

《深度工作：如何有效使用每一点脑力》

本书分为三个部分，第一部分前言，第二部分理论，第三部分准则。

第一部分 前言

基本概念：

1. 深度工作：Deep Work，在无干扰的状态下专注进行职业活动，使个人的认知能力达到极限。这种努力能创造新价值，提升技能，而且难以复制。
2. 浮浅工作：Shallow Work，对认知要求不高的事务性任务，往往在受到干扰的情况下开展。此类工作通常不会为世界创造太多新价值，且容易复制。
3. 深度工作假设：The Deep Work Hypothesis，深度工作的能力日益稀少，而几乎同时，其在社会经济中的价值也日益提升。因此，能够培养这项技能。并将其内化为工作生活之核心的人，将会取得成功。

本书的目标：

1. 让读者相信深度工作假设的真实性。
2. 教会读者如何利用这个机会，训练大脑，转变工作习惯，使其成为职业生活的核心。

第二部分 理论

1. 深度工作是有价值的

1.1 有什么依据证明深度工作是有价值的？

西尔弗、汉森和杜尔能取得比较大的成就的原因是什么？

- 微观层面：关注个人性格和策略对他们成功的帮助
- 宏观层面：关注点较少落在个人层面，更多在于它们所工作的类型。

尽管两个层面的解释都很重要，但是作者认为宏观层面的回答与本书探讨的内容关系更密切。其原因是它们能更好的反映出当前经济回报最高的领域是哪些。

1. 数字科技的崛起，劳动力市场重组【新机器的使用和岗位外包】，工作分化，尽管越来越多的人因技能可以通过机械自动化实现和易于外包而遭遇挫折，但是还是有一些人不仅能存活，还变得比以往更有价值。

哪些人会变得比以往更有价值？

- 高级技术工人：擅长使用智能机器
- 超级明星：胜者通吃，超级明星才能赢得大块的市场
- 所有者：有资本可以投入新科技、促成大重组的人

总结：史无前例的科技发展和影响力为我们的经济带来了巨大的重组。在这种新经济形式下，有三种人将获得特别的优势：可以利用智能机器把工作做得漂亮并且具有创造性的、在所处行业中最优秀的、拥有资本的。

如何在新经济形式下成为赢家？

有两类人注定成功：

- 能利用智能机器进行创造性工作的
- 自己所在领域的个中翘楚

进入此类领域的窍门：

- 迅速掌握复杂工具的能力
- 在工作质量和速度方面都达到精英层次的能力

如何才能培养出这些核心能力？

⇒ 依赖我们个人进行深度工作的能力

深度工作帮助你迅速掌握困难的事物

学习需要深度专注

刻意练习

天才之人之所以伟大，只因决心投入一切，全力于一点

刻意练习的要求：

- 注意力全情投入到某个希望提升的技能或想要掌握的理念上
- 能得到反馈意见，这样你就能调整自己的方法，保持注意力的投入有最佳产出

学习是一种深度工作行为。如果你能很容易做到深度工作，就能轻松掌握愈发复杂的体系和技能，这些体系和技能是我们在经济生活中取得成功必须的。如果难以做到深度工作，要面对无处不在的干扰，就不应期待轻易掌握这些体系和技能。

深度工作有助于精英级产出的实现

在长时间无干扰状态下，批量解决困难却重要的智力工作。

高质量工作产出=时间*专注度

要达到个人巅峰的产出效率，你需要长时间、无干扰的高度专注于单一任务（使你的表现最优化的做法是深度工作。）如果你无法做到长时间深度工作，就很难使你的表现达到质量和数量的巅峰，而这种巅峰状态对于你的职业成功越来越重要。除非你的技能和才能全面压制对手，否则对手中的深度工作者定将超越你的表现。

