

S E A R C H

最伟大的搜索引擎搜不到的快乐秘诀



硅谷最受欢迎的情商课

[新] 陈一鸣 | 著 [新] 吴荣平 | 图
汤冬冬 柴丹 | 译



The Unexpected Path to Achieving Success,
Happiness (and World Peace)

谷歌首席情商培训师教你在工作中找到快乐和激情

“这本书和这门课程体现了谷歌文化最伟大的一面，
那就是：一个拥有伟大信念的人，才能够改变世界。”

● 埃里克·施密特

谷歌执行董事长



Y O U R S E L F

中信出版社 · CHINACITICPRESS

硅谷最受欢迎的情商课

[新] 陈一鸣 | 著 [新] 吴荣平 | 图
汤冬冬 柴丹 | 译



SEARCH INSIDE YOURSELF

The Unexpected Path to Achieving Success,
Happiness (and World Peace)

图书在版编目 (CIP) 数据

硅谷最受欢迎的情商课 / (新) 陈一鸣著 ; 汤冬冬 , 柴丹译 ; (新) 吴荣平图 . — 北京 : 中信出版社 , 2013.6

书名原文 : Search Inside Yourself

ISBN 978-7-5086-3887-4

I. ① 硅… II. ① 陈… ② 汤… ③ 柴… ④ 吴… III. ① 企业管理 - 职工培训 IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 048532 号

SEARCH INSIDE YOURSELF

Copyright © 2012 by Chade-Meng Tan

Simplified Chinese edition copyright © 2013 by China CITIC Press

All Rights Reserved.

本书仅限中国大陆发行销售

硅谷最受欢迎的情商课

著 者 : [新] 陈一鸣

译 者 : 汤冬冬 柴 丹

插 图 : [新] 吴荣平

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 三河市西华印务有限公司

开 本 : 787mm × 1092mm 1/16

印 张 : 16 字 数 : 171 千字

版 次 : 2013 年 6 月第 1 版

印 次 : 2013 年 6 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2012-7946

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-3887-4 / F · 2860

定 价 : 42.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由发行公司负责退换。

服务热线 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com

对本书的赞誉

本书提供了很多很好的建议。我最欣赏鸣的一个领悟是：向他人表达慈悲心，也能够为自己带来快乐。

——吉米·卡特，美国第39任总统

这个时代充斥着领导力、战略、管理等话题相关的书籍，我为陈一鸣敢于写这样一本有关“情商”的书而喝彩，书中包含了自我认知的核心本质。他提供的建议和练习会有助于提高我们生活的方方面面，在此过程中，我们会通向一个更加和平、更加快乐的世界。

——塞拉潘·R·纳丹，新加坡第6任总统

本书以及本书基于的课程，体现了谷歌文化最伟大的一面，那就是：一个拥有伟大信念的人，真的能够改变世界。

——埃里克·施密特，现任谷歌执行董事长

鸣就像一位智慧幽默的僧侣，在你合上书若干年后，他依然能启发你。本书针对当今世界在心灵层面的需求，提供了实用并且经过验证的工具，为世界献上了一份永恒智慧的礼物。

——约翰·麦基，美国全食超市公司联席首席执行官和合伙创始人

将永恒智慧和现代科学相结合，陈一鸣创造了一个有趣且实用的，通往成功和快乐的指南。

——迪帕克·乔普拉

我刚开始读本书的时候，带着一点傲慢的态度，就像是一个叔叔在检查侄子的作文。但我翻看了几页之后，便立马坐了起来，开始更加仔细地钻研这些内容，并且越来越好奇他要说什么。记得我多年以前造访库姆的时候，一位大阿亚图拉送我一句临别赠言：愿你找到你所寻找的。对此我想了很长一段时间。一鸣的书给我指出了那个正确的方向。

——杨荣文，新加坡前外交部长

本书揭示了谷歌成功背后的关键秘密。对于我们这些热衷改革我们国家过时的机构和系统的人来说，它是一块试金石。无论我们是否试图在教育、医疗保健、企业领域，或是在我们的个人关系上创造积极的改变，本书都能教会我们，只有我们每个人每天都花时间培养对我们自身内心世界的了解，外在的积极改变才有可能发生。

——蒂姆·瑞安，美国国会议员，著有《A Mindful Nation》

陈一鸣的这本书充满了幽默和谦卑、智慧和正念，非常吸引人，更重要的是，对于如何过上好生活，它是一本有价值的操作指南。我很少能读到这样一本充满智慧和情感的书。当我长大以后我想成为鸣！

——奇普·康利，快乐旅馆的创始人，著有畅销书《情绪方程》

这是一本实用的情商提升指南，它能改变你的人生，为你传递快乐。

——谢家华 (Tony Hsieh)，美捷步首席执行官，著有畅销书《三双鞋》

鸣用他的谦虚、幽默、聪明和——我敢说吗？——爱，启发了所有的人。与鸣见面时，我感受到一种光芒四射的感同身受的爱。在本书中，你也能和鸣的一些灵性朋友——智慧、慈悲心和平和，建立一种感同身受的亲密关系。

——拉里·布里连特，斯科尔基金会主席

很久以前，有一位世界知名的情商专家，他也是一位颇具才华的作家。他的朋友鼓励他写一本有关正念和情商的书；他备受鼓舞，很想创作一本这样的书，但却一直苦于没有时间。所以他的朋友替他写了。我就是那位朋友，这就是那本书。

谢谢你，丹尼尔，信任我来执笔。



我对谷歌的第一印象是由陈一鸣（Chade-Meng Tan）塑造的，他常常被大家称为“鸣”。鸣是谷歌的非官方亲善大使，是谷歌公认的“开心一哥”（正如他的名片上所写）。

当我与他日渐相熟，我发现鸣是一个特别的人。当我走过他的办公室，看见办公室门边墙上的布告栏时，我发现了他的特别之处：那上面有一排排的照片，内容都是鸣与世界知名人物的合影：阿尔·戈尔、穆罕默德·阿里，还有格温妮丝·帕特洛。不久之后我又了解到，鸣曾经登上《纽约时报》的头版，以“那个谷歌员工”而闻名，他是谷歌唯一一位具有极高社交商的工程师，能让每一位来访者感到宾至如归——而且还愿意跟他合影留念。

但这并不是让鸣如此特殊的原因。真正的原因是，鸣把他才华横溢的系统分析能力与一颗金子般的心神奇地结合在了一起。

首先，我们来说他的分析能力。

我曾经受邀到谷歌作一次关于情商的演讲，这是“作家@谷歌”（Authors@Google）演讲系列的一部分。众所周知，谷歌员工福利丰厚，我觉得这样的演讲也有点像一种介于按摩服务与畅饮碳酸饮料之间的福利。

想起要为谷歌这样的高智商人群演讲，我感觉有些不安。毕竟，要想在谷歌获得一份工作，你需要获得顶级的SAT分数，才有可能成为该公司的考

虑对象。我担心在这个讲求实用主义的信息科技公司，人们对软技能可能不感兴趣。所以，当我走进演讲厅时，着实为眼前的场面大吃一惊。谷歌最大的会场座无虚席，连走廊里都挤满了人。很明显，大家对我的演讲主题很感兴趣。

在谷歌，我的演讲对象可能是我所遇到过的智商最高的听众。然而，在这些拥有高智商的听众中，鸣拥有逆转工程师情商和智慧。鸣用他极具才华的洞察力分解了情商的要素，然后再将其整合。他认识到，情商的核心在于认识自己，精神训练中提高情商的最佳“应用程序”是正念。

这一领悟就是鸣在谷歌创办课程项目的背景。当课程在谷歌大学启动时，课程被命名为“探索内在的自己”（这个名字非常适合谷歌这个以搜索引擎为主业的公司）。正如你将在本书中读到的，许多在谷歌学过这个课程的人发现，课程的内容改变了他们的人生。

鸣很会选择合作伙伴。像是禅修大师诺曼·费希尔，我的老朋友和同事、社会禅修中心（the Center for Contemplative Mind in Society）的创始人密罗跋伊·布什都是他的合作对象。鸣还汲取了我的另一位老朋友乔恩·卡巴金的专业知识。乔恩是在世界范围内将正念引入医学领域的先驱。鸣很有辨识力，但他并没有就此止步。鸣及其团队还从众多经过检验的能够创造自我觉知、幸福、仁慈和快乐生活的法门中选出了最好的方法。

现在，我们该说说他那颗金子般的心了。

当鸣发现这种内在探索的益处时，他本能地希望与每一位愿意尝试的人分享——而不是将其局限在能够接触到谷歌课程的幸运儿身上。事实上，我第一次见到鸣，他就充满激情地告诉我，他的人生目标是通过传播内在的平和和慈悲心来创造世界和平。（这一目标在我看来有些不容易。鸣对这一目标充满热情，这使他看起来处于亢奋状态。）

他的愿景，会在这本美妙的书中有详细的展现。他把一个基于正念的

情商课程在谷歌内部进行尝试，然后将其大力推广，与所有可能获益的人分享——正如他所说：“把它当作谷歌的一份礼物送给全世界。”

随着我对鸣的了解的加深，我意识到，他不是你心目中那种典型的工程师，他更是一位“隐身”菩萨。但由于他写了这本书，我要把“隐身”一词去掉了。

丹尼尔·戈尔曼

(哈佛大学心理学博士，

畅销书《情商：为什么情商比智商更重要》作者)



当我第一次见到鸣时，我心想：“这家伙是谁呀？会把自己称为谷歌的‘开心一哥’呢？”（这是他在名片上的描述，而且还注明：“公认的”。）

鸣邀请我到谷歌作一场以正念为主题的技术讲座。我刚到一会儿，他就开始向我大谈特谈正念与世界和平的关系，其间玩笑不断。他的幽默感让人有点应接不暇。鸣接着带我参观了谷歌。第一站是谷歌主楼大厅里他的“鸣人墙”，那上面都是他与世界上众多名人和权威人士的合影。“这个家伙接待了这么多来谷歌的国家领袖、诺贝尔奖获得者和社会名流，他到底是个什么样的人呢？我是否应该重视他呢？我能相信他的每句话吗？”

他滔滔不绝地对我讲了很多，其中说到他的终极目标是在有生之年为世界和平做出贡献。他说他认为通往这一目标的道路是让大众接触到禅修的益处，而谷歌身为谷歌，能够为此扮演特别的角色。

你可以想象此时我的脑海中在想什么：“谷歌，全球搜索引擎领域的典范，让人们可以接触到全世界的信息（除了在某些屏蔽或控制谷歌接口的国家），会有兴趣扮演这样的角色？！至少，谷歌真的有这样一位梦想家，真让人吃惊。也许他外表看似疯狂，实则理智沉稳。因为他的工号是107，他一定很擅长他的本职工作。我不相信他的角色仅仅是一个“开心一哥”，而除他以外的所有人都在努力地不断编写程序。”

以上就是我第一次拜访谷歌时的心中所想。如果在幽默背后，鸣是认真的，那么他的设想确实很有冲击力，也很有意义，让我深感震撼。他带我参观了主楼大厅里一个旋转的地球，内部的空间是黑暗的，彩色的光线射入黑暗的空间，而光线发射的位置就代表着地球上正在使用谷歌的每一个地方。光线的不同颜色代表着使用者不同的语言，光线的长度则与搜索的次数成正比。与此同时，所有搜索的主题都投射到另一个大屏幕上。这样的展示给人一种我们的世界在移动中互相连接、内在相通的感觉。这种场景给人带来的情感冲击就像第一次看到从月球上拍摄的悬挂在黑暗的宇宙空间中的地球。按照谷歌的说法，它们展示了搜索的力量和谷歌的力量。

我不想多谈我在谷歌发表演讲时的紧张兴奋，或者谈论也在同系列讲座中发表演讲的我的同事。这些视频在 YouTube 上都可以找到，YouTube 也是谷歌的一部分。我也不想多谈谷歌的正念减压（MBSR）课程，这一课程也是鸣主持的，已经推行了好几年。同样我也不想多说与此同步的课程项目“探索内在的自己”，该课程的团队由许多卓越的人才组成，他们最初来到谷歌是受到了谷歌和鸣的吸引。本书主要就是在介绍该课程的内容。

我想要告诉你的是，通过阅读本书我对鸣有了进一步的了解，当你运用本书的内容时需要注意哪些事项——因为这不仅是一本书，也是一套课程，是一条你可以借助其中的练习和指导不断成长的道路，是一个可以让你和自己及他人联结得更加紧密的禅修途径。如果你能够系统深入地学习本书，你将经历重大的改变，获得一种崭新的自由感——当然，就像你期待的那样，你还能获得很多乐趣。事实上，如果你尝试了书中的练习，却没有找到乐趣，甚至个人没有受到激励，内在最深的和最好的自我也没有潜移默化地受到滋养，那也许是因为目前还不是你接受整套课程的合适时机。不过，只要你此时读了这本书，用任何自己感觉有效的方式做一下书中的练习，你的心中就一定会播下种子。这就像一次开放性试验，一次精神和情感适能的冒

险，及其在你的生活、工作和事业方面的具体运用。

把那些玩笑话放在一边，像我一样，你也会发现，鸣实际上是一个非常严肃认真的人。你很快会看到，他对于推广正念、为世界和平做出贡献、努力让和平成为这个星球的本来状态（至少在人类界）有着绝对的责任感。他在运用谷歌这一平台的能量时也是非常严肃的。我猜想，最初鸣邀请那些来自医学、健康和教育领域，分别具备临床和神经科学视角和实践经验的禅修导师、佛学大师和科学家们来到谷歌演讲，就是他大战略的起步。这是他为世界和平计划搭建舞台的方式。先从谷歌起步，然后推广到全世界。

我觉得，鸣对这一愿景是认真的，他知道如果把正念和它改变世界的潜力看得过于严肃，不一定是件好事。所以他用他的幽默来冲淡过于严肃的氛围。鸣的幽默感可能是刻意培养的喜悦，你们在读这本书的过程中，可能会培养出相同的喜悦。更重要的是，你将意识到，当你愿意去了解并服务于他人的利益，你的利益也会得到最大的实现。你有丰富的内心资源指引你去这样做，你也会培养出对这种方式的习惯。

这正是“探索内在的自己”正念情商课程的内容，其表面意义和深刻内涵都很重要。它要发现的，或者说要揭示的，是你作为一个人的整体存在。它会帮助你认识到，在你多维全息的生命中有着多么丰富的内涵。修习正念的目的不是为了到达另一个地方，而是为了帮助你完全地活在此时此地，意识到个人存在的力量，获得当下这一时刻的觉醒。从这个意义上说，鸣的课程不是关于“搜索”的，而是关于发现的。重新发现、找回并揭示你早已拥有的全维度存在，通过系统的培养和练习，发展和改善你的存在状态。以此结合内心的向往、丰富的想象力和内在的创造力，用让人鼓舞的、富有技巧的方式，让它们在世界上充分展现，为我们共同的幸福和快乐做出贡献。

虽然这听起来像是乌托邦，但其实不然。它更像一个实际的战略，目的是创造一个更加和平的世界，由内而外，从个人到集体，从本土到全球。这

正是鸣的初衷。这个项目在谷歌已经得到了实践，通过了在工作环境中的检验。如今，鸣已经做好准备，通过本书以及后续的努力，秉持开放资源的精神，把这个项目推广到全世界。

“探索内在的自己”是一项免费的课程。你可以看到，它的应用范围和途径很广。它的应用性或实用性的唯一局限就是你的想象力和实践力的局限。“探索内在的自己”基于一个来自禅修实践的智慧的大海，它培育正念、仁慈、同情、喜悦、和平，涵盖了存在、情商和其他许多身、心、灵的基本层面。一旦进入其中，你将获益匪浅。正如鸣非常清楚地说过的，他的目标是“让人类容易获得禅修的益处”，就像运动被主流社会广泛接受并给人类带来终身益处那样。还有，更重要的是，这一任务的实践和推广，需要我们每一个学习过“探索内在的自己”课程的人来执行，充分担负起我们的责任。我们的努力会决定课程的效果。

为了实现这一目的，使人们在工作 and 家庭中都能发展和运用情商，鸣对课程进行了良好的设计和科学的检验。这一课程建立在前沿科学基础之上，基于一系列关于情绪和情商、乐观的重要性、同情和仁慈的力量的成熟研究，以及正在发展的与正念和同情相关的神经科学研究。这项研究表明，在短短8周连续的禅修训练之后，你就可以观察到禅修的益处。里奇·戴维森和我还有我们的许多同事一起作了一项研究，发现职场人士在练习正念减压8周以后，大脑中负责情绪的前额叶皮质层发生了生理变化，受试者的情商变高，其转变的方向与那些修行了上万小时的僧人们大脑出现的变化方向相同。这一证据表明，如果希望从禅修中获益，你不必出家为僧，或者辞去工作、放弃家庭。实际上，根据鸣的描述，工作和家庭是人训练精神和身体、认知和情感的最佳场所。在此之前，人们一般认为一个人的情绪习惯在成年以前就已经固定，而且不可改变。我们的研究则表明，通过重组大脑神经活动的禅修训练，大脑可以朝着情绪平衡的方向做出反应。还有其他的研究也

表明大脑可以重组自身结构，神经的可塑性就是众所周知的一个例子。

事实证明，鸣是一位独特的、富有技巧的、别出心裁的禅修导师，如书中的卡通所示。他是第一个声明自己的所知都是出自他人的人。当然，他确实有卓越的导师与合作者，比如丹尼尔·戈尔曼、密罗跋伊·布什、诺曼·费希尔等等。但是鸣自己用一种非常有效的方式，尽力整合了这些资源。如果“探索内在的自己”课程比起传统正规禅修训练显得有点轻松，那是鸣刻意为之的。一旦一个人亲自尝试，体会到个中滋味，他很可能会主动开始正式训练。这不是为了达到某种特殊的状态，只是为了停留在觉知本身，超越时间。这种状态是内在的无为，开放的存在，纯粹的觉知，与慈悲心并存，不可分割。这不是出世的逃离，相反，正念的实践是通往万物互相连接、互相依存的体验的入口，能让人在工作中，在这个世界上，在高情商的指导下行动，体验新的生活方式，获得更大的快乐、清晰、智慧与仁慈。我们每一个人自身行动的微小改变，将引起世界的晶格结构随之而变。在这个意义上，我们就是世界本身。如果我们每一个人都能担负起自身那份虽然微小但绝非无足轻重的责任，整个世界将发生变化——我们所展现的情绪以及其他行为方式，有着潜在的重大意义。

我希望你在进入鸣的世界和精神中时能感觉良好，尤其是当你以全新的从未梦想过的方式发现自己身、心、灵的关系时。希望本书的精神探险能深深地滋养你的生命，也希望它能带来和平——不仅是内在的，也包括其他所有层次的。

乔恩·卡巴金

（“正念减压法”创始人，禅修导师，
畅销书《正念》作者）



引言

探索内在的自己

向内看，内在是一切善的源泉。

——古罗马皇帝马可·奥勒留

世界上最快乐的人是什么样子的呢？肯定不是我这个样子。事实上，他是一位穿着藏袍的削发法国人，叫马修·李卡德。

马修出生并成长在法国。1972年在巴黎巴斯德研究所获得分子遗传学的博士学位后，他决定转行做一名藏传佛教僧侣。我开玩笑告诉他，因为在1972年，他没能成为谷歌的员工，所以他才会选择成为僧人——僧人似乎是仅次于谷歌员工的一个职业选择。

马修的职业选择，带我们进入马修成为“世界上最快乐的人”的故事。随着西方几位著名科学家开始对禅修的科学产生兴趣，马修与一些藏传佛教高僧被邀请参与到相关的科学研究中。显然，马修是理想的研究对象，因为他是一个名副其实的科学家，理解西方和藏族两种不同的思维方式，而且做过数十年正统的禅修训练。马修的大脑，成为众多科学研究的对象。

在对马修进行的多项研究中，其一就是测量他的快乐水平。结果显示，有一个方法能够测量大脑的快乐水平：测量大脑左前额叶皮质层和右前额叶某一部分的相对活跃情况。受试者的相关左侧额叶皮质层越活跃，这个人就会呈现更多的正面情绪，比如“喜悦”、“热情”、“精力旺盛”等等。反之，右侧额叶皮质层活跃的受试者，则更多地倾向于表现出负面情绪。研究人员扫描马修的大脑，发现他的快乐值完全打破了纪录。到目前为止，在接受过科学测量的所有人中，他是最快乐的。很快主流媒体便给他一个称号——“世界上最快乐的人”。搞笑是的，马修本人并不大高兴人家这么称呼他。

