

别让无效努力 毁了你

方法错了，越努力越低效

[加] 克里斯·贝利◎著 何丹萍◎译



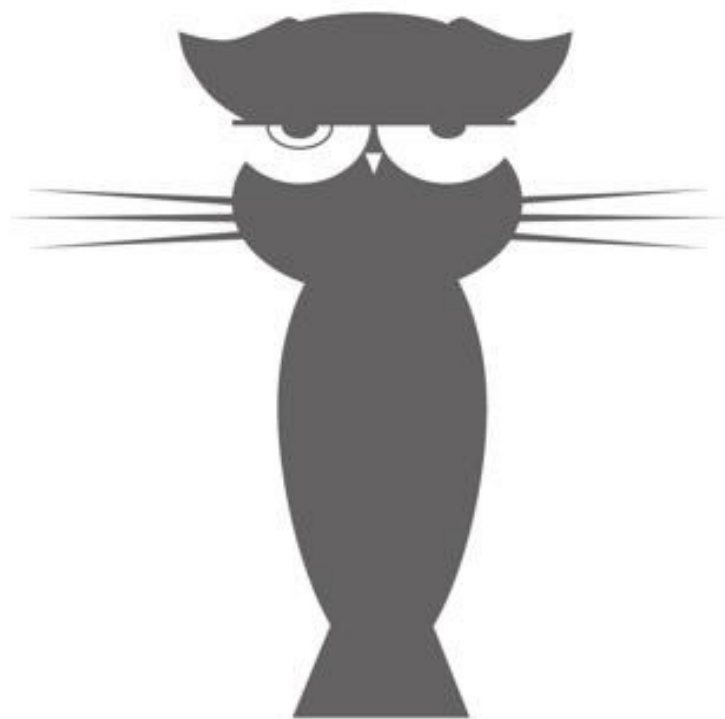
25种高效方法，
教你如何精进人生

TED演讲介绍他
“可能是这个世界上
最高效的人”

别让无效努力 毁了你

方法错了，越努力越低效

【加】克里斯·贝利◎著 何丹萍◎译



图书在版编目（CIP）数据

别让无效努力毁了你／（加）克里斯·贝利
著；何丹萍译．——杭州：浙江人民出版社，
2017.6

书名原文：The Productivity Project

ISBN 978-7-213-08019-7

浙江省版权局
著作权合同登
记章图字：
11-2017-86

I . ①别… II . ①克…②何… III . ①成功心理—通俗读物
IV . ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第096874号

THE PRODUCTIVITY PROJECT: Accomplishing More by
Managing Your Time, Attention, and Energy

by Chris Bailey

Copyright 2016 by Chris Bailey

This translation published by arrangement with Crown
Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division
of Penguin Random House LLC

through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright 2017 by Beijing Xiron
Books Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

别让无效努力毁了你

(加) 克里斯·贝利 著 何丹萍 译

出版发行 浙江人民出版社（杭州市体育场路347号 邮编310006）

责任编辑 马方方

责任校对 姚建国

封面设计 仙境

电脑制版 书情文化

印 刷 三河市文通印刷包装有限公司

开 本 700毫米×980毫米 1/16

印 张 21.25

字 数 250千字

版 次 2017年6月第1版

印 次 2017年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-213-08019-7

定 价 39.80元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

质量投诉电话：010-82069336

目录

[简介](#)

[重新定义高效能](#)

[第一部分 奠定基础](#)

[第一章 如何开始](#)

[第二章 不是所有的工作都是被平等创建的](#)

[第三章 每天需要完成的三项任务](#)

[第四章 黄金时间](#)

[第二部分 浪费时间](#)

[第五章 安抚艰难任务](#)

[第六章 让现在的你与未来的你相遇](#)

[第七章 为什么说网络正在扼杀你的高效能](#)

[第三部分 时间管理的终结](#)

[第八章 时间经济](#)

[第九章 减少工作时间](#)

[第十章 建设体能和精力](#)

[第十一章 清理房子](#)

[第四部分 高效能背后的哲学](#)

[第十二章 高效能背后的哲学](#)

[第十三章 缩减不重要的](#)

[第十四章 清除不重要的](#)

[第五部分 安静思绪](#)

[第十五章 清空你的大脑](#)

[第十六章 更高的视角](#)

[第十七章 腾出空间](#)

[第六部分 “专注” 肌肉](#)

[第十八章 变得越来越从容](#)

[第十九章 谁劫持了你的注意力](#)

第二十章 一心一用

第二十一章 冥想

第七部分 进一步提高效能

第二十二章 中途加油

第二十三章 饮用能量

第二十四章 练习的药丸

第二十五章 为提高效能而睡眠

第八部分 最后步骤

第二十六章 最后步骤

后记：一年以后

致谢

注释

简介

预计阅读时间6分41秒

有人酷爱运动，有人钟情音乐，有人喜好烹饪，而我却一直对如何尽可能地实现高效能情有独钟。这一爱好听上去相当不寻常，且让我慢慢道来。

已经记不清从何时开始迷上高效能实践。只记得当我读高中时，无意中翻阅了戴维·艾伦（David Allen）的经典著作《尽管去做：无压工作的艺术》（Getting Things Done）；当我青春年少时，开始钻研关于高效能的博客文章以及父母收集的心理学书籍，也许我对高效能的兴趣就是这样一点一滴萌生的。在将近10年的时间里，我持续地关注和研究高效能，同时把这种关注和研究延伸到生活的方方面面。

在高中时期，我开始尝试我能接触到的各种高效能方法，这种尝试让我以95%的考试成功率顺利毕业，也让我省下大量可供自由支配的时间。在卡尔顿大学（位于加拿大渥太华）攻读商科时期，我像高中时期那样运用我最热衷的高效能方法，每每事半功倍，在尽可能少投入的情况下保持了各科平均成绩为A。

在校期间，我有机会在一些全日制校企合作的实习项目中测试各种高效能方法，这些实习项目旨在让学生深入实践、接触社会，其中包括一份长达一年的工作。这一年里，我自发地雇用了约200名学生为一家全球电信公司服务，也包括一份为一个全球营销团队服务的工作，我只需在家办公，协助团队创建营销资料库，协调其影像视频在全球范围内播放。

为表彰我的辛勤劳动（以及高效能工作），学校授予我年度优秀工读生大奖。在我大学毕业时，我已经手握两个全职工作的机会了。

高效能的意义

提及上述种种成绩，并非为了让你对我刮目相看，而是为了让你深刻认识到高效能的强大力量。我之所以一踏出大学校门就得到两个全职工作的机会，不是因为我天赋异常、聪明过人（尽管有时我也很乐于这样认为），而仅仅是因为我非常确切地知道，在日常生活中如何才能实现高效能、如何才能完成更多事务。

无论驰骋学校抑或纵横职场都充满了乐趣，但说到底让我感到更兴奋的是我有机会以学校和职场这两个环境作为沙盒，从中筛选出行之有效的高效能方法。

想要了解高效能实践产生的深远影响，只需看看普通美国老百姓一天的生活即可。最新发布的美国人时间使用调查报告显示，25至54岁已为父母的美国职员的一天是这样度过的：

工作劳动 8.7小时

睡觉休息 7.7小时

家务劳动 1.1小时

吃喝饮食 1小时

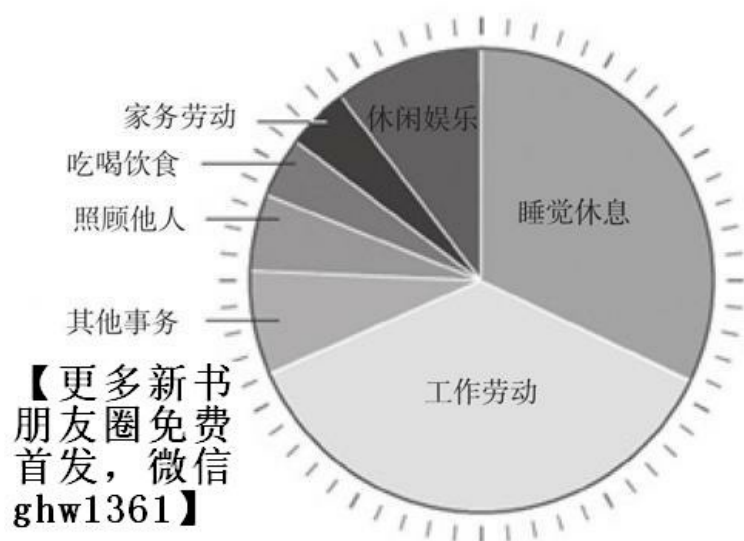
照顾他人 1.3小时

其他事务 1.7小时

休闲娱乐 2.5小时

理论上，我们一天有24小时去过有意义的生活。然而，当我们把完成日常事务所需的时间扣除后，实际上我们一天只有很少的时间可以

自由支配，准确地说，大多数人只有短短2.5小时用于休闲娱乐。我把美国职员一天的日程安排以圆形统计图表呈现（见下图）出来，从中可以看到我们一天中可自由支配的时间是如此之少。

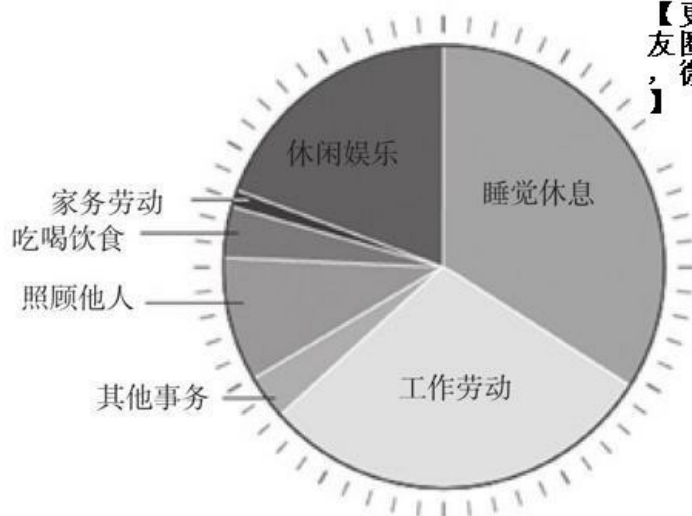


高效能正是在此背景下派上用场。在我看来，比如我在本书中介绍的高效能方法，旨在让你运用更少时间来完成日常所需完成的任务，让你留出更多时间来完成生命中真正重要而有意义的事情。你是开公司当老板还是受雇用当员工，取决于你是否实现高效能。你一天下来是筋疲力尽、时间全无还是精力充沛、时间充裕，同样取决于你是否实现高效能。

显然，你可以自由运用本书所介绍的高效能方法，这些方法是为了让你留出更多时间和能量来完成你认为有意义的事情，同时让你在有限的时间里完成更多任务。这些方法满足了我的两大愿望：我希望可以完成有意义的事情，同时也希望可以自由随意地支配时间。

当你投入时间来了解和学习高效能方法，并运用高效能方法为自己留出更多时间来完成你认为最重要的事情后，我想你每天的日程安排会更接近于以下图表所呈现的那样：

【更多新书朋友圈免费首发，微信ghw1361】



这是我在过去10年开展高效能强化测试过程中发现的较为理想的日程安排。

为期一年的高效能计划

大学毕业时，我曾一度陷入两难境地。如前所述，我获得了两个工作机会，这两份工作看上去都非常有趣，而且都有丰厚的起薪和广阔的职业发展空间。然而，当我深入分析这两份工作，我发现它们都不是我生命中真正想要完成的工作。

读者不要误会，我可不是什么任性的诗歌迷，天天热衷于大谈18世纪的法国诗歌。我只是不希望把我有限的时间投入到一份望得见底的工作上，除了每个月第二个周五可以得到薪水以外一无所获。

于是，我开始思考我还有什么其他选择，突然间所有的选择都变得清晰起来。

20世纪60至70年代，美国一批大学决定在建校过程中不特意铺设校道（虽然我在加拿大上大学，但这个故事深深吸引了我），加利福尼亚大学欧文分校是其中之一。学校的学生和教员没有按照学校原来设定

的通道行走，而是随意行走在校内建筑周围的草坪上。大概一年过后，加利福尼亚大学欧文分校内，校园建筑周围的草坪上随处可见大家踏出来的足迹，学校沿着这些足迹铺设出新的校道。园林建筑师把这些校道称为“愿望之道”，它们以一种自然随意的方式连接起不同的校园建筑，从中可以看到大家喜欢的行走路线。

我也希望寻找到属于自己的“愿望之道”。我开始分析横亘在我面前的两条存在已久的道路，认真思考我在生命中所开辟的道路中哪一条是我所希望继续走下去的。我只花了几秒钟就发现，高效能是最感兴趣的方向。

我知道我不可能永远研究高效能这一课题。在我毕业时，我储存了大约1万加元。当我算出这笔存款后，我意识到，有了这笔存款，我可以在一年时间里继续走我的“愿望之道”，也就是说，我可以用一年时间来研究高效能课题。可是与此同时，我还需偿还1.9万加元的学生贷款。所以用一年时间研究高效能课题这一决定无异于一场赌博，我很有可能需要勒紧裤腰带过日子，天天豆子加米饭，但人生有一些时刻就值得放手一搏。当然，为期一年的计划听起来略显老套，这一计划的时间长短完全随我的财政状况而变化。

2013年5月毕业后没多久，我就正式拒绝了两个全职工作的机会，转而开始为期一年的高效能计划。

开展高效能计划的主旨非常简单，在整整一年时间里，我如饥似渴地阅读所有我能找到的关于高效能的读物，并在我的网站（网址：ayearofproductivity.com）上记录我所学到的一切。

在365天里，我完成了以下事情：

- 阅读大量关于高效能的书籍和学术期刊文章，潜心研究关于高效能的具有影响力的研究。

- 采访高效能专家，了解他们每天的高效能生活。
- 让自己充当豚鼠，尽可能多地在自己身上进行高效能测试，以此探索如何才能尽可能地实现高效能。

为了深入了解如何才能实现高效能，我花了很多时间在研究和采访上。然而，我很快发现，我进行的高效能测试才是整个计划中最值得注意的部分，主要原因有二：其一，我从这些测试中学到了很多特殊的教训；其二，这些测试非常疯狂。我所进行的高效能测试包括：

1. 一周冥想35小时
2. 一周工作90小时
3. 每天早上5:30起床，检测这对高效能产生的影响
4. 一周观看70小时的TED公开课程
5. 增加10磅瘦肌肉
6. 完全与外界隔绝
7. 一个月里只喝水

以及很多其他测试

为期一年的高效能计划为我提供了一个完美的框架，让我可以测试所有我感兴趣但还没有时间去研究和测试的高效能方法。我的目标是在一年时间里，尽可能地深入研究高效能，然后和世界分享我所学到的一切。

关于本书

本书是我为期一年高强度研究和测试的升华与总结。在过去10年里，我阅读、研究、测试了数千种高效能方法，并从中筛选出行之有效

的高效能方法。在本书中，我精选了25种高效能方法进行介绍，这些方法都经过我的亲身测试和鉴别，我相信它们同样可以为你的日常工作带来最为深远的影响。

在此我不再赘述本书内容，在接下来的章节中，我会向读者介绍我最喜欢的高效能方法，让读者可以：

- 判断工作中的主要任务
- 更高效地完成这些任务
- 练就忍者般管理时间的能力
- 停止拖延
- 变蛮干为巧干
- 像激光一样专注
- 一天中如参禅般保持思维清晰
- 比以往任何时候都要精力充沛

还有源源不断的获益

如果上述种种让你感觉可望而不可即，别担心，接下来的章节中会有相应的介绍，这一过程会充满乐趣。

你准备好了吗？让我们一起开启这场高效能之旅吧。

关注微信公众号:njdy668（名称：奥丁弥米尔）

免费领取16本心里学系列，10本思维系列的电子书，

15本沟通演讲口才系列

股票金融，创业，网络，文学，哲学系列等都可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了10万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言

言!

看到第一时间必回!

奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，
提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地!

总有些书是你一生中不想错过的!

【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】

重新定义高效能

预计阅读时间：9分13秒

没有人可以避开奇怪的测试，如我就曾在大约7年前报了一个为期4个月的瑜伽课程。

瑜伽课程每节课高达25加元，因此当学校打出为期4个月只需60加元的瑜伽课程的广告时，我毫不犹豫地报名了。在彼时的我看来，瑜伽不过是一时兴起的玩意儿，不过鉴于我认识的女生几乎都报名参加了，所以我决定亲身一试、一探究竟。

然而，伴随着课程的开展，我发现自己越来越期待周四晚上的课程（神奇的是，课程本身的魅力比女生的魅力要大得多）。这一课程与我习惯的忙碌、快速的生活形成了鲜明对比，它让我学会慢下来，学会用心欣赏自己在高效能研究中所取得的每一次成果。

在瑜伽课程的最后一课上，我们的导师法郎士（France）教会我们呼吸冥想，她引导我们留意自己的呼吸，这最后一课成为最打动我心的时刻之一。课程结束后，我们重回忙碌的大学生活。

那次冥想虽然只有短短5分钟，但我至今记得，在冥想的过程中，我的心情之平静、思维之清晰、身体之舒适，都是前所未有的。

冥想与高效能

伴随大学时光的流逝，我对冥想的热爱与日俱增。我从最初每天冥想5分钟到10分钟、15分钟、20分钟，在几年前最终达到了30分钟，

冥想已经成为我每天必行的仪式。每天冥想30分钟，比大多数人每天冥想的时间都要长。因为我深深爱着冥想，所以我选择每天冥想而非做其他“更高效”的事情。

在我看来，很多人把冥想复杂化了，在此我不会过多地介绍冥想的方法（如果你实在对冥想方法感兴趣，本书第二十一章有我对冥想方法的详细介绍）。一般而言，我只是坐在椅子或垫子上冥想（通常穿着工作服）。我每天冥想不是为了念经吟诵或专注于“第三只眼”（事实上我并不明白“第三只眼”的确切含义），而仅仅是为了在30分钟里专注于自己的呼吸，专注于呼吸的自然起伏。当我的注意力不可避免地呼吸游离到其他更有趣的事情时，我会温柔地把注意力拉回来，使其再次聚焦到呼吸上。冥想偶尔会让我感到泄气，但随着时间的流逝，冥想的过程已成为我一天中最为平静的时刻。

在过去数年里，我在深入研究冥想的同时也在深入研究高效能。每当我发现自己无法实现高效能时，我就会翻阅高效能的书籍、了解高效能的最新研究以及查看所有我关注的高效能博客和网站。当我发现自己对冥想和高效能的兴趣都越来越浓时，我决定开始为期一年的高效能计划。

也是从那时起，我才开始认真思考冥想与高效能之间的联系。然而，当分析了生活中各种或促进或阻碍高效能的因素后，我得出了一个让人泄气的结论：每天的冥想和新制订的为期一年的高效能计划之间是格格不入、背道而驰的。

之所以得出这样的结论，和冥想本身没有太大关系，而和我对冥想的看法有很大关系。在我看来，冥想和正念会让我放慢速度、做得更少；而高效能则会让我加快速度、做得更多。在开展高效能计划几个月后，我甚至开始为每天冥想而感到内疚，要知道在这30分钟里我可是静坐一隅而无所事事啊，我是不是应该好好利用这30分钟干点什么实际活呢？

在工作30分钟和冥想30分钟之间，我几乎总会选择延长工作时间、完成更多任务，而把冥想弃之不顾。

最终，在开展高效能计划几个月后，我彻底停止了冥想。

机械工作

在停止冥想后的几周里，我开始彻底改变自己的工作方式。从前我在工作中每隔一段时间就会停下来休息一下，现在我为了尽可能地多写、多测试会不顾疲倦与辛劳一直工作。当我开始更为匆忙地完成工作时，我发现一天下来自己没有从前那样思维清晰、从容专注，也不像从前那样为自己正在从事的工作感到兴奋雀跃，尽管高效能研究是我最热爱的工作。最糟糕的是，我开始有意减少工作，更多时候我在机械地工作。凡此种种，导致我的效能大幅下降（我会在本书后页论述我是如何衡量高效能的）。

当然，本书并不是一本专门论述冥想的书籍，况且也不是人人都对冥想感兴趣（事实上，我猜你们中只有小部分人会对冥想感兴趣），但在此我想介绍一下冥想背后的深意：冥想有助于你减缓速度，在一天中平静从容、目标明确地工作。

冥想可以助我实现高效能。不在于它可以让我在一天的劳累过后放松心情、厘清思维、缓解压力，而在于它可以让我减缓速度，让我在工作中目标明确而不再机械重复。我认为，人们在努力实现高效能的过程中很容易犯下的最大错误之一就是，无论什么工作到他们手里，他们都会不停地机械工作。但是，我发现当你在机械工作时，你几乎不可能停下来思考何为重要工作，如何才能创造性地思考，如何才能变蛮干为巧干，如何才能自主决定自己需要完成的任务，而非一味地完成他人丢给你的任务（或者大多数时候通过邮件给你发布的任务）。

在我停止冥想之后的每一天，我工作起来更疯狂也更机械，这让我

无法巧妙地工作，也摧毁了我此前取得的高效能成果。

僧侣和“打了兴奋剂”般的股票交易员

诚然，并不是每个人在工作中都可以做到同样的目标明确。比如，世界上最虔诚的僧侣会花一整天冥想而只花一小时忙活其他事务，因为他希望缓慢地、专注地干活。僧侣总是尽可能地少干活，尽可能地从容不迫，由于他行动如同蜗牛般缓慢，所以他干起活来目标非常明确。

与僧侣形成鲜明对比的是“打了兴奋剂”般的股票交易员。股票交易员总是以最疯狂的速度敏捷而机械地工作。和僧侣不同，他们很少会停下来思考手上这份工作的价值和意义，只是单纯地努力以最少的时间完成最多的工作。而由于他们行动如此快速，他们没有多余的时间和注意力来目标明确地工作。

我在测试中既当过僧侣，也当过“打了兴奋剂”般的股票交易员（当然我没有真的打兴奋剂）。我发现这两种人都不可能真正实现高效能。冥想一整天也许可以让你内心安宁、疯狂地工作，也许可以让你倍受鼓舞，但高效能和你付出多少努力毫无关系，和你取得多少成果密切相关。无论是僧侣还是“打了兴奋剂”般的股票交易员，都不可能取得很多成果。僧侣行动如此缓慢，一天下来也不可能取得多少成果。股票交易员行动如此快速，以至于他无法停下来思考哪项工作更重要，也就无法变蛮干为巧干。

那些以不急不缓的速度完成工作的人才是高效能的人，他们不像僧侣那样缓慢，因此可以留出足够时间完成各项工作。他们也不像股票交易员那样快速，因此可以判断哪项工作更重要，然后目标明确地工作。

高效能三要素

尽管在当下，机械工作不可能提高效能，但在过去，机械工作也曾是提高效能的法宝。

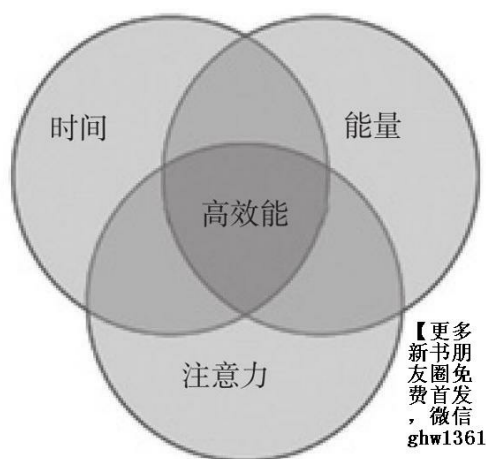
50年前，美国将近三分之一的雇员都在工厂打工。在工厂或者在流水线作业的工作中，提高效能相对简单：只需要在同样的时间里生产出更多的产品，就可以提高效率和效能。工人们日复一日地重复工作，他们无法决定自己的工作内容和工作时间，也没有机会变蛮干为巧干。

时至今日，依然有很多人在工厂打工或者从事类似的工作。但是你会翻阅本书，说明你很有可能不在工厂打工。相比之下，你现在的工作很有可能要更复杂、更多变、更多地涉及知识资本，你很有可能比以往任何时候都能更自由地选择自己的工作内容和工作时间。当然，现在的你也许还不能完全决定自己的工作，但是比起半个世纪以前在工厂打工或在流水线上工作的工人，你已经迈出了一大步。

对今日的大多数工作而言——包括我曾从事的工作，以及我为写作本书所采访的高效能成功人士所从事的工作——提高效率远远不够。现在的你需要在更少的时间里完成更多的工作，与此同时，在完成工作的过程中你又可以更自由地选择、更灵活地变通。因此，高效能关注的是你的工作成果，而不再是你的工作效率。

这就要求你变蛮干为巧干，并且比以往任何时候都要更合理地管理你的时间、能量和注意力。

在我的高效能计划快要结束的某个时刻，我突然领悟到：在开展高效能计划的过程中，我从测试中所学到的每个教训，归结起来，就是更好地管理我的时间、能量和注意力。时间、能量和注意力，可称为“高效能三要素”。我进行的每个测试（其中有一些还是相当疯狂的测试）、学到的每个教训都和这三要素有关，其中还有很多和这三要素中的一个或一个以上有关。



从前从事工厂流水线之类的工作时，能量管理和注意力管理并没有那么重要，因为简单重复的工作不需要能量多么充沛，也不需要注意力多么集中，只需要合理安排时间即可。也就是说，如果你每天朝九晚五地工作，你只需要在8小时里出色地完成工作，就可以得到合理的报酬，过上相对快乐的生活。

时至今日，一切都发生了翻天覆地的变化。我们比以往任何时候都需要时间，大量干扰充斥在我们身边，巨大压力从四面八方向我们袭来，我们不仅需要把工作带回家，还需要时时刻刻留意公司打来的电话和发来的通知，我们比以往任何时候都缺乏时间运动锻炼、吃好睡足，以便恢复能量。

在当下新的环境中，高效能人士不仅懂得合理管理时间，还懂得合理管理能量和注意力。

在我的高效能计划接近尾声时，我认识到高效能三要素是如此重要又如此紧密相连，这让我惊讶不已。比如，你需要花时间才可以保证睡眠充足，而睡眠充足可以让你能量充沛、注意力集中；你需要花时间才可以消除噪声和干扰，而远离噪声和干扰可以让你一整天注意力更集中、思维更清晰；你需要能量充沛、注意力集中才可以调整心态，而调整心态可以让你在更少的时间里完成更多的任务。

高效能三要素都至关重要。如果你不能合理管理时间，无论你的能量多么充沛、注意力多么集中，一天下来你都不可能完成很多任务；如果你不能专注于你所从事的工作，无论你是否了解何为最重要的工作、是否能量充沛，你都不可能完全投入工作、实现高效能；如果你不能合理管理能量，无论你多么善于管理时间、多么善于管理注意力，你都不可能保持充沛能量来完成所计划的所有任务。

也许最重要的是，如果你不能有效管理时间、能量和注意力，你几乎不可能在一天中目标明确地工作。

如果我们不能有效管理时间，我们会拖延；如果我们不能有效管理注意力，我们会分心走神；如果我们不能有效管理能量，我们会疲惫不堪、筋疲力尽[有趣的是，“筋疲力尽”（burnout）是一个相对新兴的概念，它最早出现在20世纪70年代，彼时正处于从工厂流水线工作到高效能工作的过渡时期]。

在接下来的章节中，我会介绍关于10年高效能测试中我发现的最有效的时间管理方法，当然我也会以同样的篇幅介绍注意力管理和能量管理的最佳方法。我们中的大多数已不在工厂工作，而且高效能也不再关乎我们付出了多少努力，而关乎我们取得了多少成果。有鉴于此，高效能三要素的重要性前所未有地凸显出来。

在对高效能进行重新定义、重新思考后，我开始了我的高效能计划。

现在的你比以往任何时候都能完成更多的工作，也比以往任何时候都有更多的选择自由。因此，你应该首先决定在哪项任务上实现高效能。如果你无法在一开始判断出哪项任务对你而言最具价值、最有意义，那么你日后在管理时间、能量和注意力方面做出的努力都是徒劳。

可惜我是走过弯路、吃过苦头才领悟到了这番道理。

第一部分 奠定基础

第一章 如何开始

本章导读：人人都希望实现高效能、积极改变人生。但事实上，这两大希望都需要艰苦努力才可以实现。为高效能实践设立一个意义深远的目标，可以让你在长期的实践中获得源源不断的动力。

预计阅读时间：8分40秒

梦想实现

在每一章开头，我会列出本章导读，让读者了解接下来所要学习的内容。此外，我会列出阅读每一章预计所花的时间，这一阅读时间是根据每分钟250字的平均阅读速度计算出来的。

自我记事以来，我就憧憬自己可以天天早起。在我开展高效能计划以前，我常常幻想自己在早上5:30闹钟响起前几分钟自然醒来，而后从床上爬起来，循例泡一杯咖啡，看看前天晚上发生的新闻，再冥想30分钟，然后在世界变得喧闹之前出去晨跑一会儿。此外，我还常常幻想自己醒来时米拉·库尼斯（美国影视女星）躺在自己身边，当然这与本书内容无关。

简言之，在我开始为期一年的高效能计划时，我决心每天早上5:30起床（即便要花一年时间才可以做到，我也要尝试）。

在我开展高效能计划以前，尽管我非常热衷高效能，但我的日间作

息和晚间作息完全无助于我早起。我在白天完成工作以后（当然是尽可能高效地完成），在晚上往往只顾着看书、和朋友相聚或观看宇宙论在线讲座而忘记了时间，直到半夜三更或筋疲力尽时才睡觉。尽管我非常希望可以早起，但早起意味着我必须彻底改变我的日间作息和晚间作息，而这似乎是我力所不能及的。

在我开展高效能计划的过程中，早上5:30起床无疑是最具挑战性的一项测试。一开始，我发现在晚上工作时间过得飞快，转眼就到了目标睡觉时间21:30。在此情况下，自己往往面临两难选择：要么在还有很多工作未完成的情况下早早停止工作，要么熬到深夜，完成所有工作后再去睡觉。我天生是夜猫子，有时候我发现上床睡觉之时恰恰是我能量最充沛、注意力最集中、创造力最旺盛之时，因此我决定熬夜。此外，在完成了一天的调查和写作任务后，我也想和朋友相聚、和女友约会，如果我早早上床睡觉，这些都无法实现。

为了在生活中养成早起的习惯，我在大概6个月的时间里一点点改变以往的各种习惯，最终形成了新的日程安排：奖赏自己早起、从晚上8:00到次日早上8:00关闭通信设备、中午停止饮用咖啡因饮料、在几个月时间里逐步提前晚上睡觉的时间。我会在后面的章节中详细介绍上述方法。毋庸置疑，早上5:30起床的测试，让我在走过弯路、吃过苦头之后学到很多有价值的教训。

尽管如此，经过6个月的努力，我实现了早起：在每个工作日的早上我5:30起床，如此循环往复多个星期，我终于形成了新的日程安排。

在我的想象中，早起之后的日程安排是实现高效能的有效途径。

- 5:30至6:00：起床；泡咖啡、喝咖啡
- 6:00至7:15：步行到健身房；一边运动一边计划日程
- 7:15至8:15：制作一顿丰盛、健康的早餐；沐浴；冥想

- 8:15：重新连接网络（在我关闭通信设备12小时后）
- 8:15至9:00：阅读
- 9:00以后：开始工作

在接下来的几个月里，我一直坚持这样的日程安排，每天晚上一到20:00就把通信设备关闭，一到21:30就上床睡觉，一到早上5:30就立刻起床，如此循环往复，我为自己的努力感到骄傲和愉悦。直到某个周一的早上，我发现有东西让自己不再可以自如地应对这样的日程：我非常讨厌早睡早起。

当我对早起的热情逐渐消退后，我越来越讨厌因为需要早睡而不能和朋友相聚。我无法忍受每到晚上当我注意力高度集中时却要停下手中的工作。每天早上醒来后的一两个小时里，我总是无精打采的。我更乐意在一天中的晚些时候，当我能量更充沛、注意力更集中时进行冥想、运动、阅读以及日程计划。

最糟糕的是，这样的日程安排并没有提高我的效能，相反降低了我的效能。我实际完成的任务比我计划完成的任务要少得多，我平均每天写的文字量变少了，一天下来也不如以前那样能量充沛、注意力集中。经过调查研究，我发现早起的小鸟和夜猫子在社会经济地位上完全没有差别，每个人的身体结构不同，不同日程没有本质上的优劣之分；我发现，你能否实现高效能取决于你在醒着的时候能否表现出色（我将在后文详细论述）。

尽管我很欣赏早起这种行为，但事实上我更喜欢晚起。

提高效能的目标

在我看来，高效能本身也是如此。人人都希望实现高效能、积极改

变人生。但事实上，提高效能是你能做的最艰难的事情之一。如果提高效能可以轻易实现，我大概不会花费一年时间来研究高效能，本书自然也就无法面世了。

我从为期一年的高效能计划中，学到了很多关于高效能的知识，其中我所学到的最重要一课是深入了解你希望提高效能的原因至关重要。

我设想自己是本书的读者而非作者，对于上面这句话，我很有可能只是一掠而过，所以我想重复一遍以引起读者注意：我从早起测试中所学到的最重要一课大概是深入了解你的高效能目标（即你希望提高效能的原因）至关重要。

回想那时为了每天5:30早起，我一心只想着如何彻底改变日间作息和晚间作息，却没有认真思考我是否打从心里喜欢早起。我只是沉醉在一种由来已久的幻想中。自己起得比别人早，做得比别人多，跻身“高效能人士”的行列。我没有认真思考如何才能做到5:30早起，也没有认真思考我是否打从心里喜欢5:30早起给我的生活带来的改变和影响。

你一天下来是否目标明确地工作，决定你是否可以提高效能。了解自己提高效能的目标同样非常重要。目标之于行动，如同箭杆之于箭头。如果你没有真正关心你所希望实现的目标，你很难日复一日地提高效能。这一点是目前为止本书所论述的最无趣的建议，但可能也是最重要的建议。如果你没有真正关心你所努力做出的改变，花费大量时间实现高效能、培养新习惯、培养新作息，无疑是在浪费时间。长此以往，你将缺乏动力来坚持这些改变。

“迷人”的价值理念

我在过去10年里一直坚持研究和探讨高效能，是因为高效能和我心里珍视的许多价值理念互相联系：效率、意义、控制、纪律、成长、自由、学习、条理。这些价值理念激励我花费大量闲暇时间阅读和搜索

专业在线讲座。

每天早上5:30起床是否和我珍视的价值理念相联系呢？两者的联系并不明显。

在我之前已经有很多人探讨过关于“根据你珍视的价值理念来行动”这一课题。坦白而言，每当我读到这种关于价值理念的论述时，我几乎总会自动忽略或一掠而过。和米拉·库尼斯不同，价值理念一点也不迷人，但当你计划对生活做出重大改变时，价值理念无疑是最值得你思考的。如果我一开始花几分钟思考早起是否和我心里珍视的价值理念互相联系（事实上两者毫无联系），我就无须在接下来的几个月时间里不停地做思想斗争，我就可以用这几个月的时间完成其他更高效的事情。开始行动之前，问问自己为何想要对生活做出改变，如果你及时发现自己并不是真正想要做出改变，你就可以省下很多个小时甚至很多天。

付诸实践

我知道你看到这里一定开启了“阅读模式”，尽管付诸实践、进行测试可以让你更为高效，但你还是不太愿意停止阅读、进行测试。

然而，实现从理论到实践的飞跃，正是高效能的要义所在！

接下来让我们慢慢地从“阅读模式”切换至“实践模式”，尝试本书所介绍的第一项高效能测试。请放心，这一测试比你想象中要简单得多。事实上，本书所介绍的大多数测试，你只需用纸和笔花不到10分钟即可完成，而且并不是每一章都设有测试，我只会列出值得你花时间完成的测试。我知道你的时间是你拥有的最珍贵也是最有限的资源，我承诺不会浪费你的一分一秒，我承诺你完成测试所花的每一分钟，最后都会为你省下至少10分钟。

准备好了吗？请拿出纸和笔继续往下读。

了解你所珍视的价值理念

所需时间：7分钟

能量指数/专注指数：6/10

价值指数：8 /10

趣味指数：3/10

测试目标：通过这一测试，你可以深入了解你的高效能目标。如果你希望运用本书所介绍的方法来完成更多任务，你只需关注你的高效能目标，你就有可能省下大量时间。完成这一测试，可以让你获益匪浅。

我知道，如果我只简单地让你列出你心里最珍视的价值理念，然后让你制订出符合这些价值理念的行动计划，你会倍感失望，要么你会合上书到亚马逊上给本书差评，要么你会直接跳到其他章节，看看我还有什么其他高效能方法。

有鉴于此，我精选了一些问题供读者自问自答。别看这些问题非常简单，但它们在评估新习惯、新作息时非常有用。本书介绍的测试并不是我随便列出来的，每个测试我都曾亲身尝试，因此我可以向你保证这些测试都行之有效，完成这些测试不会浪费你的时间。

先回答以下问题：

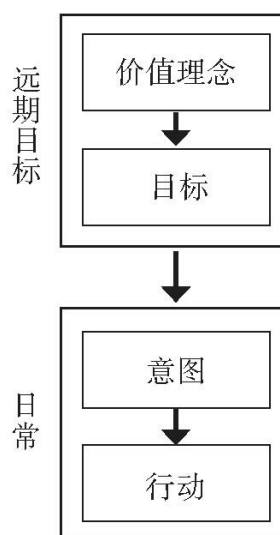
- 假如你运用本书所介绍的高效能方法，每天多出2小时的休闲时间，你会如何利用这2小时呢？你会开展什么新任务？你会花更多时间在哪项任务上？
- 当你拿起本书时，你心里有什么希望实现的高效能目标或希望养成的新习惯、新作息？

接下来再回答一些关乎你追求的价值理念和目标的重要问题。

· 深入剖析

问问自己：你心里珍视的价值理念中有哪些和你的高效能目标互相联系？你为什么希望实现高效能？如果你的脑海中浮现出很多你珍视的价值理念（比如，意义、共享、关系、自由、学习等），你很有可能从心里喜欢做出改变、实现目标，而且这一改变和目标很有可能值得你为之努力。

如果你通过测试发现，你当下希望实现的改变或目标只是在夸夸其谈，也许这一改变或目标并不符合你珍视的价值理念，它对你而言并没有那么重要（在谷歌上搜索“list of values”以作参考）。



- 如果思考价值理念让你望而却步，你可以根据自己希望做出的改变来完成以下填空：我从心里喜欢这一改变是因为。尽可能多地写出原因，以此来判断你是否从心里喜欢这一改变。
- 想要判断这一改变对你是否有意义，还有一个便捷窍门：想象此时的你正值弥留之际，问问自己，我是否后悔当初（没有）做出这一改变。

我相信实现高效能的意义在于，留出更多时间来完成对你真正有意义的事情。

在实现高效能的过程中，任务之所以有价值，不仅因为它对你很有意义，而且因为它对你的工作产生深远影响。

第二章

不是所有的工作都是被平等创建的

本章导读：任务分轻重主次。工作中花同样的时间完成不同的任务，其中一些任务会让你获益更多。适时停下手中的任务，思考一下哪项任务最重要，可以保证你把时间、能量和注意力用于完成正确的任务。

预计阅读时间：9分47秒

一周冥想35小时

当我放弃冥想后，我走过不少弯路才认识到减缓速度、从容工作的重要性。因此我决定进行一个测试，深入了解冥想多长时间会对我的效能产生影响。测试中，我在一周里冥想35小时。

作为一名资深冥想者，我对长时间的冥想并不陌生。在测试之前，我已经在好几年里一直坚持每天冥想30分钟，每周和佛教禅修小组的成员一起冥想，偶尔参加冥想训练营，在训练营里，我一连好几天完全沉默，每天和其他成员一起冥想五六个小时。

一周冥想35小时，对我的老朋友（一位资深僧侣）而言也是很长的冥想时间，他每天在冥想之余只花1小时自由活动。可是，我实在太好奇结果了，所以我一定要进行这一测试。

为了让冥想更有趣，在这一周里，我一边冥想，一边像往常一样完

成各种简单的任务。

在测试的过程中，我在进行冥想之外的时间里，尽可能地保持高效能，以此来观察每天的冥想对我的注意力、能量和效能的影响。

每一天我都实时记录自己用于冥想的时间，6天过后，我用于冥想的时间如下：

- 14.3小时一边坐着一边冥想
- 8.5小时一边走路一边冥想
- 6.2小时一边处理杂务一边冥想
- 6小时一边用餐一边冥想

如何衡量高效能

开展高效能计划有助于提高效能，而提高效能又有助于开展高效能计划，如此良性循环，正是高效能计划最引人入胜的地方之一。从某种程度上而言，高效地研究高效能，就像撰写写作指南一样。为期一年的高效能计划首先是一个研究项目，对我而言，高效能的一天意味着我尽可能地学到更多，同时和读者分享我所学到的一切，让读者也能提高效能。

当我开始为期一年的高效能计划时，我在我的网站上设置了一个别致的登录页面，上面有实时更新的图表，图表记录了我每天具体写下了多少文字、读过了多少页资料、工作了多少小时（现在这一图表依然在实时更新：<http://alifeofproductivity.com/statistics>）。我之所以制作这一图表进行记录，仅仅因为我觉得我写得越多、读得越多，我的效能就越高。

然而，大概读者也有这样的想法，上述衡量标准需要在综合考量其他因素的情况下才可以成立。如果我一整天都在工作，而且还完成了1000字的写作，根据上述衡量标准，我称得上实现了高效能。但是，

如果我原本计划写2000字却只写了1000字呢？如果我一天下来无法集中注意力，浪费了几小时在Netflix网站上观看美食节目呢？如果我一天下来感觉筋疲力尽呢？如果我写下的这1000字毫无价值呢（说来大名鼎鼎的《葛底斯堡演说》一共也才272字啊）？在此情况下，我是否实现了高效能就要另当别论了。

在开展高效能计划一两个月后，我认识到在网站上设置上述登录页面是错误的，而这也是人们在实现高效能的过程中经常犯的错误。我完全重蹈过去工厂流水线作业的思维，完全把高效能和高效率等同起来，而忽视了完成度的问题。当我摒弃这种思维，转而关注完成度时，我的效能大幅提升。

在我看来，衡量高效能的最佳方法在于——每天结束的时候，问自己一个简单的问题：我计划的任务我都完成了吗？如果你完成了你所计划的任务，而且你所设置的高效能目标是经过深思熟虑并切实可行的，那么我认为你就实现了高效能。

如果一天伊始你计划写1000字的精彩文章，而一天下来你完成了这一任务，那么你就实现了高效能。

如果你计划完成一份工作报告，或顺利通过工作面试，或与家人共度天伦之乐，你最后完成了这些任务，那么你就实现了高效能。

如果你计划放松一天，而一天下来你感觉自己在这一年中从未如此放松，那么你就实现了高效能。

制定目标和深思熟虑是一枚硬币的两面，如果你希望实现高效能，这两面都很重要。在开展高效能计划的过程中，我有两个衡量自己是否实现高效能的方法。

其一，我会问自己：我是否完成了我计划的任务？

其二，我会考察每种新的高效能测试或高效能方法，会对我的时间、能量和注意力管理（高效能三要素）产生了什么影响：

- 时间：我会考察自己是否合理利用了时间、一天下来完成了多少任务、写了多少文字、读了多少页资料、每隔多久会拖延。
- 能量：我会考察自己的动力如何、积极性如何、整体能量如何，同时记录测试中我的能量水平变化。
- 注意力：我会考察自己专注于何物、有多专注、有多容易走神。

当然，第二种方法（衡量多个因素）比第一种方法（衡量我是否完成了计划的任务）要更主观。当我留意到一个与高效能相关的课题会影响我的时间、能量和注意力管理时，我就会进行高效能测试来研究相关课题。我天生是个怀疑论者，因此我尽可能多地了解高效能背后的科学原理，以便对高效能测试的结果进行解释。高效能背后的科学原理非常迷人。

巧妙地工作

上述冥想测试使我的注意力高度集中，此前我曾尝试过多种提高注意力的方法，但都不及冥想测试有效。此外，冥想测试还有一样出乎我意料的功效，它让我更好地管理时间。因为通过冥想测试，我可以很快就判断出哪项任务最重要，从而变蛮干为巧干。

我之所以可以通过冥想测试变蛮干为巧干，和冥想本身并无关系，而仅仅因为在开展冥想测试的一周里，我只有极少时间来完成任务。在那一周里，我尽可能地坚持多写文章、多读资料。但由于我只有极少时间来完成任务，所以我经常会放下手中的任务，思考我写的文章是否重要、是否有价值。时间如此短暂，我只能有所取舍（同样的情况，发生在我开展一周工作90小时的测试中）。

冥想测试之后我才领悟到：任务分轻重主次。换言之，工作中你花同样的时间完成不同的任务，其中一些任务会让你获益更多，这一点无论你在哪儿工作都成立。

以下列任务为例：

- 进行一周计划
- 指导新职员
- 投入学习
- 延迟不在议程中的会议
- 尽量拒绝闲杂工作
- 自动完成重复任务
- 观看动物宝宝的可爱图片

在同样的时间里，你完成上述任务比完成下列任务要获益更多：

- 参加毫无意义的会议
- 随时跟进社交媒体
- 反复查看邮件
- 浏览新闻网站
- 参与闲聊

你把越多的时间、能量和注意力投入到最重要的任务上，你在同样的时间里就会获益越多，你的效能也会越高。

在我一周冥想35小时的过程中，我在冥想之余大概有20小时可以完成其他任务，也就意味着如果我无法判断出其中最重要的任务，那么我就不可能完成那一周我计划的任务。在此情况下，我不得不放下手中的任务，认真制订一周计划，以便充分利用有限的时间。

从某种程度上而言，每个人都清楚任务分轻重主次，大多数人都知道花1小时整理税务和花1小时观看电影相比，前者可以让自己获益更多。但是，正如老话所说，常识人人都懂，但并非人人都能做到。你知道真理，并不意味着你一定会践行这一真理（即便为实现高效能你必须

践行这一真理）。

最重要的任务

判断一项任务或一个项目是否重要，主要看它是否符合以下两个条件之一：其一，它对你而言很有意义。如果一项任务和你心里珍视的价值理念相符，你在完成任务的过程中会更快乐、更积极。

其二，它对你的工作产生的深远影响。如果一项任务是你工作中的重要任务，你在完成任务的过程中，会在同样的时间里实现高效能。如果你足够幸运，你在工作中所需完成的任务会符合上述两个条件。你的工作和工厂工作或流水线工作是否截然不同，决定你是否可以掌控自己的工作。工厂工人必须完成分配的任务，而工厂老板却可以自由选择自己的任务^{[\(1\)](#)}。

当我开始认真思考如何安排时间时，我很快认识到我每天都无法实现高效能，不是因为我没有辛勤地工作，而是因为我只顾花时间完成各种突发任务，而没有停下来思考工作中哪项任务最重要，然后专注于完成最重要的任务。

认识到这一点后，我更加明白，为期一年的高效能计划无论是对我还是对我的很多读者而言都极具价值。当我们埋头工作时，我们往往无法停下来思考自己是在巧干还是在蛮干。在整整一年里我时刻谨记高效能，这让我领悟到很多道理（包括上述认识），其中有些道理回过头来再看是如此显而易见。

你大概已经非常熟悉“帕累托法则”，“帕累托法则”又称“80/20定律”，用于解释80%的结果由20%的原因导致。比如，80%的销售额来源于20%的顾客；80%的社会财富聚敛在20%的人手上。在我看来，这一法则同样适用于高效能：只需完成20%的任务，即可获得80%的收益（此处所言20%、80%不是指具体数额，20%代表

少量，80%代表大量）。

高效能不是指完成更多的任务，而是指完成正确的任务。

在我进行冥想测试之后，我暂时停下手中的工作，列出我所负责的所有任务，再从中选出对我而言最重要的任务。至此我发现了一个有趣的现象：我只需完成三项主要任务即可获得最大收益。这三项任务依次是：

1. 把我在高效能计划中所学到的一切用文字记录下来
2. 亲身进行各种高效能测试
3. 阅读高效能资料，开展高效能研究

当然，我还负责其他任务，如采访专家、网站维护、回复邮件、发布信息、管理社交媒体账号、指导人们实现高效能等。但是，完成上述三项任务绝对让我获益最多。在同样的时间里，完成三项任务比完成其他任务要让我获益更多。因此，三项任务以外的大多数任务都可以缩减或清除（见第四部分）。

判断最重要的任务

预计所需时间：10分钟

能量指数/专注指数：8/10

价值指数：10/10

趣味指数：3/10

测试目标：在努力实现高效能之前，决定在哪个方面实现高效能至关重要。通过这一测试，你可以判断出工作中最重要的任务，此后你应该把大部分时间、能量和注意力都用于完成最重要的任务。这一测试为后面介绍的高效能方法奠定了基础。

所幸读者无须经历一周35小时的冥想测试，就可以判断出最重要的任务。

我曾经尝试过无数种方法来按重点排列任务，其中有些方法行之有效，但大多数方法都被我弃之不用。按重点排列你负责的任务，听上去相当困难，但实际上比人们想象中的要简单得多。

在本书介绍的所有测试中，这是最重要的测试之一。如果你一开始不判断出你应该在哪个方面实现高效能，那么实现高效能就会变得非常困难。

在按重点排列任务上，我最喜欢博恩·崔西（Brian Tracy）提出的方法。博恩·崔西著有《吃掉那只青蛙：拒绝穷忙，把时间留给最重要的事》（Eat That Frog）一书，他在书中写道：“你为公司所创造的价值中有90%源于三项任务。”在如何看待重要任务上，我和他有相似的观点。

博恩·崔西推荐了一种循序渐进的方法，以此判断出对你而言最重要的任务和项目。这一方法相当简单，在此我对这一方法稍作修改和补充，希望让这一方法更加行之有效：

1. 列出你在工作中所需负责的所有任务。用笔在纸上（如果你乐意，也可以在电子产品上）列出你所需负责的所有任务，这一步骤用时最长，但是列出任务清单会让你感觉很棒。你很有可能从来没有停下来认真思考这一周或这一月你在工作中所要负责的所有任务。

2. 列出任务清单后，问问自己：如果一天里只可以完成任务清单上的一项任务，你会选择哪项任务？在同样的时间里，完成这项任务比完成其他任务要让你获益更多。换言之，任务清单上哪项任务对你和你的老板最有价值（如果你和我一样是自由职业者，那你就是老板）？

3. 最后，问问自己：如果一天里还可以完成任务清单上的另

外两项任务，你会选择哪两项任务？在同样的时间里，完成这两项任务比完成其他任务要让你获益更多。

最后得出的三项任务（如果你觉得第四项任务和前面三项任务一样重要，你也可以得出四项任务）就是20%的任务，完成这20%的任务，你就可以创造至少80%的价值。价值在此是一个关键词，不同于对你最有意义的任务，让你获益最多的任务不一定总会让你感到有价值 and 有意义，但对你实现高效能却很有价值。

当我开始目标明确地投入更多时间、能量和注意力来完成最重要的任务时，我的效能就会大幅提升。如果一开始不判断出最重要的任务，你就不可能变蛮干为巧干，这就是本章的主旨所在。

当你判断出最重要的任务后，接下来应该怎么做呢？

当然是努力完成最重要的任务。

(1) 我不认为这两种任务孰优孰劣，因为每个人对金钱、有意义的工作有不同的看法。

第三章

每天需要完成的三项任务

本章导读：在我看来，想要每天目标明确、有条不紊地工作，最佳方法是“三目标法”。三目标法非常简单，一天伊始，列出一天下来你希望完成的三项任务；一周伊始，列出一周下来你希望完成的三项任务。

预计阅读时间：8分1秒

三目标法

了解对你而言最重要的任务固然重要，但诚如特种兵（G.I. Joe）所言：“截获情报之后还需要进行战斗。”明天早上当你开启电脑、打开收件箱，面对突如其来的紧急任务（但相对次要）时，你会很容易忘记自己需要完成的最重要任务。

因此，尽管目标明确地工作在理论上很好，但在实践中又是什么情况呢？

我曾经试过多种方法来管理我需要完成的任务，包括运用GTD系统（Getting Things Done）、采用看板法、到处贴满便笺以示提醒，以及使用大量高效能应用软件等。大多数方法在记录和整理任务清单时都有显著效果，我将在后面介绍其中最行之有效的方法。但是，这些方法无一例外地都有一个很大的弊端：它们无法让我在工作中放慢速度、有条不紊。

有效管理任务清单固然重要，但目标明确、有条不紊地完成任务清单中的任务同样重要，这是本章的主旨所在。在你准备更好地投入时间、能量和注意力之前，找到每天关注的焦点，为后面的工作奠定基础非常重要。

三目标法就是在这过程中派上用场的。

在我开展高效能计划的途中，我无意中翻阅了一本关于高效能的书籍《结果导向的敏捷时间管理》（Getting Results the Agile Way），该书作者是微软的商务项目主管J.D.迈耶（J.D.Meier）。这本书看上去很像一本教科书，但事实上它是一本畅销书。书中采用的Papyrus字体是我在世上最讨厌的字体之一，但书中的内容非常具有启发意义，书中从简化的角度探讨高效能。我最喜欢书中介绍的三目标法，让我获益良多。尽管三目标法背后的观念只是老生常谈，而且此前高效能博主如里奥·巴伯塔（Leo Babauta）在其《禅宗习惯》（Zen Habits）、吉娜·特拉帕尼（Gina Trapani）在其《生活骇客》（Lifehacker）中都有论述，但三目标法对我而言依然是新鲜的，吸引我去一探究竟。

