

更拚命不會更成功

第一本結合最新績效科學實證

揭開讓你充分發揮實力 同時避免倦怠與過勞的秘密！

★★★★★ AMAZON 4.5顆星好評

PEAK

PERFORMANCE

ELEVATE YOUR GAME, AVOID BURNOUT, AND THRIVE WITH THE NEW SCIENCE OF SUCCESS

一流的人如何保持顛峰

BY

BRAD STULBERG | STEVE MAGNESS

布萊德·史托伯格、史蒂夫·麥格尼斯 著 洪慧芳 譯

極地冒險家 林義傑 | 心理學作家 海苔熊 | 作家 黃大米 | 泛科知識公司知識長 鄭國威

《給予》作者 亞當·格蘭特 | 《從容的力量》作者 雅莉安娜·哈芬登

《動機，單純的力量》作者 丹尼爾·品克 —— 激賞推薦

謹獻給凱特琳以及我的雙親露薏絲與艾瑞克～布萊德．史托伯格
謹獻給我的雙親艾蜜莉與菲利普～史蒂夫．麥格尼斯

也獻給所有的研究人員及各界的卓越高手，他們的出色表現為本書奠定了基礎。感謝諸位讓我們有機會把這一切集結成書。

各界推薦

「你早就知道離開舒適圈才能夠有所改變，但奇怪的是，你每天都相當努力，累得像一條犬，可是完成的事情很少，自我成長也很有限，為什麼呢？心理學上有一個名詞叫做「最適合挑戰」（Optimal challenge），指的是說你給自己設定的目標要合理，這個目標不可以停留在舒適圈裡面，也不可以超過你的能力太遠，否則你可能有一兩次非常優異的表現，但就後繼無力了；或者是好不容易瘦下10公斤，卻又很快復胖了。就像是肌肉的訓練，適當的壓力，才能讓你的肌肉慢慢地長出來。當你仔細閱讀之後或許會發現，讓你爬上顛峰的並不是那個好高騖遠的信念，而是每一步的踏實，每一天給自己小小的挑戰，直到有一天你驀然回首，就會發現，原來自己一路以來已經走了這麼遠。」

——海苔熊，心理學作家

「『要怎樣變強？』不管是企業經營者、職場工作者、運動員、音樂家、廚師、政治人物、網紅藝人，還是螢幕上的超級英雄，每天都在問這個問題，也將是面對AI挑戰，每一個不想淪為無用階級的人類都要思考的課題。本書如同武功祕笈，是變強的方法論，建議你可以快速瀏覽一次，然後時常帶在身邊，重複閱讀。」

——鄭國威，泛科知識公司知識長

「這是一本引人入勝的好書，暢談如何維持顛峰表現及避免倦怠。史托伯格和麥格尼斯本身就曾經締造過驚人成就，長年與菁英共事。他

們結合了豐富的經驗及致勝的新科學，在書中分享切實可行的見解。」

——亞當·格蘭特（Adam Grant），紐約時報暢銷書《給予》（*Give and Take*）和《反叛，改變世界的力量》（*Originals*）作者

「史托伯格和麥格尼斯為成功、快樂、充分發揮潛能及活得精采，寫了一本人人必備的萬用指南。」

——雅莉安娜·哈芬登（Arianna Huffington），《從容的力量》（*Thrive*）和《愈睡愈成功》（*The Sleep Revolution*）作者

「表現頂尖的人究竟做了什麼，使他們如此出類拔萃？史托伯格和麥格尼斯在此提出一套強而有力的答案。從對壓力改觀到超越自我，這本書的概念將幫你變得比想像更加優異。」

——丹尼爾·品克（Daniel Pink）
紐約時報暢銷書《動機，單純的力量》（*Drive*）作者

「史托伯格是我最喜歡的健康和科學作家，麥格尼斯是深思熟慮的金牌教練。他們可說是最佳搭檔，透過每個人都能應用的原則，說明如何以健康及持久的方式來充分發揮自我。」

——艾美·柯蒂（Amy Cuddy）
紐約時報暢銷書《姿勢決定你是誰》（*Presence*）作者

「史托伯格是我最喜歡的作家之一，他專門撰寫我最愛的兩個主題：生理與心理表現。這本書把這兩個領域融合在一起。」

——萊恩·霍利得（Ryan Holiday），暢銷書《障礙就是道路》（*The Obstacle is the Way*）和《失控的自信》（*Ego is the Enemy*）作者

「史托伯格和麥格尼斯擅長把顛峰表現的科學原理，轉譯成雅俗共賞的淺白道理。我懷疑會有誰在讀過本書後，還能一點都不想將書中的訣竅應用在個人生活中。」

——大衛·艾波思坦（David Epstein）
紐約時報暢銷書《運動基因》（*The Sports Gene*）作者

「這本書讓我深有共鳴，史托伯格和麥格尼斯以務實的職場和比賽建議，提供一套翔實的指南，讓人全面了解頂尖表現的奧秘，以及確實達到顛峰境界的方法。」

——迪克·科斯托洛（Dick Costolo），Chorus執行長及Twitter前執行長

「以科學理論和全球頂尖運動員、藝術家、知識菁英的精闢見解，揭開人類顛峰表現的奧秘。這本書為你提供突破個人局限、充分發揮潛力，更重要的是持久維持驚人表現的藍圖，是想要發揮潛力、成就最佳自我的人必讀的佳作！」

——利奇·羅爾（Rich Roll），《尋找超能力》（*Finding Ultra*）
和《蔬食動力》（*The Plantpower Way*）作者

「史托伯格是當代最有天賦的科學作家之一，擅長把有趣的研究結果轉譯成具體的策略。本書從頂尖表現研究中擷取出切實可行的見解，對想要提升自我、突破局限、脫離舒適圈的人來說是必讀的好書。」

——凱莉·麥高尼格（Kelly McGonigal）
史丹佛大學的大學心理學講師，以及《輕鬆駕馭意志力》（*The Willpower Instinct*）和《輕鬆駕馭壓力》（*The Upside of Stress*）作者

「卓越的藝術家、冠軍運動員、頂尖研究人員有什麼共通點？他們的共通點比你料想的還多。史托伯格和麥格尼在這本跨領域的精彩好書

中，揭開了在不同領域都能締造驚人佳績的祕訣。」

——亞力克斯·哈欽森（Alex Hutchinson），《跑者世界》「揮汗科學」（*Sweat Science*）專欄作家及《有氧和重訓，哪個優先？》（*Which Comes First, Cardio or Weights?*）作者

「對想在任何領域成長及出類拔萃的人來說，這是一本必讀的好書。讀來讓人深有共鳴，淺顯易懂，充分揭露成功人士普遍採行的技能和紀律，並指導我們如何達到想要的成果。我很高興能把書中學到的知識，實際應用在我的跑步及其他領域上。」

——卡拉·古徹爾（Kara Goucher），兩屆奧林匹克運動會馬拉松跑者

「這本書充滿啟發和實用的資訊，是致力提升自我的人都不該錯過的好書，未來幾年我肯定會反覆閱讀。」

——麥特·畢林斯利（Matt Billingslea）
泰勒絲樂團（Taylor Swift Band）鼓手

「史托伯格和麥格尼斯揭開了世界頂尖好手的秘密，幫我們在專業領域上變得更好。這本書對每個人來說都是必讀的好書，從運動員到藝術家都該讀，當然也包括創業者。基本上，這是為想要自我升級的人所寫的。」

——鮑勃·科確（Bob Kocher）
梵拉克創投公司（Venrock Capital）合夥人
史丹佛醫學院顧問教授/美國前總統歐巴馬的醫療保健特助

「我們都想知道為什麼有些人如此卓越，但有些人辦不到，這似乎是難解之謎。不過，這本書以科學來闡述卓越表現者的共通點。最重要

的是，它也說明了我們如何把這些訣竅應用在個人生活中，親身體驗同樣的效果。」

——大衛·高斯（David Goss），俄亥俄州立大學數學榮譽退休教授

「讀這本書時，我驚訝地發現，在職業跑步生涯中，我用來提高表現的做法，竟然都有科學實證。讀者肯定會對史托伯格和麥格尼斯的驚人發現感到半信半疑，進而親身檢驗，改變自己的競爭心態，創造出個人的顛峰佳績。」

——萊恩·霍爾（Ryan Hall），美國半馬紀錄保持人

「這本書深入探索密集發揮創意的循環週期，這是連我都覺得神秘難解的領域，即使我已經竭盡所能地探索了。我覺得史托伯格和麥格尼斯真的發現了奧秘所在。」

——艾米爾·阿薩莫拉（Emil Alzamora），國際知名雕塑家

前言

真的有健康又持久的顛峰表現？

2003年夏天，一個早熟的十八歲青年緊張地坐在草地上，一旁是熱身用的八線跑道，他正等著廣播召喚他去起跑線上就定位。這不是普通的高中田徑運動會，甚至不是州冠軍賽，這是普里方騰經典賽（Prefontaine Classic），是田徑運動中的超級大賽。幾天前，這個十八歲的學生還坐在物理課堂中，想著暗戀對象亞曼達。今天，他坐在全球頂尖跑者之間，想著自己在萬眾矚目的「1英里賽」（約1.6公里）中如何脫穎而出。

他看著奧運獎牌得主伯納德·拉加特（Bernard Lagat）等頂尖跑者做著複雜的賽前熱身動作，他自己則是玩著任天堂的Game Boy遊戲機，讓自己稍微抽離當下的情境。在那群人之間打電動玩具，顯得十分突兀。幾分鐘後，大會把選手從熱身區召喚到起跑線時，他被迫抽離《超級瑪利歐兄弟》的慰藉。他踏入俄勒岡大學那個人山人海的跑者聖地「海沃德田徑場」（Hayward Field）時，反覆喃喃唸著：「別抬頭，別抬頭。」以便讓自己靜下心來，但徒勞無功。在NBC電視台的現場直播螢幕上，可以看到他的頭頂，而不是他的臉。他還來不及思考自己排在上屆奧運第五名的凱文·沙利文（Kevin Sullivan）旁邊是什麼狀況時，廣播突然大聲傳來他的名字。這時平靜的幻覺完全消失了，焦慮如浪潮般襲來，竄流全身，胃裡僅剩的一點食物似乎頓時湧上了胸口，他心想：「糟糕！又來了！」這時起跑線的發號員舉起發號槍，「千萬別吐出來！」

4分1秒後，比賽結束。在那短短的時間內，他成為當時美國史上最快的1英里高中跑者，也是全球第五快的青年跑者（如今在美國史上

是排名第六快的高中生）。他和大專賽的超級巨星艾倫．韋柏（Alan Webb）幾乎跑出一樣的佳績（韋柏跑出1英里花3分53秒的成績，後來更創下3分46秒的美國紀錄）。他的成績幾乎快達到奧運好手邁克．斯坦伯（Michael Stember）的紀錄，並擊敗當時美國1英里賽的冠軍塞內卡．拉西特（Seneca Lassiter）。拉西特在跑輸那個高中小伙子後，立刻退出了體壇。換句話說，那小子已經正式成為青年奇才了。

即便如此，那青年的臉上依然露出差點破「1英里4分鐘」的失望之情。大會宣布正式的比賽結果時，NBC的大會螢幕上顯示一個筋疲力竭的瘦削孩子，以雙手捂著臉。不過，隨著滿腔激動的情緒逐漸消退，他不禁陶醉在一種得來不易的滿足感中。他心想：「我才十八歲，已經登上全國最大的職業田徑賽，破4分鐘應該很快就能手到擒來。」

NBC的播報員正為了這個高中小伙子的表現驚呼連連，他們說：「那孩子能有如此驚人的紀律，實在很了不起。」那紀律還真不是人幹的。

如強迫症般的堅持

那樣的表現不是光靠天賦及苦練就能達到。你問每個認識那小子的人，大家總會提到一個詞：強迫症。找不到比強迫症更貼切的用語了，朋友與家人常以那個詞來形容他，簡直到了稀鬆平常、陳腔濫調的地步，但大家還是那麼說。

他的日子就是一味地追求卓越，日復一日。早上六點起床，出門跑9英里，接著上學、練舉重，下午六點再跑9英里。為了避免受傷和生病，他維持嚴格的飲食習慣，每天都比同齡的少年早幾個小時就寢。他的生活就是一種意志力與自律的鍛鍊。

他堅持每天按表操課，維持一定的訓練計畫，即使在郵輪上度假一週需要跑100英里，他一樣繞著頂層甲板的160公尺跑道乖乖地跑，最後他不是因為疲累而止步，而是因為頭暈。即使遇到颱風、夏季高溫、家中出緊急狀況，他還是堅持計畫，跑好跑滿。任何天災人禍都無法阻止他訓練自己。另一個強迫症的例子，可以從他的感情生活一片空白看得出來。他有時因為比賽成績變差，就突然跟原本交往的女孩分手，即使那個倒楣的女孩跟他的成績變差毫無關係。每到週末，就可以看到他強迫症發作，因為他經常覺得十點就寢比參加派對及認識女孩更重要。換句話說，他不是一般的高中生，但是話又說回來，一般的高中生也跑不出1英里4分鐘的成績。他有一股精益求精的狂熱：一種永不停歇、不屈不撓的決心，為了達到目標，不惜竭盡所能。這樣的付出確實讓他嚐到了甜美的果實。

他在全球十八歲的賽跑紀錄中留下了最快的紀錄，也曾是運動史上跑得最快的高中生。他幾乎收到美國所有大學的錄取通知書，從奧勒岡大學之類的體壇名校到哈佛之類的最高學府都向他招手。他的夢想充滿奧運五環、獎牌、征服世界的雄心壯志，而且那些夢想都很切合實際。

幾年後，在美東的華盛頓特區，一個年輕人正為了新工作的第一天做準備。他完成早晨的梳洗慣例後（包括刷牙、刮鬍子、淋浴、更衣，他已經可以把一切步驟濃縮在12分鐘內完成），匆匆地離開家門。他的晨間慣例不是每天都那麼趕，但是在頂尖顧問公司麥肯錫工作兩年後，他已經把他協助《財星》（*Fortune*）五百大企業達到驚人效率的方法，套用在自己的生活上。不浪費一分一秒，沒有停機時間，一切講究精簡效率。這種超高效率的早晨只有一個小缺點：容易讓他出汗，尤其在華盛頓特區的悶熱夏天，穿著合身的襯衫，更容易出汗。

在走路上班的最初10分鐘路程中，他滿腦子只有一個念頭：別再出汗了！他不習慣穿西裝，西裝比新工作的著裝規定更正式。看來他必須改變早上的習慣，多騰出一點時間從容地梳洗，或是降低淋浴時的水溫，或是雙管齊下。他很擅長這種分析思維。在幾個月前，他設計了一個模型用來預測美國醫療改革對經濟的影響（大規模又雜亂的法規變革將會撼動許多產業）。那個模型後來傳遍了華盛頓特區，許多專家（大多比他年長兩倍）都認為那個模型很棒，那無疑也幫他找到了這份新工作。

不過，當他走到賓夕法尼亞大道，抵達門牌號碼1600號的白宮時，他的思緒抽離了他應該先改變晨間習慣的哪個變數，他心想：「天哪！這實在太棒了。」在那裡，他將為知名的國家經濟委員會（National Economic Council）工作，就醫療保健方面為美國總統提出建言。

就像多數表現優異者一樣，這位年輕的專業人士之所以能進入白宮，主要靠先天的才能及後天的苦功。他從小智力測驗的成績就很高，但還稱不上天才。他的語言能力出眾，但數學能力及空間感很普通。他求學時拚命用功，常主動沉浸在哲學、經濟學和心理學中，而不是沉溺於杯觥交錯和夜夜笙歌。雖然他如就讀小型的大學足以加入美式足球校隊，但他還是去密西根大學，並專注於學業。

他的優秀成績吸引了知名顧問公司麥肯錫的校園徵才人員。進入麥肯錫後，他很快就成為績效過人的員工。除了每週工作七十多個小時，他還會把握時間練習簡報技巧，讀《華爾街日報》、《哈佛商業評論》和無數的經濟書籍。朋友常笑他「無趣」，他確實是工作狂，但他也樂在其中。

他在麥肯錫的表現一路飆升，公司指派他加入愈來愈知名的案子。不久，他已經開始為年營業額數十億美元的企業執行長提供諮詢服務。也因此，在2010年的冬天，公司要求他打造前述那個模型，預

測美國醫療改革的影響。這是一項非常艱巨的任務，試想，你面對五十個變數，每個變數都會交互影響，沒有一個是確定的，而且別人還對你說：「告訴我們會發生什麼事，在這個試算表上做出來。」

他不畏艱難地投入那項任務，比以前更加賣力。他要不是把睡眠時間拿來工作，就是焦慮到睡不著。他的手腳常處於冰冷狀態，醫生說那是壓力造成的，但他們也不是那麼確定。他看病時都是以打電話的方式接受醫生問診，因為他忙到無法在一般的上班時間去掛號看病。

但他還是完成任務，那個模型運作得很順利，不僅效果不錯，而且簡單明瞭，全美各地的保險公司和醫院都在用。事實上，正因為那個模型太好了，白宮才會打電話來，問他是否願意幫助落實法案。那個職位只離美國總統幾個階層，以前笑他「無趣」的朋友現在笑說搞不好哪天換他治理國家。在這個步調緊湊的高風險世界裡，他是前途似錦的當紅炸子雞，而且這時距離他二十四歲的生日還有幾個月。

盛而不衰的人生

現在你可能會想，這兩個人是誰？我該怎麼做才能像他們那樣出色？但那不是我們想在此分享的故事。

那位難得一見的高中飛毛腿，自從那年夏天在普里方騰經典賽中創下紀錄後，就再也沒有跑出更快的成績了。那位擔任顧問的青年才俊後來也沒有競選公職，或是在知名公司中晉升為合夥人。事實上，他離開了白宮，之後再也沒有獲得升遷。那位跑者和顧問都曾經表現極其亮眼，但從此盛極而衰，健康受損，成就感開始下滑。

這不是獨一無二的故事，在很多地方都可以看到，可能發生在任何人身上，包括我們。本書的兩位作者就是前述的那個跑者（麥格尼斯）和那個顧問（史托伯格）。

我們在陷入倦怠的幾年後認識彼此，一邊喝酒一邊分享彼此的故事。酒過幾巡後，我們意識到彼此的經歷極其相似。當時，我們才各自展開第二人生：麥格尼斯是績效科學家以及耐力運動員的教練，開始在教練界嶄露頭角。史托伯格是新銳作家。我們都展開了新的人生旅程，也不禁納悶：我們能在不重蹈覆轍下，達到顛峰表現嗎？

原本這只是我們這個「兩人互助小組」關切的問題，後來因為我們對績效科學的共同興趣而演變成深厚的友誼。我們後來愈來愈好奇：健康又持久的顛峰表現可能存在嗎？如果可能，那要怎麼辦到？祕訣是什麼？卓越表現的背後有根本原則嗎，如果有，那是什麼？像我們這種人（亦即任何人）怎麼落實那些原則？

這些問題在我們的腦中盤據了很久，所以我們做了任何科學家和記者都會做的事情——翻遍文獻，深入多元領域採訪眾多有卓越表現的人（從數學家到科學家，從藝術家到運動員）尋找答案。就像酒過幾巡後迸出的意外靈感一樣，這本書就這樣誕生了。

我們無法保證你讀完本書後就能贏得奧運金牌，畫出曠世傑作，或在數學理論上有所突破。很遺憾，這些事情還是要有天賦作為後盾。不過，我們可以保證，讀這本書可以幫你培養本性，讓你以健康又持久的方式充分發揮潛力，達到顛峰狀態。

導讀

人人都想當勝利組

我們先從一個簡單的問題開始問起：你會為了有出色的表現而覺得壓力很大嗎？

如果你的回答是否定的，或許你已經可以進入一種沉穩的淡定狀態；又或者，你只是不太在乎任何事情罷了。無論哪種情況，這本書可能不適合你。但如果你的回答是肯定的，那你幾乎跟每個人都一樣，請繼續閱讀下去！

無論是求學、職場、藝術工作，還是登上舞台，多數人在人生的某個時點都會出現一種渴望，希望自己的表現能夠再升級。有那樣的渴望是好事，把目標設在自己的能力範圍之外，有系統地追求目標，那種努力的過程是我們身為人最充實的一部分。想要提升自我也是值得慶幸，因為在這個競爭激烈的時代，我們比以前更別無選擇。

本書絕大部分是教你如何提升表現，但是在此之前，我們想先簡要地探討，為什麼這麼做比以往更加必要。

前所未有的壓力

如今人類面臨的績效標準達到歷史新高，每週都有人創下新的運動紀錄，大學入學的要求達到前所未有的水準。殘酷的競爭在全球經濟的各個角落幾乎變得稀鬆平常。吉姆·克里夫頓（Jim Clifton）在著作《未來就業戰》（*The Coming Jobs War*）中寫道，我們正處於「全球就業殊死戰」一觸即發的邊緣。如果這句話只是心懷不滿的員工在部落格發的牢騷，那就另當別論了，但克里夫頓可不是什麼無名小

卒，他是全球知名市調公司蓋洛普（Gallup）的董事長兼執行長，蓋洛普以嚴謹和科學化的市調方式享譽國際。克里夫頓繼續解釋，最近蓋洛普的民調明確地顯示，全球競爭導致「優秀的人才找不到好工作」。因此，他寫道：「所以世界上有愈來愈多人感到悲慘、絕望、痛苦，陷入危險的憂鬱狀態。」

克里夫頓勾勒出一個可怕的情境，遺憾的是，他說的一點也沒錯。資料顯示，在過去十年間，美國人使用抗憂鬱藥物的人數增加了四倍，焦慮狀態達到了歷史新高。雖然這一切可能也有先天遺傳的因素在內，但主要是由克里夫頓所描述的那種大環境所引發。

想了解為什麼我們會生活在這種環境中，只需要看每天幾乎跟我們形影不離的電子裝置。數位科技讓我們只要點擊和滑動幾次螢幕就能觸及全世界，也大舉敞開全球人才庫。如今某個職缺可挑選的人才，以及可以完成某個工作的選擇地點都大幅增加了。人資專家丹·夏貝爾（Dan Schawbel）也是紐約時報暢銷書《自我宣傳》（*Promote Yourself*）的作者，他指出：「這不是十年前的職場，現在的職場有很大的壓力，競爭十分激烈，因為世界上任何人都可能以更低的價碼來搶你的工作，所以你必須比以前更拚命。」至於十年後的職場，我們不只要跟其他人競爭，還要跟永不厭倦、幾乎不需要自我照顧的超人物種競爭。

跟機器競爭

電腦、機器人、其他人工智慧的使用，日益對人類的表現構成壓力。這通常是以微妙的方式發展，微妙到我們幾乎察覺不到。例如，亞馬遜之類的公司以日益巧妙的科技，來消除公司對實體空間、庫存、業務團隊的需求，從而降低營運成本。這使業者可以用非常優惠的價格，把任何我們想要的東西賣給我們，但這種電商巨擘也有其陰

暗面：他們淘汰了大量的工作。事實上，亞馬遜的崛起代表著一些競爭對手的衰落與破產，其中最著名的例子莫過於指標性的實體書店博德斯（Borders）。博德斯在全盛時期，員工人數多達三萬五千人。這家公司的歇業，意謂很多人跟著失業。這個故事最可怕的地方在於，如今亞馬遜不光賣書，它正在探索如何用機器來遞送一切商品。看到這裡，你還對亞馬遜的Prime會員資格感到滿意嗎？

機器不只取代零售和業務工作。北卡羅萊納大學的冉奈普．涂費琪教授（Zeynep Tufekci）專門研究科技對社會的影響，她寫道：「機器愈來愈聰明，將會取代愈來愈多的工作。」過去十年，機器已經學會如何處理日常口語、辨識人臉、解讀表情、區別個性，甚至可以進行對話。

涂費琪不是唯一擔心科技對人類衝擊愈來愈大的人，世界上一些最聰明的人士也認同這種看法。物理學家史蒂芬．霍金（Stephen Hawking）、發明家伊隆．馬斯克（Elon Musk）、Google的研究總監彼得．諾維格（Peter Norvig）等人共同簽署了一封公開信，呼籲研究人員在開發人工智慧時要格外小心謹慎。霍金告訴BBC：「目前的人工智慧還處於原始狀態，但已經證明很實用。不過，我覺得全面發展人工智慧可能為人類帶來末日。」

這本書想談的，不是我們跟機器搶工作的末日情境。然而，在很多方面，我們其實已經發動了那場戰爭。為了跟上機器的腳步，我們需要提升自我，這是無可避免的。

相互競爭

1954年，羅傑．班尼斯特（Roger Bannister）成為第一個在4分鐘內跑完1英里的人，在此之前，很多人認為那是人類體能表現的極限。班尼斯特衝過終點線不久後表示：「醫生和科學家都說突破4分鐘極限

是不可能的事，硬要嘗試的話，可能連命都不保。所以，我衝過終點線倒地後又爬起來時，我以為我死了。」

如今每年都有二十位以上的美國人突破4分鐘障礙。如果把肯亞和衣索比亞等跑步強國的跑者也考慮進來，專家推測，每年可能有數百人跑出1英里不到4分鐘的成績。事實上，有些跑者甚至以這種速度來進行間歇訓練，以往的「瘋狂」變成新常態。你只要看目前1英里的紀錄就好了：1999年由希查姆．艾爾．奎羅伊（Hicham El Guerrouj）締造的3分鐘43秒。也就是說，奎羅伊衝過終點線時，班尼斯特還在彎道，尚未衝到同一個直線道。

在與時間競賽的運動中，現在幾乎都有高中生經常打破半世紀前的每個世界紀錄。團隊運動也變得愈來愈競爭。1947年，職業籃球選手的平均身高是193公分，如今已變成200公分。不只身高這種深受遺傳影響的實體特質變了，連打球技巧也提升了。你看1950年代的球賽錄影時，會發現以前連控球後衛（擅長控球的球員）都只用慣用手運球，如今幾乎每個上場的球員都是左右開弓。

為什麼會變成這樣？運動經濟這個領域，就像傳統經濟領域一樣，因為全球人才庫的興起，使跨入這個產業的人數大增。有先天體態優勢的人才，以及願意致力追求卓越的人數都大幅增加了。再加上更先進的科學化訓練、更好的營養、更有效恢復元氣的方法，這些因素都讓我們更容易了解奎羅伊和班尼斯特之間的16秒差距^[1]。

出類拔萃的壓力愈來愈大，是各種領域普遍存在的現象，這是一場看不到盡頭的競爭。如果霍金的預言屬實，我們現在很可能只處於變革的開端而已。因此，大家竭盡所能想要尋找優勢也就不足為奇了。

竭盡所能尋找優勢的隱憂

你去過GNC、Vitamin Shoppe之類的維他命專賣店嗎？如果你去過，可能會跟我們一樣納悶：到底是誰在買這些藥丸、藥粉和營養奶昔？從數據來看，答案是幾乎每個人都買過。已開發國家的民眾只有極少部分的人缺乏礦物質或維生素，那些人攝取營養補給品可能對身體有益，但全球營養補給品產業的年營收常超過一千億美元。

更引人注目的是，許多熱銷的補給品及相關產品的製造商所宣稱的神奇功效。例如，一種名叫Neuro Bliss的產品（號稱可以降低壓力及提高腦力和體力）一瓶售價逾2美元（逾60元台幣）。雖然該公司的網站上宣稱：「在步調迅速的世界裡，神經飲品有助於創造公平的競爭環境。」但我們還沒看到任何科學證據證明那個說法。然而，Neuro Bliss依然是暢銷飲料，消費者亟欲取得優勢（任何優勢都好），即使沒有科學證據顯示那種「優勢」確實存在。遺憾的是，這種不顧一切追求優勢的心態，往往是誤入歧途、踏入禁藥世界的第一步。

這是學校的期末考時間，莎拉忍不住注意到身邊有一種趨勢，導致她比平時更加緊張。她發現愈來愈多的同學在服用阿得拉

（Adderall）。阿得拉是用來治療注意力不足過動症（ADHD）或無法專注的臨床症狀，其成分是結合興奮劑左安非他命和右旋苯丙胺，藥效其實類似溫和版的街頭毒品speed。

儘管許多專家認為先天罹患ADHD的患者僅占總人口的5~6%，但美國疾病管制與預防中心（CDC）的資料顯示，ADHD的診斷率約是那個數字的兩倍，也就是說，約11%的美國青少年被診斷罹患ADHD。但在莎拉看來，校園裡幾乎每個人都在服用阿得拉，不管他們是否被診斷出罹患ADHD或有沒有取得阿得拉的處方。

為什麼會這樣呢？WebMD網站很可能是大學生上網搜尋藥物說明的地方，該網站顯示，阿得拉「可以提高注意力、專注力、讓人專心做事，停止煩躁不安」。網站上也提到副作用包括食欲不振、胃痛、噁心、頭痛、失眠、幻覺等等，但似乎沒有人在意這些。沒有ADHD

症狀的學生把阿得拉當成強化大腦的大力丸，他們服用阿得拉是為了獲得心理優勢。這種學生之間普遍存在的藥物濫用，就像運動員濫用類固醇的風潮。原本用來治療身體狀況的藥物，遭到健康人士的非法濫用，以便獲得體能上的優勢。一些研究人員估計，30%的學生是基於非醫療的因素而服用阿得拉之類的興奮劑。而且，不出所料，阿得拉的濫用在期末考這類壓力大的期間最為常見。無數學生表示，這種藥物可以減輕疲勞，還可以增加閱讀的理解力、興趣、認知和記憶。

CNN最近為了了解服藥學生服用阿得拉的體驗，做了一項調查，學生的回應聽起來跟電視廣告差不多：

- 「其實我沒想過吃這個違法，我不會為此感到緊張，因為吃這種藥很普遍，又很容易取得。」
- 「我覺得吃藥後充滿活力，腦筋非常清醒，可以面對任何挑戰。」
- 「才幾個小時，我就寫了十五頁報告……而且我對這份報告充滿信心。」

這也難怪莎拉會覺得有點緊張，她說：「我不會去吃那種藥，因為我覺得那是投機取巧，但這種現象很氾濫——太氾濫了。」

這種為了追求優勢而濫用禁藥的行為，發生在學術領域已經夠糟了，但這種趨勢不只出現在校園內，職場上也日益常見。金柏莉·丹尼斯醫生（Kimberly Dennis）在芝加哥郊外一家藥物濫用中心擔任醫療主任。她指出，她看到二十五歲到四十五歲的专业人士濫用阿得拉等藥物的情況激增，他們就像學生一樣想尋找優勢，哪怕是很小的優勢，只要能藉此超前一點都好。

伊莉莎白就是這樣的專業人士，她告訴《紐約時報》：「這是必要的。最優秀、最聰明、最有成就的人為了生存，這樣做是必要

的。」在創立創新醫療科技公司的過程中，伊莉莎白意識到光是努力工作還不夠。她覺得自己需要投入更多的時間，但睡眠有礙工作進度，所以她開始服用阿得拉。「我有一些朋友在金融業及華爾街當交易員，他們必須清晨五點開始工作，處於顛峰狀態，他們大多有服用阿得拉，你不能反應太慢……我知道多數公司裡那些幹勁十足的年輕人都是如此，公司對他們的績效表現有一定的期待。」

賓州醫院的神經科主任及《審美大腦》（*The Aesthetic Brain*）的作者安簡·查特吉（Anjan Chatterjee）覺得，職場使用藥物來提高生產力「可能是我們的未來」。因為美國人會持續延長工時，減少休假。「既然如此，何不乾脆吃藥來提振精力、強化注意力，縮短那些浪費時間的睡眠呢？」

雖然這種未來聽起來很可怕，但不是只有查特吉如此預測。另一位也提出同樣看法的人，是在道德智庫海斯廷斯中心（The Hastings Center）擔任行為科學家的艾瑞克·柏倫斯（Erik Parens）。他指出，興奮劑在美國的流行只是現代生活的一種症狀：你需要全天候投入你的專業領域，隨時查看電子郵件，每天都要表現得比昨天更好。但這不表示這種生活方式，或濫用藥物以維持這種生活方式的現象，就是一件好事。我們很快就會看到，不管有沒有濫用藥物，在沒有充分休息下，以這種方式持續運作，不僅無法達到最佳表現，可能還很危險。一個文化逼得大家違法及投機取巧，只為了繼續生存下去，更遑論超前——這樣的文化不僅有害，也無法長久維繫。

查特吉和其他專家談到職場濫用藥物的問題時，常拿運動界來做比喻——競爭激烈、高風險、為了求勝而不惜一切代價。在那種環境中，即使是微小的優勢也能帶來巨大的收益。不幸的是，如果職場真的朝運動界那種趨勢發展，那對每個人來說都是壞消息。

更大、更快、更強的代價

全壘打紀錄、環法自行車賽的黃衫（選手中總成績領先者）、奧運獎牌等等，都代表著超乎常人的超人表現。遺憾的是，這些出色的表演中，很多案例已經證明那確實是超出人類的表現，是藥理資源及醫藥詭計所促成的幻象，其背後的精密複雜度甚至可比最頂級的醫院。儘管濫用藥物被逮的運動員不到2%，但研究顯示有高達40%的優秀運動員使用禁藥來提升成績。也就是說，我們在電視上看到的運動員，超過四分之一的人投機取巧。

我們很容易以為這個問題可能只發生在熱門賽事中，事實不然。在大學、高中、業餘運動中，濫用藥物的現象也很普遍。2013年「青少年反毒團體」（Partnership for Drug-Free Kids）做的調查顯示，11%的高中生在前一年至少用過一次合成的人類生長激素（HGH）。你仔細想想那個數字，11%的青少年把模仿「人體最強荷爾蒙」的化學物質直接注入正在發育的身體中。也許更令人不安的是，高中生之所以會這樣做，他們的靈感可能是來自於父母。

這實在是很不幸的現象，卻是真實存在的。現在連好勝的週末勇士（在跑步、自行車、鐵人三項比賽中，試圖在同齡組勝出的業餘中年男女），也愈來愈常被逮到使用藥物來提升表現。這種問題實在太氾濫了，以致於主辦這些賽事的單位也開始對那些非職業運動員實施藥物檢測。備受敬重的調查記者大衛·艾波思坦（David Epstein）報導過這個濫用藥物的現象，他深入探索那些業餘的週末運動員使用機能輔助藥物（performance enhancing drug，簡稱PED）來提振表現的情況。結果並不樂觀，他說約有一千兩百億美元的市場歸類為「抗衰老」，但其實大多是向中年男性兜售類固醇。隨著嬰兒潮世代日益老化，他們有足夠的可支配所得，再加上抗老又好勝的心態，這個市場

注定會愈來愈大。艾波思坦以該篇報導的標題〈人人用藥時代〉，一語道盡了這個現象。

這種不惜一切代價衝高表現的文化，後果不容小覷。令人「難以置信」的表現，以前讓人一舉成名，如今則是真的「不可信」。無論在校園或是在競賽場上，每次有人締造出令人嘖嘖稱奇的佳績時，我們都不得不質疑背後的誠信。誠如梅約診所的人體機能表現專家麥克·喬伊那醫師（Michael Joyner）所言：「我們活在一個所有驚人表現都很可疑的世界裡。」這種情況在文化層面上無論再怎麼悲慘，可能也比不上個人層面的悲慘，尤其對莎拉那種選擇誠實競爭、不願犧牲健康和道德的學生來說更是如此。像莎拉那樣的學生，不得不把競爭標準提升到一個虛幻的境界，但結果是，誠實應賽的人往往只能當砲灰。

過勞倦怠

2014年，一項調查訪問了全球九十個國家逾兩千五百家公司。結果發現，對多數的現代雇主來說，最迫切的危機是「不堪負荷的員工」。員工可能擔心其他同仁隨時連線「待命」，所以自己不得不跟進，因而每天查看手機近一百五十次。每次他們刷新手機時，只看到資訊大量湧入。一項研究發現，半數以上的白領勞工認為自己已經達到崩潰邊緣：他們再也無法處理那麼多資訊，他們覺得那種崩潰感令他們心情低落。

即使努力追趕訊息，依然追趕不完，但我們還是覺得有必要繼續追下去。這種衝動在美國人之間特別常見。僅三分之一的美國員工表示，他們的午餐吃得很從容（亦即離開辦公桌），其他66%的員工是一邊吃午餐一邊工作，或是乾脆不吃。美國人不只午餐時間也在工作，連晚餐、深夜、週末也是如此。經濟學家丹尼爾·哈梅默沙

（Daniel Hamermesh）和艾琳娜．史坦卡尼莉（Elena Stancanelli）合寫過一篇標題很貼切的論文〈美國人工時太長（而且往往在奇怪的時間加班）〉。他們在文中指出，27%的美國人常在晚上十點到早上六點之間工作；29%的美國人會在週末做一些工作。

如果我們下班後是以延長休息的方式來恢復元氣，以彌補平日工作的透支，那就另當別論了，但我們根本不是如此。每年到了年底，美國勞工平均還有五天的假沒休完。你把這些工作時間加總起來時（2014年蓋洛普這樣做了），會發現美國人每週的典型工時是47小時，而不是40小時。換句話說，美國人幾乎每週多上了一天班。在這種背景下，這也難怪53%的美國員工會感到過勞倦怠。

不停地狂熱工作不僅令人疲憊過勞，也對健康有害。一個極端的實例是二十一歲的莫里茲．厄哈特（Moritz Erhardt），他是美銀美林集團（Bank of America Merrill Lynch）的實習生，在連續工作72小時後，被發現在浴室中暴斃。驗屍報告顯示，他因癲癇發作而亡，可能是過勞引起的。厄哈特過世不久後，另一家知名的投資銀行高盛（Goldman Sachs）開始為實習生設下一天17小時的工時上限。

其他情況不像厄哈特的個案那麼極端，但更加普遍：工作量的累積及持續的緊張，導致焦慮、憂鬱、失眠、肥胖、不孕、血液異常、心血管疾病，以及許多對生活品質有害的生理後果。諷刺的是，過勞倦怠不僅在企業界很普遍，連在指導大眾注意健康或幫大眾達到健康的領域也存在。研究發現，57%以上的住院醫師和多達46%的執業醫師都符合過勞標準。另一份研究顯示，30%以上的教師也有過勞現象。

看似不自由的朝九晚五上班族，可能很羨慕藝術家或作家的彈性和自由。但事實證明，彈性和自由並不像我們所想像的那樣是解決過勞問題的萬靈丹。幾乎每位藝術家在職業生涯的某個時點都體會過創意枯竭之苦。這種職業倦怠在藝術家之間很常見，因為他們對藝術的

熱情既是一種福氣，也是一種詛咒。之所以說是一種福氣，是因為柏拉圖在公元前四世紀說過，熱情是「我們獲得最大恩賜的管道」，激發出充滿想像力和靈感原創作品。但是萬一掌控不當，熱情可能驅使藝術家埋頭苦幹，直到筋疲力盡，累垮自己。

痴迷、完美主義、極其敏感、控制欲、高度期望是卓越藝術家的共同特質，這些都和創作倦怠有關。再加上以藝術謀生的壓力、外界的嚴詞批評、社交上的比較、創意工作的獨處性質，這些因素讓我們更容易了解為什麼那麼多藝術家飽受倦怠之苦，甚至陷入更糟的狀況。研究顯示，從事創意工作的人特別容易焦慮、憂鬱、酗酒和自殺。

另一個經常看到熱情和壓力相互衝突的領域是運動界。倦怠是導致很多人（舉凡孩子、業餘運動者、職業運動員等等）從此放棄運動的主因之一。運動員常犯一種錯誤：把自己逼得太緊，未能充分休息，這甚至還有一個醫學術語：過度訓練症候群（overtraining syndrome）。罹患過度訓練症候群時，中樞神經系統會陷入混亂，產生一系列負面的生物效應，最終導致重度疲勞、疾病、受傷、表現下滑。這是身體在告訴你「我沒力了，真的不行了」，有點像身體強迫關機。

過度訓練症候群聽起來應該是運動員會想要盡量避免的狀態，尤其是職業運動員更應該注意。但有60%以上的跑步健將表示，他們在跑步生涯中曾經歷過那個階段。令人意外的是，不僅這些菁英運動員在身體發出警訊時仍有想要繼續運動的衝動，有30~40%的高中和業餘運動員也在運動生涯中，至少經歷過一次過度訓練症候群。

看到這裡，大家應該已經了解：想要出色表現的壓力來自四面八方。因此，愈來愈多人拚命操練自己的身體，即使報酬遞減仍不肯罷休。有些人甚至不惜冒著健康和聲譽的風險，違反道德和法律規範，

服用提升表現的藥物。這難道是在現代社會中出類拔萃的必要條件嗎？想要登峰造極，肯定還有更好的方法。

事實證明，確實是有的。這本書的後面章節就是在探索這方面的訣竅。

更好的方法

過去幾年，我們有幸能夠深入研究各界頂尖高手的日常實務做法。我們研究、採訪、觀察了這些菁英，甚至在某些情況下，與一些人共事。他們不僅正處於事業顛峰，更是該領域的人中之龍。貼近訪談及觀察的過程中，我們不免注意到這些卓越高手投入專業的方式竟然極其相似。事實證明，無論是想要獲得奧運參賽資格的選手、想在數學理論方面有所突破的學者，或想要打造出動人傑作的藝術家，在那些健康又持久的成就背後，他們秉持的許多原則都是一樣的。

那些原則都經過時間的考驗、安全合法、也合乎道德，而且數百年來許多登峰造極的行家已經沿用那些原則了。不過，直到現在，引人入勝的新科學才揭露那些績效原則的運作原理。那番新的理解將使一般大眾也能效法大師，身體力行。本書的後續章節會逐一檢視那些原則，結合實例和科學，提供讀者具體又有證據的務實建議，幫大家提升自我。

這趟探索績效的科學與藝術之旅，需要我們串連一些傳統上各自山頭林立的領域。透過這種跨領域的連結，才能看出驚人的績效見解。套用作家兼創新專家艾瑞克．魏納（Eric Weiner）的說法：突破往往是發生在「大家意識到自身或自身領域在本質上過於武斷，因而開放心胸去接納各種可能的時候。一旦你發現有另一種方法可以做X或思考Y，頓時各種新的通路都為你敞開。」有了這番概念後，我們將透過本書來說明藝術家可以從運動員的身上學到什麼，知識分子可

以從藝術家的身上學到什麼，運動員可以從知識分子的身上學到什麼。

我們將告訴大家，為什麼加強複雜問題的解題能力跟加強舉重能力是相似的；為什麼世上最卓越的思想家和世上最厲害的舉重好手是以相同的方式追求成長。我們會探究例常習慣和環境的影響力，解釋為什麼明星運動員、藝術家、公眾演說家的事前熱身準備如此相似又有效。我們甚至也會討論到時尚，並以科學論點來解釋為什麼以前的天才（例如愛因斯坦）和當今的天才（例如馬克·祖克柏）不在乎時尚。我們會探索為什麼那麼多卓越的高手在締造驚人佳績後（無論是畫出曠世巨作、寫出得獎小說，或是在體壇上刷新世界紀錄），往往把成就歸功於超乎自身的力量——可能是家庭、上帝或其他超然的力量。

如果我們解說得宜，你讀完本書時，將會徹底了解：

- 成長和發展背後的科學循環週期
- 如何為顛峰表現及日常生產力做準備
- 以使命感來提升績效

不過，更重要的是，無論你想追求什麼，你將會知道如何把這些概念活用在你的個人目標上。為了幫你做到這點，本書從頭到尾都有簡短的「高效表現的訣竅」摘要。這些摘要是為了再三強調重點，幫你融會貫通，以利實踐。

-
1. 這裡不該遺漏提升表現而濫用禁藥的現象。濫用禁藥確實在很多刷新紀錄中扮演了要角，我們在本書中會深入探討這個議題。不過，在運動界，幾乎所有領域的成績都普遍提升了。這種情況極其普遍，不能全部歸因於禁藥的濫用。➡

第一部 成長方程式

1

長盛不衰的祕訣

壓力＋休息＝成長。無論你追求的是哪方面的成長，這個公式都成立。

試想，怎樣才能讓肌肉（例如二頭肌）變得更強而有力？舉重太重時，你可能奮力高舉一次就不行了。即使你勉強重複幾次，也很容易受傷。相反的，舉重太輕時，幾乎看不出成效，鍛鍊不了二頭肌。你得找出恰恰好適合自己鍛鍊的重量：一個差點就超出你的能耐，練起來會疲累，但練完又不至於受傷的重量。然而，找到那個理想重量只是成功的一半。如果你天天練舉重，一天舉好幾次，中間不太休息，那肯定不久就會筋疲力竭，產生倦怠。