极致的快乐并不是马修大脑唯一的特别之处。自科学测量方法诞生以来，他是第一个能够控制人体自然惊跳反射的人。当人们突然听到一声巨响时，面部会自然露出一一种快速肌肉痉挛，和其他的反射一样，这种反射应该是人自己所不能控制的，但是马修却能够通过禅修来控制。马修还是一个微表情的专家，能够捕捉稍纵即逝的面部表情。经由一些训练，人们是有能力察觉并且识别微表情的，但是马修和另外一位禅修高手都没有受过相关的训练。实验室的测量结果显示，他们的指数超高（比标准值高出两个标准方差），也就是说他们的表现比所有受过训练的专业人士都要好。

马修和其他禅修大师的故事非常激动人心。他们的故事表明，每个人都可以培养能耐强大的心灵，最重要的是内在的平静、喜悦，并富有慈悲心。

培养强大的心灵，对每一个人来说都是可行的，这就是本书的主旨所在。

在谷歌，刚开始努力推广这些方法的时候，我们会问自己：如果人们能够通过禅修练习，在生活 and 工作中取得成功，结果会怎么样？换句话说，如果禅修练习能够对人们的职业生涯和企业的最终收益都有好处，结果会怎样？任何对个人和企业都有益处的事情，都能够广为流传。如果我们能够做到这一点，那么世人都能够在实现目标的同时获得更大的成功。我相信本书



“马修·李卡德吗？几头小鹿想找你，学习如何控制它们的自然惊跳反射。”

中提供的技巧，将帮助你在自己的生命中创造出更多的平和和快乐，进而影响到你周围人的生活，并最终传播到世界的各个角落。

为了提高员工的创造力，谷歌非常慷慨地允许工程师拿出20%的工作时间用于做本职工作以外的其他项目。我们一些在谷歌工作的员工，就利用我们“20%的时间”，研究那些能够培养强大心灵能耐的方法，这些方法就成了“探索内在的自己”的课程内容。在一群背景各异且极具天赋的人们的帮助下，我们创建了基于正念的情商课程。这些人包括一位禅宗大师、一位首席执行官、一位斯坦福大学的科学家，以及丹尼尔·戈尔曼（他写了一本关于情商的书）。这听起来就好像要讲一个逗人的笑话。（“一位禅师和一位首席执行官走进了一个房间……”）

这个基于正念的情商课程被命名为“探索内在的自己”。就像谷歌的很多事情一样，这个名字起源于一个玩笑并且最终确定下来。我最终成为谷歌历史上第一个离开工程部门加入人力资源部门的工程师，好去管理这项课程以及其他有关个人成长的课程。谷歌能够让一个工程师来教授情商课程，这



“这里我们只相信道·琼斯指数。”

使我感到非常愉快。真是一个非常棒的公司！

结果证明，让一个像我这样的工程师来教授“探索内在的自己”这样的课程，有一些出人意料的好处。首先，由于我惯有的怀疑态度和科学思维，如果课程没有强有力的科学依据，我会深感难堪。其次，在谷歌，我做了很长一段时间的工程师，我拥有可靠的经验，能将情商练习运用到日常工作中，来创造产品、管理团队，或者要求老板升职等等。因此，“探索内在的自己”是经过压力测试，并可以在日常生活中直接应用的。第三，我的头脑是纯工程师的思维，这可以帮助我在授课过程中将禅修的传统语言，转变为连强迫性实用主义的人都能够理解的措辞。例如，传统的禅修提到“对情绪更深层的觉知”时，我会将此转述为“用一个更高的分辨率来感知情绪”，然后进一步将其解释为一种能够觉知情绪的产生、消退以及在此过程中的微妙变化的能力。

这就是为什么“探索内在的自己”课程具有引人注目的特性：有科学依据，高度实用，并且用一种连我都能够理解的语言来表达。你看，我就知道

我的工学学位还是有用武之地的。

“探索内在的自己”课程自2007年开始在谷歌讲授。对许多参与者来说，无论是在工作中还是在他们的个人生活中，这项课程都给他们带来了改变。我们收到过许多类似这样的课后反馈：“我知道这听起来很夸张，但是我真的认为这项课程改变了我的人生。”

在工作方面，一些参与者在日常工作中发现了新的意义和满足感（一名员工参加这项课程之后，她甚至放弃了要离开谷歌的决定），一些参与者在工作中表现得更好了。举个例子，工程部经理比尔·杜安在课程中发现了留出优质时间给自己的重要性，于是将工作时间减少为每周4天。在做出这个改变之后，他竟然得到了晋升。比尔找出时间来关注自己，并且发现了减少工作时间却能完成更多任务的方法。我问比尔课程给他带来的最有意义的改变是什么，他回答说，是学会了更好地聆听，更好地控制自己的脾气，并且能够更好地理解各种状况，用他的话说就是“学着分辨事实与表象”。所有这些，都使他成为一个更加有效率的管理者，他的下属也因此获益。

对于销售工程师布莱兹·帕邦来说，“探索内在的自己”课程帮助他在客户那里获得了更大的信任，因为他在做产品展示时能够更加镇定地对待异议，在谈到竞争对手时带着同理心，而在给客户介绍谷歌的产品时表现得非常勇敢而真诚。这些品质为他在客户当中赢得了很大的尊重。一位工程师发现，自己参加了课程之后变得更具创造力。另一位工程师告诉我们，他在自己所在的项目中的两个最重要的贡献，正是在他做完课程上学到的正念练习之后做出的。

不出所料，人们发现这项课程让他们在生活中获益更多。很多人都称自己明显变得更为平静和快乐。一位参与者说：“我已经完全改变了面对压力时做出反应的方式。我会花时间来考虑这些事情，并在得出结论前设身处地地考虑别人的感受。我爱这个全新的我！”有的人发现婚姻质量提高了，还

有一些人称，在这项课程的帮助下克服了自己的个人危机。比如，有人告诉我们：“在参加‘探索内在的自己’课程期间，我经历了自己生命中的悲伤时刻——我的弟弟去世了，然而这个课程使我用一种积极的方式来对待自己的悲伤。”还有一个人简单地说：“我现在能够用一种更加仁慈和更加理解的眼光，来看待自己和这个世界。”

本书以我在谷歌教授的“探索内在的自己”课程为基础。从参加过这项课程的人们身上，我们已经看到这些知识和练习是如何提升创造力、生产力和幸福感的。你会发现书中有很多内容都会对你非常有用，有些事情甚至会让你感到吃惊。比如，你会学到如何在需要的时候使心灵平静下来。你的专注力和创造力会得到改善。你将能够越来越清晰地感知自己的思想过程和情绪过程。你会发现心智受过训练之后，自信可以自然而然地出现。你将学会揭开你理想中的未来，并且发展出必要的乐观和适应能力，让自己的人生更加圆满。你会发现你可以有意识地通过练习提升同理心。你会了解那些社交技巧都是可以练习的，而且你也能够赢得他人的爱。

我认为“探索内在的自己”课程最有意义的地方在于，在一个现代社会的公司背景下，它对普通员工起到了很好的效果。如果那些来自传统禅修文化，经常在禅堂或者别的什么地方练习密集打坐的人，从“探索内在的自己”课程中得到了同样的收获，那没有人会吃惊。但这些人都是普通人，在高压环境中工作，有各自真实的生活和家庭等一切世间琐事，但他们仍然能够通过这个持续7周多、只有20个课时的课程改变自己的生活。

“探索内在的自己”三步骤：

1. 训练注意力
2. 自我觉知和自我掌控
3. 培养有益的思维习惯

训练注意力

注意力是拥有更高层次的认知能力和情绪能力的基础。因此，任何训练情商的课程都必须从注意力的训练开始。注意力训练旨在创造一个同时处于平静和清醒状态的意识，这种意识的质量构成了情商的基础。

自我觉知和自我掌控

就是用经过训练的注意力，创造出高度清晰的觉知，来观察自己的认知过程和情绪过程。由此，你就能够带着高度清晰地观察你的意识流和情绪过程，并以一个第三方的角度客观地观察。一旦做到这一点，你就可以创造出一种深层的自我觉知，并最终实现自我掌控。

培养有益的思维习惯

设想一下，无论你在什么时候遇见什么人，你习惯性的、本能的第一个想法就是：“我希望这个人快乐”。拥有这样的思维习惯能够改变工作中的一切，因为这种真诚的好意会被他人无意识地接收，而你也创建了一种激发高效合作的信任。这样的思维习惯可以通过有意识的训练得以培养。

我们在创建“探索内在的自己”课程的过程中，收集了一些最有力的科学数据，并汇总了一些有关这个课题的最优理念。不要错过这一切，它可能会改变你的人生，没骗你。

当你踏上这令人激动的旅程时，我非常确信本书对你将会是非常有价值的资源。我祝愿你的旅程充满乐趣，并让你从中获益。还有，没错，为世界和平做出贡献。



序言一	/VII
序言二	/XI
引 言	探索内在的自己 /XIX
第 1 章	工程师也可得益于情商 /1
	什么是情商，如何发展情商
第 2 章	强壮你的注意力“肌肉” /19
	以培养情商为目的的练习，科学在哪儿
第 3 章	呼吸吧，就像生命依赖于它一样 /41
	如何将正念的妙处扩展到生活的各个方面
第 4 章	呈现自然而然的自信 /67
	情商之一——自我觉知，以更高的分辨率来观察自己
第 5 章	驾驭你的情绪 /91
	情商之二——自我调节，成为自己的主宰

- 第 6 章 让你不再工作而仍能有报酬 / 119
情商之三——自我激励，发现你内心最深层的动机
- 第 7 章 同理心和大脑探戈的猴戏 / 147
情商之四——通过理解和同情他人来培养同理心
- 第 8 章 既保证工作效率，又让大家喜欢你 / 179
情商之五——领导力与社交技能的提升
- 第 9 章 通往世界和平的三个简单步骤 / 211
“探索内在的自己”课程的理论背景
- 后 记 在你的闲暇时间拯救世界 / 219
- 致 谢 / 223



第 1 章

工程师也可得益于情商

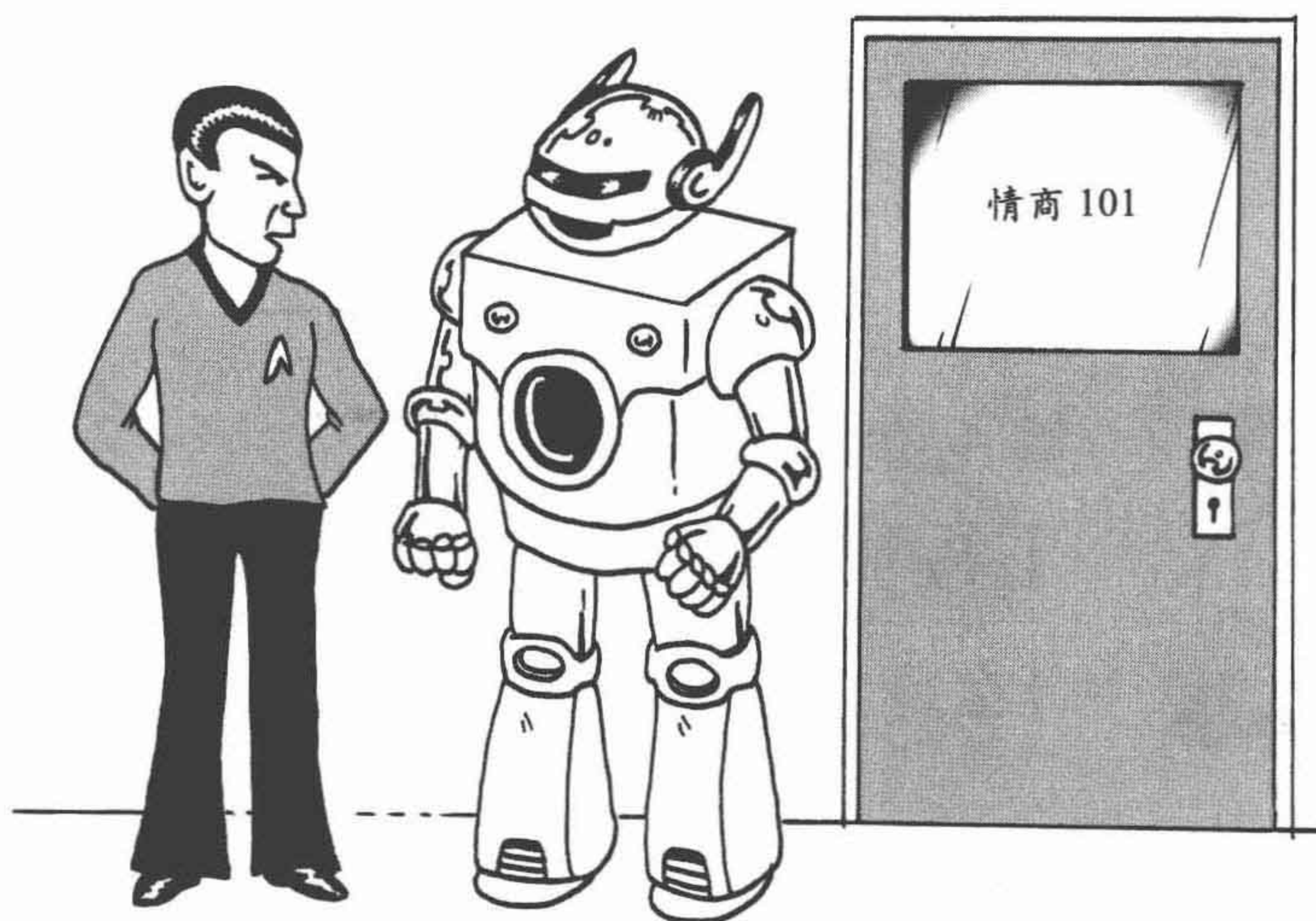
什么是情商，如何发展情商

那些在我们之前或之后发生的状况都比不上我们目前内心的状况。

——拉尔夫·瓦尔多·爱默生

我想以乐观的基调开始我们的旅程，部分是因为用悲观的基调，书不好卖。但更重要的是，基于我的团队在谷歌和其他地方的教学经验，我十分乐观地认为，情商是事业成功和生活富足的最好预测指标之一，而且对于每个人来说，情商都可以经由练习而获得。经过适当的训练，任何人都能够具备更高的情商。正如“鸣都能煮，你也能煮”这种精神所说的，如果像我这样一个非常内向并且高度依赖智商的工程师都能够从中获益良多，想必你也会有所收获。

“情商”最好的定义，是由被誉为“情商理论框架之父”的彼得·萨洛维和约翰·梅耶给出的。他们认为情商是：



“不知为什么，星际舰队想让我完成这项课程，你呢？”

一种能够觉知自己和他人的情绪和情感，能够辨识出这些情绪和情感，并使用这些信息来指导个人的想法和行为的能力。

使“情商”这个概念得到广泛普及的，是一部突破性的书：《情商：为什么情商比智商更重要》^①，出自我们的朋友兼顾问丹尼尔·戈尔曼之手。这本书传递出一个最重要的信息：情商不是与生俱来的天赋，而是可以通过后天学习培养而获得的技能。换句话说，情绪能力（emotional competency）是能够通过有意识的训练获得的。

戈尔曼将情商分为5个方面，为情商构建了一个非常有用的结构。这5个方面分别是：

1. 自我觉知：对个人内在的状态、喜好、资源和直觉的认识
2. 自我调节：对个人内在的状态、冲动和资源的管理

^① 此书简体中文版已由中信出版社于2010年8月出版。——编者注

3. 自我激励：引导或者促进达到目标的情感倾向
4. 同理心：对他人的情感、需求和关注的认知
5. 社交技巧：能够熟练地引导他人做出合适的回应

除了萨洛维和梅耶，还有很多从事社交商和情商方面研究的专家，比如霍华德·加德纳，因提出“多元智能理论”而闻名。加德纳认为人的智能是多元化的，无法仅通过一种智商测试来衡量。例如，一个孩子可能不擅长解决数学难题，但却有可能在语言文学或者作曲方面颇具天赋，我们也应当认为他是聪明的孩子。加德纳列出了7项智能（后来增加至8项），其中的两项——内省智能和人际智能——与情商紧密相关。加德纳称这两种智能为“个人智能”。戈尔曼提出的情商所包含的5个方面非常好地映射了加德纳的“个人智能”理论：你可以认为情商的前三个方面对应内省智能，后两个方面则与人际智能相对应。

有趣的是，对于我来说，证明情商可以通过学习而获得的最佳论据，并不是来源于学术出版物，而是来自《圣诞颂歌》里埃比尼泽·斯克鲁奇的故事。在故事的开头，斯克鲁奇以一个典型低情商的形象出场。尽管他非常富有，但是过低的内省智能使他无法拥有健康的情绪。实际上，他的自我觉知非常糟糕，在三个圣诞精灵的帮助下才最终看清自我。当然，他的人际关系也糟糕透顶。但在故事接近尾声时，斯克鲁奇改头换面，成了一个高情商的人。他建立起很强的自我觉知，能够有效地管理自身情绪，具备很强的同理心，社交技能也有了改善。斯克鲁奇的故事充分说明，情商是可以培养出来的（至于要用多少时间，我看的版本是两小时的电视播的电影，中间还有商业广告，但你的时程表也许会有所不同）。

在本书后面的章节中，我们会详细研究如何发展情商的各个方面。

情商的益处

在培训行业有一个重要的问题，我的同行朋友称之为“那又怎样？”问题，意思就是说：“对，非常好，但是情商能为我做什么呢？”在工作情境里，情商能够使以下3件重要的事情成为可能：杰出的工作业绩、优秀的领导力，以及为快乐创造条件的能力。

杰出的工作业绩

杰出的工作业绩是情商能够有效促成的第一件事。研究表明，情商对于“优秀”的贡献度要比单纯的智力和技能因素高出两倍。被誉为“现代积极心理学之父”的马丁·塞利格曼，提出了“乐观是可以学习的技能”这一观点。他进行的一项研究表明，在保险代理行业中，持有乐观情绪的代理人，要比同类行业中悲观主义者的销售额在第一年高出8%，在第二年则高出31%。（是的，我对写一本最畅销的书非常乐观，谢谢提问。）

对我来说，这不足为奇。毕竟，在销售和客户服务这类行业中，有很多工作会因为情商而产生明显的不同。我们已经非常直观地认识到了这一点。另一方面，人们普遍认为，像我这样在高科技领域工作的工程师，工作业绩是单纯地依赖个人的智商和技能实现的。但实际上，情商对此类工作中取得杰出的业绩依然贡献很大，这一点让我非常惊讶。根据这项研究，在科技领域中区分杰出表现者和普通表现者，最重要的6种能力依次是（按顺序排列）：

1. 强烈的成就感和很高的成就标准
2. 影响力
3. 概念思维

4. 分析能力
5. 主动接受挑战
6. 自信心

在以上6种能力中，只有两种（概念思维和分析能力）属于纯粹的智力因素。其余的4种能力，包括最重要的前两种，都属于情商的范畴。

情商足够强大，可以帮助每个人在工作中获得杰出的表现，即使对于工程师也是如此。

优秀的领导力

情商可以使人成为更好的领导者。绝大多数人根据平日里与领导者或者下属的交往经验，都能够凭直觉理解这一点。有些科学研究也证实了我们的直觉。比如，戈尔曼的一篇分析表明，在优秀领导者所具备的诸多特质中，情商占到了80%~100%的比例。格拉尔德·格林施泰因，一位有过公司缩减成本痛苦经历的首席执行官，他的故事很好地解释了这一点。尽管格林施泰因非常严厉，但他却是处理人际关系技巧的大师。在设法扭转一家经营不善的公司时，尽管不得不做出一些非常艰难的决定，但他仍然赢得了员工们的合作，并且设法保持他们的高度忠诚和士气。事实上，格林施泰因曾两次施展他的魔法使公司起死回生，一次是在担任西部航空的首席执行官时，另外一次是担任达美航空的首席执行官时。格林施泰因在达美陷入危机时接手，他立即着手修复公司内部的沟通和信任渠道。他明白创造一个积极向上的工作环境和应用卓越领导技能（情商）的重要性，并将一个糟糕的工作环境转变为一个大家庭般的氛围。