尽管你可以下载世界上所有高效能应用软件（我就曾经下载过），但没有一个应用软件可以像三目标法一样让你持续关注你需要完成的任务。

三目标法非常简单：

1. 一天伊始，在脑海中快速过一遍这天的安排，问问自己：一天下来你希望自己完成哪三项任务？用笔在纸上写下答案。
2. 一周伊始，在脑海中快速过一遍这周的安排，问问自己：一周下来你希望自己完成哪三项任务？用笔在纸上写下答案。

最后得出的三项任务，将成为你这一天、这一周关注的焦点。

三目标法的实际运用

当我开始试验三目标法时，我花了两周才逐渐适应。一开始，我每天制定的三项任务过于简单，一天下来，我非常轻松地完成了任务。调整后，我每天制定的三项任务又过于艰难（有些甚至让我望而却步），一天下来我没能完成任务，我感觉工作时的积极性远不如前了。大概过了一周半，我才终于制定出三项合理的任务，才准确判断出每天完成三项任务所需的时间、能量和注意力。

为了让读者对三目标法的实际运用有所了解，下面列出我今天早上写下的今天计划完成的三项任务：

1. 写完书中关于三目标法的章节
2. 清空收件箱，一天只查看邮件两次
3. 安排为申请美国税号所需的一切事宜

今天早上，当我坐下来展望一天的安排时，我列出了这三项我希望完成的任务，到目前为止，我正一步步地完成这三项任务。

下面列出我这周计划完成的三项任务，各位读者且看看吧：

1. 写完新书中“奠定基础”这一章并发送给编辑
2. 写完并录入这月的博客文章
3. 为1月举办的两个演讲创建思维导图（一种培养发散性思维的图像方式）

一天伊始或一周伊始，我同样列出自己希望完成的个人任务。我不一定只列出三项个人任务（也不一定只列出三项工作任务），但我发现

列出任务这一过程中，我可以更好地掌控接下来的一天/一周，让我可以欣然接受列出来的任务。为了满足大家的好奇心，下面列出我今天和这周计划完成的三项个人任务：

今天：

1. 和我的女朋友一同度过欢乐的品茶时光
2. 根据爱好自由阅读25页资料
3. 列出圣诞节购物清单

这周：

1. 按计划购买所有圣诞节礼物
2. 彻底远离工作，专心策划生日派对
3. 收拾行李，回家过圣诞节

这些任务虽然简单，但我而言却很有价值、很有意义，可以想象当我完成这些任务后，我会感受到自己与亲人、朋友的亲密关系。

运用三目标法，列出你工作和生活中最有意义的三项任务。

三分思维模式

为什么只列出每天/每周的三项任务可以达到最佳效果呢？为什么不是一项任务、两项任务或四项任务、五项任务呢？我曾就此询问J.D. 迈耶，他给出的答案颇耐人寻味：“我最初关注三目标法，是因为经理让我汇报我所在团队的一周目标，但他不希望听到一份详细冗长的目标清单，而希望听到三个最引人注目的目标。”

随后，当J.D.迈耶询问队员他们一天的目标时，他发现自己同样不希望听到三个以上的目标。他表示：“对我而言，三项任务可以让人一下子就记住，无须用笔记下或反复查看。我可以在会议室很快说出这三

项任务。只列出三项任务，尤其有助于我们在忙碌中进行任务的优先排序，也有助于我们按计划完成任务。”

乍看之下，“3”似乎是一个随意的数字，但事实上“3”足够大，大到可以概括出你希望完成的主要任务；“3”也足够小，小到可以让你牢牢记住最重要的任务。三目标法同样有助于你变蛮干为巧干，因为当你决定了哪些是计划之内的任务时，也就决定了哪些是计划之外的任务。由于三目标法关注的是你希望实现的目标，而非你需要完成的任务量，所以三目标法和高效能非常契合。

事实上，人们早已习惯了三分思维模式，这是显而易见的。J.D.迈耶曾说道：“三目标法之所以行之有效，只因我们的大脑早已被训练成以三分思维模式进行思考：每件事情都可分为开始、经过和结果。”

环顾四周，我们可以发现和数字“3”相关的例子数不胜数，如3只熊、3只小猪、3个火枪手这样的组合；如“鲜血、汗水、泪水”（the blood, sweat, and tears）、“黄金三镖客”（the good, the bad, and the ugly）这样的习语；如金牌、银牌、铜牌这样的划分，“生存、自由和追求幸福”这样的理念。甚至军队也用数字“3”来帮助人们记忆求生常识：人们可以3分钟不呼吸，3天不喝水，3周不进食。凡此种种都说明，人们早已习惯了三分思维模式。

三目标法之所以行之有效，还有一个原因。无论你多么希望完成任务，突发事件和紧急任务、重大危机还是会瞬间爆发，当你深陷其中、疲于应对之时，你所列出的三项任务会像指路明灯一样引领你行动，这样你就无须再处理一堆冗长的任务清单，也无须因为没有完成任务而倍感失落。（在本书后面的章节，我将深入探讨如何摆脱琐碎工作、如何缩减次要任务、如何消除周围噪声的最佳方法。）列出每天/每周需要完成的三项任务，可以让你的注意力高度集中，即便在最忙乱的日子里也可以实现更高效、取得更大成果。J.D.迈耶总结得很好：“简化，可以让发展创新，可以让复杂问题变得简单。”

列出三项任务

预计所需时间：5分钟

能量指数/专注指数：6/10

价值指数：8/10

趣味指数：9/10

测试目标：通过这一测试，你可以在一天伊始思考这天想要完成的三项最重要的任务。你应该把大部分时间、能量和注意力都用于完成最重要的任务，这样一天下来，你的注意力可以更集中，你也可以变蛮干为巧干。

明天早上，尝试列出一天下来你想要完成的三项任务。为了把时间用于完成最重要的任务，从而获得更大的收益，你需要每天都列出三项任务。

明天早上，当你打开收件箱、开始工作以前，坐下来思考这一天想要完成的三项任务，用纸和笔把这三项任务写下来。抑制自己不看邮箱相当困难，但这样的抑制绝对值得，因为这样你就可以保持思维清晰，认真思考对你而言最重要的任务。如果你觉得思考自己想要完成的任务很难，J.D.迈耶建议你思考你想要获得的“收益、业绩、成就”，如项目有重大进展、清除积压已久的任务、争取客户等。

此外，把任务列在日程表上，不时翻看日程表，了解每天需要出席的会议、需要完成的任务，并据此合理管理时间、能量和注意力，这有助于我实现高效能。实现高效能的过程是一个认识自身局限的过程，了解自己拥有多少时间、能量和注意力，有助于你适时做出调整（在接下来的章节中，我将详细介绍高效能三要素——时间、能量、注意力，给读者以指引）。

如果你想要进一步完善三目标法，可以参考以下几点建议：

- 列出一天中完成各项任务的时间、地点、步骤。研究表明，这有助于你轻松高效地完成任务，尤其有助于你开展艰难的任务。
- 除了列出你想要完成的三项任务之外，列出你想要在碎片时间完成的小任务。你一天的注意力主要集中在完成三项任务上，但你不可避免地总会有其他一些小任务需要完成。当然你要记住自己的时间、能量和注意力有限，不可本末倒置、主次不分。
- 先尝试在一天里实践三目标法，当你体会到三目标法可以让你一天的效能更高时，你自然会把握机会在一周里实践三目标法。循序渐进，效果更佳。
- 在制订计划的过程中，记住哪些是最重要的任务。如果你尝试运用三目标法来管理个人任务（这值得一试，尤其当你需要处理很多个人任务时），记住你的个人任务必须和你珍视的价值理念相符。
- 在工作日设置两个闹钟，当闹钟响起时，问问自己：你是否记得今天的三项任务是什么？你是否记得这周的三项任务是什么？如果你记得，你是否正在一步步完成一天/一周的任务？
- 在一天 / 一周结束的时候，审视一天 / 一周的任务完成情况，问问自己：这三项任务是否切实可行？这三项任务是否过于简单，让你轻松完成？这三项任务是否过于艰难，让你望而却步？你是否能准确判断出完成这三项任务所需的时间、能量和注意力？长此以往，这样的审视和自省，可以让三目标法更好地为你所用。

如果你希望一天下来工作更明确、成果更显著，三目标法的功效可谓所向披靡。

第四章 黄金时间

本章导读：花时间检测自己一天的能量变化，你可以把最重要的任务安排在生理黄金时间完成。所谓生理黄金时间，是指你的能量最充沛、注意力最集中的时间段。同样地，花时间检测一周的时间安排，你可以了解自己是否合理利用时间，自己一天的注意力是否集中。

预计阅读时间：11分3秒

如果每天列出需要完成的三项最重要的任务即可完美地实现高效能，本书可以就此作结。然而，列出三项任务仅仅只是开始。不是因为我接下来还有8万字需要书写，而是因为目标和现实总有差距；尽管我们很想完成最重要的任务，但由于种种原因——要么时间不够，要么能量不足，要么注意力不集中——我们总是无法实现目标。

当然这也包括我在内，几乎每一天我都会浪费时间，都会感到能量不足，都会注意力不集中。幸好我开展了高效能研究和实践，这让我在实现高效能的过程中比大多数人都表现出色。但是，无论是我还是其他高效能专家，如果声称自己完美地实现了高效能，那都是在欺骗读者。

如此说来，我们很有可能都面临相同的情况——无论我们多么想要实现目标，却总无法实现目标。究其原因，要么由于时间不够，我们一再拖延（见第二部分），花太多时间在次要任务上（见第三部分），没有合理安排时间（见第四部分）；要么由于能量不足，我们无法适当补充能量（见第七部分），感到筋疲力尽、不堪重负（见第五部分）；要

么由于注意力不集中，我们常常走神，无法集中注意力（见第六部分）。据我个人经历，出现这些情况非常正常。

在本书接下来的章节中，我将为你介绍我所发现的管理时间、能量和注意力的最佳方法。在你开始学习如何更好地管理高效能三要素之前，有必要进行最后一个基础步骤，考察自己当下如何管理时间、能量和注意力。

接下来我将进行两项高效能测试，其中一项检测我一天的能量变化，另一项记录我如何安排我的时间和注意力。

你的生理黄金时间

你大概已经认识到，一天下来你的能量水平变化很大。

如果你习惯早起，你在清晨时分能量更充沛。如果你习惯晚睡，你在深夜时分能量更充沛。喝完咖啡后，你的能量会瞬间提升，但之后又会骤然下降。如果你和大多数人一样，中午饱餐一顿后，你的能量会在瞬间提升，但在午后时分又会骤然下降。

在我看来，能量如同燃料，可以支持你一天的工作，可以助你实现高效能。因此，合理管理能量极为重要。无论你的时间安排多么合理、注意力多么集中，如果你在工作中缺乏能量，或者由于没有吃饱睡足而感到筋疲力尽，那么你的效能都会直线下降。

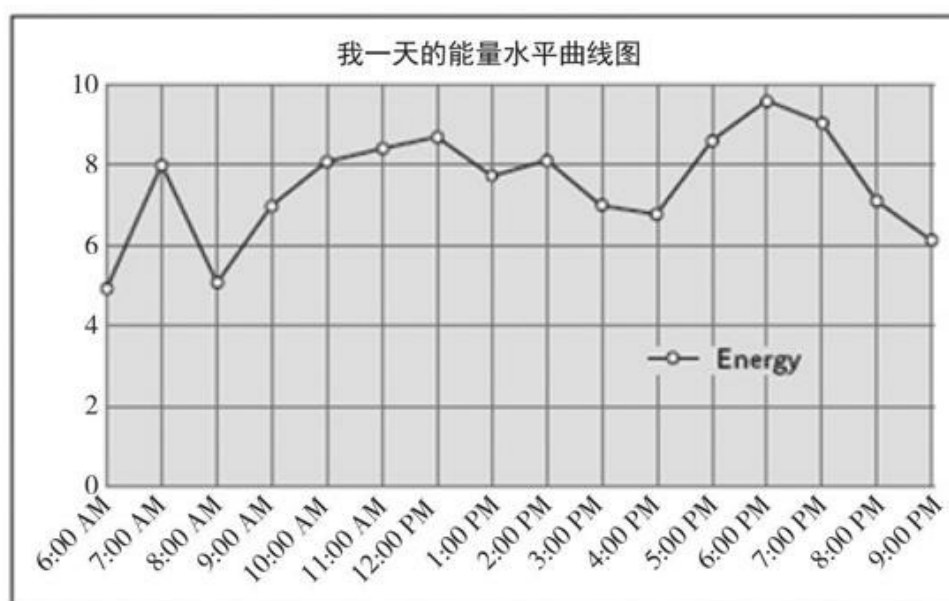
为了深入了解我一天中的能量变化，我在开展高效能计划的过程中，进行了一个为期三周的测试。在这三周里，我把自己每天每小时的能量水平记录下来。此外，在这三周里我还做到了：

- 日常饮食中断绝咖啡因和酒精
- 尽量少吃糖

- 每天少食多餐，以便补充能量
- 不设闹铃，让自己自然入睡、自然醒来

这一测试背后的原理非常简单，通过记录这三周我的能量水平的自然起伏（所谓能量水平的自然起伏，是指能量自身在尽量不借助刺激物的情况下的变化），我可以准确了解到自身能量在一天中的自然变化。在此基础上，我可以采取相应的方法来提高效能。比如，我可以在能量最充沛的时段完成最重要的任务，我也可以在能量下降的时段及时调整，让身体和大脑重新焕发能量。每个人的身体结构互不相同，每个人一天的能量水平各有差异，这取决于每个人的生物钟。在这一测试中，我希望深入了解自己的生物钟是如何运作的。

经过三周的能量记录，我制作出下面这幅有趣的能量水平曲线图：



每天上午10:00到中午12:00、下午5:00到晚上8:00，是我一天中能量最充沛的时段。

不同的专家用不同的名字来表示这一能量最充沛的时段，其中我最喜欢的是萨姆·卡彭特 (Sam Carpenter) 在其著作《用系统来工

作》(Work the System) 中提出的“生理黄金时间”(Biological Prime Time, BPT)。

花时间检测自己一天的能量变化后，你可以在能量最充沛、注意力最集中的生理黄金时间完成最重要的任务，在能量下降的时间完成次要的任务。

高效能人士不仅善于管理时间，还善于管理能量和注意力。根据能量的起伏变化来重新安排任务，是一种变蛮干为巧干的简单方法。

在检测出自己的生理黄金时间后，我开始做出相应的日程调整。每天上午10:00到中午12:00、下午5:00到晚上8:00，我会完成最重要、最有意义的任务。每天能量下降的时间，我会完成次要的任务，或者喝一杯绿茶补充能量，或者休息一下恢复能量。

你也许无法完全掌控工作内容和工作时间，但当你可以完全掌控工作内容和工作时间时，你在黄金时间是完成重要任务还是次要任务，会对你的效能产生巨大影响。比如，如果你在中午能量最充沛时，你大可以一直工作，直到你感觉需要补充能量才去用餐，而无须一到点就停下手中的工作去用餐。

★ 研究表明，在你刚醒来时，你大脑中的前额皮层（大脑中负责创意思维的部件）最活跃。这也意味着，即便你醒来后能量并不充沛，但如果你需要完成大量的创意工作，你也可以考虑在早上而非能量最充沛、注意力最集中的时间来完成工作。对我而言，一早起来处理重要任务的效果让人惊叹，因为这样一来，你会感觉一天工作下来有源源不断的动力。

接下来我将深入探讨如何利用能量最充沛的时间，但前提是你需要了解自身能量的自然变化。在我看来，了解自身能量的自然变化，是变

蛮干为巧干的最佳方法之一。

当然，能量只是高效能三要素之一。除了合理管理能量之外，合理管理时间和注意力同样重要。

一生中的一天

尽管我从来不是重度拖延者，但我一直是个喜欢偷闲的人。

早上沐浴前，我经常抽空整理一下房间各处杂物。出门办事前，我经常一边读几页书一边吃几口点心，或者屏除杂念使自己陷入沉思。

我基本上不会浪费大量时间，而且几乎总能完成我计划的任务，但我热衷在一天高效工作的过程中，时不时稍稍地偷闲一下。偷闲有助于我排解压力，有助于我从一项任务过渡到另一项任务，甚至有助于我想出更好的想法（见第十七章）。我的偷闲却让我身边的人——我生命中几乎所有重要的女人，包括我的妈妈、姐姐、女朋友——相当厌烦，她们有时候甚至对我苦苦相劝“不要偷闲了”，但我就是热衷偷闲。

如同检测我的生理黄金时间一样，在一周里记录每天、每小时的时间安排，理论非常简单，实践起来却相当烦琐。为此我打印了一张看上去很像Excel表格的纸，上面的横向格子标注有一天的24小时，竖向格子标注有一周的7天。在揭晓我的时间日志之前，我有必要简单解释一下为什么坚持记录时间日志如此有效。

我本人并没有经常记录时间日志，这很大程度上是因为记录时间日志非常费劲。但大概每隔几个月，我就会努力记下这几个月的时间安排，以便了解自己是否合理利用有限时间。在高效能三要素中，时间是最有限的。你可以通过多种方法让自己的能量更充沛、注意力更集中，却没有办法让自己获得更多的时间。

为了更合理地把时间用于完成最重要、最有意义的任务，你需要了解自己当下的时间安排，然后在此基础上进行相应的调整。比如，你可能非常重视个人身心的修炼，但在一周时间里你却没有花一分一秒在身心的修炼上。又比如，你可能把团队培训看作最重要的工作任务之一，但在一周的时间里你没有花一分一秒在团队培训上。如果不知道自己当下的时间安排，你很难判断自己是否把时间更多地用于完成最重要、最有意义的任务上。坚持记录时间日志，你可以更好地了解自己当下的时间安排，更好地发现自己每隔多久会开展最重要、最有意义的任务。

坚持记录时间日志，还可以让你了解自己一天下来是否容易走神。如果你简单记录自己每小时所做的事，却发现自己一直拖延着不完成重要的任务，你大概需要对抗拖延（见第五章），锻炼“专注”肌肉（见第十八章），从而减少身边的干扰（见第十九章）。

劳拉·万德坎姆 [Laura Vanderkam, 著有时间管理著作《天天25小时：你拥有的时间远比认为的多》(I Know How She Does It and 168 Hours : You Have More Time Than You Think)] 曾经表示：“坚持记录时间日志，可以助你了解自己的时间安排。”“记录时间日志看上去是一项烦琐而沉闷的任务，但事实上可以让你在一周里省出可自由支配的数小时”“关键是找到适合你的时间安排”。

由于你在时间日志中记录了自己每小时（或30分钟或15分钟）的时间安排，你自然可以每隔一小时就进行任务调整，而无须在一天结束回顾自己是否完成计划任务时才进行任务调整。研究表明，如果你坚持记录饮食日志，你的减肥效果可以加倍。同样，如果你坚持记录时间日志，你的效能也可以加倍。

劳拉·万德坎姆通常每季度会花大概一周来记录时间日志，这一时间日志会记录她每天每半小时的时间安排。劳拉·万德坎姆表示，在一周里运用你最得心应手的记录方式，比如简单的笔记本、电脑表格、高效能应用软件来记录时间日志非常重要。

“坚持记录时间日志，有助于你了解自己的时间浪费在哪些地方，也有助于你发现哪些让你望而却步、一直拖延的任务完成起来并没有你想象中花的时间多……这对于你克服拖延非常有用。” 劳拉·万德坎姆说道。

在我的高效能计划进行到一半时，我完成了我的第一个时间日志，我想读者可能会对我的时间日志感到有点惊讶。但在揭晓我的时间日志之前，我想让你先进行一个测试，这一测试为后面介绍的高效能方法奠定了基础。

第二部分 浪费时间

第五章 安抚艰难任务

本章导读：人人都会拖延。最重要的任务之所以有价值，最大的原因是比起次要任务，它们往往更让人望而却步；往往需要你投入更多的时间、能量和注意力；往往更沉闷、更艰难、更烦琐、更让人沮丧、更缺乏内在奖励。所有这些都会导致拖延。

预计阅读时间：16分54秒

浪费时间

2013年10月，在我进行一周观看296个TED讲座的高效能测试后，来自知名TED组织的工作人员邀请我参加采访以宣传其官方博客[\(1\)](#)，我当时的心情可以用兴高采烈来形容。彼时我的高效能计划大概进行到一半，人们开始关注我的网站。此次采访非常成功，我和其他杰出人士如比尔·克林顿（Bill Clinton）、马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）、珍妮·古道尔（Jane Goodall）以及比尔·盖茨（Bill Gates）一同登上了TED官网的首页（网址：TED.com）。

在采访稿发布一周后，我又一次感到兴高采烈。采访稿的开头写道：“克里斯·贝利大概是人们所希望见到的高效能人士。”这句话最让我感到欣喜。TED组织认为我是“有史以来最高效能人士”，这句话真应该登在本书的封面！各位读者怎么看？

也是在这一周，我回顾了自己在过去一周的时间安排，结果却让我倍感羞愧。在过去的一周里，我记录了自己每天每小时的时间安排（包括我用于拖延的时间）：

- 19小时用于阅读和研究
- 16.5小时用于写作
- 4小时用于组织和参加采访
- 8.5小时用于网站维护之类的工作
- 6小时用于拖延

无论从哪个角度看，我这一周都非常高效。我接受了TED组织的采访，而且这篇采访稿也发布了，我完成了4383字的写作；我看完了两本书，同时看完了多篇关于高效能的文章；我花了37.5小时完成了两项最重要的任务〔为了满足读者的好奇心，这一周里我还花了39.5小时睡觉，9小时完成家务和个人事务，6小时运动，2.5小时冥想，10.5小时休闲活动（大部分用于阅读以及和朋友相聚）〕。我完成了所有我计划的任务，更可喜的是，在这一周里，我能量充沛、注意力集中。

但是，我拖延了6小时，而且这6小时还不包括我的休息时间。

尽管我非常乐于分享我在时间记录中的所思所学，但我最终决定不把这一时间记录发布到博客上，这是我第一次向大家揭晓这一时间记录。在开展高效能计划的过程中，我很少会因为拖延而感到羞愧，我总是坦承自己拖延的时间，但这次我的自尊占了上风，并持续阻止我坦承，因为我知道我一坦承，TED所赋予我的新身份“全球最高效能人士”就会离我而去。

但事实表明，拖延并不是什么让人羞愧的事情。此话怎讲？且听我慢慢道来。

“人人都会拖延”

在我始行高效能计划时，我做了一个非常明智的决定：每天坚持写博客，记录自己从研究和测试中所吸取的教训。伴随越来越多人遵循我的高效能方法，我的知名度不断上升，我也因此得以更深入地了解如何才能实现高效能。比如，采访高效能专家蒂莫西·皮切尔（Tim Pychyl）。

蒂莫西·皮切尔是畅销书《战胜拖延症》（Solving the Procrastination Puzzle）的作者，他在20余年里一直致力于研究拖延症。在生活中，蒂莫西·皮切尔走起路来步履轻快，整个人散发出一种如禅修般的沉着冷静，他和我为写作本书采访的冥想者并没有什么不同。从表面上看，他的性格和风度并不符合人们对全球最权威拖延症研究专家的想象。

我和蒂莫西·皮切尔第一次会面时，他就说过这样一句话：“人人都会拖延。”这句话比我此前很长一段时间里听过的所有话都更让我放宽心，它让我了解到拖延只是人类的天性。皮尔斯·斯蒂尔（Piers Steel）是《拖延等式》（The Procrastination Equation）的作者，他同意蒂莫西·皮切尔这一观点，并进一步解释道：“调查数据显示，大约95%的民众都承认曾经拖延。”（另外5%的民众是在说谎。）

每一天，每个人都以不同方式、不同时间在拖延，这很自然。研究表明，大概20%的民众会长期拖延。不论你是不是长期拖延者，你很有可能还没意识到自己竟如此频繁地拖延，而且拖延的时间竟如此漫长。我在过去一周里拖延了6个小时，这和大多数人一周拖延的时间相比，大概只是小巫见大巫。根据网站Salary.com最新开展的调查显示，31%的民众公开承认自己每天至少浪费1个小时，26%的民众公开承认自己每天至少浪费2个小时。而这还只是民众自己意识到的拖延时间。事实上，根据你从事的工作，你每天的拖延时间可能多于2个小时。皮

尔斯·斯蒂尔在一项研究中发现，平均每个学生醒着的时候有1/3的时间是在拖延。

拖延的六大诱因

我们之所以拖延，原因很简单。我最喜欢的一项关于拖延的研究（蒂莫西·皮切尔也参与其中）发现，一项任务如果具备某些特征，就会让你想要拖延不去完成它（当然你的某些性格特征，也会加剧你的拖延，但我在此不对性格特征进行详述。我个人更乐于研究任务本身，因为改变任务要比改变性格容易得多。此外，每个人的性格都有闪光之处，不要为此做出改变）。

不论你的性格如何，一项任务或项目越让你反感，你就越想要拖延不去完成它，这是显而易见的。下面列出拖延的六大诱因，也就是说，一项任务如果具备以下六大特征的一个或多个，就会让你想要拖延。

- 单调沉闷
- 让人沮丧
- 艰难费劲
- 烦琐模糊
- 对个人没有意义
- 缺乏内在奖励（比如，它索然寡味或毫无魅力）

一项任务越具备上述特征，其特征就越强烈，这项任务对你而言就越缺乏魅力，你就越想要拖延不去完成它。这就是为什么你会拖到最后一刻才着手完成某些任务的原因。比如，你明明需要整理税务，你却想要先干点别的事情，比如上Netflix网看看视频，因为看视频不像整理税务那样具备那么多可让你拖延的特征。

整理税务是最沉闷、艰难、烦琐以及让人沮丧的任务之一，而且如

果你像我一样，你很有可能认为整理税务相当枯燥且意义不大。对大多数人而言，整理税务具备上述六大特征，会让人想要拖延。其他任务如到医院检查身体、给妈妈打个电话、参加马拉松赛跑、在家办公、撰写一本书，同样具备上述多种特征，让人越发想要拖延。

思考自己拖延的原因非常重要。正如蒂莫西·皮切尔所说：“有时候拖延是一种征兆，预示着你的生活并不符合你的兴趣，也许你应该干点别的事情。”

你之所以从心里更愿意浏览Netflix而不愿意整理税务，是因为和整理税务相比，浏览Netflix要有趣得多、容易得多，Netflix的功能设置自成体系，更能调动人的积极性，不会让人感到沮丧。君不见，在Netflix上观看系列视频，当你看完一集时，网站甚至会显示下一集的连接，你只需动动手指即可观看下一集。总而言之，Netflix基本不具备上述六大特征，因此不会让你想要拖延不去浏览。

事实上，最重要的任务之所以有价值，最大的原因是比起次要任务，它们往往更让人望而却步，往往需要你投入更多的时间、能量和注意力，往往更沉闷、更艰难、更烦琐、更让人沮丧、更缺乏内在奖励。但是，正因为如此，最重要的任务才显得有价值、有意义；也因为如此，你完成最重要的任务后可以得到可观的报酬。一项工作越有价值，越让人望而却步，这是关于工厂工作以外其他工作的一个显而易见的现象。因此，实现高效能的过程也充满挑战：尽管人人都希望在有限的时间里效能更高、获益更大，但这需要他们完成更艰难的任务。

拖延会阻碍你实现高效能，因为拖延会导致你的意愿和行动产生差距。

★你想不想瞬间重获13.6年的时光？停止看电视吧！根据尼尔森公司（Nielsen）的调查，平均每个美国成年人每天花5小时4分钟看电

视。假设你从10岁开始看电视，一直看到80岁，你一共花了13.6年的时间看电视！

大脑中的内战

让我们来看看当你拖延时你的大脑里发生了什么吧！

当你想要拖延不完成一项任务时，你的大脑里正上演着一场壮观的内战。通常情况下，你会一边说服自己多看一集《纸牌屋》也无大碍，一边想着自己需要整理税务；一边忍不住多查看一遍脸书或推特，一边想着自己必须着手完成那份下周五就要提交的报告。

这样来回挣扎的过程，实际上是你大脑中的“边缘系统”和“前额皮层”互相斗争的过程。

边缘系统是你的大脑中负责调节情感和本能的部件，包含快乐中枢等其他部分。从进化的角度言之，边缘系统是你大脑中的老部件，犹如潜伏在你体内的动物一般，让你屈服于情感、受不住诱惑、做出本能反应。你之所以只顾多看几集《纸牌屋》而拖延着不去整理税务，正是受到大脑边缘系统的诱惑。

前额皮层是你大脑中承担逻辑思维、理性分析等功能的部件，让你时刻记住自己的长期目标，认识到自己必须整理税务，让你认真翻看本书。如果你已经完成了此前我所介绍的高效能测试，这说明你的前额皮层在和边缘系统的斗争中获胜了；如果你拖延着没有着手完成这些高效能测试，或者仅仅一掠而过、没有付诸行动，这说明你的边缘系统在和前额皮层的斗争中获胜了。

你大脑中掌控情感的边缘系统和掌控逻辑的前额皮层之间的斗争，让你在一天中做出不同的决定，也让你成为一个真实的人。如果你的前额皮层总是在斗争中获胜，你就和《星际迷航》系列电影中的瓦肯人一样，你做的所有决定都基于逻辑与理性，而无须考虑自己或他人的情

感。如果你的边缘系统总是在斗争中获胜，你就和原始动物一样，你所做的所有决定都基于本能冲动。

在你做每个决定时，要么你的边缘系统占了上风，要么你的前额皮层占了上风。当你把酒吧里认识的魅力女郎带回家时，当你喝着清晨咖啡忍不住点一个甜甜圈时，当你在拖延时，你的边缘系统都占了上风。蒂莫西·皮切尔通常把拖延称为“屈服以求自我感觉良好”，如果你仔细观察人们在拖延时的脑部扫描图，你会发现，从神经学的角度来看，“屈服以求自我感觉良好”这一观点非常正确。为了在短时间里自我感觉良好，人们大脑中的前额皮层确实屈服于边缘系统。

当然，前额皮层也在很多时候占了上风，如当你存储退休金时，当你下班后到健身房运动塑形时，当你克服拖延的六大诱因时，当你阅读高效能的资料时。你大脑中的前额皮层时刻都在斗争，只为你实现长期目标而非收获片刻的欢愉。可以这么说，如果没有强大的前额皮层，想要实现高效能几乎是不可能的。

无论何时，当你在思考应不应该着手完成艰难的任务时，你的边缘系统和前额皮层都在互相斗争，最后你要么拖延着不行动，要么开始处理艰难的任务^[2]。

但是，在边缘系统和前额皮层之间的斗争中，有一个问题值得关注：斗争时间越长，情况越不利。

重夺对大脑的控制权

到目前为止，我已经介绍了关于边缘系统和前额皮层之间的持续斗争。尽管从拖延的角度来看，这两大系统确实一直在斗争，但从其他方面来看，这两大系统却以惊人的方式在通力合作。因为这两大系统掌管情感和逻辑，它们联合起来共同促进了对人类而言最非凡的发明创造，如语言、印刷机、电灯、车轮、互联网的诞生。车轮的诞生，源于人们

对创造更美好、渴望更现代的世界，成于逻辑思维和理性分析。我猜想，车轮的发明者很有可能曾经得到兄弟的大力支持，在发明车轮后很有可能迷倒了不少女士，当然这纯属我的个人猜测（这一猜测没有任何进化心理学的依据）。

你的边缘系统和前额皮层的相互作用，促使你开展各种有趣的、迷人的、有意义的活动，如学习大提琴、存钱到印加古道徒步旅行、登山、志愿活动、和他人建立深厚情谊、追求长期目标以及追随内心喜好等。

尽管边缘系统必不可少，但实现高效能更多地与培养强大的前额皮层有关。所谓强大的前额皮层，是指它可以在必要时候以强硬姿态宣布自己的领导地位，同时压制各种冲动，如在开展重要任务的过程中反复查看邮箱或脸书。你需要让边缘系统保持愉悦，同时需要培养强大的前额皮层，否则你不可能有所成就、建立情谊、创造价值。

但这说起来容易、做起来难。人之所以为人，其边缘系统和前额皮层互相争斗非常正常，但边缘系统要比前额皮层强大得多。边缘系统的进化史可追溯至数百万年前，而前额皮层的进化史只可追溯至数千年前。

最高效能人士懂得摆脱机械工作状态，同样，他们也懂得更多地运用前额皮层而非边缘系统。

★我发现大脑运作非常迷人的地方在于，尽管我们大脑中的边缘系统和前额皮层每天都要大战数千个回合，但我们通常意识不到这一点。正如冰山的90%都藏在水下，我们只能意识到大脑的一小部分运作，其他大部分运作都藏在我们的潜意识里。这正是高效能影响深远的原因，我们可以把自身的思维模式、行为模式和对实现高效能、获得更多收益的渴望结合起来，从而实现高效能。

有所倾斜

我之所以把这一章写得比其他章要长一些，是因为我希望以此激活你的前额皮层。当你看到“激活你的前额皮层”这几个字，分析这几个字背后的意义，把这几个字和你固有的认识联系起来时，你的前额皮层正处于活跃状态。简言之，如果你要击败边缘系统、完成最重要的任务，你就必须激活你的前额皮层。

我一周拖延6小时，这和大多数人一周拖延的时间相比，大概只是小巫见大巫。尽管如此，我希望尽可能地在每分每秒都实现高效能，我希望尽可能地把拖延时间减到最少。在我发现拖延的根源——我的边缘系统压制了我的前额皮层——之后，当边缘系统再次诱惑我屈服于它以获得片刻欢愉时，我竭尽全力让前额皮层压制住边缘系统。

在你判断出最重要的任务并制订出完成任务的计划后，即便你的前额皮层比大多数人的前额皮层都要更强大，你就是会拖延着不去完成任务。

好在你可以通过以下这些神奇的对策来扭转这种拖延的局面。事实上，如果你足够深谋远虑，你完全有可能把整理税务改造成一项如同观看一整季《纸牌屋》那样迷人的任务。

终极大变身

看看日历，距离报税的最后期限还有一个 month，你甚至还没有想过要开始整理税务，整理税务可以等到明天才开始，不是吗？

当你发现自己在做思想挣扎要不要着手完成一项任务时，或者当你发现自己开始有“我等下再来完成它”“我现在就是不想完成它”“等时间充足了我再来完成它”这类说辞时，你要注意，这说明你面对的是一项艰难的任务，你需要让这项任务更具吸引力⁽³⁾。

整理税务是一项如此艰难的任务，它催生了完整的报税系统，而仅仅美国的报税系统估计就有32万名工作人员。想想看如果整理税务只需点一下按钮即可完成，那么这一报税系统也就不必存在了。根据财捷集团的统计数据，“将近1/3的纳税人会延迟报税”。财捷集团研发的Turbo Tax软件程序是众多报税软件的一种，可以让税务整理相对轻松容易、不让人沮丧。

为了让整理税务这一任务变得不那么艰难，我选择雇用专业人士来帮我整理税务。每年我都会花几百美元雇用一位税务师来帮我整理税务，这可以让我把原本用于整理税务的时间和注意力用于完成重要任务和项目。当下正值报税季，我无须收集所有收据，无须反复计算，无须考虑我可以注销什么税务、不可以注销什么税务，我只是写下了这些文字。不过，现在假设你不考虑雇用税务师来帮你整理税务，你必须自己填写报税单报税。

只要一想到亲自整理税务，你大脑中的边缘系统大概已经不想往下读，或者害怕看到下面几个段落了吧。那么就让我们对整理税务进行改造，让它变得和浏览Netflix一样充满吸引力吧！

通过分析拖延的诱因，然后制订计划把这些诱因各个击破，整理税务也可以变得更有吸引力。如果我发现自己拖延着不想整理税务，我大概会坐下来制订一个计划改造这些诱因。比如：

- 单调沉闷：我会在周六的午后来到我最喜欢的那家咖啡馆，一边品尝可口饮料，一边整理税务，偶尔停下来看看周围的人群。
- 让人沮丧：我会带一本书来到同一家咖啡馆，设置手机闹铃，限定自己在30分钟内整理税务。如果我感觉整理得得心应手或者想要继续整理下去，我就会花更多的时间来整理税务，反之我则看书。
- 艰难费劲：我会提前进行调查，对整理税务所需遵循的方法步骤、所需收集的文件表格有所了解。我会在自己能量最充沛的生理黄金

时间，来到同一家咖啡馆整理税务。

- 烦琐模糊：我会在进行调查后，制订详细的计划，清晰列出我整理税务所需完成的每一个步骤。
- 对个人没有意义：如果我期望得到退税，想一想我可以从中获得多少退款，然后列出我用这笔退款可以做哪些有意义的事情或买哪些有意义的物品。
- 缺乏内在奖励：我每花15分钟整理税务，我就会存储2.5美元来款待自己，或者以某种有意义的方式来奖励自己，只为庆祝自己达成阶段目标。

好吧，也许通过上述改造，你仍然觉得整理税务不如浏览Netflix那样具有吸引力。但我想两者在吸引力指数上已经相当接近了，是吧？

另外三种重夺对大脑控制权的方法

对拖延的诱因进行各个击破可谓一箭双雕：一方面，可以让任务不再让人望而却步；另一方面，可以让你大脑中的前额皮层做好和边缘系统斗争的准备。如果你需要给予前额皮层更强有力的帮助，下面是另外三种重夺对大脑的控制权、着手完成最艰难任务的方法。

1. 列出拖延清单

事实上，你是有可能做到高效地拖延的。下次当你拖延的时候，列出你需要完成的重要的、有意义的任务清单，可以让你的前额皮层活跃起来，也可以让你保持高效能。在我开展高效能计划的过程中，我发现自己常常拖延着不去阅读冗长沉闷的调查报告。因此我列了一份拖延清单，其中包括写作并发送重要邮件、整理电脑中的文件夹、记录开展高效能计划所用的开支。然后，我让自己在这两类任务——一是拖延清单上列出的这类我想拖延的任务，二是阅读冗长沉闷的调查报告这类高回

报的任务——之间做出选择，我想我会做出明智选择。

2 . 列出拖延所需付出的代价

我很喜欢列出拖延完成某项任务所需付出的各种代价，以此来让我的前额皮层活跃起来。这是一个简单的策略，却可以让我的前额皮层在和边缘系统的斗争中胜算倍增。

3 . 你仅仅需要一个开始

你大概会留意到，我并没有用“说做就做”这样的说辞。如果你面对的是一项艰巨的任务，如清理地下室，你仅仅需要一个开始。尝试设置闹铃在15分钟后响起，让自己在15分钟内进行清理，15分钟后你就可以停止清理，去做别的事情。如果你开始清理后想要继续清理，无论如何也要继续下去，如果你不想继续清理，那就停止清理，无须有任何心理负担。每次当我开始着手一项任务，哪怕我只开始了几分钟，我几乎都会发现这项任务没有我想象中的那么艰难。《高效行动指南》

(The Procrastinator's Handbook) 的作者丽塔·埃米特 (Rita Emmett) 曾经在她称之为“埃米特原理”中对此做过精妙总结：“害怕完成任务所花的时间和精力，比完成任务本身所花的时间和精力要更多。”

有所进步

在接下来的几个月里，每次当我发现自己想要为拖延完成某项任务而辩解时，我都以此为契机来激活自己的前额皮层。在蒂莫西·皮切尔看来，拖延从本质上而言，是对某项任务的“一种本能的情感反应”，这项任务具备可引发拖延的多种特征。

激活前额皮层是克服拖延的最佳方法。

从我第一次记录时间日志以来，我就希望深入了解如何减少每天的时间浪费，这是一段纷乱繁杂的旅程，但我从中获益良多。最近记录时间日志的时候，我正在写作本书。对我而言，写一本书比开展高效能计划更容易引起我的拖延。写一本书，是最烦琐、最缺乏内在奖励的任务之一（特别是对我这样一个惯于商业思维的人）。写作的过程，有时会非常沉闷、非常艰难、非常让人沮丧。但是，在过去几个月里，每当我想要拖延不写书的时候，我做的第一件事就是激活自己的前额皮层。

事实证明这很有效。下面是我最近的时间日志：

- 17.5小时用于阅读和研究
- 15小时用于写作
- 5.5小时用于组织和参加采访
- 2.5小时用于网站维护之类的工作
- 1小时用于拖延

这样的时间安排比此前的时间安排有了很大进步，这让我松了一口气。

我内心对写作充满渴望，因此我从来不会拖延，如果在本章结束时我可以达到这样的境界自然更好，但事实上这只是我的美好愿望。

我的前额皮层在和边缘系统的斗争中，有时会获得胜利，有时也会败下阵来。

击破拖延的诱因

所需时间：6分钟

能量指数/专注指数：8/10

价值指数：8/10

趣味指数：7/10

测试目标：通过这一测试，你在工作中和生活中的那些最艰难的任务可以变得更有吸引力，你在着手完成这些任务的时候，可以减少时间浪费，可以留出更多时间来完成最重要、最有意义的任务。

如果你希望实现高效能，你就需要经常地完成对你而言最重要的任务。但是，当你着手完成这些任务时，你也会更经常拖延，因为一项任务越让你望而却步，越容易引起你的拖延。下次当你发现自己拖延着不去完成一项任务时，以此为契机认真思考究竟是什么原因引起了你的拖延。

列出这些原因，制订一个计划，对拖延的诱因进行各个击破。如果你需要进一步激活你的前额皮层，你可以列出拖延清单以及拖延所需付出的代价，或者开始着手任务。

讽刺的是，那些让你实现高效能的任务同时也是最艰难的任务。如果你可以克服内心想要拖延不去完成任务的冲动，将对你实现高效能有很大帮助。

如果你希望实现高效能，你就必须完成更艰难的任务。当然，如果你发现自己总是拖延，这可能是一个强烈的信号，表明你需要寻找另一份不同的工作。谁希望自己每天只完成那些单调沉闷、艰难费劲、烦琐模糊、让人沮丧、缺乏乐趣与意义的任务呢？

(1) TED是英文单词Techlogoy、Entertainment、Design的首字母缩写，代表了技术、娱乐、设计。简言之，TED是一系列全球讲座，这系列讲座汇聚了上述三个领域的顶尖人士，他们在此阐述自身值得传播的理念。

(2) 我在此只是简单地对大脑中的边缘系统和前额皮层进行描述。事实上，大脑

是一个复杂的系统，人类只是刚刚开始了解大脑，所有对大脑运作的宽泛解释都无法真正展现大脑的复杂与迷人之处。比如，脑前额叶负责大脑中的部分情感加工，在《幸福的假设》（The Happiness Hypothesis）的作者乔纳森·海特（Jonathan Haidt）看来，脑前额叶“让情感在人类中广泛传播”。不过一般而言，你的边缘系统掌控情感，你的前额皮层掌控逻辑。

- [\(3\)](#) 我想说几句心里话，“我没有时间完成它”是人们拖延的最大借口。当人们说他们“没有时间”完成某项任务时，他们真正要说的是这项任务没有任务清单上的其他任务那么重要或具有吸引力。每人每天都有24小时，无论他们如何选择，他们都要花完这24小时。我这么说大概跑题了。

第六章

让现在的你与未来的你相遇

本章导读：你越是把未来的你看作陌生人，你就越有可能把很多工作都丢给未来的你，就像你会把很多工作丢给陌生人一样，你也越有可能会把工作任务拖到明天。你可以通过给未来的你寄信，或对未来展开想象，或下载可以展现你未来模样的应用软件，和未来的你取得联系，这非常重要。

预计阅读时间：7分5秒

一封让人尴尬的信

大概一周以前，我收到了一封信。收到一封手写的信件本身就很意外，更让人意外的是，这封信是我在八个月前写给自己的。

以下是这封信的全部内容：

你好，兄弟：

现在的你仿佛处于人生的十字路口——对事业、收入和生活感到迷茫，对其他必须做出的选择感到不确定。我希望时光可以快进，让我看看几个月后情况会变成怎样，我不打算撒谎。

尽管现在还存在很多未知数，但现在的你身边有八位新朋

友，你为此感到快乐。一切都好，因为你关心的人和关心你的人都在你身边。我不确定你的女朋友未来会怎样（我猜想按现在这种情况下去应该会非常不错），但当下，你听到她的声音会感到快乐。我不确定你未来身体状况如何，但当下，你正处于人生中最好的状态。我不确定（觉察出“不确定”这一贯穿始终的主题了吧）你未来有多快乐、多积极、多专注、多……但我猜想这正是你未来的迷人之处。尽管这已是老生常谈，但你始终相信，快乐不过是向各种变化做出妥协。我希望你感到快乐，希望你表现出色。按现在这种情况发展下去，我知道你一定会感到快乐、表现出色的。

爱你的克里斯

在过去五年里，我在一个名为“爱心童乐营”的组织里当志愿者。爱心童乐营是一个世界性的慈善组织，致力于举办一系列为期一周的夏令营，旨在帮助身患癌症的小朋友重新感受孩童的快乐。这个夏令营一年中每隔一段时间就会举办，举办期间，志愿者会和参营的每位小朋友组成搭档，并在一周的时间里陪同小朋友玩乐。

除了举办为期一周的夏令营以外，爱心童乐营每年还会为在孩童时代身患癌症的青少年举办为期四天的领袖训练营。这一训练营会让像我这样的人士和大家一同分享自己这些年来的所思所学，让参营的青少年可以从我们的经历中吸取经验，从而找到正确的前进方向。

去年的领袖训练营举办了一个活动，无论你是参加者还是志愿者，都要给未来的自己写一封信。尽管我当时所写的这封信现在看来让我有些尴尬，我仍然觉得这样的活动很有价值，一个特殊的原因是：我们几乎从来没有想过未来的自己。

未来的你和陌生人之间的差别

如果你在功能磁共振成像机器（fMRI）中躺下（功能磁共振成像机器可以通过监控血流的变化来检测大脑的活动），想想未来的你，再想想一个完全陌生的人〔比如，泰勒·斯威夫特（Taylor Swift）〕，最后出来的两幅脑部扫描图差别不大，这一想象非常奇怪。

事实上，加利福尼亚大学洛杉矶分校安德森管理学院的教授哈尔·赫什菲尔德（Hal Hershfield）就组织了这样一项研究，最后发现参与者在想现在的自己和在想陌生人的时候的脑部扫描图差别很大，但参与者在想未来的自己和在想陌生人的时候的脑部扫描图几乎一样。

这一现象对高效能产生了巨大影响：你越是把未来的你看作陌生人，你就越有可能把很多工作都丢给未来的你，就像你会把很多工作都丢给陌生人一样，你也越有可能会把工作任务拖到明天，让未来的你来完成它们。

在你眼中，未来的你就是一个陌生人，因此，你也会认为未来的你和现在正在阅读本书的你相比，没有那么疲倦、没有那么忙碌，却更专注、更自律。尽管这在某种程度上是对的（尤其当你开始运用本书所介绍的高效能方法时），但比起陌生人，你和未来的你显然有更多共同之处。

你越是把现在的你和未来的你割裂开来，你就越有可能做出以下事情：

- ✓让未来的你承担的工作比现在的你承担的工作要多
- ✓同意把效率低下、毫无意义的会议延迟到未来某个日子
- ✓把10部沉闷的纪录片保存到你的个人录像机里，打算“以后抽时间再看”
- ✓不断把艰难的任务拖到明天

✓减少退休金储蓄

如果我问你是否同意报名参加10周后举办的马拉松大赛，你很有可能不会同意，因为如果你报名参加，那么在接下来几个月里你就需要进行高强度训练，以便让自己做好准备迎接26.2英里的长跑。但是如果我问你是否同意报名参加两年半后举办的马拉松大赛，也许你还不会同意，但你很有可能觉得这一提议可以考虑，你更多地会想到马拉松长跑的魅力，而很少会想到如果你报名参加，那么未来的你需要做训练准备。

让人惊讶的是，你之所以拖延，是因为你大脑中的边缘系统占了上风；而你之所以在做决定时不考虑未来，则是因为你大脑中的前额皮层发挥了作用。

取得联系

为了了解人们如何看待未来的自己，哈尔·赫什菲尔德组织了一个耐人寻味的实验：他邀请专业动画师创建了一个可以展示三维活动模型的模拟器，然后让学生面对模拟器，任何学生只要稍微一动，或者张嘴说话，或者转一下身，模拟器中都会实时出现该学生的模型，这一模型做着和学生一样的动作，却长着学生退休后的模样。

哈尔·赫什菲尔德在模拟器中向学生询问了一堆问题后，他给学生布置了一项任务：假设你现在有1000美元，你会如何分配这笔钱？你会给现在的自己和退休后的自己分别留多少钱？测试过后，他发现了一个显著的现象：曾在模拟器中“现身”看过自己退休模样的学生存储的退休金，是没有在模拟器中“现身”、没有看过自己退休模样的学生存储的退休金的两倍以上。

哈尔·赫什菲尔德表示：“人们很容易会把现在的自己不愿意完成的任务交给未来的自己，这种现象我们称之为‘计划谬误’。”

他解释道，人们为未来的自己分配任务本是好意，未来的自己却往往因此而遭受不公平的待遇，不过这也是人类生理构成的体现。

他直言：“从进化的角度言之，当你随时有可能被狮子吃掉时，为未来储蓄没有多大意义。”

然而，你可以穿越时光隧道和未来的你取得联系，这比你想象中的要简单⁽¹⁾。

此前我已经介绍了我最喜欢的和未来的我取得联系的方法——三目标法。在三目标法中，未来的你占据了主导地位。通过在脑海中让时光快进，思考一天下来你想要完成的任务，你不仅激活了前额皮层中的计划中心，同时还站在了未来的你的角度来思考问题。同样的历程，在你每周伊始列出这周想要完成的三项任务时也会经历。

在无意中发现了哈尔·赫什菲尔德的调查研究之后，我测试了一系列和未来的我取得联系的方法，下面是我最喜欢的三个方法：

· 运用AgingBooth应用软件

除了请一位程序员来为你创建一个三维虚拟现实模拟器以外（但其高昂的价格你很有可能承受不了），你也可以使用一些特别的应用软件，如AgingBooth应用软件、Merrill Edge的网络应用软件。其中，AgingBooth是我最喜欢的一款应用软件（可免费下载，支持Android、iOS客户端），它可以把你现在的照片转变成你数十年后的照片，你从中可以看到自己数十年后的模样；Merrill Edge的网络应用软件（网址：faceretirement.merrilledge.com），则可以展示你退休时的生动头像。浏览一下本书的官网（网址：productivityprojectbook.com），你就可以了解这些应用软件处理照片的效果如何。我用相框把一张经过AgingBooth应用软件处理过的照片裱起来，挂在我办公室电脑的上方，我每天抬头即可看到，来访者看

到通常会被吓到。

· 给未来的你寄一封信

就像此前我在参加领袖营时给未来的我写一封信一样，给未来的你写/寄一封信，是让现在的你和未来的你取得联系的绝佳方式。我通常会使用FutureMe.org网站给未来的我寄一封电邮，尤其是当我看到现在的我亏待未来的我的时候。

· 对未来展开想象

我对戏法、魔术之类的把戏不感兴趣，因此我不希望这一方法会让你联想到这类把戏。凯利·麦格尼格尔（Kelly McGonigal）在其杰出著作《自控力》（The Willpower Instinct）中鼓励读者对未来展开想象——在未来，你会马上完成那份你目前正在拖延的报告。在未来，你会阅读10本有趣的书，因为你经受住诱惑而没有在Netflix网上狂追第三季《纸牌屋》。你只需想象一个更美好、更高效的未来的你，就足以让你有所行动，使你善待未来的你。

★几乎每个冬天结束的时候，我都会留20美元钞票在我的冬衣口袋里，这之后我完全忘了这钞票，直到第二年冬天我再次穿上冬衣把手伸进口袋时才发现这张钞票。让未来的你享受公平待遇非常重要，为此你可以好好地款待未来的你，无论款待的方式是为未来储蓄还是今晚不吃比萨，是运动锻炼还是学习微积分，是涂抹防晒霜还是用牙线清洁牙齿，是阅读更多书籍还是像我一样留些钞票在口袋里6个月后发现。过些时日再来回顾，结果会让你惊叹。

穿越时间

所需时间：10分钟

能量指数/专注指数：4/10

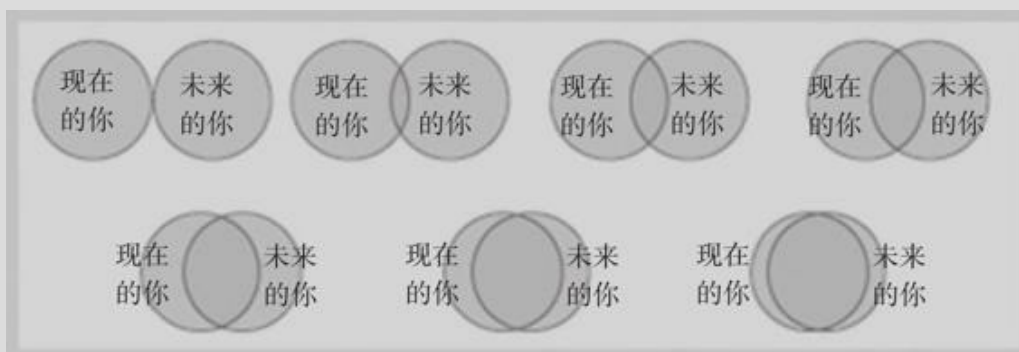
价值指数：7/10

趣味指数：9/10

测试目标：通过这一测试，你基本不会把任务拖到明天，基本不会把任务强加给未来的你，因为你不再把未来的你看作是一个陌生人。

当你在拖延或浪费时间的时候，你往往是在亏待未来的你。

在和未来的你取得联系之前，你有必要先花几秒钟思考一下：现在的你和未来的你之间的关系有多亲近？根据哈尔·赫什菲尔德的观点，每个人对现在的自己和未来的自己之间的关系都有不同的判断，他把这种判断称作“未来的你的可持续性”。在和未来的你取得联系之前，问问自己：下面图表中哪个图案最能代表现在的你和未来的你之间的关系？



