

The Zen Programmer

程序员之禅

[德] Christian Grobmeier 著

荣耀 朱艳 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

The Zen Programmer

程序员之禅

[德] Christian Grobmeier 著

荣耀 朱艳 译



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

程序员之禅 / (德) 哥罗梅儿 (Grobmeier, C.) 著 ;
荣耀, 朱艳译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2015.8
ISBN 978-7-115-38982-4

I. ①程… II. ①哥… ②荣… ③朱… III. ①程序设计 IV. ①TP311.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第138334号

版权声明

Simplified Chinese translation copyright©2015 by Posts and Telecommunications Press ALL RIGHTS RESERVED

The Zen Programmer, by Christian Grabmeier, ISBN 978-1493541799

Copyright © 2015 by Christian Grobmeier

本书中文简体版由作者 Christian Grobmeier

授权人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可, 对本书的任何部分不得以任何方式或任何手段复制和传播。

版权所有, 侵权必究。

-
- ◆ 著 [德] Christian Grobmeier
译 荣 耀 朱 艳
责任编辑 陈冀康
责任印制 张佳莹 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
固安县铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 11.75
字数: 159 千字 2015 年 8 月第 1 版
印数: 1—3 000 册 2015 年 8 月河北第 1 次印刷
- 著作权合同登记号 图字: 01-2013-9206 号
-

定价: 39.00 元

读者服务热线: (010)81055410 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315

内 容 提 要

禅是一种生活态度和生活方式。程序员是一份特别辛苦的职业，也是一个承受各种压力的群体。在物欲横流的今天，禅对于程序员有着特殊的意义和价值。

本书的作者是一名德国程序员老兵，深谙程序员的喜怒哀乐。他曾经发表了一篇题为“程序员之禅的 10 条法则”的博客文章，引发众多程序员热烈的讨论和强烈的共鸣。本书共 10 章，结合程序员日常生活和工作的方方面面，作者通过对禅的知识、理解、体验、思考和感悟，提出很多中肯的建议，对于努力奋斗的程序员颇有启发意义。

本书是适合广大程序员阅读的轻松读物，它能够帮助你更好地保持初心，把握真谛，更好地面对生活和工作。

身是菩提树，

心为明镜台。

时时勤拂拭，

勿使惹尘埃。

献给__Ben Philipp

致 谢

感谢以下人士在本书写作过程中给予的巨大的帮助：Nicole Michejew、Kathleen Weise、Boris Koch、Stephan Uhrenbacher 以及 Upayavira。

还要感谢那些阅读过本书的基础——“程序员之禅的 10 条法则”（The 10 rules of a Zen programmer）网文——并与我互动的朋友们。

Zachary Low 是本书的编辑。我对他的工作推崇备至，他是一位热情、耐心、有趣的合作伙伴。你可以通过他的 LinkedIn 主页^①与他联系。

① <http://www.linkedin.com/pub/zachary-low/40/914/51a>

译者序

中国禅宗始于菩提达摩。相传达摩于南北朝时期自南天竺航海至南越，闻南朝梁武帝信佛，至建邺会谈，语不投机，遂一苇渡江，北上嵩山少林寺面壁九年，传衣钵于慧可。其后，慧可传僧璨，僧璨传道信，道信传弘忍，弘忍传惠能，至此禅宗鼎盛。

南宋时期，日本明庵荣西和永平道元相继来宋，前者随侍虚庵怀敞，将临济黄龙传入日本，创日本临济宗，后者得天童如净法衣，为日本曹洞宗始祖。禅僧视死如归、生死一如、寡欲质素的精神，与武士道的武勇、忠孝、礼让、勤俭精神契合。同时，禅宗将教义具化为日常生活，若砍柴汲水、衣食起居，均为佛事，习法简易，深受日本士民欢迎。在完善自身体系后，日本禅宗返传西方，影响了欧美人的精神文化生活。

佛祖释迦牟尼是通过自身修行开悟的凡人，开示众生均可通过修行成佛。作为佛教的主宗，禅宗强调向善、忍耐、无我、正道、精进，注重身体的修习，如静坐。一天之初，静坐片刻清理头脑，可以提高专注力。静坐如同吃饭、睡觉、喝水、如厕，自然而然。

禅宗既有质朴的故事，也有玄妙的传说。据传，某日灵山法会，梵王率众献花佛祖，礼毕退侍。佛祖拈花一朵，意态安详，一语不发。众人不解，面面相觑，唯弟子迦叶破颜一笑。佛祖即宣告将衣钵传于迦叶，此即“拈花一笑”。又闻，唐代大德百丈怀海年迈体弱仍坚持劳作，弟子劝休未果，遂将其劳动用

具藏匿。百丈说：“一日不作，一日不食。”拒绝进食，直至弟子归还用具。

我对禅的肤浅理解是，禅是一种生活态度和生活方式，以一种看上去消极实则积极的态度面对生命。俭朴、整洁、克己、忍耐、精进、正命都是禅的精神。禅不是理论，不是佛家专利，更不是迷信，禅是人皆可行的修习。在物欲横流的今天，禅修使人明心见性，看清事物的本质，明悉“生命的真谛”。

过去、现在和未来，程序员都是特别辛苦的群体，身体和精神都承受着重压。本书的作者是一名德国程序员老兵，深谙程序员的喜怒哀乐。他坦诚分享了跟随日本禅师参禅的经验和对生命的感悟，提出了很多中肯的建议，希望对努力奋斗的程序员有所启发。

感谢陈冀康先生的翻译邀约以及在出版事务上的沟通交流。感谢文字编辑卢亮先生的出色工作。感谢为本书的顺序出版付出台前幕后贡献的所有人。谢谢！

祝各位阅读愉快！

荣耀

2014年6月于浣石山房

序 言

我并非一名僧人。

我从 2006 年开始禅修，至今已有 7 年，听上去似乎已颇有心得，其实不然，我仍只能算是初学者。我知道自己应该换一种生活方式，但这很难，毕竟沉浸其中已久。当你境遇不佳时，你很难看到一个不同的视野。

参禅之初，我的状态很糟，却不明就里。直至某日清晨打坐，顿悟问题之所在：我并不需要受戒为僧人，或者成为禅师。只要你去冥想，视野就会改变。终于，禅改变了我的意识，改变了我的工作方式，让我变得更有效率。最重要的是，我变得更加快乐。

此前，我从未想过自己会写一本关于禅的书。

我目睹过很多软件开发师遭受我曾遇到的类似问题的困扰，比如健康困扰，或者不知道该如何度过工作之余。

有时候他们会来请教我。我告诉他们：“试试静坐冥想！”或者：“请阅读菩提达摩。”但大部分人茫然不已。也许是因为，在这浮躁的尘世中我们已没有时间去思考“冥想”的意义，又或者因为迈出第一步总是很难，就像修禅。

事实上，禅修对我而言也非易事。是的，我读了很多书，但是这还不够；我打坐，但同时也错过一些东西。我失去了原有的生活，还有往日的方向。我曾反思自己究竟是谁，而不是我要成为什么样的人。那么，我究竟做了些什么

呢？（从修禅）我又得到了什么？

答案就是音乐。在所有我做过或经历过的事情中，只有对音乐的爱一如往常。是的，我一直热爱音乐。尽管在过去的这些年里音乐的类型发生了许多变化，但我从未停止聆听、制作或者关注音乐。当我在玩电脑游戏时，你可以很容易分散我的注意力，但当我沉醉于一个美妙的音乐专辑中，就不那么容易被分神了。

曾经有个禅修学院，那儿教尺八（一种日本竹制乐器），辅助进行冥想修炼。我知道这种古老的乐器是修习的一部分。当我意识到如今还有人吹尺八，而且我能向一位身在德国的日本名师求道时，我非常高兴。

我打坐，吹尺八，现在每天依然如此。你并不一定要进行艺术禅修。实际上，你在生活中的任何时刻都可以禅修。计算机编程也可以是一种禅修！自从意识到这一点，我一直尝试。每天如此。

孤独的计算机编程和修习一样是危险的，同时也是一项艰苦的工作。你很容易心烦意乱。如果能与别的事情结合起来，也许会好很多。

如果你对冥想修炼是什么样子毫无头绪，只管在地板上坐下来。不必刻意去寻求答案，答案自会来找你。不要试图阻止思考，思考自会停止。就这样打坐，直到你的视野发生变化。

禅理没有教条。我在写作本书时坚信这一点。你在本书中读到的只是我对禅宗教义的体悟。就像溪中流水，潺潺不息，我的悟解也可能因时而变。我对禅的认知是由经验、书籍、冥想以及师父所给建议杂合而成的。它不能作为对禅宗教义的一般化理解，而只是我在此时此刻对禅的领悟。你也许认同，也许会反对。无论如何，你可以自由修正我的这些认知，加上你自己的理解。禅义，无所谓对，亦无所谓错。

我写作这本书，是因为了解禅通常要求人们阅读很多佛典古籍，同时还需大量参悟。正如通常所言，禅是为器，但是一门不易上手的器。希望本书可以为你提供一些关于如何利用禅的启发。当然，我也希望它可以激励你阅读更多关于禅的文献。

我邀请了一位编辑协助解决书中的拼写和语法问题，希望他告诉我文字中存在的明显错误，相信他都做到了。如果你在阅读过程中发现有词不达意或不合逻辑之处，都是我自己的责任，谨向你致以最深的歉意。

毫无疑问，我支持言论自由、和平共处。请不要仅仅因为书中措辞问题而曲解我的本意。敬请告知错误所在，我将在下一版中修正。感谢！

目 录

第 1 章 引子	1
1.1 我如何学习打坐	1
1.1.1 最初的那些年	1
1.1.2 我为之付出一切的工作	4
1.2 什么是禅	7
1.2.1 佛陀乔达摩·悉达多	7
1.2.2 佛教与其他宗教相容吗	9
1.2.3 禅究竟是什么	13
第 2 章 佛教小谈	17
2.1 四圣谛与地狱	17
2.2 佛教中的“小鬼”	19
2.3 八正道	21
2.3.1 正见	22
2.3.2 正思维	24
2.3.3 正语	25
2.3.4 正业	29
2.3.5 正命	31
2.3.6 正精进	32
2.3.7 正念	33
2.3.8 正定	34
第 3 章 为什么要进行禅修编程	37
3.1 无法摆脱的困境	37

3.1.1	错误的团队	38
3.1.2	荒诞的需求	38
3.1.3	外行的期望	39
3.1.4	咖啡机下度夜	39
3.1.5	被忽略的非工作生活	40
3.1.6	威胁产生的动力	41
3.1.7	无端变化的需求	41
3.1.8	贪婪	41
3.1.9	其他成见	42
3.2	“职业倦怠”综合症	43
3.2.1	确实存在职业倦怠症吗	43
3.2.2	导致职业倦怠症的基本因素	45
3.2.3	事实	46
3.2.4	职业倦怠症的五个阶段	48
3.3	自生自灭	48
第 4 章	气禅和编码	51
4.1	引言	51
4.2	气：呼吸与活力	52
4.3	气禅：编码的方法	53
4.3.1	理性思维和混沌思维	54
4.3.2	专注时间	59
4.3.3	椅子坐禅	61
4.3.4	办公室经行	62
4.3.5	保证睡眠	64
4.3.6	饮茶	70
4.3.7	清洁	71

4.3.8	长修：静修·····	72
4.4	战胜心猿·····	73
4.4.1	待办事项清单·····	74
4.4.2	电子邮件：2 分钟规则·····	75
4.4.3	番茄工作法·····	77
4.4.4	链条·····	77
4.4.5	看板·····	78
4.4.6	不要变成极端主义者·····	81
第 5 章	禅心即我心·····	87
5.1	别人对我不好·····	87
5.2	这是我应得的·····	89
5.3	我有一个糟糕的童年·····	91
5.4	我应该知道·····	92
5.5	这是你的生命·····	93
第 6 章	“无我”境界·····	95
6.1	什么是自我·····	95
6.2	自我强迫症·····	96
6.3	无我的编程·····	98
6.4	看不见的自我·····	98
6.5	少说多做·····	100
第 7 章	禅即苦修·····	103
7.1	无时不禅、无处不禅·····	103
7.2	吾生也有涯（活在当下）·····	104
7.3	身与心无法脱离·····	106
7.4	学习、学习、再学习·····	108
7.4.1	做一名好的林务员·····	109

7.4.2	理论须当实践之	110
7.4.3	它山之石可以攻玉	110
7.5	不要变成职业头衔瘾君子	111
7.6	流水与止水	114
7.7	初学者心态	115
7.8	像火头僧那样编写代码	117
7.9	编程之业	121
7.9.1	团队业	122
7.9.2	代码业	123
第 8 章	一花一世界	127
8.1	佛陀程序员	127
8.2	弟子与师傅	129
8.2.1	为人弟子	131
8.2.2	成为师傅	133
8.3	饥饿的鬼魂	136
8.3.1	无视	138
8.3.2	面对	139
8.3.3	操纵	139
8.4	无能	140
第 9 章	项目之禅	143
9.1	孙子与孙子兵法	144
9.2	毁灭之路	145
9.3	天不会塌下来	147
9.4	请笑对绝望	149
第 10 章	程序员之禅的 10 条法则	153
10.1	专注	153

10.2	心无杂念·····	154
10.3	初学者心态（虚怀若谷）·····	155
10.4	无我·····	155
10.5	不要设置职业目标·····	156
10.6	敏事慎言·····	157
10.7	正念、观照、觉察·····	158
10.8	做自己的老板·····	159
10.9	玩物养志·····	160
10.10	淡泊宁静·····	161
后记·····		163
参考文献·····		167

第 1 章

Chapter 1

引子

1.1 我如何学习打坐

很多人问我为何禅修。答案非常简单：生活失去了乐趣。我经常胃痛，而且容易感冒。我的闲暇时间都是跟同事饮酒度过的，这看起来很正常，其实不然。直到有一天，我决定换一种生活方式，虽然我并不知道究竟哪儿出了问题。

还是从头说起吧。

1.1.1 最初的那些年

我起初是个牙科技师，对这份工作也乐在其中。得到这份工作并非一帆风顺。在学校时我对这个专业并不太感兴趣。十二岁时，我喜欢摇滚乐，梦想有朝一日成为摇滚巨星。一个人如果花半天时间打鼓，剩下的半天还想着歌曲，就不可能有多少时间学数理化了。渐渐地，我的头发越来越长，不知不觉就到

了求职季。没有几个老板想雇用一個脑子里只有音乐的“披头士”，但我的前任老板却这么做了，时至今日我仍对他感激不已。如果德国政府没有改变医保政策，我仍然会是一名牙科技师。与从前相比，在过去的几年里，德国的医保福利越来越糟。

在我最初从事牙医工作时，健康保险会支付医疗费用的一部分。自然而然，几乎每个人都有机会拥有洁白亮丽的牙齿。但是当政策改变后，医保不再为大多数牙齿问题的花费买单。很多人开始省钱，要么只买最便宜的医疗方案，要么根本不关心自己的牙齿问题。这个医改方案让我付出了工作的代价，因为我太年轻，也没有什么经验，很多老板只留下经验丰富的员工并降薪。

那时有很多人丢掉了工作。对于德国人来说，这是一个非常艰难的经历。德国人习惯于加入一家公司并在那里工作 50 年，直到退休，或者直至死亡为止。

因此，我成了二战后德国第一代意识到工作不再有 50 年保证的一员。我需要做些别的事情，但毫无头绪。1998 年，我成为一名公务员。当时每个人都在谈论 Windows 95/98，终于我也得到了人生中的第一台 PC。这是一个又老又慢的“箱子”。我用 Word 写了些文档，并开始了解互联网。在孩提时代，我在一台 Commodore C64 家用电脑上用 Basic 编写过程序，因此萌生了为自己的乐队建个网站的想法。我们已经有了宣传海报和音乐样带，我猜如果有个网站将会更酷。我想 FrontPage 对我一定有帮助，于是开始学习。

但事实并非如此。FrontPage 并不好用。有人告诉过我如何自己动手开发网站。我再次感受到了编程的兴奋，就像初用 Basic 那样。我学会了 HTML，这象征着我的职业编程生涯的开始。两个月后，我就发布了两个网站。第一个赚了钱并深受好评，第二个夭折了。客户希望网站具有流媒体视频和安全登录功能，这对我来说太难了，已经超出了我当时的能力。不过，不管怎么说，我卖了一个网站，也发布了自己乐队的官网。

我知道自己的生活被彻底改变了。为了缩短网站开发周期，我学会了 PHP。我开发了一个小型网络音乐杂志，并尝试寻找一份程序员的工作。当时每一位老板都在招程序员，而且大部分老板也不在乎你是否上过大学。如果你知道 HTML 是何物，你就是老板要找的人。对于一个对数理化毫无头绪的长发男来说，这无疑是一个天大的喜讯。

不久，我在一家伟大的公司获得了一个美差。我很幸运，因为那里的人并不太在乎我不懂什么，他们更关心我已经懂了什么，并向我解释其余应该懂的。通过这种方式，我学会了 Java、正确的编程方式、设计模式以及 SQL 等。Tomcat 3 很快就成了我的好友。

自此，我的问题逐渐显现出来。作为一名实习生，我的待遇还不如初级程序员，收入极其微薄。我所有的收入几乎都花在了上下班路途的汽油费上了。但我还得吃饭。所以我承接了一些在晚上和周末能赚到外快的项目。就这样，我早上 6 点起床去做白天的工作，下午 6 点回家开始晚上的工作，一直干到半夜甚至更晚才睡觉。没有周末，没有娱乐，当然也没有音乐。每周我都设法驱车 150 公里回到家乡跟我的乐队玩一次。除了我自己，大家都清楚这种状况不能持久。

我像一个自由职业者那样辛苦地工作。曾经有位客户，为我带来了所有的工作。不幸的是，该客户由于个人财务出了问题，失去了付款能力，突然停止付款给我。我当然抱怨不已，这太不走运了。我需要专家的帮助讨回血汗钱，这都是几个月后的事了。在处理这个问题的过程中，我无法找到新客户。这让我倍感痛苦，因为我不仅要支付房租，还要填饱肚子。那段时间我疲惫不堪。好在女友借给我一些钱，让我节衣缩食地维持好一阵子的生活。就这样，我终于成功完成了培训，并通过结业编程考试，成为一名饥饿的程序员新人。

然而，人生总是充满意外。我曾希望在自己实习的公司找到一份工作，未

料该公司却破产了，我不得不再次寻找新工作。

1.1.2 我为之付出一切的工作

你能想象那是什么感觉吗？失业，身无分文，而且冰箱空空如也。用“恐慌”一词都难以形容，但这种感觉真真切切地折磨着我。我对未来忧心忡忡。我希望永远摆脱困境。到了该获得一份可以美化简历的工作的时候了，我最终跟一家大咨询公司签了约。

我做的第一个项目在法兰克福，去那儿要花六小时的车程。每周一清早我乘火车去那儿，经过六十多个小时的工作后，周五吃完午餐后返回。周六我要在床上睡很久，行为举止像个僵尸。星期日没法儿放松休息，因为我不得不为下周的工作做准备。

这个项目是团队众所周知最差的一个。项目组八十名成员试图力挽狂澜，但项目混乱不堪，复杂至极。我们幻想能够清理代码，也付出了努力。我们修改了一个巨大的系统。在这个过程中，一不小心就会破坏代码。大家精神高度紧张，一些人在工作时开始表现得像个白痴。

每一行代码都夹杂了很多个人情绪，似乎试图告诉同事，自己不过是在尽力编写糟糕的代码。大量的开发者离开了公司。但我不能。我不得不留下来。我相信你在一家公司至少待两年才能认真对待工作。

在清理工作推进的过程中，项目人员发生了变化。团队规模变小，大家沟通起来容易多了。毕竟，我们现在是一个和谐的团队了。我们的工作仍然很多，但是当工作到很晚告一段落后，我们会出去喝两杯，吃些美食。在经过漫长的一天工作后，把自己灌醉可以不再觉得是在高压下工作的码奴，而会感觉自己

更像是可以拯救世界的摇滚巨星，只有自己才能拯救公司和同事。特别是，当公司高层为你买单时，那种感觉更加强烈。

像这样过了两年后，我忽然感到疲倦不堪。我的工作不再有乐趣。我也不觉得自己是一个编码摇滚明星了。我的乐队也到了寿终正寝的时候。我不再有能量让乐队保持活力，也失去了灵感。有时下班后我会在寄宿的酒店编写开源软件。经过一天 14 小时的工作后，如果有足够的啤酒，我还可以再挤出几个小时。但我不再有精力搞音乐。我已经没有时间进行排练，创作新的歌曲，或者去巡演。我已经失去了所有的旅行激情。我只是对能回家上床睡大觉谢天谢地。我的乐队在维持 11 年后终于散伙，大家也没什么来往了。

每天早上当我等火车时，我都会扪心自问：这就是生活吗？这太可怕了。我费尽千辛万苦成为受人尊敬的团队一员。我为自己不认识的人设计程序，在项目完成后，我就成了历史。虽然我不再受金钱问题所困，生活由工作和啤酒构成，但没有艺术，也没有音乐。也许这对某些人来说不算什么问题，但我不想这样度过余生。

有一天，我的项目组决定搬到慕尼黑。这儿离我的住处近多了。我以为一切会变得好起来，但事实并非如此。我更加早出晚归了。行尸走肉般的生活再次降临。如同在隧道的尽头无法看到任何光明。生活只是周而复始，日复一日。

我的生活亟需改变。虽然我能意识到这一点，但不知道该如何做，也不知道究竟哪里出了问题。我的意思是，很多人都那样过。白天上班，晚上喝酒，循环往复。我想肯定是哪里出了问题。

一天早晨，我想起自己十四岁时曾尝试过静坐冥想。那时有一位朋友借给我一本书，这是他从他的父母那里借来的。朋友说，这是一本关于冥想的书，也许有助于增强我对学业的热情。我尝试了一下，确实很酷，但对我的学业并

无帮助。

某日清晨，我早早地醒来。在那段时间，我和同事都在努力工作，以至大脑根本无法真正放松。我梦中都在编写代码。清晨 5 点，我走进客厅，推开窗户，清新的微风拂面而来，空气中带着梦幻般的味道，因为此刻还没有车水马龙。在这静谧的清晨，鸟儿开始欢唱晨曲。不知不觉，我想起了朋友的书，便坐在地板上，开始凝视自己的影子。我的目标是停止思考一会儿，但却无法控制自己。我的心跳开始加速。这并非我的本意。在我的脑海中，上司在喋喋不休，比鸟鸣更嘈杂，不过，没过多久就安静了下来，鸟儿的歌声成了唯一的噪音。

就在那一天，我买了两本关于禅的书。有很多关于“冥想”的书籍，讲的都是“灵修”、“玄想”或“宗教”。但是，我只是一名程序员，并不想接受一种新的宗教，我只是希望了解冥想，希望自己脑袋中不再喋喋不休。

幸运的是，我很快就认识到禅并非神话，也无关崇拜。这就是我为何能深入研习的原因。我阅读了那些书，也喜欢它们。但是这些书对我并没有什么实质性的帮助。禅是一种修习，只有修习能帮助我。在这本书中，我已经介绍了我最初的修习方法。同时，我希望进一步参禅。它彻底改变了我的思维，但在此处你不会看到。我会告诉你，当脑袋快爆炸时我做了什么，希望对你也有帮助。无论你是否坚持那么做，都不关这本书的事。除了禅宗史上的几句至理名言，你将会看到，我并不要求你改变自己的信仰。

就这样我发现了禅。我换了一家公司。过了一段时间，我再一次疲惫不堪。花了我好几年时间才认识到这一点。我一度认为工作违背了自己的商业道德。于是我的内心发生了一些改变，我的禅修之花开始绽放。

2010 年底，我辞职了。在拒绝掉几个高薪工作机会后，成立了自己的公司。

公司（Time & Bill ^①）业务和从事的一些自由职业赚的钱比给其他公司打工赚得要少。但我大多数时间都在家工作，而且能够看到孩子的成长。这是任何其他人无法支付给我的。

经过了漫长的黑暗时光，我终于重新控制了自己的生活。我还是工作 60 小时，但不再有任何抱怨。我不再自怜自艾，能够心平气和地对待所有的事情——好的或者不好的（至少我会努力这么做）。我已经认识到，并非过去发生的所有坏事都与工作有关。

但我还认识到，生活中有些事纯粹是浪费时间，本可以避免。

这就是我的故事，至少是一部分。现在让我们回顾一些历史。

1.2 什么是禅

1.2.1 佛陀乔达摩·悉达多

在了解禅之前，我们需要先了解下佛教。乔达摩·悉达多创立了众所周知的佛教。他是净饭王之子，出生于公元前 563 年。（在悉达多小的时候，）有预言称，他要么成为一位强大的国王，要么成为圣人、世人之师。

悉达多的父亲净饭王希望他能继承王位，于是试图向他掩盖世间的丑恶。净饭王认为，如果他的儿子相信这个世界只有美好而无丑恶，那么悉达多将会

^① <http://www.timeandbill.de>

决定继承王位，而不是想成为圣人。他禁止一切枯萎、衰老、丑恶的东西进入皇宫，并且不许悉达多走出皇宫。就这样，悉达多被锁在父亲的宫殿中长大成人，与耶输陀罗结婚，并生下儿子罗睺罗。

有一天，悉达多成功地逃出了戒备森严的皇宫花园。他乘坐一辆马车出行，只有车夫车匿相伴。

在旅途中，悉达多看到一位残疾老者正被衰老和伤痛所困，便问车匿为何老者会遭受这般痛苦。车匿解释说，衰老是芸芸众生都要经历的，每个人将来都会衰老并受老弱之苦。

然后他们又看到另一个发烧的病患。车匿解释说，疾病是凡夫俗子生命的一部分，无人能幸免。

最后，他们在街道边看到一具死尸。车匿说，世人终究难免一死，我们的生命都将在某一刻终结，无论贫富贵贱。

悉达多情绪低落下来。在返程途中，他们遇见一位苦行僧。车匿告诉悉达多，这名男子试图寻找脱离苦海的出路。听到这里，悉达多心中又浮起一线希望。他认为，必然存在某种结束痛苦的方式。他还明白了衰老、疾病、死亡和痛苦与生相伴，难解难分，有关这方面的认知被称为四谛。

脑海中有了一些认知，乔达摩·悉达多出家了，去苦求众生如何才能解脱痛苦轮回。决心已下，他成了佛教创始人，抛弃了锦衣玉食的生活，成为一名苦行僧，几近饿死。

在菩提树下静坐冥想三日三夜后，乔达摩·悉达多终于豁然开悟。^①从那时起，他一直为众生说法，度化凡夫俗子，直到死于食物中毒。他成为那个时代

① 今天，你仍然可以造访位于印度巴特那附近的摩诃菩提寺，瞻仰佛祖悟道成佛处的圣树。

的第一佛^①，留下了许多神话和传说。

1.2.2 佛教与其他宗教相容吗

无神

佛教中没有神。

悉达多本人不是先知，他不是神的差遣，也不是神秘的天使。在其一生中，他一直希望被看作他原本的样子——一个凡人。

在佛教中，最重要的修习就是静坐冥想。事实上，天主教也有冥想，修道院中经常举行冥想修习。伊斯兰教也有冥想，在伊斯兰苏菲派中更具体的说法叫迪克尔。

没有神，凡人悉达多（他自己也说自己是个凡人），修习方法其他宗教也都熟悉，这些事实使佛教很容易与其他宗教（如伊斯兰教和基督教）沟通。我听说有天主教神父后来成为一位禅宗僧人。

当从电视上看到橙衣佛教徒举行某种仪式和“祈祷”时，有人不禁会怀疑这些宗教能否兼容共处，其实有一些（也许很多）佛教宗派也这么做。佛教可以与基督教整体相比。基督教不仅仅有天主教，还有新教和其他派别。同样伊斯兰教也是，比如有逊尼派和什叶派。

① 有人说乔达摩·悉达多佛是第四佛。也许在他之前已经有很多佛陀，在他之后当然还有更多的佛陀。但乔达摩·悉达多佛是家喻户晓的佛陀之一，因为他是第一个载入史册的佛陀。在乔达摩·悉达多佛涅槃后，他的弟子继续弘法，其教义最终被记录下来。

一佛，诸佛

乔达摩·悉达多悟道后，人们开始称他为“佛陀”。佛陀是一种尊称，意思是“大知觉者”。他的全名实际上是乔达摩·悉达多佛陀（或释迦牟尼佛），但常常被简称为佛。

在佛教中，一切都基于“中观之道”的概念，在此处，所谓的极端情形无处容身。其他遵循并领会这一中观真谛的人，也会开悟并得到佛陀称号。每一位佛陀都有自己的见解，并从某时开始其学说向不同的方向演化。在不同的宗派中，释迦牟尼教导的“核心”思想保持不变，但离苦得乐的方式不同。可以说，佛教在某些方面是一种活生生的宗教，是的，现代社会依然有佛，那些将佛法翻译成我们易于理解的说法的人就是了。^①

仪式和祈祷

有很多仪式、圣物崇拜以及其他宗教习俗。比如，有些佛教徒虔诚地烧香拜佛，奉若神明。平心而论，我不知道他们为何那么做。如果他们内心是向某某祈祷，并期待某某倾听甚至帮助他们，那么他们对佛教的理解与我有别。据我所知，佛陀教导普罗大众，须用己力脱离苦海。也许我对此理解有误，但这也告诉你为何我不那么做的原因了。需要指出的是，一些非常流行的佛教宗派，如净土宗，认为自然神论的因素至关重要。

即使考虑到更加神秘的方面，如重生，佛教崇拜对我也毫无意义。也许你听说过，一些佛教徒相信如果不能结束痛苦，就会转世轮回，重受苦难。当他们努力挣脱生死轮回的安排，将会涅槃，进入净土，获得自在安乐。我不知道是否有佛在极乐世界倾听信众的祈求。实际上，我相信他们不再有具形的存在。

^① 请别误解，即使我尝试将佛经翻译到编程世界，我距离成佛仍然遥远。我所指的是别人，比如像泽木兴道那样的大师。

这就是我的理解。于我而言，佛陀已逝。我们已从他那儿得到所需的一切，现在该轮到我们自己帮助自己脱离苦海了。正所谓“迷时师度，悟时自度”。

在禅宗中，崇拜和赞美微乎其微，无足轻重，这甚合吾意。虽然还有仪式，但我所知道的仪式只是确保我们勿忘修习的重要性并保持正道。

我遵从的“礼仪”包括练习坐禅（静坐冥想）和吹禅（吹笛冥想）的方式，例如，穿着恰当的衣服，在特定的场合还会燃香。我以恭敬之心对待在修习中使用的一切器物，包括禅垫。脑海中浮现出一个家伙恭恭敬敬地对待禅垫的画面，你也许会发笑。但对我来说，这真的非常重要，它能让我尽快入定。所有的仪式似乎都是为了帮助尽快入定。当我们遵从仪轨时，头脑变得空灵，然后可顺利地进行冥想修习。

一个阅读本书早期手稿的读者说：“仪式的作用是赋予琐细行为以意义，此即其价值。”对此我深表赞同，后文将重提程序员的禅宗仪式。

宗教抑或哲学？

我认识的很多人都认为佛学更像是一种哲学而非宗教。如果你喜欢，你也可以那么认为。就个人而言，我发现有很多理由称之为宗教。我没有能力对这种辩论进行长篇大论。毕竟，你可以为它找到合适的术语。

为何我认为佛学是一种宗教信仰？

佛学中没有神，但在仪式和祈祷中往往有一个象征性的角色，而不是崇拜现存的实体。实际上，你可以在佛祖的经文中发现佛学的神秘色彩。没有任何证据表明那些说法的真实性。不过，信或不信，由你自己决定，只是这些方面使得佛学成为宗教。

