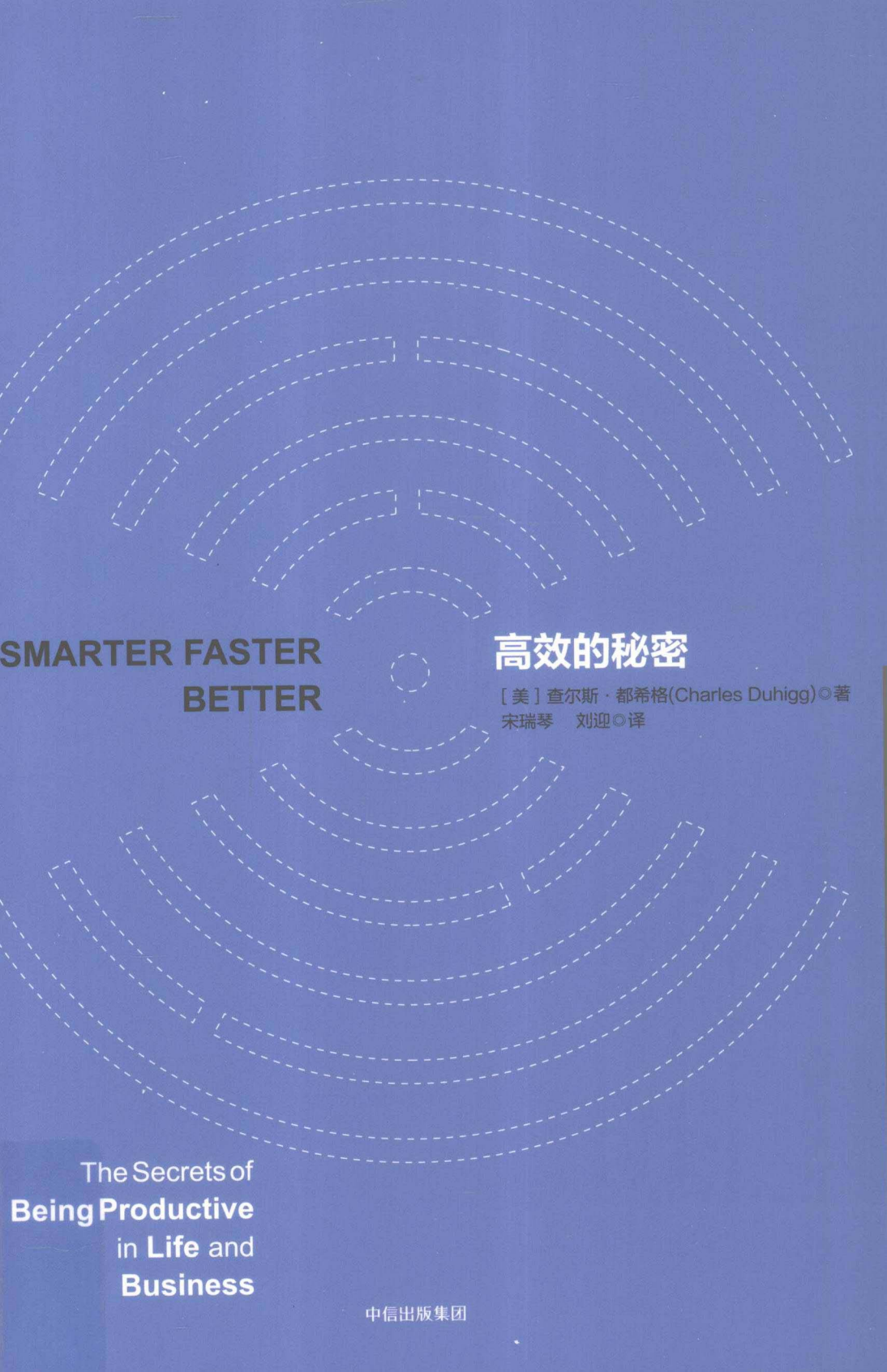




**SMARTER FASTER
BETTER**

高效的秘密

[美] 查尔斯·都希格(Charles Duhigg)◎著
宋瑞琴 刘迎◎译

The Secrets of
Being Productive
in **Life** and
Business

中信出版集团



高效的秘密

SMARTER FASTER BETTER

The Secrets of
Being Productive
in Life and
Business

[美] 查尔斯·都希格(Charles Duhigg)◎著



图书在版编目（CIP）数据

高效的秘密 /（美）查尔斯·都希格著；宋瑞琴，
刘迎译.--北京：中信出版社，2017.5
书名原文：SMARTER FASTER BETTER
ISBN 978-7-5086-5394-5

