



您为此书添加的 KINDLE 笔记：

深度工作（麻省理工博士教你保持专注的深度工作法，让你的忙碌真正转化为生产能力！）

作者：卡尔·纽波特、宋伟

免费 Kindle 极速预览：<http://z.cn/1JBLODa>

38 条标注 | 3 条笔记

标注（黄） | 位置 99

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

标注（黄） | 位置 173

杰森·本的故事突出了一点关键的经验：深度工作并非某种矫揉造作的怀旧情绪，也不是作家和 20 世纪早期哲学家独有的，而是在当今社会也很有价值的一种技能。

标注（黄） | 位置 236

深度的生活才是优质生活。

标注（黄） | 位置 275

高级技术工人

标注（黄） | 位置 280

内特·西尔弗擅长将数据嵌入到更大的数据库中，然后抽取数据存入他那神秘的蒙特卡洛模拟（Monte Carlo simulations）中，这恰恰是高级技术工人的一个缩影。智能机器并非西尔弗成功的障碍，而是他成功的前提。

标注（黄） | 位置 283

超级明星

标注（黄） | 位置 291

一旦人才市场可以全球共享，那么在市场顶端的人将会取得成功，而余下的人则会遭遇困境。

标注（黄） | 位置 332

· 迅速掌握复杂工具的能力 · 在工作质量和速度方面都达到精英层次的能力

标注（黄） | 位置 368

如果你不产出，就不会成功，不管你的技艺多么纯熟，天资多么聪颖。

标注（黄） | 位置 376

“让你的头脑成为透镜，汇聚专注之光；让你的灵魂完全投入到头脑中的主导之物上，尽情吸收思想。”

标注（黄） | 位置 391

艾利克森在该主题上的开创性论文开篇有一个强有力的论断：“我们拒绝接受这些（专家与普通成年人之间的）差异是不可改变的……相反，我们认为专家与普通成年人之间的差异反映的是，为提升某一特定领域的表现穷其一生的刻意努力。”

标注（黄） | 位置 406

记者丹尼尔·科伊尔（Daniel Coyle）在他 2009 年出版的《一万小时天才理论》（The Talent Code）一书中调查发现，越来越多的科学家认为刻意练习有效的原因与髓磷脂相关，它是在神经元周围生长的一层脂肪组织，起到绝缘保护的作用，可保持神经元干净和正常运转。要理解髓磷脂在提升能力方面的作用，首先要记住，不管是智力还是体力方面的技能，最终都要追溯到大脑回路上。这种新的性能科学认为，如果相关神经元周围汇集了更多的髓磷脂，相应的大脑回路就能更轻松有效地运转，你在某方面的技能就会更强。想要在某方面有了不起的成就，就需要有更多髓磷脂的协助。

标注（黄） | 位置 454

高质量工作产出=时间×专注度

标注（黄） | 位置 477

换言之，当格兰特与世隔绝数日完成一篇论文时，其效率水平远高于奉行多任务策略的一般教授，这些教授的工作反复受到残留量极大的干扰。

标注（黄） | 位置 614

考克兰在一篇博客中回忆起自己为《哈佛商业评论》所做的一项实验，这些简单的数据使他联想到公司其他的员工。大西洋传媒的员工要花多少时间传递信息，而无法投入到自己专长的工作上？考克兰决心一探究竟，于是搜集了全公司每日处理电子邮件的数量和平均每封电子邮件字数的相关数据。之后，他综合了员工的平均文字输入速度、阅读速度和工资水平。结果，他发现大西洋传媒每年要支付 100 多万美元用于处理电子邮件，每接收或发送一封电子邮件，就要耗掉公司 95 美分的劳动力成本。“‘自由且无阻力’的沟通方式，”考克兰总结称，“消耗的软性成本等同于购买了一架小型里尔喷射机。”

标注（黄） | 位置 700

要真正做好物理工作，你需要大块实在的时间……需要很高的专注度……如果你要负责任何行政事务，就不会有这样的时间。因此我还有另外一种对个人的认识：我是不负责任的。我主动逃避责任。我和所有人都说，我什么都不做。如果有人请我到某个许可委员会任职，我会告诉他们：“不行，我是个不负责任的人。”

标注（黄） | 位置 792

如果我们有切实的衡量标准判断两类行为对底线的影响，当前的技术垄断现象可能会崩溃。但是度量黑洞阻碍了这种清晰的判定，使我们将所有与网络相关的事物都提升到莫洛佐夫所担忧的“优步-意识形态”。在这种文化中，我们就不应讶异于深度工作不受重视，而炫酷花哨的推文、点赞、贴图、上墙、发贴和其他很多类似行为大行其道了。