但是，如果你幾乎不去健身房，又無法經常挑戰個人極限，你也無法變得更強健。鍛鍊二頭肌及任何肌肉（無論是實體肌肉、認知或情感方面）的關鍵是，適量的壓力搭配適度的休息。壓力＋休息＝成長。無論你追求的是哪方面的成長，這個公式都成立。

週期化訓練

在運動科學領域中，這種壓力搭配休息的循環常被稱為「週期化」（periodization）。壓力可以挑戰身體，在有些情況下把身體逼到接近疲乏。這裡所謂的壓力，不是指你跟伴侶或老闆吵架的那種壓力，而是指某種刺激，例如舉重。這種流程往往緊接著是出現功能輕微下滑，你可以想想努力練舉重一段時間後手臂沒力的感覺。但承受壓力一段時間後，只要讓身體好好休息，恢復元氣，身體會馬上適應

並變得更強，讓你以後可以更進一步提高訓練的強度。隨著時間的推移，那個循環如下所示：

1. 找出你想鍛鍊的肌肉或能力。
2. 對它施壓。
3. 休息和恢復元氣，讓身體適應。
4. 重複流程——這次的施壓比上次的再強一點或再久一些。

世界頂尖的運動員都是這種循環鍛鍊的高手。從微觀層面來看，他們的訓練是在高強度（例如做間歇訓練，直到瀕臨肌肉疲乏和筋疲力盡）與低強度訓練（例如競走）之間切換。最優秀的運動員也會把躺下休息列為優先要務，他們把休息看得跟上場或上健身房鍛鍊一樣重要。從宏觀層面來看，優秀運動員往往在強效訓練一個月後，緊接著做一週輕度訓練。他們刻意設計鍛鍊季節，期間只安排幾個重要賽事，賽事結束後緊接著安排身心恢復期。運動菁英的每日、每週、每月、每年作息，乃至於整個職業生涯，就是在壓力和休息之間持續更迭。在壓力與休息之間無法拿捏平衡的人，要不是受傷，就是陷入倦怠、黯然退出（壓力太多，休息不足），或是流於自滿、停滯不前（壓力不夠，休息太多）。那些能夠拿捏平衡的人，才能成為常勝不墜的贏家。

持久的優異表現

1996年，狄娜·卡斯特（Deena Kastor）從阿肯色大學畢業時，是個不錯的大學跑者，但從未在重大賽事中拿過冠軍。她得過多次全美大獎，多次上台領獎，但距離全美大學比賽的冠軍總是差那麼一點點——更確切地說，是只差幾秒。但是，這並未阻止她全力投入跑步。

大學畢業後，她找上傳奇教練喬·維吉爾（Joe Vigil），跟著教練到氧氣稀薄的科羅拉多州阿拉莫薩（Alamosa）受訓，最後到加州的曼摩絲湖（Mammoth Lakes）。在那裡，卡斯特接受海拔9千英尺的訓練，以期大幅超越以前的水準。

稍微看一下卡斯特在那段顛峰時期的訓練日誌，腦中會馬上浮現兩個字：驚人。在海拔7千英尺（2134公尺）的地方跑24英里（39公里），而且每英里（1.6公里）的跑速相當於一般人衝刺100公尺的速度。她最愛的訓練是以每英里5分鐘的速度（時速19公里）來回跑4英里，而且這一切都是曼摩絲湖區海拔最高的地方完成。這些驚人的訓練只占卡斯特總跑量的一小部分。每週結束時，她會在訓練日誌的右下角圈出「總里程」。那個數字幾乎一定是在110～140英里之間（177～225公里）。這看起來很不尋常，但是在卡斯特的眼中，這其實再平常不過了。因此，她達到了運動成就的顛峰。

卡斯特無疑是美國女子跑步界最響亮的名字，而且紅得有理。她得過奧運馬拉松的銅牌，在許多重大的全國賽事中獲得佳績，也是美國馬拉松紀錄的保持人，僅以2小時19分鐘就跑完26.2英里（每英里的速度是5分20秒）。你先想以那麼快的速度跑1英里，接著再想以那樣的速度連續跑二十六次。或許更難以理解的是，她在四十二歲時，以2小時27分鐘跑完馬拉松（每英里的速度是5分鐘40秒）。沒錯，即使理論上她已經進入耐力運動生涯的尾聲，她依然跑得飛快。雖然她偶爾會輸給年紀小她十到二十歲的年輕人，但跟那些年紀足以當她女兒的跑者較勁，她始終屬於領先的一群，而且經常擊敗她們。

如果你問卡斯特如何長久維持這種績效水準，你會因此學到週期化的重要。雖然卡斯特會很快強調苦練很重要，但她也會迅速提到苦練之後的休息一樣重要。「過去幾年成績之所以突飛猛進，主要是因為訓練環境以外的東西，以及我選擇恢復元氣的方式。」2009年她接受《競爭者》雜誌（*Competitor*）的訪問時這麼說：「運動時，你是

在破壞軟組織，對身體施壓。運動後的休息是讓你恢復元氣，獲得力量，以便再攻下一城。」

卡斯特說，她很早就意識到光是拚命操練是不行的。她甚至說，她的例常鍛鍊算是輕鬆的部分。她之所以與眾不同，能在過去二十五年間跑得又快又遠，那神奇的關鍵在於她恢復元氣的方式：每晚睡10～12小時；對膳食的嚴謹講究；每週按摩及做伸展運動。換句話說，她在不鍛鍊時所做的一切，都是為了讓她在鍛鍊時持續展現驚人的表現。壓力需要搭配休息，休息讓人更加耐壓。卡斯特已經掌握了這個公式的訣竅，了解她能承受多少壓力及需要多少休息。所以，她的成就——整個持續成長的生涯與卓越——就不是那麼令人意外。

壓力搭配休息，不斷晉級

卡斯特當然是獨一無二的，但史蒂芬．賽勒（Stephen Seiler）的研究佐證了她的實例。1996年，賽勒在美國拿到生理學博士後不久便移居挪威。他剛到挪威時，注意到一件事，令他困惑不解：在交叉訓練中，世界級的越野滑雪高手在山腳停下來，接著慢慢走上山。賽勒對此做法感到不解，為什麼全球最頂尖的耐力運動員會採用如此簡單的訓練方式？

賽勒找上挪威越野滑雪國手的教練英格．布拉頓（Inge Bråten）探究原因，他是八次金牌得主比約恩．戴利（Bjørn Dæhlie）等多位傳奇選手背後的重要推手。賽勒問布拉頓，他把運動員緩步上山視為一種訓練，是不是有什麼誤解？如果不是誤解，而是真的訓練，為什麼挪威選手要那樣做，能不能請布拉頓說明一下原因。布拉頓告訴賽勒，賽勒看到的那些滑雪運動員，最近才剛完成高強度的訓練，所以現在必須換輕鬆的訓練。

聽到那番話，賽勒的腦中馬上聯想到他讀過的一篇論文。那篇論文指出，肯亞跑者的多數訓練時間是以龜速慢跑進行。賽勒再次回顧那項研究時，看到那篇論文提到肯亞人是在高強度與低強度訓練之間輪流切換。當下賽勒發現，全球最頂尖的夏季運動員和冬季運動員的訓練方式似乎非常相似。於是，他就像其他優秀的科學家一樣，開始驗證這個推論是否正確。

壓力需要搭配休息，休息讓人更加耐壓。

賽勒追蹤了多種耐力運動高手的訓練方式，包括跑步、滑雪、游泳、騎自行車。他發現，不分運動和國籍，他們的訓練大致都呈現一套相同的分布狀態。全球最頂尖的運動員不是採行「唯有苦練才有收穫」的模式，也不是採用健身雜誌推廣的高強度間歇訓練（HIIT）或任何「最夯的訓練法」，而是有系統地在密集的高強度鍛鍊以及輕鬆的訓練與恢復期之間輪流切換，即使是輕鬆的徒步上山，也是一種訓練。賽勒發現，菁英選手的持續進步和發展，是一種以壓力搭配休息的訓練。

智力與創意發展

當賽勒探索世界頂尖耐力運動員的共同特質時，約莫同一時間，另一位研究員也在探索世界頂尖的創意奇才與高智能菁英的共通點。這位研究員是米哈里·奇克森米海博士（Mihaly Csik-szentmihalyi，發音是chick-sent-mi-hi），他是正向心理學領域的先驅，以對快樂、意義、最佳表現等領域的研究觀點聞名。如果你聽過「心流」（flow）這個詞，亦即「一種全心沉浸在某個活動中的狀態」，那就是他的研究成果。

不過，奇克森米海還有另一個研究成果同樣深具洞見，但不像「心流」那樣廣為人知：他對創意的研究。在五十年間，他採訪了數

百位不同領域的天才，那些天才都在各自領域中有突破的成就，包括開創的發明家、創新藝術家、榮獲諾貝爾獎的科學家、榮獲普立茲獎的作家等等。如同賽勒發現頂尖耐力運動員的訓練方式幾乎殊途同歸，奇克森米海發現創意天才也是如此：這些創意奇才平日要不是沉浸在極度密集的活動中，就是處於完全放鬆休息的狀態。奇克森米海發現，這種方法不僅可以防止江郎才盡及認知疲乏，也有助於培養突破的思維和發現（我們在第四章中會詳細探索背後的原因）。奇克森米海記下這些不分領域的創意奇才及卓越菁英所採用的共同流程：

1. 沉浸（Immersion）：以持續不斷的深度專注力，全心投入工作。
2. 沉潛（Incubation）：休息和恢復時間，完全不去想工作。
3. 頓悟（Insight）：靈光乍現的時刻，新創意突然出現及思維成長的時候。

是不是看起來很眼熟？創意天才持續發展心智的方式，跟頂尖運動員持續開發體能的方法一樣。或許這是因為肌肉和大腦比我們所想的還要相似。就像肌肉會疲乏無力一樣，我們等一下也會看到，大腦也是如此。

耗用大腦的代價

1990年代中期，在凱斯西儲大學任教的社會心理學家羅伊．鮑梅斯特（Roy Baumeister）徹底改變了世人對大腦及意志力的看法。鮑梅斯特想找出日常決策中糾結的原因所在，例如為什麼我們努力思考複雜問題後，會有絞盡腦汁的「疲累感」；或者，為什麼節食者在一整

天抗拒垃圾食物後，晚上更容易破功？換句話說，鮑梅斯特想知道為什麼我們會出現耗盡智力和意志力的感覺，那是怎麼發生的。

高效表現的訣竅

- 追求最重要的目標時，持續在壓力與休息之間切換。
- 在一天的工作中，穿插一些短暫的休息。
- 在高壓的工作結束後，巧妙地安排「休息日」、長週末和假期，以利抒壓。
- 判斷何時開始感到工作吃力。找出那個點，在那之前插入短暫的休息。

鮑梅斯特著手解決這個問題時，他不需要使用最新、最頂尖的大腦造影技術，只需要使用一些餅乾和蘿蔔。

在一個精心設計的實驗中，鮑梅斯特和研究同仁請六十七位成人排隊走進一個房間，裡面飄著巧克力餅乾的香味。參試者就坐後，研究人員把剛出爐的餅乾端進房間。每個人的唾液腺一開始分泌口水，接下來就有趣了。研究人員只讓一半的參試者吃餅乾，另一半的參試者不僅不能吃餅乾，反而得吃蘿蔔。

可想而知，吃餅乾的人可以輕鬆完成這部分的實驗。他們就像多數人一樣，喜歡縱情享受喜歡的事物。吃蘿蔔的人則是吃得很勉強，鮑梅斯特寫道：「吃蘿蔔的人顯然對餅乾很感興趣，甚至還以渴望的眼神望著桌上的餅乾，有人還把餅乾拿起來聞了一下。」抗拒餅乾的誘惑並非易事。

這個研究聽起來似乎沒什麼開創性，畢竟誰對美味的甜點完全無感呢？誰能抵抗美食的誘惑？但這個實驗進入第二階段時，情況又變得更有意思了。在第二階段，吃蘿蔔的參試者繼續掙扎。兩組參試者在第一階段吃完東西後，研究人員要求他們解一個看似可解、但其實解不開的問題（沒錯，這是殘酷的實驗，尤其對那些吃蘿蔔的人來說）。吃蘿蔔的參試者持續8分鐘解題，總共試了十九次才放棄。吃餅乾的參試者持續超過20分鐘解題，總共試了三十三次才放棄。為什麼兩組的差異如此明顯？因為吃蘿蔔的人在抗拒餅乾誘惑時，已耗盡大腦肌肉的能量。吃餅乾的人則有滿滿的能量，可以花更多的心思解題。

鮑梅斯特後來又重複做了幾次類似的實驗，每次都看到同樣的結果。那些無論是抵抗誘惑、解決難題，還是做出棘手決定，因而被迫動用大腦肌力的參試者，在接下來也需要動用心神的任務中，表現都不如對照組（第一個任務不必消耗心力，例如吃下剛出爐的餅乾）。

抗拒餅乾誘惑是危險行為

我們只有一個意志力儲存庫，那裡的庫存能量是供所有的認知和自制行動取用，即使那些行動毫不相關。參試者被迫壓抑情緒時（例如看悲劇電影時壓抑失望或難過的心情），之後往往在許多毫不相關的活動中表現不好，例如抗拒食物的誘惑或記住事情。這種現象還不止於此，當你先動了腦力，接著再接受身體挑戰時（例如靠牆半蹲），你的身體表現也會受到影響。研究顯示，即使體能處於最佳狀態，心理疲乏者的身體表現依然會大受影響。換句話說，身體疲乏與心理疲乏的界線不像我們所想的那麼明確。

在名為「渴望愛：自律對出軌的影響」研究中，研究人員找來三十二位有男女朋友的大學生，請他們透過聊天室和志同道合的異性互

動（那個人是由研究人員假扮）。在上線交談之前，他們讓一半的參試者先抗拒美食的誘惑，另一半的參試者可以盡情享用美食。你可能已經猜到結果了，那些被迫抗拒美食誘惑的人，比較可能把自己的電話號碼透露給網路認識的異性同好，甚至接受對方的咖啡邀約。研究人員因此總結：「自制力減弱可能是導致愛情出軌的原因。」你在鼓勵另一半節食之前，可能需要三思（但你可能已經知道這點了）。

窺探疲憊的大腦

最近，研究人員開始使用先進的大腦造影技術，而不是只用餅乾和蘿蔔來研究大腦肌力的概念。他們的研究結果相當有趣，他們以功能性磁共振造影（fMRI）機器觀察心力疲乏的人（研究人員可用fMRI看到腦內活動），發現他們的大腦以一種特殊的方式活動。心力疲乏的參試者看到誘人的圖像（例如鮮美多汁的起司漢堡），或是被要求解決難題時，大腦中與情緒反應有關的部位（杏仁核和眼窩額葉皮質）會代替負責理性深思的部位（前額葉皮質）運作。其他的實驗也顯示，一個人被迫發揮自制力之後，前額葉皮質的活動會減弱。難怪我們心力疲乏時會覺得更難解開複雜的問題，也難以施展自制力，乾脆選擇看卡通或吃餅乾。

就像你舉重舉到肌肉疲乏後很難再舉一樣，你動用腦力到疲乏狀態時（無論是抗拒誘惑、做出棘手決定，還是處理充滿挑戰的認知任務），也很難再思考下去。這種疲乏可能使你開始吃餅乾，放棄解決困難的問題，或甚至在挑戰體能時提早放棄。在最糟的情況下，你甚至可能會出軌，背著另一半偷吃。

幸好，我們的心力跟體力一樣，只要在施壓後搭配充分的休息，就能變得更強。科學家發現我們愈常練習抗拒誘惑、深入思考，或集中注意力，這方面的能力就會持續變強。

有一派新的研究提出反駁，他們說意志力並不像科學家以前想的那樣是有限的，只要完成較小的實質改變，就能培養更強大的力量，並在未來完成更大的改變。無論哪一派的說法是對的，我們都不可能在持續使用心力下，完全不感到疲乏，至少心力無法發揮同樣的效用。而且，我們以較小的挑戰培養力量之前，也無法馬上就承擔很大的心理挑戰。這一切都呼應了一開始提到的那個公式：壓力＋休息＝成長。

高效表現的訣竅

- 切記，「壓力就是壓力」：一項任務造成的疲乏會影響到下一個任務，即使兩者毫不相干。
- 不要一次承擔太多挑戰，不然你真的會陷入「無能為力」的狀態。
- 調整環境，讓環境更能幫助你達成目標。當你知道自己會筋疲力竭時，特別要事先做好這點。環境對我們的影響出奇強大，尤其是在疲憊的時候。

壓力和休息的律動

在接下來的四章中，我們會詳細探討成長公式的組成要素（壓力和休息）。你會學到對身心肌肉施壓及放鬆的最好方法，以便在一天、一個月、一年，甚至一輩子中都能展現出最佳表現。但是在深入探索之前，為了強調「在壓力和休息之間輪流切換才是追求顛峰之道」這個普世真理，我們想以一個真人實事做為這個真理的最佳寫照，他善用這個公式而在身心方面都達到了最佳狀態。

喬希·維茲勤（Josh Waitzkin）六歲時，在紐約市的華盛頓廣場公園（Washington Square Park）中第一次接觸到西洋棋。他本來是去公園玩吊單槓，但一到公園，他看到大人玩著步調明快的西洋棋，當場看得入迷。不久，維茲勤就全心投入方格棋盤及移動棋子所組成的微型世界中，後來還成了西洋棋冠軍。

維茲勤並不是一夕之間成為棋藝精湛的棋王，但也差不多了。一開始年紀大他很多的棋手只覺得這個下棋的小孩很新奇，但不久維茲勤開始打敗他們。八歲時，維茲勤在當地已經所向無敵，常打敗年紀大他五倍的棋手。親眼看過他贏棋的人都會注意到他的西洋棋天賦和熱情。不久消息傳開，一些世界頂尖的西洋棋高手紛紛搶著要指導他，收他為徒。

九歲起，維茲勤開始橫掃美國各界的少年西洋棋比賽，贏得了多次全國冠軍。十三歲時，他榮獲西洋棋「國家級大師」的頭銜，成為該項殊榮的最小棋手之一。十六歲時，他成為「國際級大師」；同年，他和一位對手並列為美國少年西洋棋賽的冠軍，那是特別難能可貴的殊榮，因為參賽者的年齡最高是二十一歲。翌年，他再度蟬聯冠軍。

在此同時，派拉蒙電影公司（Paramount Pictures）推出熱門電影《天生小棋王》（*Searching for Bobby Fischer*），記錄維茲勤崛起成為西洋棋冠軍的歷程。那部電影描述了過人的天賦搭配深厚的熱情、勤奮與巧妙的訓練所產生的成果。幸好，維茲勤當初對公園裡的單槓不是那麼熱中，不然他可能永遠也不會成為享譽國際棋壇的巨星。

不過，幾年後，維茲勤二十出頭時，他也像許多年輕人一樣，開始轉變興趣。他開始對冥想和東方哲學產生興趣，這些興趣最終促使他愛上太極拳。雖然他純粹只是因為興趣而沉浸在太極拳中，但他也很高興能藉此機會暫時抽離西洋棋界的鎂光燈。

就像西洋棋一樣，維茲勤不久就在太極拳界達到顛峰。消息再次迅速傳開，大家又說這個年輕人在太極拳方面有過人的天賦與熱情，他也吸引全球最頂尖的太極拳老師收他為徒，並在接觸太極拳的短短幾年內，就贏得無數次全國冠軍。在滿三十歲以前，維茲勤在太極拳的主要競賽項目「定步推手」和「活步推手」中，都拿到世界冠軍。

維茲勤無疑深具天賦，這裡不該刻意淡化先天基因的優勢，但我們也覺得他不太可能在各方面都擁有最好的天賦和基因。誠如他在精彩著作《學習的王道》（*The Art of Learning*）裡所說的，他之所以能在看似南轅北轍的兩項技藝中登峰造極，主要是因為他培養天賦及競爭動力的方式。他把自己在西洋棋和太極拳的成就，歸功於壓力和休息之間的輪流切換：

不只一次，我在激烈的棋賽中連下四、五個小時後，起身走出大會現場，在外面衝刺50碼或奔上六層樓梯。接著，我又走回去，洗把臉，覺得整個人神清氣爽。直到今天，我的體能訓練中，幾乎每個元素都是某種形式的切換，在壓力與恢復之間持續交替……如果你真的想改善表現，我會建議把這種壓力和恢復的切換，融入生活的所有層面。

善用壓力

壓力可以刺激成長，要培養新能力，必須下苦功。

1934年在麥基爾大學的生物化學系，二十八歲的內分泌學家兼醫學助理教授漢斯·薛利（Hans Selye）正在發掘一種新的荷爾蒙，他有充分的理由相信當下的研究會有斬獲。他把卵巢萃取物注入老鼠的體內，希望藉此促發只能以「尚未發現的性荷爾蒙」來解釋的變化，結果那些老鼠確實出現了獨特的生理反應。牠們的腎上腺皮質變大，免疫系統也啟動了。薛利增加注射量時，老鼠的反應愈明顯。薛利確信，應該是某種新的性荷爾蒙引發了那些生理變化。他開心極了，在研究日誌裡寫：「我二十八歲，似乎快發現一種新的荷爾蒙了。」

遺憾的是，後來他給老鼠注射跟生殖系統無關的液體後，也看到老鼠出現一樣的反應，這使得他的滿腔熱情頓時降到冰點。連注射食鹽水都會出現同樣的反應，他失望地寫道：「我想發現新荷爾蒙的夢想破滅了。我為這項漫長研究所投入的一切時間和素材皆化為烏有。我實在太沮喪了，有好幾天完全無法做事，只坐在實驗室裡悶悶不樂。」儘管薛利當時還不知道後續發展，但那幾天的反覆思索後來證明是塞翁失馬，焉知非福。

薛利持續思考那個實驗時，最後終於想通了一件事：也許他應該從全然不同的角度來評估他目睹的現象。也許不是注射的液體導致生理反應，而是注射本身對老鼠是一種創傷，因此引發了那個反應。念頭一轉後，薛利迅速從失望中振作起來，開始有系統地對老鼠施加創傷。他對老鼠注射東西、加以電擊、動手術，以及其他種種打擊。每次他對老鼠施加新的創痛形式時，都會看到同樣的反應：老鼠的腎上

腺和免疫系統變得活躍。老鼠不是為了性行為而做準備，牠們是在備戰。

雖然薛利想發現新荷爾蒙的夢想破滅了，但這個安慰獎可不小。他無意中發現了一個概念，那個概念後來成為現代社會最關切的問題之一：壓力。只要施加的動作（做什麼都行）足以嚇到老鼠，或引發疼痛和不適，就能促發一種先天的壓力反應。如今我們知道，幾乎所有的生物都有那種反應。

壓力是否有害視劑量而定

薛利及後來進一步研究的學者開始對人施壓，他們也看到人體出現跟老鼠一樣的反應，但他們也注意到別的東西。隨著時間的推移，人類和老鼠似乎都會適應特定的壓力，並提高抵抗力。某些壓力源甚至還會促成一些良性效果，加強身體特定部位的抗壓性。他們因此發現，壓力不見得有害，壓力也可以是促進成長及調適的刺激。

我們現在知道，抗壓反應是源自於名叫「炎症蛋白」

（inflammatory proteins）的分子和名叫「皮質醇」（cortisol）的荷爾蒙。壓力會啟動炎症蛋白和皮質醇，讓他們去通知身體：「我們不夠強大，承受不了這次攻擊了！」身體聞訊，便在體內組織一支生化大軍，指揮他們前往承受壓力的地方，使身體變得更強韌。這是身體與生俱來的驚人抗壓能力，它可以藉此做好準備，以因應未來的威脅。

前面提過，鍛鍊肌肉（例如二頭肌）就是善用壓力來強化身體的好例子。舉重到筋疲力盡時，會導致肌肉組織的細微撕裂，激發壓力反應。身體會意識到，它目前不足以承受壓力。所以，我們停止舉重後，身體就會進入所謂的「合成代謝」狀態（anabolic state），重建肌肉，以便未來承受更多的壓力。幾乎每種激烈的身體勞動之後，都會

進入這樣的流程，舉凡舉重、跑步、划槳、混合健身運動等等，都是如此。

不過，壓力太大或持續時間太久時，身體就無法適應了。這時身體不僅無法變強，還會變差，薛利稱它為「衰竭階段」，如今許多人稱衰竭階段是承受「慢性壓力」。這個時候，身體因承受不住而進入「分解代謝」流程（catabolic process），或稱「持續崩解」的狀態。炎症蛋白和皮質醇並未在通知身體修復後就消退，而是持續處於嚴重的發炎狀態，皮質醇濃度也居高不下。腎上腺系統長期處於戒備狀態，變得過勞又疲乏。這也難怪慢性壓力是導致無數健康問題的原因，人體能夠承受的壓力畢竟有限。

把上述的一切彙整起來，就會出現一種矛盾的現象。壓力可以是正面的，促使身體出現良性調適；壓力也可以是負面的，導致身體嚴重受傷。壓力的影響究竟是好是壞，幾乎完全取決於劑量。壓力剛剛好時，不僅能刺激生理適應，也能刺激心理反應。

有阻力才能成長

第一章最後提到的維茲勤（國際西洋棋神童，後來又化身為太極拳世界冠軍）回顧自己成為頂尖高手的歷練過程時，提出一個有趣的見解：有阻力才有成長；在鞭策自己探索自我極限的過程中，我們得到了難能可貴的學習經驗。

雖然那段心得聽起來像維茲勤在談辛苦的武術訓練，但其實不是，他是指他精進西洋棋的過程。早在他尚未接觸太極拳以前，他就常鍛鍊自己的大腦，直到疲乏的境界。有無數的書籍教人如何把體能訓練套用在非體能的活動上，但維茲勤的做法恰恰相反。他把那套讓他晉升為西洋棋世界冠軍的訓練理念，套用在武術學習上，使他變成太極拳的世界冠軍。即使他只是訓練大腦，細膩地鑽研棋局和深層架

構，但他也必須對自己施壓。為了促進成長，他必須鞭策自己，達到阻力出現的程度。儘管維茲勤早在二十幾年前悟出這番道理，但如今有關學習的最新科學研究，才正開始揭開這種方式有效的原因。

為了促進成長，必須對自己施壓，必須鞭策自己。

密西根州奧克蘭郡的一群公立高中老師對教學的種種問題感到失望，例如班級太大、數位裝置干擾教學、資源不足等等。全美各地的教師幾乎都有同樣的無力感，不過最令他們無力的是「共同核心課程」。那是他們必須遵守的一套標準化全國課程，目的是為了確保各級學校的教育達到全國基準。然而，即使那套課程的設計立意良善，在奧克蘭郡實施的結果卻很糟。我們最近造訪當地時，聽到以下抱怨

[1]：

- 「我可以理解聯邦政府為教育設立標準的初衷，但結果是導致教學千篇一律。這種規定迫使我們按表操課，無法因材施教。」（十一年級的科學課老師）
- 「扼殺了課堂上的創意，迫使我們為了某些考試而教學。」（九年級的英語老師）
- 「實在糟透了，迫使我們採用填鴨式教學。那種方法對資優生最不利，我們無法自由地激發孩子的潛力，所有的教學局限在體制內。」（十年級的經濟學教師）

這些抱怨都很有道理。為了僵化的統一考試而灌輸學生一些可測試的刻板事實，對學習毫無幫助。科學研究顯示，學習需要開放式的探索，讓學生有機會挑戰自我極限。在一系列有關國中和高中數學的研究中，那些先絞盡腦汁苦思難題後才獲得老師開導的學生，他們的成績比馬上獲得老師指導的學生還要好。研究人員以一句簡潔扼要的結論歸納了研究結果：技能來自於拚搏。

另一項研究的題目是〈為什麼私人指導中，僅某些活動有學習效果？〉，該研究發現答案很簡單：因為多數助教或家教老師習慣馬上帶著學生解題，太早提供指引。研究人員調查了大學多種的物理助教系統，結果發現「無論助教採用哪種方式解說，學生如沒有機會遇到百思不解的狀況，就不太可能出現學習效果。」最有效的輔導系統都有一個共通點：他們等學生百思不解時才介入指導。有阻力才有成長，技能來自於拚搏。

同樣的道理也適用在體能運動上。無論是跑者想跑得更快、籃球員想熟練新的動作、衝浪者想駕馭大浪，最大的進步往往出現在努力掙扎與極度不適之後。

尼克·藍姆（Nic Lamb）是全球最頂尖的衝浪高手之一，可以乘著四層樓高的海浪而起，功夫簡直神乎其技，但神技背後其實是日復一日的嚴謹訓練及完備的心態培訓。史托伯格為《戶外》（*Outside*）雜誌訪問藍姆時，對於藍姆如何為驚濤駭浪做準備特別感興趣。藍姆的祕訣在於讓自己產生不適感，他說：「在訓練過程中，我會設法駕馭那些令我害怕的大浪。唯有踏出舒適圈，你才會成長。感到痛苦是個人發展與成長的必經之路，那和自滿正好相反。」

藍姆樂於接受挑戰，覺得失敗不是挫折，而是成長的契機。他說：「如果我不去挑戰極限，不去拚搏，就永遠無法進步。」事實上，當藍姆覺得力有未逮或敗陣而退時，往往得到最為寶貴的收穫，那些挑戰讓他看到自己身心上的弱點，知道哪裡需要再加強。藍姆充分動用大腦和身體去解決問題，也讓他提高了可能達到的高標。

維茲勤、藍姆，以及那些學習有成的學生所落實的技巧，就是所謂的「建設性挫敗」（productive failure）。科學界普遍證實，最深刻的學習是發生在這種挫敗之後。相較於解開特定的問題，挑戰極限、甚至挑戰失敗反而更有效益。失敗讓我們有機會從不同的角度去分析問題，逼我們理解問題的深層架構，磨練解題技巧。當然，馬上獲得

指點有一種及時滿足的快感。但抵擋不了馬上知道答案的誘惑時，我們也錯失了只有挑戰才能激發的深度學習力。

系統二的學習

榮獲諾貝爾獎的心理學家丹尼爾·康納曼博士（Daniel Kahneman）指出，人類的思維分成兩種：系統一（System 1）和系統二（System 2）。系統一是迅速的自動思考，通常是由本能和直覺所驅動。系統二是做深思熟慮的分析，處理費神的思考活動。系統一因為能量消耗少，是預設的思維模式。我們腦袋放空時，就是由系統一來主導。我們認真思考，努力想解開問題時，才會啟動系統二。那時最有可能進入思辨狀態，仔細檢視新的資訊，把新知融入既有的知識中。真正的學習需要動用系統二。

想了解為什麼系統二的學習如此費神，我們必須深入探索大腦。我們的知識是由名叫「神經元」的腦細胞所組成，神經元是由軸突連接起來，軸突在腦中的功能就像細小的電線一樣。我們學習新知時，神經元之間的電流就會沿著軸突傳遞。一開始學習新技巧時，這種連結很薄弱，我們學得很吃力（無論是正確使用文法，或是在籃球場上以非慣用的手打球）。如果這時覺得學習太痛苦了，乾脆放棄不練，就會由系統一接掌大腦，改用腦中已經很深厚的神經元連結，於是我們繼續亂用文法，或繼續用慣用的右手運球。但如果我們不怕辛苦，繼續練習新技能，神經元之間的連結會愈來愈深厚。這有部分要歸功於一種名叫「髓磷脂」（myelin）的物質，那就像大腦版的絕緣體，包圍著軸突。我們經常練習某件事時，就會產生更多的髓磷脂，使神經元之間的電流更為順暢。換句話說，大腦中的連結強化了，以前做起來很辛苦的事情，久而久之會習以為常。

只要我們堅持一段夠久的時間學習一件事，以前對系統二來說很難的挑戰，就會變成系統一的簡單任務。你只要問那些學會以非慣用手運球的人就好了，或是自問 $3 + 2$ 等於多少？ 6×4 是多少？你回想一下，小時候要回答這種問題不是那麼簡單。

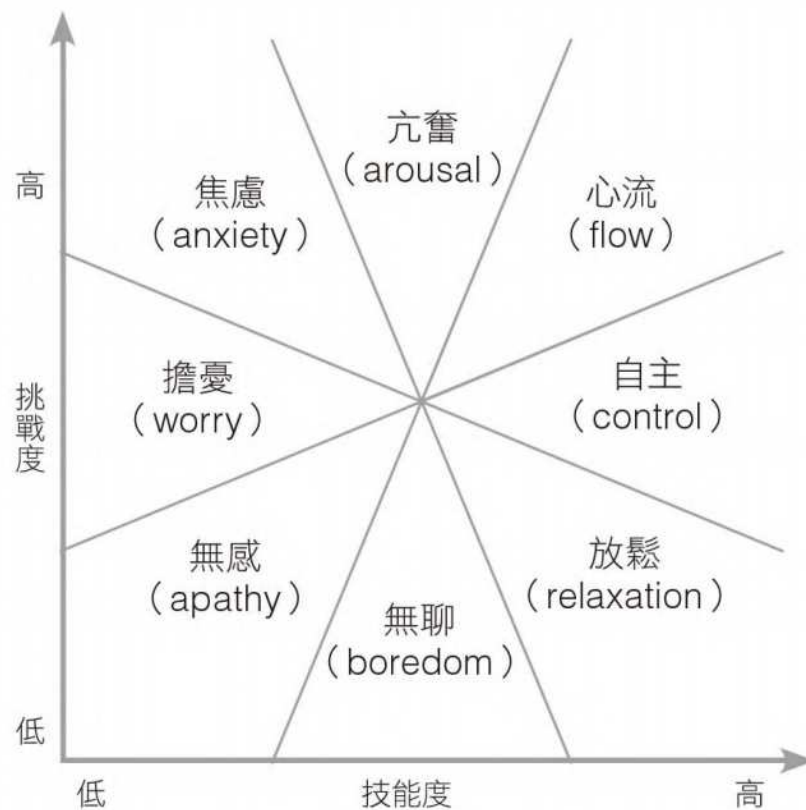
這不是說漫無目的的痛苦摸索就有學習效果，而是說最好的學習是發生在我們用心下功夫的時候。就像在健身房裡奮力推舉最後一次，是鍛鍊身體的好方法一樣，絞盡腦汁思考過後才尋求指引，是刺激大腦學習的好方法。如果你想在任何領域精益求精，就必須把壓力視為正面的力量，甚至是可取的。雖然壓力太多或無窮無盡可能很危險，但適度的壓力可以有效地刺激成長。

高效表現的訣竅

- 壓力可以刺激成長。
- 誠如西洋棋神童化身為太極拳冠軍的維茲勤所言：「有阻力才有成長。」
- 要培養新能力必須下苦功：技能來自於拚搏。
- 當你覺得做起事來很辛苦費神時，就會啟動系統二，這時是進入真正的發展期。髓磷脂開始累積，神經連結逐漸強化。
- 建設性挫敗是指，先讓自己經歷辛苦的掙扎，才尋求他人的協助。

勉強可完成的挑戰

心理學家奇克森米海研究頂尖高手如何進入「忘我的化境」、不斷地精進自己時，注意到他們經常挑戰個人極限，甚至稍微超越個人極限。為了把那個看似難以捉摸的「化境」轉換成不是那麼玄的東西，奇克森米海開發出一套巧妙的概念工具。



奇克森米海的工具不僅可以幫你進入忘我的化境，也是讓自己承受適度壓力促進成長的好方法。我們喜歡把最好的壓力稱為「勉強可完成的挑戰」，它就位於右上角的「心流」區。

當你挑戰不太有把握，但不至於讓你非常焦慮或過於激動的任務時，那就是「勉強可完成的挑戰」^[2]。你對任務不太有把握時，正好處在所謂的「甜蜜點」。因為任務比那還簡單時，你覺得勝券在握，太簡單了，壓力不足以刺激成長。但任務比那還困難時，又會導致你

慌了手腳而無法專注。你想找的是恰到好處的壓力點：超出你目前的能力範圍，但剛好只超出一點點。

麥格尼斯為頂尖長跑好手（例如莎拉·霍爾〔Sara Hall〕）設計的訓練，就是一種「勉強可完成的挑戰」。霍爾在2016年世界半程馬拉松錦標賽中差一點就拔得頭籌，在此之前她是以每英里5分30秒的驚人速度，練習跑15英里的節奏，比她之前的速度稍快一些。這種訓練是為了挑戰極限，逼跑者突破目前的能力範圍。因此，受麥格尼斯指導的運動員練習時，有時會覺得有點緊張，有些跑者甚至懷疑自己能否跑完全程。理論派的運動心理學家可能會說，這種懷疑和不確定感是負面的，但麥格尼斯有不同的看法。他覺得有點懷疑和不確定感其實是好事：顯示成長的機會出現了。

你想找的是恰到好處的壓力點：超出你目前的能力範圍，但剛好只超出一點點。

你腦中浮現出「我不可能辦到吧」的聲音時，其實是你踏上正軌的信號，大腦只是想把你拉回熟悉的舒適圈。「勉強可完成的挑戰」是為了偏離熟悉的路徑，轉戰稍微辛苦的道路。

這個概念可以套用在任何事情上，無論是體能訓練、音樂表演，還是職場專案。那正是奇克森米海那張圖的美妙之處，你可以把任何活動放在上面。不過，你那樣做時，也要考慮到許多脈絡因素可能導致某個活動在某個時點的挑戰度變高。

外部因素可能包括：

- 天氣
- 觀眾規模（或結果的風險）
- 獎金

- 截止日期
- 共事對象（若是團隊專案）

內部因素可能包括：

- 生活中的其他壓力源
- 你對那個活動的興趣和動機
- 你的身心健康

思考一下你每天做的事情，是落在奇克森米海那張圖中的哪個區塊？你是以健康又持久的方式追求成長嗎？我們不是要建議你把所有的時間都花在「勉強可完成的挑戰」上，那樣做可能不切實際。此外，你每次承受壓力後，到下次承受壓力之間，還需要穿插恢復期，那樣的壓力訓練才有效果。不過，我們的建議是，針對你想要精進的能力——無論是設計財務模型、畫肖像、長跑或任何專長——你需要經常尋找「勉強可完成的挑戰」：那些讓你跨出舒適圈、逼你面對阻力求得成長的活動。

我們在本章探討了壓力的好處，研究為什麼技能來自於拚搏，學到哪種類型的活動屬於有益成長的良性壓力，我們稱之為「勉強可完成的挑戰」。接下來，我們將探索如何針對那些活動下功夫，並解釋為什麼一般認為「有效」的鍛鍊，其實搞錯了重點。

高效表現的訣竅

- 思考一項你想精進的技巧／能力
- 評估你目前的技巧／能力水準
- 積極尋找剛好超出能力範圍的一些挑戰

- 如果你覺得做起來遊刃有餘，下次挑選難一點的挑戰。
- 如果你覺得做起來很焦慮或急躁不安，無法專心，下次稍微調降挑戰度。

-
1. 為了保護老師的身分，在此改變了年級與科別。 [↗](#)
 2. 史托伯格第一次聽到「勉強可完成的挑戰」時，是在密西根大學就讀時聽理查．普萊斯教授（Richard Price）說的。 [↗](#)

巧妙的刻意練習

頂尖高手之所以與眾不同，並不是靠經驗的累積，而是靠刻意練習。

1990年代初期，行為科學家安德斯．艾瑞克森博士（K. Anders Ericsson）開始研究專家究竟是如何養成的。當時，大家普遍認為經驗是關鍵。也就是說，一個人從事某件事情的時間愈長，就愈擅長那件事情，因此艾瑞克森推斷，經驗的累積——或許再加上先天遺傳的一點助力——使人在專業領域中登峰造極。但艾瑞克森展開研究後不久，卻發現全然不同的狀況。

艾瑞克森發現一項令人費解的研究顯示，在做入門的物理學考題時，加州大學柏克萊分校的物理學教授不見得表現得比學生好。但有些教授已經研究及傳授物理學數十年了，這個現象顯然跟前述的理論有所矛盾。

艾瑞克森持續探索那些鮮為人知的研究，不斷發現一些令人驚訝的結果。例如，心理醫師的執業年資也跟他治療病人的效果沒有關係。另一項研究顯示，許多醫生在放射掃描方面累積了更多的經驗後，診斷力反而變差了。他們離開正規訓練的時間愈長，犯的錯誤愈多。在研究人員探究過的每個領域中（從品酒到金融投資），經驗並不是讓頂尖高手脫穎而出的關鍵變數。在某些情況，艾瑞克森幾乎分不出新手和老手表現的差異。無論從哪個角度探索，艾瑞克森都發現經驗與專業不見得成正比。

艾瑞克森不禁納悶，既然經驗不是關鍵要素，專家的養成關鍵究竟是什麼？為了找出答案，他和研究團隊開拔到德國柏林的全球音樂學院（Global Music Academy），貼近觀察那裡的小提琴手。那所學

院以培訓小提琴手享譽國際，許多全球最優秀的小提琴家都是該學院培育出來的菁英。艾瑞克森和研究團隊抵達後，請小提琴手繼續維持日常的作息，唯一的小差別是把一切的活動記錄下來。每天就寢前，那些小提琴手都會寫下他們清醒時，每分鐘在做什麼事情。過了七天，艾瑞克森比較幾位頂尖小提琴手的日誌和其他人的日誌。那幾位頂尖高手是被教授評為足以及在國際樂壇以獨奏者之姿，發展出精采職涯的人。艾瑞克森發現，每個人每週練習的時間都差不多，大約都是五十個小時。艾瑞克森對此並不訝異，畢竟能夠進入該校就讀的學生本來就需要非常投入，也要相當努力。此外，每個人練習的時間一樣，只是證明了艾瑞克森已經知道的事實：光靠經驗累積還不足以成為專家。

接著，研究人員開始深入研究那五十個小時內發生了什麼事，每個人是怎麼練習的？結果發現差異很大。頂尖的小提琴手花很多時間精進特定的目標，而且練習特定的項目時完全投入，排除一切干擾和誘惑。他們練習時很少虛應故事，敷衍了事。誠如艾瑞克森和團隊所創造的術語所言，這些菁英遠比其他人更「刻意」地練習。

艾瑞克森和團隊接著又對運動員、藝術家、學者做了更多的研究，也發現同樣的結果。頂尖高手之所以與眾不同，並不是靠經驗的累積，而是靠刻意練習。雖然後來艾瑞克森因麥爾坎·葛拉威爾

（Malcolm Gladwell）宣傳的「一萬小時定律」而跟那個定律產生關連，但艾瑞克森的實際研究結果其實跟葛拉威爾主張的概念（任何人只要投入一萬小時做某件事情就會變成專家）大不相同。專業與否，跟你投入多少小時做那件事無關，而是看你在投入的時間內下了什麼功夫。光是練習，無法「熟能生巧」。巧妙地下功夫，才能「熟能生巧」。

巧妙地下功夫

究竟怎樣做才算巧妙地下功夫呢？艾瑞克森發現，頂尖高手會積極尋找「勉強可完成的挑戰」，為練習時段設定稍微超出目前能力的目標。但那樣做只成功了一半，刻意練習的真正關鍵在於深度專注。

光是練習，無法「熟能生巧」。巧妙地下功夫，才能「熟能生巧」。

為了驗證這點，研究人員找來一群職業歌手和業餘歌手，把他們接上衡量「專注度」生理指標的設備。感應器接好後，這些歌手開始做日常的練習。研究結束時，研究人員問每位歌手幾個問題，評估他的自在度和專注度。結果出現了明顯的型態。感應器顯示的生理資料和歌手自己評估的資料都顯示：對業餘歌手來說，練習過程很掙扎，整體來說是愉悅的；相反的，職業歌手在整個練習過程中都展現了極度的專注，他們鎖定歌藝中需要精進的部分，即使那種刻意練習導致整個過程不是那麼愉悅，他們依然樂此不疲。最優秀的歌手會挑戰個人極限，跨出舒適圈，而且他們清楚意識到那是一種自我挑戰。儘管業餘歌手和職業歌手練習的時間一樣，他們運用時間的方式卻大不相同。

無論是哪個領域，頂尖高手都是全心全意地投入練習，全神貫注地參與其中。

全神貫注

鮑勃·科確醫師（Bob Kocher）是我們的良師益友。他學識淵博，多才多藝，受過正規的醫學訓練，從華盛頓大學畢業後，進喬治華盛頓大學攻讀醫學院。雖然他沒有進入哈佛或耶魯之類的頂尖長春

藤名校，但他獲選為霍華休斯醫學研究院（Howard Hughes Medical Institute）的院士，相當於醫學界的羅德獎學金。鮑勃醫師（許多人都這麼稱呼他）在哈佛大學附設的貝斯以色列女執事醫療中心（Beth Israel Deaconess Medical Center）執業多年，但後來意識到醫療體系不佳，導致他無法傾注全力去行醫濟世。他因此做出困難且讓人愕然的決定——放棄臨床醫療，轉而從體制面尋找改善醫療保健業的機會。結果他找到了很多機會。