I. 高… II. ①查…②宋…③刘… III. ①经济效
率—通俗读物 IV. ①F014.9-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第 050052 号

SMARTER FASTER BETTER
Copyright © 2016, Charles Duhigg
Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

高效的秘密

著 者：[美] 查尔斯·都希格
译 者：宋瑞琴 刘 迎
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）
承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16
版 次：2017 年 5 月第 1 版
京权图字：01-2017-0385
书 号：ISBN 978-7-5086-5394-5
定 价：56.00 元

印 张：18.75 字 数：210 千字
印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷
广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究
如有印刷、装订问题，本公司负责调换。
服务热线：400-600-8099
投稿邮箱：author@citicpub.com

献给哈里、奥利弗、多丽丝、约翰、安迪，还有我的爱人莉兹

序 言

2011年夏天，我请一位同事的朋友帮了个忙，我对效率的研究就是从那时开始的。

当时，我正在写一本书，从神经学和心理学角度研究习惯的养成。我的写作到了几近疯狂的最后阶段，电话响个不停，我手忙脚乱地修改和校对书稿。时间仿佛总是不够用，我感觉定稿之日遥遥无期。那时候，我的妻子刚刚生下我们的第二个孩子，每天还要上班；我是《纽约时报》的一名调查记者，白天忙采编，晚上改书稿。那段时间，我马不停蹄地工作，需要完成的事情很多，包括处理紧急的邮件、参加紧急的会议……分身乏术之际，我只能不停地为自己的拖延道歉。

为此，我以咨询出版方面的问题为由，联系了阿图·葛文德（Atul Gawande）。他是一位我很敬重的作家，也是我在《泰晤士报》的一位同事的朋友，成功者的典范。他还是一家著名杂志的特约撰稿人、美国顶级医院的著名外科医生、哈佛大学副教授、世界卫生组织顾问。他创立了一个非营利性组织，在全球范围内为缺医少药的地区提供外科手术所需的相关物品。他写了三本书——都很畅销，他已婚且有三个孩子。2006年，阿图·葛文德获得美国麦克阿

瑟天才奖后，把 50 万美元奖金中的一大部分捐给了慈善机构。

有一种人善于故弄玄虚，简历写得天花乱坠，实际上最擅长的就是自我营销。还有一种人追求脚踏实地地把事情做好，比如葛文德。他写的文章构思巧妙且引人入胜，而且，众所周知，他在外科手术方面造诣很高，是一位对患者负责任的医生，也是一位尽职的父亲。每次接受电视采访时，他都富有亲和力，愿意为他人着想。可以说，他在医学、写作和公共卫生领域的作为既重要又实用。

我给阿图·葛文德发邮件，询问他有没有空和我一起聊聊。我想知道他为何如此高效，我若能掌握其中的奥秘，是否可以改变我的人生。

当然，所谓的“高效”在不同的情况下有着不同的含义。有人认为，晨练一个小时，然后送孩子们上学，这一天就很充实；也有人认为，花一个小时在办公室回复各种邮件，给不同的客户打电话，能产生成就感。在科学家和画家的眼中，失败的实验和废弃的画布是衡量效率的指标，他们认为每一次失败都能让自己离目标更近一步；而在工程师的眼中，高效或许意味着制造速度更快的生产线。对于我们每个人来说，高效的生活是平日里早早地把孩子送到幼儿园，然后开始工作，周末则带他们去公园散步。

简单地说，高效意味着我们最大限度地利用自己的精力、智力和时间，少做无用功，取得价值最大的回报或事半功倍的效果；意味着我们要努力学会如何在通往成功的路上轻装前进；意味着我们在完成某个目标的同时，不以牺牲其他目标为代价。

根据上述定义，阿图·葛文德似乎把一切都处理得很好。

几天后，他回复了我的邮件，并遗憾地表示：“我很想帮你，但

我正在满负荷地工作，需要履行的承诺太多。希望你能理解。”看来，即使像他这样的人，精力也是有限的。

几天后，我向我的同事提起这件事，明确表示我并没有生葛文德的气，而且我还很佩服他的专注力。我想，他一定在忙着医治患者、给医学院的学生上课、写文章、给世界卫生组织当顾问……