同样，对此我并不感到惊讶，因为我们已经直观地明白情商在领导力中的重要性。让我感到惊讶的是，这一点同样适用于美国海军。领导力领域的

专家华莱士·巴克曼进行的一项研究表明，最具战斗力的美国海军长官给人感觉“更加积极和外向，感情充沛并善于表达，更加温暖随和（包括更多的微笑），更加友好和民主，更具协作精神，比较可爱并且‘在一起非常有趣’，更加喜欢赞赏别人和更加可靠，甚至是更加温柔”。

在思考有关军队领导力的问题时，我想到的是那些铁石心肠、冷酷无情的人，他们发号施令，同时渴望得到服从。但即使是在军队环境中，优秀领导者和普通领导者的区别仍然是情商，这一点让我非常着迷。最好的军队长官相处起来非常有趣和善。更加有趣的是，巴克曼所作的研究就叫“好人制胜”。



军队中的好人

为快乐创造条件的能力

可能最重要的一点是，情商使我们具备为持续的快乐创造条件的能力。马修·李卡德将快乐定义为“从一个极为健全的心灵中升起的深度丰盛感。”

这不只是一种愉悦的感觉，也不是一种暂时的情绪或心情，而是我们存在的最佳状态”。这种存在的最佳状态是“一种对心灵如何运作的精细理解所引发的深刻的情绪平衡”。

我们从马修的经历中可以看出，快乐是一种可以训练的技能。这种训练始于对心灵、情绪和我们经验的领悟，这种领悟会帮我们实现后面的练习，而经过这些练习，我们会达到最深层的内在安宁，最终形成恒久的快乐以及慈悲心。

我个人的经历和马修有些相像。我年轻时，自然很不快乐。如果没有什么好事发生，在默认状态下我就是不快乐的。现在，情况正好相反：如果没有什么坏事发生，我的默认状态是快乐的。现在快乐是我的自然流露，快乐已经成为我在谷歌工作头衔的一部分：开心一哥。人人都有一个快乐的“基准点”：不管是一次愉快经历过后的狂喜，还是一次悲伤经历后的剧痛，这些感受消散时，我们都会回到那个状态。大部分人认为这个基准点不会改变，但我个人以及马修等禅修者的经历都表明，这个基准点可以通过有意识的训练而改变。

让人感到高兴的是，这些帮助我们发展情商的技能，也能够帮助我们识别并且培养给我们带来深度幸福感的内因。那些情商练习，也同样能够帮助我们为自己的快乐创造条件。由此看来，快乐是我们在培养情商时不可避免的一个“副作用”。另外一些“副作用”可能包括适应能力、乐观和仁慈。（或许你现在想要打电话给你的医生，来决定快乐是否适合你。）

说实话，在情商能够带来的三大好处中，快乐是我最在意的。（嘘，这一点仅限于你我，以及成千上万阅读本书的人知道。杰出的工作业绩和优秀的领导力这两点，虽然非常有用，也是真实并有科学依据的，但主要是用来帮我获得上级的认可。）我真正关心的是为我的同事带来快乐，这就是为什么情商使我如此兴奋。它不仅能为事业成功创造条件，也为每一个人的快乐



“是的，你患了快乐症。好消息是，我能立即治愈它。”

创造了条件——而且我喜欢快乐。

如果有一个词能够概括我刚刚所说的全部内容（提示：当然有啦），那就是“完善”。提高情商的目标，就是帮助你完善自我，提升能力。即使你在工作岗位上已经非常优秀（在谷歌课堂上每一个人都很优秀），加深并强化情商，也会为你带来额外的优势。我们希望本书中的训练能够帮助你从优秀到卓越。

情商是可以训练的

有的人会参加类似我们的课程，那些课自称“情商课程”，大多数人会认为那是纯粹有关行为的。他们希望了解应该如何表现友好、如何分享，以

及如何才能与同事友好相处。

我们决定采用一种完全不一样的方式，主要关注扩大人们情绪能力的广度和深度。我们对情商的领悟是：情商是一系列情绪技能的综合，就像其他所有的技能一样，情商也可以通过训练获得。在此基础上，我们开发了训练这些技能的课程。我们认为只要人们掌握了这些技能，所有行为上的问题就会自动消失。举例来说，如果一个人获得了一种能够巧妙处理自己愤怒情绪的能力，这个人所有与愤怒有关的行为问题都会迎刃而解。情绪管理的熟练技巧，可使我们从情绪冲动中解脱出来。当受迫于情绪而做出反应时，我们就会生出问题，但如果我们能够非常有技巧地处理情绪，就能不再受情绪的左右，因而采取一种对我们自己和他人都理智的方式。这样，我们就能够真正地表现友好、与人分享，以及与同事友好相处。

即使是成年人，情商也是可以训练的。这种说法基于一个相当新的科学分支——“神经可塑性”。该观点认为，我们所想、所做和所关注的事情能够改变我们的大脑结构和功能。关于这一点有一个非常有趣的例子，那就是在伦敦驾驶传统黑色出租车的司机。要获得驾驶这种传统黑色出租车的许可，你需要将伦敦市的25 000条街道以及这些街道上的所有旅游景点都记在脑子里。这个测试非常难，需要花上2~4年的时间来培训。研究表明，在这些伦敦出租车司机的大脑中，与记忆和空间导航有关的区域——海马体——要比一般人的体积更大，神经活动更活跃。更有意思的是，一个人在伦敦开出租车的时间越长，其海马体的体积就会越大，神经活动也会更活跃。

神经可塑性的一个非常重要的含义就是：通过训练，我们能够有目的地改变我们的大脑。比如，我的朋友和同事菲利普·戈尔丁，也是“探索内在的自己”课程的讲师，他作了一项研究，发现经过16个疗程的认知行为疗法（CBT）治疗，有社交焦虑障碍的人在处理消极的自我信念时，能够提高大脑中与自我调节、语言处理以及注意力有关的部分的活跃度。想想看，如

果我们能够训练我们的大脑去克服这些严重的情绪障碍，仅仅是想象我们可以利用这一点来极大地提高我们情感生活的可能性，就足以令人激动。这就是这里描述的科学和实践所带来的希望。

还有一个非常好的有关神经可塑性应用的例子，来自克里斯托弗·德查姆斯主持的研究。德查姆斯让患有慢性疼痛的人躺在磁共振成像（MRI）扫描仪内，然后通过实时功能磁共振成像（rtfMRI）技术，在屏幕上给每一位受试者展示一幅有关火的图片。受试者大脑中与疼痛相关的那部分神经活动越强烈，图片中的火就会越大。通过使用这种视觉演示，他让人们学习适度调节大脑活动，有了这种能力，受试者称疼痛的感觉相应地降低。他将此称为“神经影像学疗法”。

大脑可以训练，太棒了。



注意力的训练——发展情商的基础

我们该如何开始训练情商呢？从训练注意力开始。猛一听上去，似乎有点不合常理。究竟注意力和情商有什么关系呢？

答案就是：强大、稳定和敏锐的注意力能够让你保持头脑冷静和清晰，这就是情商建立的基础。举例来说，自我觉知取决于我们能否客观地看待自己。这就要求我们能够从一个旁观者的角度来观察自己的思想和情绪，不是陷入情绪中，也不是认同情绪，而是清楚客观地观察。要做到这一点，需要有一个稳定、清晰且不作评判的注意力。这里还有一个显示出注意力和自我调节之间关系的例子。有一种名为“反应灵敏性”的能力，这个花哨的名称指的是，在你做出反应之前加以停顿的能力。假设你现在正经历强烈的情绪刺激，没有按照你正常可能会采取的方式回应（比如，对着另外一个司机竖中指），相反，你停顿瞬间，这个停顿会提供一个选择：在那样的情绪状态下，你想如何做出反应。（比如，选择不向那个司机竖中指，这可能会帮你省了大麻烦，因为那个司机有可能是一个带有高尔夫球杆的愤怒老头，而你又恰好在和他的女儿约会。）能否做到这一点，同样取决于你是否拥有清晰而平稳的注意力。

正如维克托·弗兰克尔所说：“在刺激和反应之间有一个空间。在这个空间中，我们有自由选择做出什么样的反应，而这些反应中包含我们的成长和快乐。”保持头脑冷静和清晰，就能为我们增加这样的空间。

训练这种高质量注意力的方式叫作“正念禅修”。佛学传统把正念之心称为“念”，“念”字由“今”和“心”组成，所以“念”指的是“现在心”。因此，正念也普称为“观心”。乔恩·卡巴金将“正念”定义为“用一种特殊的方式，有意识地关注当下，不作评判”。著名的一行禅师用一种富有诗意的的方式定义正念——“对当下的现实保持有意识的觉知”。我很喜欢这个说法，但是我觉得乔恩对正念的定义，更易于向工程师解释，而我喜欢工程师。正念，就是我们都会不时地经历和享受当下的一种心灵状态，它能够通过实践得到极大的加强，一旦它变得足够强大，就会直接带来平静而且清晰的注意力，而这就是构成情商的基础。

科学研究显示，增强调节注意力的能力，能够极大地影响我们对情绪做出反应的方式。由神经影像学研究员朱莉·布雷夫钦斯基-刘易斯及其同事进行的一项非常有趣的研究表明，与禅修新手相比较，禅修大师（那些进行过10 000小时以上禅修训练的禅师）在听到一些负面声音时（比如女人的尖叫），他们的大脑中与情绪有关的杏仁体部分，显示出更少的激活反应。此外，这些大师进行禅修训练的时间越长，杏仁体的激活反应就越少。这个结果非常有意思，因为杏仁体位于大脑中具有某种特权的位置，它就像大脑的哨兵一样，对我们看到的所有事物逐一扫描，以确认它们是否会威胁到我们的生存。

杏仁体是一个非常敏感的触发器，凡事通常不加考虑。当杏仁体检测到一个看起来像是威胁到你生存的事情时，比如一只扑向你的剑齿虎或被你的老板轻视，它会让你立即处于迎战—逃跑—僵住（FFF）的情绪中，并影响你的理性思考。我觉得这非常有意思，是因为只需要简单地进行注意力训练，你就能够擅长调节大脑中像杏仁体这样原始而重要的部分。

另外一组研究来自加州大学洛杉矶分校实验室的马修·利伯曼。有一个简单的自我调节方法叫“情绪反应标记”，简单地说，就是用语言给感觉贴标签。如果给你此时的情绪加上标签（比如“我感到愤怒”），这会在一定程度上帮助你控制那种情绪。利伯曼提出了这个过程背后的神经机制。研究指出，标注情绪可使大脑的腹外侧前额叶皮层（_RVLPFC）的活动增强，而这个部位通常充当大脑“刹车踏板”的角色。这样就反过来帮助激活被称为大脑“行政中心”的内侧前额叶皮层（MPFC），通过这个部分的激活降低杏仁体的反应。

还有一项由戴维·克雷斯韦尔和马修·利伯曼共同展开的相关研究表明，正念强大的人，上述的神经活动过程会表现得更好，大脑中一个被称为腹内侧前额叶皮层（VMPFC）的部分也能得到很好的使用。这表明正念有助

于更多大脑回路被调动，从而使情绪管理更加有效。

生理层面的训练——用身体感知情绪

如果能发展出强大、稳定和敏锐的注意力，我们用它来做什么呢？我们当然要用它来关注我们的身体。这看起来又有一些违背直觉。我们的身体和发展情商有什么关系呢？

关注我们的身体，对理解情商有两个非常好的作用——生动性和分辨率。

每一种情绪都对应一个身体反应。劳拉·德利桑纳博士，一位研究快乐问题的研究员，非常恰当地将情绪定义为“一种基本的生理状态，以可识别、不受身体控制的身体改变为特征”。每一种情绪体验不仅是一种心理体验，还是一种生理体验。

通常情况下，较之于心灵层面，我们能够更加生动地在身体层面体验情绪。因此，当我们试图感受一种情绪时，如果能够将注意力放在身体上而不是心灵上，我们所得到的通常更多。

更为重要的是，关注身体能让你达到高分辨率的感知情绪。“高分辨率的感知”的意思是，你的感知能力在时间和空间两个维度中都变得非常精准，你能够观察到情绪的产生、情绪在来去之间的微妙变化，以及情绪的消退。这种能力很重要，借此我们能更好地觉知情绪，也就能够更好地管理情绪。当我们能够觉知到情绪的产生，并且以慢动作的方式体会情绪的变化时，我们就能够非常有技巧地管理情绪，这就像电影《黑客帝国》中一个非常酷的场景：由基努·里维斯饰演的角色尼奥在能够觉知子弹射出的瞬间，就能够以慢动作的形式看到子弹的轨迹，从而躲开子弹。可能我们不会像他那样酷，不过你明白了关键所在。与尼奥不同的是，我们不是通过放慢时间，而是通过极大地提高觉知情绪体验，最终实现情绪控制的。

发展高分辨率感知情绪的方法就是将正念运用到身体上。以愤怒为例，你也许能够训练自己一直关注自己的心灵，并在愤怒的情绪产生时捕捉到它。但是，以我们的经验，如果训练自己关注身体，会更加容易也更加有效。比如，如果你与愤怒相关的身体反应是胸口憋闷、呼吸急促、额头紧皱，那么当你处于尴尬的社交场合中，如果你感到胸口发闷、呼吸变得急促、额头紧皱，那就是愤怒产生的时候。了解了这一点，你就可以按照自己选择的方式来做出回应（比如在做出会让自己后悔的事情前离开房间，或者选择发一顿脾气——如果在那种情景下，这是个合适的回应方式的话）。

基本上，每一个情绪都有对应的强烈生理反应，因此除非我们在生理层面上下功夫，否则我们无法培养自己的情商。这就是我们将正念引向身体的原因。

最后也是重要的一点，发展出高分辨率感知身体的觉知，可以强化我们的直觉。有许多直觉都来源于我们的身体，学会聆听这些直觉将会富有成效。这里有一个例证，摘自马尔科姆·格拉德威尔的书《眨眼之间》^①：

设想我邀请你玩一个非常简单的赌博游戏，在你面前放了四副牌——红色牌和蓝色牌各两副。四副牌里的每一张牌都可能让你赢一笔钱或者输掉一笔钱，你所需要做的就是从任意一副牌中开始翻牌，一次一张，通过这样的方式最大限度地提高你赢钱的次数。然而，刚开始时，你并不知道红色牌意味着输钱。你只有从那两副蓝色的牌中翻牌才能赢。问题是：你需要花多久才能明白这个规则？

艾奥瓦大学的几位科学家在几年前做了这个实验，他们发现在翻了大概 50 张牌后，大多数人会对发生的事情有一个直觉。人们不明白为什么最好选蓝色牌，但是在那个阶段，大家都非常确信蓝色牌是更好的赌注。在翻了大概 80 张牌后，大多数人已经明白游戏是怎么回事了，

^① 《眨眼之间》一书的简体中文版已由中信出版社于 2011 年 12 月出版。——编者注

并且能够确切地解释为什么前两副牌玩得那么烂……但是这些科学家还做了一些事情，这就是这个实验新奇的部分。他们给每一位参与赌博游戏的人身上都连了一个波动描记器——也就是测谎仪——来检测我们手掌皮肤下面汗腺的活动情况。大多数汗腺对温度有应激反应，但是手掌心的汗腺却对压力产生应激反应，这就是为什么人紧张的时候，手掌是潮乎乎的。科学家们发现，参与游戏的人在翻第10张牌的时候，已经对红色牌产生了压力反应，在翻第40张牌的时候已经能够说有一种直觉：两副牌有问题。更重要的是，他们手掌开始出汗的时间恰巧是他们行为发生改变的时候。他们开始偏向于好牌。

也许神经学会解释为什么直觉经由身体来体验。马修·利伯曼的研究观点表明，“证据显示基底神经节是内隐学习和直觉的大脑神经基础”，基底神经节背后的故事，又一次由我们的朋友丹尼尔·戈尔曼给出最好的讲述：

基底神经节观察到我们在生活里所做的一切、每一个情况，并提取决策规则……我们有关任何问题的生命智慧都存储在基底神经节中。基底神经节非常原始，它与语言皮质没有任何联结，因此它不能通过语言告诉我们它知道什么。它通过感受来告诉我们，基底神经节与大脑的情感中心以及我们的内脏有很多连接。因此它通过身体告诉我们是对还是错。

这也许就是为什么直觉可以通过身体和内脏来感受，而不能够轻易地用语言描述吧。

从正念到情商

我们的课程培养情商的方法从正念练习开始。我们先使用正念，来训练

一种清晰、稳定的注意力品质。然后将这种充满能量的注意力引向情绪的生理层面，这样就可以准确而清晰地觉知情绪。清晰、清楚地觉知情绪体验，能够为情商的发展打好基础。

然后，我们从此过上幸福生活。

在接下来的章节里，我们会更详细地探索这个方法，并且还要学习附加的技能，来发展情商的5个领域。

保持正念两分钟

大多数晚上，在我和家人睡觉前，我的小女儿会和我一起打坐内观，并持续两分钟。我常常开玩笑说两分钟对于我们来说是最佳的，因为这就是一个孩子和一个工程师的注意力保持时间。每天两分钟，我们安静地享受活着和在一起的感觉。更重要的是，对于一天中的这两分钟，我们享受存在——单纯的存在。单纯的存在，是生命中最普通，同时也是最珍贵的体验。

通常，我和孩子在一起的体验，也会成为我教成年人课程时的环节。在针对成年人的导论课程上，每天两分钟的正念体验，就是我介绍正念练习的基础。

在学习和教授正念的过程中，好消息是，正念非常简单。说它简单是因为我们都已经对正念有所了解，而且我们能够不时地体验到。记得乔恩·卡巴金非常巧妙地将正念定义为：“有意识地觉知，活在当下，不作评判”。简而言之，我认为正念是“单纯的存在”状态时的心灵。你真正所需要做的是，每时每刻都活在当下，不作评判——就这样简单。

在正念练习中，较难的一部分是如何深化、强化并且保持正念，尤其是在困难时期。想要拥有一种强大的正念心，在生命中的每一时刻，即使是困难时刻都充满深深的平和，并且全然体验当下，需要大量的练习。但正念本身容易理解，也很容易在我们自身出现。这正是我作为一个老师，所充分利用的部分。

我在课堂上解释了正念背后的一些理论和大脑科学研究后，又提供两种方法来使大家体验正念的感觉：“容易法”和“超容易法”。

名称很有创意的“容易法”就是，用适度且持续的注意力关注自己的呼吸，并持续两分钟——就是这样。从觉知你的呼吸开始，然后将注意力转向关注呼吸的过程。每次走神的时候，就温柔地将注意力带回。

“超容易法”，正如这个名字所暗示出的，更加简单。你只需不带目的地静坐两分钟即可。人生中不可能有比这更简单的事了。重点是从“作为”转成“内在”，无论这对你来说意味着什么。保持两分钟，仅仅去感受存在。

如果还要更简单，在静坐的两分钟时间内，你可以在“容易法”和“超容易法”之间来回切换。你想要将觉知带入呼吸时，就转换到“容易法”。当你更想无目的地静坐时，就换到“超容易法”。没有任何问题。

这个简单的练习就是正念训练。如果经常练习，就能使心灵更加平静和清晰。正念练习也使我们能够充分感恩生命中珍贵的每一刻。这对于许多人（包括我在内）来说，都是改变人生的练习。想象一下，像“单纯的存在”这样简单的事情，就能够改变你的人生。

最好的是，连孩子也明白如何去做。哦，还有工程师也会。

在下一章节，我们将更加深入地讨论正念。



第2章

强壮你的注意力“肌肉”