2. 深度工作是少见的

度量黑洞：

由于知识工作者的工作复杂性比体力劳动者高，所以更难衡量个体努力所带来的的价值。

最小阻力原则：在工作环境下，若各种行为对于底线的影响没有得到明确的反馈意见，我们倾向于采用当下最简单易行的行为。

工作场所中普遍存在的干扰行为中，联结文化占据主导地位，这种文化期望人们能够迅速阅读和回复电邮或者即时消息。

问题：为何联结文化会持久不衰？

- 个人需求的响应。如果你所处的工作环境下，提出问题能够立即得到答案，需要某一特定信息能够立刻得到，那么你的生活就会变得简单，至少在当时是这样。如果无法得到这样迅速的响应，你就需要做更多的预先工作计划，需要更具条理性，

同时还要时刻准备暂时搁置工作，将注意力转移到别处，等待所提要求达成。所有这些我都将使你的日常工作生活更加艰难。

- 联结文化可以创造出一种环境，在这种环境下利用收件箱或者即时通讯软件管理一天的工作是可以被接受的。欣然回复最新的信件或者信息，其他的则堆积在那里，同时还感觉自己的效率令人满意。如果将电子邮件转移为边缘工作，你就需要采用一种更深思熟虑的方式，理清下一步的工作内容以及工作时长。这种计划是很困难的。

再比如项目上频繁召开的例会。这些会议往往使你无法持续专注，导致日程无法及时完成，变得支离破碎。为什么还要坚持？因为更简单。对于很多人而言，这些例行会议是一种简单的（但同时也是笨拙的）人员管理形式。他们不愿自己去管理时间和工作任务，而是让每周迫近的例会迫使他们在给定项目上采取一些行动，或者提供一种取得进展的可视幻象。

最小阻力原则受到度量黑洞的保护，少有人对其加以审视，在这种原则支配下的工作文化，免去了我们短期内对保持专注和做计划的忧虑，却牺牲了长期的满足感和真实价值的产出。这样一来，最小阻力原则就驱使我们深度工作愈发受到青睐的经济形势下流于浮浅工作。

问题：持续保持联结状态是否真正有助于工作？ 答案：**NO**

忙碌代表生产能力

知识工作者越来越多的表现为可视的忙碌，是因为他们没有更好的方法证明自己的价值。

忙碌代表生产能力：在工作中，对于生产能力和价值没有明确的指标时，很多知识工作者都会采用工业时代关于生产能力的指标，以可视的方式完成很多事情。

这种思维方式为很多有损深度的行为之盛行提供了又一种解释。如果你随时都在收发电子邮件，如果你不断安排、参加会议，如果有人即时通讯系统中发布一个新问题，让你在几秒钟内就参与其中，又或者你在开放办公室中漫步，随时向遇到的人道出自己的想法——所有这些行为都可以使你在公众眼里看似很忙碌。如果你将忙碌看做生产能力，那么想要自己与他人信服你的工作做得很好，这些行为就至关重要。

知识工作并非生产线，从信息中提取价值的行为往往并不忙碌，也并非靠忙碌支撑。

如果我们能够证明这种刻意忙碌的过时做法会对底线带来负面影响，当然就可以摒弃之，但是度量黑洞却在此时出现，使我们无法得到如此明晰的结果。工作含糊，加之评价不同策略有效性的度量缺失，二者相互作用使一些从客观角度来看滑稽可笑的行为，得以在日常工作之难以捉摸的精神领地长盛不衰。

对互联网顶礼膜拜

在技术垄断时代（网络中心主义恰恰是当今技术垄断的真实模样），深度工作有很大的劣势，因为它所创建的品质、匠心和通达等价值都是传统的，与技术垄断无关的。更糟糕的是支持深度工作往往要抵制新的高科技。

总结：为什么深度工作是少见的？原因有三：1、深度工作很难，浮浅工作更简单；2、当工作中没有明确目标时，围绕浮浅工作的表面忙碌会成为一种本能；3、我们的文化中已经形成了一种信念，认为与“网络”相关的行为都是好的，不论其对我们创造有价值事物之能力有何影响。