同事却说，我猜错了。葛文德那个星期之所以格外忙碌，是因为他要陪孩子们听摇滚音乐会，接下来还要和他的妻子度过一个短暂的假期。

其实，在当月晚些时候，葛文德曾对我的那位同事说，希望我能够再给他发一封邮件，也许那时他会有足够的时间和我聊。

在那一刻，我意识到两点：

1. 我9个月来都未给自己放一天假，这绝对是错误的。我甚至担心，如果让我的孩子在我和保姆之间做出选择，他们会选择后者。

2. 更关键的一点是，的确有人清楚地知道怎样做事才更有效率，我要想办法让他们把秘诀告诉我。



我针对“如何达到高效”展开了深入的调查，试图找出某些人和企业更高效的原因，结论就在本书中。

4年前，我联系了葛文德之后，又接触了不少神经医学家、商人、政府官员、心理学家以及其他高效人士。从迪士尼电影《冰雪奇缘》的制片人那里，我了解到他们如何在时间紧和创作险些夭折的情况下，通过培养团队本身的创造力，制作出一部超级卖

座的电影。我与谷歌（Google）的数据科学家以及《周六夜现场》（*Saturday Night Live*）早期的编导交谈，他们都认为，在某种程度上，团队的成功源于他们遵循了某些约定俗成的准则，比如相互扶持、敢于冒险。我采访了美国联邦调查局（FBI）的特工，他们曾借助“敏捷管理”和加利福尼亚州费利蒙市一座旧汽车制造厂的文化，破获了一起绑架案件。我还走访了辛辛那提的公立学校，目睹学校如何通过增加学生获取信息的难度——一个看似有违常理的教育改革项目——改变学生的生活。

在与不同领域的高效人士接触的过程中，我总结出几大要点。我发现，无论是纸牌玩家、飞行员，还是军官、企业高管、认知科学家，他们有关效率的观点都具有某种相似性。我意识到，或许正是这些共同点让这些人和企业保持高效。

本书分析 8 个——也可以说是最重要的——提高效率的秘诀。例如，掌控力能够激发人的动力：军队通过训练，让一群毫无目标的少年学会主动做出选择，最终成为海军陆战队士兵。再如，我们可以通过构建“心智模型”（*mental model*）来保持注意力，澳洲航空公司 32 号航班的机组人员借此让 440 名乘客在空难中幸存下来。

本书还会介绍设定目标的正确方式——既要有远大的志向，也要有小目标：第四次中东战争爆发前夕，以色列领导人为何要孤注一掷？另外，当你做决定时，一定要设想未来的多种可能性，而不是只想着你希望看到的那一种：一位女性如何赢得世界纸牌联赛冠军？硅谷的一些企业如何通过建立“奉献者文化”而成为行业巨头？

我把这 8 个秘诀凝练成一个很重要的基本原则：高效并不意味着超额工作或者拼命工作，也绝不是花更多的时间在工作上，甚至

牺牲个人生活。

我们可以这样理解，效率的高低取决于你做出选择的方式：我们以什么方式定义自己，并做出大大小小的决定；我们被怎样的故事打动，忽略了哪些容易实现的目标；我们在团队成员中建立起怎样的归属感；我们作为领导者，打造了什么样的创新文化……以上这些，足以判断我们是碌碌无为，还是真正的高效人士。

在我们生活的这个世界里，你可以随时与同事取得联系，可以通过智能手机浏览重要文件，可以在几秒内获取你想要的信息，可以享受任何商品 24 小时送货上门服务。一家企业可以在加利福尼亚州进行产品设计，再把产品销往巴塞罗那，把模板用电子邮件发到深圳，还可以在地球上的任何地方追踪交货情况。日常生活中，家长可以自动同步家庭计划表，可以躺在床上支付订单，可以在宿舍熄灯后定位孩子手机的位置。当下的我们，正在经历一场经济社会的革命。在很多方面，其深远影响不亚于过去的农业革命和工业革命。

这场革命所带来的通信和技术上的进步理应让生活更加便利，不幸的是，我们却陷入了更多的工作和更大的压力。

在某种程度上，这是因为我们一直以来只看到了革命的表象，只学会了使用提高效率的工具——各种小发明、应用程序和处理待办事项的复杂文件归档系统——而没有真正地体验到技术创新所带来的便利。