以培养情商为目的的练习，科学在哪儿

无为而无不为。

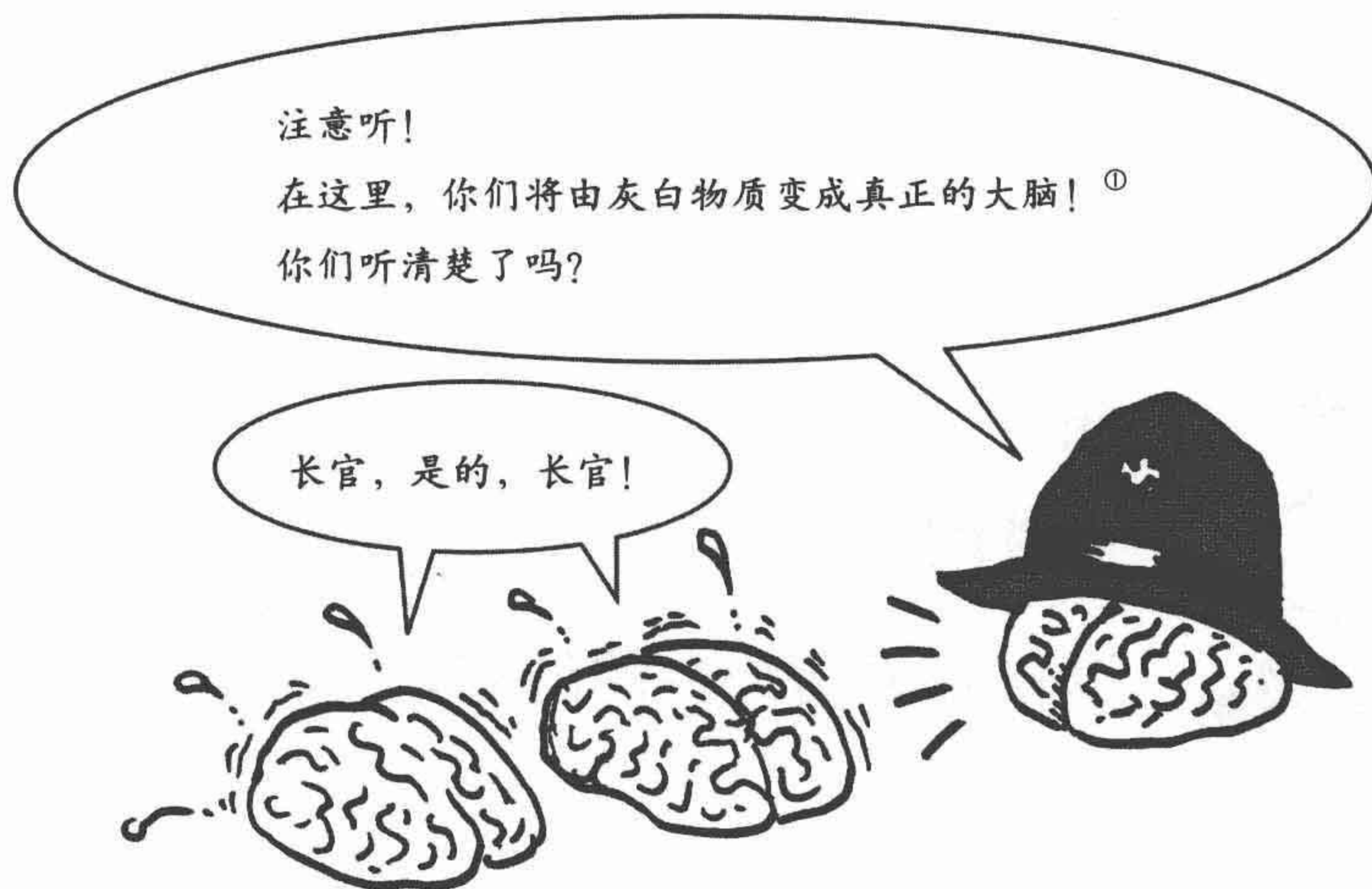
——老子

禅修并不神秘，它只是心灵的训练。

朱莉·布雷夫钦斯基-刘易斯给出了禅修的科学定义，就是“一系列心理训练，用来让修习者熟悉特定类型的心理过程”。

禅修的传统定义和上文中的现代科学定义很相近。藏语中“禅修”的用词是巩（Gom），意思是熟悉或者培养。在最早的佛教典籍中，已有2600年的历史的巴利文里面，禅修是“Bhavana”，意思是栽培，就像种植农作物一样。即使是在有禅修传统的古代社会，禅修也没有被当成魔幻或者神秘的事物，它只是心灵的训练。所以假如你是期盼什么奇幻魔法而来进行禅修，我很抱歉；我的课堂里就是缺少奇幻魔法。

正如上文中禅修的科学定义所指出的，为了训练不同的大脑官能，禅修



大脑训练营

分为许多类型。我们感兴趣的禅修类型，是以培养情商为目的的正念禅修，在前面的章节我们曾简单地介绍过这个概念。

如果说禅修是内心的训练，那么正念训练什么样的内心官能呢？正念训练两种重要的官能：**注意力和元注意力**。注意力我们都理解。威廉·詹姆斯对注意力有一个非常好的定义，他将注意力描述为“以清晰且生动的形式被心灵占据”。

元注意力（meta-attention）是注意力中的注意力，也就是能够关注注意力本身的一种能力。简单地说，元注意力就是能意识到注意力已经游离的能力。比如你正在关注一个对象，而且最终你的注意力不集中，转到别的事情上了。过了一会儿，在你的大脑中就会有一个“咔嗒”声来提醒：嘿，你走神了。这就是元注意力。

元注意力也是专注力的奥秘所在。以骑自行车来打比方。骑自行车时，

① 英文中，grey matter既有“大脑灰质”的意思，又有“小奇兵”的意思，这里一语双关。real brain也是双关，既有“真正的大脑”之意，又有“有头脑的人”之意。——编者注

我们通过大量的微调动作来保持自行车平衡。当自行车有点向左倾斜时，你可以稍稍向右调整来恢复平衡；当自行车有些向右倾斜时，你可以稍稍向左调整来保持平衡。通过频繁而大量的微调，你能够让自行车持续直行。对注意力来说也是如此。当元注意力变得足够强大时，你就能够迅速且频繁地使游离的注意力回到当下，而且如果你可以足够快速而频繁地恢复注意力，就可以持续保持注意力，这种持续的注意力就是专注力。

禅修的奥秘——同时保持放松和警觉

禅修的最大奥秘，至少在开始的阶段，就是它可以使你同时保持放松和警觉。

当你的注意力和元注意力都很强大时，就会发生一些很有趣的事情。你的心智会在放松的状态下，变得越发专注和稳定。这就像在平地上骑自行车。通过足够的练习，几乎毫不费力，你就可以骑车前行同时保持放松。你可以到你想要的任何地方，而且事实上，你可以享受到达目的地的过程，因为这是令人轻松的体验。

经由足够的练习，你甚至能够随时进入那个状态，并保持相当长的一段时间。当心智可以同时保持高度放松和警觉时，三种极好的心态就会自然出现：平静、清晰和快乐。

平静而清晰的心灵

这里有一个比喻。想象你现在有一壶满是杂质的水，这个壶被持续地摇晃和搅动，水就会变得很混浊。然后不再晃动壶，把它放在地面上让水静止。这壶水会逐渐平静下来，过一会儿，所有的杂质都会慢慢沉到壶底，水逐渐变得清澈。这是对同时保持警觉和放松的心灵状态的一个经典比喻。在

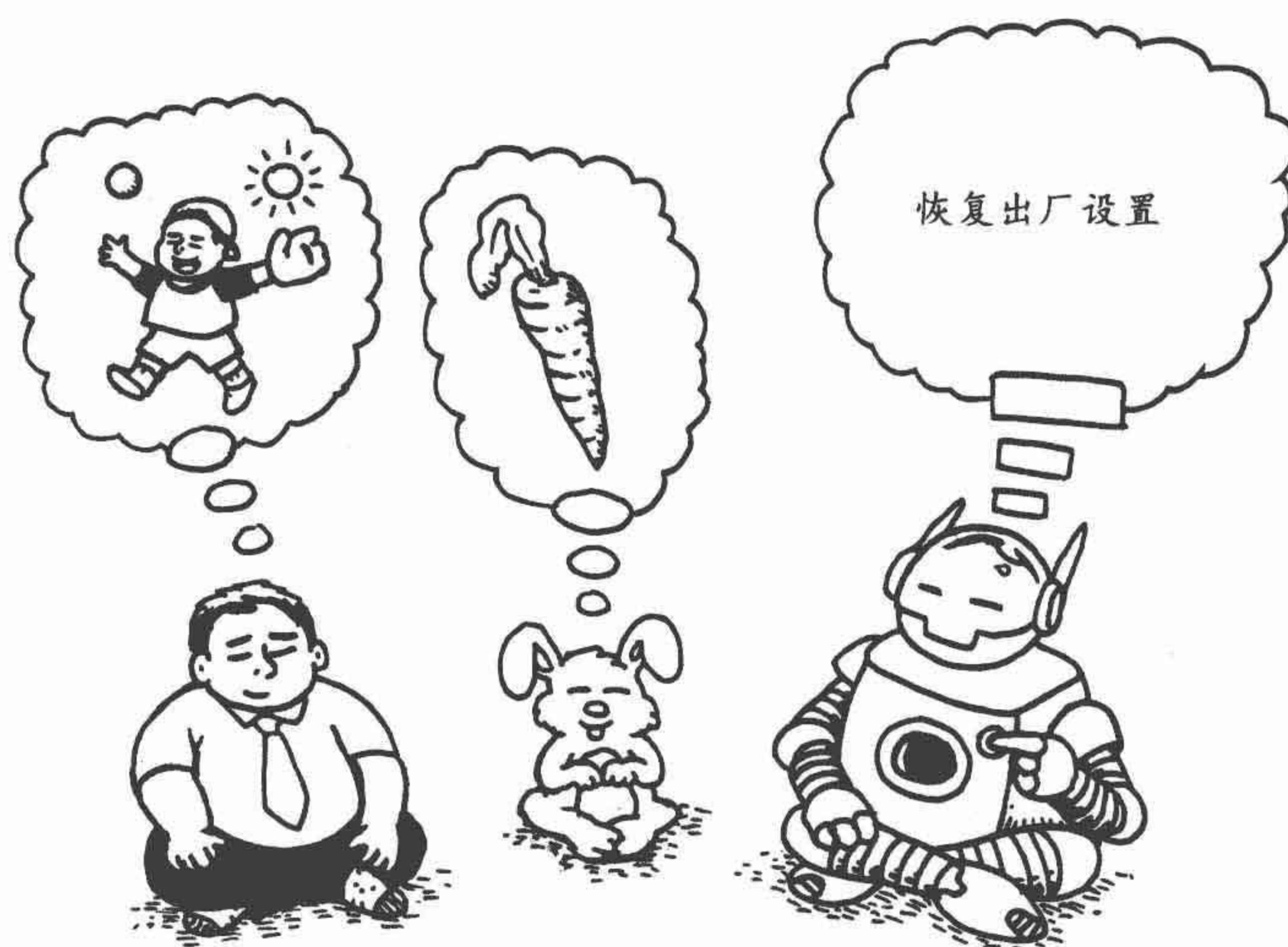
这样的状态下，我们暂时停止扰动我们的心灵，就如同我们停止晃动那个壶。最终，我们的心灵就会像壶里的水一样，变得平静和清澈。

快乐是心灵的原本状态

在同时保持放松和警觉的状态下，有一个极其重要的品质没有在上面得到体现，这个品质就是快乐。如果心灵同时是平静而清晰的，快乐就会油然而生。心灵会自发、自然而然地变得愉悦！

但是为什么呢？哪怕是在我发现自己能够随心所欲达到那个状态后，我还是不能很好地理解这一点。为什么平静而清晰的心灵能够自发地变得快乐？我向我的一个朋友艾伦·华莱士提出了这个问题，他是一位放松专注修行方面（名为“舍摩他”的禅修，即禅定）的西方顶级专家。

艾伦说原因非常简单：**快乐是心灵的原本状态**。所以当我们的心灵变得平静而清晰时，心灵就回归到它的原本状态，而这个原本状态就是快乐。就是这样，没有什么魔法；你只是简单地让心灵回到它的自然的“预设值”。



快乐是心灵的“预设状态”

睿智的艾伦以他惯常的平静、愉悦而轻描淡写的方式说出了这个观点。但对于我来说，这个观点却体现了一种简单但是深刻的能改变人生的领悟。这个领悟表明，快乐不需要你追寻，而是自然出现的。快乐就是单纯的存在，这个领悟改变了我的人生。

对于我来说，天下最大的玩笑就是，在浩繁的世界历史中人们不计一切追寻快乐，结果恒久的快乐却唾手可得，只需简单地专注于呼吸。人生真像一场闹剧，至少我的人生是如此。

禅修就像体育锻炼

那个一壶满是杂质的水的比喻至少已有2600年历史了。还有另外一个有关禅修的比喻，这个比喻现代人更容易理解，那就是身体锻炼。禅修就是心灵的锻炼。

在健身房，你锻炼身体是为了让自己获得更好的体能。如果练习举重，你将变得更加强壮。如果定期慢跑，你会跑得更快并且能够跑得更远。同样，禅修就像训练你的意识，使它获得更多的心智能力。比如，如果你做很多禅修练习，你的心灵会变得更加平静、更有觉知力，你能够更持久、更稳定地集中注意力，等等。

我常开玩笑说，禅修练习就像在健身房挥汗如雨，但不需要挥汗如雨，也不需要健身房。

在锻炼身体和禅修之间有一个很重要的相似之处，就是在这两种情形下，进步或成长均来自于克服抗拒。比如，进行举重训练时，每一次收缩肱二头肌来对抗哑铃的重量，肱二头肌就会变得更加强壮。禅修也是同样的过程。每一次注意力从呼吸中溜走然后你将注意力带回，注意力的“肌肉”就能够得到一些加强，就像收缩肱二头肌一样。



这个深刻见解的含义就是，没有“不好的禅修”这一说法。对于大多数人来说，在禅修的过程中，我们经常发现自己的注意力从呼吸中溜走，我们就得不断将注意力拉回到呼吸中，然后我们就认为自己完全做错了。事实上，这是一个很好的练习，因为每一次我们将溜走的注意力带回呼吸中，我们就会给注意力的“肌肉”一次增强的机会。

锻炼身体和禅修之间的第三个相似之处，是它们都能够极大地改变我们的生命质量。如果你以前从未进行过体育锻炼，那么现在开始遵从一套有规律的锻炼计划，几周或者几个月之后，你会发现自己有很多重大的改变。你

精力更加充沛，能够完成更多的事情，身体健康很少生病，镜子里的你看起来也更加迷人，你感觉自己很棒。禅修也是如此。开始执行一个有规律的禅修练习计划，持续若干周或者若干个月后，你会有更多的内心能量，你的心灵变得更加平静、清晰和愉悦，你很少生病，你会更多地微笑，社交生活也有所改善（因为你更多地微笑），而且你自我感觉非常棒。你甚至不需要让自己出一身臭汗。

正念禅修练习

正念禅修的过程非常简单，如下图所示。



（由菲利普·戈尔丁提供）

这个过程以一个意图开始。先是创建一个意图，想出一个想要遵行正念的理由。这个意图也许是减小压力，也许是增加自己的幸福感，也可能是出于好玩和有所收获的目的来培养情商，或者可能仅仅是想要为世界和平做出贡献，或者是其他的什么原因。

实际上，如果你很懒，或者真的很忙，或者既懒又忙，你现在就可以宣布你的禅修到此大功告成。创造好的意图本身就是一种禅修形式。每次你创建一个意图，就在隐隐约约地形成或者强化一种思维习惯。如果你经常创建同一个意图，这个意图最终会形成一个思维习惯，它能够在各种各样的情形下出现在你的头脑中，来指导你的行为习惯。比如，如果你在一天里多次在创建关心你自身健康的意图，那么过一段时间，在你所处的各种情形下，或是在你所作的每个决定里，你也许会发现自己（有时是无意识地）的行为或者决定都倾向于增加个人健康。正因如此，你的健康也许会真正有所提升。

当你的意图是增加别人的幸福感时，这个习惯的力量会变得更加强大。不需要做任何其他事情，仅仅通过多次地形成这个意图，你就会逐渐（同样，有时是无意识地）变得对别人更加友好和善。很快，可能会有更多人会喜欢你并想约你出去，而你甚至可能不明白其中原因——你也许只是认为他们被你漂亮的外表所吸引。

在创建意图后，接下来要做的事情就是跟随呼吸。就是将适度的注意力带入呼吸的过程中，就是这样。

这个过程经典比喻是，一个在城门站岗的警卫观察人们进出这个城市。警卫什么也不做，只是带着不露声色的警觉，观察人们进进出出。同样，你也可以将你的意识看作一个警觉地观察你的呼吸进出的警卫。你可以假装还有一根大号警棍，如果这个让你感觉非常酷的话。我的朋友兼同事，也是“探索内在的自己”的老师伊冯娜·金斯伯格，给出了另一个非常美丽的比喻，就是一只在花瓣上休憩的蝴蝶随着微风上下摆动。你的注意力就是



“呼吸！呼吸！我说了跟随呼吸！”

那只蝴蝶，而花瓣就是你的呼吸。

这时，你的注意力会集中起来。你会发现自己处于内心平静且专注的状态，你甚至会发现自己处于伴随着呼吸的“流”中。通过足够的练习，这种状态能够持续很长的时间，但对于大多数人来说，这种状态或许只能持续几秒钟，然后就分心了。

分心时，我们可能会开始沉思、担心或者幻想。有时，我甚至幻想着不要去担心什么。过了一会儿，我们就意识到注意力已经溜走了。大多数人在这个时候的预设反应是自责。我们开始责备自己是多么糟糕的禅修者，进而认为自己不是特别好的人。令人欣喜的是，有一个巧妙的方法可以处理这个问题。

我们首先所要做的就是简单地将注意力带回呼吸，重新集中注意力。第二件要做的事就是记住我们在本章之前提到的一个非常重要的领悟：将溜走的注意力带回的过程就像在健身房锻炼肱二头肌一样。这不是失败，而是成长的过程，是发展强大的心灵“肌肉”的过程。

第三件要做的事就是留意我们对待自己的态度。看我们如何对待自己，还有对自己说自己坏话的频率。如果可能，将这样的态度转向自我导向的仁

慈和好奇。这个转变本身就是一种禅修。如是多次，你就可以形成一种思维习惯。每一次我们创造一个自我导向仁慈的态度，我们就能使这个思维习惯加深一点，如果经常这样转化，我们也许能够克服很多自我憎恨，甚至能够成为自己最好的朋友。（我想起了电影《太空炮弹》里一句非常有趣的台词：“我是一个mog，半人半狗。我是自己最好的朋友！”）

转变对自己的态度有一个非常美妙的方式，那就是创造一个禅修朋友们称之为“祖母心”的态度：就是用慈爱的祖母之心对待自己。对于一个慈爱的祖母来说，你在每个方面都是美丽而且完美无瑕的。无论闯了多少祸，你



都是完美的，你的祖母仍然爱那个本来的你。但这并不意味着她忽视了你的错误，也不意味着她任凭你伤害自己。有时，她甚至会严厉地干涉你，以免你惹上大麻烦。但无论如何，在她看来你都是完美的，而且她很爱你。这个练习就是从充满慈爱的祖母的眼光来看待自己。

