# 第一部分 理论

## 深度工作是有价值的

数字科技、智能化等的不断发展，使得绝大多数行业都在经历转型，很多的工作不再需要人类来完成，因此，很多的人将会被淘汰。但是机遇总是与挑战相并存的，也有的人会趁势因风起，以下三种人将会在大转型、大重组中脱颖而出：

* 1. **高级技术工人**

掌握并能够利用复杂的新型机器创造出巨大成果的人。

* 1. **超级明星**

某一行业的尖端人才，人才市场全球化可以使得高效的远程工作成为可能，具有某一行业最顶尖水平的人才将会逐渐垄断这一行业的工作机会。

* 1. **所有者**

拥有可以投入新科技、促成大重组的资本的人。

因此，在数字鸿沟不断扩大的当下，想在新形势下成为赢家，掌握以下两种能力是关键：

* **迅速掌握复杂工具的能力**

智能机器的复杂性是难以掌握的，而且其变化、更新的很快，必须能够迅速完成学习并掌握，一次又一次。

* **在工作质量和速度方面都达到精英层次的能力**

能够将潜能转化成人们珍视的实在成果。无论技艺多么纯熟，天资多么聪颖，如果没有产出，就不会成果。

上述两种核心能力都依赖于深度工作的能力。

学会将一段较长的时间进行**精力的分配管理**，例如，亚当·格兰特在一年的时间里，将教学工作集中到秋季学期，期间将全部精力投入到好好教学上，保证学生能够找到他。之后，就可以在春夏两季将全部精力投入到研究之中。

也可以**在较短的时间段内批量分配精力。**

高质量工作产出 = 时间 × 专注度

**注意力残留：**当你从某项任务A转移到任务B时，你的注意力并没有即时转移，你的注意力残留仍然在思考原始任务。如果在转移工作之前，你对任务A缺乏控制且关注度较低，残留会尤其浓厚，但即使你再转移工作之前已经完成了任务A，你的注意力还是会有一段分散的时间。

（简单来说，在多任务并行工作时，任务之间的切换会造成精力的残留和损失。）

*需要注意的是：深度工作并非唯一的成功模式，也有其他的并非通过深度工作而成功的例子。*

## 第2章 深度工作是少见的

深度工作与当下的高速发展、垄断的新兴技术所产生的新模式是背道而驰的。对于商业整体而言，深度工作会妨碍价值产出的巨大增长潜力，但对于个人而言，是很有必要的。

## 第3章 深度工作是有意义的

我们的世界是我们所关注的事物的产物。如果我们不断地将注意力集中在繁琐、无趣的事物上，长此以往，我们的大脑就会形成固定印象，认为我们的工作生活充满了压力、烦扰、沮丧和琐事。

如题。

# 第二部分 准则

## 准则1 工作要深入

深度工作的主要障碍之一就是：**将注意力转移到某种浮浅事物上的冲动。**我们一天的生活中，会遭遇各种欲望的连番攻击，除了深入工作以外。

**我们的意志力就像肌肉一样，会产生疲劳，需要恢复。**

我们可以通过以下6种方式，在工作生活中加入一些特别设计的习惯和固定程序，使得进入并保持高度专注状态消耗的意志力最小化：

### 选定你的深度哲学

要有属于自己的、适合自己的哲学，将深度工作融入到职业生活中。不匹配的哲学会让你在深度工作习惯形成之前就脱离轨道。

* **禁欲主义哲学**

即一定程度上断绝与外界的联系。例如拒绝向别人提供电子邮箱或邮寄地址，完全屏蔽干扰和浮浅的内容。通过摒弃或最小化浮浅职责，从而实现深度工作的最大化。

适用于独自工作，工作目标明确，不必承担作为一个较大的组织的成员而带来的其他责任的人。

* **双峰哲学**

将个人时间分为两块。其中一块时间专门用于高强度、无干扰的专注；另一块时间则用来做并不需要以深度工作为首要目标的浮浅事情。时间上可以以周为划分，也可以以年为划分。

这种哲学下深度工作的单位时间至少是一整天，因为几小时的时间实在太短，某一程度来说，根本算不上是深度工作。

适用于那些如果不在非深度追求中有实质投入便无法取得成功的人，具有一定的灵活度。

* **节奏哲学**

这种哲学认为启动深度工作最好的方法就是将其转化为一种简单的常规习惯。换言之，其目标是创造一种工作节奏，让你不需要你投入精力便可以决定是否需要以及何时需要进入深度状态。