我们来看两个例子。

佛说，信佛可以脱离苦海。衰老、死亡、疾病和痛苦都有止境。如果你身处可怕的境地，例如遭遇严重的车祸，并深受持续的剧痛困扰，你就会顿悟为何佛教只是一种宗教，在这种情况下你确实需要相信自己可以早日脱离苦海。

当一个基督徒去世，他被上帝审判上天堂或下地狱。^①在佛教中没有圣经中所说的地狱，终极目标是进入极乐净土并彻底虚空。你要打破生死循环的宿命，不再重生受苦。当你到达极乐净土，将会得到欢喜祥和。

禅修不会让你的世界颠倒

禅修的好处是你不必相信轮回。你甚至不需要关心死后会发生什么。你可以将佛教中那些神秘的方面视作象征性的或抽象性的，并坚持自己的宗教教义。

如果研究释迦牟尼佛或其他佛陀的原始教义，你不可能发现任何不利于其他宗教的内容。当然，我并不了解是否所有的宗教都是如此，因为还有像宇宙教或神道教这样的宗教，它们之间非常难以比较。无论如何，如果你目前的宗教信仰倡导祥和、安宁，那么释迦牟尼佛的教诲就不会与你的信仰发生冲突。

对于这本讲述编程之禅的书，我努力吸收一些适应办公室环境的禅宗修习。在书中你不会发现任何怂恿你成为佛教徒的内容。

自己作主

读完以上文字后，你能得到什么结论？

你需要自己决定。

在不同人的眼中，宗教往往是不同的。我是一个不可知论者，甚至是一个

① 据我所知，圣经也没有说过什么永恒的地狱。好像天主教说存在一个永恒的地狱，而圣经本身只说过有一个临时的地狱，即炼狱。我很抱歉无法确定这一点，感兴趣的读者不妨去了解更多的信息。

无神论者。在我的世界里，神并不重要。我相信佛的开示，但我不能忍受净土宗。

如果你的信仰与佛教的教义冲突，你需要反省自察。当然，我们很难信奉那些建立于自然神论元素之上的佛教旁支。

幸运的是，你可以问道于诸佛而无需照单全收。请以适合你的方式去对待它。

1.2.3 禅究竟是什么

在前面的章节中，我将“禅宗”与“佛教”结合使用。其实就像藏传佛教那样，禅宗是佛教的一个分支，有它自己的故事。

达摩是印度一位著名的僧人，他将禅传入中国，形成禅宗，因此被称为禅宗始祖，据说他还创立了少林功夫。

达摩是许多神话和传说的主题。其中最有名的传说是他面壁九年。某日因倦不堪，他对自己非常生气，于是切下眼皮扔掉。眼皮砸到地面之处，长出一株茶树。今天，修行者在打坐间隙饮茶保持清醒已成为传统。这个传说不仅说明了达摩的影响有多大，还说明了达摩是多么苦修。在所有禅宗教众和少林寺弟子中都能看到这种苦修精神。

达摩很好地解释了什么是禅：

不胡思乱想就是禅。一旦你明白这一点，走路、站着、坐着或躺着，你所做的一切都是禅。

——达摩（Red Pine，1987）

另一个禅师的解释有点不同：

佛教的意旨：“无我”，“虚空”，天人合一。

——泽木兴道（Sawaki, 2005）

禅师常用不合理的论据释禅。这里引用两个理性一点儿的。达摩说，我们需要战胜心魔，后者的行为往往像猴子或马。猴子的思维具有跳跃性，没有节制。马的意识则是无论如何都要向前进。如果我们的脑海中没有猴子和马，达到虚空，就可能产生禅的智慧。是的，没有必要去想讨厌的上司、尚未支付的账单或另一张桌子后面刚提交一大堆劣质代码的白痴。

泽木禅师说，无我，虚空。我们的思维往往具有误导性。当旧车仍然能开为什么想要一辆新车？它是否真的让我们更快乐？驾驶一辆新车生活就会变得更美好吗？还是只是想给别人留下深刻的印象？

禅是自我的一面镜子。一旦参禅打坐，你将会找回自我，脚踏实地，不再被无意义的东西所困扰。

在过去，一些人认为禅宗和尚能飞。在一些日本电影中你确实可以看到冥想者离开地面，悬浮于半空。如果你请教泽木兴道大师禅可以为你带来什么，他会说：

禅不会给你任何东西。

——泽木兴道（Sawaki, 2005）

其他禅师可能会说：当然，禅可以让你飞。他们也清楚地知道，从物理学

的角度说，你永远不能飞。禅的问题是，如果你尝试以理性的方式去理解它，你就输了。禅不是用逻辑和理性的过程改善你的生命，而是教你放下欲望，不受毫无意义的东西干扰。禅教导你活在当下，无须等待明天。

禅宗背后的哲学有时是非常激进的。如果你不小心谨慎地听从师父（抑或跟错了师父），你可能会误认为禅是要你放弃自己，脱离人性。但事实并非如此。禅就是关于“你”的。诚如泽木兴道禅师所言，它不会给你任何东西，因为你已经拥有了一切。禅可以帮你拂去心灵上的灰尘，让你明心见性。

可见，不可能用言语解释什么是禅。你需要修习，如此或能领悟泽木大师或达摩祖师这样的智者之意。一句话，禅是需要你身体力行的修习。

第 2 章 Chapter 2

佛教小谈

本章我会为你简介下佛教。毫无疑问，这些只是基本知识，不够完备。在下文你会接触一些佛教教义和佛教神话，同时也将看到我个人的一点经验之谈。可以说这是我初学佛教的心得体会。这些知识让我沉思。

2.1 四圣谛与地狱

我曾读过一本禅宗书籍，其中惊讶地看到作者谈及“地狱”（在日文中为“奈落”，罗马拼音：naraku；源自佛经中的“那落迦”），对我来说，很难将这个词同禅宗联系起来，因为我首先想到的是基督教。在读过其他文献后，我发现佛家说的“地狱”含义不同。当一开始得知地狱不是人死后被送往接受惩罚的地方——而是人生来之地时，我感到非常惊讶。人的生命从地狱开始，这听起来太奇怪了！

正如前面讲到的，很容易将禅宗与其他宗教或哲学混淆。长期以来，日本禅宗文化受日本神道教的神话及古代传说影响而得到极大的丰富，你已经很难分辨什么是真正的佛学，什么是传说或寓言演绎。

后来我的先生^①为我做了解释。

乔达摩·悉达多意识到衰老、疾病、死亡和痛苦终将与生命如影随形，密不可分，他称它们为“四谛”（也作“四圣谛”）。明白了这一点，你就会对世人究其一生去追逐金钱和权力不感到奇怪了。

你将赤条条地死去。

——泽木兴道（Sawaki, 2005）

悉达多成佛后，开始向世人说法四圣谛。其后所有佛教宗派均将它视作基本教义。四圣谛是指：

1. **苦谛**：我们必须明白，活着就是受苦难。苦谛是对生命存在的一个论断。我们知道，人永远不会满足，遭受苦难是应得之果。
2. **集谛**：集谛指出了苦难的根源，就在于贪婪、仇恨和妄想。那么它们存在于何处？在我们的心念中，在我们的欲望中。
3. **灭谛**：当苦难的根源消除，痛苦就会消失，这就是灭谛。我们应该克服导致苦难的缘起。就像修复文件系统的错误，让用户界面能够工作。
4. **道谛**：道谛主要是指八正道，它将引领我们克服苦难。只有亲自修行才能克服心魔。

记得伊比尼泽·史克鲁奇吗？那个查尔斯·狄更斯《圣诞颂歌》中的吝啬鬼老头。在遇到圣诞精灵之前，史克鲁时时在害怕变成穷人，他郁郁寡欢，不苟言笑。没有人喜欢他。这样的生活跟地狱有什么两样？

① 先生就像是老师。你可以在“弟子与师傅”一节了解到更多的内容。

其实，我们每个人都生活在地狱中，但所幸出路还是有的，就在于：八正道。在后文中我们将做详细解释。

为什么在一本为程序员写的书中要提到四圣谛？因为我们与世人一样，生而受苦。当我们进入办公室时，我们自造地狱。我们或者总在期待一份高薪，或者在害怕项目失败，又或者希望从客户身上多榨些钱，因为他们非常依赖我们。

2.2 佛教中的“小鬼”

在禅宗文献中，常常可以看到“鬼”这个词，例如“饿鬼”。鬼的形象在中国众所周知，即死后重返生前住宅的人。顾名思义，饿鬼就是饥饿的鬼。与西方电影中的僵尸饮血不同，在中国“中元节”那一天，死去的祖宗会享用祭拜者上供的酒食。

在日本，有两种不同类型的鬼：饿鬼和食人鬼。他们在很多方面与波斯食尸鬼或西方电影中的僵尸具有共性。

知道，尊敬的先生，
我是一个食人鬼，专吃人肉。

.....

因为这种自私不敬的行为，我死后立刻重生，变成了食人鬼。因此，我不得不以这个教区的死人尸体为食。

——小泉八云（Hearn, 1904）

但在佛教中，有人告诉我，“饿鬼”不一定是死人，也可用于指活人。除了游魂野鬼，饿鬼也包括那些活在自造地狱中的贪得无厌之徒。

如果你是伊比尼泽·史克鲁奇的话，其实还算幸运。作为一个虚构人物，他的命运很容易修正。但在现实生活中修正命运却并不容易。你不妨扪心自问：是什么让我受苦？我身体内外的鬼都有哪些？我住在哪一层地狱中？“职业生涯”地狱，或者“自大”地狱？

我当然有我自己的地狱。有段时间，我拼命地想要一台新平板电脑，虽然我并非真的需求它。我需要的应该是食物、水和一个安全睡觉的地方。但是我最好的朋友最近得到了一台，而且它看起来棒极了。于是，我自己也想拥有。倒霉的是，我当时正好钱花光了。为什么我这么可怜，没有需要的那么多钱？为什么其他人看起来活得都比我好？

我将自己内心的鬼称作“电子玩具鬼”。找出它后，我反而觉得可以忍受诱惑了。我明白平板电脑会耗尽我的时间。由于没有平板电脑，我有了更多的时间享用晚餐。

可是人之所以为人，难道不正是因为这些“鬼”的存在吗？当然如此！现在你知道人的苦难所在了，能否承受苦难，或者希望停止受苦，一切由你来定。你不必放弃所有的欲望，藉此成为一个更好的程序员。但了解可以帮助你反思内心的鬼朋友，也就是你的心魔。

有些人喜欢自讨苦吃，受苦成为他们的习惯。有时，他们只是害怕做出改变——他们更喜欢自己认识的鬼。这些人自己的情绪所左右，不想改变处境或坦然面对小鬼。对于人来说，时而受些苦是必要的。我们也允许自己在此处或彼处受苦。但是有时我们也应该停止受苦，做些反抗。要避免养成受苦的习惯，另一方面，也要明白不可能永远幸福。幸福和苦难，往往返返。

找到两者之间的一个平衡点，这就是佛家称为的“中观”之道。认识自己的心魔，知道何时该坦然接受，何时该击败它们，有助于你找到自己的平衡点和中观之道。

禅宗僧人安居于贫，因为一个很好的理由：结束苦难，终结生死轮回。要行多远，你自己做出决定。

2.3 八正道

佛说，我们需要遵循八正道以结束受苦。这些基本就是如何完善生命的教导。八正道不能与十诫相提并论。前者不是命令，只是可以遵循的原则。用编程术语表达就是，它们是最佳实践，而非“必须如此”。你可以采纳这些建议，也可以不。在你死后并不会被惩罚下地狱。

如果你决定尽量减少受苦，尽可能遵循八正道，这是明智之举。它们并非关于“做”或“不做”的僵化路径。佛说，其修行之路是中观之道，本身就蕴含八正道。

接下来我将简单介绍八正道，我认为理解这些至关重要。它对于办公室日常工作甚至日常生活都有助益。我在这里给出的解释针对程序员进行了简化。我没有详述八正道的方方面面，那是禅师们的工作。此外，我不希望在这里启动一场关于“四种不同的思维形式”的科学辩论，这最终会导致我将佛教观点与在大学里学到的心理学知识进行比较，而这，并非本书的目的。

如果你希望了解更多关于八正道的知识，推荐阅读“The Buddhism Primer” (Dhammasaavaka, 2005)。

2.3.1 正见

正见的核心在于理解四圣谛——不仅是从理论上，更要发自内心去理解。也就是说，须当明白事物的缘起而非仅仅表象。这意味着，你应明白自己何时受苦、为何受苦，以及如何脱离苦海，离苦得乐。

对正见的解释可能千差万别。虽然听起来确实很抽象，“正见”具有它宝贵的价值。

场景零：

保罗正在写代码，此时迈克走进了办公室，向他展示一部全新的智能手机。不久，保罗和迈克的四周围了一群人。这款手机拥有迷人的新显示屏，而且是目前能够拥有的最新款。没有人知道迈克是如何得到这款手机的，因为它尚未公开发售，而且这款手机非常昂贵，只有少数人能买得起。作为一个有着两个孩子的父亲，保罗按理是没钱买的。

有些人可能想：为什么迈克能得到这款手机？为什么不是我？保罗就是其中之一。但保罗拥有“正见”，明白了生而受苦：有这样的想法是自然的。即使他得到了这样一部手机，苦也不会结束，新的问题和苦又会出现。手机主人必须得小心保护它，免得被贼偷了。终究，保罗明白是否拥有这部手机并不重要。他战胜了心魔，并且向迈克表示祝贺，后者于是向他讲述关于如何得到这部手机的有趣故事。

场景一：

保罗回到办公桌前，准备处理老板乔的一封电子邮件，这封邮件有点咄咄逼人。这还没完，几分钟后，老板出现在保罗的办公桌前，对他大声呵斥。交代一下背景：保罗昨晚加班修改程序中的错误，今晨两点才离开办公室。经过17个小时的工作后，保罗向客户发布了一个修正版软件。喝过啤酒，冲了淋浴，

保罗瘫倒在床上，精疲力竭。今天上午 10 点，保罗回到办公室，比平时晚一小时，然后与迈克聊起后者的新手机，开始一天的工作。

乔怒气冲冲，因为保罗上班迟到而且看上去懈怠。乔告诉保罗，一定有人喜欢他现在的这份工作，不想干可以走人。保罗解释说自己昨晚在办公室修复了一个严重的错误，而且直到凌晨 2 点才下班，但乔并不关心，坚持上午 9 点每个人都必须坐在办公室。乔咆哮着。归根结底，乔认为这是保罗的错，是他自己把代码写得漏洞百出才导致不得不加班修复问题。如果保罗不吊儿郎当，不被 MP3 播放器分神，这类问题就不会发生。

可悲的是，这是一个真实的故事。我并不是保罗，我只是坐在他旁边的同事。保罗其实是一个很不错的家伙，他甚至不知该如何应答老板，虽然整个情况对他而言是绝对不公平的。最后，保罗道歉，并承诺当天将多工作一小时。

正见并不意味着要忍受乔的行为。但它意味着要看情况，并明白究竟发生了什么。为什么老板乔如此不公正？

乔努力奋斗以保持公司正常运转。他总是接受低预算的项目，因此付给员工的薪酬也很低。这导致了令人难以置信的时间压力和员工变动。他没有足够的时间反省自己的问题，只能日复一日，让事态陷入恶性循环。每晚睡觉时，乔的脑子里常常充满痛苦。在这种情况下，他的雇员上班竟然还迟到。没错，这名雇员修正了一个最初由他自己导致的错误，客户肯定高兴得到修正了错误的软件，但会怎么想呢？这家公司只雇用失败的程序员吗？想到这些，乔感到更加痛苦！程序员真不应该造成这些问题，给他带来额外的痛苦。由于乔没有正见，他不能控制自己表现出攻击性的行为，找到痛苦的根源。

也许我的解释不够准确，现实生活中的故事往往比乍看上去要复杂得多。

有了正见，保罗就会明白为什么老板会有那样的反应。正见告诉我们，凡事存在不止一种观点（比如说，可能乔天生是个白痴）。不幸的是，保罗没有关

于这种情形的“正见”。他很害怕失去工作，以为自己犯了可怕的错误，最后他认为乔的做法没啥不妥，甚至当别人告诉他情况并非如此时，依然如此。

请记住，“正见”不是“正确的观点”。正见会告诉保罗没有必要受苦。正确的观点会对事实进行比较，并对情形给出全面的分析，从而得出“错”或“对”的结论。但这儿并没有“错”或“对”的东西，所以你不能说对事物有什么“正确的观点”。

2.3.2 正思维

正思维是指我们做事情的方式。佛陀教导我们，行事不应夹杂私念。我们应该有善念并灭除嗔怒。我们不应该冷酷地攻击性地对待他人，或者伤害他人。

当保罗走向迈克的办公桌并谈及后者的新手机时，这种行为看上去很好。但看上去不错的聊天，其意图却可能有害。也许保罗试图获取有关手机的信息，并传播一些关于迈克是多么自私、傲慢和有闲的闲话。

思维方式会影响你的行为，无论你在作恶还是行善。攻击性的情绪是你自己受苦的结果。如果不修复情绪，你就根本无法阻止自己受苦。当你带着邪思维行为时，你不仅在伤害他人，也在伤害自己。

当你带着攻击性的情绪编程时，引入错误的风险就大大增加。代码变得肮脏。消极情绪从你这儿抢走了大脑处理时间。当一个禅宗程序员编写代码时，他只写代码。如果他的心中充满了攻击性，就无法专注写代码。

当你的思维不正时，先解决你的问题，然后再去工作。施行正见，或者尝试跟别人说说话。

下面再举一个更微妙的例子。

有一次当我在打坐时，忽然听到隔壁房间一阵大动静。显然，我的妻子遇到了一个小意外，因为在传来某种噪音后，我听到了她的诅咒声。此时我可以站起来，问她是否需要一些帮助。或者，我可以考虑静坐冥想更重要，继续打坐。

我想起一个来自萨金特·智浩的故事（Sargent, 2001）。萨金特试图在一个孤独的地方打坐。但是小鸟打扰她，让她无法集中精力。她很生气，关掉了窗户，但噪音仍然持续不断。然后她意识到，小鸟是她禅修的一部分。

同样我的妻子是我禅修的一部分。当有人需要帮助时你就不可能静心，因为你的思维是不正的。于是你的修行受到干扰。禅贵在践行，你不能指望躲在寺院围墙后面参透它。禅在现实世界中是存在的，也就是说，小鸟一定要唱歌，总会有人需要你的帮助。

我帮助了妻子，并获得了她的“谢谢”。修行没有被中断太久，我仍然有清醒的头脑继续修行。

请记住这个故事，当你尝试在办公室进行禅修编程时。你需要与现实世界保持联系，不能忽视其他人。当团队陷入困境时，自己却在一边喝咖啡，通常不是一个好主意。同样，认为禅修编程比帮助需要帮助的人更重要，也是不可取的。

2.3.3 正语

佛陀知道恶语可能会导致战争、绝望、悲伤或仇视。他告诉我们，我们应该以友善和蔼的方式说真话。同时他也告诉我们，只有在必要时，我们才应该

说话。

我曾在那篇流行的博文“程序员之禅的10条法则”中写道：

谨言。

这是指正语。此外，我认为一个人应该尽量不要使别人抓狂。原因很明显。不妨设想一下，某个同事总是在小组会议上对你的发言评头论足，你的感受如何？

根据“法句经”（Buddha, 1986）：

比丘们！^①比丘必须控制自己的舌头；举止必须良善，头脑一定要冷静、有节制，不能为所欲为。

——佛陀

还是在“法句经”中，佛陀继续教导：

能控制自己的嘴巴（话语），头脑冷静，言语睿智，解释佛法的真谛，这样的比丘语言甜美。

——佛陀

在今天的世界，很难做到谨言。社交网络让我们能够在任何时刻评论任何事情。我们的想法可以在数分钟内传遍全世界。有时候，我们对一幅图片不到一秒钟就发表评论，常常不假思索就点“赞”。我们不在意自己的行为会产生什

① 在远古时代，佛陀的追随者被称为比丘，现在差不多可以将其理解为“和尚”。

么影响。今天，我们被大量毫无意义的废话所包围。

如果大家将“正语”应用于与社交网络打交道之中，就不会看到某某出去遛狗、某某昨晚酒喝多了，或者某某不喜欢自己的早餐之类的无聊话题了。

一句话可以毁掉别人，不管是通过文字，还是言语。最低限度，也会伤害感情同时树敌。要明智地考虑你的语言文字。如果在工作场合能做到这一点，你就会发现它是一个更友好的地方。

正语意味着：

- 说真话，不妄语。
- 不搬弄是非，不暴语，言语温和。
- 不谤语，不恶语，促进友善、团结。
- 不绮语，远离一切戏论，不作无意义之空谈，不花言巧语。

甚至当项目处于困境中时，你也会发现友善的话语有助于将无所适从的沮丧的人转变成积极勤奋的思考者，从而渴望帮助解决问题。

佛陀说，我们应该说真话。

如何把握度呢？如果熟悉伊曼纽尔·康德的“道德形而上学”（Kant, 2004），你就会明白我为何有此一问。康德的“绝对命令”会导致如下的两难困境：

一个杀人犯找上门来。他怀疑潜在的受害者是你的房客，并要你交出他。如果你知道他有杀人意图，你会说什么？撒谎以避免你的房客被杀？或者说真话？

康德认为我们应该说真话，并且把房客的情况告诉杀手。如果你撒了谎，

“真相”一词就会变得一文不值。现在的问题是你是否会被指控谋杀罪。谁知道呢，康德说。如果你说谎被凶手识破，他也可能会杀了你。更糟的是，他可能找到藏在伦敦地铁里的受害者并在那儿杀死他，所导致的恐慌混乱可能会导致更多人死亡。如果你说谎，康德会责怪你的。因为我们不能知道将来会发生什么，康德建议我们总是说绝对的真话。

我不知道释迦牟尼数百年前是否描述过绝对命令。我们程序员有望不陷入这样的生死两难的困境。

恶语会比“康德困境”更糟：

Accipere fidem est voluntatis, sed tenere fidem iam acceptam est necessitatis.

—— Thomas Aquinas

意思大概是：

信仰自愿，但保持信仰则是强制的。

——托马斯·阿奎那

托马斯·阿奎那解释说，我们可以自由地选择自己的信仰。但是，如果选择了，就要坚持下去。他要求对异教徒处以死刑。鉴于其暴力言论，他被认为是古代造成数千人死亡的异端审判的根源。

不提过去，另外一些情形看起来更熟悉。

考虑一个编程小组希望向客户提交软件。在做到这一点之前，自动单元测

试出了问题。代码看起来没问题，但构建系统本身似乎被破坏了。很难找出问题所在，因为小组中的每个人共享相同的系统登录账号。安吉拉和汤姆被指定解决这个问题。问题变得越来越紧迫，不久，汤姆告诉安吉拉，可能是他某天造成了这个问题。他要求她不要告诉任何人，因为他害怕失去工作。安吉拉答应了，利用汤姆提供的信息，他们俩解决了问题。后来他们的老板来到安吉拉的办公桌前，并询问问题的根源，顺带一提，老板看上去非常生气。

安吉拉应该说些什么？

我觉得没有很好的答案。安吉拉答应汤姆不谈论他的过错；另一方面她应该讲真话。也许最好的答案是她告诉老板问题出在哪，但不透露汤姆的名字，因为有承诺在先。不过，我们可以想像她的老板将会多么抓狂。

今天的软件项目已不是人们想象的仅仅是编写程序的问题，它还建立在大量的沟通交流上。“正语”对于项目的每一个参与者都至关重要。

2.3.4 正业

第二道德原则，正业，包括身体作为表达的自然方式，因为它指的是涉及身体动作的行为。不正当的行为会导致不健全的心态，而正行则会带来健全的心态。

——Dhammasaavaka (Dhammasaavaka, 2005)

如果你做了坏事，你的心念会为你带来地狱。如果做好事，你的心情是轻松的。就这么简单。

佛陀说，你不应该做侵害他人的事情。戒杀生，杀人或自杀都是有害的行为。戒偷盗，不是你的东西不要拿。戒邪淫，你的性事不应该伤害到他人。

在日本古代，杀人和自杀被区别对待，这跟今天不一样。18 世纪，一件 47 浪人故事（Mitford, 2005）让人印象深刻。^①

在 18 世纪，一个日本大名（日本封建领主）死了，原先受他指挥的武士变得群龙无首，成为浪人。是吉良用计杀死了大名浅野，他故意出言不逊激怒浅野，导致浅野用刀伤了吉良。由于这种行为当时是被禁止的，浅野被判剖腹自杀。于是浅野的三百武士成了浪人。其中 47 人计划了两年多进行复仇。最后，他们攻击吉良的城堡，杀死了他的许多手下，最后也杀了吉良。武士道^②推崇这个行为，但在幕府时代禁止这样的报复，所以浪人们被判处自杀。武士们当然预料到会发生什么，他们剖腹自杀了，这就是故事的结局。在日本，47 浪人因为忠诚而非常有名，是很多人的偶像。

从武士的角度看，他们做了“正行”。正如传说，他们不惧怕剖腹自杀。他们保持心平气和，甚至在死亡来临的时刻。如果他们中的某人对自己的行为产生怀疑，他的信念将处于不健全的状态。即使远离了佛陀的本意，“正行”仍然是有意义的。

在一个软件项目中，任何时间我们都要做“正行”。

我们每天带着心念工作，从知识产权角度看，有时很难说究竟是谁提出了一个具体的主意。很容易从一个巨大的代码库中提取一些文件，修改它，并把它上传到 GitHub 或 BitBucket 上。

① A. B.米特福德于 1871 年写下了这个故事。他的这本优秀著作仍然在出版，可以在谷歌图书中找到它。

② 武士道是日本武士生存之道。它意味着遵守某些严格的道德准则。

有时候我们的工作需要利用社交网络，但这很罕见。我们应该在空闲时间使用社交网络，工作时间通过它们浏览信息等于是在偷懒。似乎这只需短短的几分钟，但果真如此吗？关于浏览社交网络的一个分辩是可以在沉重的编程任务之间放松身心。虽然我们不是编码机器是事实，但浏览社交网络肯定不是正行。这更像是对一个已经超载的大脑继续加载。在办公大楼间散散步，或向窗外眺望，是更好的放松方式，对你和你的雇主都有益。

在公司中，性骚扰是一个严肃的问题。对这问题没有必要细说，一句话就可以了：远离它。

正行基本上总结了许多公司通常称为“行为准则”的东西。它的存在可以保护人们免受他人伤害。伤害别人是彻头彻尾的恶行。这就是为何你应该“正行”。

2.3.5 正命

我们应该以不伤害他人的方式谋生。屠夫或肉类产品工人的工作，贩卖酒精饮料、毒品、奴隶或动物都是在伤害，军火交易也是如此。

看上去程序员没有这方面的问题。但请不要忘记，你可能在为从事军火交易、酒精饮料或肉类产品销售的公司开发在线商店。如果有朝一日你希望成为一名佛教徒，你需要重新考虑你为之工作的客户。在今天，为了赚钱很容易就会干坏事。

本书的读者极可能不是佛教徒，仅仅是对从程序员的角度看禅感兴趣。幸运的是，在禅宗看来，你要自己证明自身行为的合理性，佛陀的建议并非“十诫”。

然而，程序员应该只从事符合他个人道德原则的软件项目。如果对一个软件项目感到怀疑，你就不应该去做。幸运的是，在这个地球上的发达国家，很多程序员说“不”是相当容易的，因为很容易找到一份新工作，但是在发展中国家就比较困难了。首先，有一份工作就已经很高兴了，因为你需要赚钱养家糊口。其次，整个社会都会向你施加压力，而且你可能别无选择。

我很幸运，生活在一个富裕国家，让我有条件说“不”，而且过去已经这么做了。我拒绝为核能公司以及危害环境的公司工作。我对军火公司也是严格地说“不”。但我很乐意帮助朋友构建他的网站，该网站从国外进口苹果酒到德国，即使从佛教的观点来看不建议饮用含酒精的饮料。

通常你自己可以决定是否接受项目。有时你可以抓住几公斤大米并且继续前进。有时你身不由己，不得不面对自己不喜欢的事务。即使泽木兴道禅师也有这样的问题，他曾在日俄战争期间被迫为军队服务。

也就是说，在接受不符合你的道德规范的项目之前请三思而行。如果你确信自己需要赚这笔钱，请务必意识到，从长远的观点来看你在出卖快乐。从你认为不道德的项目赚钱，你最终会为自己的地狱火上浇油。

2.3.6 正精进

你的内心的能量可能会导致侵略、挫折和暴力等。八正道说我们应该努力提高和保持内心的健全状态。我们应该抛弃或防止消极状态。换句话说：转变思维。你自己决定了你的一天将是美好的还是糟糕的。

人的内心很容易变成消极的状态。乔恩老板忘了乔恩是一个初级程序员，刚从大学毕业。也许他因为某些事而指责乔恩，其实那些事情是别人做的。在

情况明朗之前，乔恩老板走了，给他留下了很多需要处理的事情。

乔恩可能在当天剩余的时间里充满愤怒和沮丧。最后，他可能下班回家告诉妻子发生了什么事。即使喝了很多啤酒，他的夜晚也彻底泡汤了，连做的梦也是可怕的。

或者，当老板离开时，乔恩可能笑了。因为其实错的是老板而不是他。老板在咆哮前未能了解情况。这是不公平的，如果乔恩因此失去工作，就像开了一个糟糕的玩笑。

笑，可以帮助乔恩回到更积极的心态。在这种情况下，他别无选择。他为什么要为这浪费更多的宝贵时间呢？更糟的是，乔恩的妻子也会生气。如果乔恩有了孩子，他们也会意识到发生了一些不好的事。其实没必要把你的老板想得多么严重，不过是一个可悲的失控的男人罢了。

你还记得迈克向保罗展示新手机的故事吗？当保罗意识到自己迫切地想拥有那样的一部手机时，他应该坐下来，深呼吸，努力控制自己激扬的情绪。不需要得到这部手机——努力驱除自己需要它的想法。

正精进意味你要努力保持对内心的控制。

2.3.7 正念

具有正念可以帮助你认识自己的身体、思想、感情以及外物。这有点像今天心理学家所说的“反思”。看清你自己和周围事物的能力应该越强越好。当你倾听自己时，你不仅能够克服欲望，也能够解决其他问题。

作为程序员，我们不得不经常加班。也许客户已经发现产品中一个缺陷，

放过它就意味着会导致付出每小时数千美元甚至数百万美元的代价。或者软件的新版本无法按计划发布，从而导致市场部门出现可怕的问题。或者项目只有很低的预算。有时我们为低预算项目工作，而且要加夜班，但过了一定的天数后就可以重归自由。这并不是一种生活和工作的好状态，但有时确实难以避免。

我们可以很长一段时间在高压下工作，但终将有一段时间会感到疲倦。当有这种感觉时，你一定要认识到并且尊重它。你的身体告诉你应该关闭大脑，休息一会儿。当然，你可以暂时无视身体的信号，但最终会导致疾病，萎靡不振，甚至死亡。在日本，对此甚至有一个专门的术语，即“过劳死”。

在寺院中，同样有很多繁重的工作在等着你。但这是一种不同的、比较有条不紊的工作。当然，你起床很早，但你不需要从早上6点到晚上10点在繁忙和紧张的环境下工作。僧人吃饭、打坐甚至去洗手间时，都很专注。管理者通常有一个商务午餐，有时睡觉时进行 powerlearning^①，并且直接从洗手间回复手机短信。失调的人有时会忽视自己的身体，即使它表现出神经性皮炎、耳鸣或持续的头痛。