最后，重新跟随呼吸，无论何时，只要有帮助，就回想自己的意图。欢迎回来。

采用什么姿势之类的问题

你可以用任何你喜欢的姿势进行禅修。比如，传统的佛教，定义了4种主要的禅修姿势——坐、立、行、卧，这好像包含所有的姿势。这些佛教徒真贪心！

选择禅修姿势时，只需记住一件事情——只有一件。最好的禅修姿势就是，能帮助你长时间地同时保持警觉和放松的姿势。

比如，你可能不想用你感到无精打采时的那个姿势，因为那个姿势不利于保持警觉，而且你也不想用使背部感到僵硬的姿势，因为那个姿势不利于放松。

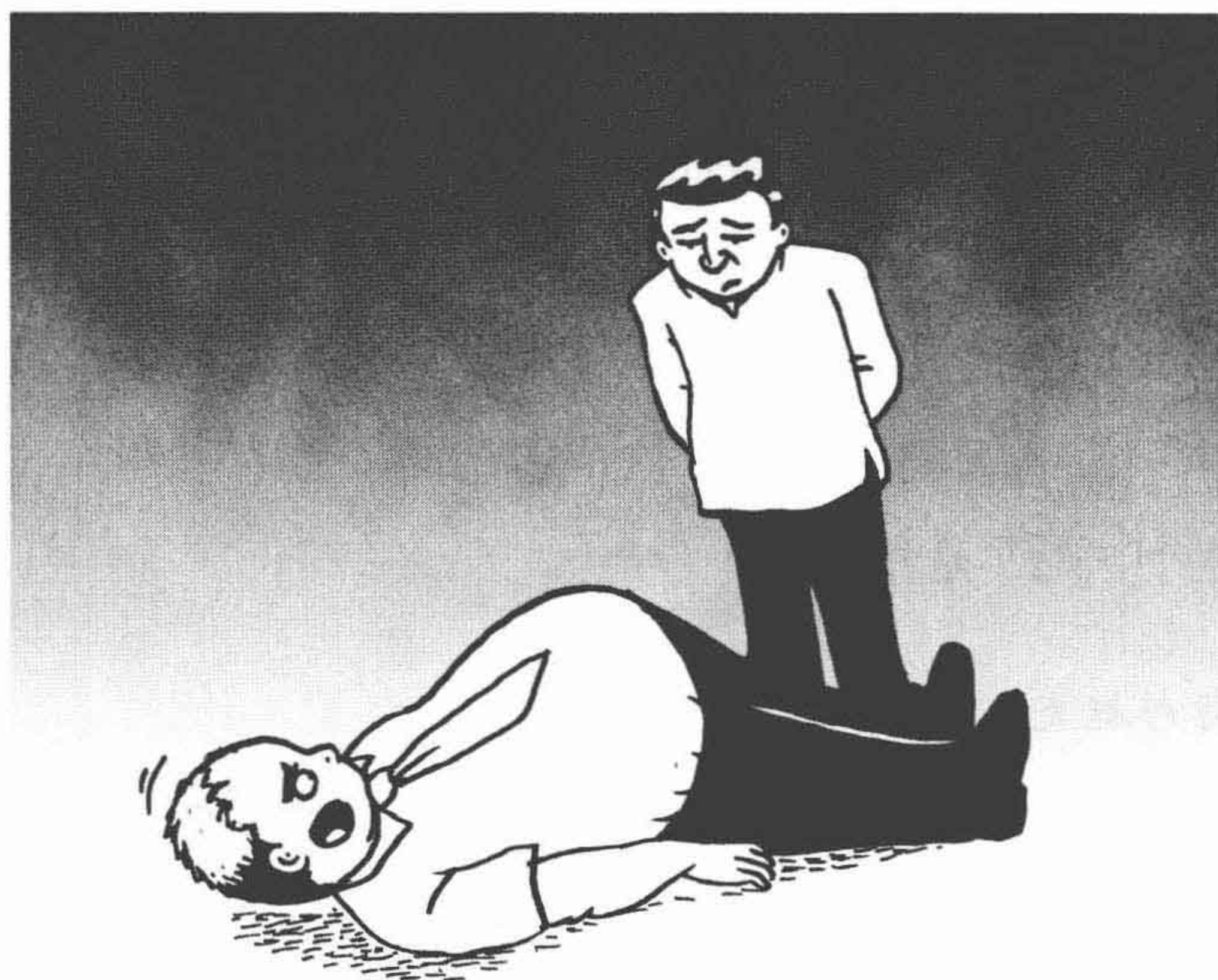
令我们感到欣慰的是，有一个能够使警觉和放松都达到最佳状态的坐姿，几千年来一直为人们所使用。这个传统的姿势有时叫作“七支坐法”。简单地说，这个“七”是指：

1. 背部挺直“如箭”。
2. 双腿以“莲花坐姿”交叉盘坐。
3. 双肩放松，向后向上伸展，“像鹫鹰”。
4. 下颚微微内收，“像铁钩”。

5. 闭上双眼或者目视前方。
6. 舌头轻抵上颚牙齿后方。
7. 嘴唇微微张开，上下牙齿自然分开。

我们不需要深究传统的姿势。我发现这个姿势的标准，最初对于大部分现代人来说是相当困难的，因为我们不是经常坐在地上的。相反，我们更习惯坐在带有靠背的椅子或者沙发上，所以传统姿势对于大多数人来说有点不适，至少是在开始阶段。所以我建议，只需要知道有一个最优的传统姿势存在，把它作为一个参考，然后找到对你来说舒服的姿势，最重要的是，这个姿势能够帮助你同时保持警觉和放松。比如，你可以双腿交叉盘坐，或是使用一个靠背，又或是将一个毛绒凯蒂猫放在头上，如果你真的更喜欢的话，这些都不是真正的问题。只要你能够同时保持警觉和放松，那就没有问题。

举世闻名的佛教导师索甲仁波切，提出了一个用来找到适合自己的禅修姿势的方法，该方法不仅有趣而且有用。他建议像一座雄伟的山一样坐着。



“但是在这种姿势下，我更像一座山。”

这个提议就是想象一座你最喜欢的山，比如富士山或者乞力马扎罗山，在你坐禅时，假装自己就是那座山。就是这样，庄严、高贵、使人敬畏的富士山先生（或女士）。这样做的好处是，如果你坐禅的方式，使你感觉庄严、高贵和使人敬畏，那这个姿势可能也是帮你同时保持警觉和放松的姿势，这很有趣。试试看这个方法对你是否有效。

“探索内在的自己”课程的指导员伊冯娜·金斯伯格给出了另外一个简单有效的建议：

深吸一口气，胸廓随着吸气鼓起。保持脊柱不动，慢慢呼气，肩膀随着呼气下落。这样就同时象征了河水的流动和大山的稳固。

我被问到的最多的问题是：禅修时，眼睛应该睁开还是闭着。我开玩笑的答案是：“或开或闭，都开不闭，不开不闭”。真正的答案是，每一种方式都有其优缺点，所以要先理解这些，然后带着选择来做禅修。

在禅修中保持闭眼是有利的，这样可以帮助你保持平静，远离视觉干扰。但问题是，这个方式很容易让人入睡。如果眼睛是睁开的，你会有相反的问题。你不会那样轻易地入睡，但是你却被一些看得见的物体干扰分神。那怎么办呢？有两个折中办法，一个是时间上的，另一个是空间上的。

时间上的妥协就是开始时闭上眼睛，当你感觉昏昏欲睡时就不时地睁开眼睛。空间上的妥协就是说，如果你可以做到的话，保持眼睛处于半开半闭的状态。我喜欢开玩笑说这个对我来说非常容易，因为我是东方人。但真正的做法是微睁眼睛，稍微向下看，不要特别凝视某一点。就我自己而言，最后一个选择应该是最佳的。我建议你将这些方法都尝试一下，看看哪种适合你。

在禅修的过程中，我们会被声音、想法或者身体的感觉分神。我提出了一个四步计划来应对这些分神：

1. 承认。
2. 不作评判或回应，只是体验。
3. 假如你需要做出回应，继续保持正念。
4. 放下它。

承认

承认有事情发生了。

不作评判或反应，只是体验

无论你正经历什么，只是去体验它。不要评判是好还是坏，顺其自然 (let it be)，就像一首著名的歌里唱的那样。如果可能的话，试着尽量不作反应。如果你不得不有所反应（比如你真的得挠痒），那么尽量在做出反应前做 5 个呼吸。这么做是为了练习在刺激和应激反应之间留出空间。我们在刺激和应激反应之间留出的空间越多，就越能够控制自己的情感。在静坐期间培养出来的这个技能，也适用于日常生活。

如果你需要做出反应，继续保持正念

如果你需要做出反应，比如，你需要挠痒或者站起来，在三件事情上保持正念：意图、动作和感觉。记住：这项练习的目的不是静止不动，而是保持正念。所以只要你保持正念，做什么事都可以。这就是说，如果回应你脸上的发痒处，将注意力首先带到痒的地方，然后是想要挠痒的那个意图，最后是你手臂和手指的动作以及抓痒的感觉。就是这样。

放下它

如果分神的事情要离去，那就放手。如果不是这样，那就顺其自然。记

住：放下不是强迫某件事情离开，相反，它是一个邀请。我们慷慨地允许接受者来选择是否接受这个邀请，并且欣然接受两个结果。当我们放下干扰我们禅修的事情时，我们温柔地邀请它离去，我们要慷慨地允许它来决定是否想要留下。如果它决定离开，那很好。如果它决定继续待在这儿，也没有关系。在干扰出现的整个过程中，我们友好慷慨地对待它。这就是放下的练习。

最后，到目前为止，如果你已经不记得这一章中你读过的任何内容（也许是因为你对本书并不感兴趣，但你的妻子强迫你坐下阅读），令人欣慰的是，乔恩·卡巴金对整个章节有一句总结：

呼吸吧，就像生命依赖于它一样。

如果你仅仅能够记住本章里面的一句话，就记住这句，然后你就会明白正念禅修。



静坐时间

我们已经学习了正念禅修的理论和练习，现在让我们花几分钟来进行坐禅。

静坐有很多种方法。最简单的方式就是，延长上一章中提到的两分钟正念练习时间。首先，以使你同时保持警觉和放松的禅修姿势坐好。只要是你能够舒服地静坐时，你都可以练习“容易法”（关注呼吸的过程并且每次注意力溜走时都温柔地将其带回），或者“超容易法”（没有任何目的地静坐，并简单地从“作为”转换成“存在”）。如果你愿意，还可以在“容易法”和“超容易法”之间随时转换。就这样保持大约 10 分钟，或者随你的意愿保持更久。这就是你的禅修练习。

如果你喜欢更正式且更成体系的方式，可以采用本章前面提到的正念禅修的过程模型。以坐禅姿势开始，同时保持警觉和放松。一旦你感觉舒适，邀请一个意图出现，一个基于你为什么会坐在这里的意图，这个意图能够促使你继续练习。将注意力带到呼吸中。如果心灵平静而且专注，就在这样的状态下停留。如果心灵被一个声音、一个想法，或者是身体某个部位的痒痒分神，承认干扰的来源，不作任何评判地体验这个干扰，然后放下它。如果你需要移动，维持意图、动作和感受的正念。温柔地将注意力带回呼吸。如果产生了自责或者自我评价，邀请自我导向仁慈的想法出现——如果可以的话。若不行，就顺其自然，每一件事都很好。这样持续 10 分钟，或者随你的意愿做得更久。

| 正念禅修 |

让我们以舒适的坐姿开始。用一种能够使你同时保持警觉和放松的姿势坐好。或者，假如你喜欢，你可以稳如磐石。

现在，让我们进行三个缓慢深长的呼吸，给我们的练习注入能量，让我们放松。

现在，自然地呼吸，并且温柔地关注呼吸。你可以关注你的鼻孔、腹部或者整个身体的气息，觉知你的吸气、呼气，以及两者之间的间隔。

(短暂的停顿)

如果你喜欢，可以将这个练习看作将心灵安放在呼吸上休息。你可以将呼吸想象成一个休息的地方、一个坐垫或者一张床垫，让心灵在上面休息，非常舒适地休息。

(长停顿)

如果在任何时候，你感到被一个感觉、一个想法或者声音干扰，仅仅承认这个干扰的存在，体验干扰，并且温柔地放下它。将注意力温柔地带回呼吸中。

(长停顿)

如果你愿意，让我们通过邀请喜悦的内在平和出现，来结束这次禅修。

吸气，我非常平静。

呼气，我微笑。

此时此刻，

很美好。

(短停顿)

谢谢你的注意力。

老兄，科学在哪儿？

禅修与科学至少有一个重要的共同之处，那就是高度强调探究精神。在禅修中，有两个方面与此相关。首先，大量的禅修都是关于自我探索的。是

的，我们以注意力的训练作为开始，但是注意力并不是大部分禅修传统的最终目的，真正的终极目标是领悟。我们创造强大的注意力，是为了深入了解我们的内心和我们自己。拥有强大的注意力就像有一个功率强大的手电筒——拥有它非常好玩，但这样做的真实意图是使我们能够看到意识里面未被照亮的部分，由此我们就能够探索内在的自己。归根结底，禅修是有关开发领悟的，所以探究精神，至少内在的探索精神是一个人禅修练习的根本部分。

这种探索精神超越了人的内在，并延伸到了外部世界。因为禅修者习惯于探索，我们已经习惯了对科学，以及深入到禅修本身的科学探究。即使是对那些依照古老的禅修传统——比如佛教，并受过经典训练的禅修者来说也同样如此。在我的许多朋友看来，这种对科学研究坦然接受的最佳例子就是，一位西藏高僧曾经说过：“如果科学分析得出一些结论，证明佛教中的一些主张是错误的，我们就必须接受科学研究的发现并且摒弃这些主张。”

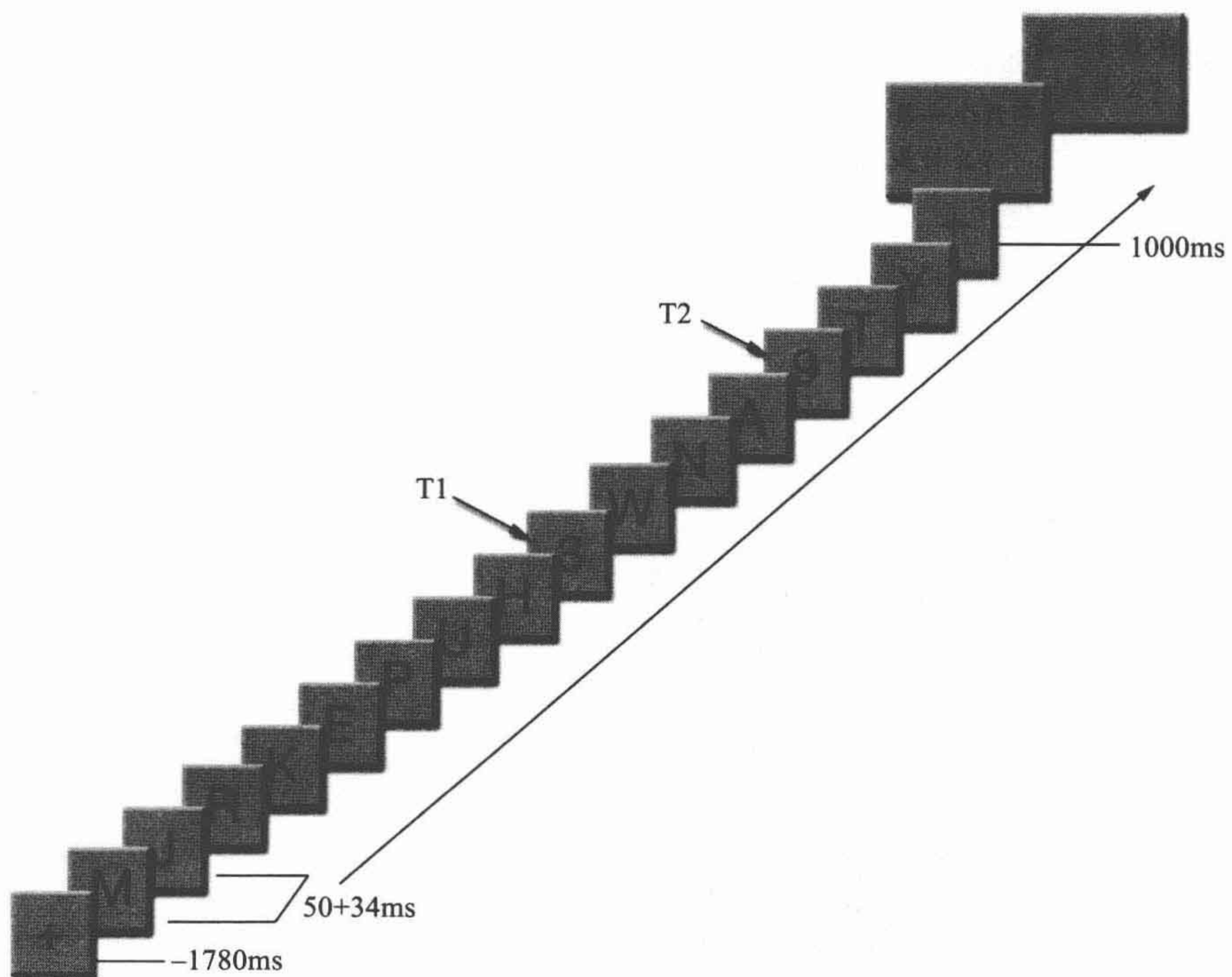
了解到这一点后，让我们快速地略读一些经过同行评审的关于禅修的科学文献。

在所有关于禅修的研究中，最具说服力的一项是由理查德·戴维森和乔恩·卡巴金组织实施的，这两位是禅修神经学领域的先驱者。这项研究让人大开眼界，原因有很多。这是第一项在商业背景下实施的大型科学研究，研究对象是一家生物科技公司的雇员。这让这项研究与像我一样在企业界工作的人高度相关。研究结果显示，仅仅通过为期8周的正念训练，研究对象的焦虑水平显著降低，这是一个很好的结果，但是并不足为奇，因为乔恩·卡巴金这项训练课程的名字就是“基于正念的减压法”。如果焦虑水平没有显著地降低，那就有点尴尬了。

更让人吃惊的是，当测量研究对象大脑的内部回路活动时，禅修组的大脑中与积极情绪相关的神经活动显著增加。最迷人的发现与他们的免疫功能

有关。在这个研究接近尾声的时候，研究对象被注射了流感疫苗，禅修组产生了更多的抗体。换句话说，在仅仅持续了8周的正念禅修后，研究对象非常明显变得更加快乐（就像测量他们大脑神经活动所显示的那样），并且免疫力也显著提高。别忘了这项研究的研究对象，并不是那些住在寺庙里、身穿长袍的僧人，而是有真实的生活，并在美国企业中拥有真实的高压工作的普通人。

随后还有一项研究，是由海伦·斯莱格、安托万·卢茨和理查德·戴维森实施的，关注注意力方面的问题。特别值得一提的是，这项研究探索了与有趣的“注意瞬脱”现象有关的禅修。有一个非常简单的方式可以解释注意瞬脱。假设在电脑屏幕上显示出一系列字符（数字、字母或者是字母表），



注意瞬脱任务

一次出现一个，快速地一连串出现（字母间的延迟大概是 50 毫秒，也就是一秒的 1/20）。假设这整个序列由字母和两个数字组成。例如，这个序列是 P、U、H、3、W、N、9、T、Y。这一串字母中有两个数字，你的任务就是要识别出这两个数字。

实验中有个有趣的地方：假如两个数字在半秒内先后显示，那么第二个数字往往不能被觉知。这个现象就是“注意瞬脱”。不知怎的，在第一个刺激目标被发现后，我们的心理注意力好像“眨了一下眼”，过了好一会儿，大脑才能够发现下一个目标。

这种注意瞬脱，以前被认定为我们大脑神经通路的一个特征，而且无法改变。斯泰格的研究显示，在进行三个月的密集内观禅修（也被称为“慧禅禅修”，一种更加正式和严格的正念禅修）后，参与者能够显著地减少注意瞬脱。这个理论是，经过内观禅修的练习，大脑能够学会更有效地处理刺激，因此在处理了第一个突出的目标后，大脑仍然能够处理第二个目标。

这项研究使我们窥见，通过正念禅修可以提高我们大脑的运行效率。所以如果你的工作需要长时间地关注信息，也许这样的禅修能够帮助你加薪升职。



“你呢？你也要求加薪吗？你自己已经升得非常高了！”

关于禅修还有更多有意思的科学研究，下面我们将列出几个比较突出的。

安托万·卢茨的研究表明，娴熟的佛教禅修者能够产生高振幅的伽马脑电波，这种脑电波与高效率的记忆、学习和认知相关。更妙的是，这些禅修高手即使在没有进行禅修时，他们在基线水平上也展现了更高的伽马脑电波活动，这就表明禅修训练能够使处于休息状态的大脑发生改变。如果你经常做力量训练，即使你不去健身房时也能够拥有发达的肌肉。同样，如果你做了大量的禅修训练，即使你在外面和朋友聚会时，你也能够拥有平静、清晰和喜悦的强大心灵“肌肉”。