鮑勃醫師自從脫下白袍後，開始身兼數職。例如，他是某大顧問公司的合夥人；擔任美國總統歐巴馬的醫療保健特助，直接為總統提出醫療保健方面的建言；在美國著名的智庫布魯金斯學會（Brookings Institution）擔任學者；是史丹佛大學的教授等等。

目前他也是矽谷某大創投公司的合夥人，投資數百萬美元在新創公司開發的產品和服務上，以期徹底改變醫療保健業的面貌。他經常在《紐約時報》和著名的學術期刊上，發表對創新與醫療保健的看法。鮑勃醫師一直以來以專家的身分接受無數的暢銷書訪問。國內外的領導人被迫做出醫療保健的相關決策時，往往會先徵詢他的看法。總之，如果這世上有所謂的全能頂尖高手，鮑勃醫師可說是最佳實例。

我們當然很崇拜鮑勃醫師的過人成就，以及那些成就背後的辛勤付出，但他如此位高權重，卻戴著四十美元的電子錶，也令我們相當欽佩。換句話說，他身兼那麼多重責大任，並不是為了金錢，也不是為了奢華的物質享受。他非常重視身體健康，幾乎每天至少運動一個小時。最重要的是，他是愛家的好丈夫，也是兩名幼女的慈父，幾乎天天準時回家跟家人共進晚餐，也會參與孩子的課外活動。

所以，當我們到他位於加州帕羅奧圖（Palo Alto）的辦公室拜訪時，最想了解的是他究竟怎麼兼顧一切：不僅完成了那麼多大事，還

能在工作和生活之間保持平衡？結果他還沒開口，就已經回答我們的問題了。

我們從踏入鮑勃醫師的辦公室開始，就一直跟他本人在一起，那裡沒有電子郵件、電話或同仁的干擾。他在我們來訪前，正為一本知名的醫學期刊撰寫文章，並為公司的未來做決策，但他沒有把那些事情帶進我們的訪談中。我們三人從見面的那一刻起，就只討論這本書的內容。現場可以明顯感受到討論的熱絡，他放在我們身上的關注力，就像他面對美國總統一樣，他全神貫注投入訪談，我們親眼目睹了他成功的祕訣。

鮑勃醫師因為一次只做一件事，而且每件事都是聚精會神地投入，所以可以把很多事情做得很好，包括寫作和影響醫療政策、投資公司、當個稱職的丈夫和父親。這種「一次只做一件事」的堅持，確保他從草擬的每個檔案及參與的每個互動中，有所學習與成長，他說：「我不是不能一心多用，但我只要一心多用，每件事都做不好，所以後來我再也不一心多用了。」

他把每天細分成每個小時，每個小時都有具體的目標。這些目標涵蓋的範圍很廣，例如為一篇論文寫五百字；深入了解一家公司以便做出投資決策；與有趣的人物自在地暢談；上健身課讓心跳維持在最高心率的80%；在非常政治的會議上影響決策者；與妻小共進晚餐。這樣的細分方式確保他能遵守自己的最高指導原則：「一次只做一件事」。鮑勃醫師之所以能完成那麼多事情，祕訣在於做好這些小事，他可說是「一心一用」的終極高手。

一心一用

鮑勃醫師的故事發人深省，但他的策略適合每個人嗎？如果是的話，為什麼那麼多人堅持一心多用？

我們喜歡一心多用，是因為我們同時做多件事情時，會覺得自己更有生產力，產生更多情感上的滿足。潛意識有個聲音在說：「你看我完成的那些事情，你看我從代辦清單中勾除的事項。」在這個鼓勵及獎勵「優化」和「多重流程」的社會裡，我們會忍不住想要「優化」自己。遺憾的是，我們的大腦不是像電腦那樣運作。對99%的人來說，看似有效的一心多用其實只是幻覺^[1]。

即使是宣稱自己很擅長一心多用的人，功能性磁共振造影的腦部掃描卻顯示，他們不可能同時以高品質完成兩件事。當我們一心多用時，大腦其實一直在任務之間切換，或是採「分而治之」的策略，把認知能力的一小部分，分配給每個任務。因此，無數的研究顯示，一心多用時不僅工作品質不佳，諷刺的是，連完成的工作量也不如一心一用。

儘管在任務之間切換的成本看似微不足道（有時每次切換僅需零點幾秒），但是當我們來來回回在任務之間切換，那些時間加起來還是很可觀。密西根大學的研究人員發現，看似無害的一心多用可能讓人浪費了多達40%的工作時間。雖然一心多用感覺好像同時處理了兩件事，但實際的完成量只接近一心一用的一半。

一心多用不僅有損短期表現，另一項研究也顯示，「長期」一心多用的人更不善於過濾無關的資訊，辨識型態的速度更慢，長期的記憶較差。換句話說，一心多用不僅損及現在的表現，也使未來的表現大打折扣。誠如艾瑞克森研究的小提琴專家和多才多藝的鮑勃醫師所示，一次專心做好一件事，是讓人從壓力中成長的方式。

高效表現的訣竅

每次要投入去做有意義的任務時，運用以下這幾個巧妙下功夫的要件：

- 替每件任務定義它的目的及具體目標。
- 自問：我想學到什麼或完成什麼？
- 全神貫注，即使那樣做不見得很愉悅。
- 一心一用：下次你想一心多用時，提醒自己，研究顯示那是無效的。切記鮑勃醫師的成功祕訣：「一次只做一件事。」

遺憾的是，光是知道一心多用的壞處，並不足以讓我們戒除這個惡習。促成一心多用與多工處理的科技令人欲罷不能。那些科技導致我們無法全神貫注，不論我們在做什麼，都將減少我們可能從中獲得的成長刺激（試想，一個跑者在跑道上做間歇訓練，但每次手機通知有訊息時，他就停下來看手機。這樣不斷的跑跑停停，肯定會影響跑步成績。）但是，在找出掙脫科技誘惑的方法之前，我們必須先了解為什麼大家會沉迷於這些科技，欲罷不能。

手機上癮

如果要我們打賭（稍後詳細說明），我們敢賭你很愛手機，那不是什麼錯，我們也愛手機。手機實在很神奇，可以讓我們達到十五年前難以置信的緊密連結度。事實上，要不是因為我們都愛手機，你可能不會讀到這本書。2014年初，史托伯格在舊金山市中心刷推特（Twitter）時，看到名叫史蒂夫．麥格尼斯的人發了一則有趣的推文。當時麥格尼斯正在休斯頓的某家咖啡店裡，史托伯格點進那則推

文的連結後，興奮地閱讀麥格尼斯寫的部落格貼文，讀到最後他很驚訝，心想：「哇，這傢伙對很多事情的看法竟然跟我一模一樣。」史托伯格又多讀了幾篇麥格尼斯的部落格文章，決定馬上寫封電子郵件跟麥格尼斯聯繫。幾分鐘後，麥格尼斯從兩個時區外的休士頓點擊手機上的「回覆」鈕。就這樣，我們結識了。

當然，我們不是要把科技妖魔化。但是像我們這樣結識的故事，以及數位App製造商的一些巧妙設計，使許多人非常喜愛手機，難以抗拒手機的魅力。手機令人著迷，每天甚至有數百人為了手機而不惜冒著生命危險。美國疾病管制與預防中心的資料顯示，每天至少有九人因在駕駛中分神使用手機而死亡的交通事故，超過一千一百五十人因此受傷。在最近一項調查中，介於十八歲到六十四歲的美國駕駛人有31%表示，過去一個月內，他們至少做過一次最危險的分心駕駛活動：發簡訊（或發推文、發電子郵件、上臉書等等）。不幸的是，許多人認為這個數字還嚴重低估。你誠實自省一下，過去一個月，你曾在開車時查看手機或發簡訊嗎？如果沒有，你是否曾搭過這種駕駛人開的車？如果兩題的答案都是否定的，那太好了，但恐怕你是少數。儘管大家普遍知道這種行為很危險，但多數人還是會忍不住查看手機。

為了揭開原因，我們先來看另一種摧毀很多人的上癮現象：賭博。賭徒在牌桌上等著發牌或拉下吃角子老虎機的拉把時，會感受到神經化學物質「多巴胺」的強大刺激。多巴胺使人興奮，覺得精力充沛，充滿活力，它不像其他的神經化學物質是等任務完成時才釋放，而是在事件獎勵之前，當我們深切渴望某件事情時就釋放出來。換句話說，我們不是對「賭贏」這件事上癮，而是沉迷於追逐的快感。

賭博的不可預測性——等莊家發牌或等吃角子老虎機停止轉動的感覺——會刺激多巴胺大量分泌。那是因為在不確定的情況下，當有賭贏的機運，那比確定每次都贏的情況，更讓我們難以抗拒。要不是

因為這個原因，大家怎麼不瘋狂地投資報酬率保證4%的市政債券，反而玩吃角子老虎機。但遺憾的是，我們「尋求」獎勵時，大腦分泌的多巴胺，遠比「獲得」獎勵時還多。

沉迷於追逐的快感，在現代賭場中不是一種生存的優勢，但是在古代對人類生存來說，確實是必要的。要不是因為古人受到不可預知的報酬所吸引，人類不可能存活到今天。最早的先祖需要一個令人信服的理由，才可能忍受那種長達數天都不見得會補獲食物的獵捕活動，所以人類演化出那種對追逐的渴望。

這種天性可以解釋為什麼幾千年後，我們難以抗拒手機。手機的操作方式，以及那些故意設計來引誘我們的App，就像吃角子老虎機一樣。當我們往下滑動銀幕，等電子郵件、即時通訊、推特、臉書、Instagram更新時，多巴胺會湧入我們的大腦系統中。我們不是等著出現一排櫻桃或三個7，而是追逐新的讚、留言或簡訊之類的潛在獎勵。雖然我們每次滑手機不見得會得到獎勵，但得到的獎勵也夠頻繁，我們才會不停地查看手機。我們心想，可能有人正在發訊息給我們。這種可能導致我們無法停止使用這種社交型的吃角子老虎機，即使在高速公路上亦然。這不僅造成行車安全的問題，對表現也有很大的影響，因為前面提過，最有效的工作（亦即帶來卓越表現和成長的工作）需要全神貫注。我們訪問鮑勃醫師時，他沒有看過一次手機，他連想都沒想過手機，他的手機根本不在那個房間裡。

眼不見，心不煩

要防止我們分心去看手機，最常見的方法很簡單：把手機轉為靜音模式，螢幕朝下放到桌上或口袋裡。可惜，這樣做還是無法讓你達到顛峰表現所需要的深度專注。你跟一個人說「可以把手機放在伸手可及的地方，但不能查看」，就跟告訴吸毒者「可以把裝滿藥物的注

射器放在眼前，但不能使用」，沒多大的差別。在兩種情況下，對獎勵的渴望以及在情感上與化學反應上對獎勵的癮頭，都是難以抑制的。

此外，大腦對我們耍的把戲，也導致我們更難抵抗想要查看手機的衝動。你曾經把手機關掉放在口袋裡，卻還是感覺它在震動嗎？如果有，你不是唯一有這種幻覺的人。印第安那大學－普渡大學韋恩堡分校最近做的一項研究顯示，89%的大學生患有「幽靈振動症候群」（phantom vibration syndrome）。那些大學生表示，有時手機明明沒動，但他們卻感覺手機在震動，這種感覺發生的頻率約是每兩週一次。他們知道手機已經關機，但潛意識仍在生理上展現出被通知有訊息的渴望，於是他們放下手邊的工作，去檢查那支感覺正嗡嗡震動的手機，但手機根本毫無動靜。

假設手機在你的附近，你也可以抵擋查看手機的誘惑，那樣做本身就需要很大的定力。你不是對想完成的事物全神貫注，而是把一部分的心力花在想要查看手機，想像手機上有什麼訊息等著你，同時又要壓抑想要查看的衝動。

《社會心理學期刊》（Journal of Social Psychology）刊登過一項研究，研究人員讓一組大學生在看得見手機的情況下，完成一系列困難的動作。果然，他們的表現明顯比看不到手機的對照組還差。更有趣的是，後來所有實驗組參試者的手機都被拿走，只留下研究負責人的手機。驚人的是，即使參試者看到的手機不是自己的，他們的表現依然比對照組還差。

智慧型手機無論是開著、關著、放口袋或放桌上，都會讓人分心。即使手機不是自己的，也會吸引我們的關注。我們不得不說，光剛剛那幾分鐘閱讀手機的相關敘述，很可能就已經分散了你對本文的注意力。或許這段討論還促使你想起手機，忍不住查看了一下。因

此，防止因手機而分心的最好方法，是把它徹底移到視野之外。事實證明，俗話說「眼不見，心不煩」確實很有道理。

哥倫比亞大學的沃爾特·米歇爾博士（Walter Mischel）是全球知名的意志力專家。過去三十年來，他致力探索為什麼有些人能夠抗拒誘惑、有些人做不到，並研究抗拒誘惑的方法。他對很多大人和小孩做了多種研究，發現其中一個最有效的自制法，就是把想要的物件移到視野之外（或者，以震動的手機為例，是移到「感覺不到」的地方）。米歇爾的研究結果說明了，為什麼戒賭的賭徒會被禁止靠近賭場，為什麼長期以來專家告誡節食的人，要把不健康的食物藏在難以拿取的地方，或是乾脆不要買。光是看到想要的東西，就會觸發多巴胺的分泌，彷彿肩上的惡魔在追問你：「你確定你不想試一次嗎？」

高效表現的訣竅

- 找出干擾深度專注的東西，常見的干擾物大多是手機促成的，包括：
 - ✓ 簡訊
 - ✓ 網路
 - ✓ 社群媒體
 - ✓ 電視
 - ✓ 移除讓你分心的東西：切記，唯有徹底把干擾的東西從視野移開，才能真正做到眼不見、心不煩。

撰寫本章時，史托伯格開始在生活中實際測試「眼不見，心不煩」這個方法。無論是使用健身器材做間歇訓練、舉重或寫這本書，

每次他把手機放在完全看不見的地方時，表現就改善了——每項活動的客觀表現衡量指標（諸如消耗的熱量、舉重的磅數、書寫的字數等等）都增加了。這些客觀資料也證實了他的主觀感受：史托伯格由於看不到手機，很快就忘了它的存在，而覺得自己好像多了10～15%的精力，可以投入到手上的任務。無法查看手機不僅讓他的口袋減輕一點重量，更且讓他的肩頭卸除重擔。

切割壓力

自我鞭策是很累人的事情，績效高手知道自己能承受的壓力是有限度的，他們會認真看待那個極限。他們知道一旦超過極限，時間一久，良性壓力會開始變得有害，產生負面效果。

艾瑞克森多年來以專家為研究對象，他發現各領域的頂尖高手專注從事高強度的工作時，每次的極限是兩個小時。除了罕見的短期情境以外，一旦超過那個門檻，身體和大腦都無法繼續維持那種工作強度。艾瑞克森發現，績效高手通常是以60～90分鐘的密集工作為一個單位，兩次密集工作之間會穿插短暫的休息。

雖然艾瑞克森的研究主要是鎖定創意者（例如藝術家）和競爭者（例如棋手和運動員），但新的研究顯示他的結論也適用在職場。最近，國際社群網路公司德羅景集團（Draugiem Group）想研究他們最優秀的員工之所以有突出表現的原因。為此，他們和追蹤時間的App開發商「DeskTime」合作，那款App可以細分出員工何時在工作、何時不是。德羅景集團發現，優秀的員工是採用一種特定的工作方式：專注投入工作52分鐘以後，休息17分鐘。

其他公司也做過類似的研究，分析員工的工作時間。結果發現，不分行業或工作性質，專注工作一段時間後，接著休息片刻，績效最好。在肉品加工廠中，生產力最高的員工是以每小時工作51分鐘、休

息9分鐘的週期運作。農業界的勞工每工作75分鐘、休息15分鐘，效率最好。其他的研究也檢視了需要做費神工作的勞工習慣，結果發現工作50分鐘、休息7分鐘的週期循環，產出最好。

雖然「工作／休息」的確切比率視工作需求及個人偏好而定，但整體看來重點很明顯：在50～90分鐘的密集工作之後，休息7～20分鐘，兩者輪流切換，可讓人維持顛峰表現所需的體力、心力和熱情。這種強弱交替的做法，和一般普遍以為的高效做法背道而馳。一般普遍以為，以中強度持續工作或以高強度全力衝刺的效果最好。但這兩種傳統的方式都不理想，前者導致業績不佳，後者導致身心疲乏、不再有熱情，最終導致過勞倦怠。

一家資料輸入公司發現員工有過勞的現象，所以每工作一個小時後，強制加入至少5分鐘的休息時間，在一整天中也加入兩段較長的休息時間。員工即使因此「放棄」了約1小時有薪的工作時間，但最後每位員工的總產出並未改變。更重要的是，員工身體不適及眼睛疲勞的現象都大幅減少了。所以更聰明地工作，亦即在努力工作和短暫休息之間輪流切換，可以發揮最大的潛力，避免極度疲乏與過勞。

有趣的是，在頂尖跑者的圈子裡，這其實是老生常談的道理。1930年代，德國跑步教練沃德馬．蓋施樂（Woldemar Gerschler）率先發明間歇訓練時（在高強度訓練和短暫休息之間輪流切換），他的目標很簡單：在跑者因疲勞導致成績下滑之前，盡可能讓他完成最多優質的訓練。近一個世紀後，麥格尼斯和幾乎每位頂尖的跑步教練依然採用這種間歇訓練，來增加運動員的優質訓練量。儘管其他領域晚了近百年才領悟到這個道理，我們還是很高興看到一些賢明的雇主終於明白，在密集的工作中穿插短暫休息的效用。

在50～90分鐘的密集工作之後，休息7～20分鐘，兩者輪流切換，可讓人維持顛峰表現所需的體力、心力和熱情。

就像跑者需要時間鍛鍊，以達到高強度間歇訓練所需要的體能一樣，你可能也需要時間鍛鍊自己，才能在工作上全神貫注，尤其對習慣一心多用，或在數位干擾的環境下工作的人來說，更是如此。如果你發現自己很難全神貫注（亦即不時查看手機的通知、查看電子郵件、心不在焉），你可以先從專注十到十五分鐘開始練習，每週逐漸拉長專注的時間。深度工作力其實和其他的技巧沒什麼差別，都是需要時間養成習慣。

高效表現的訣竅

- 把工作分成50～90分鐘的區塊（時間長短因任務而異）。如果你發現自己很難全神貫注，可以把時間縮得更短。
- 隨著逐漸培養專注力，你會發現你可以工作得更久、更投入。
- 對多數活動和多數情況來說，兩小時應該是專注工作一段時間的上限。

心態致勝

想像你在炎炎夏日中剛完成一項吃力的戶外運動，有人遞給你一杯冰涼的奶昔。你當下可能覺得又熱又餓，但是在盡情享用奶昔之前，你可能會問：奶昔裡有什麼？這是混合有機蔬果、杏仁奶和乳清蛋白的低卡健康奶昔嗎？還是以全脂巧克力霜淇淋、全脂牛奶和糖漿打出來的高卡路里垃圾食物？

科學和常識告訴我們，人體對這兩種飲料會有不同的反應。不健康的奶昔會先讓我們感到心滿意足，但過了幾小時，那些糖分会讓我們渴望吃更多甜食。另一方面，健康奶昔會讓我們覺得神清氣爽，恢復活力，感覺腳步更輕盈，但滿足感不如另一個選項，可能會讓我們想吃點心解饞。

耶魯大學的研究人員比較參試者對上述兩種奶昔的反應時，研究結果應證了以上的假設。參試者表示，喝下不健康的奶昔後，立即的滿足感較高，但之後會渴望吃更多的甜食。此外，他們的飢餓素（ghrelin）也驟降了。飢餓素是和飢餓有關的激素，它的濃度下降時，就會告訴大腦：「我飽了。」這些聽起來都不足為奇，因為你本來就預期這會發生，只不過這裡有個但書：研究人員給兩組喝的奶昔其實是一樣的，差別只在於說明不同。所以，真正掌控參試者喝完奶昔的主觀感受，並影響其深層荷爾蒙反應的，其實是參試者的大腦，而不是糖、脂肪、水果、蔬菜或蛋白質。

我們很容易把「心態」的影響貶抑成一種為了讓我們自我感覺良好的流行心理學概念，但扎實的科學研究呈現出不同的樣貌。我們觀看世界的視角影響了一切，從學習、健康、長壽，到荷爾蒙對「不同」奶昔的反應，都是如此。

1960年代末期，耶魯大學的年輕博士生卡蘿．杜維克（Carol Dweck）正在研究兒童的無助感。更具體地說，她想回答的問題是：為什麼有些孩子遇到挫折就放棄，有些孩子卻愈挫愈勇？她發現答案全看他們怎麼想。

那些輕易放棄的孩子也會迴避挑戰，覺得那些異於自己的孩子有威脅感。他們往往覺得學習和成長是自己無法掌控的，認為決定其成敗的特質是固定不變的。套用成人的說法，那些孩子相信他們與生俱來的才能與天賦（遺傳），決定了人生中幾乎一切情況的結果。對他們來說，他們要嘛就是有那個本事，不然就是沒有。他們要嘛就是很

聰明，不然就是平庸。相反的，受到挑戰激勵、比較擅長面對挑戰的孩子，則有全然不同的心態。他們覺得只要努力就能做任何事情，能力並非固定不變的，而是可以經由長時間練習而改善。杜維克說這種孩子擁有「成長心態」。

杜維克和同事以兩年的時間追蹤一群七年級學生的課業。他們發現，儘管所有的學生都是從同樣的基線出發，但擁有成長心態的孩子比固定心態的孩子進步得更快。成長心態的學生鞭策自己更努力，主動尋找「勉強可完成的挑戰」，正面看待建設性挫敗。相反的，固定心態的學生則是迴避挑戰，遇到局勢變得嚴峻就決定放棄。

我們可能以為心態的養成大多不是自己所能掌控的，而是父母、照顧者、幼年遇到的老師灌輸的價值觀所塑造出來的。我們的努力和付出是否受到獎勵（促進成長心態的養成）？還是，獎勵與否只看結果（促進固定心態的養成）？此外，固定心態的人是否因心態使然，先天就難以改觀？還是，我們有方法扭轉那種人的觀念？

杜維克為了找出答案，讓一群抱持固定心態的七年級生去上了一門為期八週的神經可塑性課程，或可說是講述大腦成長的科學。課程中包含了令人信服的研究和讓人著迷的故事，那些內容幫學生了解大腦的可塑性有多強。結果真的奏效。課程結束時，原本以為自己的能力已經固定的學生大多改觀了，更重要的是，他們在學校的進步幅度增加了。而且，隨著心態的改變，學業成績也跟著突飛猛進，從差點不及格變成名列前茅。

杜維克的研究證明了，我們看待世界的方式對我們的表現有深遠的影響。只要培養成長心態，相信肯拚搏努力就會帶來技能，就更可能接觸幫助成長的良性壓力。但心態的影響力不僅於此，研究顯示，我們對壓力的心態不僅決定了我們是否接觸壓力，也決定我們因應壓力的方式。

把壓力視為挑戰

你聽到「壓力」這個詞時，會想到什麼？也許你想到成長。如果你不是這樣想，也別難過。儘管本書的第一單元強調了壓力的正面屬性，但你可能還是很難擺脫「壓力有害」的刻板印象。一直以來文化灌輸我們的概念是，應該盡量減少壓力，想盡辦法避免壓力。萬一遇到無法避免的壓力，我們則是學習「因應」對策，以便「盡量減少傷害」。連我們自己要撰寫一章頌讚壓力的好處時，依然對壓力兩字有負面的本能反應。遺憾的是，那種偏見雖然代價高昂，但難以立即摒除。

凱莉·麥高尼格博士（Kelly McGonigal）是史丹佛大學的健康心理學家。多年來，她像其他的健康心理學家一樣，孜孜不倦地協助大家避免壓力。她以前的觀點是這樣：壓力有害，她的任務是想辦法幫大家盡量減少壓力的負面影響。但後來她看到一項研究結果，令她大吃一驚。

2010年一項研究發現，覺得壓力有益的少數美國人，和覺得壓力有害的美國人相比，不幸早逝的機率低了43%。針對這樣的結果，顯而易見的解釋是，對壓力抱持正面觀感的人之所以有那種心態，是因為他們不常感受到壓力。也就是說，如果你從來不覺得有壓力，你當然會覺得有壓力不是那麼糟。但研究人員深入比較兩組經歷的壓力事件總數後，驚訝地發現兩組經歷的壓力次數幾乎一樣。研究人員不只控制心態這個變數，也幾乎控制了每一個變數，卻依然發現兩組的死亡率有明顯的差異。難道「看待壓力的態度」這樣簡單的事情，真的有助於延長壽命嗎？

我們如何看待壓力，深深左右了壓力如何影響我們。

麥高尼格覺得這個問題太耐人尋味了，難道這幾年來她的研究都搞錯了方向？為了找出答案，她深入研究，最後寫成了《輕鬆駕馭壓力》（*The Upside of Stress*）一書，質疑大家對壓力的普遍看法。她發現大量的證據顯示，我們如何看待壓力，深深左右了壓力如何影響我們。

有些人學習把壓力視為挑戰，而不是威脅。研究人員把這種觀點稱為「挑戰反應」（challenge response），其特徵是把壓力視為良性的東西，就像前面我們描述的那樣，是一種促進成長的刺激源。在壓力下展現挑戰反應的人，會主動關注他們能控制的東西。一旦你抱持這種觀點，恐懼和焦慮等負面情緒就會消滅。這種反應方式使那些人更能夠應付壓力，甚至在壓力下表現得更好。但好處不僅於此，就像我們對奶昔的心態會改變深層的生理特徵一樣，我們對壓力的心態也有同樣的改變效果。

我們感到壓力時，會啟動多種荷爾蒙的反應，其中兩種特別重要：皮質醇和脫氫異雄固酮（DHEA）。這兩者都是必要的，沒有絕對的「好」「壞」之別。但皮質醇的濃度長期居高不下，跟持續的發炎症狀、免疫功能受損、憂鬱有關。相較之下，DHEA則和降低罹患焦慮、憂鬱、心臟病、神經退化，以及多種疾病和狀況的風險有關。DHEA也是一種神經類固醇，對大腦的成長有益。當你承受壓力時，你會希望身體釋放的DHEA比皮質醇多。專家把這兩者的比率命名為「壓力成長指數」（growth index of stress）。果然，研究顯示，相較於那些把壓力視為威脅的人，以「挑戰反應」來面對壓力的人，有較高的壓力成長指數。換句話說，如果你把壓力視為挑戰，你體內釋放的DHEA會比皮質醇多，因此壓力成長指數較高，身體也體會到健康效益，而不是受損。根據前述2010年有關壓力和死亡率的研究，你可能也會活得更久。

顯然，培養成長心態並以「挑戰反應」來面對壓力，大有好處。這些心態對我們的健康有益，延年益壽。而且，等一下我們還會看到，這種心態也提升我們的表現。

頂尖高手如何看待壓力

在奧運會開始時，多數運動員都是一臉堅韌不拔，眼神剛毅不屈的樣子，很少奧運選手露出焦慮之情。相反的，在一般地方性的5K路跑中，縱使不管成績好壞，跑完就能得到完賽獎牌，但想以每英里8分鐘的速度應賽的業餘運動員，還是神色緊張，看起來壓力很大。這是怎麼回事？難道是菁英已經對壓力免疫了嗎？當然不是。他們只是知道如何有效地借力使力罷了。

在一項研究中，研究人員找來兩百多位頂尖的游泳好手與普通的泳者，並運用一種心理調查（競賽狀態焦慮量表）來衡量大型比賽前的壓力，接著再詢問每位運動員，他們把壓力視為有益、還是有害的。他們發現，比賽前，優秀及普通的泳者都經歷了同樣強度的認知和生理壓力，他們都會感到緊張、焦慮，甚至對於站在水池邊、等著發令員鳴槍以及緊接著面對的激戰痛苦有點害怕。兩者的差別在於，普通的泳者把壓力視為能免則免、盡量忽視、想辦法抒解的東西，他們覺得壓力可能損及表現。頂尖的泳者則是把壓力及隨之而來的感覺視為激發優異表現的助力，讓他們準備好充分發揮，使出渾身解數。換句話說，頂尖高手是以「挑戰反應」來面對壓力，所以壓力帶給他們的不是干擾，而是幫他們把增強的生理刺激轉化為泳池裡的爆發力。

另一份在《實驗心理學期刊》（*Journal of Experimental Psychology*）上發表的研究顯示，與其想辦法安撫自己，不如「把賽前的焦慮，轉念為興奮」，那樣做往往對自己更有利。當你試圖壓抑

賽前的緊張時，你是在告訴自己狀況不對勁。這樣做不僅導致情況更糟，而且你費心去壓抑焦慮感，也會消耗一些身心能量，那些能量留著等一下比賽時再發揮會更好。幸好，那項研究的研究人員指出，只要告訴自己：「我很興奮」就能轉換心境，並從所謂的「受脅心態」（緊張焦慮）轉變成「良機心態」（躍躍欲試，準備就緒）。該研究的作者總結：「和那些試圖安撫自己的人相比，把焦慮情緒轉念視為興奮之情的人，表現得更好。」換句話說，重要賽事前，情緒激動的感覺是中性的——你正面看待那些情緒，它們更有可能激發出更好的表現。

這些研究也在我們為本書訪問的每位卓越高手身上得到了印證。他們都坦承他們確實有感受到壓力，尤其是在大型賽事之前。但他們也說，他們不會想辦法去排解那些壓力，而是善用壓力來借力使力，讓壓力激發出更好的績效。

套用皮划艇賽世界冠軍丹恩·傑克森（Dane Jackson）的說法：「恐懼或許是最強大的壓力形式，在皮划艇運動的每一方面，恐懼幾乎是如影隨形，無論是準備衝下最大瀑布前的那一剎那，還是在世界錦標賽的最後一趟賽程之前。我不會躲避它或設法忽略它，而是去感受它，借用那股力量來幫我集中精神鎖定路線，或應付最凶猛的激流。」

心態研究雖然認為天賦重要，但也主張後天培養的性格很重要。正面心態鞭策我們迎向「勉強可完成的挑戰」，以更好的方式應對挑戰，從而開啟了各種成長的可能。

我們在前兩章把焦點放在成長公式的前半段：壓力。我們探討了適度的壓力如何變成刺激成長的強大動力；技巧如何來自於努力拚搏與建設性挫敗；積極尋求「勉強可完成的挑戰」有什麼效益。我們也學到如何鞭策自己：在少於兩小時的時間區塊中，全神貫注地自我磨


練，刻意練習，把數位裝置完全排除在視野範圍之外。最後，我們看到心態不僅影響我們如何看待壓力，也影響我們如何因應壓力。

雖然感覺似乎很難允許我們自己抱持成長心態去承受壓力，但事實證明，那可能還是比較簡單可行的部分。矛盾的是，成長公式的後半段——「休息」——反而更難做到。海明威說過，寫作雖難，但強迫自己休息，「等到隔天」再寫，更加難熬。或者，就像另一位卓越作家史蒂芬·金所說的：「對我來說，不幹活才是真苦活。」

接下來，我們來看成長公式的後半段。不幹活的功夫：休息。

高效表現的訣竅

- 切記心態的威力：你看待事情的方式，會從根本改變身體對它的反應。
- 你感覺到壓力時，提醒自己這是身體準備迎接挑戰的自然反應；深呼吸，把那種激動情緒和感受，轉化成推動眼前任務的力量。
- 鞭策自己以正面的觀點去看待壓力，甚至欣然接納它。你不僅會因此表現得更好，也會促進健康。

-
1. 研究顯示，僅1%多一點點的人能夠有效地一心多用，很可能你不屬於那1%，機率就是那麼小。 

更拚命不會更成功

高手不只比一般人更努力，也更擅長休息。

我們的朋友亞當是Google自駕車專案的工程師^[1]（現在從Google獨立出來，變成Alphabet公司旗下的子公司，名叫Waymo）。他說每天的工作步調快得令人抓狂，他一踏進實驗室，外面的世界就好像消失了一樣。我們之所以知道這件事，是他告訴我們的，因為每次我們傳簡訊及電子郵件給他，他幾乎都不回應。亞當卯足全力工作，完全沉浸在自駕車的設計中，只要Google抓對了設計，那將是一項徹底顛覆產業的發明。不過，亞當永遠不會那麼說。他知道，他和團隊必須先搞清楚，怎麼教這個時速70英里的無生命體，區分路上亂飄的塑膠袋和隨意走動的野鹿，難不成這就是所謂「勉強可完成的挑戰」……

Google的蓬勃發展是建立在自駕車這類專案上：它努力地挑戰阻力點以追求成長，拚搏和建設性挫敗不是努力的結果，而是努力背後的驅動力。Google吸引了最頂尖的創意高手加入，他們對工作充滿了熱情，再加上工作期限緊迫盯人，周遭都是不怕挑戰極限的同仁，這也難怪像亞當那樣的員工會如此專注在工作上。Google已經掌握了壓力的效用，但Google也知道那只是成功的一半。少了休息，Google就無法創新，只會得到一群過勞倦怠的人才。

過勞倦怠無疑是Google面臨的一大威脅，留住充滿熱情的員工，往往比鞭策他們前進，更加困難。幸好，Google也以處理專案的創新心態來面對這番困境。不過，跟Google所做的一切不同的是，它不是以頂尖科技協助員工休息，而是從古代的東方傳統取經。

搜尋內在自我

Google成立初期，第107號員工陳一鳴（Chade-Meng Tan）注意到要他和同事拚命投入工作不難，但是想抽離工作、好好休息，卻大有問題。不僅上班時間抽不出空檔來休息，連下班回家和週末也無法抽離工作。即使早期那些Google員工想休息，工作的步調和刺激也使他很難做到。Google成長得極快，但陳一鳴也意識到這種工作模式（只有壓力，毫無休息）是不可能持久的。

陳一鳴在Google是擔任軟體工程師。工作之餘，他很積極地練習正念冥想（專注於呼吸的佛教靜坐模式）。正念冥想幫陳一鳴把身心從緊繃的工作壓力，轉移到比較平靜的狀態。他也發現正念冥想讓他敞開心扉，接觸到一些原本隱藏的見解，他因此認為正念冥想正是Google需要的良方。

於是，陳一鳴在2007年為Google員工開了一門為期七週的正念冥想課程，名叫「搜尋內在自我」（Search Inside Yourself）。剛開始同事不願參與，他們質疑那門課程是新時代的神祕玩意兒，懷疑那種點蠟燭、默禱的練習對他們有什麼用處。但不久同事就發現正念冥想並非前述那樣，而且可以改變他們工作與生活的方式。很快的，上過那門課的人開始對正面冥想的好處讚不絕口。他們感到心靈更加平靜，頭腦更加清晰，注意力更集中。他們下班後可以徹底地抽離工作，甚至獲得充分的休息，所以在週末和假期時真正能養精蓄銳、恢復活力。

「搜尋內在自我」課程的口碑開始在Google內部迅速傳了開來，不久報名的人數已經遠遠超出陳一鳴的負荷，畢竟那是他在正職之外開設的課程。Google的領導高層也注意到那門課的效益了，他們發現員工變得更健康、更快樂、更有生產力。他們因此找上陳一鳴，問他有沒有興趣在Google內部以全職的身分傳授正念冥想，並擔任「自我

成長」這個新部門的負責人。高層的提議令陳一鳴驚訝不已，他接受了高層的提案，但只有一個條件：他的職稱不再是軟體工程師，而是改為「開心一哥」（Jolly Good Fellow）。

「搜尋內在自我」這個課程持續成長，後來也拓展到Google之外。如今，獨立發展的「搜尋內在自我領導力學院」（Search Inside Yourself Leadership Institute，簡稱SIYLI）抱持著更大的使命，把正念心法傳授給各式各樣組織裡的個人。陳一鳴仍以董事長的身分密切參與（雖然他還是比較喜歡同仁稱他為開心一哥），他領導十四個全職的員工，致力宣揚正念的力量。

我們為了深入了解正念冥想，前往位於舊金山普雷西迪奧區（Presidio district）的SIYLI，訪問了正念老師布蘭登．雷諾斯（Brandon Rennels）。雷諾斯約三十歲，但頭髮已經灰白，那頭灰髮彷彿是在說：「這顆腦袋裡充滿了正念的智慧。」我們後來也感覺到，確實是如此。

第一眼看到雷諾斯時，我們就可以清楚感覺到他完全專注在當下，一舉一動都別具意義。他那專注的眼神彷彿把周遭的一切細節都盡收眼底。我們走進一間會議室時，雖然雷諾斯應該已經踏進那裡成千上百次了，但他觀察那個房間的樣子，彷彿是走到一塊突岩上觀察大峽谷似的。他打開筆記型電腦時，反應也是如此，好像四歲幼童第一次看到MacBook似的。他把一切盡收眼底，似乎對我們覺得稀鬆平常的事情嘆為觀止。

雷諾斯告訴我們，其實他以前不是那樣的。他加入SIYLI前，在某家大型管理顧問公司工作。雖然他做得很好，多次升遷及優良考績可以證實這點，但他覺得那份工作不適合自己。從我們在SIYLI目睹的模樣，實在很難想像他以前的樣子。他注意到自己一味地追求外在獎勵，渴望高位，難以集中注意力，腦中總是千頭萬緒，難以平靜。他告訴我們，當時即使下了班，心裡仍掛念著公事。就像早期的

Google員工一樣，雷諾斯根本無法完全抽離工作。但他說：「我開始認真練習正念冥想後，一切都變了。」

擔任顧問三年後，他在偶然間看到幾篇有關正念冥想的文章和一本書。於是，他像Google的陳一鳴那樣，開始研究正念冥想。他發現正念冥想幫他解決了很多問題，所以他開始規律地練習，從每天1分鐘開始做起。

僅僅幾週的時間，他就注意到深遠的改變。他更清楚地意識到自己和內在的情緒，注意到那些情緒如何促成某些行動。他在上班及積極解決問題時，腦中依然千頭萬緒，但下班後，他可以徹底抽離，恢復平靜。他更懂得聆聽，也睡得更沉穩。雷諾斯告訴我們，隨著拉長正念冥想的時間及增加頻率，他開始覺得更能掌控自己，不再受到周遭世界的牽制。他回憶：「彷彿人生的方方面面都改善了。」

關機，從壓力狀態變休息

正念冥想是一種完全處於當下的練習，充分意識到自己和周圍的環境。你可以把正念冥想視為幫你在生活的每個時點，更活在當下的練習。做正念冥想時，你是在鍛鍊全神貫注的肌力。那是一種很簡單的練習：

- 以舒適的姿勢坐下來，最好選在安靜的地方。
- 深呼吸幾次，用鼻子吸氣和呼氣。
- 讓呼吸順應自然的節奏，只關注呼吸的感覺，注意每次呼吸時腹部的起伏。浮現任何雜念時，只要察覺那雜念就好，隨即把注意力拉回呼吸的節奏和感覺上。
- 設定計時器，這樣你就不需要分心計時了。從1分鐘開始練習，之後再逐漸拉長時間。

最近，大腦研究開始顯示正念冥想的巨大效益。研究人員發現，只要每天練習幾分鐘，正念冥想就能增加大腦前額葉皮質的灰質。前額葉皮質是大腦中進化程度最高的一部分，它的複雜結構使我們有別於更原始的動物。除了可以進行高階思考以外，前額葉皮質也是大腦的指揮和控制中心，使我們以更縝密的思維因應外界的狀況，而不是訴諸本能反應。想要從壓力轉進休息的狀況，擁有發育良好的前額葉皮質，尤為重要。

我們挑戰自我時（無論是劇烈運動、學習新樂器，還是孜孜不倦地破解複雜問題），會啟動腦中的壓力反應。以正念冥想鍛鍊前額葉皮質，可以幫我們判斷那是一種壓力反應，而不是自動投降。正念冥想的當下，我們彷彿是一位中立的觀察者，觀察著自己的思維和感覺，接著再決定接下來要做什麼。前額葉皮質不夠強時，強大的壓力反應會凌駕它，使它自動投降。前額葉皮質夠強時，我們可以決定自己要如何因應壓力。

為了更了解這是怎麼運作的，威斯康辛大學麥迪遜分校的研究人員設計了一種實驗。那個實驗讓他們觀察冥想的新手和專家，因應壓力的內外差異（詳情稍後說明）。研究人員先以熱燙的電線去燒燙那兩組人的腿部。一開始，兩組的反應一樣：都是馬上出現壓力反應，驚呼：「哎喲！」但兩組的共通點僅止於此。研究人員不只觀察參試者的外部反應，也運用fMRI掃描來觀察大腦內部的反應。結果發現，內在反應完全呼應了外在反應。首先，與壓力最初反應有關的大腦部位是次級體感覺皮質（secondary somatosensory cortex）。兩組參試者的次級體感覺皮質都出現相同程度的活動，這就是兩組一開始都驚呼「哎喲！」的反應。

隨著壓力反應的持續，新手組的杏仁核出現明顯的活動。杏仁核是人腦中進化程度較低的結構，那是我們和最原始的動物（例如齧齒動物）都有的部位。大家常把杏仁核稱為大腦的「情感中心」，那裡

控制著基本天性，例如饑餓和恐懼。我們感受到威脅時，杏仁核就會觸發壓力反應，使我們瞬間緊繃，準備行動。這種反應在野外可以幫我們躲避掠食類動物，但面對現代的壓力源時，則害我們無法維持冷靜。fMRI的掃描顯示，新手的杏仁核活動說明了為什麼他們會一直感到疼痛和不適。他們的大腦正經歷神經學家所謂的「杏仁核劫持」

（amygdala hijack）——亦即情緒凌駕了大腦。他們根本無法關閉壓力反應，即使燒燙的電線已經移開了，新手依然處於緊張激動的狀態。

相反的，冥想專家則是內在和外在外都呈現出截然不同的反應。最初被燒燙過後，他們可以「關閉」壓力反應，切斷刺激和後續情感反應的關連。就好像他們感覺到疼痛，心想：「哎喲，好痛！」然後就刻意決定不再反應似的。冥想專家的大腦中沒有出現杏仁核劫持，他們可以克服先天的壓力反應。這雖然是一個極端的例子，但同樣的能力也讓SIYLI的正念冥想老師雷諾斯在辛苦工作一天後，能夠讓腦袋徹底抽離工作。

這世上不是只有經驗豐富的冥想者能這樣主動決定因應壓力的方式，麥格尼斯指導的那些頂尖跑者也可以。這個例子再次顯示，在看似截然不同的領域中達到卓越境界（跑步和冥想），其實有很多共通的訣竅。

專注，大腦就能平靜對話

長時間辛苦鍛鍊下來，當身體產生疼痛感時，每天跑步的人、甚至是不錯的跑者，也會沉浸在疼痛中。他們心想：「天哪，我快痛死了，還要跑那麼長的距離。」這種情緒反應會使人更加恐慌，心跳加速，肌肉緊繃，因此導致跑步的樂趣和成績都降低了。但是對頂尖跑者來說（例如麥格尼斯指導的那些人），情況截然不同。頂尖跑者辛

苦鍛鍊時，並非毫無痛苦和不適，他們只是反應不同罷了。他們不慌不亂，大腦是處於麥格尼斯所謂的「平靜對話」狀態。

平靜對話是這樣的：「嗯，開始疼了，很正常，畢竟我跑得很認真，但我要抽離這種痛苦，沒事的。」麥格尼斯指導的頂尖跑者就像冥想專家一樣，他們會自己決定怎麼因應鍛鍊的壓力。他們的杏仁核並未遭到劫持。麥格尼斯指導的頂尖跑者不是人人都有冥想的習慣，但頂尖跑者需要有深入的專注力，長年的專注練習使他們培養出強韌的專注力。麥格尼斯沒有掃描過他們的大腦，但我們敢打賭，如果他掃描了，一定會發現他們的前額葉皮質布滿了灰質。

布萊恩．巴拉扎（Brian Barraza）是麥格尼斯指導的跑者。他在成為頂尖跑者之前，經歷了無數年輕跑者在人生首場大賽中遇到的情況：大挫敗。巴拉扎在休士頓大學讀大一時，他有機會及體力獲選參加10K的全美錦標賽。他的實力原本可以名列全國前十名，但那次比賽他只得到令人失望的二十八名。賽後，巴拉扎對麥格尼斯說：「我一直覺得很痛，怎麼跑都覺得不舒服。」