正念是指你意识到自己的欲望和情绪，认识自己的身体和心灵，这非常有助于保持好的心态。

2.3.8 正定

我们的头脑很容易分神。有时我们去工作，带上电脑，希望能快速有效地

^① powerlearning 是一种在睡眠时进行学习的方法。在准备上床睡觉时，播放一个教学音频文件，第二天起床你会感觉似乎学到了一些东西。我从未尝试过，不知道它是否奏效。

工作，早点离开办公室回家。然而，传来科技界最新消息的第一封电子邮件通常足以改变我们的计划。然后是即时通信软件，每日一杯的咖啡，与一个同事的愉快聊天。上午 10 点，你终于可以开始工作，但是你开始做白日梦，想着附近的海滩。最终，你要在办公室一直待到晚上 8 点才能赶完工作。

佛教的正定实际上不是指专心工作。它是指冥想。在冥想时，你主要专注于自己的呼吸。资深学员甚至不需要专注于呼吸。武术及其他日本技艺几乎都是关于呼吸和气的。当你练习冥想时，正定会不期而至，有时一整天都是如此。这将帮助你集中精力，让你放松，感到安宁。在生命中每一种情境下保持头脑冷静的状态，这是许多人的目标。

有了正定，你就可以更好地设定事务的优先次序。你可以将新闻邮件从头脑中移走，甚至可以等到明天再处理。即时消息在等待一个即时响应时似乎在不断地敲击你的脑袋。但我们不是机器。作为程序员，我们有一个宝贵的资产：专注力。我们不能让它失去控制。人们需要等你有空时再应答即时消息。

正定可以帮助你高效地完成工作，享受理所应得的海滩之夜。即使在海滩上正定也是有益的，你应该享受海滩，不应该让工作分散注意力。躺在海滩上也可以是很好的禅修。

对我来说，冥想练习非常重要。老实说，它救了我。在我感到倦怠时，它使我重新脚踏实地。泽木兴道大师比我更幸福，他一文不名，却仍然非常努力地工作。他有一个非凡的人生，强调冥想（打坐）对其一生都非常重要。

我因为泽木兴道禅师而开始认真进行冥想练习。我并不确定我能从中得到什么。我开始修习只是因为这也许是我能做的最好的事情。期望从冥想修习中得到任何东西都是错误的，尽管去做就是了。

利用冥想训练正定。虽然这看起来很有趣，其实是很辛苦的。尤其是，如果你去一个静居处，与其他修习者成排打坐，进行连续三天的冥想练习，你就会发现是多么累。通过冥想，你会排出思维垃圾，重返大地。你退出日常事务。它让你远离“作为员工的你”，将你带到“作为人的你”。许多高管练习冥想，猜猜为什么？

第 3 章 Chapter 3

为什么要进行禅修编程

禅是个严肃的东西，它可以改变你的人生观。不过只有你自己想要改变时，它才起作用。我将肯自律、务实、脚踏实地的程序员称作“禅宗程序员”。我相信，即使世界颠倒了，他们仍然友好、可靠。这与他们的宗教信仰基本无关，而是事关其行事作风。本书的目的正是帮助你达成此目标。

改变思维方式不是一项简单的工作，需要终生学习。我本人也仍然在修习，距离说“目标达成”差很远。要是你始终在思考目标，你就迷失了方向，要将目标看作修行道路的一部分。你偶尔会迷路，终归你将回到正途。不要试图做一个完美的流浪者。请努力跟随内心的方向，但不必期望过多。

回到标题：为什么要进行禅修编程？如果你正有此疑问，本章就来让你明白出了什么问题，为什么你应追求改变。

3.1 无法摆脱的困境

是什么让项目变糟？何时起我们下班回家时开始盘算：“见鬼，我得离开”？

下面是我们程序员不时要面对的一个问题清单，这些问题让我们筋疲力尽。而通常我们又躲不掉，不得不设法去应付。

3.1.1 错误的团队

如果你不幸处在一个错误的团队中，问题则免不了。大家也许都还不错，但是当其中某人因为钱的事情不高兴，或者对琐碎的任务感到厌烦时，他就可能破坏团队的气氛。其他人可能只顾着自己的事业，这使得他们变成了糟糕的团队伙伴。某人会认为自己是在帮助这些人实现他们自己的事业目标。如果一个团队成员的知识太少，也可能出现不友好的情况。如果你从事的工作与你的技能不配，或者没有人能够帮你迈出第一步的话，你也可能陷入麻烦。

团队需要和谐。如果你有幸身处“分享同一个梦想”的团队，一切都很美妙。如果你是由无聊或自负之人组成的团队的一员，你可能会经历一段非常艰难的时光。

3.1.2 荒诞的需求

一些项目需求读起来简直是科幻小说，抽象，一点都不现实。有想象力当然很好，但想象力必须适应团队。如果项目团队中有许多应届毕业生，你不太可能在第一版就创建出基于云的最佳电子表格。

有些客户往往以为软件需求一句话就可以说清楚：“该产品必须像社交网站X，只是有一点儿不同。”“事情不会太难，有公司已经提供了免费版。”“这只是一个留言板罢了。”这些需求最终导致极大的不满。客户从未获得自己满意的产品，开发者也根本没法儿满足客户，而且觉得自己难以胜任工作。

3.1.3 外行的期望

不清晰的需求导致了外行的期望，不仅如此，有时人们似乎把程序员当成了超人。

当你刚接手一个项目时，根本不可能成功调试有着 100 000 行代码的程序。无论是不是产品问题，程序员都需要时间先读懂代码，然后才可能修复它。

像“这只是一个按钮罢了”或者“老手程序员五分钟就搞定了”这样的话根本无济于事。除此之外，“五分钟的修复”也许正是需要修复的根本原因。

3.1.4 咖啡机下度夜

一些时候，超越身体极限，尽量把活干完是必要的。假设产品中存在一个根本性的软件故障，我们要尽力救援。这往往需要额外加班，工作到半夜甚至更晚。

软件的问题是如此关键，以至程序员往往被期望熬夜处理，直到问题解决。我们中最好的程序员曾被发现在咖啡机下方昏昏睡去，虽然他奋不顾身地想保持清醒，但最终失败了。在一些人的心目中，在咖啡机下睡觉显示了程序员对项目的认真。

虽然这样的生活有时很有趣，但长此以往会导致严重的问题。如果你的这种行为“修复”了事实上是管理不善的问题，那就更糟了。当需求变化时，或者由于公司政治致使项目管理者承诺了一个最后期限时，你就会遭受非常令人沮丧的经历：有家不能归，有床不能睡。

3.1.5 被忽略的非工作生活

程序存在软件缺陷，这很正常，无法完全避免。心理学家发现人们可以很容易地同时思考三件事。但如果数量超过三个，大多数人的思维都会出现问题。然而作为一名程序员，我们必须同时记得更多事情。

通常在程序员的周围有很多干扰，比如：

- 咆哮的项目经理；
- 没完没了的电话和会议；
- 在高压下工作；
- 或者是家庭、健康或财务问题。

一个程序员受到的干扰越多，编写出缺陷代码的可能性就越大。让一些分心的事可以保持在最低限度，以免他人受到影响。例如家庭生活，这是我们生命的重要一面，虽然有时它也相当无情。

无论谁在评估项目的预算，都需要安排一些额外时间考虑到程序员的非工作生活。不能仅根据项目成员的工作经验来计算预算额度，需要考虑他们的现状。为了正确地估算，你需要知道有人家里是否有个怀孕的妻子，大家是否都健康，或者是否已从之前疲惫的项目中恢复了元气。

忽视生活就意味着忽视风险或机会。

给一个精力充沛的人布置大量无聊的任务，意味着你错过了一个机会。而给一个家庭出现变故的人布置高度复杂的任务，则会增加风险。

如果程序员意识到自己的生活长期被忽视，这会使他感到沮丧和疲惫。

3.1.6 威胁产生的动力

威胁无疑不是一个好的激励策略，但仍然被广泛使用。“如果你不能熬夜加班，就不配当一名程序员，而应该去做一个园丁。”我的一名同事曾这样说过。

威胁会引起恐惧。除了黑暗外，害怕失去生存的基础也是人类最强烈的恐惧之一。

要是某人遭遇一阵威胁后，不得不在恐惧中工作，那他绝对是“职业倦怠”症的最佳人选。

3.1.7 无端变化的需求

项目经理走入房间，扔下新的需求，然后走人：这就是“直升机式管理”方式常见的场景。如同直升机着陆、扬尘并再次起飞。有些人精于此道。他们的大多数需求未经过深思熟虑，而且在项目实施的过程中毫无预警就改变了需求。

当需求不明确时，就会失去目标，任务永远无法结束。每一次会议都显得荒谬，所有讨论结果都是废话。最后，整个项目都被质疑，自己每天做的事情的意义也会受到怀疑。

3.1.8 贪婪

在现代社会中，如果你不能决定像僧人那样生活，你就需要金钱维持生存。

在某些场合下，公司——嗯，我们还是说公司的管理层吧——他们会竭力从项目中榨取每一分钱，对雇员看都不看一眼。

2012年，富士康中国公司（它是苹果公司的合作伙伴）发生了一系列抗议运动。工人要求改善工作条件。

在西方国家，你可能被迫一直住最廉价的酒店，坐最廉价的交通工具，而且使用最廉价的办公设备，即使你负责的项目非常成功，为公司带来的利润丰厚。

节省本该花在员工身上的钱，从而证明公司的盈利能力是多么强，可能是管理层犯下的最糟糕的错误。我见过很多人因此而离开公司。

3.1.9 其他成见

对于那些让程序员沮丧的事情，我可以写一整本书，在本章我们就已经看了其中一些。

这里有一些更多的成见，你也许听说过。

比如，伟大的程序员

- 如果能用 Y 语言写代码，就能用 X 语言写代码。
- 可以迅速地解决问题，其中大多数能在一分钟内搞定。
- 不会写有缺陷的代码。
- 不需要编写测试代码。
- 喜欢深夜还在为客户编写代码。

- 不在计算机旁或办公室里也能调试代码。
- 了解关于硬件、最新的 IT 趋势以及框架等的一切，无所不知。
- 不与客户交流就能够理解客户的意思。
- 熟悉各种操作系统，从底层到上层，包括每一种移动设备上的系统。
- 可以编写运行在每一种设备上的代码，并且无需重新编译，无需设备转换，无需付出额外的努力。

这个成见清单可以说是无穷无尽的。我们无法教育人们停止相信诸如此类的故事。即使是专家也无法做到。相反，我们需要基于日常准则保护自己免受成见的干扰。

3.2 “职业倦怠”综合症

在写作本书时，“职业倦怠”（burn out）综合症在德国是经常讨论的话题。从根本上说，它描述了因劳累、疲倦或类似的原因导致的某种类型的崩溃。如果你有过同样的经历，就知道这种疲惫程度是健康人无法想象的。它会导致抑郁症，极端情况下会导致自杀。诊断这种疾病不容易，正因为如此，一些人认为根本不存在“职业倦怠”综合症。

3.2.1 确实存在职业倦怠症吗

有些人说，那些抱怨崩溃的只是些是懒人，他们肯定不是生病。这些人将

它与自己很多年前的经历进行比较，惊讶地发现，自己以前也是这样工作，但从未听说过什么职业倦怠症。

另外一些人之所以感到疲惫，确实只是需要休假。在经过一段时间的紧张工作后，这些人将疲劳称作职业倦怠。有时候，他们仅仅是因为太累了，连出去喝啤酒都懒得去。

但有些人我认为确实患了职业倦怠症。如果你是这个群体中的一员，很可能已经没有任何精力或时间来讨论自己的问题，更会去担心如何度过每一天。有一些人终于努力摆脱了这种痛苦煎熬，将那份经历写成书。可以想象，必然是段可怕的经历。

在前面我们看到，对职业倦怠症的诊断是困难的。医务人员怎么能够区分一般的疲惫和职业倦怠症呢？既然后者被认为是一种心理疾病，如何将其同其他疾病区分开？职业倦怠症未必一定会表现出抑郁行为或其他症状，甚至当一个人努力工作时也可能患上上述症状了。事实上，的确很难诊断一个人是否患上了职业倦怠症。如果某种病是由细菌引起的，这可以确诊，但像这样的心理疾病？这就是为什么职业倦怠症不为很多人相信的原因。在日常谈话中误用该术语也许是另一个原因。

我还乐意提到 DSM-V，即由美国精神病协会（APA）出版的《精神疾病诊断与统计手册》。它基本上是一个分类系统，用于诊断 ADHD 或暴饮暴食之类的症状。值得注意的是，职业倦怠症仍然没有定论。换句话说，尚不存在识别职业倦怠症的标准方法。

虽然我不是专家，但你可能想知道我坚信职业倦怠症是一种既存疾病的理由。我之所以持有这种观点，是因为在工作之余我开始研究心理学，并且对心理学的一般工作机制感兴趣。关于这个主题的文献有很多，其中一些属于科学

层面的论述，如果希望了解更多的知识，你应该阅读那些书籍。

3.2.2 导致职业倦怠症的基本因素

职业倦怠并不局限于高层管理人员，每个人都可能患上。有一个案例记录，一个牧羊人放牧二十年患上了职业倦怠症。虽然患上的是职业倦怠症，但报刊杂志常称之为“疲劳综合症”。

作为一名软件程序员，存在很多致病因素，其中很多与之前提到的有联系。

马蒂亚斯·布里奇是一位德国科学家，他写了一本关于职业倦怠症的伟大的著作（Burisch, 2006）。他在德国家喻户晓，其研究表明，职业倦怠根源于错乱的工作时间、即刻的工作搞定、紧迫的任务期限，还有竞争。程序员对这些都非常熟悉，但实际上，布里奇几乎研究了所有职业群体。

他还提到，有人在令人疲倦的环境中工作，但并没有遭受职业倦怠症的困扰。例如，与在其他地方工作的护士相比，在重症监护病房工作的护士反倒更不容易患上职业倦怠症。为何有此差别？

布里奇推断，职业倦怠是一种结合了多种因素的复杂的综合症。不是每一个紧张的环境都必然会导致职业倦怠。而且每个人应对处境的方式不同。在同一环境下，一个程序员可能遭受职业倦怠症，但另一个程序员却可以应付而不出现任何严重的问题。在这种情况下，第二个程序员可能会认为第一个程序员不够坚强。这是一个错误的结论，因为它可能是多种因素交织而导致的问题。除了所面临的一般问题，第一个程序员也许还承受着别的社会压力。

根据布里奇的研究，以下因素可能会导致职业倦怠症。

- 超负荷工作。
- 失去控制。
- 回报很少或没有回报。
- 判断力故障。
- 很少有公平或不公平。
- 伦理冲突。

这些在前面已有体现，这里就不再赘述了。

3.2.3 事实

忽视时代变迁，往往是 IT 管理者在讨论职业倦怠症时的常见反应。有人说：“在我年轻的时候，我也工作这么长时间。”另一些人说：“他们只是懒惰罢了。”在德国，一些 IT 管理者指出其他国家没有人患这种疾病，因此职业倦怠症一定是虚构的。

在职业倦怠症方面，真能将 X 国与 Z 国进行比较吗？德国有一个庞大的医疗保健系统，每个人都能获得足够的食物和水。一个最大的问题不过是气候逐年变糟罢了。在非洲则是另一种情形。那里到处是饥饿，缺乏工作机会，甚至无法保证洁净饮水的供应。要是一个人还在为饮水发愁，可能就不会在意职业倦怠症这样的问题了。

几年前，有一家德国报纸头条报道：“日本已经倦怠了吗？”作者提到，越来越多的日本人感到职业倦怠。我的判断是，具有较高工业化标准的富裕国家

有更多的时间和资源来对付这种疾病，包括识别它们。这并不意味在其他国家不存在这种疾病。我坚信德国也有。

德国 *Focus* 杂志发行量很大，覆盖受众广泛。该杂志发表了一些有趣的统计数据（Gebert, 2010）。1993 年，大约 30% 的伤残的致因是肌肉骨骼疾病。到了 2008 年，这个因素下降到 15%。相反，心理疾病因素则上升到 35.6%。这些数字表明，二十多年来，我们的工作性质已经发生了很大的变化。在这篇文章中，一位心理学家解释，我们的工作结构变得远比过去复杂，但并非每个人都能适应这些工作。

二十年前，智能手机等一些数码产品还未出现，现在，这些玩具耗费了我们大量的业余时间。程序员总是被希望熬夜学习新东西，跟上时代要求。我们需要学习不同的操作系统，不同的社交媒体工具，阅读编程书籍。除了这些，一星期至少需要工作四十小时。大脑中的信息将我们淹没，使我们无法得到休息。

报纸还报道过许多连环自杀（Kläsger, 2010; BBC, 2012）。在法国电信，2008 年和 2009 年有超过三十起自杀案例被记录，平均每个月至少有一例。我们能够看到这个统计数据的简单原因是，在法国自杀被算作工伤事故，而在德国并非如此，所以德国这方面的数据无人知晓。

DAK 的《汉堡卫生报告》提供了更多的数据（DAK, 2010）。DAK 是一家德国健康保险机构。数据表明，心理疾病是目前休病假的第三大原因。每个人平均休病假 25 天左右。约 7% 的汉堡市民因心理疾病年休约五周病假。

2012 年的年度压力报告也不乐观（Lohmann-Haislah, 2012）。自 2006 以来，雇员最大的心理问题包括多任务处理（58%）、过于紧迫的期限（52%）和频繁重复的任务（50%）。超过 44% 的员工表示自己经历过不间断的干扰。

3.2.4 职业倦怠症的五个阶段

工作与生活要平衡，这不仅仅是说说而已。你需要保持健康，当你是一个团队的领导者时，还要对团队负责。病假会让你损失大量的金钱和时间。

如果有以下状况出现，你就应该小心了！

- 工作占据了你生活的中心位置；
- 你将自己与他人隔开；
- 你变得愤世嫉俗；
- 你易与他人发生冲突；
- 你患有抑郁症。

这个列表被称为职业倦怠的五个阶段。要是你听说某位同事突然不踢足球了，或者再也不出门，你应该为他担心了。

3.3 自生自灭

我们可以尝试交流想法，但如何确定对方理解我们想要表达的东西？

所谓的“理解”，与当时的语境和生活环境紧密不可分。此外，我们的思维本身也不同。这使我们不可能像交流电子邮件那样交流思想，用编程术语说，没有共同的数据格式。当我说“苹果”时，我脑海中的形象不会和你脑海里的

一样。甚至当我自己把它画出来时，它也不会像我最初想像的那样。退一步说，即使我能做到这一点，对同一个图像的感受你我也不会相同。这是因为感受还与情境和你自己的经历有关。

这些都表明，没有人会与你或我相同。我们可以努力表达，但没有人能够精确地明白。这就是我们独自生存的原因。世界是孤单的。

我们将独自死去。你或许有很多朋友，也可能是个富人，但归根结底你最终将独自死去。在这件事上，没有人可以陪你。没有人可以与你交换。

最终，死亡时刻来临，我们离开，但没有人一起。你将独自上路。

生命中唯一不变的就是一直在变。一切都随时间流动，如溪水潺潺流淌。子在川上曰，逝者如斯夫。但这没有理由悲伤。如果理解这一点，我们也就可以理解生命的独立性。我们不能为别人而活。这是我们自己的生命，无法交换，不能分享。

不管发生了什么，那都是你的生命。

——泽木兴道（Sawaki, 2008）

一旦明白这个道理，就可以自由地去生活，心无挂碍，拒绝悲伤。要是我们遭受意外，失去了一条胳膊或腿，生活可能会陷入麻烦。但这就是生命，必须面对。即使没有腿，我们仍然可以拥有美好的生命。一切只在于从不同角度看待问题。

当我们得到一份工作却为它受尽苦头时，这也是生活。没有理由去停止，陷入悲伤和绝望中。禅修能够让我们看清事物的真相，明心见性。如此，我们便可以心平气和地，接受生活中发生的一切。

第 4 章 Chapter 4

气禅和编码

4.1 引言

这一章讲述如何在编程中脚踏实地。本章所述都是些即刻可用的方法。它们不仅有来自日本的思想，还有很多世界各地的禅术，我认为这些都有利于你保持禅心。

很有可能，你之所以读到现在这段文字，是因为你感觉自己在现实世界迷失。最可能的是，你被工作所控制，它占据了你的生活的大部分，甚至全部。

我们经常忘记，自己只是人类。忘记我们需要食物、需要休息，甚至有时只是需要一些舒心温暖的话语。我们忘了，对面的那个家伙也是如此。通过下文介绍的修习方法，我重新学会如何感知这些东西。

禅不是纸上空谈，而是切实的修炼——身心两方面的修习。

首先来看看公案修习。公案是禅师出给弟子的谜题，通常难以用理性思维

解出。公案表明禅不能用理性的思维去开悟。最著名的公案之一是下面这个：

双手鼓掌，会发出声音，那么单手鼓掌的声音是什么？

这则公案出自于临济学派一个有影响力的禅师白隐慧鹤。这桩公案有很多种答案。其中之一便是：

俺。

但如果你也这么回答师父，他多半不会接受。你应该自己寻求答案。禅僧们有时要花多年才能为他们的公案找到一个满意答案。

作为一名尺八吹奏者，尺八的声调就是我的公案。吹奏没有答案。我甚至不敢说只要练习就会吹出正确的声调。我可能吹几千个小时，但还是找不到调子。我的公案永远不会了结。

仅仅读书是不可能掌握禅的。意识到这一点，我努力寻求各种办法使自己的头脑保持良好状态，进行禅修——甚至是在办公室中。

4.2 气：呼吸与活力

在我所了解的日本技艺中，它们都有一个共同点，即都讲究用气。包括武道也是。气来自于道教词汇，意为能量或者呼吸。据说，当你在修炼时，你其实是在增强你的气。尽管气在某些技艺中明显提得更多一些，但所有的技艺都是以气为基础的。

有一次，我和几位日本朋友用餐。我们都使用了筷子。没多久米饭端了上

来，每个人都得到自己的一份。我不太习惯用筷子，因此把米饭从碗里夹出来有点费力。最后，大家都对我的行为大笑不已。主人说：“你必须用气来夹米饭！吸气，就像你打坐时那样！”

是的，呼吸：没有呼吸我们都将死去。就是这样。还是老问题，我们很少思考自己是如何呼吸的。在日常生活中，我们进行浅呼吸，空气只是轻轻地摩擦肺的表面。你可以在网上搜索一下赫伯特·尼奇，他是一位著名的自由潜水者。从他身上你发现什么？自由潜水很可能将提升你的呼吸能力。但不仅如此，通过专注呼吸，自由潜水也将锻炼你的心率和其他身体机能。

呼吸不仅是对自由潜水有帮助。在我由于一个荒唐的工作量或是某个可笑的编程错误而激动或紧张时，我就会想起那碗米饭。没必要去诅咒、大笑或者恐慌。于是我深呼吸，并试着去感知它。呼吸让我的气增强。伴随着吸气，将米饭从碗中夹出不再困难。同样，在你努力修复产品 `bug`，客户却冲你大喊大叫时，呼吸可以让你保持冷静，发现更多的软件错误。

坦白说，气也可以脱离任何形而上学进行解释。呼吸能够降低激动情绪，增加专注度。当你双手镇静、心如止水、大脑充满氧气的时候，就是你拥有强大的气的时刻。无论怎样解释——从通俗角度，或是从生物学角度，气都是值得拥有的好东西。

4.3 气禅：编码的方法

气只是一个概念，气禅则是一种修习方法。修禅的方法多种多样。例如，吹禅表示吹奏尺八的方式，坐禅是静坐冥想的方式。经过大量的研究后，我决

定用气禅来形容“编码之道”。^①

用术语气禅描述气，不仅仅局限于呼吸或能量，也有编写代码、标记、符号等含义。同时，气禅还意味着“行动”。可以将气(Ki)发音为英语单词“key”。

对我来说，气禅所表达的正是我们想要的，即编写代码的方法，或称符号表示法。

4.3.1 理性思维和混沌思维

我们都有过这样的经历：思维在几个任务间不断跳跃，就是没法安定下来。如以下场景就可能发生在你的工作中：

一个程序员，不妨称之为迈克，来到办公室，倒了一杯咖啡或茶。他启动电脑，坐在办公桌前。迈克为今天制定了一个计划，然后开始阅读一些应用编程接口资料(API)。几分钟后，他想起一封昨天的电子邮件，于是打开邮件客户端。在回复邮件时，他的头脑跳跃到推特，于是花了几秒钟打开推特客户端。虽然他希望尽快回到那封电子邮件，但他发现了一些有趣的新闻。于是，他点击了几个链接，打开网页浏览。最后，他又想起了电子邮件。现在，由于已经在推特上，他决定先阅读自己订阅的所有推特新闻。继续浏览了几个网页后，他强迫自己做一些实际的工作，因而回到电子邮件。这时，他对自己感到生气，因为已经耗费了相当多的时间。最后，他开始编写代码，并且想出了一个好方案，但此刻他又想起自己还要参加一个不必要的会议。当迈克再次回到自己的办公桌时，差不多已经到了午餐时间。他的编译器反馈了一些错误，然而，他实在记不清在离开办公桌去开会之前自己做了什么了。

① 特别感谢伦敦的铃木美奈女士，她非常友善地回复了一个完全陌生的人的电子邮件。她无私地给我帮助，不要任何回报。也感谢菊池岱先生，谢谢他把我介绍给铃木美奈女士。

自然秩序

思想的自然秩序具有联想性和混乱性两种，其行为就像一个网络。一个思想会产生新的思想。如果你在想一个苹果，可能也会联想到苹果汁，这又可能使你想起最近喝的饮品，其中就有苹果汁。而这，还可能会使你想起一次糟糕的宿醉。

西格蒙德·弗洛伊德是 20 世纪的著名心理学家、精神病理学家，他利用头脑的这种行为帮助指导心理治疗。弗洛伊德称之为“自由联想”法。他的病人会坐在沙发上，告诉弗洛伊德自己脑海中有何。弗洛伊德则解释其中的联系。

更现代的理论称这种思维方式为“网络”。我们无法控制这个网络。然而，虽然其行为不受我们控制，但可以受我们的思维所影响。

如果没有感官和神经，思维就可能只有联想了。我们需要“关闭”耳朵、眼睛、皮肤、鼻子和嘴等输入通道，甚至需要切断内脏的神经，从而来实现纯粹的联想性思维。而这，是不可能做到的。我来自外部的影响称作“随机事件”，它们无法被控制，而且其效果模型过于复杂，难以评估。即便真有可能理解这种复杂性，从今天的角度来看，它们也是非常混乱的。

维系这种自然秩序会消耗大量的能量。曾经，这种自然秩序也许就是我们的最佳思维秩序。也许你今天还能拥有它。

假设你正在丛林中读一本书，你可能很专注。但如果老虎潜行而来，而你听到树木的踩踏声，无疑你会更警惕。自然秩序会叫醒你，你会去寻找声音的来源，最终发现老虎。这种机制在丛林中工作得非常好，但在办公室中则非常糟。当你正在编写代码时，某人的笔掉到了地板上，通常你并不需要寻找声音的来源。

在工作中，也会有各种“老虎”想要“吃掉”我们，例如，社交网络，用混乱打断我们的联想性思维。

气禅意味着专注

气禅意味着专注于联想性思维，降低混乱程度。你需要增加理性思维的水平。混乱思维和理性思维必须平衡，理性思维不是万能的，混乱思维也可能会产生创新。我认为少许混乱思维可能有助于工作。

现在开始工作。即使你想保留一点混乱思维，你也尽可以将大部分干扰排除在外。软件程序员的工作都比较困难。你还要对产品及其质量负责。在工作时，你没有时间做其他事情。请对自己正在做的事情保持清醒，专注于这些事情。别走神，一秒钟也不行。

“阅读邮件”通常是一个由混乱驱动的任务。人们在工作间隙有点空闲时间，或者看到有邮件闪烁标志提醒，或者只是无聊时，就想去收看邮件。在很长一段时间，我都是在感觉无聊时查收电子邮件。

关于时间槽的思考

今天，在我的日常计划中有一些固定的时间槽。这些固定槽被允许消耗我的时间的 20%。“电子邮件”就是其中之一。另有 20% 的时间用于非预期的事务。剩下的 60% 用于实际的工作。可以说，我大概留了五小时用于实际的工作（以一个工作日八小时计）。你也许认为这个时间不是很多，但其实很多了。我用 Time & Bill^①追踪自己的时间使用情况，发现我在电子邮件（以及其他东西，如推特）上花的时间惊人。当意识到自己每天实际工作时间是多么少时，我感到非常沮丧。在糟糕的一天，我实际仅工作了两个小时。

① <http://www.timeandbill.de>

我跟很多人探讨过这个话题，发现不少人有类似的经历。当然，这算不上有代表性的研究。不过，老实说，你是否有时感觉自己一整天啥事都没做，就像到俱乐部转了一圈？

我发现的关于自己工作行为的另一方面是，工作时间高度碎片化。有时我在一个工作任务上只进行了几分钟就中断了。我称之为“微时间槽”。我后来改变了这种行为，因为微时间槽会消耗过多的精力。

现在，我每天查收两次电子邮件，社交网络只在工作后使用。当我在编写软件的某个复杂功能时，我不接电话，不读短信或做别的事情。只有一个例外：我的妻子可以随时打电话给我。

对我来说，长度为三十至六十分钟的时间槽是完美的。经过一个小时的工作后，我通常感到疲倦，需要做一些其他事情。要是我还没到三十分钟就停下工作，任务就会变得过于消耗精力，也会在我的头脑中产生大量的垃圾。这个时间槽长度在很大程度上取决于日常需要，我对它们的要求也不是特别严格。你需要找到最适合你自己的时间槽长度。

有很多编程任务规模太大，难以在一天内完成。我们通常可以分解工作，使其适合较小的时间槽，比如四十五分钟。

头脑垃圾收集

我前面提到，许多小任务纠结在一块扰乱了我们的大脑。例如，如果你在半小时内要完成十个任务，你的头脑里就会存有十个想法，而这十个又可能会创建更多离题的想法。如果只专注于一个任务，你只会有这一个，并且只要对付很少的离题想法。

为了让你的大脑澄明，通常必须回顾之前的想法，确保每件事情已经做好。

如果头脑中有十件事，就不那么容易进行回顾。

回顾对于确保工作成果的高质量也是非常必要的。要是太多的事情得思考，你就会遗漏一些错误。如果已经漏掉些什么，想真正清理大脑就更难了。

下面这个场景你应该很熟悉：想想只有一个问题要处理和同时要思考五个问题会是相同的吗？在我睡觉前，如果留有一个大问题，我可能会睡得不好，但在某时我可以说，“明天再处理。”而如果有五个问题，我将完全无法控制大脑。多个想法在脑海中回旋，整个夜晚将非常难熬。

对我来说，就凭这些，就值得去减少一次处理的任务数量至我可以掌控的水平，让我保持冷静。有些人不在乎冷静，他们喜欢在处理很多任务时，肾上腺素涌上大脑的感觉。我没有见过任何肾上腺素爱好者确实能回顾好自己的任务或保持冷静。

你不是电邮机器

如果你是一个优秀的程序员，电子邮件交流就不是你首要的工作规范，即使世界上有一半人是这么认为。你的主要规范是编写代码、测试和解决技术问题。不论何时有了与核心规范无关的工作，你都要将它放在第二位，放在一个固定的时间槽内处理。

由于固定时间槽内的时间是有限的，这就意味着你要限制在电子邮件上花的时间。如果你对仅用二三十分钟的时间槽处理邮件感觉不好，那么，你要么不是一个专职程序员，要么你在考虑任务优先级方面就出了问题。