==> 假如上述潮流继续下去，深度工作将变得愈发罕有，其价值也因此会愈来愈高。

3. 深度工作是有意义的

- 从神经学角度论证深度

你的为人，你的思考，你的感受和所做之事，以及你的喜好，恰是你所关注事物的概括。

游手好闲是万恶之源：当你失去关注点时，头脑不会想着生活中的好事，而会纠缠于生活中可能出现的问题。从神经学的角度来看，靠浮浅事务度过的一天很可能会是枯燥、令人沮丧的一天，即使抓住你注意力的浮浅事务看似无害甚至有趣。

在工作中，增加深度工作时间可以有效影响人脑这台复杂的机器，此种影响将使你对工作生活的意义和满意度得到最大的提升。

- 从心理学角度论证深度

心流：“一个人的身体或头脑在自觉努力完成某项艰难且具有价值的工作过程中达到极限时，往往是最优体验发生的时候”，这种心理状态叫做心流。

深度工作是一种非常适合产生心流状态的的活动（可以产生心流的活动包括：将脑力开发到极限、专注、在一项活动中达到忘我）。

深度工作可以唤醒意识，使生活更有价值。

- 从哲学角度论证深度

在事业中拥抱深度工作，通过深度工作培养个人技能，可以使知识工作从心烦意乱、心力交瘁的责任变成一件令人满意的事情一开启一扇通往新世界的大门，在那里，万物闪耀。

第三部分 准则

1. 准则1 工作要深入

培养深度工作的习惯，关键在于越过良好的意图，在工作生活中加入一些特别设计的惯例和固定程序，使得进入并保持高度专注状态消耗的意志力最小化。如果你在一个浑浑噩噩的下午正浏览网页，忽然想要将注意力转移到一项需要高度认知的任务上，便需要大量抽取有限的意志力，强行将注意力从绚烂的网络内容上移开。这样的尝试往往以失败告终。但如果能够布置一些精妙的惯例和固定程序，比如每天下午安排特定的时间或安静的场所用于完成深度任务，就只需要很少了的意志力便能启动工作并保持下去。

深入工作的六种策略：

1. 选定你的深度哲学

- 禁欲主义哲学：优先深度工作，尽量剔除或者减少其他所有类型的工作。适用于主要工作职责在于思考重大事项的人。
- 双峰哲学：将个人时间分成两块，将某一段明确的时间用于深度追求，余下时间做其他事情。

双峰哲学认为深度工作可以得到极端的产出，但只有主体在这项工作中投入足够的时间，实现认知强度的最大化（真正的突破会在这种状态下出现）方可实现。这也是在这种哲学下深度工作的单位时间至少是一整天的原因。早上安排几小时的时间实在太短，对于一个这种方式的信徒而言根本算不上深度工作。

- 节奏哲学：这种哲学认为轻松启动深度工作的最好方法就是将其转化为一种简单的常规习惯。换言之，其目标时创造一种工作节奏，让你不需要投入精力便可以决定是否需要以及何时需要进入深度状态。

链条法是节奏哲学深度工作日程安排的典型例子，因为这种方法结合了一种简单的启发式调度（每天都要做这项工作）和一种提醒你做这项工作的简单方法：日历上的大红X。

实施节奏哲学的另外一种常见方式是拿掉链条法中的视觉辅助工具，转而设定一个启动时间，每天在这个时间开始深度工作。恰如视觉工具提醒工作进展可以降低进入深度状态的门槛，剔除诸如每天何时工作等最简单的日程安排决定，也可以降低这种门槛。

