

今天我们讲的这本书，很多人看到书名就会觉得自己需要这本书，这本书叫作《掌控注意力》。现在是一个注意力稀缺的时代，因为我们每天被各处的信息“轰炸”，分散了大量的精力，所以注意力变得特别珍贵。很多老师会跟父母说，你的孩子最大的问题是缺乏注意力，但在讲这本书之前，我要跟大家铺垫一下：不要过度地神化注意力，尤其是不要太重视小孩子的注意力。因为对于学龄前的孩子来说，注意力分散是一种非常大的优势，它可以给自己今后的人生带来很多的可变性。但是对于成年人来讲，注意力确实是一种很需要具备的能力，如果我们到二三十岁，依然无法集中注意力地做一件事情，我们就很难在某一个领域里边，掌握到别人无法掌握的技能，这就是注意力重要的原因。

有人说：“其实我注意力还可以，比如说我看手机就能连续看几个小时。”请问能够连续几个小时看手机、看电视、看电影，叫不叫作专注力？答案是不叫。我们看手机时的反应，叫作定向反应。定向反应是什么呢？这是原始社会我们人类在丛林中的一种习惯，你在丛林里边走，你听到草丛有动静，你要是不看那就很危险。所以在原始社会，只要哪个地方有动静，哪个地方有变化，我们就一定会关注，这个叫定向反应，而不是专注力。你刷手机之所以能够刷几个小时，是因为它总有新东西，总在不断地变。但是如果你读一本书能够读几个小时，那就是专注力，因为书上没有自然界中那种攫取你注意力的动作。或者你做一个木工活能做时间很长，你解一道题能够解时间很长，这些都是专注力，而不是定向反应。

这本书最大的贡献是一张倒 U 形的图（如图 1）。各位可以在脑海当中构建一张倒 U 形的图，横轴是我们所接受的刺激水平，纵轴是我们的注意力。这个倒 U 形的图反映出来，在刺激水平的这条横轴上，刺激水平太低时，注意力是不够的；而刺激水平过高时，注意力也是不够的；只有中间的这一段，注意力是合适的、足够的，所以我们把中间的这一段叫作注意力专区。

### 图 1 你的注意力专区在倒 U 形曲线中的位置

我们曾经讲过米哈里·契克森米哈赖的《心流》，这本书告诉我们，当你处在注意力专区时，你会特别专注，很容易忽略时间的流逝。那么，注意力专区外的两端分别是什么呢？叔本华讲过，人生就是痛苦和无聊，欲望得不到满足的时候痛苦，欲望得到了满足觉得无聊。注意力也是如此。当外部刺激不够的时候，我们觉得干什么事都没意思，提不起精神来，注意力难以集中，这就是一种缺乏注意力的表现。另外一端叫作过度刺激，过度刺激就是太紧张、太焦虑，肾上腺素分泌水平太高，以至于你坐卧不宁，什么也干不了。处于刺激水平过高的时候，大家会有这种感觉：假如现在让你上台讲话，按理说你上台讲话要面对众人，你的注意力应该很集中，因为你全副身心都在这儿，但是你会发现很多人到了台上以后什么都不会，完全忘记要讲的内容，注意力没办法集中，因为他太紧张，压力太大，导致肾上腺素分泌过多。

衡量我们对外部刺激的感受程度（从无聊到亢奋）最重要的一个指标，就是我们体内的肾上腺素分泌水平。太少了不行，太少了提不起劲；太

多了也不行，最重要的是合适。两个步骤能让我们回到合适的状态，待会儿我们还会讲两个步骤的具体方法。第一步叫作意识，就是你先感受自己是出了注意力专区，或者是根本没进入注意力专区。第二步叫作恢复或者平静，就是当你所受刺激不够的时候，给予自己足够的刺激；当你所受刺激过高的时候，让自己逐渐平静下来。

这就牵扯到一个家长们经常问的问题：我的孩子做作业时喜欢听音乐，这到底行不行？这个叫作多重任务问题，要看具体情况。如果你的孩子是因为不够兴奋，所以没法专注地做作业，那么他听音乐就是对的。但是如果他已经过度亢奋了，他还在那儿听摇滚乐，或者是听熟悉的、中文歌词的音乐（因为中文歌词是我们熟悉的语言，所以它很容易分散我们的注意力），就会特别容易让他分心，如果他听的是没有歌词的轻音乐，或者是英文、法文这些听不懂的歌词，那么它对他来讲可能就是一种背景。如果他已经是因为过度亢奋而无法认真，再听歌就会更亢奋，就会更学不进去，所以做作业能不能听歌是要看状态的。大部分人被注意力问题困扰，都是因为他在无聊和过度刺激之间不断摇摆。

那你说我怎么判断我是不是过度刺激了？有办法。你可以根据你在这两个情况下的反应来判断。第一个叫作“你面对沮丧时的反应”。假如一个沉浸、专注做事的人失败了、遇到了挫折，他的反应是接受失败、重新再来，这就是一个正常的状态；但是如果你面对挫折以后，反应是生气、愤懑、摔东西，那么你很有可能是过度投入，这就是过度刺激。很多打游戏非常专注的人，他打到一定的程度以后，谁敢打扰他，他整个人就“爆炸”了，这说明他的肾上腺素分泌水平实在是太高了。

要判断是否受到过度刺激，第一是看面对沮丧的反应，第二是看面对打扰的反应。一个深度投入的人在面对打扰的时候，他不会愤怒，他只会停下来，只会觉得遗憾，但他不会愤怒；而如果是一个过度投入的人、一个过度兴奋的人，他面对打扰的时候会愤怒，他会极其生气。存在三种被注意力问题困扰的人：第一种人是永远提不起精神；第二种人是永远过度亢奋，而无法集中注意力；第三种人是忽冷忽热，一会儿在无聊这边，一会儿在过度兴奋那边。