标注（黄） | 位置 935

具有讽刺意味的是，工作其实比休闲时光更容易带来享受，因为工作类似于心流活动，有其内在目标、反馈规则和挑战，所有这些都鼓励个人积极参与到工作中，专注其中，全身心投入到工作里。休闲时光则组织松散，需要很大的努力才能创造出值得享受的事情。

标注（黄） | 位置 1180

深度时间里，双峰工作者会像禁欲主义者一般工作——追求高强度、无干扰的专注。在浮浅时间里，专注并非首要目标。

标注（黄） | 位置 1490

克里斯坦森后来解释说，这种什么与如何的区别非常重要，但在职业世界中往往容易被忽略。找出实现某个目标的战略往往很简单，但是真正引领公司上行的反而是确定了战略之后该如何实施战略。

标注（黄）和笔记 | 位置 1615

这项研究是很多证实注意力复原理论（Attention Restoration Theory, ART）的例子之一，ART 认为在自然中度过时光可以提升个人的注意力。这项理论最早由密歇根大学心理学家瑞秋·卡普兰（Rachel Kaplan）和史蒂芬·卡普兰（Stephen Kaplan）——后者与马克·伯曼（Marc Berman）和约翰·乔纳德（John Jonides）在 2008 年共同完成了在此讨论的这篇论文——在 20 世纪 80 年代提出，其依据为注意力疲劳的概念。

注意力复原理论

标注（黄） | 位置 1698

心理学各个不同分支领域数十年的研究都指向同一种结论，定期休息大脑可以提升深度工作的质量。工作时，努力工作。完成时，就放松下来。你响应电子邮件的平均时间可能会稍长一点，但是这些都可以

得到补偿，掌握了精力复原能力的你在白天比那些筋疲力尽的同事做事更加深入，由此可以完成绝对多量且真正重要的工作。

标注（黄） | 位置 1759

我们做过交流的人总是说：“瞧，当我真正需要专注的时候，我屏蔽掉所有的事情，然后可以像激光一样专注。”不幸的是，他们业已养成的习惯使他们不能像激光一样专注。他们是无关事务的牺牲品。他们就是不能将任务持续下去。

标注（黄） | 位置 1764

需要排队等 5 分钟或者是在餐厅坐等朋友——都是用浏览智能手机来打发，那么你的大脑就可能已经被重新编排，从某种程度上说，就像是纳斯研究所里说的“心智残疾”。

标注（黄） | 位置 1795

使用令人分心的网络工具这件事本身，并不能减损你大脑专注的能力。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，这使得你的大脑不能容忍没有新奇性的东西。

标注（黄） | 位置 1876

有成果的冥想

标注（黄） | 位置 1904

建议 1：小心分心和原地打转 在开始有成果的冥想时，初学者大脑出现的第一种反抗就是引来许多无关但是好像更有趣的想法。以我个人为例，我的大脑经常成功地把我的注意力拐走，让我去编辑一份电子邮件。客观来讲，编辑电子邮件的想法听起来十分无聊，但是在那个时刻，其诱惑性却变得难以抵挡。当你发现某个想法偷走了你的注意力时，温柔地提醒自己可以稍后再回到这个想法上，现在先把你的注意力收回来。这种分心会从很多方面阻碍你养成有成果的冥想习惯。还有一个不明显，但是有同等效果的阻碍，那就是原地打转。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。例如，在做证明的时候，大脑会有反复研究简单的初步成果的倾向，避免根据这些成果去做艰难的工作以获得最后的结果。你必须警惕原地打转，因为它可以迅速破坏整个有成果的冥想。当你发现类似的迹象之后，要提醒自己可能在原地打转，然后把自己的注意力推向下一步。建议 2：组织你的深度思考 对一个难题进行“深度思考”似乎是一种自然而然的活动，但实际上却不是。在没有分心的心智状态下，你遇到一个难题，并且也有时间思考，接下来该怎么做却并不会自动显现。按照我的经验，深度思考是需要有一定架构的。我建议首先仔细考察解决这个问题相关变量，然后在工作中留心这些因素。例如，如果你正在思考一本书中某个章节的提纲，那么相关的变量就可能是在这章节中所要表达的意见。如果你是在试图解决一个数学证明，相关的变量就可能真的是数学中的变量、假设或前提。一旦确定了相关变量，就用它们来确定你下一步需要解决的具体问题。在写书的那个例子中，下一步的问题可能是“我如何有效的开篇”；在证明中，下一步的问题可能是“如果这个性质不成立，那么哪里会出错”。通过考虑这些相关变量，明确下一步的问题，这样就为自己的注意力指明了方向。

