

FOUR SECONDS

All the Time You Need to Stop
Counter-Productive Habits
and Get the Results You Want



4秒钟 改掉坏习惯

[美] 彼得·布雷格曼 (Peter Bregman) 著
杨彦捷 译

只需4秒，克服所有适得其反的坏习惯，让你得偿所愿
有策略、有目的地控制行为、掌控冲动、抵制诱惑



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

FOUR SECONDS

All the Time You Need to
Counter-Productive Habits
and Get the Results You Want



4秒钟 改掉坏习惯

[美] 彼得·布雷格曼 (Peter Bregman) 著
杨彦捷 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Four Seconds: All the Time You Need to Stop Counter-Productive Habits and Get the Results You Want

by Peter Bregman

Copyright © 2015 by Peter Bregman

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency

through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版经由 Levine Greenberg Rostan Literary Agency 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2015-3294

图书在版编目（CIP）数据

4 秒钟改掉坏习惯 /（美）布雷格曼（Bregman,P.）著；杨彦捷译. —北京：电子工业出版社，2016.3

书名原文：Four Seconds: All the Time You Need to Stop Counter-Productive Habits and Get the Results You Want

ISBN 978-7-121-27449-7

I. ①4… II. ①布… ②杨… III. ①习惯性—能力培养—通俗读物 IV. ①B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 250345 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：王莞朕

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.25 字数：187 千字

版 次：2016 年 3 月第 1 版

印 次：2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



前言

我走在曼哈顿的 48 号大街上，一位衣冠楚楚的男士与我擦肩而过，他留着精心修饰的发型，穿着上好的西装、锃亮的皮鞋，拎着精致的公文包。接着，他一扭头，吐出了口里嚼着的口香糖。

我盯紧了那团口香糖——我可不想踩到它。口香糖飞射到离我 1 米远的地方，在树上弹了弹，又滚回人行道上。刚巧，这位男士迈开大步踩了上去。他压根没有注意到自己吐出的这块亮蓝色口香糖粘到了他的鞋底上。

我情不自禁地放声大笑。

但之后，我陷入了沉思。大家是否也经常会做同样的事情呢？我们是否经常采取一些自认为有利的行动，但最终却像这团口香糖粘回鞋底一样，自食其果？我们是否经常做一些适得其反的事情？

有时，我们的行为产生了完全背离自身利益的结果，这十分明显，也很



Four Seconds

容易避免。有一个故事：一位在华尔街银行担任高级职位的人，和自己供职的银行一样债台高筑——这个人购买了一间自己远远负担不起的公寓。此时，他获悉自己的奖金数额不如预期可观，于是，他向公司的其他人怒骂、诅咒、诋毁老板。最终，他失去了工作，也失去了奖金。

有时候，自我毁灭之路是极其微妙、不易察觉的。例如，有一次我和妻子埃莉诺约好共进晚餐，我却迟到了。我们约定 7 点钟在餐厅见，但我晚到了半个小时。我感到很内疚，因为我被一个超时的客户会议拖住了。到餐厅后，我道歉并且告诉埃莉诺，我不是故意要迟到的。

“你从来都不是故意迟到的。”她回答道。不好，妻子生气了。

“亲爱的，真的很抱歉，”我说，“但我也没有办法啊。”我向她解释自己为什么会迟到，描述了客户会议的细节，可能夸张了一点点，但希望能够让她明白，这个会议多么重要、多么不可或缺席。

但这并没有让她感到好受一些，反而火上浇油了。现在，埃莉诺既生气又恼怒。

而这让我也开始生气，并且觉得自己没什么错。“你看，”我说，“我是在努力工作。”

对话变得越来越糟糕，我们开始反驳彼此的回应。虽然，我们都有共同的愿望——好好享受这顿晚餐，但是，下意识的反应却让我们离这个愿望越来越远。最后，我们都感到孤单而生气，这与初衷完全相反。

该归罪于谁呢？我们的那些起反作用的本能反应。

对于迟到，我的本能反应是进行解释。而对于我的解释，埃莉诺的本

能反应是丧失耐心。对此，我的本能反应是开始生气。这样不断循环，双方都在无意中被本能牵着鼻子走，无论这些行为多么无效。

很显然，我并不想和埃莉诺争论。事实上，我解释为什么迟到，并不是想开始吵架。但是，到最后，我自己的意图已经不再是最重要的。重要的是，我的行为方式——解释迟到的原因——影响了埃莉诺。很遗憾，这种影响发挥了不好的效果。这就如同我吐出了口香糖又自己踩了上去。