例如每天在日历上进行标注，不断的坚持会使得其成为一条链子，保持其不会断裂。（链条法）

例如设定一个启动时间，每天在这个时间开始深度工作。

逐步进入专注的状态是需要一定的时间的。视觉工具提醒工作进展可以降低进入深度状态的门槛，剔除诸如每天何时工作等最简单的日程安排决定，也可以降低这种门槛。

适用于现实中某些原因而不允许消失长达一定时间的人。

* **新闻记者哲学**

在日程安排中随时插入深度工作。使头脑迅速从浮浅转入深度模式的能力并非自然得来。未经练习，这种转换可能会严重削弱你有限的意志力储备。这种习惯同时还需要你对自己的能力有信心——坚信自己所做之事是重要的而且将会成功（这种自信对于激励艰苦的努力会有很大的作用）。

适用于已经熟练掌握深度工作的人。

### 习惯化

任何做创造性工作的人都应忽略灵感。因为等待灵感来袭是非常糟糕的计划。

伟大的创造性头脑如艺术家般思考，却如会计般工作。

没有哪一种深度工作习惯是绝对正确的，是否合适取决于个人和具体的事情，但以下是一些所有高效习惯都应注意的普遍问题：

* 你将在何处工作，工作时间多长

不管你在何处工作，都要设定一个具体的时间框架，将这个过程保持为一个离散型的挑战，而非漫无尽头，无休无止。

* 工作开始之后你将如何继续工作

你的习惯需要规则和程序，确保你的努力具有结构性。

如果没有这种结构，你的头脑就需要一遍又一遍地审视自己在深度工作期间应该做什么，不应该做什么，需要不断地评估自己的工作深度是否足够。这些都是对意志力的不必要的浪费。

* 你如何支持自己的工作

确保大脑能够得到必要的支持，例如，保持能量的食物、能够保持清醒的环境、整理得当的原材料等，使精力耗费降到最低。

### 要有大手笔

例如，比的·尚克曼（Peter Shankman），对于他而言，3000英尺的高空是帮助他保持专注的理想环境，因此，他为了在两周内完成全部的手稿，花了4000美元购买来回的飞机票。

这类例子中的任务，并非仅仅是靠环境的改变才实现了更深度的工作。**其中主导的力量是严肃认真致力于手头任务的心理。这些举动推动你的深度目标占据心理优先的地位，有助于你解锁必要的心理资源。**有时想要做到深入，必须先要做大。

### 不要独自工作

与某人并肩解决某个问题，你们可以**互相推动，进入更深层次的深度状态**，因此能够创造比单独工作更多的有价值的产出。

换言之，在深度工作时，恰当的实际可以采用协作的方式，因为这样可以推动你的成果提升到一个新档次。与此同时，也**不要过分追求交流积极的偶遇，以免破坏了专注的状态**，因为我们最终还是靠专注从包围在我们周围的各种想法的漩涡中提取有用之物。

### 像经商一样执行

* **原则1：关注点放到极端重要的事情上**

这样可以简化选择，有助于组织和集中足够的精力来达成实在的成果。

对于专注于深度工作的个人而言，这就要求你在深度工作时间里追求少数几个雄心勃勃的成果（***目标不要过多***）。有一个明确的目标，能够带来实实在在的收益，也可以带来更稳定的热情。

* **原则2：抓住引领性指标**

确定目标之后，你需要衡量自己的成功程度（***形成反馈，以进行调整***）。

在4DX框架下，有两种衡量指标：滞后性指标 和 引领性指标 。

滞后性指标用于描述你最终尝试改善的方面。滞后性指标的问题在于它们出现得太晚，来不及改变你的行为：“当你拿到滞后性指标的时候，致力于实现这些指标的表现都已经成为过去。”