然而，有些人已经学会了如何掌控这个变化的世界，有些企业已经发现了如何在飞速变化的时代抓住机遇。

现在，我们懂得了如何才能成就真正高效的人和企业。我们懂得了哪些选择最关键，最能拉近我们与成功之间的距离。我们懂得

了怎样设定目标才能让创新成为可能。我们懂得了如何扭转局势，在问题中发现潜在的机遇；如何打开我们的思路，发现新的、创造性的联系；如何放慢数据更新的速度，让自己更快地获取信息。

如何做出选择，让自己成为真正高效的人？如何正确利用那些已经改变了我们生活的科学、技术和机遇？答案就在本书中。总有一些人懂得如何让自己少一些庸碌、多一些成功，总有一些企业懂得如何让了不起的产品背后少一些资源浪费，总有一些领导者能够改变他们周围的人。

此书致力于让你变得更明智、更高效、更优秀，出色地完成你需要做的一切。

目 录

序 言 / III

第 1 章 激发动力 / 001

动力消失/猜数字游戏/掌控力激发动力/加入海军陆战队/
再现活力

第 2 章 团队合作 / 031

研究小组与案例竞赛团队/心理安全/成功的《周六夜现场》
团队/团队中的每个人

第 3 章 保持专注 / 065

陷入认知隧道/构建心智模型/完美的迫降

第 4 章 设定目标 / 099

频繁警报的焦虑/只追求明确目标的代价/通用电气的转变/
延展目标/我们都需要思考“如果不是这样呢？”

第 5 章 掌控力 / 131

毫无头绪的绑架案/高效的企业文化/把决策权交给能直接解决问题的人/自主和奉献文化

第 6 章 做决定 / 165

确定性与不确定性/牌桌上寻找确定性的傻瓜/贝叶斯法则

第 7 章 创新 / 203

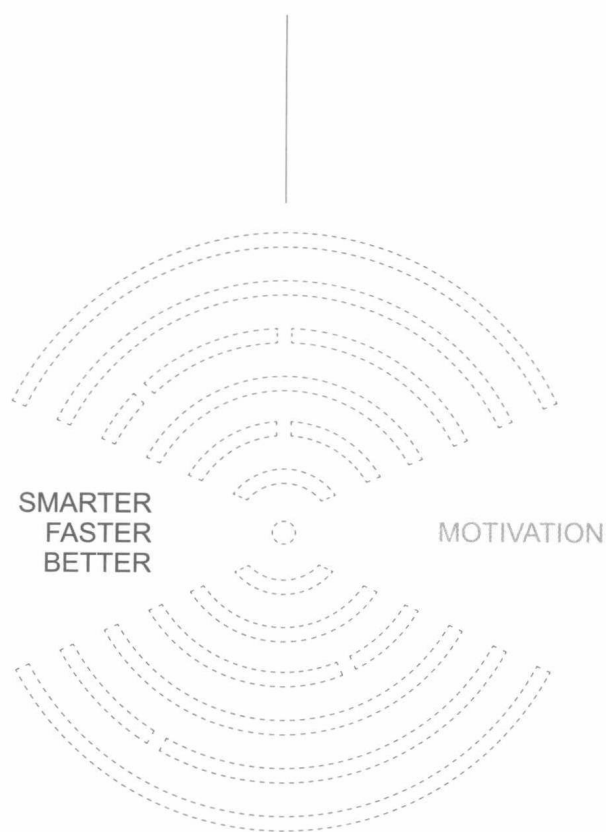
创新的核心/把熟悉的元素变得不同/创造性绝望/激发创造力最好的方法

第 8 章 获取并应用数据 / 237

学校的转变/将数据转化为有效信息/分类/让信息变得有意义

附 录 书中核心观点使用指南 / 267

致 谢 / 283



第 1 章 激发动力

重新审视效率产生的源头

动力消失

刚过 60 岁的罗伯特和妻子维奥拉精心策划了一场南美之旅，他们计划先到巴西，再翻越安第斯山脉到达玻利维亚和秘鲁。在这 29 天的行程中，他们将参观印加遗址，坐船游览的的喀喀湖，逛工艺品市场，观察鸟类。

临行前，罗伯特和朋友们开玩笑说，这趟旅行让他很不安，他都能想象其间要和秘书通多少个电话。几十年来，罗伯特·菲利普努力拼搏，凭借着非凡的领导力，把一座小型加油站打造成路易斯安那州农村地区的汽车配件王国，他自己也俨然成了一位大人物。除了汽车配件生意，他还拥有一家化学公司、一家造纸厂、大片的土地，以及一家房地产公司。如今，罗伯特快 70 岁了，他的妻子劝他休息一个月，去国外旅行。在他看来，那一定是一些连路易斯安那大学和密西西比大学进行的美式橄榄球赛都转播不了的地方。

罗伯特总爱说，为了做生意，他跑遍了墨西哥湾沿岸，任何一条小路和陋巷都留下过他的车辙。公司逐渐发展起来，罗伯特的豪爽也出了名，他总是邀请新奥尔良、亚特兰大等大城市的客户到各色酒吧，尽兴方归。到了次日早晨，罗伯特会趁那些人还处于宿醉状态，让他们心甘情愿地签下几百万美元的订单。酒吧里，调酒师总是不失默契地往罗伯特的杯子里倒苏打水，而给他的大客户们奉

上鸡尾酒。这么多年来，罗伯特从未喝过烈酒。

他是哥伦布骑士团和商会成员、路易斯安那州批发商协会和大巴吞鲁日港口委员会前会长，还是一家地方性银行的董事长，他愿意向任何一个给他颁发经营许可证的政党捐款。他的女儿洛克萨妮对我说：“这个世界上绝对不会有第二个像我父亲这样热爱工作的人。”

罗伯特夫妇对这次南美之行充满期待。没想到的是，旅程才过半，罗伯特就出现了反常的行为。从拉巴斯（玻利维亚首都）下飞机后，他蹒跚地穿过机场，累得上气不接下气，干脆在行李认领处坐下来。一群乞讨的孩子凑过来要钱，他笑着把零钱扔在地上。在去往宾馆的巴士上，他喋喋不休地向人们讲述他去过的国家和所到之处女子的各种风情。拉巴斯海拔3 600多米，是世界上海拔最高的城市之一，罗伯特的反常表现或许与这有关。

整理完行李，维奥拉建议他睡一会儿，可罗伯特说他想出去逛逛。在之后的一个小时里，他走遍了整个小镇，买了些小玩意儿，只要碰到不懂英语的本地人，他就变得怒不可遏。罗伯特回到宾馆后就上床睡觉了，夜里呕吐不止。次日早上，他感觉自己要晕倒了，妻子劝他休息，他又生起气来。罗伯特在床上度过了第三天。到了第四天，他的妻子意识到该提前结束旅行了。

回到路易斯安那以后，情况似乎有所好转，罗伯特清醒了许多，也不再乱说话。然而，维奥拉和孩子们发现，罗伯特变得嗜睡，要是没人劝他，他甚至不会踏出家门一步。维奥拉原本以为他一回国就会冲进办公室工作，却没想到他连秘书都没有联系过。维奥拉提醒他狩猎季快到了，可以申请许可证，他却推说今年不考虑这件事……最终，维奥拉决定求助医生，不久后，他们驱车前往新奥尔良的奥什纳诊所。

神经内科主任理查德·斯特鲁伯博士给罗伯特做了一系列检查，结果表明他的生命体征正常，血液检查结果正常，韦氏成人智力测验（修订版）显示他的智力也正常。没有传染病、糖尿病、心脏病和中风的迹象，能够准确理解当天报纸上的文章，能够转述一个小故事，甚至还能清楚地回忆自己童年的经历。

“能向我介绍一下你的生意吗？”斯特鲁伯博士说。

罗伯特讲述了他如何创办自己的公司，还详细介绍了最近的几笔订单。

斯特鲁伯博士说：“你的妻子说你最近有些反常。”

“没错，”罗伯特答道，“我感觉自己不像过去那么有干劲儿了。”

“他对此并不惊讶，”斯特鲁伯博士后来对我说，“他对自己的变化的描述，平淡得就像在谈论天气。”

除了突然变冷漠以外，斯特鲁伯博士没有从罗伯特身上发现任何疾病或者损伤。他建议维奥拉先带罗伯特回家观察几周，看看情况能否有所改善。一个月过去了，他们又回到这家诊所。维奥拉对斯特鲁伯博士说，罗伯特不愿意和老朋友见面，也不想读书。过去，和他一起看电视是件让人很恼火的事情，因为他老是不停地换台，想找到更好看的节目。现在，他却两眼直勾勾地盯着电视屏幕，毫不在意电视里在演些什么。在维奥拉的恳求下，罗伯特终于走进了他的办公室，可秘书说他一连几个小时都坐在办公桌旁发呆。

“你是否感到不开心或者抑郁？”斯特鲁伯博士问他。

“没有，”罗伯特说，“我感觉很好。”

“你昨天都做了什么？”

罗伯特说自己看了一整天电视。