俗話說「高手與一般人的差別在於拚命努力」只對了一半，高手也比一般人更擅長休息。

麥格尼斯花了一年的時間指導巴拉扎，教他如何安然地接納不適感。尤其，他教巴拉扎接納一個想法：每次辛苦訓練或比賽本來就會痛，與其抗拒痛苦，不如進行冷靜對話。一年後，在同樣的比賽中，巴拉扎以大二的身分參賽，獲得第四名，在全國錦標賽中獲得一席之地。這次不僅巴拉扎的名次不同，賽後的感想也不一樣：「我開始感到疼痛時，就想像你在我身邊，像在練習一樣。」巴拉扎告訴麥格尼斯，「就好像我在比賽途中進行簡單的對話，先是跟你對話，接著跟我自己對話。後來真的感覺很吃力時，我沒有逼自己克服痛苦或反抗痛苦，而是提醒自己這很正常，於是我就放鬆了。」

大三時，巴拉扎卯起來跑，終於拔得頭籌。他的體能無疑在大學生涯中進步了，但他之所以能夠充分發揮潛力，是靠心態的精進。專注不僅可以幫頂尖運動員撐過辛苦的鍛鍊，也幫他們恢復體力。這點看心率變異性（HRV，亦即心跳間隔）就是最好的證明。大家常拿HRV作為生理恢復的整體指標，一個人的HRV愈快恢復到運動前的數值（基線），表示恢復的效果愈好。研究顯示，經過辛苦的訓練後，頂尖運動員的HRV回歸基線的速度，遠比一般運動員還快。在一項研究中，做完劇烈運動15分鐘後，頂尖運動員的HRV已經恢復到基線值的80%。一般運動員的HRV只恢復25%。30分鐘後，頂尖運動員的HRV已經恢復正常，一般運動員的HRV只恢復40~45%。頂尖運動員就像冥想專家一樣，比新手更快從壓力中抽離，轉進休息狀態。或許，俗話說「高手與一般人的差別在於拚命努力」只對了一半，高手也比一般人更擅長休息。

鍛鍊專注力可以讓你擁有自行決定怎麼因應壓力的餘欲。在挑戰的過程中，專注力幫你維持冷靜和鎮定，讓你把所有的體力和心力都滙注在眼前的任務上，不再擔心。挑戰結束後，專注力讓你自行決定關閉壓力，轉入更平靜的狀態。前面提過，這可能是指讓腦中的千頭萬緒減緩下來，或是讓急速的心跳放慢下來。無論你是工程師還是運動員，專注力都是引領你進入休息狀態的大門，它可以幫你更快、更穩定地達到休息的境界。不過，我們很快就會看到，你進入平靜狀態後，所謂的「休息」竟然不是毫無動靜的無為狀態。

大腦休息的狀態：預設模式網路

1929年，德國精神科醫生漢斯·柏格（Hans Berger）運用他五年前發明的新技術做了一系列的研究。那項新技術名叫腦波儀（簡稱EEG），可以記錄大腦的電波活動。只要把感應器貼在患者的頭皮

上，柏格就可以一窺患者大腦內部的狀況。他使用那個裝置的目的，是想了解大腦的哪個部分執行什麼任務。他請患者解算術問題，要求他們畫圖或解謎——患者做那些事情時，他同時追蹤他們的腦內電波活動。果然，他看到患者做不同的任務時，腦內電波出現不同的型態。柏格和EEG讓我們對大腦的運作方式有了全新的見解，也了解大腦不是怎樣運作的。

高效表現的訣竅

- 鍛鍊專注力最好的方法，是練習正念冥想：
 - ✓ 挑選干擾最少的時段，例如早上起床後馬上做，或晚上就寢前做。
 - ✓ 以舒服的姿勢坐下來，最好選在安靜的地方。
 - ✓ 設定計時器，以免你分心計時。
 - ✓ 開始深呼吸，用鼻子吸氣和吐氣。
 - ✓ 讓呼吸順應自然的節奏，專注在呼吸的感覺上，注意每次呼吸時的腹部起伏；腦中浮現雜念時，只要察覺就好，接著就放掉雜念，把注意力拉回呼吸的感覺上。
 - ✓ 從1分鐘開始練習，之後再逐漸拉長時間。每隔幾天就增加30～45秒。
- 頻率比時間長短更重要，最好天天冥想，即使每次的時間很短也沒關係。
- 把日益強大的專注力運用在日常生活中。
- 在承受壓力的期間，進行「平靜對話」。

- 意識到什麼時候你想「關機」，接著決定把壓力拋在腦後。停下來做幾次深呼吸，有助於啟動大腦的指揮和控制中心：前額葉皮質。

在某次實驗中，患者休息不做任何任務時，柏格依然開著EEG。他注意到負責追蹤腦內電波活動的EEG指針並未因為患者休息而停止移動，而是持續吱吱作響。當時，大家普遍認為大腦不做具體任務時，基本上是處於關機狀態。但柏格發現，即使患者並未做任何事情，他們的大腦依然非常活躍。

柏格發表這項研究結果時，外界普遍忽略了「大腦休息時仍十分活躍」的那部分。雖然柏格很好奇患者不做事時，腦中究竟發生什麼事；但整個科學界比較關心患者做事時，大腦發生什麼事。

後續七十年的研究，焦點都是放在「任務正向網絡」（task-positive network）上，亦即我們做費神任務時所啟動的大腦網路。直到2001年，聖路易斯市華盛頓大學的神經學家馬可仕·賴可醫生

（Marcus Raichle）才又重新探索數十年前柏格發現的大腦休息活動。賴可利用fMRI觀察大腦內部，結果發現我們開始神遊、做白日夢時，大腦的某個區域依然活躍。他稱之為預設模式網絡（default-mode network）。有趣的是，賴可的參試者又開始專注時，預設模式網絡就停止運作了，任務正向網絡又活躍了起來。

多虧有先進的fMRI技術，賴可的研究不像近一世紀前的柏格研究那樣無人問津，馬上吸引科學界更深入探索休息時的大腦。這類研究顯示，即使大腦感覺像「關機」，但還是有個強大的「預設模式網絡」在後台運作，那是我們的意識完全沒注意到的系統。我們稍後會看到，人類的創意發想與創新突破，往往是這個系統（我們「休息」時才「啟動」的系統）激發出來的。

如何激發創意

回想一下你最有創意的時候。你突然靈光乍現，想到該怎麼破解百思不解的難題時，你正在做什麼？很可能你當下根本不是在想那個問題，你可能正在淋浴，大腦放空。如果是這樣，你跟伍迪·艾倫

（Woody Allen）很像，他是靠淋浴來激發創意奇想。他說每次搜索枯腸，思路貧乏時，「這時只有上樓洗個澡能幫我解困……於是，我先脫掉一些衣服，幫自己弄個英式馬芬之類的點心，讓自己放鬆一下，培養洗澡的情緒。」說到靠洗澡激發創意，艾倫並不孤單，從市面上販售那麼多種防水白板和筆記本，即可窺見。

如果不是在洗澡時突發奇想，你的最佳靈感也許是出現在跑步或散步的時候。許多德高望重的哲學家非常重視日常的散步活動，那是刺激他們萌發新思想的關鍵，從齊克果（Kierkegaard）到梭羅

（Thoreau）都是如此。梭羅曾在日誌中寫道：「我覺得，我的腳一跨出去，思緒就跟著流動了起來。」

又或者，你是在半夜醒來上廁所時，或午覺剛睡醒時，突然靈光乍現。一些頂尖的發明家習慣在床頭櫃上擺放筆記本。愛迪生是打盹的狂熱支持者。他愛打盹不是為了補眠，而是打盹醒來常伴隨著新的點子。

麥克阿瑟「天才獎」得主林－曼努爾·米蘭達（Lin Manuel Miranda）是百老匯熱門音樂劇《漢彌爾頓》（*Hamilton*）的創作者。他表示：「你為成千上百件事情忙得焦頭爛額時，不會出現好點子。好點子是休息時、洗澡時、塗鴉時，或陪兒子玩小火車時才會冒出來，那時你的腦袋正在神遊他方。」

把這些有趣的軼事拼湊起來，我們可以看到一個明顯的重點。創意奇想往往是出現在不動腦深思的空檔，是大腦放鬆休息的時候。科

學也證實了這點，研究人員發現，儘管我們清醒的時候經常在動腦思考，40%以上的創意是出現在休息的時候。

創意發明大多是循著一套標準模式而出現。首先，我們全力投入工作中，努力思索某個議題。雖然我們想了很多，但總是有些部分百思不解。抵達這個境界時，最好的做法可能乍聽之下有悖常理，但這時最好不要再想了。當我們抽離嘔心瀝血的思考，讓大腦休息時，原本百思不解的東西往往會奇妙地迎刃而解。就像資深跑者卡斯特說她的成功祕訣在於適時抽離體能訓練一樣，激發創意的祕訣也在於暫時從竭力思考抽離。為了幫大家更了解這個道理的箇中奧妙，我們需要先了解意識和潛意識之間的差別。

創意大腦

我們積極做某事時，是由大腦意識（任務正向網絡）主導一切，以線性、合邏輯的「若……則」形式（if-then）來運作：若這樣，則那樣；若不是這樣，則可能不是那樣。這種線性思維可以幫我們處理多數的活動，但偶爾我們還是會卡住，陷入僵局。我們可能坐在電腦前死盯著螢幕，或愣在白板前不知如何是好，但只要我們還在動腦思索，就有可能陷入殫心竭慮的狀態。這時唯有放棄思索，才能讓意識大腦退居幕後休息，改由潛意識（預設模式網絡）來接棒。

潛意識的運作方式與意識截然不同，它打破了線性思維模式，以更隨機的方式運作，從意識讀取不到的大腦部位擷取資訊。意識大腦是在「若……則」高速公路上奔馳，而意識擷取不到的大腦部位，就像那條高速公路旁的遼闊森林，那也是創意奇想隱匿的地方。神經科學家發現，潛意識是持續在背景中運作，但就像賴可發現的，唯有讓意識大腦休息，潛意識中的見解才有機會浮現出來。

數學家大衛·高斯博士（David Goss）曾在休息時體驗過靈光乍現的感覺。他是俄亥俄州立大學的名譽數學教授，以數論領域的突破研究享譽國際。過去四十年來，他致力創造出一種全新的數學語言，以便解開無法以傳統語言破解的問題。事實上，他等於是創造出一個平行宇宙，使不可能的數學問題變成了可能。他為了獲得那些促成他開發出這個數學平行宇宙的創見，必須讀取腦中那個平行宇宙。

高斯對數字的喜愛遠溯自他有記憶以來。早在1970年代，他還是密西根大學的大一新生時，他就全心全意地投入數學研究中。他告訴我們，那時他滿腦子都是數學。他在數學課上的表現極其出色，卻因此犧牲了其他一切，忽略了數學以外的其他課業。大三時他的學業成績很糟，連導師都告誡他再不努力就要退學了。高斯選擇了後者，轉往哈佛大學求學，哈佛熱誠地接納他，讓他進了數學博士班。他告訴我們：「我從哈佛拿到碩士和博士學位，卻沒有學士學位。嗯，也罷。」

到了哈佛，高斯對於不需要再顧及其他的學科，鬆了一口氣，開始縱情在數學的世界中。二十三歲時，他突然意識到數學受到當前架構的束縛。高斯表示：「我記得當時心想，肯定還有更好的方法，一種處理進階數學、超越我們想像之外的方式。」這個想法以及後續衍生的許多突破性概念，都不是在黑板前思考出來的，他說：「這些瘋狂的想法都是來自於潛意識，是我騎健身腳踏車或隨性散步時冒出來的。有些點子真的很瘋狂，但有些點子後來證實沒那麼瘋狂。」他會在隔天拋棄那些瘋狂的點子，至於那些不是那麼瘋狂的點子呢？他把它們變成了數學的第二語言。

毫無疑問，高斯的意識大腦敏銳過人，聰明絕頂。但他的潛意識，以及願意從研究抽離、好好休息以便運用潛意識的勇氣，也同樣令人激賞。「潛意識是極其強大的力量。」高斯告訴我們：「彷彿你

花心思研究的唯一原因，就是為了替從研究中抽離之後所發生的一切，預作準備。」

高斯從來不是認真的運動員，但他採行的方式正是「週期化」的精髓：對大腦施壓，接著放鬆讓它恢復，因此得到新點子，有所成長。高斯這種從用心狀態中抽離反而體驗到空前成果的例子並非特例。接下來，我們來看另一位卓越高手的例子，他是頂尖運動員，願意好好休息的勇氣為他帶來了另一種截然不同的突破，那是跑者班尼斯特的故事。

突破

時間是1954年5月6日，地點是英國牛津，砰一聲！發令員一鳴槍，英國的田徑好手班尼斯特在人山人海的體育場前，展開不可能的衝刺任務：4分鐘內跑完1英里。

在1940年代和1950年代，1英里賽就像當今的馬拉松賽，是跑步界最受矚目的競賽項目。就像如今的跑步圈不停地談論在2小時內完成馬拉松的可能性一樣，以前大家也對「4分鐘內跑完1英里」的門檻相當痴迷。那個紀錄從1913年的4分14秒，逐漸下降到1934年的4分6秒，再到1945年的4分1秒。但是就差那麼一點，差那彈指的時間，即可打破4分鐘的門檻。4分1秒的紀錄維持了近十年，無人能破。那不是因為大家沒有努力嘗試，世界各地的頂尖跑者都宣稱他們可以突破4分鐘，他們的訓練就是為了突破那個門檻。但他們都功敗垂成，只跑出4分3秒、4分1秒、4分4秒、4分2秒的成績，就是沒有人能夠再縮減2秒。生理學家和醫生開始懷疑突破4分鐘是不可能的任務。他們推斷，人類的心臟和肺臟無法承受那種壓力。

高效表現的訣竅

- 絞盡腦汁工作卻陷入僵局時，不妨停止工作。
- 抽離那個工作至少5分鐘。
- 任務壓力愈大，休息的時間應該愈長。
- 對於真正勞心費神的任務，可以考慮今天就此收工，明日再戰。
- 休息時，如果你不是在睡覺（稍後會談到睡眠），可以做一些不太需要動腦的活動。我們會在第五章詳細探索休息時可以做哪些事情，這裡先列舉一些例子：
 - ✓ 聽音樂
 - ✓ 洗澡
 - ✓ 散步
 - ✓ 洗碗
 - ✓ 在大自然中靜坐
- 休息期間，你可能會突然靈光乍現。如果是這樣，那很好。即使沒有靈光乍現，你的潛意識仍在運作。當你回頭去做費神的任務時，更有可能突破僵局，有所進展。

班尼斯特就像其他的頂尖跑者一樣，也是差幾秒就可以突破4分鐘，他認為他應該可以突破那個門檻。所以1954年初他宣稱要再次挑戰紀錄時，他是真的相信自己可以辦到。但是挑戰紀錄之前，他做了一個看似奇怪的決定。他在比賽前兩週放棄了跑道上的高強度間歇訓練，而是驅車前往蘇格蘭山區。他在那裡成天和幾位好友湊在一起，絕口不提跑步，更別說是看到跑道了。他們在那裡爬山健行，身心完

全抽離跑步這件事。登山雖然是鍛鍊身體的良好活動，但是和班尼斯特習慣在跑道上練習激烈反覆跑400公尺完全不同。換句話說，相對於日常訓練，班尼斯特是在休息。

一回到英國，班尼斯特的舉動再次震驚了跑步界。他不是馬上回到跑道上「惡補」，以彌補前面少做的訓練，而是持續休息。他讓身體徹底抽離前面幾個月的訓練，充分休息了三天。在挑戰紀錄的前兩天，他只做了幾次短暫的運動來熱身，其他什麼也沒做。他整個人神清氣爽，通體舒暢，這是好事，畢竟每一分精力對於打破紀錄都彌足珍貴。

時間來到1954年5月6日的牛津比賽現場，班尼斯特以3分0.7秒跑完第三圈時，旁邊只有一名跑者，這個跑速距離突破4分鐘的目標還差一點。叮！鈴聲響起，代表比賽進入最後一圈，班尼斯特突然以驚人的速度卯起來衝刺。隨著他邁出每一步，觀眾紛紛站了起來：3分40秒、3分41秒、3分42秒……到了最後的直線道，現場的激動情緒顯而易見，粉絲們聲嘶力竭地尖叫著……3分54秒、3分55秒……班尼斯特衝過終點線時，現場歡聲雷動，但班尼斯特除了知道自己拚命奔跑以外，對其他的一切一無所知。現場播音員諾里斯．麥克沃特（Norris McWhirter，後來創立「金氏世界紀錄」）透過擴音器做了以下這段令人難忘的報導：

各位先生女士，這裡播報第九場比賽「1英里賽事」的成績：第一名，編號41號，班尼斯特，隸屬於業餘體育協會，也是牛津大學埃克塞特和墨頓學院的校友，成績創下新的大會與田徑紀錄，在經過正式認可後，也將是新的英格蘭、全英國、全歐洲、大英帝國、世界紀錄。時間是3分……

現場觀眾爆出驚呼聲，完全蓋過後面的廣播內容。班尼斯特以3分59秒4的成績，打破了人類史上的一大障礙。而這一切，很大程度上要歸功於他願意休息的勇氣。

休息也是種訓練

儘管班尼斯特隱遁到山間休息有點極端，但以休息來促進身體成長的概念可一點都不極端。我們訪問了知名教練麥特·迪克森（Matt Dixon），他專門指導全球頂尖的鐵人三項運動員。我們請教他，什麼是頂尖運動員脫穎而出的關鍵。他說，關鍵在於休息。沒錯，要有效拿捏鐵人三項訓練（游泳、騎自行車、跑步），確實需要迪克森這樣的高人指點，但迪克森真正拿手的妙招，在於他如何說服運動員休息。

鐵人三項的運動員就像在其他要求嚴苛的產業裡衝刺的專業人士一樣，亟欲鞭策自己創造佳績。他們看到競爭對手投入無數小時的訓練時，總覺得自己可以再多投入一些。純粹跑步的跑者往往會擔心骨頭受傷而有所節制，鐵人三項還包含游泳和自行車這兩項非衝擊的項目，所以鐵人三項的運動員覺得不太需要顧慮，很多人也確實卯足了全力，肆無忌憚。因此，鐵人三項的運動員或許比其他的運動員更容易出現過度訓練症候群及陷入倦怠，但迪克森的運動員沒有這個問題。

迪克森語帶勉強地對我們透露，他現在以「復原教練」著稱。這可不是簡單的角色，因為許多過度訓練的運動員在瀕臨倦怠、陷入低潮後，找上迪克森求救，以拯救他們的職涯。迪克森表示，要讓運動員休息，最難的部分在於讓他們相信，休息對他們的效益比額外的訓練更多。他說，一旦他們豁出去，願意休息後，接下來就簡單了：

「運動員開始變得更健康，表現得比以前更好。」那是他們入行以來第一次，「給予身體足夠的時間和空間去調適訓練的壓力」。

迪克森為了幫運動員勇敢地豁出去休息，把休息塑造成一種「積極的選擇」^[2]。迪克森為鐵人三項運動員撰寫訓練計畫時，裡面沒有「輕訓日」或「休息日」，但有很多「輔助日」。把休息塑造成有益成長與調適的輔助任務後，運動員不再把休息視為無為的「無訓練」。就這樣，休息變得跟其他的鍛鍊一樣有助益。這種簡單的轉念方法讓迪克森可以做到很多教練辦不到的事情：說服運動員休息。迪克森指導的運動員就像班尼斯特一樣，參加大賽時不僅比對手更強健，也更神清氣爽。他們之所以在大賽中勝出，不是因為他們比對手更認真鍛鍊，而是因為他們比對手更認真休息。

在這個崇尚埋頭苦幹、短期成果、逼到極限的社會裡，休息需要勇氣。就像迪克森對他指導的鐵人三項運動員一樣，我們也應該以全新的觀點看待休息。休息不是偷懶怠惰，而是積極選擇讓身心有所成長。為了從壓力中獲得效益，你需要休息。

在下一章中，我們將討論什麼是最好的休息方式。我們會介紹各種休息時間背後的科學原理（從一天裡的數次短暫休息，到非常重要的睡眠，再到長假的效益），並談到如何從各種休息中獲得最多的效益。我們希望當你了解這些休息有多實用及多強大以後，更懂得積極地選擇好好休息。

-
1. 為了保護朋友的隱私，已改了名字。 [↗](#)
 2. 迪克森是利用行為科學家所謂的「作為偏誤」（commission bias），亦即人類先天對「行動」的偏好更勝於「無為」。 [↗](#)

像頂尖高手那樣休息

努力需要搭配休息才能創造出持久的精進。

在第三章中，我們討論了運動員那種間歇訓練的效益可以運用在多元情境上，遠遠超出運動的範疇。我們也提到大量的研究顯示，無論手頭上的任務是什麼，連續埋頭苦幹2小時後，績效就會開始下滑。我們學到，專注投入工作後，緊接著搭配短暫的休息，如此交替循環，產出的成效最好。在第四章中，我們探討了正念冥想的效用，也討論了抽離工作好讓潛意識發揮創意的重要性。抽離工作的方法很多，但不是每種方法的效果都一樣。例如，瀏覽社群網路就不如散步有效。

現在我們來看不同類型的休息各有什麼獨特的效益，並以績效高手的故事和最新科學加以佐證。我們先從每天都可以穿插在工作空檔的短暫休息開始看起，最後談到長期休息的價值和挑戰。你可以把下面列出的選項視為一份休息選單，看情況挑選最適方案。

散步休息

得獎作家史蒂文．普萊斯菲爾德（Steven Pressfield）在《藝術之戰》（*The War of Art*）裡描寫他的散步習慣：「我會隨身帶一台迷你錄音機，因為我知道散步清空思緒時，另一部分的我會開始插話說道……第342頁的『睨視』應該改成『媚眼』；第二十一章又老調重彈了……。」誠如上一章所言，普萊斯菲爾德並非特例，許多頂尖作家和思想家都大力推崇散步休息的功效。

散步不僅對作家、藝術家、發明家等創意人士有用，以前史托伯格在麥肯錫設計複雜的金融模型時，一整天下來也會不時地安插散步的空檔，尤其是百思不解的時候。每次他盯著螢幕想不出該怎麼做時，只要出去走走，散步期間或一回到辦公室就馬上想通了。

抽離工作需要很大的勇氣，尤其是逼近截止期限的時候。有時你沒有時間走得太遠，但幸好，即使是短距離的散步也有很大的助益。

史丹佛的研究人員做了一個研究，探索短程散步的效用，主題名稱是《走出好點子：散步對創意思考的功效》（*Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking of Creative Thinking*）。他們要求三組參試者分別在戶外散步、室內散步、完全不散步，並於散步後評估參試者的創意。研究人員要求他們就普通的物件盡量思考另類的用法，例如以輪胎做為漂浮裝置、做為籃球框或鞦韆座（這稱為「吉爾佛的另類用法測試」〔Guilford's Alternate Uses Test〕，是衡量創意的常用方法）。

結果顯示，到戶外散步短短6分鐘的人想出的點子，比完全沒散步的人多60%。雖然在戶外散步的效益最顯著，但在室內散步的人想出的點子，也比完全不散步的人多40%。由此可見，即使你無法到戶外走動（例如冬天、附近沒有人行道的情況），在辦公室裡繞幾圈或是用跑步機跑幾分鐘也有助益。

研究人員原本以為散步的效益是因為流向大腦的血液增加，但後來發現，那可能也是來自於放空散步與專注工作之間的切換效果。由於散步只需要一點手腳協調力，不太占用負責意識思考的大腦，可以讓大腦神遊，所以散步時比較容易動用我們的創意引擎：潛意識。這可以解釋為什麼散步比其他需要專心及手腳協調的活動（例如跳舞或舉重）更有助於醞釀創意。散步只占用一點心力，剛好足以讓我們停止思考手頭上的任務，但又不至於妨礙大腦神遊，所以散步是通往潛意識的最佳途徑，也是激發創意幫我們茅塞頓開的妙方。

散步休息除了幫助創意發想，對身體健康也有好處。你可能已經聽過「久坐跟吸菸一樣傷身」的說法，長時間坐著對健康有害，甚至會抵消運動的效益。幸好，最新的科學研究顯示，每小時只要散步2分鐘，就可以預防久坐帶來的許多不良影響。一項研究顯示，這些短距離的散步可以降低33%的早逝風險（亦即總死亡率或任何死因）。在古希臘，雅典文化的鼎盛時期，柏拉圖那一代的人並未把體能訓練與心智教育分開來看，那些睿智的哲學家知道我們現在才重新發現的道理：健全的身體和健全的心理是相輔相成的。

大自然的啟發

2008年，密西根大學的心理學家馬克．伯曼博士（Marc Berman）想探索，為什麼那麼多卓越的創造者（從達文西到達爾文）都聲稱他們受到大自然的啟發。為了測試自然和創意之間是否有很強的關連，伯曼找來一群大學生，把他們分成兩組。他讓兩組人都做了一系列費神思考的任務，任務結束後，一組人到僻靜的公園裡休息，另一組人在繁忙的城市環境中休息。隨後兩組人又做了一系列有挑戰的思考任務，結果剛剛在自然環境中休息的學生表現得比較好。

散步是通往潛意識的最佳途徑，也是激發創意，幫我們茅塞頓開的妙方。

也許你在想：「好吧，但你又不是隨時都可以抽空走一趟僻靜的公園。」別擔心，光是看大自然的圖片也有幫助。在第二個實驗中，伯曼讓學生經歷上述的同樣流程，但這次不是去室外休息，而是看自然或城市的圖片（僅6分鐘），結果依然一樣：看自然圖片的學生表現得依然明顯優於看城市圖片的學生。

伯曼認為，那是因為大自然本來就讓我們感覺良好，改善心情，因此加速我們抽離努力工作的壓力，轉換到比較平靜的狀態，促進大

腦神遊及後續的創意發想。即使你能做的只是切換電腦的視窗，你可以考慮瀏覽那些搭配了自然圖片的《國家地理》或《戶外》雜誌的故事，而不是刷臉書或推特。

接觸大自然不僅有助於發揮創意，也可以降低與身體發炎有關的介白素6（IL-6）濃度。介白素6濃度較低時，可預防有害的慢性發炎，一些運動員常因為身體發炎而無法出賽。《情緒》（*Emotion*）期刊發表的一項研究顯示，相較於其他的正面感受，大自然常讓人衍生的「驚嘆感」與介白素濃度較低最有關連。我們請教了那項研究的首席作者珍妮佛．史黛拉博士（Jennifer Stellar）究竟是怎麼回事。為什麼只是身處在自然中或是光看自然圖片，就可以改變生理狀況？史黛拉告訴我們：「驚嘆感讓我們覺得自己與宇宙更緊密相連，更加謙卑。」她說，那些感覺「可能有助於『關閉』壓力反應，進而減輕發炎。」

下次做完激烈訓練或上了一天要命的班以後，別急著洗冷水澡或噴消炎藥，或服用最新最好的放鬆補給品，你可以考慮先去公園散散心。就像雪兒．史翠德（Cheryl Strayed）的母親在暢銷書和熱門電影《那時候，我只剩下勇敢》（*Wild*）裡所說的，情緒低落時，「就讓自己置身在美景中」。

每日冥想

前面提過正念冥想（靜坐並專注於呼吸）可以幫你更快地抽離壓力，轉進休息狀態。正念冥想強化了前額葉皮質，那正是大腦讓你決定如何因應壓力的部位。因此，我們建議每天練習冥想來鍛鍊正念肌力。此外，一時興起、就地冥想也可以幫你暫時擺脫勞心勞力的工作。

無論你是為了立刻趕出備忘錄而情緒緊繃，還是因為在舉重室裡奮力舉起沉重的槓鈴而身體緊繃，正念冥想都有助於提升表現。感覺緊繃是大腦準備應付威脅的生理反應，那表示它進入了壓力模式。如果休息時（抽離鍵盤或槓鈴），你依然覺得壓力很大，那就失去了休息的多數效益。

判斷休息時是否仍感到壓力揮之不去並不難，你通常會從肩膀（是不是聳肩緊繃？）、前臂（彎曲嗎？）、下巴（緊咬著嗎？）感受到壓力的大小。若有上述的感覺，你可以考慮做短暫的正念冥想。以舒服的姿勢坐下來，閉上眼睛，做十次深呼吸，用鼻子吸氣和吐氣，只關注呼吸的感覺。這時身體疼痛、緊繃、消極的想法可能會出現，但不要理會它們，只要不帶批判地察覺它們，接著就不予理會，把注意力拉回呼吸上。

做了十次深呼吸後，你可以在那段休息期間內持續專注在呼吸上。或者，你也可以考慮轉換成另一種技巧：覺察冥想（open-monitoring meditation），有時也稱為「身體掃描」。在覺察冥想中，你也是有節奏地呼吸，但注意力是從呼吸轉移到身體的各個部位。從你的腳開始，一路往上移動。專注於腳趾在鞋子裡的感覺，皮膚貼著椅子（或衣服）的感覺，肌肉放鬆的感覺，心跳的感覺。研究顯示，短短7～10分鐘的覺察冥想對回復生理機能與激發創意都有幫助^[1]。

社交恢復法

麥格尼斯試過多種方法，幫他指導的運動員在密集訓練後加速恢復，但目前為止，最有效的方法是社交互動。沒錯，麥格尼斯的祕訣不是按摩、加壓包紮或冷療法，而是營造一個輕鬆愉快的環境，讓運動員可以彼此閒聊互動。在比賽或特別激烈的訓練後，麥格尼斯多多

少少會要求運動員一起共進早餐、午餐，或看電影／打電玩。一些有趣的新科學也佐證了他的方法。

身體復原狀況的良好指標是，荷爾蒙睪固酮相對於皮質醇的比率（比率愈高愈好）。英國班戈大學（Bangor University）的研究發現，相較於跟陌生人在中立的環境中參加賽後分析的運動員，那些跟朋友一起在社交環境中參加賽後分析的運動員有較高的「睪固酮／皮質醇」比率。此外，在社交環境中參加分析的那群人，一週以後的比賽成績也比較好。該研究的首席研究員是克利斯欽．庫克博士

（Christian Cook），他是班戈大學的生理學與顛峰表現的教授，他告訴我們：「融洽的運動後環境，尤其是可以和其他的運動員交談、說笑和關心彼此的環境，似乎對身體恢復及未來的表現有助益。」

我們跟麥高尼格博士（第三章提過的史丹佛教授及壓力專家）分享這項研究結果時，她並不訝異。她說：「感覺自己與人連結是一種基本的生物狀況，那對壓力的生理狀況有深遠的影響。」

社交聯繫的正面效益包括心率變異性（HRV）提高，使神經系統進入恢復模式，以及釋放有抗發炎及抗氧化特性的催產素和抗利尿激素等荷爾蒙。麥高尼格指出：「更瘋狂的是，催產素還有助於心臟修復。與人交流真的可以修補破碎的心，這聽起來充滿了詩意。」

雖然你一整天都可以運用社交恢復法，但那種方法只有在輕鬆的環境中才有效。找同事去喝咖啡聊公事，不會有什麼好處，所以我們建議這種方法留到下班才用，但那不表示這個方法很簡單。一般人覺得壓力大時，很自然會想要向內退縮，把自己與外界隔離開來。在最糟的情況下，壓力持續籠罩，甚至愈來愈大，很容易陷入鑽牛角尖的惡性循環。你只要詢問一個密集訓練後對自己不滿意的運動員，在工作室裡一事無成的藝術家，或是辛苦上班一整天的企業人士，就知道那是什麼狀況了。即使我們不是隨時都有社交互動的興致，但找三五

好友聚在一起放鬆一下，還是有很大的效益，尤其是在緊繃的情境之後。

沒錯，我們剛剛為你提供了跟朋友聚在一起喝兩杯的科學依據。
（注意：我們可沒說下午的酒吧減價時段〔happy hour〕。那個時段的互動交流通常還是在談工作上的甘苦，通常一點也不快樂，你還是等下班後再找好友聚聚吧。）

高效表現的訣竅

- 要鼓起勇氣在一整天中穿插一些短暫的休息，尤其是工作陷入僵局，或覺得壓力大到難以承受的時候。工作愈緊湊繁忙時，應該愈頻繁休息。
- 至少散步6分鐘，增加創意、減少久坐的傷害。最好是到戶外散步，但在室內走幾圈也有不錯的效益。
- 讓自己置身在美景中。身處在自然中，或只是看自然的圖片，都有助於你從壓力中抽離，轉進休息的狀態，促進創意思維。
- 冥想。從做幾次專注的呼吸開始，把注意力集中在呼吸上。接著可以考慮改做覺察冥想，掃描身體，注意力逐漸轉移到身體各部位的感覺上。
- 跟朋友聚在一起交流！下班後，讓身體或心理在輕鬆悠閒的環境中跟朋友交流，那可以讓你的生理狀況徹底地從壓力轉入休息。

睡眠

如果你常感到疲倦，知道自己睡眠不足，你並不孤單，同病相憐的人很多，確切地說，一億九千五百萬個美國人都是這樣。沒錯，高達65%的美國人每晚的睡眠時間少於醫生建議的7~9小時，40%的人睡眠不足6小時，但這並非一直以來的常態。1942年，美國人平均每晚睡7.9小時，如今則縮減至6.8小時。

我們之所以集體睡眠不足，大多（雖然不是全部）是科技害的。科技導致我們隨時連線，無時無刻都無法擺脫工作。我們覺得自己有必要隨時掛在網上，被迫承接愈來愈多的工作。我們告訴自己：「白天實在不夠用。」所以晚上也拿來加班。這種情況在商業界更是普遍，我們常聽到頌揚某些執行長「只需要4小時的睡眠」的一些故事（但你問這些執行長對生活的滿意度，或檢視他們任內的作為時，又是另一回事了）。事實上，睡前工作是很糟糕的做法，因為即使我們不是熬到深夜才關機，睡前緊盯著螢幕還是會干擾後來的睡眠好幾個小時。

多數有螢幕的數位裝置（無論是電腦、智慧型手機、平板電腦或電視，換句話說，我們夜裡緊盯著不放的東西幾乎都是）都會散發藍光。在干擾睡眠的各種人造光中，藍光是最糟的。我們只要一離開燈泡照明的房間，就很容易恢復過來；但緊盯螢幕後，我們無法那麼快恢復，藍光會完全打亂晝夜節律（人體的生理時鐘）。暴露在藍光下，最多可能導致生理時鐘改變六個時區，確切的變化幅度則視你何時接觸到藍光而異。這是為什麼當你半夜靈光乍現時，最好把那個點子寫在紙本筆記上，而不是衝到電腦前記錄下來。大家也應該把這點當成警訊，避免養成半夜查看智慧型手機這種日益常見的惡習。

哈佛研究人員最近做了一項研究想了解藍光的壞處，他們請兩組參試者在睡前4小時分別閱讀紙本書和會散發藍光的電子書。如此持續閱讀五天後，兩組的差異非常明顯。閱讀電子書的人表示，即使就寢時間到了，他們依然不太想睡，這種感覺是源自於他們的生物化學狀

態。相較於閱讀紙本書的參試者，電子書讀者體內的褪黑激素（令人昏昏欲睡的荷爾蒙）延遲了90分鐘才釋放。雖然參試者並未穿越時區，但體內的生理時鐘卻以為他們穿越時區了。他們的晝夜節律發生劇烈變化，使他們難以入睡，醒來時也覺得睡得很淺（更加昏沉）。最令人擔憂的是，他們在睡前4小時使用藍光裝置，才五天就已經出現這種現象，更何況如此深遠的影響還是來自於讀書消遣，你可以想像，要是讀書消遣換成收發電子郵件或趕急件，結果會有多糟。光是藍光就已經有害了，再加上腦中的千頭萬緒，這也難怪睡眠會愈來愈短。

在本部分最後，我們會建議你避免在睡前接觸藍光，並提供一些有助於一夜好眠的訣竅，但首先我們必須先顛覆一個普遍的觀念。一般認為睡覺害我們錯過很多事情，但事實上不睡覺害我們錯過更多。睡眠可以說是對人體最有助益的活動之一。我們的成長不是來自在健身房苦練或埋頭苦幹，而是來自睡眠。

睡眠和心智成長

無論清醒時再怎麼努力，只要不睡覺，那些努力大多白費了。因為睡眠最重要的效益之一，在於它為我們鞏固及儲存新的資訊，我們的記憶就是這樣來的。睡眠在學習中扮演關鍵要角是近來的新發現。哈佛的睡眠研究專家羅伯．史帝葛德博士（Robert Stickgold）接受《紐約客》雜誌訪問時表示，以前大家認為「睡眠的唯一已知功能就是消除睏倦」，但二十一世紀以來，新發現顛覆了這項認知，這其中有很大的程度要歸功於史帝葛德的研究。

2000年，史帝葛德發表了一項巧妙實驗的結果，從此永遠改變了大家對睡眠的看法。他邀請三組參試者來實驗，讓他們沉浸在俄羅斯方塊的電玩中，每天玩七個小時，連續玩三天。其中一組以前玩過俄

羅斯方塊，另一組知道俄羅斯方塊怎麼玩，第三組不記得自己是否玩過，他們是真的有嚴重的健忘症。

在實驗的那三晚，研究人員每晚好幾次反覆叫醒參試者，問他們夢到什麼。參試者大多回答俄羅斯方塊，連健忘症患者也夢到俄羅斯方塊。健忘者第二天已經不記得實驗的任何事情，但他們依然記得夢到形狀和圖案掉下來的畫面。史帝葛德以實驗證明了，我們在睡眠期間以極其深入的方式，來處理清醒時所收集的經驗和資訊。睡眠時，尤其是做夢時，大腦會掃過白天我們經歷的無數事情（包括在停車場看到的汽車、看過的電視劇情、想到的點子、認識的新人等等），並決定哪些東西值得存在記憶體中，以及應該存在腦中的哪個位置。

一般認為睡覺害我們錯過很多事情，但事實上不睡覺害我們錯過更多。

自從史帝葛德發表這個重要的研究之後，無數學者也證實我們在睡眠中評估、強化、保留資訊。我們現在知道，睡眠不僅對知識的處理很重要，也影響我們如何解讀及記住情感經驗。接受我們訪問的每位藝術家都表示，睡眠和高度創意及情感濃烈的程度息息相關，這一點也不令人訝異。研究顯示，睡眠可以讓我們更生動地處理及回憶情感事件。事實上，有鑑於睡眠中發生的種種情緒活動，科學家開始懷疑，失眠可能不只是許多情緒障礙的結果，也是造成情緒障礙的原因。就像睡眠幫我們理解資訊一樣，睡眠也幫我們理解情緒。

睡眠也會影響自制力。克萊門森大學（Clemson University）的研究人員檢閱了大量的研究，發現長期睡眠不足的人自制力較差，更有可能「衝動行事，注意力渙散，決策失當」。睡眠不足的人（每晚睡不到7~9小時）在需要動腦費神的事情上，無論是解決難題、學習新技能，還是堅持節食計畫，都表現較差。也就是說，睡眠不僅幫你今天達到事半功倍的效果，也給你迎接明天挑戰的能量。套用鐵人三項教練迪克森的說法，睡眠是最重要的「輔助任務」。

睡眠的效益幾乎都是發生在睡眠的後期，主要是發生在「快速動眼期」（rapid eye movement，簡稱REM）。睡眠中只有20～25%的時間屬於REM。有趣的是，睡眠時間愈長，REM的占比愈高，那是因為REM時間會隨著每個睡眠週期增加。換句話說，睡眠的邊際報酬率遞增。每天睡7～9小時效果最大，但多數人未達到那個時數。

此外，這裡也再次證明，「休息」絕對不是「無為」狀態。我們最喜歡的科學作家瑪莉亞·柯妮可娃（Maria Konnikova）在《紐約客》雜誌發表過一系列睡眠的精采文章，她在文中提到^[2]：「我們睡覺時，大腦會重播、處理、學習、擷取意義。就某種意義來說，大腦是在思考。」

我們暫停一下，在「壓力＋休息＝成長」那個公式中回想這個問題。我們清醒時，接觸各種心理刺激（壓力），然後在睡覺（休息）時理解那一切。因此，翌日早上醒來，我們比昨天更進化了。我們在睡眠中成長，而且不只認知和情感肌力成長了，身體肌肉也成長了。

睡眠與身體成長

過去幾年，史托伯格有幸為《戶外》雜誌採訪了四十幾位世界級的運動員，以便了解這些頂尖高手的習慣。這些人包括全球最頂尖的跑者、滑雪者、單車手、衝浪手、皮划艇運動員、登山者。令史托伯格驚訝的是，他們的日常習慣有相當大的差異。有些人很規律地做瑜伽，有些人從未做過伸展運動。有些人吃無麩質的純素，有些人是以紅肉為主食。有些人洗冷水澡，有些人愛熱水澡。但有一方面是大家完全一樣的，那就是睡眠。全球頂尖的運動員都把睡眠看得跟最辛苦的訓練和最重要的比賽一樣重要。鐵人三項的世界冠軍三連霸兼紀錄保持人米琳達·卡弗拉（Mirinda Carfrae）告訴史托伯格：「睡眠可能是我做的最重要的事情。」她是真的這麼想，而且有充分的理由。最

新的績效科學顯示，多數人只要抱持卡弗拉那樣的心態，都可以提升表現。

第二章提過，我們對身體施壓時，身體會進入「分解代謝」的狀態。肌肉、甚至骨骼都會微微受創，這時體內釋出的皮質醇會告訴身體：「救命！我們無法承受這種壓力。」於是，我們感到又累又酸，那是身體通知我們該休息的自然方式。這時若是忽視休息，繼續對身體施壓，身體組織就會持續受創，到最後健康和表現都會受損。但如果我們傾聽身體的通知，讓身體休息，身體就會從分解代謝的狀態轉為合成代謝的狀態，開始修復與重建，變得更強壯。也就是說，激烈訓練的壓力會消耗身體，唯有在施壓後好好休息，才會出現調適和成長。睡眠更是如此，那是促進身體成長的催化劑。就像大腦積極處理一整天做過的事情一樣，我們睡覺時，身體也在做同樣的事情。

入睡至少一個小時後，合成代謝荷爾蒙會開始湧入體內。睪固酮和人類生長激素（HGH）對肌肉和骨骼成長是必要的，它們在第一次REM週期後釋放，並在我們醒來之前持續維持高濃度。這些荷爾蒙提高蛋白質的合成，或者促進修復身體的蛋白質生成^[3]。這表示，如果運動員睡眠不足，大多浪費了每天認真衡量及攝取的蛋白質。

就像睡眠對大腦的效益一樣，睡眠對身體的效益也會隨著睡眠時間的拉長而增加。這是因為每多一個睡眠週期，體內又會再次湧現強大的合成代謝荷爾蒙。換句話說，你只要多睡幾個小時，就可以獲得無數運動員冒著健康、聲譽、職涯風險而施打的荷爾蒙（他們是注射合成類固醇，亦即禁藥）。當然，你睡覺時體內分泌的睪固酮和人類生長激素是天然的，它們會與其他自然分泌的荷爾蒙達到體內平衡。它們與違法服用的類固醇不同，對你的健康有益。如果你一直在尋找青春不老的祕方，或服用各種瘋狂的補給品，你大可停止了，睡飽是最有效的方式。

由於睡眠有那麼多好處，這也難怪世界頂尖的運動員都把睡眠看得那麼重要。他們不是因為優秀才重視睡眠，而是因為重視睡眠才那麼優秀。

可惜的是，太多活躍的人士並未效法這些頂尖運動員所樹立的好榜樣。他們陷入一種思維陷阱，誤以為想辦法多做一點訓練會更好，因此犧牲睡眠時間來做訓練。尤其，非常忙碌的人常有這種誤解，例如正職很忙的業餘運動員、課業很忙的學生運動員。別誤會我們的意思，你當然需要很努力訓練才能使成績變好。少了壓力的刺激，你再怎麼休息也不會成長。但是為了多訓練一個小時而犧牲睡眠，那幾乎都不是什麼好主意。

史丹佛大學非常了解睡眠對忙碌運動員的重要性。在2011年的研究中，研究人員要求籃球校隊的球員在他們收集基準績效資料期間，維持平常的睡眠作息二到四週。他們是採用籃球專用的績效衡量標準，例如衝刺速度、投籃準度、反應時間等等。收集了基準資料以後，研究人員要求球員在接下來的六到七週盡量睡，至少每天睡十個小時，並承諾他們會看到成績進步。這些球員都乖乖做了，他們平均每晚多睡了1小時50分鐘。

那段延長睡眠的階段結束後，研究人員再次測試球員的表現，結果很明顯。他們的衝刺速度快了4%，罰球和三分球的命中率都提高了9%，反應速度也明顯加快了。別忘了，他們可不是國中生，甚至不是高中生，而是全美大學體育協會（NCAA）第一級別的超極強隊。這種表現升級的幅度簡直是非比尋常。額外的睡眠也幫他們在球賽中獲勝，2011年（研究那年），史丹佛籃球隊贏了二十六場比賽（前一年只贏了十五場），也奪得全美大學邀請賽（NIT）的冠軍。2012年他們打進了NCAA十六強，2014年再次獲得NIT冠軍。

如果你一直在尋找青春不老的秘方，或服用各種瘋狂的補給品，你大可停止了，睡飽是最有效的方式。

為了證明這一切並非偶然，同一組研究人員也對游泳校隊做了同樣的實驗，結果也一樣。延長睡眠後，游泳校隊的表現突飛猛進。他們游得更快、推離池壁的速度更快、掉頭轉身的速度更快、蹬腿距離更長。那些研究的首席研究員馬琪莉（Cheri Mah）表示：「很多史丹佛的教練確實因此更了解睡眠的重要，他們甚至開始調整訓練和巡迴比賽的行程，讓運動員養成更好的睡眠習慣。對許多運動員和教練來說，這項研究是他們第一次真正了解睡眠對表現和結果有多大的影響。」如果一個擁有全球最頂尖運動員和研究人員的學術機構主張，我們應該為了改善體能表現而多睡一點，也許我們都應該好好聽取這番意見。

打盹

不管那些宣稱可以幫你提升生活的大師怎麼說，打盹並無法彌補夜間的睡眠不足。你不能靠打盹成長，無論是生理上、還是心理上都辦不到。但是話又說回來，打盹確實有助於午後恢復活力和集中注意力，所以在特別辛苦及漫長的日子裡，這是值得考慮的對策。

愈來愈多的研究顯示，小睡片刻有助於改善表現、警覺性、注意力和判斷力。由於這些屬性對於在太空站工作的太空人非常重要，美國太空總署（NASA）對打盹的效益很感興趣也就不足為奇了。NASA的科學家對太空人做研究時，發現小睡25分鐘可以讓判斷力提高35%，警覺性提高16%，這也難怪NASA會鼓勵太空人午後小睡片刻。另一項研究跟地球上的多數情境比較有關，研究人員比較打盹和咖啡的效果，結果發現打盹15～20分鐘後醒來，接下來一整天的警覺性和表現，都優於攝取150毫克咖啡因的人（相當於一杯大杯的星巴克咖啡）。

小睡片刻時，原本持續運作的大腦區域有機會進入休息狀態。就好像疲乏的肌肉休息片刻可恢復力氣一樣，這部分的大腦也會在小睡片刻後恢復活力。睡眠科學家在一篇打盹效用的關鍵回顧報告中指出，小睡10分鐘的效益最大。不過，多數專家也說，小睡不到30分鐘也有效果。即使你沒有真的體會到入睡的感覺，光是閉上眼睛也可以幫活躍的大腦暫時關機，讓它恢復活力。不過，入睡若是超過30分鐘，可能會適得其反。因為打盹時間較長時，醒來的感覺可能比入睡之前還要昏沉遲鈍，這種情況稱為「睡眠慣性」（sleep inertia），是指在深度睡眠週期的半途被叫醒，那種昏昏沉沉的狀態是身體和大腦叫我們繼續睡，以便睡完整個週期的自然反應（所以稱為「慣性」）。深度睡眠通常是在入睡30分鐘後才開始，所以專家建議打盹的上限是30分鐘^[4]。

下次午後覺得眼睛快睜不開時，可以試試小睡片刻。Google、蘋果等前瞻的公司都特別設立午睡室。歷史上一些最優秀的思想家，包括愛因斯坦和邱吉爾，都是大力提倡午睡的人。

長時間休息

2017年年底，美國史上最優秀的跑者之一伯納德·拉加特（Bernard Lagat）開始休息五週。那五週內，他收起跑鞋，幾乎不做任何運動。這不是什麼新鮮事，也不是因為四十三歲的拉加特年紀大了。拉加特曾經參加過五屆奧運會，獲得兩次世界冠軍，他正是因為1999年以來每年都做這種休息，才能在國際跑步圈維持領先的地位，拉加特表示：「休息是好事。」

高效表現的訣竅

- 睡眠的成效卓著。
- 目標是每晚至少睡7~9小時。對從事激烈運動的人來說，睡10小時並不算多。
- 若要找出最適合自己的睡眠時數，最好的方法是在十到十四天之間，每天晚上感到疲累時就寢，並在不用鬧鐘下，睡到自然醒。然後，算那幾天的平均睡眠時間，那就是你需要的睡眠時數。
- 為了一夜好眠，請依循以下建議。以下建議是彙整全球頂尖研究人員的看法：
 - ✓ 確保自己整天都接觸到自然光（亦即非電力的光源），那可以幫你維持健康的晝夜節律。
 - ✓ 運動。劇烈運動令人疲累，疲累有助於入眠，但運動時間不要太接近就寢時間。
 - ✓ 限制咖啡因的攝取，睡前五、六個小時就不要再攝取咖啡因了。
 - ✓ 床鋪只用於睡眠和性愛。不要在床上吃飯、看電視、用筆電工作或是做其他的事情。唯一的例外是睡前可以看紙本書。
 - ✓ 睡前不要喝酒。雖然酒精會加速入睡，但往往會干擾後面更重要的睡眠階段。
 - ✓ 盡量避免晚上接觸藍光。
 - ✓ 晚餐後不要做辛苦、壓力大的活動，無論是費神或費力的工作都要避免。
 - ✓ 如果你覺得腦中千頭萬緒，可以在睡前做簡短的正念冥想。

- ✓ 覺得昏昏欲睡時，就不要再抗拒睡意了。無論你當下在做什麼，都可以等明天早上再做。
- ✓ 盡量維持房間的昏暗。可行的話，可以考慮使用遮光捲簾。
- ✓ 把智慧型手機擺在臥室外，不是只設成靜音放在房外，而是完全擺在房外。
- 午後精神不濟時，小睡10～30分鐘有助於恢復活力和注意力。

拉加特認為多年來他之所以可以維持身心健康，要歸功於每年例行的休息。長時間的休息讓他的身體可以抽離每週跑80英里的辛苦訓練，好好地休養生息。儘管拉加特的年終休息時間可能是最長的，但幾乎所有的頂尖跑者都會做類似的休息，時間從十天到五週不等。奧運1500公尺賽跑的銀牌得主李奧·曼札諾（Leo Manzano）最近接受《華爾街日報》訪問時表示，他在賽季後也需要至少一個月的恢復時間，他的理由很簡單：「感覺我從去年11月以來一直馬不停蹄地奔跑。」

花點時間，問問自己：「曾有曼札諾那樣的感受嗎？」如果有，你會休息一個月嗎？或甚至好好休息一個週末嗎？我們在本書的前言中討論過，對絕大多數的美國人來說，這兩個問題的答案都是否定的。我們經常連週末都在加班，幾乎很少休全部的帶薪假期，更別說是放長假了。我們始終抱著一種謬論，以為自己若不持續努力工作，就會被對手超越。這種誤解是多年來遭到制約的結果，我們都記得成長過程中常被灌輸一些熱門的勵志名言，諸如「你不練習時，別忘了別人正在練習，你要是跟他競爭，你就輸了。」遺憾的是，我們

只記得拚命工作，卻忘了精明地工作，而且不知為何還常把努力工作和加班混為一談。

但問題是：如果我們從不休息，就永遠無法全速前進，那會導致我們「拚命」努力時根本無法充分發揮實力。我們因此卡在灰色地帶，從未真正鞭策自己，也未曾好好休息。這種惡性循環有一個看似沒那麼糟的稱呼「打馬虎眼」，但那其實是很大的問題，因為敷衍了事的人很少獲得成長。為了全力以赴，而且長期維持下去又不至於倦怠，我們必須多效法拉加特的模式：偶爾必須徹底放鬆。除了年終休息以外，拉加特做完每週的激烈訓練後，也會休息一天。在休息日，拉加特甚至完全不去想跑步，而是投入放鬆的活動，讓身心恢復活力，例如按摩、輕微的伸展、看最喜歡的電視節目、喝點小酒、陪伴孩子。

我們不是要建議你隨意休假及延長假期，而是希望你學拉加特那樣，在長時間承受壓力後，適時地安排較長的休息。現代這種「週一至週五」的工作週設計，基本上就是建立在這種前提上。「週末」的概念是二十世紀初設計出來的，配合基督教和猶太教的安息日（宗教版的休息日）。然而，無論是宗教上、還是象徵意義上，如今很少人謹守安息日。有些人週末依然持續做週間的工作，或是在生活的其他方面增添額外的壓力源，很少人會在週末好好休息。

忽視週末休息其實會付出昂貴的代價：週間的工作品質受到影響，那又導致我們不得不靠週末加班來彌補，因此陷入惡性循環——平日無法全力以赴做完工作，只好拿休息時間來彌補；假日無法充分休息，以致於沒有體力支持平日的全力以赴。如果你現在就卡在這種惡性循環中，可以利用即將到來的週末終結這種狀況。讓自己至少休息一天，完全抽離工作及其他類似的壓力源。那效果很強大，而且有科學依據。研究顯示，休息一天後，活力和績效都會提升。週末休息愈長，週間可施展的精力愈多。如果你覺得連休息一天都不是你能掌

控的，把這本書拿給老闆看，藉此展開誠心的討論，讓他知道你需要休息才能達到最佳狀態。不講邏輯的組織要求太多，卻永遠嫌得到的不夠多，再也沒有什麼比這種職場更令人洩氣的了。

撰寫本書的過程中，我們彼此要求每週至少休息一天。那天我們不寫半個字，也不做任何研究。結果每次休息完的隔天或兩天後，通常是我們寫作績效最好的日子。（史托伯格通常是週一休息，週二和週三的寫作效率最好。）這裡提到兩天後的績效最好，這點頗值得關注。有時身心都需要一天的時間，才能回歸正常的作息。這也是為什麼許多運動員在週日重大賽事之前，週五休息，週六做點輕量的運動來「熱身」。這也是為什麼一些最精明的專業人士把重大的會議排在週二，而不是週一。有些人可以休息之後馬上恢復過來，但有些人需要更多的時間。至於你是哪一種，你不需要很久的時間就能確定。一旦確定後，你會發現適時地安排休息日可以衍生極大的效益。休息日讓你從過去累積的壓力中恢復過來，重振活力，使你接下來可以更嚴格地鞭策自己。

雖然休息日很適合用來銜接一週又一週的奮力打拚，但有時身心都需要更長的休息。就像休息日應該適時地安排在累積壓力之後，假期也是如此，只是規模比較大。拉加特不是在賽季中休息五週，而是等每年最後一場比賽結束後，那時身心都已經消耗得差不多了。對音樂家來說，這可能是指巡迴演出五十天後，或辛苦錄製唱片後，好好休個長假。對藝術家來說，這可能是指藝廊開幕或是完成挑戰特別高的作品或系列作品之後。對知識分子和商業人士來說，這可能是指長時間工作後安排休息，例如在期刊上發表文章或出版著作之後，或完成重大的投資案後。

我們知道還有多種情境因素也需要考慮，舉凡家庭責任、財務壓力、職場政策等等，那些因素可能會使人很難安排長假。但是在能力範圍內，我們鼓勵你認真思考何時該好好休息。研究顯示，為期七到

十天的休息對動力、幸福感、健康的正面效益，可持續長達一個月。其他的研究也顯示，為期一週的假期可以減少倦怠，甚至完全消除倦怠。不過，這裡有個但書，如果導致倦怠的問題不解決，倦怠的症狀免不了在幾週後又會再度出現。

這是很重要的見解，和一般的認知正好相反。一般認為長期休息的唯一可取之處是，人在承受超載的工作量後，長期休息可以讓人神奇地恢復活力。但我們不該把假期視為即將崩潰前的解憂萬靈丹，應該把它視為廣義「休息」策略的一部分，那個廣義的休息策略涵蓋了短暫的休息、充足睡眠、休息日。換句話說，說到全面的「休息」策略，假期只是冰山的一角，不是全貌，它是你在累積壓力後，充分重振旗鼓的機會，以便以更強更好的狀態重返工作崗位。拉加特拚完賽季後，他累了，但沒有崩潰。疲累可以刺激成長，但崩潰就是癱壞了。

休息的勇氣

休息的效益很明顯，而且有大量的科學證據佐證。儘管如此，很少人獲得充足的休息。這不是因為大家喜歡把自己搞得疲憊不堪，而是我們的文化崇尚埋頭苦幹，毫不停歇地工作，即使科學指出這樣做毫無意義，大家依然故我。我們讚揚在日常訓練後仍留在重訓室裡多練一些的運動員，敬佩那些睡在辦公室裡的企業家。這不是說全力以赴對成長不重要，第三章提過，努力也很重要。但希望你讀到這裡已經明白，努力需要搭配休息才能創造出持久的精進。諷刺的是，充分休息往往比全力以赴更需要勇氣，這點問作家史蒂芬·金（「對我來說，不幹活才是真苦活。」）或跑者卡斯特（「我的例常鍛鍊還是最輕鬆的部分。」）最清楚了。抽離工作時，罪惡感和焦慮感便悄然而至，尤其我們一想到競爭對手仍在拚命努力時，更覺得心虛。或許找

不到比管理顧問界的頂尖業者波士頓諮詢公司（Boston Consulting Group，簡稱BCG）更能凸顯出這點的地方了。

高效表現的訣竅

- 無論你做什麼工作，每週至少休息一天。
- 在累積壓力後，適時地安排休息日。
- 壓力愈大，需要的休息時間愈多。
- 在能力範圍內，於長時間承受壓力後，適時地安排假期抒壓。
- 無論是單一休息日，還是放長假，都要真正地抽離工作。身心都要徹底抽離，從事一些讓你放鬆及恢復活力的活動。

BCG一直是全球排名數一數二的頂尖管理顧問公司。該公司的顧問專門協助營收數十億美元的企業執行長解決最棘手的問題。BCG的顧問能更快找出答案時，就更有可能為BCG獲得下一個價值數百萬美元的大案子。換句話說，BCG的顧問是在高風險、高壓力的環境中工作。

因此，研究人員提議做一系列的實驗來測試休息對BCG顧問的影響時，顧問的意外反應並不足為奇。他們不僅感到詫異，還覺得不屑。《哈佛商業評論》報導：「那個概念對顧問來說實在太詭異了，BCG的領導者不得不強迫一些顧問休假，尤其是休息時間剛好和工作旺季撞期的時候。」有些顧問提出合理的質疑，問公司指派他們參與實驗會不會危及他們的職涯。

在一項實驗中，研究人員要求顧問在週間休息一整天。對每天工作十二個小時以上，每週工作七天的人來說，這樣的要求簡直是荒唐透頂。連帶頭執行這項研究的合夥人（她開始相信經常休息有助於提升績效）也「突然緊張了起來，對於她必須告訴客戶，她的組員一週會休息一天而感到焦慮」。她向客戶（及自己）保證，萬一工作受到影響，她會馬上取消實驗。

在另一個比較沒那麼激進的互補實驗中，研究人員要求另一組顧問在週間休息一晚，亦即下午六點後徹底離線，無論專案發生什麼事，都不准碰電子郵件、電話、簡訊、簡報或任何涉及工作的東西。這個概念也引起顧問強烈的反彈，一位專案經理質問：「週間休息一晚有差嗎？那不是逼我週末多做一些嗎？」

如果休息真的毫無效用的話，應該會發生在這群高成就的工作狂身上。他們打從實驗一開始就不怯於表達他們對休息的負面偏見。但是隨著為期數個月的實驗開展，一些意想不到的情況發生了，那兩組顧問都全面改觀。實驗結束時，所有的參試者都希望能繼續獲得這種可預測的休息。這不僅是因為他們親身體會到關懷自我及親友關係變好的好處，也因為他們的工作效率顯著提升了。

顧問之間的溝通變得更有效率，交付給客戶的專案品質也提高了。參試者表示，除了獲得短期的效益以外，他們也對自己的工作更有信心，覺得可以長期持續。負責這項實驗的研究人員表示：「短短五個月的時間，參與實驗的顧問對職場各方面的觀感，都比沒有參與實驗的同仁更好。」

BCG的顧問發現，重點不在於工作多久，而是工作時間的產出品質。縮短工作時間20%，顧問反而完成更多的事情，也感覺更好。如果BCG的顧問跟全球頂尖的運動員、思想家、創意工作者一樣，可以鼓起勇氣充分休息，那你也可以。這樣做並不容易，感覺像豁出去一

樣。但我們保證，一旦你開始使用本書的策略，適時在每天、每週、每年之中穿插休息，你的表現和活力都會改善。

前面幾章中，我們揭露了持久維持顛峰表現的首要關鍵。那些心得可以簡化為成長方程式：壓力＋休息＝成長。那是規劃每天、每週、每年的簡單指南，但影響深遠。就像教練讓運動員概觀看訓練計畫一樣，成長方程式也讓你了解提升表現的概要。我們還是得不厭其煩地強調，以這種方式自我鞭策是追求終身滿意、精益求精的終極之道。

但是為了更了解如何充分發揮潛力，我們需要鎖定一些重要的細節，深入探索。在下一單元中，我們將探討促成顛峰表現的例行活動與慣例，窺探多產作家如何進入創作狀態，每天產出數千字；頂尖音樂家如何在成千上萬個熱情的樂迷之前準備演出；奧運好手為了在全球最大的競技場上競爭，如何讓身心處於最佳狀態。我們會看到，頂尖高手是穩扎穩打的，他們絕不心存僥倖。他們刻意讓身心進入特殊的狀態，巧妙地規劃每一天，以便充分發揮自我。你將會看到，你也可以辦到。

-
1. 這裡值得一提的是，覺察冥想和坐著正念冥想不同。正念冥想只專注於呼吸。覺察冥想比較適合短暫休息，不該拿來取代正念冥想。正念冥想是強大的每日練習，可以幫你決定怎麼因應一整天的壓力，所以我們建議把正念冥想納入日常生活中，無論你是不是在休息。 ➡
 2. 柯妮可娃的三篇文章改變了我們對睡眠的看法，我們非常推薦大家閱讀，詳見本書末第五章的參考資料。 ➡
 3. 研究顯示，睡前攝取20～30克的蛋白質可以增加夜間的蛋白質合成。因此，許多優秀的運動員注意到這點，他們會在睡前喝一杯乳清蛋白或酪蛋白飲品。 ➡
 4. 在某些情況下，打盹90分鐘～2小時可能是合理的。對大腦和身體來說，延長打盹的效果類似夜間睡眠。遺憾的是，打盹較久也會干擾更重要的夜間睡眠，所以多數專家

只建議白天真的需要額外深層睡眠的人延長打盹時間，他們那樣睡不會干擾到夜間睡眠。例如，運動高手完成連續兩個整天的密集苦訓後，可以從較長的打盹時間獲得效益。知名的長跑高手梅伯．柯菲斯基（Meb Keflezighi）表示，他的打盹時間介於15分鐘～90分鐘不等，視情況而定。 [↗](#)

第二部 事前準備

設計讓身心就位的最適習慣

頂尖高手不會只是希望上場後展現最佳狀態，而是積極營造可以充分發揮的特定情境。

麥特·畢林斯利（Matt Billingslea）在擁擠的更衣室裡，想辦法躲進了角落。他需要一個獨處的小空間，為即將展開的活動做準備。再過30分鐘，他就要進入人山人海的體育館，在數千名尖叫的樂迷面前演出。但此刻他正在做例行的健身操，看起來像個老練的職業拳擊手，有節奏地跳來跳去。這套慣例是多年來不斷地練習、調整、重複的結果，他已經習以為常了，就像早上刷牙一樣，是每次上場前一定要做的例常活動。

他的手臂開始畫大圈，逐漸加快速度和強度。接著，他背貼著牆，開始做下蹲及起身的動作，啟動核心肌肉和背部肌肉。他反覆做這些動作時，中間也穿插了積極伸展和握力訓練。這些活動幫他熱身，放鬆關節，肌肉開始溫熱了起來。這些都是身體已經準備就緒的訊號。

距離開場還有10分鐘，期待感逐漸高漲，身體也許已經準備就緒，但腦中依然千頭萬緒。畢林斯利接著把注意力轉向大腦，調整腦中的思緒，讓大腦進入最適狀態。他深呼吸，想像身體以時速百哩移動時，他如何掌控身體的每個動作。他想培養一種特定的心理狀態，他稱之為「化境」。對他來說，化境是一種不為錯誤感到糾結，也不因群眾而分心的心境。他告訴我們，在最理想的狀態下，他會完全停止思考，上場表現變成自動化：「那些表演我以前都做過了，當下我只想進入一個最佳狀態，完全不去想我在做什麼。當我的思緒和身體

完全同步時，我就知道我達到那個境界了。那時會覺得一切不費吹灰之力，輕鬆自如，彷彿表演自然而然從我的體內釋放出來。」

畢林斯利很熟悉那種最佳狀態，他已經體驗過很多次了。今晚及其他每晚的流暢演出，都有賴他進入那樣的狀態。這一切讓我們不禁回頭關注他的暖身慣例及其唯一的功能，他解釋：「那是讓我進入化境的最好方法，而且屢試不爽。」多年來他都是採用同一套慣例，那套慣例除了幫他的身心準備就緒以外，也有助於營造一種常態感和可預期感，在多數人感到不安的情境中讓人淡定下來。

畢林斯利踏進了體育館，燈光變暗，人群的喧囂暫時靜了下來。砰！一聲巨響，燈光亮起，現場瀰漫著五萬多名狂熱粉絲的瘋狂嘶吼，國際巨星泰勒絲（Taylor Swift）唱出最新熱門單曲的歌詞。畢林斯利坐在她身後幾呎的地方，奮力地敲著鼓。

畢林斯利成為這個全球最熱門表演活動的主力成員之前，花了多年的時間精進鼓藝。他投入無數小時專注練習，努力鍛鍊身心，並在竭力練鼓後好好地休息以恢復活力，讓自己成長。他在全美各地的餐廳和酒吧演出數千個小場次。他也是積極進取的最佳寫照，剛入行時，即使有人唱衰他「你不可能在音樂界搞出名堂」，他仍努力前進。那些年的練習、堅持和經驗，最終幻化成大家口中的「才華」，為他在泰勒絲全球巡迴演唱會中的每一場表現奠定了基礎。

但是為了充分展現才華，讓自己在台上充分施展潛力，他把那套堅如磐石的上場慣例奉為圭臬。

畢林斯利並非特例。無論是作家準備故事創作，運動員為比賽做準備，企業家即將上場做攸關事業的簡報，這些頂尖高手從來不只是「希望」他們上場後展現最佳狀態，而是積極營造出幫助個人充分發揮的特定情境，促發個人的最佳表現。我們在這一章會學到，這些準備策略因為包含特定的元素，又有一致的重複性，所以很有效。這樣

的組成——為自己設計「最適」的習慣並反覆施行——正是通往顛峰表現的最佳途徑。

進入化境

你注意到畢林斯利的慣例有什麼奇怪的地方嗎？例如完全沒出現打鼓。我們請教畢林斯利這個問題時，他說他曾經兼職當私人教練，就像我們試圖以本書打破領域之間的藩籬一樣，畢林斯利把一個領域的知識套用到另一個領域，他開始在打鼓的本業中實驗他從健身學到的熱身動作。他發現伏地挺身、開合跳、原地跑等動作，可以幫他做好打鼓的準備，暖身效果就像為舉重和跑步做準備一樣好。這其實很有道理，連續2小時打鼓是很耗體力的活動。畢林斯利發現，在演出前提高心率、放鬆身體，比練習打鼓的技術面更加重要。畢林斯利已經知道怎麼打鼓了，他有三十年的打鼓經驗，演出前再以30分鐘練打鼓不會有太多的助益。演出前的目標是盡量讓思緒變得愈單純愈好，別想太多，練鼓反而可能讓他分心。暖身的時間最好是用來讓身心進入化境的狀態。

他在表演前若是不先暖身的話，就必須先表演幾首曲子，之後才會進入那種狀態。雖然不暖身最後也可能進入那種狀態，但他告訴我們，不暖身可能導致他「一開始想太多」，容易造成表演出錯及內心糾結在錯誤上^[1]。畢林斯利為了盡量減少那種可能性，會確保自己走上舞台時，身心都處於敏銳機靈的狀態，以便更迅速確實地進入那個難以捉摸的化境。他不是等著化境來找他，而是自己去創造它。在表演進入高潮、一切完美搭配時，畢林斯利渾身是汗，因為他也把身體推向了極限。相反的，這時他的大腦則處於冥想般的心馳神往狀態。

為自己設計最適的習慣並反覆施行，正是通往顛峰表現的最佳途徑。

還有一位高手也很了解為活動開場做足準備很重要，她是梅根．甘妮耶（Megan Gurnier）。只不過甘妮耶不是打鼓，她是單車好手。這位來自加州的奧運自行車好手是全球最快的女選手之一。她告訴我們，多年鍛鍊出來的體能是她比賽時全力以赴的基石，但比賽當天，為了充分發揮實力，她也是依賴一套慣例。「我的慣例是瑜伽，每次都做同一套瑜伽動作，那只需要約20～25分鐘的時間，那些動作可以讓我的身心進入比賽模式，對比賽獲勝是百分之百不可或缺的。」

甘妮耶對慣例的重視並非特例，這在運動員之間更是稀鬆平常。幾乎每位頂尖的運動員都有一套熟練的暖身動作，連細節都經過精心的編排。例如，麥格尼斯指導的頂尖跑者都知道開始做賽前熱身的確切時間（通常是賽前60分鐘）。他們每個人都會按順序做自己精心設計的暖身動作，例如慢跑、柔軟操、短程衝刺等等。他們的目標都和畢林斯利及甘妮耶一樣：以最適的身心狀態踏上起跑線。對運動員來說，暖身不僅是為了促進血液循環及充分施展肌肉而已，也有助於醞釀清醒放鬆的大腦。1972年奧運馬拉松的金牌得主法蘭克．修特

（Frank Shorter）每場比賽前都吃一樣的早餐：吐司、咖啡和水果，不分比賽大小都是如此。他在回憶錄《我的馬拉松》（*My Marathon: Reflections on a Gold Medal Life*）中寫道：「一致性是打壓恐懼的另一種方法。」

你可能已經注意到我們目前為止提到的慣例有些不同，那是因為沒有一種慣例是放諸四海都適用。哪種身心狀態最適合你的活動要求，完全取決於你。你需要自己去摸索讓你進入那種理想狀態的最好方法。有些人是利用瑜伽，有些人是靠伏地挺身。

暖身慣例看起來對那些靠體力發揮自我的人來說很重要，至於其他人又是如何呢？編劇兼導演艾莉克希．帕帕斯（Alexi Pappas）碰巧也是全球頂尖的跑者，她說她創作時也是採用跑步那套熱身方法。

我想我因應文思枯竭的方式，就跟我練習跑步以及為比賽暖身的方法一樣。我有一些技巧和暖身的方法，幫我上場時一定可以「充分表現」。即使是和全國最頂尖的跑者競爭，我還是可以利用那一套來暖身，以同樣的方式發揮實力。寫作時，我有一些固定的習慣，例如最喜歡的場所或最愛喝的茶飲。我把整個電影拍攝視為一種練習，那是我全心投入的事情。不管狀態好壞，都可以表現如常。

帕帕斯說得很有道理。就像頂尖運動員為顛峰表現做好身體準備一樣，頂尖的思想家和藝術家也以類似的方式為大腦做好準備。

為大腦暖機

「開心一哥」陳一鳴（第四章提到的正念先驅）以踏入會議室的獨到方式著稱。他踏入會議室時，會先迅速環顧四周，默默在心裡為現場的每個人做註解。他不像典型的企業人士那樣打量每個人，以便為接下來的白領戰預做準備，而是暫停下來注意每個人的優點，即使他還不認識對方。例如他心想：「梅麗莎是很棒的共事夥伴……吉姆是優秀的行銷經理……那個紅髮女子看起來充滿正能量……」這樣做的過程中，陳一鳴也克服了把每個人視為潛在威脅或障礙的常見本能反應。心裡默想那些簡單的字眼時，他也引導自己進入積極合作的心境。

事實證明，正面心境也有助於解決問題和創意。在西北大學的一項實驗中，研究人員請參試者填寫一份問卷，評估其情緒狀態。接著，他們把參試者按情緒分成兩組：一組正面，一組負面。結果正面組更有可能發揮創意解開挑戰性高的問題。為了找出箇中原因，研究人員使用功能性磁共振掃描觀察參試者解題時的大腦運作。在正面情緒的參試者大腦中，與決策及情緒掌控有關的區域有較多的活動。

那個大腦區域也是解題的必要部位（前扣帶迴皮質〔anterior cingulate cortex，簡稱ACC〕）。相較之下，在負面情緒的參試者大腦中，那個區域幾乎沒有活動。換句話說，參試者啟動這個關鍵大腦區域的能力跟心情有關。正面情緒有助於解決問題及發揮創意，負面情緒則在深度的神經層級中壓抑了那些功能。這個實驗顯示心裡不平靜時，很難充分動腦思考。類似的實驗不勝枚舉，這只是其一。

這個實驗的寓意很簡單：投入需要解題及發揮創意的重要活動之前，引導自己進入一種好心情，有助於提升表現。雖然這聽起來有點瘋狂，但研究顯示，看YouTube上的貓咪爆笑影片，有助於提升後來從事動腦任務的表現。

不過，跟醞釀好心情一樣重要的是，你也應該盡量迴避負面的情緒。為了提高表現，你要盡量避開那些令你情緒低落的人事物。雖然有些情況不是你能掌控的，但意識到情緒會影響表現，這點是很重要的。你如何運用時間以及跟誰一起度過，尤其是在做有意義的工作之前，是非常重要的課題。

評量自己和隊友或同仁的表現時，很重要的是要切記情緒對表現的影響。最新的科學研究顯示，生活中的其他因素不和諧時，你在工作上很難表現出色。好好地善待自己和面對難關的人。要知道，把「工作」和「生活」獨立來看是不切實際的幻覺。

不只動腦或發揮創意的活動會受到心情的影響，運動員的成績也會受到影響。以老虎·伍茲為例，他的私人生活開始遽然生變時，高爾夫球生涯也跟著急轉直下。伍茲的故事雖然比較極端，但運動科學家山謬·馬科拉博士（Samuele Marcora）的研究顯示，即使是細小微妙的情緒因素，也可能影響運動員的成績。馬科拉在一項研究中測試訓練有素的自行車手，他讓參試者一邊使出渾身解數踩踏著自行車，一邊看著螢幕，螢幕上閃過快樂或悲傷的表情。閃過那些表情的速度極快，快到只有潛意識才能意識到，但看到笑臉的參試者，比看到苦

臉的人表現好12%。馬科拉的研究進一步證明了心情對身心表現都有深遠的影響。他的實驗結果也呼應了多年來運動員的親身體驗，運動員在一切順心的狀況下，表現最好，不僅場上如此，場外亦然。

雖然這裡主要是關注情緒，但做好心理準備有多種方式。例如，撰寫本書的過程中，每次遇到休息一下也無法突破的瓶頸或是文思枯竭時，我們會放下手邊的工作，去閱讀同類書籍中最愛的其他好書^[2]。重讀那些好書總是可以幫我們激發創意思維。後來我們在一項研究中（類似我們的自我實驗）看到類似的結果時，並不訝異：研究人員發現，參試者讀了妙筆生花的散文後，型態辨識力（常用來衡量一般認知表現的指標）改善了37%。

以上研究帶來的啟示，不是叫你讓周遭充滿笑臉迎人的人，或是在投入重要的活動之前先看喜劇（雖然那樣做不是壞事），而是希望你**知道**，全力以赴之前的心理狀態可能會影響表現。就像畢林斯利、甘妮耶，以及設計熱身慣例讓身心進入最佳狀態的全球頂尖運動員一樣，你也可以設計一套慣例，幫你上場時充分發揮自我。

高效表現的訣竅

- 回想生活中對你最重要的活動。
- 判斷那些活動需要什麼樣的身心狀態。
- 引導自己在關鍵活動之前做好身心準備，以便上場時展現最佳狀態。
- 測試及精進各種準備技巧，最終為自己量身打造一套準備就位的慣例。
- 保持一致：每次投入活動之前，都做同一套例行活動（稍後會談到一致的重要）。

- 記住情緒對表現的影響，正面情緒有助於提升表現。

營造合適的氛圍

在撰寫本書的過程中，我們不僅靠閱讀好書來提振自己，也依賴咖啡，而且是大量的咖啡。不是隨便任何咖啡，而是同樣的咖啡，同一家咖啡店，同一張桌子，每天同一時間。此外，我們也都有寫作專用的音樂播放清單，史托伯格甚至還買了一台專門用來寫作的電腦，只用來寫這本書。乍看之下，我們好像是A型性格（備感時間壓力、求好心切）作祟，其實不然，我們只是聽從了史蒂芬·金的建議罷了。

金為寫作所做的安排都是刻意為之，從寫作的房間到書桌的擺放位置，再到書桌上的東西，以及寫作時播放的背景音樂等等（例如AC/DC、Metallica、Guns N' Roses），都是別有用心。這番設計沒有什麼特別的秘密，肯定不是每個人都適用（例如，我們就無法一邊聽重金屬音樂，一邊寫作）。然而，重要的是，他創造了一個適合他自己的環境。他在回憶錄《史蒂芬·金談寫作》（*On Writing*）中寫道：「多數人是在自己的空間裡交出最好的作品。」

金的心法並非特例，你在本書中看到的每位高手幾乎都很重視他們精進技藝的場所。從頂尖運動員最愛的健身房，到得獎藝術家的專屬工作室，再到金的寫作室都可以看到，埋首努力的地點很重要。

「生態心理學」這個較少人熟悉的領域說明了箇中原因。

生態心理學指出，我們周遭的物體不是靜止的，它們會影響及誘發特定的行為。實驗顯示，光是看到某個物體，都有可能激發跟特定行動有關的大腦活動。例如，看到一張椅子的圖片時，即使我們的身體還沒移動，大腦中負責協調「坐下」這個動作（亦即運動程式

〔motor program〕) 的部位就會啟動。那就好像椅子對我們說：

「嘿，過來坐吧。」大腦聽到了而產生反應。這個現象可以解釋為什麼戶外運動（例如足球）的運動員常說他們不是「思考」往哪個方向跑，那種線性的推理過程太耗時間了。足球場上出現一個空隙時，就是在邀請球員趕快鑽過去，那個邀請是透過比意識更深層的潛意識來傳遞。

簡單來說，我們跟周遭的一切關係，不像我們所想的那麼獨立。大腦其實和周遭的一切事物隨時進行複雜的對話，它們的交流愈多，來回的聯繫愈緊密。例如，幼兒第一次看到椅子時，腦中的運動程式不會自行啟動「坐下」型態。但那個幼兒長大成人後，他已經看過也坐過幾千張椅子了。他一見到椅子，大腦深處就會收到椅子的邀請，產生「坐下」的反應。

這個概念可能聽起來有點玄，但卻很務實又簡單。我們營造一個精進技藝的空間時，周遭應該擺放那些邀請我們做出有利於行動的東西，並移除那些誘發妨礙行動的東西。奇克森米海博士在著作《自我演化》（*The Evolving Self*）中寫道，刻意營造的環境是誘發最佳表現的必要條件。他指出，我們工作時，周遭的一切變成「自我的延伸……大腦可以用那些東西在經驗裡創造和諧。」

此外，每次都在同樣的環境工作，我們和環境之間的關係會變得更緊密。行為神經科學家丹尼爾·列維廷博士（Daniel Levitin）的研究結果，為史托伯格寫作時使用專用電腦的行為，提供有力的支持。列維廷指出，一個物體（例如電腦）只做特定的任務時（例如寫作），主體和客體（作者—電腦）之間的聯繫會變強。久而久之，你只要看到那台電腦，大腦就會接到寫作的邀請，促使大腦想起你正在撰寫的書籍／故事／文章。

這種策略性的例行活動設計，不是像在大型活動前穿同樣的襪子或內衣那種迷信。相反地，我們全力以赴之前所做的事情，是為了讓

身心進入特定的狀態，也是為了讓我們所處的環境能夠誘發及影響特定的行為。我們在相同的環境中一再執行同樣的例行活動時，就會在身心的深處建立強大的連結，把全力以赴之前的準備活動及正式上場的地點，和那件重要大事連結在一起。基本上，我們是在自我制約，讓自己投入工作。

高效表現的訣竅

- 打造一個「自己的空間」，在裡面做最重要的工作。
- 讓周遭圍繞著邀你做出有利於行動的物件。
- 持續在同一地點工作，使用同樣的素材。
- 久而久之，你所處的環境會從深度的神經層級，提高你的工作效率。

制約

你已經看到史蒂芬·金對寫作習慣和環境有多麼講究了。所以他一坐下來寫作，就已經為高效率做好準備。他不相信偶發事件或神秘靈感，「別等繆斯女神出現，」他在回憶錄裡寫道：「你的任務是確保繆斯女神知道你每天從九點到中午，或從七點到三點人在哪裡。她要是知道你在哪裡，我保證她一定會出現。」

就像鼓手畢林斯利以例行活動讓自己進入「化境」，或自行車手甘妮耶運用習慣讓身心準備好面對比賽一樣，金是依靠寫作習慣來獲得源源不斷的創意。「你的時間表——每天同一時間就定位開工，寫滿幾千字後收工——之所以存在，是為了讓你習以為常，讓你準備好

發揮創意，天馬行空，就像你每晚幾乎同一時間準備就寢，依循同樣的例行活動一樣。」

金對例常活動的依賴，在卓越思想家之間並不罕見，另一個著名的例子是心理學家史金納博士（B.F. Skinner）。1960年代初期，史金納忙著完成開創性的學術研究時，每天都採行一模一樣的例行活動。1963年，他在日誌裡寫道：

我在六點到六點半之間起床，通常已經聽了廣播新聞。我在餐桌上享用早餐——一盤玉米片。咖啡是由爐子計時器自動煮出來的。我獨自吃早餐……約七點左右，我下樓到位於地下室的書房，那是鑲核桃木板的房間。我的辦公桌是一張北歐式的長桌，上面擺了一個我自己做的架子，用來擺放我的研究、字典、辭典等等……上午稍晚些，我會去上班。最近我大約是十點前出門，讓黛比可以搭便車去上暑期班……。

接著，他繼續列出每天的作息細節，細到幾乎每分鐘都不放過。

史金納可以說是習慣的終極產物。他甚至連寫作時段的開始和結束，都要以計時器的鈴聲來標示。當然，諷刺的是，史金納是利用例行活動的力量，來幫他開發「行為主義」背後的心理學理論基礎。行為主義正是在彰顯慣性的力量。行為主義主張，某些行為可以由外部線索觸發或「制約」。史金納最知名的制約實驗是教老鼠拉桿，教鴿子玩乒乓球。他教小動物的方式，是讓動物把他想看到的行為和食物聯想在一起。（曾用食物訓練寵物的人都要感謝史金納。）

史金納認為，幾乎每種誘因都可以誘發特定的行為，只要持續把誘因和行為配對在一起，並一再強化那個連結就行了。從行為主義的角度來看，史金納那套講究的例行活動，就是為了誘發寫作行為的誘因，寫出很多字的成就感強化了誘因和寫作行為之間的連結。

現代心理學承認，人類的行為遠比史金納主張的行為主義還要複雜。但是該理論的精髓仍透過時下流行的「習慣科學」流傳至今。習慣科學主張，行為之前的活動可以誘發行為出現。或許現在我們不會說畢林斯利、甘妮耶、金是運用例行活動來「制約」表現，但我們會說他們養成了追求卓越的習慣，兩者其實是同一回事，只是換個方式講。

經常把工作和同樣的例行活動連結在一起，可行的話，也跟同樣的環境連結在一起，就會開始自動出現卓越的表現。

高效表現的訣竅

- 把關鍵行為與特定的提示或例行活動連結起來。
- 維持一致並頻繁地執行。每次執行行為之前，先執行同樣的線索／例行活動。
- 可能的話，把關鍵活動和同樣的情境連結在一起（例如，每天同一時間、同一地點）。
- 如果你做的事情無法在固定的情境中完成，那就設計可以在任何地方執行的提示／例行活動。（例如深呼吸、自我對話）。
- 持之以恆最重要。如果你不經常練習，再好的例行活動也毫無意義。

從心理學到生物學

戴夫·漢米爾頓（Dave Hamilton）是美國女子草地曲棍球隊的績效科學總監，他的英國口音在賓州蘭開斯特的訓練場上十分突出。他的任務是負責終結美國隊自1984年以來從未贏得任何獎牌的窘況。最近美國隊才剛把他從英國聘請來，他在英國幫英國女子草地曲棍球隊贏得了2012年的奧運銅牌。

英國隊就像美國隊一樣，2012年以前也是長達二十年沒得過任何獎牌。儘管一切的指標都顯示英國隊有全球頂尖的績效，但是每次重大比賽時，英國隊總是無法發揮實力。他們在訓練時所向無敵，比賽時就是無法如常發揮。漢米爾頓身為運動科學家，以精心設計的方式來分析為什麼英國女子隊無法在比賽時展現出平日的出色表現。

漢米爾頓追蹤了一切資料，從運動員的例行訓練看起。他沒有看到任何警訊，他也不覺得意外，畢竟球隊每場練習的表現都很好，所以改變運動員的生理機能並不是他要的答案。但漢米爾頓不禁想到，那改變她們的生物狀況呢？可以讓這些球員在比賽當天獲得額外的優勢嗎？

漢米爾頓對睪固酮特別好奇。相較於其他的荷爾蒙，睪固酮與績效的關係更加密切，可以增加肌肉的成長、力量和活力。睪固酮除了對生理有深遠的影響以外，也與創意、信心、記憶力、注意力的提升有關。換句話說，睪固酮幾乎在各方面都是強大的績效增強劑。既然人工合成的睪固酮是運動界的禁藥，漢米爾頓認為他可以提高運動員體內的天然睪固酮濃度。

漢米爾頓一開始要求運動員大幅拉長睡眠時間，確保運動員每天至少睡滿8小時（關於睡眠與睪固酮的詳細資訊，請見第五章）。但他不只拉長睡眠而已，他也利用唾液檢測衡量影響睪固酮濃度的一切指標，例如他衡量睪固酮對負面和正面回饋、賽前演講、勵志電影、社交環境、短程衝刺與耐力熱身的差別反應。

漢米爾頓發現沒有單一公式可以提高睪固酮的濃度，每個運動員對不同刺激的反應各不相同。例如，有人在急速短跑後睪固酮的濃度飆升，有人在長程慢跑後，睪固酮飆升；有些人獨自為比賽熱身時，睪固酮的濃度較高，有些人則是集體熱身時較高。然而，有一點是一致的，只要提高賽前的睪固酮濃度，運動員的表現就有明顯的改善。於是，漢米爾頓面臨的難題在於，如何提高運動員的睪固酮濃度，以便英國女子草地曲棍球隊最終能贏得奧運獎牌。

漢米爾頓知道這點以後，在2012年的奧運會以前與每位運動員合作，為每個人量身打造一套賽前例行活動。他調整每個人的賽前例行活動時，也會量睪固酮的濃度，確保每個人都採用最適合自己的慣例。每個運動員在2012年的奧運會開賽以前，都有一套為了盡量提升睪固酮濃度而設計的專屬慣例。這種另類的做法奏效了，他們當年獲得奧運銅牌就是最好的證明。

雖然漢米爾頓使用重複的測試來設計運動員的賽前慣例，但那樣講究精確的極端做法不見得是必要的。他告訴我們，運動員感覺良好時，睪固酮的濃度最高，所以他說：「說到比賽當天的表現，我們所做的一切都是為了讓每位運動員相信，哨聲響起時，她的身心已經準備就緒，蓄勢待發。」

本章稍早前，我們了解到慣例之所以那麼有效，是因為它們會促成特定的行為和身心狀態。漢米爾頓的故事則是補充了另一點：量身打造的例行活動不只可以促使我們開始工作，也會改變生物機能與荷爾蒙的濃度，強化我們的肌力、活力、信心、創意、注意力、記憶力。換句話說，設計一套專屬的例行活動不僅可以制約我們去做一件事情，還可以提高我們執行那件事情的績效。

如果「壓力＋休息＝成長」是我們培養才能的基礎，例行活動和環境則可以幫我們充分展現那些才能。

1. 畢林斯利「犯錯」時，其實沒有人會發現，連樂團的其他成員也不會察覺。不過，他告訴我們，犯錯很容易讓他自亂陣腳。這聽起來有點諷刺，畢竟沒有人知道他亂了套，只有他自己知道。這種不斷的自我鞭策，以及對個人卓越的期許，是許多卓越高手的寫照。 ➡
2. 尤其是麥高尼格的《輕鬆駕馭壓力》（*The Upside of Stress*）；亞當．格蘭特（Adam Grant）的《給予》（*Give and Take*）；大衛．艾波斯坦（David Epstein）的《運動基因》（*The Sports Gene*）；蘇珊．坎恩（Susan Cain）的《安靜，就是力量》（*Quiet*）；丹尼爾．品克（Daniel Pink）的《動機，單純的力量》（*Drive*）；艾美．柯蒂（Amy Cuddy）的《姿勢決定你是誰》（*Presence*）。 ➡