引领性指标则“衡量了实现滞后性指标的新行为”。例如，免费试吃样品的客户数量，专注于深度工作状态的时间。

* **原则3：准备一个醒目的计分板**

计分板可以制造一个竞争氛围，使得你能够专注于某些指标，即使其他诉求吸引了注意力的时候也不例外。此外计分板还可以强化动机。

* **原则4：定期问责**

类似于周报、日报、每日总结等，以周期性地形成反馈，从而进行调整。

### 图安逸

要注意劳逸结合，**定期放松大脑**，可以提升深度工作的质量。

* **原因1：安逸时光有助于提升洞察力**

对于涉及大量信息和多项模糊不清之处，甚至存在矛盾和约束条件的决策，无意识思维或许更适合（***潜意识思维***）。

给有意识的头脑休息的时间可以激活无意识头脑。屏蔽工作的习惯并不一定会降低你高效的时间，反而会使你开展的工作类型多样化。

* **原因2：安逸时光有利于补充深度工作所需的能量**

*类似于内存回收机制。*

自主性的注意力是一种消耗品，如果用光了，想要保持专注就很困难。自主性引导注意力的能力可以得到复原，只要你能停下相应的活动一段时间。

* **原因3：晚间安逸时光里放下的工作往往没有那么重要**

**每天处于深度工作状态的时间是有限的**。如果你已经在白天全力以赴地在深度工作状态中完成工作，那么到夜里你已经没有足够的精力做到有效的深度工作了。

上述三个理由支撑着我们保持每个工作日都**有严格终结点**的一般策略。

想要这种策略成功，必须接受这种承诺：

*一旦工作日终了，就不能让任何职业相关的事情侵扰你的注意力，再小的也不可以。*

但在实际执行中，我们在想要结束时，往往还有一些事情是我们没有完成的，这时候就必须有一套**严格的停工流程**，确保下一次工作时，能够确保每一项未完成的任务、目标或项目都得到回顾，而且每一项你都确认过，并保证以下有一项能执行：

（1）有计划确信可以完成。

（2）保存在一个地方，恰当的时候可以再取用。

结束的时候可以说出一个**预设的短语**，表明完成。（例如，“停工完成”）

这听起来有些浮夸，但这样做可以给大脑一个暗示，使其意识到现在可以放心地放下与工作相关的想法了。

## 准则2 拥抱无聊

高度集中注意力的能力是一种需要训练的技能。

同时，如果大脑习惯了随时分心，即使在你想要专注的时候，也很难摆脱这种积习。

准则2将帮助你提高集中精神的程度的上限。最大程度地利用好自己深度工作的习惯需要训练。训练必须坚持两个目标：

1. 高强度提高你集中注意力的能力。
2. 克服分心的欲望。

### 不要不断分心，而要不断专注

一旦你适应了分心，你就会迷恋于此。这个策略帮助你重新编排大脑，让它的结构更适合长期专注于任务。

**概念：**

预先计划好你使用网络的时间，然后再这些时间之外完全避免使用网络。

**理念：**

使用令人分心的网络工具这件事本身，并不能减损大脑的专注能力。实际上减损这种能力的行为是，稍有无聊或遭遇一点点认知上的挑战，就从低刺激、高价值的活动转向高刺激、低价值的活动，这使得大脑不能容忍没有新奇性的东西。这种经常性的转换可以理解为削弱组织各个部门集中注意力的心理力量。通过分割网络使用（这也就相当于分割了分心），减少了自己向分心屈服的次数，这样就增强了自己控制注意力的力量。

**例如：**

制定了30分钟内禁止使用网络的计划，当开始感到无聊并渴望消遣，那么接下来的30分钟就形成了一个阶段性集中注意力的锻炼操。

**注意：**

* *即使你的工作需要大量使用网络，这个策略也适用*

相对于保证你离线时段的完整性，网络时段的总次数和时长并没那么重要。

* *不论你怎么计划网络时段，都必须保证在这些时段外彻底屏蔽网络*

例如，在离线时段需要上网查资料才能推进其他的工作，也要忍住。

* *在工作外也按计划使用网络，可以进一步提升专注训练的效果*

工作时训练，而晚上和周末又拥抱网络，这样的效果是很差的。

总之，想要凭借深度工作成功，就必须重新编排自己的大脑，使它可以从容地抵挡令人分心的刺激。这并不是意味着你需要清除令人分心的活动，而仅仅需要清除这些活动劫持你注意力的可能就足够了。

### 像罗斯福一样工作

**概念：**

找出一项优先性很高的需要深度工作才能完成的任务，估算出通常完成此类任务需要的时间，然后设定一个硬性截止期限，留出的时间远远少于估算时间，并确保在工作的时候无法忽略倒计时的存在。

此时，解决任务的方法只有一个：高强度的专注工作。利用每一束空闲的神经元来处理任务，直到用不懈的高度精力集中解决了任务。

**理念：**

这种训练可以为大脑控制注意力的部分提供反复的训练，且这种“冲锋”不与分心兼容，因为在分心的情况下，不可能赶在截止期限前完成任务。

因此，每一次的冲锋都是一个抵抗新奇刺激的过程：你心底里感到无聊，并且真的想寻求更多的新奇刺激，但是你得抵抗。你抵抗这种冲动的实践越多，你的抵抗力就越强。

**注意：**

刚开始的时候，一周进行这种实验的次数不要超过一次，让你的大脑提高强度，但是也要给它休息的时间。

一定要给自己设定一个几乎不可能的时间期限。你应该总是可以赶在最后期限前完成任务，至少是接近，这期间需要你用上吃奶的力气。

### 有成果的冥想

**概念：**

在身体劳作而心智空闲的时候（比如走路、慢跑、开车、洗澡），将注意力集中到一件定义明确的专业难题上（例如，写一篇讲话稿、推演一个证明、打磨一个商业策略）。你的注意力可能会涣散或停滞，但你必须不断的把它重新集中到当前的问题上。