在电子时代，定向反应变得越来越多，我们的注意力被定向反应所替代。我们的大量行为，都不是因为我们的主动关注，而是因为我们被外部世界牵引，所以我们经常在无精打采和心烦气躁之间徘徊。

以上是我们的困境，那好消息是什么呢？最重要的一个好消息：二十世纪脑科学研究最大的成果之一，是让我们知道，人脑是可塑的，在长大以后，人脑依然是可塑的。不光是在童年的时候是可塑的，成年以后，我们的头脑同样是可塑的。我们大脑当中的“CEO”（首席执行官）是谁呢？在你的脑子里掌控全局的“人”是谁呢？前额叶皮质。我们在《自驱型成长》里详细地介绍过前额叶皮质，前额叶皮质就代表我们头脑当中的理性，它来负责决定，它来负责分配注意力，它来负责进行自我约束。但是如果前额叶皮质太薄，我们大脑的“CEO”就不够强大，这个是物理上的差别。那些经常打坐的高僧、哲学家，他们的前额叶皮质比一般人要厚一些，因为他对前额叶做了足够多的训练，他能够冷静、理智，然后克制自己。

如果你的大脑“CEO”没有受过训练，它就会被情绪绑架。比如说你晚上回到家，本来要减肥，突然打开冰箱吃一个冰淇淋，那肯定不是你的“CEO”让你干的，那是你的情绪让你干的。当我们总是被情绪绑架的时候，我们会丧失专注度。“CEO”的特点是不能太忙，你不能给它施加太大的压力，你不能让这个CEO天天忙乱，因为巨大的压力不利于前额叶皮质的发育，尤其是对小孩子。

当我们知道了大脑是可塑的，我们才能有信心去学下面的东西。作者在这本书里给大家最重要的八串钥匙，不是八把钥匙，是八串钥匙，因为每一串钥匙里还有很多细节和工具。第一串钥匙叫自我意识，这个是解决情绪调节问题的。大家知道，要想把注意力这件事搞好，首先要有一个好的情绪。如果一个人的情绪是不稳定的、激动的，或者情绪是痛苦的、沮丧的，你不能够指望他有好的注意力。

说到这儿，我特别想让家长们反思一下，我们整天说孩子注意力不集中，请问是谁让孩子天生气的？是谁让孩子天天生活在焦虑当中，情绪像坐过山车一样的？所以想让孩子专注地写作业，一个情绪稳定的家长、一个和和气气的家庭环境、一个快乐幽默的对话氛围才是最重要的。但是很多家长不明白情绪的重要性，所以咱们今天专门讲《掌控注意力》这本书。

第一串钥匙叫作自我意识。能够使我们的情绪快速平静，让我们的大脑“CEO”上线，最有效的方法是自我观察。你首先得提醒自己我是谁、我在哪儿、我在干吗、我为什么会这样，这叫作退后一步。当你拉开了这个距离，退后一步、用看戏的方法来观察自己的时候，你会发现没什

么好生气的，因为你只是剧中人。我们在生活当中为什么活得那么认真、那么在意、那么计较，是因为你不是从剧中退出来看的那个人，你是那个正在剧中受苦的人。

这个作者特别逗，他说有一次他看到他的两个女儿一块儿看恐怖片，两个小女孩看恐怖片吓得要“死”，捂着眼睛不敢看。姐姐就给小女儿出主意说，你可以盯着电视机的边框看，就是你看恐怖片的时候，把注意力放在电视机的边框上。作者说真是个好主意。这就是退后一步，你不要沉浸在那个剧情里面，你退后一步，你的情绪马上就好很多。所以，自我观察是非常有效的方法，但这是非常难的。为什么在生活当中绝大多数人天天生活得很痛苦，因为他认为痛苦就是他的一部分，他根本不会站出来看自己为什么这么痛苦。当你观察自己为什么这么痛苦的时候，你的痛苦就已经减少了一大半。

还有一个具体的方法，就是你可以给自己的肾上腺素打分，从 0 分到 10 分。比如说，你悠闲地躺在海边晒太阳，就是 0 分；你的家人在手术室里做手术，你在门外焦急地等待，就是 10 分。比如说，像我此刻这样在讲书，那大概是 5 分。你要评估一下，不需要准确，你不需要抽血，说我抽一下血看我的肾上腺素。你只需要意识到这件事，并且给自己打个分，你的肾上腺素水平就会往正常的方向发展，就是这么神奇，这就是自我意识的重要性。

像我此刻在这儿讲书，我就能够评估得到我现在大概是 5 分。如果这时候，我觉得脑子跟不上，老在想书里的内容，老想翻书，那可能是 3 分以下，因为我注意力不够集中；如果我此刻兴奋得停不下来，完全忘记

了我要讲的这本书，到了7分以上，那就过高了。3到7分是做事的阶段，我觉得我此刻就是5分左右。这件事不用追求精确，而是让你的意识能够感觉到自己的肾上腺素水平大概怎么样，你的注意力就能够趋于正常。

还有一个办法就是自我提问：我为什么此刻还没有去做。比如说，你一直想写一份报告，但是就一直没写。我为什么此刻不想写报告呢？当你问自己这个问题的时候，你就可能快想写了，你就可以去写了。就是要做自己的观察者。这是第一串钥匙，就是唤醒你的自我意识，把自己的那个观察者调动出来，而不是完全被本性裹挟。