由乔恩·卡巴金进行的这个领域的一项早期研究显示，正念能够极大地改善牛皮癣皮肤的状态。这套研究方法很简单。所有的参与者都接受普通治疗，但他们当中有一半人在治疗的过程中会聆听乔恩·卡巴金的禅修指南磁带，仅仅是播放这些磁带就能够显著地加速皮肤改善。在我发现这个结果非常让人欣喜的同时，这项研究也是令人信服的。牛皮癣是摸得着、看得见的皮肤病，其显著特点是当病情加重时，皮肤上的红点会变大。所以在这样的背景下，当说起禅修如何能够“帮助你疗愈”时，就不仅仅是西方新时代迷信徒的虚无缥缈之谈，而是你能看到并能用尺子测量到的真正改变。

最后再介绍一项研究，该研究由萨拉·拉扎尔主持，显示禅修能够使大脑皮质层变厚。她分别对进行慧禅禅修的人和未进行禅修的人进行磁共振成像快照（MRI），结果显示，禅修者大脑中与注意力和感知处理相关的区域皮质层更厚。当然，这些测量结果显示的是相互关系，而不是因果关系，这就意味着那些大脑皮质层本来就厚的人，完全有可能碰巧是一位禅修者。但这个研究也显示出，实验对象里禅修者练习禅修的时间越长，他们大脑中相关部分的皮质层就会越厚，这就表明禅修练习能够使大脑产生一些可以观察到的变化。

以上就是我对在过去25年中，与禅修相关的科学研究所作的简介。值

得注意的是，从注意力和大脑功能到免疫机制，再到皮肤病治愈，正念能够改善所有的一切。正念就好像百战天龙马盖先的瑞士军刀——在任何情况下都非常有用。

记住，如果鸣能够静坐，你也能。



第3章

呼吸吧，就像生命依赖于它一样

如何将正念的妙处扩展到生活的各个方面

正念心，我声明，在哪里都有用。

——佛陀

正念禅修也许是你能在生活中学到的最重要的技能之一。但这并不是我的原话，被誉为“现代心理学之父”的威廉·詹姆斯曾说：

能将溃散的注意力一次又一次收回来的能力，是形成判断力、品格和意志的根本基础。如果一个人没有这种能力，他就不是自己的主人。能够提高这种能力的教育，就是最卓越的教育。

现在你可以看到，正念是一种技能，它能够培养将溃散的注意力不断收回来的能力。正如威廉·詹姆斯所说，正念是“最卓越的教育”，是你能学到的最好的本领。我希望这一说法能让你觉得本书买得很值。

在上一章，我们已经了解到正念禅修是发展情商的一个关键工具。在这

一章里，我们要学的是将正念扩展至日常生活各个方面的具体方法。在坐禅时你所体会到的意识的平静、清晰的状态确实非常美好，但只有把这样的状态带入日常生活，正念才能够真正改善你的生命状态。本章会告诉你达成的方法。啊，这本书真好！



“我能离开课堂一会儿吗？我失念了。”

将正念推而广之

正念修习者最重要的任务之一是将正念的益处延伸到静坐之外，让它在生活的各个方面产生效用。在坐禅时，你也许很容易体验到某种程度的平静、清晰和愉悦，但真正的挑战是将这样的意识状态“普及”到日常生活之中。

好在正念的益处本来就可以很自然地推而广之，轻易地与生活的各个领

域结合。比如，人们的注意力很容易被很愉快或很不愉快的事物所吸引，但如果你能训练自己将注意力集中到呼吸这类极中性的状态之上，你就能够在任何情况下保持专注。你可以随心所欲将注意力停放在任何事物上。你的心神就可以摆脱外在事物的主宰，可纵横自如，唯我独尊。如果你已经精于此道，那你会发现你在课堂上或者记忆时注意力变得更加集中了。著名的禅修导师塞拉·凯瑟琳曾经告诉我，她在大学期间经历了密集的禅修训练后，她的成绩从来没有低于A等。

以上是好消息。更好的消息是，还有方法可以让你加速整个过程，使正念训练更快延伸到生活的各个方面。

正念能够自然地推广到以下两个领域：第一个领域是，将正念由静止状态延伸到活动状态。第二个领域是，将自我导向的正念延伸至他人导向的正念。你也可以把这个过程看作正念在两个维度上的扩展，其一是静态与动态的维度，其二是自己与他人的维度。下面我们将针对此给出一些练习建议。

活动中的正念

日常生活是练习正念的最佳场所。一旦你能够将正念带入日常生活中的每一刻，你的生活质量就会发生戏剧性的变化。一行禅师用他对简单的行走体验的描述，美妙地解释了这一点：

人们常以为能够在水面上或者空中行走是一个奇迹。但我认为真正的奇迹不是在水面上或空中行走，而是在大地上行走。我们每天都置身于一个连我们自己都没有认识到的奇迹里：蓝天、白云、绿草、孩子们充满好奇的黝黑双眸——这些都是用我们自己的双眼看到的。所有这一切就是一个奇迹。

心生正念时，即使是在大地上行走这样简单的体验，也能够成为一个美好的奇迹。

根据我自己的体验，不需要改变任何事情，正念就能够提高我们的幸福感。在生活中，有许多我们习以为常的“中性”经历，比如，我当下没有经历痛苦，每天有三餐可以吃，还能够从A地走到B地。如果我们不再把这些体验看作理所当然的，那它们都可以是快乐的源泉。还有，如果我们的注意力全然集中在体验这些事情本身，快乐的体验将更加强烈。比如，在正念的状态下享受一顿晚餐，会使晚餐本身更加让人愉悦，因为你把所有的注意力都集中在享受食物上了。生活在正念中时，平淡的体验变得愉悦，而愉悦的体验将更加令人享受。这种享受是免费的，而且没有副作用，也不用交定金，多么划算的交易呀！

小时候，我的父亲曾经带着全家到一个非常昂贵的中餐馆吃饭，我们点了那里的一些特色菜。在吃饭期间，我发现自己全然地关注这次体验，一部分原因是饭菜确实很可口，另一部分原因是那顿饭太贵了，还有就是因为我那个经历相当难得，那些饭菜不是我们平时可以随便吃到的。因为以上这些原因，在吃那顿饭的过程中，我处在深正念状态中。后来我突然想到，我为什么只有在吃大餐的时候才会这样专注呢？如果我假装生活中的每一顿饭都是珍贵和昂贵的，并且尽可能多地关注每一顿饭，结果会怎样呢？我称之为“昂贵食物禅修”。从那时起，在大部分吃饭期间，我都在练习这个。有点搞笑的是，我大多数时间都在谷歌吃饭，而在谷歌食物是免费的。

如果除了静坐你没有做其他的练习，正念最终也会深入到你的日常生活中，并带给你零成本、零预付的幸福提升。但是，你可以通过有意识地将正念带入活动中，来加速正念扩展的过程。最简单的方式就是全然地关注当下的每一件事情，不作评判，每次注意力溜走，只要温柔地将它带回即可。这与静坐类似，差别仅在于，静坐是把注意力集中在呼吸上，而活动中的正念

练习是把注意力放在当下的行动上。

对于那些更喜欢正式训练的人来说，我所知道的最好的方法是行禅。正式行禅有一个好处，它与坐禅一样，需要庄重、专注和严谨。行禅要在运动中进行，并且必须保持双眼睁开（否则就会变成“碰撞禅修”），所以行禅能够非常有效地将坐禅中的内在平静带到运动中。事实上，这是个非常有效的练习，在许多正规的禅修训练中，学生会被要求在坐禅和行禅之间来回转换。

行禅，就像它听起来那样简单。你在行走的时候，要全然关注当下的每一个动作和身体的每一个感觉，每一次注意力溜走了，就温柔地将它带回。

| 行禅 |

我们站立不动开始练习。关注身体，并且体会脚与地面接触时脚所感受的压力。花点时间来体验身体站在大地上的感觉。

现在，往前迈一步。专注地抬起一只脚，专注地向前移动，然后同样专注地放下脚，并且专注地将身体的重量转移到这只脚上。短暂地停留后，换另一只脚开始。

如果你喜欢，抬脚的时候，你可以轻轻地对自己重复：“抬脚，抬脚，抬脚。”当要抬脚向前移动时，你也可以轻轻地重复：“移动，移动，移动。”

这样走了几步后，你可能想要停下来并且转回去。当你决定停下时，花几秒钟的时间来专注地体验处于站立姿势的身体。如果你喜欢，可以轻轻地重复：“站定，站定，站定。”当你转身时，全然地转过去。如果你喜欢，也可以轻轻地重复：“转身，转身，转身。”

如果你愿意，可以保持步伐和呼吸协调一致。抬脚的时候，吸气，向前迈步的时候，呼气。这样做有利于将平静带入这样的体验中。

在你练习行禅时，没有必要走得很慢，行禅能够用任意的走路速度来练习。这就是说每次你行走的时候，都可以练习行禅。

就我自己来说，每次我从办公室走到洗手间的这段时间，都在练习行禅。我发现专注地走路对心灵来说是一种休息，而放松的大脑对创造性的思考非常有益。因此，这对我的工作非常有用，因为我的工作经常需要创造性地解决问题，所以每次我去洗手间的的时间，心灵就有机会休息，大脑也有机会进入创造性状态。在去洗手间的间隔中，我想到了很多难题的解决方案。（没错，我好像是在休息时间效率最高，也许我的老板应该出钱让我常休息。老板，我希望你读到这一段。）



遛狗禅修

慢慢地踱步在我们的文化里是被接受和认可的，这一点对我们来说非常有利。这意味着你可以在一天当中的任何时间练习行禅，而且人们会认为你只是在踱步。你甚至不需要等到上洗手间的休息时间才去练习。

导向他人的正念

有一个不错的正念练习方式，几乎能保证你的社交生活得到改善：将正

念导向他人。这个方法非常简单——用你当下每一刻的注意力关注另外一个人，不作任何评判，每次注意力溜走，就温柔地将它带回。这就像我们一直在练习的禅修，只是禅修的对象是另外一个人。

正念式倾听

你可以用正式或非正式的方式来练习专注倾听。正式练习的做法是，在一个人人为设置的情境下，一个人说，另外一个人专注地倾听。非正式的练习就是在任何一个日常的对话期间，专注地倾听对方，并且慷慨给他一个讲话的空间。

| 正念式倾听的正式练习 |

在这个练习中，我们会用一种有别于常规的方式来练习倾听。

我们与一位家人或者朋友组成两人小组，每个人轮流扮演倾诉者和倾听者的角色。

下面是给倾诉者的一些指导：你要进行一场独白，不间断地说话，时间为3分钟。如果中间你没有什么可说的也没有关系，就静静地坐着，然后什么时候你有事情想要说了，就继续讲。这3分钟完全属于你，你可以按照自己的方式随意支配这段时间。你还要知道，无论什么时候你想要开始诉说，有一个人随时会倾听。

下面是给倾听者的一些指导：你的任务就是听。当你在听的时候，全然地关注说话的人。在3分钟的时间里，你不可以问问题。你可以用面部表情或是点头，或者说“我明白”、“我懂了”来表示认可。除了表示认可之外，你不可以讲话。请试着不要去过度认可，否则你可能会影响倾诉者。如果倾诉者没有什么可说了，给他（她）一些安静的空间，然后当他

(她)重新准备好讲话时,你继续保持倾听。

我们先设定一个人讲话、另一个人倾听,时间为3分钟。然后倾诉者和倾听者交换角色,继续下一个3分钟。然后,进行一个3分钟的“元对话”,在这个元对话里,双方讨论一下这个体验对你们来说怎么样。

独白的建议话题:

- 你现在的感觉如何?
- 今天发生的事情,你有没有什么想要谈一谈?
- 或者其他任何你想谈论的事情。

| 正念式倾听的非正式练习 |

当一个朋友或者爱人跟你说话时,用一种专注的态度倾听,将全部的注意力和时间当成送给他们的一份礼物。提醒自己,因为这个人对你来说如此重要,所以他(她)值得你付出全部的注意力,以及他们表达自己所需要的空间和时间。

当你倾听的时候,全然地关注讲话的人。如果你发现注意力溜走了,就温柔地将注意力带回倾诉者身上,就像这个讲话的人是你的禅修对象一样。尽可能避免讲话、提问问题或者引导讲话人的思路。记住,你正在给他(她)一份非常有价值的礼物——倾诉时间。你可以通过面部表情或者通过点头,或是说“我明白”、“我懂了”来表示认可,但是尽量不要过度引导讲话的人。如果讲话的人没有什么可说了,就给他(她)沉默的空间。然后当他(她)重新开始讲话时,你继续倾听。

我们在课堂上做正式的练习时，最常见的反馈就是，人们对于自己被他人如此认真地倾听感到非常感激。“探索内在的自己”课程为期7周多，通常我们在课程的初期做正式的练习，那时大部分参与者并不认识彼此。做了这个练习之后，我们就经常听到人们说：“我刚和这个人认识了6分钟，但现在我们已经成为朋友，我甚至不认识那些在我办公室外坐了好几个月的人。”这就是注意力的力量。仅仅是给彼此6分钟的全然关注，以此为礼物，已经足够建立一份友谊。我的朋友兼同事，也是“探索内在的自己”的老师，禅宗大师诺曼·费希尔说：“倾听是充满神奇的：它把外来的、陌生的甚至隐约带有威胁性的人，变成了与我们密切相关的人，最终此人会变成我们的朋友。通过这样的方式，倾听柔化并改变了倾听者。”

我们的注意力是我们能够给予别人的最有价值的礼物。我们全然关注某人的那一刻，他就是我们在这个世界上注意力的中心，没有什么比他更重要，因为此人就是我们意识场中的一切。有什么礼物能比这更有价值呢？像往常一样，一行禅师用最为诗意的方式阐释了这一点：“我们给别人的最珍贵的礼物就是我们身在现场。当用正念之心环抱我们所爱的人时，他们就会像花儿一样绽放。”



“我现在已经得到了他全部的注意力，但我并不认为我会像花儿一样绽放。”

如果你的生活里有一些你关心的人，保证每天花几分钟的时间，全然地关注他们。他们就能够像花儿一样绽放，感到幸福和快乐。

正念式对话

我们可以将正念式倾听的状态延伸至正念式对话，这是一种非常有效的练习。这个练习的灵感是从法律界的朋友那里得到的，这个方法在关系调停中非常有用。确切地说，是调解大师加里·弗里德曼将这个方法教给了禅宗大师诺曼·费希尔，诺曼·费希尔又在谷歌把这个方法传授给了我们。

正念式对话有三个关键组成部分。第一个也是最显而易见的就是正念式倾听，我们已经练习过了。第二个部分，加里称之为“闭环”，是“闭合沟通环”的简称。这个做法很简单。假设有两个人，艾伦和贝姬，参与到对话中，现在由艾伦讲话。艾伦讲完一段话之后，贝姬（倾听者）进行回顾，说出她所认为艾伦陈述的内容。之后，艾伦针对贝姬有关他的独白的陈述做出反馈，说说他认为贝姬漏听或是误解的地方。他们就这样反复地进行沟通，直到艾伦（最初的倾诉者）满意地认为贝姬（最初的倾听者）准确无误地明白了他的意思。使交流成为一个环路是个需要双方合作完成的项目，在这个项目中，双方需要一起努力帮助贝姬（倾听者）完全明白艾伦（倾诉者）的意思。

正念式对话里的第三个关键的组成部分，加里称之为“自省”。自省就是检视自己的内心状态。我们难以专注倾听的主要原因是，我们被自己的感受、内心喋喋不休的声音分散了注意力，使我们在倾听时无法保持内心的客观和平静。应对这种干扰的最好方式是觉知并承认它们的存在。知道它们在那儿，尽量不去评判，顺其自然。如果某些感受或干扰在内心徘徊不去，那就顺其自然，只需要觉知它们是如何影响我们的。你可以将“自省”看作在倾听过程中的自我导向的正念。

“自省”对倾诉者也很有帮助。倾诉者在说话的同时探索自己的内心状态，看看自己在讲话的时候内心产生什么感觉，这是非常有用的。如果她喜欢，她可以谈论这些感受；如果她不想说什么，只需要简单地承认这些感受，尽量不作评判，让感受顺其自然地流动。

在课堂上，学员们经常会问到这样的问题：如何才能在全神贯注倾听一个人讲话的同时进行自省？让我们用周边视觉来打比方。当我们看一个东西时，视觉的范围包括中央视觉和周边视觉。我们能够非常清晰地看到视力焦点选择的物体（使用中央视觉），同时，我们对这个物体周围的事物也有一个视觉感受（使用周边视觉）。同样，我们可以认为注意力由“核心”部分和“外围”部分组成，我们能够用“核心”注意力倾听另一个人，同时保持自省的“外围”注意力。

你可以用正式或非正式的方式来练习正念式对话。正式的练习需要为每个人设计一个场景，来练习倾听、闭环、自省三种技巧。非正式练习就是简单地在日常对话中使用这三种技巧。

| 正念式对话的正式练习 |

该练习所需的技巧有三方面：倾听、闭环和自省。倾听就是将自己全然的注意力作为礼物送给倾诉者。闭环就是通过对话向对方表明你真的了解对方的倾诉，从而使双方的沟通形成一个闭合的环。不需要试图记住倾诉者提及的所有内容：如果你真的在倾听，你会听到他在说什么。自省就是要觉知自己，了解自己对听到内容的反应。其作用是，你能够带着对自己感受的全然觉知来专注地倾听。

操作指南

第一部分：独白

有两个人，A和B。A先开始独白，时间为4分钟。在你说话的同时，保持身体的正念（这属于自省的部分）。这4分钟时间完全属于你，如果你感到无话可说，你们可以静静地坐着，等你有了说话的欲望时再接着说。

B作为倾听者，任务就是将全然的注意力作为一份礼物送给倾诉者，同时保持身体的正念（这也属于自省的部分）。你给予他（她）全然的关注，同时也不要忽略对自己身体的觉知。你可以表示认可，但是不要过度认可。除了表示认可之外，你不可以说话。

第二部分：探讨

在第一部分完成后，B向A重复所听到的内容。你可以这样开始：“我听到你说的是……”紧接着，A给出反馈，告诉B是否准确地理解了自己的意思。例如，他（她）是否遗漏了什么，他（她）是否误述了什么等。就这样反复地进行，直到A认为B完全理解了自己的意思为止。这个练习你想做多久就做多久，或者只是完成这6分钟的谈话。（这是闭环的部分。）

当A对B的理解感到满意时，双方可以安静地开始坐禅。当整个房间安静下来时，我们知道，两个人都完成了各自的练习。

然后双方互换角色，由B来说话，A来倾听。

这个练习之后，用4分钟的时间做一个元对话，来谈论你对这次经历的感受。

建议你们谈论以下话题：

- 你对自己的自我评价。你的自我印象，你喜欢自己什么地方，你想改变的事情，等等。

- 你想谈论的一次困境，可以是最近发生的，也可以是很久以前的。
- 其他对你来说有意义的话题。

你可以将非正式的正念式对话看作正式练习的“隐藏”版本。你不必告诉朋友：“嘿，我从一本非常好的书上看到了一个练习，我想试试看，所以我想和你‘闭环’并且进行‘自省’。”这样做会有点别扭。相反，你可以这样告诉朋友：“你刚才说的那些听起来很重要。为了保证我准确无误地明白了你的意思，我想向你重复一下我刚刚听到的内容，让我知道我的理解是否正确。你觉得这样行吗？”十有八九，你的朋友会非常感激，因为你愿意花时间和精力倾听并且希望准确地理解他（她）。在提出这个请求时，你是在含蓄地表明你重视并且尊重你的朋友。

这样做对人际关系是非常有益的。

| 正念式对话的非正式练习 |

你可以在任何一场对话中练习正念式对话。然而，在沟通陷入僵局的时候，比如在一场冲突之下，这个练习的功用才能得到最大限度的发挥。

这一练习仍然需要三项技巧：倾听、闭环和自省。倾听就是将自己全然的注意力作为礼物送给倾诉者。闭环就是通过对话向对方表明你真的了解对方的倾诉，从而使双方的沟通形成一个闭合的环。自省就是要觉知自己，了解自己对听到内容的反应。