标注（黄） | 位置 1944

记忆力训练带来了意外的收获：个人专注能力的提升。

标注（黄）和笔记 | 位置 1953

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。回想一件你生活中最近发生的难忘之事：可能是参加一次会议的开幕式，或者是与一位许久不见的朋友聚会饮酒。试着尽可能详细地描绘这个场景，即使在当时没有刻意去记忆这个场景，大多数人对于当时的事物记忆之清晰都会令人惊讶。如果系统地去数计这个记忆里的独特细节，总数可能会大得惊人。

大脑最擅长记忆场景信息

标注（黄） | 位置 1965

练习这种大脑锻炼操：穿过各个房间，按次序记住每间房中的物件。你会发现这种记忆，因为是建立在对熟悉的地点和事物的视觉形象上，会比在学校中使用的死记硬背来得简单。

标注（黄） | 位置 1967

记住一副牌的第二步就是把 52 张牌中的每一张与一个难忘的人或东西相对应。方便起见，试着为每一张牌安排一个有逻辑联想的形象。

标注（黄） | 位置 2001

第一个星期结束时，每天那种静静的节奏已经显得不那么奇怪了。”他说道，“我也不会像以前那样担心无法及时了解新事物，虽然没有了通过分享视听资料而获得的所谓的网络存在，但是我感觉到我仍然存在着。”

标注（黄） | 位置 2055

这些网络工具具有成瘾性——从那些对实现职业和个人目标有更直接帮助的活动中（比如说深度工作）抢走时间和注意力。

标注（黄） | 位置 2063

你将马上发现网络工具并没有那么特别，它们只是工具，并不异于铁匠的锤子或者是画家的刷子，只是熟练劳动力用来更好地完成工作的工具（并且偶尔能增添乐趣）。

标注（黄） | 位置 2082

割晒牧草的工作可以通过一个叫干草压捆机的设备来完成。只需将这个设备安装在拖拉机后面，开动起来就能把干草压紧，捆绑成一卷。如果你在东海岸饲养动物，很自然地要用这样一个干草压捆机——因为你所饲养的动物需要干草。当你拥有一大片优质的免费草场时，为什么还要花钱去“买进”饲料呢？

如果一个农场主认同知识工作者的“任何益处法”，那么他肯定会去买一个干草压捆机。但是恰如普里查德向我解释的（他先为自己的尖刻表示了歉意），如果一个农场主真的接受了这样一个简单的思维逻辑，“那么可能过不了多久，‘转卖’的牌子就将立在这些地产上。”正如他所在行业的大多从业者一样，普里查德在评估一样工具的时候，会选用一种更为复杂的思维方法。在应用这种思维方法评估干草压捆机后，普里查德很快就卖掉了干草压捆机。史密斯·梅多斯农场现在使用的所有干草都是购买的。

标注（黄）和笔记 | 位置 2090

“我们从制作干草的成本开始说起吧。”普里查德说道，“首先，这要计算燃料费用、维修费用和存放打包机器的棚子成本。当然，你还必须为此缴纳税费。”这些都是可以直接测算出来的成本，但是，这些只是决策中简单的一部分，还有更需要注意的“机会成本”。正如他所阐述的：“如果整个夏天都在晒制干草，那么我就没有时间去干其他事情了。例如，我用了那些时间去晒制干草而不能去饲养汽锅鸡（一种用于做菜的鸡）。养鸡能形成正现金流，因为可以把它们卖掉。而且鸡群还能产粪肥，可以用作土地肥料。”然后关于购买干草，还有一个同样微妙的次要理由。正如普里查德解释的：“我花钱去买干草，就等同于用现金去交换动物的蛋白质和肥料（动物会排泄），也就相当于在交易中，我用同样的钱为土地获得了更多的肥料，还可以避免整个夏天有过重的机器压过我的土地，以致土地太紧实。”在做关于压捆机的最后决定时，普里查德越过本质上很肤浅的直接货币成本，将注意力更多地放在农场长期健康发展的细节上。因前述理由，普里查德总结出买入干草可以带来更加健康的农场田地。他还总结称：“土壤的肥力是我的底线。”通过这样的结论，就可以知道压捆机必须被淘汰了。

购买甘草的决策流程

标注（黄） | 位置 2175

这是因为他的声誉可以保证，只要作品优秀，就可以在有重要影响力的媒体渠道获得大量的报道。因此，他的关注点在于尽可能写出最好的作品，而不是通过作者营销来增加几本的销量。

标注（黄） | 位置 2363

总结一下，如果你想抵御娱乐网站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，同时还有可能实现本内特的宏伟目标：体验到何为生活，而不仅仅是生存。