如果你想成为一名禅宗程序员，请认真对待这个问题。禅修通常包含了一件明显简单的任务，但要求十分专注、非常严谨。在禅箭修习中，拉弓射箭是一个简单的任务。搭箭，拉弓，射出，仅此而已。对于禅，已经有很多书解释

了怎样才是正确的思维、呼吸及保持方式。

用禅的方式做事，意味着你要专注于事物的核心，心无旁骛。当练习禅箭时，你是弓，是箭，是风，是你自己。其间，根本没有时间写电子邮件。

为什么我们不用类似的方式对待编程呢？

当我们编写代码时，我们就编写代码。因为某些原因，我们被指望在几分钟内回复电子邮件。如果你希望严肃认真地编写代码，必须全力以赴做到这一点，否则，我们将永远不能成为伟大的程序员。

如果你是一个程序员，你就是一个程序员。一名真正的程序员，不论是在吃午饭，还是周末在荒野上穿行，仍然是一名程序员。如果我们希望以那样的方式生活，需要认真地付出自己的技能和热情。电子邮件是日常工作的一部分，但不是最重要的。因此，它们需要待在日常工作的核心之外，为更重要的事情让出空间。

有一个“自然时间”可用于处理电子邮件。对我来说，这通常是在一天的开始，在我早晨喝咖啡时。这有助于我酝酿进行实际工作的情绪。视工作任务而定，我在午餐后或在下班回家前有第二个时间槽用于处理邮件。这些足够了。不应该再有超出固定时间槽的时间。

4.3.2 专注时间

当你专注时有些人会恨你。何故？因为你没有太多的时间去处理他们的问题。他们带着问题来到你桌子前，你没法儿立即回应。某些情况下，他们甚至可能无法继续自己的工作。但如果你帮助了他们，你的工作就将被中断，给自己增添额外压力。当然，如果你不帮助他们，你也别指望以后他们会帮助你。

在通常的编程预算中，互相帮助并未被考虑在内。这是一个问题，因为程序员被认为是团队协作者。

如果你打破这种“帮助循环”，同事会恨你。你改变了游戏规则。在你试图保持清醒的头脑和专注时，这看上去显得自私自利。幸运的是，有一个很简单的解决办法：跟同事说清楚就行了。

试着在小组会议上提出提高工作效率的方法。解释你希望专注时的时间段，以及你有空进行讨论的时间段。专注时间段不应该被打断，除了发生严重的问题，例如服务器停机。我的专注时间段之一通常是上午 10 点到下午 1 点。我发现我这段时间的精力比较充沛。这三个小时通常意味四到五个时间槽，包括它们之间的几分钟休息时间。拥有这样富有成效的三小时，没有任何分神因素干扰，对于我来说至关重要，无论这一天其余的时间是多么糟糕。

当大家对专注时间达成一致意见的时候，不要忘记，你需要做到真正专注。避免和推特、电子邮件上的朋友交流。否则，你的团队成员会不高兴，也不会尊重你所谓的专注时间段。也别忘了尊重别人的专注时间段。如果其他人也有自己的专注时间段，大家的专注时间段最好能够保持重叠。

事实上，专注时间段可以很好地与 Scrum^①协同工作。日常会议可以安排在专注时间段之后，此时应该已经处理了大量的任务。在会议之后，大家可以讨论在专注时间段期间收集的问题。

如果团队中有年轻人，你要格外注意。新的项目成员可能没有能力在一个完整的专注时间段内不打扰你。你可以根据其现有的能力水平，适度放宽专注时间段的规矩，这是有意义的。当然，一旦他们完全具备了相应的工作能力，

① Scrum 是一种软件开发方法。这是一种所谓的敏捷项目管理方法，因为它承诺了一种灵活的工作方式。在 Scrum 方法的原理中，即使项目已经开始，客户也可能改变想法。因此，沟通交流非常重要，这能让 Scrum 奏效。因而，简短的日常会议通常必不可少。

就得遵守专注时间段的规则了。

4.3.3 椅子坐禅

坐禅就是指静坐冥想。

在禅宗寺院里，通常是坐在一个名为蒲团的小垫子上，或者膝盖跪在一个拜垫上（也是一种垫子），同时微睁着眼睛——避免入睡——冥想。在临济宗寺院，坐禅时你要去解决公案。在曹洞宗寺院，则偏向于什么都不想，尽管静坐就是了。这就是所谓的“只管打坐”。如果你希望了解更多关于坐禅的细节，我建议你阅读铃木俊隆禅师的《禅者的初心》（Suzuki, 2011）。

坐禅是禅宗最重要的修习。在工作中，你不能随身携带一个蒲团。因此需要找到一个不被打扰的地方。有了这样一个地方，很多人也不愿意进行全莲花坐。这种坐姿实际上非常不舒服。

有一天，当我作为一个项目经理疲于应付工作时，我觉得脑袋快要爆炸了。此外，还有大量乱七八糟的电话和电子邮件在等着我。不仅如此，每一刻钟都有一名团队成员有急事要到我桌前处理。我感觉汗水浸透了衬衫，脸红得像个小丑的鼻子。我从来不知道心脏每分钟能承受这么多的跳动。某一刻，在没有电话的间隙，我不得不解决一个难题，但想不出正确的办法。我至少需要好几分钟来思考，不，需要更长的时间。即使没有电话进来，我也要从肾上腺素的奔涌中平静下来。

我需要尽快冷静下来。

我请同事帮助我回复接下来十五分钟内所有的电话。在门上挂上小牌子，告诉来访者我无法回答问题，除非有例外情况。然后我转过椅子，盯着墙壁，

那儿挂着一个大钟。这使我感到安全和舒适，因为没有人能看到我。我试着坐直并观照呼吸。但它时进时出，无法控制。我花了几分钟才恢复正常的呼吸，心跳也回到正常频率，并且血压降到正常水平。突然我感觉到头痛得厉害，以前可从未感觉过。我忍受着，很快头痛就消失了。就这样，我眼睛半睁半闭看着挂钟，观照自己的呼吸，坐了大约十分钟。我的脑中充满了工作，但我努力去专注呼吸。最后，一切变得慢下来。接下来的五分钟，我舒适地坐着，看着窗外。这个时候我已经对问题做出了决策。

这并不是真正的坐禅，由于它缺乏相应的坐禅礼仪和坐禅哲学。它更像是办公室的冥想修习，我们称为“椅子坐禅”。程序员很容易做到这一点。现在，当我觉得工作快要压垮我，或者感到疲倦不堪时，我仍然这样做。大约十分钟我就能恢复平衡，工作又变得一如既往的高效。

许多我认识的老板都乐意员工在工作间隙休息一会儿。编程并非仅仅是打字，同时还伴随着思考和决策。有大量的事情是在头脑中完成的。不要害怕让手离开键盘，且凝视墙壁。只是注意别睡着了，或者拿它来想你的业余活动。椅禅应该用于冥想，而不是娱乐目的。

4.3.4 办公室经行

经行也是一种冥想形式。相比于坐禅，经行不太为西方所知。经行实际上可与坐禅结合修习。经行是一种行进中的冥想。也许你见过几个僧人排成行，缓慢地走着。这就是经行。

除了每天练习冥想外，偶尔，僧人以及像我这样的禅宗爱好者也会进行静修，即所谓的接心（摄心）。静修是由连续多日的高强度打坐组成的。僧人告诉我需坚持很多天，以便让“大脑中的猴子”休息。这是实现“明心见性”的必

要条件。似乎这种思想来源于临济禅宗，但我没能查到确切来源。

我第一次静修持续了三天，感到非常痛苦。这种痛苦以前从未有过。我的腿很疼，以至于最后一天我很难将精神集中在修习上。打坐修习的休息间隔通常不超过三十分钟，此时建议进行经行修习。它可以放松腿脚，并使你保持专注。我学会并喜爱上了经行。

这些天我经常在办公室练习经行，特别是在工作时间槽之间有一个较长的集中时间段的时候。经行并不需要很长时间，但当我失去专注、疲倦，或者感觉脑袋要爆炸时，它对我非常有帮助。在夏季，我会走出办公室，呼吸一些新鲜空气。

如果你也想练习经行，建议你选择一条好的路线。好路线是指那些不需要来来回回很多认知活动的路线：几乎没有交通信号灯，不会经过太多的危险街道。同时也要避免那些嘈杂人多的地方。如果可能的话，附近的一个有树、有鸟也许还有一些湖的公园就很完美。我也使用大厅或公司的走廊。在步行时，不被分神、不跟任何人搭话，是很重要的。环境并不需要多么优美，但有了更好。

经行练习的长度随你喜欢，一般二十分钟的较长步行就很不错。当时间很短时，我只步行几分钟，也是有效果的。

走路时，看着地板。慢慢地走，观照自己的呼吸。让它自然流畅，不要急促，或者过于缓慢。自然地呼吸。就我个人而言，一个完整的呼吸周期大概走四步。

一旦你掌握了这种呼吸方式，你可以试着观照双脚落地生起的感觉。呼吸，感受脚后跟如何接触大地、脚掌如何落下，最后由脚尖来完成运动。只管行走，不要思考。在这几分钟的经行练习中，暂时抛却编程问题和业务难题吧。

4.3.5 保证睡眠

打盹儿是愚蠢的行为？

艺术家萨尔瓦多·达利发明了一项他称之为“持匙小憩”的睡眠方式。一天下午，他感到困倦，便手上拿着一把钥匙，坐在椅子上打了个盹。钥匙掉下来，发出的响声将他吵醒。达利说，他的“身体和精神”都复活了。据说，阿尔伯特·爱因斯坦也进行类似的小睡。

要是互联网没有撒谎的话，还有很多著名人物都有规律地时常小憩。

温斯顿·丘吉尔就是一个爱小睡的人。实际上，他在英国国会大厦有张自己的床。丘吉尔甚至认为经常的片刻小睡对他在二战中取得胜利至关重要。

拿破仑、约翰·F·肯尼迪、里根以及托马斯·爱迪生也经常打盹儿。你可以在网络上查看到他们的这些逸事^①。

睡眠是必不可少的。我听说在 20 世纪六十年代，有些人曾希望现代技术能将我们从繁重的工作中解放出来，使我们成为一个消费者社会。然而，今天我们似乎工作得更多了。随着智能手机和平板电脑的到来，我们可以在任何时间、任何地点工作。甚至当精疲力竭失去思考能力时还要工作。为了让自己重新坐到工作岗位上，我们喝咖啡。我曾听到有人喊道：“哇，我又累了，才工作了六个小时！”难道已经不能接受经过几小时工作后自己很疲倦的事实吗？为什么我们把工作和其他许多活动（如电脑游戏）的地位设置得比生命中最重要的事情之一——睡眠要高呢？

① <http://artofmanliness.com/2011/03/14/the-napping-habits-of-8-famousmen>

我从未见过一个同事在办公室小睡片刻。不知道为什么，也许是因为害怕其他人会对他指戳，说他懒惰。也许因为这会使我们看起来“弱”。我不知道，但是，考虑到达利、爱因斯坦和丘吉尔都这么做，我绝对不会鄙视别人在办公室小睡。

我们得承认：有一个群体，常常比我们有着更不可思议的权力，他们的名字是客户、老板和同事。我们称自己为“自由之人”或“个人主义者”。但是，当我们的身体需要并且应该得到时，我们却没法儿自由小睡。

多么悲哀！

困时睡觉

临济曾说过（LUC，2013）：

大便，小便，穿衣，吃饭，累了就躺下。傻子可能会嘲笑我，但智者明白。

——临济（公元 845 年左右）

临济是临济宗始祖。临济宗是一个流行但非常严格的禅宗流派。上面这句话也可以重新表述为：“困时睡觉，饿时吃饭。”如此简单。

所有历史上最著名的人物累了的时候都睡觉，你为什么不可以呢？

你可以花一半午休时间吃午餐，剩下的时间在休息室打个盹。一些大公司提供这样的房间。或者你还可以像达利那样在椅子上小睡。最好的条件是你锁上办公室的门，从而避免被打扰。最近，甚至在我学禅之前，因为太疲倦，在午休时间我去自己的车上睡一个小时。

且以禅的方式来对待：我们是人类。生存于我们而言并不需要太多的东西，一个安全的居所、一些食物、饮水以及保暖之衣。足矣。

在现代世界里，我们常常以为这些不够。通常还希望能够拥有一部 iPad、一辆好车，希望能随心所欲地在外边吃晚餐。我们向往这种奢华的生活方式，如果不能得到，就认为自己的生活质量很糟糕。为了实现这般幸福目标，我们疯了一样地工作，而忽视身体的健康。有时饿了也不吃饭，需要休息时不肯睡觉。而且不得不如此，否则就会失去这些让我们自我感觉良好的东西。

在禅宗中，困了就睡、饿便吃饭是修习目标之一。请努力这样做。它大概会有些困难，但却本该如此——食与眠乃人类生活中最基本之事。

完美的午睡

午餐后肚子填满食物的感觉让人太累，难以工作，唯一的希望是求助于咖啡机。这一点经常打击我，使我决定停止正在吃的午餐。这么做让我不再疲倦，只是感到饥饿，而饥饿可以使我保持清醒。

老实说，这样的生活方式不是一个好主意。一段时间后，我常常感到精神紧张、身心失调。我又开始吃小份的午餐了。我减少进食，只吃一些大米和大豆。这有些帮助，但在下午我仍然感觉到疲倦。最终，当我感到实在太疲倦而无法继续工作时，我开始小睡。通常就像达利那样，几分钟就够了。在罕见的情况下，我需要睡三十分钟。我没有休息更长的时间，如果那样的话，我就无法恢复正常的工作状态。

我研究了自己的经历，了解到科学家们用 EEGs^①了解关于睡眠本身更多的知识。在机器的帮助下，他们将睡眠分为五个阶段。

① EEG 是脑电图的缩写。EEG 机器可以通过在纸卷上打印波形，从而可视化人类大脑的电活动。

阶段 1 是睡眠的开始阶段。这时你的睡眠非常浅，肌肉开始放松。达利在这个阶段会丢掉钥匙。阶段 2 把我们带到阶段 3 和阶段 4，即“深度睡眠”。最后是 REM 睡眠阶段。EEG 会写出 α 、 β 、 θ 或 δ 波，前四个阶段的命名就紧随其后。识别 REM 睡眠其实并不需要 EEG。要是某个人的眼球在闭合的眼睑下快速移动的话，我们可以说出他正处于 REM 睡眠阶段。

就像达利那样，我最好停留在阶段 1。这是有原因的，这往往能更好、更高效地刷新浏览器（我的大脑）而不是重启操作系统（我的身体）。

临济禅师极可能不知道脑电波问题，不像我们今天这样知道很多关于睡眠的知识，但在建议“困时睡觉”这一点上，他无疑是对的。

睡眠剥夺

在禅宗寺院，你会很容易遭受睡眠剥夺。

有一些故事讲述执着的僧人，他们在临济寺门口等待三天三夜，就为了能入寺。他们不坐不眠，不停地敲门，又被赶下阶梯。即使被允许入寺，他们也没有时间休息，有很多讨厌的工作在等着完成。在一些寺院，僧人凌晨 3 点左右早早醒来，整整一天都在辛苦地工作。相当多之人在静坐冥想时昏昏睡去，不足为奇。

为什么不遵循临济的建议呢？

难道禅不是关于学习“困时睡觉”的吗？

在禅宗中，你会学到很多东西。其中最重要的一件是忘记自己。这是项艰苦的修习，所走的路与我们这些凡夫俗子不同。

僧人的做法是可敬的，但我们还有许多其他事情要考虑，我们并不决定过

那种精神上的生活。我们极可能无法达到“困了就睡”的境界，做到这一点并不容易。但是，我们仍然可以以其为目标，而且你会发现这么做有一些很好的理由。

首先，当疲倦时，你的工作效率低下。老板会抱怨你的打盹行为。你可以努力做到睁眼，但这并不能保证你确实在专注于所做之事，高效地编写代码。

其次，创造力与睡眠齐头并进。据说，阿尔伯特·爱因斯坦在睡了十二个小时左右后，头脑最清醒。在学生准备考试期间，当学到重要知识点时，最好小睡下。睡眠有助于重新组织新收集的知识。经验将被存储下来，而新的想法逐渐形成。睡眠还可以去除体内的生物垃圾。

软件通过大脑进行制作，这注定了软件开发是一份创造性的工作，即使我们不去提及软件跟艺术的关系。

没有假期的工作

我认识一位马术教练，她经常四处旅行，同时举办培训班。她说，每个人都应该以不需休假的方式工作。

在德国，我们经常从上午8点工作到下午5点。私密的时间变少了，一直工作，只有很短的午餐休息时间。我们努力工作，最后终于可以说：“哇，一天又结束了，真开心！”剩下的时间通常是看电视打发掉。经常工作占据了我们一天中最好的时间，没有激情，也没有活力。在晚上，再也没有多余的精力做任何有趣的事。

过了几个月后，我们的疲惫水平上升，我们“需要”“理应得到的”休息——假期。

我像这样生活了很长一段时间，最终病倒。于是我遵从“困时睡觉”的理

念。现在，我比以往任何时候工作更多。我每一天都工作，包括周六和周日。但我并不感觉累，也不需要假期。我的上一个假期还是在两年半以前。

有时我在下午没有工作。经过漫长、黑暗的冬天后，温暖的阳光最终回归人间。由于没有紧迫的项目最后期限，我停止工作，和家人一起外出晒太阳。

有时我则选择下午吹尺八。这很有趣，能让我恢复精力。当我厌倦了高科技世界时，尤其如此。

换句话说，我拒绝朝八晚五的工作，后者绝对是个坏主意。所幸我可以自己决定何时工作，因为我是自雇人士。不过，一旦我有精力，就会开始工作。有时是在深夜，在我想出关于新功能的一个好点子时。有时则在清晨，清脆的鸟鸣声令我愉悦。但是，如果儿子需要我的照顾，或者我精力不济，或者感到疲倦时，我从不勉强自己工作。

这不仅对我和家人有好处，对我的客户来说也是如此。因为他们所得到的，是我能给与的最好回馈。

在改变成这种模式后，我发现自己变了：

1. 我一直精力充沛。
2. 我对一切都非常有动力，包括对我的家人、工作和业余生活，等等。
3. 生活感觉好像是在持续度假。
4. 我的工作质量变得更高了。
5. 客户对我的工作更满意了。

当然，有时我还会失败。一些出乎意料的软件错误或其他问题会打扰平静

的生活。我仍然知道“压力”这个词。然而，总体上我能更好地应对压力。

4.3.6 饮茶

我喝咖啡，喝很多，也许是太多。在吃午餐之前，你总是可以在我的办公桌上看到一杯咖啡。我在工作时喝咖啡，虽然它常常会变冷，但我不在乎。我能接受喝冷咖啡。有时在咖啡变冷之前，我甚至都没来得及尝一口。事实上，我的确习惯了喝冷咖啡。

对我来说，咖啡司空见惯，习以为常。

你听过茶道吗？茶道被翻译为“饮茶的艺术”，也是一种禅宗修习，它是指遵循严格的仪式饮茶。

茶道很不容易，非常困难！从准备茶，到喝茶，到清理茶具，都必须遵循特定的仪轨。这是一种优雅的修习。

如果你像我一样喝咖啡，那么就跟茶道相去甚远。我们喝咖啡是为了保持清醒，即使这一点儿都不健康。我们对咖啡并非特别留意。

偶尔，我会改变做法。

为什么我们一天不去办公室厨房一两次，精细地调一杯咖啡（或茶）呢？我们可以按自己的仪式进行准备。购买优质咖啡豆，手工研磨它们，再使用一个需要炉火加热的咖啡机，手工制备泡沫。这将花费约十分钟。最好，再花十分钟品饮咖啡。专注于每一个品饮的动作。静静地清理，观照自己做的每一步动作。

我说过，自己是一个经常喝咖啡的人。我发现，当我特别留意时，我的“仪

式”能很好地发挥作用。茶对我而言是一种特别的饮料，饮茶则是一项特别的活动，有助于摆脱日常工作的烦扰。自从开始这么做，我学到了很多关于茶的知识。每次准备时，我都努力冲泡出最好的茶。

饮茶时不要说话。当厨房里满是同事时，并不总能保持安静。如果你感到被打扰了，不妨说清楚你正在泡茶。如果这没有帮助，可以中断你的准备工作，专心与同事交谈。你需要全身心地投入茶事，完全不去想工作上的事情。

清洁茶具。这是仪式不可或缺的一部分。与亲手准备茶壶并注入开水一样，你也应该亲自洗净茶具。认真地清洁它，就像你已经迫不及待地要用它开始下一次茶道。

4.3.7 清洁

程序员总在被要求完成工作。我们常常会遭遇一些艰难的时间，努力让所有工作任务齐头并进。这最终导致我们早早地坐到电脑前，又晚晚地离开电脑。分秒必争。

在禅宗寺院，清洁是日常修行的一部分。有时在我看来好像他们冥想半天，另一半天则进行清洁工作。清洁的环境不仅对于厨房是必要的，也是对禅堂^①的绝对要求。当一切布满尘埃时，你无法专注于自己的呼吸。当周围有很多杂物时，你无法将视线保持在一个固定的位置。

同样地，当手指总是会敲到键之间的巧克力碎屑时，你能把精力集中在编写代码上吗？当桌子上有前些天喝过的另外三个脏咖啡杯时，你能享受正在饮用的咖啡吗？一个布满灰尘的显示器难道不让你厌烦吗？

① 禅堂是用于静坐冥想的房间。禅堂不仅存在于寺院，每个用于禅修的房间基本上都可当是一个禅堂。

如果你不能照顾好自己的桌子，又怎么能被认为可以照顾好软件呢？

大脑、身体和环境，所有这些都连接在一起，密不可分。

你可以在一个肮脏的环境写出好的代码，但你无疑需要额外的精力保持专注、收拾心情，以便完成工作。

每天只需几分钟，我们就能拥有干净的桌子和清新的工作环境。这是你自己的责任，而不是清洁工的。清理你自己的污垢。如果清洁工在休病假，你就失去了任何借口。

在桌子上，应该只有你“当下”需要的物件，不应该有“将来”或“永远不”需要的东西。

爱护环境。你的眼睛需要离开监视器放松一下。你应该能够审视房间，而不被任何东西吸引注意力。容易让人分神的图片或未开封的包装箱绝对没有任何好处。你的办公室不是垃圾场。如果没有合适的地方摆放一个物件，那么它就不应长期停放在你的办公室。你的办公室就是你的禅堂，要认识这一点。

4.3.8 长修：静修

禅宗寺院一年会举行多次静修。静修期间，寺院大门紧闭，高强度的静坐冥想时间开始了。在每一天的大部分时间，僧人们静静地坐在大殿中。剩下的则艰苦的劳作。这期间通常不允许说话。僧人们保持沉默，除了参禅，不做其他事。

不同的寺院静修的戒律不同。有时仅仅需要几天，不过我也听过持续一个月的静修。

正如已经提到的，静修不是度假，是艰苦的活动。连续几个小时的莲花坐姿是很痛苦的，如果连续多日保持这种坐姿，你的双脚真想杀了你。在这期间，你需要保持专注，不管有多累。

寺院有时会对游客开放。你或许可以加入当地的某个禅宗群体进行静修。即使不像僧人那样静修一个月，你仍然可以从静修理念中受益。

当我努力工作时，我发现“自我”在膨胀。突然，工作变得越来越重要，客户或老板会在其个人层面影响我。我认为自己是举足轻重的。这时我应该“静修”了。

在我开始参加实际的静修前，我的所谓“静修”只是一个休假。只要确保它是一个真正的休假就行了。离开商业世界，远离计算机。享受真正的、非虚拟的世界。有家庭，有大自然，有很多精彩的体育活动等着我们。集中精力制作美食，拜访朋友，打理花园。在我们的职业环境以外，还有很多选项，丰富多彩。

在静修期间，身体、健康与平衡是最重要的。在工作时间，大部分工作通过头脑完成。在静修期间，你的身体应该得到更多的优先权。

4.4 战胜心猿

“心如猿猴”，这是一句佛教谚语^①。讲的是我们的大脑无法保持绝对静止，一个想法会接着一个想法。在办公室中，心猿有足以使我们分心的各种玩具。

① 我不清楚这句话的起源，但这个谚语连同“意马”在佛教作品中常常被引用。请参见以下维基百科文章以了解详情：http://en.wikipedia.org/wiki/mind_monkey。

社交网络和有趣的博客，只需一个点击就能访问。一只猴子已经够难对付，然而在大脑中这只猴子还有一个朋友：意马。在你没法抽出时间时，马儿会小声地不停地对你说：“我想跟我的朋友说说话，我想说话！”。这两个家伙的结合实在是专注工作的大敌。

有件小事可以帮助我们保持专注，那就是将桌面整理。此外，我们还可以清理下电脑，虽然想要做到彻底清理是不可能的。即便我们禁用了一些网址，但总能找到其他有趣的网站。也可以卸载消息通信软件，可能晚些时候我们又需要它。

在过去的几年里我找到了一些对策，在很大程度上有助于保持专注。这些对策并不是我个人的发明，通常你可以在互联网上找到相关的更多信息。

4.4.1 待办事项清单

每当我写了一张便条时，就很容易将一个想法从脑海中排除。因为这样我就不用担心忘事。起初我只是简单地列出所有待办事项，一大串，然后发现其可读性很差。于是，我按优先级排序进行了归类。

长远看，我会建立 A、B 和 C 三个清单。A 代表“第一要务”，其中事项需要在当周完成。B 清单显示下周甚至更晚些时候处理的事项，直到它们成为 A 优先级。C 清单显示不太重要的事项，该清单上有些事项可能永远都不会做。所以，这个清单或多或少是一个想法提示器。如果有些事项变得重要，可以将其移到 B 清单中。

通常 A 清单的事项相当满，让我一周为之忙碌。如果足够幸运，我可以在当周完成所有 A 清单任务。有时则不可能，这会成为一个信号：我可能安排事

项过多，或者需要一个帮手。如果我很快就完成了 A 清单，我就开始处理 B 清单上的事项。

每周一清晨我会计划本周的工作。几年前，我是在周日晚上做下周工作计划的，像我读过的一本书中推荐的那样。但这让我不能睡个安稳觉，因为意识到有很多工作在等着我去做。所以我现在改在周一的清晨制定计划。

周计划对我来说仍然很重要。我认为，重要的不是工作多长时间，而是完成了多少任务。我总是为自己设定一个较高但现实的门槛，而且我有很大的动力达到这个门槛。

待办事项清单有个缺点，就是：如果清单上有太多的任务，可能会让人感到沮丧。于是我决定允许自己忘记一些事情。那些不重要的任务或者与业务无关的任务可不列入计划。我得承认自己是个人类，允许某些时候忘事儿，比如我不需要计划去游泳、买书或给某位老朋友打电话。当我想这些事的时候，它们自然会进入我的脑海。我只需确保给它们留出足够的时间就行了。

有一些很好的工具，它们提供了更先进的使用清单方法。如果你喜欢清单，不妨试试 Workflowy^①或者 Wunderlist^②这两个工具。

此外，我还利用看板工具（见后文）来强化我的待办事项清单系统，在代办事项清单中只列出当天的任务。

4.4.2 电子邮件：2 分钟规则

读一封电子邮件，响应某个事件请求，或是给一位业务伙伴打电话祝他生

① <http://www.workflowy.com>

② <http://www.wunderlist.com>

日快乐，像这样的一些微任务会迅速地转移你的注意力。要是你感到这些微任务确实必须去做，并且实际上你已经着手了，那么，有一个原则：如果任务能够在两分钟内完成，则完成它；如果需要花超过两分钟，就把它写到一个待办事项清单中。

此策略的唯一问题是，你可能会遇到有太多此类任务。有一次，我几乎每三分钟就收到一封电子邮件。每收到一封电子邮件，邮件客户端都会通知我。我阅读它们，将 99% 的邮件立即归档。其余的都是重要的邮件，但可能要等上几个小时。

按照两分钟规则，我的做法是对的。我被分神了，因而允许自己清理收件箱。但分神太多了，我于是决定减少在邮件上花费的总时间。这只要在一天的大多数时间里，关闭邮件客户端就可以了。

我花了一些时间来设置邮件过滤器，让许多电子邮件可以自动被归档或删除。在参与开源项目时，你可能会收到大量的电子邮件，因此按照自己的偏好过滤或标记邮件，就显得特别重要。过滤器可以帮助我们晚些时候阅读邮件，但又不至于忘了它。

如果你得到了一个干净的收件箱，说明你设置得很好。

除了过滤，我还利用了三个特殊的标签：“待读”、“待打印”和“稍后”。偶尔我会检查这些标签。

另外，我在自己的 Web 服务器上创建了个人维基网页。在那儿存储了一些资料和信息，将其作为虚拟笔记本。一些人更喜欢 Evernote^①，它的知识储存功能更强大。我个人偏爱维基，如果存储网络链接，我会使用 Pocket^②。

① <http://evernote.net>

② <http://www.getpocket.com>

4.4.3 番茄工作法

番茄工作法（Pomodoro Technique^①）是一种时间管理方法，可让你保持专注于单项任务。你可以在 Pomodoro 网站^②上找到有关详情。如果你在下文介绍中发现它有意思，不妨去看看。

基本上，这一切始于一个待办事项清单。创建一个清单，并且基于优先级对其进行排序。然后，拿一个厨房定时器，设定为二十五分钟。在这个时间段内处理第一个任务（称为番茄），并努力保持专注。当定时器响的时候，休息几分钟。然后开始下一个番茄。每四个番茄后休息较长的时间，例如二十五分钟到三十分钟。

这个方法的创立者建议，任务时间不要超过五至七个番茄。并进一步解释说，我们应该在待办事项清单上列出无法计划的事件（例如接听电话等）。如果必要的话，应该将一个新的待办事项添加到清单中，但要尽快恢复专注于你的番茄。

要是运用得当的话，番茄工作法非常具有激励性，可以产生良好的效果。否则也有反效果。我见过有人冲其妻子大喊大叫，因为他的妻子在一个番茄时间段打来了电话。

你需要一些练习才能完成五个到七个番茄钟。第一次没有做到，不要失望。严格遵循的话，番茄工作法是很累人的。当你累了，别忘了休息。

4.4.4 链条

杰瑞·宋飞是一个演员。布拉德·艾萨克^③见到他时，他正在巡演一个喜剧角

① Pomodoro Technique®和 Pomodoro™是 Francesco Cirillo 的注册商标。

② <http://www.pomodorotechnique.com>

③ 可以从布拉德的博客上看到更多的内容：<http://www.persistenceunlimited.com/>。

色，布拉德在 Lifehacker 上写了一篇关于这件事的文章（Isaac，2013）。

布拉德问杰瑞如何才能成为一名好的喜剧演员。杰瑞说，必须不断写出更好的笑话，并且每天练习。要是你学过一门乐器，就知道做到“每天练习”是相当困难的，必须严守纪律。

杰瑞制定了一个日历系统来帮助自己。大概是这样，他在一张纸上打印出月历，当完成练习时，就在那一天标上一个很大的红叉。一段时间之后，日历就会充满红叉，他称之为“链条”。你只有一个规则要遵守，就是：不打破链条。

在写作本书的初稿时我就使用了链条系统。并努力保持链条的连续，只有几次例外。当我没有时间写作时，便会感到很不安，第二天就会重启链条，希望不要再次打破它。

这本书包含好几章。在章与章的写作期间，我会稍事休息。因为必须思考同时反思已经写的东西。我不可能保持整本书的链条连续，有时我会缺乏灵感。因此，我将这本书的大链条分成多个章链条，这个做法比较适合我。

“链条”是我经常使用的一种技术，尤其在学习新技术时。

4.4.5 看板

当仅有待办事项清单不足以解决问题时，看板可以派上用场。看板原本用于汽车制造行业，后来也演变成一种软件开发方法。原本的看板法和程序员使用的看板之间是有区别的，但这无关紧要。看板很灵活，可以按照自己的需要定制该方法。