- 新闻记者哲学：日程安排中随时可插入深度工作的方法。不适用于深度工作的新手。

2. 习惯化

要想使深度工作的效果最大化，就需要养成严格内化的习惯，让习惯将过渡到深度工作状态的阻力压缩到最小，使我们能够更轻松的进入深度状态并保持更长时间。

- 你将在何处工作，工作多长时间：在习惯中指定一个深度工作的场所。
- 工作开始之后你将如何继续工作：习惯需要规则和程序，以保持持续专注。如果没有这种结构，你的头脑就需要一遍又一遍地审视自己在深度工作期间应该做什么，不应该做什么，需要不断地评估自己的工作深度是否足够。这些都是对意志力的不必要的浪费。
- 你如何支持自己的工作：习惯要确保大脑能够得到必要的支持，以便保持大脑在高深度水平下运转。比如，你可以设定以一杯上好的咖啡开始工作，或是确保能够获得足够的让你保持能量的食物，或是包含诸如散步之类的轻度活动，帮助大脑保持清醒。

3. 要有大手笔

置身异域专注于写作项目，或是远离工作一周只做思考，又或是将自己锁到酒店房间里直到完成一项重要的发明：这些举动推动你的深度目标占据心理优先的地位，有助于你解锁必要的心理资源。有时想要做得深入，必须先要做大。

大手笔主要是强化严肃认真致力于手头任务的心理，加大浮浅工作带来的成本。

4. 不要独自工作

与世隔绝并非有效深度工作的必需的条件。对于很多类型的工作而言——特别是追寻创新的一协作深度工作可以产出更好的效果。

- 首先，纷扰心神之事仍然是深度工作的大敌。因此，中枢辐射型模型是很关键的模板，将对意外发现的追求与深度思考和夯实灵感的努力分开。
- 即使退回到辐射区做深度思考，在适合使用白板效应的时候，也要充分使用。与某人并肩解决某个问题，你们可以互相推动，进入更深层次的深度状态，因此能够创造比单独工作更多的有价值产出。

在深度工作时，恰当的时机可以采用协作的方式，因为这样可以推动你的成果提升一个新档次。与此同时，也不要过分追求交流和积极的偶遇，以免破坏了专注的状态，因为我们最终还是靠专注从包围在我们周围的各种想法的漩涡中提取有用之物。

5. 像经商一样执行

- 将关注点放到极端重要的事情上

“你想做的事情越多，完成的事情反而越少。”==》执行需要专注于少量“极端重要的目标。”==》要求在深度工作时间内追求少数几个雄心勃勃的成果，有一个明确的目标，能够带来实实在在的职业收益，也可以带来更稳定的热情。

- 抓住引领性指标

- 滞后性指标：用于描述你最终尝试改善的方面。滞后性指标的问题在于它们出现得太晚，来不及改变你的行为：“当你拿到滞后性指标的时候，致力于实现这些指标的表现都已经成为过去。”
- 引领性指标：衡量了实现滞后性指标的新行为。引领性指标引导你将注意力转移到提升你在短期内可以直接控制的行为上，并会对你的长期目标带来积极的影响。

对于专注于深度工作的个人而言，专注于极度重要目标上的深度工作状态时间可以作为相应的引领性指标。

- 准备一个醒目的计分板

“计分的时候，人们的表现很不同。”当驱使你的团队专注于所在组织的极度重要目标时，在一个公开的地方记录、跟踪他们的引领性指标非常重要。这个计分板可以制造一种竞争氛围，驱使他们专注于这些指标，即使其他诉求吸引他们注意力的时候也不例外。此外计分板还可以强化动机，一旦团队注意到他们在引领性指标上的成功，他们就会很投入地保持这种状态。

- 定期问责

保持专注于引领性指标的最后一步是要“保持节律性地与同享极度重要目标的团队会面”。在这些会议中，团队成员必须直面计分板，投入到特定的行为以保证下次会议之前提升分数，同时要讲述上次会议中做的承诺结果如何。他们指出此类回顾的会议可以压缩到几分钟的时间内，但是必须经常举行，以确保其效果能被人感受到。