管理每一天，凡事從簡

為了締造極大成效，你必須是極簡主義者。

邁克·喬伊納（Michael Joyner）是知名梅約診所（Mayo Clinic）的醫生兼研究員，他不僅是人體機能表現方面的專家，本身也是頂尖高手。他發表過三百五十篇以上相關的論文，以其研究榮獲無數獎項的肯定。最近，他獲選為梅約診所的傑出研究員，並從知名的傅爾布萊特計畫（Fulbright Program）獲得研究撥款。喬伊納是麻醉科醫師，除了研究以外，他也定期看診並指導無數的後進，他說他隨興地經營「我自己的蒙特梭利學校」。他為《體育畫報》（*Sports Illustrated*）雜誌撰稿，其他的頂尖刊物也經常引用他的專業見解。如果這麼多的資歷還不夠神，喬伊納（現年五十八歲）本身也非常熱中運動，顛峰時期曾以驚人的速度跑完馬拉松賽，而且已婚育有幼子。

喬伊納之所以有看似無限的精力，並不是因為特殊的基因突變，也不是因為他每天工作十二個小時。不過，他確實會盡量減少分心，消除那些跟工作無關的活動。這不是說喬伊納的眼界狹隘，只窩在自己的領域裡，與外界隔絕，事實正好相反。他告訴我們：「我每天會騰出60～90分鐘的時間，閱讀本行以外的知識，這樣做有助於激發新點子。」不過，喬伊納之所以做這種廣泛的閱讀，是因為他認為創意對他的研究來說是不可或缺的，而廣泛的閱讀有助於發揮創意。他不會把時間或精力花在對使命不重要的事情上。他說：「為了締造極大的成效，你必須是極簡主義者。」注意！這不是指你應該追求極致的專業化。在本書中，你已經看到許多頂尖高手有多元的興趣，他們會善用其他的興趣來締造本業的成就。不過，我們確實是想主張：你應

該努力削減生活中無關緊要的事物，用心思考怎麼運用最寶貴的資源：時間。

喬伊納的日常生活就是這種人生理念的寫照。他每天起得很早，清晨四點半到五點之間就起床了，那時妻小都還在沉睡中。這段期間是他腦子最清醒的時刻，他可以全神貫注完成他覺得最緊迫及重要的任務。等家人醒來時，他已經準備好要休息片刻，所以他開始和家人共度美好時光。一個小時後，他出門展開一天的行程。他抓起預先準備好的健身包，裡面裝了每天都一樣的運動服和工作服，他告訴我們：「我不想花腦力去思考該穿什麼。」辦公室離他家僅幾英里，他先騎著單車去辦公室附近的健身房。「我挑選住家時，特別注意地點。我不想浪費時間通勤，也不想為了交通問題耗費心神，所以挑了一個騎車就能上班的地點。此外，在無法上健身房的日子，騎車上下班也可以至少做一些運動。」

你應該努力削減生活中無關緊要的事物，用心思考怎麼運用最寶貴的資源：時間。

喬伊納工作時不聊政治或辦公室八卦。雖然每天可以參加無數的研討會和會議，但他通常不會參加，因為那些活動會分散他工作所需的深度專注力。喬伊納下班回家時，會盡可能抽離工作，鮮少參加業外活動。他告訴我們，為了把工作做好，「你需要婉拒很多的事情，這樣一來，當你答應做某件事情時，才能全力以赴。」喬伊納也會很快強調，婉拒別人當然不容易，「其實我可以住在紐約、波士頓或華盛頓特區，但我之所以受到明尼蘇達州羅切斯特的吸引，是因為這裡最容易讓我專注在最重要的事情上：研究和家庭。」由於喬伊納熱愛研究，也熱愛家人，他覺得自己非常幸福。

喬伊納不僅設計日常生活而已，而是整個人生都想盡辦法消除令他分心的事物及「無關緊要」的決定。如此一來，他可以把精力和意志力都保留給那些對他最重要的事情。換句話說，喬伊納之所以成就

斐然，在專業領域裡締造「極大成效」，祕訣在於他幾乎在其他方面都是追求「極簡」。

如果你覺得喬伊納的理念和生活型態聽起來很熟悉，那是因為他與第三章提過的另一位頂尖高手鮑勃醫生很像。鮑勃醫生把每天細分成幾分鐘的區段，並確保每個區段都有特定的目的。他像喬伊納一樣，對自己做什麼與不做什麼，以及要不要在哪裡花心力，都非常在意。我們稍後會介紹屢獲殊榮的藝術家艾米爾．阿薩莫拉（Emil Alzamora），他在自家後院打造了一個工作室，稱之為「洞穴」。他告訴我們，他這樣做：「是為了盡量減少我和藝術之間的隔閡」。阿薩莫拉、鮑勃醫生、喬伊納和許多頂尖高手的共通點，就是這種「一切從簡」的堅持。頂尖高手決定把精力集中在哪裡，他們會盡量避免消耗精力的雜務，包括一些看似簡單的事情，例如決定穿什麼款式的襯衫。

做決策很耗腦力

下次你使用電腦時，花點時間用「Google圖片」搜尋一下臉書的創辦人兼執行長祖克柏（現在你應該知道我們寧可你不要伸手去拿智慧型手機了，但如果你非拿不可，就拿吧）。你可能會發現那些圖片有點相似。除了極少數的場合必須改變以外，祖克柏幾乎都是穿同樣的衣服：藍色牛仔褲、灰色T恤和連帽衫。這不是因為祖克柏想發表什麼時尚宣言，向矽谷宣揚輕便的著裝規範，雖然他確實那樣做了。他的衣服之所以選擇有限，是為了提高工作效率和績效。

2014年底，祖克柏首度接受大眾的公開提問，其中最引人關注的問題是：「為什麼你天天穿同樣的T恤？」

祖克柏回應：「我真的希望好好打理我的生活，除了盡力服務這個社群以外，我想盡可能減少日常決策。」他澄清他有「多件相同的

T恤」，接著又解釋，挑選穿著之類的日常小決策加總起來可能很累人，「我現在有幸坐在這個位置上，每天醒來可以為超過十億人服務。我覺得我要是把精力花在一些無聊或瑣碎的日常事物上，就沒有善盡職責。」

祖克柏不是第一個簡化衣櫥的天才。許多人說，愛因斯坦跟祖克柏一樣，有一個衣櫃裡面裝滿了「多套同樣的灰色西裝」。賈伯斯幾乎只穿黑色高領毛衣、藍色牛仔褲、New Balance運動鞋。美國總統歐巴馬接受《浮華世界》（*Vanity Fair*）雜誌的採訪時表示：「你會發現我只穿同樣的灰色或藍色西裝，我正努力減少決策的數量，我不想決定要吃什麼或穿什麼，因為我有太多其他的決策要做了。」像這樣從生活中剔除瑣碎決策的頂尖高手，多到不勝枚舉，但是剔除那些簡單選擇（例如藍襯衫或紅襯衫、Apple Jacks或Cheerios麥片）真的會影響表現嗎？

回想一下心理學家鮑梅斯特博士率先提出的「大腦像肌肉」的概念。我們在第一章提過每個人的大腦意志力存量有限，在一天內，那存量會愈用愈少^[1]。最初這個理論的研究主要是把焦點放在自制力上：在一天內，我們愈早動用腦力來抗拒誘惑，後面就愈有可能因為受不了誘惑而屈服。但科學家很快發現，不僅抵制誘惑會消耗腦力，決策也會消耗腦力。

法官必須根據手頭上的證據，做出公正的判決。我們預期法官擅長排除雜訊和偏見，在不受干擾的真空中評估每個案件。但研究結果令人大感意外，研究顯示法官的判決深受當天他已經做了幾宗判決所影響。例如，一項研究發現，法官在一天剛開始的時候，有65%會批准囚犯假釋，但是排在一天快結束時的案子，獲准假釋的機率幾乎是0%。那些法官受到「決策疲乏」的影響，隨著決策數量的累積，他的大腦愈來愈疲累，沒有什麼能量審慎地思考案件，而選了比較容易的預設選項：不得假釋。

法官不是唯一因為思辨力受到敬重、卻飽受決策疲乏所苦的專業人士。最近一項研究發現，隨著一天接近尾聲，醫生開錯處方的現象也明顯增加。該研究的首席研究員傑弗瑞·林德醫生（Jeffrey Linder）接受《紐約時報》的訪問時表示：「這個研究凸顯的根本觀點是：醫生也是人，也會疲累。在看診時間接近尾聲時，醫生容易做出較差的決策。」

當然，評估是否批准假釋或診斷病人的狀況，遠比決定穿哪個顏色的襯衫需要花更多的心思。不過，連那種看似微不足道的決策也會消耗精力。實驗顯示，相較於沒得選的人，被迫從多種消費品中挑選的人，例如挑選T恤顏色、香薰蠟燭的類型、洗髮精品牌，甚至是襪子類型，做各種測試時，從耐力測試到解題毅力測試等等，表現都較差。面對多重選擇的參試者在當天稍後面對生活中的其他方面時，也比較容易拖延。這些研究的研究人員因此推斷，即使是最簡單的事情，「做很多決定都會讓人疲憊不堪」，從而損及後來的活動表現。

每次我們用心做決策時，無論那有多微不足道，大腦都會處理不同的情境並評估所有的選項。隨著決策數量的累積，大腦需要處理的資訊量也跟著累積。大腦肌力就像其他的肌肉一樣也會疲乏^[2]。決策除了消耗腦力以外，再小的決策也會干擾敏銳的思緒。大腦必須先擱下正在思索的事情，只為了評估該穿哪種襪子比較好。或者，如果大腦正處於發揮創意，處於天馬行空的狀態，它必須切換成動腦思考的狀態才能做決策。

這不是說我們應該放空大腦過日子，幾乎不做任何決策；而是主張我們應該要意識到，每個人的精力有限，應該把精力用在真正重要的事物上。當然，我們認為重要的事情愈多，每件事情能獲得的精力愈少。因此唯有凡事追求極簡，才能締造極大的成效。

凡事追求極簡的關鍵，在於盡量把對使命不重要的事情都變成例行常規。把決策自動化以後，就省略了意識思考及相關的大腦活動。

你從遇到狀況（例如我需要更衣）直接進展到執行行動（例如天天穿一樣的襯衫），中間不必花心思思考。就某種意義上來說，你是在避免疲乏，把大腦的肌力保留給真正重要的事情。把愈多決策加以自動化，你就能把愈多的活力保留給你覺得重要的事物。所以，凡事追求極簡的關鍵，在於找出對你真正重要的事物，值得花心思的事。其他不重要的事情，盡量別費神思考。

高效表現的訣竅

- 凡事追求極簡，才能締造極大的成效。
- 思考你一整天需要做的一切決策。
- 找出對你不重要的決策。
- 盡量把不重要的決策加以自動化，常見的例子包括：
 - ✓ 穿著
 - ✓ 吃什麼
 - ✓ 何時完成日常活動（例如固定時間運動，就不必再思考何時運動了）
 - ✓ 要不要參加社交聚會（雖然婉拒社交活動不見得永遠都是好主意，但是在重要活動期間，許多頂尖高手是嚴守「拒絕社交活動」的原則。）
- 除了盡量減少決策以外，別為八卦或政治費神，也不要操心別人對你的看法。（當然，如果你的使命是成為民選官員，這些事情就很重要了。）
- 除了思考日常決策以外，也思考較大的生活決策（例如要住哪裡）所衍生的第二順位和第三順位效應，例如通

勤時間、財務壓力等等。

晨型人與夜貓子

如果設計美好一天的第一步是思考該做什麼（或許更重要的是，不做什麼），第二步應該是思考何時做那件事。梅森·柯瑞（Mason Currey）在《創作者的日常生活》（*Daily Rituals*）中詳細地描述了五十多位全球最卓越的藝術家、作家、音樂家、思想家的日常生活。毫無意外，他們幾乎都是極簡主義者，都嚴守個人的例行常規。但例行常規本身，亦即這些頂尖高手如何規劃日常生活，則有很大的差異，尤其他們最有工作成效的時間各不相同。有些人深夜的工作效率最好，例如莫札特；有些人黎明時的效率最高，例如貝多芬。這裡給我們的最大啟示，絕大多數的頂尖高手不是在一天的某個時段創作出最佳作品，或一天之中有某個時段是最佳工作時段，而是每個人都應該找出自己精神最敏銳、最專注的時段，並根據那個時段來設計一整天的作息。這些人是根據他們的生理時鐘，亦即一天24小時內的活力消長，來規劃最適合自己的生活型態。

科學家把早上精神最好的人稱為晨型人（或稱「雲雀型」），晚上精神最好的人稱為夜貓子（或稱「貓頭鷹型」）。許多研究證實這種分類法的確反應了現實狀況。無論是從事消耗體力或消耗腦力的任務，多數人要不是早上表現最好（亦即晨型人），就是晚上表現最好（亦即夜貓子）。這些個體差異是源自於身體的獨特生理節律——何時身體會釋出攸關活力和注意力的多種荷爾蒙，以及何時體溫會有升降的變化。有些人是早上釋出較多的活力荷爾蒙，有些人是較晚才釋出活力荷爾蒙。

找出你的生理時鐘

為了判斷你的生理時鐘類型，你可以採用英國羅浮堡大學（Loughborough University）睡眠研究中心設計的實證問卷（見參考書目）。不過，以下三個問題，應該可以大致了解你屬於哪個類型。

1. 如果可以完全自由安排夜晚的時間，早上也沒有任務需要執行，你會幾點就寢？
2. 你需要做2小時費力的勞動。如果可以自由規劃一天，你會何時做那勞動？
3. 你需要參加2小時的考試，你知道那個考試需要絞盡腦汁。如果可以自由選，你會選何時考試？

這份問卷雖寶貴，但安排最佳時間的最好辦法，還是傾聽身體的訊號。接下來兩天，特別注意你何時精神最好？何時精神最差，大腦昏沉，注意力渙散，工作績效開始低落？

兩天的自我觀察可帶給你深刻的見解，了解生理時鐘類型的標準做法是七天不設鬧鐘，也不在任何時段補眠或以任何東西提神。如此可以更精確掌握自己的生理時鐘類型，也會因為「重設」生理時鐘，回歸自然作息而受惠。

你可以長期驗血追蹤生理狀況，確定自己何時表現最佳；或者，你也可以省下金錢和麻煩，只問自己幾個關鍵問題來判斷。撰寫本書時，我們採訪的頂尖高手都說，某個時段是他們表現最好的時候，除了少數幾位奧運選手會驗血檢測以外，他們大多不會依賴血液測試來確定自己何時績效最佳，只做一些自我觀察。

在績效的顛峰時段（對晨型人來說是早上，對夜貓子來說是晚上），做需要全神貫注的工作，成效最好；但是進行創意發想時，則正好相反。在第四章學到，發揮創意往往需要抽離當下費神的工作，讓大腦神遊，才能天馬行空，釋放潛意識（大腦的預設模式網絡）的創造力。在績效的顛峰期，是處於高度警覺的狀態，全神貫注，這時大腦是由意識來主導。但在離峰時段，身體疲累、精神渙散的時候，更有機會發揮創意思維。這也難怪研究人員發現，晨型人在晚上從事創意工作時，效果最好；夜貓子則比較適合在白天發揮創意。

隨著時間流逝，筆者逐漸發現自己是晨型人，所以寫作的時間也跟著調整：利用早上的時間編輯及修潤文稿（深度專注的工作），下午則用來思考新點子及寫作（創意工作）。這樣的安排形成一個不錯的循環：早上修改前一天下午完成的原稿及創意成果。

頂尖高手不會反抗身體的自然節奏，而是善用先天的特質來發揮。他們刻意把最難、最費神的深度專注任務（對運動員來說，則是最費力的訓練）安排在精神最好的時候進行。對有些人來說，這是指早上。對另一些人來說，這是指深夜。當生理狀況改變，精神開始渙散時，頂尖高手會改做依然重要、但不太需要費神的任務，例如回覆電郵、開無可避免的會議，或是做家裡的雜務。最後，當他們真的開始覺得精神不濟時，他們不會逼自己繼續工作，而是讓大腦放空神遊，讓身體恢復活力，這時往往會有靈光乍現的時刻。換句話說，頂尖高手非常熟悉自己的生理時鐘，並設法根據精力的多寡來安排活動。你也可以效法這種方式。

高效表現的訣竅

- 運用前述的工具和建議，來判斷你的生理時鐘類型。

- 根據你的類型來安排一天的行程：安排某些活動時要特別用心，考量活動需要的專注度與精力的多寡。
 - ✓ 把精神最好的時段留給最重要的任務。
 - ✓ 把比較不費神的工作排在精神較差的時段。
 - ✓ 別抗拒疲勞！好好利用疲勞時段來恢復活力，讓大腦天馬行空地發揮創意，以便下次聚精會神時可以深入探索那些創意。
- 配合生理時鐘工作：這樣做不僅可以提高績效，也可以在壓力和休息之間拿捏適度的平衡。

慎選朋友

2010年，美國空軍學院（United States Air Force Academy）著手研究，為什麼有些學員在學期間體能變強，但有些學員毫無進步。國家經濟研究院（National Bureau of Economic Research）對一群學員做了為期四年的追蹤研究，發現這些學員的體能改善／減弱狀態雖有差異，但小隊裡幾乎沒有差異。每小隊是由三十名學員組成，那是第一年新生入學時隨機分組的。小隊成員絕大多數的時間都和同隊夥伴互動交流，就像一家人一樣，吃喝、睡覺、讀書、操練都在一起。即使每個小隊的操練和休息形式一樣，但有些小隊在四年間的體能大幅躍升，有些小隊則沒什麼進展。

研究顯示，小隊中三十個學員的體能進步與否，關鍵在於小隊中體能最差的人抱持什麼樣的動力。如果那個人有改善自我的動力，他的熱情會感染大家一起進步。如果那個人對於改善體能毫無興趣，甚至有負面想法，他的消極也會感染大家一起消沉。就好像在關係緊密的團體中，疾病特別容易擴散一樣，動力也有很強的感染力。

即使只是觀察他人這樣簡單的舉動，也會影響你的動力。羅切斯特大學的研究人員讓參試者先看一段影片。片中的人物分兩種，一種描述自己是內在動力型，另一種描述自己是外在動力型，容易在外界激勵下才開始玩遊戲，亦即受到外界肯定和獎勵的激勵。看過內在動力型影片的參試者表示，他們也覺得自己的內在動力較強。此外，研究人員放任參試者自由活動時，看過內在動力型影片的人會開始主動玩影片中的遊戲，看過外在動力型影片的人則毫無動靜。或許最耐人尋味的是，這種感染力很強，不管參試者在觀看影片前覺得自己屬於內在動力型或外在動力型，看完影片後都會受到影響。彷彿你的個人心態放在一群人之中，頓時隱於無形。

動力不是唯一有感染力的情緒。研究顯示，我們看到別人表達快樂或悲傷時，例如微笑或皺眉，腦中與那些情緒有關的神經網路會跟著活躍起來。痛苦也是如此，光是看到別人痛苦也會啟動自己的痛覺神經反應。這可以解釋為什麼我們看悲劇時會哭，跟開朗的朋友在一起覺得心情愉悅，目睹他人痛苦時也跟著畏縮。套用史丹佛大學心理學家艾瑪．賽普拉博士（Emma Seppala）的說法：「我們先天就有同理心。」

我們不僅先天就有同理心，還有扎實的證據顯示，我們從社交圈感染到的情緒，會促成特定的行動和行為。研究顯示，如果你的朋友變胖，你跟著變胖的機率增加57%。如果你的朋友戒菸，你抽菸的機率會跟著降低36%。即使關係隔了兩層或三層，社交影響力依然出奇的強大。如果朋友的朋友變胖了，你跟著變胖的機率增加20%。即使你幾乎不認識的泛泛之交開始抽菸了，也會導致你抽菸的機率增加11%。換句話說，社交圈成員對你的行為有深遠的影響。所以，你做什麼及做事的時間固然重要，周遭的夥伴也很重要。

在希臘帝國的鼎盛時期，柏拉圖指出：「一個國家重視什麼，就會培育什麼。」同樣的道理也適用在團隊或社群上。運動團隊連番獲

勝時，成員往往會感覺到團隊中瀰漫著一種神奇的默契。冠軍團隊通常不是網羅最多的頂尖好手，而是最合作無間的團隊。在非運動的領域也是如此，套用企管大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）的說法：

「企業文化的影響力遠勝於策略。」

不是每個人都在團隊中運作，但周遭的人對我們有很大的影響，則是放諸四海皆準的道理。我們天天互動的對象、遇到難關時求助的對象、一起共事的對象等等，都對我們的感覺及表現有深遠的影響。如果我們的心態和周遭的人不一樣，遭到同化只是遲早的事情，就像空軍學院的學員那樣^[3]。當周遭都是相互支持與砥礪的夥伴時，我們可以達到自己無法獨自達成的更高境界。正如奧運自行車選手甘妮耶所說：「我必須一再強調，打造相互支持打氣的社交圈和專業圈很重要，那是根本要務。」

高效表現的訣竅

- 意識到周遭的人對你有強大影響力。
- 正能量、動力和幹勁都有感染力，設法打造一個相互支持打氣的社交圈，讓自己身處在重視績效的文化中。
- 切記，展現積極與上進心，不僅對自己有益，也對周遭的人有益。
- 遺憾的是，負能量與悲觀也有感染力，別容忍太多的負能量和悲觀情緒。鏈條的堅固程度取決於最弱的環節。

身體力行，持之以恆

頂尖高手會巧妙地設計每天的運作方式：他們為了締造極大的成效而凡事求簡；確保活動類型配合生理時鐘；讓周遭充滿相互支持打氣、志同道合的夥伴。但是，如果你不照著設計運作，再好的設計也是枉然。誠如作家詹姆斯·克利爾（James Clear）所說：「不論是什麼領域，最終極的技巧都是身體力行，老老實實地做事。不是做簡單的事，不是做體面的事，不是做想做的事，就只是老老實實地做事。」

頂尖高手不是永遠表現一流，但他們擅長始終如一。他們天天做好分內的事，日復一日。許多社會學的研究顯示，行為往往會影響態度。頂尖高手深諳這個道理，最起碼，他們會確保每個工作日都照常上工。

作家村上春樹創作小說時，會精確地設計每天的作息，嚴守例行常規。不過，他也會馬上告訴你，慣例的存在只是為了支援最重要的事情，而且身體力行並不容易。

我創作小說時，每天清晨四點起床，寫五、六個小時。下午我會跑4公里或游個1500公尺（或兩個都做），接著讀點東西，聽點音樂，晚上九點就寢。我日復一日維持這種作息，毫無變化。重複本身變成了重點，有如催眠一般，我催眠自己進入一種更深的境界。但是經年累月這樣一再重複——六個月到一年——需要很多的心力和體力。就那方面來說，寫小說就像是一種生存訓練，體力和藝術敏感度都不可或缺。

頂尖高手不是永遠表現一流，但他們擅長始終如一。

仔細想想，這一章討論的每件事都是為了讓你身體力行及充分發揮實力。或許全球頂尖高手之所以卓越，真正的關鍵不在於每天的例行活動，而在於持之以恆，身體力行，即使不想做，依然老老實實地

完成。你可以說那是幹勁，是熱忱，或是恆毅力，無論你怎麼稱它，那必定來自內心深處。不過，耐人尋味的是，這種發自「內心」深處的力量，往往根源於「外在」。頂尖高手遇上困境時，他們不是為自己身體力行，而是為比自己更宏大的東西拚搏。事實上，他們完全超越了「自我」的概念，這也是我們接下來要談的主題。

-
1. 「恢復」意志力的最好方法之一，是暫時抽離費神的任務，休息一下。這可以解釋為什麼清晨起床時，我們通常有滿滿的意志力存量——對多數人來說，睡眠是最長的休息。 ➡
 2. 大腦肌力不只負責思辨，也負責自制。這表示，即使你努力從事的任務本質上消耗體力（例如跑步或舉重），你挑戰個人極限的能力（這可說是挑戰性最高的自制力表現），可能視你當天稍早是否做了任何決策而定。換句話說，無論你從事什麼活動，消除不必要的決策都能提升表現。這是許多教練竭盡所能確保運動員在比賽當天盡量不動腦思考的原因。 ➡
 3. 面臨挑戰時，毫無反應及負面因應特別危險。無感或負面的同儕會使人更加深擴大原有的疑慮。 ➡

第三部 驅動使命

超脫自我

少想點「自我」是讓自己精進的有效良方。

湯姆．波義爾（Tom Boyle）聽到妻子驚慌失措的聲音時，他知道出大事了。他的妻子驚呼：「天啊！湯姆！湯姆！你看到了嗎？」

十八歲的青年凱爾．霍佐斯特（Kyle Holtrust）本來在亞利桑那州圖森市的郊區路上騎著單車，湯姆和妻子剛剛目睹他遭到一輛雪佛蘭跑車迎面撞上。波義爾連忙衝到事故現場，他注意到那輛車的兩個前輪稍微離開了地面。他還沒搞清楚是怎麼回事，就聽到尖叫聲：「救我出去！救我出去！好痛！快救我出去！」霍佐斯特還活著，但是他被整輛車壓住。

波義爾不假思索地舉起了跑車的前端，霍佐斯特仍繼續叫著：

「再高一點！再高一點！」波義爾持續舉高。經過一段感覺很漫長的時間後，波義爾聽到霍佐斯特喘著氣說：「好了，我脫身了，但我無法移動，我的腿動不了。救我出去，拜託！求求你救我出去！」

不幸的是，這時波義爾也愛莫能助，他的雙手舉著跑車，重逾一千六百多公斤，沒有多餘的手能幫忙。於是，他繼續舉著跑車，一邊呼喊那位撞上霍佐斯特的駕駛來幫忙，那名肇事者正愣在路邊。「我呼喊他四、五次，他才終於趴到車子底下把霍佐斯特拉出來。」波義爾告訴《亞利桑那每日星報》（*Arizona Daily Star*）：「那名駕駛應該是驚嚇過度，魂飛魄散，整個人恍神，呆站在原地。」

霍佐斯特終於被拉出車底後，傷勢非常嚴重，但所幸還活著，意識清醒。幾分鐘後，救護車趕到現場，迅速把霍佐斯特送到附近的醫

院，搶救頭部和腿部的嚴重創傷。他需要好幾個月的時間才能康復，但幸好大難不死。以當時車禍的嚴重度來看，簡直是奇蹟。

儘管當時波義爾舉起的重量超過三倍的「硬舉」（Deadlift）世界紀錄（世界紀錄是五百公斤，他舉了一千六百多公斤），但他並無意為奧運舉重項目開始做訓練。隔天，他一如既往地回到工作崗位，在塗裝車間當主管。在那個突然化身為「無敵浩克」的英勇瞬間以外，波義爾只是個普通人。

這起真人實事令人難以置信，但類似的案例時有所聞。事實上，這種瞬間展現的驚人力量很常見，科學界認為這種「超人」又「瘋狂」的力量是非常真實的，它們幾乎都是發生在生死關頭。克里夫蘭醫學中心（Cleveland Clinic）神經加護病房的主任哈威爾．普羅文修醫生（J. Javier Provencio）指出，一般情況下，身體在達到極限以前會先關閉，以求自保。恐懼、疲勞、疼痛，都是身體自我保護的機制。那些感覺告訴我們，假如再繼續面對巨大的挑戰，很可能會衰竭或受傷，於是我們停了下來。但是在特殊情況下，例如有人性命垂危的時候，我們可以凌駕那些防禦機制，不再感到恐懼、疲勞或痛苦，因此把自己推向極限（例如舉起一輛跑車）。如果有人在一般的週日下午要求波義爾舉起跑車，他可能會覺得很好笑，甚至連試都不會嘗試。即使有人開出幾千美元的舉車獎金，他也辦不到。他的大腦會關閉身體的機制。當時波義爾之所以能夠舉起跑車，完全是因為霍佐斯特被壓在車底。

但是，如果有一種方法可以幫我們掌握這股難以置信的力量並經常發揮，那會是什麼情況呢？密西根大學公共衛生教授維克多．史崔確博士（Victor Strecher）認為那是有可能的。他之所以那麼說，不僅有研究的佐證，也是出於個人的親身經歷。

突破自我極限

史崔確是密西根州安娜堡一帶的傳奇人物。他是獲獎肯定的教授、行為改變的專家，也是成功的創業家。2008年，他把自己一手創立的健康科技公司賣給營收數十億美元的集團。不過，更厲害的是，他以課堂上的精力與熱情著稱。看他上課就像欣賞表演藝術一樣，只不過他不是在做戲。他全心全意投入教學，與學生充分交流。那股熱情顯而易見，整個講堂都可以明顯感受到他的能量。

2010年，本書作者史托伯格正準備在密西根大學攻讀研究所，每個人都推薦他去修史崔確的課，儘管他的主修根本不是史崔確傳授的主題「健康行為的改變和溝通」。史托伯格回憶，當時的指導教授是一位經濟學家，告訴他：「去修那門課，大腦會出現奇妙的改變。」可惜，史托伯格加選史崔確的課時，發現那學期他不開課。

2010年的春季，史崔確和家人去多明尼加度假。當時天氣很好，他和妻子、女兒，以及女兒的男友徜徉在青山綠水之間。史崔確比任何人更懂得珍惜與家人共處的時光，人生經歷讓他學到人生的一切都是難得的福分，不該視為理所當然。

史崔確有兩個女兒，小女兒茱莉亞十四個月大時，得了嚴重的水痘。水痘的病毒迅速擴散，攻擊她的心臟，導致心臟開始衰竭。茱莉亞的健康迅速惡化，生命垂危，亟需要奇蹟出現。後來，她確實得到奇蹟了。1991年的情人節，在北卡羅萊納大學的醫學中心裡，茱莉亞做了當時少見的兒童心臟移植手術，手術成功，她倖存了下來。

時間快轉到八年後，九歲的茱莉亞又生病了。儘管史崔確和妻子潔瑞盡量避免為每次的小驚嚇過度緊張，但這次他們感覺女兒的狀況很不對勁。他們的直覺沒錯，醫生診斷後，告訴他們最壞的消息：換心後的第二顆心臟正在衰竭。茱莉亞需要另一個奇蹟，另一顆心臟。史崔確一家人又回到了小兒科加護病房，度過了無數不眠的夜晚。

茱莉亞又動了一次心臟移植手術，但術後出現嚴重的併發症。史崔確以為女兒撐不過去了，他記得在那個可怕的時刻，妻子依然是難能可貴的施與者。史崔確告訴我們：「潔瑞連茱莉亞的器官捐贈計畫都打理好了，我們真的以為這次無望了。」沒想到，奇蹟再度出現，茱莉亞撐過來了。史崔確說，當時沒有人能解釋那究竟是怎麼回事，現在他依然無法解釋，總之又是一次奇蹟。

茱莉亞長大後聰慧靈敏，進入護理學校就讀。第一年結束時，她帶著男友，跟著家人到多明尼加度春假。當時一切都很美好，但2010年3月2日，茱莉亞的心臟突然停止跳動。這一次，無論是這顆心臟，或是任何移植的心臟，都再也無法在她的體內跳動了。十九歲的茱莉亞原本有個充實的人生等著她，豈料就此香消玉殞。

一次又一次的心碎使史崔確為之消沉，退縮到一個非常黑暗的地方，那種椎心刺骨的痛苦只有痛失愛子的人才會明白。茱莉亞動完第二次心臟移植手術時，史崔確意識到茱莉亞的生命確實是上天恩賜的福分，他把幫女兒過充實的人生視為自己的使命，帶著女兒一起環遊世界，到泰國北部騎大象，到洛磯山脈玩飛行傘，從9公尺高的巨石跳入水池中。但是隨著茱莉亞的離世，那個使命也消失了。「我根本不在乎我自己是否還活著，」史崔確回憶：「我迷失了方向。」

茱莉亞過世三個月後，史崔確獨自隱居在密西根北部一間偏僻的小木屋裡。某天清晨，他在夢見茱莉亞之後，划著皮艇到湖中央。當時是凌晨五點，朝陽剛升起，除了小船泛起的微波以外，史崔確的周遭如一片明鏡，空無一物，他回憶：「我不禁哭了起來，感覺茱莉亞走進了我的內心，對我說：『爸，你要走出來，繼續前進。』」

史崔確後來才知道那天正巧是父親節。當下，史崔確才發現自己有多空虛。他告訴我們，茱莉亞那番話讓他意識到他不能再那樣消沉下去，不能過得毫無目的，他需要重新確立新的使命。接著，他突然

有所領悟。他想，也許他重新找到使命時，也可以幫其他人找到他們的使命。他強烈感覺到茱莉亞希望他踏上那條路。

史崔確把握住女兒傳達的訊息，片刻也沒浪費，馬上把研究重點轉移到探索「使命」的力量，也恢復了教學。可想而知，這並不容易。他說：「我在每個學生身上都看到了茱莉亞的臉龐。」不過，隨著時間推移，史崔確開始致力為人生開發新的使命，其一是「像教導我女兒那樣來指導每位學生」。

接著，奇妙的事情發生了，史崔確開始覺得心境明顯好轉。他依然感到難過，但已經走出黑暗。那改變並非在一夕之間，但他開始覺得每天醒來的感覺好轉，他又開始喜歡生活了。耐人尋味的是，當時有一系列的活動在因緣際會下同步發生，他的研究結果正好可以說明他親身體驗的轉變。

史崔確發現，古往今來，當人們專注於「超脫自我」的使命，或比自己更遠大的目標時，就能夠變得比自己所想像的還要強大。史崔確認為，這是因為我們專注於超脫自我的事物時，自我達到了最小的境界。自我的一大功用是為了保護我們自己。面臨威脅時，自我會叫我們整個關閉起來，快點逃離。然而，當我們超脫「自我」，把自我最小化時，就能克服那些阻礙我們創造突破的恐懼、焦慮、生理保護機制。於是，全新的可能就出現了。

當我們超脫「自我」，把自我最小化時，全新的可能就出現了。

史崔確因為把焦點放在幫助他人，像教導女兒那樣去指導每位學生，因此跨過了失去愛女的難關。波義爾把焦點放在拯救霍佐斯特上，因此舉起重逾一千六百公斤的跑車。這兩個故事乍看之下似乎是兩回事，但它們都彰顯同一個道理：個人善用超脫自我的使命感時，可以克服痛苦、恐懼和疲勞，完成看似不可能的任務。

為了讓大家充分了解這種現象的運作方式，我們從另一個看似不太可能的領域開始看起：運動科學。

疲勞是因為大腦作祟嗎？

1990年代初期，在南非開普敦大學的某個生理實驗室裡，運動科學家提姆．諾克斯醫生（Tim Noakes）以一種別開生面的新方法來看待「疲勞」。在那之前，大家普遍認為疲勞是發生在身體裡。當我們以某種強度持續對身體施壓，或持續對身體施壓一段時間後，肌肉承受的壓力變得太大，最後導致肌肉疲乏。你問任何運動員，從馬拉松跑者到舉重者，他們都很熟悉那種感覺。那種感覺並不好受，一開始的燒灼感還勉強可以忍受，但後來會愈來愈痛苦，直到你受不了為止。於是，跑者的步伐慢了下來，開始拖著腳步，舉重者再也舉不起最後一下。無論他們再怎麼努力，他們已經耗光了體力，肌肉停止收縮了。

然而，諾克斯不相信疲勞是發生在身體裡，他也不相信疲乏是因為肌肉耗光了體力。他質疑，為什麼那麼多看似疲憊不堪的運動員在比賽的最後階段、看到終點出現在眼前時，突然卯起來加速。諾克斯推測，如果肌肉真的沒力了，根本不可能在終點前突然卯起來衝刺。為了證明他的觀點，諾克斯把電子感應器接到運動員的身上，指示他們以腿拉抬重物，直到他們再也抬不起來為止（在運動科學中，這稱為「誘發肌肉疲乏」）。等到每位參試者累到再也舉不起來，聲稱肌肉再也無法收縮時，諾克斯便透過感應器發送電流到參試者的身體。令人意外的是（尤其參試者最感意外），參試者的肌肉又突然收縮了。儘管參試者無法主動地收縮肌肉，但諾克斯證明肌肉其實還有餘力。參試者感到筋疲力盡，但實際上，他們的肌肉尚未耗盡力氣。

諾克斯重複做了幾個類似的實驗，都看到相同的實驗結果。儘管參試者都說他們運動到疲乏了，已經完全沒有力氣，無法再收縮肌肉了，但其實用電流刺激一下，肌肉又會出現額外的力量。這些研究結果使諾克斯提出一個跟一般看法正好相反的論點：身體疲勞不是發生

在身體裡，而是發生在大腦裡。不是肌肉耗光了力氣，而是大腦在肌肉還剩一點餘力時，先關閉了肌肉反應。諾克斯推測這是一種人體先天的自保方式。生理上，我們可以把身體推向真正的疲乏（亦即受傷及器官衰竭），但是在我們傷害自己之前，大腦會連忙介入，營造一種疲乏的感覺。諾克斯指出，大腦是人體疲勞的「中樞系統」。面對恐懼和威脅時，是「自我」把我們封閉了起來。換句話說，遇到困境時，我們先天就會退縮。但是，誠如波義爾和史崔確所示，我們確實有可能凌駕那個中樞系統。

凌駕中樞系統

阿帕拉契山徑（Appalachian Trail，簡稱AT）從喬治亞州的史賓那山（Springer Mountain）延伸到緬因州的卡塔丁山（Mount Katahdin），全長3516公里，一般人走完全程要花五到七個月的時間。但2011年，年輕的珍妮佛．法爾．戴薇斯（Jennifer Pharr Davis）打算在五十天內走完全程，打破紀錄。

不幸的是，她啟程的第十二天就崩潰了，當時還有超過2655公里的路尚未走完。她覺得筋疲力盡，打算就此放棄。過去四天，她飽受因運動過量引起的脛部疼痛及腹瀉所苦，這兩者同時發生，對徒步遠行者來說簡直是酷刑。恐懼與消極的想法殘害著她的心靈。「那有如一場完美風暴，」她告訴我們：「我的速度已經落後了，心煩意亂，我覺得自己不可能破紀錄，所以乾脆放棄。」她走到新罕布夏州公路的一個十字路口，跟支持她展開這趟旅程的丈夫布魯會合。放棄挑戰令她難過，但也讓她鬆了一口氣。

在那個會合點之前，法爾．戴薇斯的越野徒步生涯是從七年前開始的。那時她才二十一歲，剛大學畢業，她突然意識到自己接受的傳

統教育都是「發生在體制內」，她對大自然一無所知，覺得自己欠缺人生歷練。她也不知道是為什麼，總之，她非常渴望接觸大自然。

因此，2005年大學畢業後，法爾．戴薇斯第一次踏上阿帕拉契山徑。那次經驗讓她學到很多，不只是簡單的背包旅行技巧而已。她表示：「我遇到很棒的同伴，心中一股難以言喻的驚嘆感油然而生。我學到凡事應該以人和經歷為重。」不過，或許更重要的是，那是一種發自肺腑與大自然相連的感覺，「我發現自然和我並非各自獨立的，我也可以成為自然的一部分，隨著自然流動。」法爾．戴薇斯說，在旅途上，她覺得自己離上帝最近。「我發現，也許我的天賦是在荒野中迅速移動。身為基督徒，我覺得我有義務善用這份天賦。」

她確實善用了天賦。法爾．戴薇斯後來變成熱切的徒步旅行者，把愈來愈多的時間投入在大自然中。幾年後的2008年，在接受了更多的訓練，以及新婚丈夫的支持下，她以五十七天走完阿帕拉契山徑的全程，創下已知的最快女子紀錄。當時徒步健行在她的生活中已經變成不可或缺的一部分，她開始想：「也許我能夠打破紀錄。」

當時的總紀錄是四十七天半，是由多位擅長超耐力活動的男性運動員創下的。儘管法爾．戴薇斯若是真的打破紀錄，那跟女人在波士頓馬拉松賽中擊敗所有男性職業選手一樣，讓人難以置信，但她有堅定的自信及先生的支持。他們全心投入這項挑戰，把後續的三年時間都拿來訓練及準備。

時間快轉到2011年的6月28日，當法爾．戴薇斯在新罕布夏州公路上與先生相會時，她的動力和打破紀錄的機率都戛然而止。她說：

「我走向布魯，跟他說我要放棄，但布魯不願就此放手。」布魯一直很支持她投入這項挑戰，他提醒法爾．戴薇斯，他放棄了很多自我來支持她，這是一場團隊合作的挑戰。當下，她凝視著先生的眼睛，才頓悟了一個至關重要的道理。「在那之前，一切都是為了我，為了破

紀錄。」她說：「我成了紀錄的奴隸，滿腦子都想著破紀錄。」但是，那一刻起，法爾．戴薇斯頓悟的道理改變了一切：

我完全掙脫了紀錄的束縛，開始抱著更宏大的信念，徒步前進。我想向上帝致敬，回歸當初讓我迷上徒步旅行的初衷——對荒野的熱愛，對我先生的熱愛，以及充分發揮天賦。我想起我在山野間遊走時、深愛著先生時、發揮著天賦時，那種感覺最接近上帝。突然間，那次徒步旅行不再是為了破紀錄，不再是為了我自己，而是變成一種向比我更崇高的事物行膜拜之禮的舉動。

雖然旅途中身體的不適感時大時小，但經過那次徹底的轉念後，法爾．戴薇斯的心理痛苦頓時消失了。一旦她把焦點從自己身上轉開，專注在更崇高的事物上，她馬上從心靈的低谷中一躍而起，感覺精神煥發，神清氣爽，活力充沛。她告訴我們，疲勞感減輕了；面對恐懼時，她更加泰然自若。她抱著對先生、大自然、上帝的無限熱愛，繼續走下去。

三十四天後，法爾．戴薇斯在最崎嶇的山路上，以平均每日逾47英里的速度，完成了不可能的任務，比原紀錄快了26小時。那項創舉為她獲得了「國家地理年度探險者」的封號^[1]。

使命感的力量

我們跟密西根大學的史崔確教授分享法爾．戴薇斯的故事時，他回了一封異常簡短的電郵：「哇！」後來他告訴我們，法爾．戴薇斯在阿帕拉契山徑的經歷，就是盡量縮小自我的貼切實例。他解釋，她運用使命感的力量來克服恐懼和疑慮，並指引我們去了解一種新的大腦科學。他說，那種大腦科學可以幫我們了解她腦內運作的奧秘。

最近《美國國家科學院院刊》（*Proceedings of the National Academy of Sciences*）刊登了一篇研究。在那項研究中，科學家（包括史崔確）使用功能性磁共振掃描來檢視人收到威脅訊息的大腦反應。在實驗進行以前，研究人員要求部分的參試者在接收到威脅訊息時，深入思考個人的核心價值觀。實驗中，他們腦內與「正面評價」有關的區域出現較多的神經活動。換句話說，他們的大腦神經變得比較願意接納威脅，他們凌駕了中樞系統。他們面臨威脅時並未關閉身體的反應，而是迎向挑戰。更重要的是，這些影響不僅局限於實驗室。他們在實際生活中也比對照組更能克服生活中的威脅和恐懼。

法爾·戴薇斯在阿帕拉契山徑上靠著體力完成的壯舉非比尋常，那無疑需要一些天賦，而天賦至少有部分和先天的基因遺傳有關。但是，她的心理成就也一樣非比尋常，那是任何人都可以效法的。只要鎖定超脫自我的東西，深入思考個人的核心價值觀，我們都能勇敢地面對挑戰，提高表現。

超脫自我的使命感不單只是可以改善體能表現。有一項對二十多萬個各行各業勞工（非運動員）的綜合分析，研究人員發現，參試者覺得自己的工作對他人有正面影響時，會有較好的工作表現。另一項研究顯示，使命感可以減少過勞倦怠感，甚至可以幫我們堅持有挑戰的健康行為（例如節食或戒菸）。這些研究結果都很有道理。在感到恐懼或難以招架的情況下，大腦——亦即中樞系統、我們的自我——會自動保護我們避免失敗，關閉身體的反應，叫我們轉往別的方向。即使這裡的「失敗」不是指身體受傷，「自我」也不喜歡情感受傷，不想陷入尷尬，所以它會指引我們轉向安全的路徑。唯有超脫自我時，才能突破自我設限。