看板法很容易。我拿着一大张纸，利用标记将其划分为“待办”、“进行中”、

“测试”及“完成”等四个区域。这种标记称为看板线。另外，在一面单独的墙上创建另一张纸，我称其为“想板”。我为每一项任务制作标贴，然后将其贴在想板上。

当我决定处理一个想法时，我将标贴移到看板的“待办”区域。这是一种承诺。我确实打算去做该项工作，就像将它们置于我的 A 级待办事项清单中一样。

当我开始一个任务时，我将标贴移动到“进行中”。“进行中”区域应该只包含很少几个任务。我个人最大的数目是四项。这个根据任务的规模而定，不过你应该考虑一个较小的数。在大多数情况下，建议不超过四项。

有些任务需要进行“测试”。比如，客户需要确认我的方案，或者我在等待来自第三方的一些结果（例如，我将这本书发送给打印机时，要等它打印完成）。

最后是一个“完成”区域。你可以扔掉完成后的标贴，但我发现把它们保持一段时间很有激励性。如果这个区域被迅速地填满了，说明任务进展情况很好。如果很久还没有任何变化，说明要么任务规模太大，要么进展太慢了。

我使用笔和纸来做看板，墙上满是标贴。对我来说，管理头脑中的所有事情都非常容易。不过，也有很多数字看板，其中一些的基本版是免费的。

下面是我喜欢的两个数字看板：

- Kanbanery^①。
- AgileZen^②。

① <http://www.kanbanery.com>

② <http://www.agilezen.com>

这两个系统我都试用过，两个都喜欢。不过，我仍然更喜欢笔和纸。实际上，我只使用纸质日历，而不是任何智能手机日历。

为什么我更喜欢“纸板”呢？出于下面一些原因。

- 价格便宜：你只需要支付纸张、标贴和一支笔的费用。除了大尺寸的纸张，其余要用到的东西办公桌上都有。
- 学习：手写是很好的学习方式。它迫使你慢下来，专注于自己的思想或主意。手写可以让人身心投入，并增强记忆力。（The Telegraph^①）
- 数据安全：云并不像我们许多人以为的那样安全。亚马逊就在 2011 年曾丢失了大量的云数据^②。黑客可能会攻击你所使用的服务，甚至损坏备份。一些云服务容易发生故障。本地硬盘驱动器也可能发生故障，需要备份。如果把数据存储到一个网络驱动器，还需要小心保管读写权限。使用纸板，我就不需要去对付此类问题。除非办公室失火了，我就没有备份了。但在这种情况下，看板其实是微不足道的问题，已经不需要考虑其损失了。
- 易于安装：五分钟有趣的文书工作就能搞定。
- 离线支持：有了纸板，就可以关掉电脑，坐下来，动动脑筋。根本不会发生分神的情况。
- 定制：我可以按自己喜欢的方式定制工作流，而无需阅读手册。“想板”从根本上说不需要我之前提到的工具的支持。

① <http://www.telegraph.co.uk/education/educationnews/8271656/Write-itdont-type-it-if-you-want-knowledge-to-stick.html>

② 你可以在自己最喜欢的搜索引擎中搜索到许多关于这场灾难的信息。要想了解对整个事件的详细剖析报告，可以直接访问亚马逊 AWS：<http://aws.amazon.com/de/message/65648/>。

- 一览无遗：所有事项一览无遗，没有数字看板上的滚动条。
- 避免精疲力竭：我的看板老实地呆在办公室，我不希望在家中客厅看到它，也不想有空闲时间移动标贴什么的。
- 有趣！我就是喜欢这种方式，喜欢动手移动标贴什么的。这令人鼓舞。

但数字看板也有其优点。

- 分布式团队：我爱我的同事，但他们不应该总能看到我的办公室（我在家工作，有一个小孩子，也许你能理解）。
- 有鼓舞力的工作流：数字看板有的会给出工作流建议，这会激发你改变工作方式。数字看板的设计者在这方面很有经验，而用手写看板，你只能发挥自己的创造力了。
- 变化：数字看板让你更快地改变设置。比方说，可以很快地一次拖放五个项目。

纸板是不错的，但你不能做 **Control+Z** 这样的撤销操作。

- 我被手工看板的“离线”特征所吸引。但是，在团队中工作时，我转而使用数字工具，因为它可以共享。

4.4.6 不要变成极端主义者

我是一部工作机器。每星期工作很长时间。有时在非常时期，例如星期六晚上，我会写电子邮件。但是，如果在同一个晚上，我收到来自公司一个全职雇员的回应，我会有点为他担心。在“令人讨厌的”自由职业者和可靠的员工之间，

还是有区别的。

作为一个自由职业者，我可以按需安排时间。有时我甚至可以打开电脑工作二十小时。

作为一名全职雇员，我没有这样的自由。不管发生什么，我需要工作四十个小时。当然，我有假期之类的休息，但四十小时的定时工作加上加班始终萦绕在我心头。在很多情况下，你不能去休息室小憩一会儿。当你接到一个电话，说你的孩子生病了，你不能径自开车回家——人们通常在远离自己真正生活的地方上班。在没有移动技术的时代，朝九晚五或周工作四十小时的旧模式可以很好地发挥作用。当你回家了，你也就走了。但现在你有四十个小时的工作，还有一些加班，而且你总是通过老板发给的闪闪发光的平板电脑连接到工作状态。

一方面，有固定的“核心业务时间”；另一方面，有“永远在线”的工作机制。这种结合为我们带来了麻烦。

我曾共事过的一个优秀的群体，他们非常自豪能在周日清晨与客户讨论新功能时，处理大量的电子邮件。这些都是通过改进的说明书和伟大的服务实现的。疲惫的程度似乎成了一个成功的工作日的度量标准。

想象一下，星期一早晨，门打开了，一位同事走进来说：“周末太精彩了。我星期六睡了一整天，星期日慢条斯理地吃了一顿早餐，然后出去游泳了。”没有黑莓手机？没有学到任何新技术？多么懒惰的家伙！但是，如果他进来时，眼睛布满血丝，一副倦容，说：“周末忙死了！接到客户的一通紧急电话，问有没有时间去检查 B 功能吗？我答应了他，去……”英雄！这位老兄为了公司和你的工作牺牲了他的周末，今晚你在家不应该加班检查 B 功能吗？

疲惫程度对我们如此重要，何故？

今天，软件项目规模已经非常巨大，那么跟这有关系吗？当你用自己的双手制作东西时，你可以看到结果，可以为它自豪，可以秀给别人看。

另一方面，花费一周的时间清理代码，但不添加任何新的功能，不会有人来到你的办公桌前祝贺如此辉煌的清理工作。相反，几个星期的工作价值有时会被描述为“只是一个能发送报告的按钮”。构建产品是很多人的工作。有时你只编写无人能看到的特定部分的代码。整个产品绝不是你一个人完成的。有如此多的同事，如此少的让你可以感到骄傲的机会。你需要以不同的方式度量自己参与的工作，比如说，我做了一百次代码提交，写了一百封电子邮件，并且为该软件版本开了十次会议。

在理想的世界，我们的软件架构，包括由小团队手工精心构建的产品，是值得开发者引以为豪的。如果其他人可以看到我们精心制作的软件，就更好了。如果你有二十个开发者，只有一个组件需要构建，你就会遭遇碎片化问题。没有人能识别这一堆混乱的代码，人们的责任也被碎片化了。

被过度使用的人，以及我们头脑中度量成功的方式，使得 **Scrum** 变成了一台涡轮增压器，同时也变成了一种风险。

敏捷的世界有一把锤子——**Scrum**，它让每一个问题变成钉子。从项目的角度看，在很多情况下，**Scrum** 是工作流的完美优化器。从开发者的角度看它也很好：你搞定了工作。但是，如果团队不重视人的因素，**Scrum** 也有其风险。作为人类，我们不能简单地把四十小时的工作量放到四十个小时工作时间的一周内。需要留出时间来检查我们的工作，要进行少量的重构，要通读已经看过的代码。有时需要思考！我们无法估计需要思考的时间，也不知道需要思考多少。是否需要重新考虑整个模型？你今天是否具有完整的思维能力，或者你很疲倦，因为睡眠情况不好？我们必须承认自己是人类，而不能把自己分解成数字。

Scrum 让你观察背景有一个时钟的任务。它吸引你解决所有问题，直到完成为止。但是，嘿，这是软件开发。如果我们观察它们，事情会发生变化，就像海森堡不确定性原理那样。如果我们因为太累而无法在星期二高效地工作，就会发生这样的事。当你做 Scrum 计划时，不要忘记 Scrum 角色背后的人。如果你理解这一点，你的估判是更好的方法。

我不知道，如果梵高应用 Scrum 进行工作，他的画作看上去会是什么样子。我猜如果那样的话，今天我们就不会知道有梵高这个人。压力产生创造力？我难以相信这种说法的有效性（当然任何规则都有例外）。从我自己作为业余音乐家的经验看，当我被工作占据时，我无法创作任何音乐。我需要时间去梦想，去放松，去思考不寻常的想法。

软件用头脑制作。这是一种创造性的工作，甚至当我们在开发过程中，应用其他创造性的工作时（例如前人总结好的设计模式），也是如此。有时候我们工作不用脑子，的确如此。但我们都知道，我们软件人应该不断地检查附近同事的代码，识别错误模式或其他问题，使我们的软件更可靠、更易理解。软件的艺术通常是减少代码的艺术。当你持续面临时间压力，并且要不断实现新功能的情况下，你做不到这一点。

解决的方法很简单：如果你不能停止专注于工作任务，不妨看看你的家庭、业务生活，等等。把它们作为一个任务，计划它，执行它，尽量享受它。将人力因素计算到你的 Scrum 冲刺中。不用加班衡量你的成功，周末关掉手机。下周一，你永远都会更有生产力。

如果你作为团队的一员，构建一个规模过于庞大的系统，难以产生自豪感，那么，改变这种状况。软件系统不仅是可维护、可扩展和可靠的，还必须是愉快的！一个好的系统，是我们热爱为之工作的系统，如果我们感到自豪，就能为之做出贡献，它不应该错误百出。那些喜欢在花园散步的园丁才是最

好的园丁。

关于如何改变思维，以及如何应对压力，我已经写了很多。我还介绍了可以帮助保持头脑清静的工具。但这些终究都只是工具而已，而不是宗教。你要认真地加以选择并使用适合你的工具。选择适合你的方式，如果无效，尽管弃用，再试试别的。不幸的是，项目组弃用自己的方法的情况，并不经常发生。如果开始用 **Scrum**，他们就会坚持下去。不管发生了什么，即使有时候 **Scrum** 根本不适合。

确保自己不会成为任何一种极端主义者。保持中观之道。

第 5 章

Chapter 5

禅心即我心

无论风从哪个方向吹来，请站稳双脚。生命是你自己的。

生命中不仅有幸福快乐，它既有好时光，也有坏时光。即使你很富有，拥有时髦玩意儿，你仍然会有坏时光。同样，我们的生命也不会因为加班或薪水微薄就变得“很糟”。

5.1 别人对我不好

今天，电视等媒体竭力让我们相信，要百分百快乐才能过上好生活。据媒体声称，快乐因拥有财富、美丽和健康而获得，并且它们提供了很多产品，等着我们去追寻“快乐”。

纯属胡说。幸福去来，花谢花开，都是自然而然的。

无论你是在海滩上，还是正在工作中，你都可以快乐。并不需要任何公司的任何产品的辅助才能实现。

我们都对自己的命运负责。加班也许是老板的错，但不快乐则是自己的问题。当然，如果能免于过多的加班自然很好。作为一个人，你有很多选择，可以自己做出决定。毕竟，坏时光也可能变成好时光，反之亦然。

我之前说过，软件开发者应该在一家公司至少待两年甚至更长一些。当然，如果你有充分的理由，可以打破这个规则。事实上，你可以打破所有对你无益的规矩。

如果你不打算这样做，找人聊天可能会得到一些安慰。作为一名开发者，你可能访问过本地用户群，那里有一群乐于分享技术（例如某门编程语言）的人。跟你信赖的人交流不仅有助于让你感觉良好，甚至可能帮你找到份新工作。

心念是烦恼之源。

——达摩（Red Pine, 1987）

有一天上班时间，一个同事走进房间。他咕哝了一声“早上好”后便坐了下来。几秒钟后，我们听到他重重地敲击键盘的声音。在他周围笼罩着冰冷的气氛，充满愤怒。后来发现原来他没有得到加薪，而他认识的另一家公司的某位开发者刚刚加薪 100 欧元。倒不是说他真的需要，但他认为这是个原则问题。他相信自己是更优秀的开发者，理应得到这 100 欧元的加薪。不管怎样他并不真的需要这笔钱，在缴税后，这笔钱甚至不够给车加油。沮丧的气氛持续了好几天，他不断抱怨自己遭受了多么不公平的待遇，却完全忽略了一个事实，他已经赚了很多钱，而且之前刚刚得到加薪。他的问题其实完全来自他的心念。其他人要是获得他这份工作一定爱死了。但他仍然很不高兴，甚至在同事中传播这些负面情绪。

在我住的地方，当有坏事发生时，总有一个人会说“不走运”或“天意”，

似乎所有的问题都来自外界。

那个人是个酒鬼？也许这是因为他曾经受过伤害。某人是个穷人？那可能是政府的过错。要是有人突然赚了几百万美元，他可能是在胡作非为，或绑架了他人。当某人离世时，可以认为这是上帝的旨意。

没有人知道真相背后是什么。也许这的确是上帝的旨意。但即使如此，上帝也给了我们思考和行动的自由。难道上帝希望我们嫉妒 100 欧元的加薪吗？我不信。

也许让生活变糟的并不是命运、上帝，或者那糟糕的童年，而是你的思考方式使然。命运让生活成为一个负担，只是因为我们相信命运。

5.2 这是我应得的

许多人认为自己的头脑和思想是其最重要的方面，但达摩并不这么看。在他的教导中，念由心生思想是头脑的产物，就像胃酸是胃的产物一样。

虽然有些思想很重要，但更多的时候不重要的念头夹杂其中。例如，在沙漠跋涉时，认识路显然更重要，而不是去幻想一杯冷饮的味道。

大脑不断地在告诉我我想要什么。你需要一台平板电脑——它一直在小声地这样对我嘀咕，直到我买了一台方休。然后我的大脑说：“做得好！这是你应得的！现在我很快乐。”真的吗？一切随时在变，所谓生命充满了无常，快乐将会离去。我的大脑迟早又会产生新的欲望。

我认识一些其他人，他们认为自己应该得到那最新款的手机或平板电脑。

最近我看到一些照片，一群人在一家商店的外面站了好几个小时，就为了买一部新款智能手机。我猜他们的头脑一定在对他们私语，使其确信：“这是你应该得到的。”这样的心念正确吗？我不知道。我只相信食物和洁净的饮水才是人们必需的。

在非洲加纳，人们对得到食物和洁净的饮水非常高兴。这里通常是你的旧手机的一个最终归宿。在纪录片“E-Wasteland”^①中，杰瑞米·汉斯记载了每年 200 000 吨电子垃圾是如何运达这个地方的。小男孩和年轻的男子走出贫民窟，徒手在垃圾堆中翻捡，期望可以找到些“宝贝”。垃圾被焚烧处理，四处弥漫着毒烟。利用捡垃圾赚得的微薄收入，他们得以购买最近的食物与干净饮水。

那些我们“所执着”的东西，它的最终归宿就是加纳这样的地方。制造商以成本最低的方式处理垃圾，求得最大利润。这种“回收过程”是有害的，但用更清洁的方式需要花费很多钱。

电影中有一句话让我记住：

我们有必要去了解和重视我们每天所做的抉择对这个星球上的其他人所造成的直接或间接影响。

——大卫·费德勒（David Fedele）

在我判断是否需要或应得某件东西的时候，我的大脑常常会欺骗我。我尽量不把太多的重心放在时不时产生的想法上。对那些挣扎在温饱线上的人们来说，我所执着、内心渴望的这些东西只不过都是浮云而已。

① 你可以在这里找到预告片和订购的详细信息：<http://www.ewastelandfilm.com/>。

5.3 我有一个糟糕的童年

1880年，一个小男孩在日本出生了。四岁那年，他的母亲去世了。七岁时，父亲也撒手而去。从此，小男孩与他的叔叔相依为命。没多久，他的叔叔也死了，小男孩被一个赌徒和妓女领养。赌徒常常叫小男孩望风，以便在他赚快钱的时候提防警察。

显而易见，小男孩的童年不幸福。他本来也会变成一个赌徒，或者走上其他犯罪之路，至少是个酒鬼。然而，他带上六斤大米和一些钱币，买了一些豆子，走了四天三夜后，到达永平寺，希望成为一个禅僧。很多天以来，他仅靠吃生米维持生命。僧人们不让他进寺庙，于是他不吃不喝在庙前又站了两天两夜。最后，僧人们终于允许他入寺，干些跑腿的活。

小男孩处在寺庙等级体系的最底层，甚至连外面的清洁女工都不尊重他。一天，在一个安静的很少使用的房间里，男孩决定练习坐禅。他按照从僧人们那观察来的方式，进行静坐冥想。突然，门被推开，清洁女工进来了。她盯了男孩一会儿，然后低头默默地离开，留下男孩独自一人。

不久，男孩成为一名僧人，并得到了一个新名字：泽木兴道。

泽木兴道后来成为上世纪最伟大的禅宗大师之一。^①他确信坐禅是人类能做的最高贵的事情之一。他持续修习，直到圆寂。

我猜测，很多人若像泽木禅师这般遭遇，最后很可能会变成赌徒。

① 越矢秀作的书中记述了泽木兴道的一生，该书的德文版名为“*Zen ist die größte Lüge aller Zeiten*”（Sawaki, 2005），我不确定这本书是否有英文版。

这个故事说明，至少理论上如此，贫穷不是你放弃正当生活（正命）的理由。它也很好地证明了，即使有不幸的童年，你仍然可以拥有美好的生命。

在年轻时，我没有机会去读大学。但通过努力工作、勤奋加班，再加上一点点运气，成为一名高级程序员对我不再是梦想。

5.4 我应该知道

阿姜布拉姆是一位著名的僧人，他写了一本奇妙的书，书名为《敞开你的心扉》。其中包含很多引人深思的现代故事。他不是一个禅僧，而是一位南传佛教法师，不过这丝毫不影响他的著作的价值。

在泰国的密林深处冥想时，他吃大多数程序员碰都不会去碰的食物，其中有粘米球，里面包着带内脏的熟青蛙。由于某些原因，内脏当时被认为非常美味。当和尚们找不到青蛙吃后，开始吃干鱼咖喱，由于放的时间太久，鱼都生蛆了。

阿姜布拉姆没有抱怨，继续修禅。有一天他醒来，觉得……开悟了。他想在晚饭后告诉方丈。这一天的晚餐他不仅看到老套的干鱼咖喱，还新奇地发现了鲜肉咖喱，他感到非常幸运。方丈首先动勺，他舀向美味的鲜肉咖喱，并且取了很多。然后，他把鲜肉咖喱掺入干鱼咖喱，边用木勺搅拌边说：“它们基本上都一样。”^①

阿姜布拉姆很生气，他真的生气了，因为他只想吃新鲜的咖喱肉。就在此

① 原版是泰文，布拉姆将其译成英文，后者然后又被译成德语，现在又被我译回英文，因此肯定跟原文有些不同。

时，他忽然意识到自己根本没有开悟。他写道，真正的开悟不会让你诅咒方丈。真正的开悟，是没有什么最喜欢的食物的。

这个故事让我明白，我也会犯错，甚至在我坚信自己绝对正确的时候。心念不时会欺骗下我们。

5.5 这是你的生命

生活中不如意之事太多，使得我们无法拥有美好的生命？

任何发生在你身上的都是你生命的一部分。

——泽木兴道（Sawaki, 2008）

如果你失去了身体的一部分，当然会有一些困难。但它依然你的生命，这个事实无法改变。

你被解雇了，因为你工作效率不够高？这也许只是因为你擅长那份工作。或许你擅长，但你已无从知道。只管尽力把事做好，尽可能做你擅长的事即可。然后你就会明白，其实没有什么好担心的。

每一天都是好日子。

——泽木兴道（Sawaki, 2008）

上司很生气？妻子冲你大喊大叫，因为你回家晚了——你却好不容易熬过了一个可怕的工作日？

发生的事情你已经无法改变它。这些都是你生命中的一天。岁月苦短，而你无能为力。

既然不能改变，那么接受它。也许你会找到些理由，反思它们。可能的话，下一次做得更好些。归根结底，接受生命。

第 6 章

Chapter 6

“无我”境界

6.1 什么是自我

在研究佛教之前，我没有意识到“自我”（ego）可能是个问题。我思考了很长一段时间。这是什么意思？为什么“自我”如此糟糕？后一个问题至今我仍然在思索中。一开始当我被告知要放弃自我时，我还在怀疑，后来我有了新的认识。在禅宗中常说，人必须忘掉自己。是的，活在当下，放弃自我。因为自我让你执着于外物。

在世界上很多地方人们喜欢彰显个性。我们通常认为正是自己的欲念让我们与众不同。有的人把头发扎到半米高，有的人在眉毛附近穿钉子。有人信仰能为自己带来地位和头衔的事业，有人则用编程技巧标榜自己。

要是你将他们的技能、事业或躯体艺术拿走，会发生什么？一次车祸或一场大病，当意外发生时，他们表现得仿佛生活被摧毁了。一旦他们定义自我的核心被拿走，生命变得没有意义。

你应该了解到，所念所欲并不等同于我们自己。慢慢成长、发展爱好、养成某种生活方式，这些都是自然而然的行为。基于某些原因，我们需要一个证明，希望自己是独一无二的。但你也要知道，比起我们所做或所想去做的那些，生命包含更多内涵。

友谊通常基于共同的兴趣和利益而建立，因此它可能会失去。另外，友谊也常意味着索取和给予；如果你不愿意付出，友谊消亡。

一些人活着就好像没有明天似的，而当死亡临近时，他们的表现又好像从未活过。

——泽木兴道（Sawaki, 2005）

生命中的一个意外就可能使我们失去健康，失去自我定义和朋友。自我是个危险的东西。

6.2 自我强迫症

人总是与“我”紧密相连。

年轻时，我希望成为一名伟大的程序员。在我的憧憬中，人们会因为技术而尊重我。我的期望是如此强烈，于是我决定加入一个著名的开源项目。这不太容易，因为只有得到项目组的邀请你才能进去。

此外，只有当你证明你有能力致力于该项目及其团队时，才能得到邀请。这种策略可以保证的项目健康发展，因为只有真正感兴趣的人才可以加入，而

且项目组的其他成员如果有不同的意见，可以干涉新成员的加入。

对我来说，这是向世界显示我编程技能的一个好机会。于是我着手编写了补丁程序，并发送给项目组。忙活了一段时间后，我却没得到邀请。相反，我意识到有些程序员水平远在我之上。他们看了我的补丁代码，告诉我如何才能写得更好。真令人沮丧。这件事没有显摆我的技能，却暴露了我的无知。在工作中，所有人都认为我技能出众，但事实并非如此。就这样，我没有成为摇滚明星，而是突然被打回小学生。

我继续为项目写代码，这会使我的简历更好看一些。但我依然没有得到邀请。某时某刻我以为永远得不到邀请了。我放弃了加入该项目的想法，开始纯因爱好编写代码。同时我改变了对代码编写的看法。我意识到自己已经学到了很多，开始享受向其他程序员学习，他们水平明显高出一筹。在即将完成软件的第一个正式版时，我在电邮收件箱里看到了一个邀请。我欣然接受了。但在很长一段时间内，我都忘了将这个开源项目的名字添加到个人简历中，因为这已经不那么重要了。

据说，有一天一个人来到佛陀面前。他说：“我想要快乐。”佛陀回答：“把‘我’先去了，它意味着自我。然后把‘想要’去掉，它代表欲望。现在你看看剩下的是什么。”

这个故事真实地发生在了我的身上。

今天，要是事情感觉正确，我会尽量实现。要是“自我”强迫了，我就尽量避免它。

倘若不定期冥想修习，我的“自我”又会开始膨胀。如果你也希望消除自我，最好的建议就是和我一样，进行冥想修习。即使你坚信自己没有自我问题，你也应该修习，因为在这种情况下，你已经完全处于你的自我控制之下了。

通常而言，将自己与他人进行比较，产生不了任何有意义的结果。

6.3 无我的编程

杰里·温伯格曾经提到关于“无我的编程”（egoless programming; Weinberg, 1972）。

他写道，在工作时我们应该抛开自我，然后去审查自己的代码。并将自己犯下的错误展示给他人，解释做错了什么。对其他同事的代码也这么做。这一切应该在友好的气氛中进行。他说，我们不是自己的代码，不应夹杂个人情感在内。

这真是一个好主意。不幸的是人都有自我，而且非常难以驱除它。如果我们不喜欢代码复审人，就很容易找到关于他的一些负面东西，而不会欣然接受代码审查结果。

可以这样理解，我们的心念产生了代码，自我则将我们连接到代码上。在我们心念创造和我们之间有个连接。在某种程度上，我们就是代码。温伯格的建议是，将心念从代码中切除。这就只有通过去除自我来实现。

如前面所说的，这注定路漫漫，其修远。

6.4 看不见的自我

在我的职业生涯中遇到了很多人，但从未见过一个能够做到“无我”的人。

有人试图掩盖自我，有些人则彰显他们的自我。根据多年的经验，我将自我的表现分为两种不同的形式。

第一种人有着积极的、进攻性的自我。你替这些人审查代码非常困难，这很容易让他们感觉不舒服，然后他们会找出你的失误。当你指出一个拼写错误时，他们会说你吹毛求疵。要是你指出一个架构性问题，他们又会抱怨项目预算太紧张。总之，他们会为自己竭力辩护，哪怕辩无可辩。

第二种人拥有消极的、防御性的自我。你对他们的代码审查可能会导致他们自己失望和沮丧。他们对自己没有具备技术感到沮丧，而不是把握机会去提高它，又或者他们根本不在乎。拥有消极自我的人很容易感觉自己是愚蠢的。他们“自我”的自尊心比较弱。

我开始观察人们的行为，以为自己会从他们的自我中学到东西。作为一个团队领导者，我有很好的条件做这件事。我替很多人解释了技术问题，进行过大量的代码复审。因此，我越了解别人的自我，我就越能控制自己的自我。对我来说，其他人要么是“主动的自我”，要么是“被动的自我”。

但很快我就意识到自己的错误：我已经忘了自己的自我。它并没有得到控制，只是被掩盖了而已。我经验丰富，大家已经公认。在讨论会上我有最终的决定权，这一点大家心知肚明。没有什么可以激起我的“自我”，使其暴露出来。

我意识到自己很享受在团队中作为一个有经验的、冷酷的家伙的地位。事实上，我可能是团队中拥有最强烈自我的人。在反思后，我意识到自己借他人学习的努力失败了。我看到了别人的失败，而看不到更大的视野，无视自己的失败。

从那时起，我意识到，自我通常对其主人而言是不可见的。相信自己没有

自我，也许正是有着强烈自我的危险信号。

如今，我知道自我如影随行，每一秒我都与它战斗。我努力保持觉悟。在心念告诉我，我将失去对自我的控制时，我就会增加冥想修习，免得情形恶化。

6.5 少说多做

Gaken 一词用来形容你对自己是个聪明人的私念与执着。很多争吵都是出于这个原因。

但凡会议都会有些重要的人。实际上，大多数参会者相信自己在某种程度上是重要的。如果自己不重要，就不会受到邀请，不是吗？

要是你被邀请参加了一个无聊乏味的会议呢？这真是提供了一个可以抱怨浪费时间的完美理由，但你仍然会觉得自己很重要，因为他们不能没有我。

最后，甚至那些从未被邀请参加会议的人也可能会认为自己是重要的——可能自己只是被遗忘了，或者自己的价值被低估了。

当员工确实相信自己不重要时，他就会破坏掉工作气氛，或者选择离开，或者兼而有之。

重要之人往往觉得自己有义务对每一个议题发表些看法，不管有没有帮助。我们很容易迷失在无谓的闲聊中，喜欢自说自话。最可怜的，是那些需要等待很长时间——为了让他人知道自己是多么重要——的同事。

创新和创造力有时来自随机灵感。我们应努力区分废话和重要的意见。这很困难。在进行任何发言之前，我都会尝试深呼吸。这通常有助于我明白，我是否想激怒某人，或者仅仅因为无法接受自己是错的，便一味捍卫自己的立场。

在头脑区分自我、知识和经验之前，我们需要照照镜子。强烈的负面情绪往往是一个自我的谈话信号。厌倦，或者试图去打动谈话对象也是。

通常，发表对一个想法的支持就足够了。如果会议的目的是讨论宏观问题，我们就不需要深入细节。有时我们不太喜欢某些同事，很难去支持其意见，但（如果是对的）我们应该支持。要有随喜心，别人的成功不会让你看上去很糟糕。有好主意的人理应享受其应得的名声。团队领导者不需要总是那个最有创意、最努力工作的人。实际上，并没有什么你死我活的竞争。

我会努力做到让点子就是点子。如果它们需要实现，我为之努力工作。如果还需要了解更多的信息，我就去问。要是我不喜欢这个主意，我会说清楚，并且希望进行清晰的争论。但是，如果这个点子是好的，我也没有什么具体的补充，我就闭嘴。

一些人可能不同意我的观点，认为同事之间需要竞争。我不认为应该这样。竞争只有当对大家都有好处，而且在某些方面有趣，才是件好事。但为“职业生涯”而竞争是毫无意义的。我了解的许多公司都推行职业竞争，这些公司得到的往往不是最能干而是最有野心的职员。也许竞争有一些效果，但绝非我想要的方式。

那些推崇事业对其人生最重要的人可能会让你厌烦。他们因毫无意义的琐事而浪费你的时间。通常你对此无能为力。在你失控之前，你也许真想点击自己内心的“忽略按钮”，或者跟这个麻烦之人讲道理。坦诚明确的谈话在很多

情况下有作用，但并非任何情况都如此。

避免让任何人（包括我自己）心烦意乱：这是我信奉的为人处世之道。我也希望其他人能像这样生活。

当你漫步在森林中，向同伴展示一朵美丽的花儿，你的这位同伴却满脑子都是他自己的目标，就不会对此特别留意。因为自己的目标已经占满了他的脑袋。如果你向希望欣赏这个世界之美的同伴展示，他会喜欢。而且，也会心想事成。

第 7 章 Chapter 7

禅即苦修

佛教名词“三昧”意思是止息杂念，心专注于一境。我听说“三昧”也常被禅僧用于指“艰苦的劳作”。包括在花园里劳作，修缮寺庙等任何必要的劳动。如果你以为僧人只管打坐，而不事劳动，你就错了。实际上，僧人是很辛苦的，至少在我了解的禅宗寺院里是这样。

在一些寺院中，僧人凌晨三点起床进行打坐，然后吃早餐，打坐，吃午饭，休息一段时间后继续打坐，吃晚餐，直到晚上九点半睡觉。他们在进行摄心静修（sesshin），这种高强度的打坐要持续一周或更长时间。如果你曾试过坐一小时一动不动，你就可以想象，如此长时间的打坐是多么辛苦。

禅是苦修。

7.1 无时不禅、无处不禅

禅非灵修，而是体修。

——泽木兴道（Sawaki, 2007）

泽木兴道解释说，内心不仅仅是通过身体来表现，更多地是通过你对生活的态度表达出来。然后他继续解释，禅不是一个人独自在房间内修习的，它不是只用大脑就能完成的修习。相反，在生命中的每一秒你都要学会修禅。禅是你的日常生活。这也意味着我们去洗手间、编写代码、做饭时，都在修禅。所有这些，乃至更多的日常活动，都是禅修。