6. 图安逸

- 安逸时光有助于提升洞察力
- 安逸时光有利于补充深度工作所需的能量
- 晚间安逸时光里放下的工作往往没有那么重要

2. 准则2 拥抱无聊

最大程度的利用好自己深度工作的习惯需要训练。训练必须坚持两个目标：高强度提高你集中注意力的能力和克服分心的欲望。

1. 不要不断分心，而要不断专注

- 减少网络的使用，在无聊的时候选择思考来打发时间。

2. 像罗斯福一样工作

给自己设定一个几乎不可能的时间期限，你应该总是可以赶在最后期限前完成任务（至少是接近），但这期间需要你用上吃奶的力气。

深度工作需要专注的强度远远超出了大部分知识工作者的舒适区。

3. 有成果的冥想

- 迫使你抵抗分心，不断把自己的注意力集中到一个定义明确的问题上，来增强你抵抗分心的心智。
- 迫使你在一个问题上不断深入研究，助力专注能力的提升。

两个建议：

1. 小心分心和原地打转
2. 组织你的深度思考。

对一个难题进行“深度思考”似乎是一种自然而然的活动，但实际上却不是。在没有分心的心智状态下，你遇到一个难题，并且也有时间思考，接下来该怎么做却并不会自动显现。按照我的经验，深度思考是需要有一定架构的。

建议首先仔细考察解决这个问题的相关变量，然后在工作中留心这些因素。例如，如果你正在思考一本书中某个章节的提纲，那么相关的变量就可能是在这章节中所要表达的意见。如果你是在试图解决一个数学证明，相关的变量就可能真的是数学中的变量、假设或前提。一旦确定了相关变量，就用它们来确定你下一步需要解决的具体问题。在写书的那个例子中，下一步的问题可能是“我如何有效的开篇”；在证明中，下一步的问题可能是“如果这个性质不成立，那么哪里会出错”。通过考虑这些相关变量，明确下一步的问题，这样就为自己的注意力指明了方向。

假设你顺利解决了下一步的问题，这个有架构的方法的最后一步就是通过考察所得的答案来巩固收获。这样通过再一次执行这个程序，你可以提高自己的深度层次。考察和记忆变量，确定和处理下一步问题，然后巩固你的收获，这样的一个循环就像是一个提高专注能力的高强度健身流程。可以使有成果的冥想更有成效，并加速提高你进行深度活动的能力。

4. 记住一副牌

通过记忆来提升自己专注的能力。

准则3 远离社交媒体

工具选择的手艺人方法：明确在你的职业和个人生活中决定成功与幸福的核心因素。只有一种工具对这些因素的实际益处大于实际害处时才选择这种工具。

在你的网络使用习惯中采用关键少数法则

关键少数法则：在许多情境中，80%的已知效果源自20%的可能原因。

关键少数法则，提醒我们最重要的20%左右的活动做出了大部分的贡献。把花在低影响力活动上的时间转投到高影响力的活动上，这样你就能取得目标的更大成功。

戒掉社交媒体

不要用网络来消遣

“拿一个在办公室功能工作的伦敦人来举例，他的办公时间是10点到18点，他每天早晚各用50分钟往返于住宅和办公室的门口”。这个假想的伦敦职员，每天在工作之外有多达16个小时的时间，这是很长的时间，但是对于大多数在此情境中的人很可悲，不会意识到这其中潜在的可能性。“这个典型人物所犯的最大，最影响深远的错误是：尽管不是太喜欢自己这一天的生活，他仍然把10点到18点这段时间看成是‘这一天’，这之前的10个小时和之后的6个小时只是前奏和尾声。”

准则4 摒弃浮浅

一天的每一分钟都要做好计划

定量分析每一项活动的深度

向老板申请浮浅工作预算

5点半前结束工作

变得不容易联系到

- 让发电子邮件给你的人做更多的工作
- 收发电子邮件的时候做更多的工作
- 不要回复