

利用数字工具为大脑减压，信息整理是现代人的必备技能。

谷歌前首席信息官分享风靡谷歌的信息整理术，帮你彻底告别无序工作。

How to Get Stuff out of Your Head, Find It When You Need It,
and Get It Done Right

GOOGLE ERA

GETTING ORGANIZED
IN THE

Google 工作整理术

信息太多、时间太少，
Google帮你做整理

[美] 道格拉斯·梅里尔 (Douglas C. Merrill) 著
詹姆斯·马丁 (James A. Martin)
刘纯毅 译



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

前言

什么？又是一本有关组织的书？“不可能吧？”你或许会这么想。我的意思是说，世界上真的需要再出一本书，专讲如何进行有序组织的吗？

没错。开始着手写本书时，我也在思考同样的问题。那个时候，我是Google（谷歌）公司的首席信息官，该公司以“对全世界的信息进行有序组织”为使命。

那么，身处信息时代该如何进行有序组织呢？显然有人会认为，我必定有一些有用的真知灼见可以分享。

当时我和同事（现在他是最棒的合著作者）吉姆·马丁坐下来，抛开纯粹的优雅客套，实实在在地讨论“组织”这个主题。事实证明，我发现自己确实有很多新思想可以呈献给大家。

不过，首先请允许我打个小岔。

想象一下这样一幅图景：一个瘦弱的男孩，留着短短的头发，戴着厚厚的眼镜，靠着妈妈坐在一张深色的长木桌前面。桌子对他来说实在是太高了，他在座位上需要尽量坐得直一些，他的双腿耷拉在下面摆来摆去。那是20世纪70年代夏日的午后，地点是美国阿肯色州乡下小小的康韦镇。外边雾蒙蒙的，十分炎热，一点儿生气都没有，只有蚊子飞来飞去。室内开着空调，非常凉爽。

在这个悠闲的美国南方小镇，尽管夏末时节的下午呈现出无精打采的景象，到处都是一派懒洋洋的样子，可是那个男孩一点儿都不轻松，

他的心跳得飞快。

他妈妈对着乘法表，不厌其烦地教着儿子。母子二人这么做不是一次两次了。练习做加法、减法和乘法，有时一做就是几小时。在每年开学之前，这都是暑假期间的例行工作。

要是了解这个孩子的家庭背景，你肯定认为他会是个数学奇才。他爸爸是物理学博士，他妈妈拥有两个硕士学位。他的一个姐姐继承父亲的衣钵，正在攻读物理学学位，另一个姐姐拥有中世纪英国文学学位。最重要的是，他哥哥是数学博士。

将门出虎子，兄强弟不弱。
——赫尔曼的隐士们乐队，
《我是亨利八世》

然而，轮到这个小弟弟的时候，他在一个接一个的暑假里苦熬，学习的竟然是简单的乘法运算。他真是个失败者啊！他自己总是忧心忡忡，生怕大家知道他不够聪明，不够优秀，要不就是担心自己会给这个家庭丢脸。

现在大概你已经猜出来了，我就是那个小男孩。或者说我曾经是，现在我长高了，留的头发也比那时候长了。不过，对于当年让我忧心不已的秘密心事，我仍然记忆犹新。

我学不好数学，是因为患有诵读困难症，尽管当时不明所以。诵读困难症是一种学习障碍，单在美国大约就有1 000万儿童受此困扰。由于诵读困难造成数字颠倒，因而患者经常对数学感到头痛。他们阅读也很困难，因为该病症也会把字母弄颠倒。

比起现在，人们当年对诵读困难症的认知和诊断都要少得多，直到上了高中，我才认识到那是造成我学习吃力的根源。幸运的是，父母对我很有耐心，哥哥姐姐总是帮我完成作业。我学习一直很努力，后来也顺理成章地在学业上取得了好成绩。到最后，我也拿到了博士学位。大

概你不会惊奇，我读的是认知学学位，该学科研究人们如何学习，怎样解决问题。我主修这个学科，是因为我想找到帮助那个男孩以及其他类似的孩子的办法，让他们不再对学习感到恐惧、难过、焦虑。

通过研究我发现，人们教授数学以及其他学科的方式与我们大脑的实际运行机制相去甚远。不管是否患有诵读困难症，大多数人学不好数学都不是因为愚笨和懒惰，根本就是因为教学方式不对。事实上，按照大脑的运行方式来看，我们这个世界上绝大多数的组织结构方式都是错误的，这就导致有序组织变得极其困难。（关于这个问题，我会在第1章中深入解释。）

既然有这些学习障碍（最主要的是诵读困难症），我这个满怀恐惧的小男孩最终怎么能拿到博士学位，并且又当上Google公司首席信息官的呢？事实上，由于学习让我很吃力，我就拿出很多时间去思考怎么才能避开学习障碍为我设置的种种制约。我努力开发学习技巧和系统方法以减轻大脑压力，帮助自己仅仅关注那些真正需要学习的信息。无论什么东西，我都不会认为那是理所当然的。

我付出了额外努力，开发出组织信息的系统方法，最终顺利完成学业。几年后，幸运之神再次光临，在我的职业生涯中，以前付出的努力又一次得到回报。我之所以受雇于Google公司，帮助Google“对全世界的信息进行有序组织”，部分原因在于自己曾经从一年级开始就实践过同样性质的工作。不可否认的是，那时涉及的信息量当然小得多。

我把童年阶段和整个成年时期都用于开发组织信息的系统方法，从中受益良多。由于大脑的内在制约没有引起我们的重视，现在很多人在信息掌握方面是紊乱无序的，这可不是无足轻重的小事。我们也没有找到解决这些内在制约的办法。诵读困难碰巧成为我的大脑弱点，不过事实上，人人都有某种形式的大脑局限。

现以记忆为例。人的短期记忆一次只能记住~件事。由于没完没了

的待办事项不断引起我们的注意，再加上一天到晚积攒起来的信息无穷无尽，我们总是忘这忘那，这就一点儿也不足为奇了。从一项任务转向另一项任务，会把短期记忆中的既有内容排挤出去，也会让事情更加复杂。人的大脑根本就不能同时应付多项任务，原因之一就在这里。

在做决定方面，我们的大脑同样也不擅长，这真是很悲哀。比如说，我们做决定经常是建立在害怕失去什么的基础上，而不是考虑希望得到什么。想想我们在特定时刻面对的许多选择，也就难怪到一天结束时你会感到力倦神疲。

我们感到紊乱无序、压力重重，大脑并不是唯一原因，当今世界上的很多组织结构方式也在拖我们的后腿。认识不到这一点，我们就会继续围绕陈旧过时的社会结构和根本错误的需求信念安排生活。譬如，尽管如今我们在很大程度上已经处在信息经济和服务经济的社会了，然而现在企业还是依靠原本用来组织工厂工人的时间表来安排经营运作。在当今时代，固守工厂式的时间表会带来很大压力，也会产生很多其他问题。孩子上学和放学时间是在很久以前规定的，当时之所以那样安排，是为了不耽误家长在田间劳作。确立我们生活作息所遵守规则的那个时代早就一去不复返了。在那个时候，计算机不是人们生活的中心；在那个时候，父母双方只有一方工作；在那个时候，知识具有强大的力量；在那个时候，上下班一般都很便捷，家居和办公之间泾渭分明。

啊，多好的旧时代呀！

然而，时至今日，现行的社会组织结构还是指望我们有过剩的脑力，从而总是能够想着孩子该在什么时候接回家，门钥匙放在哪儿，重要的营销文案该在什么时候提交以及需要谁来批准。我们对人的大脑和社会结构的认识方式与它们的实际运行机制之间存在严重脱节，再加上层出不穷的信息时时分散着我们的注意力，这是我们如今处于紊乱无序状态的关键问题。

上述问题还隐藏着这样一个事实：如果有什么事情搞错了，我们承受的压力就会直线上升。事实上，或许正是面临的压力促使你拿起了这本书。（顺便感谢你阅读本书。）压力之下，可能会让你去开列待办事项的清单，而这个清单永远也不见缩短。你可能会担心没有时间关心孩子的学习，你也可能会觉得总是落后于别人。

让我们正视这个问题吧。紊乱无序让你感到重重压力，重重压力让你举措失当，举措失当让你承受更大的压力，更大的压力让你更加失误连连。这真是“恶性循环”的一个完美定义。

我对这种恶性循环有所了解，自己以前曾经陷入其中。

吉姆和我开始写作本书的时候，我正在调工作，换城市，找房子。那时我刚刚离开Google，出任百代唱片公司数字音乐事业部总裁兼新音乐首席运营官。由于消费者转向数码音乐，唱片行业面对复杂的技术和组织挑战，正在苦苦应对。百代公司聘用我，部分原因就是希望我能帮助他们掌舵，应对这些挑战。

追日，追日，可是日落西山。
——平克·弗洛伊德，《时间》

我对音乐和技术都很痴迷，这个挑战让我由衷地感到珍惜。不过，从硅谷搬到洛杉矶，也会让我面临很多其他的挑战。到了新城市，我觉得自己连百货商店在哪儿都不知道，更别提新公司

是怎么运作的了。我以前给自己建立的系统方法和组织结构，现在也无法遵循了。突然之间，我又成了那个剪着短发的男孩，感觉只有自己不懂，剩下一个人在苦学，本来应该很容易完成的任务，我还得熬夜解决。我感受到难以置信的压力。幸运的是，我利用自己开发的组织技术，突破重重压力，找到了一条出路。本书后续章节将会描述这些组织技术。

因而可以说，诵读困难症让我在理解人们如何学习的问题上获得了特别的优势。人的大脑与社会结构时常跟我们作对，在认知科学领域的学习研究帮助我看清了其中的机理。凭借这些知识和观察，我逐步理解了辨别造成紊乱无序的根源的重要意义。不幸的是，对于这个问题，大部分讨论组织专题的著作不是刻意掩饰，就是视而不见。本书并非如此。你为什么不能像期望的那样有条不紊，我希望本书能够帮你理解个中缘由，因为你很快就会看到，这其实不是你的问题。存在一种比你本身更强大的合力，让你总有一团乱麻、支离破碎的感觉。

其实你还远未达到无能为力的程度，这是一个好消息。在工作和生活中会遇到一些困难和挑战，导致你效率低、压力大，我将跟你分享克服这些困难和挑战的经验策略。我要讨论的可不是怎样有序组织衣柜里的衣服之类问题（这方面可能得你来教我），我想分享的是在生活中组织安排任务和信息的技巧，以便让你以最低程度的忧虑、更高的效率、更好的效果来实现你的目标。

类似地，我也不会提出“一刀切”的万应灵药式有序组织的概念。始终保持电子邮箱为空？把电脑文件按一层层的文件夹存放？使用电子方式传送财务报表？假如生活中一直都是如此行事，那我将永远生活在颠三倒四的状态。

事实上，即便这些办法听起来都像是很好的组织准则，但我不会去这么做。这不是因为我做不到，而是因为我已经找出了能够更好地适应我们工作生活的组织方式。

例如，在Google公司的多年工作经历让我理解了技术该如何帮助我们进行组织，而不是把我们淹没于每天汹涌而来的信息汪洋之中。我弄明白了技术是如何让我们更有序、更高效，从而让生活更轻松的，我也弄明白了技术是如何让我们的记忆压力减至最小，让我们的大脑跟我们协调一致而不是处处作对，从而帮助我们减轻压力的。

这就是我打算写作本书的原因：与你分享自己开发出来的方法（有些方法需要利用技术，有些则不需要），绕开人的大脑、社会结构和个人局限强加给我们的种种制约而前进。帮你开发出服务于你自己的系统，让你更有序、更成功、更轻松，这是我的目标。我想帮你停止从事明明是在浪费时间和精力而自己却浑然不觉的那些事情。我还想帮你确定哪些是该做的事，哪些是不该做的事。通过了解、努力和更好地组织，你会发现自己进入了“良性循环”阶段。每天下来，都会让你增一分明晰，多一点儿心劲儿。带着这份明晰、这些心劲儿，而不是重重压力，从事乐趣多多的事情，工作效率会更高。

本书的框架

以下是本书的内容构成。在第一部分，讨论的对象是你。你如何思考，你如何感觉，你所处的社会是什么样子，社会如何对你施加影响，你所受的制约是什么，你该怎样超越这些制约，你的真正目标是什么，为实现这些目标你该如何进行组织。

在第二部分，我会跟你分享自己历年总结出来的有关有序组织的技巧、技术和策略：如何搜索内容，如何组织信息，如何掌握所有的电子邮件、待办事项、相关文档和工作日历。我也会为你指出一些令人惊叹而又唾手可得的工具和技术，诸如智能电话和云计算，我还会帮你找到使用这些工具和技术时适合自己的最佳方式。

在第三部分，针对我们身处的21世纪面临的大大小小的挑战，将会讨论如何进行有序组织。我将帮助你学会如何把分散精力的情况减到最少，也会解释为什么没有“工作生活两不误”之类的好事。处理那些意料之外的事情，如何帮助你有条不紊地准备好体能和脑力，我将向你展示个中机理。因为这些事情总是会不期而至。等你看完本书的时候，我希望你会为一个全新的开始做好准备，从此让你的人生变得井井有条。

那么就让我们开始吧，好吗？现在天气晴好，没有蚊虫叮咬，我也保证不用让你重背乘法表。

要这些歌词干什么？

我专心著述已经有很长时间了，这些著作形式不一，目标各异，而且阅读对象也不尽相同。不过有个做法始终如一：多年以来，我都会以这样或那样的形式，把音乐穿插到著作当中。

我热爱音乐。无论什么时候，只要有可能，我的人生演出都是以自己最喜爱的音乐为背景进行的。例如，在我写这些文字的时候，就正听着平克·弗洛伊德演唱的《月亮的阴暗面》。

我还发现音乐可以减缓压力，起码就我而言是这样。这是一本讨论如何通过更好的有序组织来减轻压力的著作，因此本书更要有自己的音乐，这是十分自然的事情。歌词本身述说着它们自己的故事。不过，放在本书引用的上下文背景之中，我所选择插入的歌词只是些幽默风趣的词句，这些词句与我在书中阐述的观点或描述的情形有某种关联。有些时候，歌词会说明或强化书中的论点。另一些时候，二者之间的联系表现在歌名、歌曲的演唱者，抑或是音乐时代本身。不过，大部分情况下，歌词都是在强调书本内容的情感场景。在我写下你看到的这些文字时的感受。不管怎么说，这些歌词总是会提供一个机会，让你一窥我那个神奇楼阁（我对自己大脑的称呼）的内部情形。

或许这些歌词也会激发你产生类似的情感，或许不会这样。不管会不会，都请你在碰到歌词引用的地方稍事停顿，看看会让你有何感受。你可能会会有意外的惊喜。

【关注公众号】：奥丁读书小站 (njdy668)

- 1.每日发布新书可下载。公众号首页回复书名自动弹出下载地址。
- 2.首次关注，免费领取16本心里学系列，10本思维系列的电子书,15本沟通演讲口才系列，20本股票金融，16本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。
- 3.我收藏了10万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！看到第一时间必回！

4.也可以加微信【**209993658**】免费领取需要的电子书。

5.奥丁读书小站，一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地!总有些书是你一生中不想错过的！上千本电子书免费下载。

第1章 鸡尾酒会与麦片：探索我们的大脑

做好探讨有序组织这个主题的准备了吧？很好。我也准备好了。不过，首先我想让你把书放下。

放下书，抬起头，环顾四周。

你看到什么了？不管你周围的环境是凌乱还是整齐，可以肯定的是，就在你的周边，现在一定会有很多造型、颜色和图案。好的，请把目光移回到书上来。

刚才环顾四周的时候，你的眼睛利用微小的内部透镜（可能还有眼镜上的大透镜）扫描了周边区域，在视网膜上形成影像、形状和颜色。视网膜将信号传导至大脑视觉中枢，形成视觉，从而识别出看到的是墙壁、地板，还是远方的浮云。只是“看一眼”，就会发生这么多事情，想想真是奇妙极了。

现在我们来做个快速测试。回忆一下你刚才环顾四周时看到的所有东西，把它们一一列举出来。不要自欺欺人。继续，我会等着你的。

你能记得的东西有2个，3个，或者4个，对吧？你看过却记不起来的可能会更多。你只是在阅读一段有关视觉机理的文字，结果可能尤其是这样。事实上，那段文字是个花招，为的是分散你的注意力，让你更不容易记住刚才看到的内容。假如不是我分散你的注意力，你看过而能

记住的东西大概会更多一些。不管怎么样，你看过的那些东西有朝一日可能一样也记不得了，除非你在头脑中反复回忆。（尽管记忆锻炼可能并非尽如人意，不过也会提高记忆效果。）

这个练习的要点在于让你对大脑的工作机理有个管窥之见。为什么你应该关注这个问题呢？因为不管你信不信，大脑的工作方式是我们实现有序组织面临的最大挑战。

在我攻读认知学博士学位期间，大脑能做的那些奇妙事情总是让我惊叹不已。例如，只是看到某人鼻子的照片，你就能判断出这个人的性别，估计出他的大致年龄。通过几个音符，你就能听出是哪首歌。看看飞碟怎么飞，只要一两秒的时间，你就能大体判断出它会落在哪里。你和你的大脑真是让人吃惊。

然而，大脑做不好的那些事同样让我十分着迷。譬如你刚才在房间里看到的那些东西，大脑在记忆这类信息方面就特别不称职。这在一定程度上说是值得庆幸的事情。假如我们不会忘记，那么所有这些无关紧要的信息都会留存在脑子里，这会使得我们更难想起重要的内容。

在准确回忆事件方面，大脑的表现也很糟糕，这和做出逻辑决定的方式有关。我知道，你可能会认为自己是个高明的决策者。但是，你不是。诸如从新闻中看到的飞机坠毁之类事件你记得一清二楚，但在你的感觉中，这种事故要比实际情况常见得多。因此，你就决定不坐飞机，因为比起自己开车，你更害怕飞机失事，尽管开车可能比飞行的风险更大。在这一章的后面内容，我会详细讨论做出决定的过程。

大脑还有一种把不同记忆混合起来的倾向。你“回忆起来”的事件可能实际是在不同的时间发生在不同的人身上，而你的大脑又把它们安在其他的事情上。你的大脑可能会感觉记得原本不可能回忆起来的一些事，原因就在这里。例如，你可能认为自己记得4岁时发生的一些事情，不过实际上你并不记得。更有可能的是，你父母经常给你讲你4岁

时的故事，以至于你的大脑决定记住这个故事。你之所以“记得”4岁时的事情，并不是因为在那么小的年龄，大脑就能罕见地（假如有过的话）形成持久记忆。

大脑在某些方面可能并不像你想的那样奇妙。不过，你可别太在意。大脑是在久远得无法数清的年代进化发展起来的，首先是为了防止被野兽吃掉，而不是要去记忆清单，存储事件。想想吧，你的大脑大约只有3磅重，你吃的火鸡都比它大得多。

顺便说一下，假如有人希望我绘制一幅大脑图，用箭头指出其中“用以组织生命活动的区域”，我是办不到的。即使我想这么做，也是不行的。因为在“如何组织信息”这个问题上，很多不同的脑力活动都在发挥着重要作用。

大脑不堪重负，我在把它捣鼓好。

——埃米纳姆，《我的名字是》

但是，我可以帮助你理解大脑是如何执行有关功能的，从而让你分辨出大脑跟你背道而驰的种种方式，进而围绕这些方式安排工作。不管你相信与否，在你努力组织生活中的所有信息时，

对大脑运行方式的理解是至关重要的。

事实上，我们做任何事情都离不开信息。在日常工作和生活中，我们使用的信息经常来自大脑记忆。例如，仅仅为了执行“写电子邮件”这样一项简单任务，就需要我们把存储在长期记忆中的信息转移到短期记忆，诸如我们要在邮件中表达的事实和观点就是这样。如果没有这一过程，我们怎么会知道该写什么呢？

但是我们面临一个挑战：当我们的注意力在一件事情和另一件事情之间徘徊时，我们如何保留所有进入大脑的那些琐碎的内容呢？根据前面做的那个记忆测验判断，我们无法保留这些内容。我们的大脑一次处

理的事情是如此之多。不过，我们可以学习掌握一些存储及处理信息的策略，让脑力消耗降到最低程度。这就是我关于有序组织的第一原理：**//为了实现大脑压力最小化，要把生活组织得有条不紊。//**我要提供的相关建议贯穿本书始终。

顺便问一句，你注意到我说的是有关组织的“原理”而不是“规则”了吗？老实说，我不是在这里给你制定规则。规则意味着去约束你，而原理只是我给你提出的新观念、新选项、新手段，以便让你设计出适合自己的进行有效组织的系统方法。

体验“鸡尾酒会效应”

无所不在的大量信息每天都在纷扰和影响着我们的注意力，因而造成大脑紧张。在找到如何让这种紧张压力减到最低程度的办法之前，理解我们注意力的工作方式是很有裨益的。

注意力是一种生存机制。如果没有它，我们早就在知觉和信息的洪流猛浪中溺水而死了。例如，你也会和我一样，脚趾碰到桌子上，就会感觉到。或者窗外传来撞车的声音，你的注意力马上就会被吸引。

刺耳的噪声和敏锐的知觉会抓住我们的注意力，强行进入我们的意识之中，这是很有意义的。我们的感觉总是保持警觉状态，尽管我们自己并没有意识到这一点。如果没有别的作用，这就是我们生存机制的一部分，凭借这一机制，当一只猛虎藏在树丛后伺机扑向我们的时候，人体机能会确保我们敏锐地感觉到这种危险。不过，说来也怪，一些微妙得多的信号经常也会吸引我们的注意力。在一个人声嘈杂的鸡尾酒会中，穿过所有的噪音，突然听到有人在说你的名字，哪怕在这之前，你压根儿就没听见说话人说的一个字。有过这种经历吧？这就叫作“鸡尾酒会效应”，这是早在13年就已创造出来的一个术语，这种效应可是跟

醉酒反应一点儿关系都没有，起码在这里是如此。

鸡尾酒会效应为有关注意力的一个最为奇妙的事实真相贴上了标签：在任何特定时刻，你的大脑中暂存的内容比你实际意识到的内容多出很多。然而，大脑注意到什么，并不意味着你就明确意识到什么。在刚才这个例子中，你的脑子里暂存着相关信息（自己的名字），因而名字就进入你的关注之中，而且你的耳朵随之振作起来（“他叫我什么”）。

譬如，此时此刻，你的右脚拇趾有什么感觉？我敢肯定，那里什么感觉也没有。不过，既然我现在提到了右脚拇趾，你可能会感到脚上裹着袜子，或者受到一些压力。因为我提到了它，你就向大脑发出了一个相关信号，因而你的注意力就会集中到右脚拇趾上，从而现在就能体验到那里的感觉。不必担心，你的关注点可能还会继续转移，你会再次遗忘脚趾（直到下次修剪趾甲时再想起来）。

关键在于，即便那么多信息持续不断地涤荡着我们，只有那些真正需要我们予以关注的信息才是重要或者有意义的。其余的不过都是鸡尾酒会上的背景杂音。那么，我们的大脑如何判定什么信息值得保存，什么信息不值得保存呢？这就引出了记忆问题。

哪怕再等一秒钟，我知道我
都会忘了自己要来干什么。

——亚子，《子虚日记》

在我们注意到某事之后，它就进入了短期记忆。一旦进入了短期记忆，我们就能判定它对我们是否有意义，我们是否需要加以处理。短期记忆的的目的是让材料

保存的时间持续几秒钟或几分钟（这种记忆因此而得名）。通常情况下，短期记忆接收的信息都会被丢弃。诸如右脚拇趾包在袜子里这类碰巧注意到的事情，你无须关注。

然而，你经常想要长久地记住某些东西，比如电话号码和他人姓

名。不过，这就会有问题。我们的短期记忆一次能够记住的事情最多只有5~9件。如果你想在短期记忆里存放10件事，有些就会被挤走，这就像你拎着三个鼓鼓囊囊的杂货袋上楼梯一样，刚刚拿起的东西，你不是忘了这个，就是忘了那个。

短期记忆无法保存9条以上的信息，由此引出了很多有关组织管理的著作所倡导的一条准则，也是我关于有序组织的第二原理：**//让信息尽可能快地离开大脑。**//如果你不这样，短期记忆就会超载，你就会忘记想要记住的内容。

爱因斯坦的电话号码

一名记者跟爱因斯坦一起出门散步，他向爱因斯坦索要电话号码，以便再有后续问题时方便向他请教，爱因斯坦欣然答应。等到散步结束时，爱因斯坦掏出电话本，找到自己的号码，念给记者听。这位记者十分惊讶，爱因斯坦回答说：“电话本上已经有了，为什么还要记住自己的号码呢？”

的确，我也怀疑这个故事的真实性，不过，这个故事很有意思。故事说明，有必要从大脑当中移除那些无用的信息，从而让你集中精力于重要的事情。

为什么不能同时执行多重任务

我们的注意力在大部分时间里都是集中于一件事。此时此刻，你可能正在暗笑，因为你一边做着晚饭，一边看着电视新闻，一边在健身器材上锻炼，同时还在看书上的这句话。

多重任务是我们当今时代都在做的事情。问题是，我们的大脑无法同时应付多重任务。当你执行多重任务时，你就是在妨碍大脑把信息存入短期记忆的努力。这个进程很脆弱，很难从头重来。信息如果不能进

入短期记忆，以后你就想不起来。

多重任务经常让我们手忙脚乱，原因就在于此。的确，你可以在走路的同时嚼口香糖。你在跟朋友打电话的同时，也可以叠衣服。杂技演员在骑独轮车的同时，还会耍弄彩球。这些都是机械性的任务，不需要耗费多少脑力。不过，在很多情况下，多重任务。尤其是在你力图完成两项截然不同的任务，而每项任务又都需要思考和注意力的时候，会使得信息难以编码进入长期记忆。这就引出了我有关有序组织的第三原理：**//多重任务通常会让你降低效率。//**

例如，在Google公司有一个大家普遍接受的做法，开会时都开着笔记本电脑。这不是说人们不关注会议，而只是说大家都有不同的事情要做。同时舞弄几件事，看起来很有效率。然而，事与愿违。到头来，我们很多人显然错失了会议上的很多重要内容，因为我们同时应付多重任务，无法全神贯注于周边的事情。我们要么听不见会议发言，要么即使听见了，也无法集中精力去关注，这就意味着相关内容根本没有进入短期记忆的希望。

会议上开着笔记本电脑，实际上会降低工作效率，这一点明确之后，Google公司召开的一些会议明确规定“禁带电脑”。当然，这样产生了一个意料之外的后果：每当人们认为自己有更重要的事情要处理时，他们就会直接起身离开会场。这多少会分散会议发言人的注意力，但是起码会让离席者的注意力得到更加高效的利用。（运用方法得当，笔记本电脑实际上可以让与会者共同关注同一问题，而不是让他们分别关注与会议主题毫不相干的内容。在第11章，你将会明白我的意思。）

你只是潇洒扭头，转身走开。

——詹姆斯·甘，《走开》

多重任务也可能让你付出高昂的代价。不久之前，开车时发送一条文本信息时，我记住了这个教训。（顺便说一句，在公路上执行多重任务是个尤其糟糕的

想法。)当时遇到红灯，我正要停车。不幸的是，我对自己跟前车之间的距离判断失误，因为我没有全神贯注。自然我撞上了那辆车。还好无人受伤，不过那条信息成了我发过的代价最大的一条。(别担心，我再也不会开车时发信息了。在加利福尼亚州及其他几个州，这种行为已经是违法的了。)

从短期记忆转入长期记忆

假定每次收到新信息时你都会予以关注，而且你也不会同时执行多重任务。那么，你如何让那条信息保存的时间超过几分钟呢？你会利用认知科学所说的“编码”过程，把这条信息从短期记忆转入长期记忆。

“编码”这个术语意味着有些东西要从一种形式转变成另一种形式。在大脑中，短期记忆的内容进入长期记忆时会成为一种不同的形式。以电话号码为例，自己理解这个过程。

愉快地开启长期记忆的闸门，回顾一下即将成为你亲密爱人的他(或她)第一次给你留电话号码时的情景。如果你当时没有地方写下号码，大概你会努力去记住它。这会是怎样的过程呢？你可能在头脑中一位数一位数地、一遍又一遍地不断重复那个号码。认知学者把这个过程称为“复诵”。通过复诵号码，你把它从短期记忆编码为长期记忆。经过编码，你就得以如约给你的未来爱人打电话。(今天，很多人甚至不记得配偶的手机号码，因为号码都存储在自己的手机里。不过，在这里还是按照我说的来理解。)

假如一切进展顺利，你在一个时期内固定跟这个人交往，你就不必继续复诵那个号码，因为号码已经存储在长期记忆中。然而，一旦你记住了那个号码，可能你也会注意到奇怪的事情：你能想起整串号码，这没有问题，可是，要从号码序列中挑出单个数字，你或许无法轻松记

起。譬如，如果我问你，爱人电话号码的第五位数字是什么，你不费点儿劲儿可能还真想不起来。很可能你需要从头开始，然后在心里一位数一位数地往后数，直至数到第五位。

律纪，别弄丢了那个数字……

把它写下来，当作一封信寄给自己。

——斯迪利·丹乐队，《律纪，别弄丢了那个数字》

第一次编码时你是怎样记起电话号码的，以后你又是如何记起来的，注意其中的区别。当你复诵电话号码时，那是一串单独数字的组合。一旦完成编码，整个号码就变成了一件事，不再由独立的单位组成。

事实的确是这样，不过谁会在意这个呢？当然不大可能需要你凭记忆说出电话号码的第五位数字是什么。不过，这个例子表明我们在记忆事情时面临着一个困难：当以不同于初始编码的形式或语境追忆信息时，我们的大脑会遇到麻烦。很快我们就会看到，这一困难会成为有序组织的巨大障碍。

此处所说的“编码”关键在于难以找到一种信息转入长期记忆的方式，让你能在以后需要时可以轻松回忆起那些数据。如果你无法记起那些信息，你就不能使用这些信息，这就意味着它们就像储藏室里压箱底的雨衣一样，只是在你脑子里白占地方而已。不过，这就是有关编码的关键：如果思绪纷乱，你根本就无法编码信息。这就是说，你今后记起这一信息的机会是零。换言之，你是在浪费时间。

信息在你大脑中经过短时间的不断重复（这不是最有效的办法，加上你要是不小心大声念出来，会有被人认为很傻的风险），你是怎样增加将其成功转换为长期记忆从而以后能够轻松记起的机会呢？且看一个故事。

用故事帮助记忆

我知道，你认为自己的记忆力很好。我也相信你。不过，我敢肯定，在回忆那些不经意的信息时，你会感到很吃力，起码有时候会是这样。例如，你现在还记得一开始我让你尽力记住的那些东西吗？这次你在回忆环顾四周看到的東西时，记忆的效果会比第一次好一些，因为我们在一分钟之前复诵过那些内容。但是，我敢说无法把那些东西全部回忆起来。

然而，如果我给你一张清单，让你从中选出看过的东西，大概你会表现得更好一些。那是因为这项任务涉及的是识别，而不是记忆。由于受大脑对数据编码和记忆方式的影响，识别要比回忆轻松得多。只要有可能，你愿意做多项选择题，原因就在这里。很不幸，我们的生活大多都是围绕记忆来组织安排的，现实生活中没有那么多的多选题可做。

我们再次稍事停顿，再做一个快速记忆测验。你在餐馆点了饭菜，等到上菜时却发现错了，最近发生这种情况是在什么时候？为了回答我的问题，你可能正在思考：“嗯，我在哪里点了菜，但是端上来的是别的呢？可能是在听不太懂我说话的一个地方？哦，对了，就是在日本料理店吃饭的那个晚上……”

最有可能的是，你关于上错菜的回忆是以故事的形式出现的。你的大脑找到了一个故事（此前经历的记忆），在故事当中，服务员给你上错饭菜。你的回忆并不仅仅是从脑海里的陈年旧事中提取出过去经历的单一事实，而是涉及人物、地点及其他相关内容。通过那个故事，你可能会回忆起某些别的信息，比如你点的菜是什么，送上来的菜是什么，餐馆的名字叫什么，甚至还有你当时穿的是什么衣服（尤其是在服务员不小心把红烧汤汁溅到你身上的情况下）。

“故事”这个词是关键。我们更容易记住的不是事实本身，而是作为

故事要素的事实。事实干巴巴的，通常也会令人生厌。如果我们无法建立事实之间的联系，那么头脑就难以轻松地记住事实。而故事则是另外一种情形，它具备事实本身所缺乏的方方面面：颜色、行为、特征、景象、气味、声音、情绪，以及可以与我们发生关联的所有内容。针对故事描述的内容，我们可以描绘出自己在做、未做或已做的情形。故事把那些事实串起来，置入有意义的，因而也是可记忆的上下文语境。

根据定义，有序组织需要把零散信息按照有用的顺序存放起来。而给这些信息排序则要求将其编码，并能准确地回忆起来。大脑想要回忆起来的信息不是支离破碎的点点滴滴，而是一个一个的故事。这样一来，对于更好的有序组织而言，找到把事实融入故事的方式就是至关重要的。

要回忆一个事实，先努力想想第一次注意到那个事实时你正在干什么，这是很有帮助的。换句话说，要去回忆为事实提供上下文语境的那个故事。你当时所做的是与事实相关的故事。在我妻子桑娅寻找她钱包的时候，我经常看到这种情形。她在房间里走来走去，自言自语地嘟囔着：“嗯，我记得刚才就是在这里，我正在这儿看狗，然后我到了那边，拿起一本杂志……啊！我在卧室里拿出了唇膏！”她在那里叙述一个故事，故事说明她可能是怎样丢钱包的，还有钱包在手上的最后时刻她在干什么。这类故事通常能够帮她记起她把钱包误放在哪里。当然，她可以总是把钱包放在同一个地方，然后只要记得那个地方就可以了。不过，这不是她的风格。

为了能够记得，总是按同样的方式做事情，这个策略对找钱包来说是有效的。但是，对我们要处理的其他大多数事情来说，那是不管用的。而这正是故事的用武之地。由此引出了我关于有序组织的第四原理：**//利用故事去记忆。//**

刚到百代唱片公司的那几个月，针对公司面临的问题，特别是在数字音乐权益方面，我接受了很多采访。在回答采访和发表演讲时，我需

要有关自己工作的一些事实数据，诸如唱片销售商200强的唱片销量所占百分比之类。

在谈话过程中穿插一些经过深思熟虑的事实会强化你的论证，阐明你的主旨和要点。然而，我在记忆事实方面十分糟糕，记忆数字尤其差劲。而我又不能对记者说：“嘿，稍等片刻，我上网查点东西，这样我能解释明白我的意思。”与此不同，我采用了一种更好的策略，把我要记住的那些事实编排进有关音乐发烧友及其需求的故事中。这个世界怎么变化，那些变化如何影响人们的购买行为，这些行为跟唱片销售商200强的销量百分比怎样发生相互作用，故事讲的就是这些问题。

整个监舍里，人人都在随着
监狱摇滚狂舞。

——猫王，《监狱摇滚》

我不是努力通过百分比本身去记住这个数值，而是集中精力去记住那个故事。有了故事，百分比数值就会赶过来凑热闹，就像是在后院里采摘水果会招来苍蝇一样。故事给出了信息内涵的细节碎片，这就让我更容易回忆起来。

希望别人也会明白我所努力的要点。

我以另一种方式提出第四原理：利用故事去记忆，在对数据编码之前，故事可以帮你回忆起以后要用到的信息。那么，你可以采用方便以后易于回忆的方式，把信息融入故事当中。当然，这个办法并不简单。你不是神奇魔法师，不大可能预知未来。然而，如果你能想到以后为什么或者怎么样去回忆相关信息，你就可以更好地给信息编码。稍后我会分享利用故事帮助记忆的一种方法，这种方法不需要你预见未来。

故事背后的故事

只要你去想，就可以把一个故事跟任何事情联系起来。即便是《等待戈多》这样一出首演于1953年的、以没有故事情节著称的戏剧也有故事。该剧讲的是两个流浪汉坐在那里，等待一个从未出场

的人物。

事实上，《等待戈多》背后也有故事。该剧经常在监狱里上演，白白等待的主题引起了服刑人员的共鸣，而剧作家塞缪尔·贝克特还跟一些犯人观众建立了友谊。贝克特甚至还为以前在加利福尼亚监狱服刑的一个犯人提供数年的资助。因此，假如你要做个测验，对《等待戈多》的情节和主题进行编码，有关服刑人员的故事会让这项任务完成起来轻松一点儿。

故事中的上下文语境

在认知科学领域，有一个被称为“新手-高手转换”的试验，研究人们如何在某些方面从一个新手变成高手。研究结果有趣地展示了故事怎样为信息提供上下文语境的例证，这种语境反过来可以帮助我们记住那些信息。

在一项著名的研究案例中，研究人员拿来一个棋盘，在棋盘上走出几步棋，让棋局看起来没有下完，然后把棋盘盖起来。研究人员把不会下棋的参与者一个一个地带过来，让他们分别对着棋盘观察几分钟。出来之后，要求这些不会下棋的人在另一个棋盘上按照刚才的位置重新摆放每个棋子。这些人都做不到。

接下来，研究人员把象棋高手带进来，让他们完成同样的任务。这些高手在恢复棋局时的表现要好得多。

然后，研究人员再次重复同样的过程。不过，这次棋子是在棋盘上随意摆放的。这样的棋局在真正下棋时是绝对不会出现的。在这次试验中，研究人员发现不会下棋的人和高手之间在恢复棋局的表现上没有什么差别。

第一次试验时象棋高手表现好，是因为他们识别出了游戏中让这些

棋子有序排列的上下文语境。他们观察棋盘的时候，看到的不是车、卒、马等的简单集合，而是看到了有关棋路的一个故事，正是这些棋路把棋子置于相应位置上。这些经验丰富的象棋高手以前经历过这样的故事。“重讲”故事让他们得以再造棋局。

当棋子随意摆放的时候，高手失去了上下文语境，也就没有了可以叙述的故事。他们只能跟常人一样，在记忆方面也是错误百出。既然失去了故事的帮助，高手和新手采用一样的策略，高手的表现并不比新手更好，自然就不足为奇了。

面对多项选择，如何做出决策

因而可以说，我们的大脑并不擅长记忆，尤其不擅长处理多重任务。不过，在我讨论这个主题的同时，将要提到某些别的内容。是什么呢？嗯，是的，是决策。我们的大脑在这方面表现也很糟糕。

为什么大脑不善于决策？原因有很多。一个原因就是有名的“选项混淆”。这个原因可以换个名字：“哇，这家餐馆的菜单太长了，让人看不过来，因此我就‘随便’吧。”面对太多选择的时候，不管是什么，我们经常倾向于选择最熟悉的东西。（在你最喜欢的餐馆里，你吃过的饭菜从未超过菜单上的3/4，原因可能就是这个。）但是，当新的选择出现在我们面前时，又会怎样呢？有些时候我们一直在改变主意。

假设你是一名学生，明天要考试。你和一些同学很明智，都到图书馆去学习。走在路上，你们看到了本地摇滚乐团的演出广告，就是当天晚上在附近的咖啡馆里演出。你们当中的一些人继续向图书馆走去，而其他则决定向咖啡馆进发。这种表现很冷静，有些时候音乐和学习一样重要。

向咖啡馆走去的那帮人又遇到了一个广告，这次是深受欢迎的作家

在本地书店举办的朗诵会。其中一些人决定不去咖啡馆，而去参加朗诵会。其他人则继续去咖啡馆。不过，有趣的是有几个人决定原路返回，去图书馆学习。

一些著名的认知学家研究过这一现象，他们得出结论：当新的选择出现时，我们倾向于质疑最初的选择。有些时候这么做是合理的。你可能接收了新信息，明确提示你以前的决定是不正确的。要么就是在你做出决定以后，情况发生了变化。

尽管如此，我们通常还是会仅仅由于有了新选择就改变决定，这是因为我们的大脑感受到所有选项造成的负重感。在这个研究试验中，朗诵会或者摇滚乐，摇滚乐或者图书馆，这样的选择让一些同学感到疲惫，直至他们回到最初的决定。

那么，你该怎样帮助自己的大脑做决定，使之建立在对结果的实际渴求，而不是建立在惯性思维或认知偏好的基础上呢？我妻子桑娅有一个策略。她会在心中展望各不相同的最终结果，一一比较各种决定的效果。在所有可能的潜在结果全部展现出来之后，看起来她才会做出一个决定，而且一直都在回顾和评价这个决定。然后，面对新的选项，她会继续来回比较，再进行一遍循环。她真正在做的事情就是临时性“体验”一个决定，看看感觉如何，可能的衍生结果又是什么。这样一来，桑娅就可以选择最终让她感觉正确的决定。或许你也是这么做的。逐一看看每个选项，你就可以避免一次面对太多选择时让大脑承受很大的负担。你也会在最能实现渴求结果的选择上仔细斟酌。

顺便说一句，在你周围有决策风格、知识背景、技能技巧、生活经验迥然不同的人，这是十分重要的。多样性会让你和你的同事在实现目标的过程中更有可能出类拔萃。

人们为何墨守成规

无论大小，太多的选择显然很快就会让你的大脑满满一团而疲于应付。例如，你到一个大超市去，在摆放麦片的过道上浏览，假定你要选一种新麦片，要么符合你的口味，要么满足医生对你的饮食建议（或者理想情况下，二者兼得）。我猜货架上那些五颜六色的包装盒很快就会让你应接不暇。可能最终你会感到紧张，干脆说：“就这样了，还是买嘎吱上尉牌的吧。”（即便是这样，你也不得不决定哪一种是你最喜欢的。当然，这就离题了。）

到最后，做决定的关键在于弄明白你的目标是什么，并确定它们的优先次序。在这个例子中，如果你首选的是口味，大概你就可以把那些超级健康、纤维丰富的麦片（在我看来，吃这种麦片味同嚼蜡）排除。如果优先考虑的是营养，你可能要（在口味上忍痛割爱）把嘎吱上尉牌麦片作为首选。重点就是目标会帮你过滤掉次要因素，反过来这会让你更容易做出决定。在本书中，我会对目标进行很多重要的讨论，因为目标可以帮你关注重点，帮你更好地进行组织。

你可以看到，我们的大脑是十分伟大的，但是大脑存在的局限也是非常巨大的。为什么说开发出系统组织方法以弥补大脑的局限性会如此重要，原因就在这里。

理想情况下，我们的有序组织系统也应该考虑到社会、职业及教育结构方面让我们左支右绌的其他约束。这些约束也应该成为我们实现目标和利用资源的考虑因素。我们开发出来的组织方法应该挑战人们对“我们做什么、因何做”的假定，着重强调滤除次要因素、瞄准关键要素的重要意义，在每个岗位的需求瞬息万变、可能性层出不穷的当今世界，充分利用最佳工具，无论是纸质的还是数码的。譬如，我就主张我们以前努力存储在电脑中的很多信息现在可以存放在互联网上。在下一章你会进一步了解到开篇提到的所有内容。

与此同时，你还记得《等待戈多》是哪年首演的吗？哦，不记得了，不用担心，你随时可以查到。

你一定要知道的

1.在有序组织的过程中，大脑是我们面临的最大挑战之一。在记忆零散信息、执行多重任务以及做出决定方面，大脑都不称职。不过，有办法可以绕开大脑的这些局限性。

2.由于大脑经常与我们作对，因而理解它的运行方式大有裨益。有了这种理解，在努力提高组织技巧的时候，就可以为我们提供指导，也能帮助我们设计出相应的系统方法，让大脑配合而不是反制我们的工作。

3.在任一时刻，你的大脑中暂存的信息都比你真正意识到的信息多出很多。一般而言，只有那些跟我们有关的信息才会进入我们的意识。

4.在我们注意到某事之后，它会进入我们的短期记忆。一旦进入了短期记忆，我们就可以判断它是否有意义，以及我们有无必要加以处理。

5.为记住某事，你得把它从短期记忆转入长期记忆。这个过程称为“编码”。

6.对某事编码的最佳方式是将其与故事挂钩。记故事要比记事实容易得多。

7.以故事助记忆，在对零散数据编码之前，想想你打算如何处理这些数据。

8.选择你要记住的内容，避免无谓地浪费脑力。

第2章 我是上班一族：让朝九晚五的工作和生活不再混乱

大脑经常跟你作对，让你记不住实现“有条不紊”所需的信息。不过，这并不是故事的全部，还有很多外力也在跟你作对。这里就要谈到这个问题：按照有序组织的观点，我们这个世界上的一切都是错的。我们工作的组织方式是错的；教育、社会及社区的组织方式也是错的。在企业经营活动方面，一些最广为人们接受的假设又如何呢？你可以猜到：错的。

最终结果就是，每天你都在错误地做事。而你甚至可能都没有认识到这一点，因为你终生都在错误地做事。顺便说一句，这不是你出了故障，无须你去修理，是我们这个世界以及我们如何对世界做出反应的方式需要调整。

由于我们这个世界上的一切组织安排都是真切、深刻而严重错误的，我们都承受着极大的压力，这就没什么好奇怪的了。对于我们确信必做的所有事情，从来没有足够的时间去完成。我们总是感到在一个靠右行驶的世界里自己时时走在左边。我们生活在悬崖边，没有让自己从峭壁返回的空间。说轻点，我们有种紊乱感；说重些，我们会有挫败感。