矛盾的是，我們愈不去想著自己，反而表現得愈好。

高效表現的訣竅

- 「自我」（或所謂的「中樞系統」）是一種保護機制，阻止我們達到真正的極限。
- 遇到很大的挑戰時，自我先天就會關閉身體的反應，叫我們轉往別的方向。
- 鎖定一個超脫自我的使命，或為「大我」貢獻一己之力的理由，就可以凌駕自我，突破自我設限。
- 盡可能使你的活動和更宏大的使命連結在一起（詳見第九章）。如此一來，當你面對可怕的挑戰、大腦叫你放棄時，你可以自問，做那件事情的初衷是什麼。如果答案是「為了別人或為了大我」，你更可能奮力挺進。
- 少想點「自我」是讓自己精進的有效良方。

點燃動力

「超脫自我」的使命不僅可以讓我們克服最大的恐懼，突破個人極限，也可以提升沒有那麼了不起的日常表現。賓州大學華頓商學院的研究人員對醫院的清潔工做了一項研究，他們發現當清潔工把清洗便盆和拖地等工作，想成是對病患康復不可或缺的一環時，會有比較好的工作表現，滿意度更高。醫院常提醒他們，把醫院打掃乾淨可以減少細菌散播、感染脆弱病人的機會。清潔工不再覺得他們只是單純清除地板上的嘔吐物而已，而是在拯救生命。一些醫院甚至取消了「清潔員」和「管理員」之類的職稱，改換成「健康與安全小組成員」或「環境衛生工作者」。

另一項研究的對象是擔任電話募款員的大學生，他們的工作是打電話向校友募款，做為學生獎助金之用。研究發現，這些大學生聽完一位最近畢業的學生表達謝意後，打電話募款的績效更好。研究人員可不是隨便找一位畢業生來表達謝意，那位畢業生就是用那些募款的獎助學金來完成學業。募款的學生聽完畢業生的感謝後，接下來那个月的募款金額多了17%。

以上兩例都顯示，一個人的工作和更宏大的使命相連時，可以改善日常表現，即使是很平凡的任務亦然。類似的例子不勝枚舉。你可以自問：當你知道做某件事是為了更宏大的理念或是對他人有益時，你更有可能全力以赴嗎？接受我們訪問的頂尖高手幾乎都是熱切地回答「是」！

為了了解為什麼，我們決定再次打破領域之間的藩籬，從運動科學看起。

山謬．馬科拉博士（Samuele Marcora）是肯特大學運動科學院的研究主任。他像諾克斯一樣，認為疲勞是由身體和心理因素組成的。但是與諾克斯不同的是，他認為疲勞很複雜，不只是一種保護型的中樞系統，在我們達到極限之前關閉身體的反應而已。他說，我們會不斷地比較「自己對某項活動的努力程度」（亦即感覺那件事有多難）和「自己有多少動力去做那件事」。當你覺得付出的努力超出動力時，就會放慢或緩和下來，直到兩者達到平衡。所以，動力愈強時，願意付出的努力愈多。馬科拉指出，運動員改善體能表現的方法有兩種：減少辛苦付出的感覺，亦即鍛鍊身體，讓自己覺得5分鐘跑1英里更容易；或提升動力。

說到提升動力，大量的研究顯示，比起金錢或名譽等傳統誘因，為他人付出更能激發動力。或許這正是破紀錄的運動員在完成驚人的壯舉後，從來不會說他們心中想的是奪得冠軍有多開心，或贏了多少獎金。在衝過終點線後，他們幾乎都是說，疼痛來襲時，他們開

始想到家人、上天或罹癌的朋友。他們之所以能夠忍受那些痛苦，在身體怒吼「放慢／放鬆一點」時，還加把勁猛衝，是因為有個超脫自我的使命驅動著他們。

我們最喜歡的實例之一是阿什頓．伊頓（Ashton Eaton），他兩度奪得奧運十項全能的金牌，有些人說他是有史以來最卓越的運動員。在2015年的世界錦標賽中，他為了打破世界紀錄，在最後一個比賽項目「1500公尺賽跑」中，必須跑得比4分18秒還快。這本身就是一大挑戰了，但當時伊頓已經完成了其他九項比賽，金牌幾乎已經確定到手了。換句話說，他已經很疲累，即使全力以赴，收穫也很有限，更何況他想打破的紀錄還是幾年前他自己創造的。

儘管如此，伊頓還是決定全力以赴。你可能會納悶為什麼。伊頓告訴媒體，疼痛來襲時，「我一心只想著，這不是為了我自己，我非做不可。」媒體繼續追問時，他說：「真的，我一心只想著我年紀還小時，坐在沙發上看著麥可．詹森（Michael Johnson）或卡爾．劉易斯^[2]（Carl Lewis）等人又跳又跑，那是我今天站在這裡的原因。我心想，也許某處有個孩子正坐在沙發上看著我。如果我打破世界紀錄，他可能會受到鼓舞而去做一些事情。」後來伊頓以4分17秒跑完1500公尺。

另一個例子是梅伯．柯菲斯基（Meb Keflezighi），2014年他成為過去三十年來第一位奪得波士頓馬拉松賽冠軍的美國人。這場歷史性的勝利格外特別，因為那場比賽是緊接在2013年的爆炸案之後。柯菲斯基把他的驚人表現歸功於一項信念：他是為去年不幸喪生的跑者而跑，他甚至把那些罹難者的名字寫在他的號碼布上。他代表前一年爆炸案的受害者，也代表美國的頂尖跑者，抱著宏大的使命和動力往前奔跑。「接近終點時，我緬懷著那些喪生的受害者，」他說：「是他們幫我撐過了整場比賽。」

馬科拉的研究以及伊頓和柯菲斯基的例子雖然是屬於運動領域，但這個理論也可以輕易套用在其他領域上。例如，醫院的清潔工和學生募款員把他們的任務和更大的使命相連，就可以大舉提升動力，為工作付出更多的努力——這可以是指更賣力地清掃，或是更用心地打電話募款。最終，他們都因此表現得更好。

使命使人產生更大的動力；動力讓人為工作付出更多的努力；付出更多的努力往往可以締造更好的績效。這個等式在各個領域都成立，從跑道到職場，放諸四海皆準。稍後我們也會看到，這也可以套用在藝術家的工作上。

艾米爾·阿薩莫拉（Emil Alzamora）與生俱有藝術細胞，他的母親和外祖母都是卓越的藝術家。他在秘魯的利馬成長，那裡距離家人工作的陶藝工作室不遠。他學走路之前就會畫畫，他回憶：「藝術無處不在，我完全沉浸在其中。」家人從未逼他追求藝術，但他自然而然受到藝術的吸引。後來他負笈美國，就讀佛羅里達州立大學藝術學院，並以優異的成績畢業。唯一的問題是，儘管教育灌輸他完整的藝術理論和藝術史，但是說到他最感興趣的雕塑，他學到的卻很有限。

為了獲得必要的實務經驗，他移居紐約市，開始在國際知名的藝術鑄造廠Polich Tallix工作。他在那裡與一些全球頂尖的雕塑家共事。

「那需要很大的毅力，」他解釋：「但那也是我第一次了解到所謂的雕塑家究竟是什麼樣子。」阿薩莫拉學得很快，迅速在藝術界嶄露頭角。不久，他的作品就在世界各地陳列，地點包括聯合國大樓、百事公司（PepsiCo）的全球總部、皇后區藝術博物館（Queens Museum）。無數媒體給予他正面的評價，包括著名的《紐約時報》藝術版。然而，這些好評雖好，阿薩莫拉認為成就背後的根基更為宏大：「我覺得我好像耐力型運動員，我雕塑的方式就是一種體力的磨練，一場對抗疲勞的持久戰。」

不過，阿薩莫拉一想到他對家庭的責任，就覺得那種體力付出微不足道了。想要以藝術開創職業生涯是很大的風險，靠藝術謀生沒有工作保障，也沒有任何保證。藝術家還是得看藝廊老闆、評論家、收藏家反覆無常的臉色，職涯大起大落可說是稀鬆平常。儘管要埋頭苦幹多年、承擔風險、接納延遲的收入，才有機會在藝術界登峰造極；一旦登上了顛峰，想繼續待在頂端，更是一場苦戰。我們在前言中提到，焦慮、甚至憂鬱是藝術家身上常見的現象。阿薩莫拉也向我們坦承了他的焦慮，但他也說，每天早上醒來，「想要透過藝術作品推廣成長和正能量的使命感，凌駕了那些焦慮。」

「應付藝術界裡一切非藝術的東西，實在是一場硬戰，」阿薩莫拉說：「那可能是一種惡性環境，裡面充斥著政治角力和暗箭傷人。」接著他告訴我們，藝術界的功利面——不僅「推銷」作品，還要推銷自己——常使他心灰意冷，疲憊不堪。「如果我可以隨心所欲，每天起床後吃完早餐，我可以整天都在創作。遺憾的是，現在我再也無法如此了。」

阿薩莫拉很務實，他知道他需要謀生來養家，但那番領悟並沒有讓他更容易忍受藝術周邊的雜務。隨著他的名氣日益響亮，那一切雜務變得愈來愈耗時及耗神。他告訴我們，他覺得忍無可忍、幾乎快徹底放棄時，內心所想的不是下一個傑作可能為他帶來的名利，「我覺得很失落，陷入低谷時，會提醒自己想想初衷。」他說：「我創造藝術是為了讓人微笑、哭泣、彼此相連、與土地產生共鳴，成為大我的一部份。這一切讓我覺得值得去容忍那些不堪的事情。」

使命和恆毅力

賓州大學心理學家安琪拉·達克沃斯博士（Angela Duckworth）可能會說，阿薩莫拉是「恆毅力」特別強的藝術家。達克沃斯以她對

「恆毅力」（對追求長期的目標維持持久的興趣和努力）的研究，榮獲麥克阿瑟「天才獎」。她指出，恆毅力是「各領域的頂尖高手普遍具有的特質」。有恆毅力的人堅韌不拔，即使其他人都放棄了，他們依然堅持到底。

達克沃斯發現恆毅力不是天生的，而是長時間培養出來的。雖然培養恆毅力沒有標準的做法，但那個特質往往伴隨著強烈使命感而來。尤其遇到逆境時，有恆毅力的人是從崇高的理念獲得激勵及堅持不懈的動力。達克沃斯和研究同仁在2014年的論文中寫道：「以超脫自我的正面結果來看待逆境時，會覺得堪以忍受。」由此可見，使命感再次發威了，只不過這次它成了恆毅力背後的力量。

從納粹大屠殺的倖存者身上，也許可以看到最極端的恆毅力實例。那些倖存者承受了極度的飢餓和折磨，看著摯愛的親人被送進毒氣室之後，自己仍持續為了生命奮戰。對不曾經歷過大屠殺的我們來說，那種慘絕人寰的恐怖經歷可能難以想像，但精神科醫生兼大屠殺的倖存者維克多·弗蘭克（Viktor Frankl）的經歷，可以幫我們了解他和其他人如何設法活下來。他在著作《活出意義來》（*Man's Search for Meaning*）中寫道：「一個人只要知道他對某個殷殷企盼他早歸的人，或是某個未竟之志仍有責任，就永遠無法放棄自己的生命。」

當然，這是最極端的例子，我們絕對無意把辦公室的苦活或健身房的苦訓拿來跟大屠殺相比。但我們決定把弗蘭克的見解也納進書中，是因為他以一種深刻又極端的方式，充分展現出超脫自我的使命如何激勵一個人撐過最艱苦、最可怕的情境。

高效表現的訣竅

- 我們常在評估要付出多少努力，覺得某事有多難，和動力之間拿捏平衡。
- 愈能吃苦耐勞，往往績效愈好。想要更能吃苦耐勞，就需要提升動力。
- 提升動力的最好方法，是讓工作和更宏大的使命或理念相連在一起。
- 專注投入幫助他人的活動，不僅可以讓世界更美好，也可以提升表現。
- 感到疲累或筋疲力竭時，更應該思考當初投入那件事情的初衷。

回饋有好報

過勞倦怠往往發生在最不該發生的時候。如果你是運動員，你可能正處於職涯顛峰期或正邁向顛峰期；如果你是商業人士，你可能拚命工作後，才剛獲得升遷；如果你是藝術家，你可能正要完成某個傑作。偏偏突然間，你突然不想再做了，你失去了動力、熱情和興趣，心力交瘁。

過勞倦怠與人類先天的「戰或逃」壓力反應密切相關。長時間承擔過度的壓力時，就會促發「逃離」的反應，催我們趕快脫離壓力源。過勞倦怠常出現在竭盡所能發揮自我的人身上。這是因為持續的成長和進步需要慢慢地增加壓力，不能一次施加太多壓力。第一章提過，在壓力和休息之間輪流切換可以避免過勞倦怠。即便如此，當我們把自己逼到臨界點時（切記，那是我們的目標），我們還是有可能

不小心逼得太緊而超出臨界點。那種情況發生時，就會開始感到筋疲力竭。

關於過勞倦怠的解方，傳統的建議是休長假，長時間抽離原本投入的事情。有時這樣做很有效，但不見得每個人都有這種選擇。例如，想參加奧運的人不能在資格賽前六個月停止訓練；多數人也無法從工作崗位抽離三個月。更何況，很多人完全抽離令人過勞倦怠的事物後，從此就跟那件事情斷了聯繫，再也沒回去了。

幸好，行為科學提供了一種管理倦怠的替代方法，不需要長時間休息，但依然可以幫我們強化幹勁和動力。我們把這種方法稱為「回饋有好報」（give back to get back），那是以加州大學洛杉磯分校的心理學教授雪莉·泰勒博士（Shelley Taylor）和賓州大學華頓學院的心理學教授亞當·格蘭特博士（Adam Grant）的研究為基礎。「回饋有好報」的基本概念是，感到過勞倦怠時，不需要抽離當前的工作，你可能只是需要換另一種方式更貼近工作。

這裡所謂換一種方法，是指「回饋」你的領域。這有很多種形式，包括做義工及指導後進，但基本重點是把焦點放在幫助他人。幫助他人可以啟動大腦的獎勵和愉悅中心，這不僅可以讓你感覺更好，也可以幫你把正向情緒與初衷重新連結起來。因此，回饋往往帶來新的活力和動力。格蘭特在他的紐約時報暢銷書《給予》（*Give and Take*）中引用了各領域的研究（從教學到護理），證明回饋是消除過勞倦怠的有效良方。

但是，教學和護理本來就是屬於助人的領域，不是嗎？理論上確實是如此，所以那兩個領域本來就會吸引先天比較願意付出的人。但是每個老師或護士都會告訴你，日復一日處理著苦差事，很容易讓人忽略你對學生／病人的直接影響，反而會覺得自己很像是某台低效能機器裡的小齒輪。這也是為什麼讓教師和護士有機會以立竿見影的方式助人很重要。實驗顯示，他們可以看到助人的具體成效時，就會降

低過勞倦怠感。格蘭特寫道：「覺得自己有持久的影響力，可以幫人抗壓，避免倦怠。」所以他鼓勵從事高壓工作的人積極尋找「回饋」的機會。

格蘭特針對「回饋」的效力，做了大量的研究。我們可以在此大量的引用，但他本人的實例一樣有說服力。早在格蘭特成為暢銷書作家及美國的頂尖教授之前，他曾是卓越的跳水運動員，在進哈佛大學以前曾兩度贏得全美高中大獎。

我們和他一起討論「給予」時，他回想起高中的最後一年遇到嚴重的倦怠。他說：「當時跳水對我來說跟生命一樣重要，要從十一年級升上十二年級那年的暑假，我每天練習九個小時，連腳底都貼上了膠帶做為第二層肌膚，因應整天腳底摩擦跳板而磨出的水泡。」格蘭特的訓練效果比預期更好，他正處於絕佳的狀態，準備好參加十二年級那年最重要的比賽。那是他這輩子最好的顛峰期，他說他「已經準備好交出亮眼的成績」，但突然間他跌落了谷底。本來應該是在苦練四年後達到高潮，卻變成徹底的災難。他表現失常，以前的手下敗將都超越了他。格蘭特說：「我陷入憂鬱低谷，極其沮喪，再也不想碰跳水板了。」

在格蘭特的心中，他的跳水生涯已經結束了，進大學以後，他再也不想跳水。但跳水界的其他人不忍看他就此結束跳水生涯，尤其他還年輕，前景可期。在教練的軟硬兼施下，格蘭特終於又回到泳池。但這次不是當運動員，而是指導比他年紀還小的跳水者。格蘭特談到教學指導的心得：「那讓我完全恢復了活力。我跟著他們一起努力，看到他們進步時，我感受到莫大的喜悅，想起當初喜歡跳水的原因——我從那項運動中獲得許多個人的成長。」格蘭特擔任教練不久，又恢復跳水者的身分，在大學發展了精彩的跳水生涯。

回饋是消除過勞倦怠的有效良方。

格蘭特的故事讓我們特別有共鳴。麥格尼斯以前也是跑步跑到倦怠。有段期間，他完全不想再跟之前奉獻二十二年人生的跑步扯上關係。但後來他重返跑步圈不是因為長期休息或運動心理學，而是因為擔任教練。早在麥格尼斯成為奧運運動員的教練之前，他就開始指導高中的跑者。

就像格蘭特指導年幼的跳水者那樣，麥格尼斯從自願指導一群青少年跑者中，獲得很大的滿足，那群跑者亟需專業指導，素質參差不齊。當時，麥格尼斯對於自己1英里無法突破4分鐘仍感到失落，但他看到那些孩子可以在6分鐘內跑完1英里時，覺得相當振奮，露出心滿意足的微笑。那些令人振奮的時刻，讓麥格尼斯回想起運動的意義：公平競爭，以及努力精進自己的單純宗旨。當他把注意力從力拚成為美國最傑出的跑者，轉變成幫助他人時，他慢慢地找回了對跑步的熱愛。

高效表現的訣竅

- 找機會回饋你投身的領域，那可以是比較密集的回饋，例如當教練和指導後進；或是比較輕鬆的回饋，例如在線上論壇分享一些誠摯的建議。
- 唯一的標準是，你「回饋」的東西和你從事的領域密切相關，而且付出是不期待任何回報的。
- 雖然「回饋」可以有效地避免及扭轉過勞倦怠，但你的目標應該是以足夠的休息來搭配壓力，避免倦怠。

尋找你的使命

有些人可能有超脫自我的使命，有些人可能找不到那樣的使命。超脫自我的使命不太可能憑空出現，那是發自內心的，你需要用心去尋找。密西根大學的史崔確教授打造了一個工具，幫大家根據自己的核心價值觀去塑造超脫自我的使命。我們運用那套流程，得出撰寫這本書的使命：「幫大家發掘如何以健康持久的方式，充分發揮實力，同時避免倦怠、不滿和不快樂。」

撰寫本書的過程中，我們持續回顧這個使命，經常自我檢討，尤其是感到氣餒、恐懼或筋疲力竭的時候。

我們在下一章中，會帶大家了解如何規劃超脫自我的使命。如果你已經有那樣的使命，我們也會教你如何重申使命，並推薦一些善用使命來提升表現的方法。但首先，為了重申使命的力量，我們想與大家分享精神科醫生兼大屠殺的倖存者弗蘭克的話：

我說人是一種能夠負責的生物，必須實現其人生的潛在意義。我這樣說是想強調，人生的真諦必須在世界中尋找，而不是在個人身上或內在心靈中尋找，彷彿自己是個封閉的系統似的。我把這種基本特質稱為「人類存在的自我超越」（self-transcendence of human existence），這個意思是說：身而為人，永遠是指向或導向某事或某人，而非自己——那個某事或某人可能是需要實踐的意義，或是需要遇到的人。一個人可以藉由致力實踐某個理念或關愛他人來忘卻自我。愈是忘卻自我，人性就變得愈加顯著，愈能實現自我。所謂的自我實現，根本不是一個可以達到的目標，原因很簡單：你愈拚命追求它，愈得不到。換句話說，「自我實現」只有在「自我超越」之後才有可能成真。

-
1. 2016年的春季，超耐力運動員卡爾·梅爾策（Karl Meltzer）創下四十五天二十二小時的新紀錄。有趣的是，史托伯格為《跑者世界》雜誌採訪梅爾策時，他說，每次他感到自己深陷黑暗谷底時，就會對那些支持他的人表達感恩之意。感恩完後，他立刻覺得好多了。梅爾策愈不去想著自己，表現得愈好。 [↗](#)
 2. 麥可·詹森是美國田徑運動員，男子4 × 400公尺接力的世界紀錄保持人。卡爾·劉易斯是美國田徑運動員，在四屆奧運會中獲得過九面金牌。 [↗](#)

規劃使命

寫下你的目標，把它貼在你可能需要加油打氣的地方。

在本章中，我們將規劃各自的使命^[1]。如果你已經有使命了，可以把接下來的內容視為微調及重申使命的機會。確立了使命以後，你會學到一些把使命融入生活的簡單方法，確保你的生活呼應使命，並善用使命來提升表現。但是在深入探索之前，我們需要先釐清一些常見的誤解。

- 使命的有無，無關宗教或精神信仰。
- 使命不是一種神秘的力量。稍後你會看到，規劃使命的流程是以理性反省為基礎。
- 你可以抱持著多項使命。例如，我們在上一章提到寫這本書的使命，但我們在生活的其他領域也有別的使命。
- 你也可以只抱持單一使命。有些人的使命可以套用在任何領域。例如：
 - 每天努力成為最好的自己，以服事及榮耀上帝。
 - 為我做的一切事情滙注正能量，也與互動的對象分享正能量。
 - 暫停下來，在行動之前先思考那個行動對他人的影響。
- 沒有人會阻止你抱持「自我中心」的使命。但上一章提過，超脫自我的使命不僅讓世界變得更美好，也可以幫你提升表現。

所以，使命是否超越自我雖然不是必要條件，但我們鼓勵你設法運用小我，貢獻大我。

- 你的使命可能會隨著時間改變。事實上，理當如此！也許人生中唯一不變的就是改變。你可以看情況，經常檢討這個流程。

初步擬定使命大概會需要15～20分鐘，我們建議你一鼓作氣完成。雖然我們強烈建議每個人都要走一趟這個流程^[2]，但如果你深信你已經確立使命了，可以直接跳到下文「善用使命的力量」一節。在那裡，我們會討論如何善用使命來提升表現。

選擇核心價值觀

核心價值觀是你的基本信念和指導原則，是你最在乎的東西，指引你的行為和行動。從下面的列表中挑選最多五個核心價值觀。這個列表並不完整，所以如果你想到的價值觀不在裡頭，你可以逕行替換。

- | | | |
|------|------|------|
| ◆ 成就 | ◆ 專業 | ◆ 關係 |
| ◆ 承諾 | ◆ 誠實 | ◆ 責任 |
| ◆ 社群 | ◆ 獨立 | ◆ 安全 |
| ◆ 一致 | ◆ 啟發 | ◆ 自制 |
| ◆ 勇氣 | ◆ 善良 | ◆ 心靈 |
| ◆ 創意 | ◆ 忠誠 | ◆ 傳統 |
| ◆ 教育 | ◆ 動力 | ◆ 可靠 |
| ◆ 效率 | ◆ 樂觀 | ◆ 聲譽 |
| ◆ 樂趣 | ◆ 積極 | ◆ 活力 |
| ◆ 熱情 | ◆ 務實 | |

例如，我們為撰寫本書規劃使命時，挑了以下幾個核心價值觀：

- | | | |
|------|------|------|
| ◆ 社群 | ◆ 樂趣 | ◆ 關係 |
| ◆ 創意 | ◆ 專業 | |

把核心價值觀變成自己的語言

針對你挑的每個核心價值，寫一兩句「個人化」的說明，彰顯它對你的意義。以下是我們決定撰寫本書背後的核心價值觀：

- 社群：幫讀者發揮實力並沉浸在那個流程中。
- 創意：以有意義又有見地的方式，把不同領域的想法統整在一起。
- 樂趣：樂在其中！我們熱愛學習，喜歡資訊交流的挑戰，所以我們應該隨時謹記這點，好好地樂在其中！當我們愉快地寫作

時，寫出來的東西可能更好。

- 專業：針對我們都感興趣的健康和人類體能表現的領域累積知識，把學到的知識應用在生活上，並與讀者分享那些知識，讓大家都善利用那些知識。
- 關係：把握這個機會結識有趣的人物，在本書出版後，持續與他們互動、向他們學習。

排列核心價值觀的順序

困難的部分來了。你已經以自己的方式詮釋核心價值觀，現在需要進行排序，第一個是你最堅信不移的價值觀，亦即最重要的。我們的排序如下：

1. 創意
2. 社群
3. 關係
4. 專業
5. 樂趣

寫下使命宣言

恭喜你！你已經挑選及深思核心價值觀了，現在你已經準備好撰寫你的使命宣言。使命宣言應該反映你的核心價值觀，並以一到三句話表達出來。以下是一些例子：

- 幫大家發掘如何以健康持久的方式，充分發揮實力，同時避免倦怠、不滿和不快樂。

- 在別人需要我時，隨時伸出援手，因為我需要他人幫助時，獲得了很多的幫助和關愛。
- 讓學校的孩子有個乾淨的建築。
- 學習及了解大自然，並與大家分享那些知識。
- 與另一半更關心彼此。
- 竭盡所能成為最好的運動員，激勵大家挑戰個人極限。
- 創造美好的藝術，讓人因此微笑、哭泣、彼此相連、與土地產生共鳴。

善用使命的力量

我們希望你跟我們一樣，覺得這個規劃使命的流程很實用。即使你不確定你的使命是否完美，那也沒有關係。事實上，即使你已經覺得你的使命很完美了，我們還是會鼓勵你下次重讀這本書時，重新檢討你的使命以及規劃使命的流程。精益求精總是好事，尤其趁早改進更好。

不過，你很快就會覺得你的使命很準確——也就是說，它反映了你是誰及你的信念。

現在是善用使命的時候了。以下的實用方法教你如何有系統地提醒自己你的使命，以及善用使命的力量。稍後你會看到，我們提議的方式不會太難，也不太花時間。總計，這些訣竅頂多只會占用你3分鐘。但是這些把使命融入生活的簡單方法，可以帶來很大的效益。它們是為了讓你變得更健康、更快樂、更美好。雖然剛剛那句話聽起來很像出自勵志書，但你很快就會發現那其實有科學依據。

視覺提示

寫下你的目標，把它貼在你可能需要加油打氣的地方。這樣一來，當你遇到困境時，使命就在眼前提醒你為什麼要那麼努力。前一章提過，研究顯示，回顧核心價值觀和使命可以幫你轉念，從而克服恐懼，增強動力和恆毅力。即使你只是在一瞬間瞥見使命，甚至大腦還來不及完全處理那個訊息，把它放在視線範圍內還是有幫助。研究顯示，無意識的視覺線索（亦即大腦未完全處理的訊息）還是可以改變我們怎麼看待努力付出，把客觀上難以處理的事情變得比較簡單。誠如上一章所述，回想使命對大腦和隨後的動力有深遠的影響，即使只是短暫的幾秒鐘也是可行。

回顧核心價值觀和使命，可以幫助你克服恐懼。

以下是頂尖高手在他們最需要使命來激勵自我時，巧妙運用視覺提示來提醒自己的例子：

- 一位職業的自行車手把使命刻在手把上。每次騎速加快，疼痛感跟著變強時，他的自然反應是低頭往下看。每次他一低頭，就會看到那個使命：「激勵大家走出舒適圈，充分發揮實力。」看到那個使命後，他就會更努力前進，忍受更多的痛苦。
- 醫療保健公司的某位中階經理常接到第一線員工打來的電話，那些員工常針對她的部門發布的報告提出一些很愚蠢的問題，那些問題令她感到沮喪。她發現自己回應那些電話時很不耐煩，有時乾脆不接那些電話。為了避免再次發生這種情況，她在便利貼上寫下有關工作的使命——對他人的生活發揮影響力——把那張便利貼黏在電話上。如此一來，每當電話響起，她就可以把報告的相關問題（不管那些問題多瑣碎）和報告的終極目的連結起來：改善病患的治療。現在，每次電話響起時，

她都會想起提供深思熟慮的正確答案可以幫病人早日康復，對他人的生活發揮影響力。

- 一位藝術家把使命變成一項文字藝術，把它放大。但她不是把那個使命掛在工作室裡，而是掛在辦公室裡。前面提過，對許多藝術家來說，工作中最難的部分是處理各種非藝術的雜務。把使命掛在辦公室裡可以提醒她，之所以忍受那些無關緊要的雜務，是為了讓她打造出感動大家的美好藝術作品。
- 筆者（史托伯格與麥格尼斯）把使命放在電腦上！每次我們坐下來寫作時，電腦上的顯示就會提醒我們為什麼要做這件事。我們相信，你也因此讀到了更好的版本。事實上，若是沒有那個使命，我們連一開始會不會寫這本書都不確定。為了寫這本書而把本來的工作轉為兼職的性質是很可怕的事，之前的全職工作比較有財務保障，但是做那些全職的工作並無法幫大家發掘如何以健康持久的方式，充分發揮實力，同時避免倦怠、不滿和不快樂。這個小小的提醒給我們勇氣和信心堅持寫下去。

希望這些例子可以幫你找到最適合貼上使命的地方：亦即你需要更多的勇氣以便克服恐懼或增強耐力的地方。關鍵在於把使命貼在你遇到挑戰時可能看到的地方。我們也建議你把使命貼在浴室的鏡子上。那是啟動每一天、幫你充分利用那一天的好方法。

自我對話

《韋氏詞典》（Merriam-Webster）以幾種方式來定義「mantra」（口訣）這個字，最常見的定義是「經常重複提起，或用來表達個人基本信念的字句」。另一個定義是「祈求（invocation）的神秘公式」。而祈求則是定義成「懇求某物或某人協助的行為；召喚超自

然」。把這些定義結合起來，我們覺得mantra的貼切定義是「重複某個看似有神秘超自然力量的重要字句」。

由此可見，使命正是完美的口訣。使命不僅重要，而且是最重要的宣言。上一章提到，使命有許多看似神秘和超自然的力量——除了可以提振勇氣和克服恐懼以外，還可以在我們陷入絕境時，幫忙增強耐力。所以，「自我對話」時，把使命當成口訣，反覆在腦中複誦，可以顯著地提升表現。

有廣泛的證據顯示，自我對話可以提振表現。尤其，研究顯示，自我對話可以強化我們撐過難關的動機和意願。當這種自我對話很簡單扼要、具體又始終如一（這點最重要）時，自我對話的效果最好。因此，如果你的使命有點長，使用自我對話策略時，最好把它濃縮成幾個關鍵字。當身心叫我們放棄，但我們仍想奮戰下去時，自我對話特別管用。它可以幫我們維持冷靜，避免情緒凌駕大腦的「杏仁核劫持」。如果自我對話的內容反映一種超脫自我的使命，它甚至可以賦予我們驚人的力量，完成不可能的任務。

你可能也知道，這種策略在運動圈很常見。撰寫本書的過程中，我們訪問的每位運動員都提到他們會使用自我對話。例如，奧運馬拉松跑者德西蕾·林登（Desiree Linden）告訴我們，在馬拉松比賽的最後幾英里，自我對話跟補充水分一樣重要。但自我對話不是運動員的專利，也可以套用在其他領域。無論你做什麼，不管你是勞動身體、勞動大腦，還是勞動心靈，在恐懼、痛苦或憂慮的時候，使命導向的口訣都可以產生很大的效益。這樣做幫我們沉住氣，削弱負面情緒，讓自我安靜下來（第八章學過，自我是最愛叫我們放棄的指揮官）。

儘管《韋氏詞典》把口訣的效益定義為神秘力量，但現在你應該知道那其實是有科學依據的。

夜間反思

討論視覺提示時，我們建議你把使命貼在浴室的鏡子上，以便一早起來就看到它，以它開啟每一天。如此過完一天後，我們覺得每晚就寢前回顧使命也是個好主意。尤其，我們鼓勵你自問：以1～10分來說（10代表100%，1代表0%），你今天為使命而活了嗎？你為自己打分數後，花1、2分鐘反省如何做得更好，才能更接近10分。如果你給自己打10分，回顧一下你今天做了什麼。這個簡短又簡單的活動可以幫你做出必要的改變，使你的生活更符合使命。而且你已經明白，使命可以改善各種表現。雖然在腦子裡做這件事情也很好，但研究顯示，把這些反省寫下來不僅可以提升表現，也對健康有益。

「表達性書寫」（expressive writing）是一種日誌的形式，涉及一些議題的探索，那些議題對我們的生活是不可或缺的根本。研究顯示，這種書寫可以強化免疫系統的細胞。此外，表達性書寫也與減少憂鬱和焦慮、降低血壓、減少看病次數、改善肺臟和肝臟功能、強化正能量和社交力有關。科學家推測，表達性書寫之所以會產生如此深遠的影響，是因為它給我們一個安全的空間來反思那些對我們最重要的問題。很多人會壓抑想法和感受，把心事藏在心底。但是積壓太多心事的人都知道，那樣做可能導致很大的情緒壓力。然而，你對其他人透露那些心事，又會感到不安。以文字來表達內心深處的價值觀和情緒，把那些心情傾瀉在紙上，可以抒解緊繃的情緒，從而改善健康。德州大學奧斯汀分校的詹姆斯·佩內貝克教授（James Pennebaker）是表達性書寫的研究先驅，他表示：「偶爾退一步，評估自己的現況，真的很重要。」當我們反思個人的使命，判斷生活是否呼應使命時，那就是一種落實表達性書寫的方法。

使命導向的生活

提醒自己你的使命是什麼，可以產生很大的效益。但我們真正希望的是你身體力行。在生活中實踐使命，是最能有效提高表現、活力和健康的方法。如果你只從本書中得到一項啟發，我們會希望這是你最大的心得。

一旦確立了使命，就盡你所能去打造一個讓你實現使命的生活。每晚反思時，你打的分數愈接近10分（生活完全呼應使命），你就會變得愈好、愈快樂、愈健康。誠如美國有史以來最快的馬拉松跑者萊恩．霍爾（Ryan Hall）所言，實現使命是「世上最美好的感覺」。

-
1. 這個流程的靈感來源是史崔確博士開發的「On Purpose」行動應用程式，我們在此感謝史崔確不僅幫我們找到使命，也授權我們運用他的原創流程來幫大家找出使命。關於史崔確的方法，詳情請見www.JoolHealth.com ➡
 2. 其實我們也不喜歡看到別的書裡納入這類活動，但我們保證這個流程絕對值得你花心思嘗試。 ➡

結語

沒有什麼比設定一個稍微超出個人極限的目標，然後按部就班追求那個目標，更有成就感、更令人心滿意足的事了。但矛盾的是，當我們完全沉浸在那個讓自己變強的流程時，往往會進入最佳狀態。本書中提到的每位頂尖高手都有一個共通點，他們都不以現況為滿。即使他們已經在各自的領域裡登峰造極，依然有強烈的幹勁，想要精益求精。我們希望你也受到他們的啟發，在追求個人使命時抱持類似的心態。

本書中談到，在健康持久的顛峰表現的背後，有以下關鍵原則：

- 壓力＋休息＝成長
- 規劃最適的例常活動和設計每一天的力量
- 使命

我們希望你讀得興致盎然，但真正的樂趣是從學以致用開始。

注意：本書提到的每位頂尖高手並不是採用同一套方法，他們是採用這些顛峰表現的原則和相關的訣竅，然後加以調整，設計出符合個人獨到風格和活動要求的模式。我們鼓勵你也這樣做。

為了幫你啟動這個流程，以下幾頁歸納了每個原則的根本訣竅。你可以把它視為一份基本指南，日後逐漸調整出自己的模式。我們也很樂於聽你分享實踐的經驗，你可以把心得和體驗寄到 info@peakperformance.email。我們將在電子報中分享這些故事以及績效科學的最新發現，你可以上 www.peakperformancebook.net 訂閱這份電子報。我們希望這本書只是一個開始，期待藉此營造一個社群，匯集各方有志學習及精益求精的同好。

對我們來說，撰寫這本書就是顛峰表現的實例。雖然寫書的過程並不輕鬆，但我們竭盡所能把所學套用在這個案子上。在我們送你啟程、展開自己的顛峰表現之旅時，我們想感謝你陪我們走完這趟歷程。

在壓力和休息之間切換，才有持續的成長

砥礪自己

在你想要成長的領域裡，尋找「勉強可完成的挑戰」。

- 勉強可完成的挑戰是稍稍超越你目前能力的挑戰。
- 如果你可以充分應付當下的狀況，下次挑選難一點的挑戰。
- 如果你感到焦慮或激動，難以聚精會神，下次可以稍微降低挑戰的難度。

培養專注力，巧妙地下功夫

- 每次開始做有意義的事情時，設定一個使命和具體的目標。
- 聚精會神，即使全神貫注不見得總是很愉悅。
- 移除干擾物，例如智慧型手機。切記，眼不見，心不煩。
- 一次只做一件事。下次想要一心多用時，提醒自己，研究顯示那樣做反而事倍功半。
- 切記，品質比數量更重要。

把任務切分成時間區塊

- 將工作分成50～90分鐘的時間區塊（時間長短因任務而異）。如果你發現自己很難集中注意力，可以從小區塊開始適應。
- 如果你不習慣深度專注力，可以從10～15分鐘的區塊開始嘗試。隨著專注力的提升，逐漸拉長時間。
- 2小時幾乎是所有活動的專注上限。

培養成長心態或挑戰心態

- 記住，你看待事情的方式，會從根本改變身體對它的反應。
- 感覺到壓力時，提醒自己這是身體準備迎接挑戰的自然反應；深呼吸，把那種激動情緒和感受，轉化成眼前任務的推力。
- 鞭策自己以正面的觀點去看待壓力，甚至欣然地接納它。你不僅會因此表現得更好，也對健康有益。

鼓起勇氣休息

以冥想來鍛煉正念肌力，讓你更輕易地決定休息。

- 挑選干擾最少的時段，例如早上起床後馬上做，或晚上就寢前做。
- 以舒服的姿勢坐下來，最好選在安靜的地方。
- 設定計時器，以免你分心計時。
- 開始深呼吸，用鼻子吸氣和吐氣。
- 專注於呼吸的感覺，腦中浮現雜念時，只要察覺就好，接著就放掉雜念，把注意力拉回呼吸的感覺上。

- 從1分鐘開始練習，之後再逐漸拉長時間。每隔幾天就增加30秒至45秒。
- 頻率比時間長短更重要，最好天天冥想，即使每次的時間很短也沒關係。

把成長的正念肌力運用在日常生活中

- 壓力大時，進行「平靜對話」。記住，你是在抽離你經歷的情緒和感受。
- 知道自己何時想要抽離，接著就決定把壓力拋諸腦後。做幾次深呼吸很有幫助，因為它可以啟動大腦的指揮控制中心：前額葉皮層。

好好休息，讓潛意識神遊

- 從事某個艱巨的任務卻陷入僵局時，要有勇氣暫時抽離現場。
 - 至少5分鐘抽離那個工作。
 - 任務壓力愈大，休息的時間應該愈長。
 - 對於真正勞心費神的任務，可以考慮今天就收工，明日再戰。
- 休息時，做一些不太需要動腦的活動。
 - 散步
 - 坐在大自然中
 - 冥想
 - 社交恢復法
 - 聽音樂

- 洗澡
- 洗碗
- 休息期間，你可能會靈光乍現。如果是這樣，那很好。即使沒有靈光乍現，你的潛意識仍在運作。當你回頭去做費神的任務時，更可能突破僵局，有所進展。

以睡眠為重

- 把睡眠重新定義為有生產力的事情。
- 目標是每晚至少睡七到九個小時。對從事激烈運動的人來說，睡十個小時並不算多。
- 若要找出最適合自己的睡眠時數，最好的方法是在十到十四天之間，每天晚上感到疲累時就寢，並在不用鬧鐘下，睡到自然醒。然後，算那幾天的平均睡眠時間，那就是你需要的睡眠時數。
- 為了一夜好眠，請依循以下建議。
 - 確保自己整天都接觸自然光（亦即非電力的光源），幫你維持健康的晝夜節律。
 - 運動。劇烈運動令人疲累，疲累有助於入眠，但運動時間不要太接近就寢時間。
 - 限制咖啡因的攝取，睡前五、六個小時就不要再攝取咖啡因了。
 - 床鋪只用於睡眠和性愛。不要在床上吃飯、看電視、用筆電工作或是做其他的事情。唯一的例外是睡前可以看紙本書。
 - 睡前不要喝酒。雖然酒精會加速入睡，但往往會干擾後面更重要的睡眠階段。

- 盡量避免晚上接觸藍光。
- 晚餐後不要做辛苦、壓力大的活動，無論是費神或費力的工作都要避免。
- 如果你覺得腦中千頭萬緒，可以在睡前做簡短的正念冥想。
- 覺得昏昏欲睡時，就不要再抗拒睡意了。無論你當下在做什麼，都可以等明天早上再做。
- 盡量維持房間的昏暗。可行的話，可以考慮使用遮光捲簾。
- 把智慧型手機擺在臥室外，不是只設成靜音放在房內，而是完全擺在房外。
- 午後精神不濟時，小睡10～30分鐘，可以幫助恢復活力和注意力。

長時間休息

- 無論你做什麼工作，每週至少休息一天。
- 在能力範圍內，於長時間承受壓力後，適時地安排休息日和假期，以便抒壓。
- 壓力愈大，需要的休息時間愈長。
- 在休息日和長假期間，身心都要完全抽離工作，去做你覺得放鬆及恢復活力的活動。

提高表現的事前準備

設計最適習慣

- 為重要活動和演出設計一套暖身方案。

- 判斷那些活動需要什麼樣的身心狀態。
- 規劃一套活動，引導身心進入那個狀態。
- 保持一致：每次投入活動之前，都做同一套例行活動。
- 記住情緒影響表現，正面情緒有助於提升績效。
- 打造「自己的空間」
 - 為特定活動找一個專屬的空間。
 - 讓周遭圍繞著邀你做出有利於行動的事物。
 - 持續在同一地點工作，使用同樣的素材。
 - 久而久之，你所處的環境會從深度的神經層級提高你的工作效率。
- 制約自己以展現績效
 - 把關鍵行為與特定的提示或例行常規連結起來。
 - 始終如一、頻繁地執行。每次執行以前，先執行同樣的線索／例行常規。
 - 可能的話，把關鍵活動和同樣的情境連結在一起（例如，每天同一時間、同一地點）。
 - 如果你做的事情無法在固定的情境中完成，那就設計可以在任何地方執行的提示／例行常規。（例如深呼吸、自我對話）。
 - 持之以恆最重要。如果你不經常練習，再好的例行常規也毫無意義。

設計每一天

- 凡事追求極簡，才能締造極大的成效。
 - 思考你一整天需要做的一切決策。

- 找出對你不重要的決策。
- 盡量把不重要的決策加以自動化，常見的例子包括：
 - ✓ 穿著
 - ✓ 吃什麼
 - ✓ 何時完成日常活動（例如固定時間運動，就不必再思考何時運動了）
 - ✓ 要不要參加社交聚會（雖然婉拒社交活動不見得永遠都是好主意，但是在重要活動期間，許多頂尖高手嚴守「拒絕社交活動」的原則。）
- 除了盡量減少決策以外，別為八卦或政治費神，也不要操心別人對你的看法。
- 除了思考日常決策以外，也思考較大的生活決策（例如居處地點）所衍生的第二順位和第三順位效應（例如通勤時間、財務壓力等等）。
- 配合精力多寡來安排活動
 - 判斷你的生理時鐘類型（例如晨型人或夜貓子）。
 - 根據你的類型安排一天的行程：安排某些活動時要特別用心，依精力的多寡和活動需要投入的專注度，相互搭配。
 - 把精神最好的時段留給最重要的任務。
 - 把比較不費神的工作排在精神較差的時段。
 - 別抗拒疲勞！好好利用疲勞時段恢復活力，讓大腦天馬行空地發揮創意，以便下次聚精會神時可以深入探索那些創意。
 - 配合生理時鐘工作不僅可以提高績效，也有助於在壓力和休息之間拿捏適度的平衡。
- 慎選朋友
 - 意識到周遭的人對你的強大影響力。

- 正能量、動力和幹勁都有感染力，設法打造一個相互支持打氣的社交圈，讓自己身處在重視績效的文化中。
- 切記，展現積極與上進心，不僅對自己有益，也對周遭的人有益。
- 別容忍太多的負能量和悲觀情緒。鏈條的堅固程度取決於最弱的環節。
- 身體力行，持之以恆
 - 每天持之以恆地磨練技藝是無可取代的功夫。
 - 記住，行為往往會影響態度。開始就是成功的一半，有時你能做的最佳行動就是啟動。