第二串钥匙是改变状态，这也是情绪调节的方法。当我们情绪不好的时候，怎么改变状态呢？这里边有一招很管用的，叫作四角呼吸法（如图2）。拿出一张纸，就像我这样拿出一张纸，大家应该很容易能找到一张A4纸，找到纸以后：“①看着左上角，深深吸气并数到4（1、2、3、4，数到4）。②将目光转到右上角，屏住呼吸并数到4（你刚才吸了一口气，现在屏住呼吸数到4）。③将目光转到右下角，缓慢呼气并数到4。④将目光定在左下角，默默地对自己说，‘放松……放松……微笑’，很简单吧，只要这样做就行了。”这是一个很常用的放松方法，尤其适合考试或者面试。你的孩子要去考试，你教他这个：吸气、屏住呼吸、呼气、放松，把这四个角分别数上1、2、3、4，我们的情绪马上就会变得安定。这是一个很有效的、可以改变状态的方法。

图2 四角呼吸法

改变状态的第二个方法叫中断电源法。中断电源法就是累了出去走走，停下你正在做的事，出去走走或者喝杯咖啡，或者去跟人聊两句天，然后回来再接着做，这个叫中断电源法。有人说，中断电源法和逃避有什么不一样呢，这不就是拖延，一聊天一下午不就过去了吗？区别就是中断电源法你得承诺回来，你不能说我逃避了以后，就不知道到哪儿去了。这里边有一个区别，就是针对不同的工作，我们会有不同的中断电源法。

“如果你的工作比较枯燥，如数据录入、技术报告编写等，那你就需要刺激程度高的中断休息，你需要做一些能让你感兴趣、增加能量的事情。如果你是在家里，那么打开音乐软件跟着唱唱歌。在办公室的话，去爬爬楼梯，或者跟你的朋友打个电话闲聊一下。”

“如果你的工作是解决冲突、空中交通管制等需要精神高度集中的工作，那么选择刺激水平低的活动来缓解和放松一下。如果你在家里，那么在后院散散步或浇一下植物是不错的选择。如果在办公室，在你的车里或者员工休息室里，闭上你的眼睛，倾听卡农长笛版这种舒缓的音乐对你会更加适合。”你需要一种既刺激又放松的方法的话，你可以试着去做一些轻松的体育锻炼。什么意思呢？还是回到那个倒 U 形曲线，如果你的工作太无聊，就刺激一下自己；如果你的工作太紧张，就放松一下自己，想办法回到这个注意力专区。这是中断电源法。

然后还有一个叫要留神的多重任务法。多重任务法并不是在所有情况下都有效的。对于某些人来讲，多重任务会提高效率。假如说他的任务比较无聊，那么多重任务就能够给他带来刺激。怎么判定这件事呢？作者说你测试一下就知道了，比如说孩子写作业到底该不该听音乐，你跟你

的孩子一块儿研究一下，听音乐对于写作业到底是有帮助还是没帮助，测试一下就知道了。听舒缓的音乐、听激昂的音乐，听摇滚乐、听带歌词的音乐、听不带歌词的音乐，还有不听音乐，这些都试一下，孩子就能够知道哪一个对他有帮助。

接下来的三串钥匙是面对恐惧的。为什么注意力跟恐惧有关呢？因为恐惧会带来严重的后果，是焦虑和拖延。我们很多事不愿意做、老是拖着不做，背后的核心原因是恐惧。恐惧什么呢？恐惧失败，恐惧成功，恐惧被控制，这是我们绝大多数的恐惧来源。

首先是第三串钥匙，叫作终结拖延。我们专门讲过一本关于终结拖延症的书，我个人觉得，如果你真的想解决拖延症的问题，最重要的一个心法是接纳自己，允许自己在某些事上拖延一点。因为你越是批评自己，你越不会改，而当你愿意接纳自己的时候，你反而越容易去坚定地做事。作者在这儿给的方法，道理也是一样的。第一个方法叫作建立信心，就是你别老批评自己。老批评自己只会让自己更恐惧、更怕自己做不好、更怕自己亮出了底牌，让别人觉得“原来你非常认真做事，也就只能做成这个样子”，这就是拖延者心中的独白。所以，拖延者更愿意说：“我就昨天晚上临时做的，实在来不及了，我这么凑合做一下。”因为他们始终要让别人知道自己没有尽全力，自己没有充分的准备时间，这是太喜欢批评自己或者长期被别人批评的结果。那么，如果你真想改变这件事，你得给自己建立信心。建立信心就意味着你要经常鼓励自己，你要经常看到自己进步的地方。

很多书友一见到我就问，读了书记不住怎么办，好多人都喜欢问这个问题。我就不信你一个字都没记住，你记住一个字就行，哪怕你把别的都忘了，你应该也能肯定自己记住了一个字。但是因为我们老忽略自己记住的那句话，老忽略自己学到的东西，老盯着那个没记住的东西，过度地自我批评，所以我们就不会建立信心。老在犹豫、怀疑、自我否定，那么你拿起下本书也会变得很慢。所以，要鼓励自己。然后给自己设定一系列的小目标，持续小赢，持续地让自己创造一个又一个的小里程碑，这时候你会更有动力去做事。

第二个方法叫点燃希望。何帆教授写了本新书叫《找事》，我觉得这个题目起得特别好，他说现在已经过了找工作的时代了，现在叫找事，哪怕你有工作干，你也得学会找事。找事是什么呢？就是你要给自己找到意义，找到你想要干的东西，然后让自己能够不断地为组织、为他人创造出价值来，这时候你内心当中的希望、愿景、理想就被点燃了，这才是我们工作的动力。我们工作的动力不应该是为了让老板喜欢我、让老板不要开除我、让我觉得安全，你越是用被动防守的态度去做事，你越不安全。如果你能够在心中点燃希望，你就能够更多地去找一些事情做，反而可能会更好。

接下来的方法是重新审视过去。一个爱拖延的人，他最大的问题是把自己身上发生过的事情都解读得非常糟糕，比如“我是一个失败者”“这件事我没做好”“那件事我没做好”“我那次放弃了”……当你在用负面的情绪解读自己所有的过去时，你面对新的事情时所投射出来的状态，同样是放弃或者恐惧，总是感觉做不好。所以如果我们能够重新看