从专注的倾听开始（参考之前正念式倾听的正式练习）。全然地关注倾诉者，并同时保持对自己身体状态的觉知。如果有任何强烈的情绪产

生，承认它的存在，如果有可能的话，让情绪来去自由。在讲话的人表达完他（她）的观点后，重述他（她）的话，并向讲话人确认，确保你完全明白其意思。你可以说：“你所说的内容听起来很重要。为了确保我能准确无误地理解你的意思，我想复述我听到的内容。然后请你来告诉我，我的理解是否正确。你觉得可以吗？”如果讲话的人同意，重述你听到的，然后请讲话的人告诉你，你的理解是否存在偏差。在倾诉者给出了自己的意见后，用自己的话重复一遍，以确保你的理解是准确的。重复这个过程，直到倾诉者对你的理解感到满意为止。

在此之后，轮到你表达自己的意见了。如果你觉得合适，可以向对方解释“闭环”的过程，以尊重对方的态度邀请对方也参与进来。如果他愿意配合，你可以告诉他：“我希望确保自己的意思没有被误解，所以如果你愿意，能否重复你听到我所表达的内容？”如果对方同意，你们就可以进行一个“闭环”。

持续练习

前面我们已经探讨了一些正念练习，这些练习是为了让人发展出一种同时保持平静与清晰的心灵品质。我们也探讨了如何将正念延伸到日常生活中的实践方法。最关键的还是“练习”。正念的练习如同体育锻炼，仅仅在头脑中明白了道理是不够的，只有通过持续练习才能从中获益。

身为导师，我发现，让人们接受正念的观念、开始练习正念是不难的。我通常只需要向他们展示一些大脑科学的研究成果，解释正念的益处，教给他们一个短短两分钟的静坐方法，人们就明白了。这确实是个好消息。

然而，坏消息是，在最初的几天过后，很多人都感到难以坚持下去。大

部分人在一开始都怀着极大的热情，每天花一二十分钟的时间进行这个美妙的练习。但是，在起初的热情消退以后，正念练习就变成了一件苦差事。你会非常无聊，焦躁不安地坐在那儿，心想时间怎么过得这么慢啊。不一会儿，你就决定去做那些更重要或者更有趣的事儿了，比如“完成工作”，或者在YouTube上观看猫咪冲厕所的视频。不知不觉地，你已经把日常练习毁掉了。有位藏传佛教大师，咏给·明就仁波切尊者（他坚持让你叫他“明就”即可），用一种非常有趣的方式描述了这种状态。谈起年轻时初学禅修时，他说：“我喜欢禅修的观念，但不喜欢禅修的练习。”

那么我们如何才能把正念练习坚持下去呢？

令人欣慰的是，你的挣扎通常只会持续几个月。这就像是我们刚刚开始一个锻炼计划，头几个月总是非常难以坚持。你不得不约束自己进行有规律的运动，但是过了几个月后，你就会发现你的生活质量有了显著改变。你的精力会更加充沛，很少生病，做事效率更高，而且镜子里的自己看起来更好看了。你会感觉自己非常棒。一旦你到了那个阶段，你的身体锻炼就停不下来了。生活质量的提高让人无法抗拒。从那个状态开始，你的锻炼计划就能自动持续下去。没错，你可能仍然时不时地把自己哄到健身房，但是这个任务已经变得非常容易了。

坚持正念练习同样如此。刚开始的时候，你需要一些纪律，但是几个月过后，你就会注意到生活质量发生了显著变化。你变得更快乐、更平静，感情更加丰富，精力更加充沛，并且由于你给人们留下了积极印象，他们会更加喜欢你。于是你感觉自己非常棒。再一次，当你到了这一阶段，你会感觉正念练习的益处无法抗拒，你不会主动停止练习。是的，即使一位老练的修行者也需要时不时地说服自己坚持修行，但对他们来说，这已经非常容易并成为一种习惯了。

那么，你如何才能抵达这个阶段呢？我们有3个建议：

1. **找一个伙伴**：我们是从被我们戏称为“谷歌的禅方丈”的诺曼·费希尔那儿学到这一点的。我们再次用体育锻炼打比方。一个人独自去健身房锻炼身体是很困难的，但是如果有一个结伴而去的“健身伙伴”，你就更有可能有规律地去健身房。一部分原因是你有伴儿了，还有一部分原因是你们可以互相鼓励，彼此监督（我将这种关系戏称为“互相骚扰”的关系）。

我们建议找一个“正念伙伴”，并且承诺每周进行一次15分钟的对话，谈话中至少要涵盖这两个话题：

- 对于坚持练习的承诺，我履行得怎么样？
- 我的生活中出现了什么和我的练习相关的事情？

我们也建议用“这个对话进行得如何？”这一问题来结束对话。在“探索内在的自己”课程中，我们实施了这个方法，发现它非常有效。

2. **比你能完成的少做一点**：这是咏给·明就仁波切提出的建议。他的意思是，每天你做正式练习时，要比你的极限少做一些。比如，你一次能坚持做正念练习5分钟，而坚持5分钟对你来说像一个苦差事，那你每次只需要做三四分钟就行了，或者每次时间短一点，一天里多做几次。这样的话，练习就不至于变成负担。如果你把正念练习当作苦差事，那是很难坚持下去的。伊冯娜·金斯伯格喜欢说：“禅修是一种享受。”我认为她的见解完美地吻合了咏给·明就仁波切关于禅修练习的核心思想。

每次不要坐太久，以免静坐成为一项繁重的任务。每次时间短一点，可以一天多次，不久以后，也许你也会感到，正念静坐更像一种享受。

3. **一日一呼吸**：我也许是世界上最懒惰的禅修老师，因为我告诉我的学生们，他们每天只需要做一次正念呼吸就够了。只需要做一次，你

要非常专注地吸气和呼气，然后，这一天的任务就完成了。其他的练习则都是额外的收获。

为什么一次正念呼吸会如此重要？这有两个原因。第一个原因是保持练习的劲头儿。如果你每天只需要专注地做一次呼吸，那你很容易实践自己的承诺，并可以在往后保持练习的劲头儿。今后如果你感觉你可以做得更多，你会更容易做到。第二个原因是，产生意图本身就是禅修。

这个练习鼓励你产生一个意图：每天做一件对自己友善、有益的事。久而久之，对自己的友善会成为一种宝贵的思维习惯。当这种自我导向的善意足够强大时，正念练习就会变得更加容易。

记住，在你的余生，一日一呼吸。我只要求这么多。

禅修中的光明和喜悦

最初接触禅修时，我纠结于一个最简单和最愚蠢的问题：我不会呼吸！我的意思是，在日常生活中，我当然可以自然地呼吸，但当我试着有意识地把注意力放在呼吸上时，我就不会正确地呼吸了。我当时太刻意了。

有一天，我终于决定停止这种费力的尝试。我只要坐着，微笑着，在静坐的时候注意我的身体，就是这样。这样坐了几分钟后，我进入了那种警觉和放松同在的状态。同时，我发现自己可以保持正常呼吸。这是我第一次能够在关注呼吸的同时保持正常呼吸。当我不再努力尝试的时候，我竟然成功了。如果我是一个电视剧角色，我会在那个时刻仰望天空，然后用讽刺的口吻说：“很好笑哦！”

用幽默一点的方式来说，禅修就像入睡。你越是放松，越是不关心结果，它就越容易达成，效果也会更好。因为禅修和入睡同样依赖于“放下”。

你越能放下，就越容易进入禅修的状态，也越容易睡着。这就是为什么许多禅修老师让学生不要对修行抱有期盼。因为一旦意识只关注结果，就会干扰放下的心态。我认为这是正确的方法，但由此却产生了一个令人烦恼的悖论：如果对结果不抱任何期盼，为什么还会想要修行呢？

据我所知，最好的解决办法是由艾伦·华莱士提出的：“你在禅修之前可以抱有期盼，但是在禅修的过程中不要有任何的期盼。”就这么简单，问题解决了。这样的方法如此简单优雅，让我这种老工程师觉得很贴心。

在禅修中保持放松的心态很有必要。放松是精神高度集中的基础。心境



在放松的时候会变得更加平静和稳定，稳定的心境促进精神集中。反过来，这种状态又会让人更加放松，由此形成良性循环。看似矛盾的是，精神高度集中需要建立在心态放松的基础之上。

类似的机制在正念禅修中同样有效。我发现轻盈之心非常有利于保持正念状态。轻盈促使心灵轻松自在。当心灵自在的时候，它会变得更加开放、敏锐和客观。这些品质又会进一步加深正念之心，又反过来强化了轻盈和自在的感觉，进而形成一种良性循环。

这说明愉悦的心态是练习正念的好方法，尤其是那种不会压倒其他感觉的温和的喜悦感，比如愉悦的散步，与爱人牵着手，享受一顿美餐，抱着熟睡的孩子，或者在孩子读书的时候坐在他的身边，这些都是练习正念的好机会。把当下的注意力全部放在快乐的体验中，带到心灵中，带到身体里，我称之为“愉悦的正念”。

愉悦正念的体验所产生的第一个效果就是愉悦感会变得更加强烈。仅仅加强你的临在，就可有这样的加倍收获，而无须任何额外花费。更重要的是，我发现，这种正念的益处是可以扩展的。也就是说，如果你在愉快的体验中练习并强化正念的能力，那么你的获益会潜移默化地延伸到其他的体验中。于是，即使你在中性的体验以及不太愉快的体验中也会具备强化的正念能力。（将乐趣作为一种禅修方式，这是多么划算的交易！）

需要注意的是，愉悦正念最好用作正式打坐的一个补充，它不能完全替代后者。这一点很重要。正式的训练要求你能在一些中性的体验中保持正念，比如在呼吸的时候。这是因为，像呼吸这样中性的体验难以吸引注意力，这样训练出来的正念能力较能普及到各种情况。因此，你会发现，相对于愉悦正念而言，正式打坐能给你带来的益处更多。但是，这需要自制力，而自制力正是人们通常缺乏的。相反，愉悦正念带给你的益处比较少，但是能够持续进行。另外，正念非常有趣，没有人会跟有趣的体验过不去，至少

我不会。因此，你可以将愉悦正念看作汽车的一挡，它可以轻松地使汽车启动，但不能让汽车跑得很快。而正式静坐可被看作更高的挡位，汽车启动时很难用上这个挡位，但只有在这一挡位上车子才能跑得又快又远。

很明显，这两个联系互相补充，相得益彰。每天做这两种练习，就像开车时灵活使用不同挡位，你不但能平稳地启动汽车，还能以合适的速度行进。

更重要的是，一段时间以后，你的正式禅修可能会被注入一种强大的品质，这种品质在梵文中被称为“Sukha”，最常见的翻译是“真乐”、“安逸”或“幸福”。在我看来，“Sukha”最好、最准确也是最技术性的翻译是：“不需能量的喜悦”。Sukha是一种喜悦，这种喜悦不需要耗费能量，它就像是空白背景里的噪声，它一直存在着，只是很少被注意到。Sukha“不需能量”的特质暗示着两个含义：其一，它是高度可持续的，因为它不消耗能量。其二，正因为它不需要能量，所以很微妙，只有心灵宁静的时候才能接近这种状态。就像只有当一个屋子很安静，没有人大声讲话的时候，你才能听到“嗡嗡”的背景声。这意味着，你需要让心灵变得安静，才能接近Sukha的状态。不过一旦你能够非常有技巧地做到这一点，你就拥有了一个源源不断的快乐源泉，这种快乐是不需要感官刺激的。这真是改变人生的领悟。

在我认识的资深禅修者中，几乎所有人都曾在禅修生涯中，在某种程度上达到了Sukha的状态。根据我自己的经验，愉悦正念可以促使正式静坐中更快出现Sukha状态。从理论上讲，愉悦正念的练习使我的心灵逐渐习惯舒适、幽默和轻松的状态，因此我的心灵能够在正式禅修中更快地与Sukha获得联结。这“不需能量的喜悦”就会潜移默化进入日常生活中，使每天的经历变得更加愉悦，由此也增加了那些快乐体验的频率和强度，这些又成为愉悦正念练习中可以使用的资源。于是，另外一种快乐的良性循环就形成了。愉悦正念自身就非常有效果，如果能与正式的正念练习结合起来，效果会非常强大。

掌握集中的注意力和开放的注意力

力量和耐力是两种互为补充的体能素质。要成为一个全面的运动员，最好是两者兼具。同样，也有两种互相补充的注意力品质：集中的注意力和开放的注意力。要想成为一个有所造诣的禅修者，需要在两个方面都很强大。

集中的注意力就是对所选择对象全神贯注，这种注意力稳定、强大、坚定，就像太阳光通过透镜聚焦在一个点上。它就像一块坚固的岩石，庄严地在那里，任凭狂风吹过也不会移动。它就是一种意识，这种意识就像一座被严密监视的皇家宫殿，只有最尊贵的宾客才允许进入，其他所有人都被礼貌而坚定地拒绝。

开放的注意力是具有另外一种品质的注意力，这种注意力愿意关注任何触及心灵或感官的事物。它开放，灵活，好客。它就像周围的阳光，把自己借给万物。它就像小草，总是随着微风轻轻摆动。它就像水，随时随地改变形状。它也是一种意识，就像一栋被好客的主人敞开房门的房子，任何走进这所房子的人都会受到贵宾般的欢迎。

好消息是当你在做正念禅修时，你是在同时训练集中的注意力和开放的注意力。（一举两得！）这是因为正念禅修同时包含了这两部分。在正念禅修中，你总是需要不断地把注意力带回当下，这就是在训练集中的注意力。另外你需要保持客观和放下的心态，这就是在训练开放的注意力。因此，即使你只是练习正念禅修，也可以同时培养这两种注意力。

然而，我们发现，对于课程参与者而言，体验两种注意力的不同之处，以及获得加强训练的相应工具，相当有用。我们创建的练习类似于一些运动员的“循环训练”。循环训练是一种高强度的心肺耐力训练和肌力训练的结合。常见的循环训练方式是，学员先绕跑道跑步一圈（心肺耐力训练），然后停下来做俯卧撑（肌力训练），然后再绕跑道跑步一圈，再停下来做仰卧

起坐（肌力训练）。如此循环，学员可以在心肺耐力和肌力训练之间交替进行，由此同时锻炼了心肺耐力和肌力。

我们以类似的方式做注意力的“循环训练”。先做3分钟集中注意力训练，然后做3分钟开放注意力训练。通常持续练习12分钟。开始和结束时有意地注意呼吸，放松两分钟。

| 禅修循环训练 |

让我们以舒适的坐姿坐好，使自己同时保持放松和警觉。

放松心灵。如果你喜欢，可以将呼吸看作一个休息的地方、一个坐垫或者一张床垫，让心灵在上面休息。

（短暂停顿）

让我们转入集中的注意力。将注意力带入呼吸中，或者其他你选择的禅修对象上。让注意力像岩石一样保持稳固，不受任何干扰。如果你的意识受到干扰，温柔而坚定地将意识带回。让我们继续保持这个练习，持续3分钟。

（长停顿）

现在我们进入开放的注意力。将注意力放在你当前的感觉或心中所出现的念头上。让这个注意力灵活得像随风摆动的小草一样。在这种心境中，没有所谓的干扰。你所体验的每一物都是禅修的对象，万物皆可用。让我们保持这个练习，持续3分钟。

（长停顿）

（转向集中的注意力，保持3分钟，再转向开放的注意力，保持3分钟。）

我们以放松心灵结束静坐。如果你喜欢，可以将呼吸看作一个休息的地方、一个坐垫或者一张床垫，让心灵在上面休息。

（长停顿）

谢谢你们的注意力。

集中的注意力和开放的注意力有一些重要的共同特征，这些特征与我们前面最开始的正念禅修的特征相吻合。

第一个特征就是强大的元注意力（对注意力的注意力）。这是因为在这两种禅修中，你都需要对注意力的移动（或者不动）保持清晰的觉知。因此通过足够的练习，元注意力无论在活动的意识（开放的注意力）还是在不动的意识（集中的注意力）中都很强大。第二个特征和第一个特征紧密相关，就是注意力的高分辨率和生动性。在两种禅修中，注意力都保持高度的清晰。这就好似一个好的手电筒，无论照射某个点还是让光束在房间里移动，都会一样明亮。

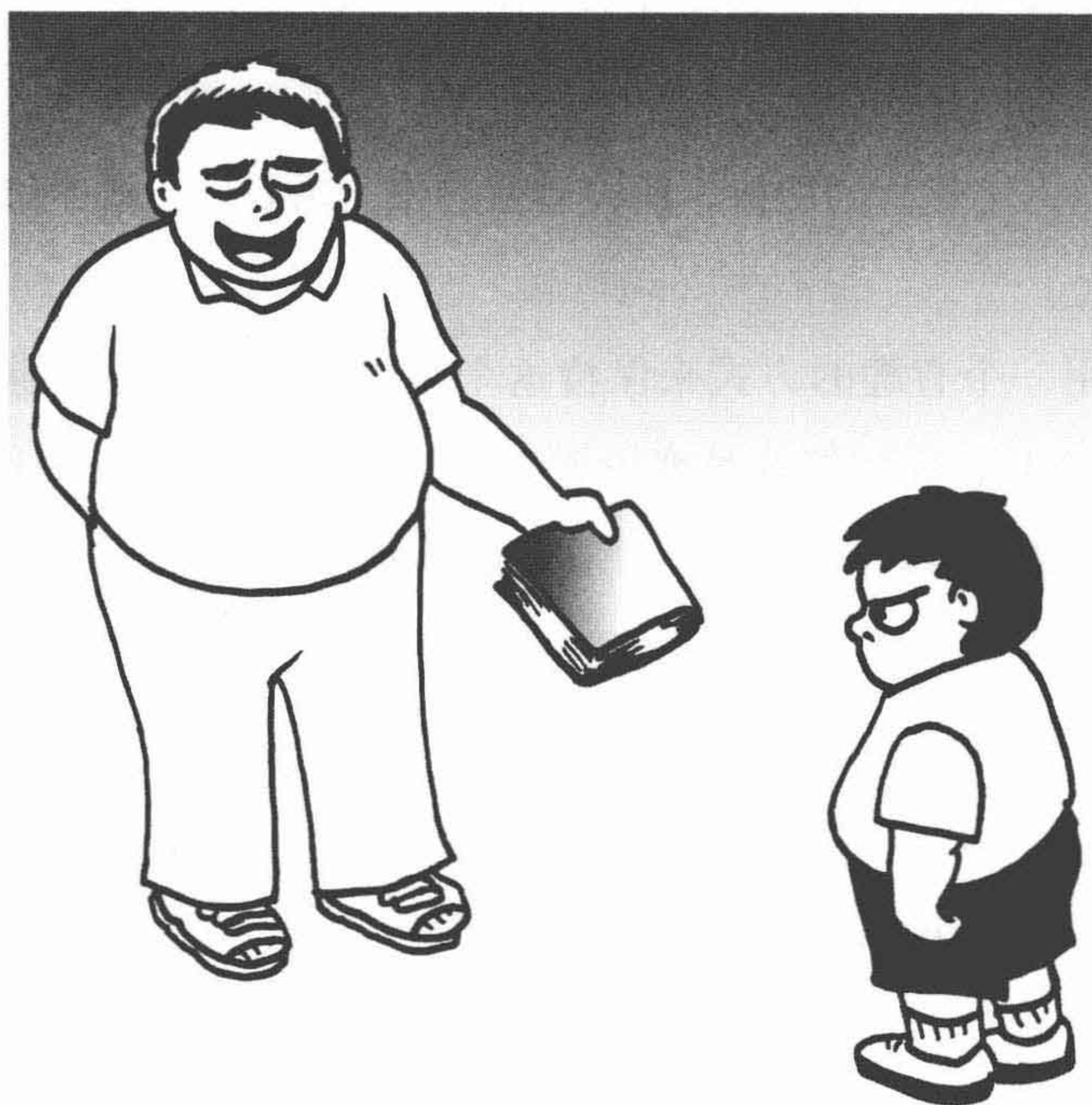
第三个特征是两种禅修都需要在用力和放松之间取得平衡。在任何情形下，太过用力都会使人容易疲惫并且不能够持久，而一点儿也不用力则会使你失去对注意力的掌控。对于这个平衡有一个经典的比喻：在一个锡塔尔琴琴弦上保持刚刚好的张力。如果琴弦过紧，会非常容易断掉，但是如果太松，就无法弹奏出美妙的旋律，所以琴弦的张力需要处于既不过紧也过于松的“宜居带”。