完成测试后，如果你发现现在的你和未来的你有点疏远，你可以通过下载AgingBooth这类应用软件或者通过FutureMe.org这类网

站给未来的你寄一封信，或者如果你想要来点刺激，你可以通过想象未来的你、创建未来记忆，以此和未来的你取得联系。

相信我，你以后会为此感谢自己的。

[\(1\)](#) 顺便说一下，想象一下未来的你正在阅读本书，那是一种什么感觉呢？

第七章

为什么说网络正在扼杀你的高效能

本章导读：如果你不保持警惕，互联网会摧毁你的高效能。我发现避免上网浪费时间的最佳方法是：在我着手完成重要任务或艰难任务时切断网络，在一天里尽可能地切断网络。在熬过最初的反复期后，你所收获的平静心情和高效能是前所未有的。

预计阅读时间：9分40秒

既迷人又可恶的科技

在开展高效能计划的过程中，我进行的第一个高效能测试是在3个月里每天只花1个小时使用智能手机，这也是最让我难忘的高效能测试之一。

在测试的3个月里，我一个口袋装着笔记本，另一个口袋装着iPhone手机四处走动。每次使用智能手机的时候（通常每次只用15分钟），我都会特别谨慎，以避免超过每天1个小时的时限。我喜欢进行这样的测试（在测试中我把某个元素从我的工作中移除，看看这会给我的日程、习惯带来哪些影响），因为我可以从中观察到工作中的某种情况，比如使用智能手机或持续连网，会对我的高效能产生什么影响。

在过去250万年里，人类以一种恒久不变的速度在进化。而在过去数百年里，技术却以一种迅猛无比的速度在进步。摩尔定律预言，集成电路芯片上的晶体管每两年会增加一倍，这在50多年里依然成立。当

下200克重的普通智能手机所具备的功效就比数十年前出现的多机共享的超级计算机所具备的功效要多。当然，伴随技术革命的演进，人类也在发展进化。从公元前5000年到1820年，世界范围内的人均寿命一直徘徊在25岁。工业革命以后，人均寿命开始显著提高。现在美国的人均寿命达到了80岁。

尽管如此，我认为，在我们拥有的所有技术中，互联网给我们的生活带来了最深刻的影响。互联网以及由它催生的技术，让全世界变平，让全世界更多的人产生联系，其人数之多，是以往任何发明创造都无法企及的。此外，你只需在智能手机上以特殊方式轻敲一下，20分钟后一个送比萨外卖的小哥就会出现在你家门口。试想一下：如果你把今天的iPhone手机带回20年前，人们会以为你是巫师，因为在他们眼中，iPhone手机就是一个具有魔法的设备。想象一下：10年或20年后会涌现出哪些先进的互联网装置，如果把这些装置带回今天，你会和他们有同样的想法（这样的想法整天萦绕在我的脑海中，请让我停止幻想、回到现实吧）。

从人类发展史的角度言之，互联网以及由它催生的技术是天赐之物。但是，伴随这些技术的快速发展，人类以及人类大脑中进化时间较短的部件，如前额皮层，却持续地以一种循序渐进的方式进化。因此，至少从高效能的角度言之，这些技术会给我们的工作造成干扰，面对这些干扰，我们感到措手不及。

如果你不保持警惕，互联网完全可以摧毁你的高效能。

切断网络的意义

让我感到宽慰的是，在我进行为期3个月的智能手机测试之前，我没有记录时间日志。没有了互联网，我们很难从容不迫地工作，而且我敢打赌，在我落实每天断网之前，我每周的拖延时间达到了10个小时

甚至更多，这一拖延时间和大多数人的拖延时间相比，只是达到了平均水平。如果你算一算你用于上网的时间、当你上网时你的工作多久会被中断（见第十九章）、当你在网上同时处理多项任务时你的效率有多低下（见第二十章），你可以肯定地说：“互联网是摧毁高效能的最大‘杀手’之一。”

互联网让人分神如此容易，因此我在本书中用完整一章来讲述如何应对互联网给我们带来的干扰（见第十九章）。我们大脑的配置显然不足以应对互联网的干扰，否则我们就不会淹没在铺天盖地的邮件、通知和电话中，也不会置身于呼叫声、振动声和嘈杂声中。此外，互联网还以另外的方式对我们的高效能产生影响，这种方式非常容易被我们忽略。每一天，互联网都在吸引着你浪费大量时间。

我必须承认，在我开展智能手机测试的前几周里，我感到相当难熬——我常常会习惯性地把手伸进口袋里拿手机，事实上手机并没有放在口袋里。我有时甚至会产生幻觉，以为手机在振动，事实上手机已经关机了——尽管如此，我很快适应了一种新的平衡状态，很快习惯了断网时的平静心情。我仍然使用笔记本电脑写作、调查研究和组织采访，但每一天我都感觉自己正逐渐摆脱那黑得发亮的长方形设备的束缚，这一设备过去曾经一整天放在我的屁股兜里。当我熬过智能手机测试的前几周后，我感觉自己仿佛进行了一次大扫除，我的注意力重新变得集中，我的思维重新变得清晰，我得以专注于每天所需完成的任务。

尽管互联网充满趣味、让人兴奋，但它几乎总是诱惑着你远离最重要的任务（你在第一部分中检测出的最重要的任务）。和最重要的任务相比，互联网实在太迷人了。它是最丰富有趣、最容易使用、最让人兴奋的东西之一。它可以瞬间让你获得奖赏；它是一个顶级大杂烩，让你沉迷其中、不断拖延。此外，互联网还是一个庞大的体系，它已经渗透进我们生活的方方面面，其渗透力度如此强大，以至于人们几乎一天也离不开它。无论你在一天伊始制订的计划有多完善，一旦你连上了互联

网，你往往无法完成重要的任务。

我发现避免上网浪费时间的最佳方法是，在我着手完成高要求的任务或艰难的任务时切断网络。尽管这一方法并不总是切实可行，但我认识的每个人，每天都会有一些时段是可以切断网络的。在熬过断网前几周出现的反复期后，你所收获的平静心情和高效能是前所未有的。

在我写下这些文字的时候，我把智能手机放在了另一个房间里，我写下这些文字用的电脑完全断网了。现在刚过上午11点。我今天早上7点前自然醒来，在过去这4个小时里，我一共只花了1个小时连网。这不是因为我不喜欢互联网，相反，互联网是我在这个世界上最喜欢的东西之一。我只是非常珍视高效能，所以我不可以每时每刻连网，尤其是当我在完成重要任务的时候。

根据美国市场调查公司IDC日前发布的调查数据显示，18岁至44岁的人群中有80%在醒来后15分钟内会查看他们的智能手机。以前我也会这么做，而且我的例行查看还是升级版的。在我醒来以后，我会马上拿起我的智能手机，在迷糊中大概花30分钟浏览我最喜欢的那些应用软件，刷完一圈后再反馈点评，之后继续查看推特、邮箱、脸书、Instagram以及一些新闻网站，直到我头脑开始清醒。

现在我早上起来后的状态和以往早上起来后的状态完全不同，我也由此实现了前所未有的高效能。现在，我每天晚上8:00到次日早上8:00都会关闭智能手机（这是我最喜欢的日程安排之一），这样我就可以不浪费宝贵的时间而轻松地开始和结束每一天。这一措施在一天结束时功效尤为显著，因为这时候我的意志力相对薄弱、难以抵挡诱惑。无论任何时候，只要有机会，我都会把智能手机和笔记本电脑调成飞行模式，以便潜心完成那些最重要、最艰难的任务。

互联网大概是人类最强大的发明创造，而且在接下来数年、数十年里它还会以我们想象不到的方式继续影响着我们的生活方式和工作方式。然而，尽管互联网如此强大，尽管互联网可以完全依照我们的指示

为我们提供源源不断的服务，但从高效能的角度言之，互联网就像一碟少吃多滋味的菜，运用要适度。

世界上最大的糖果店

在Salary.com网站开展的调查访问中，26%的受访者公开承认自己每天至少浪费2个小时，受访者表示他们每天浪费在互联网上的时间最多（此外，他们还把时间浪费在过多的会议和电话会议以及烦人的同事磨合、回复毫无意义的邮件上）。也许这一数据并没有让你感到惊讶，但由蒂莫西·皮切尔所组织的另一项调查大概会让你大为震惊，该调查显示参与者每天平均花费47%的时间上网拖延，在蒂莫西·皮切尔看来，47%还是保守估计的数据。

我们之所以浪费大量时间上网，原因是显而易见的。对于大脑中的边缘系统而言，互联网就像是世界上最大的糖果店。通过敲打键盘、点击鼠标，我们大脑中的边缘系统可以获得源源不断的刺激。正如尼古拉斯·卡尔（Nicholas Carr）在其让人眼界大开的著作《浅薄：互联网如何毒化了我们的大脑》（The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains）中提到的那样，“互联网吸引了我们的所有感觉器官”，更糟糕的是，“互联网同时吸引了这些感觉器官”。当我们在智能手机上轻敲的时候、在书桌上打字或移动鼠标的时候，我们的双手被吸引了；当我们听到敲打键盘、点击鼠标所发出的声音时，听到视频聊天中对方的声音时，我们的耳朵被吸引了；当我们看到屏幕上新出现的文本、图像、视频时，我们的眼睛被吸引了。互联网通过征服你大脑中的边缘系统，进而操纵你大脑中的边缘系统。相信我，在过去6年里我每天都坚持冥想，即便如此，我仍然觉得互联网的诱惑很难防备，因为这种诱惑会让人的头脑变得麻木。

提升自我

尽管有很多调查（比如由蒂莫西·皮切尔所组织的调查）显示，我们每天浪费大量时间在互联网上，但这些调查都没有说明互联网对高效能产生的一个巨大影响：互联网诱惑我们去完成次要的任务。严格来说，当我们在不停地查看邮箱时，我们也是在完成任务，但我们并没有实现高效能，因为我们完成这些任务的获益没有完成其他任务的获益大。切断网络不仅可以避免浪费时间，也可以避免被吸引去完成在网上可完成的那些次要任务，如查看电子邮箱、回复即时信息、浏览社交媒体。

正因为如此，切断网络获得了双重意义。不仅可以让你重获以往浑浑噩噩浪费的时间（和注意力），也可以让你更容易专注于重要任务。

当我远离互联网这家糖果店时，我发现没有了源源不断的诱惑，我自然而然会更多地关注并完成重要任务。当我减少了时间浪费、减少了走神的时间，我不再像以往那样频繁地查看邮箱、频繁地更新推特，而更多地会拿起一本书看、计划一场采访、为自己的网站撰写文章。在完成了一天的工作后我会切断网络，在断网期间我会冥想或为我的女朋友泡茶等，以此来填补日程中的空当，以往在这样的空当，我会漫无目的地浏览网页、虚度时光。如果我工作之后感到疲倦，我会采取措施恢复自己的能量（见第七部分），而不会无所作为、放任自流。

一开始，切断网络让我的工作和生活变得沉闷——我大脑中的边缘系统已经习惯了互联网糖果店给我带来的源源不断的甜蜜快感。几周之后，我才适应了一种新的低强度的刺激。自那以后，我获得了更多时间和注意力来完成真正重要的任务。

应对方法

除非你是一个瘾君子，否则互联网很有可能是工作日里最让你兴奋的东西。请允许我再重复一遍，在高效能三要素——时间、注意力和能

量——中，时间是最有限的，因为你没有办法获得更多的时间。切断网络听上去也许让人沮丧（我承认切断网络一开始确实让人沮丧），但切断网络是你实现高效能的最佳方法之一。切断网络不仅可以让你减少时间的浪费，还可以让你专注于对你的工作和生活具有最高回报、最有意义的任务。

研究表明，在我们拥有的所有性格特征中，冲动和拖延的关系最密切。你越冲动，就越容易拖延，因为你的边缘系统比你的前额皮层要强得多（《拖延等式》的作者皮尔斯·斯蒂尔称冲动为“拖延的基石”，并指出“如果没有冲动，也就不会有长期拖延”）。激活你的前额皮层——通过分解一项艰难任务，或者让现在的你和未来的你取得联系——是克服拖延的一种绝佳方法。同样，从源头上清除诱惑也是减少时间浪费的一种绝佳方法。切断网络是我最喜欢的一种减少时间浪费的方法，它可以帮助你实现超出你想象的高效能。

根据我的经验，想要实现高效能，你应该把互联网看作好东西而非必需品。

第三部分

时间管理的终结

第八章

时间经济

本章导读：138亿年前，宇宙大爆炸“创造”了时间，宇宙第一次有了过去、现在和未来。测量时间在工业革命时期开始变得重要，在此时期，工厂主人要求工人准时上班。时至今日，我们身处知识经济时代，如果你想要实现高效能，应该把能量管理、注意力管理放在首位，而把时间管理放在第二位。

预计阅读时间：7分2秒

时间的起源

自宇宙大爆炸以来，宇宙有了过去、现在和未来的显著区别。宇宙大爆炸依次产生了核子、原子、星系、星星以及离我们最近的太阳系。

今天，数不胜数的星系存在于人类已知的宇宙中，估计最多约有1000亿个星系，其中很多星系和我们的银河系在大小、形状上彼此相似。

不过对我而言，宇宙最迷人的地方不在于星系的数量，而在于星系的运动——随着时间的推移，这些星系不断移动，彼此相隔越来越远。

一个事件发生后又牵引出另外的事件，在此情况下，人们可以根据时间对事件进行记录和描述。只要有一连串依次发生的事件，时间就会存在。换言之，如果没有发生在过去、现在和将来的一连串事件，时间就不会存在。

时间开始变得重要

如果你生活在工业革命（工业革命于19世纪初期结束）以前，你不会精确到分钟来测量时间，一来你没有这样的测量工具，二来你也没有必要这么做。工业革命以前，时间测量并没有那么重要，彼时大多数人都在农场干活，而农场不像今天的职场，在那里基本没有会议、截止期限和活动安排。直到19世纪50年代，第一代机械生产的手表面世，计时器这才成为人人抢购的商品。在此之前，除了超级富豪以外，几乎没有人拥有计时器，大多数人通过观察日头的变化来推算时间。由于人们不是通过钟表来测量时间，他们想到了通过描述事件来表示时间。马来语中有一个短语“pisan zapra”，其大意是“大概是吃一根香蕉花的时间”。

然而，到了19世纪50年代，除了技术持续快速发展之外，还发生了一个关键性转变，让时间的意义得以凸显：在美国、加拿大以及世界上多个国家和地区开始出现铁路。随着铁路的延伸，一个饶有趣味的现象出现了：铁路连接的两座城市在时间上不统一。究竟为什么会出现这种现象呢？原来彼时一座城市内部的各个区域在时间上保持统一，但不同城市之间彼此独立、互不相连，因此不同城市在时间上的不统一也就非常正常了。

然而，伴随铁路继续连接更多原本独立的城镇，问题又出现了。同一个州往往会出现多个时区，这给铁路公司造成了各种各样的麻烦。直到1883年，铁路公司本身就有53个不同的时区来记录火车的车次时间，这让情况更复杂、混乱。在发生数起意外事故和侥幸免撞事件以后，铁路公司最终找到了解决方案，决定不再根据日头变化来测量时间。也是在1883年，铁路公司的经营者共同合作，一起制定出横跨美国和加拿大的4个时区，这4个时区最初只供铁路公司内部使用。1883年11月18日中午，美国和加拿大的铁路公司正式启用4个时区来记录火车的车次时间。

35年后的1918年，美国官方不再使用数百个时区，而改为使用4个时区，这4个时区也被编进联邦法律。

尽管人类的发展史可追溯至20万年以前，但人类只在过去175年里才在生活中运用时钟测量时间，这种现象颇耐人寻味。

设立时区也是好事一桩，想想看，如果每座城市都有各自不同的时间，协调各地民众参加会议或召集各地民众到一地参加活动，将会多么困难。

20世纪初期，大概和4个时区被编进联邦法律处于同一时期，北美正经历另外两大关键性转变：其一，越来越多的民众开始到工厂工作；其二，美国各地的工会开始为争取8小时工作制而发起抗争。

在接下来的数十年里，人们的生产模式发生了变化，从过去自产自销转变为到工厂帮忙批量生产，也就意味着人们开始用自己的时间来获得薪水。时间从数十亿年前一直绵延至今，尽管如此，人们只在工业革命之后才开始精确到用分钟来测量时间，这是因为人们终于有了精确测量时间的动力。时间就是金钱，这与人们工作了多少小时、多少分钟和生产了多少产品有直接联系。人们从来都是为了金钱而工作，但只有到了工厂工作，人们才开始精确计算自己的工作时长。

几乎一夜之间，时间管理成为后工业时代不可或缺的一部分，时间经济便应运而生。

时至今日

当然，接下来发生的事件你已非常了解，正如当年人们从农场转到工厂工作一样，20世纪50年代以来，很多人从工厂转到办公室工作。

在过去60年里，美国的制造业从占国内生产总值的28%缩减到占国内生产总值的12%——这一缩减是在机械化越来越普及的背景下发生

的。大概同一时期，美国的专业和商业服务业是目前为止发展最快的行业，这一行业的名字有点另类，实际上包含了所有高科技、工程、法律、咨询、会计公司，如苹果、谷歌、波音、通用电气、麦肯锡、德勤等公司。在过去60年里，当制造业不断萎缩时，专业和商业服务业在规模上却扩大了3倍。

当我们进入到时间经济时代，我们开始用自己的时间来获得薪水。但是现在我们已经进入到知识经济时代，我们用来获得薪水的东西远不止时间。大多数不在工厂工作的人，都用自身的时间、能量、注意力、技术、知识、社交智力、人脉以及最重要的高效能来换取薪水。

时至今日，时间不再是金钱，高效能才是金钱。

疯狂的建议

那么问题来了，时间管理在知识经济时代究竟是怎样的呢？

我想给你一个疯狂的建议：如果你想要实现高效能，应该把能量管理、注意力管理放在首位，而把时间管理放在第二位。事实上，随着你深入研读本书关于时间管理的内容，你会越来越认识到这一建议很有道理。

请不要曲解我的意思，时间仍然非常重要（我们不是生活在一个没有时间概念的魔法世界），只是不像过去那么重要了，过去大多数人都在工厂工作，人们由此形成了对时间管理的传统观念。

自从有了可以记载的事件，时间就一直绵延、从未停歇。在我们可预见的未来，时间仍然会以同样的速度一直绵延。日常生活中，时间是固定不变的，真正变动的是我们拥有的能量和注意力。在知识经济时代，能量和注意力是你能否实现高效能的关键所在，更重要的是，能量和注意力是你真正能够掌控的。自然更替、完成工作都需要时间作为保障，但从高效能的角度言之，时间只是你完成工作的背景而已。

举个例子，作为时间经济的重要遗产，朝九晚五工作制在时间经济时代极具价值。工厂里有大量的机器和工人需要协调合作，时间就是金钱，想要经营一家高效的工厂，就要把机器和工人同时安排在一起工作。按工作时长来支付工人薪水非常合理，因为工人的工作和机器的工作没有多大差别。

时至今日，高效能关注的是你取得了什么成果，而不是你生产了多少产品，此时若还实行朝九晚五工作制，就如同在农场工作时仔细记录工作时长一样毫无意义。试想一下，如果你的生理黄金时间不在你的工作时段里，如果你在早上6:00到早上9:00、晚上7:00到晚上11:00能量最充沛，如果你由于同时处理多项任务而注意力不集中，如果你在工作时不断受到干扰和中断，那你要如何处理呢？

时间仍然非常重要，我们近期也不太可能回到那个以描述事件来表示时间的时代（比如，“大概是吃一根香蕉所花的时间”）。但是，时至今日，时间只是高效能三要素之一。

巧妙地工作

耐人寻味的是，我发现时间管理、能量管理和注意力管理三者互相联系、不可分割。如果这听上去像是在麻醉你的思想，想想这一情况，当我们在为一项任务做日程安排时，我们实际上只是在决定什么时候把自身的能量、注意力投入完成这项任务。在此情况下，时间管理和能量管理、注意力管理共同发挥作用。为一项任务做日程安排，实际上就是围绕这项任务进行能量分配和注意力分配。正因为如此，时间、能量和注意力三者互相联系、不可分割。

只有当你了解一天下来你拥有多少能量和注意力，并判断出一天下来你最想完成的任务之后，时间管理才会变得重要。

除非你是一位企业家或首席执行官，否则你很有可能无法完全掌控

你的时间。如果你和很多人一起工作，开会总无可避免，某种程度上时间管理也无可避免。由于你无法完全掌控工作中出现的各种任务项目（当然基本没有人可以完全掌控），留出时间和同事协调非常必要。不过话说回来，除非你在工厂工作，否则你还是可以适当调整自己的工作时间和工作内容的。

有时候我会进行一整天的日程安排，我发现这样做非常有助于我实现高效能（尤其当我下定决心列出我这天计划完成的任务后）。不过，我只会在了解一天下来我拥有多少能量和注意力，并列出一天下来我计划完成的任务（这是最重要的一步）后，我才会进行日程安排。

在我开展高效能计划的过程中，我学会了变蛮干为巧干，这有助于我完成像写这本书这样的任务。我之所以可以实现高效能，不是因为我天赋异常、聪明过人，而是因为我走过弯路、吃过苦头后终于学会了如何从时间经济时代的思维模式转变到知识经济时代的思维模式。

接下来我将给读者介绍几种实现高效能的最佳方法。

第九章

减少工作时间

本章导读：当你连续长时间工作，或者花费过多时间来完成任务，这往往不能说明你有很多任务需要完成，只能说明你没有合理管理你的能量和注意力。举个例子，我发现，自己工作两周、每周工作90小时完成的工作量，比自己工作两周、每周工作20小时完成的工作量只多了一点点。

预计阅读时间：9分29秒

一周工作90小时

开展高效能计划最让人欣喜的一个方面是，由于我把大多数时间都用在阅读、研究、写作、测试、组织采访上，所以从理论上说，如果我愿意，我可以每周工作168小时（24小时×7天）。我的工作会自动扩展以占满所有我用于完成工作的时间，也就是说，我的工作会随着我的工作时长而自由调整。我在给自己施压，让自己每天多完成任务之余也可以自由控制、灵活调整工作时长。因此，我也可以顺利开展一周工作90小时的测试（相对而言，在开展高效能计划的大多数时间里，我平均每周工作46小时）。

在我开展高效能计划以前，每当我拥有的时间不足以完成我需要完成的任务时（这几乎已经成为一种常态），我通常会投入更多的时间，以便完成所有任务。

当你感觉你的任务清单正在无限膨胀时，如果你想要完成所有任务，延长工作时间似乎总是最佳选择。表面上看，这很合理，你的工作时间越长，你就有越多的时间完成每项任务。

但实际上，你延长了工作时间，意味着你缩短了恢复能量、重新集中注意力的时间，这会增加你的压力、减少你的能量。

有鉴于此，我心生疑问（尤其当我的工作任务快要成堆时），是否有一种更明智、更巧妙的方法可以帮助我完成所有任务？延长工作时间是否是完成所有任务的唯一方法？

幸运的是，我已经设计了一个高效能测试，我可以通过测试找到答案。

为了深入了解工作时长与效能之间的联系，我设计了一个高效能测试：在四周里，我第一周工作90小时，第二周工作20小时，第三周工作90小时，第四周工作20小时，以此来检测超长时间工作和超短时间工作，对我每天完成的工作量会产生什么影响。

在测试的过程中，在每一天和每一周结束的时候，我都会问自己同样的三个问题：

- 我还剩下多少能量和注意力？
- 我有多容易走神？
- 我是否完成了我计划完成的任务？

每一天、每一周我都会列出自己完成的所有任务，以此检测工作时长对我的效能产生了什么影响。

作为一名科学迷，我必须说这一测试根本不科学。但我很快就从这一测试中总结出两个让我惊讶的教训。

两大教训

我艰难地完成这一测试后，当我在查看测试过程中所做的记录时，很快发现了一个惊人的结果：我工作两周、每周工作90小时完成的工作量，比我工作两周、每周工作20小时完成的工作量只多了一点点。

毫无疑问，这是我在开展高效能计划的过程中发现的最惊人的结果之一，它颠覆了我对高效能的所有认知，我以前总以为延长工作时间可以让我有更多时间来完成需要完成的每项任务。

表面上看，这一结果很不合理，直到我不再关注我投入了多少时间在工作上，转而关注我投入了多少能量和注意力在工作上，我发现这一结果还是合理的。

在我工作90个小时的那两周里，我的工作变得不再紧迫，我在完成工作时所投入的能量和注意力每时每刻都在减少。但是在我工作20个小时的那两周里，我强迫自己投入更多的能量和注意力在工作上，以便在更短的时间内完成需要完成的工作。当然，我在这一测试中所感受到的所有压力都来源于自身——我不受老板支配、不和团队工作、不受最后期限的约束，但我依然从这一测试中总结出宝贵的教训：

在安排投入多少时间来完成任务的过程中，你也在安排投入多少能量和注意力来完成这项任务。

我从这一测试中总结出的第二个宝贵教训是：尽管从记录上看，我工作两周、每周工作90小时所完成的工作量，和我工作两周、每周工作20小时所完成的工作量相差无几，但是我感觉我工作90小时那两周的效能是我工作20小时那两周的效能的两倍。尽管在我工作90小时的两周里，我没有合理管理我的能量和注意力，但我确实感觉自己的效能很高。

当你一整天都很忙碌时，你往往会感觉自己的效能很高。但是，如

果这种忙碌并没有让你取得什么成果，这种忙碌不等同于高效。

在我开展高效能计划以前，当我每一天和每一周结束的时候回顾自己是否实现了高效能时，我通常会犯一个严重的错误。我关注的是我有多忙碌而不是我取得了多少成果。高效能是一个难以捉摸的概念，判断你每天取得了多少成果非常困难，而根据你是否忙碌来判断你是否高效、快捷，往往不准确。

在我工作20小时的那两周里，我忍不住感到内疚，因为我认为我应该更忙碌一些。因为我那两周的工作时间很短，尽管我已经把大量的能量和注意力都投入到完成需要完成的工作上，而且我那两周所完成的工作量和工作90小时那两周所完成的工作量相差无几，但是我依然觉得自己的效能不高，甚至责备自己（当然这是不必要的）。

这是大多数人都会陷入的圈套。当你拥有的时间不足以完成你需要完成的工作时，你很容易会产生错觉，以为自己只有两个选择：要么像往常一样工作，这样工作自然无法按时完成；要么投入更多时间，以便完成所有工作。

但是，正如我在这一测试中发现的那样，其实你还有第三种选择：学会投入更多的能量和注意力在工作上，以便让自己在更短的时间里完成同样的工作量。这比投入更多的时间来完成同样的工作量要有效得多。当然我们不太容易觉察到自己还有第三种选择。

减少完成重要任务的时间

在我工作20小时的那两周里，奇妙的事情发生了，我强迫自己在更短的时间里投入更多的能量在工作上，以便更快速地完成工作。

在你限定完成重要任务的时间时，会出现以下情况：

- 你设置了任务完成的最后期限，这激励你在更短的时间里投入更多的能量和注意力。
- 你必须在有限的时间里完成任务，由此营造出一种紧迫感。
- 你对这项任务可引起拖延的特征进行各个击破，因为限定完成任务的时间可以让任务变得相对有趣、简单、集中，也没那么让人沮丧了。

减少完成重要任务的时间，并且把重要任务安排在生理黄金时间完成，这有助于你实现高效能。

减少完成任务的时间，也是应对那些容易让人拖延的艰难任务的绝佳方法。比如，有些天我确实不想去运动或冥想，我只需在脑海中考虑要减少多少运动或冥想的时间，直到我不再抗拒运动或冥想。

我曾经历这样一场内心的对话：我可以运动1小时吗？不想去。那运动30分钟呢？好一点，但时间还是太长了。那运动20分钟呢？好的，我就运动20分钟吧！无论何时，减少完成任务的时间都可以发挥奇妙的作用，而且还可以帮助你培养新的习惯。此外，即便你原来抗拒一项任务，当你着手完成这项任务后，你很有可能想要继续下去。

这一测试过后，我继续开展我的高效能计划，每当我需要写作重要文章、准备重要演讲、制订重要计划时，我不会安排整个下午来完成任务，只会安排2到3个小时来完成任务，而且这2到3个小时通常会在我的生理黄金时间里。每当我准确判断出完成一项任务需要多少时间、能量和注意力后，我都可以完成这项任务。

由于时间有限，我别无他选。

你每周应该工作多少小时？

如果限定完成一项任务的时间可以让你更高效地完成这项任务，这是否意味着减少整体工作时间也可以让你更高效地工作呢？

有趣的是，部分研究印证了这一推断。

如果你每周只工作1小时，无论你在那1小时里多善于管理你的能量和注意力，你都不可能实现高效能。每周工作1小时，显然不足以完成多少重要的任务。

但如果你每周工作时间过长，你也不可能实现高效能。一周工作90小时的状态如果持续一周以上，你就会感到筋疲力尽，因为这样的工作状态，使你几乎没有时间恢复能量、重新集中注意力。每周工作1小时，时间太少；每周工作90小时，时间太多。

那么你每周应该工作多少小时才合适呢？

在我开展高效能计划的过程中，我习惯了每周46小时的工作状态，这一工作状态达到了微妙的平衡，我每天既可以完成所有需要完成的任务，也可以得到必要的休息来恢复能量、重新集中注意力。但研究表明，最理想的状态是每周工作35到40小时，这比46小时还要少。

表面上看，每周35到40小时的工作时间似乎很少。但如果你每天总是无法完成任务清单上的任务，你大概会为自己每周只工作40小时而感到内疚，尤其当你身边的人还在继续每周工作50小时、60小时或更多的时候。

但研究表明，如果你连续每周工作超过35到40小时，你的效能会大幅下降。

从短期来看，延长工作时间可以显著提高效能，尤其当最后期限步步临近时。有时候突然有很多工作需要完成，你需要投入更多的时间来完成工作。但从长期来看，延长工作时间会造成非常恶劣的后果，尤其是它会让你缺乏时间去恢复能量、重新集中注意力，这一点我将在下一章进行论述。研究表明，如果你连续每周工作超过35到40小时，你的

效能会大幅下降；你连续大概8周、每周工作60小时所完成的工作量，和你连续8周、每周工作40小时所完成的工作量是一样的。如果你连续每周工作70到80小时，第三周后你的工作量就再也无法增长。如果你连续每周工作90小时，第二周后你的工作量就再无增长，这是我在测试中偶然发现的，而且在测试中，我工作90小时的那两周还和工作20小时的那两周互相错开。

但是，通常情况下，即便是短期，延长工作时间也会减损你的效能。一项研究发现，如果你连续每周工作60小时，你多工作2小时，也只能完成1小时的工作量。另一项研究发现，如果你连续每周工作55小时，你的效能会大幅下降，以至于你每周工作70小时完成的工作量，和你每周工作55小时完成的工作量是一样的。

你每周的工作时间如果超过某个临界点，你就仅仅是在忙碌工作，而不是在完成重要的、有意义的工作。你会感到没那么内疚，就像我在每周工作90小时那会儿的感觉一样，但你的效能会很低。

时间经济时代的工作，不需要你投入那么多的能量和注意力，你的工作时长和工作效率之间有直接联系，长时间工作可以让你实现高效能。然而，时至今日，长时间工作已经无法让你实现高效能。时间、能量和注意力都有助于你实现高效能，正因为如此，长时间工作会减损你的效能，因为长时间工作会减损你的能量和注意力。

在知识经济时代，最高效能人士不仅懂得合理管理时间，还懂得合理管理能量和注意力。限定完成任务的时间（无论这一任务是重要任务还是次要任务），是合理管理时间、能量、注意力的一种绝佳方法。考虑到你无法完全掌控你的工作时间，限定每周的整体工作时间（即便是每周工作35小时这样的合理限定）也许并不现实。但当你完全掌控你的工作时间的时候，你有必要限定工作时间以便投入更多能量而非更宝贵的时间在需要完成的工作上。

第十章

建设体能和精力

本章导读：一定的时间管理必不可少。但是，你只有在能量最充沛而非时间最充裕的时段，完成最重要、最有意义的任务，你才可以取得更大的成果。检测出你的生理黄金时间，这一时间非常神圣，值得你合理运用。

预计阅读时间：10分0秒

你的生理黄金时间

伴随TED在官网上发布了对我的采访，我的高效能计划逐步受到人们的关注。在此之后，有更多民众想要和我谈谈高效能。几乎在每段谈话中，民众都会问我：你平常的一天是怎么度过的？一开始我并没有料到民众会如此频繁地问这一问题，但是当民众提出这一问题后，我觉得非常合理：我大概花了10年时间来研究高效能，其间我进行了各种关于日程安排的测试（包括每天早上5:30起床这一艰难的测试），才最终制定了一个对我而言最高效的日程安排⁽¹⁾。

- 早上6:30至早上7:00：自然醒来
- 早上7:00至早上9:00：早餐，运动，冥想，沐浴
- 早上9:00至下午1:00：写作
- 下午1:00至下午3:00：休息

- 下午3:00至晚上8:00：阅读，组织/参加采访和会议
- 晚上8:00至晚上11:00：休闲，睡觉

尽管这一日程安排看上去非常简单，背后却大有讲究。

诚然，在几周时间里对你的时间安排和能量水平进行记录非常麻烦（尤其你在这过程中还必须断绝咖啡因、酒精和糖），但我在本书第四章所介绍的测试，一定可以让你对高效能有前所未有的深刻了解，这种了解会影响你数十年的生活。如果你实在无法忍受那种测试，你至少可以设置手机闹铃每小时响一次，以此来检测一天下来你的能量水平如何起伏变化。

在完成了我的冥想测试后，我认识到以下三项重要任务对我的高效能计划最有价值：写文章、进行高效能测试、阅读高效能资料 and 开展高效能研究。

完成最重要任务的最佳时间是你的生理黄金时间。其原因不言自明：在你的生理黄金时间中，无论你着手什么任务，你都可以投入双倍的能量和注意力。如果你把最重要的任务安排在生理黄金时间完成，你完成起来会更快速、更专注、更能适应变化、更能变蛮干为巧干、更能出色完成任务。

我的生理黄金时间是每天上午10:00到中午12:00、下午5:00到晚上8:00，在我开展高效能计划的过程中，每天我在生理黄金时间主要完成两项任务：为我的网站写文章和对高效能进行研究。我设计了一些只在我完成任务的过程中穿插进行的高效能测试（比如，一天使用智能手机1小时的测试），我还设计了另外一些在一两周里作为我的主要任务的测试（比如，冥想测试）。当我需要进行测试的时候，我都会在日程安排中添加这些测试。

当我检测出自身能量最充沛的生理黄金时间后，我总会在日程表中空出这一时间，因为我要用这一时间来完成重要任务，如果有突发任

务，我也可以用这一时间来完成。当我需要采访一位高效能专家、当我需要接受一个重要采访、当我需要发表演讲、当我需要专注完成一项重要任务以及当我需要尽可能地完成一项有意义的任务，比如和我的女朋友一起用餐时，我都会设法把这一任务安排在我的生理黄金时间。

尽管在这一过程中，中断时有发生（没有人可以完美掌控时间），但我很快就会认识到我的生理黄金时间值得我合理运用、值得我努力捍卫。

你把越多重要的、有意义的任务安排在生理黄金时间完成，你的工作和生活就会越有意义、越有影响力。这一联系简单易懂，却意义深远。

关注当下

你很有可能经历过以下情况：在某些日子，你不费吹灰之力就把任务清单上的任务“一举歼灭”，你所完成的工作量之大可谓前所未有；而在某些日子，尽管你已经按照计划一步步去完成任务，但你就是无法专注于任务、无法完成任务。在某些日子，你做什么都得心应手；而在某些日子，你就是缺乏能量和注意力来出色完成任务。这是高效能最不同寻常、难以捉摸的地方之一。

根据我在高效能计划结束时确定的日程安排（时至今日我依然遵循这一日程安排），我会冥想、运动、切断网络、充足睡眠、有条不紊地工作、工作之后自我放松。在某些日子，星星会排成阵，我也会洋洋洒洒地写下数千字，轻轻松松地看完数百页资料；而在某些日子，我会坐在桌前，眼睁睁地看着空白屏幕，却始终缺乏能量和注意力写文章或看资料。

★现在马上进入Outlook、iCal、Google Calendar等电子日历的

页面或者翻开纸质日历，把接下来几周你每一天的生理黄金时间都空出来。之后的每一天，通过设置闹铃或其他方式来提醒自己：你的生理黄金时间将在30分钟/15分钟后开始。当闹铃响起的时候，提醒自己马上专注完成最重要的三项任务之一。

检测出你的生理黄金时间固然重要，但与此同时，你的能量水平和注意力水平会以你意想不到的方式起伏变化。也许你的同事会跑到星巴克给你带回来一杯咖啡使你倍感惊喜；也许你在得知自己晋升的消息后接下来一整天都按捺不住地兴奋；也许你的团队成员带你出去吃丰盛的生日午餐，但接下来一整个下午你的能量水平持续下降。由于种种原因，突发事件时有发生，你的能量水平和注意力水平也并非百分之百可预测。

昨天我的日程安排可谓分毫不差，但当按照计划应该结束工作的时候，我却发现自己思如泉涌、下笔有神。我不想停下来，所以我也没有停下来。我的能量超乎我想象，所以我决定熬夜不睡、“挑灯夜战”，直到今天早上我才上床睡觉。如果现在已是晚上10点，但你在完成工作的过程中感觉得心应手、能量充沛、注意力集中，你为什么不稍微延长一下工作时间，让自己在可自由掌控工作时长的情况下实现高效能呢？

相反，如果现在已是晚上10点，而你也感觉能量不足、注意力不集中，你最好还是早点上床睡觉，以便在第二天早上能量更充沛、注意力更集中的时候继续工作。当然这是常识，但再次声明，常识人人都懂，但并非人人都能做到。想要目标明确地工作，认识非常关键。认识自己的能量水平并在此基础上合理安排一天的能量非常必要（如果这样的认识让你感觉不太自在，别担心，我将在本书后面以完整一章来论述认识和高效能）。

一般而言，我尽可能少管理我的时间，而且尽可能少承担任务，因

此我可以在一天里适时做出调整。这样我就可以在能量最充沛的时间完成最重要的任务，在能量最不足的时间完成最次要的任务。

★当我发现自己的能量比平常更充沛或不如平常充沛时，我都会简单地写下这天需要完成的三项任务各自需要多少能量（以1-10来表示，数字越大，能量越大，以此类推）。如此一来，我可以相对容易地把我当下所拥有的能量和注意力按一定比例投入到不同的任务中。

随着时间的推移，我发现尽管大多数日子我的能量水平都遵循一定的规律，但是也有很多日子我的能量水平发生了变化。在这些日子里，我越能让当下我需要完成的任务和我当下的能量水平互相契合，就越能实现高效能。

只有当你了解一天下来你拥有多少能量和注意力，并判断出一天下来你最想完成的任务之后，时间管理才会变得重要。

正如你的能量水平一天下来会起伏变化一样，你的注意力水平一天下来也会起伏变化。我发现，当你的能量更充沛的时候，你的注意力也会更集中，反之亦然。一天下来的某些时段，你投入工作的注意力也会有所变化，如当办公室比平常人少的时候，如当你没有被连续不断的会议和电话铃声干扰的时候。检测一天下来自己注意力水平的变化很有价值，尤其是当你的注意力水平变化很大时，这也许是因为你在家里有小孩干扰，也许是因为你在工作中需要和团队协作。

最佳日程安排

和我以前从事的朝九晚五的刻板工作不同，在我开展高效能计划的过程中，我不仅可以自由掌控每周的工作时长，也可以自由安排每天的日程，还可以尝试不同的日程安排，以此来检测日程安排对我的效能产生的影响。

就你的工作时长而言，有一种日程安排可以让你在工作与休闲上达到完美平衡，可以让你按计划有条不紊地实现高效能，但又不至于让你感觉僵硬呆板、失去控制。

根据风险投资公司Y Combinator的联合创始人保罗·格雷厄姆（Paul Graham）所言，在知识经济时代，人们有两种日程安排：一种是“制造者”的日程安排；另一种是“管理者”的日程安排。保罗·格雷厄姆在其博客的一篇文章中说道：“管理者的日程安排是为老板服务的，这一日程安排和传统的记事本很像，管理者会在上面列出每天、每小时的任务安排，如有需要，管理者可以腾出好几个小时来完成一项任务，一般情况下，管理者每小时的任务安排会有变化。”管理者的日程安排主要由会议、会面、电话、邮件构成。而制造者的日程安排则恰好相反，制造者不需要管理人员或管理项目，因此制造者的日程安排自然要松散得多。

了解自己是一名制造者还是管理者，可以让你知道如何进行日程安排，也就是说，根据你的工作特性，判断出你适合哪种日程安排。你也有可能发现，自己既是一名制造者也是一名管理者。在我开展高效能计划的过程中，我既要“生产”很多文字，也要主持很多会议。因此，我在早上采用制造者的日程安排，在下午采用管理者的日程安排（我会把所有会议和采访都安排在下午我的生理黄金时间里）。了解自己是一名制造者还是管理者，可以让你发现时间管理在你工作中的重要性，可以让你知晓你每天适合哪种日程安排。

无论你是制造者还是管理者，对工作进行一定的日程安排非常必要。日程安排可以帮助你适应你的生理黄金时间，可以引导你完成你计

划完成的任务，可以帮助你提升能量和注意力，让你一天下来能量充沛、注意力集中。但是，除了体现你的生理黄金时间、工作计划、工作特性的日程安排之外，任何额外安排都可能让你的一天变得更呆板沉闷，让你感觉对一天失去控制。你的额外安排越多，你就越难适应你一天中的工作模式。

同样，对休息日或周末进行一定的日程安排也非常必要。这听上去似乎和直觉不符（而且也很无趣），但研究表明，这可以让你更专注、更有创意、更活跃、更积极、更快乐、更容易潜心于所做之事、更容易进入“酣畅淋漓”的状态——时间飞逝似乎根本不曾存在。我不认为对工作或休息日进行严密的日程安排（有何趣味可言？）是明智之举，但是一定的日程安排还是大有裨益。比如，在我开展高效能计划的过程中，我发现，当我坐下来对周末进行粗略的日程安排时，我总是能量充沛，尽管这一日程安排中包括跷脚休息、无所事事。

在你的生理黄金时间工作

所需时间：5分钟

能量指数/专注指数：4/10

价值指数：8/10

趣味指数：7/10

测试目标：通过这一测试，你可以更高效地完成对你而言最重要的任务，因为你在能量最充沛的时候完成它们，而非在这些任务变得紧急或变得更重要的时候才来完成它们。

在我开展高效能计划的过程中，我发现，为了在更少的时间里完

成更多的任务，最有效的方法之一是：尽可能少管理我的时间，在我能量最充沛、注意力最集中的时候完成任务，一天下来，我的能量水平和注意力水平大体上会随着其变化而变化。

一天伊始，进行一天的工作安排只需5分钟，但你可以因此而节省10倍的时间。

明天尝试根据你的生理黄金时间和能量水平变化来安排你的工作⁽²⁾。下面列出另外一些也许对你有帮助的提示：

- 在你的日程安排中，把你的三项重要任务安排在你的生理黄金时间完成——尤其是那些需要在能量最充沛、注意力最集中的时间完成的任务。
- 努力捍卫你的生理黄金时间——这是专属于你的、用于实现高效能的时间。
- 在你的日程安排中，空出你的生理黄金时间，确保没有人占用这一时间，以便使用这一时间来完成重要任务和突发任务。在生理黄金时间到来之前，提醒自己接下来要专注于完成重要任务。
- 在忙碌中学会适应。你的生理黄金时间体现了大多数日子里你的能量水平变化，但是某些日子里你的能量水平肯定会有不同，在这些日子里，你会感觉能量比平常充沛或不足。学会适应变化，当你感觉能量比平常充沛或不足时，不要畏惧，应及时调整你的任务安排。
- 如果你采用的是管理者的日程安排，把你需要参加的会议和会面集中起来，这样当你切换模式的时候，你就可以把它们一次性解决。

你在每小时里的效能不同，这取决于你在每小时里能量有多充沛、注意力有多集中。正如任务有轻重主次之分，一天24小时也有高效和低效之分。

一定的时间管理必不可少。但是，你只有在能量最充沛而非时间最充裕的时段完成最重要、最有意义的任务，你才可以取得更大的成果。

你的生理黄金时间非常神圣，要合理运用你的生理黄金时间。

-
- (1) 顾名思义，日程安排易于阅读、让人愉悦、过目即忘。我会努力让这一章尽可能地切实可行。在写下这些文字后的一年，我依然遵循这一日程安排。
 - (2) 我把电脑的闹铃调成静音。我的电子日历会在开会前提醒我切换模式，在接到提醒后，我会为开会做好准备。当我列出我一天想要完成的任务时，我会对这一天进行展望。

第十一章

清理房子

本章导读：把需要完成的维护任务集中起来，然后一次性把这些任务解决，是治愈完美主义者的一剂良药，可以最有效地防止完美主义者在完成维护任务上追求完美。尽管如此，如果你希望过上健康高效能的生活，完成维护任务、开展维护日非常必要。

预计阅读时间：8分8秒

最让人讨厌的任务

在过去很多年里，我一直讨厌完成维护任务比如，给植物浇水、清空收件箱、剪指甲、整理邮件、准备午餐、购买食品杂货。完成维护任务，可以让你的生活和工作正常运作，因而非常必要。但是日复一日，比起完成最重要、最有意义的任务，完成维护任务会让你感觉获益不大。

作为日常生活不可或缺的组成部分，维护任务就像工作中的低回报任务一样（见第四部分），想要缩减、外包、清除它们很难。如果你连整理房间、准备食物、丢垃圾、洗餐具、洗衣服这些基本的事情都不做，你根本称不上有用的社会人。对此我感到遗憾，因为你只有有限的时间，却要花更多的时间来完成维护任务。

但是，完成维护任务对于你实现目标、达成愿望很有必要。比如，如果你不准备健康食物，你很难吃得健康；如果你不每隔几天就修剪、

洗净、吹干你的头发，你很难保持良好的形象；如果你不把房子或公寓收拾得干净整洁，你很难对回家抱有期待。

在我开展高效能计划的过程中，我进行了一个奇怪的测试：一周里当一个彻头彻尾的懒人。在这一周里，我每餐都叫外卖，只洗了三次澡，每天都穿运动裤或睡衣裤。当然在这样的情况下，我依然想尽办法实现高效能。在测试进行到一半的时候，我开始感觉很糟糕，因为我开始尽可能地在生活中清除这些维护任务。通过测试我认识到，如果我希望过上健康、快乐、有社交、高效能的生活，完成维护任务非常必要。

维护日

上大学是我第一次自立门户、独立生活，我需要完成的维护任务一下子多了起来。突然间，我需要自己洗衣服，自己购买新鲜食品，自己每周给植物浇水一次。每天，我都有一大堆维护任务需要完成。但与此同时，我又不想把每天有限而宝贵的时间花在那些仅仅有助于维持生活的任务上。

一个周日的早上，我正绞尽脑汁地思考如何才能更高效地完成这些新涌现出来的维护任务，突然间灵光一闪：与其一周天天都处理这些琐碎的任务，不如把这些任务积累起来，然后尽可能地一次性把它们解决。

在接下来的一周里，我进行了一项测试。我不再像过去那样天天处理这些任务，相反，我把那些不断涌现的任务列成清单，然后在下周日的早上把它们一次性解决。事实证明，这一安排行之有效，我在更少的时间里完成了更多的任务。

自那以后，我一直沿用这样的安排，我称之为“开展维护日”。

开展维护日非常简单，也非常有效：在一周里，我仅仅把所有低回报的维护任务，比如购买食品杂货、剪指甲等列成清单，然后在某个

时间把它们一次性解决，而不再天天处理这些任务。

至此，我终于无须再天天处理这些并不能推动我生活前进的任务，我也无须再为此感觉自己停滞不前。一周下来，我也获得了更多的时间、能量和注意力，从而来完成那些真正重要的、有意义的任务。

维护日的日程安排

为了满足读者的好奇心，下面列出我准备等到下周日早上才来处理的完整任务清单，我慢悠悠地完成清单上的所有任务，需要4到6个小时。

- 购买食品、杂货
- 清理房子和办公室
- 制订饮食计划和运动计划
- 剃胡须、刮脸
- 洗衣服
- 准备一周的午餐并存储在特百惠保鲜容器里
- 给植物浇水
- 阅读一周下来我积攒的文章
- 回顾我的项目记录，制订下一步计划
- 回顾我的“等待”清单
- 列出未来一周我想要完成的三项任务
- 清空我的所有收件箱
- 回顾我的热点清单
- 回顾我的成果清单

当然，不同的人在维护日的日程安排会有所不同。比如，如果你有孩子，只在周日早上清理房子是不太实际的。但也许你可以把清理时间

缩减到一周的两到三天，这样你就可以留出大部分时间来完成重要的任务。无论你的生活方式如何，无论你是单身的企业家还是有家室的上班族，你肯定都需要完成维护任务，你可以把这些任务集中起来，再把它们一次性解决掉。

由于维护任务本身的特点，你必须时时跟进你所需完成的维护任务。你不可以总是像对待其他低回报任务一样缩减、外包、清除维护任务或委派他人来完成维护任务，但你可以决定何时完成维护任务。通过把维护任务集中起来，再把这些任务一次性快速解决，你可以创造空间让自己专注于完成这周更重要的任务。

如果开展维护日、进行维护日的日程安排对你而言不太实际，尝试列出你一周所需完成的维护任务，制定出一份维护任务清单。这有助于你把维护任务集中起来，在你缺乏能量、无法集中注意力完成更重要、更有意义的任务时，一次性把这些维护任务解决掉。

关于维护任务，有一个有趣的现象：尽管你需要花费大量时间才可以完成维护任务，但是，你几乎不需要投入能量和注意力就可以完成大多数维护任务。事实上，你可以机械地完成大多数维护任务，而无须动脑。

同时处理多项任务会降低你的效能，因为你要努力专注于两项同样需要投入大量注意力的任务。但由于维护任务几乎不需要你投入能量和注意力，所以你可以同时处理多项维护任务并提高你的效能。

在处理维护任务的时候，我最喜欢通过以下方式来巧妙运用我的时间：

- 在处理维护任务的时候，和他人，如和我的女朋友待在一起，让处

理任务的过程更有趣、更有意义。

- 在处理维护任务的时候，收听播客或有声书。我在维护日要处理的任务很多，当我完成所有任务的时候，我通常已经听完半本书了。
- 在处理维护任务的时候，给某人打电话或通过Skype联系某人，这样我就可以一边完成任务，一边和他人进行有意义的谈话。
- 在处理维护任务的时候保持专注，以此锻炼我的“专注”肌肉。
- 在处理维护任务的时候，有意屏除杂念，什么都不想，让自己的思维得到放松、自由漫游。

如果你也希望在完成维护任务的同时取得更大成果，你可以下载播客来学习一门新的语言，你可以安排假期计划，你可以进行体重锻炼，你可以练习一门新的技艺……选择无穷无尽。

尽管你不可能把所有让人讨厌的维护任务都从生活中清除出去，但你可以通过巧妙安排完成维护任务的时间，让自己在完成维护任务的同时取得更大成果。

★尝试限定你完成维护任务的时间，让自己在更少的时间里完成更多的任务。确保不要把维护任务安排在你的生理黄金时间完成，要知道你的生理黄金时间非常宝贵、非常神圣。

争取不完美

在我开展维护日的这些年里，我发现开展维护日除了可以让我一周下来获得更多时间来完成重要的、有意义的任务之外，还有大量好处。比如，开展维护日，有助于你消除身体上和精神上的混乱状态，你就可以以更清晰的思维、更充沛的能量迎接新一周的到来。又比如，开展维护日，可以让你一次性完成10项或15项任务，当你把这些任务从任务清单中划掉的时候，那种感觉实在是太棒了！

随着时间的推移，我认识到开展维护日还有一大隐秘好处：让我减少时间浪费。由于维护任务本身具有低回报的特点，我们在完成维护任务的时候不应该追求完美。维护任务可以维持你的工作和生活，可以帮助你完成高回报而有意义的任务，但它们就不如高回报且有意义的任务那样重要。

很多人（包括我自己）都是完美主义者。我们总希望处理任务直到我们“出色完成任务”，直到我们付出了更多的时间，却发现得不偿失。毕加索穷尽一生只为成为绘画艺术大师，他在绘画上的每次小进步都使得他的作品售价更高。

但是，付出时间完成低回报的维护任务，并不能带给你相应的回报。花过多时间来完成过多的维护任务，只会减少你用于完成更高回报或更有意义的任务的时间。

把你需要完成的维护任务集中起来——无论是通过列出维护任务清单还是通过开展维护日——可以让你一周下来减少浪费在低回报的维护任务上的时间，从而获得更多时间来专注于真正重要的任务。

你可以在某些时候、某些地方追求完美，但是在完成维护任务时不应该追求完美。你如果花额外的时间来完成维护任务，就是在浪费时间。你可以让你的房子在干净指数上提升10%，但是谁会真正在乎呢？

把需要完成的维护任务集中起来，是治愈完美主义者的一剂良药，可以最有效地防止完美主义者在完成维护任务上追求完美。

时间管理的结束

在一本关于高效能的书中，我只用了三章来论述时间管理的技巧，似乎有点奇怪。但是，如前所述，时间管理在知识经济时代没有它在时间经济时代那么重要。

在知识经济时代，最高效能人士把时间看作完成工作的背景。为了在与其他人的合作中管理时间，为了变蛮干为巧干，一定的时间管理非常必要。但无论何时，只要可能，最高效能人士总会把能量管理、注意力管理放在首位，而把时间管理放在第二位。曾几何时，时间是我们需要管理的唯一资源。时至今日，时间、能量和注意力比以往任何时候都要紧密相连，最高效能人士懂得“三管齐下”。