在任何时间，甚至工作时亦进行参禅。它将改变你的工作思考方式。

泽木兴道还说：“一日不作，一日不食。”保持工作很重要。工作不仅让你的餐桌每天都堆满食物，它还有助于你脚踏实地。新闻里充斥着无所事事的富二代滥用毒品和酒精的头条，没有工作，很容易陷入“自我”。太多的东西会滋生人类的欲望。当习惯让别人为你打扫卫生时，你很可能忘记那是多么脏的活。自己清理垃圾，照顾自己的家庭，可以帮助你看清自己是谁——一个“人”而已。

7.2 吾生也有涯（活在当下）

在参禅之初，我有一个梦想，希望成为自己所效力咨询公司的合伙人。于是我努力工作，身体能量很快耗尽。我感觉不对劲，于是开始参禅，以免脑袋炸掉。不久，我反省自己，为何要牺牲未来十年甚至可能更多的时间来成为公司合伙人？突然，我的想法开始动摇。那儿的许多人都很肤浅。公司项目规模巨大，但一旦你靠近观察，就会发现事情相当无聊。

这里每个人都系着领带，面带微笑，时时盘算着能为下一次晋升做些什么。我意识到，尽管我需要工作谋生，但没有人强迫我要在以职业为导向的人们中

间熬十年。生活中并不仅仅有工作，我知道，对我来说，还有家庭、音乐、骑马。如果我想成为公司合伙人，我将不得不把这种完整的生活抛到一边很长时间。甚至我可能会在这期间死掉。十年，我可以重新开始生活。那么，是什么阻止了我现在、未来十年甚至下半生的完整生活？没有任何东西。

我辞职并加入另一家公司。几年后，我再次离开，因为公司氛围又变了，差不多向我提出了相同的要求：暂停个人生活，过起职业生涯。不管这个职业生涯看起来多么美好，总不是我所愿意的。现在，我在自己的公司，比以前任何时候工作都要努力。我不再有一个职业目标。生活变得更美好。出乎预料的是，我在商业上也取得了更大的成功。

职业生涯并不意味着要对上司言听计从，例如叫你跳你就跳起来。人们似乎相信这可以增加自己的薪水。嗯，也许吧。但除了有人告诉你如何跳之外，你终究学不到任何东西。你这么做，所以获得那份工作。但我真的不想仅仅因为听话而得到工作。我厌倦了这种公司。相反，我希望在能够激发天分和热情的公司中工作。公司鼓励员工发展，因为它们知道员工也将带动公司发展。我希望为由鲜活的“人”组成的——而不是为到处是“上司”的公司工作。

在德国，社会工作者和老年护士的待遇很差。很少有人愿意把钱花在老弱或生病方面。护士工作辛苦，但如果你与她们交流，便会发现她们似乎很享受自己的工作。她们可能报酬很低，但我从未发现哪位护士想要从事我的编程工作。这使我得出结论：让人满腔热情的低薪工作比高薪但无聊的工作要好得多。当然，这并不意味着，这些人因为热爱自己的工作就不配获得更高的薪酬。她们显然应该获得更高的薪酬。50年后，当我们需要帮助时，就会意识到这一点。

如果你总是带着某种目的来做开发，你就可能会迷失。开发之路可以是美

好的，成为一名软件开发者非常美妙，无论你是初学者或专家，都很棒。但你需要活在当下，扮演好自己的角色，否则你将错过开发系统时的奇妙体验。

在我见过的最令人印象深刻的人士中，都没有花费太多的精力去思考职业生涯本身。他们只管工作，投入满腔热情和能量做自己该做的事情。这些人是天生的领导者。他们没有凌驾于他人之上的权力，但有与人共事的力量（Forsyth, 2009）。其他人认可他们，并愿意追随他们。不要总想着成为一个经理。要是你足够优秀，具有领袖气质，你终会得到那个角色。不要相信那些告诉你为了事业，应暂时抛弃个人生活的人，他们只是想控制你罢了。

彼得原理提出了一个重要的观点。维基百科的定义是：“通常认为，在一个基于成绩、成功和价值进行擢升的组织或企业中，该企业或组织的成员最终会被擢升到超出其能力水平的地步。该原理可以简化为，被擢升的员工往往不能胜任岗位。”

总之，你将被提升到你做得最失败的职务。基本这就是所谓的职业目标带给你的。出于这个原因，你应该对自己的职业路线选择三思。做你喜欢并擅长的工作，对升职说“不”，这个选项永远存在。

7.3 身与心无法脱离

我的一位朋友是计算机管理员。他没能从大学获得学位，但博览群书，当你跟他交谈时，就会体会到他相当聪明，能够很快适应并连接不同的哲学模式。听起来成为像他那样的思想者很吸引人，其实不然。他患有抑郁症。我不知道他抑郁的根本原因。我最好的猜测是，他对哲学懂得太多，所有东西听起来都

是错误、无聊和无意义的。在他看来，生活没有多大的意义，我的朋友他未能寻到自己的生活方式。用理性的方式你是无法帮助他的，他需要自己找到一条自我解脱之道。

他过着思考的一生。

在一个夏天，我们深入探讨了关于哲学的问题。他说，如果可以做到身心脱离，他会很高兴。没有身体，他也许可以不受任何限制地进行思考。

这是一个梦想者的怪诞念头，还是后现代人类的妄想？也许对于生物黑客^①来说，这还不太像是作法自毙。

整个想法听起来离奇、超现实。但是看看我们程序员的生活：大多数程序员以不健康的姿势一动不动地坐在显示器前，长时间凝视着电脑。因为我们在进行脑力劳动。对所有复杂问题我们都将其建模，然后以最小的劳动代价通过键盘将思想可视化。每天十个小时。午饭时，我们或许会将身体挪到附近的餐馆，吃点东西。到家后，我们在电视机前放松。问题在于，我们是否避免将身体与头脑分离，我们是否尚未失去与现实世界、现实生活的联系？

在我开始禅修后，我决定在现实世界中度过业余时间。我选择吹尺八，这个日本竹制乐器可以有助于你进行坐禅修行。

我受海童道祖的鼓舞。海童道祖是一位禅师，也是一位著名的尺八吹奏家（Watazumi, 2012^②）。50 年来他坚持并开创了自己的方式，强调身体和心灵之间的连接。他说，呼吸、体力与健康的心灵紧密相连。他的一天从凌晨三点半开始。首先练习日本杖，这是一种长 4.2 英尺的木杖，用于习武。练习杖术后，接下来是六小时的尺八吹奏。据说他至少连续三千天这么做。

① 生物黑客是指那些向体内植入技术变体以扩展自己能力的人。

② [#watazumi]

当你考虑韵律时，韵律不仅仅是韵律，韵律还是整个身体包括每一个细胞在内的运动。

——海童道祖（Watazumi, 2012）

当感觉自己深陷虚拟世界时，我就做运动，比平时吹奏更长时间的尺八。我牢记海童道祖的教诲，他死去之前还坚持吹奏尺八。

我的那位朋友让我想起了尼采。

当你在虚拟中活得太久，你的现实也会变成虚拟的。如果你花费太长时间去解决复杂的技术问题，最终你自己也成为复杂的技术问题。

实际上，尼采的原话更激进：

无论谁与怪兽搏斗，都需要了解它们还没变成怪兽的过程。当你望着无底深渊时，无底深渊也回望着你。

——弗里德里希·尼采（Nietzsche, 1886）

有一天我们老去，承受身体长期缺乏照料之苦。我们反省自己，为何这样遭受疾病折磨？答案很简单，过去的我们变成了怪物，成为虚拟人。

只要你还有肌肉、跳动的心脏、脉搏和细胞，你就应该想想别的。

7.4 学习、学习、再学习

生命中唯一不变的事实是没有不变。生命永远在运动，就像不息的河

流。我们所需的技能不断发生变化。程序员每天都要完善自己的技能，但同时他们还要被迫学会快速改变思维，以及学习全新的技能。我们不断学习新的业务，每天都要面对新技术，写不同的代码。即使要实现相同或类似的需求时，也会发现没有什么能够总是一样。当你复用代码时，集成方式又不同了。

去年我还在用朴实的 jQuery 进行项目开发，现在，没有 AngularJS 我没法开展项目。不过，向一个追求稳定性的客户推荐任何新技术都不会容易。

孔子，这位对东方伦理影响极大的圣人，就强调学习是至关重要的。

生而知之者，上也；学而知之者，次也；困而学之，又其次也；困而不学，民斯为下矣。

——孔子《论语·季氏》

7.4.1 做一名好的林务员

一个好的林务员知道，每棵树都是不同的。他知道树根生长的不同。他了解每一棵树，了解阳光、土地和其上所有的动物。在砍掉一棵树之前，他会考虑所有这些因素。不称职的林务员匆匆走入树林，砍伐树木，以便在尽可能短的时间内获取尽可能多的利润。

同样，我们需要了解属于自己的环境。学习一门新的编程语言并不难，但将这门编程语言同已有的知识结合起来就不那么容易了。学习时，应该多花时间去发现这些连接点。否则工作起来只能是浅尝辄止，浮于表面。

7.4.2 理论须当实践之

孔子曰：“困而不学，民斯为下矣。”但学习不光是坐在家里读书。你必须实践自己所学的理论知识，否则理论永远只能是理论。如果不去应用，那么学习编程语言就没有任何意义。除非用该语言做了一个项目，否则你不能真正掌握它。

这个例子看起来浅显易懂，但是我认识的人中有很多仍然在进行毫无意义的学习。他们购买关于传授技能、方法以及“如何更好地生活”的书籍，但却丝毫不应用这些学到的知识。他们之所以阅读这些书，只是为了抚慰自己的良心——我常常这么说。这方面我做的还可以，因此有资本问这些人何为不去实践学到的知识。得到的答复往往是“知易行难”。那是当然，如果改变是如此简单，我们就不需要书中的建议了。

你想提高为人技能吗？只是成为一个很好的人。如果你不是一个好人，这对你就很困难。不幸的是，没有哪本书能够帮助你做到这一点，只有你自己能够完成这种改变。

如果你确实不想实践理论，可以把时间节省下来，去做别的事。

7.4.3 它山之石可以攻玉

向别人学习其实很容易，只是你的“自我”可能会阻碍你这样做。

其他人可能会拥有更广泛的知识，甚至当他们年轻时就如此。如果你不能从他们的代码学习，那么就从他们的行为、忧惧或好恶中学习。如果他们不喜欢你，你要弄明白缘由。如果他们喜欢你，也要如此。如果你写

出好的代码，有人却对此抱怨，你要弄明白是为什么，为什么同事想用一個更糟糕的方案取代你的代码呢？

有一件事让我学会了从别人身上学习，就是当我开始从事开源项目开发时。Apache 软件基金会的核心价值观是社群高于代码。在那段时间，我遇见了许多伟大的人。不仅在邮件列表中，而且在参加会议的人员中。他们都是很好的人，现在，当我有问题时，我可以向他们求助，他们通常都会帮助我。

当我不懂某个问题时，我并不羞于求教他人。即使我被以为应该知道某些东西，有时我还是会问那方面的简单问题。我不太在乎这听起来是否很愚蠢。没有谁无所不知。在开源社区你的问题暴露在公众视线下。有些人对此感到担心，因为潜在的雇主可能会看到自己所问的问题。但这又如何？如果你问得很好，就没什么好怕的。你无需对学习感到羞耻。

我的第一份代码贡献很可怕。出于好意我发送了代码，但总是因为这样或那样的原因遭拒。这样的状况持续了相当长的一段时间。起初这让我感到沮丧，但后来意识到这是一个好的学习机会。有时，一些在某领域取得非凡成绩的知名人士会审查我的代码并给我反馈。开源工作比任何培训教给我的都多。

如果你真的想学习，加入一个开源社区，跟其他人一起探索编程技术，你将会获得丰厚的回报。

7.5 不要变成职业头衔瘾君子

你是一个资深程序员吗？是什么使你“资深”？是你的年龄吗，还是你在项目组里待的时间较长，抑或你拥有令他人吃惊、难以超越的技术知识？我承

认，在我年轻时，作为一个所谓的初级程序员，我一直想成为资深程序员。大概是因为团队中别人都听从资深人员的，而我向往受人尊敬。

实际上，成为资深程序员并不太容易。可能你工作 10 年，成为了某一特定编程语言的专家，别人却只称呼你为极客，而非专家。可能你学习了许多不同的技术，别人还只当你是小子，对各门技术仅略通皮毛。要是你成为一个无所不知的家伙，但不停地向其他人解释技术，你只是被称作一个傻帽。

今天，我们可真是陷入了对流行的疯狂。大家都追逐职业头衔，好像拥有这些头衔可以马上使他们更厉害。要是有人能像追逐职业头衔那样，将同样的努力投入到对同事更友好一些，世界将会更美好。

这些令人疯狂的职业头衔包括软件架构师、敏捷经理、软件开发、顾问、分析师顾问以及高级分析师程序员，等等。

“程序员”一词被用来特指只会编程语言，但对其他方面一无所知的家伙。如今，成为程序员是个挺糟糕的事。2011 年，帕特里克·麦肯齐写了一篇博文，名为“不要称自己是程序员，兼职业建议分享”（Kenzie, 2011）。他写道，称自己是名程序员迟早可能会导致你丢掉工作。你必须称自己是一位“价值创造者”，或者类似什么的。

基本上，其他一些人尝试使用“资深顾问架构师”这样的神秘职业头衔。如果名片上还有一些空间，你可以把敏捷、SEO、REST 或其他时髦的词汇印上去。今天，人们践行职业头衔营销。

我不知道人们如何区分“程序员”和“开发者”这两个词。我听到有人说，程序员说的是一些来自印度的同行，真正的开发者是指那些设计系统，并付钱给印度程序员让他们打字的人。

程序员、计算机程序员、开发者或编码者都是指编写计算机软件的人。

—— 维基百科

在维基百科中两者并没有差异。我也没看到富裕工业国家的程序员/开发者与来自典型的外包国家的同行之间有什么显著的差别。

根据国家或分工不同来寻找差异显然是走错了路，容易导致偏见，也是傲慢自大的表现。

这会将世界分为三个部分。第一世界是真正的开发者、架构师和项目经理。这是些成功男士、魅力女人。在这个世界里有着优秀的思想和伟大的梦想。第二世界是我们称之为程序员的人，他们通过写代码赚点小钱。第三世界是我们的电子垃圾处理场，因为他们甚至不会编写代码。

世界上每一个角落都有伟大的开发者。你不能说实现设计说明书中内容的程序员比编写说明书的家伙水平要差。你只是不知道而已。

职业头衔应该描述一个人最主要的工作。这种东西只是让外人知道你是不是一个洽谈业务的合适对象。头衔并不能增减你的个人价值。你根本无法从头衔上判断一个人工作的好歹。

软件人终究会以某种方式成为程序员。不管你是在设计软件，还是测试软件，抑或检查客户需求，所有这些都是在软件编程过程的一部分，这时你就是个程序员。

在我自己的公司里，我是首席执行官，也是软件架构师、测试工程师、管理员和黑客。当然，我还是一个程序员。如果我雇佣了哪个家伙为我编写代码，我仍然是一个程序员。

选择一个好的职业头衔是门技术。请用一两个单词表达你在做什么。我们不可能每天都需要做范围广泛的工作。好的职业头衔应该简单而意思清晰。

7.6 流水与止水

没有人能在流水中看到自己的倒影，在止水中才可以。

——道教谚语

在工作中，我们就像转轮上的仓鼠不停地跑动。我们要处理电话，上推特，回电子邮件，要写代码修复其中某个可恶问题，它们本不该出现的。而客户丝毫不关心这些问题怎么来的，他们只知道项目必须在最后期限前完成。

我们不仅是程序员。我们需要呼吸，需要时间反省自己。我们需要庆祝胜利，需要感受自己的骨骼、肌肉和皮肤。我们还需要时时排除他人带来的问题的侵扰，保持自己的生活状态。

简而言之，我们需要为自己的思想和情感留出时间，无论它们是好的，还是坏的。要让自己的生命之水平静地流淌。

为了能平静下来，我们应该尝试一些工作以外的事。一些人认为，业余爱好只是“娱乐”，容易让人“分心”。对于这些人而言，只有工作时间才是真正的生活。他们错了。如果你能承受起某项业余爱好，你就应该保持它。爱好有助于你表达自己，发展个性，最终也会反映在你的职业生活中。

我认识的一位骑手，在骑术运动中懂得了人生的意义。它很有效果。我还

认识许多音乐家，他们通过音乐释放内心的压力。对于另一些人来说，长跑有着同样的作用。这些爱好都可以帮助我们反思自己，究竟我们是什么样的人。其实你的所作所为就是你对自己的阐释。

爱好也会改变你对生活的看法。

工作为我们带来餐桌上的食物，可能还有更多回报。但是，如果你不去发展自己的人格魅力，也就无法发掘自身的工作潜能。

通常大家说我是一个吹尺八的程序员，但我其实是一个从事编程工作的尺八吹奏者。在生活中，我欣赏鸟语花香。即使在压力巨大时，我也不忘记看看窗外的世界。这不仅仅是一种自我保护，或者是偷懒的表现。它可以帮助我内省，发现自己思维中的错误，分清事情主次轻重，从而把工作做得更好。即使我没在吹尺八，我也是一个尺八吹奏者。当我进入会议室时，我还是。每一次呼吸时，我都是一个尺八吹奏者。甚至当我的手臂不能再动弹，无法吹奏尺八了，我仍然是一个尺八吹奏者。我相信，尺八已经融入了我的生命。

你是谁呢？

如果你无法回答，不妨静坐下来，反思下你的生命。

7.7 初学者心态

我曾经遇到过一些奇怪的人。他们刚从大学毕业，到办公室的第一天，就希望成为团队的领导。自然，他们没有得到想要的东西，结果非常失望。

这些人可能在大学里取得了优异的成绩，但一旦工作了，则往往要从头学

起。在大学里你可能学习了 Java 语言。在工作上，你则需要学习大量的新工具和新的编程思想。

有些年轻的开发者能很快适应环境，有些则无法适应。他们带着专家（内行）的心态做事，而教育一个专家是极其困难的。专家倾向于认为自己知道一切，很难接受任何新的知识，因此学习速度很慢。

我曾经就接收一些过后被证实是“专家”型人才的新团队成员。无论其有无经验，这些“专家”都可能会成为项目的毒药。

在初学者的头脑中有很多可能性，在专家的头脑中则不然。

——铃木俊隆（Suzuki, 2011）

铃木俊隆说出了我的心里话。越是一个专家，看到的可能性就越少。当我还是一个年轻的开发人员时，有人告诉我：“如果你有一把锤子，所有的问题看起来都像一个钉子。”

告诉我这句话的同事有着丰富的经验，但并没有专家心态。

当他遇到一个问题时，总是去寻找最好的工具或最佳方案。当需要使用 one-liners 工具时，他去学习 Perl；当需要进行 XML 转换时，他学习 XSLT。他不断地学习新事物，不害怕尝试新技术。持续的学习不仅可以让头脑保持新鲜，还可以扩展你的视野。后者将为问题带来不同的解决方案，最终我们可以从中选择一个最佳的。

持“专家”心态还有一个已知问题，即影响客户。

当一位新客户向我们表述需求时，我们认为自己是该领域专家，不愿意认

真倾听。我们不去了解客户的想法，反而倾向于按自己以前的做法给出同样建议。但现实是，两个汽车制造商可能面临相同的问题，却由于各自有着不同的背景，实际上可能需要两个不同的解决方案。

因此，最好随时保持初学者心态。不妨假定自己从未为此类你正在倾听的客户服务过，假定自己是你最爱的编程语言的初学者，假定某人告诉自己的某事中有什么真相。即使未必采纳这方面的知识，也应该像一个初学者那样去倾听。

7.8 像火头僧那样编写代码

火头僧，是禅宗寺院的厨师。在欧洲，普通的“厨师”是与任何特殊荣耀不沾边的。在禅宗中，火头僧是一位德高望重的僧人，拥有重要的地位。（注：中国佛教禅宗六祖慧能就是一个火头僧。）

道元禅师写了很多关于火头僧的文字。道元禅师出生于公元 1200 年，在他的母亲死后，他加入了一座寺院。此时日本正处于内战时期。即使是禅僧，有时也被迫拿起武装，因为不同的禅宗流派都希望获得更多的权力。道元很早就离开了寺院，因为他无法在寺院生活中领悟佛性。内战结束后，他去中国学习佛学。

今天，他被誉为禅宗革新者，开创了日本曹洞宗。

道元禅师最知名的两本著作是：《典座教训》、《赴粥饭法》（Dōgen, 2007）。之所以写这两本书，是因为他认为在许多寺院中烹饪并没有带着正确的意识。他相信火头僧很重要，其职责应当被看作是一种重要的修习。只有最出色的弟

子才能拥有火头僧的荣誉。

多年前在阅读这本书^①时，我意识到，程序员应该像火头僧工作那样去编写代码。

火头僧需要仔细计算僧人们食用的大米等食物。要足量供应每一个人。每顿饭后应该稍有剩余，但又不能剩太多。火头僧估算食量时需要查看僧众情况。有多少人？有客人吗？有无因生病而食欲减退的？有无因从事繁重劳动而需多进食的？等等。

程序员应该以类似的方式工作。我们需要查看软件需求，估算要付出多少工作量。例如，如果创建一个具有简单设置功能的标准博客网页，我们通常不需要编写详细的规范文档，甚至不需要制定正式的测试计划。不过，为客户绘制一些页面草图等，将我们的开发计划可视化无疑是有益的。如此这般，所做的不多也不少，恰到好处。如果项目规模扩大，你依然能够增加规范文档的数量。

如果你做的是一个规模较大的项目，注意，一切需求都应该严格记录，并且为其他团队成员编制足够的规格说明书。文档和规范用于沟通和交流。应该写得非常清楚，让每个人都能理解你的意思。如果你复制文档，那么就做得过量了。例如，从源代码中复制部分文档到一个个处理文件中通常属于过量劳动。因为有可以从源代码中生成文档的工具，让我们避免付出不必要的工作。

火头僧具有对厨房的大局观。他知道缺什么、不缺什么，并且花时间去考虑这些，有条不紊地安排好。

就像火头僧那样，程序员需要保持对项目（工作量）预算的大局观。我们需要花时间重估并调整之前的估算。基本上，任何时候被问及自己的活动状态，

① 我其实阅读的是德文版，其中包括泽木兴道大师弟子——内山兴正禅师的评论。

都要准备好给出适当的回答。作为程序员，我们经常要面对无法预见的情况，例如等待来自客户的输入。在这种情况下，我们要保持开诚布公。在最坏的情况下，如果知道项目的参与者难以满足，“火头僧”程序员就不应该同意参与该项目。火头僧如果无法得到所需的食材，可以不做饭。

敏捷编程方法诱使我们只在编程时间思考。如果不谨慎地应用该方法，创新时间以及关注其他事情的时间就难以得到保证。如果没有足够的时间，程序员可能会抵触。这应该被视作一种风险，就像我们可能遇到的其他任何预算风险一样。

我曾犯过一个错误，当时我的时间很紧张，但同意参加一个低预算项目。客户不断烦扰我，直至我同意雇用几个学生，编程实现他那伟大的音乐家社交网站的梦想。我很清楚这个想法是不会成功的。该客户告诉我，他会对学生保持耐心，但我知道这并不属实。学生们很希望得到这份工作，因此，尽管我的感觉很不好，但最后还是答应客户，可以那么做。我唯一做好的事情是保持控制。但这无济于事，我眼睁睁地看着事情越做越糟。客户后来很生气，学生也很生气，最后我不得不自掏腰包支付学生的薪酬。

低预算的项目永远不会给你足够的时间让你三思而行或做出正确的决定。也不会给你留足够的客户支持时间。这就像巧妇难为无米之炊。

道元大师写道，火头僧需要为僧伽（即僧众）准备食物，应该将六种不同的口味和三种不同的偏好协调地结合。六种口味包括苦、酸、甜、咸、淡和热。三种偏好是正确的烹饪、正确的备餐和正确的品尝。这段话是针对火头僧而言的，但对于程序员而言类似。

程序员需要在以下的两两之间保持平衡：

- 复杂性与灵活性。

- 手动工作与自动任务。
- 文档与耗时的记录。
- 单元测试与预算。
- 混沌与方法论。
- 配置与惯例。

等等。

做这些需要正确的方法。当火头僧发现米中有一粒沙子，就必须将它拣出。清洗大米时，他不能弄丢一粒米。必须检视所有利弊，然后作出决策。挑选出最好的，但是不要遗漏隐藏的宝石。

火头僧在烹饪时必须认真仔细，煮饭的过程中不能离开去抽烟。做饭的同时必须弄汤。虽然有帮手，但他需对成功准备一餐负责。为了完成任务，他必需全神贯注。在我们编程或制定计划时，同样需要全神贯注。项目的准备与计划，与项目执行同等重要。

就想厨师的任务是做出美食，我们也应该交付地道的软件。虽然测试驱动开发的理论很有意义，但并非对每一个编程项目都是如此。请别误会，单元测试对专业软件开发的确至关重要。但是，只对最复杂的部分进行单元测试以准时交付项目，比测试实际上不可能发生的异常而晚交付四个星期，要好很多。对源代码中的风险保持诚实。有时它的味道难免有点咸，但要避免过咸。单元测试不应成为一种宗教信仰，它只是一个工具。

最后，我想分享一个道元大师著作中让我印象深刻的故事。如何理解这个故事，在于你自己。

道元大师写道，火头僧用全部的身心投入工作，从不浪费时间，他可谓是在践行佛祖的教诲。

有一天，在行旅中，道元到达一个寺院。太阳无情地炙烤着大地，他的双脚几乎无法站在地砖上。火头僧杨正在晒蘑菇。他拿着一根沉重的竹杆，没戴帽子。他已经六十八岁了，对年老的他来说这是项艰苦的工作。道元可以清楚地看到汗水流进了杨的眼睛。

道元问道：“为什么不让年轻人帮助你？”杨说：“其他人不是我。”道元没做多想，又问：“我想你是对的，因为你是做佛陀的工作。但天气酷热难耐，为什么你要在这么炎热时工作？”杨答道：“因为现在正是行动的时间。”

7.9 编程之业

在许多宗教如印度教、耆那教和佛教中，业（或称因果报应）是一个重要的概念。它的含义是，任何行为（业）都会招致果报，甚至包括大脑的动念行为。蝴蝶效应声称蝴蝶振翅可能会引起一场热带风暴。业跟它类似，只是它的果报未必发生于现世，也可能报应于来世（或下一代）。

你可以将因果报应视为像数学或物理原理那样的客观规律，这里没有上帝来参与裁判你和你的家庭成员所招致的业力。

西方对业有时存在误解，认为我们要多造善业，避免恶业。其实不然。事实上，你的终极目标应该是不造任何业，无论善业或恶业。就像我们站在湖中，不去扰动湖水，仅仅与湖和周围环境融洽合一。

也许你已经猜到，佛是无业人。是的，如果不再造业，你就打破了生与死的无尽循环，得到最终解脱，进入极乐世界。

同样思维，我们在编写软件时也应努力不去造任何业——团队业或代码业。善业和恶业都会对他人造成干扰。

眼下请忘掉“善”和“恶”这两个词语在西方社会的含义。你可能以为“善”业只有好处没有坏处，其实不然。“善”业只是你的好意，但它可能产生危害。不是试图行善或作恶，我们应该努力做正确的事。“善”与“恶”都是相对的。对你而言是“善”的东西，对他人并不一定如此。伦理道德是一个复杂的问题，并不存在明确的答案。善举或恶行都会导致冲突，我们所应做的是“不动”。

7.9.1 团队业

在团队中请不要自负或傲慢。团队就像一个巨大的湖泊，而你只是其中一滴湖水。如果你行为不佳，就会变成具有毒害性的扩散的油滴，并污染湖水。生活其中的鱼儿和鸟儿也将因此遭殃。要是湖泊不大，所有的生命都可能消亡。

考虑创业公司场景，这里有大量的招聘“一号”雇员的网贴。创业公司是一个脆弱的生态系统。它们启动时规模都很小，有时一直保持小规模，有时会成长为大型公司。无论哪一种情形，都要从雇佣一号雇员开始。一号雇员往往被认为至关重要，因为他决定了整个团队的氛围和基调。如果你决定雇佣一个华丽丽的……混蛋，你就造下了恶业。没有任何人想跟一个混蛋共事，即便他是一个天才。大公司也许可以弥补此类业力的报应，但小公司可能无法承受。

要是你雇佣了一个友善、热爱工作、凡事总是持积极态度的人，你就是在造善业。当你与生俱来也是个乐天派时，这也许不会为你带来什么问题。但如

果你偶尔内向，无法总是看到事情积极的一面，这个有着善业的人可能会让你不安。

变成混蛋或是一缕阳光，与周围的人息息相关。

最好雇佣一个适合你和你的团队的人。与你和你的团队成员相比，这个人既不过分乐观，也不过分消极。他愿意分享梦想，但限于正好填补团队空缺。今天，找到正确的人是一门猎头艺术。在当今世界，IT 小微企业招聘雇员并不仅仅是为了“填补空闲职位”。

7.9.2 代码业

当你写出有缺陷的代码时，就是在造恶业。恶报将在软件的这一版本或未来版本中降临。

在创业公司中，错误的代码会招致严重的麻烦，更严重的甚至会导致公司倒闭。你应该避免招致代码的恶报。如果你希望避免写出糟糕的代码，我推荐参考以下书籍。

- 《代码整洁之道》，Robert C. Martin 著。（Martin, 2008）
- 《设计模式》，Erich Gamma 等著。（Gamma, 1995）
- 《重构》，Martin Fowler 著。（Fowler, 2008）

你在大学里应该已经阅读过这些书了。

代码中的恶业可能是来自于缺乏单元测试、可读性差，或者写得过于复杂。在今天的集成开发环境时代，匈牙利表示法不再有必要。复杂性是一个相对主

观的问题，可以通过与同事讨论而避免。代码复审对于击败“大脑短路”非常有帮助。

如果键入每一行代码前都能慎重思考，就可以避免代码中的恶业。不要因为不知道其他更好的做法而接受糟糕的做法。如果你了解一些别的东西，不妨尝试寻找替代方案，对其进行比较。培养你自己的主见无疑很重要，但是如果有人论点比你的更好，要虚心采纳。

通常可以使用适当的工具来发现代码中的恶业。例如，Findbugs^①可以帮助我们发现相当多的代码中的坏味道，例如对对象的不当修改等。此外，还有单元测试工具、代码格式检查器，以及告诉我们所写的代码过于复杂的工具。

换句话说，恶业代码是由没有施加足够注意力的坏代码造成的。

软件中的代码不是用来彰显你是一个多么伟大的程序员的，它是为了满足某种用途、实现需求而存在，它应具有良好的维护性。当你出于炫技的目的而编写代码时，你是在造善业。你可能有一个好的出发点，为了构建出最灵活的系统，或者创建复用性最好的测试系统。但是，如果实际上并不需要这些东西，你的这些所作所为只会让事情复杂化。

换句话说，善业代码由那些出于善意编写但要求奖赏的好代码而造。所谓物极必反，好得过分的代码也会变成糟糕的代码。如果团队中没有其他人能够理解，它就可能蜕变成一个虽则奇妙其实无意义的系统。

代码中的善业更成问题。造善业的人往往对自己的决定有着很好的理由。这时进行讨论是非常困难的，共识则往往更难达成。讲个切身故事。我曾有一个才华横溢但确实令人讨厌的同事，他曾为一个业务模块引入图论。整个方案