建议：

* *小心分心和原地打转*

总是会有各种想法来偷走你的注意力，但你必须懂得及时把你的注意力收回来。

面对一个难题时，你的大脑会尽可能地避免浪费过多能量。这是人类演化的结果。其节省能量的一种方法就是避免深度思考难题，而是围着这个难题的已知部分不断地打转。

* *组织你的深度思考*

深度思考是需要有一定的架构的，有计划地进行思考，而不是想到哪算哪。

### **记住一副牌**

记忆力运动员和其他人之间在认知能力方面最大的区别不在于能够直接测量的记忆里，而在于**注意力**。

我们的大脑**不适合去记抽象的信息**，而是十分**擅长记住场景**。

因此，想要记住一副牌，其中一种方法就是与场景挂钩。

## 准则3 远离社交媒体

这条准则提供第三种选择，认识到网络上的种种并不完全是邪恶的，有些甚至对你的成功和幸福是十分重要的；同时，也要意识到应该对那些能够经常占用你时间和注意力的东西设立一个严格的限制标准。

有一种说法是“**任何益处法**”：*一旦发现使用一款网络工具有任何可能的益处，或者是不使用就可能错过某些事，你就觉得有足够的理由使用这款网络工具。*（例如，刷百度贴吧，可以让你知道现在大家关心的是什么事，即使益处很小，但还是有益处的。）【这一说法通常来说是有局限性的。】

另一种说法是“**手艺人方法**”：*明确在你的职业和个人生活中决定成功与幸福的核心因素。只有一种工具对这些因素的实际益处大于实际害处时才选择这种工具。*（如果某一工具的投入小于产出，就放弃使用。）

### 关键少数法则

1. 明确个人职业和私人生活中主要的高层次目标。
2. 明确目标之后，再列出为实现每一个目标而需要的两到三个重要活动。这些活动应该足够明确及具体，保证你能清楚地了解如何执行。另一方面，目标应该比较宏观，确保目标的实现不是取决于某一时间点的结果。
3. 思考你当前正在使用的网络工具，对于每一种工具，用之前确定的关键活动来审查，认真思考使用此工具对你平时顺利地参与该活动是有实质的积极影响、实质的消极影响还是无影响。
4. 进行决断，只有当实质的积极影响大于实质的消极影响，才继续使用这种工具。

例如，某一网络工具所带来的益处是否足够抵消它所消耗的时间和注意力。

总之，需要判断**总的收益是否大于总的投入**。

在许多情境中，80%的已知效果源自20%的可能原因。

在大部分的情况下，一个结果成因中的诸多因素并不是地位平等的。

假设你可以为生命中的任一目标列出大概10~15条不同而又能有益的活动，关键少数法则告诉我们只有最重要的2~3个活动——这也是我们在策略中建议的数量——将决定我们能否实现这些目标。

**所有的活动无论重要与否，都会消耗你相同的时间和注意力。致力于低影响力的活动，就等同于挪用了本可用在高影响力活动上的时间。这是一个零和博弈。因为投资于高影响力活动的时间将带来更多实质的回报，将越多的时间投入到低影响力活动，得到的整体益处就会越少。【这用于回答“剩余的80%的活动也能带来一定的收益”。】**

简单来说，把花在低影响力活动上的时间转投到高影响力的活动上，这样你就能取得目标的更大成功。

### 戒掉社交媒体

当我们在舍弃某样东西的时候，容易担心“如果有一天会用到怎么办？”然后会把这种担忧变成一个接口，把原本要舍弃的东西保存下来。

回答以下两个问题：

* + 如果我一直在用这种服务，过去30天会过得更好吗？
  + 人们是否关心我有没有在用这种服务？

社交媒体有如下的阴险一面：从我们的注意力上面谋利的构思已经成功地完成了一项巧妙的市场颠覆：它们让我们的文化相信如果不用它们的产品，就有可能落伍。

例如，当你知道有超过200人自愿听你说话的时候，你就很容易相信自己在这些服务上的活动是重要的。以及，你“点赞”我更新的状态，我也会“点赞”你的。这种协议给每个人一种不需要努力就能获得重要性的假象。

这类情况是一种致瘾性非常强的感觉。但是，它们只是产品，由一些私人公司开发，投资巨大，营销精心，最终的设计目的是虏获你的个人信息和注意力，将其卖给广告商。

### 不要用网络来消遣

某些软件、网站使用精心雕琢的标题和容易理解的内容，辅以数学算法的打磨，最大限度地吸引眼球。

这些行为都是有害的，因为它们损害你抵抗分心事物的能力，使你在试图深度工作的时候更难集中注意力。更可怕的是，这些网络工具不需要你登录，因此在生活中更难戒掉，它们总是触手可得，只需要随手点几下。

这类问题的解决之道：**在你的娱乐时间做更多的思考。**

这个策略指在娱乐的时候，不要被任一随意的事物吸引，相反应该主动思考我如何度过“一天中的一天”。

之前提到的致瘾性网站、软件只有在真空（无所事事的时间段）中才能活跃。如果我们将时间都安排得满满的，这些网站、软件对我们就没有诱惑。

总结【如果你想抵御娱乐网站、娱乐软件对你时间和精力的诱惑，那么就给大脑找一些高质量的替代活动。这样不仅可以使我们避免分心，保持专注的能力，同时还有可能实现：体验到何为生活，而不仅仅是生存。】

## 准则4 摒弃浮浅

浮浅工作：对认知要求不高的事务性任务，通常在受到干扰的情况下开展。此类工作通常不会为世界创造太多新价值，且容易复制。

深度工作十分耗神，会将一个人推向能力的极限。

一旦你在一天中达到了深度工作的上限后，继续试图增加深度工作效果就会下降。

浮浅工作是不可能从现实中消除的，我们应当用怀疑的眼光对待浮浅工作，而不是想方设法将其彻底消灭。

### 一天的每一分钟都要做好计划

简单来说，就是要提前规划好时间，制定相应的计划，如果没有计划，就可能会在时间安排上出现一定的空隙，此时，浮浅就会趁虚而入。

但需要注意的是，计划只是一种辅助，不要对其过于依赖。

### 定量分析每一项活动的深度

预先计划一天的工作，好处在于可以判定有多少时间用在浮浅活动上。但是在实践中，很难判定一个既定任务是否浮浅。

作者提供了这样的一个方法来评估这些任务：要让一个刚毕业还没有在该领域接受特别训练的大学生完成这项工作需要多久（几个月）？

通过这种方式衡量一个活动的深浅度。如果我们假设的大学生需要花很多个月来完成一项工作，那么说明此项工作需要大量过硬的专业技能，那么此项工作极有可能是深度工作，因此可以提供双重的好处：可以在单位时间内提供更多的价值回报；可以锻炼你的能力，提升自我。另一方面，那些大学生能够很快上手的工作不会提高你的专业技能，因此可以理解为浮浅工作。

### 向老板申请浮浅工作预算

简单来说，就是要学会主动减少浮浅工作的时间占比。

你“繁忙”的日程中只有很少一部分时间是真正产出价值的，减少那些偷走时间的浮浅活动。

### 5点半之前结束工作

学会设置工作日工作时间上限，以减少浮浅工作。

采用设置工作时间上限的方法时，我们在做选择的时候会有所侧重。严格缩减浮浅工作，保持深度，在解放了时间的同时，保证创造的新价值也不会减少。实际上，减少浮浅工作为实现深度工作节省了更多的精力，使我们的产出比采用密集日程安排时更高。

如果我们的时间有限，也会更谨慎地思考个人的组织习惯，使得我们产出的价值能够高于采用长时间但混乱的日程安排的人。

### 变得不容易联系到

* **贴士1：让发电子邮件给你的人做更多工作**

例如，公布自己只有回复某些情况下的电子邮件（过滤器），使发件人审视自己的邮件是否真的能得到你的回复，如果不能，那么他继续发电子邮件可能是徒劳的，此时，就会减少你收到的电子邮件了。

* **贴士2：收发电子邮件的时候做更多工作**

花更多的时间来思考该如何回复。简单来说，就是一次性尽可能地把话说完，避免一回一答的情况出现。（对于QQ、微信来说，这是方便的，但是对于电子邮件来说，那可能就会很麻烦。）

* **贴士3：不要回复**

例如，有如下一封邮件：【教授好。我想有机会过来拜访您，讨论一下“课题甲”。您有空吗？】这种邮件一看就知道需要花很多的时间进行多次交流，且没有体现出其价值，此时，我们可以不予回复。（当然，这视具体情况而定，如果这封邮件来自于对你来说很重要的人，仍然需要进行回复。）