我们生活在火药桶中，随时都会冒火星。

仅举一例：闹钟一响，就像赛马开场。学校8点半开始上课，

——邦妮·泰勒，《心灵日全食》

你得帮孩子收拾停当，匆忙把他们送到学校，以便你能在9点之前赶去上班。大家都在家里忙得团团转，你要尽快发出电子邮件，

还得查看当天的日程安排。你也得负责孩子穿戴整齐，在他饭盒里装好午饭，还得看看他是否完成了家庭作业。到最后，每个人都穿上不同的衣服，带着自己的午餐和书包或公文包，匆匆跳上汽车。你驾车出门，并道进入高速路，很快就会汇入滚滚车流，因为大家都在拼命赶路，好在上班之前把孩子送到学校。在世界各地，这样的情景每个工作日都会上演。令人惊讶的是，这样的表演对参与者和全社会而言，都没有达到最令人满意的效果。

再看一个例子：每天你都端着一杯咖啡，拿着一张长长的待办事项清单，开始工作。你坐在桌前，打开电脑，开始收阅前天晚上送达的几十封电子邮件。有电话打进来了，让你参加一个临时安排的讨论会，后来你的手机又响了。浑然不觉到了午饭时间，待办事项清单上的工作你还一样也没做。

好了，再举一个例子。到了晚上，你正在用微波炉加热剩饭剩菜（经过这个白天的忙乱，谁还有时间和精力去准备晚餐啊），而这台20世纪80年代购买的微波炉坏掉了。第二天，你到商场里买了台新的。商家随后把微波炉送到你家，微波炉放在家中，等着你找专业人员上门安装。某个工作日，你忙里偷闲，打电话预约安装人员上门安装，可是你听到的是该公司的自动应答。到最后，安装服务公司有人给你回复，电话打到你家里。很不巧，打电话的时间是星期三下午3点，你还在办公室里。等你回家之后，听到电话留言的时候，安装服务公司的人已经下班了。这种《土拨鼠日》^[1]般的痛苦折磨继续日复一日地重复。与此同时，厨房里摆着两台微波炉，一个都不能用，而你崩溃的感觉好像一触即发。

这三个故事看似毫不相干，但是它们只是朝九晚五的工作日中不计其数的实例当中的几个，这种最为根深蒂固的组织结构怎样以错误的方式或轻或重地影响着我们，由此可见一斑。

又一个工作日结束了，只是
又得面对该死的高峰拥堵。

——警察乐队，《同步II》

我们工作的组织安排并不是一直这样与我们的需要错位，这些结构安排不过是按照以前的方式演化而来的，因为我们并没有针对当今世界的现实情况去大幅

调整已有的社会、文化和职业结构。我们的结构安排没有按照能够真正满足我们当今需要的方式来组织，因而我们的大脑不堪重负。我们几乎没有多余的心力应付意料之外的事情，我们苦苦挣扎，压力重重。

朝九晚五工作日的陷阱

我们是怎样落入这般田地的呢？开始先看看朝九晚五、星期一到星期五的工作日是如何演化而来的：源于工业革命。

这场革命始自18世纪的英国。19世纪，工业革命传播到比利时、法国（对革命熟门熟路）、德国、美国及其他富裕国家。工业革命的影响无比巨大，创造出了新兴产业，生产出了新型商品，催生了新的社会阶层，造就了新城市、新村镇，新的交通运输方式也应运而生。

坚持工作，直到累得干不动。

——年轻善良食人族乐队，
《我不满足》

在工业革命的前几十年，人们通常一天工作10~16小时，上夜班的情况司空见惯。在那个时候，这被看作聪明的企业经营安排。在一天24小时内，使用最多的劳工，获得最大的产出。后来

在1881年，出现了一位时年25岁的名叫弗雷德里克·温斯洛·泰勒的人物，他是米德维尔钢铁厂的员工，最早开展了科学管理研究。利用一块手表和一个笔记本，泰勒对工人完成任务所花的时间和体力加以分析。在对每项任务计时和记录之后，他把这些任务分解成最细小的活动。泰勒相信，采用这种办法，工厂可以用最少的活动和精力来创造出效率更高的劳力分配，进而提高规模效益。泰勒得出结论，尽可能压缩在工厂工作的时间，也可以提高生产率。

泰勒的理论具有革命性。效率变成了产业界的新教义，泰勒就是主教。在各种各样的公司企业里，都有一种追求一致性的驱动力，因为变动被看作效率的大敌。科学管理因其创立者之名被称为“泰勒主义”，后来传遍整个工业世界。

在泰勒主义的影响下，制造商最终建立了第一条流水生产线。生产过程现在就呈现在工人面前，而不是相反。工厂开始实现巨大的生产收益。到1914年，福特汽车公司开发的生产线就已经可以在93分钟内造出一辆汽车的底盘，而之前需要的时间是728分钟。

为了让一条生产线正常运转，所有工人必须同时在岗。假如负责为发动机安装火花塞的工人中午上班，上午生产的汽车一辆也没法发动。因而，企业会让全体工人在某时某地集体上班，而不能有什么变动。经过一系列的劳工运动，在他们8小时工作日的要求下，人们确立了每周工作40小时的制度。

原来如此！朝九晚五的工作日就这样诞生了。在那个时代，这种安排堪称完美。产出增加，效率提高，企业赢利，一如泰勒预想的那样。

随着时间的推移，朝九晚五（或者加一小时午餐时间的朝八晚五）制度也被很多非工业企业采用。泰勒主义甚至还影响了教育部门。既然大部分学生最终都要到生产线上工作，学校就应该训练他们为此做好准备，这种思维大行其道。这种思想让学生有了标准化的作息时间安排，

有了可以上交的清晰明确的家庭作业，学生使用同样的教材，接受同样的任务。这是教育领域的生产线模式，由此带来不幸的结果，把富有创造力的孩子变成了千篇一律的应声虫。

好了，概而言之：工业革命带来了泰勒主义，泰勒主义带来了生产线，生产线带来了朝九晚五的工作日和40小时的工作周。即使我们大部分人不再在工厂上班，即使新技术让我们在任何想要工作的时间和地点都可以工作，每周40小时的工作制度依然还是我们上班工作的首要组织安排。每周40小时的标准化安排，已经导致了无穷无尽的交通堵塞，造成了孩子照料的左支右绌，带来了日常生活中的压力负担，尽管如此，实际情形还是这样。那么，为什么即使我们的脚就要把自己踩死了，还要继续和着同一支朝九晚五的旧曲子起舞呢？

你的回答可能是：“我们要会面。”在某种程度上说，这是对的。我们需要某些方面的协调一致，需要共同的工作时间，从而让我们待在一起，制订计划、解决问题、签订合同，难免还有共谋反对老板的行动。人们聚集在一起工作，也会让公司形成与众不同的文化，这种不同的文化本身就可以成为在此工作的一个原因，像Google公司和苹果公司就是这样。

还有一种论点：尽管客户服务经常外包到遥远的国家（至少电话支持服务是如此），企业还是需要在其供应商、消费者和客户都有空的标准时间里承担法人职责。

泰勒与生铁搬运科学

在组织和效率方面教给我们全部知识的那位是何许人也？

1856年，弗雷德里克·温斯洛·泰勒出生于美国费城，是一位律师的儿子，他父亲还是一名废奴主义者。泰勒很聪明，曾经考入哈佛大学法学院学习。但是，经常熬夜看书导致他出现眼疾，被迫退学。1875年，泰勒视力恢复，到一家水泵制造厂当了一名模具学

徒工。3年后，他进入米德维尔钢铁厂工作，并在那里获得稳步提升。

在钢铁厂工作期间，泰勒于1881年实施了被公认为有史以来第一次的科学管理研究，密切观察工人如何执行任务。研究结果成了他为企业、学校以至于其他所有组织开发并发扬光大的指导准则。

泰勒认为管理人员应该负责进行所有思考，而生产工人则应该坚守工作本分，因为他们无论如何都没有能力思考。可想而知，他不会得到工人和工会的热爱。泰勒在一次国会听证会上的发言如下：

“我可以毫不犹豫地说，生铁搬运科学如此高深，一个人具有搬运生铁的体格而傻到心安理得地以此作为职业的程度，那他就不大可能理解这门科学。”

离开米德维尔钢铁厂之后，泰勒出任一家制造投资公司总经理（1890~1893年），后来成了第一位管理咨询师。到1915年去世时，泰勒获得了0多项专利，出版了好几部重要著作，其中包括1911年出版的《科学管理原理》，这本书现在仍然在印有售，你甚至可以从亚马逊网站上下载。它的效益怎么样啊？

管理与人力资源部门也需要考评工作绩效。如果大家工作时间不一致，他们怎么考核呢？很多人需要找到工作方法，目的不就是为了保持专注吗？对于第一个问题，我的回答是，绝大部分工作的绩效考评都可以像衡量产出的质量与数量一样容易，这些因素并不依赖于员工在工作日的具体工作时间。至于第二个问题，据我所知，不管是在家，还是在办公室，如果允许自己安排工作时间，很多人的专注程度和工作效率都会更高。

企业固守朝九晚五的工作日制度，还有别的原因。譬如，老板并不信任员工。他们想要大家在同一时间待在办公室里，从而确保没人偷懒。这一点我从来就不理解。自己不信任的人，你为什么要雇用呢？

然而我认为，我们之所以固守朝九晚五的工作日制度，根本原因在于这一制度在我们的文化中根深蒂固。这真是一个绝佳实例，刚好说明我们是怎样“知足常乐”：做决策，求变革，不是追求理想目标，只是差不多就行，而不是去努力实现根本性变革。抛弃朝九晚五的工作日制度，采用更有弹性的新模式，这样的思想简直难以想象，甚至不亚于发动一场革命。明明知道朝九晚五的作息制度给我们的生活带来了种种限制，而且我们也不喜欢这些限制，不过看起来恪守这一制度要比变革制度容易得多，因为变革过程本身就会给我们带来压力，增加我们大脑的负担。

当然，人们一直在努力摆脱朝九晚五作息时间表的束缚。互联网实现宽带连接，通信服务和计算机设备成本降低，这些都使得在家工作成为可能。但是，远程工作往往还是要按照朝九晚五的时间约束进行。这些人只是不用穿工作服，待在家里工作，休息时可以遛遛狗，也可以看看菲尔博士^[2]的谈话节目而已。

世界经济实现全球一体化，这也开始动摇朝九晚五工作制的基石。然而，在大多数时候，全球化不过是让我们工作的时间延长了，因为从上午9点到下午5点我们还是要工作，除此之外，还要接听电话，处理位于其他时区的相关公司的业务，这些公司也是遵守朝九晚五的时间安排。

顺便说一句，我对这个问题并没有什么出色的解决办法。对于全球变暖和世界饥荒问题，我也一样没有答案。在我们有望把自己从朝九晚五的制度安排中彻底解放出来之前，我们整个社会不得不去克服很多障碍。尽管我们谁也无能力单独改变这个世界的运作方式，不过当这种运作方式涉及我们的自身生活时，我们对它的控制能力远远超过自己的认识。换句话说，如果你发觉自己掉进了朝九晚五的陷阱，你就可以有所作为：跟你的老板或负责人谈谈，讨论一下给你调整工作时间或者让你每周在家工作一两次的可能性。请他们考虑电话会议、视频会议和远程

工作这样的选择。

我的目的并不是告诉你该在什么时间工作，而是想鼓励你看看自己的工作时间安排是否合适，如果不合适，就该有所改变。让我提出关于有序组织的第五原理：**//仅仅因为一直都按照某种特定方式做某事，并不意味着就该永远这样做。//**

遵守朝九晚五的工作日安排，只是因为我们已经习以为常。这个理由并不充分，事实上，这个理由相当蹩脚。一个安排能减少交通流量，有效照顾孩子，提高生产能力，这才是巧妙得多的办法。很不幸，在全世界已经预先设定好的时间框架中，这些目标很难实现。原因何在，请看下面的例子。

暑假的困境

这是在21世纪以“有序组织”为讨论主题的一本书，我敢说绝大多数读者不需要让自己的孩子放假帮着父母在田间劳动。但是，这却是绝大多数美国学校每年都为学生所做的制度安排，这个时间叫作“暑假”，这是组织结构与当今世界相抵触的又一例证。

工业革命以前，社会经济主要是农业。在美国农业社会，学校春季放假，让孩子帮助父母种庄稼，这是有意义的安排。从夏末到秋季，学校不上课，以便学生帮助父母收庄稼。这些假期渐渐地合并成一个漫长的暑假。即便是技术进步已经把我们的社会经济从农田转移到工厂，再从工厂转移到服务，这样的传统还在继续发扬。

那又怎么样呢？孩子需要放假休息，对吧？他们需要有享受童年乐趣的时间。你也愿意让孩子放暑假，这样全家就可以到迪士尼乐园游玩。孩子们需要利用暑假打工，以便为上大学积攒学费，也可以锻炼营

销能力，还能学会承担职责。

我听到了你的论点，这些也都是很好的理由。暑假安排听起来很理想，但是实际上会给孩子和父母制造紧张，扼杀社会生产力。与朝九晚五工作日制度一样，暑假期间，大家都在同一时间休假。想想每个暑假和周末一望无垠的拥堵车流吧，全是赶往海边景点的一家男女老少。这听起来很不公平，你竟敢给我的假期徒增压力？不过，事实如此。

此外，暑假也让上班族父母为了放假在家的孩子的日常照管焦头烂额，他们得尽量为孩子找些有益的事情来做。暑假期间，为了跟孩子在一起，父母也会感受到早下班、多请假的压力。请假可能会让他们在工作期间的压力更大，因为他们得在更短的时间内完成同样的工作。

随后就会涉及经济问题。暑假期间多抽出时间陪孩子的父母会损失收入，特别是那些按钟点计酬的员工和自主营业者，尤其如此。退一步说，选择另一种安排，把孩子送到夏令营，这也花费不菲。

暑假结束时，你家的孩子皮肤晒黑了，他们大概跟我当年学数学一样，已经忘了放假之前所学的内容。等到学生们毕业之后，终于上班了，他们已经对多年来暑期停工休息的安排习以为常。阵亡将士纪念日^[3]到劳动节^[4]之间的这段时间，紊乱无序、效率低下成了美国人根深蒂固的习惯。

社会和技术进步早已让这套制度严重过时了，由于我们还在继续遵守这样的制度，因而再次给我们增加了诸多压力，导致生活紊乱无序。而我们甚至还没有看清楚这一点，或者说并不知道问题出在哪里。

近年来，有些学校做出了调整暑假安排的努力。例如，美国一些学校试着推行长短学期交替的模式。在这些学校，9周学期和3周假期一年到头交替安排。按照这种模式，任何一周都有一批学生在休假。倡导者说，采用这样的时间安排缓解了学生拥挤状况，孩子们得到老师更多的

关注。不过，尽管存在我所提到的那些不利方面，很多父母还是愿意让自己的孩子在整个暑期都放假休息，因而这种交替放假的模式从来就没有推广开来。

解决暑假困境的答案是什么？对不起，我还是没有答案。这个问题太大，远远超出个人的能力范围。不过我们可以给自己提出几个重要问题，以此作为寻求解决办法的开端。让全体学生同时放假有意义吗？假如学校穿插安排零星假期，效果会怎样？对于你的日常生活、全家团聚的时间以及孩子的教育，全新的校历安排会产生什么影响？或者说得更直白些，学校是围绕怎样让人学会知识技能，而不是围绕学生需要放假务农这一过时的假设进行组织，不是更有意义吗？

因此，对于当今实际需要而言，教育系统的组织方式在很大程度上都是错误的。眼下我们或多或少地拘泥于这一制度。这套制度太难撼动，我们根本不能指望不久的将来会有所改变。不过，就像朝九晚五的工作日安排一样，你也可以有所作为，以便减轻由此造成的负面影响。如果家里有孩子，你可以跟街坊邻居组织一个幼儿游戏组，让家长轮流负责照看。暑假期间，你可以每周安排几天在家工作，从而节省通勤时间，同时得以顺便在家看护孩子。另外，还可以送孩子去上暑假班，尽管做出这种选择以后或许会让孩子抱怨你。

交通拥堵，汽车蜗行

几乎没有哪项技术进步对我们这个社会产生的影响会比汽车更大。而汽车以及由此带来的不为人们注意的社会结构，高居我所开列的当今世界诸般错误的清单之上。

汽车改变了一切，包括人们居住、工作、购物、玩乐及祷告的方式和场所。整个变化始于名叫卡尔·本茨（奔驰汽车创始人）的德国人，

他于1885年发明了第一辆实用汽车（那是一辆三轮车，不过，千里之行始于足下）。

随着时间推移，早期的汽车变得越来越现代（有了四个轮子），人们也能买得起。很快，美国大多数家庭都至少拥有了一辆汽车。一旦得以比以前更方便快捷地远距离旅行，我们就开始住得离市中心越来越远。不过，汽车造就的社区模式并没有把后来出现的诸如石油进口依赖、全球气候变暖、严重交通拥堵之类问题考虑在内。然而，即便对地球造成危害，并且让我们的生活徒增压力，我们还是继续建造、迁入并生活在这些需要往返通勤的社区。

汽车当初是作为一种可以带给我们自由的机器来营销的，它让我们行动更加快捷，从而可以为我们增加休闲时间。（关于这种说法，人们不是耳熟能详吗？）看看这里的“非预期后果法则”：汽车在城市的中心城区闯祸之后开溜，随着城市郊区雨后春笋般地蓬勃发展，汽车无处不在，成了人们日常生活中必不可少的交通工具。

啊，郊区！周围住着像你一样的人，他们的房子跟你的房子也很像，除了这样的地方，你还能住哪里啊？你大概都不认识这些人，因为每天都是通过车库进出，而你们的房子相距很远，大家都太忙，根本不会停下来聊聊天，这真是莫大的讽刺。

你的车开得快，可是它能快到飞起来？

——特蕾西·查普曼，《快车》

因为汽车，我们有了艾森豪威尔政府于1956年发起建设的美国州际公路。因为有了公路，我们得以生活得离熟悉的人（父母、祖父母、乡邻玩伴、公司同事）更遥远。

可别误会我的意思，我跟你一样喜爱汽车。不过，需要明确的是：汽车让我们散居于距离高速公路和城市街道数英里^[5]远的地方。朝九晚

五的工作日，来回接送孩子上学放学的时间，还有在路上的交通拥堵，这些问题加在一起，造成了难以置信的生产力流失，而且也是重重压力的主要来源。不妨这样想想：每天仅仅为了上下班，我们平均就要花去52分钟。一周就要在汽车上消耗4个多小时，这可是一个8小时工作日的半天啊。

当然，我们也在进步。随着油价上涨，人们日益精打细算，因而公司、家、商店、学校和教堂构成了联系更加紧密的社区。很有意思的是，与20世纪六七十年代逃离市区的趋势不同，人们现在搬回闹市区的趋势方兴未艾。在家工作的人也增多了，至少他们有部分时间在家工作。但是，我们的现行体系是用了几十年发展起来的，同样也将需要几十年去变革。

当然，我们永远也不会完全摆脱汽车。不过，我们可以提出创新方案，减少汽车使用。譬如，为了停开校车，减少使用小汽车，意大利的莱科市就提出了一个聪明的办法。他们组织安排了“步行公交”路线，并为此提供财政支持。这个想法是由当地的环保组织提议实施的，旨在鼓励学生在成人的监护下沿着规划出来的线路步行上下学，因而不须父母开车接送。提出“步行公交”构想，是为了抵制三种不利社会趋势：交通拥堵、二氧化碳排放量过多、儿童肥胖，而每种趋势起码都可以部分地追溯到汽车这个源头。“步行公交”这个理念在意大利取得了成功，现在已经传播到法国、英国和美国的部分城市。人们怎样才能齐心协力地解决技术进步无可避免地造成的问题，这是一个经典实例。

从前，知识就是力量

泰勒提出“科学管理”这一方法，他不会认为这种创新对社会或个人有害。他说科学管理让尽可能多的人们拥有好工作，并因此而功成名就。不过，泰勒当年应对的是一个截然不同的世界观和世界，在那个时

候，知识就是力量，而且获取知识很困难。

从前，知识就是力量。那个时候，知识来之不易，传播也很困难。印刷术没有发明，学校教育尚未普及，绝大多数人都不识字。在这样的时代，只有极少数人拥有知识，知识是“紧俏用品”。

为了阐明我要表达的意思，假定时间是在1世纪，而你打算要当个石匠。一开始，你要在石匠师傅跟前做一个卖苦力的学徒。师傅不给你付工钱，而是教给你手艺。师傅让你住在他家里，管你吃饭。他让你不停地干活，而自己则不必终日劳累。你要学养家糊口的知识，只有他有。由于掌握这种知识，他就有了力量和地位，而你不行。

几年以后，你学徒期满。于是进入下一阶段：出徒的熟练工。你可能成了这位石匠师傅的雇工，或许你选择走村串巷，不断磨炼手艺，进而获得更多知识。再过些年头，你终于掌握了成为一个石匠师傅需要具备的知识。这对你十分有利，现在你也拥有了力量，有资格招收自己的徒弟，把知识传授给别人。在人们寿命很短的年代，你很快也就走到了人生的尽头。

这样的过程以几十年为周期，往复循环。后来，这种模式出现了变化。随着印刷术的发明，有了图书，后来又有了报纸杂志，知识不再像以前那样容易保守。印刷文字以我们无法预料的方式改变了人类社会。

随着时间推移，人们能够想到的任何主题都会有相关信息印刷出版。寻常百姓获取信息，突然变得十分容易，而且成本低廉。学校纷纷建立，更多的儿童学会识字，新的机会开始出现。如果不愿意当石匠，你就可以不当。你可以另学一门手艺，而且无须跟村里的师傅学。知识不断传播，掌握知识者不在少数，这就意味着他们不再像以前那样有力量和地位。

随着时间流逝，广播、报纸、电视以及后来的互联网等新式大众传

媒纷纷出现，它们使知识传播得越来越远（尽管并非人人都会把电视和知识相提并论）。结果，人们开始发展出日益专业的知识技能，他们相信这些知识技能还会继续为其带来力量。

但是，这样的预期也有问题。如今，发达国家的绝大多数人都能很容易地接触到来自世界各地的信息，交流沟通的成本也很低廉，我们拥有很多受教育机会，即便是专业知识也未必会给你带来力量。实际上，你可能甚至都不必额外开发自己的知识。只要登录Google网站，借用一下别人的就行。（顺便声明，我在这里讨论的不是技能。如何运用你所获取的知识，这永远都是有价值的。我所说的是“获取知识”这一过程本身。）

换言之，知识并非是触手可及的，学徒是获取知识的首要方式，在那时，知识就是力量。但是，在信息广泛传播、交流成本低廉的时代，知识传播太迅速，知识掌握者根本无法长期掌握知识。因此，力图把大量知识装进自己的脑袋，那是没抓住要点。建立一套存储和组织知识的系统方法，从而在需要知识的时候可以使用或者记起知识（如何具体操作，详见第二部分），这是一个好得多的策略。

假如这是一次讲座，而不是一本书，我会要求大家举手回答：有多少人相信或者曾经相信知识给了你力量？一旦我点完人数，如果大家都是如实回答，我得花点时间数人头，我也得不好意思地举起自己的手，我本人也曾经掉进了这个陷阱，而且这个陷阱把我送进了医院。

现在，共享知识才是力量

时间回溯到2004年1月，那时我在Google公司首席信息官的职位上刚刚工作了几个月。那是一个星期五的傍晚，在我下班之后，接到了时任公司财务总监乔治·雷耶斯的电话。

“需要你来开个会。”乔治说。

“没问题，什么时间？”我问道。下星期一我要去欧洲，参加一个最好的朋友的婚礼，同时也为公司出差办事。

“现在行吗？”

我叹了口气，跟身边的几位朋友道别。等我赶回办公室时，会议室里正在开会，里面坐得满满的，有投资银行家，有乔治，还有Google公司的其他一些职员。大家无不对Google公司共同创始人拉里·佩奇打算让公司上市的“疯狂”想法议论纷纷，他们想知道的是：我们能办到吗？

问题是技术性的。人们纷纷向我提出十分具体的问题：为了完成这项事业，将会涉及哪些技术？众目睽睽，大家都看着我。我在发言的时候开始确信，在这个至关重要的领域，我掌握着独一无二的知识（亦即力量）。鉴于我是初来乍到，我也乐得向同事们证明自己的价值。

因此，在公司首次公开募股的过程中，我扩展了自己的角色。那几个月里，我做着两项工作：一个是我应聘时确定的分内事，另一个是分配给我的有关首次公开募股的工作。在Google公司筹划公开上市的那6个月，我就没有好好吃过饭，原本很有规律的体育锻炼，即使不是完全放弃了，也是搞得乱七八糟。每周至少有3个晚上，我都会感到精疲力竭，就在Google公司总部附近酒店的房间里过夜。我跟睡眠苦苦抗争，第二天一早醒来，即便是感觉比前一天还要累，也得拖着身子去忙头等重要的工作。我还经历了频繁的头疼和眩晕。还没等到大功告成，我就瘦了30多斤。仅仅介绍“上市之前的减肥计划”，这可不是我要推荐的内容。简而言之，我被搞得焦头烂额。

到最后，有个同事建议我找些帮手。他很快就安排了一个小组，来支持我的工作。我感到就像以前电影里演的丛林探险者似的，自己正在泥潭中下陷，别人刚好抛给我一根藤条。不过，我在心里并不觉得需要

援手。

其实我需要。

光阴似箭，很快到了2004年8月19日。我作为Google公司管理团队的一员，出席纽约纳斯达克股票交易市场举行的Google公司上市首日的开盘仪式。历尽艰辛，终于修成正果，因而那是一次令人难忘的经历。

每天都有英雄死去。

—— Lagwagon 乐队，《孩子
一团糟》

那天晚些时候，我要和两位女同事一起赶往机场。我坐进汽车后排座位时，两位女士都看着我，发出了毫不隐瞒的警讯，好像我的双眼在出血。一位同事把

她的小镜子递给我，我照了照镜子。事实证明，我的双眼确实在出血，两个眼睛的血管已经爆裂了。

返回加利福尼亚，去医院看了一两次，确诊我患了自身免疫紊乱症。要不是几个月以来的重重压力让它现形，我一直不知道还有这种病。随后我改变饮食，休息了一段时间，一切都恢复到常态。等到头脑清醒的时候，我认识到自己思维方式存在的错误，这种错误让我陷入困境。我错误地认为，为了把堪称近年来最激动人心的首次公开募股案例之一的Google上市操作成功，只有自己才具备协调此事所需的知识和能力。这种错误认识让我产生了虚假的力量感，迫使自己去承担超出自身能力的工作。除此之外，我还傲慢自大，一心要当英雄。我的整个大脑没有爆裂，简直就是个奇迹了。

这就引出了我关于有序组织的第六原理：**//知识不是力量，共享知识才是力量。//**认为自己在公司或部门里掌握着独有的知识，因而具有特定的力量，这是一种谬论。

不管你要努力完成的任务是什么，也不管你要努力安排人生之旅的

哪一段，当你跟别人分享而不是秘藏知识的时候，你必将取得更大的成功，而承受的压力会更小。试想“三个臭皮匠赛过诸葛亮”，当你坐拥满堂智士，大家都愿意分享自己的知识的时候，就没有什么不能合力实现的目标。

较之为了建构自己的“独门”知识或者为了向大家证明你是拥有特殊知识的唯一人选而没日没夜地疯狂工作，这是一种好得多的办法。成立一个团队，搞清楚什么是你擅长的，坦承什么是你不熟悉的。把你不擅长的工作委派给别人，并且要信任他们，放手让他们去做。经常尝试和那些比自己聪明，其背景、眼界与技能跟自己迥然不同的人共事，这样会更好。分享自己的所知，鼓励别人也这么做，你就会从他们那里学有所获，他们也可以从你这里学到东西，然后你们都会胜任更好的工作。这不是你首先应该努力的目标吗？

纳斯达克的钟声

说实话，纳斯达克的“钟声”并不是那么令人难忘。事实上，纳斯达克甚至都没有交易场地。

纳斯达克是个全数字化的交易网络，因而并不真的需要敲钟来表示开盘和收盘。纳斯达克的“钟声”完全就是一种仪式，旨在仿效纽约股票交易所的著名传统。

在纳斯达克敲钟，实际上是站在一个摄影棚的舞台上，让各路财经记者用镜头进行现场报道。你会按下“敲钟”按钮，不过，这个按钮其实没有什么作用，那完全就是个照相机随时等候着的假象。

如何巧妙地工作

综合考虑所有这些因素，可以看到：人们对有序组织关注有加，这

是在一个生活富足、技术先进的社会出现的奢华现象，也是这个社会的祸根所在。穴居人不会为有序组织烦恼，他们所忧虑的全部在于如何才能不被庞大的动物吃掉。回溯到19世纪50年代，那时的美国正处于内战边缘，美国百姓也不会为当时的紊乱无序而捶胸顿足。

虽然如此，鉴于我们所生活的当今社会的复杂性，还是有必要找出如何更好地实现有序组织的办法，否则我们会举步维艰。我们需要跟迥然不同于自己的人齐心协力，这样才能找到应对重大挑战的创造性办法。

世界正在改变，步伐越来越快。雇主期望我们在更短的时间内，消耗更少的资源，完成更多的工作。在经济不景气的时候，尤其如此。与此同时，完成每一项任务，都要求我们应对和处理比以往更多的信息，而大脑和社会结构并不适应我们的生活和工作方式。

技术使得克服这些困难成为可能，这是好消息。技术可以通过无穷无尽的方式来帮助我们达到更高的效率，达到更高的生产力水平，进行更加有序的组织安排。不过，我认为我们才刚刚开始了解到这一点。我们或许有可以跟上世界变化步伐的手段，但是我们现在正落后于世界的变化，因为我们一直没有向陈旧过时的行事模式发起充分的挑战。

解决问题的办法不是更加辛苦地工作，你本来已经够辛苦了。你真正想做的是更加巧妙地工作，利用现有的工具和技术，绕开社会强加给我们的种种制约。

不过，首先确认并坦承自身面临的生理、心理及其他方面的制约，这是十分重要的。下一章讨论的主题就是这些制约。一旦完成这个过程，你就会开始改变应对这些制约的方式，从而将其造成的影响最小化。下一章将会帮助你学会如何识别自身面临的制约，以便你能绕开它们，进行合理的组织安排，而不是对它们视而不见。然后，你就可以开始纠正自己那片天地中原本错误的一些事情。

你一定要知道的

1.从朝九晚五的工作日，到学校每年都放的暑假，再到“知识就是力量”的假定，很多确立已久的社会结构根本就是完全错误的，它们无不使得有序组织更加困难。

2.我们经常努力让自己的生活去适应过时的社会结构，而不是去修正这些结构，使之适应我们的生活。最终结果就是，我们每天都在错误地行事。这不是我们出了故障。不过，由于行事方式不对，我们加重了大脑的负担，给自己的生活平添了重重压力，这就让我们无法实现更好的有序组织。

3.好消息是我们并非无能为力。不过，为了人类兴旺繁荣，我们必须首先质疑我们的社会结构。或许我们无力大幅改变它们，不过我们可以改变应对它们的方式，把由此造成的影响减到最小，从而成功地绕开它们。有些事情你可以做到：

（1）努力展望技术会给你的生活带来怎样的改变，而不是等到这些变化成为不可撼动的惯例之后还是不理不睬。

（2）利用那些经济便捷的技术（诸如快速互联网接入、视频会议等）在家工作，起码是部分时间在家工作。

（3）为了避开交通拥堵，跟老板商量调整你的上下班时间。

（4）如果家里有孩子，跟街坊邻居一起组织一个暑假游戏组，让家长轮流负责照看孩子。

（5）送孩子去上暑假班，尽管这样很可能会让孩子以后报怨你。

（6）考虑搬家，离单位、学校、教堂和商场更近一些，把路途中浪费的时间和资源减到最少。

（7）切勿掉进“知识就是力量”的陷阱。跟别人分享自己的知识，邀请他们也给予分享。如此一来，人人都会把工作做得更好。

（8）跟别人一道，最好是不同于自己的那些人，共同寻找解决自己那片天地里某些重大问题的便捷办法。

[1] 美国电影《土拨鼠日》讲述了在传统的土拨鼠日这一天，电影主人公陷入了一个偷天陷阱，每当他第二天醒来，都是相同的一天：土拨鼠日。这永恒的一天中，永远都是相同的人与事。——译者注

[2] 菲尔，心理学博士，美国脱口秀电视节目的主持人。该节目专门帮助别人解决婚姻等家庭问题。——译者注

[3] 美国阵亡将士的纪念日，各州规定的时间不尽相同，一般为每年月的最后一个星期一。——译者注

[4] 美国劳动节，每年月的第一个星期一。——译者注"

[5] 1英里 \approx 1.609 334千米。——编者注

第3章 赛车、篮球、短裤及歌剧：认识自己的短处，突破制约

到此为止，我已经描述了人人都会面临的诸多制约。大脑及其对我们所思所为的限制，是一个大制约。其他制约来自陈旧过时的假设与社会结构，诸如朝九晚五的工作日和学校每年都放的暑假。

不过，这还不是故事的全部。你我都还有自己所受的特别制约，这些制约阻碍我们实现有序组织、取得成功。在这一章，我将向你展示如何认识自己所受的独特制约，如何开发绕开这些制约的策略，从而帮助你规避这些问题。

这里有个实例，反映的就是我要讨论的自己的个体制约。我喜爱赛车，只要有可能，我也会成为一名一级方程式赛车手。不过，这种情况不会发生。一个原因是我个子太高了，在赛车这件事上难有作为。更重要的是，我反应太慢了，无法适应风驰电掣的速度，即使摄入大量的咖啡因也不行。唉，又一个梦想就这样破灭了。

对我来说，举这个例子就够了。说说你的情况吧。你的个体制约是什么呢？你可能有一贯拖拖拉拉的毛病，或者你有强迫自己追求完美的倾向。你可能总是习惯于事后诸葛亮，你可能太容易三心二意，可能你的记忆力分外糟糕。抑或你像我一样，患有诵读困难症。这不过是诸多个体困难中的少数实例，这些困难导致你在个人的工作和生活中无法实现有条不紊。不过，结果并非必然如此。

这些个体制约带来的问题在于它们具有强制性。妨碍我们实现自己的目标，这是它们可恶的习性。因此，为了更好地做到有条不紊，十分重要的一点就是充分理解你面临的制约和挑战：它们来自何处，是真实存在的，还是自己假想的；它们是自身固有的，还是遗传而来的；它们如何对你本人以及你实现目标的能力产生影响，而你又能对此切实做些什么。当你不能坦承自身面临障碍制约的时候，你就会无谓地浪费时间、精力和财力，或者是没有办法把事情做好。如果你能振作起来，那你所受的压力就会进入恶性循环阶段。

上帝赐我以平静，让我接受
无可改变的事情；上帝赐我以勇
气，让我改变能够改变的东西；
上帝赐我以智慧，让我确知二者
的差异。

——宁静祷词，通常认为出
自莱因霍尔德·尼布尔

有些制约绝对在我们的控制之内，可以去改变或克服；而另一些制约，比如我的身高，则完全不受控制。不过，我们可以绕开这样的制约。

一般而言，有两大类制约：假性制约和真实制约。我们所受的很多限制看起来都是真实制约，可能真是这样，不过，它们

也可能不是真的。或许你仅仅是在以往经历、过往经验、他人说法或社会结构的基础上，把它们假定为真实制约。学会识别、接受并绕开你的实际制约，从而不在你无法改变的事情上浪费时间和精力，这就是本章将要讨论的内容。

识别假性制约与真实制约

以我关于有序组织的第七原理开始：**//进行组织安排时，要避开的是实际制约而不是假性制约。//**

这很简单，对吗？并非如此。识别自己所受的真实制约，需要少许心灵搜索，需要一些来自信任者的有效投入，还需要一点儿无畏的勇气。不过，这些都绝对值得投入。

某样东西是不是你的真实制约，这取决于很多因素，具体环境就是其中之一。譬如，身高让我无法成为一名赛车手，因此在这一具体环境中，身高就是我的一项实际制约。但是，假如我的目标是当职业篮球运动员，那么身高就不是制约因素。然而，我讨厌在公开场合穿短裤，这个问题又会成为可能无法克服的一个制约。

与生活的相对性是决定制约真假的另一因素。对某人而言的实际制约对你来说可能就是一个假性制约。我在第2章中提到，我们很多人继续遵从朝九晚五的工作日传统，或者说深受这一传统的影响。这个传统从一个制约组织工人在生产线上工作演化而来，而这个制约现在已经不再影响我们中的大多数人。因此，对在工厂上班的那些人而言，朝九晚五的工作日可能就是一个实际制约。除了另谋他职，他们对这个制约确实无可奈何。

对你而言，朝九晚五的工作日可能看起来像是一个实际制约。由于种种原因，公司希望你从上午9点到下午5点一直都在岗。但是，很多公司实际上并非真的需要所有员工从上午9点到下午5点都待在办公室里，他们只是想当然而已。因此，假如你稍事停顿，思考一下这个问题，难道不觉得对你来说，朝九晚五的工作日、从星期一到星期五的工作日实际上是一种假性制约吗？

有些时候，我们会被那些根本就不存在的制约给吓退。只是因为别人告诉我们存在这些制约，我们就信以为真。这个世界上充斥着令人烦恼的故事，这些故事的根源在于“把并不真实的制约当作真实的制约”这一不当假设。

请看一个真实的故事：最近，一位80多岁的老妇人跟本书合著作者

吉姆谈起歌剧。她说：“年轻时，我想当一名职业歌剧演员。可是老师说我不够优秀，因此我从来没有努力尝试过。”

然而，这位老妇人有一盘自己的独唱录音带，她唱的是一首特别著名的咏叹调，磁带录制于50多年前。她把磁带放给吉姆听，她歌声甜美，唱得十分有力。要不是那位老师给她设置了这个制约，要不是她轻易相信了老师的话，吉姆的这位朋友将会作为一名歌剧演员，取得事业成功。

当然，我们每个人都会受到很多实际制约，无论你怎么看待它们，那都是实实在在的真正制约。实际制约总是会以某种方式成为强加给你的约束限制。你不能简单地假定自己受到某种制约，对于社会、配偶、老师以及其他任何人告诉你的种种制约，你也不能轻易相信。

实际制约通常涉及你绝对无法控制的某些因素。这种制约可能琐细而又短暂：在联邦快递发货截止之前，你只有10分钟时间赶到那里。你按时赶到，结果发现人家提前几分钟关门了。完了！除了往机场狂奔，力争赶上联邦快递的最后一个航班，你什么办法也没有。而你在意的可能正是钱：每月都有一大笔抵押贷款需要偿还；你刚刚被解雇，只能领到一个月的辞退补偿；就业形式十分严酷。不管怎么说，当你至少面对其中一个问题时，这些就是真实制约，你没有办法控制。然而，假以时日，你就可以有所作为，成功绕开它们，抑或是将其带来的影响降至最低程度。

无论你面对什么样的制约，第一步都要像这样去辨别它们。花上几分钟，把你能辨别出来的那些让你无法高效工作、难以实现有条不紊的所有制约写下来。接下来，尽力判定已经辨别出来的这些挑战是切实存在的，还是主观假定的。相信我，这项工作并不轻松。

认识自己

制约问题的诡异之处在于，即使我们认为对自己面临的制约了然于胸，可是却经常出错。我们的确不擅长对自身和环境进行客观评估。譬如，在开车和管理员工这些普通工作上，大多数人都相信自己要好于常人。但是，我们不可能都比常人表现好。如果真是这样，那么常人的平均水平一定会高得多。

假如某些任务特别艰难或者极不寻常，我们经常会认为自己不如常人。我给你打包票，在连接家庭影院的有关部件这件事上，你不会比邻居更差劲。如果说我们不会人人都比常人好，那么我们一样也不会人人都比常人差。

对于发生在自己身上的事情，我们也还倾向于高估自己的控制能力。赌徒经常会向我们展示这种谬论。在赌桌旁边，你有过如此“幸运”而舍不得放下色子的经历吗？你光想着自己会在下一轮赌博中取胜。有时候你会赢，有时候你会输。不过，关键在于控制色子的是运气，而不是你。

既然内心会跟我们玩这个把戏，我们怎样才能判定自己所受的制约是什么呢？我以关于有序组织的第八原理作为回答这个问题的开始：**// 对自己要坦诚，但是千万不要自我评判。 //**

打个小岔：对自己不诚实，我们就会无谓地把自己的生活（通常还有身边人的生活）复杂化。对自己以及他人诚实，不仅理当如此，而且还是节省时间和精力的好方式。试想：一个谎言引来一个接一个的谎言，很快你就不得不疲于记住你撒谎说了什么，对谁撒了谎。为了自圆其说，你要耗费大量脑力。老实说，把这些脑力用在更能提高工作效率的事情上，不是更好吗？

好的，回到我们的既定题目：想要判定自己所受的实际制约是什么，你可以对自己试试企业界频频使用的“360度绩效评估”技术。在公司中进行这种评估时，同事、下属和上司会对你的工作绩效做出反馈，

包括你的工作是良好还是差劲，你的优点和缺点各是什么，如此等等。

我随心动。

——迷幻皮草乐队，《我以我的方式爱》

当然，这件事并不好玩儿。

不过，第三方的看法经常会给你启发。跟配偶、挚友或其他能向你开诚布公地提出自己观点的人谈谈，甚至孩子都可能发表一些

妙趣横生的评论（孩子往往是至真至诚的）。问问你信得过的人，了解一下在他们看来你的优缺点是什么；你甚至可以把自已刚刚总结出的制约清单念给他们听，让他们坦诚地告诉你，他们认为哪些约束出现在你身上。你可能会听到几个人共同提及的内容，这将会帮助你发现导致自己“陷入自身固有方式”的行为模式。

我知道这种办法看起来可能具有一定的胁迫性。如果是这样，你可以尝试着先迈出一小步。你是在某个项目上反复努力却毫无进展吗？那找一个人聊聊，这个人应该是你信得过的，而他也会对你推心置腹地反馈意见。你可以向他描述自己所面临的困难以及你对项目之所以举步维艰的猜疑，然后问问他是否同意你的分析。

我举个例子来说明第三方的观点是多么有用。我读研究生时，必须要为学术会议和学术期刊写论文。有一篇论文写的是自己刚刚完成的一个独特实验，论文有一个主题，也符合指定的字数要求。我对论文要达到的目标和我自己的目标一清二楚，而且我对相关材料也有客观冷静的了解。

但是由于某种原因，我为了完成论文而苦苦煎熬。我知道肯定是什么地方出错了，但是不知道问题出在哪儿，因此我把论文放在一边，希望通过解脱出来而获得深入认识。这个办法无法奏效的时候，我就询问几个亲朋好友，看看他们认为让我一筹莫展的原因是什么。征询对象包括一位期刊编辑，他多年来负责的那个期刊是我的专业领域中最受尊崇的刊物之一。这位编辑的建议简单明了、开诚布公而又鞭辟入里：“你

写论文是为了看起来显得聪明灵巧。只要写得清晰明白就好了。”

这位编辑指出了我起初没能看到的一个制约：为了在读者面前显得聪明灵巧，我的论文写得太过辛苦了。由于有这样的愿望，我在论文中会写出超长、费解、看似博学的句子，其中充斥着动辄就是几十个字母的长单词，摆出一副学识渊博的面孔。我写的论文是那样的“聪明灵巧”，以至于简直无法读懂。

我回头改写论文，这次写出来的就是清晰明白的短文章了。虽然我在这件事上面面临的制约是实实在在的，但是通过实事求是地回顾反思、开诚布公地寻求帮助，我还是能够辨别并克服这一制约。

顺便说一下，那篇论文发表了，应该归功于征询请教。

还有什么办法，能让你对自身以及真假制约有一个全面的认识呢？你可以回顾检视一下近期刚刚完成的其他项目（我所指的并不限于工作中的项目，也包括个人项目）。哪些是你的成功之处？什么地方可以做得更好？现在去做会有什么不同？如果你能针对自己完成的两个以上的项目，检讨一下是如何完成的，你就会发现某种模式，从中洞悉容易让你摔跟头的地方。

什么会让你惊恐不已，什么会让你压力重重，什么会让你灰心丧气，什么会让你愤怒恼火，也要对此加以特别注意。如果你像我一样，受到重重制约的挤压之时，你就会经历上述情绪。你感受到的这些情绪越强，你所面临的制约就越大。

坦诚地检视一下你所处的环境，这也是很重要的。这个世界定期在你前进的道路上设置的实际路障（相对的是假定路障）是什么？譬如，你是不是从来都没有足够的时间去完成老板希望你干的所有事情？如果是这样，为什么时间总是不够呢？是因为你没能安排好自己的时间吗？或者是因为你为了讨好老板，应承的事情超出了个人的能力范围？要记

住，如果你不知道问题是什么，你就不可能解决问题。

制约是否在你的掌控之中？

好了，你已经辨别出自己所受的制约，而且也把假性制约和真实制约区分开来了。在这个时候，稍微深入一下是大有裨益的。你应该想要判定哪些实际制约在你的控制之中，而哪些又不受你控制。为什么呢？因为你不想在自己无力改变的事情上浪费时间和精力。

有些制约无法克服，你所能做的全部工作是在组织安排时绕开它们，希望把由此造成的影响减到最小。譬如，无论你多么努力，一天永远也不会多于24小时，一周也不会多于7天。即使你游手好闲、无所事事，时间对你也还是像我一样，最终会流逝。为你我双方考虑，我希望虚度光阴的时间不会太长。与此同时，我们不得不把时间作为无法改变的因素加以接受。时间对我们的目标造成影响，我们要现实地看待，并相应地制订计划。