① <http://findbugs.sourceforge.net>

极其复杂，难以理解，需要高超的数学技能和大量的时间才能跟进。我们不清楚是否需要该方案带来的功能，因为需求不清晰。但是经过一些讨论后，我们同意采用该方案。

我们犯了两个错误。

首先，我们抱有专家的心态。我们本应该以初学者的心态对待问题。我们只讨论了一个方案，但可能还存在别的方案。

其次，我们造了善业，考虑了过于遥远的未来。我们添加了五年后可能才需要的功能。这是一个常见的观点：现在多花些时间以后就省事了，所谓一劳永逸。但也是一个非常危险的观点，而你非常难以反驳。

在这个例子中，我们招致了果报。用户需求略有改变，导致我们也修改代码。突然代码中抛出大量的异常，程序变得难以维护。又一次，我对如何改善毫无头绪。我只知道，如果之前花费多些时间讨论各种备选方案，应该能够找到更好的方法。

那些想要创建“好得不能再好的代码”的团队成员造善业。他们竭尽所能编写出最佳最灵活的代码。这些代码超出了他人的需要，但在他们看来，却是别人所能得到的最好的代码。其中也许还包含有一些“自我”的因素，不过也未必。

还有一次，我叫一个开发者开发测试工具帮助质量保证（QA）小组，以便减少他们的工作负担。这位开发者带着高度的积极性开始测试工具的开发。该测试工具的实现代码过于灵活，以至于 QA 小组后来从未使用过它。因为仅仅为了一些很少的测试工作，就需要在一个 Excel 表中配置数百个选项。是的，该测试工具非常灵活，理论上也是我们需要的，但它走得太远了，太过分了。这个测试工具带去了该开发者拥有的最好的知识和拳拳敬业之心。

恶业远比善业易于避免。由于所有的业都是我们的行为失准造成的，因此可以利用工具来识别恶业并控制它。善业则不受工具的控制。在许多情况下，善业属于社会问题，也可能只是出于某种激情。“竭尽所能”并非总是最佳选择。我们必须坐下来，考虑所处的环境，努力满足实际的需求。换言之，可以通过将项目视作一个整体而防止造善业，这个整体包括项目成员、客户、需求、竞争对手以及我们自己。

总之：

代码中的恶业是由缺乏观照的坏代码造的。代码中的善业则是由带有赞美之心的好代码造的。

最好的选择是不造业。

即使你知道自己在做什么，你还是可能编写出坏代码。有时编写带有缺陷的代码是不可避免的。每个程序员都做过这样的事，将来还会做。但是，只要你谨慎对待，这是可以接受的。在意缺陷代码的人将会解决问题，至少会牢记在心，他们能够对缺陷作出及时的反应。

我们可以努力编写出极好的代码，专注于自己要解决的问题，而不是同事的要求。程序应该解决该解决的问题。虽然这样做看起来有些乏味，但却无疑是最恰当的。

第 8 章

Chapter 8

一花一世界

8.1 佛陀程序员

在写了“程序员之十条禅规”（The Ten Rules of the Zen Programmer）一文后，有人问我：“如何才能遵守所有这些规则呢？”今天，我更倾向于使用一个不同的标题，比如“关于禅编程的十条建议”。

名词“规”意味着“要求遵循”，即如果违反了规则，就不算是一名禅宗程序员。但我本意并非如此。

遵循禅规有时会比较容易，有时则很难。有时我们甚至无法完全坚守自己的道德准则，即便疲惫不堪也要继续工作，只是因为我们的担忧未来的生活，因为我们是人类。此外，如果你正在阅读这本书，显然你不大可能是一位禅僧——你可能拥有一份工作，或者正在寻找它。也许你不得不养活一个家庭，如果完全遵循禅规，就很难履行养家糊口的责任。

我们都知道僧人是出世的，不受世俗生活困扰，即便如此，还是有许多僧

人修禅很久都不得其法。既然如此，又怎能要求处于高度工作压力下的程序员完全遵守禅规呢？

只阅读几本书是没有用的，放弃工作也无济于事，而仅仅是几小时的打坐则效果甚微。禅是苦修，需要毕生付出，才能真正达到心灵的平衡（虽然也有例外）。

要是能完全遵守所有的戒律的话，你大概已经成佛。非凡之人目光空明澄澈，非凡之人总是慈眉善目。与这样的人的学说相比，本书毫无价值。我远远算不上一个佛陀程序员。

我写作本书，是因为禅改变了我的一些内在。但这并不意味着我在任何时候都能遵从自己的戒律，我做不到。好在我已经意识到问题所在，知道禅有助于解决我的问题。

我以自己的节奏进行禅修。但这并不是我们修行的目的，修行自会使我们不断前行。成佛不是目标，也没有必要。我的目标是脚踏实地，尽可能的。我希望从疲惫、重压和项目的最后期限中解脱出来。我希望活得像一个人。

佛陀脱离了苦海，往生净土。要是真追究现实世界中的佛，那么此处所谓的佛陀程序员是不存在的。佛不会坐下来编程序。

我所谓的“佛陀程序员”，只是一个针对极少数群体的名词。它并不是指真正的佛陀，而只用来形容那些视野空明、心如止水的人（程序员）。这些人能够看到同事身上的优点，并帮其指出缺点。我们要是遭受情绪和欲望的驱使，佛陀程序员可以帮助我们找到归途，使我们不迷失方向。通常而言，这些人为他人所信任和爱戴，虽然他们并不指望寻找追随者和信徒。

如果你在路遇到佛，杀了他。

——临济义玄（Suzuki, 2011）

临济义玄是临济禅宗的创始人。上面这句话是他最流行的格言，你会发现很多禅宗书籍中都引用了这句话。临济义玄认为这条警示非常重要，以至在禅宗语录中，将它放在了首页。

如果你在自身之外看到了佛，那是假的。你要摆脱它。佛在你自身里，而非别处。杀掉那个佛，你会重获自由。换句话说：求成之心愈切，则成佛之路愈远。同样的道理，对于编程而言，如果你一心想成为伟大的程序员，那么你实际很难成为那个他。相反，幼稚和挑剔离你不远。反之，全力以赴、享受工作，是任何优秀程序员皆应具备的信条。活在当下，是最重要的。

树立目标，反而可能妨碍目标的实现。

因为修习，所以修习。因为编程，故而编程。我从未听过一位禅师自称“佛陀”。相反，万物“皆”佛（Red Pine, 1987），万物“皆有”佛性（Dōgen, 1997）。动物无时不在表达佛性，我们人类也要学会表达。明白了这一点，就可以将“佛性”看作是一种心灵状态，它不期而至，也可能不辞而别。虽然我对它不太了解，但我明白，处心积虑成为一名伟大的程序员或者佛陀（程序员），毫无意义。

8.2 弟子与师傅

几年前，我将对某个特定技术领域有着深刻理解的开发者称作“大师”

(Guru)，从他那里我学到很多知识。后来我转用“先生”来称呼他们。所谓“先生”的意思是“先出生”。这也表达了我愿意学习如何解决问题，而不仅仅是追求技术细节的想法。

先生他可以教你武术、禅宗冥想或者任何你想学的东西。在日本，先生比西方社会中的老师分量重。

日本的先生更接近于你的偶像。学生与先生的关系很深，几乎达到父母与孩子的程度。一旦选定了一位先生，学生就会追随他很长一段时间，甚至是一生。离开先生是件严肃的事情。要是学生离开了先生，说明发生了可怕的事情。这往往意味着不尊重或失去信任。一旦离开，可能很难再找到一位新的先生。

在禅宗中，弟子往往与他的师从一道被提起。例如：“内山兴正禅师，是泽木兴道大师的弟子之一，……”

另一方面，如果先生觉得自己不能为弟子做更多的事情了，就会对弟子放手。几年前我看到一句话：“终有一天，你将师从另一位师傅。”我忘了书的名字以及是谁说的了。要是听到先生对你说这句话，你可以认为这是一个巨大的赞美，因为先生等于告诉你，你将比他更有修为。

但是现在在日本，这句话似乎也可用于讽刺。为了避免不理解而用错，我在下面使用“老师”一词。

老师在西方是不同于日本的。

在西方，我们不一定要与老师有什么关系。学生去教室听课，老师则做好他的本职工作，努力向学生解释些知识。下课后，我们就离开。

8.2.1 为人弟子

过去我跟所学习的同事之间从未有过这么强烈的关系，但是我依然努力去尽可能多地学习。直到有一天，我被邀请加入 EAI 团队。EAI 的全称是 Enterprise Application Integration，意思是企业应用集成。它是一种整合大型软件系统的技术。它很复杂，而且该领域对我来说是全新的。但我很幸运，有一个能干的老师教我，他会用很多种工具和编程语言。我这个老师并不害怕尝试新的技术，也不畏惧使用自己不擅长的工具，而只管选择最有效的方式解决问题。就这样，他学到了大量的新技术。他对食物非常挑剔，甚至认真地选择饮水。即使我们每周工作六七个小时，直到深夜，他也保持积极态度，并保持冷静。我们成为一个真正的团队。我非常努力去像他那样做事。后来，我能够在他的工作方式上做出改进了，使之更适应自己。对我来说，这很美妙，他对我今天的工作方式有着巨大的影响。

作为他的学生，我努力学习他教的一切。认真聆听，并模仿他的工作方式。

在西方，模仿通常有着负面的含义，似乎听上去缺乏创造力和少有创新性，然而我们却忘记了这是学习的自然方式。我们的孩子就是这样学习的。我一开始学尺八时，就被要求模仿老师，直到能够掌握吹奏方法。等我理解老师是如何吹奏的后，才被允许自由练习、创作及修改。到目前为止，我已经模仿了四年。依然还有很多方法尚未掌握，需要仔细体会思考。

有一种说法，一个人开始学习，就像让骨骼生长。随后，通过模仿逐步建立肌肉和神经。等长出皮肤了，掌握了必备的知识技能，才可以停止模仿。

我认识一位出色的爵士钢琴演奏家。经常我们在一起讨论音乐的本质。我跟他讲了一个认识的摇滚乐队的故事。这个乐队的成员相信只要有情感就能玩

音乐，他们将音乐理论批得一无是处，甚至拒绝学习基本乐理。爵士朋友告诉我，等你成为了音乐理论专家后你才能无视规则。这句话突显了对巴赫或维瓦尔第模仿的重要性——若你想尝试创造音乐的话。不知道规则，你也就不知道如何打破它们。

模仿时，你已在形成自己的风格。这几乎是必然的过程。模仿不仅仅是克隆。我吹尺八的方式跟我的老师是非常不同的，即便我试图像他那样发音，也不可能相同。

一名上进的学生可以从其他人身上学到很多。许多人愿意向你传授他们所知道的一切。我就学会了，尊重他人，则无数大门为你敞开。在提问之前，请先思考问题并自己琢磨下，这可以显示出你对所问之人的尊重。老师不是你的私人谷歌搜索工具。相反，自己拿出一到几个答案，然后请老师确认，可以显示你的诚意和兴趣。老师通常根据你的行动作出回应。你要是懒惰，老师通常也懒于回答问题。如果你对问题感兴趣并全力以赴，那么好的老师会给出你最想要的。

不要浪费老师的时间。问你需要问的，但不要假装感兴趣而去问一些显而易见的问题。无论何时，提问前准备好问题，以便老师快速理解你想要知道什么。问题要简短、精确，不要问琐碎无聊的问题。

在前面已经讲过，模仿不是克隆。我的老师曾教过我 Perl one-liners 和 VI 的使用。我回家练习了很久。然而我没有成长为 Perl 程序员，倒是经常使用 VI。虽然没学 Perl，我学了 Ruby。

老师们也经常会的当自己是一名学生。他可能希望听听你的经验。咖啡休息时间是谈论这些话题的好机会。他可能会给你一些小建议，也很可能喜欢听你说说你的兴趣。

永远不要以获得老师的工作为目标。如果你这样做，没有人会再教你任何东西。当你有成就了，其中一份功劳要归功于老师。别忘了，没有他你就达不到这个高度。把老师对你的支持告诉你的团队，这并不是一件让人感到羞耻的事。在你企图获得他的工作或职位的那一刻，他就不再是你的老师了。这样做会打破你们之间的关系。

让你们的关系纯真、公开。如果对老师的所做有疑问，第一时间告诉他。不要让老师难堪，只是说出你的想法，给他一个机会作出回应。在跟更多的人讨论之前，两个人开诚布公地谈一谈，通常是个好主意。

谈话是开放和建设性的，老师就会信赖你。你不把老师当垫脚石，他将会信任你。要是你有幸出头而他不得意了，你们就掉了个个，你就成为他的老师。

学生和老师之间的关系是接受与给予的关系。作为一个学生，你没有太多的知识给老师。你能够给老师的，是信任、可靠、诚实、承诺和忠诚。

8.2.2 成为师傅

有一次，我辞去一家大型咨询公司的工作，去了家小公司。团队的规模只有十至十五人。员工来自当地而非德国各地。很多时候，他们都只算是大学毕业生。毫无疑问，在我的团队中有很多有才华的年轻人，但他们欠缺经验。

开始的几天，有很多人到我的办公桌前向我讨论问题，我很困惑。当我有问题时，却无人可问，这使我感到孤独。我有些难过，感觉自己好像开始教别人，但却不能再学习了。

幸运的是，我错了。

实际上我拥有整个团队可以从中学学习。当听到“老师向学生学习”一说时，我发现这是事实。

例如，我知道了对年轻员工来说哪些是难的，哪些容易理解，这有助于我给他们分配任务。我还“学会”了各位同事的长处。通过将所有个体看作一个整体，我可以为每个人分配恰当的角色，以各尽其材，各尽其用。

作为一个老师，我发现提建议应该像为食物加盐那样，要格外谨慎。从自己的经验教训中学习，这是开发者最好的学习方式。他们通常处于精神发展和体格的巅峰，精力充沛，充满激情，我们老员工可以利用这些特点。没有必要凡事都微观管理，他们有能力独立解决问题。

以身作则就是在给学生提供好建议。要是想解释加班的必要性，请成为第一个加班的人。好学生自然会意识到你在做什么。只有当学生提问的时候才给出答案。即使你可以从他们的眼睛里看到问号，也要等他们提问后再回答。年轻的同事需要时间去思考。需要帮助时，他们自然会来找你。

据说，先生通过让学生亲身体验进行教学。奥根·赫立格尔是键藏粟的弓道（射箭）学生，他写道：

一天我问师父，“如果我不放箭，箭怎么会射出去呢？”“是‘它’射的。”他回答。“我听你这样说过好几次，让我换个方式问，如果‘我’已经不存在了，我又如何忘我地等待那一射呢？”“‘它’会在张力最高点等待。”“这个‘它’是谁呢？抑或是何物呢？”“一旦你明白了这个，你就不需要我了。如果我不让你亲身体验，而直接给你线索，我就是最糟糕的老师，应该被开除！所以我们不要再谈论这些，继续练习吧。”

（Herrigel, 1999）

我的公司一个小项目的独立开发者需要有人复审他的代码。我花了些时间，很快就发现其中包含大量的数据库命令及相关程序。他的编程方式如同赤脚穿越沙漠。由于他请我复审代码，于是我告诉他有些软件产品提供了更舒服的方式与数据库打交道，并且推荐了其中三个。一段时间后，他认为这是个好主意，并且选用了这样的一种工具，移植了代码。他先问我，然后自己做决定。现在，他已经积累了一些关于软件产品的专家知识，这些知识在今天的软件编程中都是必不可少的。我常常向他征询建议。对于使用这种数据库产品的决定，以及这类工具蕴含的思想的魅力，在他心中生根发芽，是因为他很感兴趣，并且有机会独立研究这些东西。在说太少和说太多之间的达到平衡是至关重要的。

通常的软件培训师只是培训师。他们不觉得自己对学生有责任，当然也不会建立任何性质的关系。培训活动仅仅与幻灯片和计时付酬有关。有一些培训师有不同的看法。学生可以感受到他们是认真的，有激情。培训师乐意改变“法则”，这对学生是有意义的。我参加的最好的训练课，通常是那些我一直在与培训师保持密切联系的课。上“培训师”的课是浪费时间，上“老师”的课是无价的。

老师负责指明学习路径。在作为企业应用集成（EAI）开发者最初的日子里，我做了大量的琐碎工作。当我有问题时，我请老师给我解释。我的老师认真地向我讲解我需要知道的一切事情，即使有时这些问题很可能让他感到厌烦。他不是通过讲座向我灌输，而是耐心地等待，直到我掌握了所学的知识。甚至当我们遭受压力的时候，他也耐心地等着我，直到我掌握了学到的知识，并成为他真正的帮手。两年后，他离开了项目，一个对他非常感激的年轻程序员接替了他的角色。

作为老师，别忘了，你的“自我”在你和学生之间的关系中是没有位置的。友善和耐心是成功教学的关键。

如果你觉得你的学生不太投入，你应该解除师生关系，仅仅成为同事。这种类型的关系是双方面的。由自己的“自我”驱动的学生将永远不会真的学习，你也无法帮助这样的学生。避免在那些不愿意学习的人身上浪费精力和时间，你可以把精力和时间花费在生命中更有趣的东西上。

当学生成为老师的老师时，完美的师生关系就产生了。

8.3 饥饿的鬼魂

公司座右铭一旦改成“晋升，或者出局”（up or out），员工就会开始激烈争斗，争取获得尽可能多的表现。如果某人停止表现，他的职业生涯也将告一段落。

处于这种环境中的项目往往充满了指责。项目一旦出错，责任人会竭力撇清干系。即使有人意识到问题所在，也会确保自己可以因此得到褒奖。总之，问题的责任人会试图将责任归咎于他人。

虽然这种方式在一定程度上奏效，但项目的重点已经不再是项目本身，而是变成了个人间的职业竞争。这样的环境下，团队成员不再是队友，而成为竞争对手。对手间很难互贺成功。好点子也会被认为很糟，即使点子本身并无瑕疵。

即使公司没有这样的座右铭，一个持这种想法的人混迹其中也可能会祸害整个项目。

崇尚“不升即走”的项目很容易引发沮丧和消极怠工。有一种说法认为，

“竞争”无论如何总是好事。事实上，上文所描述的竞争与良性竞争之间是有区别的。无端制造有害的工作氛围只会浪费金钱。太多的压力和挫折感导致错误层出不穷。这会使人们放弃工作，而且很难再招到优秀的员工。

在我看来，前面章节中传说的“饿鬼”是对那些只关注自己事业的人的完美描述。他们感到“饥饿”，因为他们以自己的职业生涯为食，而他们所谓的职业生涯只是一个在虚构环境中虚构的词语，无法填补腹中的空虚。称他们为“鬼”，因为他们似乎已经忘记了如何过健全人的生活，只为某个追求而生。时不时地，我也要击败自己体内的饿鬼。

有一次我被要求去监督一个次要项目。当时公司人手短缺，项目组是临时拼凑而成的，就只看谁有空，而没有根据技能去遴选。项目负责人也是以类似的方式任命的。老板问谁想当项目负责人，然后第一个应答的人便得到了这个职位。麻烦就此开始。

客户是一家大公司，而这位项目负责人热衷于保持对一切事务的控制。他对成员的任何一个分解任务的成果都不满意，要求跟客户的所有交流都必须通过他。每个任务都由他亲自进行检查。当有成员做某事未经他批准时，他便非常恼火。这显然是一个星型团队模式，而他就是那个中心。

当团队壮大时，沟通变得更加困难。客户的需求巨大且复杂，由一个人来管理和审核要简单得多。

一段时间后，项目负责人认为大多数成员不够关心项目。他选了两个可以诉苦、抱怨和值得信赖的人组建了一个子团队。但压力变得更大了，他变得闷闷不乐，压力山大。

团队也不开心。客户现在只认可一个英雄开发者，团队无法做出任何一件正确的事，也得不到积极的反馈，而且不允许跟其他人交流，就像客户那样。

一段时间后，该项目负责人离开了公司。我相信，他一定是认为自己应该拥有个更好的团队，肯定以为在他离开后整个项目将崩溃。

但事实并非如此。团队气氛恢复了，项目变成了一个良好的地方。强烈的自负使得一个人相信自己离开后，地球将停止转动。但这种情况从未发生。即使全人类都走了，这个地球依然继续转动。

然而究竟如何对付一个饿鬼呢？

这很困难。当没有足够的食物满足他们的自我时，饿鬼会变得具有攻击性。事实上我从未把任何饿鬼带到这个世界，他们只是自我迷失了——除非他们能够自省，而结局不是获得所谓“全面成功”，例如变成大富翁，便是成为一个崩溃的牺牲品。

我尝试过三种对付饿鬼的方法。

8.3.1 无视

我不是一个幼儿园老师，不为他人的行为负责。当担任项目经理时，我负责塑造良好的工作氛围。但是，只要我不是项目经理，就难以去教育其他人的行为举止。作为大型团队中的一员，我会无视一些饿鬼，并且通过坚持自己的道德准则，努力打破这种恶性循环。当有人帮助我时，我只是简单地说“谢谢你”。我也不会隐瞒它。在“饿鬼”们爬上他们想要的梯子，或是离开公司时，选择无视可以帮助我保持好心情，并专注于项目本身。

无视饿鬼并不容易，他们经常会伤害你的感情。我尽量去接受这些事实，同时牢记，之所以有这些情绪，只是因为我的“自我”作怪罢了。

8.3.2 面对

只有当少数人是饿鬼，并且你有跟他们同样的权威时，对抗这种办法才有效。在尝试这种方式时，我无法说自己对结果感到愉快。这消耗了我很多精力，让我感到一种无聊的疲惫。私人讨论没什么效果，我不得不在团队面前直面这些人。说实话，这种讨论很艰难。虽然这阻止了饿鬼和其他成员之间的对抗升级，但我跟这些饿鬼之间的关系更加恶化了。

只有当没有其他选择时，我才建议面对。在激烈的讨论中很难保持平衡、公正、不离题。

8.3.3 操纵

在大多数国家，操纵都是一个贬义词。但我不认为它是多么消极。其实，所有的讨论都是某种类型的操纵。如果你希望让别人理解你的观点，你其实就是在操纵他的思维。当希望使某人相信你相信的东西时，你更是在进行操纵。

操纵还可以是更加负面的行径，例如从团队中排除你不喜欢的人。但是它也可以是正面的，例如你可以努力操纵，使忙乱的局面恢复平静。

曾经有个家伙，在我们跟老板开会时，总是想表现得比我强。无论我做什么，他总会提出纠正或批评。但是在参加会议之前，他并没有跟我讲过这些话，只有能够引起老板注意时，他才这么干。他把我看作竞争对手，很想打败我。这让我感到厌烦，并且影响了我的工作效率，于是我决定给他想要的赞赏。这很困难，因为我会很难受。但是，我开始多多征求他对一些方案的意见。而他也常常选择了我的想法。有一次我们开会时，我特别提到同事是如何帮助我

获得客户的满意的。这样有两个好处：他会了解我是如何做事的，因为我让他有更多机会来了解我的想法；这也可以帮助他进步，让他变得对公司更有价值。很快他就学会了很多，可以胜任我的职位——在另一个项目中。

在得到大家认可后，他变得更加放松。而且，他对我也变得好一点了，有时甚至能帮助我。我相信，他对我在他前进道路上的帮助会很高兴，虽然他从未说出口。最终，他也得到了自己想要的角色。我们后来没在一起共事，但依旧保持着良好的关系。

在写作本书时，我是个体户，因此通常可避免与饿鬼共事。我拒绝了很多工作，因为认识到“无视”模式对我并没有帮助。在这种有害的环境中工作，会消耗我大量的精力，让我的生活变糟。此外，对项目来说，我认为这也是一个难以估量的风险因素。

8.4 无能

有位项目经理离开了公司，我不得不接管他的工作。在交接讨论项目状态时，他提醒我留意迈克。他说迈克经常会犯错误，工作迟缓，也不在乎自己提交的代码。这让我很惊讶，因为我了解迈克。一直以来，他给我的印象是一个忠诚的好人。现在回过头看，迈克似乎确实有些情绪不高。

在独自接手项目的第一天，我花了一点时间与每个团队成员谈话。我问他们是否对自己正在做的工作感到愉快。迈克说自己很愉快。然后我把前任项目经理的话说给他听。迈克告诉我，他被要求担任软件发布经理，但其实他一直希望做需求分析和管理。他喜欢编写代码，但是害怕 UNIX shell 脚本。担任发

布经理给迈克造成了巨大的困扰，因为他成了最后一个检查软件发布版本的人。

我不认为迈克无能。他只是承担了错误的工作。

后来我才知道，另有他人想当发布经理，我让该同事接任了这个角色。其时我负责分析需求，便请迈克来帮忙。他变成了一个优秀的客户交流者，写了一大堆文档，有时还会打开代码编辑器，帮助团队实现一些新功能。他是个多面手，特别了解客户，当然也了解我们的系统是如何工作的。他的 UNIX 技能不再成为一个问题。

迈克热爱自己的新角色，立马重新赢得了其他团队成员的尊重。当规格说明书不清晰时，大家会请他帮忙查看。

遇到一个真正无能的人是很难的。我不认为我见过一个这样的人。相反，我见到的只是很多人承担了错误的工作或角色。项目配备了五名开发人员，却只发布出糟糕的产品，这是很容易出现的。我们需要“正确的人”来承担这项工作。你也许可以尝试切换角色，但也许根本没有正确的人。软件开发千头万绪，没有人能够做所有的事情。误解这一点将导致大量的麻烦。很多招聘者以为能让一个开发者承担任何角色，如果是这样，事情就太容易了。

计算机程序设计不仅仅是编写代码。它还是与客户的沟通，是将技术术语转化为通俗语言的过程，需要编制预算并进行评估。此外，对于复杂的软件系统，还要进行规划。很少有人擅长所有这些技能。我们在名片上总是努力强调自己的能力（职称）而很少提及业绩。某人是个“高级顾问”或“初级网页开发者”，究竟意味着什么？基本上这代表，“高级顾问”不如“初级网页开发者”那样擅长 HTML5。然而，即使一名“高级顾问”无法设计出漂亮的 HTML 文档，也不会让他看上去很无能不是？

今天，当要为项目配备成员时，我都会去反问自己：候选人适合这个项目

吗？这是他想要的角色吗？

通常，我们不能掷骰子去决定，也不能随意切换某人的角色。必须接受事实，并继续前行。时间流转，情况会变好。要随时保持尊重的语气和友善的态度，即使在艰难时刻。

只有危及项目之时，才是采取某些行动的时刻。开诚布公的谈话可能会所有帮助。如果无济于事，那么就需采取进一步措施。但是注意，这可能会招致失望与消极情绪——但总比让项目失败要好不是？

第 9 章

Chapter 9

项目之禅

项目如同一艘大船，将很多乘客载送至成功的目的地。途中，乘客将会看到众多奇妙景观，比如日出、暴风雨，但亦可能遭遇那未知的海底生物。船上的乘客对航行有很大的影响。如果每个人都走到左舷，船自会向左倾斜。大家同时起跳，船便要摇摆。有时候，所有人都在奋臂挥桨，船在水中急速前行。有时候，又无人愿意掌舵，大家都想当发号施令的船长，那么船只好漫无目的地随处漂流。

当船体受损时，船员开始感到沮丧，航行变成泰坦尼克号式的经历。尽管项目经理仍然在声称问题可以得到解决，但开发人员可能已经爬上救生艇了。

一个项目的成功取决于所有参与的人。经理、测试人员、需求分析人员和程序员——这些都是船员——有义务全力以赴，保持航向。另有些人也很重要，尽管他们并不在船上，他们就是客户。客户在陆地上发送消息指引船员到该去的地方。要想成功，必须大家努力并尽力遵从客户的建议，安全地通过危险暗礁。

9.1 孙子与孙子兵法

孙子是生活在公元前 500 年的中国哲学家和将军。他（与后人）写了一本《孙子兵法》（Sun Tsu, 1988）。这本书讲的并不是禅学，它是一本军事典籍（《孙子兵法》并不是一本单纯的作战指南，“作战”只是其中一篇）。孙子死于公元前 496 年，而大约在公元 480 年达摩才将禅学传到中国。因此，孙子更可能受到孔子而非佛教的强烈影响。

孙子的一些训示使我想起泽庵大师的训诫，泽庵大师致力于将剑道融入禅中，并传授给学生。孙子的训示与禅宗哲学没有任何关系，但非常有价值，它教导我们要保持清醒冷静的头脑。

我之所以要提及这本书，是因为书中介绍了一个好故事^①。

战国时期，魏国将军吴起是西河守将，他与最下层的士卒穿着同样的衣服，吃着同样的饭菜。他坐时不使用软垫，行军时不乘车骑马，亲自携带自己的军需物资，替士卒分担劳苦。有个士卒的手臂伤口化脓了，吴起亲自帮他吸出脓液。士卒的母亲听到这个消息时不禁悲号。有人问她，“你的儿子只是个士卒，将军却亲自帮他吸脓，为何要悲伤呢？”妇人回答：“去年我的丈夫伤口化脓，吴将军也为他吸脓，我的丈夫因此在作战中勇往直前，毫不退缩，最后战死沙场。现在吴将军又这样对待我的儿子，我不知他又会战死在什么地方，这就是我为儿子感到哀痛的原因。”

① 译者注，这里作者将这个故事出处搞错了。该故事出自《史记·孙子吴起列传》，而非《孙子兵法》。

优秀的领导应该照顾好自己的团队，包括其中每一个成员。如果你希望团队成员倾心付出，你首先应该成为他们的坚实挡箭牌，保护他们免受客户的刁难，替他们解决公司内部问题，等等。

优秀的领导会将加班要求转变为好事情，比如将加班变成供应有比萨饼的充满欢乐的团队聚餐。

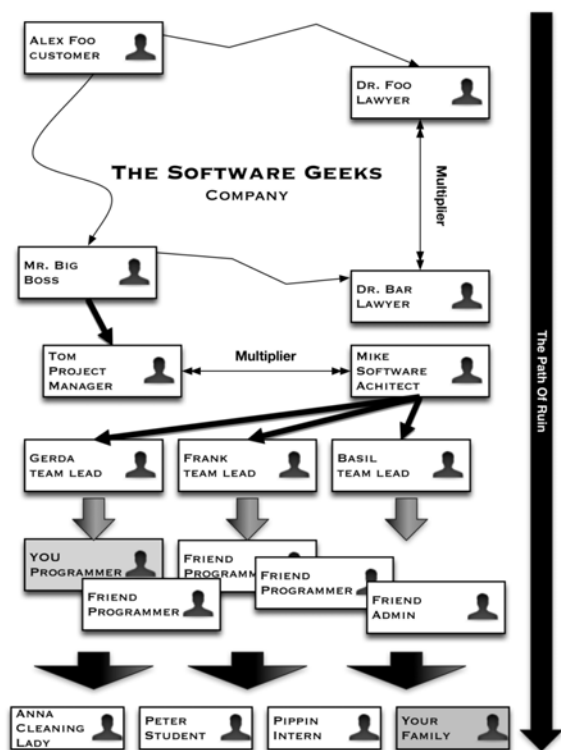
9.2 毁灭之路

在《孙子兵法》中，作者讲到了一位将军可能会犯的六种错误，这些错误将给军队招致大灾难。在团队中也是一样。有时团队领导不够用心，而是出于愤怒行事。他们可能喋喋不休，并做出错误决策。

当将军不理智地训斥下级时，他的怒气会在军中向下蔓延。人们在盛怒时往往会轻举妄动，做出错事。可能错误补丁没有经过测试就发布了，或者导致宕机。最终，你可能会把怒气带回家。孙子把这种行为称为毁灭。