当好人表现出坏习惯

我们都希望得到一些最基本的东西——满意的关系、在我们为之骄傲的方面取得成就、工作中的成功、服务他人、心态平和，令人惊讶的是，这些似乎都可以直接获得。我们为获得这些东西付出了最大的努力，但在很多情况下，我们的努力却是建立在一些完全无效的习惯或行为基础上的。

面对不断加长的“待完成”清单，当我们不堪重负的时候，本能的反应是延长工作时间，在有限的时间内完成更多的工作。我们承担着多重任务，从一个会议赶往另一个会议，开会时偷偷处理电子邮件，早起晚睡地工作。我们的目的是减轻压力，改变超负荷的情况。但是，这些做法恰好起了反作用：最终，我们的压力越来越大，负担越来越重。

又如，我们希望自己的想法能给别人留下深刻的印象，结果却遭到排斥。我们想要安慰一位朋友，结果却让他更加伤心。我们对团队做了一番鼓舞士气的讲话，结果，不知为何，反而令他们气馁。

这些情况每每令我们惊讶。我们不断地想，究竟是怎么回事呢？最终，

我们只能一天又一天地修补这些事与愿违的本能反应所造成的破坏。我们耗费了无数时间和精力来思考自己所说的话，与别人谈论自己处理的事情，规划自己下一步的行动，甚至为了避开走廊里那个不经意间得罪了的人，故意绕远路去洗手间。

4 秒钟形成更好的习惯

好消息是，这个问题不难解决。事实上，你所需要的只是短短的 4 秒钟。4 秒钟仅仅是一次呼吸所需的时间。你只需要暂停 4 秒钟，看看哪里出错了，再做出一点改变。

确实，只需要“一点改变”。接下来，我提出的建议将是极其直率的。这些建议能够引导你看见希望看到的结果。这些建议涉及思考、说话、做事的方式，生存的方式，这些方式更加简单有效。它们只需要很少的时间和精力，却能够帮助你轻松自如地获得卓有成效的结果。

在我最近的新书《18 分钟：找到你的专注力，控制分散的注意力，做正确的事情》（*18 Minutes: Find Your Focus, Master Distraction, and Get the Right Things Done*）（以下简称《18 分钟》）中，我提供了一些重新获得专注力和围绕着最重要的事情安排每日生活的建议。人们应当有策略、有目的地面对自己要做的事情。

而在本书中，我将展现如何在最短时间内有策略、有目的地面对你的行为方式。《18 分钟》将帮助你关注正确的事情，而本书将帮助你充分利用所关注的焦点。

毕竟，仅仅能够卓越地管理时间还不够，你还需要有效地利用时间。如何管理时间还不够，成功还取决于你在这段时间内的行为举止。例如，如何调整心态，如何与人交往，如何在工作时与团队沟通。我们的目标不仅是在繁忙的生活中存活，更是在你付出的最重要的努力和最重要的关系中顺利发展。

你将能够学会用节约时间、保存精力、卓有成效的新习惯和行为来替代浪费时间、消耗精力、适得其反的本能反应。你也将学会适用于这个快节奏世界的有效而宁静的生活、工作、交往方式。

新习惯诞生

如果我在迟到时采取别的做法，或许就能和埃莉诺一起度过一段愉快的宝贵时光，而不是吵架。那么，我该怎样做呢？我可以花4秒钟——足够做一次深呼吸、暂停、重新想想；之后，克服解释迟到原因的渴望，相反，认可埃莉诺等我的感受。

“对不起，我迟到了，你已经在这里坐了30分钟，肯定很难受。我知道，这不是我第一次迟到了。我也知道，和客户开会总是我迟到的借口。我没有尊重你的时间，我很抱歉，让你久等了。”

说起来比做起来更难。我的直觉和本能反应是解释迟到的原因。这样做会让我感觉好一些，仿佛我迟到并非不可原谅，因为这是有特殊原因的。但是这种直觉反应是适得其反的。它虽然会让我感觉好一些，但是却会让埃莉诺——等我的人——感觉更糟。它强调了我迟到的原因比埃莉诺更重



Four Seconds

要。如果这样的话，我们愉快的夜晚就全毁了。

相反，不做任何解释，只是反思我的迟到对埃莉诺有什么影响，虽然违背了直觉，但是却能够让埃莉诺感觉好一些。这样做能够让埃莉诺觉得我重视她。而且，这也承认了我没有任何正当理由可以让埃莉诺如此久候，这样，也就能挽救我们愉快的夜晚。