还有一些其他的制约，超出大多数人的控制范围。对我而言，就是诵读困难症，没有什么药物和治疗手段能让病症消失。然而，这并不意味着我在改变诵读困难症给我带来的影响方面无能为力。

时光不停地滑过去，滑过去，一直滑向未来。

——史蒂夫·米勒乐队，
《如鹰高飞》

例如，由于患有诵读困难症，我的方向感极差。在应对这一挑战的时候，一个办法是不要别人帮助，假定通过不断的试错和反复，最终总能找到自己要走的路。

不过，与此不同，我会把能够帮我抵达目的地的手段尽可能多地列出来。很幸运，总是有朋友会亲自驾车或为我指路，帮我抵达要去的地

方。技术手段也可以帮我绕开这个制约。我的汽车、摩托车和手机上都装有全球定位系统，可以帮我确定方向。网上还有很多在线地图，我也经常使用。

如果这些手段都不管用，我还有一个后备计划：数转弯。假设要到某个陌生的地方去，我会留意怎么抵达目的地：一个左转弯，经过两个路口，然后右转弯，到红绿灯之后，再向左转。后来返回时，我就按相反的方向转弯。这种窍门通常是管用的，因为我的组织安排是绕开制约：诵读困难症，而不是对抗制约，忽视制约，或者否认制约造成的影响。

然而，绕开制约并非总是那么容易。有时候，超出我们控制范围的制约刚好就潜伏在你能控制的那些制约的表面之下，反之亦然。假如你已经辨别出远距离的通勤是你面临的主要制约，结果会怎样呢？你可以搬家，住得离公司更近，要么你可以每周在家工作几天。不过，卖了现在的房子，你马上还买不起新房子，那就只剩下在家工作这个办法了。不幸的是，老板不允许你这么干。他的倔强可能不在你的控制范围内，不过这并不意味着你没有其他选择。譬如，在通勤途中，你可以找到提高工作效率的新方式：在火车上利用笔记本电脑工作，开车时收听商务课程的讲课录音，如此等等。无论什么时候，只要有可能，总是要寻求可以绕开障碍与限制的创造性新方式，这才是关键所在。

源自情绪的制约最难识别和控制，不过也不是绝对做不到。你可能长期超负荷工作，或者因为你好说话，或者因为你不知道怎么拒绝别人，或者是一心想当英雄。这会成为有条不紊的一个重大障碍，因为如此一来，在待办事项清单上总是会有你不可能完成的任务等在那儿。

我们的全部所需不过就是一点儿耐心。

——枪花乐队，《耐心》

无论面对什么样的制约，你都得坦诚地面对自己的举止、行动、愿望和情绪。尽管听起来可能有点多愁善感，不过还是要考

考虑一下：在希腊悲剧中，男主角的典型特征就是自我毁灭，因为他们不会坦诚地检讨自己。显然，长期以来，我们一直对坦率诚恳的自我评价抵抗有加。

何时忽略制约

然而，辨别并绕开制约并非没有风险。你可能会对制约想得过多，看得太重。即便制约真的超出你的控制，那也不意味着你就应该放弃手头的工作。如果你选择放弃，新思想、新经验、新结果就没有了产生的空间。关于有序组织的第九原理：**//要懂得什么时候忽略制约。//**这一原理应该谨记在心，原因就在这里。

再以职业汽车赛为例。1995年，一位古稀高龄的老人出现在代顿举办的劳力士24小时耐力赛的赛车手中。毫无疑问，这位赛车手知道自己的年龄是实现目标的重大制约（这个制约显然无法控制）。即使比他年轻得多的高龄选手，以前也从来没有在这项赛事中获胜过。虽然如此，他还是义无反顾地参加比赛，而且他这个车队取胜了。顺便说一句，你可能听说过这个人吧，他叫保罗·纽曼。

不过，怎么才能知道什么时候可以忽略制约呢？你可以用自己的优势来衡量面临的制约，这些优势可以是娴熟的技巧、现成的资源以及来自别人的帮助之类。你也要把风险因素考虑在内：假如忽略制约，可能发生的最坏情况是什么？纽曼的年龄肯定是个制约，不过同时也是一个优势：这个年龄让他有了多年的赛车经验。在此之前，他已经在好几场汽车赛中获胜。因此，可以认为他起码有机会帮助自己的车队赢得劳力士24小时耐力赛冠军，这样的想法并不荒谬可笑。作为车队的一员，他足智多谋，表现卓越。

之前，我曾经提到过我们强加给自己的情感制约。说到这个问题，

害怕大概是我们人人面临的最大制约。在刚才的例子中，纽曼没有因为害怕失败，或者害怕犯傻，或者害怕什么别的而退缩。这是一条十分重要的经验，很多时候，对待害怕的最好办法就是置之不理，而不是忧心忡忡。

压力带来的制约

压力感本身就是一个巨大的制约。处在巨大的压力之下，你经常无法理性思考，很可能会让原本已经很糟糕的形势雪上加霜。

我有一个亲身经历的实例，在本书其他部分还会继续讨论这个例子。向别人讲述这个故事是极其痛苦的，但我希望故事可以帮你认识到井然有序的重要性，从而让你面对意外打击时能够应付自如。

几年前，在我还没有遇到桑娅的时候，我和一个名叫珍妮的女士生活在一起。我们两个是在嘉信理财公司共事时走到一起的。有一天，在一次大型会议上就座的时候，我注意到一位金发碧眼的美女，她有一双明亮的蓝眸，皮肤像珍珠般白皙，脸上带着灵动的微笑。这位不认识的同事貌美出众，衣着光鲜，眼睛里透出一股调皮淘气的神情。她隔着大半个会议室向我挥手致意，接着就匆忙藏身于邻座的身后，突然显出很害羞的样子。

没过多久，我就爱上了这个可爱、和蔼、文雅而又透着一股淘气的幽默感的高跟鞋美女。珍妮对金银珠宝和捷豹汽车钟爱有加，她喜欢养狗，疾恶如仇，对购物乐此不疲。一个年轻同事曾经恶毒地指责珍妮是个金发碧眼的荡妇。珍妮拥有博士学位，在通用电气、安盛咨询以及嘉信理财公司事业有成，对于这样的羞辱，最有资格一笑置之。一些二十几岁的同龄人对她满怀妒意，她对此欣然接受。

音乐是珍妮和我的共同爱好。她曾是本地乐队的一名歌手，她十分

喜爱自己演唱的那些歌曲。她十几岁的时候，生活在印第安纳州，经常在自己的房间里一坐就是几个小时，听着手提式留声机播放艾尔顿·约翰的唱片，梦想着他发出的声音和他讲述的故事，有一种无拘无束、无忧无虑的感觉。

抬眼观望，她在歌唱。

——艾尔顿·约翰，《小小舞女》

我们在一起的时候，珍妮有两条狗：一条是她从动物救助站里救出的达尔马提亚犬明妮，一条是有人丢弃在杂货店外边一个纸盒里的拉布拉多混血猎犬蒂

龙。我几乎就像爱珍妮一样，爱上了这两条狗。

后来，珍妮在2006年2月被诊断出患有胆管癌。

珍妮患病的那几个月，真是令人恐怖。在此期间，有天晚上她出现紧急情况，需要叫救护车把她送到当地医院，以稳定病情。病情一旦稳定，珍妮将转入斯坦福大学医院，在这家医院她可以得到全方位的治疗。

可是我没有陪她去斯坦福，因为很疲劳，打算睡会儿觉。当然，这不仅是自私的行为，而且还铸成了大错。我离开的时候，好心办坏事，把珍妮的衣服和钱包带走了。

假如你曾经有过类似的经历，你一定会相信：这真不是一个明智的举动。珍妮的钱包里有她最重要的资料：医院诊疗卡和医疗保险委托书。对于住院接受合适的重症治疗，这些资料至关重要。我们两个都知道她需要这些资料，可是两个人都顶着异乎寻常的巨大压力，心烦意乱（如果这不算是巨大制约，那我真不知道什么才是巨大制约），压根儿就不能明明白白地考虑问题。而我做出把她的衣服和钱包带走的犯傻决定，导致的结果只能是一场争吵，从而让珍妮所承受的压力更大，这恰恰是她最不需要的。

应该承认，在你帮助配偶或伴侣度过临终治疗之类危机的时候，有条不紊的理性思考是极其困难的。压力大的时候，你本身的个体制约。在我的例子中，是容易忘事并且会成倍放大。就像刚才这个例子，制约放大带来的后果通常就是压力更大。在非常复杂难办的那些事情发生之前，能够辨别出并准备好绕开自身制约的策略，这是极其重要的，原因就在这里。在你身边能有几个可以清清楚楚地思考问题的人，他们的压力不会像你那么大，这也是很有裨益的。在下一章中，关于这个问题还有更详细的讨论。

你一定要知道的

1.无论是身体的、心理的还是社会强加给我们的制约，我们人人都有自己面临的独特制约。

2.为了更好地实现有序组织，充分理解你面对的制约和挑战是十分重要的：制约来自何处，它们是实际存在的还是主观假想的，这些制约如何对你造成影响，你对它们能够切实做些什么。

3.有两大类制约可能是假的假象制约，实实在在的真是制约。了解二者之间的差异至关重要，这样你才不会因为力图克服那些并不存在的制约而浪费时间和精力。很难确定我们面临的真实制约是什么，因为我们在对自己和环境进行客观评价方面真的很差劲。这正是需要我们请求别人帮忙的时候。在那些真实制约当中，有些在我们的控制范围之内。其他那些可以缓解，却无法完全克服。另外还有一些制约完全就在我们的控制之外。我们越早辨别出那些制约的性质，我们就可以越早停止在不可能产生积极效果的事情上浪费时间。

4.要懂得什么时候可以忽略自己的制约。找出经验技巧和现成资源之类的优势，在你的制约和优势之间进行权衡比较。还要考虑到可能面临的风险。假如忽略制约，最坏的情况是什么？无论要做什么样的决定。尽量不要让非理性的害怕占据主导。害怕是一种情感制约，经常是最可忽略的因素。

5.在不可预料的意外发生之前，对于那些面临压力时还会变本加厉的制约，要及早辨别并准备好绕开它的有效策略，这是十分重要的。假

如要面临一场危机，通过这种方式，你可以更好地应对。

第4章 登山还是在家健身：目标清晰，才能井然有序

我在普林斯顿读博士的时候，向学术会议提交论文之前，导师会帮我审校论文。起先，论文退还给我的时候，经常是通篇的红笔批语，简直都看不出下边原来写的是什麼。我费劲地通读全部批注，对论文逐一修改，然后再把修改稿交上去，而接下来面对的却是又一次的满眼红浪。

我被彻底击溃了。论文毫无进展，导师也不给我提出改进论文所需的反馈意见。经过多次你来我往的反复，最后他在我的通篇论文上用硕大的大写字母潦草地写下了：

WHAT IS YOUR QUESTION?（你的问题是什麼？）

这个问题绝非如此简单，其中包含的都是我的自身问题。在这个问题上，我是完全心里没底。我请导师进一步解释时，他说我写论文的时候并不清楚力图达到的目标是什麼，我应该马上确定论文的写作目标，然后在写作过程中只要心中牢记这个目标即可。

对我而言，这是极其重要的一课，从中所受的教益一直都在为我提供指导。不管是撰写学术论文，执行重要的工作任务，还是筹划配偶生日宴会上的惊喜节目，界定清晰的目标（以及实现目标的行动计划）都会为你做的每一件事提供背景和目的。反过来，在这个背景和目的的帮助下，你组织安排实现目标所需的信息和行动的效率就会高得多。

目标是制约的反面。制约体现的是障碍，而目标反映的是可能。对目标和制约都有一个清晰明确的理解至关重要，这样会让你承受最小的压力，付出最少的努力，在向着成功前进的道路上获得更大的可能性。为了做到井然有序，在充分考虑实际制约的同时，你要做的每一件事都要从自己的目标出发。

依凭那些智慧的精髓，可以让我少付出相当大的代价，进而获得普林斯顿大学的博士学位。一开始就在心中牢记特定的目标，这看似是轻而易举的小窍门。不过，要是知道有多少人不懂得这一点，或者是不能正确地做到这一点，你一定会大吃一惊。他们太忙了，顾不上停下来思考一下自己到底在做什么，为什么要这样做。他们总是假定对自己的目标和前方的障碍早已了然于胸，而根本不会去挑战自己的这个假定。因此，我有关有序组织的第十条原理就是：**//在发动汽车之前，一定要确切地搞清楚自己要到哪里去，还要知道选择什么途径去。//**

你可知道，自己要去往何方？

——戴安娜·罗斯，音乐电影《霓裳羽衣曲》主题曲

在本章中，针对面临的任务和项目，无论大小，我将帮你找到如何界定自己目标的方法。随后，我会给你展示如何开始形成实现目标的计划。

要懂得何所为，何所不为

不知道自己的目标，怎么能知道重点是什么呢？如果不知道什么是重点，怎么能知道需要什么样的信息呢？不妨再做进一步的分析：如果你不知道自己需要什么信息，你就不可能知道哪些信息需要记住，诸如从已经完成任务中得到的经验教训之类。这样一来，会让你自己更难以做到高效和有序。不能选定并记住实现目标所需要的信息，以后就无法回忆起这些内容。那就意味着，到头来你要么会把本该做好的事情搞

砸，要么就是净做些画蛇添足的事情。

仅举一例：我在读研究生的时候，对学习计算机编程的学生做过研究。这些学生在第一次尝试着完成某项编程任务时，表现得很吃力。而经过一段短时间的努力，他们都能完成任务。有些学生在开始解决编程问题之前，对自己的目标并不清楚。因此，他们只是采用不断试错的方法，力图找到行之有效的办法。

无论是在学习还是生活中，这样的例子都司空见惯。当你面临挑战的时候，假如你以前曾经解决过类似问题，那是会大有帮助的。再碰到类似问题的时候，你可以利用此前已经具备的知识和经验来解决新的困难。不过，只有在你懂得与手头的任务相关的知识和经验是什么的情况下，以前的办法才会真正奏效。在刚才所举的例子中，学生第一次面对编程任务的时候，由于一直不清楚自己要干什么，因而也就不知道要重点记住什么内容。在自己解决问题的办法当中，哪些部分是关键，因而以后还会被用到，哪些部分会成为解决新的编程困难的障碍，他们无法确定。换句话说，在第一次执行编程任务的时候，他们一直没能确定自己力图实现的目标是什么。

结果，再次面对新的编程任务时，很多学生只是简单地照搬第一次编程时磕磕绊绊的那个办法，而不是选择利用其中的相关内容。通过简单照搬此前的全部程序代码，有些时候可以完成新任务。但是，在新的编程任务中，那些代码经常会产生错误。更重要的是，学生给自己制造了很多不必要的麻烦。第一次编程时，由于没有一个清晰明确的目标作为指导，他们就不知道怎样把自己学到的东西应用到今后的任务中。

相形之下，观察那些能够更有效地解决后续问题的同学，可以发现他们在第一次编程时都给自己确立了明确的目标。如此一来，他们在后面就会本能地知道跟新目标密切相关的信息是什么。有了那些信息，他们只需再次使用以前办法中的合适部分即可，这就使得他们解决同样问题的速度要快得多。

我要强调的是做得好的那些同学和其他同学之间的区别。做得好不是因为他们是更聪明，也不是因为他们更有经验，他们不过是遵循了一个更好的策略：自己正在做什么，之所以这样做的原因又是什么，他们都一清二楚。

通过观察那些学生，我发现所谓的“井然有序”部分表现为成功地想起自己过去做出的决定、试过的实验以及获得的知识。而这并不是说你应该盲目地重复以前做过的工作。事实上，编程时遇到麻烦的大部分学生正是这么做的：一味照搬以前的办法，而对以前为什么那么做茫然无知。恰当做法的关键在于，你需要思考从以前的任务中学会的经验教训，从而可以更加准确地判断出如何在以后的新形势下运用那些知识（前提是可行）。从一开始就确立明确的目标，恰恰可以帮你做到这一点。

灵活变通

如你所见，在开始一项任务或实施一个项目之前，确定目标是至关重要的。而对这些目标有详尽明确的认识更加重要。目标越明确、越详尽，实现目标就越容易，衡量结果也越容易。

当然，你实现目标的方式没有必要像刻在石头上那样一成不变。事实上，我关于有序组织的第十一条原理就是：**//在实现目标的方式上要灵活变通。**//为什么呢？因为无法实现目标的时候，我们会灰心失望，倍感压力，甚至可能就此放弃。因此，我建议从一开始就把目标定得尽可能地明确详尽。同时，如果第一个办法不成功，也要保持开放态度，寻找实现目标的新方法。这个意思也可以这样表述：你很清楚自己要从A地到达B地，但是也要认识到，两地之间有几条不同的路线。

举个例子，几年前我到百代唱片公司工作时，需要离开旧金山的湾

区，到洛杉矶重新安家。我开始确立了几个目标：卖掉湾区的房子，在洛杉矶买所房子，找人搬家，如此等等。

我把湾区的房子放在房产市场上出售，同时也开始在洛杉矶看房子。一路走来，发生了一件并不怎么好玩的事情：包括湾区在内的美国很多地方的房价一落千丈。

虽然如此，我还是可以实现卖掉房子的目标，只是卖价明显低于期望值。不过形势变化把我推向心烦意乱的境地，这就说明我一直对自己的初始目标不够清楚。不是说我要把房子一卖了之，我想要的是以特定价格卖掉房子。二者看似差别不大，不过我很快就认识到，以特定价格卖房的目标比起简单地把房子卖掉的目标，涉及并不相同的行为和期望。

放下心事，释放自己。

——艾瑞莎·弗兰克林，
《思考》

尽管重新确定了目标，不过我还是认识到，根据当时的市场形势，那个目标还是无法实现。虽然我很失望，不过这种认识是很有用的：知道无法实现自己的目标，这就迫使我去考虑替代方案。我很快就找到了一个满足新目标的方案。

我没有卖房子，而是把它租给一个密友，他需要一个成本不高的居所。他的目标是租金不高，可以省钱。虽然由于租金较低，我损失了一些收入，但是长远看来，假如我当时把房子卖掉，损失会更大。推迟卖房让我得以等到房地产价格走出低谷之后再出手。最重要的是，我能够给朋友提供帮助，这让我感觉很好。

鉴于不断走低的房地产行情（这是我无力改变的一个制约），算起总账，上述选择是我能预期的最好结果。这个结果之所以能够出现，就是因为我有足够的灵活性，适时修正了之前确定的目标。一旦灵活变通

地修正目标，我就找到了通向目的地的一条新路。为了一个可以实现的目标，制订一个可以接受的计划，胜过为了一项不可能完成的任务而制订一个堪称理想的计划。

轻装上阵

到现在为止，你如果一直跟着我的思路走（起码是迁就顺从我的想法），可能会多了一些自知之明。对于携手阻止你前进的自身力量和环境力量，你可能有了更加清晰的认识。你应该开始懂得如何界定自己清晰明确的目标了。

现在你已经做好制订计划的准备，你的计划要把自己的真正制约（以及你将如何应对这些制约的办法）以及明确详尽的目标考虑在内。对于一直让你夜以继日地辛苦劳碌的重大项目和待办事项，你现在做好了全力应付的准备。

棒极了！不过，耐心的读者，请允许我再耽搁片刻。在深入讨论之前，先拿出点时间放下心中的包袱，不要去考虑你面临的问题和项目。实际上，你要努力做到的就是什么也别想。让自己的内心就像一张白纸，这样你就可以有一个全新的开始。

我们要从此地去往何处？……

我们如何度过一生？

——亚伦派森实验乐团，
《人们玩的游戏》

当要面对特别困难的挑战时，我会找些可以强迫大脑停止苦思冥想的事情去做：骑摩托车兜风。骑上摩托车，我就无法集中心思考虑脑海中的问题，只能一心忙于驱车前进，心头一直萦绕着的是交通问题。骑摩托车兜风让我全神贯注于此。骑完摩托

之后，我感到心旷神怡，无忧无虑。

无论你喜欢采用什么办法，都要放下心头的包袱，从这样的状态出发是十分重要的。达到这个目的的办法不计其数：独坐冥思，练习瑜伽，出门散步，公园小憩，跟孩子嬉戏，与小狗玩球，不一而足。

现在你的内心归于空白了吧？好极了。接下来，你要想明白，自己是不是真的应该去执行正在考虑的这个任务。的确需要登上这座山吗？在你之前有别人成功登顶吗？如果有人曾经登上山顶，你还有必要重走别人的老路吗？在家健身是不是会更好呢？

不得不连轴转，不得不连轴转。

——鲍勃·西格，《把我转走》

事实上，对于你面对的那个任务和问题，或者是类似的任务和问题，有些人在有些地方可能已经完成或解决了。你要从头再来，那就像是要再发明一次车轮一样，浪费宝贵的时间和脑力。

一旦确定了某个项目的目标，我总是会四处看看，确定一下自己可能面临的问题是否已经有人解决了，别人所用的解决办法中的哪些要素可以采纳或借鉴，原因就在这里。

事实证明，在有些情况下，是我自己之前已经解决了眼前的问题，或者起码也是找到了部分解决的办法。例如，不久前我收到邀请，要在消费电子产品展览会上发表有关数字音乐的演讲。确定了演讲目标之后，我接着去做的下一件事就是回头查看以前做过的关于这个主题的相关演讲内容，找出其中与即将发表的新演讲有关的话题和论点。换句话说，我从此前的演讲稿中挑出一些相关内容，以此作为这个新任务的开始。然后，再把它们跟新的研究结论和相关观点结合起来。

当然，我们不可能总是像我在刚才这个特定问题上的做法一样，每次都能从过去的解决办法中找到借鉴。因此，可以假定你两手空空，无

所依凭，可还是下定决心去应对一个特别的问题。但是，如果那是一个真正的挑战，情况又会怎样呢？没问题。假如没有棘手的事情做，生活岂不是太单调沉闷了！你现在的目标应该是弄明白导致问题如此难以解决的原因是什么。也许就是因为你相信已经辨别出来的那些制约超出了你的控制范围。不过，你对此确信无疑吗？

我是一个矢志不渝的乐天派。对于那些你认为自己无法克服的制约，最激动人心之处莫过于依靠别的帮助，最终真正战胜它。你所需要的全部帮助可能就是外人的一个视角，就像我写论文时一样。可能你需要一个团队的帮助，在Google公司上市前夕，发生在我身上的情况的确就是如此，尽管开始我并没有认识到这一点。珍妮生病的时候，我肯定也是这样的。

在珍妮即将走到生命尽头的时候，她问我能不能带她去温暖的海滩上看看。珍妮已经危在旦夕，身体十分脆弱，需要一个小组通力合作，才能把她从湾区的家中带到南加利福尼亚州的圣莫尼卡。通常情况下，安排这样一个旅行计划，对我来说不是什么难事。不过，珍妮日渐恶化的健康状况要求我们采取更多措施，而我已经在重重压力之下身心俱疲，因而无法清楚地考虑问题。

因此，没用我说，一位朋友连哄带骗地让海滨酒店为我们预留了房间，而这家酒店的房间本来是很难预订到的，更不用说临时入住了。另一位朋友也因为我们而特意安排休假，她的度假地离圣莫尼卡很近，以便我和珍妮万一在那儿需要帮忙时，可以随时施以援手。每个朋友都发挥了各自的组织专长，让我们的旅行变得井井有条，因而我唯一要做的就是敲定行期。我不知道自己何德何能，竟然拥有像他们这样的朋友，我对此感激不尽。

不管怎么样，在经过自我审视、外人反馈和外力帮助之后，如果你还是坚定地认为阻碍你的制约因素依然无法克服，那也没有关系。你不应该在毫无进展的事情上浪费时间，出现这种情况，你应该做的或者是

改变目标，或者是把任务委托给更加合适的人选。简言之，这就是为什么说切实了解自己的制约和目标是如此重要的原因所在。知道自己的强项是什么，弱点在哪里，你就更有可能因自己的弱点而寻求帮助，而不是一个人在那里手忙脚乱地苦苦挣扎。

当然，把别人加到自己的目标清单上，有时候意味着要给他们委派任务（如果他们是家庭成员，可能会对他们产生负疚感）。给别人委派任务涉及信任问题，你请求别人做事情，就一定要信任别人。甚至你可能还得教他怎么去做。如果要你来教别人做，有时候会让你觉得，与其委托别人做，还不如自己亲自做省事呢。（“有跟别人解释的时间，我自己也早做完了”，这样的想法你肯定有过不止一次吧？）这可不是一个良好的长远战略。你剥夺了别人学习新的东西、担负更多责任的机会。更有甚者，你可能正在坠入“知识就是力量”的陷阱。不过，更糟糕的是，如果你不能学会委派，你就无法把自己解脱出来，从而无法专注于对你而言真正重要的工作。

如何进行决策

现在是制订行动计划的时候了。制订这个计划应该是为了实现自己的目标，目标实现的方式要考虑到跟项目有关的实际制约。其中应该包括需要采取的具体行动，行动内容应该与随后的时间安排和既有资源（人力、财力、物力及时间等）相匹配。

我将会犯自己的错误。

——林赛·罗韩，《我决定》

制订计划当然需要做决策。需要优先考虑的因素是什么？需要完成的任务是什么？什么时间完成？由谁完成？已经确定的那些资源如何获得？为了如期完成

该项目，待办事项清单上不得不去掉的内容是什么？

计划越宏大，你可能要做出的决定就越大，决定的事项也越多。不过，还记得第1章怎么说的吗？除了很不擅长评估自身固有局限之外，我们在决策方面也很糟糕。

幸运的是，我们可以学会克服不善决策的缺陷，起码可以通过学习弥补糟糕的决策技巧。一种方式就是直接承认这一点，尽力确定它们不是你什么时候可以控制。另一种方式是需要别人参与。前面已经提到，我喜欢倾听自己信得过的人对我的决定给出的意见。那个人通常可以帮我检查出决定背后的逻辑问题。如果不是这样，那么他也会让我增强信心，知道自己做出了一个很好的决定。

你可以效法桑娅的做法：针对你的决策将会产生的不同结果，逐个试试看。形象地展望一个决定可能产生的不同结果，可以帮你明确什么才是你真正想要的。

调查研究也是一种有效的帮助。如果感到一筹莫展，可以到网上搜寻补充信息。有些人曾经面临着跟你类似的挑战，或者确定了跟你类似的目标，尽量去找他们在网上提供的文章、博文及其他信息。当然，这件事可能会让你走火入魔，把自己淹没在太多的信息洪流中而不知所措。这样一来，你做决定就会变得更困难，而不是更容易。因此，花点时间在值得信赖的优秀网站上搜集信息就行了，不要被过多的信息困扰。

如果你确实一筹莫展，无所适从，那就列张清单，不管采取什么行动，都要把由此带来的利弊得失全部写上去。这个办法听起来可不是什么奇思妙想。不过，如果说有人多年来持之以恒地坚持这样做，可能还是因为这个办法很有效啊。尽量把那些利弊得失按照重要性区分出优先次序。如果你愿意把这些内容加以量化，可以为其分配权值：“5”表示极其重要，“1”表示无关紧要。然后，把每一项利弊得失的权值相加，看看结果是什么。我知道，这个办法听起来很烦人，不过，可以为你提供帮助。

你的数学不好？我也是。没关系，那就试试别的办法，针对真正要考虑的决定，把“支持”和“反对”两个方面的主张全部写下来。写的时候，要特别注意你的假设。这些假设正确吗？

所有内容都写下来之后，把它在一边放上一两天。再拿起来的时候，要仔细阅读，大胆质疑列出的要点，尤其要反复推敲做出的假设。如果还是犹豫不决，那就试着再重复一遍上述做法。我明白，你肯定会觉得不胜其烦。但是，反复斟酌，自我评估，可以帮你做出合理、明智、没有偏见的决定，这是由此带来的回报。

最后，一切准备停当，只等着手工作了。你已经辨别出全部制约，针对自己明确而详尽的目标下定了决心。你已经制订好了行动计划。你也明确了绕开制约、实现目标所需要的资源和策略。

下一步要干什么呢？现在是该搜集信息的时候了。不过，如何找到你需要的信息呢？一旦获得信息，你将怎么处理这些信息呢？在当今世界上，我们可以接触的信息如此之多，如何处理信息本身就是一个实实在在的困难。面对这些困难，我们需要把此前有关组织安排的所有想法抛在脑后。关于组织安排，我们需要一个面向21世纪的全新定义，这个定义要把这个社会以及我们的大脑到底如何运作这一问题考虑进来。我们需要一套新的适应于这个定义、适应于当今世界的手段和方法。这就是第二部分的中心思想。

你一定要知道的

1. 对目标（以及实现目标的行动计划）有一个清晰的认识，可以为你做的每一件事提供背景和目的，可以帮你更加有效地安排自己的行为。

2. 知道自己的目标，就更容易知道哪些事情重要，哪些事情不重要，哪些信息需要记在脑子里，哪些信息不需要记住。这会让高效工

作、井然有序的目标更容易实现。

3. 对自己的目标有一个明确而详尽的认识至关重要。目标越明确、越详尽，实现起来就越容易，结果的衡量也越容易。

4. 对于目标产生的结果，要学会灵活变通，这样就可以保持开放状态，如果第一种办法不成功，随时可以找到实现目标的新途径。

5. 为了确定明确详尽的目标，要问自己几个此类问题：我真正需要首先实现的目标是什么？我为什么要实现这个目标？如果我不这么做，会出现什么情况？我必须采取的行动是什么？

6. 面对一项重要任务或一个重大项目，一旦你知道了自己的目标和与此相关的制约，在动手工作之前，要留出些时间，理清思路，轻装上阵。然后要最终决定该不该承担这项任务，要不要委托或请求别人帮忙。

7. 计划越宏大，你的决定可能就越大，事项也越多。遗憾的是，我们很不擅长做决定。不过，我们可以学会克服这一弱点，起码可以通过学习来弥补决策技巧的不足。在此提出如下几点建议：

（1）找个信得过的人，把你的决定告诉他，听听他的意见。这个人可以帮你发现工作中的逻辑问题和主观偏见，不然的话，他也可以让你增强信心，确信自己做出了很好的决定。

（2）做好自己的调查研究。补充信息有助于你做决定，不过，不要走火入魔。没有节制的过量信息实际上会让你更难做决定。

（3）做好自己的调查研究。补充信息有助于你做决定，不过，不要走火入魔。没有节制的过量信息实际上会让你更难做决定。

（4）针对你的决定可能产生的结果，列出所有的利弊得失，尽量

按照重要程度把它们的优先次序排列好。

(5) 对于正在考虑的决定，把支持和反对的理由都写下来。一天之后，再去阅读你写的内容，要大胆质疑自己所做的假设。

第一部分中有关有序组织的原理

1. 为了实现大脑压力最小化，要把生活组织得有条不紊。
2. 让信息尽可能快地离开大脑。
3. 多重任务通常会让你降低效率。
4. 利用故事去记忆。
5. 仅仅因为一直都是按照某种特定方式做某事，并不意味着就该永远这样做。
6. 知识不是力量，共享知识才是力量。
7. 进行组织安排时，要避开的是实际制约而不是假性制约。
8. 对自己要坦诚，但是千万不要自我评判。
9. 要懂得什么时候忽略制约。
10. 在发动汽车之前，一定要确切地搞清楚自己要到哪里去，还要知道选择什么途径去。
11. 在实现目标的方式上要灵活变通。

第5章 超越泰勒主义：为什么说搜索很重要

在第一部分中，我向这个世界上一些习以为常的现实假设发起了挑战。在这里还有一个需要继续审视检讨的假设：每个人的组织安排都是或者都应该是千篇一律、毫无二致的。

长期以来，在学习和实践组织技能的过程中，我们一直把这种错误的想法奉为圭臬。然而，如果认真考虑一下就会发现，“每个人的组织安排都要一模一样”的观点是不成立的。没有两个一模一样的人，我们都有自己独特的个体差异、个体经验、个体制约和个体弱点。在这个无比辽阔而又高度专业化的世界上，人们在有序组织方面的需求也不是完全相同的。不管你是首席执行官、物理学家，还是家庭主妇，我在组织安排方面的需求肯定跟你不一样。

我是人，天生会出错。
——人类联盟乐队，《人》

不过，我还是会再次告诉你一个好消息。借助过去几年来的种种技术进步，我们在组织安排方面无须千篇一律，不必人人都

采用同样的组织策略。如今，许许多多高度个性化的定制工具可以帮助我们进行有序组织。譬如，Google公司的免费Gmail服务就是一种基于云计算的电子邮件服务，用户使用这一服务可以把相关内容变成私人化、可检索信息，进而可以通过任何联网的计算机或手机获取这些内容。（在第9章，我会详细讨论Gmail服务。）我们可以利用这些工具来

设计自己的组织方法，以此满足我们现在的个体需求。

如果说过去那种放之四海而皆准的、千篇一律的“组织”概念已经过时了，其实就是过时了。那么，我们现在需要的就是一种全新的有序组织方法。我们需要一种“有序组织”的新概念，这种组织概念能够帮助我们辨别个体差异，区分制约与目标的相关因素，利用无处不在的技术。在我看来，21世纪的有序组织甚至赋予我们脱离组织的自由，这可是你闻所未闻的说法。

欢迎进入第二部分。这一部分讨论的全部内容都是我们今天所需的“有序组织”新概念，这一概念的中心议题是应对和管理我们生活中的信息以及压力。虽然我鼓励你养成自己的组织惯例，建立自己的组织方法，不过一开始我建议采用的工具大概你早就每天使用好多次了：搜索。网上的知识如此之多，我们需要掌握的信息如此丰富，因而搜索就变得跟氧气一样不可或缺。

搜索何以成为我们今天所需要的组织基础，又该如何掌握这种技术，第6章讨论的就是这一问题。在此基础上，新的问题随之而来：既然已经获得了这些信息，那么该怎么处理信息呢？我将在第7章跟大家分享把信息存入大脑当中的技术方法。在接下来的第8、9、10和11章中，我会向你展示如何把信息从大脑中过滤掉的办法。这些章节讨论的是各种工具，这些工具既有纸质的也有数字的，我就是依靠这些工具来组织管理每天都会乱哄哄地围着自己转的那些思想、意见和信息的。我的目标并不是让你采用同样的组织策略，而是要给你提供借鉴，让你从中学会创建一套对自己来说行之有效的组织方法。

组织方法为什么不能千篇一律

人不是生来就擅长组织管理的，必须去学习组织技能。就像后天学

来的其他任何东西一样，“有序组织”的学习方式因人而异。这个过程类似于学习游泳。怎样仰泳，怎样蝶泳，通常会有一些一般规则，但是在大多数情况下，你学习必需动作的时候，还是得按照自己的方式进行。你划水的动作不会跟别人一模一样，因为没有哪个人的体型跟你分毫不差，也没有哪个人的肌肉张力和你完全相同。

类似地，每个人的组织方法不是（也不应该是）一模一样的。当然，肯定会有一些实现有序组织的基本指导方针，可以在很多情况下适用于很多人，诸如开列待办事项清单，随身携带笔记本，某物固定放置在某处。但是，单靠这些方法并不能建立一套组织方法。

按照我的浅见，那种认为“组织方法可以千篇一律”的观点是有点过于泰勒主义了。假如你是一台机器，或者说你渴望成为一台机器，那么千篇一律的组织方法是很好的。可是，有生命、会呼吸的人需要的是能够兼顾我们的人性和差异的组织方法。譬如，由于我患有诵读困难症，上学时在组织安排作业本、铅笔、笔记本及其他需要随身携带的东西时会感到很吃力，而这些事情对别的孩子来说则要轻松容易得多。比起班上的同学，井然有序对我而言更加重要，因为我能调动的每一分脑力都得全力以赴，才能完成学业。不幸的是，传统的组织规则并没有考虑我患有诵读困难症，因而我不得不依靠自己来想办法解决。

我上中学时开始使用文具夹，那是一种带有三个环形夹扣和分类标签的夹子，外面有一个包起来的塑料封套。我总是把自己的铅笔和钢笔装进带拉链的塑料文具袋，文具袋就挂在文具夹里面的环形夹扣上。

这个文具夹很好用。正如普遍流行的组织规则所要求的那样，我把学习用品集中放在一个地方，从而让我得以集中精力做好家庭作业。我对自己的文具夹心爱不已，直到有一天，这种情形戛然而止。从此以后，我改变了自己的观点，彻底反对那种不加区别的千篇一律的组织方法。

我上中学时其貌不扬，形象滑稽。生物课上坐我旁边的是位漂亮的女同学，她是我少年时喜欢的对象。有一天，我正往文具袋里装铅笔，她看到了，然后开始偷笑起来。后来发生的事情简直让我感到恐怖，她转头对自己的好朋友大声说道：“他有个傻里傻气的铅笔袋呀！”

珍爱伤痛。

——拿撒勒乐队，《珍爱伤痛》

我感到无地自容，马上就扔掉了那个“傻里傻气的铅笔袋”。

我过去一直向着更加井然有序的目标努力着，这个进程就此暂时偏离了轨道。此时此地，我知道

传统的组织规则将无法为我服务了。不过，我没有轻易放弃，而是随着自己的不断成长，开始设计适合自己且行之有效的组织方法，这套方法用来组织信息尤其合适。（在第章中，我将会解释如何通过过滤信息来实现上述目标。）

信息搜索的必要性

传统的组织方法没有考虑我们的个体差异，也没有考虑我们大脑的种种局限。

先来看看文件柜的组织模式吧。我多年前读过的有关有序组织的所有著作都提到学会给文件正确归档的重要性，因此，我学会了资料归档。毫无疑问，这样做是有意义的。如果不能按照某种符合逻辑的方式分类存放自己收到的函件，那么当你查找需要用到的东西时，就得到处翻检。事实上，在第章中你会看到，时至今日，我在有些时候还是会使用文件柜。

但是，使用文件柜这种组织模式没有考虑我们大脑的诸多局限，也没有充分利用科学技术的新发展。也就是说，把信息资料分门别类地存

放在文件柜里，以后需要时再从文件柜里取出，这种方法要求你得确切地知道未来会怎样使用相关资料，这样你才可以进行恰当的归类。如果做不到这一点，等到用的时候，你就没有办法找到想要的资料。

人们所说的“云”到底是什么？

除了天上飘着的朵朵白云，人们所说的“云”的确切含义是什么呢？

“云”和“云计算”这两个术语，尽管开始流行的时间还不长，但是工程师们已经在图表当中使用很多年了。起初，制图者用“云”来表示一个自己不了解其内部工作机理的网络，或者表示一个跟主题内容没有多少关系的网络。随着时间的推移，“云”成了互联网的别名，而且这个名字一路流传开来。

在今天，“云计算”通常是指通过互联网实时发布的大量信息服务和软件工具，诸如电子邮件、电子日历、网络交流、文件备份、资料共享、同步更新之类服务都属于云计算的范畴。人们不必把信息存放在个人计算机的固定硬盘或移动磁盘上，而是可以利用上述服务，在互联网（“云”）上存放所有信息。这就意味着你可以在任何一台联网的计算机或其他设备（比如装有网页浏览器的手机）上访问和使用自己的信息与文档。你的信息放在一个地方，你可以通过多种方式获取它，而且在自己计算机的硬盘损坏或感染病毒的时候，你也不用担心自己的数据会丢失。

只要能运行网页浏览器，能上网，你就可以使用绝大部分云服务。在这些服务当中，我觉得对组织管理而言极其有用的是Google公司的免费Gmail和苹果公司的MobileMe（一种在线同步服务），第章将继续讨论这两种服务。

当然，并非人人都是云计算的推崇者。让个人的私密信息在茫茫苍穹中飘荡，很多人可不喜欢这样的主意。有些人担心别人掌握了你的个人资料，你就会在一定程度上失去对那些资料的控制。另外，还有些人担心的是安全问题。自己在网上收发邮件、购买物

品，所有这些网上活动都会受到厂商的监控和跟踪，有些人对此愤愤不平。不过，在我看来，云计算的确是利大于弊，个中原因你很快就可以看到。

举例来说，公司出台了新的差旅规定，你在自己的信箱中收到了公司投递的新规定备忘录。等你下次出差时，你就可以参照这些新规定执行，以便正确填写报销单据，尽早支领差旅费。可是，如果下次出差是几个月之后的事，你会怎么办呢？在此期间，你该怎样归档这份跨部门的备忘录呢？

在这个问题上，我们大部分人的做法可能会如出一辙。你极有可能会把差旅规定备忘录装进一个文件夹，贴上写有“报销程序”之类字样的标签，然后把这个文件夹放进专门存放财务资料的抽屉中。可是，你怎么记得这个抽屉就是存放差旅规定备忘录的地方呢？

或许你决定把这份备忘录放在人力资源部门配发的专门文件夹中，这个文件夹里放的全都是公司的规章制度文件。即便如此，还是会有同样的问题：以后你能记得自己把备忘录放在这个文件夹里了吗？

也许你会未雨绸缪，以防忘记把备忘录放在什么地方，而把这个文件复印三份。一份放在“财务资料”抽屉中，一份放在人力资源专用文件夹中，还有一份放在一个新文件夹里，有关下次出差的全部资料都将放在这里。尽管需要执行三次文档归类任务，而且也会加剧森林砍伐，不过这种策略可能还是行之有效的。

时至今日，你更有可能以电子邮件的形式收到公司发送的差旅规定备忘录。妙极了！你可以把文件归档的事忘到脑后，就让邮件存在电子邮箱里好了。当然，收件箱到头来也会像文件柜一样杂乱无章，难以翻检。什么东西放在哪里，你觉得毫无头绪，况且也不可能在显示屏上看到所有信息。但是，纸质文档和电子文档之间存在一个根本性的差异。

在电子邮箱中，你要寻找某些内容的时候，不需要知道到哪里去找，这是计算机搜索功能大显身手的地方。需要获取备忘录中有关信息的时候，只要键入几个关键词在文档中搜索一下即可。

由此引出了我关于有序组织的第十二条原理，这一原理对我们现在需要的新组织模式至关重要：**//不要给信息归档，用的时候去搜索就行了。//**

这是搜索功能的美妙之处。无论把电子邮件放在哪个文件夹，都没有关系。事实上，我认为你根本就没有必要把电子邮件放进文件夹，只要有几个大类文件夹就可以把你的所有计算机文件归置好。计算机搜索功能会帮你找到自己需要的相关文件，而所用的搜索时间大概还不及你把椅子转向文件柜的时间长。即使以前收到的备忘录不是电子邮件，你也可以把它扫描下来，以电子文件的形式存放在自己的计算机或互联网上，等到需要的时候，就可以去搜索这些信息。

换句话说，搜索是我们在信息时代生存发展的必需技能，搜索是新型组织管理的基础。下一章会告诉你如何进行更迅速、更精准的搜索，从而让你不必未卜先知，总能在需要的时候搜索到想要的内容（这也会把因浪费纸张而造成的森林砍伐的风险降到最小）。

你一定要知道的

1. 每个人的组织模式不是一模一样的。“同一套组织方法放之四海而皆准”的观念源远流长，这种组织方法没有考虑我们的个体差异、个体经验、个体制约和个体弱点。
2. 鉴于过去几年间出现的种种技术进步，以往那些旧的组织规则已经过时了，再也无法满足我们今天的需要了。
3. 我们今天需要的是一种全新的有序组织方法，这种方法能够辨

别我们的个体差异，考虑我们自身的制约和弱点，充分利用无所不在的可能技术。这种新式组织方法甚至赋予我们脱离组织的自由。

4. 搜索功能是新式组织管理的基础。我们不必在文件归档方面耗费时间和精力，也用不着为了找到重要信息而劳神费力。我们要做的所有工作就是搜索。

第6章 是法国的巴黎，还是拉斯韦加斯的巴黎？ 如何玩转搜索

计算机搜索具有其他任何技术发明都无法比拟的优势，它使得我们在信息时代的生存发展成为可能。氧气所到之处，一切都会随之改变。与此类似，搜索功能可以实现电脑文件、电子邮件、日历条目、数据库内容和网络信息的快速检索，这种能力已经改变了我们存储信息、取回信息及使用信息的方式。换言之，计算机搜索已经把我们从不完美的大脑造成的混乱当中解放出来。

借助搜索功能，你再也不必像过去那样，费尽心思要把自己的信息资料归置得井井有条了。这就好比你再也不用一件一件地把所有衣服都挂好一样。相反，你只要把衣服扔到那个越来越高的大堆上就行。等到你想穿那件印有九寸钉乐队的T恤时，直接提出要求，那件衣服就像变魔术一样，神奇地出现在衣服堆的最顶上。这是多么自由的感觉啊！

过去10~15年间，计算机辅助搜索已经成为我们生活当中不可分割的一个组成部分。搜索技术不断演化，从最初只有研究人员和科学家在他们那些稀奇古怪的计算机上使用的东西，一直演变成我们大多数人每天都会本能地使用很多次的普通工具。我们呼吸，我们眨眼，我们吃饭，我们睡觉，我们搜索。

结果我们大多数人都没有对计算机搜索予以太多的关注。实际上，我们现在已经普遍认为搜索是理所当然的事情。不过，搜索实际上是一

种技能，它对新式有序组织至关重要。你在搜索这件事上变得越机智，你在滤除次要信息、抓住关键问题方面做得就越好。具备实施目标明确的快速搜索能力，有助于尽快找到自己需要的信息。有了计算机搜索，你就不必劳神费力地考虑在哪里能找到某条信息，也用不着处心积虑地思考该把这个内容放在什么地方。自己想要的资料，只要一搜索，马上就会出现。