一天，经理告诉团队：“该来的躲不掉。”他这是在自己的方式告诉我们，必须加班了，而且他不管什么情况发生，必须加班。在这之前，老板可能告诉他，要给软件加入些新功能，现在他不过是在传递这个需求罢了。这是一个走向毁灭的完美的例子。

就像《孙子兵法》中受伤士卒的故事，团队领导对成员有很大的影响力。虽然每个人对其他人都会产生影响，但无疑领导的影响更大。“愤怒”在组织层级中自然会找到自己的传播路径，如下图所示。



毁灭之路

可以看见，“家庭”处在最下面，和清洁女工、实习生处于同一层次。这一层次的群体间有一个共同点：通常她们都不能抵御来自上层的问题。

孩子们常常闹腾。经过漫长艰苦的一天工作后，这很容易让人情绪崩溃，甚至迁怒于孩子。要是发生这种情况，说明工作已经导致一些不好的事情。如果你不能释放自己的心灵，那么你的家庭将不得不承受它。

要谨慎地破坏掉“毁灭路径”。当传播到你时，流程必须终止。不要因为自己承受了不公正的对待，就冲着实习生大喊大叫。也不要因为在写方案时——虽然这份方案可以让你超越同事——被渴望你的关注的家人分神了，就冲着他

们咆哮。

在禅宗中，我们总是努力谨慎行事，保持觉察。只有这样，才能阻止愤怒向整个路径传播。当愤怒传到自己身上时，及时终止“怒波”继续传递，是我们能够对家人及周边之人所能做的最好的事情。要审视究竟发生了什么，而不是继续传播愤怒，然后采取正确的行动。有时，我们要做的只是坦然接受。

9.3 天不会塌下来

船沉没了，似乎一切尽失，但请记住一点：你还活着。你应该还可以买得起食物，养家糊口。作为一名程序员，即使项目彻底失败了，机会也还是不少。也许你需要变卖一些东西，但最可能的是需要找一份新工作，至少在德国是这样。有趣的是，我知道德国很多人特别害怕失去工作。

当我写作这本书时，世界上很多国家正在经济危机中苦苦挣扎。在希腊，27%的人需要一份工作，而在德国，失业率只有5%。拿我来说，我获得了很多项目合同。政府在基础设施方面进行了大量的投资。直到现在，我还没有看到任何关于德国将面临灾难的真正迹象。但很多人只看到希腊的糟糕局面，就害怕失去自己的金钱。有时听他们说话似乎德国明天就完蛋了。

为什么是我们德国人在抱怨？

如果你还年轻，希望有个光明的未来，那么目前希腊不是一个好的工作地方。来自西班牙的朋友也告诉我令人担忧的消息，在那儿，很多有才华且忠诚可靠的人找不到工作。住在那儿肯定让人感到沮丧。因此，那里的人们怨声载道不难理解。但是，德国人也抱怨就很难让人理解了。我们身处舒适的处境，

却抱有错误的观点。

如果你没有金钱，你就有麻烦了，但好消息是，有比金钱更重要的东西。
如果你没有性欲，身体肯定出了问题，但好消息是，有比性欲更重要的事情。
——泽木兴道（Sawaki, 2007）

内山兴正解释了这段话的含义：如果有人相信金钱可以解决任何问题，他就会特别依赖金钱（Sawaki, 2007）。他写道，这样的人认为，如果有足够的金钱，他可以结束越战。只要给所有参与方足够的金钱，他们终将停战。当朋友遇到财务危机时，给钱就能帮助他。当岁月无情时，有钱也可以成为优雅的老男人。而如果他失去了所有的金钱，一切都不再可能。

在同一本书中，泽木兴道还教诲道，人们制造了太多关于赚钱的噪音。人们总在说，要忙着赚取面包钱。但是，小鸡也日日为食物奔忙，最终只成为了人类的食物。在当今世界金钱是一个重要工具，但仅仅是一个工具而已。它不应成为我们的依赖。

在僧人世界里，金钱没有位置，这一点让我印象深刻。我也尝试过“钱财乃身外之物”的生活。坦白地说，我失败了。当我一个月没赚到钱时，我就非常焦虑。我依赖金钱，甚至依赖于一个银行账户。

在我生活的这个国家，想饿死并不容易。如果你愿意换个地方，几乎肯定可以找到一份工作。也许收入不高，但毕竟有份工作。

要是实在找不到工作，身无分文了，还可以乞讨。

在西方社会，乞讨是无家可归者的维生之道。但在佛教中没有财物概念，乞讨则是修行的一部分。如果你放弃自己拥有的一切，就只能脱离对金钱的依

赖而生活。僧人们每天都在修行，为了放弃这种依赖性。像泽木兴道或内山兴正这样的禅师一辈子不拥有任何财物。他们从来没有假期，从没去过夏威夷度假；没有自己的电视机，也不认为需要每两年更换一台新笔记本电脑。

相反，他们打坐，传授打坐之法，并且化缘。

在我年轻的时候，父亲常说：“如果在学校里不好好学习，你就会沦为一个乞丐。”在他看来，这是最糟糕的事了。但其实不然。最糟糕的事是挨饿乃至饿死，或者没有安全的地方睡觉。在这个世界上有很多人的确缺乏安全的居所和食物，甚至乞讨都无济于事。只要你不是处于这种情况，就可以断言，不管发生了什么，都不会像看上去那么糟糕。

当项目变糟时，请想起这些话。没什么能够永远一帆风顺。一个人不需要奢侈品才能过上好的生活。美好生活也并不依赖于高薪、好职业，或者优渥地位。

项目失败了，如果已经全力以赴，就没有理由忐忑不安。

9.4 请笑对绝望

哈哈大笑！

笑几乎可以打破任何枷锁。在激烈的讨论中，人们越来越趋于坚信自己的信条、自我和知识，突然每个人都成了专家。工作一旦遭到批评，人们就很容易变得情绪化。100年后后世小子也许会嘲笑我们，因为我们的编程环境太简单了，而业务问题又是如此微不足道。其实我们更应该经常嘲笑自己，竟然为

了大量无意义的东西徒耗精力。

不要太把自己当回事。你不过是在某家公司打某份工的某个家伙而已。要想减少工作压力，微笑绝对有用。如果情况很糟，不妨看到光明的一面，哈哈一笑。让你的微笑也感染他人。

在工作中，我已经遇到好几次让人绝望的情形了。一些代码本该可以工作的——但它就是不能！我们排查了好几个小时，几乎要放弃。突然，我和同事开始大笑。我的意思是，两个编程专家，一个非常简单的用例——只是要将数据从 A 复制到 B 的位置。这些都是经过验证的代码，因此肯定跟最近的一次修改有关，问题应该存在于我们动过的四行代码之中。但是我们就是无法找到它！空耗了几个小时后，我们只能大笑，因为这太荒谬了。

老实说，我们笑得有点歇斯底里。这是在大清早。也就是说，在这个问题上几乎花费了我们一天一夜。在消耗了那么长的时间后，我想我们完全有理由感到绝望。我们为自己的愚蠢开玩笑，认为自己的行为就像澳大利亚牧羊人。

笑声打破了灵感的藩篱。突然，我们发现了错误。这个问题太简单了，即使是编程初学者都能修复。但我们是专家。这可能就是我们耗费那么长时间的原因了。

有一天，我正在面试一个有抱负的开发者，问他对各种技术方面的问题。他很害羞，很明显，与我们真正谈论的问题相比，他更担心留下的总体印象。他试图表现得像我一样。此外，他坐得很直，很担心自己说错话。在意识到这一点后，我开始注意自己的言行。这一天，我有一个糟糕的开始。我醒得太晚，没来得及邮寄一封重要的信件，而且几乎错过了一个重要的约会。这种事情平时并不会发生在我身上。我的胃有点痛，通常睡眠质量很差。所以，现在的我看起来必然像个严肃也许有些冷酷的工作狂。妻子总是提醒我，我低沉的声音

可能会吓到别人。意识到了这一点后，我决定做一个实验。我向后仰坐，摆出一个开放的姿势，就像我曾经在一本肢体语言书上看到的那样。我瞥了一眼窗外，天气晴朗，温暖宜人。在我的面前，摆着一杯美味的咖啡，而且我发现我能够在午餐时间去邮局，并不需要匆匆忙忙。想到这里，我不禁笑了。我还想起曾经有一天我跟眼前的这个家伙处在相同的处境。于是我问他是否喜欢锻炼身体，因为他看起来像个运动员。这个意想不到的话题转变起初让他感到迷惑，但后来谈到了他最喜爱的运动，使他感觉好多了。整个气氛变得舒适起来，我们聊得很愉快。我发现他是一个有才华的人，于是给了他想要的工作。

失败是一种选项，而且经常会发生。

重要的是我们如何面对失败。可以绝望，也可以从失败中吸取教训。让我们微笑面对失败，并争取下一次做得更好。

有人可能要说，“失败不是一个选项。”但这样说并不能阻止失败，甚至毫无激励作用。

我们不能排除失败和错误的可能性。软件瑕疵和错误的决策总是会存在。如果我们失败了，就是失败了。如果我们成功，就是成功了。尽你所能，做到最好，然后继续前行，心无挂碍。即使失败了，鸟儿依旧歌唱，花儿依然美丽。我们程序员并非只生活在项目中，除了身为程序员，我们还是一个鲜活的“人”。项目不过是生命中的一个插曲。

微笑或许会是解决问题的最佳途径。

第 10 章

Chapter 10

程序员之禅的 10 条法则

在一个飘雨的清晨，我坐在书桌前，思考如何进行高效率工作的问题。在成为自由职业者之前，我一度拼命工作而结果却令人闷郁。自 2006 年起，我开始参禅。过了许久，我终于明白，千百年前的禅师就已知道今天的程序员该如何工作。从那时起——尽管我并不喜欢“如何成为一名更好的程序员”之类的帖子，我便希望能够总结一下个人参禅心得。它可以让我保持清醒。如果你对这篇文章有什么看法，欢迎随评。

10.1 专注

禅修程序员一旦开始工作，就应该全力以赴，做到最好。请不要同时展开多项工作。一次仅做一事就好。一心多用不会让效率更高，只会使你应接不暇。超负荷工作会让人疲惫不堪、容易出错，而且在不同的工作之间频繁切换也会浪费时间。这是条通用的建议，不仅仅适用于编程工作。

泽木兴道禅师教诲：若需睡觉，尽管睡。当决定休息的时候，不要再去想

软件的事，尽管睡觉。要是打算编程，就尽管去编，不要再做白日梦，专注它。一旦你疲倦不堪而无法编程，你就需要睡觉了。即使是以一心多用出名的 Stephan Uhrenbacher，也会决定进行单线程式的工作。我有和 Setphan 类似的体会，于是自己写了一个时间跟踪工具——Time & Bill。我的目标是方便地跟踪时间消耗，包括像打电话这样的小事。现在，每日伊始我会创建几个秒表，鼠标一点就可以跟踪时间的使用。起初惨不忍睹，有时我在一项工作上只花了几分钟就转到另一项工作上。现在我做得好多了。与番茄工作法类似，我计划了几个时段，努力保持专注，其间不闲聊，不睡觉，不去查看 AppStore 上好玩的新游戏。

10.2 心无杂念

在动手编程之前，你需要清空头脑，摒弃一切杂念。如果你有什么麻烦事，不要让它影响你。在大多数情况下，烦恼会自行消失。如果杂念太多，无法驱除，就暂且不要工作。一定努力清除它们。而你一旦开始工作，请暂且忘记身外的世界。

邮件列表中有令人兴奋的内容？别管它，你可以晚些时候再兴奋。关掉所有会占据你头脑的垃圾程序：推特、脸书和电邮。你甚至应该将手机设为静音并放进口袋里。或许你会说这条规则类似于第 1 条“专注”，然而这条中还应有一个限制：在工作前或午餐时不要使用这些工具。这些东东把你连接到花花世界，带来新的烦恼或耗精力玩意儿。

设想一下，当清晨醒来时，通常你的头脑会很清醒。如果不然，可以做些

运动（我喜欢长跑）。等你感到神清气爽了，请尽所能立马开展工作。工作结束后，你才可以去想那些乱七八糟的东西。当历经繁忙而充实的一个工作日后，你会发现原来那些东西其实并非多么有趣。推特、脸书之类会消耗我们大量的精力，别以为只要分把钟，绝非如此。

你懂的！

10.3 初学者心态（虚怀若谷）

别忘了自己还是初学者的那些日子。或者如果你目前就是个初学者，请坚守这份新人情怀。你所学到的远远不够。如果你已经是个专家了，不妨每天也把自己当成初学者。坚持以初学者的心态来对待技术问题，这样你就能更容易去接受那些让软件更好的修改，不落俗套。即使那些经历不如你的人也可能会提出一些好主意。有哪一个软件的两次构建方法会完全相同呢？即使你去复制（仿制）软件，建构过程也不会完全相同。

10.4 无我

一些程序员存在的大问题是：过于自我。但其实，我们没有时间过于自我，没有时间成为一个摇滚明星。

谁能决定你的编程水平呢？你自己？不是。别人？可能吧。你可以拿苹果跟香蕉比吗？不能。你是个个体。你无法将整个自己与他人去比较，只能说某些方

面的比较。

有个技能有啥可自豪的？你擅长 Java？酷，别人是不如你，但他擅长打保龄球，你行吗？Java 比保龄球更重要吗？恐怕要视具体情况而定。你可能因为 Java 赚得多一些，但别人可能从生活中获得了更多的乐趣，因为他有一群保龄球友。

你真的对自己是个极客感到自豪吗？过于自我的程序员容易固步自封。请保持谦虚，向他人学习，不管他是个老手，还是菜鸟。

泽木兴道禅师教诲：“你并不重要。”

自己想想。

10.5 不要设置职业目标

如果你总是想得到些什么以至于忽略了当下的生活，你已经输了。对于工作，全力以赴即可，别去管将来很长一段时间后才可能达成的目标。

难道拼命工作 20 年，就是为了成为公司股东？为什么不能因为乐趣而勤奋工作呢？如果真心喜欢，即使辛苦也会乐在其中。“一日不作，一日不食”，禅宗如是说。

没有必要等到 20 年后再去寻找快乐。即使不是公司股东，即使没有保时捷跑车，现在的你也能拥有快乐。天有不测风云，你可能突然大病一场，可能被解雇，也可能会面临油尽灯枯（如果你遵循了所有这些忠告，我猜这种可能性会大大降低）。

除非这些不好的事情发生，否则只管尽力去工作，并乐在其中。没有理由去和同事攀比收入，也没有理由对未得到的高薪职位耿耿于怀。

毕竟，所得终将会来。你将收获美好的回忆，或许还有个好职位——以及那精彩的 20 年。每一天都是美好的。

如果某天你认为在公司工作已毫无乐趣可言，请果断离开。千万不要待在夺走你生活之乐的公司。当然，这要在发达国家才现实，因为这里的人完全可以自由跳槽。如果你正生活这样的优越环境中，果断下决心吧。尽管离开，无怨无悔。时间不可轻易浪费——生命无常，或许明天它就会消逝。

如果你没有设定职业目标，转身离开将会容易很多。

10.6 敏事慎言

如果没有什么要说的，就不要去浪费同事的时间。这样做并不会让你看上去懦弱无能。在每天的工作中，尽量不要去无端惹人心烦。试想一下，要是每个人都努力做到，那将是一个多么好的工作环境啊？虽然有时这是不可能的，但请努力做到，你会喜欢的。

如果你不过于自我，就很容易做到谨言，只关注当讲之事。不要把你的“个人经验”变成了“自负”。永远记住：你是一位初学者。如果他人有好主意，请保持随喜心。

10.7 正念、观照、觉察

是的，你正在工作。但与此同时，你也在呼吸，在生活。即使工作再忙再累，也要倾听身体发出的信号。你要知道哪些东西对你是有好处的，所有的，包括像食物等生活必需品。要关心自己及周围环境中一切，毕竟，你所喝之水就来自于周边这条河流。记住，你是为自己而生的——一个人生来，也将一个人死去。即使没有你，地球依旧转动。

请避免在你不喜欢的那种环境下工作。如果某类无偿工作已经让你毫无乐趣可言，而且又剥夺了你的睡眠时间，那就拒绝它。放下所有那些让你不快乐的事情。你以为无偿工作只停留在理想中吗？想一想那些在空闲时间编写开源软件的人。要是你曾订阅过某个开源项目的邮件列表，你就会知道那儿有多少激烈争论（至少有时如此）。如果你觉得它没有什么乐趣，就不要再做了。我认识不少人，他们在自己不喜欢的开源环境中依旧贡献着。利用 **Time & Bill** 软件，我再次跟踪了自己在开源项目上花的时间，结果真是令人惊讶。我在那儿浪费了大量的时间，尤其是在许多自己不太喜欢的项目上。

鉴于此，有些人认为只有当有空闲时间，晚上有 Xbox 玩、有啤酒喝才会快乐。偶尔为之这尚且算是个好主意，但未必在人生的每时每刻这都算是“乐趣”。如果你能避免不喜欢的环境，请避开它们。话说回来，有时我们确实需要做一些无趣的事。例如，手工将经理给的 Excel 电子表格数据复制/粘贴到 **phpMyAdmin** 中。这可能要花上几天，而且无聊至极。这种事没有乐趣可言，但有时你确实需要去做。你总不能因为被分配一个乏味的任务就辞职。禅僧也不羞于他们的工作。他们凌晨 3 点起床（有时早一些，有时晚一些，取决于僧

院)，然后即开始静坐和劳动（他们甚至将劳作当作禅修的一部分）。或者清扫厕所，或者料理菜园。如果是一名火头僧，还要做饭。无论做什么，他们都一心一意。没有痛苦，乐在其中。对他们而言，每一秒都是生命中宝贵的一刻，逝去即永不再回，即便是在扫厕所时。

换言之：停止抱怨，如果你需要复制/粘贴 Excel，做就是了。无须为这样的事情心神不宁，一切都会过去，就让自己成为最好的 Excel 复制/粘贴者吧。

要是你在工作中心脏病发作，有人也许会说：“是的，他真是一个勤劳的员工，甚至在晚上为我免费加班”。没有人可以指引你去另一个世界，最后一步是由我们自己走的。你无法拿这个世界中的任何东西与另一个世界进行交换。在生命中的每一秒你都要多多保重。如果你死了，人也就没了，一切成空。但如果你还活着，你就是活生生的一个人。没有时间可以浪费。

在禅宗中，“观照”是一个重要的词汇，并且我认为在各种佛教宗派中都是如此。我无法用言语来表达这个词所要表达的一切内容。要理解“观照”的方方面面含义是很难的。也许用“觉察”这个词更好把握一些。每时每刻，你都要觉察自己的所作所为。在你的一生中必须保持正念，否则就是在浪费时间。当然，究竟该怎么做，完全取决于你自己。勉力为之。

10.8 做自己的老板

是的，某人付你薪水，告诉你需要做什么。而且他还可以解雇你。但这都不是你放弃自己的生活，成为工作狂的理由。总之，老板对你没有控制权。你

甚至也可以怀疑你对自己有无控制权——打住，不要走火入魔。

回到谈老板。如果你一味纵容的话，老板可以让你的生活变得老糟糕。但是有一个解决办法。如果他要你做一些恶心或有违个人道德底线的事情，你大可以说“不”。这会有什么后果？最坏的结果无非是被他开除。那又如何？如果你生在发达国家，如果你是一个程序员（要是你正在阅读这些文字，你大概跑不了），你会找到另一份工作。

我并非说对将 CSV 数据转换为 HTML 格式之类的任务说“不”。我指的是，一周工作 80 小时，导致你精神崩溃；你的孩子需要你的照料时；或者仅仅因为老板不喜欢谁就要你开掉他；又或者身为一名咨询师，却受雇为核电厂或坦克开发软件（有些人可能会说为核电企业工作好极了，但这违背了我的道德底线，这里只是举例而已），等等这些，你大可以说“不”。

10.9 玩物养志

程序员不止是一个程序员。你应该尝试一些跟计算机无关的事情。在你的闲余时间，可以扬帆出海，去钓鱼或潜水，或者静坐冥想，练练武术，吹吹尺八。不管你做什么，都要尽情尽意，就像在工作时间那般投入。认真去做。爱好不仅仅是爱好，它也展示了你究竟是怎样的一个人。不要被任何说爱好不重要的人蒙骗。现在我们有能力拥有爱好。我已经录制多张 CD，还写了几本科幻小说（后者尚未出版，我还得多加练习）。这些事情塑造了今天的我，并最终导致我参禅，写成本书。近来我时常练习禅宗尺八，它在我日常生活中占据重要的地位。

10.10 淡泊宁静

花朵再美也不过是一朵花而已，并无特别之处。而你，是一名程序员，也许很优秀，那也没什么特别的。你、我以及生活在这个星球上的其他人，都没什么两样。

你需要吃喝拉撒。当然，你还需要睡觉。很久以后你终究难免一死，你拥有的一切全都会失去。很久以后，甚至金字塔都会消失。你知道建造金字塔人们的名字吗？好吧，就算你知道，但这很重要吗？一点都不。金字塔伫立在那儿，或者不伫立在那儿，有什么特别的呢？

这同样适用于你的软件。银行用你开发的软件赚钱，当你离开后，没有人会再记得你。这本来也没什么错，只不过时间流逝，逝者如斯矣。不应该对此感到烦恼。如果你遵循了上面的 9 条规则，就会明白：那个优秀、有趣的项目已经过去了。现在，是时候继续前行专注他事了。

公司因为财务问题关闭了，没什么大不了的，生活仍将继续。Xbox、汽车等并非不可或缺。这个星球上的大多数人还很贫困，他们不关心 Xbox，得到食物甚至只是饮水都会让他们快乐不已。

那么，为什么你是特别的？因为你命好出生在一个发达国家？因为你可以编写代码？不，没有什么特别之处。请放弃“我执”，自由自在地生活，享受花儿的美色和馨香。当冬天来临时，不必伤心难过；等春天回归，亦不必欣喜若狂。不过乃四季交替，顺其自然就好。请记住这一点，尤其在有人拒绝你的求职申请时。没有哪家公司是如此特别，值得你非要得到它的青睐。

后 记

你现在阅读的是一本为程序员介绍禅的书。问题是，你为何要读。一个人如果正在阅读一本关于禅的书，那他一定是在寻找某些东西。

禅在开发者社群是一个时髦的术语，它往往被用来作为“至简”、“高效”或“生产力”的同义词。但是，本书的意图不是让你更辛苦地去工作。本书旨在为你提供一些如何更好地生活的启示。当然，这些启示也会反映在工作上，对我而言就是如此。

当我开始禅修时，我希望能找到一些神奇的秘方，可以帮我承受住压力。但坏消息来了，根本没有什么神奇的秘方，禅没有解决我的问题。好消息是，禅向我表明，我本人是唯一可以解决自己问题的人。

我的问题就在于内心。我必须把它清扫干净，不让它沾染尘埃。用计算机术语表达就是，我需要重启操作系统了。我认为自己的问题是个体性质的，与他人没有可比性。你的解决方案可能包括寻求治疗师、自助书籍、专家，甚至只是几杯啤酒入肚。但在我禅修一段时间后，我的问题逐步得到了解决，而且认识到只有自己才能解决自己的问题。我既不能改变公司，也不能改变项目，是我自身需要改变。同样的道理，这本书也无法解决你的问题。

归根结底，没有任何书籍、任何专家、任何朋友可以改变你的生活。你自己对此负责。

没有通往和平的道路，和平即是道路。

——圣雄甘地

我们的感觉就是我们的现实。如果你感觉什么是错的，那它通常就是错的。令人疲倦的工作日的喧嚣，让我听不到来自心灵深处的警告。为了能够倾听，我需要禅修。禅并没有为我做决定，它只是让我倾听。

人们很容易忘记自己必死的命运。在我年轻时，有位朋友问我：“你能接受现在就死去吗？”答案当然是：“我不能。”我还有梦想，有抱负。要是当时一辆卡车撞了我，你不会看到我瞑目。作为年轻人，我活力无限。于是，我玩命工作，却忘了真正的生活。我活在了自己内心构建的监狱中，太把它当回事。

直到现在，有时我还会忘记真正的生活。当我认为公司成功比自己的呼吸和健康更重要时，我就进行更多的冥想修习。除了冥想，我还使用本书中提到的其他方法。不需要一次用上所有的方法，视具体情况而定。随着时间的推移，你也会形成自己的方法。

我认识一个女人，她凭借马来掌控自己的生活。当感到失落时，她就开车到附近的农场，照料她的马。我不是说骑马运动，而是指马和这名女人之间的这种情感关系，这种关系给了她必要的距离。当你仔细审视这种关系时，你会在禅修冥想中找到类似的元素。在禅修中，既有静坐冥想，也有茶道和园艺冥想。那么，为何不能有马冥想？

我并不是说你一定要有有个业余爱好。你要做的，是明白生命的真谛，寻找“你自己的人生之路”。

像泽木兴道这样的大师一直强调坐禅在其整个生命中的价值。我现在也非常清楚，如果没有寂静和专注，我们会被淹没在喧嚣的尘世中。我吹尺八

进行禅修，你呢？

从点滴做起，每天只需十分钟。找一把椅子或其他，只要没有人能打扰你，选择一个让自己舒服的地方。只是静坐在那儿，什么也不做。没有邮件。没有电话。当有什么想法来临时，放它过去。不要认为此时适合思考工作计划。一开始你可能很难做到这一点，但经常练习，你就会做得更好。

我每天早晨五点醒来。在煮咖啡的过程中，偷闲呼吸下清晨的空气，享受自己的存在。这就是我自己的十分钟。

十分钟也许只能改变一阵子，但如果你真的想改变生命，你应该从这十分钟做起。如果能够做到这一点，你将会发现“你自己的人生之路”。

谢谢阅读，祝好运。

参 考 文 献

- [1] Red Pine (Eds). (1987). The Zen Teaching of Bodhidharma. New York: North Point Press, 1989.
- [2] Kôdô Sawaki. (2005). An Dich. Frankfurt: Angkor Verlag.
- [3] Kôdô Sawaki. (2005). Zen ist die größte Lüge aller Zeiten. Frankfurt: Angkor Verlag.
- [4] Kôdô Sawaki. (2008). Tag für Tag ein guter Tag. Frankfurt: Angkor Verlag. ISBN: 978-3-936018-57-8
- [5] Kôdô Sawaki, Kosho Ushiyama. (2007). Die Zen-Lehre des Landstreichers Kôdô. Frankfurt: Angkor Verlag.
- [6] Dhammasaavaka. (2005). The Buddhism Primer: An Introduction to Buddhism. Boston: Lulu.com. ISBN: 1-4116-6334-9
- [7] Jiho Sargent. (2001). Asking About Zen: 108 Answers. Boston: Weatherhill. ISBN: 0-7567-8888-9
- [8] Siddharta Gautama Buddha. Editorial Committee, Burma Tipitaka Association Rangoon (Eds.). (1986). The Dhammapada: Verses and Stories. Retrieved April 2, 2013, from: <http://goo.gl/wIDPKI>
- [9] Immanuel Kant. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. (2004). Göttingen: Vandenhoeck and Ruprecht. ISBN: 3-525-30602-4

- [10] A. B. Mitford. (2005). Tales of Old Japan: Folklore, Fairy Tales, Ghost Stories and Legends of the Samurai. Dover Publ Inc. ISBN: 978-0486440620
- [11] Matthias Burisch. (2006). Das Burnout-Syndrom, 3. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag. ISBN: 3-540-23718-6
- [12] Frank Gebert. (2010). Wenn Arbeit krank macht. FOCUS Magazin 10.2010. Retrieved April 6, 2013, from: <http://goo.gl/WfgAM9>
- [13] M. Kläsgen. (2010). Selbstmord in Serie. Retrieved April 6, 2013, from: <http://goo.gl/ePYrb3>
- [14] BBC News Europe. (2012). Ex-France Telecom chief Lombard probed over suicided. Retrieved August 23, 2012, from: <http://goo.gl/DoMKAO>
- [15] DAK-Gesundheitsreport Hamburg. (2010). Retrieved April 6, 2013, from: <http://goo.gl/WDn0yl>
- [16] Andrea Lohmann-Haislah: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2012; ISBN: 978-3-88261-725-2
- [17] Shunryu Suzuki: Zen Mind, Beginners's Mind. 2011. Shambhala; ISBN: 978-1-59030-849-3
- [18] LAM TE NGU LUC: The Sayings of Zen Master Linji Yixuan. Retrieved 15.04.2013 from: <http://goo.gl/x01t6P>
- [19] Lafcadio Hearn: Kwaidan. Stories and Studies of Strange Things. Boston: Houghton, Mifflin and Co. 1904. Retrieved 23.07.2013 from: <http://goo.gl/OtaE9a>
- [20] Brad Isaac: Jerry Seinfeld's Productivity Secret. Lifehacker. Retrieved July 02,

- 2013, from: <http://goo.gl/CK9sNE>
- [21] Gerald M. Weinberg: The Psychology of Computer Programming. Van Nostrand Reinhold Company. 1972. ISBN: 978-0-44229-264-5
- [22] Eugen Herrigel: Zen and the Art of Archery. 1999. Vintage Books. ISBN: 0-3757-0509-0
- [23] Dōgen: Shobogenzo Zuimonki. Kristkeitz; Auflage: 4., durchgesehene und überarbeitete Auflage. 1997. ISBN: 3-9323-3768-9
- [24] Sun Tsu: The Art Of War: Complete Text and Commentaries. 1988. Boston: Shambhala Publications, Inc. ISBN: 978-1-59030-054-1
- [25] Forsyth, D. R.: Group Dynamics. 5th ed. 2009. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- [26] Watazumi Roshi: The Way of Watzumi. Retrieved November 25, 2012, from: <http://goo.gl/c96gkl>
- [27] Friedrich Nietzsche: Jenseits von Gut und Böse. 1886.
- [28] Dōgen, Kosho Uchiyama Roshi: Zen für Küche und Garten. 2007. Frankfurt: Angkor Verlag
- [29] Charles W. Eliot: The Sayings of Confucius. Vol. XLIV, Part 1. The Harvard Classics. New York: P.F. Collier & Son, 1909–14; Bartleby.com, 2001. www.bartleby.com/44/1/.
- [30] Patrick McKenzie: Don't Call Yourself A Programmer, And Other Career Advice. Retrieved October 28, 2011, from: <http://goo.gl/SwGcjH>
- [31] Johnson, R. and Gamma, E. and Vlissides, J. and Helm, R.: Design Patterns: Elements of Reusable Object-Oriented Software. 1995. Addison-Wesley. ISBN:

9-780-20163-361-0

- [32] Robert C. Martin: Clean Code: A Handbook of Agile Software Craftsmanship. 2008. Prentice Hall PTR. ISBN: 0-1323-5088-2
- [33] Martin Fowler: Refactoring: Improving the Design of Existing Code. Don Wells and Laurie A. Williams (Eds.). 2002. London, UK: Springer-Verlag.

The Zen Programmer

程序员之禅

除了电子邮件、不间断的电话以及所谓的紧急事务，生活中还有很多更有意义的事情。

几百年前，禅宗大师开示众生：该说“不”时且开口，生命掌握在你手中。

今天依然如此。

禅改变了乔布斯，而乔布斯则通过禅改变了世界。

禅修并非史蒂夫·乔布斯这样的业界精英的专利，你也可以。

禅修并非只能在周末进行，任何时候都行，甚至是现在，是的，就在此刻。

程序员之禅的10条法则

专注

心无杂念

初学者心态

无我

不要设置职业目标

敏事慎言

正念、观照、觉察

做自己的老板

玩物养志

淡泊宁静

本书配套网站<http://www.zenprogrammer.org>。

ISBN 978-7-115-38982-4



9 787115 389824 >

■ 美术编辑：董志桢

分类建议：计算机 / IT文化

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn