，肯决定调转航向。他小心地推着舵柄——太小心翼翼了，显然距离不够，因为船只没有足够的动力来转向。大风迎面吹来。令肯惊奇的是，此刻他清楚地想起帕特所说的话：除非有外力作用，运动的物体会一直处于运动状态……

船帆并未鼓起来，只是前前后后地摇晃，船只停滞不前。接下来的事让肯觉得分外窘迫，船只开始被风吹得后退。鲍勃并没有一丝退却，他只是让肯一直紧握舵柄，直到船只不再后退而开始向前朝一个方向行驶。不久，船帆又鼓了起来，他们又沿着刚才的航线行驶。

“在航行中，这是你需要掌握的最基本的技能之一。你需要关注周围的环境，然后调整、适应，这样你才能不断向前。”鲍勃说道。顿了一会儿，他又补了一句：“生活中也是这样。”

指着远处的岩岛，他继续说道，“比如那是你的目标，你需要明白，如果前方等待你的是无尽的阻力，也许你需要调整一下角度再继续前行。明白自己的目标，然后关注能够带你实现目标的正确路径。

“这就意味着在掌舵时不能呼呼大睡，肯。”

“是的，先生。”肯答道。

“想象一下，如果你所做的让你的目光偏离了航线和目标。”鲍勃说道，“如果这让你仅仅偏离了 1%。”

“我也许会错过这个小岛，因为它实在是太小了。”

“是这样的，肯。而且你必须耗费时间再返回来，或者你可能会撞上西边海浪下隐藏的珊瑚礁。”鲍勃说道，“当然，你不会偏离小岛太远，因为它是一个比较近的目标，对吧？”

“是的。”

“但是如果是一个长期的目标，比如我让你驶往英国。”

“我得打几个电话，调整一下日程安排。”肯笑着说。

鲍勃也笑了笑，说道：“是的，我们要漂洋过海，如果情况不错，我们大概需要三四十天才能到达。平均来看，如果我们仅仅偏离 1%，假设我们走最近的路线，也不需要抢风航行，当然在现实中这是不可能的，那么这段路程下来，我们最后到达的可能是法国或者爱尔兰，这主要取决于这 1%是偏向左舷还是右舷。”

“这仅仅是一个为期 40 天的目标，而且你仅仅偏离目标 1%。我的许多目标比这个要长远得多，我可能会偏离目标更远。”肯说道。他想着，5 年后他希望自己是什么样子，等他的孩子上了大学，等到他自己准备退休的时候……

“1%很重要，肯。它非常重要。”

肯心想，鲍勃有一种无可争辩的领袖气质。他理着平头，一头银发，他有着一个地道的水手那般的身形和紧致的皮肤。

“鲍勃，你航行的技术这般好，是不是有什么秘诀？你简直就像是天生的航海家。”

“你是在说笑吧？”鲍勃说道，“我出生的地方，到处都是农场，很难看到游泳池，更不用说大海。当我十几岁的时候，我表兄搬到了湖边居住，还买了一只帆船。每到夏天我都会去那儿，很快，我也爱上了航行。

“但我不是天生就擅长航行的。驾船时，我也曾错过码头或者吊杆，也曾翻船或者搁浅。然后，我不断地练习。我参加了一个新手航海班，里面全是比我小五六岁的孩子。课前课后我不断地坚持训练，一小时又一小时，直到我达到参赛的水准，最后我拥有了自己的参赛帆船。我花了6年才能够参加比赛，工作日我们通常会训练，训练时以及训练后我们会进行总结。”

鲍勃顿了顿，等到肯跟上了他的思路，“关于‘1%法则’，有一点非常重要，你必须清楚，那就是世界上根本就没有‘天才’这么一说。不要相信那些成功的故事，说某个人天生就有哪方面的才华。那都是胡说八道。这些都是练习的结果。”鲍勃继续问道，“有没有什么事情是你特别想做得很好的？”

“当然有。”肯说道。对于当一名优秀的水手，他并不是很在意，但是想到自己的职业、人际关系、家庭生活和身体健康，有许多事情他想要做得更好。

“我不在乎别人怎么说，但是如果你真的想做好一件事情，就必须练习。练习、练习再练习。实际上，要想达到巅峰，你必须练习10000个小时。”

肯回头望着眼前的这位船长，一脸茫然。他是从哪儿得来的这个数字呢？

“各类研究已经证明了这一点。”鲍勃继续说道，“在任何领域，比如商业、数学、科学、音乐、文学、象棋、皮纳克尔纸牌等，如果你想达到精英的水平，需要进行10000

个小时有目标的训练。但是，这可需要很长的时间。即便一周你练习 20 个小时，也需要 10 年的时间。”

“啊，嗯。如果有的人确实生来就有不可思议的天赋呢？比如……比如有才气的音乐会钢琴家。”肯问道。

“肯，实际上我的孙女就是一位顶级的古典音乐家，一位小提琴独奏者。我看到她投入了多长时间来进行练习。有人甚至对她们这类人练习的时间进行了研究：一位叫安德斯·埃里克森的心理学家与其他专家对于一所精英音乐学校的小提琴演奏者进行了大量研究。这些小提琴演奏者被分为几个等级：会成为明星演奏家的人；演奏得很不错，可以成为专业演奏家的人；演奏得不是特别好，但是还算可以，能够做小提琴老师的人。

“他们发现的唯一差别在哪儿呢？是练习时间的不同。那些演奏得还可以，能够做老师的人，他们投入的时间是 4000 个小时。那些演奏得很不错，可以成为专业演奏家的人，他们投入的时间是 8000 个小时。那些精英，那些才华横溢的独奏者呢？”他说着，转向肯去寻找答案。

“我猜一猜……10000 个小时。”肯说道。

两个人会心一笑。

“科学家们找不到一个天才，找不到一个有才气、不加练习就达到顶级水平的人”。鲍勃说道，“还有一点非常棒，他们没有发现任何一个人，夜以继日地练习，却一事无成的。

“所以，你要记住关键的一点：如果你付出了时间和努力来练习，你就会看到进步。而如果你想要看到进步，就必须加以练习。”

“鲍勃，我禁不住想，在商业中是否也是如此呢？许多人看起来凭本能就可以做出正确的举动。看看比尔·盖茨的所作所为，这是其他人不可企及的。”

“那我们就以比尔·盖茨为例。”鲍勃回应道，“马尔科姆·格拉德威尔在他所著的《异类》一书中曾经写到过他。书中讲到，中学时，比尔·盖茨半夜从健身房溜出去，抓住时间在大学的计算机上学习编程。他的父母总是奇怪为什么早上叫醒他们的孩子那么难！但是当他中途从哈佛大学退学的时候，他已经花了 10000 多个小时来练习编程。他投入的练习时间比世界上其他任何人都要多。”

肯看起来并不是十分信服——当然有些人天生就是伟人。“那些顶级的运动员呢？比如韦恩·格雷茨基。他可以看到人们看不见的东西。我记得他可以在冰面上全速前行，将冰球向后传给他自己无法看到的队友。”肯不住地摇头，回忆起他一遍又一遍回放的比赛画面，就是为了想知道格雷茨基的魔术戏法到底是怎么做到的。“即便是他自己都无法解释。他说自己有一种‘感觉’，能够知道队友的位置，不用看就能够把球传给队友。他不去冰球所在的位置，而是去冰球将要到达的位置。”

“看起来好像是他拥有一种第六感，但是这方面的运动专家称，实际上只是因为他的的大脑在处理周围的线索方面要优于其他人。”鲍勃解释说，“想一想，他已经练习了多长时间？从他小时候在自己房子后面自制的溜冰场上与其他的孩子们玩的几千个小时开始算起。还有他与队友一起练习的成千上万个小时。”

“我认识一位前大学运动员，他注意到，当他的对手将要行动时，他们的溜冰鞋在冰上的声音会发生改变。这一点让他在与对方对抗时有了微小的时间优势。如果我的朋友能够做到这点，那么格雷茨基很有可能仅从身后溜冰鞋在冰面上的声音就能准确辨别出队友的位置，甚至都不用考虑。”

“科学家甚至发明了视频游戏训练来帮助冰球运动员开发如同格雷茨基这般的现场感。他们帮助球员更好地处理身边的信息。如果练习可以帮助你发展这种了不起的技能，想想通过练习，你能学会多少其他的技能啊！”

肯思索着自己以后可以如何利用这一知识，并从中受益。在鲍勃的帮助下，他更加自在地驾驶着船只。但是看着他们逐渐靠近的小岩石岛，肯又沉默下来。

他在心里计算着，确实如他所想的那样：他已经在工作上投入了 10000 多个小时，但是他觉得自己在职业上依然没有达到精通的水准。他仿佛已经到了一个高原，却无法再有所提升。

而且在人际交往和为人父母方面，他也已经投入了 10000 多个小时，那么为什么有的时候自己还是感觉力不从心？

“鲍勃，每周我在工作上投入 45 ~ 50 个小时。这样算下来，每年至少 2200 个小时，我已经在那工作了 5 年，也就是至少 11000 个小时。这么说来，不久前我就应该成为 CEO 了，不是吗？而且，为什么有的人有 30 ~ 40 年的工作经验，却依然不是那么在行？”虽然这些问题困扰着他，但是肯的声音中依然夹杂了一丝开玩笑的语气。

鲍勃用十分严肃的语气回答道：“我首先回答你的第二个问题。许多工作了 30 年的人并没有 30 年的工作经验。他们只有一年的工作经验，只是重复了 30 次而已。他们从未成长过。

许多工作了 30 年的人并没有 30 年的工作经验。他们只有一年的工作经验，只是重复了 30 次而已。

“现在，回到你的第一个问题：你想知道为什么你已经投入了 10000 多个小时，却没有达到顶级水平，是吧？因为这不仅关系到练习的时间，还关系到练习的质量。之前我提到的那位心理学家安德斯·埃里克森将其称之为‘刻意练习’。

“刻意练习主要是改善表现。它是可以不断重复的并伴随着建设性反馈。”鲍勃说道，“这并非总是充满了乐趣。它并不容易，有时候甚至非常难。”

“我很难将我的工作称为‘乐趣’。”肯答道，有一丝为自己辩护的感觉。于是他停下来试着把语调放轻一些。

鲍勃安慰他道：“肯，我并不怀疑你在工作上的努力。真的，一点儿也不。”

“但是，打个比方说，在你的工作领域成为整个国家中最棒的人是你的目标，而你感觉到自己并没有什么进步。那么有几个问题你应该问问自己。”

肯点了一下头。“说吧。”

“当你年轻的时候，你是否曾学习过某种乐器，肯？”

“是的，钢琴。”

“每天你会投入多少时间来练习？”

“周二到周五，每天 30 分钟，每周一学习一课。”

“每天你刻意练习的时间有多少？”

肯回忆起小时候学习钢琴的那些下午，自己总是偷偷地瞄着窗外，渴望能够跟其他孩子一起踢球。“说实话吗？一刻也没有……如果把听课时间算进去的话，那就是 30 分钟吧！”

“现在我们往前跳几年。”

“我可不喜欢这么谈下去。”肯咬着牙笑着说。

“也许不会，我觉得你会喜欢。”鲍勃说道，“把那些不涉及具体工作技能的管理工作、报告和其他事情计算在内，一周内你练习这些技能的时间有多少呢？”

想了一会儿，肯惊奇地吹了一声口哨。“也许是 18 或 20 个小时。”他说道。

“你刻意练习工作技能的时间有多少？”



工作中总是有太多分散精力的事情——肯不再让自己有这种想法，因为这只是在寻找借口。确实，他从未用其他方式开展工作，他摇了摇头，“也许一个月中有 1 个小时。”

“这是因为跟大多数人一样，你是在完成任务，而不是在刻意练习它们。”

有一秒肯甚至觉得自己一直在梦游，是鲍勃刚刚把他喊醒了。

“说到你的职业目标，这一点也许更为重要，你会花多长时间来刻意练习你想拥有的下一份工作所需要的技能？”

肯沉默了一会儿，然后说道：“如果我们谈论的是 CEO，我想这就意味着领导技能，策略制定，提出整体愿景……”他的声音逐渐微弱下来，意识到自己一直以来都在关注手头的工作，很少会想到练习未来所需的技能。事实上，在他想要做好的每件事情上，他几乎没有花费什么时间来刻意练习，无论是在职场上，还是在家里，都是如此。

“我要继续说下去吗？”鲍勃安静地说道。

“这就足够了。”肯答道。他望着远处的海水，感到咸咸的海水刺痛了自己的皮肤，“这些问题听起来让人痛苦，但是完全正确。你打开了我的视野。”

然后他想到了另一个现实的问题，“我要忙各种各样的事情，如何才能找到时间来练习呢？”他问道。

“现在，你和大多数人一样，埋头工作，忙忙碌碌地度过一天，找不到多少时间来进行刻意练习，对吧？”鲍勃问道。

“啊，是的。”肯觉得这么说十分中肯。

“哦，如果你每天只拿出 1 个小时来练习一件你想要做好的事情呢？每天你能找出 1 小时吗？”

肯最初的反应是这不太可能，但是随后他把那些他花在对他的成长无益的事情上的时间加了一下。

“我每天会至少花 1 个小时在网上随意浏览或者看电视。”最后他这样答道。

“如果你把这 1 个小时用来刻意练习一件事情，你觉得你会有什么样的收获呢？很快自己就能看到进步，你是这么认为的吗？”

“从你所说的研究来看，是这样的。如果你这样说，每天投入 1 个小时是完全可行的。”

“不止如此。”鲍勃答道，“当然，生活中会有许多机会你可以用来进行刻意练习，只是你没有发现而已。实际上，你的整个人生都是练习的机会。关键是要把做事转化成练习。这只需要你常常退一步思考，花几分钟想一想你做得怎么样。

“定期停下来，反思一下。你也许每个小时都要停下来反思一下，或者是每几个小时，也可能是几天，根据你自己的情况来。重要的是评估一下自己做得如何，想一想下次执行相同的任务时，自己如何做得更好。”

“正如教练训练运动员一样。”肯说道。

“没错，因为我们应该记住，对于刻意练习而言，建设性反馈是非常重要的部分。”鲍勃说道，“你能够给自己这种反馈。或者说当你开会的时候，你可以让你的老板或者你信任的其他人记下你做得不错的事情，以及那些你可以做得更好的事情。”

“听上去很容易。如果我这样做，真的会有所不同吗？”

“这肯定跟我的孙女每周花 20 个小时练习小提琴不同，跟格雷茨基花时间练习冰球也不同。但是它确实很有效，肯。

“想一下：如果你改变了自己关注的点，在做日常工作的时候也在练习，那么工作就成了你提升自身技能的途径。对勾！”——他用食指在空中比画了一下——“他们当然

是可以重复的。对勾！你可以给自己建设性反馈，也可以让你信任的人来指导你。对勾！最后，你说工作不能说是有趣的事，这也要打钩号。

“实际上，我建议你去主动处理一些比较难的事情，当然要在合理的范围内。因为具有一定挑战性的工作，会帮助你学习新知识，拓展自身。”

肯恍然大悟。“我明白你的意思。”他说，“当我们开始抢风航行的时候，我注意到你分阶段加快速度，逐渐给我施加压力。实际上，相比以前，我确实觉得自己提升了不少。”

“梯度压力。”

“似乎每件事情都有名字。”肯心想。

“假如执行任务的压力被分为‘1~10’十个等级，”鲍勃说道，“当我们开始抢风航行时，你的压力水平可能在2~4之间。这就是人们所说的‘拉伸水平’，这时你稍微被推出你的舒适区。当你适应后，这就变成了你的新起点、新水平，或者说没有什么压力。这么说够清楚吧？”

“是的。”肯说道。

“然后我加快了节奏，又把你推向了3~5等级，对吧？”

“是的，之前我没这么想，但是你确实就是这么做的。”

“那么，当我把舵柄交给你时，你觉得那种压力是多少级？”

“哦，至少是5级吧。甚至有可能是6级或者7级。”肯回答道。

“那正是我所希望的。”鲍勃一边说着，一边点了点头，“这个等级被人们称作‘拉紧水平’。面临这种压力对你来说是有好处的，只要你有正确的支持，比如教练、同事、家人、导师，或者不加掩饰地告诉你事实的犀利的朋友。”

“或者至少有10000个小时航行经验的优秀水手。”肯插嘴道，脸上满是钦佩与赞赏。

鲍勃点了点头，表示赞同，继续说道：“但是小心，如果你所承受的压力高于这一水平，你就到了极限点。如果你对自己的挑战到了极限，那么不管你有多少支持，你都无法顶住这种压力。”

肯记起了卡洛斯和帕特给他的建议，他们让他从小处着手，现在看来，这点的意义更为重大了。

## §

他们来到那个岩岛前，肯可以看到上面有一个小的建筑物，那是一个饱经风霜的眺望台，还有几把旧摇椅，一张吊床，还有一个烧烤架。周边还有几个岛，上面都有高大的房子、绿化景观以及游泳池。如果鲍勃去这其中的一个岛屿，而不是这个岩石堆，似乎更说得过去。但是他已经把船停下，接着他们就把船绑在了一个小木堤上。下船后，他们爬上岩石，朝着眺望台走去。

肯禁不住想过去自己错失了多么学习提升的机会，想起了那些已经抓住机会的人。他与许多人有着光年般的距离，想到这儿，他非常沮丧。

鲍勃放慢了速度，与他肩并肩走着。他好像知道肯可能会想什么，知道肯此刻的感觉。

“知道吗，肯，以前我也经常拿自己同别人比较。但是后来，我意识到这并没有什么用，因为总会有人比我做得更好。”从肯的表情可以看出，他很惊讶，像鲍勃这样强大、这么备受尊重的人怎么会有这样的感觉呢？

把自己同自己比较更有帮助。真正重要的是你比自己优秀 1%。

“当我开始把自己同自己比较的时候，我才真正有所收获，真正有所成就。也许你会发现，把自己同自己比较更有帮助。真正重要的是你比自己优秀 1%。”

肯瞅着脚下，在岩石间找了一块落脚点。鲍勃接着说道，“你无法从你前面的人所站的地方开始你的旅程。你无法从你的下一处落脚点开始你的旅程。你甚至无法从你想去的地方开始你的行程。”鲍勃指了指他们要去的地方，然后又指了指他脚下的岩石，“你必须从你现在所在的地方开始。你可以考虑一下明天，也可以幻想一下未来。但是当下尽你所能才是基本规则。”他说道。

“那么积极思考的力量呢？你觉得这不重要吗？”肯问道。

“希望是好的，但是如果接下来你没有行动，那么它就不是一个特别有用的策略。”鲍勃答道，“我们中的许多人会积极思考，但是却不曾将其纳入计划，这些计划会敦促我们采取行动，帮助我们实现自己的梦想。你不能只是幻想——你必须去做。

“我举个例子吧。”鲍勃说道。这时候他们已经到了瞭望台的顶端，找了个阴凉处坐了下来，远眺着苍茫的大海。费了这么大劲儿爬上来，周围景色确实不负众望。“这个故事，我曾经听科林·鲍威尔讲过一次，是关于一个新任少尉的故事。这个少尉很有雄心壮志，希望自己将来能够成为一名将军。一天晚上，在军官俱乐部，这位新任少尉注意到酒吧里有一位将军，于是他走上前，说道：‘打扰一下，先生，如何才能成为一名将军呢？’

“孩子，你必须像一条狗那样工作。”将军回答道，‘你的身心必须有足够的勇气。也许有的时候你会劳累，但是你永远不能展示你的疲倦。有的时候你会害怕，但是你永远都不能展示出你的恐惧。你必须永远都做领导者。’

“听完建议后，少尉非常兴奋。‘谢谢，先生。’他说道，这样我就可以成为一名将军了，是吗？’

“不是的，”将军答道，“这样你才能成为一名中尉。然后你再不断地这样做，最后你会成为一名将军。”

“所以要想实现目标，关键在于知道自己的目标，以及实现目标需要采取什么样的行动，然后不断地坚持和努力。”

“是的，肯，就是这样。”鲍勃摸了摸自己花白的短发，叹了口气，“这对我来说意义重大。因为当我听到这个故事时，我正处于非常绝望的状态。我一直在寻找答案。

“那是很多年之前，那时候你还是个孩子。”仔细打量了一下肯之后，鲍勃继续说道，“我已经创建了一个企业。企业成长得非常快，很快我也成为别人的比较对象了。

“随后企业陷入了财务困境。我自以为我能够在 30 天内付款给我的供应商，当我看资料时却发现我无法做到。我的资产净值突然就成为负值。我的第一段婚姻结束了。我的孩子们不理我。接着，一阵奇怪的风暴毁掉了我的帆船。我处在放弃的边缘，从未如此沮丧过。

你必须从你现在所处的位置开始努力。在当下尽你所能是基本规则。

“鲍威尔强调‘要在当下尽你所能。’这句话确实切中要害，我明白这就是我应该做的。我联系了公司所有的供应商，做好了安排，分批付款给他们。我制定了一个坚实的计划，不仅要让企业恢复到之前的水平，未来还要让它更上一层楼。你必须从你现在所处的位置开始努力。在当下尽你所能是基本规则。”鲍勃说道。

“当然，并不是说这是很简单的事。有时候我也会祈祷，祈祷那些债权人失去了耐心，把我推向破产的境地，这样我就不用面对那些艰难的工作了。但是，每天我依然会起床，然后努力工作。

“无论你是谁，最终都要努力奋斗，肯。当我处于低谷时，我经常找我的一位朋友谈心，他能够失去的东西比我多得多，而且他确实失去了很多。他失去了他的飞机，他

也不再拥有一支美国国家橄榄球联盟球队的盈利。因为房地产困境，他的资产以每月 100 万美元的速度贬值，这让我的债务看起来微不足道。

“我也经常找我姐夫聊天。他是一位庭园设计师，业务也不是很景气。他也面临着不小的压力，因为他要努力偿还汽车贷款，每月大概 400 美元。

“知道吗？这与金钱多少没有什么关系。我们都感觉到压力，都必须做同样的事情：首须仔细考察自身和公司的状况。需要对事实进行客观的评估，过去我曾经随意忽略这个问题。我已经变得自满和自负，我必须学着接受现状。一旦掌握了这些，我必须制定计划、埋头苦干、努力奋斗，直到恢复到之前的水平。”

“那肯定非常艰难。”肯评论说，“这是你做过的最艰难的事情吧？”

“不是，我做过的最艰难的事是向一位朋友寻求帮助。不是陷入房地产困境的那位朋友，而是另一位朋友。我总是靠自己，是那种很独立的人。我相信我自己能够解决一切问题。当然，事实证明这是不可能做到的。我寻求别人的建议，这有助于我正确评估自己的企业，制定计划，走出泥潭。

“当然，当我开始寻求帮助时，我以为有人会过来，然后帮我摆脱困境一又一个不是很有帮助的信念。然后，我很快就意识到当你遇到这样的事情时，寻求外界的帮助是非常聪明的，但是你不能指望别人帮你打理一切。没有人过来，只有你自己。”

我做过的最艰难的事，是寻求帮助。

鲍勃环视着小岛。“那段时间，我经常来这里——思考、计划、准备行动——从白天的苦差中抽身休息一下。”他说道。

“你所作的这些计划，你的努力，多少个小时的刻意练习……成就了你今天的成功。”肯静静地说。

这位年纪略长的男人沉默着点了点头，静静地看着肯。他的意思很明显：你也能够做到。

## 五、30 天改变人生的方案

肯把自己的名字告诉了接待员，好让下一位“1%法则”执行者知道他已经到了。他很想停来说：“我有事，我先走了。”这时他仿佛看到了吉姆教练蹙起的眉毛，于是他找了个座位坐了下来。

上次的航海旅行已经过去了差不多 1 个月。自从得知要把某件事做到极致需要练习如此长的时间，对这种进程不满的感觉一直萦绕在肯的心头。肯非常感激鲍勃花时间来指导他，也相信他所说的都是事实，但是他心中仍然有一股怨气。当然，吉姆曾经说过这一路上会有不少挑战，但是真的要经历 10000 个小时的挑战，他才能提升 1%？从现在的情况来看，他所作出的改变，其成果也是零零星星的，而这更让他质疑自己的承诺了。

下一个“1%法则”执行者是克丽丝，她是一位心理学家，经营着一家业务繁忙的指导机构，来帮助人们充分利用自己的学习能力——“有点儿像大脑运动馆。”吉姆如此解释道。肯心里都不太清楚自己来这里到底要做什么，但是他觉得这次会面至少是一次机会，让他可以正式退出这一旅程。毕竟，他又没签过什么合同。

肯知道，有许多人跟他一样，过着还算不错的生活，从来不曾想过去承担有挑战性、能够促进自身提高的工作。肯决定自己也去尝试一下这么做：他会随遇而安、知足常乐，每年他会做好新年打算，去努力提升那些他需要提升的方面。

当他最终在儿子的足球赛场上遇到吉姆时，他把列出的计划方案拿给了吉姆看。肯和儿子径直走向停车场，这几周来他都是这么做的，但是这次吉姆可不答应。肯还没走



到停车场，吉姆已经大步流星地走过来。吉姆告诉他，克丽丝给他打过电话，想知道她为什么没接到肯的电话。

吉姆提醒肯，让他记得自己的承诺和那些基本原则，记得自己最初对“1%法则”充满的热情和活力。最后，肯同意去见下一位执行者。

上次跟鲍勃航海归来，肯马上就做了笔记，只是再没有回头去看。他现在觉得自己最好把事情都处理好，于是他打开了笔记本，看了看自己之前所学的：

1.要达到顶级水平，必须投入 10000 个小时进行刻意练习。

2.投入时间进行刻意练习的每个人都会改善自己的表现。

3.要想把日常任务转变成刻意练习，需要：

①评估你自己执行某项任务的水平，思索下次如何提高。

②获得建设性反馈。

③处理那些有挑战性，但是在有力支持下可以达到的目标。

4.把自己与自己做比较，而不要与他人做比较。

5.提前计划，设定目标，但是在当下要尽己所能。

## §

肯本想克丽丝会对他感到失望，甚至可能会质问他为什么没有遵守承诺。所以，当克丽丝让他在一把舒适的椅子上坐下，给他倒了一杯茶，并准备耐心倾听他讲话时，肯感到很惊讶。克丽丝告诉他，吉姆已经把肯的感受告诉她了，现在她希望肯亲口跟她说一说。克丽丝坐在他对面，专心听着，看起来非常放松。

“克丽丝，我知道‘1%法则’对你，还有俱乐部的其他人都奏效，但是我没有 10000 个小时来练习。”他说道，“即使我真能抽出 10000 个小时，如果这只能让我占 1%的优势，那又有什么意义呢？”

“如果你把这个提升过程放在一个更贴切的时间段内来看，也许更有帮助。”克丽丝开口道，“卡洛斯告诉我，你经常打高尔夫球，是吧？”

“大约一个月一次。”肯答道。

“嗯，要想打得很好，赢得英国或美国公开赛或者名人赛需要在球场上至少投入 10000 个小时来进行刻意练习，你同意吧？”

“是的，上次听完鲍勃所讲的知识后，我阅读了许多相关的材料，许多证据确实已经证明了这一点。”肯答道。

“一想到要练习如此长时间，确实让人望而却步。”克丽丝说，“但是假设你开始定期上课，每周至少打一场高尔夫球，每天至少花 1 个小时来练习握杆、看训练视频、阅读训练书籍。

“我敢保证，同现在相比，一周之内你就能看到至少 1%的进步。”

“嗯，听起来没错。我懂了，相对于没有提升，1%的提升是很不错的。但是，如果只能提升 1%，我觉得可能并不值得投入这么多。”

“也许你需要从更长远的角度去看待这个问题，肯。比方说，你坚持你的新计划，下一周你又提升了 1%。”她停下来，给他一点儿时间去思考这个问题，接着说道，“那么第二周提升的 1%并不是在你最初的水平上进行的提升。你之前已经提升了 1%，所以现在你是在你提升后的水平上的再次提升，对吧？”

“你的意思是，好比我银行账户中的复利？”

克丽丝笑了笑：“是的，你也可以这么看。正如你赚取利息的利息来增加储蓄，提升水平也会有这种滚雪球效应。通过刻意练习来存储你的‘技能银行’，你就能够看到持续的、不断增长的进步。最后，比如过了3个月或者6个月，比起刚开始的时候，你不仅仅提升了1%，而是要远远超出这个数字。”克丽丝说道，“而且，当刻意练习成了你生活中的一部分，那么这种复利似的提升是没有止境的，肯。”

“听起来确实非常吸引人。”他说道，“但我还是拿不准，不知道想要达到目标，这是否是最简单、最快速的方法。”

“那么，肯，你还有其他的计划吗？”

“是的，实际上，我已经把我的新年计划写了下来。”他打开笔记本，翻到那一页，举起来让克丽丝看，“我计划从1月1日起，开始做这些改变，来提升我的职业，我的家庭生活，还有我的健康水平。这一策略会立刻见效，然后下一年，我会执行并完成新的计划。”

肯本想，这位心理学家看完他的计划后会深受触动，但是她转过头看着他，脸上的表情没什么变化。

“我很赞同你的努力，肯。”她说，“你承诺要变成一个更好的人——为了你自己，为了你的家庭、朋友和同事，这确实很棒。但是在你选择这种途径之前，你是否愿意听听人们对新年计划的效力所做的研究？”

“那肯定会很有帮助，谢谢。”肯说道。

“新年计划很少能够行得通。”她说道，“例如，英国一所大学的教授、心理学家理查德·怀斯曼，对于人们执行新年计划的情况进行了研究。肯，88%的人没有完成计划。”

“哦。”他回应道。如果要打赌的话，他不知道在这一点上他是否应该支持自己。

“这并不是说变得优秀是不可能的，或者说我怀疑你的能力，”克丽丝打消了肯的疑虑，“这只是说明，在持续性地提升自身方面，新年计划是效果最差的方式之一。

新年计划很少行得通，88%的人未完成计划。

“并不是它们不起作用，”她又说道，“它们还可能造成心理上的伤害。”

肯说道：“‘提升自我’这么积极向上的东西，怎么会产生破坏呢？”

“总体上来看，大多数人每年的计划都差不多是这几类——体重、健康、职业、社交、金钱。”克丽丝答道，“问题是，人们的目标通常非常宽泛，几乎无法马上全部完成。然而，这恰恰是执行计划的我们要求自己做到的。你列出的新年计划是否就是这样的呢？”

肯又看了看自己的清单，他不得不回答“是”。他的计划中都是能够给生活带来迅速提升的重大改变，或者说至少他这么想过。“你是说新年计划几乎让人走上了失败之路。”他说道。

“是的，肯。当我们完不成目标时，我们往往会失去控制感。你肯定听某些人说过，从1月1日起，他们就一块巧克力也不吃了，或者是一根烟也不抽了。他们减掉了1磅，或者成功戒烟1个星期。突然，他们的体重飙升，抽烟的频率也变成了以前的2倍。

“大多数的计划都会涉及人们的自尊，因此这对于人们而言是一种打击。我们可能会变得情绪消沉，有时候甚至变得绝望。这就是我所说的破坏。”

肯向前探了探身，从咖啡桌上拿起了一个色彩明亮的压力球。他一边思索着这位心理学家说的话，一边不断挤压着手中的压力球。

“为什么做出改变如此苦难？”他问道，“也许只是思想的原因。那些无法坚持计划的人，可能只是不够自律。如果他们只是没有足够的意志力呢？”

“是的，肯。大部分原因确实在于思想，而且你已经找到了人们通常无法完成计划的一个主要原因：世界上的人们普遍缺乏意志力。

“1月份的第一个周末，只有75%的计划制定者还在坚持他们的计划。这就意味着，25%的人甚至没有足够的意志力来坚持7天。几周后，越来越多的人的意志力消耗殆尽。实际上，要想做出持续性的改变，仅仅依靠意志力是最不可能成功的方式之一。”

1月份的第一个周末，只有75%的计划制定者还在坚持他们的计划。这就意味着，25%的人甚至没有足够的意志力来坚持7天。

“但是，如果我真的拿定主意这么做呢？”

“确实有少量的人坚持了下来，但是他们很少能够成功，因为他们依靠的仅仅是自己的意志。”她说，从旁边的架子上取下了一个人类大脑的模型。

她拿起模型，指了指正面的顶部，说道：“控制你的意志力的大脑部位在这儿，就在你的前额后面。它负责大量的任务：让你保持专注，处理你的短期记忆，解决复杂的问题。让它运用意志力突然改变一种旧的习惯，对它来说往往是一份非常沉重的工作。

“其中部分原因在于，在建立某种习惯时，大脑深处的化学物质会作用于大脑的激励和奖励系统。”说着，她指了指模型底部，“人们往往是自觉地用同样的方式做事，如果做每件事情时都要有意识地做决定，这会让人们筋疲力尽。想想你刷牙的方式。”

肯想了想自己是如何刷牙的，然后意识到他每次都会在同样的地方，用同样的方式刷牙。

克丽丝把模型又放回了架子上。“现在我们来做个小练习。”她说道，“两臂向前伸直，双手合十，手指紧扣。”肯照做了。

“我看到，你的一只大拇指在最上面。”她说。

肯看了看，说：“是的，确实是这样。”

“现在松开手，然后再合十，让另一只手的大拇指在最上面。”

他按照克丽丝说的做了。这时候，她问道：“感觉如何？”

“很奇怪。”肯答道，“我从来没有意识到，当我紧扣双手时，会不假思索地选择某种方式。现在我选择不同的方式，感觉很反常，很……别扭。”

“双手放松，肯。”克丽丝说，“现在回想一下那一个月，你不断尝试卡洛斯鼓励你去做改变。每次尝试时，你感觉如何？”

“实际上，那种感觉就像刚才那样。对我来讲，这种新的做事方式不是自然而然的。”他承认道，“我一直认为坦诚地对待自己非常重要。当我尝试新的做事方式时，我感觉我不再是我。我觉得很不舒服。”

“这很好，肯。”克丽丝说道。

肯的脸上充满了疑惑。

“肯，我们的大脑内部是联结的，如果你在尝试新的方式时没有感觉到不舒服，那我就要担心你的心理是否健康了。问题是，你是否克服了这种不适？这种尝试你是否至少坚持了1个月？”

看上去有些羞愧的肯答道：“因为这让我和许多人觉得不舒服，所以有些天我就会不去做。略过的天数越多，再重新开始就越难。”

“所以，你或多或少地会重拾你原来的习惯。”

“是的，这么说也许很中肯。大部分情况下，事情总是自然地回到它们原来的水平。”

“是不是有点儿像你家里的温度，也许会上下波动一点儿，但是总是会回到恒温器设定的那个温度？”克丽丝问道。肯点了点头，她继续说道，“肯，我们也是一样。我们很容易就回到我们习惯的某个点，在这个点上我们感觉很舒适。”

“有时候努力对抗是没有意义的。”肯说道，“也许对我来讲，最理智的做法就是不再浪费精力来提升这些难以改变的东西。如果我要花时间来练习什么事情，也许我应该练习的是乐享生活。”

“你确定吗，肯？”克丽丝问道，“你来之之前所作的新年计划实际上给了我一个重要提示。研究表明，一个人越不快乐，越可能会制定新年计划。”

她沉默了一会儿，给了肯一些时间，让他好好回忆刚刚开始这段旅程时他内心的感觉。那时候他幡然醒悟，意识到他确实想要、也需要做出改变。

“我们会长时间固守某种观念。”克丽丝继续说道，“过时的自我形象、旧的伤痕和怨恨，关于自己成功和改变所持有的限制性信念。”

肯想起了他生活中的几个例子。

然后克丽丝问道：“你是否见过人们把婴儿从母亲的怀中抱走的情景？”

“哦，我的两个孩子都经历过这样一个时期，当我把他们交给保姆时，他们会开始哭，大哭不止。”肯回忆道。

“如果我告诉你我们大多数人有时候的反应就像惊慌失措的孩子一样，你是否觉得奇怪？你可能不会像婴儿那样又踢又喊，但是当你面对改变时，你的内心深处就是那个样子——即便是你主动去改变。

“这种又踢又喊的婴儿反应对于婴儿来说也许还有帮助，但是对你来说，是时候放手了。”克丽丝说道。

多少次，肯一直同改变相抗争，即使是积极的改变。他心想：“如果能够放弃这种抵抗，那真是如释重负啊。”“但是如果意志力并不是那么可靠，而我们大脑的运行方式使得我们每次都会无意识地做相同的事情，那我能真正地改变吗？”他问道。

克丽丝示意肯把压力球扔过来。“好消息是我们的大脑是可以重塑的，就像这个压力球一样。”她一边说着，一边挤了一下压力球，“这主要是因为神经可塑性。你的大脑是可塑的，因此你可以改变它。”克丽丝把压力球扔给了肯，“当你学习新知识时，你的大脑就会生长出许多新的联结。它做出物理上的改变，来处理你给它的新任务。在做事方式方面实现持续性改变的关键在于了解支持这些新联结的最佳方式。”

“我希望你能够告诉我这种方式。”肯笑着说道。

当你学习新知识时，你的大脑就会生长出许多新的联结。

“它出奇的简单。”克丽丝回了他一个微笑。“选择你想改变的一种习惯——一种做事的方式。要选择那种小而具体的改变。如果这种改变太宽泛、太困难，你也许会失败，沮丧不堪，正如前面我们所说的新年计划一样。”

“一旦我选择了我想要做的改变，接下来要做什么呢？”

“每天都采用这种新的方式做事，连续坚持 30 天。30 天后，它就成了你会无意识地选择的做事方式。”

“真的？”

“是的，肯。这时候你不需要有意识地去努力就能做到。之后，你可以继续进行另一个小的改变，每天练习，坚持 1 个月，然后再开始下一个。每年你至少可以永久改变你的生活或工作中的 12 个方面。而且，只要你愿意不断提升自己，提升你的生活，你就可以一直这样改变下去。”

“‘30’这个魔力数字是怎么来的？”

“麦克斯威尔·马尔茨是一位作家、伟大的思想家，也是一位整形外科医生。他观察到，接受过整形手术的病人平均需要 21 天才能在感情上适应这种改变。”



“他还发现，人类的大脑至少需要 21 天才能够适应新的事物，形成新的联结。所以要建立积极的习惯，或者打破消极的习惯，至少要经过 21 天有意识的努力。”

“从我的经验来看，以 30 天计算更有帮助，因为这样更便于记录。这样你不仅能够通过最初的 21 天建立新的习惯，而且能够让这种新的习惯融入你的日常生活中。”

人类的大脑至少需要 21 天才能够适应新的事物，形成新的联结。

“用帕特的话来说，你所做的就是运用外界的力量来帮你克服惯性，把注意力放在新方式上，直到它真正成为你做事的方式。”

“这个方法会奏效吗？你见证过吗？”肯问道。

“每天我能够看到那些前来我的指导机构的人们采用这种方法，并取得成效。我已经见证过，它对于所有‘1%法则’执行者都非常有帮助。实际上，我有一个非常好的例子，是我最近采用这种方式所做的改变。如果你上半年过来，我也许会非常尴尬，因为我的桌子上堆着一摞心理学杂志。它们杂乱无章、毫无条理，但是我又必须要读，以跟上最新的研究。我拖了一个又一个星期，突然，这堆书就很难对付了。”

“我给了自己一个月的时间来养成一种新的习惯：我及时翻看新送来的杂志，同时，每天晚上我还会从书堆中抽一本带回家翻看，把我想要保存的文章撕下来存档，剩下的回收利用。周五的时候，我会多带几本准备周末的时候翻看。两个月后，书堆就消失了。到现在应该已经有六个月了，从那以后，书堆再也没出现过。”

“在某种程度上，‘1%法则’的这一部分就像伍迪·艾伦的话：‘真正开始做一件事就已经成功 90%了。’你只要不停地把一只脚放在另一只脚前面，很快就能够到达你想去的地方。比如一次完成一两页学期论文，或者避免杂志堆积。你要不断地重复那些能够帮你实现目标的行为。每个成功人士都曾经这么做过。”

肯又拿起了他的新年计划清单。“你是说如果我把这些庞大的计划分成更小、更容易做到的改变，一个个地应对，每次 30 天，就会产生持续性的提高？”

“真正开始做一件事就已经成功 90%了。”

——伍迪·艾伦

“绝对是这样，肯。如果你非要做新年计划，那就做个计划，在 1 月份将你个人或职业生活中的某个方面至少提升 1%。然后列出一个进程来帮你实现，在 1 月份的每一天都坚持练习。到那时候，你的这种习惯就有了坚固的基础，而且能够持续下去。”

“关于如何度过最初的 30 天，你有什么建议吗？”

“在坚持新计划的过程中，一定要奖励自己。把你的目标告诉你的朋友，取得他们的支持。主要关注你的成功的结果，而不是失败的后果。把你的新习惯写下来，在日记中记下你改变的过程。如果你恰好有两种习惯需要改变，而且它们紧密相连，比如减轻体重和多加运动，那么你最好双管齐下。如果两种习惯并没有什么直接的联系，那么两种改变分开进行，你成功的可能性会更大一些。”

克丽丝给了肯一些时间，让他把这些信息记了下来。

## §

“我的书堆就是一个例子。”克丽丝继续说道，“你可以着手改变你的任何一种做事方式，提升 1%，甚至包括你思考和感觉的方式。”

埋头记笔记的肯抬起头，脸上有一丝困惑。“但是我并没有提前计划我如何感觉或思考。我只是自然地反应而已。我怎么可能控制和改变它们呢？”他问道。

“人类最明显的习惯就是行为。”克丽丝答道，“其中有一些是积极的，比如早上起来你习惯性地刷牙，然后再做 20 分钟瑜伽。另一方面，有一些习惯性的行为是消极的，比如你刷牙后会吸一根烟。”

碰巧肯并不吸烟，但是他想到了日常生活中他往往会做的一些事情，那可算不上积极。

“同时，你的脑海中会不断地进行评论，因此心理习惯也与其他习惯一样牢固。

“同样，心理习惯也有积极与消极之分。”克丽丝继续说道，“当你刷牙时，你可能会充满自信、带着目标感来考虑接下来的一天，也可能会带着焦虑和厌倦面对新的一天。”

“你是说关于我自身或者外界的某种情况，我可以采用许多不同的方式去思考和感觉，但是每次我往往局限于同一种方式，就如同某种习惯一样。”

“是的，”克丽丝说道，“肯，你的老板是否曾经对你大喊大叫或者批评过你？”

肯笑着点了点头，这时克丽丝开口道：“这说明你是一个正常人。我们就把这种经历称为‘激发事件’。”她把这个词写在了一个大的笔记本上，“这件事情让你感觉如何？”

“我当然很生气，态度消极，情绪低落。”他答道。

“让我们把这种感觉称为‘结果’，”克丽丝说道，把这个词也写到了笔记本上。

激发事件（事件或者生活压力）



结果（一种感觉或行动）

“我注意到你刚才用了一个词‘当然’，说到对这件事的反应，你是否有别的选择呢？”

“我想我还可以辞职。”他说道。

“好吧，我给你讲个故事。那时候我和我的两位朋友在研究生院做兼职，辅助我们的教授做研究。

“他是一个令人敬畏的人，但是也是一个出了名的‘暴脾气’。一天他走进来后，突然就发起火来，大喊大叫着说他对我们的工作效率和工作质量非常失望。

“他刚喊完，我的朋友辛迪就大哭起来，说要放弃。很明显，她觉得自己不称职，永远也无法赢得教授的尊敬，后来她也是这么对我们说的。最后辛迪改了专业，尽管她一直以来都想成为一名心理学家。

“我的朋友比尔呢，觉得教授今天只是心情不好。比尔和以前一样埋头继续工作，就好像什么都没发生过一样。”

“你呢，克丽丝？”肯问道。

“刚开始的时候，我感到震惊又沮丧。”她答道，“于是我出去散了会儿步，让自己平静下来。然后我开始考虑教授所说的话。虽然有一些话比较过分，但是从他的话里我

能明白他的意思。我回到了实验室，决定试着采用一些新的方法来工作。我的创新终见成效，本来这只是一份短期的助理工作，最后竟成了我事业的起点。”

“你们都经历了同样的激发事件，却有三种截然不同的结果。”肯说道。

“是的，大多数人都认为是激发事件造成了某种结果：你的老板对你大喊大叫，所以你觉得生气、沮丧。”克丽丝说道，“但是实际上并不是激发事件导致了这种结果，是你对于激发事件的信念让你以某种方式来感觉和行动。”接着，她又在笔记本上填了几笔：

激发事件（事件或者生活压力）



信念（一种想法或意见）



结果（一种感觉或行动）

“当你呱呱坠地时，你没有什么信念和意见。”她说道，“你是逐渐从你的家人那里，从同学身上，从你自己的亲身体验中学来的。你心中的信念可能与我、我的朋友或者其他人都不同。你会无意识地用这些信念来理解各种事件。”

“克丽丝，这与‘1%法则’有什么关系吗？”

“因为你的信念决定了你以某种方式来感觉和行动，因此你的信念能够帮助你实现你的目标，也有可能阻挡你进步。”克丽丝答道，“要想不断提高，提升那非常重要的1%，你需要退一步，审视你的信念，如果它们不适合你，你就要改变它们。”

“人们真的可以改变自己的信念吗？”肯问道。

“当然可以。人类是唯一具有想象能力的物种，而想象可能对人们造成消极影响。比如，看一下辛迪的悲剧。或者，你也可以让想象为你工作。秘诀就在于利用‘还未’的力量。”

秘诀就在于利用‘还未’的力量。

克丽丝等了一会儿，好让肯把这句话记下来，接着她问道：“你能告诉我一个你未曾实现的目标或梦想吗？”

他想出了几个，然后说道：“我不是百万富翁。”

“当你说这句话的时候，你感觉如何？”

“有一点儿失望。”

“好，现在用‘还未’来表达这句话。”

“我还未成为百万富翁。”

肯的脸上绽开了笑容。“太神奇了，克丽丝。加上‘还未’改变了我的看法。虽然我依然需要努力，但是这么说让我觉得更加积极乐观。我甚至能够感觉到身体的变化，有一种幸福和能量在涌动。”

“我并不觉得奇怪，肯，因为思想和身体之间有着紧密的联系，你能够改变你的身体。”克丽丝解释说，“在一次研究中，那些连续3周每天花20分钟练习自由投篮的人，投篮水平提升了24%，这没什么奇怪的，但是那些不练习，每天花20分钟想象如何自由投篮的人提升的水平也差不多是23%。”

“你的意思是，就如同积极思考？”肯问道。

“他们不仅仅是思考美好的事情。在脑海中，他们看到自己抓住篮球，来到罚球线前，拍了几下球，做好准备，投篮，然后看着篮球从篮筐中掉下。有趣的是，通过这一研究我们了解到，当你进行想象时，你的肌肉组织会经历同真正的运动一样的程序。”

“如果思想能够改变身体，那么身体当然也能够改变思想。”肯意识到了这一点。

如果思想能够改变身体，那么身体当然也能够改变思想。

“说得好。这也就是说，你也能够运用一些简单的物理方法让自己的看法变得更为积极、有益。如果你愿意的话，现在我这就有一个练习，你可以试一试。”

“好的。”

“首先，低头看着你的皮带扣。”肯照做了，克丽丝则盯着她的手表。10 秒钟后，克丽丝问他有什么感觉，他的头依然低垂着。

“我觉得很累。这一周我过得很煎熬，说实话，现在我又觉得心绪低沉。”他说道。

“好的，扬起你的下巴，挺起胸膛。”他又照做了。她问道：“现在感觉如何？”

“哇，跟我说‘还未’的时候感觉差不多，更加轻松和积极，不是那么累了。”

“每当你为自己所追求的任何事情气馁的时候，试试这个练习，再就是运用‘还未’的力量。

肯现在终于明白了为什么吉姆教练让他承诺一定会坚持到最后。既然他已经克服了吉姆之前提示过他的障碍，他觉得自己更强大，

而且充满了活力。

“克丽丝，谢谢你，我期盼着运用这些方法，这样我就能每天提升 1% 了。”他说道，“但是我所作的第一个改变，中间跳过了几天，这有什么影响吗？”

“实际上，这可能是个好现象，肯。研究表明，那些成功取得改变的人，在早期往往会跳过几天。不同之处在于，他们不会将这种遗漏看作灾难，这种遗漏恰恰让他们更加信守承诺。一次遗漏并不意味着失败。”

一次遗漏并不意味着失败。

## 六、为什么无所事事可以帮助你取得更大的成就

这两周来，肯一直坚持用他选择的新的方式来做事情，他感觉不错。有时候确实感觉有点儿像苦差事，但是他努力不错过任何一天，因此这种新习惯也让他觉得越来越舒服。而且，变得轻松自信的他，也从身边获得了更多的正面反馈。

一直以来，肯每天都会留出几分钟，读一读他与克丽丝碰面后记下的做事清单。他发现，重温这些目标可以帮助他坚持新习惯。现在，他正坐在长凳上等待最后一位方案执行者——杰夫。等待的间隙，他又拿出笔记本读了起来。

### 做事清单

- 1.每天坚持新习惯，连续 30 天，习惯就会成自然。
- 2.开始新的习惯，一次只改变一种习惯。
- 3.记得信念会决定你对事情的感觉，决定你的行动。



激发事件（事件或者生活压力）



信念（一种想法或意见）



结果（一种感觉或行动）

4.调整消极的信念来帮助自己实现目标。

5.不要让遗漏变成失败。

他看着最后一条，笑了笑。确实是不错的建议，现在看来更是如此，因为他正坐在一座崎岖、陡峭的高山脚下。对于杰夫而言，可能这不过是座小山丘而已，因为杰夫曾是奥林匹克三项全能比赛的运动员。肯望着远处的高山，想起了他与所有的“1%法则”执行者的会面。这会儿，他心里非常兴奋，因为他马上就能够学到“1%法则”的“最终秘诀”，而他已经做好了准备，愿意为之付出任何努力。

## §

与肯料想的一样，杰夫不是从停车场的方向过来的，他是从一条山路走过来的。他肩上背着双肩包，大汗淋漓，但是脸上却挂满了微笑。两人握了握手，介绍了一下各自的情况。

“一起走走怎么样？”杰夫问道，“运动后我要放松一下。”

“很好。”肯说着，把自己的背包甩到肩上，与杰夫肩并肩沿着山路向上走着。他们探讨着肯的进步，谈论着杰夫的训练项目。

“我并不是时常到这里来，但这里是我最喜欢的训练地点之一。”杰夫这样说道。肯明白其中的原因。这里的小路非常陡峭，对于时常健身的人来讲也非常消耗体力。肯紧紧地盯着前方，不断向前走，很快就出了一身汗。他开始投入其中，感觉不错。肯现在与杰夫步调一致，他心想，这种挑战肯定是杰夫带他来此的原因。

但是他们走了一会儿后，杰夫停下来对肯说：“你知道我为什么建议在这里见面吗？”他用手指着右边的风景。肯没有注意到，小路已经绕到了山的另一侧，他们的下方是蓝色的、深不见底的湖水，周围树木繁茂。一只雄鹰在上方盘旋。“哇！”肯惊叹道。

“我猜你是那种总是忙忙碌碌的人。”杰夫说道。

“是的，杰夫。”肯答道。肯的话语中带有一丝骄傲，“我有一大堆的责任，所以休息对我来说就像是在浪费时间。”

“过去我也是这样。”杰夫答道，他深吸了一口气，看着那只雄鹰飞扑而过。

“过去？”肯说道。“你肯定是最忙的人之一！你必须时常训练，你有家庭，鲍勃说你甚至还经营着自己的生意。”

杰夫忍不住大笑起来，肯这才意识到他多么镇静和笃定。也许有不少人在辅佐他，又或许他是那种每天只睡4个小时，然后在像肯这种凡人都在呼呼大睡的时候就把事务处理完的人……

“我给你讲个故事吧？”杰夫问道，他的手搭在肯的肩膀上，这时候肯在杰夫的眼神中看到了一丝异样——一种只可意会不可言传的感觉。

“好啊。”肯说道，于是两人又沿着山路往前走。

杰夫告诉肯，从中学时起，他就想成为一名奥林匹克运动员。他表现出惊人的毅力，并作出了很大的牺牲，这是学校中的大多数孩子不曾想过的。他每天都会坚持训练。周末时，他的父母会从他们所在的小镇开几个小时的车送他到一个顶级教练那里接受训练。后来，为了让他参加比赛，全家往往会搭上整个周末。到了大学，杰夫从不参加聚会，而是严格按照进程训练，参加比赛。22岁时，他实现了自己的梦想：参加奥运会。他获得了第四名，这让他更加渴望能够参加明年的比赛，站到领奖台上。

“区区几秒钟让我与奖牌失之交臂，大约只差了千分之一，这让我觉得弥合这一差距的唯一办法就是直接回去训练，而且要比之前更加努力。”杰夫说道，“教练告诉我，我需要安排更多的休息时间，但是我的理论是：如果我没在训练，其他人会。”

肯很理解这种感觉。他从未当过奥运会选手，但是他明白那种感觉，哪怕他只从自己的工作中脱身一小会儿，都会担心别人可能超过他。

“很快，我会从我的时间中挤出每一分每一秒来训练。”杰夫继续说道，“我觉得喘不过气来。当然，我所有的关节都在反抗，而且我的一只膝盖一直都在疼，但是我学会了去忽略这些。直到我去夏威夷参加铁人三项世锦赛。

“在大多数比赛中，我都跑在前面。”他继续说道，“然后，到了最后一项，也就是长跑时，我的膝盖撑不住了。突然，我感觉就像有一把刀插进了膝盖中。我勉强撑了下来，但是我是最后一批穿过终点线的。

“之后我接受了多次手术，多到我自己都数不清了，然后我花了很多时间康复，为了能像以前一样正常走路。我的生活进入了恶性循环。不仅仅是因为身体上的伤，它演变成了一场心理战。我觉得如果我不能再参加奥运会，那么我的人生就完了。我几乎放弃了希望，放弃了自己。我不再做运动，想吃什么就吃什么。”杰夫一边说，一边打了个手势，示意肯继续往山下走走，于是他们开始朝着湖边走去。

“他们一直提醒我，训练的间隙我的身体需要休息，这样才能恢复过来，而我却一直折腾自己。”杰夫继续说道，“我已经忘记了奥林匹克格言：Citius, Altius, Fortius——更快、更高、更强。我想要变得最快、最高、最强——而且是要马上变成这样——而不是一步一步地，每天都做出改变。我就像你经常听说的那种人，大喊着：‘我想要减轻压力，而且马上就要！’”

“你是如何回归正常生活的呢？”肯问道。

“我父亲担心如果我不从沙发上起来，我的生活不知道会变成什么样子。于是他带了一个同事来跟我聊了聊。”

这个人向杰夫介绍了“1%法则”。最后，杰夫开始一个一个地培养更为健康的习惯，包括安排休息时间。他又回到了学校，拿到了商业学位，并开始为业余铁人三项全能比赛训练，一步步地强身健体。

“我非常努力，但是我也会抽出时间好让身体得到恢复。渐渐地，我看到自己的水平提高了，不论是铁人三项全能运动，还是在学习、人际关系、工作中，随便你说哪个方面，都是如此。”

肯和杰夫已经到了山脚下，整个湖面都呈现在他们面前。由于下山的拉力，肯觉得腿部肌肉有一种灼痛感，不住地颤抖着。他们大口畅饮着瓶子里的水。

附近有一眼清泉，算不上大，如同一股溪流注入湖中。路上，他们超过了许多徒步者或跑步者，但是，肯没想到有六七个人正泡在泉水中，泉水向上喷涌着。现在他终于明白为什么杰夫告诉他要穿游泳短裤，还要带一块毛巾和一套换洗的衣服。肯和杰夫走过去，跟其他人打了声招呼，把自己的东西放在一旁，就浸入了水中。肯发现泉水很温暖，让人身心放松。

“当我开始参加业余铁人三项全能比赛时，我知道我需要比以前更好地在训练和休息中间取得平衡，于是我来到奥林匹克训练中心，看看我能学些什么。”杰夫说道，“那里的教练告诉我，他们的训练计划主要是帮助训练者弄清楚什么时候应该努力，什么时候应该休息。他们还有一个特别的‘运动员恢复中心’，你知道这里面许多运动员最喜欢的地方是哪里吗？热水浴缸。”

“哈，为什么呢？”肯咧嘴笑道。他能够感觉到他腿部肌肉的那份僵硬以及心里的那种紧张慢慢融化在温水中。

“运动员们几乎每天都会去恢复中心。其中有许多方法比热水浴缸更有科技含量，比如压缩服。”杰夫说道。

看着肯充满疑问的脸，他又说道，“空气由袖子和裤管进入压缩服来施加压力。训练项目完成后，它会让血液立刻循环。

“还有水疗按摩床，让高压水流按摩身体上下。”他继续说道，“再就是健康的甜点，因为身体的恢复需要摄入所需的营养。训练项目结束后的 20 分钟内，你需要摄入电解质和蛋白质。恢复中心里面有一个干蒸室和一个湿蒸室。此外还有按摩理疗、冥想课和瑜伽课。”

“真的吗？”肯感叹道，“听起来就像疗养胜地。”他禁不住想，休息可能是成为精英的最佳方式，在运动中当然也是如此。

“肯，听起来这也许有点儿像奢侈的享受，但是所有的研究都表明，世界上那 1% 的顶尖人群每天都会留出恢复时间。”杰夫答道，“尤塞恩·博尔特就是一个很好的例子。在 2008 年奥运会中，他以 9.69 秒的时间跑完了 100 米，打破了世界纪录。”

“这场比赛我看过，”肯说道，“他确实令人难以置信。”

“真正令人难以置信的是，3年前他还无法跨越 9.75 秒的门槛。当他的教练意识到他的恢复时间不够，他才真正开始取得突破。博尔特担心如果增加休息时间，他的速度可能会降下来，但实际上他的速度却提高了 0.6%。”杰夫说道，“而且，这一提升——甚至还不到 1%——让他从一个杰出的运动员一跃成为世界上奔跑速度最快的人。”

“我明白，如果一个运动员因为训练而全身酸痛、筋疲力尽，那么他肯定无法发挥出最好的水平，但是这些适用于我这样的人吗？”肯说道，“我一直认为，我投入越多的时间，就能完成越多的工作。就是这样。”

“面对压力时，大多数人不再正常休息、锻炼和进食。他们的睡眠时间减少，工作时间变长。”杰夫说道，“但是其实这是一个非常大的错误。比起那些工作时间小于 10 小时的人，每天工作 10~12 小时的人罹患心脏病或者心脏病发作的概率增加了 56%。可悲的是，这样的付出并不值得，因为超过一定时间后，人们的付出实际上还会起到反作用。”

“这些应该告诉我的老板。”肯揶揄道。

“这是个好主意，肯。”杰夫说道，“当我生活中的各个方面都安排了恢复时间后，我看到了这么做的好处，于是我钻研了相关的研究。我了解到，那 1%最优秀的人之所以与众不同，是因为他们的生活往往是专心致志地工作和有计划地休息，主要是在工作和休息之间取得平衡。”

“怎么样才算是平衡呢？”肯问道。

那 1%最优秀的人之所以与众不同，是因为他们的生活往往是专心致志地工作和有计划地休息。

“在任何领域，每次专心工作的时间都不要超过 90 分钟，之后就要好好休息。他们白天往往会小憩一会儿，每天保证至少 8 小时的优质睡眠，正常休假。”杰夫说道。

肯想象着，如果他的生活跟随这种节奏，专心的工作和有计划的休息结合，那么身心会是什么样的感觉呢？

“鲍勃是不是已经跟你讲了那个有关小提琴演奏者的研究？”杰夫问道。

“是的。根据他们的水平将他们分成 3 组，最后发现成功主要取决于他们的练习时间。要想进入前 3 名，至少要练习 10000 个小时。”肯说道。

“这个例子也很好地证明有节奏地工作和休息可以让你拥有 1% 的优势。”杰夫说道，“你看，事实证明，他们的成功也同样取决于他们休息的时间和频率。顶级表演者平常每次最多练习 90 分钟，练习不会中断，但是中间会安排休息时间。最差的一组表演者甚至都没有区分练习和休息时间。

“前面的两组演奏者平均每晚的睡眠时间是 8.6 小时，而最差的一组演奏者平均每晚的睡眠时间是 7.8 小时。前面的两组演奏者每周还会有 3 个小时的小憩时间，而最差的一组演奏者每周的小憩时间还不到 1 小时。”

“你在说笑吧？”肯说道，“我还以为那些顶级演奏家应该是那种说起来就让人气恼的人，你经常会听说他们每天晚上只需要睡三四个小时。”

“那些恼人的人们应该只是一个都市神话，肯。一位睡眠专家这么说过，如果取整数的话，那些睡眠时间只需不到 5 小时的人的数量为 0。事实上，要保持身体正常运转，95% 的人至少需要 7~8 个小时的睡眠时间。那些觉得自己不需要这么长睡眠时间的大多数人都是在跟自己开玩笑。”杰夫说道，“他们第二天可能就要摄入咖啡因和糖。但是，不管怎样，如果你得不到充足的睡眠，身体的机能就会下降。”

“哦，我可能只需睡 6 个小时或 6 个半小时。”

“我刚才所说的只是平均水平。但是，如果你真的想要提升 1%，学习那些顶尖人物的睡眠方式会让你的表现更加出色。”杰夫说道，“我与另外一位‘1%法则’执行者正朝着

每晚 8 小时睡眠时间的目标前进，因为我们想要像那些顶级演奏家一样，充分为第二天的提升做好准备。”

“为什么睡眠如此有助于提升人们的表现呢？”

“回答这个问题之前，我先问你一个问题。”杰夫说道，“如果你想不断地提升，那么练习和学习都是非常重要的，是吧？”

“是的，我觉得这也是‘1%法则’的要点所在。”肯答道。

“嗯，睡眠的过程，也是人的大脑处理和巩固记忆的过程，因此要想进行刻意练习，你需要养成保持良好睡眠的好习惯。而且，这样一来，你的创造力、解决问题的能力以及长远地看问题的能力都会有所提升。

“如果缺乏睡眠，人们往往会情绪不佳、急躁、很难集中注意力，而且会更容易犯错。想想医生和护士在值班时间较长时出现的医疗事故，基本上全是因为他们的警觉性和表现都有下降。”

肯现在开始以新的眼光来看待他在工作和家庭中遇到的一些挑战，也许多睡几个小时，他就能更加高效地处理这些问题。他说道：“如果我连续几天加班，特别是加班到很晚的时候，那么仅仅熬过这一天对我来说都很难。”

“这是因为这时候你的体力和脑力不济，因为要“坚守阵地”，你必须更努力地工作。你当然无法集中精力去学习和提升。”杰夫答道。“也许，当我目前正在着手改变的这个习惯养成后，下一个我需要培养的习惯应该是早点上床睡觉。”肯说道。

“好极了！”杰夫说道，“之后，你可以试着养成一种新的日常习惯，每天训练 90 分钟，中间可以休息，其中就包括午睡。”



“我不知道是否应该这样，杰夫。周末的下午有时候我会睡一会儿，但是，在睡醒后半小时左右的时间里，我总是觉得浑身乏力。”肯说道，“工作日的时候我可不能是这个状态。”

“秘诀就在于缩短你的午睡时间。”杰夫答道，“睡眠分几个阶段，而周末时你小睡的时间过长，就进入了深度睡眠状态，需要很长时间才能缓过来。但是在工作日时，如果你将小睡的时间限定为 10 ~ 30 分钟，那么你就会处于轻度睡眠状态，醒来时你就会觉得全身又充满了活力。日本的一项研究表明，午饭后只休息 15 分钟，下午你的感觉会更为敏锐。”

“那真是太有帮助了，因为下午的时候我往往觉得乏累。”肯说道，“但是，如果我在办公室小睡，我担心别人可能会觉得我懒惰，甚至羸弱。”

“我理解你的想法，肯。”杰夫说道，“几乎我去的每一家公司人们都会这样说。但是当他们开始午睡，而且看到自己的表现有所提升，他们的感觉就会完全不同。如果你开始短时间小睡，下午它就会给你带来工作优势，其他人看到这种优势后，往往就会效仿你的举动。”

“那些公司的人在哪里小睡呢？”

“有许多顶级公司设立了恢复室，但是我还看到了许多创新方案。”杰夫说道，“有一位经理，每当他感觉到压力开始增长时，他就会给自己 10 分钟时间休息。他甚至把一间储藏室变成了暂时休息的地方，还配了一把躺椅。

“如果你自己有一间独立的办公室，你可以在下午的某个时间关上门——甚至可以悬挂一个‘请勿打扰’的牌子——然后靠在椅子上小睡一会儿。如果你没有独立的办公室，你可以提前让同事们知道你需要小睡几分钟，然后可以靠在椅子上，闭上眼睛小憩一会儿。

“我外甥甚至会去他们大学的图书馆小睡。他的学业压力很大，所以在我的帮助下他制定了一个方案。他现在会花 90 分钟时间来用心读书，然后找个人少的地方睡上 20 分钟，然后再开始学习。开始的时候，其他的孩子会嘲笑他，但是当他们看到他的成绩有所提升，其中一些人就开始效仿他的办法。”

“为什么每 90 分钟休息一次呢？”肯问道。

“这主要与你身体的自然规律有关，身体从高度敏锐状态到迟钝的状态周期大约为 90 分钟。”杰夫答道，“你也许已经注意到，每过 90 分钟，你就开始不安，很难集中注意力，变得烦躁。”

“通常我都是硬撑下来，或者喝点儿咖啡，吃点儿甜点。”肯说道。

“下次，也许你应该听一听身体传送给你的信号，然后休息 10 分钟。这样，当你继续工作时你会惊奇地发现，自己的表现有了大幅度的提升。实际上，说到休息……”这时候，泉水另一边那群徒步的人站起身，开始往外走。于是杰夫一边说着，一边也站了起来。肯也跟着站了起来，他发现他们都走向了湖边的堤岸。

他们一个接一个地跳入湖中，大多数人一边跳一边大喊。杰夫也跳了进去，然后轮到肯跳了。

大约过了一秒钟，肯才意识到湖水很凉——非常凉！他升到水面，大口喘着气，开始踩水。

看到肯脸上惊愕的表情，杰夫笑了起来。“我是否跟你提过，在运动员恢复中心，奥运会选手会直接从热水浴缸跳进冰凉的池水中？这样会促进血液流动，抑制炎症的发生。”他用力大笑起来，肯也忍不住加入了他的行列。当身体适应了湖水的温度，肯意识到这种改变让他神清气爽、精力充沛。

“如果你跟大多数人一样，那么休息的时候，你可能会有一点儿负罪感，觉得这一天你干不了多少工作了。”杰夫说道。肯点了点头，于是他继续说着，“事实证明这是错误的。一些研究者让一部分人增加了休息时间，一天大约休息 20 ~ 35 分钟。结果这部分人不再感到那么疲乏，尽管他们的工作时间减少了，他们的工作成果却没有减少。

“休息会促进身体的恢复，这样你才不会觉得疲惫、乏累和羸弱。这样每天你都能表现出最佳水平。”

“我明白为什么这一点对于执行‘1%法则’来说至关重要。”肯说道，“如果你筋疲力尽，你就不可能表现得更好。”

“是的，肯。我通过惨痛的教训才学到这一点。”杰夫说道，“另一件需要记住的事情，就是学会休息你才能更加聪明地工作。你是否有过这样的经历，当你连续几个小时解决一个复杂的问题时，时间越长，问题就变得越复杂？”

“嗯，是的，我会变得很沮丧，大脑也转不动了。”肯说道。

“这是因为你需要休息一下，想一下其他的事情。”

“我懂你的意思。”肯说道，“我记得有一次我正努力解决一个问题，后来我就放弃了，出去买了一个三明治当作午餐，当我吃完后回到办公桌前时，我发现解决方案就在我眼前。”

“研究者称其为‘孕育时间’，他们已经证明它可以帮你创造性地解决问题。”杰夫说道，“因此，安排休息时间是非常重要的，特别是上午的中间时段应该休息一下，下午的中间时段也应该安排休息时间。”

肯漂浮在水面上，仰望着头上的蓝天。

“休息的时候，最好做点什么事情呢，杰夫？”他一边游动，一边问道。

“对于运动员来说，恢复通常意味着做一些放松的事情，比如坐在浴缸里，或者找人按摩一下。”杰夫说道，“但是对于工作不是很耗费体力的人来说，运动是最好的休息方式。”

“为什么是这样呢？”

“你确实需要做许多放松的事情，比如冥想、听音乐，或者坐下来跟家人或者朋友享用美食。但是研究者发现，如果你的工作需要耗费更多脑力而不是体力，那么太多的放松活动实际上会让你觉得更累，而运动可以让你不那么疲乏。”

“你可以在附近跑一跑，午餐时间可以去健身房，工作之前还可以游泳，只要是能让你的心跳加快，让你的肌肉和关节开始工作的运动都可以。每周至少 3 次，每次至少 20 分钟，你就会开始从中受益。”

“我知道，当我身体健康的时候，我工作的感觉会更好。”肯表示同意。

杰夫指了指码头旁边的梯子，于是肯爬上了岸。跟在后面的杰夫说道：“定期的大强度运动实际上跟抗抑郁药物的效果差不多。运动有助于你的夜间睡眠，可以帮你减轻压力，它甚至可以让你的大脑更高效地工作。实际上，心血管锻炼有助于你的身体产生新的脑细胞。如果你能够走出去，到自然环境中去锻炼，比如去附近的公园，那么这种益处会更为明显。”

“为什么呢？”

“如果你在繁忙的街道上散步，周围会有许多东西吸引你的注意力。但是走进自然环境中，会让你的大脑得到休息和恢复。在密歇根大学，研究者们让一组学生去公园散步，让另一组学生去繁忙的城市街道上散步。后来，他们对两组学生进行了测试，发现相对于另一组，去公园散步的学生的情绪状态更好，注意力也更为敏锐，记忆力也更好。”

他们朝背包走去，让身体在下午的阳光下自然风干。“说到休息和恢复的谜团，还有最后一点，越来越少的人将这一点列入他们的计划中。这就是假期。”杰夫说道。

徒步、游泳、阳光，这一切都让肯记起了他小的时候度假的情景，那时候每年的不同阶段都有不同的活动，这总是让他精力充沛。

“现在总是有太多的事情要做，所以全家人很难找到一段合适的时间出去度假。”他对杰夫说道。

“而且从总的趋势来看，我猜即便是你真的出去度假，工作中的邮件和短信息也会让你又回到你需要远离的工作中。”杰夫接话道，“世界上 1% 的最顶尖的人明白，他们需要安排出一段安静的休假时间，休假时他们不希望有人打扰，除非是有紧急情况。”

“我的工作正处于关键时刻，如果我不在，事情可能会变得更糟。”肯说道，“除非我有更佳的表现，否则我找不到休假的理由。”

“有一个很好的例子，听完以后你可能会改变想法。”杰夫说道，“在安永国际会计公司，人们发现，如果一个人每个月出去度假 10 个小时，他的业绩表现会提升 8%。而且，他们的度假时间越长，提升越多。”

“我想我最不该错过的就是业绩提升的机会。”肯说道。

“是的。你知道以前我总是想：‘如果我没有在训练，其他人会。’现在我意识到下面这点也是对的，甚至更重要，那就是如果我没有给自己充电，那么其他人肯定会。如果是这样，那么第二天他们的表现会更好，而我只是熬过这一天。

如果我没有给自己充电，那么其他人肯定会。

“我还发现另一件事情，当你执行‘1%法则’时，在杠杆原理和‘20/80 法则’的作用下，时间的大门会为你敞开，即便你自己还没有意识到。把部分时间用于有计划地恢复身体，

你就能够不断地补充和恢复精力。这样坚持下去，日复一日，你就能够不断提升，每次提升 1%。”杰夫说，“现在我们沿着台阶下去，回到山脚下，如何？”

肯看着那条山路，它就在水平地面上，路边是高大葱茏的常青树。

“听起来，这就是那种可以让我明天一整天都有好的表现的休息和恢复运动。”肯说完，两人会心一笑。

## 七、旅程的结束

与所有的“1%法则”执行者碰面、学习后，肯欣喜地发现，这趟旅程并没有结束。距离他上次见到杰夫已经有 5 个星期。这 5 个星期以来，“1%法则”的各种原则已经在肯生活的各个方面扎根，日复一日，他对“1%法则”的理解也在不断加深。

肯总是会定期查看他的做事清单，看看哪些原则他应用得比较好，哪些原则他需要更多地运用到生活中。读了杰夫告诉他的那些知识，他计划了许多好的习惯。在接下来的时间里，他会逐步养成这些好的习惯：

1. 专心做事和有计划地休息每天交替进行。
2. 每天集中做事的时间不超过 90 分钟，中间可以休息几次。
3. 每周至少运动 3 次，每次大约 20 分钟。
4. 白天小睡 10 ~ 30 分钟。
5. 保证每晚至少 8 小时的睡眠时间。
6. 定期休假。

肯把他的笔记本放在了床头柜上，然后戴上了他的红色棒球帽。自从上次在高尔夫练习场的那晚以来，这是他第一次戴这顶帽子。他走到镜子前面，扶正了帽子，整了整

衣领，看着镜子里的自己，他轻声笑了起来——看到他戴着这顶红色棒球帽去参加晚餐，卡洛斯肯定会大吃一惊。

肯一直盼望着去卡洛斯家里参加晚餐聚会，因为这样他就能见到所有的方案执行者了，这可是他第一次跟大家一起碰面。当吉姆打电话问他在做什么，并邀请他参加聚会时，他觉得非常荣幸。

他拿上钥匙，正要出门的时候，看到了镜子里的自己，他又仔细看了一眼才发现，自己已经与以往不同。

他停下来走近好好看了一下，这才意识到自己已经有所改变，而且是变得更好，想到这儿，笑容在他脸上绽放开来。变化的不是他的头发，也不是他的衣服，是他自己。

## §

肯走进卡洛斯的庭院里，看到卡洛斯正在大显身手，在烧烤架上烤着各种食物。一见面，两个人便寒暄起来。“哎哟！”卡洛斯喊道。因为这次晚餐，他也特地戴上了他的红色棒球帽，从他脸上的表情可以看出，他本来想要给肯一个惊喜。

“嗯！英雄所见略同，对吧？”肯说道。

卡洛斯放下了手中的钳子，大步流星地走了过来，伸出手同肯握手。

“欢迎你，肯。见到你真好。非常高兴你坚持到了最后。”他轻轻捶打了一下肯的肩膀，“我知道你会的。”他说道。

其他的大多数人都围坐在一个大木桌前。吉姆站起来同他握手，然后是鲍勃，“我也相信你会顺利通过的，肯。”鲍勃说道。克丽丝和帕特都走了过来，每人都给了肯一个拥抱。他们都在谈论着，他看起来状态很好。

肯对大家表示了他的感谢。环视一周后，他发现唯独少了杰夫。就在这时，这位三项全能运动员走了进来，接着是一片欢呼声、口哨声和鼓掌的声音。在一片喧嚣声中，吉姆向肯解释说，杰夫一直在为超长距离马拉松赛跑训练，这是几个月来大家第一次见到杰夫，上个周末他已经赢得了比赛。肯也跟着大家一起鼓掌、欢呼起来，大家又开始高兴地握手、拥抱。

大家坐定后，开始问杰夫比赛的情况，而卡洛斯已经烤好了食物，不断地把盘子端上餐桌。杰夫给大家讲了一下他赢得比赛的经过，之后大家就开始大快朵颐了。“卡洛斯，还是老味道。”这是鲍勃在说话。而吉姆则不住地赞叹：“真是太好吃了！”“对……”一旁的帕特只顾享用美食了。

卡洛斯是今晚的主人，他不停地跳起来看看大家的水杯是否满着，不停地添加沙拉或面包卷。慢慢地，大家又开始交谈起来，每个人都分享着他们生活中最近的变化，一旁的肯听得入迷。他们开着玩笑，彼此打趣地谈论着自从上次见面以来他们取得的成果以及充满希望的前景，对于彼此面临的挑战，他们表示全力的支持。他们吃东西的速度慢了下来，第一个吃饱的人伸了个懒腰，心满意足地舒了口气。接着是第二个、第三个……肯发现，他是唯一一个没跟大家分享生活中的变化的人。

这时候，卡洛斯又一次跳了起来，看看大家是否还需要什么东西，但是大家都挥动着手让他坐回去。大多数人都望着桌子另一端的鲍勃，这会儿他的表情变得非常严肃。“女士们，先生们，我觉得是时候了。”现在大家的表情都严肃起来，除了卡洛斯和肯，他们两个人的脸上充满了疑惑。

这时候鲍勃和其他人突然把手伸到桌子下面，每人都拿出了一顶红色棒球帽。他们戴帽子的时候，突然就都笑出声来。



“我真是不敢相信！”卡洛斯说道，看样子深受感动。“我知道你们中有几个是在开始这个计划时就有了这顶帽子，”——他对着肯和吉姆点了点头——“但是你们这些在我之前的人肯定是特地准备的。你们太好了！”大家都为卡洛斯欢呼起来，纷纷感谢他准备的美味晚餐，感谢他的友谊。

之后大家都安静了下来，这时候肯清了清嗓子，开始说话——突然，他发现自己比预想得更加激动——“首先，我想特别感谢卡洛斯。吉姆说你可以帮我踏上‘1%法则’的学习旅程，他说得没错。

“当然还有吉姆，是你首先让我打开双眼，对此我永远保留一份感激。发现优秀和卓越只有 1%的差距，带我进入了另一个充满可能的世界。你告诉我，虽然我永远都不可能成为奥运会选手，不像某个人，”——这时候他看了看杰夫，大家不由地笑了起来——“但是我可以拥有一颗赢者的心，只要我今天比昨天做得好。我不可能比其他人优秀 100%，但是我可以在成百上千件事情上比其他人优秀 1%。这种力量非常强大。”肯说完，大家都纷纷点头。

“还有，我想告诉大家，刚才吉姆提到他作为足球教练的近况时，他非常谦虚。其实，杰克的足球队水平提升了很多，因此下周他们就要参加总决赛了。”大家都开始拍手叫好。“更重要的是，杰克和其他的孩子们正在养成‘1%法则’中的习惯。他们正在学习他们一生所需要的技能和态度，不断地提升自己的表现，无论他们选择什么样的职业道路。”

“我觉得这是你能给予孩子的最好的礼物。”克丽丝说道，这时候大家都低声交谈着，对吉姆的做法表示赞成。

我觉得这是你能给予孩子的最好的礼物。

当大家又转回头看着肯时，他继续说道：“然后我就遇到了你，卡洛斯。之前我一直以为我之所以觉得开始提升自己如此困难，只是因为我缺乏动机。是你让我突然发现提升动机的方式就是站起来做事情。

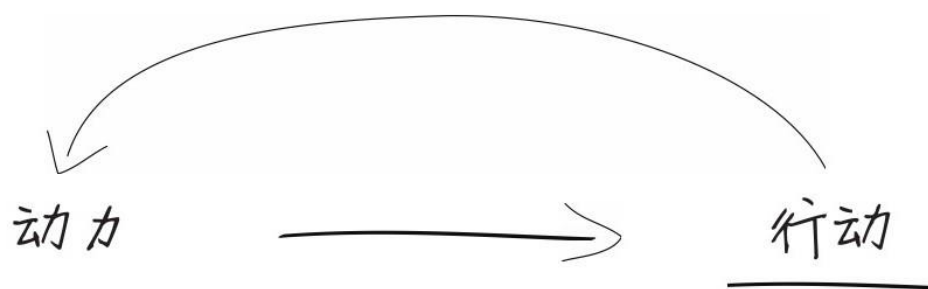
“受惯性的影响，我一直困在原地，但是如果我开始行动，就能打破这种惯性，我就能打造一种动力，然后一直处于运动状态中。”

“最后这一点必须感谢帕特。我的物理可不好。”卡洛斯脱口而出。

“是的，谢谢你，帕特。”肯说着，对着帕特点了点头，动作之间充满了敬意。“我们还应该记住卡洛斯所说的，因为行动是一种很强的动力，因此我应该慎重考虑我的目标，明智地选择我的行动，因为做得越多，我越有动力一直做下去。”

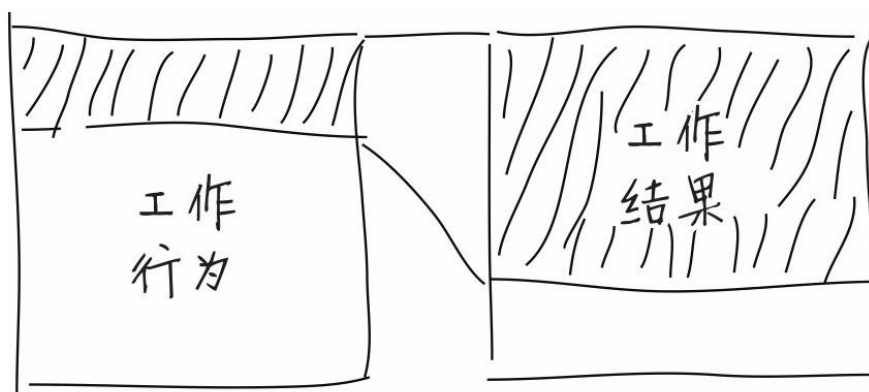
帕特也加入了进来：“当我觉得我关注的任务可能不符合我的目标时，卡洛斯的话总会在我耳边回荡：‘如果你把本不该做的事情做得很好，那根本没有什么意义。’”

“说得好！”肯顿了一会儿，在餐巾纸上涂画着。大家都翘首以盼。“卡洛斯画了这张图表给我。”——他把这张图表拿起来给大家看——“以前我以为该知道的我都已经知道。”



“之后，我见到了帕特，她给我介绍了一个全新的、非常强大的概念：杠杆作用。现在每天我都特别注意我的行动中的小的转变，因为它们会给我的生活带来大的改变。而且我已经能够看到自己的提升。”肯说道。这时候，卡洛斯递给了他一些新的餐巾纸，他又画了一个图表，然后给大家看。

## 20/80 法则



他看着帕特，说道：“顺便提一句，我竟然以为你把这一原则的名字说错了，真是非常抱歉。我应该早就明白，你是这一领域的顶级专家。”

“哦，她也给你讲了这个原则，是吗？”克丽丝一边说着，一边轻轻用手肘顶了一下旁边的帕特。鲍勃滴溜溜地转着眼睛。吉姆把他的棒球帽帽舌拉下来遮住了眼睛，不住地摇头。

“嗯，好吧，我想最开始的时候我就应该给大家解释一下为什么要给这个原则改名字。”帕特露齿而笑，“但是那样还有什么乐趣呢？”

“哈，不错。”肯说道。他站起来，倾身同帕特击了一下掌。

想到整个旅程的下一步，肯变得严肃起来。他看了看桌子的另一端，说道：“鲍勃，我最深的感激留给你。但是，我不得不说，听说追求卓越没有捷径可走，确实让人难以接受。”

追求卓越没有捷径可走。

环视一周后，肯发现他不是特殊的那个人。听说想要真正精通某样东西，需要投入10000个小时进行刻意练习后，大家都有点儿不知所措。

“当然，真正重要的一点在于，如果我们想要提升自己，更擅长做自己所做的事情，那么我们就需要投入时间进行刻意练习。

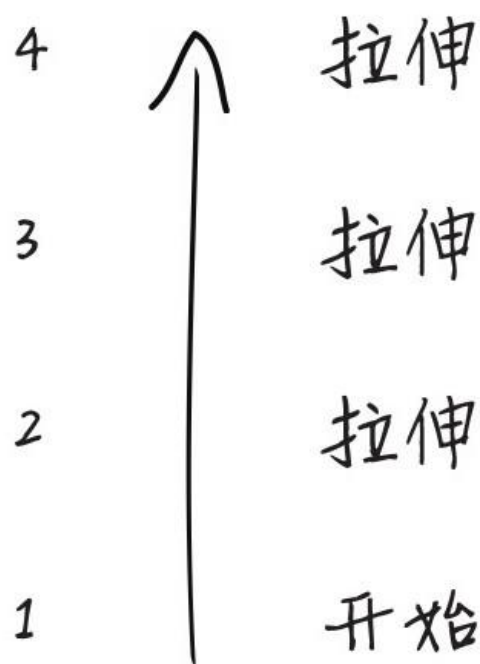
“鲍勃，你为我提供了许多有益的工具，让我能够将每天的任务当做刻意练习的机会，我已经开始评估我做的某项任务如何，并考虑下次如何提升。我正在确认我可以从哪些明智、可信的人那里获得建设性反馈。

“你告诉我，想要学习，想要挑战自己，我需要设定目标，逼着自己走出舒适区，只要我能找到所需的支持。实际上，你的话确实让我开始思考。我希望你能将下面的话作为一种称赞，我自己画了一张图表，将这种思想形象化，帮助我进行记忆。你想看一看吗？”

“当然啦。”鲍勃说着，身子向前探了探。肯又拿了一张纸巾，在上面画了起来：

10	↑	极限点
9	↑	极限点
8	↑	极限点

7	↑	拉紧（有支持的情况下可以应对）
6	↑	拉紧（有支持的情况下可以应对）
5	↑	拉紧（有支持的情况下可以应对）



“真是棒极了，肯。”鲍勃说道。这张图表给他留下了深刻印象，想到自己的话对于肯有如此大的影响力，鲍勃也引以为傲，“这真是一个有价值的教学工具。”

大家开始传阅这张图表。

“好极了！”卡洛斯喊道。

“谢谢，这张图表将这一思想如此清晰地呈现了出来。”吉姆说道。

肯继续说道：“学习了有关梯度压力的知识后，我意识到以前我为自己设定目标时，有时候并没有弄清楚怎样才能实现这一目标。我可能当时处于压力水平为 1 的状态，也就是舒适区，然后就会设定一个宏伟的目标，却不懂这样会让我处于压力水平为 5、6 或者 7 的状态，而要实现这一目标，我需要外界的支持。或者，更糟糕的是，我为自己设定了一个极高的目标，也许会让我身处 8、9 或者 10 的压力水平，而这实际上是我不可能做到的。”

“你的极限点。”刚接过图表的帕特接话道。

“如果我拥有所有应得的支持，并竭尽全力去实现这一目标，也没关系。但是很明显这是不可能的。”肯低下头说，“如此一来我会对自己失望。我会觉得自己被打败了，自己就是个失败者。”

“然后你会怎么办呢？”

“我会把我的目标降到最低，然后我又回到了压力水平为 1 的状态，也就是几乎没有压力。一旦我这样做，我就又开始停滞不前了。”

“现在当我设定目标的时候，我会查看一下图表，问一下自己，如果我开始朝着这一目标努力的时候，我会处于什么样的压力水平。一般情况下，我会将目标定在‘拉伸’的压力水平，也就 2~4。如果我能够获得有力的支持，比如一个可以信赖的朋友，或者是教练或同事的支持，我会将目标定在‘拉紧’的压力水平，也就是 5~7。”

“我还意识到，作为一个领导，我需要关注周围的人们所设定的目标。我需要确保他们不会设定直接会导致失败的目标，而且我需要为他们提供一定的支持来帮助他们学习和成长。我现在明白了，原来以前我常常坚持设定非常高的目标，又往往不会提供必要的支持来帮助他们实现这一目标。”

“现在你对于目标设定和提供支持有了全新的看法，你和你周围的人会看到这一改变带来的成果，你们不会再频频受挫而后直接放弃。”杰夫说道，“肯，对于应该寻找哪些类型的支持，你想听听我的意见吗？”

“好，请您直说。”肯说道，“其实我一直想得到这方面的指导。”

“当你想要挑战自己，达到一个新的水平时，主要可以考虑两种类型的支持。”杰夫说道，“第一种就是移除阻挡你迈向新台阶的障碍，第二种就是找到可以指导你前进的有力支持。”

“在现实生活中，究竟该如何做呢？”肯问道。

“我给你讲个例子吧。我的一位朋友经常在奥林匹克训练中心接受训练，她带我去参观了她们游泳池的设备。这两种类型的支持这个训练中心都有。

“大多数人可能不知道，因为这些选手在泳池中游动的时候不停地搅动池水，所以泳池上方的空气中充满了小水滴，就像薄雾一样。这就意味着泳池上方缺乏他们呼吸所需要的氧气。”

“你的意思是，他们越努力训练，他们行动所需的动力就越少？”肯问道。

“是这样。”杰夫说道，“想象一下，如果你在训练时已经达到了极限水平，这时候你的教练让你表现得更好点儿，好那么一点点，但是你的肺部却缺乏足够的氧气。

“为了解决这一问题，他们向泳池上部送风，来吹散那些水滴。”