善用使命的力量

超脫「自我」

- 克服自我
 - 「自我」（或所謂的「中樞系統」）是一種保護機制，阻止我們達到真正的極限。遇到很大的挑戰時，自我先天就會關閉身體的反應，叫我們轉往別的方向。
 - 鎖定一個超脫自我的使命，或為「大我」貢獻一己之力的理由，就可以凌駕自我，突破自我設限。
 - 盡可能使你的活動和更宏大的使命連結在一起。如此一來，當你面對可怕的挑戰、大腦叫你放棄時，你可以自問你做那件事情的初衷是什麼。如果答案是「為了別人或為了大我」，你更有可能奮力挺進。
 - 少想點「自我」是精進自己的有效良方。

- 提升動力
 - 我們常在評估需要付出多少努力，覺得某事有多難，和付出多少動力之間拿捏平衡。所以想要更能吃苦耐勞，就必須提升動力。
 - 提升動力的最好方法，是讓工作和更宏大的使命或理念相連在一起。
 - 專注投入幫助他人的活動，不僅可以讓世界變得更美好，也可以提升你的表現。
 - 感到疲累或筋疲力竭時，更應該思考當初投入那件事情的初衷。
- 回饋以避免過勞倦怠
 - 找機會回饋你從事的領域。這可以是比較密集的回饋，例如當教練和指導後進；或是比較輕鬆的回饋，例如在線上論壇上分享一些誠摯的建議。
 - 唯一的標準是，你「回饋」的東西和你投身的領域密切相關，而且不期待任何回報。
 - 雖然「回饋」可以有效地避免及扭轉過勞倦怠，但你應該是以足夠的休息搭配壓力為目標，才能避免倦怠。

規劃及善用使命

- 運用第9章的練習來規劃使命
 - 選擇核心價值觀。
 - 把核心價值觀調整為適合你個人。
 - 排列核心價值觀的順序。
 - 寫下使命宣言。

- 適時地召喚使命
 - 在你最需要加油打氣的地方，用視覺提示來提醒自己你的使命。
 - 為使命設計一句口訣，在逆境中用來自我對話。
 - 每晚反思使命（可以嘗試表達性書寫）。想想你的生活方式是否呼應使命，努力追求持續呼應使命的生活。

謝辭

寫這本書是一種終極的團隊合作，不僅我們兩人合作無間，還有許多人也以他們的獨特方式貢獻一己之力。如果你喜歡這本書，請跟我們一起感謝以下幾位人士。在你剛讀完的那些文字中，隨處可見他們的印記。

首先，我們要感謝整個核心團隊，要不是有他們，這本書還停留在我們的腦海中，尚未出版。感謝Caitlin Stulberg，她是史托伯格的賢內助，更是我們兩人的好編輯。我們以不到三個月的時間寫完這本書，很多人都很訝異為何如此神速，答案是有她鼎力相助。她比我們合作過的任何專業人士更快修改完逐章的手稿，而且她還是利用律師正職以外的閒暇時間進行編輯。這本書的每一頁因為有她而變得更好，而且不只是因為她的不斷修改，更因為她的無盡支持。

謝謝我們的經紀人Ted Weinstein冒險接納我們這兩個新手作家。他在規劃提案及確定本書的出版方面給我們很大的幫助。他完全體現了專業精神，與他共事非常愉快，或許最重要的是，他也是很棒的學習對象。

感謝Rodale Books的優秀團隊，包括Aly Mostel和Angie Giammarino，尤其是我們的編輯Mark Weinstein。他打從一開始就相信這本書的概念，放手讓我們盡情書寫，再幫我們改得更好，找不到比他更好的編輯了。

我們也想感謝讀過本書初稿的讀者，他們的意見大幅改進了這本書。這些人花了很多的時間和精力去閱讀依然以Word檔案呈現的文稿。他們每個人都以電話、Skype、見面談話的方式，提供我們無數小時的寶貴意見。所以我們要在此感謝Sarah Baum、Mark Davies、Cally

Macumber、Jonathan Marcus、Alan McClain、Hillary Montgomery、Alan Penskar、Melissa Stern、Eric Stulberg、Linda Stulberg、Phoebe Wright，以及2015年休斯頓大學越野團隊的成員（Caleb Beacham、Nikita Prasad、Mackenzie Ilari、Cam Laverty、Maria Gonzales、Rick Hawley、Kody Anderson、Jennifer Dunlap、Matt Parmley、Justin Barrett、Gabe Lara、Brian Barraza、Meredith Sorensen、GJ Reyna、Trevor Walker）。此外，特別感謝Emily Magness，她證明了她是其家族中更好的作家。她的編輯與意見讓本書增色不少。

當然，我們更需要感謝一群良師益友。他們鼓勵我們寫這本書，多年來他們對我們的影響塑造了這本書。我們何其有幸能夠擁有這些終身的導師，受到他們的智慧、善良和關懷的眷顧。特別感謝David Epstein、Mario Fraioli、Vern Gambetta、Adam Grant、Bruce Grierson、Alex Hutchinson、Mike Joyner、Bob Kocher、Kelly McGonigal。

謝謝長年來接受我們供稿的出版單位，包括《藍嶺戶外》（*Blue Ridge Outdoors*，尤其是史托伯格的編輯Will Harlan）、《紐約》雜誌（尤其是史托伯格的編輯Melissa Dahl）、《戶外》雜誌（尤其是史托伯格的編輯Erin Beresini、Meaghen Brown、Wesley Judd）、《跑者時報》（*Running Times*，尤其是麥格尼斯的編輯Jonathan Beverly、Scott Douglas、Erin Strout）、《跑者世界》（尤其是史托伯格的編輯Katie Neitz和Meghan Kita）。另外，在此特別感謝《戶外》雜誌、《紐約》雜誌、《跑者世界》，因為本書收錄的一些故事和見解首度出現在史托伯格為那些雜誌撰寫的專欄中，能為這些一流刊物持續撰稿是一大榮幸。

當然，我們也感謝在本書中分享經驗與見解的頂尖高手。他們多到難以在此一一列舉，但我們想借此機會感謝幾位在撰稿過程中和我們變得更加熟稔的朋友。他們誠心邀請我們進入他們的生活，這些人包括：Emil Alzamora、Matt Billingslea、Matt Dixon、Megan

Gaurnier、David Goss、Dave Hamilton、Mike Joyner、Bob Kocher、Jennifer Pharr Davis、Brandon Rennels、Darren Smith、Vic Strecher。

最後，感謝我們的家人，他們始終支持我們達到個人的顛峰表現。沒有他們，這一切都不可能發生。謝謝Caitlin Stulberg、Linda Stulberg、Bob Stulberg、Eric Stulberg、Lois Stulberg、Bob Appel、Elaine Appel、Randee Bloom、Bob Bloom、William Magness、Elizabeth Magness、Phillip Magness、Emily Magness。

參考書目

前言

Jim Clifton, *The Coming Jobs War* (New York: Gallup Press, 2011), 1-2.

Laura A. Pratt, PhD; Debra J. Brody, Mph; and Qiuping Gu, MD, PhD,
“Antidepressant Use in Persons Aged 12 and Over: United States,
2005-2008,” *NCHS Data Brief*, no. 7 (October 2011).

Matt Saccaro, ““I Think America is Out of Hand: The Shocking Numbers
that Reveal Just How Burnt Out American Workers Are,” *Salon*, June
29, 2015,
[http://www.salon.com/2015/06/29/i_think_america_is_out_of_hand_th
e
_shocking_numbers_that_reveal_just_how_burnt_out_american_work
ers_are/](http://www.salon.com/2015/06/29/i_think_america_is_out_of_hand_the_shocking_numbers_that_reveal_just_how_burnt_out_american_workers_are/).

Julie Bosman and Michael J. De La Merced, “Borders Files for Bankruptcy,
” *New York Times Dealbook*, February 16, 2011,
[http://dealbook.nytimes.
com/2011/02/16/borders-files-for-bankruptcy/?_r=0](http://dealbook.nytimes.com/2011/02/16/borders-files-for-bankruptcy/?_r=0).

Zeynep Tufekci, “The Machines Are Coming,” *New York Times*, April 18,
2015,
[http://www.nytimes.com/2015/04/19/opinion/sunday/the-machines-are
-coming.html?_r=0](http://www.nytimes.com/2015/04/19/opinion/sunday/the-machines-are-coming.html?_r=0).

“An Open Letter: Research Priorities for Robust and Beneficial Artificial
Intelligence,” *Futureoflife.org*, accessed November 11, 2015,

<http://futureoflife.org/ai-open-letter/>.

Rory Cellan-Jones, “Stephen Hawking Warns Artificial Intelligence Could End Mankind,” BBC, December 2, 2014, <http://www.bbc.com/news/technology-30290540>.

Kevin Lynch “Introduction: 60 at 60,” accessed: November 20, 2015, <http://www.guinnessworldrecords.com/news/60at60/2015/8/introduction-393032>

“Chronological Listing of U.S. Milers Who Have Broken 4:00 in the Mile,” *Track & Field News*, last updated October 8, 2016, <http://www.trackandfieldnews.com/index.php/archivemenu/13-lists/1476-tafn-us-sub-400-milers>.

Andrew Powell-Morse, “The Historical Profile of the NBA Player: 1947-2015,” SeatSmart, March 4, 2015, <http://seatsmart.com/blog/history-of-the-nba-player/>.

Addie Thomas, “Global Nutrition Supplements Market: History, Industry Growth, and Future Trends by PMR,” *Nasdaq Globe Newswire*, January 27, 2015, <http://globenewswire.com/news-release/2015/01/27/700276/10117198/en/global-nutrition-and-supplements-Market-history-industry-growth-and-Future-trends-by-pMr.html>.

Marika Beale et al., “Examining the Enhancement Drink NeuroBliss®: Lack of Effect on Mood and Memory in Late Adolescents,” *Impulse: The Premier Undergraduate Neuroscience Journal* (2014): 1-8,

<http://impulse.appstate.edu>

[/sites/impulse.appstate.edu/files/Beale%20et%20al%20%282%29.pdf](http://sites/impulse.appstate.edu/files/Beale%20et%20al%20%282%29.pdf).

Stephen V Faraone et al., “The Worldwide Prevalence of ADHD: Is It an American Condition?,” *World Psychiatry* 2, no. 2 (June 2003): 104-113.

“Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD),” Centers for Disease Control and Prevention, last updated October 5, 2016, <http://www.cdc.gov/ncbddd/adhd/data.html>.

A.D. Desantis, E.M. Webb, and S.M. Noar, “Illicit Use of Prescription ADHD Medications on a College Campus: A Multimethodological Approach,” *Journal of American College Health* 57, no. 3 (November–December 2008): 315-324.

Arianna Yanes, “Just Say Yes? The Rise of ‘Study Drugs’ in College,” *CNN*, April 18, 2014, <http://www.cnn.com/2014/04/17/health/adderall-college-students/>.

Alan Schwarz, “Workers Seeking Productivity in a Pill Are Abusing A.D.H.D. Drugs,” *New York Times*, April 18, 2015, http://www.nytimes.com/2015/04/19/us/workers-seeking-productivity-in-a-pill-are-abusing-adhd-drugs.html?_r=0.

Erik Parens, “A Symptom of Modern Life,” Room for Debate, *New York Times*, April 21, 2015, <http://www.nytimes.com/roomfordebate/2015/04/21/using-adderall-to-get-ahead-not-to-fight-adhd/a-symptom-of-modern-life>.

Olivier de Hon, Harm Kuipers, and Maarten van Bottenburg, “Prevalence of Doping Use in Elite Sports: A Review of Numbers and Methods,” *Sports Medicine* 45, no. 1 (January 2015): 57-69.

Josie Feliz, “National Study: Teens Report Higher Use of Performance Enhancing Substances,” *Partnership for Drug-Free Kids*, July 22, 2014, <http://www.drugfree.org/newsroom/pats-2013-teens-report-higher-use-of-performance-enhancing-substances>.

“Anti-Doping,” USA Triathlon, access date November 20, 2015, <http://www.usatriathlon.org/audience/athlete-resources/anti-doping.aspx>.

David Epstein, “Everyone’s Juicing,” *ProPublica*, September 17, 2015, <http://www.propublica.org/article/raids-steroid-labs-suggest-market-for-steroids-beyond-elite-athletes>.

Deloitte University Press, *Global Human Capital Trends 2014*, accessed November 16, 2015, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2014.html?icid=hp:ft:01>.

Lexisnexis, *The 2010 International Workplace Productivity Survey*, accessed November 16, 2015, <http://www.multivu.com/players/english/46619-lexisnexis-international-Workplace-productivity-survey/>.

Jada A. Graves and Katy Marquardt, “The Vanishing Lunch Break,” *U.S. News & World Report*, October 9, 2013, <http://money.usnews.com/money/careers/articles/2013/10/09/the-vanishing-lunch-break-2>.

Daniel Hamermesh and Elena Stancanelli, “Americans Work Too Long (and Too Often at Strange Times),” *Vox*, September 29, 2014, <http://www.voxeu.org/article/americans-work-long-and-strange-times>.

Project: Time Off, *The Hidden Costs of Unused Leave*, accessed November 17, 2015,

http://www.projecttimeoff.com/sites/default/files/pto_hiddenCosts_report.pdf.

Lydia Saad, “The ‘40-Hour’ Workweek is Actually Longer—by Seven Hours,” Gallup, August 29, 2014,
<http://www.gallup.com/poll/175286/hour-workweek-actually-longer-seven-hours.aspx>.

Staples Business Advantage, 2015 *Workplace Index*, accessed November 17, 2015, <https://go.staplesadvantage.com/workplaceindex>.

Ben Moshinsky, “Bank of America Intern’s 5 a.m. E-Mail Before Death Worried Mom,” *Bloomberg*, November 22, 2013,
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-11-22/bank-of-america-staff-quizzed-as-coroner-probes-intern-s-death>.

Jackie Wattles, “Goldman Sachs Bans Interns from Staying Overnight at the Office,” *CNN Money*, June 17, 2015,
<http://money.cnn.com/2015/06/17/news/companies/goldman-limit-intern-hours/>.

D. Smith Bailey, “Burnout Harms Workers’ Physical Health Through Many Pathways,” *Monitor on Psychology* 37, no. 6 (June 2006): 11.

Shahm Martini et al., “Burnout Comparison Among Residents in Different Medical Specialties,” *Academic Psychiatry* 28, no. 3 (September 2004): 240-242.

Carol peckham, “Physician Burnout: It Just Keeps Getting Worse,” *Medscape*, January 26, 2015,
<http://www.medscape.com/viewarticle/838437>.

Joachim Bauer et al., “Correlation Between Burnout Syndrome and Psychological and Psychosomatic Symptoms Among Teachers,”

International Archives of Occupational and Environmental Health 79, no. 3 (March 2006): 199-204.

Ji Hye Yu, Su Jin Chae, and Ki hong Chang, “The Relationship Among Self-Efficacy, Perfectionism, and Academic Burnous in Medical School Students,” *Korean Journal of Medical Education* 28, no. 1 (March 2016): 49-55.

Mark Mcguinness, “The Dark Side of Creativity: Burnout,” Lateral Action, accessed November 17, 2015, <http://lateralaction.com/articles/the-dark-side-of-creativity-burnout/>.

Simon Kyaga, *Creativity and Psychopathology* (Stockholm: Karolinska Institutet, 2014).

Eystein Enoksen, “Drop-out Rate and Drop-out Reasons among Promising Norwegian Track and Field Athletes: A 25 Year Study,” *Scandinavian Sports Studies Forum*, no. 2 (2011): 19-43.

Jeffrey B. Kreher, MD, and Jennifer B. Schwartz, MD, “Overtraining Syndrome,” *Sports Health* 4, no. 2 (2012): 128-138.

W.p. Morgan et al., “Psychological Characterization of the Elite Female Distance Runner,” *International Journal of Sports Medicine* 8, no. s2 (1987): 124-131.

John Raglin et al., “Training Practices and Staleness in 13–18-Year-Old Swimmers: A Cross-cultural Study,” *Pediatric Exercise Science*, no. 12 (2000): 61-70.

第1章

Matt Fitzgerald, “Deena Kastor’s Comfort Zone,” competitor.com, November 2, 2009,

http://running.competitor.com/2009/11/training/deena-kastors-comfort-zone_6616.

Stephen Seiler, "What is Best Practice for Training Intensity and Duration Distribution in Endurance Athletes?," *International Journal of Sports Physiology and Performance*, no. 5 (2010): 276-291.

Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: The Psychology of Discovery and Invention* (New York: HarperCollins Publishers, 1996): 21-127.

Roy F. Baumeister et al., "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?," *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 5 (1998): 1252-1265.

Mark Muraven, et al., "Self-Control as Limited Resource: Regulatory Depletion Problems," *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 3: 774-789.

Dylan D. Wagner et al., "Self-Regulatory Depletion Enhances Neural Responses to Rewards and Impairs Top-down Control," *Psychological Science* 24, no. 11 (november 2013): 2262-2271.

Malte Friesse et al., "Suppressing Emotions Impairs Subsequent Stroop Performance and Reduces Prefrontal Brain Activation," *PLoS ONE* 8, no. 4 (April 2013): e60385.

Michael Inzlicht and Jennifer N. Gutsell, "Running on Empty: Neural Signals for Self- Control Failure," *Psychological Science* 18, no. 11 (2007): 933-937.

Kelly McGonigal, PhD, *The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do to Get More of It* (New York: Avery, 2012), 55-81.

Josh Waitzkin, *The Art of Learning: An Inner Journey to Optimal Performance* (New York: Free Press, 2007), 181-182.

第2章

David g. Myers, *Psychology*, 6th ed. (Michigan: Worth Publishers, 2001), 604.

Manu Kapur, “Productive Failure in Learning the Concept of Variance,” *Instructional Science* 40, no. 4 (July 2012): 651-672.

Kurt Vanlehn et al., “Why Do Only Some Events Cause Learning During Human Tutoring?,” *Cognition and Instruction* 21, no. 3 (2003): 209-249.

Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011), 3-31.

Ian A. McKenzie et al., “Motor Skill Learning Requires Active Central Myelination,” *Science* 346, no. 6207 (October 17, 2014): 318-322.

第3章

Frederick Reif and Sue Allen, “Cognition for Interpreting Scientific Concepts: A Study of Acceleration,” *Cognition and Instruction* 9, no. 1 (1992): 1-44.

K. Anders Ericsson, “Deliberate Practice and the Acquisition and Maintenance of Expert Performance Medicine and Related Domains,” *Academic Medicine* 79, no. S10 (October 2004): S70-81.

Robyn M. Dawes, *House of Cards: Psychology and Psychotherapy Built on Myth* (New York: Free Press, 1994), 55-56.

Richard Gawel, “The Use of Language by Trained and Untrained Experienced Wine Tasters,” *Journal of Sensory Studies* 12, no. 4 (December 1997): 267- 284; D. Valentin et al., “What’s in a Wine

- Name? When and Why do Wine Experts Perform Better than Novices?” *Abstracts of the Psychonomic Society* 5 (2000): 36.
- K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, and Clemens Tesch-Romer, “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance,” *Psychological Review* 100, no. 3 (1993): 363-406.
- K. Anders Ericsson, “The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance,” in *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, ed. K. Anders Ericsson et al. (New York: Cambridge University Press, 2006), 685-706.
- K. Anders Ericsson, “The Acquisition of Expert Performance: An Introduction to Some of the Issues,” in *The Road to Excellence: The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports, and Games*, ed. K. Anders Ericsson (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 1996), 1-50; K. Anders Ericsson and A.C. Lehmann, “Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaption to Task Constraints,” *Annual Review of Psychology* 47 (1996): 273-305.
- Christina Grape et al., “Does Singing Promote Well-Being? An Empirical Study of Professional and Amateur Singers During a Singing Lesson,” *Integrative Physiological & Behavioral Science* 38, no. 1 (January 2002): 65-74.
- J.M. Watson and D.L. Strayer, “Supertaskers: Profiles in Extraordinary Multitasking Ability,” *Psychonomic Bulletin & Review* 17, no. 4 (August 2010): 479-485.
- Gisela Telis, “Multitasking Splits the Brain,” *Science*, April 15, 2010, <http://www.sciencemag.org/news/2010/04/multitasking-splits-brain>.

Joshua S. Rubinstein, David e. Meyer, and Jeffrey E. Evans, “Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching,” *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 27, no. 4 (2001): 763-797.

“Injury Prevention & Control: Motor Vehicle Safety,” Centers for Disease Control and Prevention, last updated March 7, 2016, [http://www.cdc.gov/motor vehiclesafety/distracted_driving/](http://www.cdc.gov/motorvehiclesafety/distracted_driving/).

Patrick Anselme and Mike J.F. Robinson, “What Motivates Gambling Behavior? Insight Into Dopamine’s Role,” *Frontiers in Behavioral Neuroscience* 7 (2013): 182.

Michelle Drouin, Daren H. Kaiser, and Daniel A. Miller, “Phantom Vibrations among Undergraduates: Prevalence and Associated Psychological Characteristics,” *Computers in Human Behavior* 28, no. 4 (July 2012): 1490-1496.

Justin Worland, “How Your Cell Phone Distracts You Even When You’re Not Using it,” *Time*, December 4, 2014, <http://time.com/3616383/cell-phone-distraction/>.

Walter Mischel, *The Marshmallow Test: Mastering Self-Control* (New York: Little, Brown and Company, 2014): 233-273.

K. Anders Ericsson, “The Path to Expert Golf Performance: Insights from the Masters on How to Improve Performance by Deliberate Practice,” in *Optimising Performance in Golf*, ed. Patrick R. Thomas (Brisbane, Australia: Australian Academic Press, 2001), 1-57; K. Anders Ericsson, “Development of Elite Performance and Deliberate Practice: An Update From the Perspective of the Expert Performance Approach,” in *Expert Performance in Sports: Advances in Research on*

Sport Expertise, ed. Janet L. Starkes and K. Anders Ericsson
(Champaign, IL: Human Kinetics, 2003), 49-81.

Julia Gifford, "The Secret of The 10% Most Productive People?
Breaking!," *DeskTime*, August 20, 2014,
<http://blog.deskttime.com/2014/08/20/the-secret-of-the-10-most-productive-people-breaking/>.

Awwad J. Dababneh, Naomi Swanson, and Richard L. Shell, "Impact of
Added Rest Breaks on the Productivity and Well Being of Workers,"
Ergonomics 44, no. 2 (2001): 164-174.

P.s. Tiwari and L.P. Gite, "Evaluation of Work-Rest Schedules During
Operation of A Rotary Power Tiller," *International Journal of
Industrial Ergonomics* 36, no. 3 (March 2006): 203-210.

Wolfram Boucsein and Michael Thum, "Design of Work/Rest Schedules for
Computer Work Based on Psychophysiological Recovery Measures,"
International Journal of Industrial Ergonomics 20, no. 1 (July 1997):
51-57.

Traci L. Galinsky et al., "A Field Study of Supplementary Rest Breaks for
Data-Entry Operators," *Ergonomics* 43, no. 5 (2000): 622-638.

A.J. Crum et al., "Mind Over Milkshakes: Mindsets, Not Just Nutrients,
Determine Ghrelin response," *Health Psychology* 30, no. 4 (July
2011): 424-429.

Lisa S. Blackwell, Kali H. Trzesniewski, and Carol Sorich Dweck,
"Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an
Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention,"
Child Development 78, no. 1 (January/ February 2007): 246-263.

Abiola Keller et al., "Does the Perception that Stress Affects Health Matter?
The Association with Health and Mortality," *Healthy Psychology* 31,

no. 5 (September 2012): 677-684.

Lee J Moore, et al., “The Effect of Challenge and Threat States on Performance: An examination of Potential Mechanisms,” *Psychophysiology* 49, no. 10 (October 2012): 1417-1425.

Alia K. Crum, Peter Salovey, and Shawn Achor, “Rethinking Stress: The Role of Mindsets in Determining the Stress Response,” *Journal of Personality and Social Psychology* 104, no. 4 (April 2013): 716-733.

Graham Jones, Sheldon Hanton, and Austin Swain, “Intensity and Interpretation of Anxiety Symptoms in Elite and Non-Elite Sports Performers,” *Personality and Individual Differences* 17, no. 5 (November 1994): 657-663.

Brad Stulberg, “Should I Give Whitewater Kayaking a Try?,” *Outside*, November 9, 2015, <https://www.outsideonline.com/2034356/should-i-give-whitewater-kayaking-try>.

第4章

Sara W. Lazar et al., “Meditation Experience is Associated with Increased Cortical Thickness,” *Neuroreport* 16, no. 17 (November 28, 2005): 1893-1897.

Amy F.T. Arnsten, “Stress Signalling Pathways that Impair Prefrontal Cortex Structure and Function,” *Nature Reviews Neuroscience* 10, no. 6 (June 2009): 410-422.

Antoine Lutz et al., “Altered Anterior Insula Activation During Anticipation and Experience of Painful Stimuli in Expert Meditators,” *NeuroImage* 64 (January 1, 2013): 538-546.

Stephen Seiler, Olav Haugen, and Erin Kuffel, “Autonomic Recovery after Exercise in Trained Athletes: Intensity and Duration Effects,” *Medicine & Science in Sports & Exercise* 39, no. 8 (August 2007): 1366-1373.

M. Tudor, L. Tudor, and K.I. Tudor, “Hans Berger (1873-1941)—The History of Electroencephalography,” *Acta Medica Croatica* 59, no. 4 (2005): 307-313.

Susan Whitfield-Gabrieli and Judith M. Ford, “Default Mode Network Activity and Connectivity in Psychopathology,” *Annual Review of Clinical Psychology* 8 (April 2012): 49-76.

Marcus E. Raichle et al., “A Default Mode of Brain Function,” *Proceeding of the National Academy of Sciences of the United States of America* 98, no. 2 (January 16, 2001): 676-682.

Mason Currey, *Daily Rituals: How Artists Work* (New York: Knopf, 2013), 120-121.

Frank Stewart, *A Natural History of Nature Writing* (Island Press, 1994), 4.

Jonathan Smallwood and Jonathan W. Schooler, “The Science of Mind Wandering: Empirically Navigating the Stream of Consciousness,” *Annual Review of Psychology* 66 (January 2015): 487-518.

Simone M. Ritter and Ap Dijksterhuis, “Creativity—The Unconscious Foundations of the Incubation Period,” *Frontiers in Human Neuroscience* 8 (2014): 215.

Shantanu P. Jadhav et al., “Awake Hippocampal Sharp-Wave Ripples Support Spatial Memory,” *Science* 336, no. 6087 (June 15, 2012): 1454-1458.

第5章

Steven Pressfield, *The War of Art: Winning the Inner Creative Battle* (New York: Rugged Land, LLC, 2002), 125.

Marilyn Oppezzo and Daniel L. Schwartz, “Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking,” *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 40, no. 4 (2014): 1142-1152.

Patti Neighmond, “Walking 2 Minutes an Hour Boosts Health, But It’s No Panacea,” NPR, May 1, 2015,

<http://www.npr.org/sections/healthshots/2015/05/01/403523463/two-minutes-of-walking-an-hour-boosts-health-but-its-no-panacea>;

Srinivasan Beddhu et al., “Light-Intensity Physical Activities and Mortality in the United States General Population and CKD Subpopulation,” *Clinical Journal of the American Society of Nephrology* 10 (July 2015): 1-9.

Marc G. Berman, John Jonides, and Stephen Kaplan, “The Cognitive Benefits of Interacting with Nature,” *Psychological Science* 19, no. 12 (2008): 1207-1212.

J.E. Stellar, “Positive Affect and Markers of Inflammation: Discrete Positive Emotions Predict Lower Levels of Inflammatory Cytokines,” *Emotion* 15, no. 2 (April 2015): 129-133.

Lorenzo S. Colzato et al., “Prior Meditation Practice Modulates Performance and Strategy Use in Convergent- and Divergent-Thinking Problems,” *Mindfulness* (2014): 1-7.

C.J. Cook and B.t. Crewther, “The Social Environment During a Post-Match Video Presentation Affects the Hormonal Responses and

Playing Performance in Professional Male Athletes,” *Physiology & Behavior* 130 (May 10, 2014): 170-175.

Brad Stulberg, “Use Your Mind to Restore Your Body after a Run,” *Runner’s World*, June 28, 2016,
<http://www.runnersworld.com/recovery/use-your-mind-to-restore-your-body-after-a-run>.

Jeffrey M. Jones, “In U.S., 40% Get Less than Recommended Amount of Sleep,” Gallup, December 19, 2013,
<http://www.gallup.com/poll/166553/less-recommended-amount-sleep.aspx>.

Maria Konnikova, “Why Can’t We Fall Asleep?,” *The New Yorker*, July 7, 2015,
<http://www.newyorker.com/science/maria-konnikova/why-cant-we-fall-asleep>.

Anne-Marie Chang et al., “Evening Use of Light-Emitting Ereaders Negatively Affects Sleep, Circadian Timing, and Next-Morning Alertness,” *Proceeding of the National Academy of Sciences of the United States of America* 112, no. 4 (January 27, 2015): 1232-1237.

Maria Konnikova, “The Work We do While We sleep,” *The New Yorker*, July 8, 2015, <http://www.newyorker.com/science/maria-konnikova/why-we-sleep>.

Erin J. Wamsley, PhD, and Robert Stickgold, PhD, “Memory, Sleep and Dreaming:Experiencing Consolidation,” *Sleep Medicine Clinics* 6, no. 1 (March 2011):97-108.

S. Groch et al., “The Role of REM Sleep in the Processing of Emotional Memories:Evidence from Behavior and Event-Related Potentials,” *Neurobiology of Learning and Memory* 99 (January 2013): 1-9.

- Matthew P. Walker and Els van der Helm, "Overnight Therapy? The Role of Sleep in Emotional Brain Processing," *Psychological Bulletin* 135, no. 5 (September 2009): 731-748.
- June J. Pilcher et al., "Interactions Between Sleep Habits and Self-Control," *Frontiers in Human Neuroscience* (May 11, 2015).
- Gary Wittert, "The Relationship Between Sleep Disorders and Testosterone in Men," *Asian Journal of Andrology* 16, no. 2 (March-April 2014): 262-265.
- P.T. Res, "Protein Ingestion Before Sleep Improves Postexercise Overnight Recovery," *Medicine & Science in Sports & Exercise* 44, no. 8 (August 2012): 1560-1569.
- Cheri D. Mah et al., "The Effects of Sleep Extension on the Athletic Performance of Collegiate Basketball players," *Sleep* 34, no. 7 (July 1, 2011): 943-950.
- Kathleen McCann, "Ongoing Study Continues to Show that Extra Sleep Improves Athletic Performance," *American Academy of Sleep Medicine*, June 4, 2008, <http://www.aasmnet.org/articles.aspx?id=954>.
- Mark R. Rosekind et al., "Alertness Management: Strategic Naps in Operational Settings," *Journal of Sleep Research* 4, no. 2 (1995) 62-66.
- Michael J. Breus, PhD, "Nap vs. Caffeine vs. More Nighttime Sleep?," *PsychologyToday*, July 20, 2009, <https://www.psychologytoday.com/blog/sleep-newzzz/200907/nap-vs-caffeine-vs-more-nighttime-sleep>.
- Clifford B. Saper, Thomas C. Chou, and Thomas E. Scammell, "The Sleep Switch:Hypothalamic Control of Sleep and Wakefulness," *Trends in Neurosciences* 24,no. 12 (December 1, 2001): 726-731.

“Sleep Hygiene Tips,” Centers for Disease Control and Prevention,
December 10, 2014,

http://www.cdc.gov/sleep/about_sleep/sleep_hygiene.html.

“What is Sleep Hygiene?,” National Sleep Foundation, accessed November
17, 2015, <https://sleepfoundation.org/ask-the-expert/sleep-hygiene>.

“Sleep Hygiene Tips,” American Sleep Association, accessed November
17, 2015, <https://www.sleepassociation.org/patients-general-public/insomnia/sleep-hygiene-tips/>.

Scott Cacciola, “The Secret to Running: Not Running,” *The Wall Street Journal*, September 20, 2012,

<http://www.wsj.com/articles/sB10000872396390444032404578006274010745406>.

Carmen Binnewies, Sabine Sonnentag, and Eva J. Mojza, “Daily
Performance at Work: Feeling Recovered in the Morning as a Predictor
of Day-Level Job Performance,” *Journal of Organizational Behavior*
30, no. 1 (2009): 67-93.

Carmen Binnewies, Sabine Sonnentag, and Eva J. Mojza, “Recovery
During the Weekend and Fluctuations in Weekly Job Performance: A
Week-Level Study Examining Intra-Individual Relationships,” *Journal
of Occupational and Organizational Psychology* 83, no. 2 (June 2010):
419-441.

Jessica de Bloom, *How Do Vacations Affect Workers' Health and Well-Being?* (Oisterwijk, Netherlands: Uitgeverij BOXPress, 2012).

Dalia Etzion, “Annual Vacation: Duration of Relief from Job Stressors and
Burnout,” *Anxiety, Stress, & Coping* 16, no. 2 (2003): 213-226.

Leslie A. Perlow and Jessica L. Porter, “Making Time Off Predictable—and
Required,” *Harvard Business Review*, October 2009, <https://hbr.org>

/2009/10/making-time-off-predictable-and-required.

第6章

Kim Constantinesco, “Olympic Hopeful and Filmmaker Alexis Pappas Churns Miles and Words for the perfect Mix,” *Purpose2Play*, December 17, 2015, [http:// purpose2play.com/olympic-hopeful-and-filmmaker-alexi-pappas-churns-miles-and-words-for-the-perfect-mix/](http://purpose2play.com/olympic-hopeful-and-filmmaker-alexi-pappas-churns-miles-and-words-for-the-perfect-mix/).

John Kounious and Mark Beeman, “Aha! The Cognitive Neuroscience of Insight,” *Current Directions in Psychological Science* 18 (2009): 210-216.

Sheena Lewis, Mira Dontcheva, and Elizabeth Gerber, “Affective Computational Priming and Creativity,” *CHI 2011 Conference on Human Factors in Computing Systems* (2011).

Anthony Blanchfield, James Hardy, and Samuele Marcora, “Non-Conscious Visual Cues Related to Affect and Action Alter Perception of Effort and Endurance Performance,” *Frontiers in Human Neuroscience* 8 (December 11, 2014): 967.

Travis Proulx and Steven J. Heine, “Connections from Kafka: Exposure to Meaning Threats Improves Implicit Learning of an Artificial Grammar,” *Psychological Science* 20, no. 9 (September 2009): 1125-1131.

Stephen King, *On Writing: A Memoir of the Craft* (New York: Scribner, 2000), 155.

Silvano Zipoli Caiani, “Extending the Notion of Affordance,” *Phenomenology and the Cognitive Sciences* 13, no. 2 (June 2014): 275-293.

Mihaly Csikszentmihalyi, *The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium* (New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1993), 139-141.

Mason Currey, *Daily Rituals: How Artists Work* (New York: Knopf, 2013), 120-121.

A.M. Graybiel, "Habits, Rituals, and the Evaluative Brain," *Annual Review of Neuroscience* 31 (2008): 359-387.

O. Beauchet, "Testosterone and Cognitive Function: Current Clinical Evidence of a Relationship," *European Journal of Endocrinology* 155, no. 6 (December 2006): 773-781.

第7章

Drake Baer, "The Scientific Reason Why Barack Obama and Mark Zuckerberg Wear the Same Outfit Every Day," *Business Insider*, April 28, 2015, <http://www.businessinsider.com/barack-obama-mark-zuckerberg-wear-the-same-outfit-2015-4>.

Michael Lewis, "Obama's Way," *Vanity Fair*, October 2012, <http://www.vanityfair.com/news/2012/10/michael-lewis-profile-barack-obama>.

Neil Vidmar, "The Psychology of Trial Judging," *Current Directions in Psychological Science* 20 (2011): 58-62.

Ed Yong, "Justice is Served, But More So After Lunch: How Food-Breaks Sway the Decisions of Judges," *Discover*, April 11, 2011, <http://blogs.discovermagazine.com/notrocketscience/2011/04/11/justice-is-served-but-more-so-after-lunch-how-food-breaks-sway-the-decisions-of-judges/#.VplKhvher40>.

- Nicholas Bakalar, "Doctors and Decision Fatigue," *New York Times*, October 27, 2014, http://well.blogs.nytimes.com/2014/10/27/doctors-and-decision-fatigue/?_r=0.
- Kathleen D. Vohs et al., "Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limitedresource Account of Decision Making, Self-regulation, and Active Initiative," *Journal of Personality and Social Psychology* 94, no. 5 (2008): 883– 898.
- Joseph Tzelgov, "Automaticity and Processing Without Awareness," *Psyche* 5, no. 3 (April 1999).
- Till Roenneberg, *Internal Time: Chronotypes, Social Jet Lag, and Why You're So Tired* (Cologne, Germany: duMont Buchverlag, 2010).
- Brigitte M. Kudielka et al., "Morningness and Eveningness: The Free Cortisol Rise after Awakening in 'Early Birds' and 'Night Owls,'" *Biological Psychology* 72, no. 2 (May 2006): 141-146.
- J.A. Horne and O. Ostberg, "A Self-Assessment Questionnaire to Determine Morningness-Eveningness in Human Circadian Rhythms," *International Journal of Chronobiology* 4, no. 2 (1976): 97-110.
- Mareike B. Wieth and Rose T. Zacks, "Time of Day Effects on Problem Solving: When the Non-Optimal is Optimal," *Thinking & Reasoning* 17, no. 4 (2011): 387-401.
- Scott E. Carrell, Mark Hoekstra, and James E. West, "Is Poor Fitness Contagious? Evidence from Randomly Assigned Friends," *Journal of Public Economics* 95 (August 2011): 657-663.
- Ron Friedman et al., "Motivational Synchronicity: Priming Motivational Orientations with Observations of Others' Behaviors," *Motivation and Emotion* (March 2010): 34-8. doi: 10.1007/s11031-009-9151-3.

Paula M. Niedenthal, “Embodying Emotion,” *Science* 316, no. 5827 (May 18, 2007): 1002-1005.

Philip L. Jackson, Andrew N. Meltzoff, and Jean Decety, “How do We Perceive the Pain of Others? A Window into the Neural Processes Involved in Empathy,” *NeuroImage* 24, no. 3 (February 1, 2005): 771-779.

Emma Seppälä, *The Happiness Track: How to Apply the Science of Happiness to Accelerate Your Success* (New York: HarperCollins Publishers, 2016), 162

Nicholas A. Christakis, MD, PhD, MPH, and James H. Fowler, PhD, “The Spread of Obesity in a Large Social Network Over 32 Years,” *The New England Journal of Medicine* 357 (2007): 370-379.

Nicholas A. Christakis, MD, PhD, MPH, and James H. Fowler, PhD, “Quitting in Drove: Collective Dynamics of Smoking Behavior in a Large Social Network,” *The New England Journal of Medicine* 358, no. 21 (May 22, 2008): 2249-2258.

James Clear, “What is Actually Required for Success?,” *James Clear (blog)*, accessed December 13, 2015, <http://jamesclear.com/required-for-success>.

Jocelyn K. Gleib and Scott Belsky, *Manage Your Day-to-Day: Build Your Routine, Find Your Focus, and Sharpen Your Mind* (Amazon Publishing, 2013), 103.

第8章

Alexis Huicochea, “Man Lifts Car Off Pinned Cyclist,” *Tucson.com*, July 28, 2006, http://tucson.com/news/local/crime/article_e7f04bbd-309b-

5c7e-808d-1907d91517ac.html.

Julie Halpert, "On Purpose," *Michigan Today*, March 5, 2014,

<http://michigantoday.umich.edu/on-purpose/>.

T.d. Noakes, "Time to Move Beyond a Brainless Exercise Physiology: The Evidence for Complex Regulation of Human Exercise Performance," *Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism* 36, no. 1 (February 2011): 23-35.

T.d. Noakes, "J.B. Wolffe Memoiral Lecture. Challenging Beliefs: ex Africa semper aliquid novi," *Medicine & Science in Sports & Exercise* 29, no. 5 (May 1997): 571-590.

Brad Stulberg, "What's the Point?," *Blue Ridge Outdoors Magazine*, July 22, 2015, <http://www.blueridgeoutdoors.com/go-outside/whats-the-point/>.

Emily B. Falk et al., "Self-Affirmation Alters the Brain's Response to Health Messages and Subsequent Behavior Change," *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 112, no. 7 (February 17, 2015): 1977-1982.

Stephen E. Humphrey, Jennifer D. Nahrgang, and Frederick P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (September 2007): 1332-1356.

T.D. Shanafelt et al., "Career Fit and Burnout among Academic Faculty," *Archives of Internal Medicine* 169, no. 10 (May 25, 2009): 990-995.

P.R. Harris et al., "Self-Affirmation Reduces Smokers' Defensiveness to Graphic On-Pack Cigarette Warning Labels," *Health Psychology* 26, no. 4 (July 2007): 437-446.

- A.M. Grant and D.A. Hofmann, "It's Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patients," *Psychological Science* 22, no. 12 (December 2011): 1494-1499.
- Adam Grant, "How Customers Can Rally Your Troops," *Harvard Business Review*, June 2011, <https://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops>.
- Samuele M. Marcora, "Do We Really Need a Central Governor to Explain Brain Regulation of Exercise Performance?," *European Journal of Applied Physiology* 104 (2008): 929-931.
- Daniel Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead Books, 2012): 145.
- David S. Yeager et al., "Boring But Important: a Self-Transcendent Purpose for Learning Fosters Academic Self-Regulation," *Journal of Personality and Social Psychology* 107, no. 4 (October 2014): 559-580.
- Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning* (Boston: Beacon Press, 2006), 80.
- Shelley E. Taylor, "Tend and Befriend Theory," in *Handbook of Theories of Social Psychology*, ed. Paul A.M. van Lange, Arie W. Kruglanski, and E. Tory Higgins (London: Sage Publications, 2012).
- David Conrad and Yvonne Kellar-Guenther, "Compassion Fatigue, Burnout, and Compassion Satisfaction among Colorado Child Protection Workers," *Child Abuse & Neglect* 30, no. 10 (October 2006): 1071-1080.
- Adam M. Grant, *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success* (New York: Viking, 2013), 166.
- Brad Stulberg, "The Cure for Fitness Burnout," *Men's Fitness*, October 15, 2014, <http://www.mensfitness.com/training/pro-tips/cure-fitness->

burnout.

第9章

Anthony Blanchfield, James Hardy, and Samuele Marcora, “Non-Conscious Visual Cues Related to Affect and Action Alter Perception of Effort and Endurance Performance,” *Frontiers in Human Neuroscience* 8 (December 11, 2014): 967.

Antonis Hatzigeorgiadis, Nikos Zourbanos, Evangelos Galanis and Yiannis Theodorakis, “Self-Talk and Sports Performance: A Meta-Analysis,” *Perspectives on Psychological Science* 6, no. 4 (July 2011): 348-56.

Karen A. Baikie and Kay Wilhelm, “A motional and Physical Health Benefits of Expressive Writing,” *Advances in Psychiatric Treatment* 11, no. 5 (August 2005): 338-46.

天下財經 374

一流的人如何保持顛峰

Peak Performance:

Elevate Your Game, Avoid Burnout, and Thrive With the New Science of Success

作者／布萊德．史托伯格 (Brad Stulberg)
史蒂夫．麥格尼斯 (Steve Magness)

譯者／洪慧芳

封面設計／朱陳毅

責任編輯／黃惠鈴

EPUB3檔案製作／Cultivar播蒔數位出版有限公司

發行人／殷允芃

出版一部總編輯／吳韻儀

出版者／天下雜誌股份有限公司

地址／台北市104南京東路二段139號11樓

讀者服務／(02) 2662-0332 傳真／(02) 2662-6048

email／bill@service.cw.com.tw

天下雜誌GROUP 網址／<http://www.cw.com.tw>

法律顧問／台英國際商務法律事務所．羅明通律師

出版日期／2019年2月27日第一版第一次印行
2019年3月電子書

Peak Performance

By Brad Stulberg and Steve Magness

Copyright © 2017 by Brad Stulberg and Steve Magness

Complex Chinese Copyright © 2019 by Commonwealth Magazine Co., Ltd.

This translation published by arrangement with Rodale Books, an imprint of the Crown

Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, through Bardonia-Chinese

Media Agency

All rights reserved.

書號：BCCF0363P

ISBN：978-986-398-405-4

天下網路書店 <http://www.cwbook.com.tw>

天下雜誌我讀網 <http://books.cw.com.tw/>

天下讀者俱樂部 Facebook <http://www.facebook.com/cwbookclub>

天下讀者俱樂部 Instagram <https://www.instagram.com/bookcw1/>