新的习惯诞生了。现在，我在迟到时的本能反应仍然是道歉，但已经不再解释我为什么迟到，或者说，不再找借口了。相反，认可等我的人的感受。

这个新习惯带来了另外的好处：迟到的次数减少了。向埃莉诺解释迟到的原因会令她生气，这让我想从根本上解决问题。我希望能够尊重埃莉诺或其他人的时间，不想令他们沮丧。不知为何，认可埃莉诺的感受并且向她坦白我的行为如何对她产生了影响，也让我能够从新的角度来看待自己的行为。换句话说，我对于迟到的新本能反应不仅改善了我与埃莉诺的关系，更改变了我的行为。

这就是有效的习惯的力量。

然而，改变习惯并非易事。我们的直觉反应是本能的，是天生的、难以突破的习惯。哪怕这些习惯并没有效果，但我们仍会不自觉地依赖它。一时头脑发热，这就是我们反应的模式。了解一种新的、有效的本能反应只是成功了一半，另一半即在压力下运用这些习惯。我写本书的目的，就是帮助你获得全面的成功。

第一部分，改变心理的默认状况。你将学会如何重新控制自己的行为

（短期或长期）从而获得最大的利益、实现目标、得到快乐。你将了解如何掌控自己的冲动和抵制诱惑。由此，你将变得更加冷静平和。第一部分所提出的建议能够让你变得坚不可摧。

第二部分，巩固人际关系。处理困难情绪（无论是自己的还是他人的）能力将有所提升，你将成为在困难的对话或情势下做出有效回应的大师。第二部分的建议将帮助你与周围的人友好相处。

第三部分，优化工作习惯。你将学会以一种能够激发动力、促使忠诚和承诺的方式与周围的人共事，或者领导他们。你将能够打破离间人心或者煽动对立的倾向，鼓励人们发展自我激励和积极性，从而支持你所在的组织。第三部分提供的建议有助于勇敢地、真正地、有影响力地领导他人。

我希望本书能够帮助你克服一些弄巧成拙的习惯和行为。尽管无法完全消除那些适得其反的冲动，但是，我仍然希望书中的建议能够有助于读者获得力量，并且帮助读者形成新的、能够真正使人获益的习惯。做出正确的选择，就能节约大量的时间，其中的好处是无法估量的。而你由此获得的积极影响，对你的生命、人际关系和工作而言都是无价的。

现在，我只能假定那位脚底粘了口香糖的绅士对此仍毫无知觉。那么，他可能会在自己身后留下一连串亮蓝色、黏糊糊的痕迹。但你绝对不会如此。

目录

第 1 部分 改变心理的默认状况	1
1 4 秒钟 暂停、深呼吸、修正路线	4
2 福特斑马汽车油箱为什么会爆炸 反思目标设置	8
3 拜伦面临的真正问题 承诺坚持到底	13
4 我的第一次 TEDx 演讲 放弃追求完美的想法	16
5 它似乎终于是我的了 首先要信任自己	20
6 什么也不做反而缓解了我的肌腱炎 后退一步，不作为	24
7 世界如此美妙，大家却都郁郁寡欢 接受现实，改变期待	28
8 品茶的价值 为仪式腾出时间	32
9 在扬帆出海之前 每天都做好准备	35
10 来自无线路由器的启示 重置自己	38

11	这就是……的感觉 不再表现, 开始体验	41
12	“我没时间思考” 投资无焦点的专注	45
13	为何退回 iPad 拥抱无所事事的状态	49
14	多瑞特的一年级课堂 忽略内心的批评者	53
15	卡洛斯的双重灾难 利用你的最佳位置	59
16	皮划艇漂流 想象最糟糕的情况	63
17	迎风启航 克服为意外情况制订计划的冲动	67
 第2部分 巩固人际关系		71
18	来自岳母的启示 重视人际关系	75
19	演讲后的困难时光 向人们展现真实的你	79
20	短信分手 不要让外在形式分散了你对信息内容的注意	83
21	当我 77 岁时, 我也想像你一样 接受鼓励	87
22	来自母亲的启示 拒绝放弃别人	91
23	逃不掉的罚单 不再争论	96
24	别怪小狗 责怪自己吧	100
25	五金店不卖牛奶 了解别人的规则	104
26	索菲亚第一次滑雪 理解人们的真实处境	108
27	这是一次远投 成为杰出的接收者	112
28	因为抢跑而失去比赛资格 表示同情, 然后做点什么让对方 好起来	116