待我们的过去，在内心当中重新做成功的心理排练，这种重新解读就会得到非常重要的一股力量。

比如说，你有一次参加了某个考试，结果没考上——我就曾经有过应聘某一个大部门但没考上的经历，在过去你会觉得好失败，觉得别人都考上了我没考上，那现在你回过头来解读，你会觉得那就是命运安排我做更重要的事。命运自有安排，你这一生当中，可以有很多别的途径，来实现自己的人生价值，而不是非得每件事都做得跟别人一样。如果那件事做对了，反而很有可能让你失去了选择空间，这就是重新解读。用建立信心的方法、点燃希望的方法、重新审视过去的方法，能够有效地帮我们终结拖延。当你内心变得强大以后，你就不会太过紧张、恐惧、害怕。这是第三把钥匙——终结拖延症。

第四把钥匙叫作抗焦虑。有的人焦虑是因为非理性占了上风。各位，如果你是纯理性的，就不会觉得这个世界有什么好焦虑的。苏格拉底就比较接近纯理性的状态，苏格拉底在面对死亡的时候也不觉得焦虑。为什么？因为所有人都会死，我也是个人，所以我也会死。所以苏格拉底不焦虑。而伊壁鸠鲁说我就死不了。为什么？因为死亡没来的时候我活着，死亡来了我不在，所以我不会见到死亡，我死不了。你如果能站在纯理性的角度来分析世界，你什么都不怕，这个世界上没有什么可怕的事。我们曾经讲过，一个修佛的人为什么不害怕呢？如果因缘注定了要发生，有什么可害怕的；如果因缘注定了不能发生，那更不用怕了。

所以假如你的头脑是理性占上风的话，你是不容易焦虑的。焦虑就是我们头脑当中的非理性占了上风，导致我们产生很多不必要的想法和感

觉。那么要战胜这个焦虑的状况，有一招叫作现实检查。现实检查就是把你头脑当中这种糟糕、危险的想法列出来，摆在自己面前，甚至拿张纸把它写下来，然后问自己“这是真的吗？”“这件事一定是这样吗？”比如说，把“这次考试如果考不上，我就完了”这句话写下来，看看可笑不可笑。“这次考试考不上，我就完了”，这可能是真的吗？那你想想，历史上有多少人参加这个考试没考上，或者历史上有多少个人根本就不知道这个考试，人家都没完，人家不都挺好的吗？

当你做现实检查时就会发现，很多非理性的想法是没必要的。但你不能什么都不做，你可以制订个计划。比如，为了能够很好地通过这个考试，那么我要制订一个计划。一个好的计划能够帮助我们找到安定感。事情当然未必会完全按照计划进行，但是有一个计划会让我们觉得安定一点。真正的高手，连计划都不用。我见过有的大公司 CEO 讲自己从来不做计划，有人问他们公司下半年的计划，他们说：“没有，我们怎么可能有可能有下半年的计划？我们连下个月的计划都没有，因为世界变化太快了。”这是高手，但我们一般人做不到，我们觉得这也太不安全了，那我们就做个计划。

制订的计划需要有三条特点：第一个叫可行，第二个叫具体，第三个叫积极。你不能做消极的计划，如果你这个计划全部是为了自己考不上而准备的，那何必呢？应当做一个具体的、可行的、积极的计划，这能够帮助你减缓焦虑。有时候就只是因为写下计划这件事，你的焦虑情绪就已经好了一半。

抗焦虑还有一个方法是替代思想，就是看到自己的非理性思维，并且找到一个理性的思维来代替它。这是心理学里边讲的认知行为疗法。我们在所有讲焦虑症和压力的书里边，都讲过认知行为疗法，我相信大家能够理解。就是 ABC 原则（不良情绪或行为并非由事件直接引发，而是个人对事件的想法造成的），你能够用一个正确的思想 B，来替代你过去的那个错误思想 A，这时候你才能够真的让自己的压力变小。

还有如果你过度分心、过度担忧，你可以问自己一个问题：我还能做什么？这个问题是飞行员经常用来问自己的。大家看《萨利机长》这部电影，飞机刚从机场起飞就被加拿大黑雁撞上，两个发动机同时失灵，机长在电光石火之间完成一系列迫降的操作，最后平稳地降落在哈德逊河上，这简直是人类航空史上的一个奇迹。因为你没有时间去焦虑，你没有时间去担忧，而是问自己“那么，我能做什么”。当你害怕自己考试考不过的时候，你可以问自己能在考试前做什么，比如你是不是可以再多做两道题，这才能够缓解你的焦虑，而不是焦虑到没法行动。这是第四串钥匙，叫作抗焦虑。

第五串钥匙叫强度控制，也是面对恐惧的工具。强度控制是什么意思呢？就是当一个人压力大的时候，情绪水平一定会上升。有时候，我们会看到很多家长对孩子发脾气，我其实对两者都很心疼，我觉得孩子很可怜、家长也很可怜。你能够理解那个家长为什么脾气那么大，因为他压力大。一个人生活、生存的压力巨大，尤其在单位里边受到了压迫，回到家里边以后，他很难有一个好脾气。所以，当我们压力过大的时候，情绪很高涨，那专注度肯定不行。

因此，在这儿有一个冷静小贴士，就是教大家怎么能够快速“熄火”、快速冷静下来。

- 1.轻轻哼唱一首歌（哼唱一下，直到你能想到歌词为止）。
- 2.双手紧紧合拢，然后盯着你紧绷的手掌。
- 3.闭上眼睛，并想象你置身于大自然中（仿佛听见鸟叫声自森林中传出）。
- 4.从 100 倒数（我们之前讲过《十分钟冥想》，这本书建议大家睡不着觉的时候从 1000 倒数，那当你日常生活当中脾气不好时，可以从 100 倒数）。
- 5.想想今天的日期或者想一下你昨天的晚餐是什么（这个方法没想到还能够让我们舒缓压力）。

如果你还是处在崩溃的边缘，沉溺于刚才的事情不能自拔，那么休息一下，听听音乐。这个减压的小贴士很简单，我们立刻就能做。

控制强度还有一个办法，就是调动你的理性，去寻找你的恐惧到底在哪儿：你害怕的到底是什么，你究竟担心的是什么。找到这个点以后交给你的大脑“CEO”，让它判断自己这样担心有没有道理，有没有用，是不是对的。实际上你会发现，有很多我们担心的事情，都是因为一个完全没必要的原因。比如说面子问题，你明明知道这件事没有那么重要，但是因为面子问题你很焦虑。那只要你能够放下这个面子问题，就不需要那么焦虑了，无可无不可了。这时候我们会发现孔子讲的是对的。孔子讲：“我则异于是，无可无不可。”就是说“我跟别人不一样，我怎

么都行，这样也行，那样也行”，因为孔子是一个理性的人。这是第二招，找到恐惧交给你的大脑“CEO”。

还有就是自信的技巧。你得学会一些自信的技巧，让你能够有办法去应对矛盾、解决问题。作者在这儿谈的就是非暴力沟通。你们可以去听一下咱们讲过那本《非暴力沟通》，遇到了问题，你要主动提出请求。如果你不提出请求，别人就不知道你要干什么。然后不必害怕错过所有的事情，该说“不”的时候要学会说“不”，要学会拒绝。很多人因为学不会拒绝，所以每天负担特别重，然后注意力完全不能够集中。

还包括为自己设定底线，就是我到什么时间一定要做什么样的事，这就叫作触发扳机。比如说，你要去读一本书，你给自己规定说，我儿子出门我就开始读书，早上送他上学，他一出门我开始读书。当你给自己设定好这么一个扳机的时候，就比你空泛地告诉自己说我要读书要强。你看到他出门，就能想起来读书，因为你已经形成了这样一个扳机。我们讲过睡眠的书，你会发现睡眠特别需要扳机，流程就是关灯、入睡。但是如果我们的入睡流程特别复杂，又是看手机，又是玩，又是做其他事情，一下子搞到一两点也睡不着觉，这就是我们的扳机没有设定好。这讲的是强度控制。以上三个，终结拖延症、抗焦虑和强度控制，是面对恐惧的三串钥匙。

接下来是心理调节技巧。前面讲了情绪调节，接下来是心理调节。心理调节就是调整我们的想法，这里边有一串钥匙，即第六串钥匙，叫作自我激励。我们的动力绝对不应该只来自别人的激励。老板说了，这件事干好了有二十万奖金，你当然会觉得很受激励，但问题是并非每件事都

有人给你设定一个这样的奖金，所以，我们做很多事，做着做着就感觉没劲了。我们应该自己去找到目标与意义，就是我们能够自己看到这件事情背后的重大意义，能够感受到自己所做的这件平凡而普通的小事的美好。

第二个方法叫作可持续性的工具，比如说这个人以努力为中心，而不是以目标为中心，成功的可能性就大一点。参加奥运会游泳比赛的运动员，如果他满脑子想的都是战胜对手，很有可能节奏就乱了，游着游着就乱了。有好多奥运冠军接受采访时说：“啊，我都没发现突然结束了。”当他在以过程为中心做事的时候，他并没有在意结果，最后会惊讶自己成了冠军。所以，很多优秀的运动员也好，优秀的老师也好，优秀的科学家也好，他往往不是冲着最后那块奖牌去的，他是冲着过程去的。以过程为中心，以努力为中心，这才是一个可持续性的工具。假如我们是一个以奖牌为目标的人，那拿到奖牌的时候就是退休的时候了，因为拿到奖牌的那一天这事已经结束了，没法持续。然后，我们需要给自己设定成功的阶梯，就是一件事接着一件事做下去，我们能够持续性地做下去，让自己能够不断地看到更有意义的新目标。

还有一个就是“弯曲的树”。“弯曲的树”是什么意思呢？你发现台风过后，有些树东倒西歪，弯得很厉害，但正是这棵弯得很厉害的树能够活下去，而那些挺着不动的树就断了。所以，灵活性对于一个人来讲是很重要的。当我们能够明白弯曲的树能够活得更久，我们就能够知道这个世界没有所谓的“本应该”。比如说，你本来的目标是要当一个外交官，结果你去参加外交部的考试没考上，这对你来讲肯定是一个很大的

打击。但假如你就此就说：“完了，我这辈子理想已经毁掉了，因为我的目标只有这个，我的目标是刚性的，我必须当外交官。”那你可能这辈子就没意义了。但是如果你能够像那个弯曲的树一样，发现当不上外交官，我还可以干点什么事，干点什么事依然能够让我感受到沟通、感受到文化交流、感受到多元文化，你会发现这样的工作其实很多。这就是所谓“弯曲的树”，你得知道目标不是单一的。

龚自珍写过一篇文章叫《病梅馆记》。《病梅馆记》就是讲，人们认为倾斜稀疏的梅花是好看的，所以把梅花全部都剪成这个样子，但实际上梅花的天性未必是这个样子，梅花很有可能长得枝枝杈杈的，或者长得很高，这都有可能。我们没必要设定非得是某一种样子才对，这也是自我激励其中的一个方法。

还有一个就是“临终”考验，这招很多培训都会用，我很少用。但你自己可以想想，就是假如你要死了，你打算给自己写个悼词，会怎么写？你希望自己的悼词上留下什么话？你是一个什么样的人？想想这个你就会知道，我们每天痛苦和执着的事，跟我们那张悼词上写的东西几乎都没关系。这个方法也是自我激励的一种。这个很容易被人骂成“心灵鸡汤”，但它是行之有效的，它是被证明过的心理学的方法，能够调节我们的心理。实际上，心理调节就是训练我们的大脑“CEO”，训练我们头脑中的前额叶皮质，让它能够更灵活、更理智、更有创造力地去工作。

第七串钥匙叫保持状态。就是好不容易我来了点劲，但是持续下去就很累，所以慢慢地就放弃了。那怎么能够保持这个状态，不会往回退缩呢？

一个方法叫自我对话。你给自己列今天的事项，比如说我今天要干事，要列个事项，不要列太多。有人会列一个长长的单子，列了七八件事，干不完就会沮丧。其实三件事就够了，这叫“三个项目的待办事项清单”。我今天不管怎么样把这三件事干了，只要我把这三件事干了，我就觉得很好。我基本上每天也就两三件事，比如准备一本书、跑个步，然后读上两章书，我这一天时间就过去了。如果你想再干点别的事，那就见缝插针了，如果完成了就会开心，又多完成了一件事。没做也没关系，一天里你有三件重要的事能干完就好了。

还有个方法是自我引导。你看电影上那些人经常会说“注意力、注意力，集中、集中、集中”，这叫自我引导。“工作、工作、工作，来，工作、工作”，用语言来引导自己把注意力集中在当下。在你用这种语言来引导自己的时候，注意要用正向的词，尽量不要用“不要”这样的词，比如不要分散注意力、不要走神，我们的大脑很有可能听不见“不要”这个词，它只听到了分心、走神。要跟自己说“集中集中、认真、开始”，这是正向的引导。

还有一个方法是找到一个锚，什么是锚呢？你可以以过去的成功为锚，比如说你在脑海当中有一个自己状态特别好的情景——得奖的情景、获胜的情景，在你遇到困难的时候，你想一想那件事，想一想那次你是怎么拿下的，这就是一个锚，把你带到了那个好的状态。你也可以以他人作为锚，比如说遇到了事，想一想如果是孔子，他会怎么做，如果是拿破仑，他会怎么做，如果是你敬佩的长辈，比如你的爸爸或者爷爷，他会怎么做，这就是以人为锚。还可以以某种情绪为锚，就是你喜欢自己

的一种情绪，你希望能够回归到那个情绪，记住那个场景。这些都是有效的自我对话的方法，让我们能够更好地保持状态。

还有一个方法叫转变态度。什么叫积极的态度？积极的态度首先要能够做到不杀“信使”。你就想想看，早上闹钟响的时候，你是不是想把那个闹钟给砸了？早上睡得昏天黑地，闹钟响起来了，你就特想把那闹钟一巴掌扇飞，这就是杀掉“信使”。所以当这个闹钟提醒的时候，当有人说你哪儿不对的时候，或者有老板批评你的时候，有客户反馈你的时候，不要杀掉“信使”，要去想想看，这是一个提醒，这个对我来讲很重要。第二个就是重新看待失败与错误。没有失败与错误，就没有进步。如果你每天做的所有的事都是正确的、成功的，那么证明你所做的都只是最简单的事，都是你最熟悉的事而已。

第三个，重新定位“舒适”。我们经常说进入了一个舒适圈，什么叫舒适圈？有好多网友就问：“你们都说要走出舒适圈，为什么没有人告诉我怎么进入舒适圈？”舒适圈到底是什么呢？有一句话讲得特别好，人们愿意生活在熟悉的“地狱”，就是这事虽然糟糕，但是你熟悉了，你就会愿意待在这个地方。如果让你发生一个转变，虽然你也知道那个转变很好，但你就是不愿意动，这就是不愿意走出舒适圈。我把它改个说法，咱就别说走出舒适圈了，走出舒适圈难道是去不舒适的地方吗？不是，我们是要不断地扩大舒适圈，让我们感到舒适的东西变得更多。我们之前说待在舒适圈比较糟糕，是因为我们只在这个小屋子里边舒服，我们只在打游戏的时候舒服，我们只在吃泡面的时候舒服，以后，你可以试试看，让舒适圈扩大。这就是我们说的重新看待舒适圈。

包括信息过载的时候，我们怎么看待“错过”这件事？好多人不敢不接电话，遇到问题就要接，所有的信息都要回，因为他觉得很多信息都很重要，怕错过。实际上，错过是什么？错过就是取舍，就是分清楚主次。比如说，小孩子要买一个玩具，你想告诉他不要买，很多爸爸会强迫说：“不行，不许买”，这时候你发现小孩子会反弹，他会觉得：我就是想要、你就不给我买。小孩子需要的是什么呢？小孩子需要的是获得一个东西，你此刻没有给他买这个玩具，那你可以让他获得什么东西呢？你要教会他说，我们学会了一件事，叫作选择。我们今天不买这个东西，是因为我们学会了一件事叫选择。这时候，你发现孩子反而就容易接受。当我们错过一个东西的时候，我们实际上是在做出一个取舍。

这书里边有个案例特别好，就是作者的女儿听到她的夏令营同学抱怨，说自己有一个比赛没参加，来参加这个活动了，很可惜，那个比赛真的特别重要。他女儿说：“那要祝贺你，因为你做出了取舍，你知道哪件事更重要，所以你做出了选择。”那个同学就说：“真的吗？”他马上状态就不一样了。什么叫作心态？就是你怎么看待这件事。我们过去看待这件事，说：这叫失去、倒霉、错过。你重新换个角度想，这叫作选择、取舍、判断。你有了自己的判断力，你愿意承担这份责任。这都是保持状态的方法。

还可以给自己做心理排练。心理排练就是当你遇到一件很难的事，不知道该怎么去做、该怎么集中注意力的时候，在脑海当中预演一遍，想象那件事完成的过程。这个方法我在什么时候用过呢？我们当年参加国际大专辩论会的时候，每场开始前一天，我都会躺在床上把第二天要发生的

比赛整个想一遍——从开头一辩怎么说、二辩怎么说，到自由辩论怎么说，全部想一遍。这个演练有很多部分在第二天往往是会出现的，这就是心理演练的作用。以上是第七串钥匙的所有方法。

我们很久没有讲过这么工具化的书了，但工具化的书能帮助大家各取所需。你不一定所有的工具都会，里边哪一条工具触动了你，就够了。最后一串钥匙是关于行为技巧的。情绪、心理、行为，各个层面都跟我们的专注度有关。在行为技巧方面，只有一串钥匙，叫作健康的习惯。怎样养成一个健康的习惯？首先是要有冷静而专注的生活方式。

怎么才能够帮我们养成一个冷静而专注的生活方式呢？作者说：第一，充足的睡眠，如果睡不够觉，人是没法专注的；第二，优质的营养；第三，明智地运用刺激，不要到了半夜还来杯咖啡，那就有点不明智了；第四，健身；第五，放松和娱乐，在放松和娱乐当中你会发现，感激、幽默和信念是非常重要的。如果我们内心当中总是愤恨，总是觉得别人对不起你，你是不会活得很愉快的，也放松不了。当你能够不断地感激“我运气真好”“大家对我真不错”“这个社会环境对我真宽容”时，你会容易放松。然后，还要有幽默感，如果还能有点信念的话，你可能心情就会更好。这就是我们说第一个方法，叫作冷静而专注的生活方式。第二个带来帮助的习惯，就是寻找良师益友。孔子讲：“益者三友，损者三友。”如果我们能够找到“友直，友谅，友多闻”这样的好朋友、好老师，我们能够受到极大的影响。最后一个叫井井有条的生活习惯。为什么要把生活收拾得井井有条？作者说，我们在生活当中乱糟糟、很多东西放得到处都是，有一个很重要的原因是禀赋效应和厌恶损失。

我们在丹尼尔·卡尼曼的《思考，快与慢》中讲过这个原理，禀赋效应就是这个杯子我用过了，所以这个杯子更值钱了。人对于自己的东西都会这样想：我用过的东西，比它放在那个橱窗里的时候显得更珍贵，因为我用过了，这就是禀赋效应。而厌恶损失就是你觉得失去一个东西总是不好的，所以哪怕是很简单的一张纸片、一张没用的旧挂历，你都不舍得扔。但是如果你不清除它的话，你的生活就没法清爽。所以要学会断舍离，学会让自己的生活变得简单、井井有条，这都是行为技巧。以上就是我们说的八串钥匙，分别针对我们的情绪调节、我们的恐惧心理、我们的心理调节，还有我们健康的生活习惯。

最后总结一下，在数字时代，我们应该如何应对专注度不足的问题？首先，你要小心干扰和信息过载，因为数字时代最大的问题就来自信息过载，我们每天被大量的信息“轰炸”。这时候，我们需要简单化，让我们的生活和工作环境简单化。

还有一些处理干扰的小窍门。第一，“尽量使用大块的不被打断的时间开始重要的项目”，比如说，今天上午有三个小时我是不看手机的，我只做一件事；第二，“留心分辨干扰中有多少是工作的，有多少是休息中的”；第三，“在你的正前方设置一个提醒，记录下你正在进行的工作，这样你就可以在受到干扰后很快返回正常工作”，这是个好办法，我可以在桌子正前方写个提醒条“写书”，然后离开了，回来以后一看“写书”，赶紧接着写；第四，“应用‘自信的技巧’钥匙限制那些与工作无关的干扰”，可以说 No；第五，“应用‘自我对话’钥匙引导自己返回正常工作”。这都是处理干扰的一些窍门。

还有一个非常重要的提醒：不要给自己留下大量的、未完成的工作，就好像你身边很多线头，这些线头没结束、没有画上句号。这些未完成的工作就会使得我们枯竭。心理学上有个术语叫蔡加尼克效应，比如一个点菜的服务员记了很多人的菜单，转身去干了很多事，忙完回来他还记得这件事，就是因为这件事没完成（没有上完菜）。所以，很多服务员上完菜之后，一定要把那个上过的菜划掉，这个划掉的动作代表着结束。蔡加尼克效应给我们带来的影响就是，当一件事没结束的时候，它就老在你脑海当中盘旋。

我自己也有这种体验。有些事情很小，你要处理起来可能就是一分钟或者是几十秒，发一条微信就结束了，但是因为你懒得发、懒得做，那件事占有你头脑大量的空间，你就会经常觉得有个事很烦，好像有什么事没做完。人一天当中最清爽的感觉，就是啥事都没了，心无挂碍，没有事好想的，这就代表这些未完成的事都做完了。

然后在数字时代提升注意力的第三个方法，就是训练自己的洞察力。主动地使用电子设备，而不是被动地使用。我们当然可以刷抖音、看短视频，如果完全不看也很奇怪，但是要主动地看：在自己规定的时间看自己有兴趣的东西，完全无聊的就不要再看了。不要那么沉迷于看别人的评论，因为那个评论是无穷无尽的。好多人现在看视频一定要看评论，看大量的评论。

还有一些管理持续的不完全注意的小窍门，比如说：

- 1.运用需留神的多重任务使自己保持在注意力专区里。（不够刺激的时候加点任务，太刺激的时候减点任务。）

2.主动而非被动地使用电子通信设备。

3.不再“害怕失去”。

4.别让未完成的任务堆积如山。

5.花时间锻炼参与性注意力。

比如说，看书就是锻炼参与性注意力。好多人老问我现在看书的习惯，说：“你怎么能够把一本书那么快地看完？”我看书的特点是先看一下这书有多少章，比如这书一共有十章，那一章没多少页，那么我不看完这一章我是起不来的。我一定要把这一章看完，哪怕要喝水、要上厕所，我也是把这一章看完再去喝水、上厕所。因为一般我们喝完水，就要拿起手机再看一会儿，所以很容易分心，因此我得把这一章看完。如果你规定了看完这一章再去做别的事，那这一共不就十章，一天看个三章，三天多就看完了，这件事很简单。所以，要有主动性。

训练参与性注意力的方法好多，比如看画。有一些方法就是让我们去博物馆看画训练注意力，因为名画当中的很多细节是我们根本看不到的。好多人看卢浮宫，三个小时就看完了，觉得没什么好看的，他就是像跑步一样各处打卡，每一个展览或展品跟前照张相，但实际上他什么都没看见。真正会看的人，一幅《蒙娜丽莎》就能看一天。你认真地盯着这个画看，这就是训练参与性注意力。包括对很多警察的训练都是看画，让他去注意细节，训练得跟福尔摩斯似的。这个叫作洞察力的训练。

然后要警惕信息疲劳和信息狂躁。有时候，信息过多会导致我们疲劳；有时候，信息过多会导致我们狂躁。很多人不知道什么叫信息狂躁，比如说，有一个明星出事了，绝大多数的普通人只是兴奋地“吃瓜”、兴

奋得睡不着觉，这个就叫作信息狂躁。它不给你带来任何东西，只是给你带来了一些兴奋感。我们应该少吃瓜，少去参与这些信息狂躁的行为。然后还要提高网上冲浪的技巧。作者总结了三个技巧，第一个叫“设定时间限制”，时间别设定太长；第二，“眼前放一个时钟”；第三，“问问自己‘我为什么现在没有这么做？’”比如，我为什么还在刷视频，我为什么现在没有去读书，我为什么现在没有去工作？

这本书有一个提醒非常重要，就是网上看到的信息绝大部分是假的。越是欺骗的声音传播得越快，因为它不讲科学、不讲证据、不讲理性。在网上讲理性的东西传播得很慢，因为它需要费脑子，一费脑子，大家就懒得看了。

对于孩子，我们要重新定义 ADD，ADD 就是我们所说的注意力缺乏症或者说多动症（ADD 原意是“注意力缺陷”，现医学界将注意力缺陷和多动症统称为 ADHD）。作者讲，有多动症的人其实就是农夫世界里的猎人。我们现在这个世界希望把大家都打造成农夫这样专心种田的人，但猎人不能这样，猎人就得四处寻摸，猎人就得注意力不那么集中。这就叫爱迪生特质，爱迪生最大的思维特质就是发散。正是因为他像个猎人，所以一辈子有了非常多发明。因此，要重新看待 ADD 这件事（如图 3）。

### 图 3

我们可以用认知—对策的技巧来重新看待注意力。比如说，认知是“我总觉得事情迫在眉睫”，那么对策就是“我得留出多余的时间”；认知

是“我需要一些刺激”，那给它的对策是“那我到书店去学习”；认知是“我需要安静”，对策就是“我得到图书馆去学习”。当我们受到ADHD的困扰，当我们觉得自己没法集中注意力的时候，我们更需要的是调动我们的理性、观察力，来看待自己现在有什么问题，相应地要有什么样的对策，这就能够使得猎人逐渐地适应农夫的世界。

那能不能像爱迪生一样，保持猎人的状态到老呢？当然可以。我觉得在这个世界上，注意力确实是一把双刃剑，它不是一个所谓纯好的东西，不是什么事只要有专注度就行。很有可能你虽然有专注度，但是一辈子都在做一件没有意义的事。所以，专注力要结合批判性思维，然后配合上一一定的灵活度，这可能才是更重要的。

现在大量的家长和老师，都过于希望我们的孩子专注了，所以这本书最后也不能免俗，给了一个培养孩子专注力的方法。大家各取所需，如果你需要的话。书里边主要讲了五步。第一步叫“做个好榜样”，要培养孩子专注力，父母要自己做个好榜样。第二步，“鼓励专注而非打断”，好多孩子专注力被破坏，是因为总被父母打断。其实小孩子玩游戏时很专注。小时候玩乐高、玩沙坑、玩过家家这些游戏的时候，孩子玩的时候非常专注，但是被家长打断。第三步，“给孩子工具”，像我们刚刚讲的这些帮助孩子的方法，其实就是工具，你要把这些工具告诉他。第四步，“划定界限”，就是我们说好什么时间能够做些什么，比如说，什么时候睡觉、什么时候打游戏。

第五步叫作“信任孩子”，这一步是最难做到的。为什么？因为很多家长会觉得，一旦我信任他，他做的事就不值得我的信任。请问，当你被

一个人信任的时候，你有没有做过一些错事？当我们这样自问的时候，就会发现，其实每个人都很难保证自己一点错事都不做。但是很多家长的问题是，我给了你这份信任，你就不能够让我失望，你让我失望，我就收回这份信任。于是，这份信任变成了一个沉重的负担、一个要挟、一个交换条件，所以，它不是信任，它只是一种诱惑。

这本书最后有句话：“在一项研究中，那些成功地克服了儿童时期注意力问题的成年人，在被问及对他们帮助最大的是何时，你猜他们怎么回答？那就是有一个成年人能信任他们。”甚至都不是所有成年人信任他们，只要有一个就够，父亲、母亲、爷爷、奶奶、外公、外婆、老师都可以。只要有一个成年人发自内心地信任他，他就有可能重新找回自己的专注力。所以，尽管孩子可能会让我们失望，可能会做一些糟糕的事，但是人都一样，我们也是这样过来的，不做错事是不可能学会东西的。除了信任孩子之外，我们没有别的事可以做。

谢谢大家，我们下本书再见。