事实上，你无法管理或控制时间——时间自138亿年前一直绵延至今，在可预见的未来，时间仍然会一直绵延——你只能控制你在何时完成任务。

一次性完成生活中的维护任务

所需时间：每周10分钟或每周数小时，取决于你集中了多少维护任务

能量指数/专注指数：2/ 10

价值指数：7/10

趣味指数：8/10

测试目标：通过这一测试，一周下来你可以留出更多能量和注意力来完成重要任务，可以减少拖延时间，可以让思维变得更加清晰，可以在一次性完成多项维护任务后感觉很棒。

持续开展维护日非常有效，可以让你留出更多能量和注意力来完成重要任务。

下一周，每天持续完成维护任务，同时把这些需要完成的维护任务列成维护任务清单（给植物浇水或给猫咪清理猫砂这类任务可以不用等到维护日才完成）。你会发现很多维护任务其实无须天天完成，

可以集中起来或列成清单在维护日统一处理。如果你像我一样，你很有可能会为此感到惊讶。

再下一周，空出一天或半天时间把这些维护任务一次性解决。为了让自己在这一天或半天里实现高效能，你可以一边处理维护任务，一边用多出来的能量和注意力（如前所述，维护任务几乎不需要你投入能量和注意力）来完成更重要、更有意义的任务，如学一门新的语言、听你最喜欢的来自美国国家公共广播电台（NPR）的播客。切记不要把维护任务安排在你的生理黄金时间完成，要知道你的生理黄金时间非常宝贵、非常神圣。

一旦你尝试开展维护日，你很有可能会一直坚持开展维护日，就像我一样。

第四部分

高效能背后的哲学

第十二章

高效能背后的哲学

本章导读：查看邮件这类维护任务大概是工作日里让人讨厌却又必要的任务。减少用于完成这类任务的时间、能量和注意力，是提高效能的关键所在。通过为那些高回报的任务创造更多的时间和空间，你可以变得更富创意、更专注、更高效。

预计阅读时间：4分43秒

5月的心

如果你有机会在5月到访渥太华，恰好又有一两个小时的自由活动时间，你一定要到道斯湖走走，那是刚好位于城市中央的一个人工湖。道斯湖本身景色迷人，特别是每年冬季当它结冰后成为世界上最长的滑冰场之一时，而每年5月道斯湖周围盛放的郁金香，更是为道斯湖增添了无穷魅力。丽都运河是道斯湖的最终汇流之处，丽都运河周围栽种了约30万株郁金香，在每年5月都会盛放。无论你是否爱花，道斯湖都是你和朋友或其他重要人士休闲放松的绝佳去处，也是旅游观光的美妙胜地。

几天前，当我浏览我在开展高效能计划过程中拍摄的照片时，我的目光停留在一张拍摄于5月5日周日（在我开展计划之后的第四天）的照片上。这张照片的背景处有两棵枝繁叶茂的绿树，而前景处则是我举起的一本书——温妮佛蕾·嘉勒格（Winifred Gallagher）所著的《全神贯注》（Rapt），这是我为开展高效能计划所阅读的第一本书。

这张照片准确反映了我在刚开始开展高效能计划时的心情——格外专注于高效能课题，内心充满好奇又宁静平和。

在我开展高效能计划几个月后，我的高效能计划突然之间受到人们的关注。在此之前，我只是单纯地想着在未来一年里以专注、好奇、宁静之心来开展高效能测试，这对我而言，比一份（或两份）收入可观的工作更有吸引力。

当机会来敲门

但随着高效能计划的推进，这一计划的属性开始在短时间里发生了变化。

在我开展高效能计划8个月后（在我开展一周35小时冥想测试5个月后，在TED组织发布对我的采访刚刚2个月后），我的高效能计划突然之间备受关注。似乎一夜之间，我的高效能计划变得动力十足：我的网站从以前每天只有几百人到访到现在每天有几千人到访；我的博客从以前每周只有少量评论到现在每周都有大量评论；我的邮箱从以前每天只收到大约30封邮件到现在每天收到几百封邮件。很快地，我开始收到各种会议、媒体采访、高效能培训的邀请，其数量之多，让我不知如何应对。

我开展高效能计划之初的那种宁静心态很快受到了干扰，当然这种干扰是我所期望的。而且由于我重新调整了我的高效能计划以便对高效能进行测试，因此我开始享受这种甜蜜的干扰。

说来也奇怪，在此期间激增的那些任务全都是可以维持我工作的任务。回复邮件、参加会议、和社交媒体保持联系这类任务有助于我完成工作中那些最高回报的任务，它们就像洗衣服、付款交费那样很难摆脱。对我而言，工作中的这类任务几乎就像生活中的维护任务一样讨厌，因为它们和维护任务一样，都会耗费我大量而宝贵的时间、能量和

注意力，我原本可以用这些时间、能量和注意力来完成更有价值、更有意义的任务。

但是，花费过多时间在低回报任务上，还有一个更细微的成本代价：它们完成起来要简单得多。反复查看邮箱、拨打更多电话、参加更多会议这类任务，就像浏览Netflix一样，基本不会让你的边缘系统做出抵抗。当你面对低回报任务时，你很容易就说服自己这些任务比你真正的工作要更重要，即便从长远来看，这些任务带给你的回报要远低于你付出的时间价值。

对于工作中低回报的维护任务，我认为最佳的处理之道不是更迅速或更努力地完成任务，也不是投入大量时间来完成任务，而是在一开始就减少用于完成这些任务的时间、能量和注意力。

“少即是多” 背后的哲学

精简你工作中的次要任务非常重要，其原因是显而易见的：你投入次要任务的时间、注意力越少，你可以投入重要任务的时间、注意力就越多。你应该以精简你的工作为目标，这样你就可以把大部分时间都用于完成最重要的任务。

还记得你孩童时代玩过的那横4块、竖4块共16个方块的滑动拼图游戏吗？只有当其中一个方块空了出来，你才可以滑动周围的方块，如此不断尝试最终才能拼出原图。你的时间就像这滑动拼图一样，你的日程中有越多的自由时间，你就可以越灵活地安排完成任务的时间并由此实现高效能，因为你可以灵活地把任务安排在你一天中能量最充沛、注意力最集中的时间完成（如前所述，一天下来你的能量、注意力会起伏变化）。精简你需要完成的任务，可以让你更灵敏地判断出突发的任务和项目中哪些才是最高回报的任务。此外，所谓天有不测风云，也许你的工作会爆发危机，也许你的孩子会感染流感，也许你的老板会召开紧

急会议，也许你的女朋友会缠着你让你和她一起跑步（在我写下这句话的时候，我的女朋友真的让我陪她去跑步）。

精简任务为高回报任务创造更多空间，可以让你有足够的回旋余地，让你从容地处理任何突发任务。

除此之外，精简任务可以让你一整天思维清晰、内心平和，这种感觉非常不可思议。在城市规划师（也许是提出“愿望之道”这一理念的城市规划师）看来，公路交通之所以畅通，不在于公路上有多少辆车，也不在于车辆速度是多少，而在于车与车之间保持一定空间。同样的道理也适用于你日常所需完成的任务。如果你使劲把尽可能多的任务填满一天的话，你很难实现高效能，因为在此情况下，当突发任务出现时，你的思维会不可避免地陷入僵局。通过精简你所需完成的任务，你为你的高回报任务创造了更多的注意力空间，也就是说，你可以更专注于完成这些高回报任务。高效能如同高速公路，任务如同车辆，任务与任务之间保持一定空间，才可以保证高效能的实现⁽¹⁾。

为你的高回报任务创造更多的注意力空间，还可以帮助你想出更好的想法。我们在沐浴的时候比我们在看手机的时候往往可以想出更多好想法，原因很简单：我们在沐浴的时候创造了足够的注意力空间，让我们的思维自由漫游，让各种新点子、新想法涌现出来。同样地，精简你生活中的低回报任务，不仅可以让你获得更多的时间和注意力来完成高回报任务，也可以让你想出更多有助于完成高回报任务的好想法。

通过在不同的高回报任务之间创造出更多的空间，你可以完全投入这些任务，可以更巧妙地工作，你可以把更多的时间和注意力用于完成这些任务。

在接下来的两章中，我将论述我发现的精简任务的最佳方法。

⁽¹⁾ 这大概是我写过的最老生常谈的观点，但我仍然保留这一观点，这样我日后再看时就可以自嘲一番。

第十三章

缩减不重要的

本章导读：你工作中的每项维护任务，都可以缩减、委派他人完成甚至完全清除（当然这种情况很少）。当你更好地了解自己会投入多少时间和注意力来完成困难任务后，你会发现，这些任务处理起来要容易得多。

预计阅读时间：11分22秒

不重要的任务

我会在一天伊始花时间列出最重要的任务，但除此之外，我不会再处理工作中的任何低回报任务，直到快到最后期限，或是低回报任务让我不堪重负从而导致我的效能下降时，我才会着手处理低回报任务。

有些任务必须做出让步。

我在查看自己第一次记录的时间日志以后，我发现，在那一周里我除了花大量时间拖延之外，我还花大量时间完成低回报的维护任务（这一结果让我感到惊讶）。尽管我感觉自己效能很高，因为我一直在忙着完成这些维护任务，但事实上，这些维护任务并没有帮助我取得什么成果。

根据帕金森定律，工作会自动扩展以占满所有可用的时间。在我开展高效能计划的过程中，我发现这一定律尤其适用于低回报任务。因为面对更具挑战、更高回报的任务，你的边缘系统会奋力抵抗，而面对可

以维持你的工作的次要任务，你的边缘系统基本不会抵抗，要知道这些任务如同糖果一般，可以让你收获片刻的欢愉。你在完成这些次要任务的时候感觉自己变得高效，毕竟你非常忙碌。但是，这些任务并没有帮助你取得什么成果。

我一边浏览我的时间日志中的工作任务清单，一边找出其中的困难任务。所谓困难任务，是指那些耗费我最多时间的任务，那些可自动扩展以占满我所有可用时间的任务。对我而言，困难任务如下所示（根据这些任务所需时间、能量的大小，按从大到小排列）：

- 回复邮件
- 参加会议
- 上传博客文章和时事通讯
- 日程管理
- 对大众和企业进行高效能培训
- 调查和制订旅行计划
- 协调和参与电话会议
- 网站维护
- 管理社交媒体账号

你很有可能也需要完成类似的维护任务，这些任务可维持你真正的工作。几乎全世界每个知识工作者都需要面对海量的邮件，都需要参加过多的会议和活动。

但是，正如我所发现的那样，好消息是每一项维护任务都可以缩减、委托他人完成或者完全清除。

可以轻易实现的任务

如果你决心努力捍卫自己的时间，你会发现有些次要任务是可以完

全清除的。尽管如此，根据我个人的经历，想要全部清除这些任务很难。在我以往从事的工作中，我需要完成很多任务来获取报酬，但是这些任务并不总能让我充分利用时间。于是，我拒绝了多项任务，这虽然让我实现了高效能，但也让我在职场上表现糟糕甚至有可能被“炒鱿鱼”。

但是，你会发现，有些任务是完全可以清除的，比如：

- 重复而低回报的会议
- 低回报的电话、社交媒体、新闻网站等费时之事
- 无须投入时间也无须特定才能或技巧即可完成的任务和项目
- 投入大量时间却难以创造价值的任务和项目

我发现，你需要完成的维护任务，几乎总是多于你可以百分之百清除的任务。但是如果你的次要任务清单上确实有一些你可以轻易实现也可以清除的任务，那么努力清除这些任务非常值得，因为这样可以让你留出宝贵的时间和注意力来完成最重要的任务。

在我开展高效能计划的过程中，我发现我只能从任务清单上完全清除一项任务——对大众和企业进行高效能培训。尽管这项任务能给我带来可观的收入，但是这项任务并不能直接促进我的高效能计划，也不能让我接触到更多民众。

至于其他次要任务，我则费了很大工夫才得以缩减。

大幅缩减不重要的任务

我在池中！我在池中！

——乔治·克斯坦萨（George Costanza）

美国情景喜剧《宋飞正传》中的乔治·克斯坦萨曾经大声疾呼：“我在池中！”这句话用来形容我曾经的状态也合适。在一两个月里，我淹没在邮件和会议的海洋中无法抽身，终于我决定尝试缩减维护任务，以此留出更多的时间和注意力来完成更多真正重要的工作。经过反复试验和日夜奋战，我发现缩减低回报任务的最有效方法是：

- 了解自己以往会投入多少时间和注意力来完成维护任务
- 限定用于完成维护任务的时间和注意力

你只需坚持记录时间日志就可以更清晰地了解你的日常工作，但时间并不是唯一需要关注的，低回报任务同样耗费你大量的注意力。

举个例子，当我淹没在邮件的海洋之中后，我进行了一项非正式调查，我请几位朋友记录了他们一周里每天查看邮箱的次数。结果我惊讶地发现，他们平均每人每天查看邮箱41次。另一项更科学的研究发现，大多数人大约每15分钟就会查看邮箱1次，也就意味着在一天8小时的工作时间里，他们会查看邮箱32次。而每天查看邮箱32次，也就意味着每天你的注意力会从原来专注的任务上分散32次。在此情况下，想要保持思维清晰非常困难。查看邮箱也许是必不可少的一项维护任务，但是你也没有必要一天查看邮箱32次（在这方面我的表现也好不到哪里去——尽管我想尽可能专心致志地工作，但是我每天会查看邮箱36次）。

在了解自己的困难任务后，在一到两天里进行时间记录，看看自己一天下来每隔多久会关注这些任务。

当你了解自己会投入多少时间和注意力来完成困难任务后，你会发现，这些任务处理起来要容易得多。我发现缩减困难任务的最佳方法，是限定用于完成这些任务的时间和限定每隔多久关注这些任务。

耗费大量注意力

你工作中的部分维护任务，不会耗费你大量的时间，但会耗费你大量的注意力。比如说，大多数邮件只需一两分钟即可回复，但是当你一天多次查看邮箱时，你的注意力也会多次从重要任务分散到邮件上（关于同时处理多项任务的高昂转换成本，我将在后面用完整一章来论述）。当然，不断猜想自己是否有新邮件，会耗费你更多的注意力，如果你设置了邮件提醒，你又会在完成更重要的任务时受到频繁干扰。

我发现想要在处理邮件这类任务上减少时间花费、实现高效能，最佳方法是限定每天查看邮箱的次数。我关闭了邮件提醒设置，每天只在特定时间——早上、中午、晚上——查看邮箱。除此之外，我还限定我每天打电话、查看社交媒体、发送即时消息的次数，同样取得了奇妙的效果。

虽然如此，有些邮件仍然值得你多花时间处理。在回复邮件前停一下，可以让你的大脑有时间收集信息、认真思考，最终得出妥善的回复。这样也可以避免来回多次发送邮件。

以下是我在开展高效能计划的过程中给自己定下的一些限制规定：

- 每天只在早上、中午、晚上各安排30分钟处理邮件
- 每天只查看社交媒体5次
- 把相似的任务集中起来完成，以避免频繁地关注它们（比如，一次性打完所有需要打的电话）
- 每天只开启5个新的即时会话
- 只在有时间、能量和注意力来处理各种突发任务时才查看新邮件

提前计划好你将在何时处理一项任务。比如，处理邮件——而非当这项任务出现时马上处理，也并非当你想要处理这项任务时才处理——可以一举多得。这有助于你留出更多的注意力空间；有助于你目标更明确地工作；有助于你避免一天不停地想着维护任务，因为你已经提前计划好将在何时处理这项任务。

我花了几周才最终适应了新的日程安排，不再频繁地查看邮件信息。正如我在工作日减少上网后的情况一样，我在适应了新的日程安排、不再频繁地关注次要任务后，我在完成重要任务时思维更清晰，这种清晰的思维是我在很长一段时间里都不曾有过的。

耗费大量时间

你工作中有很多维护任务，不会耗费你大量的注意力，但会耗费你大量的时间。举个例子，尽管有些会议很重要，但人均浪费在开会上的时间却相当惊人：平均每个办公室职员37%的工作时间花在开会。一项针对150名高级管理人员展开的调查发现，对这150名高级管理人员来说，28%的会议都是在不必要地浪费时间（我认为对大多数职员来说，超过50%的会议都是在浪费时间，因为高级管理人员无须参加大多数毫无意义的会议）。和处理邮件这类维护任务不同，参加毫无成效的会议会耗费你大量的时间，却几乎不会耗费你的能量或注意力。

以下是我在开展高效能计划的过程中，给自己定下的两条限制规定（当然，我对自己时间的掌控，比大多数办公室职员或管理人员都要强）：

- 每周只花4小时在开会，每周超过这一时限的会议一律延迟或取消。
- 给自己“放假”，让自己暂时远离维护任务（比如，在一两天时间

里开启邮箱的自动回复功能，让自己远离邮件，专注于完成重要任务）。

这些时间限定不仅有助于我更快速地完成工作，而且有助于我想出更好的方法来更巧妙地工作，毕竟时间有限。我认为对于耗费你大量时间和注意力的维护任务，限定用于完成这项任务的时间和注意力非常有用。在我开展高效能计划的过程中，我发现处理邮件耗费我大量的时间，于是我限定自己每天只在早、午、晚三个时段专心处理邮件，此外，我还规定自己发送的每封邮件不多于5句话。我把邮箱签名改为“我发送的每封邮件都不多于5句话，希望你我因此受益”，简单而直白地说明此举的目的。对此，收件人似乎都表示理解，我瞬间感觉自己比以往任何时候都要轻松地处理邮件。当我发现很难用不到5句话来做出回复时，这往往是一个信号，说明打电话是更高效处理这一问题的方法。

有些耗费大量时间的任务，如办公室闲聊，抵制起来相对困难。尽管和同事建立了更深厚的情谊，对你实现高效能大有帮助，但是，你还是应该反省一下办公室闲聊是否在耗费你宝贵的时间。如果答案是肯定的，制订计划来抵制办公室闲聊——比如，在完成重要任务时戴上耳机，避免说长道短、传播流言，离开办公室找另一个角落休息一下，请正在闲聊干扰到你的同事帮你一同完成任务，在你的生理黄金时间关上办公室大门——有助于你留出更多时间来完成重要任务。

开展维护日，可以让你更有条理地完成生活中的维护任务。同样，对工作中的维护任务设定限制，可以尽可能地避免这些任务耗费你大量的时间或注意力。

你也可以通过安装“定时发送邮件”软件来减少邮件对你的干扰。这类软件中，我现在最喜欢的是Gmail Boomerang（网址：BoomerangGmail.com）、Right Inbox（网址：RightInbox.com）、

Apple Mail: SendLater (网址: ChungwaSoft.com/sendlater)、
Outlook: SendLater (网址: SendLaterEmail.com)、Android:
Boomerang (网址: BoomerangGmail.com)。

回归初心

自从我的高效能计划走上正轨以来，我从每天反复查看邮箱（如当我开始收到大量邮件时我会反复查看邮箱那样），逐步过渡到现在每周查看邮箱3次。

每周一、周三、周五下午3点——这是一天中我从制造者的日程安排转换到管理者的日程安排的时候，也是我能量不足的时候——我打开收件箱查看邮件。直到今天我一直遵循这一日程安排。我珍惜时间，希望把时间用在可以让我获益最多的任务上。我有另一个会优先查看的邮箱，只有大约10个人知道这一邮箱，我每天会查看这一邮箱几次，这样我最关心的人以及和我工作联系最密切的人，可以更快地和我取得联系。和大多数人一样，我现在依然每天都会收到大量邮件，但我改变了处理这些邮件的方法，由此留出了更多的时间和注意力来完成每天真正重要的任务。

尽管你很有可能无法自主决定每周查看邮箱3次，但你仍有必要减少查看邮箱次数，保护自己的注意力不受干扰。如果你希望取得更大成果，拥有额外的注意力空间至关重要。如果你总是在收到邮件后几分钟内就回复邮件，你很有可能没有在合理运用你的注意力。

在我的高效能计划结束之时，我在保护时间免受会议占用这一点上，渐渐变得寸步不让，尽管这一改变实行起来有点困难。当一个会议目的模糊或议程不明时，或者当我没有必要参加这一会议时，我会推迟这一会议，避免浪费时间。时刻做到这一点并不容易，但是每次当我说明自己不参加会议的原因后，人们通常都会表示理解。当我不得不参加

一个会议时，我往往会建议稍微缩短会议的时间，以此激励每个与会者在更短的时间里投入更多的能量和注意力，以便加快会议议程。由于在Outlook软件上默认会议结束时间为每一刻钟（比如，9:15、9:30、9:45、10:00），因此人们也默认在这些时刻结束会议。但是，为什么不提前10分钟结束会议呢？事实上，如果你让一个与会者在会议结束后用一分钟回顾会议内容，你很有可能会发现，这一会议并不值得你花时间参加。当你态度温和地说明自己不参加会议的合理原因后，人们通常都会表示理解。

★一项研究发现，在大部分邮件会话中，用户只是查看邮件，而没有付诸行动，这一结果颇具启发意义。如果你没有足够的时间、能量、注意力来处理各种突发任务，就不要查看邮箱。

尽管你不可能完全不处理邮件、不参加会议，但你可以合理调节你用于处理邮件、参加会议的时间和注意力。我发现，缩减低回报的维护任务可以最有效地助你调节你的时间和精力（这是两大最佳方法之一，我会在接下来的章节进行详细论述）。

缩减工作中的维护任务

所需时间：15分钟

能量指数/专注指数：7/10（这一指数会随着你的边缘系统的强弱而有所增减）

价值指数：8/10

趣味指数：4.5/10

测试目标：通过这一测试，你可以避免在完成维护任务的时候停

滞不前，你可以投入更多时间来完成每周最重要、最有意义的任务。

这一测试非常简单：选出一两项你在工作中难以抵制的维护任务，通过限定完成这些任务的时间、限定每隔多久关注这些任务来缩减这些任务。

温馨提示：当你在缩减维护任务的时候，你的边缘系统会“全副武装地登场”（对于边缘系统，你现在大概已经很熟悉了吧）。当你精简你的工作以便一周下来专注于更重要、更具挑战性的任务时，你的边缘系统就会调皮地耍耍性子，让你为自己减少查看邮箱、拒绝参加不重要的会议、忍着不查看社交媒体而感到内疚。抑制内心的冲动！正如你一开始切断网络时所经历的那样，这种不恰当的内疚会随着时间的推移而消失殆尽。在此之后，你就可以更为轻松地专注于真正重要的任务。

当你成功缩减低回报的维护任务后，尽可能奖赏自己！在我开展高效能计划的过程中，我曾经和查尔斯·杜希格 [Charles Duhigg, 著有《习惯的力量》（The Power of Habit），该书口碑极佳、非常畅销] 聊天交流，他强调，当你养成新的习惯时，奖赏自己非常重要。在查尔斯·杜希格看来：“在神经学上，当习惯与奖赏彼此连接时，一个连接起习惯与奖赏的神经通路正在我们的大脑中形成。”当你成功缩减低回报的维护任务后，尽可能奖赏自己一些让自己倍感满足的东西。这样的奖赏可以让挑战变得更为有趣，也可以让你在长期的挑战中克服困难。

第十四章 清除不重要的

本章导读：在你实现高效能的过程中，学会说“不”是一件强大的武器。尽管在知识经济时代，时间不再是金钱，但是当你合理运用金钱的时候，你可以用金钱买到时间。每次你对次要任务说“不”的时候，你都是在为完成最重要的任务创造有利条件。

预计阅读时间：13分22秒

通过缩减、清除我可以缩减、清除的任务——包括处理邮件、参加会议、公开演讲、跟进社交媒体、对大众和企业进行高效能培训，我留出了大量的时间和注意力来完成更为重要的任务。但和往常一样，我仍然感到不满意。

因为我仍然需要处理很多让人讨厌的低回报任务，而且我似乎并不能彻底摆脱这些任务。这些任务包括：

- 日程管理
- 安排和多人的电话会议
- 上传博客文章和时事通讯
- 网站维护

所有这些任务都要耗费我大量的时间和注意力，而这些时间原本可用于完成对我而言更重要、更有意义的任务。

幸运的是，我们在完成这些任务时无一例外地只能创造有限的价

值，因此这些任务往往不需要特定的人来完成。这些任务非常适合委托他人来完成，而这是另外也是最后一种处理工作中的低回报任务的方法。

诚然，委托他人完成任务，不是对每个人都切实可行，但它远没有你想象中的那般遥不可及。

你的时间值多少钱？

你可以计算一下时间对你而言值多少钱，不只是算出一个大概价格，还要算出一分一毫的具体价格，这一计算极具启发意义。

在过去几年里，每当我的生活状况发生变化时，我都会定期进行这样的计算。至于如何计算，我通常需要想一下，但整体而言非常简单。我会不时地问自己：我愿意花多少钱买回我生命中的1小时？

当我还是个学生、几乎没什么收入时，我的出价会很低，因为我几乎没有钱买回这1小时，我也无法自由雇用他人来为我工作。彼时的我算出自己每小时大概值5美元，因此我都是自己填写报税单，而且我也愿意为了最低工资而辛勤工作，因为我的时间就值这个价钱了。

在我的高效能计划开始之时，我愿意出价10美元。但是在我的高效能计划快要结束之时，我的时间开始“身价大涨”，所以我愿意出价50美元。彼时的我已经在经营自己的公司，公司虽小但也开始有稳定的收入，我开始考虑建立一个团队，把我的次要任务委派给他们来完成。

如果你足够珍惜你的时间，你也可以把家务委派给他人来完成。割草、铲雪、清理房子这类任务相对容易委派给他人来完成，而且这可以为你省下生命中的宝贵时间（当然你也可以教你家小孩来完成这些任务）。

如同本书所介绍的大多数方法一样，买回时间不是让你少做一些事情，而是让你通过巧妙安排多做一些对你有意义的事情。

在我思考我的时间值多少钱时，我会从以下四个方面进行考量：

- 我有多少收入
- 我感觉有多不堪重负
- 时间对我而言有多珍贵
- 金钱对我而言有多珍贵

我认为，如果你正考虑雇用一个助理、一个虚拟助理（可远程协助你完成工作的业余助理）、一个实习生或一个团队，计算你的时间值多少钱非常必要。在计算的过程中，也许你会发现你并没有那么看重你的时间，也许你会发现你应该亲自完成这些次要任务，也许你会发现雇用他人来为你完成次要任务非常值得。无论你最后有何发现，计算你的时间值多少钱，一定会让你有所收获。

当你好好计算一番，最后发现雇用他人来为你完成任务超出了你的预支，你无须阅读接下来三小节的内容，而直接跳到“最高效的‘不’字”那一节。以后你如果由于实现了更高效能而需要雇用他人来为你完成任务，你可以随时重新翻阅这三小节的内容。

我的第一个助理

在我的高效能计划快要结束之时，我进行了一项测试：雇用一位虚拟助理。表面上看，这一测试堪称完美：通过委派这位虚拟助理来完成我的次要任务，我可以一次实现两个目标，真可谓一箭双雕：

- 通过委派虚拟助理来完成我的次要任务，我可以把这些次要任务从任务清单上彻底清除。
- 留出宝贵的时间和注意力来完成更为重要的任务。

诚然，不是每个人都可以自由雇用一位助理。但是，当我浏览了虚拟助理的相关情况后，我的心中一片欣喜。我可以委派我所选择的任何一位助理来完成我的次要任务——包括一周里突然出现的各种次要任务——我有意雇用的助理们平均每小时要价5到10美元，如前所述，我计算出自己每小时值50美元，两相比较，助理每小时的价格要远低于我每小时的价格。当然也有些助理要价更高，但我不考虑雇用这些助理。

但是，我的第一个虚拟助理简直糟糕透了。

当然，这也不能全怪她，毕竟我在雇用她之前确实没有对她进行严格审查。她人在印度，我们身处不同时区，这让我们沟通起来相对困难。此外，她非常不可靠，似乎永远也学不会新任务，而且我非常肯定她就是靠着谷歌翻译来说英语的。因为我委派给她的大多数任务都是电子格式的，所以时区的问题并没有太凸显。但是，由于她的英语说得很蹩脚，而且即便是最简单的任务也需要我花好长时间来培训，我发现我亲自完成任务比培训她完成任务要更省时间、也更省心。

我的第二个助理

幸运的是，几个月后——在我断断续续雇用了两三个虚拟助理后——露易丝出现了。

彼时我就自己的高效能计划进行了一次TEDx演讲，而露易丝——一位来自丹麦的虚拟助理——无意中发现了我的演讲，并写了一篇博客文章来介绍我的高效能计划。之后我又无意中发现了她所写的这篇博客文章，我几乎没有犹豫就向她发出邀请，咨询她是否有时间来协助我完成任务。她最终答应了我的邀请。从某种程度上而言，她所写的博客文

章仿佛她所开凿的一条愿望之道，引领她进入我的高效能计划。

我很快发现，露易丝几乎在方方面面都和我的第一个要价不高的虚拟助理截然不同。露易丝非常聪明，几乎学什么都很快，而且无论是在高效能实践上还是在完成我分配给她的任务上都经验丰富。时至今日，尽管她身在泰国学习，但依然是我的助理。

一开始我只是让露易丝帮忙安排电话、上传博客文章和电邮通讯，但很快地我开始把其他低回报任务委托给她完成，比如日程管理、预约、旅程调查和预约，甚至网站维护以及雇用和管理其他网站维护员。

我支付露易丝25美元的时薪——这确实比我支付给第一个助理的时薪要高，但毫无疑问，露易丝值得这一时薪。我一整天专注于一个项目，然后在晚上把这一项目移交给她，让她在我晚上睡觉的时候完成任务，这样我第二天早上就可以继续推进我的项目，这种安排很棒。大概过了一个月，我开始把越来越多的低回报任务委托给露易丝完成，这让我可以把这些低回报任务从我的任务清单中彻底清除，让我可以留出更多的时间和注意力来完成更为重要的任务。

我终于体会到雇用虚拟助理给我带来的好处，这些好处是我雇用第一个助理时就希望获得的。关于雇用虚拟助理的好处，用露易丝的话来说就是：“它可以让你留出更多时间来专注于那些关乎你的公司核心价值的工作，这样你就可以不断发展你的公司”，“你的公司越发展，你的任务清单上的任务就越多，因此把部分耗费时间的任务委托给你的虚拟助理来完成非常有用”。

自从我雇用了露易丝之后，我发现自己获得了更多的时间来完成对我而言是最高回报、最有意义的任务——写作、研究、阅读、采访有趣的人。与此同时，我也获得了更多的注意力空间来认真思考对我而言是最高回报的任务，并更为出色地完成这些任务。

是否人人都适合雇用虚拟助理？在雇用虚拟助理时你需要看重什

么？凡此问题，露易丝也有一些明智的建议：

首先，你应该了解自己要求助理具备何种技能。你是需要助理来处理管理任务，还是需要助理来处理联络任务，如联络你的客户、同事。了解了自己需要助理处理何种任务后，寻找具备相应技能的助理。

此外，雇用那些和你志趣相投的助理，这样工作起来会更轻松、更愉快、更有成效。正因为如此，我总会提前和潜在客户聊聊天，看看我们的工作模式是否一致。经过这样的初步了解，双方在后面的合作会更愉快。

你不应该犯的错误

当你决定雇用一名助理、一名虚拟助理、一名实习生或一个团队时，你应该记住以下几个重要教训，这可是我走过弯路、吃过苦头才总结出来的教训。

- 对于非常称职的助理，尽可能地慷慨解囊。一个助理越是缺乏技能，就越是需要你每天花时间和注意力来培训他/她、和他/她沟通，这一时间成本和注意力成本值得引起重视。正因为如此，我建议对于非常称职的助理，尽可能地提高他/她的薪酬。比如，雇用一名称职的虚拟助理，支付时薪15到30美元。
- 雇用和你不在同一时区的助理往往大有益处。根据你的工作特性以及委派任务的类型，雇用和你不在同一时区的助理可以为你的工作带来实实在在的好处。比如，我让露易丝上传很多博客文章和电邮通讯，由于她身在国外，我可以在晚上写完一篇文章，然后让她当天晚上上传这篇文章，第二天早上一起来我就可以审核她发布的文章。如果你打算雇用和你不在同一时区的助理，确保他/她技能

熟练，并且你可以绝对信任他/她。

- 一定要查看助理的介绍信。优秀的虚拟助理通常都会有来自其他雇主的介绍信，这些雇主因为满意他/她的工作才会写介绍信。尽可能地查看助理的介绍信，这样可以为你省下大量时间。

如果你不打算雇用助理来协助你的工作，你也可以考虑在你可自由调控或预算宽松的时候，把工作中的某项任务单独外包出去。

无论你是在寻找可以长期协助你的助理还是在物色可以承接某项任务的人士，你都可以参考以下网站，这些网站要么是我在过去几年里发现的，要么是我的几位朋友推荐的（请放心，我都亲身试用过这些网站，而且我和这些网站都没有利益往来）。

- 在Fancy Hands寻找虚拟助理（网址：Fancy Hands.com）
- 在Zirtual寻找虚拟助理（网址：Zirtual.com）
- 在Eahelp寻找虚拟助理（网址：Eahelp.com）
- 在Freelancer寻找可承接某项任务的人士（网址：Freelancer.com）
- 在Upwork寻找可承接某项任务的人士（网址：Upwork.com）
- 在当地高等院校的招聘栏发布招聘实习生的信息
- 在Craigslist和Twitter发布招聘助理的帖子

如果你在寻找优秀人士来协助你完成任务——无论是长期任务还是某项任务，上述信誉良好的网站可以为你提供帮助。

最高效的“不”字

“不”是你的字典里最高效的字，是你蹒跚学步时即已学会的字，是位列最常用英语单词榜第56位的字。

随着我的高效能计划开始走上轨道，我形成了一个习惯：每天当我发现自己不自量力、承担了超过自己所能胜任的工作时，我就会谨慎地对低回报任务说“不”。无论这些任务是大任务还是小任务，如听我不感兴趣的播客、回复没有价值的邮件、阅读新闻网站的留言评论，我一概说“不”。努力对没有价值的任务说“不”，而非应允所有任务，可以为我省下大量时间。

尽管你可以清除、缩减、委派他人来完成你原有的任务，但是随着时间的推移，你需要完成的任务也会有所变化。如果你不持续地防止低回报任务和项目耗费你的时间和注意力，你的生活很容易会淹没在海量的低回报任务中。

格雷戈·麦吉沃恩（Greg McKeown）于2014年出版了《精要主义：如何应对拥挤不堪的工作与生活》（Essentialism），这是一本关于如何有意识地做更少事情的优秀著作，面市之后引起了读者的共鸣。我曾向格雷戈·麦吉沃恩询问，这本让广大读者产生共鸣的书籍所论述的主题是什么，他只简单回答道：“每个人都处于痛苦之中。”

他继续解释道：“人们在工作和生活中感觉心有余而力不足，感觉忙碌却不高效，感觉不断地为琐事所分心牵绊。”不断努力做更多的事情——而非对的事情——会导致压力增加、工作质量下滑、效能下降。为了改变这种局面，人们应该专注于工作和生活中最精要的任务。

格雷戈·麦吉沃恩所介绍的关于清除非精要任务、对非精要任务说“不”的定律中，90%定律是我最喜欢的。他提出，我们不仅应该清除和拒绝毫无意义的任务，如果可能，我们也应该清除工作和生活中的大量“相当不错”的任务，因为这些任务耗费了我们可用于完成最精要任务的宝贵时间。90%定律简单易懂：当你在审视一个新机会时，用1-100来对其价值指数或意义指数做一个评估（数字越大，价值/意义越大），如果这一机会的价值指数或意义指数达不到90以上，不要接受这一机会。

格雷戈·麦吉沃恩曾说：“你需要做的不是完全塞满，而是抽取你的能量来完成很多好事情。你的能量最适宜用在完成最好的事情上。”确实如此，你的能量应该用在完成最重要、最精要的事情上。

每次你对次要任务说“不”的时候，你都是在为完成最重要的任务创造有利条件。

顺便说一下，这也是为什么你应该更为从容不迫地工作而非急急忙忙埋头苦干的原因。减缓工作速度，可以让你在工作中保持警觉、时刻留神，也可以让你更直接地思考突发任务可带来的回报。

同样，对你而言，最重要的任务和项目应该源于你所承担的义务。

你在工作和生活中所承担的每项义务都会耗费你的时间和精力。如果这些义务对你而言不是最重要或最有意义的，完成这些义务会降低你的效能。比如说拥有一所房子，我很幸运在我26岁的时候，如果我愿意我可以计划拥有一所房子，但彼时的我放弃了这一计划。这不是因为我不希望拥有一所房子，事实上我非常向往拥有一所房子、拥有一个可以烧烤的院子、拥有自己的空间。但就像每天早上5:30起床的计划一样，这一计划实践起来要耗费大量的时间，而在我人生的这一阶段，这一计划并不值得我投入这么多的时间。住在一所公寓里，我不需要割草、倒垃圾、铲雪，甚至不需要维修坏掉的家居器具。我渴望拥有一所房子，但这还不足以让我牺牲这么多的时间，我现在可以用这些时间来完成更重要的事情。

审视你所承担的义务，思考这些义务可带来的回报，有助于你精简你的工作和生活，留出更多时间和精力来完成最重要的任务。这些义务包括：

- 全职和兼职工作
- 行业协会会员义务

- 拥有和维护一所或第二所房子
- 受教育义务（比如，入读大学和学院或者在业余时间参加课程）
- 友谊和情谊
- 俱乐部会员义务
- 花时间培养技能或兴趣

我认为鉴别义务的一个特别有效的方法是：查看你的低回报任务，然后思考一下这些任务可以归入哪项义务中。你所承担的每个任务或项目都源于一项更为宏大的义务，思考一下每个任务或项目从属于哪项义务，你可以相对容易地鉴别出生活中最高回报的义务和最低回报的义务。当然，并不是每个低回报任务或项目都源于一项低回报义务，但大多数低回报任务或项目都源于一项低回报义务。

我相信我的高效能计划之所以开始走上轨道，一个很重要的原因是：我把在这一年里我承担的其他义务减到最少，当我开始为期一年的高效能计划时，我减少了我承担的义务，辞掉了我的兼职工作（拒绝了其他工作机会）。我甚至永久注销了我的脸书账号，以便留出更多时间和注意力来开展我的高效能计划，这一计划对我意义更大，同时让我获益更多。尽管从表面上看，我的生活似乎因为清除了这些义务而变得拮据，然而事实恰恰相反。对我而言，开展高效能计划，让我可以过得更有意义、更有价值；减少我所承担的义务，让我可以深入研究高效能。

如果马友友在学习大提琴之余还练习踢足球、跳萨尔萨舞、从事两份兼职工作，他就不会成为世界上最优秀的大提琴家。他之所以会成为优秀的大提琴家，是因为他尽可能地把他的时间和精力都用在练习大提琴上。

同样，苹果公司是世界上最有效、最成功的公司之一。当其他公司像收集精灵宝可梦卡片一样收购新的产品线时，苹果公司却像激光一样专注于系列产品研发，这使得苹果公司成为世界上最具价值的公司。苹果公司属下只有四大产品线——iPhone、iPad、Mac、Apple Watch

——每一产品线只研发数件产品，每年大概只升级一次。在我写本书的时候，苹果公司虽然是世界上市值最大的公司，但苹果公司所出品的每件产品又非常小巧，适合在小桌上使用。正是由于苹果公司善于说“不”，才会有如此成就。

环顾周围，你可以发现有无数例子说明精简你的义务可以让你更为专注、更为高效。通过精简你的义务，你可以更好地运用你的时间、能量、注意力来完成具有最高回报、最有意义的义务，你可以为这些义务创造更多的时间和注意力空间。

最高效能的人士不仅会花时间了解何为重要的义务，也会花时间精简次要的义务。

第五部分

安静思绪

第十五章

清空你的大脑

本章导读：把任务记录下来、让任务具体化，可以有效地为你留出思维空间，让你在完成任务的过程中有条不紊。清空你的大脑，不仅可以缓解你的压力、让你更为专注，也可以激励你有所行动。

预计阅读时间：16分18秒

让新思想像滚雪球一样迅速增长

很难想象（至少对我而言是这样）有这样一个时代，人们无法了解别人的想法也无法把自己的想法传达给别人。当然历史上确实有一个时代，彼时没有书籍，没有报纸，没有类似的媒体。

伴随印刷机的诞生，最早一批约1440本书籍得以印刷出版，这是文明首次大规模涉足具体化的知识和信息领域，让人类普遍实现了更高效能。我们不再需要用大脑汇聚知识四处行走。相反，我们可以把知识具体化为大量书籍，然后以这些书籍所传达的思想为基础，形成更新、更好的思想。

当然，也有一些人（至少在一开始的时候）认为这种想象非常可怕。在印刷机发明以前的很多年前，苏格拉底就反对写作，他认为写作会摧毁我们的记忆，削弱我们的大脑，他甚至认为写作“泯灭人性”。时至今日，人们也常常对谷歌、维基百科进行同样的抨击。然而，尽管我们的大脑非常强大，最新神经学研究表明：我们的大脑非常不善于在

同一时间有意识地处理多种想法。我们的大脑至多只能在同一时间有意识地保留部分想法，如我们需要完成的任务、我们记着要发送的邮件、我们正热切等待的东西。回顾数十年来复杂的神经学研究所取得的研究成果，一言以蔽之：我们的大脑生来就是为了解决问题、建立联系、形成新思想的，而不是为了保留我们完全可以具体化的信息。

举些例子：

- 我们可以列出任务清单，把需要完成的任务具体化，这样这些任务就不会占用我们的短期记忆，也不会让我们倍感压力。
- 我们可以把预约和会议安排列入日程表，这样我们就无须担心错过它们，因为日程表会适时提醒我们。
- 我们可以列出购物清单，这样我们下次再到商店购物时就不会忘记我们需要购买的东西，我们也不会专注于某件重要任务时突然想起自己忘了买哈密瓜。

正如第一批印刷的书籍没有削弱我们的大脑一样，清空你大脑中的任务、预约、信息，也不会让你的大脑变空。相反，它会让你获得更广阔的思想维度，为你的大脑省出空间，让大脑可以物尽其用：形成新思想、新思维、新联系。一旦你获得了新思想、新思维、新联系，你就可以让它们像滚雪球一样迅速增长。

你的大脑是一台极其强大的会思考的机器，它不应该用于储存你所需完成的任务，因为它不是为此而生的。

你从大脑中清空的东西越多，你就越可以清晰地思考。

第一次清空大脑

大概10年前，我买了戴维·艾伦所著的《尽管去做：无压工作的

艺术》，这是我买的第一本高效能书籍。该书所述内容基于同样的原则：你的大脑不适合储存你所需完成的任务。戴维·艾伦开创了一个系统，让你可以把所有任务和项目从大脑中取出，然后形成一个外部系统。让人惊讶的是，接下来10年涌现的大量研究证实了这一观点：从大脑中清空尚未解决的开放回路可以产生强大功效。正如戴维·艾伦所言：“你的大脑适合产生思想而不适合存储思想。”

我几乎不记得我今天早餐吃了什么，更何况是我在高中时期读过的高效能书籍的内容。幸运的是，有些回忆一直陪伴我到今天，我第一次清空大脑就是其中一段回忆。

如果你曾经列过任务清单，你大概很熟悉那种把所有东西从大脑中清空的美妙感觉。当我首次翻阅权威高效能著作《尽管去做：无压工作的艺术》时，戴维·艾伦让我做的第一件事就是清空大脑，当然后来我清空大脑的实践堪称升级版。彼时我正读高中，因此我所承担的任务和义务远没有我今天所承担的任务和义务多。但是我依然按照书中的建议，第一次清空我的大脑。我坐下来用笔在笔记本上列出所有浮现在我脑海中的我需要完成的任务，我至今记得当我看到自己写下满满当当的任务时的惊讶心情。我大概写下了100条任务，包括我需要完成的任务、我正在着手的项目、已经被我忘掉的事情及任务，这些任务都存储在我的大脑中，但我还没有时间或空间来让它们浮现出来。所有在我的大脑中留下印象的任务，哪怕这种印象很微弱，我都会在笔记本上详细记录。

戴维·艾伦解释了这一记录过程：“首先列出引起你注意的一项任务，然后判断这项任务是否可以付诸行动，如果可以，列出下一步行动，然后尽可能地马上行动。”

毫不夸张地说，列出这份任务清单后，我感受到一种释放：仿佛我肩上的重担被卸下来一般。

最终，我的思维变得清晰。

正如戴维·艾伦在书中所言：“任何只存在于大脑中的‘将要、可以、应该’完成的任务，每时每刻都会带来不合理的、无法分解的压力。”

“你需要做的是：一次性列出这些任务，然后有条不紊地一次只处理一项任务，在这一过程中问问自己：这是我确定要做的事情吗？如果答案是肯定的，继续问自己：下一步你需要做什么来取得进展？这一问题的答案并不总是显而易见。你必须思考下一步需要做什么，无论是浏览网站，还是打电话，抑或在电脑上起草一份文件。这一思考过程非常有效，可以让任务从纸上空谈转化为具体行动。”

上述现象体现了布鲁马·蔡格尼克 (Bluma Zeigarnik) 在20世纪20年代晚期提出的“蔡格尼克记忆效应” (Zeigarnik effect)：人们对于未完成或被中断的任务，比已经完成的任務印象更为深刻。当我把所有在我大脑中留下印象的任务清空以后，我的大脑像是得到了解放一般，我感觉思维前所未有的开阔清晰，心情前所未有的轻松惬意，此时我认识到“蔡格尼克记忆效应”非常正确。值得一提的是，彼时的我还没有接触到女孩、威士忌或宇宙学。

不断涌现的任务

《尽管去做：无压工作的艺术》不仅引导我在第一次清空大脑时把存储在我大脑中的任务记录下来让其具体化，而且教会我随时记录新出现的任务非常重要，尤其是当我希望保持思维清晰的时候。把所有尚未完成的任務列成清单使其从大脑中清空非常重要，避开低回报任务同样非常重要，可以让你保持思维清晰。

从那时起，无论去哪儿我都会随身携带一个笔记本，每当我脑海中浮现出什么尚未实现的想法时，我就会把它记在笔记本里。随着时间的推移，这一笔记本演变成一部智能手机。每当我身处商店想起要买什么

东西时，我都会马上记下来，防止自己等下就忘记了。如果我发现一件事在我的大脑中留下印象，哪怕是再小的一件事，我都会把它记录下来，以便留出更多的注意力空间来专注于更重要的事情。

这听上去很像一种强迫症的表现，事实上也是一种强迫症的表现。但是，除了冥想之外，没有什么比随时记录任务更能让我思维清晰。

10年以后，我提出的每个想法几乎都是新的，因为我一有什么重要想法就会马上记录下来，这样我稍后就可以实现这一想法或是在此想法的基础上进行深入思考。每个人都可以也应该像我这样做。当你发现自己着手完成的任务和项目如此之多时，当你发现把这些任务和项目都列成清单后思维会变得如此清晰时，你都会感到惊讶。而当你思维清晰的时候，你的大脑会更容易专注于手上的任务。

我所热衷的记录系统

当然，只记录你需要完成的任务和项目还远远不够，如果你过后不处理这些任务和项目，你是不可能清理任何思维空间的。因为在此情况下，你会回到原来的状态，为自己尚未完成任务而倍感压力。

在过去大概10年里，尤其是在我开展高效能计划的过程中，我尝试了多种任务管理应用软件来处理我记录下的任务和项目，尽管其中很多都行之有效，但并没有什么值得我特别推荐。根据我的经验，只要你觉得一种方法行之有效且易于操作，就可以运用这种方法来处理你的任务和项目。

现在，我在记录和管理任务上采用的是一种相对简单的方法。一天下来，当有什么任务、想法或开放回路引起我的注意时，我都会在随手拿起的通信设备中用notes应用软件把其记录下来（notes应用软件在我所用的各种通信设备中同步运行）。每周一、周三、周五在我查看邮件之后，我都会浏览我在notes应用软件中编辑的内容，然后把它们添

加到我的任务清单或日程表上。

我的任务清单极其简单：那是一张覆盖在便笺列表之上的便笺，便笺顶端列出我每天和每周的三个任务目标，下面列出具体的任务安排。此外，我还坚持写日程表，表中的内容尽可能简要。

在我试遍了市面上各种任务管理应用软件后，我的工作流程变得非常简单。由于notes应用软件在我所用的各种通信设备中同步运行，所以无论何时何地，无论我有什么任务、想法、思想，我都可以轻松地用notes应用软件来记录。在我远离通信设备的时段里——比如，每天晚上8:00到次日早上8:00，我都会关闭通信设备——我就把纸和笔放在口袋里。当我所用的应用软件和通信设备频繁变动时，我往往会改用纸和笔来记录。

但是，无论我如何进行日程安排，每天的工作流程就是记录任务然后安排任务，这一流程在很多年里始终没变，而记录任务和安排任务也已经融为一体。

用于安排任务的工具

鉴于每个人的工作方式不同，我不会推荐一种特定的安排任务的工具。关于运用何种工具安排任务，最适合你的才是最好的。我认识的很多高效能人士都用纸和笔来安排任务，可见纸和笔也是一种不容忽视的工具。不过如果你在寻找一个系统来安排你的任务，你有必要寻找一个类似于我所适应的系统那样的系统，这一系统难以让你觉察，因为它已经和你的工作方式融为一体，它让你可以轻松地考察、管理、安排你所需完成的任务，让你毫不费力地就把所有想法、任务、项目统一起来综合考量。

在我尝试清空大脑的过程中，我发现除了任务清单和日程安排之外，还有很多东西值得记录。其中“等待清单”和“项目记录”是《尽

管去做：无压工作的艺术》所推荐的，其他是我亲身试验后发现行之有效的。

下面列出我认为可以助你安排任务和处理任务的最佳工具。

等待清单

《尽管去做：无压工作的艺术》所述内容中，除了任务清单非常强大之外，等待清单同样很有价值且深得我心。我喜欢把等待清单视为任务清单的一个秘密情人。因为等待清单上的每件东西都是你在热切等待的，你会常常回顾它让自己记住每件东西，就像你会常常回顾任务清单让自己记住每项任务一样。

此时此刻，我几乎可以肯定地说，你也在热切等待一些东西，不过这些东西只存储在你的大脑中，如果你不及时记录，你就会遗忘这些东西。某个星期我所列出的等待清单内容包括：亚马逊给我发送的包裹、重要的邮件回复、重要的电话和信件、别人欠我的钱。我几乎把所有我正在等待的东西都记录在清单中。

我每周都会安排时间查看清单3次（在我开展高效能计划的过程中，我在查看新邮件之后也会查看我的等待清单），因此，过去几年里，当我养成了把等待的东西都记录下来的习惯后，我再也没有遗忘过什么东西，我也极少为自己所需管理的事务而担忧。当你记录下一件事情后，你就可以马上消除对这件事情的担忧。我也会在notes应用软件中列出等待清单，这样我就可以把我等待的东西都归结起来，并根据它们的内容分类（比如家庭、债务、邮件、电话等）。

★除了列出等待清单之外，你还可以通过等待文件夹来记录你正在等待的东西：当你发送完待回复的重要邮件后，把这一邮件拖进你的等待文件夹里，这样即便回复被错分到垃圾邮件箱里，你也可以及时

找到。

独立的项目记录

《尽管去做：无压工作的艺术》所介绍的独立的项目记录，同样很有价值且深得我心。比如一次性完成的简单任务，和下班后到商店买几样东西不同，项目需要经过多个步骤才可以完成，而且会有最后期限。我在notes应用软件中，为我正在处理的每个项目创建了独立的项目记录。

现在，我为计划旅行、准备演讲、写作本书等项目创建了独立的项目记录。每个项目记录，都包含有为推进该项目所需记住的项目信息以及为推进该项目所需采取的下一步行动（这也是最重要的内容）。为每个项目创建独立的项目记录，不仅可以让我把正在着手的项目具体化，也可以让我条理清晰地计划下一步行动，以便推进每个项目。所有项目记录的名称都以“PRO”开头，这样当我在以字母顺序排列的列表中搜索时，这些记录就可以排列在一起。

每个维护日，我都会查看我的项目记录，然后确立下一步行动，最后把这些行动添加到未来一周的任务清单和任务计划中。如此一来，尽管我经常需要同时处理多个项目，但我几乎从来不会为这些项目所困扰，因为我知道过去的我已经处理好所有项目，并在一周伊始记录下现在的我（和将来的我）需要处理的所有项目。

很多项目耗费我们更多的注意力而非时间。比如，你需要进行一个30分钟的演讲，尽管只有短短30分钟，但如果你像我一样，你会在演讲前数小时里一直思前想后、心情忐忑。把你的项目记录下来让其具体化，有助于你把这些项目从你的大脑中清空，这样你就可以在每一周里推进这些项目，而当你没有制订计划的时候，你也可以专注于你眼前的项目。

忧虑清单

在我大学毕业之后、开展为期一年的高效能计划之前的时段里，某个下午，我想了很多。我不知道自己是应该接受全职工作机会还是应该开展为期一年的高效能计划，我不知道自己毕业之后可以从事什么工作来购买健康保险，我不知道自己未来的生活状态如何。凡此种种，都让我倍感忧虑。我为每个决定创建了一个项目记录（里面有清晰明确的下一步行动），但即便如此，我仍然不可抑制地感到忧虑。因此，我把我所忧虑的事情记录下来，让其具体化。