哇！找到了。

——摔角队，《哇！找到了》

因此，我们努力掌握搜索技能吧。我在这一章中会分享自己进行搜索的一些策略和诀窍，以便让你的搜索更有效。我

以“Google搜索”作为本章的center议题，因为大多数人都使用Google搜索。虽然Google搜索有很多竞争对手，但我认为Google搜索凭借简洁的搜索界面和成熟的关联算法，还是会一如既往地为我们提供最好的搜索引擎服务。（我曾经供职于Google公司，这一点不会影响上述事实。）

搜索引擎的设置

Google搜索和大多数搜索引擎使用的是一种称为“爬虫”的自动软件代理技术，这种代理也叫“蜘蛛”或“机器人”。爬虫程序会频繁地访问网络站点，读取并捕获网页上的大部分文本信息，同时也会跟踪进入该网站的其他页面。

爬虫程序在一个网站上搜集到的信息会添加到搜索引擎的网页索引中。当你提请查询的时候，搜索引擎会快速分析网页索引中的相关信息，以便找出匹配内容。搜索结果按照相关性排序，相关程度最高的网页排在最前面。（当然，我说的是搜索的自然结果，而不是付费搜索结果。在Google搜索结果页面的最上方和该页的右侧，可以看到那些很小

的纯文本型付费广告。)

搜索引擎使用很多不同的相关因子来决定与你的查询要求相关性最高的结果是什么。Google搜索使用的相关因子有200多个，其中包括你的搜索条件出现在网页的什么地方，这个条件出现的频率有多高等因素。譬如，只是在搜索框中输入videoconferencing（视频会议）这个词，Google搜索到的结果会有数百万条。这个时候排在最前面的搜索结果有维基百科的网站和《商业周刊》的一篇文章。在这两个搜索结果中，“videoconferencing”这个单词都是出现在网页的标题中（这正是“查询条件出现位置”这个因子的影响），而且这个单词在网站和周刊文章中至少出现了4次（这是“出现频率”因子在起作用）。

尽管大多数搜索引擎都遵从这个通用模式，然而没有哪两个搜索引擎的运作模式完全相同。在不同的搜索引擎上使用同样的条件进行搜索，得到的结果不尽相同，原因就在这里。

Google公司的PageRank（网页等级）算法是Google搜索区别于其他搜索引擎的重要一点。Google公司的共同创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林认识的时候，两人都是斯坦福大学研究生。他们有一个课程设计项目，要寻找一种从大量数据中获取有价值信息的途径。正是这个项目导致了PageRank算法的开发。

PageRank算法根据特定网页的相似度判定其“好坏”，这种方式跟我们通常判定别人的方式一样。例如，你在大街上偶然遇到一个陌生人，这个人莫名其妙地给你解释什么是搜索，你大概不会当真。为什么要当真呢？他是个陌生人啊。你不知道他说的是不是合情合理。

然而，你却买了这本书，而且看到了这一章。很有可能，你相信我可以在计算机搜索方面说出些门道。为什么你容易相信我，而不是相信街上遇到的那个陌生人呢？这在很大程度上是因为假如我对自己谈论的主题一无所知，那么出版社是不会给我出版这本书的。（对吧？）换言之

之，你之所以相信我，是因为你信任的出版社信任我。

PageRank算法本质上就是采用同样的工作机理。这个算法不是去询问它所信任的人，而是要看网页是否链接到它的排序页面上。它更“信任”那些大量相关网页链接所指向的页面。换句话说，如果很多相关网页链接到某个页面上，那这个页面必定会有值得其他网页链接的理由，这个页面大概就是“好的”。同样，这个页面在PageRank排序中会有一个更高的等级，序列等级的提高有助于该页面在Google搜索结果排序位置的前移。

顺便说一句，你可能会以为PageRank源于Web page（网页）。不过，你错了。这是一个双关语，佩奇是用自己的名字给这个算法命名的。

对搜索结果进行精确排序是件难事，这首先是因为我们使用的语言十分复杂。例如，假如我只是告诉你我要去bank（银行或河边），你能确定我是要去取钱吗？或许你还以为要到河边溜达呢？

与此类似，如果你在计算机上搜索apples（苹果），搜索引擎怎么能知道你要找的是一种水果还是一个公司呢？Google搜索算法以从亿万条过去的搜索结果中汇总提取的庞大数据为基础，形成有根据的猜测。如果像刚才所说的那样，你在Google搜索框中输入apples这个单词，Google搜索通常会猜想你要搜索有关水果的信息。Google搜索也会做好两手准备，排在前面的搜索结果有水果信息，同时也会有苹果公司的信息。然而，如果你输入的是单数形式的apple，那么你搜索苹果公司的可能性就会显著加大。在这种情况下，排在前面的搜索结果当中，跟苹果公司有关的信息就会占有压倒性的多数。如此一来，Google会依据搜索条件中是否含有复数标志“s”给出不同的排位结果。对于其他的搜索内容，问题可能会更加复杂。Google公司及其竞争对手之所以聘请数以百计的工程师，锲而不舍地调整它们的搜索引擎，以便提供相关度最高的搜索结果，原因就在于此。

获取相关度最高的搜索结果

好了，我们刚才掀起引擎盖，看到了搜索引擎的工作方式。现在我们转到车轮之后，探究一下如何通过Google搜索来获得最好的结果。

Google搜索用起来十分便捷，通常都能给出你期望的结果。但在有些时候，对你的需要来说，搜索结果过于宽泛，要是一页一页地看下去，那得花上好几个小时，因而你没有办法一一筛选。如果出现这种情况，还有一些办法可以调整你的常规搜索操作，以此改进搜索结果。以下列出的是几个搜索窍门。

尽量增强搜索条件的描述性。如果像刚才所举的那个例子一样，只是简单地输入apple这个单词，就会得到数以亿计的搜索结果。可是如果你真正要找的是关于苹果公司生产的Apple iPod Touch（一款便携式移动产品）的雕版制作信息，你就应该使用类似于“apple ipod touch engrave”这样的短语作为搜索条件。这样你所得到的搜索结果的针对性要强得多。

在搜索条件短语中使用引号。在搜索条件的几个词上加上引号，Google搜索以及其他搜索引擎提供的搜索结果中就只有那些精确包含引号中所引用内容的页面。例如，假定夏天你要到巴黎去度假，因而想在网上了解酒店信息。如果你的搜索条件只是简单的Paris hotels（巴黎酒店），那么Google搜索会寻找含有这两个词的酒店名称所在的网页，这两个词可能只是出现在某个地方，与搜索条件较为近似。Google通常会把搜索条件中的几个词连在一起作为一个短语处理，不过那只能是它的猜测。结果你会发现，在搜索引擎给出的众多结果页面中，也包括位于拉斯韦加斯的Paris Hotel（巴黎酒店）的网页链接。这个结果并不是你要查找的确切信息。如果给Paris hotels这两个词加上引号，那就是确认在要搜索的网页中“Paris hotels”是作为一个完整短语出现的，这样就会把千里之外的那个多少有些不着边际的度假目的地排除在外。（在使用

Google搜索及其他搜索引擎时，不必区分字母大小写，因而可以输入paris，而不是非得写成Paris。）

使用形容词搜索。你想要得到的并不只是巴黎随便哪个酒店的信息，因为你毕竟还得考虑度假开销。在搜索条件中加入affordable（住得起）、cheap（经济）及budget（便宜）等形容词，可以缩小搜索范围。要尽量使用几个不同的同义词，你可能认为酒店房间“便宜”好，而酒店营销部门或许更愿意说他们的房间价格很“实惠”。使用Google搜索的时候，可以有几种通过形容词缩小搜索结果范围的办法。

可以在Google搜索框里输入“paris hotels”~affordable（这个窍门在其他的搜索引擎中一般不管用）。在一个单词前面加上波浪号，这是告诉Google要搜索的网页中应该包含这个词（在这里是affordable）以及和这个词类似的其他同义词（比如cheap、budget等）。要注意的是，波浪号和单词之间不能有空格出现。

或者你也可以输入这样的搜索条件：“paris hotels”affordable OR cheap OR budget。如此一来，搜索结果中的网页除了包含“Paris hotels”，至少也会包含affordable、cheap和budget这三个单词中的一个。顺便说一下，OR是一个标准的搜索操作符号，因而在大多数搜索引擎中都可以使用。

我有一部尼康相机，我热爱摄影。

——保罗·西蒙，《柯达胶片》

使用波浪号和OR操作符的区别是什么呢？波浪号是一个通配符，意思是告诉Google搜索引擎全权做主，去搜索Google认为此处含义类似于affordable的所有页面。相形之下，使用OR操作符可以

压缩搜索结果的数量，因为那是要告诉Google仅仅搜索含有affordable、cheap或budget之中某一个单词的页面。由此我们知道，如果要尽量缩小搜索结果范围，可以使用OR操作符，这样可以指定自己想

要的同义词。

排除不想要的结果。去巴黎旅游的时候，你打算买台数码相机。可是出于某种原因，你不喜欢尼康公司的产品。（这可不是我跟尼康公司过不去，只是需要举个例子而已。）这种情况下，你可以在Google搜索以及其他大多数搜索引擎的搜索框中这样输入：digital camera -Nikon（或者更加精确一些，输入“digital camera” -Nikon）。这里的减号紧邻着Nikon这个词，中间不加空格，这是告诉Google搜索，要找的是除Nikon之外所有品牌的数码相机。

在搜索的时候，减号还有另外一种作用。假设你要搜索的是普通的歌剧信息，而不是名叫Opera的网络浏览器，那么你在Google搜索框中可以输入opera-browser。这样一来，搜索结果就会排除网络浏览器的相关内容。

通过数值范围获取特定信息。在Google搜索引擎中，省略号（...）可以用来表示数值范围。因此，如果你想准确指定数码相机的价格范围，就可以按照如下格式输入查询条件：“digital camera”\$100...\$300。这是告诉Google搜索引擎，要把搜索结果中数码相机的价格范围限定在100~300美元之间。（这个窍门在其他的搜索引擎中并非总是有效。）

搜索特定网站。虽然大部分网站都提供了搜索本站网页的工具，但是这些工具的搜索效果有时并不理想。很多人不知道，其实可以使用Google搜索某个特定网站上的网页内容。因为Google搜索所用的算法比普通网站自己提供的搜索工具更加精密复杂，因而使用Google搜索的效果通常会更好（尽管如今有越来越多的网站正在使用Google引擎进行站内搜索）。搜索特定网站内容的命令格式是site: 网址，冒号和网址之间不加空格。譬如，如果你对《纽约时报》发表的文章中有关巴黎酒店的信息很感兴趣，那你可以登录《纽约时报》的网站，在其提供的搜索框中输入“Paris hotels”。要不你也可以采用一个更好的办法，在Google

搜索引擎上进行标准搜索：“paris hotels”site:nytimes.com。（这一招在其他大多数搜索引擎上也一样有效。）

搜索特定类型的文件。现在该计算一下巴黎之旅的花费了。网上肯定能找到可以帮助你确定旅行预算的表格，对吧？为此可以在Google搜索框中输入这样的条件：“personal budget”filetype:xls。使用这个短语是要告诉Google（以及其他大多数搜索引擎）去查找有关个人预算的Excel文件（Excel文件的扩展名是xls）。采用这种方法，也可以轻松找到PDF文件、Word文件及PowerPoint演示文稿。

这些简单易用的搜索命令一学就会，不过却能大幅缩小搜索范围，从而为你节省大量时间和精力。想想看，这些搜索命令真是十分神奇呀！但是一般网民通常并不了解这些用法。

搜索引擎还是一个计算器

Google不只用来搜索网页。假如你现在迫切需要找到某个数量关系或统计数据，不必担心，Google搜索可以帮忙。以下是我用Google快速查找各种数据的一些方法。（这里的大部分窍门在雅虎搜索引擎和微软的“必应”搜索上同样好用。）

货币兑换。像100 euros in dollars这样的标准Google搜索，可以把一种货币按汇率兑换成另一种货币来表示。货币兑换功能也可以通过其他形式来实现，要把欧元兑换成美元（或比索、日元等），可以在Google搜索中输入euros in USD。

度量衡转换。如果你像我一样，对国际标准度量衡单位一头雾水，那么这种转换功能就太棒了。例如，在Google搜索中输入mile in km，就会把1英里转换成对应的千米数；输入pounds in ounces，显示结果是1

磅^[6]对应的盎司^[7]数；输入inch in mm，得到的是1英寸^[8]对应的毫米数。如此等等，不一而足。单词“in”在这里的作用跟在货币兑换中一样，是告诉Google搜索把度量衡单位从一个体系转换成另一个体系。

时间查询。在Google中输入time Paris，就会出现巴黎的当前时间。这种搜索可不需要什么数学知识。

天气情况。想了解巴黎的当前气温吗？输入weather Paris即可。

地图服务。要在Google地图上查找地点，只需输入街道地址和城市名称即可。

航班状态。想知道爱人乘坐的航班是否正点，在Google搜索中输入航空公司名称和航班号就行。例如，输入American Airlines 123，可以查询美国航空公司123号航班的飞行情况。采用这种查询方式，根本不用担心讨厌的弹出广告和勾魂的等待音乐。

外语翻译。很想知道诸如“那件紫色的衬衫多少钱？”之类的旅游必备用语翻译成法语（或西班牙语、荷兰语、乌克兰语等）怎么说吧？Google翻译可以把字词、句子和大段文字从一种语言翻译成另一种语言。告诉Google把哪种语言翻译成哪种语言，用不了几秒钟，翻译结果就能出来。雅虎的BabelFish也是一个很好的翻译工具。

词语释义。不太明白discombobulated（一团乱麻）这个词的确切含义是什么吧？（不幸的是，我对此可是一清二楚。）如果你在Google搜索框中只输入discombobulated这个词，搜索结果就是它的确切解释。要么你也可以输入define discombobulated进行搜索，define后面可以跟任何一个你不理解其含义的词。

电话号码。被爱搞恶作剧的人、不断催债的人打来的电话烦扰过吧？如果不知道是谁打来的电话，可以在Google上这样搜索：

phonebook: 212-555-1212（号码可以替换成你要查询的来电号码）。如果你要查找某个人的电话号码，可以这样搜索：phonebook: John Smith Anywhere NY。

股票行情。输入某个公司的股票代码，就可以获得该股票的当前报价。例如，苹果公司的股票代码是AAPL。如果不知道苹果公司的股票代码是什么，你可以直接输入Apple stock，这样既能查到股票代码，又能看到最新股价。（这个窍门对大多数公司都适用，但不是所有的公司都行。）

快递状态。正在期待着联邦快递、UPS或其他快递公司寄送的邮件吗？在Google搜索中输入快递单号，就可以看到邮件投递的最新状况。这种查询办法不需要访问快递公司的网站。

算术计算。Google标准搜索框同时也是一个乔装改扮的计算器。举例如下：

Google计算使用标准运算符：*是乘号，/是除号，其他依此类推。

想在算术计算上搞出些怪样，可以输入一些复杂的算式，例如： $5*9+(\text{sqrt } 10)^3=$ 。Google计算器马上就会给出答案，上面这个算式的结果是76.622 776 6。

拼写检查。不太确定某个单词怎么拼写吗？在Google搜索框中输入你认为正确的拼写。大多数情况下，Google会给出正确拼写的建议，或者搜索出含有拼写正确的单词或短语的网页。然而，这时候你要特别小心，因为Google并不总是知道你拼写出错的内容究竟是什么意思。譬如，在“testing your mettle”（测测你的勇气）这个短语中，假如你不确定mettle（勇气）这个词怎么拼，于是在Google中输入了mettal，结果你会得到一大串有关Mattel这个玩具公司的信息。

电影放映时间。在Google搜索中输入电影名称和所在地的邮政编码，例如Spider-Man 94114，搜索结果中就会显示出影院位置及电影放映时间。

我们今天再也没有必要把所有这些细枝末节的信息通通记住了（并不是说假如我们愿意记住，结果却不能记住）。Google搜索的大脑正在为我们存放所有信息，这个大脑永远不会不堪重负、精疲力竭，也不会因压力过大而崩溃。

即使身边没有计算机，这些窍门也能用得上：使用手机上网，上述这些窍门一样管用。事实上，即使手机没有安装浏览器，也没有联网，很多窍门也能用。用手机向Google号码466453发送文本消息，可以获取各种各样的基本信息。例如，要查找某公司的电话号码，编辑发送含有企业名称及其所在地的文本信息即可。用不了几秒钟，一条含有所需信息的文本消息就会发送到你的手机上。较之电话查号服务，这种方式既省时间又省钱。

说起电话查号，其实Google搜索还提供了另外一项免费服务。拨打00--11，Google搜索会根据公司名称、公司所在市及公司所在州查找该公司，然后反馈给你。

Google搜索的小窍门

我还有几个值得记住的小窍门，可供你进行Google搜索时参照使用。

- 诸如a、and、how、where及the等大部分通用字词，没有必要在查询条件中输入。通常情况下，

Google及其他搜索引擎解析你的搜索意图时，用不到它们。然而，假如某个通用词对你的搜索条件来说必不可少，最好的办法就是把整个短语放在引号之中。例如，本书合著作者署名为James A. Martin，如果你在Google中只是输入james a martin，搜索结果中也会包含James H. Martin、James C. Martin等名字。加上引号的“james a martin”会把搜索结果限制在特定范围内。

- Google搜索会自动查找包含关键词的常用变体形式信息的网页。例如，用exercise作为搜索关键词，Google搜索同时也会查找包含exercises、exercised及exercising等不同时态的动词形式的相关网页。

利用Google实现本地搜索

如果搜索只能用来查找网上信息，那么这个功能就不是那么便捷了。幸运的是，搜索功能同样可以在本地计算机上实现。本地搜索功能把用户解放出来，不必再把各种文档和电子邮件保存在一个个精心创建的文件夹中。利用Google公司免费的Google桌面服务，可以在运行Windows、Mac及Linux操作系统的计算机上搜索全部内容。有了这些工具，就不需要在硬盘上创建那么多文件夹，然后再把一个个文件拖进去。计算机里存放的文件简直可以想多杂乱就多杂乱，需要用到它们的

时候，搜索一下就行。桌面搜索一样可以快速完成。有些时候，甚至还没等输完查询条件，搜索结果就出来了。

Google桌面搜索和计算机操作系统自带的搜索工具的工作方式极为相似。这些搜索工具都会为计算机上存储的大量文件建立索引，同时也会为计算机各个存储盘（比如备份硬盘）建立索引。这些索引跟Google及其他搜索引擎创建的索引类似，其中包含计算机上各种文档的内部文本信息。不过，计算机上存储的文件越多，索引建立的速度就越慢。

（有时候速度对我来说至关重要，这时我会选择关闭Google桌面的索引功能。）

桌面搜索工具先给存储在计算机硬盘上（不仅是桌面上）的各种文件建立索引，然后再对所有文件进行全面搜索。桌面搜索工具为之建立索引并进行搜索的文件类型，包括电子邮件、Word文档、Excel表格、PDF文档、PowerPoint演示文稿、日程安排文件及网络浏览器书签文件。附有文件名之类文本信息的图像文件、视频文件及音频文件，也可以建立索引并进行搜索。各种搜索工具在索引及搜索的文件类型方面略有不同，不过上面所列的文件类型在大部分搜索工具中都可以建立索引，进行搜索。

桌面搜索的操作十分简单。例如，在Windows Vista系统中，打开“Start”（开始）菜单，然后在菜单底部的“Start Search”（开始搜索）框中输入要查找的字词或短语。在Mac系统中，先找到放大镜图标（总是出现在屏幕右上角），点击放大镜，然后输入搜索条件即可。

在计算机本地搜索中，前面提及的在网络搜索引擎上行之有效的诀窍很多时候同样也管用。例如，无论是在网络搜索还是在桌面搜索中，加上引号的“Paris hotels”都可以确保搜索结果中出现的只能是两个词连在一起而不是仅仅包含这两个词的相关内容。

借助桌面搜索，在归置计算机文件时，我不会把这些文件存放在一

现在问题很清楚，我知道自己必须干什么。

——铁娘子乐队，《静寂的生活》

层套一层的文件夹中。大部分情况下，我只是把文件存放在一个主要的“文档”文件夹中。如果像本书写作涉及的资料那样，有关某个特定主题的文件特别多，我才会把它们存放在专门的文件夹中。在保存文档的时候，你想用

多少个文件夹，就可以用多少个文件夹，这正是搜索功能的美妙之处。

依赖搜索工具来组织管理计算机上的各种资料，似乎有些风险，起码一开始的时候是这样。或许十分相信搜索工具会帮你找到你要的内容，或许就是你早已习惯了把文件保存在一层套一层的文件夹中，因而对其他任何做法都会感到不自然。假如你就是愿意那样做，也没有关系。前面已经说过，我的组织安排方式可能不适合你，反之亦然。关键在于：我要说明的是，不要仅仅因为那是你过去习以为常的行事方式，你就必须始终按照那种方式行事。我愿意帮你保持开放的态度，积极尝试有序组织的新方式，向你展示如何最好地发挥现有可用工具的作用，前提是你愿意选用这些工具。

当然，找到自己需要的信息只是一个开端。要想真正做到井然有序，在获得信息之后，必须决定如何处理这些信息。应该记住这些信息吗？把它存储起来，以备今后使用吗？或者彻底抛诸脑后吗？在下一章中，我会告诉你，为了记忆有序组织所需的信息，我是如何使用过滤和重复这两项技术的。

你一定要知道的

1. 因为有了搜索功能，你再也不必像以前组织管理有形文件一样进行分门别类地存放，所有的电子资料

可以在计算机中任意存储。

2. 搜索是我们今天需要采用的组织方法的基础。即使在年之前，这些办法都不可能用得上，因为直到最近我们才拥有这些组织方法需要用到的工具。

3. 学会使用计算机搜索，这是十分重要的，因为这已经成了我们日常生活中必不可少的组成部分。

4. 对搜索技术理解得越透彻，你滤除次要信息的效果就越好，速度就越快，这样你就可以集中精力解决核心问题。

5. 没有哪两个搜索引擎的运行机制是一模一样的。在不同的搜索引擎上使用同样的条件搜索，可能得到不同的搜索结果，原因就在于此。

6. 很多简单易行的办法有助于**Google**搜索，从而获得最佳搜索结果。学会这些搜索窍门，可以节省时间和精力，最重要的是，可以获得自己需要的信息。

[6] 1磅 \approx 0.45 千克。——编者注

[7] 1盎司 \approx 28.35 克。——编者注

[8] 1英寸 = 25.4 毫米。——编者注

第7章 彩色笔与过滤器：我们为什么一定要养成信息过滤的好习惯

不久之前，只有少数精英人物才能发表和出版他们的学术著作或其他形式的创造性作品。起码在人类文明的早期阶段，情况是这样的。然而，即便是那些富豪、权贵和才子，也无法确保自己的作品可以面世。传媒公司和出版商对预期销量不大的作品都不太感兴趣，毕竟他们也得赚钱谋生。

但是，近年来的确出现了一些不同寻常的变化。只要能上网，谁都可以和世界各地的人们分享自己的故事、文章、视频、照片与哲学思考，几乎毫无障碍，不费成本。结果，互联网已经演变成一个汇集人类经验和知识的日益广阔的天地。虽然这种信息民主化让我们对整个世界有了更加丰富的了解，不过还是存在一个小问题。

无论哪一天，都会有大量的信息内容期待着我们的关注：电子邮件、文本信息、即时消息、博客文章、微博发言、网站更新、维基百科、视频短片，如此等等。当然，这些是在常规的图书、报纸、杂志、广播、电视及其他形式的大众传媒之外的信息内容。所有这些信息都触手可及，从很多方面来说，这是一件极好的事情。可是，我们如何吸收这些传媒信息呢？

虽然信息看起来是无限的，但是我们的时间和精力肯定不是无限的。无论一个人的记性有多好，面对这些无穷信息，哪怕只是其中的一

小部分，我们谁也不可能完全记住。我知道，假如我知难而上，力图记住那么多信息，那么我的大脑很快就会像一台不堪重负的汽车发动机一样，呼呼地冒出黑烟。

此时此地，我们自娱自乐。
——涅槃乐队，《少年心气》

幸运的是，我们接收的绝大部分信息都没有必要记住。实际上，大部分信息都不值得我们记忆。譬如，如果不是为了准备地理考试，我为什么要记住石钟乳

和石笋的区别呢？假如我发现自己需要了解这一事实，在维基百科或Google搜索上查查就行呀。在网上信息无所不有的今天，由于无线上网服务无处不在，并且诸如iPhone（苹果公司研发的智能手机）之类的移动终端设备集成了互联网服务功能，无论我身处何方，都可以提出任何问题，而且在网上基本都能找到答案。

在日常生活中每次需要了解一条信息的时候，都登录Google搜索，这不是真正的高效，甚至也不现实。一方面，我们不需要把所有信息都滴水不漏地记住；另一方面，在上班工作中，在日常生活中，在组织安排中，我们需要方便地获得信息。很多信息对我们这个世界来说具有特殊意义，但是没有必要铭记在心。对于所有这些信息而言，准备好某种组织方法是至关重要的。

我来举个例子。比如说我们两个初次见面，你递给我一张名片。我相信你是一个好人，可是我何苦要记住你的电话号码呢？在我早已不堪重负的大脑中，根本没有必要再让一个电话号码去占据记忆空间。况且，即使我愿意尽量记住你的电话号码，在没有深入了解，也没有与此相关的故事的情况下，大概怎么样都记不住，因此我干脆就不去记了。这可没有对你不敬的意思。然而，不记你的号码，可不意味着需要找你的时候，我不会给你打电话。我会直接把你的号码存在电脑和iPhone手机中，这些工具在数据存储方面可是比我的记性好多了，而且随手可

查。

我们最终面临的挑战是：面对每天汹涌而来的各种信息，我们怎么知道什么信息应该置之不理，什么信息需要在电子设备或者纸质载体上保存下来，以备今后需用，而什么信息又该在大脑当中记住呢？这还只是第一步。一旦我们确定什么信息需要常备手头，我们又如何知道存储和组织信息的最新方法是什么呢？至于要在大脑当中记住信息的时候，怎样帮助自己成功地记住那些信息呢？这是本章所要讨论的中心议题。

目标是信息存储的向导

通过阅读、观察以及与他人交谈之类的活动，你每天都会获得新信息。可是，在接收这些信息的时候，你怎么知道如何处理每一条信息呢？前面已经提到，在通常情况下，你的目标都是基于自己的需求和兴趣制定的，目标可以作为向导。如果一条信息与自己的目标无关，你的大脑可能会忽略这一信息，相关内容在大脑的短期记忆中就会转瞬即逝。

接收的信息跟某个目标有关的时候，大脑极有可能对此予以关注。一旦你断定这一信息很重要，接下来就该决定是把信息存储在电子设备中，还是记录在纸质载体上，抑或是记在自己的大脑中了（从短期记忆转变为长期记忆）。

假定你在网上看新闻时浏览到一篇文章，当中引用的统计数据表明苹果公司生产的Macintosh（麦金塔电脑，简称Mac）在商务用户中广受追捧。而你从事计算机行业，这一统计结果今后你或许会用到。可是你不能确定它如何起作用，也不知道到底什么时候会用到，因为关于这条信息，此时你没有确定任何目标，也没有与此相关的更多考虑。你下一步要做的可能是给这篇文章所在的网页加上书签，或者把文章内容拷贝

下来，粘贴到电子邮件中，然后发给自己，邮箱里的邮件就成了可以搜索文档的一部分（把电子邮件作为个人数据库，第9章中还有更多介绍）。

假如你下周要参加求职面试，应聘的恰好是苹果公司的营销岗位，在你偶然看到这个统计信息的时候，你的目标就是明确的。你需要记住这条信息，以便在面试时适时表达出来，以此表明你为这次面试做过功课。

我在第1章中解释过，不幸的是记忆需要付出努力，特别是在力图一下记住大量信息的时候，尤其如此。如果不对信息进行重复记诵，就有从短期记忆中丢失信息的可能。如果只是马马虎虎地重复记诵，则有可能记错。由于上述原因，在力图记住什么、如何记住它们的问题上，必须一丝不苟地认真对待。由此引出我关于有序组织的第十三条原理：**//大脑中只保存真正需要记忆的内容。//**

如何做到这一点呢？过滤信息。

信息过滤的诀窍

过滤技术帮助我避免记忆那些自己不需要的信息。过滤信息的时候，我会根据针对信息设定的目标，把自己认为重要的信息分离出来。除此之外的所有信息，一概置之不理。

在记住一条信息之前，我们通常要先阅读这一信息。可是诵读困难症使我阅读困难，因而我学着开发出一种方法，从而让我得以把阅读量降到最低程度。例如，在上学期期间，每天都要面对需要处理的大量信息，这个时候我会利用某种方法来过滤掉不需要记住的内容，因而也就不需要浪费时间和精力去阅读那些无关紧要的材料。在那个时候，这种

过滤方法简直就是我完成课业的生存策略。不过，随着时间的推移，事实证明这种方法在其他领域也是很有用的，它变成了我在有序组织方面进行种种努力的基石。事实上，借助自己开发的这种方法，我做好了应对和处理过量信息的准备，而这也是我们很多人今天共同面临的问题。

我的过滤方法实施如下：在我坐下来开始阅读的时候，我会在边上依次摆好四种颜色的荧光笔，外加一支墨水颜色鲜亮的钢笔，比如说紫色的。在我匆匆扫过书中内容时，我会搜寻那些看起来对目标而言很重要的信息内容。

当发现需要予以关注的内容时，我就用彩色钢笔在页面的空白处画个星号。在这个时候，我并不会把加星号的内容跟其他任何内容建立联系。我所做的仅仅是标出看起来很重要的那些内容，其作用就是过滤掉除此之外的所有内容。

我看到你的本色在闪耀。
——辛迪·劳帕，《本色》

在完成书本内容的通读筛选之后，回头看书的时候，我就只看那些用钢笔标记出来的句子或段落。在看第二遍时，我会以所

定目标与相关信息的密切程度为准绳，把前面标出的内容分成四类。然后，给每一类内容标上不同的颜色。例如，阅读数学课本时，我给不同内容划分种类并标注颜色的方法如下：

- 对于新出现的术语和概念（目标是记住它们），用黄色荧光笔标记。
- 对于数学等式和推导过程（用以证明数学公式），用粉红色荧光笔标记。
- 对于自己不懂的内容，用蓝色荧光笔标记（便于找到这些内容，并更加认真地重新阅读）。
- 对于书上例题的解题过程，用绿色荧光笔标记（目标是与我

自己的解法进行对比）。

我用不同的颜色对书中的信息分门别类，把看似毫无关联的大块文字分解成相互联系的小段内容。这样一来，任务得到了分解，效率得到了提高。

然后，再对书上的相关章节进行第三遍阅读，这时我可以轻而易举地找到荧光笔标出的内容。对于这些内容，我会更加认真地阅读，尽量理解每个段落的真正含义以及它与其他标记段落之间存在怎样的关联。这种做法有助于我理解各种范式，并把一章当中的重要信息发展为一个故事，而这个故事反过来又能给出信息的上下文背景，从而使得这一信息更容易记住。借助这一技巧，我变成了一个超级的快速阅读者。从那时起，这种技巧对我一直都具有不可估量的价值。

这套方法出奇有效。对我而言，阅读这个对我而言最艰难的学习环节简化成了略读。在快速翻阅一页页的教科书时，我会找出那些需要记住的关键主题和重要法则。除此之外的绝大部分内容都会被过滤掉，从而避免无关紧要的内容把我的大脑弄混。对于那些需要记住的信息，我会把阅读过程中最重要的部分，领会和理解书本中的信息分解成一次可以消化的许多小块。

我给你画了一条线，这条线全是黄色。

——酷玩乐队，《黄色》

你要记住，大脑记忆许多小块信息的效果要比记忆少量大段信息好得多。由此引出关于有序组织的第十四条原理：**//大块内容要化整为零。**//这一原理同样

适用于行为活动。感觉什么事情让你力有未逮的时候，把这件事情化整为零，然后各个击破，这是很有用的。当然，这条原理并不是什么石破天惊的发现。虽不是所有研究组织和效率的专家都会提倡这么做，但是绝大多数会这样。不过，在我们处理每天收到的大量信息的时候，这种

做法是十分有效的指导方针。

要把这一原理付诸行动，应该努力养成把全部信息一分为二的习惯：可以置之不理的信息和今后可能用到的信息。然后再把第二类信息分成两种：可以借助外在设备（纸质载体或电子设备）存放的信息和需要记住的信息。为了帮助自己记住某个信息，要么围绕信息编一个故事，要么为这一信息设定一个目标，以此形成有关这一信息的背景。

借助上述方法，我大学期间的学业情况相当不错。事实上，班上的很多同学甚至会用“聪明”来描述我。有些人显得聪明，是因为他们能记住一大串彼此无关的事实。另一些人聪明，则是因为他们能用某种方式把那些内容联系起来，进而揭示出更深刻的道理。还有些人能够通过独特的办法把一组事实融会贯通，而这种方式能提供新颖独到的洞见和观点。我聪明与否并不是重点。我的信息过滤技术很有用，因为它有助于克服我大脑的天生局限（以及由诵读困难症造成的问题），让我得以利用一种对自己来说最高效的方式来组织信息。

说到这里，你可能会想，刚才的办法很不错，可我不是学生，我都好多年没翻教科书了。那么，这种方法又能给我什么帮助呢？你能这么问，我很高兴。在离开学校之后，我不再需要记忆术语和数学公式了，但我继续采用类似的方法来过滤书刊、文章甚至电子邮件中的信息。

例如，我会使用Gmail上的标签功能，尽可能地自动过滤收到的电子邮件。假如不对电子邮件进行过滤处理，我会被收件箱中汹涌而来的邮件洪流压得喘不过气来，不知道邮件从哪里看起。关于Gmail上的标签和过滤功能及其使用方法，我将在第9章中加以解释。

在本书写作过程中，我同样也采用了过滤技术，尽管这里的过滤跟大学期间的做法略有不同。

在吉姆和我写了很多章节内容之后，我们把每一章的Word文档提

交给编辑塔莉亚·克鲁恩，然后等待她的反馈意见。接下来塔莉亚使用Word软件的批注工具，在每一章的文档初稿中插入她的编辑建议和所提问题。

我把塔莉亚返回的原稿和带批注意见的版本一并打印出来。接下来，第一遍通读批注意见的时候，我尽力决定怎样对这些编辑意见分门别类。我的目标是按照优先顺序归类：哪些意见需要花费的精力最多，哪些需要花费的精力最少。这种做法让我在修改书稿的过程中，可以更加高效地分配自己的时间和精力。例如，我会把简单易做的修改放在每天的最后工作时间进行，这个时候我会比较疲倦。对于那些相对困难的修改工作，则是安排在精力充沛、思维敏捷的时候进行。

看完第一遍后，我把编辑意见划分为了四类，其中的三种意见用同一种颜色标注。我在这里的目标是根据任务性质和难易程度过滤编辑意见，而不是像在大学期间看教科书那样，基于记忆或学习的需要来分门别类。

第一类是诸如调整语句之类次要内容。这些通常都是显而易见的固定搭配，不值得花时间去字斟句酌。由于初稿当中这类需要调整的地方相当多，因而我决定不用颜色鲜艳的荧光笔标出。要是用荧光笔把这些地方一一标出，无论选用什么颜色，这种颜色一定会满眼都是，从而使我难以在纸面上迅速找到其他的标注内容。

第二类是需要重新组织的段落或章节。这些地方的修改比第一类略微费时一些，不过一般也不需要耗费我们多少精力。我用黄色笔标出这些地方，因为这是一种柔性的调和色。由于这些修改意见不具有最高优先级，因而不必像第三类和第四类修改意见那样值得我们关注。

第三类是塔莉亚针对某个要点或趣闻轶事提出的问题。这类意见的优先级高于前面两类，因为我们在强调这些问题的时候，需要进行更深入的思考。因此，我用醒目的绿色标注这类内容。

第四类是建议补充某些内容的编辑意见，譬如为了让我们把观点论述得更加透彻，建议多举几个例子之类。这种意见有时候需要我们再做些补充调查或思考。不管是哪种情况，第四类内容都意味着我们需要增补文字，这些工作跟第三类一样，都比完成前两类修改的难度大。

顺便说一句，之所以说在任何一个项目上，聆听不同的观点是很重要的，这又是一个例证。吉姆和我作为两个合著者，有时候会陷入彼此完全一致的意见之中。需要有一个客观公正、聪慧睿智的局外人，在这里就是编辑塔莉亚为我们指出改进之处。

在职业生活中，我也会采用上述信息过滤和信息分类的方法。例如，每次开会我都会做笔记，可是这些会议笔记到最后往往会乱七八糟、毫无头绪，因为开会时分组讨论的思路经常是毫无章法可循的。开始说的是主题甲，后来又转到主题乙和主题丙，最后又回到主题甲。有些与会者可能会插入无关的推论，从而打乱正常的讨论。根据同样的信息，另一些人可能会得出不同的结论，因而偏离会议的主题。

这些现象未必就是坏事。毕竟开会就是为了让人们发表各自的意见、表达不同的观点。不过，对我而言，不可避免的问题就是会议记录反映出来的经常是杂乱无章的信息和彼此矛盾的观点，从而导致难以提取出自己需要的信息。因此，我每周都会安排时间阅读本周所有的会议笔记。在这个过程中，我经常也会采用大学期间形成的信息过滤方法，用不同颜色的荧光笔把各种信息区分为几类，再把相关内容融汇整理成一个文件。（大部分会议发言我都是记在笔记本电脑上，利用剪切和粘贴功能，电子记录的整理要容易得多。有关这方面的介绍，详见第11章。）通过事后复读和重新整理，我把所有不重要的内容全部过滤掉，从而把重要的内容记下来。

回顾信息的好处

我采用的信息过滤方法还有一个优点：哪怕是在第一次阅读有关内容几天或者几年之后，也都可以很容易地快速找到关键信息。这一点具有特别重要的意义，前面已经讨论过个中原因：人的记忆极不可靠，即便是非常用心地去记忆信息，那也未必能确保这一信息可以保存在长期记忆之中。当我需要重新整理某些资料的时候，只需浏览彩笔标记出来的内容即可，而不用重复阅读全部内容。

然而，在上大学期间，我并不是止步于仅仅重读经过信息过滤之后的笔记。我经常会把这些内容输入电脑，作为一个文本文件保存起来。如此一来，就可以剪切和粘贴一条条的相关信息，从而使之按照前后词序排列起来。把相关信息按照存放位置分类存放的处理过程虽然有些单调乏味，不过却能帮助我更轻松地建立起笔记内容相互之间的联系。在这种情况下，单是重复过程本身。重复阅读之后，再重写一遍就会使得重要信息更容易记住。

杰克，回去吧。再次回去吧。

——斯迪利·丹乐队，《再来一次》

表面上看，重复可能并不像是一个多么明智的组织方法。说到底，一次就把事情做好岂不是要比重复几次的效率更高吗？这个道理往往是对的，不过重复自有其好处，特别是要把信息装进

大脑的时候，尤其如此。你要记住，不管是动手写一遍，还是用眼看一遍，重复接触信息能显著增强记忆效果。需要用到信息的时候能够轻松记起，就会更加有条不紊，也更容易取得成功。

因此，我甘冒自我重复的风险，推介自己关于有序组织的第十五条原理：**//每周拿出些时间回顾关键信息。**//事实上，我每天都会接收或汇集与自己设定的目标相关的各种信息，其形式可能是会议笔记、电子邮件，也可能是PowerPoint演示文稿，我会有意把在自己不忙或者头脑清静时会重新回顾的内容标记出来。举例来说，假如我正在看一个打印

出来的文档，我会用彩色记号笔把之后需要重复阅读的内容标出。如果是Gmail上的电子邮件，我会给它加上星号。使用微软Outlook邮件管理器的用户可以加上“后续标志”。如果是在Kindle电子书阅读器上看到的内容，我会使用阅读器提供的工具，标记出这个文本，并将其添加到剪切板上。如果是在网上看到的内容，我会给这个网页加上书签。

如果一条信息过于复杂，或者没有必要记下来，我会尽量把它变成数码形式的电子文档保存起来。信息以数码形式保存在我的iPhone手机或平常使用的计算机上，很容易实现信息的搜索、共享和使用（有关这方面的内容，后续章节还会继续介绍）。

理想的做法是尽量把各种各样的数字化信息存放在一个地方。为达到这个目的，我推荐使用电子邮件服务，尤其是像Gmail这样的邮件服务，它可以提供很好的搜索功能，而且还可以访问来自电脑和手机的所有历史信息。

比如说，你十分关注环境问题，有一天碰巧在网上看到一篇有关旅行的文章，说的是位于北卡罗来纳州格林斯博罗的近邻宾馆，据说这是美国最绿色环保的宾馆之一。你可能从来没有到过美国的这个南方城市，但是，如果你或者你认识的人以后要到那里去，那么你会知道这是一个很好的下榻之处。你不要把这篇文章剪切下来，存放到一个文件中（如果这么做，我敢保证你很快就会忘得一干二净），也不要是在浏览器上加书签。而是把有关上述宾馆的文章内容拷贝到电子邮件中，在邮件内容中额外添加几个关键词，诸如有关北卡罗来纳州格林斯博罗绿色宾馆的旅行文章之类，然后把这一邮件发送给自己。很棒，这篇文章现在就成了可以检索的个人数据库的组成部分。如果打算保存的各种信息都用这个办法处理，那么你就再也不用苦于不记得信息放在哪里了，你知道信息总是放在Gmail（或是你用的其他任何一个邮件服务系统）当中。

不管是通过哪种方式获取的信息，面对某一信息的时候，复读一下

信息内容，这都有助于你判断哪些信息不重要，哪些信息该记住。如果每周都能有规律地花一些时间来重新看看有关信息，那么在需要之时记起所需信息的可能性就会提高，因而变得更加井然有序的可能性也会提高。

帮孩子学习

如今很多孩子简直跟大人一样忙，孩子跟大人之间的唯一区别只是他们忙得更有趣一些罢了。即便是这样，忙碌总是意味着做家庭作业（更不要说睡觉）的时间更少。那么，怎样才能帮助孩子充分利用好学习时间呢？

设计故事。前面提到，故事是极为有用的增强记忆的方式，而且任何一个学生都能够理解故事。因此，如果孩子需要记住所学内容，不管这些内容多么细微，都应帮助他们围绕所学内容设计故事。

时常重复。一旦形成故事，就让孩子复述这些故事。要记住，重复可以加强记忆。通过几次重复，可以帮助他们记住故事当中描述的内容。

区分次序。让孩子学会识别所学内容当中最重要的问题，然后鼓励他们首先集中精力学习这些内容。这样可以帮助他们给自己的学习任务安排好优先顺序。区分优先次序具有重要意义，因为孩子也像大人一样，记忆力是有限的。此外，这种做法也可以帮助孩子养成任务过滤的习惯。

确定极限。在长时间集中精力方面，人人都有一个极限，一旦达到极限，效率就会显著下降（是的，这意味着通宵熬夜是没有用的）。就我而言，专注于某事大约90分钟之后，注意力就会不翼而飞。当今时代，由于视频游戏、互联网、短信息之类新生事物的出现，孩子们很容易分散精力。尽量帮助孩子认识到自己的学习极限，不要强迫他们超越极限，因为那样不仅不会学到更多知识，反而只会陷入精疲力竭的状态。如果这么做，考试肯定考不好。相

反，孩子达到学习极限的时候，鼓励他们休息一下大脑，做些轻松的事情，以此养精蓄锐，恢复脑力。等到再次拿起书本的时候，他们就更有可能会成功地记住需要记住的内容。

养成信息过滤的习惯

唉，我的过滤办法并不是万能的。把自认为重要的信息分离出来，而把其余信息抛诸一边，可能会错失实际上很重要的内容（只是当时没有意识到这些内容的重要性罢了）。这样做也会有丢失孤立信息的初始含义及知识背景，进而得出错误的推导结论的危险。有些时候，人们并没有为过滤出来的信息设定明确的目标。在这种情况下，上述风险尤其大。

比如说我在浏览一组文章，为一个演讲稿准备材料，可我没有想明白到底要在演讲中表达什么。那么，在准备过程中，就很难确定哪些信息可以忽略，哪些信息应该留下，哪些信息应该牢记，以备有人提问。采用信息过滤的方法，就得承担错失那些实际上很重要、很有用的信息的风险，甚至因为滤除了相关的语境，从而忘记了信息要点。

不过，可以这样看待这个问题：由于大脑固有工作方式的限制，丢失一些记忆内容是在所难免的。人无法分毫不差地完全记住自己看到的所有信息。如果力图记住所有内容，那就得永不停息地查看材料。我们总是会忘记某些信息，或者记错一些内容，这是更有可能出现的情况。忘记某些信息产生的后果通常不会比开始就没记住更严重。比起过滤信息，一字一句地阅读耗费的时间要长得多，而且也更难做到，起码对我而言是这样。况且即便那样做，同样也有忘记的风险。因此，倒不如采用过滤的办法来得好。这种做法简单易行，大脑更加轻松。

既然我已经撒下过滤的种子，你或许实际上已经对本书的内容进行

了过滤，要不就是正有开始过滤的打算。不用担心，我已经替你过滤了一遍。本书每一章末尾之所以都会以“你一定要知道的”作结，对最关键的要点提供快捷的温习回顾，原因就在这里。当然，我认为重要的内容可能跟你觉得重要的内容截然不同。万一出现这种情况，那你会愿意通读全书。