“真神奇啊！”肯感叹道，“我明白你的意思了，这正是那种移除阻挡你达到更高水平的阻碍的那种支持。”

“你说对了。他们还做了另一件非常令人惊叹的事情，来帮助游泳者们挑战更高的水平。当我们尝试用新的方式来做事时，那种感觉非常奇怪，你明白吧？”他问道。

“当然了。”肯说完，与克丽丝相视一笑。

“奥运会选手也会有这样的感觉。因此教练会让他们系上安全带，让机器以他们想要达到的速度帮助他们在水中穿行，让他们感受一下更高水平是怎样一种体验，并提前适应。”

“棒极了！”肯一边说着，一边想象着未来如果他能够找到以类似的方式支持他的人、机构或工具，那么他能够有怎样的成就。

“有了这两种类型的支持，一旦游泳选手达到了新的水平，原来对于他是一种拉紧状态的运动（杰夫看着肯画的图表，指着上面 5~7 的压力范围。），现在就归入了他的舒适区。”

“这时候，他就可以开始新的进程，朝着另一个处于拉紧水平的目标前进。当然，这需要有有力的支持。”肯说道。

“非常精确。”鲍勃说道，“听到你说你已经着手做那些你之前提到的事情，我很高兴，肯。但是不要忘记，设定目标、执行目标非常重要，但是实现目标的唯一方式就是一步一步地来。提前计划，但是要抓住当下，尽己所能。”

“我明白了。”肯说道，他对鲍勃的提醒表示感谢。“吉姆和克丽丝都知道，我度过了非常艰难的一段时期。”他分别看了看他们两个，他们的脸上也露出理解的笑容。“克丽丝，非常感谢你开启了我的心门，我才得以看到‘1%法则’无尽的好处。

“你告诉我，经年累月，这种益处会愈加明显。如果我运用鲍勃所说的工具，刻意练习那些正确的技能，那么我的水平会呈指数方式增长，因为我会以提升后的水平为基础，继续自我提升。”

“完全正确，肯。”克丽丝表示赞同。

“当我知道面对改变时觉得舒适或者难受是非常正常的事情——即便这种改变是非常积极的，这让我的状态出现了转变。

“你之前也说起过，放弃那些旧的想法和做事方式非常重要。放手也是一种挑战。甚至仅仅是认识到自己固守某些观念，需要放手也是一种挑战。如果有人可以分享一下这方面的故事，那就再好不过了。”

杰夫第一个开口道：“我经历了受伤、手术、复原之后，就无法再达到奥运会选手的水平了。然而过了很长一段时间，我才能够接受这一事实。

“当我听闻了放手的力量之后，我意识到我的生活要继续向前，那我需要放下头脑中那个过去的我——奥运会运动员。我意识到我已经悲伤了太久。因此我放弃了过去的那种想法，不再固执地认为我的身份和价值只取决于我在这一领域的成就。



“当我真正放手的时候，全新的未来在我的面前展开。现在我比梦想中的自己更为开心和成功，而这一切仅仅是因为我能够接受和拥抱新的现实。”

“你的经历对于我们大家来说真是一种鼓舞！”帕特说道，“我也有一个故事要讲。当我刚刚开始在家办公的时候，我以为大家都期望我能成为一个女超人，至少这是我对自己的期望。”

“先前用于通勤和开会的时间就空了出来，我想这样我就能够把每件事情做到极致了。我就能够做更多的研究，发表更多的论文。我将是整个社区中最棒的女人，拥有美丽的大房子，成为最好的妻子，最重的是，还是一位好妈妈。”

“后来的情况你们也都知道，有太多的事情分散了我的精力，我没法集中精力好好工作。我姐姐送给我的高跟鞋很管用，但是我必须放弃那种想要成为女超人的想法。这么做以后，当我需要专心做我需要做的事情时，我就真的能够专心去做了。当然，这会让我水平不断提升，让我不断成功。”

鲍勃清了清嗓子，转过头对着肯说：“当我创立的第一个企业失败的时候，我被打垮了，觉得一切已经无可挽回了。我正处在宣告破产的边缘。”

“这时候我意识到，我应该放弃自己过去的一些想法和做事方式。一直以来，我都会在 30 天内付款给我的债权人，并深以为傲。现在，我必须放弃这种骄傲。”

“一旦我放弃了这种想法，我就开始给那些债权人打电话，向他们讲述了公司的财务情况，以及我计划如何解决这一情况。你猜怎么着？他们并没有看轻我，实际上，他们非常欣赏我的坦诚，欣然接受了新的付款条件。”

“谢谢你，你的故事让我们深受启发。”肯说道。他转过头看着克丽丝，继续说道，“你还让我明白，做出改变并坚持下去，30 天后我就会养成这种习惯。我已经试过一次，马上要尝试下一种改变。关于这点，克丽丝，我应该谢谢你。如果我的妻子和孩子，我

的同事和朋友在的话，他们也会感谢你。实际上，还有我今天碰到的每一个人。“自从知道我的信念，也就是我的思维方式能够帮助我实现目标，我的表现就有了大幅度的提升。我能够改变那些无益的信念。我可以想象自己实现目标的样子。”

肯顿了顿，转过头看着杰夫。“杰夫，谢谢你，你给我上了最后一课。我现在明白了，如果想要获得提升自己所需的精力，那么专心努力和有计划地休息每天应该交替进行。我之前提过，保证每天晚上至少 8 小时的睡眠是下一个我想培养的习惯。现在我正在努力。”肯说道。

杰夫对他的行动表示赞赏，这让肯觉得有些不安。“谢谢你，杰夫。但是我不希望你让你误以为我已经都做得很好。”他说道，“我并不是那么好。”

“你还未到那么好。”杰夫说道。

“实际上，我们都还没到那么好的阶段，肯。”克丽丝说道，“每天醒来，应该让自己的生活充满乐趣、多姿多彩，你觉得呢？”

肯非常惊讶。“我觉得自己肯定是那个还在逐步适应的人，你们都这么…”他看着餐桌前的每张面孔，脑海里搜索着合适的词，“你们都这么优秀。”

“现场核查！”杰夫喊道，“我曾经跟你说起过，我父亲让他的一位同事来帮助我更好地在训练和休息中取得平衡。”

“是的。”肯说道。

“我父亲的那位同事不是别人，正是鲍勃。”

“鲍勃？”肯无法压抑内心的惊讶。他记得鲍勃曾经跟他谈过刻意训练、毅力、专注，但是没有提过休息的事情啊。

鲍勃笑了笑，说道：“你怎么会觉得我从一开始就是一位休息专家呢？那时候我在工作和焦虑之间徘徊，这差点儿要了我的命。”

“我必须时刻提醒自己要好好休息。”卡洛斯说道。

“是的，我看了你的日程安排。”肯回忆道。

“他的日程安排？看看现在的他！”杰夫一脸悠闲地说道。卡洛斯已经站起来，正围着桌子收拾空盘子，那速度就像一阵风刮过似的。

“以前我总会关注那些琐碎的工作，而把重要的工作留到凌晨 2 点，以后我必须慢慢改掉这个习惯。重点解决那些重要工作不是我的天性。”帕特马上补充道，“应该是说，还未成为我的第二天性。”

“我还没找到改变那些无益的信念，想象自己实现目标的方法！”吉姆说完，大家都笑起来。

这时候，克丽丝开口了：“1%法则’并不是让一个人瞬间变得完美，这样也很好，因为真正的完美是不存在的。‘1%法则’就是一——每天都要比昨天好一些。”

“这却是可以做到的。”肯接着话茬说道。他停了下，又继续说下去：“我刚才说要持续地运用这些原则是一种挑战，但是在我生活中的许多方面，这些原则发挥了很好的作用，因此我不只提高了 1%。这么说没错吧？”

大家一下子笑出声来。“当然，在许多事情上，你的提升不止 1%，这完全没有问题。”吉姆打消了他的疑虑。“实际上，这很不错。每个过 1%。”

这时候，鲍勃接过了话茬：“我们强调提升 1%，是因为人们几乎无法拒绝去试着提升 1%，还因为我们知道如果你遵循这些原则，你可能提升不止 1%。你可能会提升更多，事实上，大多数人会提升更多。我们公司的一位销售代表，为自己设定了一个目标，那就是将自己的销售量每月至少提升 1%。当他着手去做的时候，他发现自己每个月的销售量能够提升 2%~3%。

“即便是那些宏伟的目标，通常也是由点滴开始的。每次提升 1%，成百上千次之后，你就会实现你的宏伟目标。或者说，根据杠杆原理，在行为上做出改变，就能够产生巨大的改变。”

“这都是相对的。”克丽丝说道，“这主要取决于你所选择的时间段。你讲这个时间段分别定为年、月或者日，那么提升的速度看起来也会截然不同。

“这还取决于你是通过你的行为，也就是你做事的方式来判断自己的进步状况，还是通过行为的结果来判断自己的进步状况。

“通常，你可以在相对很短的时间内改变你的行为。如果你跟大多数人一样，那么仅仅在 1 天之内你就能够在做事方面提升至少 1%。

“但是你需要再等一段时间才能看到结果方面的改变。这可能需要 1 周，1 个月，1 个季度，甚至 1 年。”

“比方说，如果你想要改变在案头堆积杂志的习惯，”肯说道，“你做出了改变，每天都会阅读刚送来的杂志，并从原来的书堆里抽 1 本来读。那么，在行为方面，你马上就提升了 1%。但是你想要的结果，也就是桌面永远整洁，需要几个月才能看到。”

“没错，肯。”克丽丝说道，“重要的是，首先你要坐下来思考一下你希望在什么行为上做出改变，你想在这种行为的结果方面看到什么样的提高。然后你需要决定你在多长时间内实现这种提升，是 1 天、1 周、1 个月、1 个季度，还是 1 年？”

“肯，听完你的话之后，我明白你已经掌握了帮助你追求卓越的那些工具。”鲍勃说道，“你已经开始懂得，运用这些原则，你能够提升至少 1%，通常还会更多。所以我想你肯定渴望一下子能够在各个方面都得到提升。

不要试图一下子在生活的各个方面都做得更好。首先，在生活的某个方面只提升1%，并加以巩固，然后再开始改变其他方面。很快，提升1%就不再需要你刻意练习，而会成为你做事的一种方式。习惯成自然。

“我并不是说这是很简单的事。你会遇到重重挑战。这是你生活中很自然的一部分，也是你追求卓越的过程的一部分。正如克丽丝告诉我们的，我总是想退回到舒适区，即便那对我们而言并不是最好的生活方式。

“你也许还会想像你周围的其他人那样生活。走自己的路，不随波逐流，也不是一件容易的事情。但是，相信我，肯，沿着自己的路走下去，你会受益匪浅，而且这种益处是无穷无尽的。你所作的提升、你的成就将会是没有上限的，当然对你周围的人来说也是如此，不要忘了涟漪效应啊！”

肯看着一张纸熟悉的面孔，摘下了他的棒球帽，向大家致敬道：“请允许我表达对你们这些‘1%法则’执行者的感激。”

“你说什么呢？你们这些‘1%法则’执行者？”卡洛斯打趣道。

“嗯，肯，你的意思是我们，对吧？”吉姆说道。

其他人都忍不住笑了起来，他们现在也摘掉了帽子，向肯致敬。

## §

每年肯总会同他的老朋友们聚上几次，叙叙旧。这天晚上，他们约在戴夫家里看球赛。

自从上次见面以来，戴夫的日子并不好过。他的婚姻画上了句号。他失去了自己稳定的工作，经济状况也不容乐观。其他人感叹，戴夫能够保持一种积极乐观的态度真是很难得。

但是，在这种表象之下，肯能够感觉到戴夫内心的挣扎。透过戴夫的眼睛，肯察觉到他正处在一个转折点上，他不满足于现状，正在寻求新的生活方式。

看完球赛后，其他人陆续离去。肯没有动。听着外面汽车的声音渐远，戴夫开口道：“肯，我还纳闷你的气色怎么这么好，原来现在你的生活确实不错。”

“谢谢你，戴夫，我确实感觉不错。”肯直截了当地回答道。

“但是一切并非本就如此，是吧？你看起来跟以前大不一样。别误会，你还是你，我的老同事、老朋友肯，但是这是我见过的最自信、最乐观、最沉着的你。给我讲讲，这是怎么回事？”

“戴夫，你会开口问我，我很开心。”肯说道，“最近我经历了一次心理旅程，遇见了许多了不起的人，也学到了许多非常有效的生活方式，可以帮助我变得越来越好。其结果确实令人难以置信。”

坐在对面沙发上的戴夫向前探了探身，肯看到他的脸上有一丝微光闪过。也许观看儿子的足球比赛的那天，吉姆也在他的脸上见过这种微光吧。

**一起致敬努力的你！全书完，本书由“青知星球”小程序整理。Zhimeta.CN**