为了重新获得更多的注意力空间，我列出忧虑清单，把我所忧虑的每一件事情都记录下来——当然，其中大多数事情都是我在小题大做——然后每天安排特定的1小时来全面考虑清单上的每一件事情。一天里当我发现自己在忧虑某件事情时，我就会提醒自己我已经安排了特定的时间，稍后才来忧虑这件事情；一天里当我发现自己在忧虑新的事情时，我就会把这件事情记录在忧虑清单上，稍后才来忧虑这件事情。

大多数时候我并不需要忧虑清单，但是当我感觉事态逐渐失控而我又希望清理一些大脑空间时，我就会列出忧虑清单来清空我的大脑。

查看收件箱

环顾四周，你很快就会发现你拥有的收件箱如此繁多。

在我看来，收件箱是寄存别人对你的任何期望的地方（比如回复邮件、推特、脸书信息、语音信箱、领英网站邀请、信件），或是寄存你对自己的任何期望的地方（比如听播客、在桌子上整理文件、查看你标记好的研究调查）。我本质上是个完美主义者，而且我总希望自己可以第一时间跟进别人给我发送的信息。但是和很多人一样，随着时间的推移，我所创建的收件箱可谓数量庞大。

因此，每到维护日，我都会完整浏览一遍收件箱然后清空所有收件箱，这些收件箱在过去一周里积累了很多邮件。我也会把自己过去一周存储在notes应用软件中的想法和任务清理一遍。

大汇总

如果你希望进一步把你大脑中的开放回路具体化，以下是我推荐的几种方式：

- 随身携带笔记本： 我喜欢一有什么想法就把它记录下来，但由于我每天晚上8:00到次日早上8:00都会关闭手机，因此我不可能随时用手机记录这些想法，也因此我无论去哪儿都会随身携带笔记本。我在浴室中备有AquaNotes防水笔记本，这样我在沐浴时如果有什么想法就可以及时记录下来。我在床头柜上备有笔记本和可发光笔（飞行员专用笔），这样我在入睡或醒来时如果有什么想法就可以及时记录下来。当我不带手机外出办事时，我会把笔记本装在口袋里，这样我在路上如果有什么想法就可以及时记录下来。只有当你及时记录你的想法、见解、任务并把这些想法、见解、任务付诸行动时，这些想法、见解、任务才被赋予了价值。随身携带笔记本，有助于我把大量稍纵即逝的想法记录下来。
- 简化密码： 密码记忆起来让人相当头疼。为了应对密码记忆难的问题，我有两种对策：其一，我运用密码管理器来存储我的所有密码并自动填写密码（我推荐 1Password或LastPass）。其二，我用一种简单的方法来设定新密码：我注册每个网站所用的密码都是该网站的名称加上一串特定组合，当然我不会直接输入网站名称的字母，而是输入与网站名称中每个字母左边相邻的字母（比如与“Google”这几个字母左边相邻的字母是“Fiifkw”），然后再输入一串由字母、数字、符号构成的特定组合（比如输入

8S5x8，让密码变成“Fiifkw8S5x8”）。如此一来，每个密码都是独一无二且难以破解的，当然最重要的是，容易记忆且不会忘记。

- 不要存档邮件：有些事情比如把存档邮件存储到哪个文件夹，不值得在你的大脑中占据一席之地。日前IBM公司开展了一项调查，该调查比较了两种用户搜索邮件所花的时间——前者把邮件存储在邮箱里，后者把邮件存储在文件夹里——结果发现，前者平均花费66.07秒在邮箱里搜索到邮件，后者平均花费72.87秒在文件夹里搜索到邮件，这一时间还不包括用户最初把邮件分类存储到文件夹里所花的时间。投入时间和注意力来存档邮件、检索邮件并不值得。直接在邮箱里搜索邮件即可。

高效能要注意适度

自从10年前受到《尽管去做：无压工作的艺术》的启发以来，我发现，在高效能实践中有一条界线非常容易跨越，过界之后，你会开始花费过多的时间来管理和计划你需要完成的任务，却没有实实在在地完成任务。高效能的核心在于让你为目标更明确地工作，但如果你不懂得适度，你很有可能会走向极端。当人们开始对高效能产生兴趣时，他们往往会陷入这样的圈套，包括我也不例外。

我发现，最高效能的人士懂得在两个极端之间取得平衡，他们既深谙记录任务和安排任务的重要性，但为了高效地实现高效能，又会切实完成任务。

研究表明，只单纯列出任务清单，会让你更难切实完成任务。因为列出任务清单会让你以为自己在切实完成任务，但事实上你的任务并无任何进展。在我看来，为了省下更多的注意力空间，清空大脑、记录一天下来各种引起你注意的想法非常必要，但警惕走向极端同样非常重要。当你在记录任务和安排任务的时候，请记住你感觉高效能并不意味着

着你实现了高效能。

如今在我的书架上，《尽管去做：无压工作的艺术》依然傲然挺立并以正面示人，而其他书籍仅仅以书脊示人。我想这充分说明了在过去10年里该书所介绍的系统已经完全融入我的工作和生活，以至于我全然不觉自己在实践这一系统。

话虽如此，我从来没有完全采用这一系统。这一系统非常复杂，使用起来稍不留神就容易走向极端。好在戴维·艾伦曾多次表示，对于书中所介绍的方法，对你有用的，吸取之；对你无用的，忽略之。关键不在于你丝毫不差地遵循这些方法，而在于记录和安排所有你需要完成的任务。

戴维·艾伦曾对我说：“给自己留出几小时，记录下任何引起你注意的东西，你无须记录过多东西，只须关注那些引起你注意的东西。”

把你需要完成的所有任务记录下来，其优点要远大于缺点，但是你有必要提醒自己不要过多专注于方法本身（或本书所介绍的任何方法本身）而不去切实完成任务。高效能方法存在的意义在于让你更为巧妙地工作，但高效能方法只有在你切实完成任务时才可以发挥作用。

记录任务

所需时间：20-30分钟

能量指数/专注指数：9/10

价值指数：9/10

趣味指数：9.5/10

测试目标：也许看着不像，但这大概是本书所介绍的最有趣、最不具挑战性的一个测试。通过这一测试，你可以在一天中清理出大量的注意力空间来专注于重要任务，你可以全身心投入工作，你可以感

觉更为平静也更为自信，因为一切工作都在你的掌控之下，一切任务都不会被遗漏。

我从高效能计划中所学到的最重要的教训之一是：我努力做出的改变越小，我就越容易实现这一改变。当我想要改变生活方式和工作方式时，这一教训尤为适用。改变小一点，不容易让人生畏，更容易让人坚持。因此，本书所介绍的大多数测试都从小处着眼，这样你更有可能进行这些测试，而当你完成这些测试后，你也更有可能坚持这些测试所介绍的方法，从而实现更高效能。比如，你养成了运动的习惯，但现在你每天只运动5分钟，一周下来你很有可能会希望延长运动的时间。

当你把大脑中的任务、项目以及其他开放回路记录下来让其具体化时，这一教训尤为适用。把你大脑中的所有东西记录下来很有价值，但在此过程中，你也很容易沉湎于此而感到灰心，或沉湎于此而不去行动。

在这一测试中，你需要坚持清空大脑（坚持清空大脑让我一直对高效能保持兴趣）。关闭所有通信设备，坐下来，拿出纸和笔，记录下所有在你大脑中浮现或引起你注意的东西——你需要完成的任务或项目、你遗漏掉的东西、你正在忧虑的事情、你正在等待的东西。

当你记录下所有引起你注意的东西后，你很有可能想要对这些东西进行安排，使其形成一个外部系统，即使这样做只是为了最后感觉良好。

第十六章

更高的视角

本章导读：每周回顾你的任务和成果，不仅可以让你更好地了解自己取得的成果和需要改进的地方，也可以让你更好地掌控自己的生活。每周回顾你的热点清单同样有此功效，可以让你始终走在正轨上。

预计阅读时间：9分37秒

更高的视角

在我开始把我大脑中的任务、项目、想法记录下来后，我发现了这样做的另一个意料之外的好处。

《尽管去做：无压工作的艺术》介绍了“每周回顾”这样一个重要习惯：回顾一周下来你所记录和安排的所有东西，包括你正在处理的项目、你的等待清单等。全面审视你的任务、项目、义务是一件让人愉悦的事情，因为这不仅可以让你为未来一周做计划，让你不遗漏任何一件事情，也可以让你以一种全新的视角来观察你的人生。

每当我查看我的任务清单、项目记录或其他东西时，我都感觉自己仿佛置身飞机之中，俯瞰我所居住的城市在我的足下快速缩小。此时此刻，我正在处理的任务仿佛地面大街上的汽车，变得很小。我可以同一时间知道我正在努力完成的任务有哪些，在这些任务之间我又留出了多少空间。我正在处理的项目仿佛地面的大楼和车库，同样变得很小，我

可以看到它们如何互相组合，拼凑出我的生活图景。我开始思考我所承担的义务，这些义务仿佛地面大楼和车库所在的邻里社区。时常凌驾于日常生活之上非常必要，这样你就可以从全新的视角、更远的距离来观察你的人生，你就可以在必要之时调整航向、做出改变。

当然，你也可以升得更高，简单的“热点法”就是在这时候派上用场的。

高效能和掌控

高效能书籍之所以吸引众多读者，是因为这些书籍承诺帮助读者重新掌控他们需要去做的一切事情。

我很享受那种我所负责的一切事情都在我的掌控之下的感觉，我从大脑中清空的每一个任务、项目和开放回路，都让我留出更多的注意力来专注于手上的任务，这让我可以更好地掌控我的工作，让我可以实现更高效能。

时至今日，尽管我需要完成的工作比以往任何时候都要多，但我对工作的掌控能力也比以往任何时候都要强。

当你回顾你的工作并重新掌控你的工作后，你工作起来就可以更巧妙、更有条理、更有目标，此时想要实现高效能就要简单得多。

此前我所介绍的方法帮助我重获大量的时间和注意力，这让我可以留出更多的时间、能量、注意力来完成真正重要的事情。

但是此前我所介绍的所有方法中，没有一个方法可以像这一方法一样，让你感觉对人生有前所未有的掌控。记录下你的任务和项目可以让你多点专注、少点忧虑、不断推进你的想法和项目，但是信不信由你，在你记录下任务和项目之后，你还可以更进一步地掌控你的工作和生活。

“热点法”是一个空想出来的名字，实际上它就是一个简单的想法。这一想法让我可以在一万英尺的高空俯瞰我的工作和生活，让我感觉自己对工作和生活有前所未有的掌控。

把你的人生归结为热点清单

在我开展高效能计划的过程中，我发现了一个有趣的现象：我们原以为有助于我们计划人生或掌控人生的方法，大多数都不值得我们花时间去研究和实践。

在我看来，高效能方法应该带来高回报，因为你每花一分钟研究高效能，也就意味着你少了一分钟的工作时间。

好在热点法可以为你带来高回报。

此处所言“热点”一词，由J.D.迈耶提出，“热点”仿佛是装有你人生的文件夹。当你从更高的视角俯瞰，你的所有任务、项目、义务都可以归入七大基本热点。

根据J.D.迈耶的说法，我们每天都会投入时间（以及能量、注意力）在这七大热点上：

- 思想
- 身体
- 情感
- 事业
- 财政
- 关系
- 娱乐

在我所接触到的人中，有90%都认为他们所承担的任务和义务可以归入这七大热点中，尽管有些人会把某些热点称为家庭、精神。你如何

命名热点并没有那么重要，更为重要的是你从更高的视角俯瞰你的人生，把你所承担的一切都归入一系列热点中。

当然，简单列出一份涵盖七大热点的清单，功效并没有那么强大。但是当你把自己在人生各个方面所承担的所有任务和义务都归入这七大热点时，这一清单就开始焕发生机了。比如，在我的热点清单中，我在“思想”这一热点下列出所有我所承担的与之相关的任务和义务：

- 学习（看书、听播客、听有声书、运用Instapaper浏览网页内容、运用RSSfeeds获取新闻资讯）
- 冥想
- 阅读
- 聆听音乐
- 保持专注
- 放慢速度、从容工作
- 在工作和生活之间创造更多注意力空间
- 减压（冥想、阅读、聆听音乐）

热点法的基本要求是：每周回顾一次你的热点清单，思考过去一周你在不同热点上所投入的时间，计划未来一周你需要专注和思考的热点。

我花了几周时间才把我所承担的所有任务和义务都归入这七大热点中，但当我完成这一热点清单后，在我浏览清单时，仿佛看到了我的人生就这样呈现在我的面前。

我看到“身体”这一热点下列出了“牙齿”，我会想起我已经有段时间没去看牙医了，然后就会去预约牙医。我看到“关系”这一热点下列出了“父母”，我会记得下周给他们打个电话。我看到“娱乐”这一热点下列出了“在周末远离工作”，我会意识到我工作太辛苦了。我看

到“思想”这一热点下列出了“保持专注”，我会努力在未来一周更为专注。一周接一周，我把我所承担的任务和义务都记录在我的热点清单上，这样我就不会遗漏任何一项。此外，我也会在未来一周安排时间来完成这些任务和义务。

每一周，我都会回顾我的热点清单并思考上面的每项内容，评价过去一周自己的表现，列出未来一周需要改进的地方。在这一过程中，我可以凌驾于我的任务、项目、义务之上，我仿佛从一万英尺的高空俯瞰我的人生。

最棒的是，我还可以为未来一周制定新的航向。

有所侧重

每时每刻都目标明确地工作几乎是不可能的。

因此，与其说高效能是一门技术，不如说高效能是一门艺术。

在审视我第一次进行的时间记录后，我对自己非常苛刻，因为我认为自己应该更高效。但是正如我在采访和测试过程中所发现的那样，没有人可以每时每刻都目标明确、持续高效地工作。

最高效能的人士和普通人士之间的区别在于：最高效能的人士每周都会进行调整，逐步推进每项任务。

我发现进行调整的最佳方法是列出关于我的人生的详细版热点清单。每个维护日，我都会回顾这一详细版热点清单，然后问自己一些问题，其中有些是J.D.迈耶提出的，有些是我在开展高效能计划过程中发现的：

- 未来一周我需要花更多时间做什么？
- 过去一周我花了过多时间做什么？

- 未来一周我需要做什么或安排什么？
- 未来一周我需要注意什么？
- 每一热点下，我现在有哪些任务没有完成？
- 每一热点下，我未来一周会有哪些机会？
- 未来一周我在实现目标的过程中会遇到哪些阻碍？
- 我是否在往正确的方向前进？
- 热点清单上，有哪些义务需要添加或删除、扩展或缩减？
- 过去一周我在哪些方面表现出色？

直到今天，这一回顾让我每周进行调整，让我更懂得遵循自己的价值追求和目标，但又不会对我的工作和生活造成过多干扰。

没有人可以每时每刻都遵循自己的价值追求，但最高效能的人士懂得每周进行调整并找出自己需要改进的地方，以便长期遵循自己的价值追求。尽管从短期来看，突发事件时有发生，不重要的事情会耗费你的时间和注意力，但当你每周有意识地进行调整后，长此以往，你也可以遵循你的价值追求。

我认为，最高效能的人士也会花时间思考一下在他们的人生中哪一个热点才是最重要的，以及他们是否需要在某段时间里有所侧重，更多地专注于某个热点。比如，在你成年生活的初期投入更多时间在事业上，可以确保你有所成就并积累下日后可用作他途的资源。就我个人而言，我对“事业”这一热点有所侧重，我投入大量的时间、能量、注意力在我为期一年的高效能计划中，因为我知道从长远来看，这一计划回报丰厚，值得我为之努力。

列出热点清单还有一个好处是，即便其中一个热点垮掉了，也不会导致你的整个人生垮掉。比如，如果你失业了，你的“关系、财政、情感”热点都可以帮助你渡过难关，直到你找到另一份工作为止。

我每周最喜欢做的事情之一就是回顾我的热点清单，除了列出热点清单之外，没有什么可以帮助我更为目标明确地工作和生活。

最后一份清单

回顾热点清单功效强大，但我发现热点清单还有一个绝佳用途。

你的热点清单是相对静态的，但是看牙医、给父母打电话、周末远离工作、保持专注这样的任务却会不断涌现。但是，每周在工作中或生活中突发涌现的任务，就是你需要处理的项目，这些任务有其开始和结束的时间，需要多个步骤才可以完成。

多年来我一直坚持为我正在处理的项目创建独立的项目记录，这样我就可以把这个项目具体化，但是我从来没有为所有项目记录创建一个总览表。根据《尽管去做：无压工作的艺术》所介绍的方法系统，有数百个应用软件可以助我创建这样的总览表，但是其中没有一个可以持续有效，因为其中大多数都会阻碍我正常工作。

于是，我想出了一个为所有项目记录创建总览表的简单方法，即把所有项目分类归入热点清单中的每个热点中。创建这样的项目总览表很像列出一份热点清单，尽管非常简单，却特别有效。

在“财政”这一热点下，我列出了以下项目：

- 付清助学贷款
- 整理税务
- 减少出去吃饭和寄送快递的开支
- 为明年制定财政预算
- 存钱到爱尔兰度假

就像我的热点清单让我可以从更高的视角来俯瞰人生一样，当我完成我的项目总览表后，很快地我就可以从更高的视角来俯瞰项目中的所有工作，以及我在不同热点领域中所努力做出的改变。此外，这一项目总览表也可以提醒我未来一周需要关注的项目以及需要改进的地方。持

续更新这一总览表需要花费时间，但是，每周查看这一项目总览表，我可以从更高的视角来俯瞰我的工作和生活，思考我正在处理的任务有何价值，考虑为了实现更高效能而开展其他有价值的项目。

对我而言，实现更高效能的最大好处之一是在同一时间更好地掌控你正努力完成的所有事情。在努力让每件事情变得有意义的过程中，最困难的时刻是你在“地面”工作的时候，你在争分夺秒、埋头苦干的时候，因为这个时候你很难停下手中的工作，思考一下这项工作有多重要，这恰恰说明了在一天伊始和一周伊始制定任务目标的重要性。

同样，在日常生活中考虑如何安排时间时，同样存在这样的困难时刻。当你做某件事情做得起劲的时候，你很难从更高的视角来俯瞰你的生活，思考一下什么是重要的，什么是你需要改变的。

列出热点清单，有助于解决上述困局。

第十七章

腾出空间

本章导读：让大脑开启“漫游”模式，比如你在沐浴时让思维自由漫游那样，有助于你开展头脑风暴、解决疑难问题、变得更富创意。

预计阅读时间：9分53秒

沐浴时的神经学现象

你也许已经发现了这一现象：当你开始沐浴一两分钟后，有趣的事情发生了，你的思维开始漫游，你会想到这天稍后需要完成的工作、今天早上做了什么早餐、自己忘记为晚上的派对买哈密瓜了。在沐浴的过程中，你偶尔也会灵光闪现，一个绝佳的想法就那样浮现在脑海中。

几乎每个人都遇到过这样的情况。

你也许也已经发现了这一现象：当你在沐浴任思维漫游时，你可能会遇到难得的灵光闪现的时刻，但是当你漫不经心地浏览网页或使用智能手机时，你几乎不会遇到这样灵光闪现的时刻。

这一现象背后的原因颇耐人寻味：当你在沐浴让思维漫游时，你为自己留出了更多的注意力空间，这一空间让你的想法、思想、见解从潜意识思维中浮现出来，并引起你的注意。

为你的思维创造漫游的时间和空间，可以让你留出更多的注意力空间，可以让你更为深入地思考你需要完成的事情，而且正如多项研究表

明的那样，可以助你变蛮干为巧干。

大脑的两种模式

研究表明，我们的大脑一天下来会在两种模式之间切换：其一，“漫游”模式，也就是我们在沐浴时大脑所开启的模式；其二，“中央执行系统”模式，也就是我们在使用智能手机或一心专注于某样东西时大脑所开启的模式。

你的大脑不可能在同一时间开启两种模式，大多数专家都建议你花时间让自己的大脑分别开启这两种模式。正如丹尼尔·列维京（Daniel Levitin）在其著作《有组织的头脑：在信息过载时代做到心平气和》（The Organized Mind）中所说：“注意力在两种模式之间切换，西方文化高估了‘中央执行系统’模式的作用，而低估了‘漫游’模式的作用。”两种模式彼此不同，因而值得花时间让大脑分别开启这两种模式。

对此，丹尼尔·列维京解释道：“在‘中央执行系统’模式下，人们会通过快速分析、诊断的方式来解决，而在‘漫游’模式下，人们则通过轻松、愉悦、直觉的方式来解决。”部分研究甚至表明，如果你从事的是复杂工作或创意工作，让大脑开启“漫游”模式非常有用。

让我们的大脑开启“漫游”模式，似乎一年比一年难度要大。因为我们似乎越来越习惯于运用一种更能刺激边缘系统的通信设备，比如电脑、笔记本、智能手机。尽管这些通信设备可以让我们更为专注，但也妨碍了我们的思维漫游，让我们难以停下来思考一下需要做出的决定和需要解决的问题。时至今日，美国人平均每周花费51.8小时盯着屏幕看——包括他们的智能手机、平板电脑、笔记本电脑、台式电脑、电视——也就是说，美国人平均每天花费7小时24分钟盯着屏幕看。假设你

每天晚上睡眠7.7小时（美国人平均每天睡眠时间为7.7小时），也就是说，在醒着的时候，你有45%的时间都在盯着那长方形闪亮数码屏幕看。当你专注于某样东西时，你的大脑无法漫游，长时间专注于屏幕所带来的高效能成本是巨大的。

在我开展高效能计划的过程中，我曾在3个月里每天只花1小时使用智能手机，这也是最让我难忘的测试之一。在连续一段时间不带手机出门后，我发现我的大脑开始漫游，我开始想到一些以前不会想到的新想法。大幅减少使用手机的时间，不仅可以让我留出更多的时间来完成更重要的任务，也可以让我留出更多的注意力空间来思考这些任务。在我无须专注于工作的时候，远离手机，我的大脑可以本能地切换到“漫游”模式，进而创造空间，让各种想法显现出来并引起我的注意。

直到今天，如果我每天不留出至少30分钟来让我的大脑开启“漫游”模式，我的效能就会有所减损。

生命不息，大脑不止

当你为自己留出更多的注意力空间时突然就会灵光闪现，原因很简单：你的大脑从未停止思考。

由阿姆斯特丹大学的艾普·迪克特赫斯（Ap Dijksterhuis）所组织的一项研究是我最喜欢的神经学研究之一。在该项研究中，研究人员把参与者分成两组，分别给两组参与者介绍四辆车的性能，然后询问参与者会购买哪辆车。研究人员通常喜欢留个心眼儿，在这一研究中也不例外。研究人员所选定的四辆车中，有一辆车明显比其他三辆车更具吸引力，研究人员想看看，参与者最后是否可以分辨出哪辆车最佳。不过，第一组参与者只可以获知每辆车的4项性能，而第二组参与者则可以获知每辆车的12项性能，也就是说，第一组参与者可以获知四辆车的16项性能，而第二组参与者可以获知四辆车的48项性能。

研究人员在询问参与者会购买哪辆车之前，又把这两组各自分成两小组，其中第一小组在4分钟里进一步了解汽车的性能，第二小组则在4分钟里专注于一系列和汽车毫不相干的字母拼盘游戏。看上去第二小组专注于游戏的参与者在判断哪辆车最佳上比较吃亏，因为他们没有时间有意识地思考一下四辆车的性能优劣。

最后究竟哪些参与者的判断更为准确呢？这正是这一研究耐人寻味的地方。

在获知每辆车4项性能的组里，那些在4分钟里有意识地思考哪辆车最佳的参与者判断更为准确。这并不让人意外：因为只获知每辆车的4项性能，他们可以非常容易地判断出哪款车最佳。但是，在获知每辆车12项性能、四辆车48项性能的组里，那些在4分钟里专注于游戏、只能潜意识地思考哪辆车最佳的参与者，比那些在4分钟里有意识地思考哪辆车最佳的参与者在判断上要准确得多。有意识思考的参与者中只有23%选中最佳的那辆车，而潜意识思考的参与者中则有60%选中最佳的那辆车。

在艾普·迪克特赫斯组织这项研究的几年后，卡内基梅隆大学（Carnegie Mellon University）的一个研究团队开展了一项类似的研究。不过，在这一研究中，参与者不再玩字母拼盘游戏，而是记忆一连串数字；而在参与者记忆一连串数字的时候，研究人员则用功能磁共振成像机器（fMRI）扫描参与者的大脑活动。

研究团队发现了一个引人注目的现象：在参与者记忆数字的过程中，他们大脑中负责记忆数字的区域处于活跃状态，他们大脑中的前额皮层也处于活跃状态，正因为如此，参与者可以一边专注于记忆数字，一边继续分析汽车的性能优劣。当参与者在处理一些与手上任务无关的任务时，参与者的潜意识思维在漫游。

尽管关于潜意识思维的强大作用在科学界存在一些争议，但上述研究都阐明了一个意义深远的现象：我们的大脑从未停止思考。即便当我

们完全专注于某样东西时，我们的大脑仍然在同步思考，就像电脑可以在背景处打开不同视窗一样。如果一个问题特别复杂或需要创意解答，我们的潜意识思维也许可以发挥更大作用，尤其当我们留出更多的注意力空间来处理这一问题时。

腾出空间

在我开展高效能计划的过程中，我测试了很多让我的大脑切换到“漫游”模式的方法。

在我准备我的TEDx演讲期间，我把手机留在家里，只带着笔和笔记本来到加拿大国家美术馆闲逛（从我居住的地方出发只需搭乘几站公共汽车即可来此）。为了想出新的高效能测试，我在午餐时间到户外自由漫步，任大脑中的想法自由生发。周末的时候，我坐在喧闹的咖啡馆里，用笔在笔记本中记录下所有浮现在我脑海中的想法。

每当我留出更多时间让大脑开启“漫游”模式时，我都会特意随身携带一个笔记本，同时切断身边的干扰，以便清理出更多的注意力空间。每次我都会记录下至少十来项内容，包括我的想法、我的任务、我应该联系的人或学习的人。每当我留出空间让大脑开启“漫游”模式时，无数的想法总会冲破注意力障碍而一涌而出，我在笔记本中记录下这些想法以便稍后查看这些想法。从某种程度上来说，我的整个高效能计划的核心就在于联系不同观点、想出创意想法。在这一点上，没有什么方法比留出注意力空间、让大脑开启“漫游”模式更为有效的。

即便在我忙于写作本书的当下，我依然会安排比以往任何时候都要多的时间来让大脑开启“漫游”模式，这让我得以记录下数百个可适用于本书的想法。正如史蒂文·约翰逊（Steven Johnson）在其制作的六集纪录片《科研大步走》（How We Got to Now）中所做的精彩论述那样：“从本质上说，（新）想法把其他想法联系起来。”在知识经

济时代，人们通过解决问题、建立联系来获得高回报。正因为如此，留出时间让大脑开启“漫游”模式变得无比重要，尤其是当你记录下所有在你大脑中留下印象、尚未解决的事情以后。幸运的是，我们的大脑生来就是为了建立联系的，因此，如果我们合理运用大脑，大脑会成为知识经济时代最完美的工具⁽¹⁾。

在我开展高效能计划所采用的所有测试方法中，没有一个方法比坐于房中只用一张纸、一支笔来记录更为行之有效。每隔一两天，我就会设定时间（通常是15分钟），让大脑开启“漫游”模式。从某种程度上来说，这一过程和制订计划、清空大脑的过程截然不同。在这一过程中，我让大脑不再处于“中央执行系统”模式，而让其切换到“漫游”模式，并记录下平常难以觉察的所有想法。直到今天，我依然坚持每隔一两天就留出时间和注意力空间、让大脑开启“漫游”模式，这一过程中，涌现在我大脑中的想法甚至任务几乎总能给我带来惊喜。

这一方法听上去很奇怪，事实上也很奇怪。但是，你的大脑也是一个奇怪的机器，现在你的大脑中存储着、处理着大量珍贵的想法、思想、见解，它们正等待你来记录。无论是你在开展维护日时，还是你感觉不堪重负、需要立即为自己创造更多的注意力空间时，让大脑开启“漫游”模式并记录下各种想法都是极佳的选择。

你拥有的注意力空间越多，你的心情就越平静，你的效能就越高。

★在你睡眠的时候，你的大脑会继续处理新信息并把新信息整合成记忆。因此，“带着问题睡觉”可以产生奇妙的效果，睡觉前学习可以帮助你考试中发挥更为出色。因此，在一天结束时或在睡觉前列出第二天的三项任务可以产生奇妙的效果。

大脑的恩赐

在我开展高效能计划的过程中，我尝试了另外一种方法——在开展爱好活动中让大脑切换到“漫游”模式。只要这种爱好活动有助于大脑切换到“漫游”模式，只要我在开展爱好活动时随身携带一个笔记本，这一方法就可以发挥作用，保证我尽可能多地记录我的想法、见解。至于选择何种爱好活动，一般而言，越不耗费注意力的爱好活动越好。不过，我原本以为会耗费大量注意力的爱好——阅读小说，却也往往可以让我的大脑切换到“漫游”模式，让我记录下各种新想法。其他比如编织、园艺、瑜伽、长途驾车、不戴耳机外出散步、泡烛光浴、参观美术馆等爱好活动，同样可以为你所用，关键在于你花时间让大脑切换到“漫游”模式。每当爱因斯坦遇到他想要解决的难题时，他同样会开展爱好活动——拉小提琴，直到他苦苦寻觅的那个答案突然之间浮现在他的大脑中。这一点对你同样适用。

值得注意的是，我在后面用了完整一章来论述休息和远离工作的重要性。埋头苦干而不补充能量，会让你感到筋疲力尽。鉴于你需要大量用脑，你需要面对前所未有的压力，因此休息变得无比重要。

美国心理学会（APA）最近公布了九种最佳减压方式。和购物、赌博、豪饮、狂吃这类权宜之计不同，美国心理学会推荐的这九种减压方式可以真正减少你体内的皮质醇水平（皮质醇是你的身体在对抗压力时所产生的的一种激素），而且这九种减压方式大多可以（至少从表面上看是如此）让你的大脑切换到“漫游”模式。因此，当你希望为自己留出更多的注意力空间时，这九种减压方式可以发挥双重作用。这九种减压方式如下：

- 运动锻炼

- 阅读
- 冥想
- 聆听音乐
- 培养富有创意的爱好
- 祈祷
- 出外散步
- 和朋友相约，和家人相聚
- 按摩

无论你选择何种方式，花时间让大脑切换到“漫游”模式都是你做过的最高效的事情之一。请放心，当你暂停工作、放松休息时，你的大脑仍然在继续运作。如果你正在设法处理一个特别复杂或特别具有创意的问题，通过休息让大脑切换到“漫游”模式，甚至比你运用前额皮层有意识地思考效果要更好。

你的大脑是一个强大的机器，但你需要充分利用大脑的长处，合理调节大脑的短处。创造空间让大脑切换到“漫游”模式，记录下你正在承担的所有任务、项目、义务，恰恰可以帮助你扬大脑之长、避大脑之短。

再次重申，无论何时，当你的大脑开启“漫游”模式时，确保你记录下浮现在大脑中的一切，以便不遗漏任何一个美妙的想法。

让大脑开启“漫游”模式

所需时间：15分钟

能量指数/专注指数：2/10

价值指数：7/10

趣味指数：9/10

测试目标：大量的新想法存储在你的大脑中，等待着被发现、被记录。通过这一测试，你可以为这些想法创建必要的注意力空间，从而发现并记录这些想法。

明天在至少15分钟里让你的大脑开启“漫游”模式，并记录下任何冲破注意力障碍、浮现在大脑中的珍贵想法、思想、任务。

你可以坐在某个不会被干扰或中断的地方，设置闹铃在15分钟后响起，然后用纸和笔来记录一切。这也是我最喜欢的方式。

如果你像我一样，你会惊讶于这一时间浮现在你大脑中的东西，你甚至可能想要延长这一时间，如延长到30分钟。

(1) 让大脑开启“漫游”模式同样有助于我提前制定出本书的框架。我制定本书框架的过程，很像前述测试中参与者选择最佳汽车的过程，我一边专注于其他事情，一边琢磨本书的框架。

第六部分 “专注”肌肉

第十八章

变得越来越从容

本章导读：研究表明，在我们醒着的时候，只有53%的时间专注于眼前之物。锻炼“专注肌肉”，可以让我们更多地专注于手上的任务，让我们在当下更有效地运用我们的时间和注意力。

预计阅读时间：5分8秒

过多的思维漫游

真正成功的勇士其实只是一般人，但他具有激光般的专注力。

——李小龙

有意留出时间让你的思维漫游，可以让你的大脑形成联系、得到放松、更富创意地思考。尽管如此，当你真正投入工作后，思维漫游所发挥的作用则会大打折扣。

事实上，你的思维很有可能频繁地漫游，其频繁程度超出你的想象。哈佛大学心理学家马修·基林斯沃斯（Matthew Killingsworth）和丹尼尔·吉尔伯特（Daniel Gilbert）曾经组织了一项有趣的研究，结果发现，在我们醒着的时候，我们有47%的时间都处于思维漫游状态。换言之，如果你像大多数人一样，一天下来，在你本应专注于更重要任务的时候却有一半时间都在走神，而在你醒着的时候则只有53%的时间专注于手上任务。

不言而喻，这一现象会导致巨大的高效能成本，尤其当你考虑到你的时间和注意力之间错综复杂的联系时。你投入一项任务的注意力越少，你完成这项任务所花的时间就越多，因为你的效率有所降低。我总是尽可能地少用“效率”一词，尤其考虑到高效能在当下的意义（如前所述，高效能已不再关乎效率，而关乎成果）；说起“工作效率”，总让人感觉工作是在公司里的一种盲目而冷淡的行为。但是在此没有比效率更合适的词语了，如果你不能完全专注于你的工作，你就不是在有效率地运用你的时间和注意力。1小时完全专注于工作，比得上两三小时投入工作但其中47%的时间都在走神。

在高效能三要素中，时间是最为有限的。通过合理管理你的注意力和能量，你可以更为合理地运用你的时间。

停下来，向时间发起挑战

在你深入研究本章内容前，我想先让你进行一个快速而基础的测试。

在你通读本章的过程中，拿出一个笔记本或一张纸，每当你的思维违背你的意愿而漫游时就做下记录，看看你的思维每隔多久会切换到漫游模式、会分散不集中、会抵制继续阅读、会开始忧虑、会诱惑你拿起电话或做其他事情。我们可以逐一清理思维漫游所导致的这些障碍，但是就管理你的时间和能量而言，了解你的思维漫游的起点非常有用。

当你发现你的思维在漫游时，不要担心，思维漫游只是你大脑开启的一种默认模式。尽管我多年来一直坚持冥想并尽可能地锻炼我的“专注”肌肉，但我的思维仍然会经常漫游。当你发现你的思维在漫游时，只需做个记录即可，如果你愿意，你还可以记录下你的思维漫游到哪儿了或者在想什么，然后温柔地把你的注意力拉回来。比如，在这一测试中，把你的注意力拉回到本书（在此我用了“温柔”一词，因为当你在

控制你的注意力时，你很容易会对自己过分苛刻，尽管思维漫游非常正常）。

当你正努力完成某项重要任务时，上述方法同样适用：在你的办公桌旁放一个笔记本，每当干扰突然出现，诱惑你中断手上的工作时，你就把这一干扰记录在笔记本中，然后重新投入工作。如有必要，稍后处理这些干扰。

细致的快乐

当我写下这些文字的时候，我正坐在渥太华城中央的一家小茶馆（茶馆里大概只坐着20位客人）。我喜欢来这家茶馆看书、写作、思考。从这儿出发只需走几步就能到达加拿大国家美术馆，我有时也到美术馆走走，让我的思维漫游。这家茶馆最吸引我的地方不是它的茶，而是它为客人奉茶时的那种细致周到的服务。茶馆内的墙上标示有100种茶，你可以从中挑选一种茶，随后服务员会请你入座，之后服务员会把一个装有你所选茶叶的小茶壶放到你的桌上，并在茶壶下方点燃一根蜡烛，以便让茶壶保暖。这家茶馆所出品的茶是我在渥太华所品尝过的最优质的茶，每种茶都是经过店家的精心挑选、细致处理，每道工序都一丝不苟。

自从我开展高效能计划以来，我发现自己莫名地会被像这家茶馆这样的地方所吸引，这样的地方在一个充满廉价茶和单杯咖啡的世界里远离纷争、遗世独立，只在特定的领域有条不紊地运作着，周到贴心地服务着。就像苏格兰威士忌的制作者年复一年地精研技术、完善配方，就像酿酒厂的厂家努力酿造出完美的葡萄酒，就像卓有成就的音乐家在经历成千上万个小时的练习后终于成为吉他演奏家⁽¹⁾。这些人都投入了时间和精力，让自己在一个细致工作变得困难的世界里细致地工作。

他们比大多数人都要懂得细致的要义，他们全都坚信一个强大的理

念：高效能不是做得更快更多，而是一丝不苟、目标明确地做对的事情。正因为如此，留出更多的时间和注意力空间来专注于任务非常重要，这让你在当下有机会着手高回报任务，避免低回报任务，从而实现更高效能。

你之所以在新年期间会下各种决心、做各种决定，其中一个原因是节日期间你可以从你的工作和生活中抽离出来，回顾和思考其他事情。如果你在平日里也可以从你的工作和生活中抽离出来进行回顾和思考，你也可以变得更有计划、想出更好的想法、更为细致地工作。

如果判别高回报任务和低回报任务可以让你长期更为细致地工作，三目标法可以让你每天、每周更为细致地工作，那么锻炼你的“专注”肌肉则可以让你在当下更为细致地工作。锻炼强壮的“专注”肌肉，可以让你细致地工作，让你在醒着的时候有超过53%的时间都专注于手头上的任务。

如果你希望更为细致地工作，锻炼“专注”肌肉是必不可少的一环，也是最为艰难的一环。

“专注”肌肉的三个组成部分

温馨提示：现在你的思维已经在漫游了吗？如果是，赶快重新集中注意力。

我们能否有效地度过每分每秒，关系到我们能否实现高效能。各种技术和应急方法为我们带来了更多的刺激，而非真正有意义的任务和项目。你的工作节奏越快，你就越难细致地工作。因此，保持专注、时刻留心非常困难；也因此，你在醒着的时候有47%的时间都没有专注于手头上的任务。

好在你可以通过多种方法来加强你的“专注”肌肉，以便在一天中变得更为专注。这些方法全都经过大量研究验证。

在神经系统科学家看来，我们的“专注”肌肉由三部分构成。

- **中央执行系统：** 中央执行系统存在于我们大脑中的前额皮层处，负责思考和计划。在此之前，我已经尽己所能地以一种特别的方式写作本书（尤其是在拖延主题那一章），以便激活你大脑中的前额皮层。所以在这一章里，我将重点论述另外两部分。
- **焦点：** 把注意力焦点集中到你手上的任务，这可以助你更为高效地工作。
- **意识：** 意识到你的内部环境和外部环境正在发生什么，这可以助你更为专注、更为细致地工作。

这三部分“通力合作”，可以构成更为强壮的“专注”肌肉。因此，想要锻炼你的“专注”肌肉，就必须加强这三部分。

[\(1\)](#) 练习以小时精确计算而非以年头笼统计算。

第十九章

谁劫持了你的注意力

本章导读：在干扰发生之前阻断干扰。比如，关闭手机中的信息提醒设置，可以助你避免受到干扰，避免注意力分散。在受到干扰之后，你需要花费整整25分钟才可以重新专注于手上的任务。

预计阅读时间：7分25秒

戳破注意力泡沫

制定每天目标、把任务具体化、把人生归结为一份热点清单、创造空间让大脑开启“漫游”模式等方法，都可以助你更清晰地思考你的工作和生活，助你每天完成重要的任务。

但是，有些干扰源于外部。锻炼“专注”肌肉非常重要，保护“专注”肌肉免受外部干扰同样非常重要，这些外部干扰会分散你的注意力，降低你的效能。

在进行每天只使用智能手机1小时的测试后，我发现了一个现象：我的思维开始变得更为清晰，我也不再频繁地受到干扰。相反，我可以专注于我正在着手的任何任务，无论这一任务有多复杂，因为我不需要频繁地重新集中注意力。进行这一测试以前，我仿佛置身注意力泡沫内工作，一条短信或一个干扰就可以瞬间戳破我的注意力泡沫，此后我需要花费大量的时间来恢复工作状态。一项任务需要你投入的注意力越多，你受到干扰后恢复注意力的时间就越长。

不必要的提醒也许不会耗费你大量的时间，却会耗费你大量的注意力：每次当你收到新邮件、新信息、推特信息、脸书通知的提醒时，你的注意力都被瞬间“劫持”了，这将导致巨大的高效能成本，尤其是当你正在着手复杂任务的时候。

自从我们从时间经济时代过渡到知识经济时代以来，我们不再只用自己的时间来换取薪水。我们也用自己的注意力来换取薪水，包括我们不在办公室的时候。在我从事过的朝九晚五的工作中，每家公司都会配给我一台笔记本电脑以便我把工作带回家中，事实上我也常常把工作带回家中。在你从事工厂流水线工作时，这样的注意力劫持事件通常不会发生，当你忙活了一天打卡下班回家后，你的注意力只为自己所有。时至今日，情况截然不同了。尽管外界似乎希望你时刻保持联系，但无论是在工作中还是家庭中，保护你的注意力免受干扰都可以带来巨大回报。

事实上，你很有可能频繁地受到干扰，甚至你都没有觉察到这一点。因为干扰和工作融合得如此天衣无缝，以至于你往往丝毫觉察不出干扰。然而，根据Rescue Time公司（该公司致力于追踪人们在电脑上的时间安排情况）的调查，平均每个知识工作者每天打开邮箱50次，每天使用即时通信77次。根据Basex XML数据库的调查，每年不必要的干扰如邮件、即时通信所导致的效能降低给美国经济带来了6500亿美元的损失。显然，在知识经济时代，我们的注意力变得价值不菲（我将在下一章中论述同时处理多项任务的巨大成本，甚至会给高效能带来更大减损）。

同样根据Basex XML数据库，“当下，办公室职员一天里受到干扰的时间和必要的恢复时间，占到了上班时间的28%”。美国加利福尼亚大学的注意力研究学者格洛里亚·马克（Gloria Mark）发现，“平均每个办公室职员每花11分钟完成分派到的项目就会被干扰一次”，在受到干扰之后，他们平均要花25分钟来恢复工作状态。为了应对不

必要的干扰，如邮件和即时信息，要付出的代价如此巨大。

在进行每天只使用智能手机1小时的测试后，我直接把智能手机和电脑上的所有提醒设置都关闭了。突然之间，无论何时有人给我发短信、给我发邮件或者在推特上联系我，我的注意力都不再分散，我开始根据自己的安排和节奏来处理收到的新信息。

很多人忘了他们的智能手机、电脑以及其他通信设备是为了给他们——而非一天中希望干扰他们的人——提供便利而诞生的。我不戴手表，因此我每小时都会从口袋里拿出智能手机来看几次时间，在看时间的同时我也会清除任何可能在我完成更重要工作时对我造成干扰的通知。我的电脑同样不会向我发送任何通知，我每周重新安排日程的时候都会把上周收到的通知清空。

我的工作只有在有人亲自来访、有人给我打电话或者在临开会前有人给我发提醒时才会被干扰。对我而言，这样的干扰非常值得，因为从长远来看，它们可以为我省下时间。

你为什么无法记住任何东西

在我关闭了通信设备上几乎所有的提醒设置并开始切断网络后，另一个奇妙的现象发生了：我开始可以记住更多的东西。

很多效果极佳的高效能方法都有一个奇怪之处：尽管它们让你每天取得更大成果，但它们往往让你感觉效能降低。暂时放下手上的工作进行计划，减少完成任务的时间、切断网络这类方法，可以为你创造条件让你取得更大的成果，但也让你的工作缺乏刺激，让你产生错觉、以为自己并没有取得多少成果。同样，尽管几乎所有关于干扰（或同时处理多项任务）的研究都表明干扰会降低你的效能，但是你的边缘系统却告诉你干扰不会降低你的效能，而且就像你在拖延时那样，你很难不听从边缘系统。但是，一天结束之时，所有证据都表明阻断干扰可以让你取

得更大成果。尤其当你考虑到大多数干扰都会耗费你整整25分钟的效能后，你就会瞬间认识到大多数干扰的危害。

此外，持续地受到刺激和干扰同样会让你付出巨大代价：损害你的记忆力。当你持续地把注意力焦点从一样东西转移到另一样东西上时，你的大脑会不堪重负。当你的大脑不堪重负时，它会把处理信息的工作从负责记忆的海马体转移到负责机械任务的区域，这样你就很难记住新任务或想起在受到干扰前你在做什么。

尼古拉斯·卡尔（Nicholas Carr）在其获奖著作《浅薄：互联网如何毒化了我们的大脑》（The Shallows）中运用了巧妙的类比，来说明持续受到干扰对记忆力的影响：“想象一下只用一个小小的顶针来填满整个浴缸，这就是我们在把信息从工作记忆转移到长期记忆的过程中会遇到的挑战……当我们在阅读一本书时，信息的水龙头不断往外滴水，这一点我们可以通过调节阅读速度来加以控制。”当我们在阅读时，我们把信息从工作记忆转移到长期记忆，每次只转移一点点。当我们使用连接网络的通信设备时，情况则截然不同：我们为自己的边缘系统提供了源源不断的诱人娱乐，这让我们的大脑不堪重负，让我们难以把信息从工作记忆转移到长期记忆。

每一天，从我们睁眼醒来到我们闭眼睡去，其间我们仿佛插上了电源一般，持续地受到干扰，这些干扰会分散我们的注意力、削弱我们的“专注”肌肉、减损我们的记忆力。在工作中尽可能地阻断干扰，可以保护我们的记忆力。

我必须坦承：根据我的经历，阻断干扰非常困难，尤其在我习惯了持续受到干扰刺激之后。在我的高效能计划结束之际，我在阻断干扰方面的表现依然有待加强。在我进行每天只使用智能手机1小时的测试后，我把通信设备中几乎所有的提醒设置都关闭了，这之后尽管我没有收到源源不断的提醒，但我依然忍不住想要查看新信息。但是正如我在培养运动新习惯时所经历的那样，我的“专注”肌肉一开始非常虚弱，

但当我开始定期保护它免受干扰后，它逐渐变得强壮。

当你弥留之际蓦然回首，让你感到满意的是你做过的那些有意义、有意思的事情，而不是你时时跟进你的邮件。

保护你的“专注”肌肉免受干扰，可以让你获得额外的注意力来更深入地钻研工作、更高效地工作，进而实现更高效能。

当我们在谈及干扰这一主题时，我想多说几句。“20秒定律”是我最喜欢的抑制身边干扰的方法（不是中断或注意力分散，而是实实在在的干扰）。积极心理学专家[比如，畅销书作者肖恩·埃科尔（Shawn Achor）]建议，20秒足以让你远离干扰，“20秒定律”对你大有裨益。在我开展为期一年的高效能计划的过程中，我曾经测试在超过20秒的时间里远离消极干扰，最后通常都能成功远离干扰。比如，我发现只要我把不健康小吃从我工作的地方移开超过20秒，我就不再迫不及待地想要吃这一小吃。还有其他一些例子说明“20秒定律”在发挥作用，比如：把你的电子邮件客户端存储在层层叠叠的文件夹中，这样要找到它们需要花费超过20秒；把档案橱柜放置在办公桌旁，这样把文件归档只需不到20秒；把甜品存储在冰箱的最底层；当你在工作时，把手机放在另一个房间；把互联网路由器的电源拔掉；为社交媒体账号设置一个含有30个字母的复杂密码。

关闭提醒设置

所需时间：5-10分钟，取决于你拥有多少通信设备

能量指数/专注指数：3/10，取决于你是否熟练运用通信设备，提醒设置通常非常容易找到

价值指数：8/10

趣味指数：7.2/10

测试目标：通过这一测试，你很有可能在每一天重获遗失的数小时的效能，因为你不再受到大量提醒和通知的干扰。此外，你可以记住更多东西，可以更为专注于你的工作。

每一干扰都会导致你失去近半小时的效能，因此想办法抑制干扰非常值得。

如果你像我以及我所接触的人一样，你总是频繁地受到干扰，甚至你自己都没有觉察出来。但是好在你所拥有的每件通信设备都可以减少和关闭提醒设置。

在这一测试中，你认真研究一下你的手机、电脑、平板电脑、智能手表等通信设备，然后把它们的提醒设置通通关闭，把它们的吱吱声、嘟嘟声、警报声等在一天中对你造成干扰的声音调成静音。在你的生理黄金时间，要特别保护你的注意力免受干扰。如果你喜欢偶尔关上办公室大门但偶尔也喜欢开门迎人，在你的生理黄金时间，你最好关上办公室大门，把自己和外界隔绝起来，防止朋友和同事的干扰。任何不值得用多达25分钟的效能来换取的干扰，都应该远离。

在你适应不受干扰的过程中，你的边缘系统可能会在开始时感受到过去持续的刺激如今不复存在，你甚至有可能会感觉效能降低，因为你的大脑没有过去那么兴奋。但是一天过去了，你会获得更多的注意力来完成重要的、有意义的工作，你也会更好地记住你所完成的这些工作。获得更多的注意力和更好的记忆力，正是高效能之要义所在。

第二十章

一心一用

本章导读：一次只处理一项任务，是抑制思维漫游的最佳方法之一，因为这可以助你锻炼你的“专注”肌肉，可以让你留出更多的注意力空间来专注于当下正在处理的任务，可以有效加强你的记忆力。正如到健身房运动可以加强你的身体肌肉一样，不断把你的注意力拉回到你正在处理的任务上，可以加强你的“专注”肌肉。

预计阅读时间：14分30秒

同时处理多项任务

哪里都去等于哪里都没去。

——塞内卡

在本章开始以前，我想先快速回顾一下此前我已经提到的一些观点，这些观点在我看来和本章所述内容特别相关：

- 如果忙碌不能帮助你取得什么成果，那么忙碌无异于懒惰。
- 高效能不在于你有多忙碌或多高效率，而在于你取得了多少成果。
- 你感觉高效能并不意味着你实现了高效能，相反，你感觉高效能往往意味着你没有实现高效能。

我知道到目前为止我已经反复强调过这些观点，以至于读者看着感觉有点麻木。但是，我认为这些观点都揭示了一个意义深远的事实，因而值得反复强调，尤其是在以同时处理多项任务为主题的本章。

关于同时处理多项任务，有一个奇怪的现象：尽管几乎每项研究都表明它会严重减损你的效能，但是人们依然努力争取同时处理多项任务。这是为什么呢？因为同时处理多项任务可以让人感到愉悦。

同时处理多项任务的额外好处

在开展高效能计划的过程中，我研究了很多书籍，这些书籍都论述了同时处理多项任务会严重减损效能。事实上，几乎所有关于同时处理多项任务的研究都证明了这一观点。但是，让我们先来谈谈同时处理多项任务的额外好处。

在我看来，这些研究都没有提及同时处理多项任务可以让人感觉不可思议，而这恰恰也是很多高效能书籍所忽略的方面。如果你所做的每个决定都完全理性，如果你的前额皮层总是能战胜你的边缘系统，那么你就无须阅读本书了。但正因为你是个有思想、有感情、有喜好、有呼吸的人，才使得像一次只处理一项任务这类高效能方法如此难以操作。当你同时处理多项任务时，你的工作确实会更趣味盎然、更让人兴奋——尽管当你同时处理多项任务时，你所取得的成果总会有所减少。

在我开始高效能计划以后，一开始我忽视了对同时处理多项任务的研究，因为我不想对其进行深入思考。在大多数日子里，我都可以完成我所计划的任务，尽管我没有尽最大努力专注于任务，但当我面对可刺激边缘系统的海量干扰时，我依然快乐地完成了任务。我知道同时处理多项任务只会让我产生自己效能很高的错觉，但与此同时，同时处理多项任务确实让我的工作变得有趣得多（仅略微更紧张一些），当我努力一次只处理一项任务时，我感觉自己好像错过了什么。

在我开始高效能计划前夕，我已经计划要测试一次只处理一项任务，但是我推迟了很长一段时间才开始测试，因为这一测试让我心生反感。我越是忙碌，当我一次只处理一项任务时我就越是内疚，因此我就越是抗拒这一测试。

我沉湎于源源不断的干扰，也习惯了同时处理多项任务。

切换到自动模式

习惯非常强大。如果我们没有了习惯，不再无须动脑即可在生活的很多方面本能地反应，我们不可能在世界上正常地生活。

比如，你现在意识到为了读懂书中内容，你的眼睛不会一次性不停地扫过一行字，而是会沿着每行字在某些特定的位置停顿，以便理解这些词语的意思。

又比如，你现在意识到你的下巴也有重量，需要持续的力量支撑。如果你整天想着这事，你甚至不知道该把口中的舌头往哪儿搁。

顺便说一下，你是否留意到你的眼睛永远看不见你的鼻子（照镜子时除外）？意识到这一点后，你是否止不住地想要尝试用眼睛看你的鼻子？

你是否留意到你每次吞咽时，你的耳朵都会发出响声？

研究表明，我们的行为中有40%—45%都是惯性行为，这在很多时候都是一件好事^{[\(1\)](#)}。但是，有些习惯会适得其反。比如，你往往会习惯性地抽烟、睡懒觉、狂吃比萨、狂看电视等，但这些习惯通常会适得其反。

在我开展高效能计划的过程中，我曾有机会和普利策奖获得者——《习惯的力量》作者查尔斯·杜希格交谈。查尔斯·杜希格在研究和实验中发现：习惯非常简单，习惯回路由暗示、惯常行为、奖赏三部分组

成。“首先是暗示，即可触发习惯的诱因；然后是惯常行为，即习惯本身；最后是奖赏，即习惯真正要满足的某种渴求。”比如，当你醒来时（暗示），你也许会马上拿起智能手机不停地刷不同的应用软件（惯常行为），这让你感觉跟得上时代步伐并与全世界联系（奖赏）。又比如，当你努力专注于艰难任务时（暗示），你也许会习惯性地打开邮箱（惯常行为），这让你感觉自己在实现高效能，即便你实际上是在拖延（奖赏）。

你越是频繁地重复一个习惯，这一习惯越是强大。从神经学的角度来看，习惯只是你大脑中的一个回路，为应对你周围环境中所出现的暗示而变得活跃。正如查尔斯·杜希格所言：“在神经学上，当暗示、惯常行为、奖赏彼此连接时，一个连接起暗示、惯常行为、奖赏的神经通路正在我们的大脑中形成。”又如加拿大心理学家、公认的神心理学开创者唐纳德·赫布（Donald Hebb）所言：“一同活跃的‘零件’会彼此连接。”平常在同时处理多项任务时，你无须动脑，只习惯性地使用智能手机和其他通信设备，以此来应对深植于周围环境中的暗示，因此你往往觉察不到自己在使用智能手机和其他通信设备。当然惯常行为也有其积极影响，在我开展高效能计划的过程中，我就通过惯常行为，在生活中培养起新的运动习惯和饮食习惯（我将在接下来的章节中进行论述）。

查尔斯·杜希格把可触发习惯的暗示分为五类：一是特定时间；二是特定地点；三是特定感觉；四是特定人物；五是特定行为。因此，坚持高效能的惯常行为非常有效：每一天当你确定惯常行为可以为你带来真正奖赏时，你都会做出同样的行为，随着时间的推移，你在大脑中不断巩固这一神经通路，直到惯常行为成为一种自然习惯。

习惯之所以如此强大、如此难以改变，是因为你的大脑会随着每一神经通路终端出现的奖赏而分泌多巴胺（一种让人产生愉悦感觉的化学物质）。长此以往，你越是频繁地激活这些神经通路，你就越可以加强

暗示、惯常行为、奖赏三部分之间的联系。因为你的大脑非常爱多巴胺，在多巴胺的帮助下，你不断巩固这三部分连接起的神经通路。就像不断沿“愿望之道”行走可以让“愿望之道”更深、更宽、更强大一样，不断激活神经通路也可以让神经通路更深、更宽、更强大。

同时处理多项任务是一种习惯，因为你不是有意为之，而是自发为之。选定一天把手机留在家里，然后你到外面随意走走，尽管手机不在你的口袋里，但你很有可能会感觉口袋里好像有什么东西在震动，或者会习惯性地把手伸进口袋里拿手机（在我开展每天只使用智能手机1小时的测试前，我曾试过这样做，最后发现自己一天里大概5次习惯性地把手伸进口袋里拿手机）。

从根本上说，习惯是深植于你大脑中的神经通路，因此改变习惯几乎不可能一蹴而就。停止同时处理多项任务也几乎不可能一蹴而就，当你的大脑已经习惯了同时处理多项任务，你必须持久作战，才可以从同时处理多项任务转变到一次只处理一项任务。

迷上多巴胺

研究表明，当你同时处理多项任务时，你的大脑会不断分泌多巴胺。从神经学的角度来看，大脑在你同时处理多项任务时分泌的多巴胺会更多（和一次只处理一项任务时相比）。正如丹尼尔·列维京在其著作《有组织的头脑：在信息过载时代做到心平气和》中所言：“同时处理多项任务，可以创建一个多巴胺成瘾的反馈回路，在你由于不断寻找外部刺激而注意力分散时给你的大脑实际的奖赏。”

然而，不仅你的边缘系统渴望同时处理多项任务所带来的愉悦。根据丹尼尔·列维京所说：“更为糟糕的是，你的前额皮层对新奇之物有一种偏好，也就是说，前额皮层很容易被新奇之物所吸引——比如，我们常用于吸引婴儿、小狗、小猫的亮闪闪之物。”可见，你的大脑中没

有一个部件可以抵挡同时处理多项任务的魅力。

除非你在做一些完全无须动脑、无须注意力的工作——比如你在维护日的工作——否则，你的大脑本身并不擅长在同一时间专注超过一项任务。事实上，你的大脑无法同时专注两项任务，它只是快速地在两项任务之间转换，这会让你产生错觉，以为自己在同时处理两项任务。

在关于同时处理多项任务的研究中，我最喜欢由斯坦福大学的伊尔·奥菲（Eyal Ophir）、克里夫·纳斯（Clifford Nass）、安东尼·瓦格纳（Anthony Wagner）所组织的研究。在他们进行研究之前，主流研究已经证实人们无法在同一时间处理两件任务，因此他们希望深入了解习惯同时处理多项任务的人究竟有什么优势可以实现更高效能（如果真有什么优势的话）。

首先，研究人员测试了习惯同时处理多项任务的人是否更善于忽略无关信息，测试结果表明非也。之后研究人员测试了他们是否更善于存储和整合信息以及是否拥有更好的记忆力，测试结果表明非也。屡屡受挫后，研究人员组织了第三项测试，看看他们是否更善于在不同任务间转换。

测试结果又一次表明非也。而且更为糟糕的是，测试结果表明，在同时处理多项任务上，偶尔为之的人比习惯为之的人表现更佳。正如伊尔·奥菲所言：“我们一直在寻找习惯同时处理多项任务的人有何优势，但是我们找不到。”习惯同时处理多项任务的人以为自己表现更佳，因为他们的大脑更为兴奋，但他们在每项测试中都表现不佳。

同时处理多项任务会降低你的效能，因为它会让你更容易犯错、工作压力更大，而且会耗费你更多时间，因为在不同任务之间转换要耗费你的时间和注意力，甚至会削弱你的记忆力，就像受到干扰时你的大脑会不堪重负那样，在同时处理多项任务时你的大脑同样会不堪重负，因此当你在智能手机或平板电脑上看电视节目或电影时，你往往只能记住小部分内容。此外，同时处理多项任务甚至会让你更容易感到厌倦、焦

虑、低落。

回想你潜心工作取得最多成果的时候，往往不是在你同时处理多项任务的时候，而是在你完全专注于一项任务的时候。

当你同时处理多项任务时，你只是在浅尝辄止，因为你的注意力分散于不同的任务，这让你无法真正专注于你需要完成的任何一项任务。因此，你在醒着的时候有47%的时间都在走神也就不足为奇了。

当你一次只处理一项任务时，你可以完全专注于这项任务。

一次只处理一项任务

温馨提示：当你阅读本章时，你的思维每隔多久会自由漫游？你的思维越是容易漫游，本章内容对你的帮助越大。

当然，一次只处理一项任务，这说起来容易做起来难。

正如我在开展高效能计划的过程中所发现的那样，和学习代数、组装宜家家具一样，一次只处理一项任务在理论上非常有效，但实践起来却异常困难。

在我看来，一次只处理一项任务和精简你所承担的任务可以提高你的效能，都出于同样的原因。当你精简你所承担的任务、项目、义务时，你可以留出更多的时间、能量、注意力来完成更少的任务、项目、义务。同样，当你一次只处理一项任务时，你可以把自己所有的时间、能量、注意力都用于完成一项任务，这让你在同样的时间里可以取得更多的成果。

在我进行一次只处理一项任务的测试时，我经常旧瘾复发，忍不住想要同时处理多项任务。对此，最佳的解决方法是从小处着眼。一开始我会设置闹铃，让自己在很短的时间里，比如20分钟里只专注于一项

任务，随着我不断加强我的“专注”肌肉，这一时间也在不断延长。在我的高效能计划结束之时，我已经可以一整天只专注于一项任务了。如果我说自己已经完美掌握了本书所介绍的高效能方法，比如这一方法，那我就是在欺骗读者，但是我确实在坚持运用这些方法并且每周都取得进步。

随着时间的推移，不可思议的事情发生了：当你合理地控制思维漫游，不断地把注意力拉回到最重要的任务上，你的专注力得到加强。

研究表明，当你在思维漫游后反复有意识地把注意力拉回到任务上，久而久之，你可以加强你的中央执行系统，加强前额皮层对边缘系统的控制，最终加强大脑对自身的控制。每次当你把注意力拉回到单一任务上，你都在巩固这一习惯，久而久之，这一习惯会不断加强，尤其在你一开始就有意识地避免干扰和中断的情况下。从只有53%的时间专注于工作到有80%或90%的时间专注于工作，不可能一蹴而就，但是值得你为之努力。而当你实现这一转变时，尤其当你在这80%或90%的时间里都只专注于一项重要任务时，你将获得让人惊叹的成果。

以下是我最喜欢的训练一次只处理一项任务以及加强“专注”肌肉的方法：

- 番茄时间： 由弗朗切斯科·齐立罗（Francesco Cirillo）于20世纪80年代提出的“番茄工作法”，是一种简单而有效的时间管理方法。“番茄工作法”要求你每工作一个番茄时间（25分钟）后休息5分钟，每工作四个番茄时间后休息15至25分钟。我认为这是尝试一次只处理一项任务的最佳方法之一，因为其时长非常适宜。我想当你尝试了几个“番茄时间”后，你也会欣然接受它的（对我而言，“番茄工作法”并非任何时候都行之有效，但它是一种很棒的尝试，可以让我把更多的能量和注意力用于完成高回报的任务）。

- **电话会议：** 当你参加电话会议时，努力不要查看邮件或信息，尽可能地只专注于电话会议，让电话会议实现最大价值。每当你忍不住关注其他东西时，把你的注意力拉回到电话会议上，你的“专注”肌肉就得到一个回合的锻炼。如果你在会议过程中不停地想起其他东西，问问自己当初为什么同意参加这一电话会议。
- **仔细聆听：** 当你仔细聆听他人说话时，你的全部注意力都投入到这一对话中，你就不会想着接下来要说什么，或者思考其他事情，或者做其他事情。每当你把注意力拉回到眼前的这一对话上，你的“专注”肌肉就得到一个回合的锻炼。这一方法需要练习，但久而久之，它可以助你更好地管理注意力，减少与他人之间的误解，与他人建立更深层、更有意义的关系。在我进行仔细聆听的测试过程中，我发现当我把全部注意力都投入到对话中时，几乎所有人都对我表示赞赏。当我和他人会面时，我会一开始就把手机关掉，让自己可以完全专注于眼前的对话。这不仅有助于提高你的效能，而且有助于提升你与他人的关系。
- **认真阅读：** 就像这一章开始之时我让你进行的测试那样，当你读书的时候，尽可能地专注于你所阅读的内容。留意什么时候你的思维开始漫游，把你的注意力拉回到书上，你的“专注”肌肉就得到一个回合的锻炼。留意什么时候你的思维开始变得急躁或超前。比如，在你还没看完一页书时就想着翻下一页书。
- **专注地吃：** 这是一个有趣的测试。尽管这一测试在办公室进行有点难度，但绝对是你在家中锻炼你的“专注”肌肉的绝佳方法。你最近一次坐下来纯吃东西而非一边吃一边做其他事情是什么时候？当你细嚼慢咽时，你可以专注于体验所吃东西的味道和口感，因此你可以充分地享受吃的乐趣。这一有趣测试可以检测你的思维每隔多久会漫游。你只需设置闹铃在几分钟后响起，然后找个安静之地坐下来，品尝自己所选的食物和饮料（如果你所选食物非常美味，这一测试会特别有趣），然后专注于体验所吃东西的味道和口感。

留意什么时候你的思维不再超前，也就是说，当你还没咽下这一口时，你不再想着吃下一口或直接咬下一口。我猜想你会为此而感到惊讶：你的思维频繁地漫游，当你细嚼慢咽时食物是如此美味（如果你想让这一测试趣味升级，你可以尝试放慢一倍速度再吃一次，你可以得到双倍的享受时间）。

运用上述方法，关键在于当你的思维漫游时，你不断地把你的注意力拉回到眼前的任务上。在这一过程中，你可以锻炼你的“专注”肌肉，加强对思维的控制，避免思维在未来的日子飘飞漫游。要做到这一点并不容易，但值得你为之努力，我建议你从小处着眼。

我发现，一次只处理一项任务还有其他很多好处。在我开始一次只处理一项任务并以更缓慢、更从容的速度完成任务后，我对自己所处理的任务、自己为何处理任务、自己有哪些自发习惯甚至自己何时拖延都有更深入的了解。我不再专注于我的通信设备和应用软件，我开始审视我所从事的工作的价值，这让我可以停下来思考一下如何巧妙地工作，甚至如何有创意地工作（研究表明，当你心情平静、从容不迫的时候，你更容易进行创意思考）。

此外，一次只处理一项任务让我获得了注意力空间，从而变得更富同情心、更考虑周到、更快乐愉悦。我深信，在实现高效能的过程中，你会变得更富同情心——不仅对他人也对自己。比如，当你拒绝次要任务和项目时，同情心让你不像机器人那般予人冷漠之感。一次只处理一项任务需要你做出调整，但其好处很多，除了可以助你实现更高效能之外，还可以助你成为更好的人。

我想这也是很多人想要实现高效能的初衷。正如马修·基林斯沃斯和丹尼尔·吉尔伯特（如前所述，两人曾通过研究发现，人们在醒着的时候有47%的时间都在走神）所说：“人类的思维总在漫游”，但研究表明“漫游的思维并不快乐”。从进化的角度言之，“人类想象未发生之事的能力，是认知上的一大进步，但却以情感作为代价”。你只有非

常有限的时间。因此，实现高效能非常重要；也因此，你在实现高效能的过程中，应该减缓速度让自己真正享受快乐。

一次只处理一项任务，是你在当下抑制思维漫游、留出更多注意力空间来专注于任务的最佳方法之一。完成这最后一步，你就可以从容不迫、目标明确地工作。

一次只处理一项任务

所需时间：15-30分钟

能量指数/专注指数：9/10

价值指数：10/10

趣味指数：8/10

测试目标：通过这一测试，你可以加强你的“专注”肌肉，从而更专注于手上的任务，这样，在同样的时间里你就可以取得更多的成果。

明天尝试在15至30分钟里只专注于一样东西（如果这一测试让你望而却步，你只需不断减少测试的时间，直到你感觉可以接受为止），这样东西可以是你的工作、电话、对话、书籍、食物。当然，你所专注的任务越是重要，你在这一测试中的获益就越大。

在这一过程中，每当你的思维漫游时——你的思维一定会漫游，尤其是在开始的时候——你就温柔地把你的注意力拉回来。不要对自己过分苛刻，当你发现自己在想手上任务以外的东西时，你只需引导你的注意力重新集中到任务上即可。

这一测试看似容易，实则不易。久而久之，一次只处理一项任务的好处就会不断凸显、让你震撼。

(1) 你在过去5分钟内是否曾经打哈欠？我希望答案是否定的。我正努力让本书变得更有吸引力，但当我写下这句话时我却在打哈欠。各位读者现在请别打哈欠，在接下来大概30秒也别打哈欠哦。

第二十一章

冥想

本章导读：练习正念和冥想，可以让你实现更高效能，因为正念和冥想可以让你更为平静、更为愉悦、更为专注。冥想远没有你想象中那般让人生畏。

预计阅读时间：15分15秒

我的自白

我必须向读者坦承：上一章其实文不对题，其内容与一次只处理一项任务毫无关系，而与正念密切相关。

闻及此言，你大概会厌恶地放下此书并对我嗤之以鼻，但在此之前请给我一个解释的机会。

“正念”在公众中的形象一直不佳，这么说并非言过其实。很多人一听到“正念”或者更让人生畏的“冥想”时，他们的脑海中会浮现出这样的画面：在闷热的印度，一个瘦骨嶙峋的修行者连续数小时坐在瑜伽垫上；在深山野洞里，一个佛教僧侣整天沉默不语，只靠豆子和米饭度日。就像听到“宗旨”时那样，很多人听到“正念”“冥想”时，会立刻不予理睬，至少我一开始时就是如此。

但事实上，这并不是对待“正念”“冥想”的正确态度。正念只是一种让你在同一时间有意识地只做一件事情的方法。冥想和正念非常相近，只是冥想不和其他任务一同完成，而要你单独完成（我会在稍后介

绍如何冥想——实际上冥想非常简单）。

如果你愿意，你可以重温上一章，把每处提及“一次只处理一项任务”的地方换成“正念”，你会发现也是说得通的。正念，就是在此时此刻创造更多的注意力空间，让你可以完全专注于当下所做的事情；正念，也意味着审视自己对当下所做事物的感受和想法，这一点在你运用高效能方法（比如助你战胜拖延的方法）时非常重要。

当你把注意力分散于你的周围——就像你同时处理多项任务时那样——你根本无法全身心投入你手上的任务，因此你的效能会降低。正念和冥想的主旨都在于加强你对自身注意力的控制，以便你把更多的注意力投入到手上的任务。

表面上看，正念和冥想似乎和高效能互相对立。但是时至今日，高效能已经不再讲究做得更多、做得更快，而讲究更巧妙地做、更从容地做。在此背景下，正念和冥想被赋予了前所未有的意义和价值。在过去的流水线上，你只需投入53%的注意力即可出色完成工作。时至今日，你需要投入100%的注意力才可以出色完成工作。

高效能实践中的难关

正如很多人想要早上5:30起床或参加马拉松赛跑一样，几乎每个人都想要做得更多。

但是当你在着手一些最高效能的事情时，你通常需要在短期内做出很多牺牲，才可以取得更大成果。从长远来看，你大脑中那注重计划、讲究逻辑的前额皮层，希望你成为副总统、希望你的体脂率降到10%。但是在当下，你却经常逃学、狂吃芝士汉堡。为了拥有性感的六块腹肌，你必须每天做出很多小牺牲来减少你的身体脂肪——这一过程比你最初下决心减肥要困难得多。同样，努力实现一次只处理一项任务、辛勤工作、战胜拖延的过程，比你最初下决心要一次只处理一项任务、辛

勤工作、战胜拖延要困难得多。下决心让你感觉很棒，但是为实现目标而做出很多小牺牲的过程却非常难熬。

这正是高效能实践中的难关所在：尽管人生在世几乎人人都希望取得更大成果，他们也往往知道必须至少做出一个改变才可以往正确的方向迈进一步，但是在当下，为实现目标而做出牺牲的过程非常困难（也是出于这一原因，我才会第一章论述价值理念的重要性：如果你不珍视你所努力做出的改变，或者你不清楚取得更大成果的意义，你在当下就不会有动力为了实现长期目标而做出短期牺牲）。

正念正是在此情况下发挥作用的。我们对所做事情的看法随着时间的推移而有所不同，当下的看法和长远的看法彼此不同，因此正念非常重要。正念可以让我们在当下获得注意力空间，有了这样的空间，我们才可以停止放任自流，做出更有益于提高效能的决定。当我们过于依赖习惯而机械地工作时，我们缺乏注意力空间让我们的前额皮层发挥作用，因而我们无法做出最有益于提高效能的决定。正念让我们在当下留出更多的注意力空间来更巧妙、更从容地工作。

你仍然需要做出牺牲，但是，正念和冥想可以让你为实现高效能奠定基础，让你在当下创造注意力空间，从而尽可能地做出最佳决定。

比特反转

在我开始高效能计划前夕我停止了冥想，但之后又恢复了冥想，在此过程中，我很快认识到冥想对我的效能所产生的积极影响——这些积极影响的核心在于加强我的“专注”肌肉。

有趣的是，我所接触的一些大力倡导冥想的人士不仅本身就是冥想者，而且也是拖延领域的研究者。这也合情合理，因为冥想是锻炼“专注”肌肉、加强前额皮层对边缘系统控制的最佳方法。事实上，在我采访高效能专家蒂莫西·皮切尔时，他曾高度评价正念和冥想，并认为正

念和冥想可以有效“引导我们的注意力集中到最有益于我们的地方”。正念和冥想也被证明有助于抑制冲动，冲动是人的一种性格特征，也是导致人们拖延的最大功臣。

在我恢复冥想以后，我很快认识到冥想对我的效能所产生的积极影响：其一，我减少了拖延。正念和冥想都可以锻炼我的“专注”肌肉，因此我可以专注于我的感受和想法，从而审视自己、直面拖延。其二，我可以更好地控制冲动。因此我可以坚持每天早上5:30起床，然后回顾自己有多讨厌这一作息。其三，我获得了更多的注意力空间。因此我每时每刻都可以回顾工作、从容工作、从一万英尺的高空俯瞰我的工作。其四，我可以更轻松地管理我一天的能量。

正念和冥想让我认识到：为了实现更高效能，我需要停下来回顾我的工作。

关于冥想的五大认识误区

在介绍如何冥想之前（冥想比你想象中的要简单和容易得多），我想先快速清除一下关于冥想的五大认识误区。我曾经和很多人接触（尤其是商界人士），了解他们抗拒冥想的原因。以下是我遇到的关于冥想的最常见的五大认识误区，这五大认识误区还和高效能密切相关。

1. 冥想会让你更消极

请放心，冥想不会让你变得懦弱。相反，冥想可以让你更能适应你所面临的挑战。与此同时，冥想可以让你更乐观地看待你的境遇。不同的人遇到同样的境遇会有不同的看法。冥想可以让你更能适应挑战，也可以让你更乐观地看待境遇。

2. 冥想会让你缺乏动力

事实恰恰相反。冥想可以让你更专注于你的行动目标和意图，当你清楚地了解自己的行动目标和意图后，你自然更有动力实现更高效能。

3 . 冥想会让你忽视你的工作

正如冥想不会让你变得消极一样，冥想也不会让你忽视你的工作。冥想可以让你更深入地了解你工作的意义，从而让你更关心你当下的工作（假设你当下的工作符合你的价值追求）。冥想不会让你忽视你的工作成果，相反，冥想会让你专注于这些成果。

4 . 冥想太花时间

我每天冥想30分钟，但即便每天只冥想1分钟也可以带来深远影响。1分钟的时间你总是有的吧。

5 . 冥想很难入手

事实上，冥想很容易入手。接下来我将介绍冥想的方法。

冥想非常简单

冥想其实非常简单，毫无技术含量可言。冥想很像一心一用的升级版。

当你一心一用（和正念）时，你也在完成另一项任务；当你冥想时，你只专注于冥想本身。一心一用和冥想有着同样的好处（当然冥想的好处要更为集中），区别只在于一心一用和冥想发生的时间和地点。正念和冥想就像一枚硬币的两面。

以下是冥想的方法：

- 找个你不会受到干扰或中断的安静之地。
- 笔直地坐着。你无须特意买个瑜伽垫或什么垫，对大多数人而言一把椅子足矣。笔直地坐在椅子上，让你背上的脊椎舒适地伸展。身体放松，精神专注。
- 你可以自由决定是睁眼还是闭眼，无论是睁眼还是闭眼，只要能让你更为专注即可。我发现如果我在临睡前冥想，我需要稍微睁大眼睛让自己更为专注。
- 设定自己冥想的时间（我会设置手机闹铃）。我喜欢以顺计时的方式来设定时间，这更方便我延长冥想的时间，但我所认识的大多数人都以倒计时的方式来设定时间。冥想的时间可长可短，只要不让你产生抗拒心理即可。
- 在你设定了一个让你感觉舒服的冥想时间后（我建议从5分钟开始），专注于你的呼吸。在你吸气和呼气的时候，在空气从你的鼻子吸入，沿食道而下，再进入肺部，最后呼出体外的过程中，留意你的所有感觉。不要控制你的呼吸，只需留意你的呼吸；不要细究你的呼吸，只需留意呼吸的自然起伏。
- 最后锻炼你的“专注”肌肉。当你的注意力开始分散转而关注其他东西时，当你觉察到自己的注意力分散时（有时你需要一两分钟才觉察到），把你的注意力拉回来继续专注于你的呼吸。在冥想的过程中，你需要不断重复这一步骤——这很正常，而且也可以加强你的执行功能。当不同的感受、想法涌现时，不要对其做出判断，只需留意它们，把它们视为公路上的汽车，而此时的你正置身立交桥俯瞰这些汽车。当你的注意力分散时（你的注意力一定会分散的），请记住这很正常，这是由注意力本身的属性所决定的。如果你在冥想的过程中留意你的注意力分散到何处，你最后不仅可以了解注意力分散到何处，还可以获益更多。我有时候喜欢在注意力分散时笑一下，此时如果有谁在看我冥想一定会感觉很奇怪。

这就是冥想的方法。

那么如何练习正念呢？正念就是一心一用，它让你可以留出空间专注于任务，可以了解自己当下的感受和想法。冥想是浓缩版的正念。

正念和冥想操作简单又好处多多，这在我看来似乎不可思议，但事实确实如此。在过去数十年里，已经有大量神经学研究证明了正念和冥想的多种好处。我认为其中最具影响力的发现（至少对高效能影响深远）是：冥想可以加强你的执行控制、锻炼你的“专注”肌肉。

哈佛医学院的神经系统科学家莎拉·拉萨（Sara Lazar）曾亲自研究冥想的积极影响，她发现长期冥想者在后扣带回皮质（PCC）的大脑活动会有所减少，后扣带回皮质是大脑中负责思维漫游的部件。根据莎拉·拉萨所说：“更好地控制后扣带回皮质，可以助你发现漫游的思维并把其温柔地拉回到任务上。”冥想可以助你重获对注意力乃至大脑的控制，在你希望专注的时候避免注意力分散。

仅凭这一点，正念和冥想就值得尝试。但事实上，在你正念和冥想的过程中，你还可以享受多种好处，因此正念和冥想特别值得尝试。

限于本书篇幅，关于冥想的好处难以详述。冥想可以减少你体内的皮质醇水平，可以平复你的心情，可以增加你的脑血流量，可以减缓你的大脑衰老，可以增加你大脑中的灰质含量（灰质负责视觉、听觉、记忆、情感、语言、肌肉控制）。甚至有研究表明，冥想可以提高考试成绩。如果你有组建的团队，你越是懂得冥想专注，你的团队表现越佳。冥想的这些积极影响全都经过神经学研究证明，可以助你实现更高效能。

在冥想中，你可以直接留意到你的边缘系统和你的前额皮层之间的激烈斗争。你的边缘系统会告诉你当下的感受：沉闷、沮丧、内疚、忧虑、不安。甚至在你一开始冥想的时候，你可能会有那么一两次屈从于你的边缘系统：你可能会想到未来的某个画面，过去的某个尴尬时刻，和米拉·库尼斯（Mila Kunis）、布拉德·皮特（Brad Pitt）在一起的幻想场景。这是大脑以其规律的节奏在运行，每次当你把注意力拉回

来，你的“专注”肌肉就得到一个回合的锻炼。正如你在对抗拖延时那样，这一过程中你的大脑也会处于活跃状态。

如果你多少像我一样，直到你参加第一节瑜伽课以前，你一想到冥想就想退却。我猜想此时此刻，你的边缘系统正在抗拒冥想（也许非常抗拒）。但是，你的边缘系统越是抗拒冥想，越是说明冥想值得你尝试。

在我看来，你每冥想一分钟，就可以收获两分钟的效能。冥想可以让你减少时间浪费、更善于专注、更有目的地工作、更容易辨别出高回报的任务，久而久之，还可以让你抵抗你的边缘系统。焦点和意识是“专注”肌肉的两大构成部分，没有什么方法比一心一用和冥想更能锻炼你的焦点和意识。

细小目标

如果你让我说出一座漫不经心、匆匆忙忙的城市，我几乎会脱口而出“纽约”。至少从我的经历来看，纽约是我待过的最漫不经心、最喧嚣热闹、最匆匆忙忙的一座城市。但凡此种种，都无法阻止莎伦·萨兹伯格（Sharon Salzberg）把纽约变成她的家。

莎伦·萨兹伯格是一位让人惊叹的女性。经历动荡的童年后（她在16岁前曾寄居在5个不同的家庭），她在大学的亚洲哲学课程上学习并迷上了佛教，这促使她游学印度、钻研佛教。

莎伦·萨兹伯格从印度归来后，和约瑟夫·葛斯汀（Joseph Goldstein）、杰克·康菲尔德（Jack Kornfield）一同创办了“内观禅修社”（Insight Meditation Society），在20世纪70年代把佛教和冥想引入西方社会。多年后的今天，莎伦·萨兹伯格早已广受认可。她也是多本畅销书包括《工作中的快乐真谛》（Real Happiness at Work）的作者，她在该书中论述了如何在工作中运用正念，让正念既

不影响你的工作表现也不影响你实现高效能。

为了采访莎伦·萨兹伯格，我飞到纽约来到她的公寓和她会面。从纽约联合广场出发步行5分钟即可来到她的公寓——你绝不会想到一位冥想导师会居住在这样的地方。不过当你见到莎伦·萨兹伯格本人，你大概会对其公寓状况有所理解了。莎伦·萨兹伯格说起话来和普通纽约人没什么区别，不过她倒是让人感觉她有的是时间可以为你解答一切问题。尽管她过着平静而专注的生活，但她同样和谐地融入了纽约这座城市。她走起路来比大多数人要稍微留神一些，但除此之外，她已完美融入纽约城中。当她置身人潮中，你很难辨认出她是一位冥想导师。

尽管莎伦·萨兹伯格曾钻研佛教和冥想，但是她从未错误地认为在今天这个时代专注地生活有多困难。她不认为冥想必须要和特定的宗教信仰联系起来，她不认为人们必须“以特定的坐姿冥想”，她不奢望人们会花多长时间冥想。在我们的交谈中，她谈及，研究表明每天冥想5或10分钟足以让你重新激活你的大脑，让你以全新的视角来看待你的工作和生活。莎伦·萨兹伯格运用切实可行的冥想方法，并把冥想视为一种让人们更从容快乐地生活、让人们与自身保持对话的方法，而非带上行李细软入住修道院以求开悟得道的途径。

也许莎伦·萨兹伯格在交谈中所提到的最有趣、最具启发意义的理念是：把正念融入你的生活，这可以助你留出更多的注意力空间来专注于工作，甚至可以助你设定你希望实现的细小目标。在如何帮助人们每天练习正念和冥想的问题上，莎伦·萨兹伯格和查尔斯·杜希格一样，认为我们的工作环境中已经深植了多个暗示（规律发生的不同事件可以作为我们练习正念和冥想的诱因），在这样的环境中，我们每天可以花几秒钟暂停手上的工作，专注于自己的呼吸和当下的感受，让自己平静下来。这样的练习非常简单。比如，等到电话铃响第三声才接电话；比如，等几秒钟才发送邮件或者深吸一两口气、重新阅读邮件后才发送邮件；比如，花几秒钟从一个房间走到另一个房间只为走一下或露个脸。

但如此一来，我们可以花几秒钟让自己慢下来，让自己一个人静静。

正念让你可以在当下目标明确地工作，因为它让你可以真正停下来思考一下你希望实现的目标、你当下的感受、你当下的想法。根据莎伦·萨兹伯格所说，一天中练习正念的机会数不胜数。“在谈话之前、在会议之前、在会面之前，停下来思考一下你是否了解此次谈话/会议/会面的目的？你最希望从中获得什么？在了解这些以后，努力朝着这样的目标进发，而非沉湎于当下思考而无法自拔。”正念让你可以在一天中不断设立细小目标，这样一天积累下来，你就可以实现更高效能。

这种每时每刻的目标明确——我们每时每刻都可以在工作中停下来思考——正是高效能的核心所在。当你机械地工作时，你很难目标明确地工作，也很难控制你的效能。毫无疑问，习惯有其用武之地（我将在接下来的章节中进行论述），但是没有大量的注意力空间或强大的“专注”肌肉，你不可能目标明确地工作。

正念让你可以在当下停下来思考一下，并且创造注意力空间来专注于工作，这样你就可以更为目标明确地工作。

在和莎伦·萨兹伯格的交谈中，我留意到在她身后的书桌上摆放着iMac、iPad、iPhone等通信设备，也就是说，她可以从各种渠道获得源源不断的提醒通知。她很有可能也支持关掉这些设备，但我同时留意到她并没有随时跟进这些设备，她在和我交谈的过程中并没有忍不住去查看这些设备。尽管她每隔一两分钟就会收到一封新邮件，但她的注意力并没有被这源源不断的可刺激边缘系统的提醒所吸引。在她坐车去往某个活动的途中，尽管她口袋中的iPhone频频响动，但她一次也没有从口袋中拿出iPhone。

在我眼中，莎伦·萨兹伯格的人生经历充分体现了正念和冥想的强大作用。想要锻炼大脑使其强大到每时每刻都可以控制边缘系统非常困难，但她成功了。想要从艰苦的童年中走出来成为9本畅销书的作者同样非常困难，但她同样成功了。在纽约，像她这样富于同情心（又保持

高效能)的人并不多见。

当下,人们不再把正念和冥想局限于瑜伽工作室或瑜伽服品牌店 Lulu Lemon里,而在此之前,人们已经从时间经济时代过渡到知识经济时代。

当下,最高效能的人士是那些目标明确地工作的人士。没有什么方法比锻炼和保护强大的“专注”肌肉更能让你目标明确地工作。

第七部分

进一步提高效能

第二十二章 中途加油

本章导读：尽管渐进式改变本身并不显著，但是日复一日、月复一月，它们累积起来也可以产生让你震撼的效果，这正是渐进式改变的威力所在。即便再小的改变也可以发挥很大的作用，这一点在膳食方面尤为适用。

预计阅读时间：13分16秒

忍受Soylent代食品

我进行过多项高效能测试，如在10天里完全与世隔绝，尽管这一测试非常艰难（我将在接下来的章节中进行论述），但我总算熬过来了。但有一项测试却让我彻底败下阵来：在一周里只吃Soylent代食品。

事实上，Soylent代食品背后的理念很棒，它是一种含有人体一天所需所有营养的粉末代食品。人们只需用水冲泡粉末，一天喝几次即可补充一天所需的营养，无须再进食其他食物。它尝起来像是浓烈的燕麦水，味道并不是十分糟糕。为了进行测试，我根据网上所发布的一个配方（这一配方类似于一家同样名为Soylent的公司所宣传的配方），自行制定Soylent代食品的配方。这一配方包括多种配料：可补充碳水化合物的燕麦粉、可补充蛋白质的豌豆蛋白、可补充纤维的亚麻、可添加味道和补充糖类的红糖、可补充维生素和矿物质的综合维生素粉末、可补充脂肪的橄榄油（每次我用水冲泡粉末时都会添加橄榄油）。

Soylent代食品的迷人之处在于，你可以根据自己的膳食需求来改变配方。如果你需要更多的蛋白质，只需在配方中增加蛋白质和碳水化合物的比率。如果你需要更多的维生素D来对抗冬季忧郁，只需碾碎更多的维生素D片添加到配方中。

Soylent代食品可谓好处多多：其一，节省你的时间，你可以一次准备大批Soylent代食品，每次冲泡无须额外的准备时间；其二，节省你的注意力，你可以一直专注于工作，而无须停下工作准备食物；其三，节省你的金钱，在我进行测试的过程中我算过一笔账，把额外添加的蛋白粉算上，我每天只花7.98美元，不算额外添加的蛋白粉，我每天只花不到5美元。【更多新书朋友圈免费首发，微信ghw1361】

对食物的热爱

尽管Soylent代食品可以满足我所有的营养需求，但它无法满足我对食物深沉而持久的爱。

坦白而言，我几乎记得我在雅致餐厅吃过的每一餐甚至我吃过的每一餐外卖。目前为止，我还从没有把我的博客文章搬进书中，但接下来我准备摘录一点博客文章了。在这篇回顾我一周只吃Soylent代食品测试的文章中，我把自己对食物的爱表达得淋漓尽致：

……读完大学一年级以后，我登上了飞机，开启了一个人的欧洲环游之旅。尽管这次旅行距今只有短短几年，但我对其印象已经有些模糊了（未来的我想说：这是不是因为我只顾着玩智能手机的缘故呢？），不过我对旅行途中的食物倒是印象深刻。我记得我在波兰克拉科夫中心镇广场的一家米其林星级餐厅吃到肉质细嫩的兔肉；我记得我一边手拿法国长棍面包一边沿巴黎小巷行走，一边手撕面包狼吞虎咽一边和那些我不能与之交流的人擦肩而过；我记得我今天吃了什么早餐（几个燕麦

煎饼和一个苹果），吃了什么午餐（米饭和自制辣椒），吃了什么晚餐（蔬菜、皮塔饼、鹰嘴豆泥、更多的米饭和自制辣椒）；我记得我昨天吃了什么、前天吃了什么。

……比如食物的口感。我享受一口咬在新鲜芹菜茎上的感觉，我享受蔬菜碎屑那富含纤维的结构如同一座石质城堡置于我牙齿重压之下的感觉。对我而言，食物如同一首诗，充满诗意；如同一块织锦，我的生活穿行其中。如果我在某天感到兴奋不已，那大概是因为我为享受美食而感到兴奋不已……

在我开展测试后的第二天，我疯狂地想念食物。第一天的尝试已经足够艰难，第二天醒来，当我意识到这一天我只能喝燕麦水一般的混合饮料而无法为自己制作美妙的三餐，我只想一周都蜷缩在床上休眠。那天下午，我参加完演讲活动乘坐公共汽车回家，途中我无比渴望地望向窗外，思索着测试结束后我要品尝的每一餐。正是在那一刻，我决定停止测试。我不在乎吃Soylent代食品可以为我省下多少准备时间；我也不在乎吃Soylent代食品可以为我增加多少能量（和我所吃食物无法完全满足营养需求的时候相比）；我甚至不在乎吃Soylent代食品可以为我省下多少金钱，尽管当时的我生活拮据。我愿意为了实现高效能而做很多事情，但此时此刻我选择不再坚持测试。我对逃离这一食物地狱的渴望，胜过我对实现高效能的渴望。

此时正值黄昏，夕阳西下，我提前一站下了车，走到汉堡王快餐店，点了至尊“皇堡”和大号的饮料等。

在艰苦的条件下，我没能坚持这一测试。

能量和高效能

表面上看，你吃什么、你睡多久、你是否运动这些可影响你能量的

因素，似乎对你取得多少成果没有多大影响。但是，正如我从几个测试中所了解到的那样，这些因素和冥想、一次只处理一项任务一样，和你取得多少成果密切相关。能量是你在一天中为了实现高效能而燃烧的燃料，没有了能量，实现高效能就是一句空话。

从神经学的角度出发，拥有持久的能量尤为重要。你的脑细胞所需能量是你身体其他部位细胞所需能量的两倍，尽管大脑只占人体总重量的2%至3%，但它却要消耗你所吸入能量的20%。在你努力实现高效能的过程中，拥有强大的心智功能和充足的能量储备都至关重要，尤其在知识经济时代，人们所需完成的多项任务都需要耗费大量的时间、能量、注意力。

在Soylent代食品测试以外，我还进行了另一项测试：把我的体脂率从17%降到10%，我在这一测试中同样没有成功（基本不成功）。实际上，这一测试和Soylent代食品测试非常相似，都需要我在日常膳食中减少进食以便实现目标，但是我确实非常爱吃。我把这一测试分为两部分：其一，把我的体脂率从17%降到10%；其二，增加10磅瘦肌肉。在我的高效能计划结束之时，我增加了大概15磅瘦肌肉（我将在接下来的章节中进行论述），但是我的体脂率却依然徘徊在15%左右。

之后再来回顾，我认识到尽管把体脂率降到10%是一个宏伟的目标，但我没有实现目标，更多的是因为我在这一过程中表现糟糕。在我最初的动力消失殆尽之后，我非常厌恶继续这一测试。为了更快地实现目标，我努力做出重大改变，但这是不现实的。过去的我为未来的我制定了一个不现实的测试，完全没有考虑为了进行这一测试，未来的我需要承受多么艰难的改变。

我在上述两项测试中表现同样糟糕，只因我实在太爱食物。

循序渐进

上述测试充分说明了想要实现高效能有多困难。正如我在上一章所说，为了取得更大成果，你必须做出牺牲，这些牺牲在短期来看痛苦不堪，在长远来看让你得益。坦白而言，如果你可以运用此前我所介绍的所有方法、做出相应的牺牲，这固然是好的，但是，并不是每种方法、每种牺牲都值得你尝试。关键在于判断出哪种方法、哪种牺牲值得你投入时间、付出努力。

对我而言，丰盛的一餐是最让我愉悦的东西之一。一天结束之时，实现高效能和食物所带给我的愉悦，我稍微更看重前者一些，但事实上，两者对我而言同样重要。也许改变是值得的，但我知道，如果我在短时间内用力过猛、改变过大，我根本不会坚持这些改变，尤其是当这些改变涉及食物，而我的膳食习惯又如此根深蒂固时（我知道除了我之外还有其他人从食物中获得巨大的愉悦。研究表明，你的大脑在你品尝两个芝士汉堡时和你享受性高潮时所分泌的多巴胺几乎一样多）。

在我的高效能计划结束大概一年以后，我写下这些文字，此时我的体脂率徘徊在13%左右，我的身材达到有史以来的最佳状态。但是，把体脂率降到13%并不是一蹴而就的。在这一过程中，我在日常膳食上做出了细小而渐进式的改变，这些改变足够小，我改变的过程不会给我带来过重的负担；这些改变足够大，日积月累会给我带来意义深远的影响。志向远大并无不妥（事实上，我认为你应该志向远大），但是为实现远大志向，你努力做出的改变越激进，你就越难坚持。

比如，在我的高效能计划结束前一周，我开始只喝黑咖啡，不再加两份奶和糖（如果你来到加拿大的Tim Hortons咖啡店，这种一杯咖啡加两份奶和糖的喝法称为“double-double”）；过了一两周之后，我开始在早餐煎蛋中加入菠菜和其他蔬菜，不再加入香肠。这些改变足够细微，根本不值一提。但是随着时间的推移，这些改变日积月累，最终让我把体脂率降到13%，而且如果我继续这种渐进式的改变，我的体脂率还会不断下降。再小的改变也会随着时间而累积，再小的习惯也会随

着时间而加强。

如果你努力在短时间内完全改变你的膳食习惯，你最初的积极性和动力很快就会消失殆尽，长此以往，由于改变过大，你也会望而却步、无法坚持。与之相反，细小而渐进式的改变不会让人望而却步，不会让人负担过重，因而可以让你长期坚持。而随着改变的日积月累，你也会更有动力做出更多改变。

在此，我想介绍一下我所喜欢的“复利”的概念。假设你今天存100美元到一个投资账户上，之后8年每年可获得8美元的利息（利率为8%），到了第9年，前8年所生利息都会加入本金，在此基础上再计算利息，这样你的账户存款可达到205美元，是最初100美元的两倍还多，如果你连续25年不动用这笔钱，到第25年，你的账户存款可达到734美元，是最初100美元的7倍还多。之后的收益将在此基础上继续增加。

事实上，渐进式改变和复利在本质上是一样的。快速减肥的最好方法是采用流行食疗减肥法，但是一旦你最初的动力消失殆尽后（这种动力几乎总会消失殆尽），你很有可能无法坚持这一减肥法而恢复到原来的膳食习惯，然后你的体重就会反弹。没有多少人会专门著书来论述在工作和生活中做出细小而渐进式的改变可以带来的积极影响，大概因为这一方法本身并不迷人。但是在我尝试过的多种方法中，这一方法最为行之有效。当你开始为你的人生热点清单中的每项热点做出渐进式改变，长此以往，日积月累，你将获得丰厚的红利，就像你到银行存款获得利息一样^{[\(1\)](#)}。

更让人欣喜的是，你可以坚持这些渐进式改变。

为补充能量而吃

关于“吃”这一话题，耐人寻味的是，其实你根本不需要本书或任

何饮食书来教会你如何吃得更好。尽管偶尔听听别人的正确引导也是好的，但你或多或少知道你可以在膳食上做出什么改变来获得更多能量。

在我开展高效能计划的一年里，我曾记录自己进食不同食物后的能量水平，其间我发现非常简单的食物就可以补充能量（和提高效能）。

本章是从能量（和效能）的角度而非健康的角度来探讨食物，从此意义出发，可以补充能量的食物也可以提高效能。下面介绍为补充能量而吃的过程中需要遵循的两大原则。这两大原则实践起来并不容易，尤其如果你像我一样爱食物爱得深沉。但是，你越是遵循这两大原则、越是努力改变膳食习惯，你就越是能获得更多能量。

这两大原则是：

1. 多吃需要更长时间消化的未加工食物。
2. 留意自己什么时候饱了，然后停止进食。

当然，这两大原则说起来容易做起来难。但是根据我的经历，遵循这两大原则，可以带给你前所未有的持久能量，因此这两大原则值得你长期遵循。

食物之所以可以为你提供能量，是因为你的身体会把你吸入的所有食物转化为葡萄糖（一种可为你的身体和大脑提供能量的单糖）。如同炼油厂把原油转化为汽油供汽车使用一样，你的消化系统把你所吃所喝转化为葡萄糖供你的身体使用。从神经学的角度来看，当你大脑中的葡萄糖充足时，你就拥有心智能量。当你感到厌倦或疲劳时，则往往是因为你大脑中可转化为心智能量的葡萄糖过多或不足。研究表明，你血液中的葡萄糖含量最好在25克（大概一根香蕉的葡萄糖含量）。25克这一数据不值得深究，值得深究的是你的血糖水平可能过高或过低。

由于未加工食物（通常）需要更长时间消化，你的身体会以相对缓慢的速度把食物转化为葡萄糖，这样可以保证你身体中的葡萄糖含量在

一天中处于稳定状态，而非一下飙升后又一下锐减。从某种程度上来说，加工食物经过了机器的预先消化。因此，当你吸入加工食物后，你的身体可以迅速地将其转化为葡萄糖；也因此，一个甜甜圈为你提供的能量，远没有一个苹果为你提供的能量多。

血糖指数可用于表示不同食物对血糖水平的影响，用数字0到100表示。一般而言，血糖指数越低的食物，越有助于你提高效能，因为你的身体会以相对缓慢的速度来消化这一食物，因而不会瞬间释放出所有能量。血糖指数非常具有参考价值，而且如果你希望进一步提升你的能量水平，你应该参考一下血糖指数。尽管如此，我发现血糖指数列表查阅起来有点冗长。我这么说也许会引起一些养生爱好者的反驳，但是，我确实更喜欢易于实践的原则和方法。当然，有些未加工食物的血糖指数也高。比如，烤马铃薯、白米饭，但大多数血糖指数低的食物都是未加工食物。比如，蔬菜、水果、坚果/种子、豆类/豆科植物、谷物、海鲜、肉类。尽管不是所有未加工食物都对你有益，但大多数未加工食物都对你有益。多吃未加工食物，让我获得了前所未有的持久能量。

第二大原则——留意自己什么时候饱了，然后停止进食——同样可以让你获得更多能量，因为在此情况下，你不会吸入过多食物让身体超负荷消化，这样可以保证你身体和大脑中的葡萄糖含量在一天中处于稳定状态，你的血糖水平不会一下子飙升。吃太饱时你会感到头昏疲劳，这是因为你吸入了过多食物，让你的身体超负荷消化。当你身体中的葡萄糖含量处于稳定状态而非一下飙升又一下锐减时，你可以获得持久的能量。

在我进行冥想测试的过程中，我不仅练习了边坐边冥想和边走边冥想，我还练习了专注地吃。某个清晨，当我正在缓慢地、专注地吃一个

煎蛋卷时，我发现了一些有意思的现象：当我更专注于我所吃的食物时，我更容易留意到自己什么时候饱了，然后停止进食，避免吃得过饱（此外，我也更享受我所吃的食物，当我放慢一倍速度进食时，我可以得到双倍的享受时间，我也可以得到双倍的愉悦，尤其当我心无旁骛只专注于食物时）。在我测试期间和测试之后，我多次练习这样专注地吃。我发现我越多地练习专注地吃，我越能从食物中获得享受，我也越能准确判断出自己什么时候饱了，然后停止进食，避免吃得过饱。研究表明，你的肚子在吃饱至少15分钟后才会“告诉”你的大脑它吃饱了。你越是专注于你所吃的食物，你就越有可能在吃得过饱以前停止进食，并且在一天之中获得更多的能量。

遵循这两大原则后，我获得了更多的心智能量和身体能量，这在过去很长一段时间里都不曾发生。我在吃什么、如何吃等方面所做出的改变越小，我越能坚持这些改变，也越能从中获益。

如果你希望实现高效能，这两大原则值得你常记心中、长期遵循。

在膳食上做出渐进式改变

所需时间：2分钟

能量指数/专注指数：2/10

价值指数：8/10

趣味指数：7/10

测试目标：通过这一测试，你可以获得更为持久稳定的能量，因为你为你的身体和大脑提供了数量稳定的葡萄糖，葡萄糖可以在一天中为你的身体和大脑提供能量。

在你原有膳食习惯的基础上，做出细小而渐进式的改变，就可以

成就世界上最好的膳食。尽管这一膳食无法让你的腰围马上变细，却可以让你长期坚持，这才是关键所在。长此以往，你就可以成功减肥。

在这一测试中，你在膳食方面做出一个细小而渐进式的改变，通过这一改变，你要么可以多吃未加工食物，要么可以多留意自己所吃的分量以及什么时候饱了。

这一改变可以多种多样。比如，早上喝咖啡时不再加糖；玩游戏时不再吃薯条而改吃一盘蔬菜；不再一边看电脑一边吃东西，避免吃得过饱；不再一边看电视一边用餐，转而和家人一同用餐，以便更专注于食物。这一改变足够细小，确保你在为补充能量而吃这一最初动力消失殆尽之后仍然可以坚持。

一周或一个月后回顾你的热点清单时，如果你发现自己仍在坚持这一改变并已初见成效，你可以在膳食上做出另一个细小而渐进式的改变，以便进一步改善膳食、补充能量。

如果你像我一样，在一周或一个月后再来回顾时，你会希望在膳食上做出更大、更多的改变，这就是关键所在。细小的改变之所以持久，是因为它们不会耗尽你的意志力，这样你就可以有剩余的能量适时做出渐进式改变。

尽管渐进式改变本身并不显著，但是日复一日、月复一月，它们累积起来也可以产生让你震撼的效果，这正是渐进式改变的威力所在。

(1) 阅读和学习也能创造复利，因而极具价值和影响。

第二十三章 饮用能量

本章导读：幸好有益大脑的东西就有益身体。为了补充能量，你应该少喝酒精饮料和含糖饮料，多喝水（喝水非常有益于大脑健康），从习惯饮用咖啡因饮料转为合理饮用咖啡因饮料，让自己的能量得到真正提升。

预计阅读时间：13分7秒

只喝水测试

在我开展高效能计划的过程中，我还进行了一项测试：在整整一个月里只喝水，在日常饮食中断绝所有酒精饮料、含糖饮料、咖啡因饮料。在这一个月里，我惊讶地发现我在喝什么饮料上有很多根深蒂固的习惯，我希望深入了解我所喝的不同饮料会对我的效能产生什么影响（如果真有什么影响的话）。

在进行测试的一个月里，我不仅省下一大笔钱——我每月花在咖啡和酒上的钱比我想象的要多得多，我还深入了解到我喝什么饮料会对我的效能产生深远影响。多吃未加工食物、在吃饱的时候停止进食，可以有效增加你的能量，但是喝饮料对能量产生的影响却较难计算——尤其是咖啡、酒这类常见饮料，几乎不会对你的血糖水平产生影响。

关于含糖饮料

平均每人每天会在喝饮料时吸入多达356卡路里，其中44%的卡路里来自含糖饮料，吸入含糖饮料后，人体的葡萄糖含量会一下飙升之后又一下锐减。我在这一测试中没有对含糖饮料进行研究，尽管我偶尔会喝思慕饮料（果汁、牛奶混合而成的饮料），但我从未养成喝含糖饮料的习惯。我总是尽可能地通过食物获得卡路里。而且喝含糖饮料对实现高效能一点好处也没有，因此我总是尽可能地避免喝含糖饮料。从表面上看，喝果汁非常有益健康，但实际上，喝果汁会导致人体的血糖水平一下飙升之后又一下锐减。

在这一测试中，我主要尝试在日常饮食中断绝所有咖啡因和酒精。

透支明天的能量

在开始测试以前，我并没有过量饮用咖啡因饮料或酒精饮料。大多数时候我会喝一两杯绿茶（一杯绿茶所含咖啡因大概是一杯咖啡所含咖啡因的20%）；每周我会喝一两杯咖啡；每周我只喝几杯酒，通常是在应酬或观看曲棍球比赛时喝。在开始测试以前，我并不在意自己喝什么，也不在意自己何时喝，但是很快地当我开始测试以后，我有机会审视咖啡因和酒精对我的效能所产生的影响，我开始留意自己喝什么、何时喝。

如果一样东西可以在你的身上产生生理效果，就可称之为“麻醉剂”，从此意义来说，咖啡因和酒精也属于麻醉剂。举个例子，你大脑中的神经通路会为了奖赏你饮用咖啡因和酒精而分泌更多的多巴胺（多巴胺是大脑中一种让人产生愉悦感觉的化学物质，它本身也有好处，如果没有它，很难产生动力，但多巴胺确实让某些物质比其他物质更让人满足）。

我在测试的过程中断绝了咖啡因和酒精，这一过程非常顺畅，没有出现任何反复，而当测试月结束之时，我发现了一个有趣的现象：我开

始拥有充沛的能量，尤其在周末的时候，不仅如此，我的能量还非常稳定，远没有此前每周喝其他饮料时那般起伏变化。

在我发现了这一现象并深入调查后，我认识到酒精饮料和含糖饮料一样，对于想要实现高效能的人而言都不值得饮用（和本书前页所论述的减压方式不同，喝酒甚至无法减少体内压力激素）。喝酒时可能会让你感觉更有能量或更富创意，但喝酒几乎总会导致你在能量和效能上出现净亏损，也会让你更难完成你所计划的任务（尤其当你从醉酒的兴奋状态中醒来后）。在我看来，喝酒是在透支明天的能量，当你第二天醒来后，你就必须为昨天的透支而还债，这会导致你在能量上出现净亏损。若是在酒中加入含糖饮料或咖啡因饮料，那只会加剧这种净亏损。

当然，这种代价是很多人都愿意付出的，这又回到我在本书开始时所论述的做出对你有意义的改变这一话题。我偶尔也愿意付出这种代价，比如当我和朋友外出聚会时，我有时也会喝几杯酒——当然是在我认真考虑了喝酒会给我带来的能量亏损并从心里评估了这一能量亏损是否值得以后。如果你打算疯狂一晚，那就尽情地疯狂吧！但是请考虑你需要为此付出的代价。自从我进行测试以来，当我喝一两杯酒时，我清醒地认识到这会给我带来能量上的净亏损，我通常会在当天晚上和第二天多喝水，以便减轻这种净亏损。自从我发现我不喝酒时可以拥有充沛的能量以来，我喝酒的分量减少了一半。当然，由于我一开始并没有过量喝酒，所以喝酒减半后的效果并没有那么显著。但我还是建议你在决定是否喝一两杯酒（或三杯酒）时，认真思考一下喝酒会对你的能量和效能所产生的显著影响。

我读过的众多高效能书籍和饮食书籍都建议，在日常饮食中彻底断绝酒精。但我认为，对大多数人而言，这一要求要么过于苛刻难以坚持，要么过于无情不愿为之。至少，在你了解了喝酒会对你的能量和效能所产生的影响后，你可以清楚你所做决定会导致何种后果，然后根据后果决定你是否愿意做出改变。

★如果你喜欢睡前喝一杯以便促进睡眠，请注意：尽管酒精已被证明可以助你更快入睡，但酒精也会降低你整体的睡眠质量，尤其是你快睡醒时候的睡眠质量。

适应咖啡因

正如喝酒是在透支明天的能量一样，喝咖啡是在透支一天晚些时候的能量。

如果有这样一种方法可以让人们在喝咖啡一段时间后不会疲劳乏力，那么你就可以随意喝咖啡而不必担心这会对你的效能产生什么影响了。可惜事实并非如此。喝咖啡8到14个小时之后，你的身体会把咖啡因代谢出体外，这会导致你的能量锐减（具体喝咖啡后多久会出现能量锐减因人而异）。你的身体和大脑中有一种名为“腺苷”的化学物质，会在大脑疲劳的时候提醒大脑。咖啡因会阻止你的大脑吸收腺苷，从而让你的大脑无法知晓自己什么时候疲劳了。然而，尽管咖啡因可以阻止大脑吸收腺苷，但腺苷会不断累积，直到咖啡因最后无力再阻止大脑吸收腺苷。这之后你的身体和大脑会一下受到大量腺苷的“袭击”，最终导致你的能量锐减。对于咖啡因对能量所产生的这种影响，有方法可以减轻（我接下来将进行论述），但没有方法可以阻止。

尽管你在饮用含咖啡因饮料之后总会经历能量锐减，但是，当你学会有意饮之而非习惯饮之时，（读者感觉到我在引入正题了吗？）咖啡因可以为你所用，成为你提高效能的一种强有力的工具。

假设你每天早上都会为自己冲泡一杯新鲜而热气腾腾的咖啡，这一习惯很浪漫，也可以让你以优雅姿态开启新的一天，但这一习惯却没有那么有益于你的能量。喝咖啡是在透支一天晚些时候的能量，因为你的身体需要8到14个小时来代谢咖啡因，如果你每天早上醒来后喝一杯咖啡，那么你每天下午的同一时间都会经历能量锐减，这时候你要么艰难

地度过这一能量低迷期，要么再喝一杯咖啡，但这又会降低你晚上的睡眠质量，因为你的身体会在你上床睡觉前几小时才开始代谢咖啡因。这是不少人都会陷入的恶性循环，在这一循环中身体能量不断下降。

习惯饮用咖啡还有另一弊端容易为人们所忽略：无论你吸入多少咖啡因，你的身体总会慢慢适应。也就是说，如果你每天早上喝一杯咖啡，你的身体会慢慢适应这一咖啡分量，直到最后完全适应这一常态。事实上，你的大脑在适应你所吸入的咖啡因的过程中，甚至会开始培养出新的腺苷感受器。一开始，你从不喝咖啡转为喝一杯咖啡，你的能量和效能会得到显著提升，而且这种效果是立竿见影的，这促使你养成新的喝咖啡的习惯。但是一旦你的身体适应了这一咖啡因分量后，你需要每天早上喝两杯咖啡，才可以提升你的能量和效能。如果你每天早上继续只喝一杯咖啡，你接下来一天中的能量和效能都不会提升，这已经得到研究验证。

在我进行只喝水测试的过程中，我断绝咖啡因之后没有经历任何反复期，但是很快地我开始在过去饮用咖啡因饮料的时间点里怀念咖啡因饮料的味道——当我置身工作环境中，其中潜藏着的暗示会唤起我对过去喝茶或喝咖啡情景的回忆，比如我过去会在参加重要会议时、完成高回报任务时、到健身馆运动时喝茶或喝咖啡。也是在这个时候，我认识到深思熟虑何时饮用咖啡因饮料非常重要。在你习惯饮用咖啡因饮料的过程中，一旦你的身体适应了你所吸入的咖啡因分量，你的效能不会再提高。但是通过合理饮用咖啡因饮料，你可以投入更多能量和注意力来完成需要大量能量或（和）注意力的任务，你的效能因此得到显著提高。

咖啡因饮料的最高效饮用方法

我写下这些文字的时候是上午10:30，此时我正坐在离家很近的一家小咖啡馆，品酌一杯中号黑咖啡。尽管我没有喝多杯咖啡的习惯，但

是在今天这样的日子里，我就喜欢喝一杯咖啡，这可以让我投入更多的能量和注意力来写作本书。在我看来，尽管之后我的能量会锐减，但此刻喝一杯咖啡非常值得。一天中的某些时刻，拥有格外充沛的能量可以让你获益最大，对我而言，此刻正是如此。

从习惯饮用咖啡因饮料转为合理饮用咖啡因饮料非常困难，但也非常值得。比如，深爱着咖啡的你每天都要喝两杯咖啡，你在初期可以尝试在每杯咖啡中加入四分之一杯的无咖啡因咖啡。你很有可能觉察不出味道有多大区别。

当你开始从习惯饮用咖啡因饮料转为合理饮用咖啡因饮料时，神奇的事情发生了：突然之间，你拥有了充沛的能量储备，在你最需要能量的时候你可以调用这些能量。一项任务越是艰难，你在完成这项任务时所能调用的额外能量就越是可以让你获益。在我开展高效能计划的过程中，尤其是在我进行不喝水测试之后，我开始在完成以下任务前饮用咖啡因饮料：

- 发表重要演讲
- 写作重要文章
- 完成每天三项任务（见本书第三章）
- 钻研复杂的研究论文
- 运动锻炼（咖啡因已被证明可以促进运动表现）

★如果你是个内向的人，请注意：研究表明，咖啡因会让内向的人在有限时间里完成定量任务时表现更差，但咖啡因对外向的人却有着截然不同的功效。这是因为一般情况下内向的人更容易受到环境的影响，而饮用咖啡因饮料会让他们备受环境的影响。作为一个既外向又内向的人（也许更倾向于内向一点点），我发现饮用适量的咖啡因，可以促进我在几乎各个方面的表现。

一般而言，关于如何合理饮用咖啡因饮料，除了在特定时刻饮用咖啡因饮料外，你还可以参考以下建议：

- 不要饮用任何咖啡因酒精饮料或咖啡因含糖饮料，这些饮料只会让你的能量下降更快、更猛。
- 在你开展注重创意的任务以前，谨慎考虑是否饮用咖啡因饮料，因为咖啡因已被证明会让你在注重创意的任务中表现不佳。
- 注意不要在睡觉前8到14个小时内饮用咖啡因饮料，以确保睡眠不受影响。
- 如果咖啡因饮料有助于提高你的效能，在早上9:30到11:30饮用咖啡因饮料（假设你在早上6:00到8:00起床）。咖啡因在这一时段会对你的能量产生最大影响，因为在此之后，随着你体内的皮质醇水平下降，你的能量也会自然下降。咖啡因在下午1:30到5:30同样会对你的能量产生较大影响，但是咖啡因需要8到14个小时才可以被代谢出体外，如果你在这一时段喝咖啡，会降低你的睡眠质量，很有可能得不偿失。
- 寻找更好的咖啡因饮料，如绿茶或抹茶。绿茶和抹茶是我最喜欢的咖啡因饮料，因为它们富含抗氧化剂和茶氨酸，有助于减轻饮用咖啡因饮料后的疲劳乏力。抹茶比普通茶和咖啡都要稍贵一些，但我认为物有所值。只需多花几美元，你就可以切实换来一天中晚些时候可以调用的更多能量。当你考虑到你的能量会对你所取得的成果产生巨大影响后，你就会发现物有所值。
- 合理利用能量锐减状态。当我需要搭乘晚间航班时，我喜欢在航班起飞前12小时喝一大杯咖啡，这样在我搭乘航班的时候，我的能量刚好处于锐减状态，我就可以在飞机上全程睡觉。当我出国旅行时，我喜欢在我起床后几小时喝咖啡，这样我在接下来的一天中都可以能量充沛，而在新的睡眠时间里，我的能量刚好处于锐减状态。

当你学会合理饮用咖啡因饮料后，你会发现高效能随时随地都可以实现。

正因为如此，深思熟虑何时饮用咖啡因饮料非常重要。

对水的热爱

我开展一个月只喝水的测试，原本只是想检测从日常饮食中断绝咖啡因和酒精会对我的效能产生什么影响，然而让我没有想到的是，整整一个月只喝水让我获得了更为充沛的能量。

水就像冥想一样，如此简单，如此纯粹，如此强大。水是目前为止最基础的一种饮料，而在这一测试后，水成为了我最喜欢的饮料，此后无论去哪儿，我都会随身携带一瓶水。每天早上，我起床后做的第一件事就是喝一公升水。在大多数日子里，我会一直喝水直到我上床睡觉。无数研究已经验证了水多么有益于健康和提高效能。

其中一项研究发现，早上一起床就喝水可以促进新陈代谢，让新陈代谢的速度提升24%（此外，当你醒来后你通常处于脱水状态，因为在睡眠的8小时里你没有喝任何东西）。另一项研究发现，连续3个月餐前喝一杯水的参与者可以减重4.5磅，这是因为人们在进食前喝水，水填充了部分肚子，发挥了厌食剂的作用，而且水也不含卡路里。水可以让你的思维更清晰（你的脑组织由75%的水构成），让你的肤色更明亮，让你的患病概率显著减少。多喝水还可以为你省钱。我非常乐于节俭生活（我把存钱视为一种买回未来时间的途径），我每喝一杯水就意味着我少喝一杯其他昂贵的饮料。一个月只喝水为我省下了150美元，因为在此期间我不允许自己购买其他更为昂贵却相对无益健康的饮料。

诚然，在各种饮料中，水很单调（请注意水不同于苏打水和风味水），但是水的作用不容忽视。喝酒精饮料或含糖饮料会透支你的能量，如果不加注意，喝咖啡因饮料会严重减损你的能量。水和酒精饮

料、含糖饮料、咖啡因饮料都不同，喝水后你总能获得比喝水前更为充沛的能量。如果你每天喝3公升水（女士）或4公升水（男士），我想你会惊讶于你由此获得的充沛能量，尤其如果你此前喝水不足的话〔我发现，为了达到最佳状态，我每天需要喝的水比专家建议的8杯水（2公升水）要多。很多组织包括美国医学研究所都有同样的发现〕。喝水不足会导致疲劳、嗜睡、焦虑、难以集中注意力，凡此种种都会降低你的效能。在只喝水测试结束之后，我出门买了一个容量为1公升的水瓶，此后无论我去哪儿都会随身携带这一水瓶，每天我还要往水瓶里装4次水。

多喝水，少喝会破坏能量的饮料，是一种简单而有效的方法，喝水充足可以让你一整天都表现出色。很多人可以减少一半食量也不会感到饥饿，同样，很多人可以增加一倍喝水量来让自己感觉更好。

在所喝饮料上做出渐进式改变

所需时间：2分钟

能量指数/专注指数：2/10

价值指数：7/10

趣味指数：7/10

测试目标：通过这一测试，你可以在一天里大幅减少能量锐减的情况，在一周里大幅增加能量总量。为了实现高效能，你需要能量这一燃料。多喝水，少喝酒精饮料、含糖饮料甚至咖啡因饮料，可以让你在一天里、一周里获得更多能量。

这一周，在喝什么饮料上做出一个细小而渐进式的改变。

想要在短时间内完全改变你喝什么饮料几乎是不可能的。如果你

希望改变持久的话，你应该把改变设得小一些。以下是你可以参考的改变：

- 少喝含糖饮料。 饮用含糖饮料，会导致人体的血糖水平一下飙升之后又一下锐减。如果你希望实现高效能，含糖饮料不值得饮用。含有咖啡因或酒精的含糖饮料会严重减损你的能量。
- 避免咖啡因成瘾。 长此以往，避免咖啡因成瘾，有助于你合理饮用咖啡因饮料。长期每天饮用多杯咖啡因饮料会导致肾上腺衰竭和过度劳累，因此减少饮用咖啡因饮料非常重要。
- 合理饮用咖啡因饮料。 在专注一项紧急任务前，或者在你最需要能量时（对大多数人而言是早上9:30到11:30），合理饮用咖啡因饮料。
- 少喝酒精饮料。 喝酒充满乐趣，而且你往往不惜代价来换取这种乐趣。但是当你逐渐减少饮用酒精饮料，长此以往，你会惊讶于你由此获得的更为充沛的能量。

幸好有益大脑的东西就有益身体。实现高效能的过程，是学习更谨慎工作和生活的过程。由于你吃什么、喝什么都会对你的能量水平产生深远影响，因此，我认为这两方面都值得你深思熟虑，尤其当你的能量水平在一天中变化很大时。

第二十四章 练习的药丸

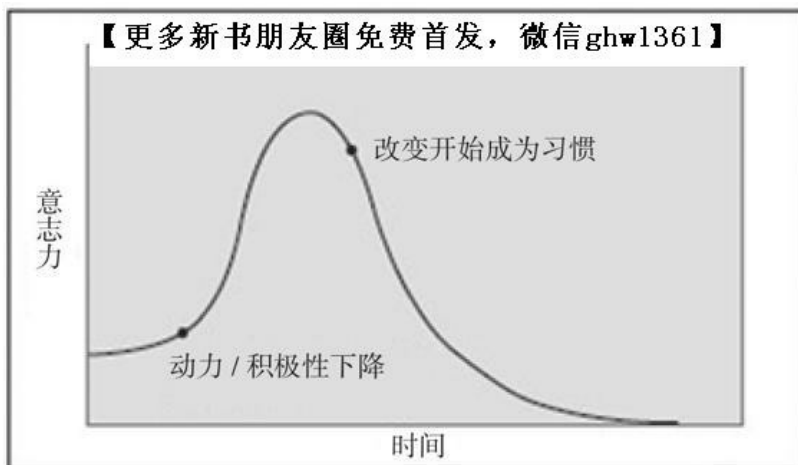
本章导读：运动可以让你的能量更为充沛、注意力更为集中，因此，投入时间在生活中养成运动习惯非常值得。当你感受到运动对你的大脑所产生的巨大影响后，我想即使只是为了让这种感受延续，你也会想要继续运动。

预计阅读时间：11分11秒

给自己做脑部手术

在实现高效能的过程中，习惯非常强大。从根本上说，习惯由神经通路组成，这些神经通路为应对周围环境中的不同暗示而自动开启。尽管养成习惯并不容易，但是当你出于恰当的理由养成正确的习惯后，你会发现这一习惯值得你为之努力。

每一习惯都需要你投入意志力和耐力才可以养成，否则，你就可以为了实现前所未有的高效能，而随意决定对工作进行重大改革。因为你每天只有有限的意志力，因此你必须珍惜并合理运用意志力，也因此相关高效能方法才愈显重要。我制作了一个曲线图，以便展示你在生活中养成新习惯时所需投入的意志力。



想要达到曲线图所示最后阶段的状态，你需要付出努力，但正确的习惯值得你为之投入意志力。

本书所介绍的所有方法，如冥想、三目标法，只要你多加练习都可以成为习惯。当你了解了组成习惯回路的三部分，确立了可以诱发你进行练习的暗示（特定时间、特定地点、特定感觉、特定人物、特定行为），每天从小处着眼，通过战胜拖延、缩小改变从而不再抗拒改变后，你会更深刻地体会到这一点。研究表明，一天中你在使用意志力的过程中，你所拥有的意志力也在不断耗尽。遵循相关规律，合理培养新习惯，可以助你养成持久的习惯。

养成新习惯就是在你的大脑中开创新的神经通路。因此，从某种程度上说，当你努力养成新习惯时，你也是在给自己做一场小型的脑部手术。这并不容易，你需要努力开创新的神经通路，但是当你开创出新的神经通路后，你不再需要投入更多的意志力，你自然而然地就可以实现更高效能。

为高效能而运动

当下实现高效能之所以如此困难，是因为当下工作环境的变化比我们大脑的进化要快得多。我们之所以拖延，是因为我们的前额皮层还没

有进化到比我们的边缘系统更强大，在工作中，我们的边缘系统会受到低效能任务的吸引。我们之所以觉得互联网和同时处理多项任务如此让人兴奋，是因为它们对我们的边缘系统具有很大的吸引力，但是它们会减损我们的效能；我们之所以忍不住想要吃得过饱或进食高度加工的食物，是因为我们在过去必须长时间挨饿的日子里养成了存储肥肉以延续生命的习惯。

上述身体特征，让我们不断进化并生存下来。但是自从工业革命以来，工作环境的变化比我们大脑的进化要快得多，这让我们的大脑有时难以适应工作环境。在我们的大脑中形成新的习惯回路已经足够困难，更不必说重塑我们的大脑使其在知识经济时代实现更高效能。

同样，养成运动习惯也很困难。人类的进化历史充分表明，多做运动（尤其是有氧运动）在提高效能方面有显著作用。可惜的是，在知识经济时代的大多数工作都不涉及大量体育运动。时至今日，我们比以往任何时候都要少参加体育运动。日前一项由体育活动联盟（Physical Activity Council）发起的研究表明，28%的美国民众在2014年全年里没有参加过任何体育运动。无论是从健康的角度还是从效能的角度来看，这种情况都非常糟糕。尽管自250万年前的石器时代以来人类的大脑有所进化，但是人类的身体却在退化。远古时代，人们就可以一天行走5到9英里去寻找食物和收集食物。然而时至今日，人们却每周花费52小时盯着屏幕看。

不参加体育运动会影响我们的工作表现，因为我们的大脑需要处理压力。时至今日，我们不仅比以往任何时候都要缺乏运动，我们每一天还比以往任何时候都要面临更多的干扰、要求、期限，更不必说我们需要处理各种稍纵即逝的压力。

你此前大概听说过“战斗或逃跑”的概念。“战斗或逃跑”是指你的身体和大脑面对压力状况所做出的反应。比如，如果你要直面剑齿虎，你会本能地做出是与虎搏斗还是逃之夭夭的决定。当你开始运动锻

炼（尤其是有氧运动）时，你的大脑会将其视为一种“战斗或逃跑”的状况，因此你的大脑会释放出多种化学物质，这些化学物质可以助你更好地运动锻炼。从神经学角度来看，这些化学物质有大量好处尤其有助于减轻压力。从生物化学的角度来看，运动可以让你的大脑以一种高效而节制的方式对抗压力。

运动不仅可以助你释放压力，而且还有其他好处可以助你取得更大成果。运动可以增加大脑的血流量，有助于你的思维更活跃、创意更丰富。运动可以对抗疲劳，有助于你投入更多的注意力来完成工作。研究表明，运动除了可以强壮你的肌肉之外，还可以实实在在地锻炼你的大脑。当你在运动的时候，你的大脑会释放出脑源性神经营养因子

（BDNF），这种化学物质有助于新的脑细胞生成，而新生成的脑细胞中很多都集中在海马体（大脑中负责记忆的部件）。还有研究表明，运动可以振奋心情，可以在被抑郁情绪损害的大脑区域创建细胞。

增加十五磅瘦肌肉

几乎每个人都曾经接触到一两项数据，这些数据表明运动对身体和大脑非常有益，运动可以促进大脑释放内啡肽及其他有益的化学物质。在我开始高效能计划的时候，我听说过很多类似的数据并直接感受到运动的一些好处，但是这些数据并没有怎么打动我（尽管我知道这些数据有其科学依据）。这些数据让我那非常理性的前额皮层很感兴趣，但是却无法刺激我的边缘系统去真正关心长期运动会带来哪些好处。前额皮层和边缘系统对待这些数据的不同态度促使我进行测试，我希望通过测试检测运动对我的效能会产生什么影响。

如前所述，为了检测运动与效能之间的联系，我开展了一项增加10磅肌肉、把体脂率从17%降到10%的测试。回顾中我发现：这一测试的目标本身并无不妥，但是为了实现目标我所努力做出的改变却过于庞大，以至于我无法长期坚持。此外，这一测试太费劲、太烦琐，而且

意义不明，因而达不到预期效果。事实上，我并没有坚持完成这一测试，在我的高效能计划结束之时，我只把体脂率降到大概15%。不过，在测试的过程中，当我艰难地在膳食上做出重大改变时，我却几乎瞬间就养成了每天运动的习惯。

为了让测试更为切实可行，我强迫自己在固定的工作时间之外运动而非午休时间运动（很多人无法自由安排运动时间）。在我开展每天早上5:30起床的测试时（我会在接下来的章节中进行论述），我就坚持每天运动，我深信如果不是我养成了每天运动的习惯，我甚至可能提前结束每天早上5:30起床的这一测试。

尽管在我的印象中我偶尔也会出去运动一下，但作为一个典型的书呆子，我通常会花更多的时间泡在图书馆而非健身馆。当我在测试中延长运动时间时，我没有经常感受到高强度运动所带来的紧迫感。相反，我几乎瞬间感觉不可思议。

在几个月里我适应了这样一种作息：每天早上5:30起床，步行到办公室，喝一杯含有咖啡因的有助运动的饮料，然后步行到健身馆（从我住的地方出发大概步行10分钟即可到达健身馆）。来到健身馆后，我的通信设备还处于关闭状态（每天晚上8:00到次日早上8:00我会关闭通信设备），我会先做30分钟的有氧运动，一边做一边听播客、有声书或泰勒·斯威夫特（Taylor Swift）的最新专辑，然后练习举重大概45分钟。最初我每天早上只到健身馆运动30分钟，但很快地随着我越来越不抗拒运动，我开始延长我的运动时间，我发现一些朋友也会固定每天早上去运动。一开始每天只运动30分钟，让我不抗拒运动，而随着运动不断带给我益处，我也有动力坚持运动。

回顾我的运动习惯（我现在依然坚持运动，只不过不在一天早上而在一天晚些时候），我发现我为自己制定了完美的作息，尽管我在当时并没有意识到这一点。一开始我每天早上只运动30分钟（这一时长让我感觉舒服），随着我越来越不抗拒运动，我不断延长我的运动时间。

在这一过程中，可触发我养成运动习惯的暗示全都具备：特定时间（早上6:00）、特定地点（同一家健身馆）、特定感觉（在喝完有助运动的饮料或咖啡后我感觉能量充沛）、特定人物（一起运动的伙伴）、特定行为（每天早起）。

我本身就没有很抗拒运动，而且一边运动一边听播客和有声书，让运动更为有趣，这非常有助于我坚持运动。很多人说在生活中养成一个新习惯需要特定多少天，但事实并不尽然。如果你想要养成每天早上吃一根巧克力棒的习惯，我想你只需一两天就可以养成，但是如果你想要养成漫步草坪的习惯，我想你需要特定多少天才可以养成。对我而言，到健身馆运动让我感到愉悦，尤其是考虑到我在高效能计划中所进行的测试几乎都涉及大量脑力活动而不涉及体育运动。我相信我在开展高效能计划的过程中可以如此高效（我在高效能计划结束之时写下了216897字），其中一个原因是我坚持有规律的运动。

最妙的是，当我适应了规律的运动后（我每周运动3到5天），我的压力很快消失殆尽，这让我实现了更高效能。我不再感到精神疲劳，而且出乎我意料的是，我在运动时间越是感觉消耗能量，我在工作时间就越是感觉能量充沛。我在冬天的日子里感觉更快乐、更乐观（在加拿大的寒冬里我通常感觉心情低落）。工作中出现任何挑战都不会对我造成困扰，任何突发危机我都能从容面对。运动像冥想一样，改变了我对自身境遇的看法。每天早上我把压力留在健身馆，在接下来的一天里能量更为充沛、效能得到提高。

随着时间的推移，我在运动锻炼上的渐进式改变日积月累，让我渐渐拥有了越来越多的肌肉块，直到我的高效能计划结束之时，我增加了15磅瘦肌肉，这比我预期的目标还要多出一半（想象一下食品杂货店里出售的15磅瘦肉，我的身体就增加了这样分量的瘦肌肉）。

时间成本

当然，为提高效能而运动总会遇到这样的问题：你必须减少花在其他方面的时间，才有时间运动。对大多数人而言，他们必须减少完成对他们而言更重要的任务的时间，才有时间运动。

至此我已经介绍了饮食、运动，我还将在下一章介绍睡眠，因为我认为这些方面都值得你投入时间。但这正是本书所介绍的高效能方法如冥想、运动实行起来的难点：一般人在多工作30分钟和多运动30分钟（或多睡30分钟、多冥想30分钟、吃得更好）之间，往往会以为多工作30分钟更有益，至少更有益于提高效能。多工作比多运动更容易，也更具吸引力，而且多工作也让你感觉没那么内疚。

从短期来看，多工作30分钟也许可以让你完成更多工作，但从长远来看，积累能量而非“屈服以求自我感觉良好”（蒂莫西·皮切尔言）可以让你取得更大成果。

从根本上说，积累能量可以节省你的时间，因为它可以让你投入更多能量和注意力来专注于工作，在更短的时间里完成同样数量的工作。正如本书所介绍的其他方法，运动锻炼、吃得更好、睡得更足，尽管在当下实行起来非常困难，但是它们都可以让你更为高效地运用你的时间，让你在时间和效能上获得净收益。

当然，这并不是说运动、饮食、睡眠在任何时候都值得你投入时间。有些日子里，多工作1小时会（应该）比多运动1小时或吃得更好更能让你获益；有些日子里，出去狂欢一夜会比饱睡一晚更能让你快乐。但总体而言，随着你为实现更高效能而在每周不断进行调整、不断做出渐进式改变，你会发现运动、饮食、睡眠非常值得你投入时间。

自从我进行运动测试以来，甚至自从我结束高效能计划以来，我曾有几次忍不住延长工作时间而没有到健身馆运动——我旧瘾复发了。但是每一次我都可以重新调整，回到正轨，这不是因为我由于没有履行自己在博客中定下的规定而感到内疚，而是因为当我延长工作时间而不运动时，我所存储的能量和所取得的成果都不如从前。约翰·瑞迪

(John Ratey) 在其著作《运动改造大脑》(Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain) 中曾言，运动“是你优化大脑功能的一件最强大的工具”。他甚至直言：“如果运动以药丸的形式出现，它一定会广泛出现在各大头版，并获封‘本世纪最了不起的药物’。”我完全同意这样的说法。运动是实现高效能的最佳方法之一，值得你投入时间。

你越多地运动，就能获得越多的能量。

让心率加快

所需时间：15分钟

能量指数/专注指数：7/10

价值指数：7/10

趣味指数：9/10

测试目标：通过这一测试，你可以体验运动所带给你的多种神经学方面的好处，包括能量更充沛、注意力更集中、耐力更强、适应力更强、记忆力更强、压力更少、疲劳更少。运动值得你投入时间。

明天步行、慢跑、在椭圆机上运动或做其他有氧运动15分钟，让你的血流加快，让你的心率加快（如果你觉得运动15分钟太长，减少这一时间直到你可以接受为止）。

这一测试主要针对日常很少运动的读者或者曾经运动但没有坚持的读者。如果你已经养成了有规律的运动习惯，我建议你把这一测试升级，在运动上做出一个细小而渐进式的改变。

想要改变持久，关键在于让这一改变足够小，这样当你最初的动力消失殆尽后，你也可以坚持这一改变。这一点尤为适用于运动上所

做出的改变。运动是一项艰难的任务，尤其当动力消失、拖延肆虐（一枚硬币的两面）时。对大多数人而言，运动沉闷、烦琐、费劲、让人沮丧、意义不明（拖延的几大诱因），这也难怪人们会拖延着不去运动。因此，一开始设立较短的运动时间非常关键（然后不断延长运动时间）。在这一过程中，渐进式改变可以让你保持动力和能量。

在你做完这一测试后，问问自己：我感觉如何？我的思维是否更为清晰？我的能量是否更为充沛？我的压力是否得到释放？我的疲劳是否得到缓解？

当你感受到运动对你的大脑所产生的巨大影响后，我想你会希望坚持运动并努力养成运动的习惯。运动可以让你的能量更为充沛、注意力更为集中，因此，投入时间和意志力来养成运动习惯非常值得。

第二十五章

为提高效能而睡眠

本章导读：尽管减少睡眠时间可以节省你的时间，但是当你的睡眠时间少于身体所需的睡眠时间，你需要付出效能成本，这会让你得不偿失。你每错过1小时的睡眠，你就会失去至少2小时的效能，睡眠不足所导致的成本代价非常巨大。

预计阅读时间：10分50秒

天启将至

你相信吗，现在有一拨“僵尸”正在来袭？向窗外望去，你可以看到一群死气沉沉如同僵尸般的人，他们无法专注，无法记住很多东西，无法安全驾驶，一天下来能量不足，注意力分散，只会机械地运作、懒散地过活。这种现象如此猖獗，以至于美国疾病控制与预防中心将其列为“流行病”。这群“僵尸”每年还会造成8万起汽车事故，这些事故就发生在你我面前。

你甚至有可能是这群“僵尸”中的一员。

但和电影中的僵尸不一样，这些“僵尸”不渴望人肉⁽¹⁾，而渴望对他们而言更珍贵的东西——睡眠。

在美国，大概一半的民众此时正在外面走动，他们都或多或少睡眠不足。根据盖洛普民意调查机构（Gallup）的数据显示，40%的美国人每晚的睡眠时间都达不到专家建议的7到9个小时。睡眠不足引起的

健康成本和行为成本非常巨大，有鉴于此，美国疾病控制与预防中心已把睡眠不足列为“公众健康流行病”。睡眠不足让民众付出了高昂的代价，尤其当你考虑到睡眠与效能之间的联系时。

营养与效能、运动与效能之间的联系错综复杂，但睡眠与效能之间的联系却显而易见。睡眠是用时间来交换能量的一种方式，你的睡眠越充足（达到专家建议的7到9个小时），你第二天获得的能量就越充沛，这样的交换非常划算。

我大概无须深入剖析睡眠不足为何会影响你的表现，你很有可能已经在生活中的某些时候直接体验过睡眠不足的消极影响。睡眠不足或睡眠质量不佳，会让你频频犯错，让你决策失当，给你的心情、学习、注意力、记忆力、数学推理能力带来消极影响。由此可见，睡眠不足所导致的成本代价非常巨大。本章和前面注意力的章节密切相关。

睡眠不足还会加快能量的恶性循环（我曾在第二十三章水和咖啡的部分提及）。你一天晚上睡眠不足，第二天工作时就会效率不高、能量不足，因此你需要延长工作时间，也就意味着你第二天晚上的睡眠时间会更为不足，如此恶性循环。如果你不仅睡眠不足，而且饮食不当、缺乏运动，你的能量和效能会快速地陷入失控状态。

在我开展高效能计划的过程中，我定下了一条关于睡眠和效能的简单规则以提醒自己遵守：我每错过1小时的睡眠，就会失去2小时的效能。当然这条规则并无科学依据——根据我个人的经历，睡眠不足对效能产生的负面影响甚至会更大——但是我认为，这样一条伪科学规则易于记忆且相对合理。每个人的身体结构不同，所需睡眠时间不同，对睡眠不足的反应也不同，由于睡眠不足所受到的影响也就会随之不同。尽管如此，就我个人而言，每错过1小时的睡眠就会失去2小时的效能，也许只是保守估计。【更多新书朋友圈免费首发，微信ghw1361】

每天早上5:30起床

我所进行的多项高效能测试，美其名曰为了了解高效能，实际上是在折磨自己，现在回想真是有几分可笑。在这些高效能测试中，只有少数测试是真正有趣的，比如在一周里当一个彻头彻尾的懒人、在一周里观看70小时的TED公开课程、每天午休3小时，但其他多数测试都是需要艰难完成的。

在本书的第二十五章，我终于要谈谈所有高效能测试中最让我讨厌的一项测试：每天早上5:30起床。

当我开始每天早上5:30起床时，我努力在生活中养成这一习惯，但是我根本不知道自己此举是为了什么。作为一个入门者，我丝毫没有计划如何改变，也没有调整自己起床和睡觉前后的各种习惯以便适应这一改变。相反，我只是用尽了所有的意志力，努力在生活中做出这一重大改变。我感觉自己在这一次测试中失败了。

我没有确立任何可以触发我早起的暗示，没有克服自己对早起这一惯常行为的抗拒，没有在早起的时候奖赏自己，而暗示、惯常行为、奖赏恰恰是组成习惯的三部分。也许最重要的是，我丝毫没有思考早起这一行为而一味只顾早起。因此，我失败了，而且反复地失败。我甚至在开展高效能计划一个月后写了一篇名为“目前为止，我大多数情况下都无法在早上5:30起床”的文章，详细记录了我在这一过程中如何努力挣扎。一切看上去都很糟糕。

我这么做也许读者会感到奇怪，但我一开始确实没有查阅任何关于如何在生活中巧妙地养成习惯的文章或研究，我只是强迫自己每天早上5:30起床，也就意味着我往往会错失1小时或以上的睡眠时间，这严重影响了我第二天的效能。在很多日子里，我如果不在上午小睡一下甚至撑不到中午，每天早上我都强迫自己做出艰难选择：要么继续睡觉宣告失败，要么早早起床但在接下来的一天里能量不足、注意力分散。我往

往会选择后者，长此以往，这一测试变得很难坚持。当你因为大脑形成新的习惯回路而惩罚大脑时，你很难形成新的习惯回路。

这一测试大概持续了1个月后，我开始非常厌倦自己在这测试中屡屡挫败。正是在这一时候，我终于停下来回顾一下我究竟哪里做错了。

慢慢来，再一次

当我停下来制订计划以便在生活中养成早起的习惯时，我认识到我何时起床一点也不重要，重要的是我何时睡觉，何时睡觉才是我应该思考的问题。

这也是实现睡眠充足需要谨记的地方。想要睡眠充足，关键不在于睡懒觉。没有多少人可以随心所欲地想何时起床就何时起床，如果我们都是企业家，都可以掌控自己的日程，那固然是好事，但事实上，我们中的大多数都要在固定的时间上班。我们真正可以掌控的是何时睡觉。想要睡眠充足，关键在于在合适的时间睡觉。

我另外花了两个月来调整我的夜间作息并在生活中养成相应的习惯，但是当我最终发现强迫自己在生活中养成习惯并不可行后，我制订了一个计划来做出足够多的渐进式改变，以便让自己不断巩固每天早起这一习惯。尽管我天生不适合早起，但我制订的这些计划都会对你有所帮助（无论你天生适合何时起床），因为它们的核心都在于让你在合适的时间睡觉。以下是我所发现的最有效的改变：

✓制定晚间作息。如果你像我一样把目标定在晚上9:00睡觉，然而你在晚上8:45还在处理一项任务，此时若要你强迫自己准备上床睡觉是非常困难的。制定晚间作息有助于你更好地计划，有助于你深思熟虑如何饱睡一晚。我建议你选定一个非常具体的睡觉时间，然后计划什么

时候开始准备上床睡觉。在准备的过程中尽可能地增加点乐趣：你的晚间作息是私人定制的，应该既让你感觉放松又让你感觉有意义，同时让你轻松地从今天过渡到明天。我在准备上床睡觉的时间里会开展冥想、反省等活动。

✓减少接触蓝光。 信不信由你（我知道一开始这很难让人相信），你在睡觉前接触蓝光越多，你的睡眠质量越差。蓝光已被证明会抑制褪黑激素的产生，褪黑激素是你身体和大脑中的一种有助于你睡眠的化学物质。为了减少接触蓝光，我建议你在晚间关闭电子用品，即在你睡觉前2到3个小时关闭电子产品（这同样有助于你关闭自动模式，开始减缓速度）。此外，我还拥有一副防蓝光镜，当我破例在晚上使用电子产品时我就会佩戴这副眼镜，我惊讶地发现，佩戴这副眼镜可以显著提升我的睡眠质量。一项研究同样发现，佩戴防蓝光镜的参与者在睡眠质量上提升了50%，在醒来后的快乐指数上提升了40%。你不仅可以购买一副防蓝光镜，你还可以在电脑上下载一款名为f.lux的应用软件（网址：justgetflux.com），这款应用软件可以对电脑显示器的颜色进行调整，从而减少辐射到你身上的蓝光。这一改变初看之下可能有点滑稽，但是改变之后，你的睡眠质量确实会显著提升。白天里多接触自然光同样被证明有助于你睡眠，同时有助于你提高效能。一项研究发现，客户服务中心的工作人员如果坐得靠近窗户，他们处理电话的速度要比其他的工作人员快12%。

✓尽可能地小睡。 我还开展了一项相对有趣的测试（尽管我并没有从中学到什么）：在三周里每天午休3小时（也称西班牙式午休，西班牙规定民众每天午休3小时），午休期间我会吃点东西，和朋友小聚、小睡一下，充分休息后继续工作直到晚上。让我惊讶的是，我从这一测试中不仅了解到休息的重要性（我将在接下来的章节中进行论述），而且发现了小睡对效能所产生的深远影响。小睡和长时间睡眠一样，已被证明可以提升你的注意力、准确性、创意、决策能力，最终可以提升你的效能。如果你把走去咖啡馆再走回办公室所花的时间用来小

睡，你的能量不仅可以得到同样的提升，而且还不会在晚些时候锐减。在工作期间小睡也许有点奇怪（不过我以前有些同事也可以做到这一点），但是，如果我重新回到传统的办公室工作，我肯定会在我需要放松精神的时候尽可能争取一切合眼的机会。如果你可以自由决定，在工作中途小睡一下，可以有效提升能量和效能。

✓在睡觉前8到14个小时内停止饮用咖啡因饮料。 再次声明，咖啡因需要8到14个小时才可以被代谢出体外，如果你不能及时停止饮用咖啡因饮料，咖啡因会严重降低你当晚的睡眠质量和第二天的效能。

✓把你的卧室视作一个洞穴。 美国睡眠医学学会（The American Academy of Sleep Medicine）建议民众“把卧室视作一个洞穴：卧室应该是凉爽、安静、昏暗的”。但最为重要的是，卧室应该处于“热中性状态”，也就是说，你的身体“无须做什么来制热（颤抖）或散热（流汗），以便适应过冷或过热的状态”。

我比大多数人都要珍惜我的时间，但我绝对不会减少我的睡眠时间。自从我进行每天早起的测试以来，我从来没有减少我的睡眠时间。减少睡眠时间虽然可以让你留出更多时间来完成更多工作，但同时也会让你付出效能成本，两相比较根本得不偿失。而且减少睡眠时间无法让你在效能上获得净收益，因为当你睡眠不足时，你需要花费更多的时间来完成的任务——你在完成任务时会能量不足、注意力分散，而且还会犯更多错，而后需要更多时间修改。当你减少睡眠时间，你失去的时间总是比你得到的时间要多。

何时起床并不重要

在我开展高效能计划的过程中，我偶尔读到了一些由所谓的“高效能专家”所写的文章，文章中论述了为何早起会对提高效能有如此奇妙的作用。但这根本不是事实。研究表明，你何时起床不会对你的社会经

济地位、认知表现或健康产生影响。你是否睡眠充足、你醒来后如何安排时间，才会对你的效能产生影响。

回想过去，我认识到早起是很多人奉若神明但事实上完全错误的高效能方法之一。当然这并不是说早起一定不适合你，也许早起也适合你，毕竟每个人的身体结构不同。如果你已经成家，早起可以让你在家人起床之前获得安静计划的时间，或者你天生适合早起，那么你可以尝试早起。但是也有很多人无法从早起中获益。最适合你的起床时间，才是最好的起床时间。

能量

很多人发现自己没有足够的时间来完成所有的任务。在此情况下，他们首先牺牲的就是能量。为了留出更多时间努力完成更多任务，他们开始频繁地点外卖、过量地饮用咖啡因饮料、减少运动时间、延长工作时间、减少睡眠时间。所有在短期提高效能的短期牺牲，在长期都会降低效能。上述大多数陷阱我都曾落入其中，甚至在我开展高效能计划的过程中，我也曾落入其中一些陷阱。

我如此珍视我的时间和效能，因此，如果本书所介绍的方法不可行的话，我早就弃之如敝履了。当然这些方法实践起来很难，需要你投入宝贵的时间和意志力（这些时间和意志力原本可用于完成其他任务），但它们最终会让你有所获益。

当你合理膳食，你大脑中的葡萄糖含量稳定充足，你可以投入更多能量和注意力来完成你的工作；当你合理饮用咖啡因饮料、酒精饮料、含糖饮料（或者三者都不饮用），你的能量不会在一天里一下飙升之后又一下锐减，你的效能也能保持稳定；当你更多地运动，你可以获得更多的能量和注意力来更好地完成工作同时释放压力；当你睡眠充足，你工作起来会高效得多，你在一天里也不会像僵尸般毫无生气。睡眠是用

时间来交换能量的最简单、最有效的方式之一。

睡眠充足

所需时间：5分钟

能量指数/专注指数：7/10

价值指数：9/10

趣味指数：9/10

测试目标：通过这一测试，你可以节省时间，因为你可以投入更多能量（而非时间）来完成你的工作，这会让你的工作更高效。此外，你的思维会更清晰，注意力会更集中，短期记忆会更强，解决问题的能力会更强、犯错会更少。

在这一测试中，回想一下你是否每晚都睡眠充足？如果答案是否定的，制订一个计划来改变睡眠不足的状况。你可以问问自己，在周末时是否感觉需要补充睡眠？如果你感觉需要，你很有可能在这一周里睡眠不足，你需要选定一个合理的睡眠时间，然后每天坚持在这一时间上床睡觉。

这一测试的难度不大，但是睡眠不足所导致的成本代价却非常巨大。

如果你需要培养新的睡眠习惯，自由选定一个非常具体的睡觉时间，然后从这一时间开始往回倒计时，计划什么时候准备上床睡觉。注意你接触了多少非自然的蓝光，你在睡觉前8到14个小时内饮用了多少咖啡因饮料，你的卧室是否凉爽而舒适。

尽管减少睡眠时间可以节省你的时间，但是当你的睡眠时间少于身

体所需的睡眠时间，你需要付出效能成本，这会让你得不偿失。请记住：你每错过1小时的睡眠，你就会失去至少2小时的效能。

[\(1\)](#) 也许其中有些也渴望人肉，不过这轮不到我来评判。

第八部分

最后步骤

第二十六章

最后步骤

预计阅读时间：21分59秒

善待自己

在我开展高效能计划的过程中，我发现，每次我催促自己完成更多任务时，奇妙的事情就发生了：我在催促自己实现更高效能的同时几乎总会对自己很苛刻。

诚然，这是高效能实践的负面影响。当你走错了方向（我曾经也试过），在这一过程中你会对自己很苛刻，最后你会比开始实践时更沮丧、更受挫。我们中的大多数人努力实现高效能，是为了提升自己的幸福感。然而，对自己苛刻，似乎与我们实现高效能的初衷背道而驰。

实现高效能是一个值得为之努力的目标，但人生苦短，须臾之间没有理由不善待自己。

好消息是：研究表明，高效能和快乐可以齐头并进。事实上，你越快乐，越能实现更高效能。根据心理学家、积极心理学研究员肖恩·埃科尔〔曾著有畅销书《快乐竞争力：赢得优势的7个积极心理学法则》

（The Happiness Advantages）〕的研究，当你的大脑处于更快乐的状态时，其“表现会比处于消极、中立或压力状态时的表现有显著提升，你的智力会有所提升，你的创意会有所提升，你的能量水平会有所提升”。事实上，肖恩·埃科尔在研究中发现，更快乐的人在效能上会提升31%，在销售业绩上会提升37%，而且他们拥有更优质、更稳定

的工作，更善于管理工作任务，适应能力更强，更少出现筋疲力尽。

肖恩·埃科尔的研究阐明了一个意义深远的观点：努力让自己快乐、努力善待自己可以对你的效能产生巨大影响。

到目前为止，我已经尽我所能地向读者介绍了在实现高效能的过程中善待自己的方法，事实上，本书所介绍的很多方法本身就可以让你在努力完成更多任务的过程中善待自己。当你列出每天、每周的三项切实可行的任务后，你会更有动力完成这三项任务。当你调整你的大脑的运作模式后，你会更轻松地战胜拖延、停止浪费时间。当你在做决定时考虑一下未来的你，你就不会让未来的你承担其无法承担的重任。当你清理出注意力空间来思考，你的思维会更为清晰，你的压力会得到缓解。渐进式改变、奖赏自己、了解你的承受底线、专注地工作、锻炼你的“专注”肌肉、提升你的能量水平，全都是让你在实现高效能的过程中善待自己、愉悦自己的方法。

在我开展高效能计划的过程中，我往往会在由于无法实现既定目标而不必要地责备自己之后，发现一些在实现高效能的过程中善待自己的有趣方法。说来也奇怪，当你更为善待自己时，你也许会感觉效能降低，或者如果你像我一样，你甚至会感觉内疚。但是，善待自己，可以让你在一天结束之时取得更大的成果，因为你一直保持积极状态。

掌握了善待自己的方法，可以让你更好地运用此前25章中所介绍的高效能方法。因此，在本书的结尾介绍善待自己的方法再合适不过了。如果你关心你的效能，善待自己至关重要。以下是我发现的在实现高效能过程中善待自己的九大最佳方法。

1 . 经常休息

一般而言，你应该在现有的基础上增加你的休息时间。此处所言之休息，既包括一天里的休息，也包括休息日的休息。我把经常休息列在

首位，是因为它最为重要：休息过少绝对会减损你的效能。在开展高效能计划的过程中，我的休息时间越多，我所获得的能量和注意力就越多，我就越少感到疲劳。经常休息的好处数不胜数、让人惊叹：休息可以让你的工作更为专注、更为从容，让你想出更多新想法，让你的大脑切换到“漫游”模式，让你认真审视你的工作，让你仔细思考任务的意义，最终，让你实现更高效能。一项研究发现，最有益于提高效能的休息时间是每工作52分钟休息17分钟。对于这一数据，我表示怀疑，毕竟每个人的身体结构不同，但是对于这一数据背后的理念，我却深信不疑。你应该在现有的基础上大幅增加你的休息时间。

多伦多大学曾就休息与效能之间的联系展开研究，最后发现：我们感到能量不足，是因为我们的大脑中只有少量的生理能量。该项研究报告的合著者约翰·特劳加科斯（John Trougakos）如此说道：“我们需要运用生理能量来控制行为、完成工作、集中注意力，生理能量一旦消耗殆尽，我们无论做什么都会变得低效。”在一天里或者休息日完全远离工作，有助于你补充生理能量。我每工作1小时至少休息15分钟，因为如果我不这么做，我的能量就会有所下降、注意力会有所分散。

★ 想要了解休息时可以参加的活动，请参阅本书第十七章。我在那里列出了9种最佳减压方式，这些方式可以让你在工作之余、休息之时补充能量、减缓压力、收获快乐。

2 . 每天回想让你感恩的三样东西

肖恩·埃科尔在研究中发现了一些可以真正训练你的大脑更快乐思考的方法。其中除了肖恩·埃科尔大力提倡的冥想和运动外，我最喜欢的两个方法是，每天晚上回想当天让你感恩的三样东西，每天晚上写日记记录一次快乐经历。肖恩·埃科尔告诉我，每天回想让你感恩的三样

东西非常有效，因为“随着你有意识地训练自己发现积极的东西，你的大脑会越来越精于此道，并在不知不觉中不断发现世界的美好”。与其说是因为心怀感恩，不如说是“因为可以发现生活的美好，让这一习惯变得如此有效”。每天晚上（即便当天非常难熬）我都会回想当天最让我感恩的三样东西，如果实在想不出，我就会回想人生中最让我感恩的三样东西。这一过程只需1到2分钟，却给我带来非常深远的影响。

3 . 每天写日记记录一次快乐经历

根据肖恩·埃科尔所说，从神经学的角度来看，当你写日记记录当天的一次快乐经历时（或者如果你不喜欢写出来，你也可以说出来），“你的大脑会把这次经历定义为有意义”。每天坚持写这样的日记，可以让你回想当天最积极、最有意义的片段，由此训练你的大脑更快乐地思考。肖恩·埃科尔认为，这一过程中最重要的是，“你的大脑并不擅长辨别想象经历和实际经历，因此你只需强调、放大当天最有意义的经历即可。长此以往，你的大脑可以把不同的经历联系起来，当你翻看日记的时候，你可以认识到一路走来你的人生充满意义”。为了让回想和写日记发挥持久的作用，肖恩·埃科尔建议一开始连续几周坚持回想和写日记，以此训练你的大脑更快乐地思考并让其养成习惯。

4 . 细分任务

电子游戏似乎比工作更能让人满足，因为电子游戏设置了一系列关卡、目标、奖赏，相比之下，大多数工作都是目标不明、松散烦琐的。

对于大型项目，多花时间进行计划，让项目变得系统可控，在主目标下设立子目标，在每个项目下列出需要完成的任务清单，这样你的工作可以变得更有条理、更有吸引力、更让人满足。除此之外，研究表明，细分任务还可以让你在工作中更容易进入“酣畅淋漓”的状态——

潜心于工作中而忘记了时间的流逝。

5 . 向自己征求意见

当我面对一项挑战时，为了实现更高效能，我很喜欢向自己征求意见。我重视我的家人和朋友给出的意见，但与此同时，我总会问问自己意见如何。下次当你面对挑战时，与其依靠他人，不如依靠自己。问问自己，在此情况下，你会给自己提什么意见（当你在抗拒艰难任务时，这一方法可以激活你的前额皮层，发挥奇妙的作用）？

6 . 奖赏自己

奖赏自己非常重要，此前我已多次提到，现在仍然要再次提及。当你长时间运动后，奖赏自己15分钟时间浏览脸书；当你一整天不咬指甲后，奖赏自己1美元存进零散花费的账户；当你完成一个大型工作项目后，奖赏自己一顿丰盛的牛排大餐。奖赏自己不仅可以有效巩固习惯，还可以让你在努力实现高效能的过程中获得快乐。

7 . 看见成长的自己

根据斯坦福大学心理学家卡罗尔·德韦克 [Carol Dweck, 曾著有《心理定向与成功》 (Mindset: The New Psychology of Success) 一书] 所组织的研究显示，成功人士与普通人士的最大区别在于他们认为自身的才智和能力可以改变。

抱持成长型心理定向的人们相信，通过努力工作和坚持不懈可以取得更大成果。困难在他们眼中不是拦路虎，而是有待克服的挑战；努力工作在他们眼中是掌握技能的唯一途径。如果你认为你的才智和能力是一成不变的，那你就错了。提醒自己：你可以一直成长，你的才智和能

力可以改变，这可以有效激励你实现更高效能。

8 . 创建成果清单

在过去几年里，每周的维护日我都会补充并回顾我的成果清单。这一清单非常简单，一会儿就可以看完，但每周回顾这一清单，让我可以从工作和生活中暂时抽离出来，回顾一下自己提高效能后所取得的成果，以此激励自己。

在创建成果清单以前，我在实践高效能的过程中，并没有真正花时间回顾一下自己所取得的成果。每周周末回顾自己的成果清单，可以激励我在未来一周取得更大成果。这一方法在我开展长期项目需要一定时日才可见到成效时尤为有效。

9 . 观看可爱动物宝宝的图片

观看可爱动物宝宝的图片，不仅可以让你心情愉悦，也可以提升你的认知表现和运动表现。曾有一项研究组织参与者观看可爱动物宝宝的图片（参与者也观看其他可爱图片，但不同图片效果不同），并对参与者的认知表现和运动表现进行分析。最后发现，观看可爱动物宝宝的图片，可以让参与者更好地管理自己的注意力，“在观看这些图片的过程中，大概是因为参与者的注意力得到集中，因此当他们看完图片后开展注重细节的任务时表现更佳”。以上关于观看可爱图片的功效，也许有点言过其实，但无可否认的是，观看可爱图片的过程充满乐趣。

经历骨折

为了提高效能，我一直热衷于在工作之余给自己休假：为了让自己放松、让自己思维翩飞、让自己思如泉涌、让自己有空间可以串联不同

经历以及思索自己捉摸不定的想法。

在我开始写作本书3个月后，我提前完成了阶段任务，我决定奖赏自己一周的假期，让自己的思维更为清晰。我预订了到都柏林的航班，而后坐上飞机踏上都柏林之旅。在这一周假期里，我选择待在霍斯的“空中食宿”民宿里。霍斯是位于都柏林郊区的一个小渔村，村内大概有8000位居民。大多数时候，我出门都不带手机或笔记本电脑而只带一个笔记本，就这样游走在爱尔兰的海滨，让思维翩飞，而一有什么有趣想法涌现，就把其记录在笔记本中。彼时正值2月时节（爱尔兰冬季），夜幕降临，寒意来袭，但即便如此，我仍然感觉一天都是暖洋洋的（都柏林2月的平均气温为5℃/ 41°F，比渥太华同时期的天气要暖30到40华氏度）。