过滤阅读内容可能还会带来另外一个问题，而且这还是个大问题。面临巨大压力的时候，过滤会变成一件很困难的事情。在这种情况下，你可能会漏掉极其重要的内容，想想都很可怕。而且由于你心绪烦乱、精力分散，这种风险有增无减。

珍妮生病期间，接受过各种各样的治疗，做过不止一次的手术。她不停地去看不同的医生，住不同的医院。似乎每周都会出现不计其数的新症状，对症治疗的办法也会应运而生。我们很难搞懂所有的医疗信息，这些内容超出了我们的理解能力，几乎从一开始就是这样。医生会告诉我们有关情况，可是在重重压力之下，无论是珍妮还是我，谁也不可能完全记住这些内容。

即便没有纷至沓来的治疗信息，单是珍妮的病情本身就足以让我们焦头烂额了。哪怕碰到的是很好的医生，哪怕我一贯倡导忍耐，我还是会心绪烦乱、惊恐不安，何况我还不是病人。面对那么多扑面而来、应接不暇的信息，那种无助感似乎使得一切事情都雪上加霜，愈加恶化。

关键在于，不管你面对什么样的磨难考验，信息过滤都是一个挑战。不过，这种方法还是很重要，大概比以往任何时候都重要。在你面临危机之前，无论哪种方式对你有效，我都要推荐你开始践行过滤方法，原因就在这里。在生活当中的某些关键时刻，总会有一些突如其来而又极其重要的全新信息让你应接不暇，这是无可避免的现实，而你可能没有足够的精力去应付这些事情。如果你已经养成了信息过滤的习惯做法，那你头脑冷静地处理好相关事情的胜算就会大一些。

1. 鉴于每天都有大量信息汹涌而来，只把真正需要记忆的内容记住，这是十分重要的。清除杂乱信息的第一步就是过滤。

2. 为了实施信息过滤，在阅读之前或者阅读过程当中，尽量明确围绕这些信息需要实现的目标。不管是一本书、一篇文章、一个网帖，还是一堆邮件，都应对相关材料进行通读。根据此前设定的目标，立足对信息所做的不同处理，将其分门别类：可以忽略的内容，记下来以备今后复习的内容，以及需要当场记住的内容。也可以根据有关信息的背景，把需要记住的信息划分成更小的类别。

3. 明确获取信息的目标，有助于组织信息，同时也有助于记忆信息。因为知道自己今后计划如何使用信息，你就能形成有关这一信息的背景，或编成一个故事，而这些做法都有助于记住信息。

4. 如果没有目标，过滤会更困难，不过，也能实施过滤。重复和回顾通常可以帮你确定目标。

5. 要么用笔记下来，要么重读有关内容，重复的

方式都能加强记忆效果。每周都抽出一定的时间，回顾温习本周搜集的信息：会议记录、电子邮件、收藏网页，如此等等。需要关注某个主题的时候，再次回顾温习相关信息，有助于记住这些信息。需要用到信息的时候能够轻松记起，就会更加有条不紊，也更容易取得成功。

6. 只要有可能，就把大块信息（或行动）分解成小块。这样一来，就不会感觉那么困难，而且也能提高记住相关信息的可能性。此外，信息分解会让你找出其中的规律和主题，从而可以在目标的指引下，采用最有效的方式来组织信息。

7. 尽早根据自身情况开始养成信息过滤习惯。万一今后在危急之中面临信息冲击，信息过滤会让你处乱不惊，有条不紊。

第8章 纸质文档与电子文档，哪个更好

不好意思，我要问一个私人问题：近来你跟纸张的关系如何？

我跟纸张的关系有点复杂，这或许会让你感到吃惊。譬如，尽管绝大部分函件都可以采用电子形式收发，可我还是愿意在邮箱里收到纸质的账单和票据。与此同时，别人还在记录本上做会议笔记，我却已经在使用“Google文档”输入内容了。

我们人人都有一些需要记录下来，却没有必要记在脑子当中的信息。在日常工作中，我会选择纸质文档和电子文档混用。为了保存信息，今天有不同的存储介质和现成工具可以选择。我们每天都要接收和创造那么多信息。哪项工作使用哪种工具，我们该如何选择呢？这个问题从来就不容易搞明白，不过本章会为你提供帮助。

首先，在接收信息、存储信息以及组织信息的过程中如何选择不同方式，有几个影响因素，认识到这一点是十分重要的。不过，这些因素并非总是能够引导我们找到最佳工具。

年龄偏好会是一个影响因素。一个50多岁的人，尽管他会用电脑，而且免费的完整电子版报纸网上就有，他可能还是会一如既往地阅读刊印出来的报纸。由于他是天天读着印刷版报纸长大的，因而他倾向于从印刷版报纸上看新闻，尽管这些报纸会把他的房间弄得很凌乱，而且还耗费木材。

根深蒂固的习惯是另一个影响因素。我在第2章中曾经提到，尽管有些做法并不是最好的，可就是因为我们对它习以为常，因而会一直坚持下去。我们害怕变革，或者说我们深信不同的做法需要花费更多的时间和精力，因而会得不偿失。长期以来，桑娅一直使用记事台历，她觉得没有理由放弃记事本，转而使用电子日历。虽然电子日历可以更好地满足她的需要，但是她看不到花时间学习使用电子日历带来的好处。

还有一个影响因素是我们的依赖感。我们会对自己使用的记事台历、黑莓手机、iPhone手机及笔记本电脑产生（有时候是不健康的）依赖。在需要决定如何处理信息的时候，这种依赖感可能会阻碍我们做出最佳决定。无论你的看法如何，实际上数字设备并非始终都是最好的信息存储和信息组织工具。（在这一章中，我们会探讨什么情况下数字设备是最佳工具，而什么情况下不是。）

最后，缺乏信任是另一个影响因素。一个很有意思的现象是，就像对纸质文档不放心一样，我们通常也不信任数字工具。如果把重要信息放在网上，我们经常会担心病毒攻击和系统崩溃会造成信息的永久丢失。无独有偶，如果把内容记在纸上，我们也会害怕把记录这些内容的纸张弄丢。不管是哪一种担忧，这种情绪都会导致我们选用错误的工具。

如我刚才所说，我们跟纸张的关系会变得复杂起来。不过，弄清楚用纸质工具还是数字工具这个问题是很重要的，因为如果在处理需要保存的信息时没有一个清晰明确的策略，我们就无法正确行事。如此一来，我们可能丢失信息，甚至一再重蹈覆辙。我们可能会看错预约时间，或者忘记某人的生日，这些失误都会给我们造成压力。此外，如果做不到井然有序，我们就无法跟别人分享重要信息。在这种情况下，人人都是输家。

在我失火燃烧的时候，你要

那么，如何形成自己的组织方法，从而能为每一项任务找到

原谅我。

——重击乐队，《原谅我》

合适的工具呢？一开始要对自己所使用的工具和方法加以客观的评估。先把自己使用的所有工具及其使用方式列一个表，始终要

记住你赖以组织安排工作和生活的任何东西都是一个工具：便笺贴、iPhone应用程序、邮箱（实体的或电子的）以及手头可用的任何东西。然后，对你之所以如此行事的前提予以检讨。尽量明确在什么地方、什么时候，你所采用的方法会失效，毕竟每一种组织方法都有其效应拐点。事实上，我关于有序组织的第十六条原理正是：**//没有一个完美无缺的组织方法。**//我们的目标不是要发明一套尽善尽美的方法，因为根本做不到。一个好计划就是尽量确定拐点在哪儿，并能找到绕开拐点的途径。

在这里，你所确定的目标将会再次成为你的前进向导。为一条信息确定的目标可以帮你决定如何保存、如何组织这一信息。当我试图确定该使用哪种工具的时候，我会自问几个有关信息目标的问题：我为什么需要这一信息？今后我会如何使用、何时使用以及在何处使用这一信息？这条信息的有效期有多长？除我之外，还有谁能从中受益？

譬如，我经常出差，每次出差时，都需要掌握大量信息：航空班次，到发时间，座位安排，入住宾馆的名称和地址，如此等等。我可以努力记住所有这些信息，可能也会事与愿违，不过这么做还真是很麻烦。我可以把这些信息存储在iPhone手机或笔记本电脑上，不过旅途当中有些时候无法开机使用。有别于以上做法，我会把诸如航班信息之类有关旅程安排的电子邮件转发给桑娅，这样她就有了一个邮件副本。我也会把旅程安排的文档打印出来，放在随身携带的旅行包中，以便随时查看。我同样也会把酒店房间预定确认函打印出来，以备必要时向前台服务人员出示。如果上述办法都不起作用，我还可以用手机查看电子邮件。我从来不删电子邮件（除非是垃圾邮件），如果需要查证某些事项，我也可以搜索查看以前的差旅信息。

这只是一个很小的实例，可以说明纸质工具和数字工具虽然各不相同，但是都能服务于一个重要目的。其中的诀窍就是要知道哪种工作采用哪种工具最好。什么时候使用以及如何使用纸质工具，什么情况下纸质工具不会奏效，我将在本章予以说明。在接下来的第9、10、11章这三章中，我会说明哪种信息的存储和组织适合使用数字工具，也会对其中的原因做出说明。

何时适宜使用纸质文档

把材料从大脑中移走。我喜欢使用纸质文档，原因之一就是不用把内容记在脑中。假如有成千上万个想法在那里嗡嗡乱转，把它们写在纸上，我感觉会好得多。一旦变成文字记录下来，我就不再担心会忘记。即使实际上根本就没用到这些内容，自己的压力也会陡然减轻，从而得以集中精力于某个问题。

我知道，所有这一切都可以在计算机上实现，有时候我正是这么做的。可是不管怎么说，二者还是不一样。记在纸上感觉更踏实、更可靠，也更顺手。我喜欢用笔记下偶然闪现的念头，或者是一直困扰自己的问题，通常都是在非常忙碌的时候这么做。记在纸上还有一个好处，就是可以随时随地在小本上写下点点滴滴的内容。笔记本电脑可不是这样，人们一般不会随时带在身边。至于iPhone手机，用来看信息是很棒的，但是用来按键输入就不是那么方便了（它用的是显示屏上的虚拟键盘）。

解决问题。把一些内容随手写在纸上也有助于我灵机一动，计上心来。每当我竭力解决一个复杂问题，或是试图弄明白难以理解的内容的时候，我都会在白板架子上粘贴的大幅白纸上写下来。在我的起居室里，墙上贴满了一张张的白纸，人们早就知道我有这样一个习惯了。随时想到的内容写到纸上以后，我会在房间中走来走去，把它们分门别

类，各自安排在不同的位置上。有时甚至还会把贴好的纸片撕下来，换到别的门类中去。运气好的时候，灵光就会闪现，妙计随之形成。

这种办法之所以能够奏效，也是有原因的。拿着一张张纸走来走去，大脑得以在不同的内容之间建立联系，从而找到孤立思考时想不到的解决方案。当然，在计算机上我也可以这么做。后续章节中我会解释，我的确也会在计算机上这么做。不过，迄今为止我还没有一台屏幕能有墙壁那么大的计算机。墙上的空间那么大，可以让那么多的信息一览无余，我完全可以自如地拿着写满想法的纸张走来走去。

你也可以试验一下这个方法。只要把记事本上的纸撕下来，写好之后贴在墙上即可。或者去买块比较大的白板，放在办公室里。创造足够的物理空间，让信息能够来回碰撞，让想法得以不断提炼，这样可以激发自己的思维，而这也是死盯着电脑屏幕无法做到的。我建议你把解决问题时捕捉到的想法和需要用到的信息写在纸上，而不是把仅仅需要被动参考的内容写在纸上，原因就在这里。

消化吸收写下来的信息。在我必须要阅读某些材料并对此做出反应的时候，我也倾向于使用纸张。譬如，在写这本书的时候，每一章的内容我都多次打印出来。在阅读打印草稿的过程中，我会做上标记，并在空白部分写上批注。随后会把批注文字输入该章内容对应的文本文件，然后以电子邮件形式发送给吉姆。这种写书的方式速度最快吗？我表示怀疑。这种方式肯定也不是最环保的做法。（不必担心，我可是一个资源重复利用的虔诚践行者。）不过，在纸上修改文章，有助于发现在计算机屏幕上容易错过的东西。我可以把一张纸撕开，重新排列段落或页面的次序，而不必像在电脑上那样记住哪块内容已经拷贝过了。

接收账单。财务账单是另一类我仍然愿意以纸质形式保存的信息内容（起码到现在是这样）。

你也许会想：“真的吗？Google公司的前首席信息官竟然还会以纸

质信函方式接收财务账单？”是的。你可能也会因此重新考虑自己签署的那些电子账单吧。

我们稍事回顾，从信息目标方面看看这个问题。你接收账单的目的是什么呢？我接收这些账单资料时的目标如下：

1. 确认自己的账户准确无误。

2. 日后交给自己的税务代理人（他需要根据纸质文档进行登记）。

3. 按照美国国内税务局的要求，有关账单在完税之后需保存7年。
（税务局规定美国纳税人的账单需要保存3~7年不等，有时甚至需要无限期保存，具体要求取决于“有关文件记录涉及的行为、开支及事项”。）

收到纸质账单，可以很好地满足前两个目标。以传统信函形式寄送的账单自然很容易查收核验：账单一到，我就直接打开信封。除此之外，纸质账单会定期寄送，从而成为一个一目了然的提示，提醒自己该查对账单（或支付欠款）了。电子账单发出对账提示信息的时候，就不能提醒我们查对账目吗？当然可以。不过我要问你：较之传统的纸质信函，你一天会收到多少封电子邮件呢？对于银行自动发送的电子邮件，你真正看过多少呢？另外，会计师也愿意接收我提供的纸质账单。由于我的账单都是以信函形式寄送的，我对此要做的全部工作就是把它们分类存档，等到日后要寄给会计师的时候，很容易就能找到。

为了说明这个问题，假设我选择电子账单，而不是传统的函件。那么，为了获得每个月的账单信息，我都要登录相应金融机构的网站，在上面输入自己的账户和密码。然后进入自己的账户，点击一个个的链接，找到当月电子账单，最后把账单内容下载到自己的计算机上。如果是缴税期，我需要把账单打印出来，并寄送给我的纳税代理人。最起码也得给他发个电子邮件，让他帮我打印出来。如果还有多个账户，那就

得如法炮制。关键在于，这完全是自讨苦吃，这可是跟高效率南辕北辙。

当然，我这种接受纸质账单的办法也有缺点。开始的时候，文件有可能归档不当。而电子文件在计算机上很容易搜索找到。事实上，就在不久前，我有一个纸质账单就怎么也找不到了。最后不得不给金融机构打电话，让他们再补寄一份。由于邮寄账单需要很长时间，因而不得不申请延长纳税申报时限。

当然，你也知道文件柜总是很容易塞得满满的，这可是个烦人的事情。那么，你怎么才能安全可靠地保存好那些值得保留年之久的纸质文档呢？

我有一个办法，可以绕开这个问题。每当文件柜即将塞满的时候，我会直接筛选一遍文档。不再需要的财务票据及其他敏感信息，我会当场销毁。其他不用的文件继续回收利用。不常查看而今后可能需要用到的文件放到一个文件箱中，在文件箱的所有侧面都贴上标签，然后把箱子放到地下室或是其他的安全场所。毋庸讳言，这是一项颇费时间的工作，不过值得去做。

把纸质文件悉数保存起来，然后定期清理无用文件。如果这种方法对你无效，也还有其他办法可以尽量减少纸质文档带来的问题。每次查看纸质文档的时候，可以将其扫描下来，然后以PDF文件保存到计算机上。（PDF文件可以保留纸质文件的原貌和观感。只要经过光学字符识别处理，PDF文件的内容就可以任意查找。）

你也可以在电子邮件中把PDF文件发送给自己，这样在电子邮箱中就有了相应文件的数字版本。作为进一步的安全备份，你可以把纸质账单放在文件柜中专门用来存放金融财务资料的抽屉中。7年之后，这些材料就可以送进碎纸机中进行粉碎处理了。

总而言之，目前我会继续接受信函邮寄的账单。之所以这么做，并不仅仅是因为习惯使然，而是因为我根据使用信息的目标来决定接收信息和保存信息的方式，而不是简单照搬并不符合自己需要的他人经验。

保存法务文档。法务文档是我仍然愿意以纸质形式保存管理的另一类信息资料，我也推荐你这么做。首先，在纸上验证签名或签章的真实性要容易得多。而且很多政府机构还是只接受纸质文档。我建议你把最重要的纸质法务文档（诸如遗嘱、委托书、合同之类）保存在保险柜里，或者存放在银行的保险箱里。同时也要尽量形成这些资料的PDF文档。律师事务所通常会提供PDF版本的签名合同，只是需要额外付费。PDF格式的法务文档本身没有太大价值，不过这种文档可以快速检索。如果不方便得到重要法务文档的PDF版本，可以把纸质文件扫描制作成PDF文件。如果没有扫描仪，可以到复印店里去扫描。

由于法务文档极其重要，而且丢失的代价很大，因而我会给自己发邮件，提醒自己纸质文档的存放位置。在发备忘邮件的时候，我会把原始纸质文档对应的PDF文件作为附件，添加到电子邮件中。发邮件的时候，对于任何可能要用到该文档的其他人，我都会把邮件抄送给他。

办公室里的组织安排

很多组织专家告诉你，收件箱要经常清空，办公桌要整洁干净，这些都是有序组织的金科玉律。按照他们的说法，没有杂物、整整齐齐的办公环境可以让你每天都有一个全新的开始，可以让你思维更清晰，可以让你工作更高效。

我在这里要说的有所不同。

在我办公室的桌子上，堆着一摞摞的文件资料，而这些文件资料上面许多还贴着便条。这还不够，我办公室的墙上贴满了一张张的大纸。事实上，如果步入我的办公室，你会发觉这样的办公室竟然是一部讲述有序组织的著作的作者在使用，那真是有点混乱了。

可是，那并不是混乱，起码对我来说不混乱。

纸质资料，无论是便条、账单、报表还是传真，不管我愿意与否，都会进入到生活当中，这不过是一个客观事实。如果我以桌面上没有纸质资料为目标，那么我就得具备未卜先知的本领，在收到每一份资料的时候，都能够预先知道今后何时和为何会用到它们。这是要我当神仙啊，我注定是办不到的。

要想预先把每一份资料都存放得井井有条，那就不得不停下手头在做的工作，根据今后使用该资料的时间，将其存放在合适的地方。哪怕当时忙得要命，也得这么办。而我通常总是忙得不可开交，放下手头工作，就得切换不同工作的背景，这么做不仅会导致精力分散，而且时间一长还会加重大脑负担（有关背景转换的内容，详见第12章）。对我而言，仅仅为了保持桌面干净，就有大量工作要做。

相反，我欣然接受自己经常没有时间处理所收到的各种纸质文件的事实，这是我可以成功绕开的一个制约。因此，我会根据使用资料的背景或目标来处理桌子上一堆一堆的纸质文件。譬如，其中一堆可能是自己想要保存下来的商家寄送的各种优惠票券。诸如体育用品商店的折扣券，电影节上的优惠票，这类东西都堆在一起。账单之类的资料需要查对，而用完之后要么作为可循环利用的垃圾扔掉，要么直接销毁，这类东西放在另一堆中。第三堆中放的是飞机上看过的各种杂志，其中有些文章想要保存起来，或者已经用便条贴做了标记，准备以后再读。诸如频繁使用的密码、电话号码、便条记录之类不想让其埋没在文件堆中的资料，我会写在可以粘贴的便笺上，把它们放在一眼就能看到的地方，以便随时可以找到。

利用这套办法，在不方便的时候，或者工作场景不合适的时候，都不必去处理纸质文档（当然，我还是得把那些文档放在相关的资料堆中，但是这个过程需要耗费的思绪和精力微乎其微）。此外，摆在那里的文件堆也是一种醒目的提示，一看到它们，你就会知道：哦，我还有文件需要处理。如果这些文件不是摆在桌子上（或者贴在墙上），我敢保证自己会忘得一干二净。大多数情况

下，一旦对这些文件做出必要的处理，它们对我就不再有什么重要作用了，往往直接送进了碎纸机。在我的办公室里，之所以文件柜中只有一个抽屉里放满文件（其中都是必须要保存的最新财务账单和法务文档），大概原因就在这里。

因此，我的建议不是要力争实现办公桌上没有文件，而是根据这些文件的使用背景、使用目标或者备忘方式，简单地加以分门别类即可。只要你在办公室里的工作方式对你自己行之有效，哪怕看起来有点乱糟糟，那也不要紧。

纸质文档的不利之处

上述内容可以概括为：为亟待处理的事情写便条，为一筹莫展的事情寻找灵感，给有待解决的问题找方案，为金融税务及法律事务存文件，纸质文档在这些方面发挥的作用十分出色。然而，纸质文档在其他场合经常是不够理想。在以下场合，我建议你不要使用纸质文档。

内容繁多的时候。无论什么时候，只要有大量无序存储的信息，纸质文档都不是很好的选择。利用纸质文档，无法实现快速查找，而在计算机中以数字形式存储信息时，则可以快速找到有关内容。要在纸质文档中找到特定内容，你只能在自己认为可能出现的地方苦苦搜寻。前面已经讨论过，这可是一件苦差事。此外，笔记本、文件夹之类实物都要占用物理空间。如果把那么多的信息存放在电脑硬盘或互联网上，这要比在租金昂贵的办公室里安放文件柜便宜得多，而且也实用得多。

自己不知道何时何地用到的时候。信息以数字形式存储，比以纸质形式存储具有更大的灵活性。利用数字化工具，你无须事先确定将来在什么地方、什么时候，以什么方式使用相关信息。

譬如，在一天深夜，你正在修改次日一早要用的演讲稿。突然之

间，你想到几个打算补充的要点。不幸的是，支持你的论点的有关材料来自办公室里的一篇纸质文档，而你的住处离办公室有30分钟的车程。现在你面临一个实在可恶的抉择：花一小时开车回办公室取回材料，抑或第二天清晨再早一点儿赶到办公室补充演讲稿。尽管两个选择造成的损失有所不同，不过这两种做法肯定都会让你损失睡眠时间。二者都不是我喜欢的选择。

然而，假如需要用到那个文档以数字形式存放在计算机上，而你那天晚上又把笔记本电脑带回家中，那你极有可能马上就能找到临时决定使用的那篇文档。好极了，只要把相关内容补充到演讲稿中，然后上床睡觉就行了。即便是你忘了把笔记本电脑带回家，可能还有其他办法。只要把有关文档保存在网上（利用在线备份服务或者类似于Google文档之类的Web服务），或者可以远程访问，你就可以使用家里的计算机获取所需内容。（有了远程访问服务，可以使用一台计算机获取保存在另一台计算机上的文件。）

对于那些机密文档，或是无论如何都不可替代的文档，我也主张采用数字化工具实现安全存放。2008年9月，美国得克萨斯州遭到飓风袭击，灾害发生之后第二天看到的新闻镜头特别令人震撼，我至今难忘。镜头里，美国有线电视新闻网的一个记者走在休斯敦市中心的大街上，可以看到背景画面中摩天大楼的窗户敞开着，一张张的纸片被风吹得在大街上四处飞舞。只见记者从杂乱的大街上捡起一张纸，对着镜头展示给观众看，纸上标记着“机密”字样。

朋友的应答随风而逝。

——鲍勃·迪伦，《随风而逝》

这可不是你愿意让自己的机密文档遭遇的命运。飓风之类灾害当然比较罕见，散落在休斯敦大街上的纸质文件可能也是计算机文件的打印版。不过，新闻当

中还有一个值得关注的地方：发生灾难或者不可预见的事件之后，你可

能无法迅速回到办公室保护（客户信息记录之类）纸质文件。然而，如果这些信息存储在互联网或是本地计算机上，那么业务恢复就会迅速得多。

别人可能需要使用的时候。有些信息需要跟别人共享，这种信息的最佳存储方式就是以数字形式保存，而不是以纸质文档保存。数字信息比纸质信息更容易共享。例如，你可以使用电子邮件把电子文档发送给别人，也可以让他人访问自己的共享文件夹。大部分人也都可以打开阅读Word、PDF之类标准格式的电子文档，而纸面上的手写信息可能让别人难以辨认（我有时候都看不懂自己手写的内容）。

当你关注环保问题的时候。最后但同样重要的一点就是，纸的制造要消耗木材，而以数字形式存储信息需要使用计算机和服务器，这会消耗能源，不过后者对环境的破坏还是要小一些。

云存储的好处

电子文档当然也有自己的缺点。文档的格式一直在变化，并且保存在濒临绝迹的软盘之类过时介质上的文件难以使用。或许文件不是存放在软盘中，而是保存在DVD（数字多功能光盘）上。可是，有多少人真正了解DVD的有效保存期有多长呢？DVD被闪存之类更好的存储介质取而代之的周期又有多长呢？

有一种办法可以解决这个问题：云存储。如果把最重要的信息存放在网上，那么只要有台电脑，能上网，就可以放心使用自己的文件，不必担心电脑硬件出故障。对此有一警告：要使用信誉好的在线存储或备份业务。为什么呢？因为在不同的经济时期，一些不太景气的业务可能会难以为继。例如，在2009年年初，有些网络在线存储业务行将倒闭，要求相关用户限期下载自己的文件，过期就会删除。因此，要选择使用

不太可能倒闭的那些公司提供的服务，这样的业务在一段时间内会有保障。例如，微软公司推出了称为“Windows Live SkyDrive”的在线服务，目前允许用户保存多达25G字节的数据。我使用Dropbox在线服务保存自己的各种重要文件。后面我会指出，我也使用Gmail作为文件备份的一种方式。

说到底，根本无法确定以数字形式保存的信息究竟能够留存多长时间。对于那些极为重要的资料，可以分别在DVD、硬盘及网络上留存备份，以此对冲一些风险。万一遇到紧急情况，要确保自己的配偶、子女或挚友能访问你的重要电子文件。

做笔记的重要性

你要明白，对于什么时候该用纸质文档这个问题，并没有一成不变的答案。兹以做笔记为例，看看该如何处理。我在前面提到，身边没有电脑的时候，可以在纸上迅速做必要的笔记，在这方面纸张的便利性依然难以超越。我之所以随身带着一个小小的记事本，原因就在于此。有时候我会忘记某些内容写在哪个记事本上了，而且也无法快速检索这些内容，这是很自然的事情。不过，对于这个问题应该全面分析：在纸上做笔记有利有弊。

准备几个不同的记事本，每一本都用来记录某一方面的内容，这样就能把在纸上做笔记的不便减小到最低程度。譬如，你可以准备一个专门记录医疗保健事务的笔记本。看医生的时候，趁着有关信息还留在自己的短期记忆当中，及时记下来是很重要的。可是，在做检查的过程中，尤其是衣冠不整的时候，往电脑或手机上录入信息可是一件难办的事。在这种情况下，一个记事本恰好能派上用场。

每次启程去看医生之前，你都应该花几分钟时间回顾一下以前见面

时所做的笔记。把那些见面之后打算问的问题写下来，见到医生之后再
把医生的回答迅速记下来。平时有感冒发烧、过敏反应或其他病症的时
候，都要随时记下来。这样一来，在你接受检查的时候，就可以提供各
种信息。你也可以在记事本上贴上不同颜色的标签，这样就可以根据日
期、病症或其他重要信息，快速找到所做的笔记。跟医生见面的时候可
能会有非常大的压力（我不由得想起珍妮患病期间的旧事），因此把最
关键的信息记下来并组织好，以便日后容易找到，这是至关重要的。

在电脑旁边，我也准备着一个记事本，专门用来速记。通常情况
下，这个记事本上记录的都是语音电话消息。对记电话号码和待办事项
来说，这是一个简便易行的办法。是的，我知道可以把这些内容录入到
电脑中，以便以后查找相关信息。不过，对我的大脑而言，收听语音信
息的时候在纸上信手速记要更加容易一些。

然而，就收听语音信息时做笔记而言，上述两种方法都不够理想。
更好的办法是选择可以将语音转换成文字的业务。转换成的文字会以电
子邮件的形式发送给你，原始语音文件则作为附件出现在邮件中。这种
业务有的是人工转录，有的完全依靠技术实现，还有一些则是二者兼
用。无论是哪种情况，转换而来的文字信息通常都很准确，足以阐明语
音信息的关键内容。

把语音信息转换成文字信息的业务优点很多。首先，阅读文字（更
准确地说是略读）的速度要比正常收听语音邮件快得多。其次，不用查
收语音邮件，只需查收电子邮件即可，可以节省很多时间。而且语音信
息转换成文字信息之后，这些内容就变成了永远可以搜索的电子邮件的
一部分，并不会因为电信公司在两三个月之后强行删除语音信息而导致
信息丢失。转发电子邮件也比转发语音信息容易得多。由于语音信息变
成了文本文件，因而可以删除无关内容，也可以在转发之前添加自己的
评论意见。此外，如果呼叫方在语音信息中留了电话号码，你可以将其
剪切粘贴到联系人通讯录上，而不必为了确保准确无误而再三收听。

（人们通常在语音留言中说话慢条斯理，听起来清晰明白，可是一到要留电话号码的时候，马上就会像在奥运会上选手赛跑一样，一串数字奔涌而出，你注意到这个现象吗？）通常情况下，在转录而成的邮件中，只要点击其中的电话号码，手机就会自动开始拨号。

使用语音转录文字业务可以通过很多形式为你节省时间和精力，如果你有足够的创造力，尤其如此。例如，对于要提醒自己的备忘内容，你不必按键输入到手机或电脑中，只需拨打自己的电话号码，留下一段语音信息即可。转录业务会把你的语音信息变成文字信息发送给你，这一内容随之就会变成电子邮件形式的档案资料，可以随时检索查找。

吉姆和我开始写本书的时候，他专门开通了一个具有语音转录文字功能的电话号码。有了吉姆的这个创意，一旦有关于本书内容的想法闪现，我就可以随时捕捉。我不必随身携带录音设备，然后再把所录内容发给吉姆，我只需使用手机就能解决问题。我一有想法，就会拨打那个专用号码，听到提示音之后开始讲话。用不了几分钟，吉姆就会收到由我的留言转录而来的电子邮件，原始录音以音频文件的形式出现在邮件的附件上。这个办法让他不必转录我的语音信息而得到可以查找的电子文档，从而为我节省了时间和精力。

我永远不会一成不变。
——重击乐队，《原谅我》

语音转录文字业务自然也会有些不足之处。虽然收费不多，但是也需要花钱。不同情况下，转录的准确性也可能会有所不

同。如果你在机场候机厅之类嘈杂的地方打电话，转录出来的文字就不会像在安静的办公室里说话那样准确。尽管如此，收听语音信息时做速记，或者给自己及他人录音留言，文字转录都是最便捷的方法。

无纸化办公的前世今生

问个小问题：“无纸化办公并不是多么遥远的事情”，这句话出现在《商业周刊》哪一年的文章中？

a. 1975年

b. 1997年

c. 2001年

正确答案是1975年。没错，伙计们，“无纸化办公”这个概念我们已经反复讨论30多年了。自从迪斯科舞厅兴盛发展以来，人们纷纷表示对数字技术欣然接受，那为什么我们直到现在还没有实现无纸化呢？

我想这个问题跟我在第2章中解释的原因有关：我们抗拒制度的改变，即便是制度背后的目标已经发生变化，这套制度已经因为技术或社会变革而变得陈旧过时，从而不能再有效运转的时候，我们依然会因循守旧。过去几十年来，纸张一直都处在我们工作流程中的核心地位。因此，尽管纸张不再是最有效的信息存储方式（也不够环保），可我们还是不愿意抛弃它，即使到了应该抛弃的时候，也是一样。

今夜开始。

——K. C. 与阳光乐队，《今夜开始》

我妻子桑娅就是一个很好的例子。她十几年如一日地坚持使用日历式备忘本。20世纪90年代，她在公共关系部门工作。对于自己的每一个客户，桑娅都会

抽出时间在日历式备忘本上做好记录。待办事项，客户地址，信手写下的笔记，桑娅都会写在那个备忘记事本上，她对这种做法越来越习以为常。这是一套让她感到舒服、习惯的办法，她对此信赖有加。

桑娅喜欢把待办事项写在记事本的左面，右面则是日历信息。“我的记忆真的是形象直观，这样安排自己的日程，可以让我在头脑中描绘

出所有事情，因而都能记得。”桑娅解释说。

后来，灾难发生了。桑娅的备忘本丢了。所有到过的地方，她都找了，结果一无所获。她只好费力劳神地重建丢失的信息。一连好几周，桑娅都很痛苦，甚至流下了眼泪。

桑娅又换了一个同样的记事本，她对掌上电脑只是随手玩玩，而拒绝使用。桑娅说：“我对技术不感兴趣。”尽管使用纸质工具处理信息存在明显的缺点，但只要这种方法适合她，她就看不到花时间学习使用数字工具会带来的好处。

大家都力劝桑娅不要再用记事本，但她不为所动，她常说我硬要把日历式记事本从她手中抠出来。所幸实际上并不是这样的。相反，我送给她一部iPhone手机和一台苹果笔记本电脑。

请不要否认自己的感觉。

——干扰乐队，《放下疾病》

我们把她的联系人通讯录放入苹果公司的MobileMe地址簿中，MobileMe提供的服务包括地址簿、日历表和电子邮件。桑娅现在可以从自己的手机或任意一

台装有Web浏览器的电脑上，查找地址簿中所有联系人的电话号码、通讯地址及备注信息。她不必再为丢失信息而担忧。2009年，桑娅打破自20世纪90年代中期以来的惯例，没有购买以前使用的记事本，我认为这是技术取得的一个了不起的胜利。

即使纸质工具已经不再是最佳选择，很多人还是一如既往地使用。为此再举一个例子：商务旅行。

在商务旅行的整个过程中，至少有一个方面已经实现了无纸化。我们乘飞机时已经不用纸质机票，而是使用电子机票，这种方式更加方便。在机场登机时，只要出示自己的身份证和信用卡即可。（我也建议

你携带一个手提箱。) 航空公司因此节省了纸张费用和邮寄成本。乘客无须等待寄送机票的函件，也不必担心丢失机票。人人都是赢家。

虽然如此，有些公司还是要求出差申请以及批复都采用纸质文档。他们的初衷是要确保员工不会飞到纽约去“培训”，也不会飞到夏威夷去开“展销会”。这个目的很好。不过我认为，在无纸化系统中完成出差报批，实现上述目标并不太难。

在Google公司成立之初，公司要求员工报销开支时提交纸质单据。后来，公司简化了报销程序。如果要出差，先给主管发一封电子邮件，说明出差时间和理由。出差回来以后，把申请出差的那封电子邮件内容打印出来，连同差旅支出发票一并提交上去，以便报销费用。到最后，Google公司进一步简化了报销流程：把发票等单据扫描下来，制作成PDF文档，连同报销申请一并作为电子邮件发送出去即可。这是一套十分简单而又行之有效的报销制度。不过时间的脚步在不停地前进，到我离开的时候，Google公司已经是一个规模比以前大得多的公司，员工出差报销有了一个更加复杂的流程，涉及数据库中的许多内容，需要多个主管批准。遗憾的是，这要浪费更多的纸张。

说到底，在出差审批之类事务中，很多企业之所以不采用无纸化系统，不是因为它们不信任无纸化系统，也不是因为它们看不到无纸化的好处，而是因为它们抗拒变革。结果，公司员工在差旅申请及报销方面耗费了不必要的精力和时间。请注意，我没有说耗费大量的精力和时间。可是，这都是可以投入到更有效率的活动中的时间和精力啊。所有低效率的制度叠加在一起，成本就开始攀升。

从纸张到电子文档的尴尬过渡

此时此刻，我们大概正处于从纸张过渡到电子文档这一过程中的某

个位置上。这个过程令人困惑，因为我们搞不清楚何去何从。银行、学校、企业以及政府部门等机构丝毫没有让这个过渡过程变得简单一些。这是因为，它们仍然把过去适用于纸质文档的那套办法应用于电子文件。

一如既往，毫无二致。

——传声头乐队，《一生中的曾经》

遗憾的是，类似这种尴尬的过渡其实很正常。想想传媒领域发生的重大转变吧。最早的广播节目不过就是有人在那里念新闻、做广告，跟每天出版的报纸

多年来的做法一模一样。无独有偶，最早的电视节目，尤其是预算较少的地方电视台节目，播音员像柱子一样立在麦克风前面念新闻，就跟原来的电台广播一样。再到后来，很多播客一开始只是一个人在那里念自己写的博文或其他的什么东西（现在一些播客还是这样）。

这是完全可以理解的。上述过渡都是一些巨大的变革，人们需要一段时间去消化吸收。可是，如果我们不能调整旧有的通信方式，使之更好地适应新兴传媒，我们就无法发掘这种传媒与生俱来的能量和好处。

转着圈子奔跑，追逐自己的尾巴。

——酷玩乐队，《科学家》

我们正在经历的这场从纸质文档到电子文档的过渡进程也没有什么不同。由于这一过渡在金融部门进行得异常痛苦，我们下面还以账单为例说明问题。

我的活期账户实际上就是一个货币市场基金。因此，我的纸质账单上总是会列出上一个月的证券交易记录。老实说，我并不关心那些交易。我只是想验证一下自己签字的欠款是否已经还清，存入的款项是否都有记录。

我可以登录金融机构的网站，选择自己关注的起讫日期，在线查看

账户余额和欠款金额。可是，不能利用这种方式下载信息。如果要下载，必须下载与纸质账单相对应的电子文档，其中包括我并不关心的所有交易信息。这是令人失望的现象，因为金融领域的领军企业都没有想到利用数字化形式发布信息。为客户提供不同的下载选择，允许他们自主选择电子账单上出现的信息，这种功能是可以实现的。但是，金融机构却没有考虑客户实际上怎么会想要获得这样的信息，也没有考虑如何利用电子账单这种新兴传媒满足他们的需要。相反，金融机构只是简单地提供跟纸质账单完全一样的内容，所不同的只是数字化形式而已。

纸质传媒依然重要，不过.....

你可以看到，虽然我喜好技术，我也相信数字设备通常是最有效的信息存储方式，但纸张依然是我生活中的重要组成部分。纸张听起来可能是落伍了，但在我开发的诸如用彩笔过滤信息之类的组织方法中，它却处在核心地位。那些方法伴随我度过了艰难岁月，帮助我克服了诵读困难症带来的种种挑战，使我得以先在学术界，后在商界取得成功。

这就是说，我认识到纸质工具有一些内在的缺点。我也知道，作为一个社会，我们在很多领域都需要向前发展，超越纸张，因为我们过去使用纸质工具的一些方式会耗费我们原本可以节省下来用在别处的时间和精力。

前面提到过我跟纸张的关系很复杂吧？

我在这里并不是要告诉你，相对数字设备而言，纸质工具什么时候该用，什么时候不该用。那是只有你自己才能做出的决定。我在这里所说的主旨在于，在你做这些决定的时候，心中要记着相关信息的目标。针对需要处理的信息，你要确定什么时候最有可能用到，如何去使用，需要保存的期限是多长，以及你打算与谁共享。然后找出一套自己能够

坚持执行的、合理方便的办法。

一定要记住，仅仅因为过去一直都是这么做，因而现在还是这么做，这可不是一个好主意。事实上，从第2章的描述中可以知道，这是一个典型的坏主意。决定要用纸质工具还是数字工具的时候，应该以所处理信息的真正目标为基础，而不是根据依赖情结、长期习惯、年龄偏好或恐惧情绪做判断。如果你真想提高效率，就要在自己的天地中挑战一贯遵行的信息组织方式，去迎接新型组织方式。

你一定要知道的

组织个人信息时，很难决定什么时候用纸质工具，什么时候用数字工具，原因如下：

1.在随时记录信息方面，纸张是一个极好的工具。不过，纸质工具也有很多局限，特别是跟数字信息存储方式比较，局限尤其明显。

2.依赖情结、长期习惯、年龄偏好以及信任问题也会影响我们选择哪种工具来组织信息。

3.我们正处于从纸质工具向数字工具过渡的过程中。一些机构并没有让这种过渡变得更容易。电子文档只是纸质文档的翻版而已，因而无法发掘新兴传媒更好地满足人们要求的方式。

4.在任何时候，都要尽可能地利用生活中处理信息的目标来引导存储信息的方式：是以纸质形式存储，还是以数字形式存储。

何时使用纸质工具

1.记在纸上触发灵感、计上心来的好办法。如果你的目标是解决某个问题或提出一种想法，那就把你想到的随时写在纸上，然后撕下纸贴起来，让写有相关内容的纸片靠在一起，这样可以帮助你纵观全局，

把握主题。

2.如果目标是记住或者真正吸收信息，那就把它打印出来，而不是对着电脑显示器看。在纸上可以注意到从电子文档上无法捕捉到的内容。

3.如果头脑中考虑的事情很杂乱，那么把它们写到纸上。这个方法简便易行，可以帮助你理清思路。

4.要确保使用数字格式的信息比用纸质信息更高效。账单就是一个典型的实例，管理电子账单要比使用纸质账单更费劲。

5.把纸质形式的法务文档存放在安全的地方。不过也要给自己发封电子邮件，以提示自己这些文件放在哪里，同时要把法务文档的PDF版本作为附件。有谁应该掌握这些文件的副本并且应该知道原始文件的存放位置，也可以把电子邮件抄送给他们。

6.随身携带一个小记事本。不能在电脑或手机上输入文字的时候，你可能需要这样一个小本来快速记事。

什么时候选用数字工具

1.当有很多随机信息的时候，或者需要与别人共享信息的时候，应该首选数字化信息存储，而不是使用纸张工具。采用数字化信息存储，会有更多的信息访问方式，你也不大可能找不到信息，信息共享和信息搜索都很容易实现。

2.虽然应该保存（诸如遗嘱与合同之类）重要文件或机密文件的纸质版本，但也应该留存其电子版本，以备原始文件丢失或损毁时使用。这些电子文件同样也可以快速搜索查看。

3.可以考虑把较为重要的文档存放到网上，这样就不必担心信息的

存储介质日后会过时和遭到淘汰。

4.如有可能，尽量使用语音信息转换成文本内容的业务。这样就不必在收听语音信息的时候手忙脚乱地做记录。这还能提供一个可搜索的书面文档，便于与别人共享。

第9章 用活电子邮箱：把它变成可搜索的历史档案库

既然信息对实现有序组织至关重要，那么就有理由认为，信息的获取越简便，做到井然有序的机会就越大。我之所以认为把尽可能多的信息存放在互联网上是很重要的，原因就在这里。不过，要想那样做，需要你在生活中以略有不同的方式看待信息：如何存储信息，如何使用信息，何时使用信息。这其实就是本书的目标之一：鼓励你以不同的方式认识对待自己所要搜集的信息。

就我本人而言，我不是把信息看作一系列毫不相干、迥然不同的数据堆，而是将所有数字信息当作单一的实体。明确地说，我是把信息看成一个一直在扩建的大楼。我把用以添加和访问信息的工具称为“脚手架”。

你知道，脚手架是一个环绕着在建或翻修的多层大楼的平台。借助脚手架，建筑工人可以迅速而轻松地靠近大楼外墙，也能进入大楼的任意楼层。与此类似，我在数字世界中使用的大部分脚手架（诸如Google搜索提供的Gmail邮件服务之类）为我迅速而轻松地访问越来越多的信息提供了通路。

虽然笔记本电脑和iPhone手机之类的工具让我得以使用自己的脚手架，但脚手架并不是一个特定的设备。虽然搜索功能在很多脚手架发挥作用的过程中扮演着重要角色，但脚手架的内涵远远超过搜索引擎。在

我打算或需要保存数字信息，但并不需要真正记住这些信息的时候，任何一种能够让我存储、搜索、组织并访问这些信息的工具都是脚手架。这个定义的妙处在于，为了跟自己的思维方式、工作方式和生活方式相匹配，我可以量身打造自己的脚手架。

阅读后面章节时，你将会注意到我使用的很多脚手架都是由Google公司提供的，诸如Gmail和Google日历之类就是。Google希望公司员工充分开展内部测试，因而我们的电子邮件、在线日历之类只使用Google公司的产品。虽然我在2008年年初离开了Google公司，但我认为Google公司提供的工具在各自领域都是做得最好的，而且一直都在改进和提高。虽然我在Google公司工作期间对其产品的来龙去脉一清二楚，但我使用这些产品并不是因为自己曾经就职于Google公司，而是因为在今天如何组织信息这个问题上它们非常符合我的核心信念，即集中存储信息的需要、与人轻松共享信息的需要、使用强大搜索功能找到所需信息的需要。我之所以一如既往地依靠Google公司提供的各种工具，就是出于上述原因。（不管Google公司的股票价格高低，桑娅和我都不持有其股票。）然而，需要说明的是，我所使用的脚手架也有其他的替代选择。

后面三章内容安排如下：介绍我访问及组织数字信息时使用的脚手架，我之所以使用它们的原因，它们怎样帮助我实现更好的有序组织。本章讨论的是Gmail。第10章将要讨论Google日历和称为“事务”的待办事项程序。第11章要讨论的是我在管理网上搜集到的信息时使用的脚手架。阅读后面几章内容时，请你务必牢记，我在这里描述的技术可能已有所变化。

Gmail：与你息息相关

从来没有出现过像电子邮件一样的东西。业已完成的工作计划，刚刚制定的行动方案，与人交流的谈话记录，忍俊不禁但又不该发笑的粗

鄙笑话，所有这些这种跟你息息相关而又令人惊奇的可检索历史档案的组成部分。从某种意义上说，电子邮件累积形成的历史档案就是你自己的传记，这个传记以资料汇集的形式呈现，由出自多个撰稿人（包括你自己）之手的不计其数的片段组成。

电子邮件已经变得如此不可或缺，你需要掌握正确的工具才能真正充分挖掘它的潜力。当然，有很多电子邮件系统可以帮助我们与他人进行电子化联系，仅举数例：Gmail、Microsoft Outlook、Lotus Notes、Thunderbird、MSN Hotmail以及Yahoo! Mail。

最好的电子邮件系统是能让我对多年来积累的信息进行快速排序和查找的系统。通过任何一台电脑或者联网手机都能访问这样的邮件系统。最好的电子邮件系统易于使用，有巨大的免费存储空间，因而从来不必为了给新邮件腾空间而删除旧邮件。最好的电子邮件系统过滤垃圾邮件的性能很优越。

这就是Gmail。

Gmail是我用得最多的脚手架。（只要有一个免费的Google账户，就能使用Gmail及其他任何Google产品。）在某种程度上说，我使用Gmail的方式跟其他任何人都一样：发送和接收电子邮件。不过，很多人没有认识到的是，Gmail能做的事情还有很多。例如，我还使用Gmail作为待办事项列表和内容管理系统。我在Gmail上创建特定类型的备忘邮件，也在上面组织管理自己的某些电子文档。由于Gmail使用Google搜索工具，因而我也用Gmail存放某些电子文件。我将在本章中详细说明这些做法。

有句话我要顺便说在前头：如果你因为在工作中坚持使用Outlook而有意跳过本章内容，我还是请你耐心看完。首先，如果你在公司上班，把公司邮箱用于私人通信可不是一个好主意。你的确应该有自己独立的私人电子邮件账户，Gmail就是最好的选择。希望你很快就会明白

这一点。

此外，如果你被解雇了（但愿不会如此），公司可能会在毫无察觉的情况下，锁闭你原来使用的电子邮箱，这可意味着你将无法获取那些私人邮件。因此，要把自己的私人邮箱跟公司邮箱分离开来，使之成为你自己越来越大的信息仓库的组成部分。

Gmail还是一个性能卓越的聚合器，其聚合服务使用极其简便，不会造成任何麻烦。假定你选择AT&T（美国电报电话公司）的家用DSL（数字用户线路）上网业务，因而一直使用该公司的Yahoo!邮件服务作为私人电子邮箱，那你可以设置Gmail邮箱选项，使其自动接收来自AT&T Yahoo!邮箱（也可以是你所使用的其他任何电子邮件账户）的邮件，这样你就可以在一个邮箱中接收所有邮件了。在你通过Gmail邮箱回复来自AT&T Yahoo!邮箱的邮件时，如果选择Gmail会在该邮件的“来自”框中自动填上AT&T Yahoo!邮箱地址。这样一来，收件人就不会看到你是用Gmail邮箱回复邮件了，从而避免给他们造成混乱，也不会给自己添麻烦（比如向你姑妈解释为什么没把新邮箱告诉她）。我会在本章后续部分解释如何使用Gmail的这一特色功能。

把所有邮件集中放置在一个地方，能帮助你更好地实现有序组织。首先，你可以快速而又便捷地查找不同邮箱里的所有邮件。这样一来，你就更有可能找到某封特定邮件。其次，把所有邮件放在Gmail中，可以充分发挥其巨大存储空间的好处，从而永久保存所有电子邮件。

意料之外的重大创新

Google公司这样一个以提供搜索引擎为唯一核心服务（起码一开始是这样）的公司为什么会首先开发一套电子邮件系统呢？你可能会对这个问题感到好奇。这个问题的答案跟搜索有关，这听起来不会让你惊讶

吧。

Google公司有一种健谈分享的企业文化。我们每天都能收到同事发来的大量五花八门的电子邮件。要把这些邮件组织得井然有序，这是一件极其困难的事情。因此，Google公司的一位工程师提出了Gmail的想法，以此实现对公司内部邮件的快速搜索。这位工程师开发了一个基于Web技术的可搜索电子邮件系统的原型，在公司内部流传。其他的工程师很快发现了这个系统的价值，随即开始使用该系统，并为其添加功能。

不久，各个部门的员工都用起了当时叫作“Caribou”的Gmail系统。越来越多的Google公司工程师为这个邮件系统增加功能，直至我们明明白白地认识到这个系统具有重要意义。因此，Gmail冲出Google，走向公众。

2004年，Gmail登台亮相，成为改变电子邮件局面的重大创新。在Gmail之前，大部分基于Web的电子邮箱提供的存储容量最大只有10兆。这个数字可能听起来不小（在那个时候的确如此），可对电子邮件而言，10兆的空间很快就会装满。尤其是在邮件中包含PDF、JPEG（联合图像专家小组）及MP3（一种音频压缩技术）之类格式的文件时，更是如此。因此，这个容量极限就意味着你得经常删除邮件，要么将其下载到计算机上，以此释放邮箱空间。Gmail一出手就提供了当时史无前例的高达1G字节的邮箱空间，Google公司还在继续提高这个上限。（为了跟Gmail竞争，其他的网络邮件服务商被迫提高他们的邮箱存储容量。）

使用Gmail，交流方式并不限于电子邮件，这也是我十分喜爱的特点。我可以用Gmail收发即时信息。如果对方同样使用Gmail，你还能看到他当前是否在线。因此，如果你要联系的那个人也在线，就可以给他发一条即时信息，从而省去了邮件往来的麻烦。无论公事还是私事，这一功能都使得交流更加直接。

我也可以直接给别人的手机发送文本信息，而在Gmail邮箱中接收对方的回复信息。我所收发的即时信息和文本信息都成了自己可搜索Gmail文档的组成部分。（守着计算机的时候，我都尽可能地使用Gmail发送即时信息和手机短信。在计算机上敲键输入要比在iPhone手机的屏幕键盘上快得多。）使用Gmail也可以进行视频交谈。除了感觉很好之外，视频交谈也是一种信息更丰富的交流形式，因为你不仅能够听到对方说什么，还能看到他们的反应。关键在于，我所做的这一切都是通过Gmail邮箱中的同一个网页实现的。

Gmail之所以成为一项重大创新，还有一个原因：它采用了一种与众不同的邮件组织方式，在我看来，这也是一种更加切实可行的办法，这个办法跟人们耳熟能详的“及时清空邮箱”的信条背道而驰。很多人觉得邮箱保持清空状态会让他们有一种成就感。无独有偶，一丝不乱的办公桌会让他们减少焦虑，从而更容易做到思路清晰。如果这种办法对你有效，那很好！保持及时清空邮箱的习惯即可。但是，借助搜索功能，实现有序组织并非必须如此。把所有内容都留在电子邮箱当中，需要用时搜索一下就能解决问题。

我发现后面这种办法效率更高。总是想着清空邮箱毕竟需要花费更多的时间和精力。要清空Outlook邮箱中的邮件，要么彻底删除（在我看来，这不是一个好主意），要么转移到磁盘文件夹中。如果你每天收到的电子邮件数量不多，种类有限，那把邮件放在文件夹里也没有什么问题。不幸的是，这个世界并不总是那么简单，也不是那么容易分类。弄明白该把自己收到的某封电子邮件放在哪个文件夹里，不仅是一件费时费力的麻烦事，而且近乎不可能。假定你跟很多人一起合作完成一个项目，那你应该为每个人建立一个保存电子邮件的文件夹吧？如果你为该项目列出了一个很长的任务交付表，那你是不是又该为每一项交付任务建立一个文件夹呢？这里还有一个问题：大多数电子邮件系统只允许你每次把一封邮件放在一个文件夹中。

妈妈，真有必要那么高吗？
——平克·弗洛伊德，《妈妈》

有些人邮箱里的邮件始终不多，可能是迫不得已。在很多公司，企业邮箱里的邮件数量受到限制。采用Outlook/ Exchange模式时，限制邮件数量是一种普遍现象，因为存储系统费用较高。

这就要求用户定期删除邮件，或者归档保存（把电子邮件变成彼此分离的压缩形式的Outlook文件），从而为公司的邮件服务器释放存储空间，这是你必须采取的另一个步骤。

我只是迷失在自己力图穿越的条条河流中。
——酷玩乐队，《迷失！》

使用Gmail，你就不必担心这些问题。在Gmail邮箱中，你用不着把邮件放置在任何一个文件夹中。事实上，Gmail甚至都没有文件夹。相反，你可以把所有邮件

都留在邮箱中。以后在你需要找到某封电子邮件的时候，直接在邮箱中搜索就可以。因为Gmail在网络上保存了所有的电子邮件，所以你可以随时随地访问它们。

类似于文件夹，Gmail邮箱中有标签。从某种意义上说，标签跟其他电子邮件系统中的文件夹差不多，只是这种实现办法更好一些。我在Gmail邮箱中创建标签，然后通过手动方式，也可以通过自动方式，将标签实际应用于所有邮件。有了标签技术，我可以给邮件分类，形象直观地将其扫描成为附加特定标签的文件，从而缩小电子邮件的搜索范围。

下面简要说明Gmail标签的工作机制。假定我要找某封电子邮件当中跟本书有关的内容，我不需要确定一个关键词来帮我搜索信息。我只需单击在Gmail信箱中创建的“写书资料”标签，这个标签就能自动应用到我跟合著作者吉姆及编辑塔莉亚之间的所有往来邮件。

在我点击“写书资料”标签时，Gmail邮箱中所有加了这个标签的邮件马上就会排成一个列表，就像列队等待长官检阅的部队一样。没有添加“写书资料”标签的所有邮件此时会自动过滤，不出现在视野之中，这样我就只需关注加了“写书资料”标签的邮件即可。此后点击“收件箱”链接，又能再次看到邮箱里的所有邮件，日期最近的邮件出现在最上面。

Gmail最出众的地方在于：跟大部分电子邮件系统不同，它并没有一封邮件只能存放到一个文件夹中的限制，而是允许你给邮件添加多个标签。这个功能让我在存储和组织电子邮件时有了很大的灵活性。例如，通过我在Gmail邮箱中设置的过滤器，大部分跟本书有关的邮件都会自动贴上“写书资料”的标签，（稍后我会解释过滤器的设置及其与标签的配合）但我还可以继续给那些邮件添加别的标签。

我还有一个十分有用且频频使用的“待办”标签。这个标签应用于各种各样的电子邮件。有些跟本书写作有关，不过还有很多跟本书没有关系。显然，所有这些邮件标注了“待办”这个共同标签，意味着需要我做点什么。那么，当我想要快速查看一下跟本书有关的待办事项的时候，我会在Gmail邮箱的搜索框中输入如下内容：`label: book stuff label: to do`。（在Gmail中查找邮件的思路跟在Google搜索中的技巧一样。）Gmail随即过滤掉所有没加“写书资料”和“待办”标签的邮件，余下的邮件会自动生成一个跟本书有关的待办事项列表。

把Gmail中的标签看作不同文件夹的结合，可以使其发挥最佳作用。Gmail邮箱中的过滤器是一种规则，可以自动应用于电子邮件，比如来自吉姆和塔莉亚的邮件在接收时都会自动加上“写书资料”的标签。

当然，给电子邮件自动添加标签并不意味着我就不用去看那些邮件了。不过这样可以帮我区分收看邮件的优先次序，决定哪些邮件该看，该在什么时候看。如果邮件送达时没有自动添加标签，我就不知道哪些邮件该先看，那样我会不堪重负。

用标签来过滤Gmail邮件，这在某种程度上类似于我上大学时用彩笔过滤教科书上的内容。这种做法使我得以迅速集中精力在重要内容上，从而忽略在当时来说相对次要的内容。Gmail过滤器是我在组织管理生活中的信息流时所采用的最重要的步骤。试试这个办法吧！设置过滤只需几分钟的时间，但是好处很大。

不管你怎么看它，Gmail邮箱中的标签要比文件夹灵活得多，也有效得多。你觉得还是不够方便吗？考虑这样一种情况：如果在“Outlook 2007”的文件夹中存放了一大堆电子邮件，后来觉得这个文件夹已经没有意义了，你可以给它换个名字。可是，如果想把其中的邮件放回到收件箱的根目录下，或者转移到其他文件夹中，你必须实实在在地把它们拖出来，然后再放置到新家中，这可是要耗费光阴的事情。

然而，使用Gmail，只要你愿意，随时可以删除标签，也可以对标签重新命名，根本不会影响标签对应的那些邮件。你根本不需要在文件夹中转移邮件，因为它们从来就没有被放入文件夹。最为重要的是，一般邮件系统很难或者说不可能把一封电子邮件同时放在两个或两个以上的文件夹中。而在Gmail邮箱中，就像我在讨论“写书资料”和“待办”标签时所说的，你想给一封电子邮件加多少标签，就能给它加多少。Gmail的邮件标签是一个组织管理邮件信息的弹性系统，根本不必浪费时间和精力去实际处理那些邮件。

Gmail的会话功能

在Gmail邮箱中创建标签和过滤器

Gmail的标签和过滤器是一对令人称奇的搭档。二者一起使用的时候，可以自动管理大部分电子邮件，从而更容易查找需要的内容，操作方法如下：

1. 先创建标签。创建标签有几种方式，最简单的办法就是打开一个想要添加标签的邮件，选定“标签”这个下拉菜单，随后输入拟创建标签的名字。在你输入名字的时候，Gmail会在输入框的下方显示标签名字。选定Gmail显示出来的这个名字，即可创建一个新的标签，并添加到这封邮件上，这些事情一步即可完成。

还有一件事：你可以给标签设定颜色，以便添加标签的电子邮件会在拥挤的邮箱里一目了然。例如，我把“写书资料”标签设成红色。这样一来，任何一封跟本书写作有关的邮件都会迅速引起我的注意。要添加颜色，单击标签列表左侧的空白区域。这个动作会打开一个菜单，其中包括添加颜色之类的选项。只是不要设太多标签颜色。假如所有的标签都是彩色的，那就达不到以颜色来突出标签的目的。

2. 一旦有了一些标签，就是开始创建过滤器的时候了。就跟创建标签一样，设置过滤器也有不止一种办法。最简单的办法就是在打开电子邮件的时候设置，将来的邮件也可以采用类似的过滤方式。例如，假定你正在阅读朋友尼克发来的邮件，并且想把来自尼克的所有邮件都加上“朋友”标签。为实现这个功能，可以在打开尼克所发邮件的时候点击“其他操作”下拉菜单，随后点击“添加标签：朋友”选项。你也可以为过滤器添加诸如特定字词之类的过滤标准。然后点击“下一步”按钮。此时在“应用标签”之前打钩，然后从下拉式菜单给出的选项选定想要使用的标签（也可以随时在标签列表中添加新的标签）。Gmail允许对以往的电子邮件追加标签，同样也可以为将来的邮件添加标签。做完这些操作之后，点击“创建过滤器”，即大功告成。

不过技术就是技术，在你读到这些内容的时候，操作可能会有所不同。

Gmail邮箱除了标签和过滤功能，还能以其他方式帮助我组织管理自己的电子邮件。

如果你有一个Gmail账户（如果还没有，强烈建议你申请一个），你就知道Gmail能自动把彼此相关的电子邮件划分为一段段会话。每一封电子邮件及其回复邮件都会按时间顺序安排为连续的会话，最近的信息出现在最下边。如果你给我发送一封邮件，我再给你回复一封邮件，然后你再给我回复一封邮件，那这三封邮件就会在Gmail邮箱中组合为一段会话。这就意味着，在缺省情况下，Gmail会自动为电子邮件加上上下文环境（现在你应该知道上下文对我有多重要了吧），从而让我得以迅速了解一封电子邮件的缘起如何，参与者都有谁，关于这个主题的最新说法是什么。

我举个例子，你们就能看出这是多么节省时间的功能。假设由于某种原因，我对某个问题一直毫不知情。在我上线的时候，发现有好几封关于这个问题的邮件。在这个时候，我不会把所有的邮件一一看过，以便决定应该采取什么行动，而是直接找到有关这个主题的最新邮件。这个邮件通常会告诉我需要了解什么，起码也能让我知道关于这个问题的最新进展是什么。通过这样一种方式，如果发现有人已经在这个问题上采取了行动，我会对这个问题有一个正确的看法，而不会枉费时间去重复别人的努力。如果此时不能确定自己该怎么做，我可以跳到开头或中间部分去寻找答案，而不必在不计其数的各种邮件中一一翻检。

电子邮件的会话安排，还能帮助你确保不会回错邮件。比如说你离开办公室大约一小时，其间没有查收电子邮件。等你回来的时候，你发现老板给你和你的几个同事发了一封邮件，询问某件事情。就在查看邮件的同时，你写好了回复邮件。就在这时，你往下拖动滚动条，发现已经有同事回复了这封邮件，并抄送给你。突然之间，你发觉自己不是在回答问题，而是多此一举。此外，对于这个原本没有必要回复的邮件，你已经浪费了草拟回复内容的时间和精力。可是有了Gmail，你就会看到在你回复之前老板收到的所有回复。这种功能让我避免了多少尴尬，真是数不清。

在Gmail地址上填个加号

我在使用Gmail邮箱时，还有一个很好的功能经常用到，那就是给电子邮件地址填上“+”。给别人发邮件的时候，在自己Gmail邮箱地址上添加一个“+”，这种方法可以自动过滤掉那些未必是垃圾邮件却由于来自不同的邮箱而难以过滤的电子邮件。

考虑一下网上购物时的情况。你买东西的每一个网站都想留下你的电子邮件地址，以便给你发送货款收据、送货通知之类信息。不过可以肯定，它们也会利用你提供的邮件地址向你发送打折票券、促销信息之类内容，甚至发送垃圾邮件。由于来自这些网站的邮件可能包含有关你购买产品的重要信息，因此把这些网站加入垃圾邮件的黑名单并不是一个好的解决办法。此外，这些邮件可能来自多个邮箱（当然都出自同一个网站），因而难以事先预知，也不容易设置过滤条件。而且，你又不愿意让电子商务网站发送的垃圾邮件充斥自己的邮箱。

在这种情况下，你可以有别的选择。你可以针对每一个购物公司创建一个电子邮箱。这个办法效率不高，容易造成混乱，而且也会占用别人想用的邮箱地址。其实你不必这么办，只要在Gmail邮箱地址后面填个加号就可以了。

操作要领如下：如果你的Gmail邮箱地址是yourname@gmail.com，提供给购物网站的邮箱就可以是yourname+shopping@gmail.com，无须开设新的电子邮箱。

难道只能先得后失，这样会比根本不曾得到更好吗？

——酷玩乐队，《错失+》

接下来，你可以设置过滤条件，把所有发向yourname+shopping@gmail.com的邮件自动存档。通过这种操作，所有来自电子商务网站的邮件会

自动从当前收件箱中转移出去，成为Gmail邮箱里的历史邮件。结果，那些邮件就不会分散你的注意力，也不会让你恼怒，因为眼不见心不烦。然而，当你搜索邮件或者查看收件箱的时候，这些邮件都还在。另一个办法是，你可以给所有发向yourname+shopping@gmail.com的邮件自动加上诸如“购物”之类的标签。然后可以根据需要，对与电子商务活动有关的邮件进行查看或归类。

所有这些办法的关键是什么呢？对于你想看或不想看的邮件，这是一种简单易行的自动化组织方式。“+”是一个自动过滤器，马上就能作用于所有的网上购物邮件，需要你做的不过是设置一下而已。

待办事项清单及Gmail的其他用途

除了电子邮件，Gmail还有一些其他的使用方式。

跟踪处理待办事项

电子邮件经常就是一个突如其来的待办事项。“请阅读邮件所附的演示文稿，然后尽快给出意见。”“请在附件中的单据上签字，然后以传真发送给我。”或者是人人乐观其成的好事：“请回复本邮件，以便我们把100万美元打入你的银行账户。”

我们每天都会收到许多需要自己采取行动的电子邮件。在阅读邮件的同时，为了创建快捷而直观的备忘提示，我点击Gmail邮箱里的一个图标，在该邮件后面加上一个黄色的星号。这个星号是一种形象直观的提示，告诉我这个邮件需要继续处理。

以后只要点击Gmail邮箱里的“已加星标”，马上就会把那些加了黄色星号的邮件筛选出来。星号标记跟邮件标签的原理是一样的。所有不带星号的邮件此时会被过滤出去，不会显示。余下的带星号的邮件就像

是一个当前需要立即处理的待办事项列表。而我并不需要以手动方式向这个清单中增加内容，也不必记住哪个邮件需要进行后续处理，Gmail 帮我把两件事全做了。我每天至少查看一次带星号的Gmail邮件，以确保那些需要处理的事项都得到了处理。一旦完成这一工作，我就会把星号去掉。

在Gmail邮件上加星号，跟Outlook中的“标有后续标志的邮件”功能类似。二者都是给邮件加上一种形象直观的提示标记，以提醒用户及时跟踪处理。在Outlook中点击“标有后续标志的邮件”图标，会把所有做了标记的邮件显示出来。把次要信息过滤出去，我可以更好地集中精力处理重要事情，因而我的工作效率会更高。

对于需要进行跟踪处理的Gmail邮件，还可以通过其他方式加上直观形象的提醒标记。不过在我看来，加星号是最简单、最好用的办法，因为只需一步操作就能完成，点击一下“加注星标”即可。

向自己和别人发送提醒邮件

对于那些办理时间不是特别敏感的事情，有时候我也会给自己发送提醒邮件。这些事情通常只是需要用到一个网络链接或附件文档之类上下文环境的事务。

例如，我在上一章中提到，收到合同之类重要纸质文件的时候，我首先会要求对方提供PDF格式的副本，或者自己扫描生成PDF文件。然后我会给自己的Gmail邮箱发送一封邮件，邮件当中包括原始纸质文件存放位置的提示信息。我也会在邮件当中加上几个关键词，确保该邮件能够轻松搜到。

顺便说一下，这种做法至关重要。事实上，我关于有序组织的第十七条原理正是：**//在数字信息中加上相应的关键词，以便日后容易找到。//**

最后，我会把原始文档的PDF副本抄送给桑娅。这封邮件随即就变成了Gmail邮箱中可搜索的历史文档的一部分，而我则可以通过自己的手机或任何一台计算机来访问这些文档。

与此类似，当我在网站上注册新的账户和密码的时候，我也会向Gmail邮箱里发一封备忘邮件。邮件内容包括该网站的网址以及自己的账户和密码的线索提示。这些邮件我都会加上“机密”的标签，以便需要时可以迅速分类。（如何让设置的密码更安全，可以参看本章“密码管理”那一部分。）

如何管理地址簿

Gmail邮箱有“联系人”管理功能，可以根据邮件发件人和收件人的信息，自动建立地址簿。你可以从Outlook、Yahoo! 等其他的地方导入邮件地址，也可以创建新的联系人信息。

Gmail的“联系人”功能方便好用。一旦开始在“发送到”后面输入地址，只要邮箱地址簿里有这个人，Gmail马上就会自动跳出完整地址。

但就地址簿的作用而言，Gmail提供的“联系人”功能还相当简单。我主要利用这个功能保存有邮件往来的那些人的地址，因为回复邮件的时候，对方的邮箱地址可以自动显示。不过，我的地址簿管理采用的是苹果公司提供的MobileMe业务，因为这项服务比Gmail的联系人功能更完善。我所使用的所有联系地址都是在MobileMe上直接变更。变化情况也会自动更新我的电脑和iPhone手机上的地址信息。我愿意使用MobileMe，也是因其界面非常简单。我可以在网页上直接输入数据，也可以直接修改地址簿里的内容，并且MobileMe跟电脑、手机之间的更新同步性相当可靠。总而言之，这两个因素使得我对MobileMe喜爱有加。

我在本章前面部分曾经指出尽可能地使用既有工具，而不是随意增加新工具的重要性。但是在组织管理信息的过程中，针对每种

办法使用合适的工具也是同样重要的。你可以看到，这两个原则有时候会发生冲突。出现这种情况的时候，你必须记住自己的目标。在地址簿管理上，我的目标是集中存储通讯地址，并且在所有设备上保持一致，同时也要易于更新。由于确定了这样的目标，我选用了完成这件事的最佳工具**MobileMe**，而不是固守此前已有的工具（Gmail的“联系人”）。

与Outlook和谐共处

看到现在，你可能会有这样一种总体感觉：在Gmail和Outlook之间，我非常偏爱前者。（在写本书的时候，我还没有机会使用Outlook 2010，因此我的评论意见都是针对Outlook 2007及之前的版本。）但是，如果你还在使用Outlook处理工作邮件（事实上，大部分公司还是要求员工这么做），有些办法可以把类似Gmail的功能技巧应用到微软的Outlook中，从而更有效地组织管理Outlook邮件。（你可以安装一些附加功能，让Outlook更适于存储邮件。）

譬如，我在前面已经提到，你可以像使用Gmail的星号功能那样使用Outlook的标记功能。Outlook的标记实际上还有一个非常有用的特色功能。右键点击电子邮件，在弹出菜单中选择“后续标记”选项，然后“添加提醒”，这样就设置了一个带有提醒功能的待办事项，这个提示信息以后会在电脑屏幕或手机上弹出。对于需要在特定时间之前完成的任务而言，这是一种很好的提醒方式。（顺便说一下，Gmail也有一个“任务”工具。使用这个工具，可以从任何一个电子邮件上创建一项新任务，也可以创建独立于邮件的任务。然后可以在Google日历上为每项任务指定一个日期。）

Outlook 2007中的“视图：排列方式：会话”选项跟Gmail的会话管理功能大致类似。（Outlook 2010改进了会话视图。其他提供会话功能的

电子邮件系统还有Mozilla的Thunderbird和Zoho的云邮件服务，二者分别位于mozillamessaging.com和zoho.com）。在Outlook 2007中试用上述功能，先点击“视图”（位于页面上方的菜单栏中），然后选择“排列方式”，接下来选择“会话”。Outlook随后会把主题相同的邮件归置在一起。不过，要说谁的页面最简洁、最清楚，我还是会投Gmail的票。

Outlook 2007提供的某些功能至少接近Gmail当中标签的作用。你可以创建一个彩色类别标志，将其应用于来自特定联系人或是有关特定主题的邮件，然后按照设置分类处理邮件，不过这个过程极其复杂。首先你得选择一个类别，给它取个名字，然后指定一种颜色。接下来你要设定规则，确定条件，编辑规则的描述性文字，然后再选定所有需要应用分类规则的联系人。接下来你还得选择例外条件，给这个规则指定名称，最后再启用该规则。正如我所说的，这个过程很复杂。你应该明白，我之所以认为Gmail的标签功能胜过Outlook的类别功能，完全是因为前者简单易用。

Gmail邮箱用作电子邮件聚合器

我在本章前面部分提到，Gmail可以把多个邮件账户里的电子邮件聚合在一起，它在这个方面做得很好。有了这个功能，你可以很容易地把不同账号里的电子邮件集中到Gmail邮箱；发送邮件时出现的仍然是不同的邮箱地址（这样不会给别人造成混乱，他们也无须在地址簿中更新你的地址）；其他邮箱所在的服务器转发到Gmail邮箱里的所有邮件都会留下副本。这样一来，如果你愿意，还可以继续使用其他的邮件服务系统，用不用Gmail都可以。

要把其他的邮件账户里的邮件集中到Gmail邮箱中，先找到“设置”，然后点击“账户”。在“用这个地址发送邮件：”部分添加电子邮件地址，然后点击“确认”并输入确认代码。

Gmail，你可以这样用

即使公司要求你使用Outlook作为工作邮箱，我仍然建议你选择Gmail作为私人邮箱。

无论对于私事还是公事，在电子邮件的组织管理方面，Gmail都是一个近乎理想的脚手架。Gmail邮箱使用简便，有几乎不受限制的存储空间。积累多年的邮件，在Gmail当中可以快速找到。Gmail还能组织管理很多不同类型的信息，包括任务安排、重要文档、法律合同以及随机搜集的网络信息。有了Gmail的这些功能，你可以随时访问那些信息。Gmail的界面干净简洁，这一点对我很有吸引力，让我十分喜欢。Gmail中的广告并不显眼，有助于你集中精力关注手头的信息和任务。你甚至不必改变自己的邮件地址，就可以尝试使用Gmail邮件服务。Gmail还能让你轻轻松松地把多个邮箱账号中的邮件集中到一起。另外，Gmail还是免费服务，既然如此，何乐而不为呢？

密码管理

生活在21世纪的今天，大概你已经积攒了几十个常用的上网账户和密码了吧。选择安全的密码，保护自己的私人信息不被小偷和黑客盗取，这是至关重要的。然而，选择安全强度高的密码并不意味着就能一直高枕无忧。要想做到真正安全，至少每半年就要更改一次密码（我说的“更改密码”是真正的更改，可不是仅仅在开头或末尾加上一个数字那么简单）。密码也不要重复使用。登录每个网站，都应该有一个与众不同的密码。如此一来，如果某个密码被盗用，也不必担心其他的密码。

可是，如果我们每个人都有那么多长长的变来变去的复杂密码，怎样才能安全可靠地保存并记住这些密码呢？

有很多软件程序和浏览器工具就是用来完成这个任务的。可是，在有自己熟悉的工具可以使用的前提下，为什么还要去学习或购买其他的工具呢？Gmail确实能满足你保存敏感信息的全部需要，只要你知道该怎么做就行。我用Gmail邮箱保存着一个用户名及密码

提示的列表，只有我自己能根据密码提示想到具体密码。我不建议你**Gmail**或其他地方写出确切的用户密码。相反，我会给出足够的提示线索，以便头脑当中能够想到剩余部分。

例如，对于新开通的**eBay**（易贝）账户密码，我在电子邮件中可能会写下这样的提示信息：“夫人家乡名字中的前四个字母 + 妈妈的生日 + 我最不喜欢的城市名字中的后六个字母”。因为这些内容对我有特定意义，所以在这些信息的提示下，我不用费什么脑筋就能想起密码。但这些密码还是十分安全可靠的，因为它们对我具有特殊意义，此外没有谁（可能桑娅除外）能破解密码。

如果人人都知道你的爱犬叫**Tyrone**（蒂龙），那像**Tyrone**这样的单一名字就是最糟糕的密码。密码最好要有合理的长度，由根本不会拼成一个单词的数字和字母组合而成。然而，随机组合的一串数字和字母不大可能记住，这也正是我需要用一套方法管理密码的原因所在。

一开始可以找一个自己能记住的短语，比如最喜欢的一句歌词。然后取出每个单词的第一个字母，每隔一个字母采用大写形式，剩下的字母用小写。这就是一个很好的密码。

譬如，假设平克·弗洛伊德是你最喜欢的摇滚乐队（如果不是，他们也应该在你最喜爱的前十个摇滚乐队之列，真的，相信我没有错），而你尤其喜欢他们的经典名作《迷墙》，那你可以用“**Pink Floyd Another Brick in the Wall**”这个短语造一个密码，其中组合了乐队名字和他们的著名作品《迷墙》的标题。我过去经常完全根据史蒂薇·尼克斯的歌曲创建密码，不过现在已经有所改变。

根据上面的短语，取每个单词的首字母，可以得到“**PFABITW**”这个组合。然后可以加上标点符号，使之成为“**PFABITW!**”这样更好的密码。接下来可以交替采用大小写形式，形成“**PfAbItW!**”的组合。如果感觉这个密码还不够安全，你可以加上诸如你跟爱人相识的时间之类数字。如果相识时间是1998年6月3日，那你的密码就可以变成“**PfAbItW!06031998**”。现在你

已经创建了一个非常强大的密码，别人以及用来破解密码的软件很难猜出来。

然后往自己的Gmail邮箱里发一封密码提示邮件，内容诸如：最喜欢的乐队，该乐队音乐专辑当中最喜欢的歌曲，大小写字母交替变换，一个感叹号，外加我与妻子相识的月份、日期和年份。的确，这么做挺费事，坦率地说，可能还有些过于谨慎。不过，只要掌握了这种方法，你就可以（而且应该）根据自己的具体情况灵活调整。凡是涉及私人信息的安全问题，我的观点就是安全胜过遗憾。不过，你不能把安全标准定得太高，自己最终无法遵守规则。

要记住，即使你设置的密码能让美国中央情报局的特工都自叹不如，你还是不能不小心谨慎。例如，在你去倒咖啡的时候，千万不要让电脑屏幕显示着打开的邮箱，从而让经过你座位的人看到。理想的做法是离开计算机的时候，总是记得退出邮箱。当然，这种做法可能有点麻烦。一个相对简单的做法是：设置自己电脑的有关选项，比如在你离开15分钟之后，电脑会自动进入休眠模式。从屏幕保护或休眠模式恢复时，都要输入密码。

你一定要知道的

1. 对数字信息而言，脚手架是存储信息、组织信息及搜索信息的一种数字化工具。Gmail是一种近乎理想的脚手架，该工具简单易用，不收费，容量极大。

2. Gmail使用的是标签功能，类似于文件夹，却比文件夹更有效、更灵活。Gmail可以给一个邮件添加多个标签，然后根据指定的标签过滤邮件，这种功能在文件夹中无法实现。

3. **Gmail**会给所有邮件添加上下文背景，因为它会把邮件划分成不同的会话。通过会话功能，你可以迅速弄明白一个邮件的缘起和发展，中间有谁参与，最新发言是什么。

4. 在**Gmail**邮箱地址后面填个“+”，只把这个地址留给特定的发件人，就可以自动过滤来自这些发件人的邮件。

5. **Gmail**的星号功能可以给那些需要后续处理的邮件加上形象直观的提示。查看带有星号的邮件，实际上就是随时掌握一个不断更新的待办事项清单。

6. 每天至少查看一下带星号的邮件，以此确保做出必要的处理。

7. 可以使用**Gmail**给自己和他人发送纸质文件保存位置的提示信息，也可以用来保存和搜索原始文档的数字化备份。

8. 只要有可能，最好使用自己已经掌握的工具，而不是继续投入时间和金钱去购置新工具。

9. 把密码的提示线索（而不是实际密码）保存在

Gmail邮箱之类便于访问的安全场所（也就是网络上）。

第10章 为什么应该在网上 保存日程表

我跟你一样，生活中混杂着公事和私事，二者总是交叉叠加在一起。晚上和周末时间我也会料理公事，上班期间有时也会处理私事。既然如此，为什么还要根据任务是否跟工作有关来管理自己的日程安排呢？这种安排能否帮助你更好地做到井然有序呢？

要用那么多的时间去协调安排，我们把太多的时间浪费在路上。

——克罗斯比、斯蒂尔斯和纳什乐队，《浪费在路上》

那种安排无法帮你更好地实现井然有序。对于今天的现实需要而言，广泛应用于企业环境中的Outlook/Exchange模式根本就是错误的，原因就在这里。

虽然Outlook / Exchange可以收发电子邮件并拥有其他功能，

但那本质上就是一个针对企业员工的办公日程表。同样，Outlook/Exchange围绕你的工作日程，建立了一个外人禁入的城堡，你可以跟城堡之内的人共享信息，但是绝对没有建设允许城堡之外的人进入城堡的吊桥。换言之，Outlook/Exchange上的日程安排就不是用来跟组织之外的人共享的。（在家用电脑上使用Outlook作为私人日程表，也是同样如此。）

我知道，采用Outlook/Exchange那种设计方式，有其正当理由。各公司一开始都希望自己的信息能够尽量保密。但是，设计这个日程表根据的是一个过时的无用假设：工作和生活是两个泾渭分明的世界。在我

看来，一个好的日程表应该能够实现共享，你愿意跟谁共享就能跟谁共享，愿意什么时候共享就能什么时候共享。不管用什么样的设备查看，一个好的日程表应该始终能够看到，而且每次看到的结果都是完整的。这样的日程表应该轻松方便地完成全面搜索。这样的日程表应该涵盖你的全部活动安排，而不是仅仅针对某个方面。

Google日历（google.com/calendar）能够实现上述所有目标。本章讨论的是我对Google日历的使用，这是我在管理日程安排和日常生活中所使用的最重要的脚手架。

可以搜索和共享的Google日历

虽然我相信使用Google日历这样的日程表来管理你的所有日程安排是一种理想的选择，但我也知道你在工作中使用Outlook/Exchange可能也是别无他选。如果是这样，我建议你无论如何还是要用Google历来管理自己的私人日程安排，原因与我在第9章中推荐你使用Gmail邮箱处理私人邮件一样，你应该把日程安排看作自己可搜索的私人数据库的组成部分。是的，这意味着你需要至少管理两个日程表，一个是Outlook/Exchange，一个是Google日历。这样会给生活增加复杂性，如果不小心，可能还会出差错。唉，我们生活在一个并不完美的世界，我觉得受一点儿苦最终也值得。同时也应该看到希望所在：你可以非常礼貌地建议公司信息技术主管考虑整个公司改用Google软件（其中包括Google日历）。

顺便说一下，诸如Google Calendar Sync之类的工具（搜索google calendar sync即可找到），可以自动实现Outlook和Google日历上日程安排的同步。一般来说，使用日程同步功能需要一定的技巧。如果用的是Google Calendar Sync，计算机联网才能完成同步工作。然而，如果你不管出于什么原因，总要使用Outlook，同时也愿意使用Google日历，那

么Google Calendar Sync或者其他类似工具就值得一用。

Google日历的工作方式跟Outlook之类日程安排软件十分相似。自己确定的预约安排，或者接受别人的预约邀请，随后都会自动添加到日程表中。要创建一个新的约定事项，可以点击“添加”链接（位于Google日历的徽标下方），也可以在Google日历界面下按Q键。然后输入“星期五晚上7点与桑娅共进晚餐”之类内容，随后Google日历会把这项安排加入到相应的日期和时间点上。如果需要添加日程安排的详细内容，可以在Google日历徽标下面选择“创建活动”，由此处开始编辑新增日程条目。

不过Google日历也有一些其他日程安排工具不具备的有用功能。

Google日历类似于Gmail邮箱，搜索功能很强大，搜索速度非常快，搜索范围也很全面。只需在搜索区域输入关键字或短语，然后点击“搜索我的日历”按钮即可。使用高级搜索选项，可以搜索特定安排，也可以找到所有内容。用户可以按照日期、场所、人物和主题进行搜索，也可以把包含特定文字的条目排除在外。点击Google日历中的“显示搜索选项”链接，可以找到高级搜索操作选项。

Google日历允许设置多次日程提醒（一次提醒有时不够），提醒的方式也有好几种：有弹出式提醒，有电子邮件提醒，还有文字信息提醒，这也是我十分喜欢的特点。我最喜欢的方式就是给自己的iPhone手机发送文字信息，因为手机是随身携带的设备，几乎形影不离。在设置日程安排时，你可以指定提醒方式和提醒时间。Google日历现在可以针对每项日程安排最多设置次提醒。

Google日历还提供了很多细微却非常有用的功能。就在日程安排的视图中，你顺便可以看到天气预报，从而确定出门是否需要带雨衣。要想增加预报信息，可以点击“日历设置”、“地区”选项，输入所在地区的邮政编码，随后选择C（摄氏度）表示还是F（华氏度）表示。每一天

的天气预报信息将会以一个小图标（诸如有云或无云的太阳之类）的形式表示出来。把鼠标移动到图标上面，你就能看到预报区域的最高及最低气温。

你也可以把Google日历用作像Evite.com那样的日程公告，向别人发出邀请。当你在Google日历中设置新事项的时候，右侧会出现一个文字框，让你添加邀请对象（写上邀请对象的电子邮件地址，中间用逗号分开）。邀请对象可以修改活动，邀请他人，对此Google日历都会提供相应的功能。

Google日历能让你轻松实现跟别人共享自己的日程安排，这是一项最有用的功能。

桑娅和我都在Google日历上设置有多项日程安排，每项日程我们都会跟特定的个人和群体共享。这里所说的“共享”，是指我允许别人使用自己计算机上的浏览器查看我的日程安排，即便他们不用Google日历一样也可以。如果他们 also 使用Google日历，他们在自己的日历中就能看到我的日程安排。除了授予他们查看日程的权限，我还可以允许他们增加、修改和删除我的日程安排。

我有一个Google日历，专门用来记录出差安排及其他商务约会。我跟自己的助理和妻子桑娅共享这个日程表，助理会参与这些预约安排。由于我出差任务繁重，桑娅在买票看演出、答应参加晚宴聚会及其他事情之前，需要知道我届时是否会在家里。当她需要找我的时候，并非总是很容易找到，因而让她在线查看我的日程安排，对于安排我们的共同活动会容易得多。

桑娅自己的工作日程安排放在一个独立的Google日历当中，我和她的几个同事可以共享这个日程表。除此之外，我们还有一个共同使用的Google日程表，用来安排聚会、度假、听音乐会之类共同活动。我们也有一个包括旅行计划及其他预定安排等内容的Google日历表，这个日历

表会跟我们的遛狗师之类与此相关的人士共享。这个时候你可能会想：“我记得你说力图把私人日程和工作日程分开不是一个好主意吧？”的确是这样。Google日历的妙处就是允许我们把这些彼此独立的日程表看作一个完整的可搜索、能过滤且用不同颜色进行区分的庞大而有序的日程安排。

管理待办事项

你可以在Google日历（及Google邮箱）、Outlook、iCal及其他日程安排程序中创建任务列表。不过，组织管理待办事项未必就是日程程序的强项。因此，我选择使用一个叫作“Things”的应用程序，这个程序专门用来管理待办事项。

Things是运行在iPhone手机和Macs电脑上的应用程序，可以很好地实现二者之间的任务同步。最重要的是，Things程序允许我通过多种方式组织管理自己的待办事项。我可以维护多个待办事项清单，可以按项目划分任务类别，也可以为任务设置完成期限，或者只是将任务归类到“某日完成”的类别中，每项任务都可以添加可搜索的标签。

我在前面曾经提到，我总是**//尽量使用已经上手的工具//**，因为这样用于学习的时间最少。正是出于这个原因，我会在Gmail邮箱中给那些需要采取行动的电子邮件标上星号，或者加上“待办”的标签。但对其他待办事项，我就需要使用一个功能更加强大的工具，以便自己能够随心所欲地使用各种功能。这个工具就是Things。

红色=工作日程，蓝色=娱乐日程

在Google日历中维护多个日程表，似乎有些难度，感觉很容易搞混。不过，这件事其实要比你想的简单得多。

首先，把某项日程安排从一个日程表拷贝到另一个日程表，这在Google日历中是一件非常简单的事情。创建一项新的安排时，你可以只将其指派在一个日程表中。不过在创建之后，可以打开该项日程，点击Google日历中下拉菜单项“更多操作”，然后选择“重复活动”，在这里设定另一个日期。随后点击“保存”，即可完成复制。拷贝到每个日程表，都需要手动重复操作，不过整个过程仅需要几秒钟的时间。

此外，在Google日历的视图当中，可以查看不同日程表中的所有日程安排，来源不同的每项日程都会用不同的颜色区分开来，因而我能判断出这项安排属于哪个日程表。例如，我在Google日历中的工作安排是红色的，而我和桑娅的共同日程用蓝色表示，桑娅的日程安排用的是绿色。当我在一个视图中查看日程组合时，一眼就能看出哪一项是我的工作安排，哪一项是桑娅的工作安排，如此等等。只要点击日程安排的名字，就能在组合日程视图中进行增加或删除。

现在你可能会想：“既然所有信息都能显示在一个很大的日程表中，除了能让遛狗师查看起来略微简单一点儿之外，设置多个单独的日程表又有什么好处呢？”为了回答这个很好的问题，我可以提醒你回顾一下第章阐述的主题。对我而言，从信息过滤的角度来看，跟特定人士共享特定日程安排是很有意义的事情。

譬如，我们的遛狗师无须知道我工作日程及社交安排的详细情况。可是，如果我和桑娅只有一个内容繁多的日程表，而我们的遛狗师也可以共享其中的所有信息，那她很快就会应接不暇了。她无法从中迅速找到只跟自己有关的事项。因此，让她接触项目繁多的庞大日程表实在是会降低工作效率，结果就是欲速则不达。

我们只跟遛狗师共享与她有关的日程安排，实际上是为她过滤了我们的日程信息。这种做法有利于实现我们跟遛狗师共享日程安排的首要目标：让她轻轻松松地知道什么时候需要她提供服务。

当你需要跟别人协调日程安排时，经常会出现邮件和电话反复往来的情形，共享日程表能将这种反复交流的工作减少到最低程度。不过，更为重要的一点在于，我很容易过滤掉当时没有兴趣查看的日程信息。如果有必要集中精力关注自己的工作日程，那我就不会因我们俩的社交安排和桑娅的工作日程而分散精力。为了集中精力，滤除特定时刻无须查看的内容，这是一个非常重要的功能。你应该记住第1章中所说的道理，大脑一次只能处理好有限的几件事情，两个忙人的日程安排很容易让我们的大脑不堪重负。不过，如果确实需要查看所有信息，其实我也可以做到。

例如，假设我打算给桑娅安排一个令她惊喜的生日聚会，那我就得确保届时我会在家，第二天她不用上班，而我们两个那天晚上都没有别的安排，如此等等。通过查看我们的所有日程安排，我很快就能解决这个问题。

在安排团体活动之类涉及很多人的日程计划时，Google日历是一种很有效的协调方式。孩子所在的足球队可以把他们的比赛日程放在一个大家共享的Google日历表中，如果你是Google日历的用户，就可以把这个安排加到自己的日程集合当中，这样所有比赛的日程安排都可以显示在你的主视图中。即使你不用Google日历（尽管我希望你现在起码会考虑使用Google日历），只要点击网络链接，你也能在浏览器上看到相关日程。

当然，Google日历并不是唯一的网络日程安排系统。譬如，我在第9章中讨论过的MobileMe就包括日程管理功能。我不是在批评MobileMe的日程管理功能，在网上日程安排系统和桌面日程管理软件（包括苹果Mac系统上的iCal和Windows系统上的Outlook）以及iPhone手机和iPod播放器上日程管理程序之间的同步方面，MobileMe做得很不错。

在MobileMe中也可以创建并维护多个日程表。例如，在网络浏览器上使用MobileMe，点击位于网页左下角的加号，选择“新日历”，然后

输入日程表名称，并为其设定一种颜色，即可创建一个日程表。

MobileMe还允许你对日程表进行分类。比如说你有一个读书会的日程表，还有一个排球比赛的日程表，那你可以把这两个日程表归为一类，命名为“活动安排”。通过这种归类功能，只要点击一下鼠标，你就可以选择让这两个日程表里的日程安排全部可见，或者全部隐藏。（通过日程表或日程分组名字后面的复选框，可以打开或关闭日程表。）在一组日程表中，也可以选择逐一打开或关闭各个日程表。

前一分钟我拿着钥匙，下一分钟迎面而来的就是一堵堵围墙。

——酷玩乐队，《生命万岁》

MobileMe不同于Google日历，设计目标不是为了跟别人共享。直到我写书的时候，苹果公司还没有提供一种访问方式，允许用户在网络浏览器上搜索MobileMe日程安排。虽然MobileMe在很多方面都是一项很

可靠的日程安排服务，不过说到日程管理功能，还是Google日历最能满足我的要求，因为它非常容易实现搜索和共享。

你一定要知道的

1. 微软公司的Outlook/Exchange在工作日程和私人安排之间设置了障碍，跟我们的生活方式相抵触，无助于我们实现有序组织。

2. 在网上建立多个日程表，然后跟最有可能与此相关的人士共享日程安排，这是一个较好的办法。

Google日历让这个目标很容易实现。

3. **Google**日历的搜索功能很强大，搜索速度很快，搜索范围很全面。**Google**日历的服务是免费的。

4. 跟你分享**Google**日程安排的人可以不是**Google**日历的用户，只要其设备有网络浏览器和联网功能，他们就能查看你的日程安排。

5. 跟特定人士共享特定日程，其实就是为他们过滤你的日程信息。

6. 在跟别人协调日程安排的时候，共享日程表也能减少因此而出现的反复联系。

第11章 如何轻松管理文档及网上内容

到现在为止，我的讨论已经涵盖了几乎每天都要处理的大量信息：像蜗牛爬行一般投送的纸质文档，瞬间接收的电子邮件、即时信息及手机短信，功能强大的电子地址簿，在线使用的日程安排表及待办事项清单。本章要讨论的是日常生活中其他形式的重要数字信息，诸如文本文件之类文档以及网络内容，还有就是我管理这些信息所使用的脚手架。

先从电子文档开始。我们大部分人都习惯于先创建一个微软Word文件之类的文档，然后输入内容，再通过电子邮件发送给别人。但在这个过程中可能会产生错误，而且管理不同Word版本的文档也不是一件容易的事情。不管怎么说，处理那么多文档都是一种额外负担。

我的做法不是这样，我的很多个人文档都是通过Google文档服务创建并保存的。有了Google文档，你就不必像使用微软Office办公软件一样，去购买和安装文档处理软件，反而可以在浏览器上做好所有事情。你可以把用Word或其他软件创建的文档上传到网络上。你也可以在Google文档中直接创建新文件（文本文件、表格文件、演示文稿及其他格式的文件）。

我可以在任何一台电脑或手机的浏览器上查看Google文档文件。更好的地方在于，我甚至不用联网就能使用Google文档，因为该服务还有一种离线模式。Google文档有个神奇的功能，可以自动备份。这一点很重要：假如我的笔记本电脑丢了（不久前在机场安检处发生的事情），起码我的Google文档安全无忧，因为它们放在网上，而不是存在我的电

脑中。事实上，笔记本电脑上除了要有一个网络浏览器、一个操作系统及几种很好用的工具软件，我认为不要在上面放太多的东西。

在使用电子文档跟别人合作方面，Google文档很好地满足了我的需求。例如，我和桑娅不久前实施了一次大规模的房屋翻修工程，Google文档自始至终为我们提供了很大帮助。

在我们决定从湾区搬到洛杉矶之后，在好莱坞找到了一栋中意的房子。这栋房子建于20世纪30年代，当时的房主不是别人，他是因出演《吸血鬼》而一举成名的电影演员贝拉·卢戈西（Bela Lugosi）。这栋房子建筑宏伟，但是年久失修。很有意思的是，卢戈西并没有给这栋房子增加什么亮点。后来的房主了解房子的历史，是他增加了很多画梁雕栋的装饰。但是，我并不喜欢他的装修风格。

因此，我和桑娅在那个时候所经历的生活中的头等大事就是要组织管理一次大规模的房屋翻修工程。家庭房屋翻修与其他的大型工程一样，需要管理和共享大量信息。以下就是我们使用Google文档完成这些工作的做法。

存放重要文档。在动工之前，我们的翻修计划需要进行各种审查。大部分审查报告都是以PDF格式交给我们的，我会把这些文档上传到Google文档中。这样一来，所有报告都放在一个地方，我们两个人可以随时随地访问相关内容，根本不必担心需要时找不到有关审查报告。

组织一个待办事项总清单。我和桑娅在Google文档上制作了一个总清单，上面开列了所有需要完成的事项。我们两个谁都可以通过自己的电脑或iPhone手机往清单中添加项目，由于房屋翻修期间我在伦敦待了很长时间，因而这是一个很有用的办法。通过Google文档上的这个电子表格，我们可以随时掌控打算安排的工作，也知道什么时候已经完成了哪些工作。有些时候，我在电子表格上写明已经完成了某些工作，但桑娅对此并不满意，她就会修改文档，把相应条目标注为未完工项目。我

们借助这个办法，最大限度地减少了很多家庭在房屋装修过程中通常都会遇到的混乱状况和重重压力。

掌握资金使用情况。在整个房屋翻修期间，我们收到多个承包商和分包商发来的合同报价。我和桑娅需要保管好这些报价记录，以便需要时两个人都能很轻松地找到相关信息。我们为此在Google文档中创建了一个单独的电子报表，专门处理成本合同和资金使用。在这个电子表格中，我们列出的内容包括自己雇用的所有承包商和分包商、他们各自负责的工作、给他们支付款项的时间和金额等。在工程进行期间，我们利用Google文档提供的图形功能，随时可以直观地查看已经使用的资金额度。

借助Google文档、计算机及iPhone手机等工具，我们花了一年左右的时间，成功地完成了规模庞大的房屋翻修工程。剩下的工作不过就是偶尔放松一下，喝喝茶，要不就是看场经典电影。你知道，贝拉·卢戈西就演过几部脍炙人口的影片。

利用Google文档实现实时协作

开会的时候用Google文档做记录，这是我使用Google文档作为协作工具的另一种方式。

我没有时间进行私人会商。
——教堂乐队，《银河之下》

我经常发现自己在开会时所记的内容很快就会作为会议记录发出去。然而，事后发出会议记录可不是理想的做法，因为会议记录一旦散发出去就很难修改。

因此，开会期间我经常使用笔记本电脑，在Google文档的文本文件中做记录，并向所有与会者授予文件修改权限。（你可以向别人授予Google

文档的只读权限，也可以允许他们编辑文件。）如果会议室里有投影仪，我也会把自己的笔记本电脑接到公司的网络上，然后连接到会议室的投影仪上。这样做可以完成这么几件事：所有与会人员都能看到我正在输入的会议记录，包括正在会议上发言却没带笔记本电脑的那些人（他们看的是屏幕上的会议记录），以及不在本地的远程与会人员，他们可以在本地电脑上查看会议记录。此外，每个带着电脑的现场与会人员以及远程参会者都可以在我所输入的文档中添加他们自己的评注意见。

有些人在开会期间看到我的会议记录，难免会说：“我知道我是这么说的，可我的意思是……”这没有问题。利用Google文档现场输入会议记录，这样我们可以当场订正。这个办法也能帮助远程与会者更好地理解会议正在讨论的问题。会场上有些人在来回走动，有些人在翻动纸张，有些人在轻声交谈，从而导致有人难以听清喇叭里传来的会议发言。可是，如果远程与会者能跟着自己电脑屏幕上的会议记录往下看，即使有些内容没听到，也能通过文字读到这些信息，或者打消疑惑。

因此，过去那件劳神费力的活计即开会时在纸上奋笔疾书已经演化为一项实时进行的协作工程。我所做的会议记录不再只是自己能记下来的会议发言，而是变成了一个人人都能参与的丰富翔实的现场记录，这个记录有更好的上下文语境，涵盖更加广泛的知识范围和不同视点。我们一起捕捉下来的会议记录能够引发更深刻、更高效的后续讨论。而且没参加会议的人也能由此更好地理解别人在会议上的发言。

Google文档的最大不足是它无法提供类似Word、Excel、PowerPoint之类微软Office系列应用程序的丰富功能。

例如，吉姆和我在写本书的时候，原本打算使用Google文档。可是，Google文档的确不适合用来处理带有脚注的复杂长文，这就是我们没有用它写作本书的原因。（如果使用Google文档，我在版本控制方面就可以避免很多混乱，也能确保需要的时候在笔记本电脑上找到正确的

文件。) Google文档更适合处理会议记录之类简单文档，在这种情况下，关键目标在于实时协作。

对于复杂文档来说，我发现使用Microsoft Word之类功能全面的文字处理软件（它们不同于Google文档，允许我使用“标记修订”功能）撰写草稿更简便。完成之后，我可以用电子邮件将其发送给自己，也可以发送给可能用到它的其他人。把文件发送到自己的Gmail邮箱中，从而确保附件文件在保存于计算机硬盘上的同时，也存放到了网络上。只要给文件加上一个描述性的好标签（包括最后更新日期），在日后需要的时候，这个文件就很容易搜索到。

Google文档入门

有免费Google账户的人都可以使用Google文档。登录网站 docs.google.com，然后输入已有的Google用户名和密码，也可以创建一个新的Google账户，两种方式都可以进入Google文档。进入Gmail邮箱之后，点击网页左上角的“文档”链接即可。

现在进入Google文档了吧？很好，下面有几个操作要点。

1. 点击下拉菜单“新建”，开始创建一个新文档，然后在“文档”、“演示文稿”、“电子表格”、“表单”、“绘图”和“集合”选项中确定文档类型。点击“Untitled document”（无标题文档），在文档上方输入新建文件的名称，命名新建文档。（该程序会经常性地自动保存新建文件。）输完文件名之后，点击“OK”。

2. 完成文件编辑之后，可以点击“Share”（分享）或“Save”（保存）。在“Share”下拉菜单中，可以发送电子邮件，邀请别人成为该文件的合作者（赋予编辑权限），或者也可以邀请别人成为查阅人（没有编辑权限）。其他选项包括直接通过电子邮件把文档作为附件发送给某人，或者以公开网页的形式发布该文档。

3. 把在自己计算机上创建的文件上传到Google文档，这是另一

种方式。Google文档在这种情况下支持的文件格式有doc、docx、rtf、ppt、pps、xls、xlsx以及pdf。一旦把既有文件上传到Google文档中，就可以跟别人实时共享，操作方法跟新建Google文档一样。

管理临时信息

你可以看到，Google文档在以简单而实时的协作方式创建内容方面是很有用的。但是，诸如新闻故事、产品评论、博客文章之类由别人创建而又跟你的生活有关的那些网上内容，又该如何处理呢？你是怎样从网上获取今后可能用到的大量信息的呢？

对于打算日后回来查看的网页，大部分人都会加书签收藏起来。书签是一种快捷易用的工具。但作为组织管理信息的一种方法，书签至少有三个方面的弊端。

如果使用多台计算机，可能在这台上面加了标签，到时候需要用到的却是另一台。我总是让自己使用的所有计算机保持同步，不管到时候用哪一台，总能找到。

多么希望我能知道你在寻觅什么。

——教堂乐队，《银河之下》

为了实现这个目的，我用的是mark（即Foxmark），这是针对Mozilla Firefox（我的首选浏览器）、Microsoft Internet Explorer和Apple Safari等网络浏览器开发的免费附件功能。mark把你所设

置的收藏书签保存在一个免费的网络账户中，这个账户开设在mark服务器上。你在一台电脑上保存的网页书签可以自动复制到服务器上。在你使用其他的电脑上网时，最新设置的书签会自动下载到所用计算机的浏

览器上。

使用收藏书签还有一个问题：随着时间的推移，你可能会积攒下大量书签，最终面对的是一个杂乱无序的长清单。火狐浏览器允许我在创建书签的时候为其加上标签（其实就是关键词），从而便于标签搜索，这是它在众多浏览器中的独到之处，也是我坚持使用这款浏览器的原因所在。

假设我在网上看到在《迈阿密先驱报》上发表的一篇文章，讲的是大名鼎鼎的九寸钉乐队主唱特伦特·雷兹怎样使用Twitter（推特）的故事。我看了这篇文章，文章指出，他们的乐队在音乐会上忽略了听众的加唱要求，雷兹很快在Twitter（推特）上做出解释（原因是出现了技术故障）。我对乐队如何使用社交传媒这件事很有兴趣，因而加书签收藏了这篇文章。（要在火狐浏览器中创建书签，应点击菜单条上的“书签”，然后在下拉菜单中选择“将此页加为书签”。也可以使用快捷键方式，在Windows系统中是“Control+D”，在Mac系统中是“Command+D”。）

在屏幕上弹出“页面已加为书签”的时候，此时可以更改书签名称——改名有时候是个好主意。缺省情况下，书签名字和网页标题一样。火狐浏览器中的书签名字都是可以搜索的，为了提高日后搜索时准确找到所需书签的可能性，应该改变书签名称，尽可能地做到顾名思义。在我刚才所举的例子中，收藏书签的缺省名字是“Nine Inch Nails‘Trent Reznor’is a Twitter fanatic, People-MiamiHerald.com”（九寸钉乐队“特伦特·雷兹”是一个推特狂热者，人物。来自迈阿密先驱报网站）。这个名字的描述性很好，但是有点太长了，因此我把它变成诸如“Trent sends Tweet”（特伦特发推特）这样的文字。

然后，同样是在“页面已加为书签”屏幕上，我会给这个网页加上标签：“encore, technical glitch, Twitter, West Palm Beach”（安可，技术故障，推特，西棕榈滩），中间用逗号隔开。这样一来，以后我想要找到

有关九寸钉乐队因为技术故障而忽略加唱要求，雷兹发Twitter解释这件事的时候，只要在火狐浏览器中使用“Twitter, Trent, West Palm Beach, technical glitch, tweet, encore”（推特，特伦特，西棕榈滩，技术故障，发推特，安可）。这样的文字组合即可搜索找到。（在火狐浏览器中搜索书签，先点击菜单条中的“书签”，选择“管理书签”，然后在搜索框中输入相应文字即可。）

使用书签收藏网页的第三个弊端就是网页有时候只是临时性的。两个月前收藏的网页，等到再去查看的时候可能已经不存在了。因此，如果你在网上看到的信息非常重要，必须保存下来（也就是说，要比雷兹发Twitter重要得多），我建议你复制网页内容，粘贴到电子邮件中，然后发给自己。如果网页一直存在，你也可以把网址复制下来，保存在发给自己的电子邮件中。顺便说一句，在你复制网页内容之前，点击很多网站上都有的“打印格式”选项，通常可以消除广告以及其他不想复制的内容，这是一个很有用的办法。然后把这些内容粘贴到电子邮件中发给自己。如果你用的是Gmail，还可以给邮件加个标签，以方便今后查找这个邮件。还以九寸钉乐队为例，我会在发给自己的邮件中加上“Social Media”（社交媒体）、“Twitter”、“Nine Inch Nails”之类标签。以后使用任何一个标签过滤邮件，或者直接在Gmail邮箱中搜索，保存这篇文章的邮件随即就会出现。

Google阅读器，随时随地的方便阅读

当然，在网上看到的大部分信息你都没有必要去保存。大部分时候，只要一扫而过就行了。不过，即便是不需要保存或记住那些信息，首次查看这些信息的时候如果能有些章法，那也是很有好处的，可以最大程度地减少在互联网上找来找去的时间。这就是我使用Google阅读器的原因，它能把我感兴趣的最新新闻报道、博客文章及其他信息汇总到一个地方，从而让我能在几分钟之内看完这些内容。

Google阅读器是一个RSS（聚合内容阅读器）。如果你知道RSS的含义，那要恭喜你，后面两段内容你可以跳过不看了。RSS是一种自动聚合、频频更新博客文章、重点新闻之类网上内容的标准化系统。首先选择RSS信息源，然后启动RSS订阅程序，使用Google阅读器之类工具，在一个地方收看所有信息。在Outlook、网络浏览器及其他一些RSS聚合阅读器上，都可以订阅并收看通过RSS方式投送的信息。

要补给你的大脑。

——杰斐逊飞机乐队，《白兔》

譬如说你对图书很感兴趣（我只是猜测），特别喜欢《纽约时报》的图书专版。你不必每天都到《纽约时报》网站上查看文坛上有什么新书出版，只要订

阅该报图书专版，将其作为RSS聚合信息源即可。这样一来，无论什么时候，只要《纽约时报》一在网站上刊发有关图书出版的新文章，这篇文章的摘要或简介就会自动发送到你选择使用的RSS聚合阅读器中。要查看全文，只要在RSS聚合阅读器中点击发送过来的文章链接即可，该链接会带你直接找到《纽约时报》网站上的那篇文章。尽管很多出版商都是通过RSS发送的部分信息引导用户登录他们的网站，不过也有一些网站在RSS聚合阅读器上发布的信息本身就是完整文档，这意味着你获取网站内容的步骤还可以减少。

Google阅读器中有一个非常有用的Google搜索框，从而让你可以通过多种方式寻找自己的RSS项目。你可以只搜索已经看过的内容，也可以只搜索自己标注星号的内容（就像在Gmail中给邮件加星号一样，你也可以给不同的信息条目加上星号）。

我特别高兴的是Google阅读器在我的iPhone手机上运行得很好，从而可以让我在机场排长队过安检的时候阅读自己感兴趣的内容。此外，Google阅读器让我很容易就能跟朋友和同事共享信息，这也是大家在共同感兴趣的信息使用方面相互协作的另一种方式。

前面提到，我使用Google阅读器，可以给任意RSS项目加上星号。这种做法简化了RSS项目的组织管理，我可以把当前不重要的内容全部滤除，从而专注于对我而言最重要的内容。Google阅读器的另一个好处就是可以离线工作，有了这个功能，在我飞越大西洋，没有互联网的时候也能阅读新闻报道和博客文章。不过，要离线使用Google阅读器，需要事先完成几个步骤。首先得安装Google Gears，这是一项允许你离线使用Google阅读器及其他Google产品的技术。（要么你也可以跳过这一步，直接使用Google提供的网络浏览器Chrome。）下一步是要点击Google阅读器窗口右上角的绿色图标“down”。这个操作是告诉Google阅读器把当前所有RSS项目下载到电脑硬盘的缓冲存储器中，以便离线收看时Google可以显示这些项目。

未雨绸缪

通过阅读前面的内容，你已经知道：我使用的最重要的脚手架是什么，我如何使用以及为什么使用它们。我把信息记在大脑中的诀窍是什么，我把次要材料从大脑中滤除，在以后需要时又能迅速而轻松地找到它们，这种方式依赖的工具是什么。希望这几章的内容能让你明白，应该如何组织管理每天都会汹涌而来的所有信息。

因为实现信息的有序组织如此重要，所以我鼓励你开始考虑建立自己的脚手架，或者说建立自己组织管理不断拓展的信息大厦的系统方法。现在使用的脚手架是怎样误事的呢？它们的局限性表现在哪些方面？应该怎样改进呢？我并不是在这里告诉你所有事情都按我的方式做。不过在我看来，我在这几章中提到的脚手架比较符合我们大脑的工作方式，比较契合我们今天生活的这个世界，因而能够真正发挥作用。

虽然你一直忙于信息的组织管理，但是由于这一工作如此重要，因而也会改变你对计算机搜索的看法。搜索不应该只是为了找到别人放在

互联网上的材料，搜索应该整合到处理自己信息的所有环节中。在你创建备忘邮件的时候，应该考虑到日后搜索邮件时使用的关键字，不管是一天之后、一周之后还是10年之后用到，都该如此。当你评估新脚手架的时候，应该把它是否便于搜索这个因素考虑进去。

换言之，应该尽量把搜索当成一个事先考虑周全的计划，而不是作为事后才去采取的措施。

如果再大胆一些，我还可以提点建议：要么买个iPhone手机，要么买个Google公司的安卓手机，或者是任意一款配有大屏幕、快速网络连接、接近电脑浏览器功能的智能手机。接下来就是把尽可能多的重要信息，即文档、合同、日程安排、电子邮件等存放到互联网上。

这一切准备停当之后，无论走到哪里，你都能访问自己的重要信息。需要的时候，马上就能搜索。如果别人有需要，可以跟他们共享信息。这样一来，你就不用那么紧张，不会那么烦乱，也不会那样压力重重。你将开始过上每天都能轻松呼吸的生活。

说到底，搜索就是氧气。

你一定要知道的

- 只要有可能，我都会使用Google文档创建和保存私人文档。
- Google文档可以满足我跟别人协作处理文档的需求，这个办法对于简单文档特别有效。我经常会使用笔记本电脑把会议记录现场输入到Google文档的文本文件中，同时授予与会者实时访问及编辑该文

档的权限。大家一道创建一个内容翔实的会议记录文档。

- 网上内容带来了许多组织管理方面的困难。如果你使用多台电脑，可以利用mark之类的额外功能，实现不同电脑之间书签收藏的同步更新。通过这种方式，在一台电脑上保存的网页书签会自动复制到其他的电脑上。
- 随着时间的推移，网页书签可能变得杂乱不堪。使用火狐浏览器，我认为是最好的浏览器可以在网页书签上增加标签，从而可以很容易地找到它们。
- 网页内容可能是临时性的。如果你觉得网页上的内容确实很重要，那就将其复制下来，粘贴到电子邮件中，让它成为可供搜索的档案资料的组成部分。
- 网上信息的组织管理同样重要。使用Google阅读器之类RSS聚合阅读器，可以自动获取自己感兴趣的内容，并能将这些内容集中在一个地方。

有关有序组织的原理

1. 为了实现大脑压力最小化，要把生活组织得有条不紊。
2. 让信息尽可能快地离开大脑。
3. 多重任务通常会让你降低效率。

4. 利用故事去记忆。

5. 仅仅因为一直都是按照某种特定方式做某事，并不意味着就该永远这样做。

6. 知识不是力量，共享知识才是力量。

7. 进行组织安排时，要避开的是实际制约而不是假性制约。

8. 对自己要坦诚，但是千万不要自我评判。

9. 要懂得什么时候忽略制约。

10. 在发动汽车之前，一定要确切地搞清楚自己要到哪里去，还要知道选择什么途径去。

11. 在实现目标的方式上要灵活变通。

12. 不要给信息归档，用的时候去搜索就行了。

13. 大脑中只保存真正需要记忆的内容。

14. 大块内容要化整为零。

15. 每周拿出些时间回顾关键信息。

16. 没有一个完美无缺的组织方法。

17. 在数字信息中加上相应的关键词，以便日后容易找到。

18. 尽量使用已经上手的工具。

第12章 避免大脑压力，集中精力工作

早上点半闹钟响起，我从床上一跃而起。一小时之后，我在参加一个视频会议。这个会议涉及形形色色的行政管理和战略安排，一直开到10点。我参加的下一个会议讨论的是人事招聘，会议时间从10点半到11点。然后我又赶着去参加另一个视频会议，这个会议研究的是我所负责的一笔业务。

经过简单的午休之后，我还有两场一对一的视频会谈，会谈对象是两个彼此无关的直接下属，讨论的也是截然不同的问题。会谈之后，我要会见一个重要客户。随后我有30分钟的邮件回复时间，我得见缝插针地处理尽可能多的邮件。接下来，我要再开一个会，这次是跟财务部门的人一起讨论。等我回到自己办公桌的时候，还有五六项毫不相干的任务等着处理，所有这些任务都有时间要求，必须尽早完成，这就需要我全神贯注地抓紧处理就不用说还有一些必须处理的语音留言了。不知不觉中，下班时间到了，我冲出办公室，奔向食品店，采购晚饭要吃的东西。

对我而言，比较典型的一天就是这么过的。我还有更加糟糕的情况，相信你也是一样。但是，即便哪天没有特别棘手的重要会议或繁重任务，日复一日这些事务还是会让我精疲力竭。

当你原本专注于处理某种类型的信息、挑战或任务，随后又切换到不同事情上的时候，你的思维随之发生变化。这种转变有时候很突兀，有时候甚至都不会引起注意。譬如你正在回复一个客户的电子邮件，这

时朋友的电话打了进来，他向你询问商务方面的建议。你跟朋友聊了一会，随后又回去处理电子邮件。你甚至都没有意识到，自己已经在几分钟内两次转换了思维。

思维转换可以是好事。比如说你被一个项目搞得焦头烂额，始终没有什么进展，因而越来越灰心丧气。这个时候你跟同事出去吃午饭，除了体育什么也不谈。等你再回头考虑这个项目的时候，已经拉开了一些距离，现在可以看到一筹莫展的原因，而解决办法也就一目了然了。

此外，如果没有思维转换，那你一整天都在做同样的事情。起码这听起来就是很烦人的一件事。

是我驱使着人生奔跑？还是
人生驱使着我在奔跑？

——战前女神乐队，《我奔
向你》

然而，频繁的思维转换很容易导致精力分散，从而严重影响专心致志于手头工作的能力。更有甚者，仅仅一天的时间就能耗尽你的脑力。有个问题可能让你一直疑惑不解：不管前一天晚上

睡了多少觉，为什么在下午4点这个时候，总是感觉疲惫不堪，无法集中精力呢？这是因为你一天都在那些工作会议、电子邮件、语音留言、走廊交谈、来往电话和不同任务之间来回转换，早已耗费了大量脑力，剩下的就是一种精疲力竭的感觉。精力不济的时候，你无法清楚地思考自己面临的挑战，不管这些挑战重大还是微小、紧迫还是从容、预期之中还是意料之外。稍后我会解释个中原因。

在生活中组织管理信息的时候，怎样把自己使用的工具用到最好，我在第二部分为你提供了一些诀窍和策略。好了，现在该是瞄准大问题的时候了。在第三部分，针对每天面临的大大小小的挑战，如何组织管理自己的生活，使之更好地应对这些挑战，我会跟你分享自己的诀窍和策略。怎样才能让自己在一天之中更容易做到全神贯注，怎样才能尽量减少让自己疲惫不堪的精力分散和思维转换的情况，我将说明自己在这

些方面的经验。怎样才能做到“工作和生活两不误”，或者更准确点说，怎样才能把工作和生活融为一体，我们会对这个问题加以讨论。后面要讨论的主要内容就是：怎样组织管理自己的日常生活，从而处于最佳状态，随时应对人生中的重大危机。我们现在开始。

如何减轻大脑压力

此刻让我们回到第1章的讨论主题，看看大脑是如何工作的。

我在前面提到，即使完成无关紧要的任务，也需要掌握信息。不管做什么事情，大脑都会把此前的长期记忆转化为短期记忆，以此帮你解决问题。

例如，假设你正在给同事写电子邮件，回顾你最近参加一个行业会议的有关印象。在你写邮件的时候，你的大脑会从长期记忆中找出有关内容，你在会上干了什么，你跟谁交谈过，你们讨论的问题是什么，你从会上学到了什么，诸如此类的事情，不一而足。这些信息此时此刻会再次出现在短期记忆中，直至你写完那封电子邮件，甚至在此之前就会消失。随后信息又会返回长期记忆，如果日后不再回顾，大部分内容都会随着时间的推移，在长期记忆中消亡。

寂静的小天使啊，爬上我的
床头，跟我窃窃私语。

——数乌鸦乐队，《寂静天使》

在你写电子邮件的同时，新信息会进入你的短期记忆。在你回忆展销会上跟别人交谈的情景时，一个故事或者一种趋势可能会浮现在你的脑海中。这可是此时出现的一条新信息。该信息

也存在于你的短期记忆中，直到被你遗忘，要不就是转移到长期记忆中。

可是，你还记得我说短期记忆一次只能存储~件事情吗？当你转换思维的时候，你的大脑就不得不尽力把短期记忆中的现有内容如新的想法、观察结论、提示线索等均转移到长期记忆中。为了在短期记忆中给新的思维需要用到的信息腾出空间，原有信息必须要找个地方存放。塞满信息的大脑就跟一个超额售票的航班一样，在超额乘客下机之前，飞机不会起飞。

不用说，有些信息就像被迫退票的乘客一样，在你转换思维的时候，这些信息无法从短期记忆进入长期记忆。随着新信息的涌入，那些信息只能被迫流失。

一天到晚，日复一日，无时不在进行这样的过程。思维转换次数越多，彼此之间的相关性就越差，大脑转换、存储、清空信息的难度就越大。此时丢弃的可不只是你不再需要的东西，而是对你正常工作能力而言至关重要的内容。对于每一个新的思维，你可能还得确定自己的目标。为什么要给同事写那封电子邮件？打算跟哪些人一起开会？他们期望从你这里得到什么？你为会议设定的目标是什么？

调整大脑适应新的思维，这是一件很难的事情。漫长的一天熬下来，每次转换思维，都得耗费若干倍的精力。因此，仅仅为了决定晚饭吃什么，你就得苦苦思考，这实在是不足为奇。

电话响了，你让我疲于奔跑。

——爱丽丝·库珀，《在我的车轮下》

一天到晚，大量的思维转换也会给你增加压力。如果你力图专心致志地完成一项特定任务，却一直心绪烦乱，结果就会灰心丧气。一旦出现灰心丧气的情况，剩下的就是向压力的火山口

慢慢靠近了。压力越大，越难集中精力。突然之间，恶性循环又会不期而至。

减少思维转换的策略

对于思维转换，你经常会束手无策。老板打来电话，让你马上出席一个紧急预算会议，此时你正在专心致志地制订销售计划。你会怎么办呢？能说“谢谢，但是我无法马上完成突如其来的思维转换”吗？

不过，我有好消息告诉你：有办法让你减少每天发生的思维转换。更重要的是，你可以把每次思维转换造成的负面影响减小到最低程度，也能减缓由此给大脑带来的压力。

这里有个让你登堂入室的诀窍（也是我关于有序组织的第十九条原理）：**//及时加注解，有助于以后了解背景信息。//**我在第10章中提到，对于日程表上的每个条目，我总是尽量加上背景信息。如果是出席商务会议，我或我的助理会在预约安排内容旁边注明：我会跟谁见面，会议的目的是什么，会议地点在哪里，开车应该怎么走（如果不是网络会议的话），如此等等。这么一来，我就掌握了一些背景信息，可以帮助我顺利转换到这个商务会议的思维中。因而，不必浪费自己和别人的时间，从长期记忆中回忆会议概况之类的基本内容。用不着经历那种东西莫辨的感觉，思维转换到商务会议所需的信息就会呈现在我的面前。这些信息还可以搜索，因而在日后需要的时候还能找到。

还有一个好主意：在任何可能的时候，尽量把一天的工作安排结构化，以便具有类似背景的任务和会议，不管它们涉及同一个主题，或者跟同一个主题相关，还是同样会用到大脑的某个部分能够连续进行。例如，如果我事先知道某一周要召开三场有关季度业绩的会议，那我就会尽量把三场会议排在一起，一场接一场地连续召开，这样我就不必在有关公司预算的思维中来回转换。（要让会议开得更高效，参看“这次会议确有必要召开吗？”。）

或者假设我必须参加一场跟自己正在负责的项目有关的宣讲会。会

后我会尽量安排时间，接着处理跟这个项目有关的一些任务。我发现，自己在这个时候的工作效率和专注程度都要高得多，因为大脑早已处在这个思维中。在从一种思维转换到类似思维的时候，大脑同样也会感到轻松，因为无须从短期记忆中清空那么多东西，也不必去回忆新思维下的目标是什么。不费多少精力，新任务马上就能上手。这就跟参加体育运动时人体的工作机制类似：由于大脑已经完成热身，因而马上就能投入比赛。必须要做的事情越少，下班时精神疲惫的程度就越轻。这就是第二十条有序组织原理：**//把类似的任务放在一起。**//在你规划一天的工作安排时，要想想自己将要来回转换的不同思维，尽量把类似的任务排在一起。要注意哪些思维背景比其他的要求高。如有可能，把思维背景要求较低的任务。例如，有人向你咨询你了如指掌的信息，你要给他回电话留到精神可能最疲惫的时候去完成。

我在第3章中谈到了识别个体制约与众不同的独特之处。本着这种实事求是的精神，我现在建议你考虑一下每天经历多少自主式的思维转换。可能你会频频从PowerPoint窗口中跳出，迅速进入eBay购物网站。这是怎么了呢？你是不堪重负了？受到胁迫了？还是仅仅因为厌倦了正在编辑的PowerPoint演示文稿呢？或许还有什么更重要的因素在起作用。你一直都很容易分心走神吗？不管是什么原因，都要尽力找出来，并且设法绕开它。

假设你很容易分心走神，而电子邮件大概是当今世界上最常见的让人分神的事物，就是你面临的特殊挑战。无论什么时候，只要大脑发出提示信息，告诉你又收到了新邮件，你就禁不住要放下手头工作，去查看新邮件。更有甚者，尽管回复邮件并非紧急任务，可你有种无法控制的冲动，迫不及待地要去回复这个邮件。然后还有一个又一个的邮件接踵而至，在回复那个邮件之前，你到底在做什么呢？

等到尘埃落定，你要生活，
你要学习。

如果这种情形跟你类似，可能这就是你改变自己的邮箱设置

——阿兰尼斯·莫里塞特，
《你要学习》

以使电脑在新邮件到达时不再发出提示声响的时候了。要么设置邮箱选项，规定必须手动点击“发送/接收”按钮，才能查看新邮

件。在解决需要经常停顿的难事时，你可以回头处理自上次查看之后积攒下来的电子邮件。很多组织管理方面的著作建议，每天安排有限的几次时间查收和回复电子邮件即可。这么做是很有道理的，因为在手头工作和电子邮件对应的思维之间，每天只是转换几次而不是几十次，这会提高你的工作效率和专注程度，并且也能让大脑所受的压力减到最小。

数字化工具会让你分心走神，电子邮件只是一个例证。除了电子邮件，我还要收发短信，也在Twitter上发布消息，同时我还对视频网站YouTube喜爱有加。所有这些工具都很重要，能把你的大脑从棘手的繁杂内容中解脱出来。但是，如果你定力不够，它们也有负面作用。尽量约束这些容易让人分心走神的东西，使之出现在大块的工作之间。不管有些人会怎么想，适当的休息实际上可以提高而非降低工作效率。在解决棘手工作的中间，让大脑稍事休息，有助于养精蓄锐，从而可以精神抖擞地着手解决新任务。窍门在于要把休息当成对已完成工作的奖励，而不是逃避工作的门道。

这次会议确有必要召开吗？

虽然开会不受欢迎，但是开会在职场是必要的。最好的会议应该是富有成效的，最坏的会议会让你感觉自己原本工作做得好好的，结果硬是给拉过来，坐在那里听别人说些言之无物的废话。

很多公司都下了大力气，力图让会议开得更有效。有些公司禁止开会时使用笔记本电脑、黑莓手机及其他信息设备，完全就是为了让大家在会场上都能集中精力。甚至还有一种叫作“斯克拉姆规则”的开会方法，按照这个会议规则，开会时间通常为1分钟，与会者都是站着开会。可以想象，这种做法有助于确保会议开得简

短，议题集中。

这些措施都很好，不过我要问个简单问题：首先检讨一下开会是否确有必要，是否有意义呢？

在你召集会议的时候，一定要有明确的目标。要问问自己，通过发邮件、打电话之类的方式，是不是就能实现这些目标呢？（然而，当心不要过于依赖电子邮件和电话联系。人们需要偶尔的会面时间，以启发灵感，增进友情。）要确保你召集开会的每一个人都确实有必要出席这个会议。在一场跟你的工作风马牛不相及的会议上浪费几个小时，再没有比这更让人丧气失望的了，也再没有比这更徒劳无功的了。

如果会议确实有必要召开，要尽量使人人都能比较容易地进入这个主题。譬如，可以把要在会上讨论的材料提前发给与会者，这么做有助于大家在开会之前更好地掌握情况，也有助于他们在参与讨论时承受较小的压力。此外，大家都能因此而节约时间，会议讨论也更有可能会取得成效。

我会尽量把开会时间限制在30分钟以内。知道只有30分钟的开会时间，这有助于所有与会者集中精力讨论会议主题。此外，如果开会时间过长，人们往往会失去兴趣。如果会议开得让大家感觉深受启发且富有成效，确实需要延长开会时间，那在30分钟之后我们也可以继续开会。只要大家仍然劲头十足，继续在这种氛围下开会讨论的效果要好于卡着30分钟的时间散会，日后重新召集会议的做法。开会时间限制在30分钟之内是理想目标，不过现实当中未必总是这样。

如果有些人是远程参会，就应该像我在第11章中提到的那样，跟他们实时共享会议记录。这种做法并不一定能减少干扰，不过有助于远程与会者理解会议发言情况。

如果有好的设备，并且联网速度比较快，视频会议要比电话会议更有效。在视频会议上，起码能看到别人的反应。这样可以获得电话会议上无法获得的有用信息。可以使用Gmail、Skype及其他的

信息服务，进行一对一的视频交谈。利用苹果电脑的iChat软件（免费预装在Mac系统中）可以进行多方视频交谈。诸如SightSpeed Business和ooVoo之类收费合理的业务功能，也允许进行多方视频交谈。

如何才能不分心

你每天还要面对许许多多不受自己控制的思维转换，也就是别人。如果你在一个小隔间里工作，更是特别容易受到这种转换的干扰。在这种环境下，不管谁从身边走过，都会把你推向一种新的氛围。（不敢说他有这样的本意，但效果就是如此。）

这种情况并非总是坏事。事实上，公司之所以把大家安排在一个个小隔间里，原因就是促进相互之间的协作（当然，也为了省钱）。不过，当工作任务的最终期限迫在眉睫的时候，你需要全力以赴地专注工作，实在没有时间频频中断。工作在小隔间里，怎样才能防止那些分心杂事的干扰呢？

你可以重新安排座位，背对小隔间入口。这样一来，旁边走过的人就不容易干扰到你，也不会轻易引起你的注意。不过，不要就此止步。你也可以挂出一块牌子，写上“**限期交差，请勿打扰**”，或者类似效果的其他内容。把牌子挂在隔间入口一眼就能看到的位置。同时戴上耳塞，或者用iPod听音乐（前提是你听着音乐还能全神贯注地工作）。采取一切措施，盖过周边的环境噪声。关闭手机和座机的振铃声。把电话移到旁边，让自己看不到来电显示的内容，防止自己去考虑对方为什么来电话，从而忍不住要去接听电话。

即使你有自己的办公室，当你去茶水间倒杯咖啡的时候，大概也会碰到同事，他可能突然要跟你讨论跟你刚才的工作毫不相干的事情。不

过，这可能是一个有益的思维转换。倒水聊天可以催生新想法，激发新思路，起码能增进同事情谊。此外，如果要去喝咖啡休息一会儿，可能意味着你确实有必要暂时放下手头工作，让大脑有所休息。

你每天能做的最重要的事情大概就是留点时间给自己，哪怕只是10~15分钟的时间。要在你的工作日程安排中空出这块时间（公司里的其他人能看到你的日程表的时候，尤其应该如此），这样就没有人抱怨什么了。利用这段时间理清思路，平复感觉，安排任务，也可以跳出当前工作，思考一些更为长远的东西。对照既定目标，想想现在处于什么地步，今后打算推进到哪一步，前面还有什么障碍。要看到整片森林，而不是孤立的树木。考虑一下谁能帮你实现自己的目标，你该怎样跟他们合作。而且还要一如既往地做笔记，加注解。这些东西以后都会用到。

当你定期给自己留出并且保证落实“只想不做”的时间的时候，对于最终出现的背景切换，从此时此地的场景转换到未来的场景，你会有更好的准备。

哦，我差点忘了：晚上还要睡好。在你和你的大脑都能休息好的时候，转换思维要容易得多。

你一定要知道的

1.你正处于一种特定环境之中，或者正全神贯注于克服一个挑战，或者正集中精力处理一组信息，随后去做一些毫不相干的事情，这就是转换思维。

2.转换思维的时候，大脑必须要把短期记忆中的当前内容转移到长期记忆中，以便为新信息腾出空间。这样一来，有些信息就会丢失。

3.思维转换次数越多，各种思维背景之间的关联度就越低，大脑的

工作难度就越大。

4.你无法消除思维转换，但是可以减轻转换造成的影响。例如：

（1）随手给自己加上以后转换思维时需要参照的注解，这样思维转换更容易完成。

（2）把类似的任务或会议安排在一起。

（3）分辨是哪些分神因素导致频繁进行并不必要的思维转换，然后减少这些因素。

（4）定期查收电子邮件，而不是让它们随时破坏你聚精会神的状态。

（5）需要心无旁骛的时候，关闭电话振铃声，隐藏来电显示，让自己不会因想知道谁来电话、为什么来电话而好奇不已，这本身就是一个背景切换。

（6）如果在隔间里工作，需要赶任务的时候，挂上一个写有“请勿打扰”的牌子。戴上耳塞，阻止环境噪声干扰自己。背对隔间入口而坐，避免旁边走过的人分散自己的注意力。

（7）每个工作日都给自己留出点时间，哪怕只有10~15分钟。在共享日程表中留出这块时间，就不会有人在这段时间打扰你。

（8）对每个提议召开的会议，都要考虑一下召开的必要性。要确保开会有明确的目标，并且与会者都能理解这个目标。事先发放相关资料，有助于别人进入主题。

第13章 在海滩上收邮件:怎样把工作和生活完美融合

还记得我在上一章中说到良好的睡眠很重要吧？现在是晚上9点半，我正在伦敦写本章内容的初稿。尽管每到工作日的晚上10点左右，我就会感到疲惫不堪，但是现在依然头脑清醒，精力旺盛。我感觉现在只是下午1点，因为我刚从美国加利福尼亚州飞到伦敦不久，那里现在就是下午1点。我从伦敦时间早上7点就一直在工作了，但是我的头脑和身体似乎对此浑然不觉，它们认为那个时间是前一天的晚上11点。如果我允许，我的头脑和身体甚至能够马上投入一场摇滚音乐会。唉，可我还还有工作要做呢。

不是有人提出“工作生活两不误”的目标吗？其确切含义是什么？为什么总是让人捉摸不透呢？

今天我把自己伤害了，为了
看看自己是否还能感觉到。

——九寸钉乐队，《伤害》

很多人为了更好地做到井然有序而不懈努力，或者说为了实现自己的人生抱负而孜孜以求。在这个时候，“工作生活两不误”就是他们的最终目标。这个目

标是很有意义的，工作效率越高，可以用于生活的时间就越多。“工作生活两不误”背后的理念并不是让工作像满墙的藤萝一样占满生活空间。你当然要努力工作，但是也要合理保持工作和其他事情之间的界限。

这个想法很好，对吧？可是，读者朋友，你有没有注意到“工作生活两不误”似乎不在自己的掌控之中？公司希望我们这些日子多干些事，而提供的资源却更少了。在生意兴隆的时候，为了把握商机，我们会加班加点。在经济低迷的时候，我们也会加班加点，因为要保住饭碗，而且已经离职的同事的工作现在也要你来做。有了电子邮件、黑莓手机、视频会议、高速带宽、低成本通信等技术进步，彻底放下工作要比以前更难了。

于是，在我们朝九晚五的工作传统和真正需要的制度安排之间出现了脱节。如果需要跟身处不同时区的人打交道，或者需要经常去很远的地方出差，朝九晚五的工作制度尤其会成为一个挑战。一个人住在美国加利福尼亚州，而他的同事住在欧洲，他这里是上午9点，欧洲那边却到了下班时间，他怎么能指望把全部工作安排在朝九晚五的日程表中呢？单是时差这一个因素，就足以导致世界各地的人们在传统工作日上班时间之外还有工作要做。

直到现在，我一直在“工作生活两不误”上面加着引号，你大概很想知道原因吧。

我之所以加上引号，原因在于：假如“工作生活两不误”是首歌，我会把它放在雪儿·克罗的《艰难》和歌曲《不可能的梦想》之间。换言之，我不相信真的存在“工作生活两不误”这样的好事。人们对这个目标的渴望肯定是十分真切的。任何一个工作压力很大的人都会觉得非常有必要从工作中夺回私人时间，这有点类似于荷兰人填海造田。父母全职工作的家庭受时间损失的影响尤其大。

那么，我们如何做到“工作生活两不误”呢？简而言之，我们做不到，因为在当今时代的白领圈里，“工作生活两不误”就是一个海市蜃楼般的梦想。

仔细听听你就会注意到，大多数人在说“工作生活两不误”的时候，

其言下之意是要“少点工作”。这个想法合情合理，我十分认同。不过，请原谅，我不可能在这里写出一章文字，让你拿给老板去看，一边还说：“瞧瞧，Google公司的那个人说我应该少干点工作！”

接受工作任务，然后拼命扔开。我不想再在这儿干活了。

——死肯尼迪乐队，《接受工作，拼命扔开》

更现实的目标是通过某种方式把工作和生活融为一体，这种方式能让你减轻压力、消除怨愤、提高效能，而且也能让你更好地同步体验生活中的乐趣和挑战。这就是我在有序组织方面的

第二十一条原理所阐述的内容：**//把工作和生活融为一体，而不是力图在二者之间求平衡。//**

转换思维

把工作和生活融为一体，需要以不同的方式来思考和认识二者。

首先，要认识到工作和生活不是泾渭分明的两件事。相反，我接受这样的事实：我的生活中会有很多工作上的事情出现，同样我也会把私人生活中的很多东西带到工作中去。这没有问题。有时候我会拼命工作，有时候我会尽情玩乐，我对这一事实也坦然接受。理想的情况是每天都能既工作又玩乐。我知道工作永远没有真正做完的时候，正如我知道在工作期间生活也会牵扯其中一样。我已经放弃了尽量强迫自己“工作归工作、生活归生活”的目标，那样的安排曾让我举措失当、疲惫不堪。

有很多办法可以把工作和生活融为一体。我们先从小事说起。

在组织管理日程安排的时候，不要区分工作日程和私人日程，而是

根据需要了解你的日程安排的人员来管理日程表，我在第10章中谈到了这么做的好处。这是朝着把工作和生活融为一体的目标迈出的很重要的一小步。例如，你可能有一个专门用来安排公务出差和晚间应酬的Google日程表，与自己的家人共享这个日程表，这样他们就能知道你什么时候在家，什么时候不在家。

太空人说：“人人都要被俯视，一切尽在我心中。”

——杀手乐队，《太空人》

现在，我们看看典型的工作日情况。在大部分工作日，公司通常都会要求你从上午9点到下午5点待在办公室中，对吧？不过，在工作期间不会出现效率有所降

低的时段吗？有些时候也不需要你一整天都待在那里吧？对我而言，虽然日程排得很满，但情况确实如此。有时候我会在1点半左右回家，工作一上午之后进行短暂休息。我会和桑娅一道出门遛狗，或者做点能让自己放松的其他事情。然后我会回去上班，接着再工作几个小时。

然而，如果公司离家很远，中午回家或许就不是合适的选择了。不过，附近没有体育馆吗？公园呢？电影院呢？能让大脑放松一会儿的其他什么地方呢？不管干点什么，偷闲小憩都有助于你放松大脑，理清思绪。

这个问题很关键。你之所以感到压力很大，部分原因在于你并不只是在朝九晚五这个时段内工作，下班之后，你还得处理资料，回复邮件。然而，在效率下降的时候自我放松一下，同时需要工作的时候随时工作.哪怕是晚上10点，这样的做法恰恰是根据工作的实际需要来调整作息习惯，而不是力图根据想当然的方式来安排生活。

上述策略还有一个好处。我随时都会收到与工作有关的电子邮件，自己似乎总是落后于工作需要，我有时候会因为这种情况而愤愤不平。可是，如果在工作期间抽出时间休息一下，那我可以到晚上再回复邮件，这样就不会感到放弃了什么。这样的安排会让人感觉是种相互补

偿，而不是侵扰或牺牲。

然后就是周末工作的问题。如果有两个门，进入1号门，我可以在周末悠闲从容地查收有关工作的语音留言和电子邮件，进入2号门，我会在星期一早上面对突如其来的紧急邮件。面临这两种选择，我会毫不犹豫地欣然选择前者。尽管如此，周末处理与工作有关的邮件时，我通常都是一边做着在超市排队之类烦扰的事情，一边用iPhone手机接收处理邮件。这种安排方式并没有让我感觉自己放弃了什么有趣味、有价值的事情（浏览小报新闻的机会除外），反而觉得很好地利用了原本是要浪费的时间。

把工作和生活融为一体，还有一个重要策略：聪明地工作。

如果你工作安排不合理，如果你经常拖拖拉拉，如果你在办公桌前会浪费很多时间去看赛事成绩和在线新闻，那你就是在延长上班时间，大脑并没有得到真正休息。休息时间只有真正发挥放松作用，休息才能成为恢复精力的手段，这就意味着你要离开办公桌和计算机，去做些能让大脑得到放松的事情。这样有助于你在工作时间能聚精会神地坐在那儿，有条不紊地工作。这种状态反过来又有助于你提高工作效率，确保有更多免受打扰的私人时间，用于跟朋友和家人聚会，或者让自己享有更多的独处时间。

如果你认为这些做法简单易行，那请相信我：并非如此。

黑莓手机被称为“毁莓”，这是有原因的。拿着它，随时随地都可以收到工作信息，事实就是如此。它可谓是一种实实在在的毒品，只是其危险性会更大，因为人们经常是上瘾而不觉。

这一点在很多方面都有明证。我和桑娅在餐馆吃饭时，经常会环顾一下邻桌。这个时候，必然会看到有几个人正在手机上“灵巧”地查收电子邮件。我不想说他们是追求时髦的潮人，但那确实不是“工作生活两

不误”，这是一种伪装的生活，真正做到这一点的人并不存在。

跟爱人一起共进晚餐时收邮件，在超市排队时收邮件，二者之间的区别是什么呢？在前一种情况下，你是心甘情愿地抛弃了应该用来享受愉悦生活的美好时光，更不要说那本身就是粗鲁无礼的行为了。

然而，在第二种情况下，你什么都没放弃，除非你喜欢无所事事地站在那里。相反，在执行枯燥无聊的任务时，你做了一些富有成效的工作。在我看来，那应该算是收益，而不是损失。事实上，在Things应用程序中我有一个任务清单，安排的都是“五分钟之内的任务”。这些都是需要及时做完的小事，但是不难实现，通常跟正在进行的其他工作也没有什么特别联系。正如你理解的那样，顾名思义，这些工作一般用分钟左右的时间就能完成。例如，在自己喜欢的餐馆预定一桌情人节晚餐就是一项这样的任务。回复工作上的一个电子邮件，打电话找朋友来家帮忙安装多媒体服务器，也是类似的任务。通常情况下，站在商场收银台前（或在药店买药，或等着洗车，或在干洗店取衣服）排长队的时候，很容易把那些任务从待办事项清单上删去。这就是我所说的“工作生活一体化”的含义。

度假时收不收邮件？

如果你在度假时仍然力图实现工作和生活的平衡，而不是将二者融为一体，那么度假期间你就会感到很纠结。

在一个渴望已久的假期中，你应该查收电子邮件和语音留言吗？你会接听紧急电话，还是将其转为留言信息呢？你会把工作手机放在家里，只把私人手机带在身上吗？还是根本就不带手机呢？

我没有办法在这里提出一种放之四海而皆准的规则。事实上，我们中的有些人需要的是彻底休息，他们在度假时甚至根本就不会去想工作

上的事。当你正在意大利领略托斯卡纳乡村的迷人美景之时，还得频频回复国内同事的电子邮件，你怎么能真正投入到当地的风土人情中呢？还有一些人会对自己离岗期间攒在那里的电子邮件和语音留言忧心忡忡，如果度假期间无法及时处理，他们简直会抓狂。他们通常是在满怀忧惧的心境下，度完了整个假期。

我属于后一种类型。度假期间，我也会料理工作上的事情，起码每天都会拿出一点儿时间处理公务。如果不这样，我担心等我回到公司打开电脑的时候，将会出现马克斯兄弟主演的电影《歌剧院之夜》中的那一幕：有人打开游艇的舱门，大约20个人一下子摔了出去。

不过，我只能代表我自己。如果你是那种每年需要一两次摆脱日常工作而彻底休假类型，那真是好极了。到新西兰参加蹦极之旅，把“毁莓”手机留在家里。这种情况下一定要事先跟别人沟通好。设置好电子邮件的自动回复，告诉他们你不在公司，什么时候能回来，你不在的时候应该联系谁。（包括Gmail在内的大部分邮件服务系统，都允许创建只针对地址簿中有记录的发件人的自动回复邮件，这样就不会向垃圾邮件发送确认信息。）另一方面，如果你是第二种类型，总是放不下公司里的事，因而无法彻底放松，不能尽情享受（毕竟放松享受才是外出度假的根本目的），那你可以每天早晨查看一下邮件信息。之后你就可以忘掉工作，无牵无挂地尽情享受一天的美好时光。不管你是哪种类型，在外出度假之前都要制订一个计划，并且要坚持执行该计划。

出差旅行如何能不受煎熬

在兼顾工作与生活方面，频繁的跨国差旅是我日常面临的最大挑战之一。在机场候机，在空中飞行，在出租车上赶路，在酒店下榻，在不同时区之间穿越，我在这些方面花费的时间不计其数。长途差旅耗费了大量时间，让我有一种苦苦煎熬的感觉。

我可以发牢骚，可以有抱怨（的确这么干了），但都于事无补。因此，我决定把长途跨国差旅中的无效时间尽量充分利用起来。飞机飞行期间，我通常会工作几个小时。事实上，本书的很多内容都是我在大西洋上空写出来的。这样一来，当我回到家中的时候，我就会有更多的时间陪伴桑娅和我们的爱犬，而用于写书的时间则可以减少。

出差时我也会随身携带亚马逊公司推出的Kindle电子书阅读器，以便在候机和飞行时继续阅读自己在看的图书。我会把Kindle阅读器放在随身行李当中，在上面下载很多电子书，因而在旅途中看完一本，还可以接着看下一本。要不就是花上几分钟，从Kindle网上书店里新买一本。（Kindle使用无线网络，可以连接到亚马逊公司的网上书店。）我还可以购买当天出版的《纽约时报》（或其他的报纸杂志），将其下载到Kindle阅读器中。此外，由于我会收到很多工作上的PDF文件，同时自己也会以PDF形式保存文件，因而我会通过电子邮件把这些文件发送到Kindle阅读器上。突然之间，我必须看的公司业绩评述一下子出现在阅读器的任务列表当中，刚好排在我最喜爱的科幻小说前面。瞧，这就是工作和生活融为一体的又一个实例。我也会携带或购买几本杂志，以便不能使用电子设备的时候阅读。

我在第11章中提到，长途飞行期间，我也会使用Google阅读器的离线模式跟踪阅读新闻、博文及其他信息。不过我发现，即使没有这些小玩意儿，我也能富有成效地利用好这些时间。我会尽量拿出一些旅途时间来考虑当前工作中面临的问题，或者为今后的工作制订规划。另外，我会随身携带一个记事本，从而可以随时把自己的想法记在纸上。

在跨国差旅中，我也会尽力照顾好自己，没有什么比舟车劳顿和时差反应更能破坏工作效率的。譬如，我到国外出差的时候，总是尽量安排在下午三四点钟到达。这样一来，在当地时钟告诉我到了上床睡觉的时间之前，我能有时间吃饭，也能来得及休息自己的大脑。到达之后的第一天晚上，我会尽量多睡觉，因为我知道自己需要多休息。每天早

晨，我至少都会在宾馆里锻炼几分钟，晨练让我感觉舒适，有助于减轻压力，放松大脑。

说到自己的大脑，时差的确也是一个影响因素。有时差反应的时候，我们往往会更健忘，也难以长时间地集中精力。这是因为时差再加上睡眠不足的影响，会透支我们的脑力。

不过，利用我开发出来用以实现有序组织的某些工具和方法，有办法绕开上述问题。例如，到国外出差时，如果知道自己容易遗忘，我会做几件事，把需要在大脑短期记忆中保存的内容减到最少。

举例来说，我会把所有能想到的新任务加入iPhone手机上Things程序中创建的待办事项清单，哪怕是“要求宾馆打电话叫起床”之类事情也不例外。随时想到回国之后需要处理的什么事情，我也会立即记下来。我不给这些待办事项安排优先次序，只是不想在大脑中记忆而已。一旦回到国内，我会把之前记下来的任务梳理排列。出差期间觉得很重要的事情，回国之后经常会发现没有什么处理的必要。这没有关系，最起码，我没有因为大脑压力过大而忘记重要事情。

不是要让你多愁善感，但你一定想知道频繁的跨国差旅最让人难以忍受的是什么呢。我会想念妻子、爱犬、家庭，还有我最喜欢的橘子汁.....你知道了吧。他们也会想我。哦，房子和橘子汁不会。不过幸运的是，有了当今那些形形色色的通信工具，出差时与他人保持联系要比以前容易得多。视频交谈当然跟现场对话有所不同，但是你能看到自己心爱的人，能跟他们说说话，这会消除一些去国怀乡、关山远隔的离情别绪。

我在百代唱片公司工作的时候，由于伦敦和洛杉矶之间有8个小时的时差，因而跟家人保持联系就成了一个严峻挑战。桑娅起床的时候，我在参加下午的会议。她享受阳光午餐的时候，我们正要结束晚餐会谈。我准备上床睡觉的时候，她那边正是下午三四点钟。

太阳像蜜糖一样稳居空中。

——阿兰娜·麦尔斯，《黑色天鹅绒》

因此，我们想出了一个办法。我在伦敦醒来之后，要做的第一件事就是查收私人电邮。桑娅在上床睡觉之前，总是会给我发一封电子邮件，向我道声晚安，并把她当天的情况告诉我。

这就像是她本人正在那里向我说晚安一样，抑或是早安呢？随后我会给她回复，告诉她我睡得怎么样，同时也对她在邮件中提到的问题予以答复。我们每天还会互发几条手机短信，这大约就是我们能从排得满满的日程表中挤出的全部时间。在我打算上床睡觉的时候，我会发出自己的晚安邮件。

虽然相距遥远，但我们通过这样的安排，尽可能地保持着密切联系。我虽身处另一个时区，但是桑娅看到有人穿了双傻里傻气的长靴，她跟朋友进行了一次饶有趣味的谈话，爱犬身上发生了什么事情，我都了如指掌。头脑中有了这些零零碎碎的信息，我就可以踏实地上床睡觉了。

你一定要知道的

1.很多人在考虑如何把工作安排得井井有条的时候，“工作生活两不误”是其心中的理想目标。然而，考虑到我们今天生活的这个世界，那只能是一个不切实际的目标。

2.在谈到“工作生活两不误”的时候，大多数人其实是想“少点工作”。不过，在今天这种高度竞争、密切联系的环境中，那的确是不可能的事情。更现实的目标是通过某种方式把工作和生活融为一体，这种方式能让你减轻压力、消除怨愤、提高效能，而且也能让你更好地同步体验生活中的乐趣和挑战。

3.把工作和生活融为一体，需要以不同的方式来思考和认识二者。

首先，要认识到工作和生活不是泾渭分明的两件事。相反，要接受这样的事实：有时候我们拼命工作，有时候我们尽情玩乐。工作未必要给生活让路，正如生活未必要凌驾于工作之上一样。

4.把工作和生活融为一体，可以先从自己的日程安排表开始。要根据访问人员来安排日程表，而不要在工作和生活之间人为划分界限。

5.上班期间，在效率下降的时候，休息一下。这样做能帮助你放松身心，理清思路。休息之后，在后面几个小时的工作中，你就不会有那种丢三落四的感觉，也就不必工作得那么吃力。因为你给大脑提供了休息和充电的机会，因而你工作起来会更机智、更灵巧。

6.周末休息时，在那些不需动脑的无聊时段，如果能偷闲处理一下工作上的琐碎事情，一般不太可能牢骚满腹，原本会白白浪费的无聊时光变成了富有成效的工作时间。

7.如果上班时间的工作安排不合理，那就是不给大脑休息的机会，平白延长工作时间。工作时要做到全神贯注、有条不紊，这样就会有更多的美好时间分配给家人和朋友，甚至是自己。

8.度假的时候，应该查收邮件，还是撒手不管？答案取决于你的度假目标、自身需求以及制约条件。不管答案是什么，在动身之前都要制订一个计划。

9.在如何兼顾工作和生活方面，频繁的跨国差旅是最大的挑战之一，照顾好自己是十分重要但也是完全可能的事情：在宾馆房间里稍事锻炼，早点上床睡觉，和自己心爱的人保持联系。不要玩命工作，这时的大脑不需要任何额外负担。出差在外，由于脑力下降，因而尽量把有关信息记录下来。把待办事项和提示信息存到手机上，或者写在记事本上，什么方便用什么。

第14章 如何处理意外事件

阳光照在脸上，我骑着摩托车疾驰，生活很是惬意。突然，一辆黑色越野车急打方向盘，一下子并入我所行进的车道。

为避免碰撞，我紧急刹车，刺耳的刹车声随之响起，摩托车的前轮冒起了烟。我差点失去平衡而摔倒，甚至差点丧命。我的心怦怦直跳，像是闯了一次鬼门关，真真切切地体会到了那种万分紧张的感觉。我把摩托车停靠在路边，大口喘着粗气，努力让自己平静下来。我无法继续前进，至少当时不行。

不管你是不是也骑摩托车，你或许都面对过突如其来的意外状况，也会因此而惊慌失措。就像我刚才描述的那样，这种表情同样也会出现在你的脸上。不过，有些时候变化就发生在你的脚下，而你自己当时甚至都没有意识到这一点。这种变化一开始来得很缓慢，随后不断加速。你根本就没有办法未雨绸缪，预先规划。等到变化最终结束时，你对之前发生的事情惊愕不已。你已经没有了自信，不敢确定如何度过危机。为什么不能更好地应对意外变化呢？为什么自己的组织管理技巧派不上用场呢？

在你面临意料之外的重大挑战时，事事都会成为对自己的考验。还记得我说过我们不善于做决定的话吗？在高度焦虑的情况下，要做出不受情绪影响的合理决定更是难上加难。你没有办法集中精力。你容易忘事，因为你有压力。你有压力，因为你容易忘事。如此一来，又陷入了恶性循环。换句话说，你跌到了谷底。

我每天都在跟灾难调情。

——魔力战斧乐队，《跟灾难调情》

我们在生活中面临的重大挑战：经济危机、重大疾病、爱人离世等这些都是自己无法控制的。我没有办法让前面那辆越野车的司机不要突然变道，正如你也无法避免在自己的生活中遭遇

重大挑战一样。不过，有没有可能以尽量小的压力应对意料之外的一场严峻考验呢？

有可能。不过，不容易。关键是要在危机发生之前未雨绸缪，拿出时间做好应急安排。这样一来，就能帮助你在意外发生时泰然处之。要把自己的组织管理技能看作防止撞车的保护措施。

在我人生当中极其难过的困难时期，我面临着难以承受的巨大挑战，从中学到了这些经验教训。

一连串误解

故事开始于2006年2月的一个早晨。几年来，我和珍妮一起生活在旧金山的湾区。那个时候，我在位于山景城的Google公司上班，她刚刚开始圣迭戈的一家医药公司工作。

之前我们做出决定，打算卖掉湾区的房子。按照计划，我在Google总部附近找个住处，我们两人在圣迭戈再买套房子，周末我飞过去团聚。

一天早晨，正当我打点行李准备出差的时候，注意到珍妮蓝色的眼睛里有种浅黄的颜色，而她的后背上也出现了皮疹。这两个地方都有点奇怪，但我们谁也没有多想。后来珍妮同意给她在圣迭戈的全科医生打电话。然后，我们按照计划分头上路：我踏上出差的航程，珍妮前往圣

迭戈。

珍妮跟她的医生约定，第二天去做检查。经过检查，医生怀疑珍妮有肝炎，让她再做几项血液化验。24小时之后，化验结果出来了。珍妮的医生告诉她，自身免疫系统紊乱损伤了她的肝脏。

医生建议她进行肝移植。即便如此，寿命预期也只有10年左右。

珍妮顿时惊惧不已，六神无主。我也觉得一筹莫展，无力回天。我知道自己必须有所作为，不管做点什么。我去做了检查，看看自己能否为珍妮捐献肝脏，结果不行。我跟所有认识的人说了这件事，希望找到合适的肝脏捐献者。我拼命学习肝脏捐献和移植的有关知识。与此同时，我也想尽一切办法，让珍妮振作起来。

几天过去了。我还在旅途当中奔波，那天我正在美国中西部地区的一个机场候机，准备赶往菲尼克斯市。这时珍妮打电话告诉我，她要去看看一个圣迭戈当地的肝病专家，再次确定一下病情。她的一个朋友开车带她去。我告诉珍妮我爱她，之后我会给她打电话。

那天晚上，我打珍妮的手机，听到的却是语音留言。我想她可能在睡觉，因而发了个短信，让她给我回电话。到了第二天早晨，她既没给我回短信，也没给我留言。我不知道发生了什么事情。她生我的气了吗？她还好吗？有坏消息吗？每隔几个小时，我就打一遍电话。每次都是一样的回应：留言，留言，还是留言。

又过了一段时间，我还在菲尼克斯市。我尽量让自己专注工作，可是感觉越来越狂乱，简直无法自持。我给洛杉矶的一个挚友打电话，告诉他事情的来龙去脉。他不假思索地说和我在圣迭戈见面，并建议我尽快赶到。在赶往机场的路上，我一直在想到达圣迭戈以后，我们该干什么。我没有珍妮朋友的电话。事实上，我连珍妮朋友姓什么都不知道。珍妮去看的那位肝病专家叫什么，我也一无所知。

想到这里，可怕的情景浮现在我脑海里。我不怕珍妮生我的气，而是开始担心珍妮已经不行了，别人无论如何也联系不到我。

就在我等着上飞机的时候，手机响了。珍妮打来的。“你为什么不给我打电话？”我的声音由担忧变为愤怒，大声质问道。

短暂的停顿。然后传来一个虚弱而纤细的声音，她的呼吸听起来十分吃力。

珍妮慢慢地解释说，她在医院做检查的时候，把自己的衣服、电脑和手机都交给了她朋友，让朋友帮她保管。医院的工作人员为珍妮做了超声检查，结果发现她的肝脏好好的。

他们还发现，珍妮胆管内有一个8厘米长的肿块，阻挡胆汁流向胆囊。

为了对那个肿块进行切片检查并疏通胆管，以便胆汁能从肝脏流出，珍妮做了一个紧急手术。手术用了几个小时。珍妮解释说，因为朋友拿着她的手机，她没办法打电话。在珍妮住院期间，那位朋友一直没开她的手机。由于做手术使用镇静剂，珍妮神志不清，没办法告诉朋友她想给我打电话，而她朋友也不了解珍妮的这个意愿。因此，在一连串的误解以及其他事情当中，我和珍妮度过了可怕的三天，彼此联系不上。

在那个时候，我和珍妮并没有一个如何保持通信联系的计划。等到一切状况突如其来的时候，我们才知道要有这样一个计划。事后看来，我当时应该问清楚珍妮朋友的姓名和电话，还有珍妮去看的那位肝病专家的姓名。考虑到我们生活在天灾司空见惯的美国加利福尼亚州，也应该有一个应急通信计划。

战胜病魔

做手术只是一个开端。珍妮的正式诊断结果是胆管癌，这真是令人难以接受。

珍妮马上开始接受化疗。她在斯坦福癌症治疗中心的输液中心一待就是几个小时。珍妮在那里用电脑看电影、听音乐来消磨时间。

等到5月，珍妮度过了癌症预后的初始阶段。她体重减轻了20磅，原本白皙粉嫩的皮肤变得蜡黄，布满斑斑点点。虽然蓝色的眼睛依然明亮，但她已经没有了笑容。

珍妮十分美丽。

可是我们走到了一个转折点。化疗无效，癌症进入晚期。我们能做的一切就是默默等待，彼此深爱，尽量减少珍妮的恐惧和痛苦。我们安排了临终关怀疗护，聘请了一个全职家庭护士。珍妮的母亲也过来跟我们同住，以便随时照顾她。

6月23日，珍妮要我别去上班。下午1点半左右，珍妮躺在床上，意识时有时无。我握着她的手，告诉她我爱她。

长着银翅膀的天使，不该知道受罪的滋味。

——赶时髦乐队，《珍爱》

几分钟后，珍妮看着我，努力微笑了一下。笑容很虚弱，但却让我想起了她送给我的第一个微笑。我双眼满含泪水，喉咙里发出呜咽的哭声。

“好了，我准备好了。”她说道。我跟她道别，感谢她在我人生中的相知相伴。

下午1点40分，珍妮去世了。她跟病魔搏斗了一场，她胜利了。

减轻压力

在珍妮患病期间，我有那么多的事情搞不懂，真是令人吃惊。那么多的事都做不对，我有时候也会对自己愤怒不已。有些事我是永远没有机会做对了，起码在珍妮身上是没有机会了，这让我十分上火。

举个例子：珍妮弥留之际，睡在客厅旁边的卧室里，她妈妈通宵睡在旁边的椅子上，而我却自己睡在另一个卧室里。后来，桑娅问我为什么不在珍妮的卧室里再放一张床，晚上陪在她身边。

为什么呢？因为我没想到这个问题。在这件事上，我永远都会深深自责，痛惜不已。我后来认识到，原因在于自己那个时候身心虚弱、疲惫不堪、压力重重，大脑思维和推理能力受到严重损害。这是我如今仍

我一直都在混乱的海洋中游泳。

——雪儿·克罗，《每天都是蜿蜒小路》

然还在苦苦对付的问题，而且这种状况可能还会持续一些时日。不过，以前的经历至少给我一个教训：在压力很大的时候，面对不得不做的决定和必须应对的挑战，我们从来就不会真正做

好准备。让生活中所有相对次要的压力最小化，全力以赴地处理真正要紧的事情，这是我们的最佳选择。我们必须接受这样的事实：在压力很大的时候，容易犯错误。这样的错误可能让人觉得比一般情况下还要严重。不过，为了不让自己事后悔恨不已，我们必须努力接受上面的教训。

信息共享

在你面对重大挑战的时候，典型反应就是寻求更多信息。信息有助

于我们找到胜券在握、胸有成竹的感觉。不幸的是，搜集而来的全部信息铺天盖地，很容易让我们感觉无所适从。如果这些信息相互矛盾，或者超出了自己的知识范围，尤其如此。我在前面曾经提到，给珍妮治病涉及大量信息，而这些信息在组织管理方面带来了大量挑战。不过，组织方法就像是汽车保险：有保险并不会防止撞车，甚至也不会减小事故损害，但是保险能帮助你把处理事故所承受的压力和麻烦降到最低程度。

由于珍妮要看不同科室的医生，要接受各种治疗，单单协调好预约安排就是十分困难的事情，更不要说如期接受恰当治疗、按时到达治疗地点之类形形色色的组织安排方面的困难了。每次出现安排变动，都得跟不同的治疗科室沟通协调。

治疗药物一有变化，我们都会详细写出一套新的服用方法。不过，即便如此，还是困难重重。很多药品的名字都很长，就像是不同字母的随机组合，而且有些药的名称十分相似。医生告诉我们要新更换的是哪种药呢？这种药一天应该吃几次？什么时候该停止服用这种药呢？

为了帮助自己解决这个问题，我们开始把医生说的录下来，并且加上好几页纸的注解说明。我把这些注解记录复制多份，尽量在每个地方都保存一份，在珍妮的包里有纸质形式的，在Gmail邮箱里有电子版本的（邮件分别发给珍妮、我自己、珍妮妈妈以及我能想到的每一个人）。我的目标是不管自己在哪里，随时都能找到这些注解说明。可是，有时候我还是发现自己不记得什么药是什么用途。

我确保跟珍妮治病、陪护有关的所有人都知道医生的姓名和联系方式。危机当前，跟别人共享信息就变得极其重要。所幸今天有那么多的工具，因而很容易实现信息共享，而且成本很低。例如，你可以在网站上建立电话群呼表，如果需要向多人发送紧急信息，拨打一个号码，语音留言即可。你一挂断电话，群呼表上的每个人都会接到电话。当他们接听的时候，就会听到你的语音留言（如果他们不接电话，你的留言就

会进入他们的语音信箱)。当然，你也可以在日常工作中使用这项业务。譬如，可以通过这种办法通知驻外销售人员，告诉他们刚刚取消了一个会议。不过，更重要的是可以在特殊情况下使用这种业务。比如在父母生病期间，可以快速向兄弟姐妹提供他们的最新病情。事实上，遇到危机的时候，我在书中所列的很多工具和策略都是非常非常便利的。意外发生之前，就要准备好这些工具和策略，原因也在于此。

未来无法预见，但要做好准备

面临极为艰难的境况时，我会尽量考虑后面该怎么办。但是众所周知，未来无法预见。我们只能努力发现正在发生或即将发生的坏事表现出来的征兆，然后尽可能地做好准备，以便在情况开始恶化的时候，知道该做些什么。

但是，我们可能过于关注以后的事情。在我们预先做出太多的计划，力图预测将来可能出现的所有危机的时候，我们实际上大大加重了当前需要承担的脑力负担。换言之，在我们过分考虑未来情况的时候，经常会失去对当前的把握。我知道，这种说法听起来十分奇怪。但是，千真万确，起码对我而言就是这样。

珍妮患病期间，我总是想着要为即将到来的危难时刻做好准备。我希望在那个时候，自己能心平气和。回头看来，我自己处心积虑地做准备、想对策，其实完全是在浪费时间。珍妮去世的时候，我失魂落魄，手足无措。更糟糕的是，我原本只要陪伴在她身边就好，可我只顾着一个人在那里为她的离世做准备，白白浪费了陪伴她的时间。

说到底，有条不紊意味着在危机出现时，你依然具备处理好当前事情的能力，即掌控当前局面的能力。能做到这一点，你就不会把时间和精力浪费在预测未来、闷头准备上，因为你永远也不可能完全准确地预

知将要发生的一切。对于将来可能发生的事情，如果过分关注，为此承受很大压力，结果是事倍功半，因为将来什么事情都有可能发生。

掌控当前局面的能力，需要实践经验的积累。在本书结语部分你会看到，我现在依然致力于培养这种能力。不过，珍妮的去世让我在这个方面有了进步。即便是自己认为可能不喜欢的新东西，我也会去尝试。我越发感激生命的馈赠和拥有的好运。

我的感觉如此美妙，最终感到无拘无束。

——鲍勃·西格，《把我转走》

当我需要放松大脑、回归当前的时候，我会骑上摩托车去驰骋。的确，骑摩托可能会让人担惊受怕。这正如生活中的任何事情一样，撞车的危险始终存在。不过，骑摩托把我拉回到当前的

现实世界中。

想象一下，在一个夏日的下午，我骑着摩托车，在加利福尼亚的大地上行驶，以便振作精神，恢复元气。在行程的最后一段，我拐了个弯，驶向一条穿越大片草莓地的公路。草莓收获在即，地里一片红彤彤，空气中也弥漫着草莓的香味。

阳光照在脸上，我骑着摩托车疾驰，生活很是惬意。

你一定要知道的

1.在面临意想不到的重大挑战时，生活中的任何事情都会变成严峻考验。在这种情况下，尤其难以做出不受情绪影响的合理决定。你无法做到专心致志。你会因为压力大而健忘，同样也会因为健忘而压力大。换句话说，你跌到了谷底。

2.要接受这样的事实：在承受巨大压力的时候，你会犯错误。这种

错误会比一般情况下会犯的还要严重。应该尽可能地绕开这种制约，尤其应该借由来自朋友、同事和你信任的任何人的帮助，达到这个目的。

3.多跟那些不同于自己的朋友沟通交流，这在艰难时期更加重要。在你不够坚强的时候，你需要他们足够坚强；在你思路不清的时候，你需要他们头脑清醒。这就是朋友之间的互相帮助。

4.在你面对重大挑战的时候，典型反应就是寻求更多信息。信息有助于我们找到胜券在握、胸有成竹的感觉。不幸的是，搜集而来的全部信息铺天盖地，很容易让我们感觉无所适从。如果这些信息相互矛盾，或者超出了自己的知识范围，尤其如此。尽可能使用那些已经上手的工具去组织管理信息。对信息进行过滤筛选，给信息加上大量注解说明，跟需要信息的那些人在线共享相关内容。

5.你无法预知未来，但你可以确认正在发生的坏事表现出来的征兆。你可以未雨绸缪，以便坏事发生时，知道如何应对。

6.无论如何都要“把握当前”。在危机出现之前，如果已经做到未雨绸缪、胸有成竹，那现在就会更加从容不迫、有备无患。

第15章 真的可以如此有效

我在书中提出了21条实现有序组织的相关原理。有些原理可能对你非常适用，有些则不然。无论是哪种情况，我都推荐你至少现在就尝试着把其中几条原理应用到自己的生活中，看看哪些原理最适合应对你现在可能面临的挑战。

你该如何做到这一点呢？我举个例子：考虑一下我们在职业生涯中谁都会遇到的挑战：找工作。这是一件大事，因为风险很大，而且可能在整个过程中都会承受巨大的压力，让你有种不堪重负的感觉。当然，找工作要有高效的关系网，要写出能打动别人的个人简历，要在面试中把自己最好的一面呈现出来。不过，求职最终也是一个需要井然有序地稳步进行的过程，涉及对大量信息的组织管理。因此，在谋求一份新工作的过程中，你可以运用书中介绍的一些原理，具体做法如下。

第四条原理：利用故事去记忆。在你面试的时候，人家希望你对应聘的公司有足够的了解，这就需要你记住一些东西。在你力图记住有关该公司或公司所在行业的重要信息时，你可以把这些信息编排在故事中。此外，精心挑选几个故事，尤其是能够表现你在其他的工作中所取得的重要成绩的故事，讲给面试你的人听（这里的“故事”指的是趣闻轶事，而不是凭空杜撰的瞎话），这是很有用的。毕竟他们可能还要面试很多人，讲故事有助于让人记住你。

第五条原理：仅仅因为一直都是按照某种特定方式做某事，并不意味着就该永远这样做。放在这个例子当中就是：创造性地思考要应聘的

公司面临的问题。如果你能以建设性的方式提出与众不同的新看法，那你肯定会展现自己的价值，从而提高求职成功的可能性。

第七条原理：进行组织安排时，要避开的是实际制约而不是假性制约。你缺乏某项特定工作招聘条件中列出的经验、技能和教育背景吗？有些条件能改变吗？（你要记住，有些招聘要求其实超出了实际需要，目的是防止出现太多的应聘者。）在申请一个岗位之前，确定什么是你的实际制约，这样有助于你专注于一个目标，避免浪费时间，而且也可以尽可能地避免失望。我也会赶紧提醒你注意第九条原理，那就是要懂得什么时候忽略制约。至于要记得第十一条所说的在如何实现目标的方式上要灵活变通，那就更不用多说了。

第十五条原理：每周拿出些时间回顾关键信息。在找工作这件事上，这条原理意味着你每天可以拿出一个小时，查看网上招聘信息，回顾你为之前的面试和自己联系过的人所做的评注，阅读自己收藏的关于某些公司的网页内容。此时也别忘了第十四条原理：大块内容要化整为零。找工作是一项大工程，最好的办法通常是一次进行一个步骤。

第十七条原理：在数字信息中加上相应的关键词，以便日后容易找到。在找工作这个实例当中，这条原理可以稍做修正：在数字信息中加上相应的关键词，以便潜在雇主容易找到你。对我们今天所做的很多事情而言，搜索都是至关重要的。在找工作的时候，尤其如此。大部分公司都使用一些软件工具，有意把投放简历的大部分应聘者过滤掉。简历中如果不包含特定的关键词，那就不会有人看你的简历（当然，在公司里有你认识的人除外）。要特别注意在求职简历中放入有效的关键词，并在写求职信的时候把大部分关键词包含进来，这一点十分重要，原因就在这里。

第十八条原理：尽量使用已经上手的工具。在找工作的过程中，你会积累很多信息，诸如已经向哪些公司发出了申请，在什么时候跟谁联系过，他们对你的第一轮面试结果如何，后面的安排是什么。怎样掌握

所有信息呢？你可以买一个数据库应用程序，也可以在网上找一个项目管理工具软件。使用一个新工具，且不说会增加成本，起码还有一个学习过程。在汇集上述所有信息的时候，我首先会使用Google文档中的电子表格之类自己已经熟悉的工具。在Google文档的电子表格中，你可以保存所有信息，也可以通过整齐有序的表格形象直观地显示求职过程中的注解内容。因为是Google公司在线提供的电子表格，因而无论在什么地方都可以添加条目，阅读信息。如果不用Google文档，你也可以使用微软公司的Excel表格，并在电脑和智能手机之间保持同步（尽管我基本上不是非常热衷于同步功能）。概而言之，面临找工作这样重大挑战的时候，尽量首先使用原来已经上手的工具。如果这些工具无法满足要求，再去寻找其他管用的工具。

当然，并非我在有序组织方面的所有原理都适用于你面临的每一个挑战。但是我敢保证，至少某些原理会在某些时候适用于某些挑战。我希望，在你每次面临新情况的时候，本书能帮你弄明白如何应用这些组织原理，或者是这些原理的变通。

关于有序组织的原理

1. 为了实现大脑压力最小化，要把生活组织得有条不紊。
2. 让信息尽可能快地离开大脑。
3. 多重任务通常会让你降低效率。
4. 利用故事去记忆。
5. 仅仅因为一直都是按照特定方式做某事，并不意味着就该永远这样做。
6. 知识不是力量，共享知识才是力量。

7. 进行组织安排时，要避开的是实际制约而不是假性制约。
8. 对自己要坦诚，但是千万不要自我评判。
9. 要懂得什么时候忽略制约。
10. 在发动汽车之前，一定要确切地搞清楚自己要到哪里去，还要知道选择什么途径去。
11. 在实现目标的方式上要灵活变通。
12. 不要给信息归档，用的时候去搜索就行了。
13. 大脑中只保存真正需要记忆的内容。
14. 大块内容要化整为零。
15. 每周拿出些时间回顾关键信息。
16. 没有一个完美无缺的组织方法。
17. 在数字信息中加上相应的关键词，以便日后容易找到。
18. 尽量使用已经上手的工具。
19. 及时加注解，有助于以后了解背景信息。
20. 把类似的任务放在一起。
21. 把工作和生活融为一体，而不是力图在二者之间求平衡。

【关注公众号】：奥丁读书小站 (njdy668)

1.每日发布新书可下载。公众号首页回复书名自动弹出下载地址。

2.首次关注，免费领取16本心里学系列，10本思维系列的电子书,15本沟通演讲口才系列，20本股票金融，16本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。

3.我收藏了10万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！看到第一时间必回！

4.也可以加微信【209993658】免费领取需要的电子书。

5.奥丁读书小站，一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！总有些书是你一生中不想错过的！上千本电子书免费下载。

结语

亲爱的读者，我们一起讨论的时间即将结束。这次探讨之旅是从我童年的一个故事开始的。你大概已经体会到，那个故事并不是真的在讲怎么学数学，而是要说明一个事实：我们每个人都是各不相同的，为了做到井然有序，必须找到自己独一无二的途径。我在全书当中给出的一些诀窍或许对你有效，而另外一些则可能根本就不对。这没关系，关键是能让你去思考，对自己而言哪些是对的，哪些是错的。而且把建立最适合自己的大脑、个性和生活的组织方法需要用的策略、工具和知识提供给你。

出发之前准备一首歌，送给
可能遇到的人。

——克罗斯比、斯蒂尔斯和
纳什，《出发之前一首歌》

在当今这个节奏加快、信息爆炸的世界上，我们拼命让自己的大脑摆脱麻烦。为了处理每天都会遇到的形形色色的信息、任务和挑战，我们耗费了惊人的脑力。如此一来，等到意外发生

时，我们再无余力去应对。为什么会是这样呢？说到现在，你肯定已经弄明白了，应该把责任归咎到两耳中间那个三磅重的奇妙东西身上。大脑具备令人难以置信的强大能力，但在思维转换过多、信息负担过重的情况下，大脑不会处于最佳状态。你要记住，自己的大脑确实善于关注某些事情，但它经常会出错。在你力图关注不计其数的所有信息时，脑力有限。要一一记住这些信息，虽然不至于一败涂地，但是更不容易。

如果觉得大脑面临的固有挑战还不够严峻，两耳之外的那个世界一定会让你感到可怕。我们的组织管理旨在解决已经不是问题或应该不再是问题的问题，因而到头来我们会牺牲自己的个人生活和家庭生活，为

了提高工作效率而工作得越来越努力。实际上经常是工作效率并没有提高，因为我们始终不会聪明地工作。一天结束时，我们总会感到事情没有做完，可是又头昏脑涨，压力重重。为了完成日复一日的无穷任务，我在重重压力之下会更加辛苦地拼命工作。当然，这种辛苦又会给我们带来更大的压力。你瞧，可怕的恶性循环又抬起了它那丑陋的头。

我们如何才能摆脱那种恶性循环呢？假如我们能再造大脑，让它具有无限的信息存储和信息处理能力，那会有助于解决这个问题。假如我们能更改社会结构和社会规范，使之真正符合我们的思维方式、生活方式和工作方式，那也能解决问题。但是，这两种情况在不远的将来都不大可能发生。因此，在一个紊乱无序、压力重重的世界中，学会如何建造自己的工具、组织结构和信息技术，让自己尽可能地做到有条不紊、轻松从容，这是一个空前重要的问题。

没人能找到那个回卷掣。

——安娜·娜里克，《呼吸
(凌晨2点)》

把信息放在大脑之外，让我们得以把全部脑力集中在真正需要的地方，这是十分重要的。为了说明原因，最后再讲一个故事。

几年前，我跟一个密友去滑雪。那个时候我还在学滑雪，但是确信自己的能力足以在艰难地形中冒险滑行。很快我就发现自己处在一个陡坡的上端，不由得感到深深的恐惧。站在绑在脚上的那两块造型怪异的滑雪橇上，我真不知道怎样才能双腿完好地滑行出去。

就像珠宝商上下打量钻戒一样，我仔细研究了面前的斜坡，力图辨认出从坡顶到坡底之间的所有突起和裂缝。我力图记住每一个可能的转弯，努力想象着下滑时的情景，什么时候改变重心，什么时候加快速度，什么时候会不小心趴到雪上。

可是，在头脑当中不断盘算的同时，我越来越没有信心滑下去。事

实上，我是越来越不愿意往下滑了。就在我站在那里挨冻的时候，我的密友，一个很棒的滑雪手轻轻松松地滑到我的身旁。他上下打量着我。

“你这家伙！别想那么多，直接滑下去！”他笑着说。

说完，他凌空一个转身，根本没有考虑后面会出现什么情况，轻轻松松地滑了下去。

我也深吸一口气，瞄准自己的滑雪橇，一使劲儿滑了出去。我什么也不想，只是踩在滑雪橇上，让膝盖加速滑过凸起地带，强行往山下冲去，为了控制自己的身体平衡而适时转弯，但同时也放弃了“控制”。

那是我所经历的最好的一次雪地滑行。

我在事后认识到，自己无法预见所有的颠簸，也无法想到或记住所有的转弯。我的大脑无法准确评判雪地状况，也无法预知其他滑雪手的滑行轨迹（并且也不会提前知道他们是否会跟我意外相撞）。我认识到，这次滑雪经历之所以那样令人愉快，是因为我完全只是分开雪橇，倾身向前，放松双腿，不再思考。

我经常回顾那段经历。在实际体验之前，我们谁都无法预知前面将会出现的所有颠簸。我们不能移动树木的位置，我们无法改变山坡的梯度。我们只能推着自己向前，我们只能相信自己会平平安安、欢欢喜喜、精神振奋地滑下去。

我在这本书中自始至终都在说，把自己的人生安排得井然有序，一个很大的好处就是能让自己效率更高，更有成效，而承受的压力反而更小。有了这样的组织安排，你就不会再处处遭遇障碍，你就可以在危机爆发、挑战到来的时候泰然处之。

你以为这个故事结束了，可

这些都没错。不过更重要的是，生活井然有序可以让你自由

是故事正要开始。

——野兽男孩乐队，《保罗·里维尔》

自在地充分体验人生。是的，工作要安排得井井有条，然后生活才能井井有条。但我可以承诺，这样的努力绝对物有所值。

好了，做好准备了吗？滑雪橇打上蜡了吧？膝盖弯好了吧？身体前倾了吧？好极了，现在来一个深呼吸，什么都不要想，滑下去。

我会看到你不断向前。

【关注公众号】：奥丁读书小站 (njdy668)

- 1.每日发布新书可下载。公众号首页回复书名自动弹出下载地址。
- 2.首次关注，免费领取16本心里学系列，10本思维系列的电子书,15本沟通演讲口才系列，20本股票金融，16本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。
- 3.我收藏了10万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！看到第一时间必回！
- 4.也可以加微信【209993658】免费领取需要的电子书。
- 5.奥丁读书小站，一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！总有些书是你一生中不想错过的！上千本电子书免费下载。

图书在版编目 (CIP) 数据

Google工作整理术 / (美) 梅里尔, (美) 马丁著;

刘纯毅译. —2版. —北京: 中信出版社, 2015 .11

书名原文: Getting Organized in the Google Era

ISBN -978-7-5086-5557-1

I. ①G... II. ①梅... ②马... ③刘... III. ①网络企

业—企业管理—经验—美国IV. ①F279.712.444

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第246632号

Getting Organized in the Google Era by Douglas C. Merrill with James A. Martin

Copyright © 2010 by Douglas C. Merrill

This translation published by arrangement with Broadway Business, an imprint of The Crown Publishing Group

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

Google工作整理术

著者: [美] 道格拉斯·梅里尔 [美] 詹姆斯·马丁

译者: 刘纯毅

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029)

(CITIC Publishing Group)

电子书排版: 张明霞