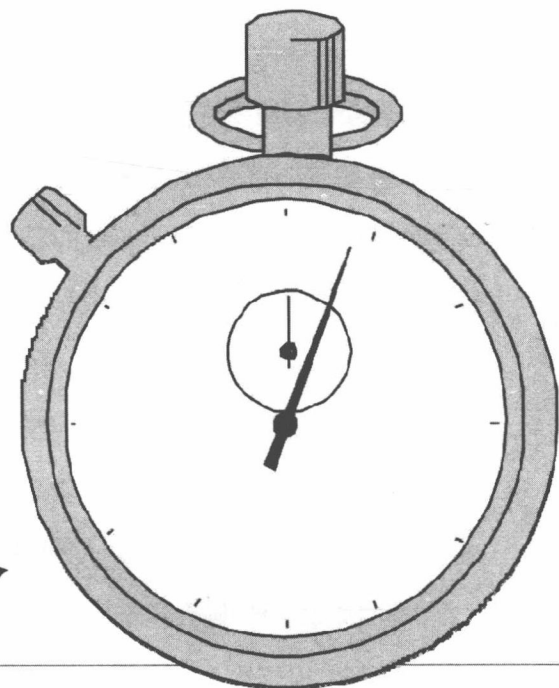
Four Seconds

- 29 不是洗发水的问题 倾听言外之意 121
- 30 我最好的生日 送上“感激”这份大礼 125
- 31 获得免费升舱 恳请别人施以援手 130
- 32 为什么蒂姆无法晋升 别忘了说“谢谢” 134
- 33 不行 建立与人交往的界限 138
- 34 拖走邻居儿子的车 提出问题，不要反驳 142

第3部分 优化工作习惯.....147

- 35 理发店里的领导力 保持冷静 151
- 36 乔治·华盛顿与第一届超级碗 单独地看待每个人 155
- 37 与爱抱怨的人一起抱怨 缓和消极心态 159
- 38 拿掉辅助轮 让人们失败（或者接近失败） 164
- 39 准备好成为高层领导了吗 支持别人获得成功 168
- 40 在一部优秀的电影中，谁的贡献更大 分享荣誉 172
- 41 搞不明白的厨师 分担同事的职责 176
- 42 我的事情已经够多了 主动承担别人的工作 180
- 43 分配中心爆仓日 重视结果，而非程序 184
- 44 不要指望彩票中奖 关注对公司至关重要的东西 189
- 45 滔滔不绝的罗恩 乐于助人，不要只是友善待人 194
- 46 “事实上，是有点问题……” 接受批评之礼 199
- 47 为一份礼物而哭泣 给自己和他人创造一个安全的空间 204

48	我可不会错过什么 别再不停地检查邮箱了	208
49	“无 PPT “原则 接受非正式会议.....	212
50	不喜欢豌豆，却像爱好者一样吃豌豆 通过逸事让别人做出 改变	215
51	乔瑞瘦了 80 斤 忽略意志力，重建周围环境.....	219
	结论	224
	作者简介	229



第 1 部分

改变心理的默认状况

坐到书桌前开始写作，这可不是一件容易的事情。我所面临的障碍并不是生理上的——我当然能够完成“坐下来”“开始写”的一系列动作。但就像大部分阻挠我们达成重要目标的障碍一样，这里的问题是心理上的。

我已经忙得快要冒烟了，各种急迫的待办事项堆积如山，所以，在这个时候坐下来开始写作几乎算是自我放纵了。即便在最好的情况下，面对写作的挑战，人们也总是会不断拖延。这天早晨，我的工作特别紧张，又被一位客户的问题搞得焦头烂额，这些情况都与写作所需要的缓慢地思考的步调大相径庭。

尽管困难重重，最终，我还是坐了下来，准备开始静心写作。

刚写了第一句，房门突然打开了，我当时才 7 岁的女儿索菲亚冲了进来。

“厨房淹水了！”她大叫着，“救命呀！”

不会吧？很显然，当时只有 5 岁的丹尼尔接了一杯水之后，忘了关水龙头。天啊！

我下意识的反应就是冲丹尼尔和索菲亚大吼一场。我甚至可以感觉肌肉越来越紧张，愤怒的能量在身体里汹涌澎湃。这一刻，怒吼似乎是合情合理的。

但是，我暂停了一下，做了个深呼吸，缓了 4 秒钟。

这个深呼吸几乎是我这一天所做的最困难的事情了。从概念上来看，呼吸最简单不过了。但是，在情绪波动的时候暂停 4 秒钟，做个深呼吸是很不容易的。当我感到沮丧、愤怒、疲惫和担心的时候呢？深呼吸似乎也