但是我的旅程开始不到两天，形势急转直下。

某天刚过午夜时分，我从朋友的住处出来步行回家，在一条陡峭而光滑的鹅卵石人行道上摔倒了。这一摔看似无碍，但当我努力想要站起来时，却发现我无法站起来了。当我把重心从右脚转移到左脚时，那种疼痛即便我喝一两品脱的吉尼斯黑啤酒也无法忍受，我再次摔倒在地。我从口袋中拿出手机，但手机已经没电了。我拼命大声呼救，但彼时的我正身处霍斯村落，周围空无一人，即便有人，也在呼呼大睡。天气寒冷，瘫倒在地1小时后我开始不由自主地瑟瑟发抖，我不得不蜷缩成一团让自己暖和一些。有好几次我努力想要单脚跳着前行，但那种疼痛实在难忍，我再次摔倒在地。

大概过了3小时，附近几个居民终于听到我的呼救声。一辆救护车把我火速送往医院，当太阳将要冉冉升起的时候，我承受着巨大的疼痛，一心只想着飞回加拿大的家。但我不能飞回去，由于脚踝骨折和腿骨骨折，按规定我不能乘坐飞机。

以错误的姿势摔倒会给人带来多么大的伤害，这一点让我感到惊讶。

在经受了漫长的成形外科手术之后，我的左腿留下了一道一英尺长的经过缝合的片状伤口，连续3天我躺在医院病床上，感觉筋疲力尽。雪上加霜的是，我甚至不确定这一手术的费用是否包含在我为此次旅行所购买的旅行保险之内，为此我心情忐忑了好几天。（最后证明包含在内，谢天谢地！）

在做完手术几天后，我在无人帮助的情况下仍然无法从医院病床上起来，我至今记得彼时的我就那样无助地躺在床上，任电子邮件、手机短信等信息在我的智能手机中堆积。我无心关注也无力处理任何接收到的信息，在接下来的几周里我依然感觉乏力。当我向外科医生询问我的腿伤多久才可以恢复时，医生的回答让我备受打击：由于骨折严重，大概需要6个月才可以完全恢复，我需要接受6个月的物理治疗。当我写下这些文字的时候，我到镇上散步仍然需要拄着手杖，而且无法跑步或跳动（虽然手杖有用，但手杖很难掌控）。

即便我没有受伤，想要在截稿前完成本书的写作（且不说出色完成）已经非常困难，更何况现在我的腿伤还需要6个月恢复。我感觉筋疲力尽，没有余力再思考或处理任何我需要完成的任务。我希望我可以瞬间来到6个月后，那时的我已告别石膏，迎来新书，重回加拿大的家，周围簇拥着我爱的人——而不是孤零零地待在5000公里外的地方。

每天我们都会和自己说话，这非常正常。一天中每个人的头脑中都会经历一场内部对话，心理学家通常把这称为“内心独白”“自言自语”。在和你定期对话的人中，你和自己的对话最为频繁。

如果你已经尝试过我在本书所介绍的高效能方法，你很有可能已经亲身经历过这种自言自语。也许当你认识到你正在拖延、留意到你的边缘系统和前额皮层正在对战的时候，你也会留意到你正在更为频繁地自言自语。蒂莫西·皮切尔告诉我，当人们在拖延的时候，他们会“不停地自言自语”。也许当你在冥想的时候，你留意到你的大脑正和自己

激烈对话。也许当你在考虑是否应该进行本书所介绍的测试时（尤其那些你最为抗拒的测试），你留意到你突然开始自言自语。

在我开展高效能计划的过程中，我也曾经这样自言自语，而且伴随我的高效能计划不断推进，我更为频繁地自言自语。说来也奇怪，我不认为自己是一个消极的人，但我的大多数自言自语都是消极的。当我决定拒绝另外两份工作而开展为期一年的高效能计划后，我的头脑中充斥着兴奋、紧张、怀疑、害怕、焦虑和自言自语；当我延迟阅读一篇让人生畏的研究论文时，我会不停地、消极地自言自语；当我在开展高效能计划前夕停止冥想，从有条不紊、目标明确地工作转为更快速、更辛勤地工作时，我自言自语的次数随着我的工作速度一样增加；当我第一次记录时间日志后，我为自己一周拖延6小时而深感自责，我开始频繁地自言自语；当我无法把自己的体脂率降到10%时，我开始不必要地苛责自己。我希望自己几乎在一夜之间降低体脂率，然而我却非常爱吃奶油鸡；当我每周只工作20小时时，我再次不必要地苛责自己，因为我认为我的工作时间应该更长。

甚至在我的高效能计划达到顶峰——如《纽约时报》刊登了对我的采访后，或者我签约写作本书时，我仍然不必要地苛责自己。我记得彼时的我把自己称为“骗子”，并且很像患上了“冒名顶替综合征”。

在我的高效能计划进行到一半的时候，我偶然发现了一个惊人的事实：消极的自言自语非常正常，这让我肩上的千斤重担得以卸下。心理学家沙德·赫尔姆斯泰特（Shad Helmstetter）发现，“我们的想法中有77%都是消极而适得其反的”。另一项针对商科学生开展的研究发现，“平均每个学生自然萌生的想法中，有60%至70%是消极的”。

当然，自言自语很难判定，毕竟你很难对别人大脑中的想法进行分析。但是我认为，上述数据证实了一个有深远意义的事实：在大脑中进行消极对话，不仅非常正常，而且是人的本性。

你是否有过这样的经历：你收到50封邮件，其中49封的内容都是

积极的，另外1封的内容是消极的。在此情况下，我猜想，你对那1封消极邮件的印象一定比对另外49封积极邮件的印象要深刻。这就是我们大脑的运作模式。正如我们已经进化到可以每天步行4到9英里，我们也已经进化到可以觉察出环境中潜伏的威胁。正因为如此，那1封消极邮件才得以凸显。从某种程度上而言，也正因为如此，你才会如此消极地自言自语。

在几个月时间里，我把涌现在我脑海中的所有消极想法收集起来（其中大多数似乎都是无来由的）。以下是其中一些相对有趣的消极想法：

- 我感到非常不适应
- 在这方面我无法取得进步
- 我很差劲
- 我知道他们会否决
- 我是一个骗子
- 我没有什么真知灼见可以发表
- 我不够好
- 我知道没有人和我有同样的感受
- 我无法这么做
- 我做什么都是错的
- 我为什么要说出那样的话
- 我非常肯定只有我不明白这一点
- 他们不会喜欢我
- 他们会取笑我
- 我怀疑没有人像我这样迷茫

这些话语非常残酷严厉，如果我对朋友说出这些话，我怀疑我是否还会有朋友。但一旦我认识到我之所以这样自言自语，只因为我的大脑

就是这样运作的，我感觉肩上的另一千斤重担仿佛又得以卸下。

突然之间，我不再沉湎于这样的自言自语，相反，我开始回顾并审视这样的自言自语。我发现其中有60%至77%都是无稽之谈，完全经不起推敲。

随着我在手术后慢慢恢复条理，我突然认识到我很有可能无法在本书截稿前完稿。说来也是讽刺，我正在写作一本关于高效能的书，我被称为“人们所希望见到的最高效能的人士”，然而我却无法在本书截稿前完稿！

还记得我结束Soylent代食品测试之后搭乘公共汽车回家的途中，彼时的我已经做好再次认输的准备。我记得我对自己说了一句话：我放弃。

萌生这一想法后，很快我就笑起来。我这么做并非发疯了（毕竟我没有被送往精神病院），我只是暗自轻笑，就像当我发现自己在冥想过程中思绪漫游时会笑一下那样。这是因为在某种程度上，我的思绪已经不只专注于当下，而漫游到一个消极的地方（这正符合大脑的运作模式）。

想要克服消极的自言自语非常困难，但我相信今天结束之时，无论如何我总会好起来的。

自从我开展高效能计划以来，我起床后首先会做的一堆事中就包括列出当天想要完成的三项任务。长期习惯很难改变。在我躺在医院病床上一两天后，我的能量和注意力慢慢有所恢复，我开始切换到“高效能模式”，每天列出自己想要完成的任务。

实现高效能的过程往往是一个认识自身局限的过程。在手术之后的第一天，我只是完成了一项简单的任务：借助新制的金属框架助步器在病房周围走几个回合。当我走完后再次坐下来，我感觉心情愉悦，因为我已经完成了当天我想要完成的任务（考虑到彼时的我在身体和精神上

的局限)。在手术之后的几天里，我每天只完成一两项简单任务——看一本书、回复一两封重要邮件、和我的助理协调事务、和我远在他乡的朋友和亲人联系。每天当我回顾自己所拥有的时间、能量、注意力后，我会相应地调整任务，大多数时候我都可以完成我所计划的每项任务。

在恢复腿伤的过程中，我已经为自己重新站立起来奠定了足够的高效能基础（尽管我的左腿至少在两三个月里无法站立起来）。我清楚当时对自己而言最重要的任务，这犹如指路明灯，让我在难以专注于任务的时候始终找到方向。我习惯了每天、每周列出想要完成的任务，这让我每天、每周可以完成重要的任务。我努力工作并提前完成任务，这让我可以善待未来的我。我精简我的工作并委派我的助理完成多项低回报任务，这让我可以专注于完成重要的事情，而无须挣扎着以避免陷入忙乱困境。我会把任务清单记录在纸上或通信设备中，而不会把任务清单存储在大脑中，当我心智能量减少时这对我大有帮助。我养成了多种习惯，比如切断网络、抑制身边的干扰、一次只处理一项任务、合理膳食、睡眠充足等，这让我充分利用有限的能量，激励我不断前进。

此外，我还花时间冥想（尽管每天只冥想几分钟）。冥想不会改变我当下的境遇，但是会改变我对当下境遇的看法。冥想让我看到当下境遇中积极的一面，让我更能适应当下的变化。在短短一两天里，尤其是在我每天晚上回想当天让我感恩的三样东西后，我对当下的处境非常感恩：尽管我爱的人在数千英里之外，但我仍然可以每天与他们对话；我的手术费用包含在旅行保险之内；未来有一天我有可能侃侃而谈此次受伤经历。

你们之所以可以如期读到本书，是因为我在写作本书之前在高效能实践方面已经奠定了基础。本书是我开展高效能计划的一个特殊成果。

在我骨折之后的三个半月，我把本书的手稿寄送到编辑手中。彼时的我还没有完全恢复（要完全恢复还需要几个月），但我按时完稿了。

事实上，我比原定计划提前了6周完稿。

在十天里与世隔绝

我常常被问及这样一个问题：在开展高效能计划的过程中，哪个测试让你获益最多？早期被问及这一问题时，我往往会被难住，不知如何作答；但是随着高效能计划不断推进，这一问题的答案越发清晰。让我获益最多的测试是在10天里完全与世隔绝。

在我所进行的大多数测试中，我都旨在选定工作或生活中的一个元素，这一元素在我看来要么会提高效能，要么会降低效能，然后在一段时间里密切关注这一元素，以便思考和研究这一元素对我的效能所产生的影响。一周冥想35小时，让我可以停下来思考冥想与效能之间的联系；每天只使用智能手机1小时，让我可以思考科技与网络；只吃Soylent代食品，让我可以（比往常更频繁地）思考食物。

当我计划在10天里完全与世隔绝时（也有一点原因是我住在一个没有窗户/阳光房间里），我旨在研究他人是如何对我的效能产生影响的。我们有时候会把他人的存在视为理所当然，或者习惯于不够理想的人际关系：我们往往不会给自己空间来审视我们的人际关系，或者不会给自己时间来思考他人为我们的人生所增添的意义。

在我的高效能计划进行到一半时，我遇到了阻碍：我和女朋友一起为我的高效能计划做财政预算，结果发现，我的高效能计划很难维持。我没有足够的金钱来支撑我的高效能计划顺利进行。无论如何，我需要做份兼职或者贷款才可以度过这一年（我的网站上没有广告或赞助，因为我创建网站的目的不是为了赚钱）。

尽管高效能计划对公众而言只是一个网站，但高效能计划对我而言从来不只是一个网站。为期一年的高效能计划旨在通过高效能测试、深入研究高效能、采访高效能专家来探究我所感兴趣的课题，然后把这些主题尽可能多地联系起来，以便和他人分享我所学到的一切，帮助他人实现高效能。

当我和女朋友认识到财政赤字时，我们想出了另一个解决方法：我和女朋友一起搬到她父亲家中居住，这一方法还真有点让人羞于启齿。彼时我和女朋友已经搬离家中，在外居住6年，一想到要搬回她父亲家中，即便只是住到我的高效能计划结束为止，也让人感觉是在大退步——这种感觉对我而言更甚，要知道我可是拒绝了两份收入丰厚的工作来开展我的高效能计划的。此时，我开始不停地、消极地自言自语。但是，等到这种羞愧的想法渐渐消退以后，我和女朋友在心里都觉得这是正确的选择（值得一提的是，我女朋友并不需要搬回家中，她在银行的存款绰绰有余，她只是为了陪我才搬回家中）。

在我们搬回家中的一瞬间，我决定加倍努力完成我的高效能计划。如果你不打算做好一件事，你为什么要做这件事呢？我现在所做的一切牺牲都是值得的。

短短几周之后，我决定开展在10天里完全与世隔绝的测试，以此思考我人生中的人际关系。

当我回顾我人生中的人际关系时——和家人的关系、和朋友的关系、和女朋友的关系，甚至和街上陌生人的关系——我很快清晰地认识到人们对于我实现高效能是如此重要。没有我身边人的支持，我完成工作的动力会大幅下降。这一点已经得到研究验证。有两项研究表明，如果你和同事之间的情谊更为深厚，你的工作满足感会提升大约50%；如果你和最好的朋友在同一个地方工作，你的工作积极性会提升6倍。当我向肖恩·埃科尔询问他在研究中所发现的最有趣的现象时，他回答道“社交联系可以为你带来最恒久的快乐”，“通过你的社交联系和你肥胖/高血压/抽烟的情况，可以预测你的寿命”（当然社交联系可以延长寿命；肥胖/高血压/抽烟则会减短寿命）。建立更为深厚的友谊和情谊，可以激励我们在工作中取得更大成果，同时让我们更为快乐。

但更为重要的是，人际关系除了促进我们的工作之外，还赋予我们人生的意义。在我开展高效能计划的过程中，我突然之间认识到，离开

了人高效能毫无意义，这带给我前所未有的震撼。

尽管我搬到新家后住在让人厌恶的地下室，但是我很快就认识到我非常幸运，可以来到此处以一种特别的方式继续点燃我的激情。我只搬进新家几天，就已经忙于感恩每个帮助我来到此处的人。没有我的女朋友和她的父亲，我很有可能已经接受了一份对我而言几乎没有意义的工作，而不可能继续我的高效能计划；没有支持我的读者阅读我的网站，我所写下的文字不可能帮到他人；没有亲爱的家人，我在工作中不可能如此自信；没有亲爱的朋友，在我开展高效能计划初期，我不可能随时得到帮助。正因为有人在我身边支持我、帮助我、相信我、爱护我，我才有目标继续工作，我才有动力不断前进。我很快认识到，身边的人不仅是我的高效能计划诞生的原因，也是我的高效能计划服务的对象。人们赋予我现在的工作以意义，也赋予我此前所从事的每项工作以意义。

为了身边的人，我们才从事当下的工作，我们才不断激励自己取得更大成果。有研究表明，为人们所簇拥，可以让我们更为快乐、更为积极、更乐于实现更高效能。

高效能为了人而存在。

高效能与快乐

高效能与快乐可以齐头并进。但说来也奇怪，你想要实现更高效能，至少从某种程度上意味着你没有完全满足于现状。对我而言，这是我所遇到的矛盾之一，不止一次地促使我停下来思考：实现更高效能在我的人生中应该占据什么位置。

从本质上而言，我有两面性：一方面，信奉佛教的我相信快乐不过是向各种变化做出妥协；另一方面，野心勃勃的我总是不满足于现状，无论什么缘由总想要取得更大成果。

但是我渐渐认识到：只要我持续找到让自己快乐的方法，永不满足

是一件好事。

人类之所以在数百万年来得以繁衍生息、不断进化，是因为作为一个物种，我们从来没有真正满足于现状。我们总希望创造更大型的发明、建造更宏伟的建筑、提出更伟大的构想、发起更庞大的运动。数百万年来我们受到鼓舞，不断提升自我以及互相提升，这是一件好事，也是你现在阅读本书的缘故。如果没有印刷机，我不可能把这本8万字的书及其所论述的理念传达给你这样的读者；如果没有互联网，我不可能通过博客和数百万读者接触交流；如果没有语言，我不可能表达过去10年里我所联系起来的观点以及我所串联起来的理论体系；如果你不想提升自我，你不可能翻阅本书。尽管永不满足会带来一些后果（比如，快餐店里推出各种超大号食品），但我认为考虑到其强大作用和巨大影响，再多的代价也可以接受。正是由于不满足现状，我们才得以进化到今天。

在我开展高效能计划的过程中，我发现对于高效能所秉持的最佳态度是——永不满足，但持续找到让自己快乐的方法，这一态度非常特别。幸运的是，当我们正确地运用高效能方法时，我们会发现，实现高效能是获得快乐的秘诀之一，获得快乐也是实现高效能的秘诀之一。

你在实现高效能的过程中越是善待自己，越是可以提高效能。

关注微信公众号:njdy668（名称：奥丁弥米尔）

免费领取16本心里学系列，10本思维系列的电子书，

15本沟通演讲口才系列

股票金融，创业，网络，文学，哲学系列等都可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了10万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！

看到第一时间必回！

奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，
提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！
总有些书是你一生中不想错过的！

【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】

后记：一年以后

预计阅读时间：2分14秒

有一类美食节目会邀请戈登·拉姆齐（Gordon Ramsay）这样的名厨到访濒临倒闭的餐厅，并对其环境和菜单进行改造。每当我观看这类节目时，我都会为其中一些节目组不在录影后一两年里再次回访同一家餐厅而感到小小的失望。

当然也有些节目组会在录影后一两年里再次回访同一家餐厅，结果只能碰碰运气⁽¹⁾。经过改造的餐厅大概有一半概率会生意兴旺，有一半概率则会恢复原来的经营模式或是破产倒闭。尽管改造餐厅可以提高收视率，但是这种改造却往往不会持久。

2014年5月1日，我的为期一年的高效能计划落下帷幕，整整一年多以后的2015年5月20日，我写下这些文字。如果我正在阅读一本类似的书籍，我会像观看俗气美食节目后那样提出同样的问题：这些变化会持久吗？或者这个提倡高效能的家伙是否会完全恢复原来的习惯？

有关这类问题，简而答之：每一个变化都延续至今。

在开展高效能计划的过程中，我最喜欢测试各种我所接触到的高效能方法，然后从中筛选出行之有效的高效能方法。坦白而言，我所接触到的高效能方法中，大概有一半都不可行（你大概已经猜到了吧，本书并不涵盖这些不可行的方法）。几乎每个人都希望在每一天完成更多事务，并且留出更多时间来完成有意义、有影响的事务。高效能快速秘诀独具魅力，但它们就如同工作场所的流行减肥食品，你在最初几周里也许可以减掉一点水的重量，但长此以往，你无法取得实质性的进展。想

要实现高效能，需要时间加以训练。

本书所介绍的部分高效能方法相对简单，但大部分高效能方法和高效能快速秘诀相比，都需要你投入更多的时间、能量和注意力。但是这些方法行之有效，由于我非常珍视我的效能，所以我一直坚持这些方法。

这些方法对你同样行之有效，但是你必须加大训练力度。我绝对不是什么宣扬自救理念的专家，但是从渴望实现更高效能转变到每天真正取得更大成果，你需要付出努力，这一点无可避免。

正如我此前已经尽己所能阐明的那样，高效能由三要素组成：时间、能量、注意力。我深信在知识经济时代的领导者是那些比其他人更好地融合高效能三要素的人。居里夫人 (Marie Curie)、托马斯·爱迪生 (Thomas Edison)、阿尔伯特·爱因斯坦 (Albert Einstein)、珍妮·古道尔 (Jane Goodall)、史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 等人提出、创造了对人类而言最伟大的构想和发明，但他们和我们一样每天只有24小时，他们和我们之间的区别（以及公司领导和公司职员之间的区别），并不在于他们每天拥有多少时间，而在于他们懂得如何有效地管理时间、能量、注意力，并持续努力更为谨慎地安排时间、能量、注意力。

过去如此，未来同样如此。

那些懂得融合高效能三要素以便比其他人更为谨慎地工作的人将开拓未来。

[\(1\)](#) 我经常观看美国美食广播网播出的美食节目。

致谢

我必须坦承，我在读书时基本不看致谢部分。但在我写作此书的过程中，我很快认识到一本书中的致谢部分非常特别。在过去几年里，很多人为本书的面世提供了帮助，他们值得我在致谢部分致以最真挚的感谢。

首先，感谢本书的编辑Roger Scholl，他从一开始就对本书充满信心，并给予我充分的自由让我可以在写作的过程中进行各种修改。当我开始调查写书的流程时，我了解到与编辑、出版社打交道非常困难，为此我心里产生了小小的担忧。但是，和我有过接触的企鹅兰登书屋

(Penguin Random House) 的工作人员包括Roger Scholl，都让我明白到这种担忧是多余的。Roger Scholl是我见过的最和蔼友善的人之一，对于我在写作过程中所提出的各种恼人问题他都宽容以待，在他的努力下，本书增色不少。同样感谢Ayelet Gruenspecht、Megan Perritt、Campbell Wharton、Owen Haney为本书的市场营销出谋划策，感谢Tina Constable为本书的出版给予帮助。本书的编辑出版团队堪称一流，我无法想象一个更棒的团队。

当然，我并没有亲临纽约的兰登书屋大楼，把我的写书计划“啪”的一下丢到Roger Scholl的桌上，是我的代理人Lucinda Blumenfeld帮我把写书计划送到兰登书屋的编辑手中，如果没有她，本书也不可能面世。从本书开始写作到本书面世，Lucinda Blumenfeld一直在我身边给予帮助，在我心中她是不可多得的好搭档。在过去几年里，Lucinda Blumenfeld已经不仅仅是一位值得信赖的商业伙伴，更是一位真正关心我和我的事业的好朋友。Lucinda Blumenfeld，感谢你（此外，我还禁不住地赞叹一下，你和David带我出去吃饭的那个晚上，星空是如此美妙）！

当我女朋友Ardyn的朋友听闻我的高效能计划后，他们往往会问Ardyn这样一个问题：“你怎么能容忍如此奇怪的测试？”在我开始高效能计划之时，很多人都认为我疯了，但是Ardyn不这样认为。她从一开始就全力支持我的计划，尽管她有足够的理由不予支持。我可以肯定地说，如果没有我的女朋友的支持，我的高效能计划不可能开展，本书也不可能面世。本书是我的成果，也是Ardyn的成果。Ardyn，感谢你！

感谢Victoria Klassen、Luise Jorgensen帮忙为本书开展调查研究。本书所出现的所有错误都是我的错。事实上，我有意留下了一些错误，看看读者是否可以发现。

感谢每个帮助我完成高效能计划的人，他们往往无私奉献、不求回报，因为他们希望帮助我完成一个了不起的项目。其中包括：帮忙充实高效能计划最初构思的Jim Reil、Chris O’ Gorman、Todd Luckasavitch、Phil Cole；帮忙录制高效能计划结束视频的Samuel Caron、Alexandre Desjardins、Carlos Lopez（三人来自ETC Productions）；帮忙设计、摄制、编排“新年愿望制定指南”的视频和网页（网址：alifeofproductivity.com/resolutions/）的Ryan Wang、Zack Lovatt、Chris Sauve；帮忙维护网站的Beverley Mitchell、Ryan Wilfong；帮我完成体脂率测试的Rachel Caven、Jenni Beharry；帮忙为文章拍照的Erin Murphy；为我的高效能计划“捐款”的每个人。在我开始高效能计划之时，我在网站上设置了一个功能，读者如果认为我的计划有价值即可“捐款”，感谢所有捐款的读者。

感谢每个在生活上一直给予我支持的人，包括我的姐姐Emily、我的父母Colleen和Glen、Dan Trevisanutto、Steve、Helene Nordstrom、Mary、Des、Harry（在都柏林）、Jon Krop、Andrew Payeur。

感谢你拿起这本书，保持好奇之心读完我写下的所有文字。你很棒，希望你一直这么棒！

最后，感谢爱心童乐营的所有人员，特别是Mathew Perkins、所有参营者、所有年复一年回来为广大参营者无私奉献的顾问。你们的奉献精神鼓舞了我，如果没有你们的鼓舞，我是不可能完成本书写作的。谨以此书献给你们，以表谢意！

注释

简介

第003页 “最新发布的美国人时间使用调查……” Bureau of Labor Statistics, “American Time Use Survey,” last modified September 30, 2014, <http://www.bls.gov/tus/charts>.

第013页 “50年前，美国将近三分之一的雇员都在……” Charles Kenny, “Factory Jobs Are Gone. Get Over It,” Bloomberg Business , January 23, 2014, accessed June 1, 2015, <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-01-23/manufacturing-jobs-may-not-be-cure-for-unemployment-inequality>.

第一部分：奠定基础

第022页 “我发现，你能否实现高效能取决于你在醒着……” Catherine Gale and Christopher Martyn, “Larks and Owls and Health, Wealth and Wisdom,” British Medical Journal 317, no. 7174 (1998): 1675-1677.

第037页 “你为公司所创造的价值中……” Brian Tracy, Eat That Frog (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007).

第040页 “尽管三目标法背后的观念……” Zenhabits Blog , “Purpose Your Day: Most Important Task (MIT),” February 6, 2007, <http://zenhabits.net/purpose-your-day-most-important-task>; Gina Trapani, “Geek to Live: Control Your Workday,” Lifehacker Blog , July 14, 2006, <http://lifehacker.com/187074/geek-to-live--control-your-workday>.

第046页 “研究表明，这有助于你……” Peter M. Gollwitzer, “Implementation Intentions, Strong Effects of Simple Plans,” *American Psychologist* 54, no. 7 (1999): 493-503.

第050页 “每个人的身体结构互不相同……” Jeanne F. Duffy, David W. Rimmer, and Charles A. Czeisler, “Association of Intrinsic Circadian Period with Morningness-Eveningness, Usual Wake Time, and Circadian Phase,” *Behavioral Neuroscience* 115, no. 4 (2001): 895-899.

第052页 “对我而言，一早起来处理重要任务的效果让人惊叹……” B. J. Shannon et al., “Morning-Evening Variation in Human Brain Metabolism and Memory Circuits,” *Journal of Neurophysiology* 109, no. 5 (2013): 1444-1456, accessed June 1, 2015, doi:10.1152/jn.00651.2012; Olga Khazan, “When Fatigue Boosts Creativity,” *The Atlantic*, March 20, 2015, <http://www.theatlantic.com/health/archive/2015/03/fatigue-boosts-creativity/388221/>.

第054页 “研究表明，如果你坚持记录饮食日志……” Kaiser Permanente, “Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests,” ScienceDaily , July 8, 2008.

第二部分：浪费时间

第065页 “皮尔斯·斯蒂尔是《拖延等式》的作者……” Piers Steel, The Procrastination Equation: How to Stop Putting Things Off and Start Getting Stuff Done (New York: HarperCollins Publishers, 2012), 11.

第065页 “根据网站Salary.com最新开展的调查……” Aaron Gouveia, “2014 Wasting Time at Work Survey,” accessed June 1, 2015, <http://www.salary.com/2014-wasting-time-at-work/slide/2/>.

第067页 “假设你从10岁开始看电视，一直看到80岁……” Nielsen, An Era of Growth: The Cross-Platform Report Q4 2013 , March 5, 2014, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014-era-of-growth-the-cross-platform-report.html>; Central Intelligence Agency, The World Factbook , accessed June 1, 2014, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2102rank.html>.

第068页 “从进化的角度言之，边缘系统是你大脑中的老部件……” Peter M. Gollwitzer, “Implementation Intentions:

Strong Effects of Simple Plans,” American Psychologist 54, no. 7 (1999): 493-503.

第070页 “一般而言，你的边缘系统掌控情感……” Jonathan Haidt, *The Happiness Hypothesis* (New York: Basic Books, 2006), 11.

第071页 “边缘系统的进化史可追溯至数百万年前……” J. A. Vilensky, G. W. Van Hoesen, and A. R. Damasio, “The Limbic System and Human Evolution,” *Journal of Human Evolution* 11, no. 6 (1982): 447-60; Jonathan Haidt, “The New Synthesis in Moral Psychology,” *The American Association for the Advancement of Science* 316, no. 5827 (2007): 998-1002.

第071页 “如果你要击败边缘系统……” Ibid.

第073页 “整理税务是一项如此艰难的任务……” IBISWorld, “Tax Preparation Services in the US: Market Research Report,” April 2015, <http://www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=1399>.

第073页 “根据财捷集团的统计数据……” The TurboTax Blog , April 11, 2013, <http://blog.turbotax.intuit.com/2013/04/11/turbotax-top-10-procrastinating-cities-infographic/>.

第076页 “害怕完成任务所花的时间和精力……” Rita Emmett, *The Procrastinator’s Handbook: Mastering the Art of Doing It Now* (New York: Walker Publishing

Company, 2000).

第083页 “测试过后，他发现了一个显著的现象……” Hal E. Hershfield, Daniel G. Goldstein, William F. Sharpe, Jesse Fox, Leo Yeykelis, Laura L. Carstensen, and Jeremy N. Bailenson, “Increasing Saving Behavior Through Age-Progressed Renderings of the Future Self,” *Journal of Marketing Research* 48, no. SPL (2011): S23-S37.

第086页 “在和未来的你取得联系之前……” Hal E. Hershfield, Taya R. Cohen, and Leigh Thompson, “Short Horizons and Tempting Situations: Lack of Continuity to Our Future Selves Leads to Unethical Decision Making and Behavior,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112, no. 2 (2012): 298-310, doi:10.1016/j.obhdp.2011.11.002.

第092页 “他们还把时间浪费在……” Aaron Gouveia, “2014 Wasting Time at Work Survey,” *Salary.com*, accessed June 1, 2015, <http://www.salary.com/2014-wasting-time-at-work/slide/6>.

第095页 “《拖延等式》的作者皮尔斯·斯蒂尔……” The Procrastination Piers Steel, *The Procrastination Equation: How to Stop Putting Things Off and Start Getting Stuff Done* (New York: HarperCollins Publishers, 2012): 50, 30.

第三部分：时间管理的终结

第099页 “马来语中有一个短语……” “Toujours Tingo: Weird Words and Bizarre Phrases,” The Telegraph , December 18, 2008, http://www.telegraph.co.uk/news/news_topics/howaboutthat/3830559/Toujours-Tingo-Weird-words-and-bizarre-phrases.html.

第100页 “铁路公司的经营者共同合作……” History.com, “Railroads Create the First Time Zones,” accessed June 1, 2015, <http://www.history.com/this-day-in-history/railroads-create-the-first-time-zones>.

第101页 “在过去60年里，美国的制造业……” Charles Kenny, “Factory Jobs Are Gone. Get Over It,” Bloomberg Business , January 23, 2014, accessed June 1, 2015, <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-01-23/manufacturing-jobs-may-not-be-cure-for-unemployment-inequality>; Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, “New Quarterly Statistics Detail Industries’ Economic Performance. Statistics Span First Quarter of 2005 through Fourth Quarter of 2013 and Annual Results for 2013,” April 25, 2014, <http://www.bea.gov/newsreleases/industry/gdp/industry/2014/pdf/gdpind413.pdf>.

第111页 “如果你连续每周工作90小时……” Ben Hughes, “Why Crunch Mode Doesn’t Work,” InfoQ Blog , January

10, 2008, <http://www.igda.org/?page=crunchsixlessons>.

第112页 “一项研究发现，如果你连续每周工作60小时……” Sara Robinson, “Bring Back the 40-Hour Work Week,” Salon News , March 14, 2012, http://www.salon.com/2012/03/14/bring_back_the_40_hour_work_week/.

第112页 “另一项研究发现，如果你连续每周工作55小时……” Bob Sullivan, “Memo to Work Martyrs: Long Hours Make You Less Productive,” Today , January 26, 2015, <http://www.today.com/money/why-you-shouldnt-work-more-50-hours-week-2D80449508>.

第120页 “管理者可以腾出好几个小时……” “Maker’ s Schedule, Manager’ s Schedule,” Paul Graham Blog , July 2009, <http://www.paulgraham.com/makersschedule.html>.

第121页 “这听上去似乎和直觉不符……” Winifred Gallagher, Rapt: Attention and the Focused Life (New York: Penguin Books, 2010).

第四部分：高效能背后的哲学

第137页 “车与车之间保持一定空间……” William Beaty, “The Physics Behind Traffic Jams,” SmartMotorist.com , accessed June 1, 2015, <http://www.smartmotorist.com/traffic-and-safety-guideline/traffic-jams.html>.

第143页 “另一项更科学的研究发现……” Karen Renaud, Judith Ramsay, and Mario Hair, “ ‘You’ ve Got E-Mail!’ . . . Shall I Deal with It Now? Electronic Mail from the Recipient’ s Perspective,” International Journal of Human-Computer Interaction 21, no. 3 (2006): 313-332.

第145页 “一项针对150名高级管理人员展开的调查发现……” Verizon, “Meetings in America: A Study of Trends, Costs, and Attitudes Toward Business Travel and Teleconferencing, and Their Impact on Productivity,” accessed June 1, 2015, [https://e-meetings.verizon business.com/global/en/meeting sinamerica/uswhitepaper.php](https://e-meetings.verizonbusiness.com/global/en/meeting sinamerica/uswhitepaper.php); OfficeTeam, “Let’ s Not Meet,” accessed June 1, 2015, <http://officeteam.rhi.mediaroom.com/meetings>.

第148页 “一项研究发现，在大部分邮件会话中……” Karen Renaud, Judith Ramsay, and Mario Hair, “ ‘You’ ve Got E-Mail!’ . . . Shall I Deal with It Now? Electronic Mail From the Recipient’ s Perspective,” International Journal of Human-Computer Interaction 21, no. 3 (2006): 313-332.

第159页 “位列最常用英语单词榜……” Oxford Dictionaries, Oxford University Press, “The OEC: Facts about the Language,” accessed June 1, 2015. <http://www.oxforddictionaries.com/words/the-oec-facts-about-the-language>.

第五部分：安静思绪

第167页 “在印刷机发明以前……” Thomas C. Brickhouse and Nicholas D. Smith, *Plato's Socrates* (New York: Oxford University Press, 1994); Walter J. Ong, *Orality and Literacy: The Technologizing of the Word* (New York: Routledge, 2002), http://dss-edit.com/prof-anon/sound/library/Ong_orality_and_literacy.pdf.

第167页 “我们的大脑至多只能在同一时间……” George A. Miller, “The Magical Number Seven, Plus or Minus Two. Some Limits on Our Capacity for Processing Information,” *Psychological Review* 101, no. 2 (1994): 343-352.

第169页 “上述现象体现了布鲁马·蔡格尼克……” Bluma Zeigarnik, “Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen,” *Psychologische Forschung* 9 (1927): 1-85.

第178页 “直接在邮箱里搜索……” Steve Whittaker et al., “Am I Wasting My Time Organizing Email? A Study of Email Refinding,” IBM Research-Almaden, 2011, http://people.ucsc.edu/~swhittak/papers/chi2011_ready.pdf.

第178页 “研究表明，只单纯列出任务清单……” Ayelet Fishbach and Ravi Dhar, “Goals as Ex-cuses or Guides: The Liberating Effect of Perceived Goal Progress on Choice,” *Journal of Consumer Research* 32, no. 3

(2005): 370-377.

第194页 “时至今日，美国人平均每周花费……” Mary Meeker, “Internet Trends 2015-Code Conference,” Kleiner, Perkins, Caufield, Byers, 2015, <http://www.kpcb.com/internet-trends>.

第194页 “假设你每天晚上睡眠7.7小时……” Bureau of Labor Statistics, “American Time Use 170 Survey,” last modified September 30, 2014, <http://www.bls.gov/tus/charts>.

第195页 “第一组参与者只可以获知……” Ap Dijksterhuis et al., “On Making the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect,” *Science* 311, no. 5763 (2006): 1005-1007.

第196页 “在艾普·迪克特赫斯组织这项研究的几年后……” J. David Creswell, James K. Bursley, and Ajay B. Satpute, “Neural Reactivation Links Unconscious Thought to Decision Making Performance,” *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 8, no. 8 (2013): 863-869, doi:10.1093/scan/nst004.

第199页 “在你睡眠的时候，你的大脑会继续处理……” Jonathan Hasford, “Should I Think Care-fully or Sleep on It?: Investigating the Moderating Role of Attribute Learning,” *Journal of Experimental Social Psychology* 51 (2014): 51-55; J. D. Payne, M. A. Tucker, J. M. Ellenbogen, E. J. Wamsley, M. P. Walker, D. L. Schacter, et al., “Memory for Semantically Related and Unrelated Declarative

Information: The Benefit of Sleep, the Cost of Wake,” PLoS ONE 7, no. 3 (2012): e33079, doi:10.1371/journal.pone.0033079.

第199页 “每当爱因斯坦遇到他想要解决的难题时……” Ronald W. Clark, *Einstein: The Life and Times* (New York: World Publishing, 1971), 106.

第200页 “美国心理学会 (APA) 最近公布了九种……” Kelly McGonigal, *The Willpower Instinct* (New York: Avery, 2012).

第六部分：“专注”肌肉

第204页 “哈佛大学心理学家马修·基林斯沃斯……” Matthew A. Killingsworth and Daniel T. Gilbert, “A Wandering Mind Is an Unhappy Mind,” *Science* 330, no. 6006 (2010): 932.

第208页 “在神经系统科学家看来……” Yi-Yuan Tang and Michael Posner, “Attention Training and Attention State Training,” *Trends in Cognitive Sciences* 13, no. 5 (2009): 222-27.

第211页 “然而，根据Rescue Time公司……” Matt Richtel, “Lost in E-Mail, Tech Firms Face Self-Made Beast,” *New York Times*, June 14, 2008, accessed June 1, 2015, <http://www.nytimes.com/2008/06/14/technology/1>

第211页 “显然，在知识经济时代……” Steve Lohr, “Is Information Overload a \$650 Billion Drag on the

Economy?” Bits Blog New York Times , December 20, 2007, <http://bits.blogs.nytimes.com/2007/12/20/is-information-overload-a-650-billion-drag-on-the-economy/>.

第212页 “根据Basex XML数据库……” Maggie Jackson, *Distracted* (Amherst, NY: Prometheus Books, 2008); Marci Alboher, “Fighting a War Against Distraction,” New York Times, June 22, 2008, <http://www.nytimes.com/2008/06/22/jobs/22shifti.html>.

第212页 “美国加利福尼亚大学的注意力研究学者格洛里亚·马克……” Gloria Mark, Victor M. Gonzalez, and Justin Harris, “No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work.” Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems , ACM, 2005.

第213页 “当你的大脑不堪重负时……” Sam Anderson, “In Defense of Distraction,” accessed June 1, 2015, New York magazine, <http://nymag.com/news/features/56793/>.

第215页 “积极心理学专家[比如,畅销书作者……” Shawn Achor, *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work* (New York: Random House, 2011).

第222页 “一同活跃的‘零件’会……” D. O. Hebb, *The Organization of Behavior* (New York: Wiley & Sons,

1949).

第222页 “习惯之所以如此强大……” “The Addicted Brain,” Harvard Health Publication, June 9, 2009, http://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/the_addicted_brain.

第223页 “同时处理多项任务，可以创建……” Daniel Levitin, *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload* (Westminster, London: Penguin UK, 2015).

第223页 “你的大脑无法同时专注两项任务……” John Medina, *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School* (Edmonds, WA: Pear Press, 2008); Joshua Rubinstein, David Meyer, and Jeffrey Evans, “Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching,” *J Exp Psych* 27 (2001): 763-771; N. F. Ramsey, J. M. Jansma, G. Jager, T. Van Raalten, and R. S. Kahn, “Neurophysiological Factors in Human Information Processing Capacity,” *Brain* 127 (2003): 517-525; Stephen Monsell and Jon Driver, *Control of Cognitive Processes: Attention and Performance XVIII* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

第224页 “在关于同时处理多项任务的研究中……” Eyal Ophir, Clifford Nass, and Anthony D. Wagner, “Cognitive Control in Media Multitaskers,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 106, no. 37 (2009): 15583-15587.

第224页 “我们一直在寻找……” Adam Gorlick, “Media Multitaskers Pay Mental Price, Stanford Study Shows,” Stanford Report , August 24, 2009, <http://news.stanford.edu/news/2009/august24/multitasking-study-082409.html>.

第224页 “同时处理多项任务甚至会让你更容易……” Mark W. Becker, Reem Alzahabi, and Christopher J. Hopwood, “Media Multitasking Is Associated with Symptoms of Depression and Social Anxiety,” *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 16, no. 2 (February 2013): 132-135, doi:10.1089/cyber.2012.0291.

第228页 “研究表明，当你心情平静……” Bill Breen, “The 6 Myths of Creativity,” *Fast Company*, December 1, 2004, <http://www.fastcompany.com/51559/6-myths-creativity>.

第229页 “正如马修·基林斯沃斯和丹尼尔·吉尔伯特……” Matthew A. Killingsworth and Daniel T. Gilbert, “A Wandering Mind Is an Unhappy Mind,” *Science* 330, no. 6006 (2010): 932.

第229页 “从进化的角度言之……” Ibid.

第235页 “哈佛医学院的神经系统科学家莎拉·拉萨……” Sara W. Lazar et al., “Functional Brain Mapping of the Relaxation Response and Meditation,” *Neuroreport* 11, no. 7 (2000): 1581-1585; Sara W. Lazar, “The Neurobiology of Mindfulness,” in *Mindfulness and Psychotherapy*, ed. Christopher K. Germer, Ronald

D. Siegel, and Paul R. Fulton (New York: Guilford, 2013), 282-295.

第238页 “根据莎拉·拉萨……”

Caroline

Williams, “Concentrate! How to Tame a Wander-ing Mind,” BBC, October 16, 2014, <http://www.bbc.com/future/story/20141015-concentrate-how-to-focus-better>.

第239页 “冥想的这些积极影响全都经过……”

Daphne M. Davis

and Jeffrey A. Hayes, “What Are the Benefits of Mindfulness?,” *Monitor on Psychology* 43, no. 7 (2012), <http://www.apa.org/monitor/2012/07-08/ce-corner.aspx>; Sue McGreevey, “Eight Weeks to a Better Brain,” *Harvard Gazette*, January 21, 2011, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2011/01/eig-weeks-to-a-better-brain>; Erik Dane and Bradley J. Brummel, “Examining Workplace Mindfulness and Its Relations to Job Performance and Turnover Intention,” *Human Relations* 67, no. 1 (2013): 105-128, doi:10.1177/0018726713487753; Sara Lazer et al., “Meditation Experience Is Associated With Increased Cortical Thickness,” *Neuroreporter* 16, no. 17 (2005): 1893-1897; Michael Mrazek et al., “Mindfulness Training Improves Working Memory Capacity and GRE Performance While Reducing Mind Wandering,” *Psychological Science* 24, no. 5 (2013): 776-81.

第七部分：进一步提高效能

第249页 “你的脑细胞所需能量……” Ferris Jabr, “Does Thinking Really Hard Burn More Calories?” Scientific American, July 18, 2012, <https://www.scientificamerican.com/article/thinking-hard-calories>.

第251页 “我知道除了我之外还有其他人……” Richard A. Rawson, “Meth and the Brain,” Front-line, February 14, 2006, <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/meth/body/methbrainnoflash.html>.

第253页 “研究表明，你血液中的葡萄糖含量最好在25克……” E. Leigh Gibson, “Carbohydrates and Mental Function: Feeding or Impeding the Brain?” Nutrition Bulletin 32, no. s1 (2007): 71-83; Michael Parsons, and Paul Gold, “Glucose Enhancement of Memory in Elderly Humans: An Inverted-U Dose-Response Curve,” Neurobiology of Aging 13, no. 3 (1992): 401-404.

第255页 “研究表明，你的肚子在吃饱至少15分钟后……” “Guide to Behavior Change,” National Heart, Blood and Lung Institute, accessed June 1, 2015, http://www.nhlbi.nih.gov/health/educational/lose_weight/lose_weight.htm.

第259页 “平均每人每天……” Liwei Chen et al., “Reduction in Consumption of Sugar-Sweetened Beverages Is Associated with Weight Loss,” American Journal of

Clinical Nutrition 89, no. 5 (2009): 1299-1306,
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2676995/>.

第261页 “如果你喜欢睡前喝一杯……” Irshaad O. Ebrahim et al., “Alcohol and Sleep I: Effects on Normal Sleep,” *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 37, no. 4 (2013): 539-549.

第261页 “喝咖啡8到14个小时之后……” “Sleep and Caffeine,” American Academy of Sleep Medicine, August 1, 2013,
<http://www.sleepeducation.com/news/2013/08/01/and-caffeine>; David M. Mrazik, “Reconsidering Caffeine: An Awake and Alert New Look at America’s Most Commonly Consumed Drug,” 2004 Third Year Paper, <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:8846793>.

第262页 “事实上，你的大脑在适应……” Joseph Stromberg, “This Is How Your Brain Becomes Addicted to Caffeine,” *Smithsonian.com*, August 9, 2013, <http://www.smithsonianmag.com/science-nature/this-is-how-your-brain-becomes-addicted-to-caffeine-26861037/?no-ist>.

第264页 “作为一个既外向又内向的人……” Brian R. Little, *Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being* (New York: PublicAffairs, 2014).

第265页 “在你开展注重创意的任务以前，谨慎考虑……” Maria Konnikova, “How Caffeine Can Cramp Creativity,”

The New Yorker , June 17, 2013,
<http://www.newyorker.com/tech/elements/how-caffeine-can-cramp-creativity>.

第265页 “咖啡因在下午1:30到5:30同样……” Steven
Miller, “The Best Time for Your Coffee,” October 23,
2013, The BrainFacts Blog ,
<http://blog.brainfacts.org/2013/10/the-best-time-for-your-coffee>; Miguel Debono et al., “Modified-Release Hydrocortisone to Provide Circadian Cortisol Profiles,” Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism 94, no. 5 (2009): 1548-1554.

第266页 “其中一项研究发现，早上一起床就喝水……” M.
Boschmann et al., “Water Drinking Induces Thermogenesis Through Osmosensitive Mechanisms,” Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism 92, no. 8. (2007): 3334-3337,
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17519319>.

第266页 “因为人们在进食前喝水……” American Chemical Society, “Clinical 233 Trial Confirms Effectiveness of Simple Appetite Control Method,” August 23, 2010,
<http://www.acs.org/content/acs/en/pressroom/new-clinical-trial-confirms-effectiveness-of-simple-appetite-control-method.html>.

第267页 “如果你每天喝3公升水……” The Institute of Medicine, “Dietary Reference Intakes: Water, Potassium, Sodium, Chloride, and Sulfate,” February 11, 2004, [https://www.iom.edu/ Reports](https://www.iom.edu/Reports)

/2004/Dietary-Reference-Intakes-Water-Potassium-Sodium-Chloride-and-Sulfate.aspx.

第267页 “喝水不足会导致……” Susan M. Shirreffs, Stuart J. Merson, Susan M. Fraser, and David T. Archer, “The Effects of Fluid Restriction on Hydration Status and Subjective Feelings in Man,” *British Journal of Nutrition* 91 (2004): 951-958, doi:10.1079/BJN20041149.

第272页 “时至今日，我们比以往任何时候都要少参加体育运动……” Sara Germano, “American Inactivity Level Is Highest Since 2007, Survey Finds,” *Wall Street Journal*, <http://www.wsj.com/articles/american-inactivity-level-is-highest-since-2007-survey-finds-1429796821>.

第272页 “远古时代，人们就可以一天行走5到9英里……” Daniel Lieberman, *The Story of the Human Body: Evolution, Health and Disease* (Westminster, London: Penguin UK, 2013), 217.

第273页 “研究表明，运动可以振奋心情……” Matthew T. Schmolesky, David L. Webb, and Rodney A. Hansen, “The Effects of Aerobic Exercise Intensity and Duration on Levels of Brain-Derived Neurotrophic Factor in Healthy Men,” *Journal of Sports Science & Medicine* 12, no. 3 (2013): 502-511; Chris C. Streeter et al., “Effects of Yoga Versus Walking on Mood, Anxiety, and Brain GABA Levels: A Randomized Controlled MRS Study,” *Journal of*

Alternative and Complementary Medicine 16, no. 11 (2010): 1145-1152; M. Rottensteiner et al., “Physical Activity, Fitness, Glucose Homeostasis, and Brain Morphology in Twins,” *Medicine & Science in Sports & Exercise* 47, no. 3 (2015): 509-518, doi:10.1249/MSS.00000000000000437.

第281页 “这群‘僵尸’每年还会造成8万起汽车事故……” U.S. Department of Transportation, National Highway Traffic Safety Administration, National Center for Statistics and Analysis, “Drowsy Driving,” March 2011, <http://www-nrd.nhtsa.dot.gov/pubs/811449.pdf>.

第282页 “根据盖洛普民意调查机构 (Gallup) 的数据显示, 40%的美国人……”, Jeffrey M. Jones, “In U.S., 40% Get Less Than 246 Recommended Amount of Sleep,” Gallup, December 19, 2013, <http://www.gallup.com/poll/166553/less-recommended-amount-sleep.aspx>.

第282页 “美国疾病控制与预防中心……” Centers for Disease Control and Prevention, “Insufficient Sleep Is a Public Health Epidemic,” last modified January 13, 2014, <http://www.cdc.gov/features/dssleep>.

第282页 “睡眠不足或睡眠质量不佳, 会让你……” Division of Sleep Medicine at Harvard Medical School, “Sleep, Performance, and Public Safety,” last modified December 18, 2007, <http://healthysleep.med.harvard.edu/healthy/matters/consequences/sleep->

performance-and-public-safety.

第283页 “每个人的身体结构不同……” Ibid.

第285页 “蓝光已被证明会……” Harvard Health Publications, “Blue light has a dark side,” May 1, 2012, <http://www.health.harvard.edu/staying-healthy/blue-light-has-a-dark-side>.

第286页 “一项研究同样发现，佩戴防蓝光镜……” K. Burkhardt and J. R. Phelps, “Amber Lenses to Block Blue Light and Improve Sleep: A Randomized Trial,” *Chronobiology International* 26, no. 8 (2009): 1602-1612, doi:10.3109/07420520903523719.

第286页 “一项研究发现，客户服务中心的工作人员……” Derek Croome, *Creating the Productive Work-place* (London: E & FN Spon, 2000).

第286页 “小睡和长时间睡眠一样，已被证明……” Catherine E. Milner and Kimberly A. Cote, “Benefits of Napping in Healthy Adults: Impact of Nap Length, Time of Day, Age, and Experience with Napping ,” *Journal of Sleep Research* 18, no. 2 (2009): 272-281, doi:10.1111/j.1365-2869.2008.00718.x.

第287页 “美国睡眠医学学会……” WebMD, <http://www.webmd.com/sleep-disorders/features/cant-sleep-adjust-the-temperature>.

第287页 “但最为重要的是，卧室应该处于……” Sleep Number, “How to Sleep at the Perfect Temperature,” accessed June 1, 2015,

<http://www.sleepnumber.com/eng/individualNeeds/sleepTemperature.cfm>.

第288页 “研究表明，你何时起床不会……” Catherine Gale and Chistopher Martyn, “Larks and owls and health, wealth, and wisdom,” British Medical Journal 317, no. 7174 (1998): 1675-1677.

第八部分：最后步骤

第293页 “事实上，肖恩·埃科尔在研究中发现……” “Shawn Achor: The Happy Secret to Better Work,” TED Talk, TEDxBloomington, 2011, http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_language=en; Shawn Achor, The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work (New York: Random House, 2011).

第294页 “你应该在现有的基础上大幅……” Lisa Evans, “The Exact Amount of Time You Should Work Every Day,” Fast Company, September 15, 2014, <http://www.fastcompany.com/3035605/how-to-be-a-success-at-everything/the-exact-amount-of-time-you-should-work-every-day>.

第294页 “生理能量一旦消耗殆尽……” John P. Trougakos et al., “Making the Break Count: An Episodic Examination of Recovery Activities, Emotional Experiences, and Positive Affective Displays,”

Academy of Management Journal 51, no. 1 (2008): 131-146.

第296页 “研究表明，细分任务还可以……” Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow* (Nether 259 lands: Springer, 2014).

第297页 “根据斯坦福大学心理学家……” Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).

第298页 “最后发现，观看可爱动物宝宝的图片……” Hiroshi Nittono et al., “The Power of Kawaii: Viewing Cute Images Promotes a Careful Behavior and Narrows Attentional Focus,” *PLoS ONE* 7, no. 9 (2012): e46362.

第301页 “心理学家沙德·赫尔姆斯泰特……” Shad Helmstetter, *What to Say When You Talk to Your Self* (New York: Simon and Schuster, 1990).

第301页 “另一项针对商科学生开展的研究发现……” Raj Raghunathan, “How Negative Is Your ‘Mental Chatter’ ?” *Psychology Today* , October 10, 2013, <https://www.psychologytoday.com/blog/sapient-nature/201310/how-negative-is-your-mental-chatter>.

第307页 “这一点已经得到研究验证……” Gallup, “State of the American Workplace,” 2012, <http://www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx>; Tom Rath, *Vital Friends*:

The People You Can ' t Afford to Live Without (New York: Gallup Press, 2006).