我建议用一个有趣的方式来保持这个平衡，就是玩视频游戏。当你在Xbox上玩游戏时，你把游戏难度设置为稍具挑战性，不至于让你每盘都输掉，这时你会感到游戏最有乐趣。所以我每次玩游戏时，都会从“新手”难度开始，随着技巧的提高，相应地提高难度。一开始的时候，我们可以做简单的。比如，我们可以告诉自己：“如果我能静坐5分钟，并且在这5分钟内能持续注意10个完整的呼吸，就算我成功了！”如果你有90%的可能完成这一任务设置，你就可以通过提高难度来获得更大的乐趣。再次强调，关键在于把任务设置得具有适当的挑战性，但又不至于让你灰心。玩了一段时间这样的“游戏”以后，我发现一个非常好玩的事情，就是当我能够非常棒地完成高难度任务之后，最初那个最容易的任务变得非常有意思。那个任务

就是：“让我的心灵在警惕的状态中放松了 10 分钟”。就这样，只是休息。

我很喜欢这个“游戏”。在我玩更有挑战性的“游戏”期间，我仍然会经常在初级难度上玩。这是一个最简单却永远也不会让人厌倦的难度。

最后一个特征与第三个特征密切相关。这两种禅修都可能会进入一种美妙的状态：舒适和“心流”的状态。你在从事一项自己非常擅长的活动时，比如滑雪、跳舞或编程，如果这项活动对你而言比较轻松，同时具有一定挑战性，而且有相当的趣味性，那么当你全神贯注地投入其中时，你可能会感到自己处于一种“心流”的状态：你呈现出最佳状态，但你的心灵却非常放松。如果你进行了充分的练习，只是通过静坐，你就可能有技巧地掌握自己的注意力，进入“心流”的状态。在这种状态里，意识会同时感到有趣和放松。这非常酷。



“我给你买了一本有关正念禅修的书，而不是 Xbox。这本书同样有趣。”

禅修与宝宝学步

关于禅修，我遇到的最好的比方之一就是宝宝学步。

我记得我的女儿9个月大的时候，迈出了她的第一步。非常漂亮的一步。就那么一步，就摔倒了，用只有宝宝才会的超级可爱方式来摔倒（大家一起说：“噢……”）。慢慢地，她可以一次迈到两步，然后一段时间没有进展。在几个月的时间里，她只能走一两步就会摔倒（噢）。后来在她一岁生日后的几天，我注意到她可以走4步了。同一天之内，她的成绩翻了一番，达到了8步的最高纪录。（没错，我数了，要知道我可是一名工程师。）接下来的一天里，她好像在8步的纪录上停滞不前。但是，在当天下午早些时候，她足足走了16步才摔倒。到了晚上，她的成绩超过了30步。一旦她通过了这个关卡，她就能正常走路了。就是在这一天，她学会了走路（噢！）。

我发现了宝宝学步的经历和禅修之间一个重要的相似性。一个人的禅修过程，看起来好像有两个阶段。我称之为“入门阶段”和“巩固阶段”。在“入门阶段”，你发现你能进入一种特定的意识状态，但你不能长久保持。比如，你可能会在偶然间发现自己处在一种特别的意识状态中，你感到非常平静和警觉，内心深处的喜悦渗入灵魂。这种状态很美妙，但是只过了几分钟它就消失了。这就像宝宝迈出了她的第一步。宝宝终于能够接触到“走路”这一体验，她终于知道走路是什么感觉。但她仅仅能保持一两步，然后就结束了。

“巩固阶段”则需要很长的时间。这个过程包括从迈出第一步到能够轻松地随意走。对于一个禅修者来说，就是能够随心所欲进入某种心境，并能控制强度和长度。这一过程的发展好比一个指数函数，其函数图的形状看起来像是一根曲棍球棒。这意味着你要经历很长一段让人沮丧的时期，在这期间事情看起来好像没有太大进展。但是一段时间之后，突然之间，在非常短

的时间内，你会取得巨大的进步并且达到完全熟练的状态。这就像我的女儿在几个月里都只能迈出一两步，然后突然在两天时间里，就完全学会走路了。对一个不经意的观察者来说，看起来她好像只用了两天就学会了走路，事实上，她用了超过3个月的时间。正是在那3个多月里持续地练习，最后两天的突飞猛进和大获成功才成为可能。

从中我们可以获得一个领悟：当你的禅修练习看起来似乎毫无进展的时候，请不要感到沮丧。假如你能理解这个过程，你就会知道，时候到了，改变会突然出现。你每时每刻的努力都会使你更加接近那个状态。我们用一个经典的比喻来说明这个过程：结冰的湖面上出现冰裂。对一个不经意的旁观者来说，冰裂好像是突然出现的现象，事实上，冰裂是由于下面的冰层长时间融化造成的。在禅修中，我们称这一过程为通过渐修得顿悟。

所以，当你下次看到宝宝学步时，请注意观察。宝宝能够给你的禅修练习带来一两个重大启示，她是真正的禅修大师。（大家一起说：“噢……”）



“她真的非常高深。”



第4章

呈现自然而然的自信

情商之一——自我觉知，以更高的分辨率
来观察自己

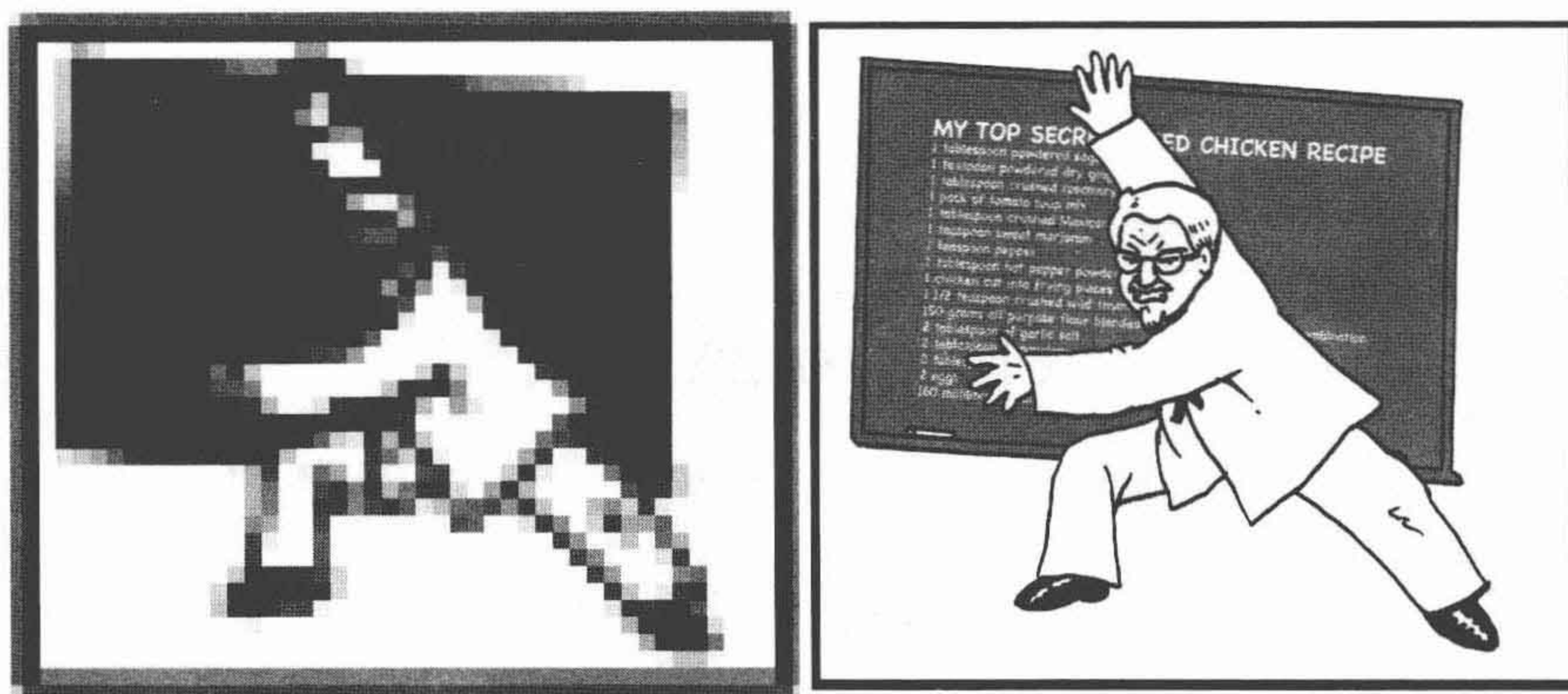
你不能用制造问题的心态来解决同一个问题。

——阿尔伯特·爱因斯坦

从前在印度，有一个小偷躲避卫兵追赶时，注意到一个乞丐正在一条黑胡同里睡觉。他悄悄地把刚刚盗窃的一块很小但价值连城的珠宝放进了乞丐的口袋。然后他就跑开了，打算在甩掉那些卫兵后，再回来把珠宝从乞丐那儿偷回来。在那天夜里，小偷在和卫兵的斗争过程中被杀死。那个乞丐一夜之间成了富翁。在他的口袋里，他有足够的财富过上非常舒适的生活，但他一次都没有检查过他的口袋，所以他一直不知道他的口袋里装有亿万财富，他还是以乞讨度过余生。

你永远不知道，当你向内看的时候会发现什么——那里也许有隐藏的宝藏。

自我觉知——用更高的分辨和生动性来体验情绪



这一章讲的是内观。如果整章能够用一个词来概括的话，这个词就是“清晰”。深化自我觉知，就是发展一个人内在的清晰认知。我们想要来发展两个特定的品质——高分辨率和生动性——正如上面的图片所显示的。

右边的图片和左边的图片有两点不同：第一，分辨率更高，我们就能够看清楚更多的细节。第二，亮度和对比度更高，我们能看到更生动的图片。高分辨率和生动性的结合使这张图片对我们更加有用。同样的方式，本章中的一些练习，能够在两个方面帮助我们更加清楚地觉知我们的情绪。首先，我们能够增加分辨率（或叫准确度）来觉知情绪，因此我们能够观察到情绪产生和消失的时刻，以及在此之间的微妙变化。然后，增加对比度和亮度，我们能够更加生动地觉知到情绪。这两方面给我们提供了情绪方面非常有用的准确信息。

丹尼尔·戈尔曼将自我觉知定义为“了解一个人的内在状态、喜好、资源和直觉”。我喜欢这个定义，因为它表明自我觉知超越了对一个人当下情绪体验的深入了解，扩展到一个“自我”的更大范围，比如明白我们的优势和局限，并且能接近我们自己内在的智慧。



自我觉知是情商的关键域，有了它才能推动情商的其他范畴。这是因为自我觉知使大脑皮层（那个“思考的大脑”）参与到情绪的过程中。自我觉知映射到对自我的集中注意力和语言相关的“思考脑”区域，那么当我们的自我觉知很强的时候，大脑的这些区域会点亮。能不能在臭骂一个人之前悬崖勒马放下那个冲动，并告诉自己“我不能对着那个家伙嚷嚷，他是首席执行官！”，就靠点亮大脑的这些区域。大脑皮层参与每个情绪发生的过程，是我们能够获得情绪生活控制权的必要一步。明就仁波切用一个充满诗意的

比喻描述了这种掌控：“你看到湍急河流的那一刻，你已经不完全被淹没了；与之相似，你觉知到内心情绪的那一刻，你就不会再被情绪完全吞噬。”

“自我觉知”下的 3 种情绪能力

丹尼尔·戈尔曼将情绪能力定义为“一个基于情商的可以习得的能力，这种能力可以促成工作中的杰出表现”。他认为在自我觉知的范畴下，有 3 种情绪能力：

1. **情绪的觉知**：识别个人的情绪及其影响。
2. **准确的自我评定**：了解个人的优势和局限。
3. **自信心**：一种对个人自我价值和能力的强烈的感知。

在“情绪的觉知”和“准确的自我评定”之间有一个关键的区别，前者主要是在生理层面运作，而后者主要是在意义层面发生作用。情绪的觉知，指的是我能准确无误地觉知出身体中出现的情绪，知道这些情绪来自哪里，以及它们会如何影响我的行为。相反，准确的自我评定，超越了我感受到的那些情绪，并从人的角度将这些感受到的知识内化到对自己的了解中。这通常会涉及以下这些问题：“我的优势和劣势是什么？我的资源和局限是什么？对我来说什么是重要的？”准确的自我评估建立在情绪觉知的基础上。

这三个方面的每一点在工作和生活中都非常有用。我们在第 1 章讨论了一个强大的情绪觉知，尤其是在身体层面，能够如何强化我们进入直觉的通道。情绪觉知对我们的自我激励也有直接的影响。通过使我们所做的事情符合内在的价值观，我们就能够最有效地激励自己，而且强烈的情绪觉知可使我们有意识地接触到这些价值观。在第 6 章深入研究动机时，我们会更详细地探讨这一点。

情绪觉知或许能够直接影响底线。举个例子，组织心理学家卡里·彻尼斯博士和罗伯特·卡普兰博士报告称，通过向美国运通财务咨询公司的财务顾问传授情绪觉知的技巧，每位财务顾问都获得了更高的收入。这些财务顾问学会了识别在面对挑战时的情绪反应，并更能觉知到导致自我怀疑和羞耻心的自我对话。拥有情绪觉知使他们能够采取应对策略，最终帮助他们更有效地工作、赚更多的钱，而且可能会为他们的客户提供更好的财务建议。（相关阅读：我教自己的财务顾问做正念禅修，他认为我纯粹只是好意。）

准确的自我评估也和“自我客观性”相关。这对每个人来时都是有用的，对管理人员尤为有用。下面引自丹尼尔·戈尔曼的话：

在来自12家不同组织机构的几百名管理人员中，准确的自我评估是优秀管理者的特点……具备准确自我评估能力的个人对他们自身的能力和局限非常了解，他们愿意去寻求反馈并且从自身的错误中汲取经验教训，并且知道他们需要做出什么改进，以及何时何地在工作中与他人优势互补。一个对几百名知识工作者的研究发现，准确的自我评估实际上是每一个“明星员工”都具备的能力，这项研究的对象都是诸如AT&T和3M等公司的计算机、科学家、审计员等脑力工作者。在一个360度能力评估中，业绩平庸的人往往会高估自己的实力，而业绩突出的人几乎不会这样；甚至正相反，他们会倾向于低估自己的能力，而这却是一个内在高标准的指标。

从本质上讲，没有人是完美的。尽管我们有很多局限，但准确的自我评估能够帮助我们更加成功。

自信是一种强大的能力。诺曼·费希尔对真正的自信有一个非常可爱的描述：

自信不是自我主义……当你真的很自信时，你的自我是非常灵活的：你可以在必要的时候很自我，也能够放下自我，为的是通过聆听去学习全新的事物。如果你发现无法放下自我，那你至少要明白事实上放不下。你能够对自己坦诚相对。要有深度的自信才能够足够谦卑，从而不加自责地认清自己的局限性。

现在我们已经一起走过了好几个章节，我们就像是老朋友，是时候来分享我的一个小秘密了：我其实是一个非常害羞的人。实际上，在我成长的过程中，我非常害羞，而且社交方面也很尴尬，非常符合那种大家都预测以后会是一个成功的工程师的书呆子形象。现在，作为一个成年人，我仍然很害羞，但是我发现自己能够呈现出一种安静然而准确无误的自信，无论是与国家首脑见面，如美国总统巴拉克·奥巴马，还是给一大批听众作演讲，或是正在和一个交警交涉。我观看自己在联合国的演讲视频，我很惊叹自己表现得那样自信。真见鬼，如果我不认识视频上的那个家伙，我会认为他非常酷。

我能够呈现出那种自信，不是因为我努力让自己看起来很自信，而是因为我对自我，或者说我对自己怀有一种幽默感。在大多数场合，在我和他人进行交流互动时，我专注将仁慈和好意带给对方，所以我会让我的自我变得很小，很谦卑，几乎无关紧要。与此同时，我又会让自我变得足够强大，使我能够不管和谁交流时威风都不在他人之下，无论那个人是美国前总统比尔·克林顿、娜塔莉·波特曼、交警还是在YouTube上看我演讲的广大听众。从这个意义上说，我认为自信是一种同时保持像富士山一样强大和能够像一粒沙那样渺小的能力。我允许自我同时变大和缩小，并且安静地嘲笑它的荒谬。这就是一个害羞的工程师保持自信的秘密。

毫无疑问，自信对于工作是非常有用的。有许多研究都表明了自信在杰出工作表现中的重要性。比如，著名的情商专家理查德·博亚齐斯博士研究



发现，自信是区分最好的经理人和平庸者的一个显著因素。事实上，一个由114个研究组成的大型元分析表明，自我效能感应（自信的一种形式）和工作表现正相关，并且指出了这个可能会比目标设定等策略更加有效，而目标设定对工作业绩的提高已被广泛认可。

从情绪觉知到自信

有一个简单的方法可以让你立刻获得自信，就是参加一个“励志演讲”。在那个场合里，有个家伙用完美的英语，不像我还带着可笑的口音，对着你

们大喊，并且说你非常棒：“你能成功，你非常棒，你能做到！”每个在场的人都鼓掌欢呼。然后我们都带着很棒的自我感觉回到家，但这样的感觉大概只能持续3天。可是以我的经验，高度持久的自信的唯一来源就是深刻的自我觉知和不加掩饰的自我诚实。

在我的工程师思维中，我认为自信就是明白自己所运作的两个重要模式：我的“失败模式”和我的“恢复模式”。如果我能够彻底明白一个系统，明白它是怎样失败的，我也就可以知道什么时候这个系统不会出问题。在这个系统中我就会有很强的自信，尽管知道这个系统并不完美，但我熟悉情况，我需要做出调整。

另外，如果我能够完全明白这个系统是如何从失败中恢复的，那么即使是在失败的情况下，我也依然能够保持自信，因为我知道在什么样的条件下这个系统能够快速恢复正常，这个失败就变得无关紧要。同样，通过理解我头脑中的事情、我的情绪、我的能力，我能够从自身获得自信，尽管我有着无数的失败和看起来像我经历的失败。

在于柏林举办的世界和平大会上发言，是一个测试该方法的好机会。我那时对参加全体会议小组闭幕会议感到特别紧张，因为其他的参与者比我要酷10倍。他们中有诺贝尔和平奖得主、政府部长、著名慈善家和我的朋友迪帕克·乔普拉，而我只是一个来自谷歌的家伙。我当时感觉自己就像和一桌成年人坐在一起的孩子。更糟糕的是，我通常需要花很多的时间为公众演讲作准备，因为我需要经过有意识的思维过程，来清晰准确地说出英语单词。这一次，差不多直到大会开始前1分钟，我才得知小组的会议主席要问我什么问题，所以我没有办法充分准备。

让我感到欣慰是，我的正念训练起了作用。首先，我记得用一种幽默的态度来对待自我，让这个自我小到无关紧要，但又大到足以用一个平等的身份和诺贝尔和平奖得主在一个和平会议里一同讲话。然后我想到了自己的

优势和局限，比如，我知道在公司环境下我是一个智慧修行的专家，但是对创建国家和平基础设施我却一无所知，所以我就关注在我能做出最大贡献的地方努力。我也提醒自己，我主要的强项就是能够增进屋子里的幽默祥和氛围，所以我尽量多地停留在一个“愉悦正念”的禅修状态。最终，我明白了绝大部分的直接“失败模式”，就是在讲话时英语说得磕磕巴巴的，我的“恢复模式”策略就是深呼吸、微笑、保持正念，并且不让偶尔的磕巴影响我。采取了所有这些基于自我觉知的策略之后，我能够在整个过程中一直保持自信。幸好我学过一些技巧。

持续恒久的自信需要深刻的自我觉知和不加掩饰的自我诚实，就是对自己不要隐瞒任何事情。它来源于准确的自我评估。如果能够准确地评估自己，我们就能够清晰而客观地看到我们最大的优点和最大的缺点。我们要对自己保持诚实，不管是最神圣的愿望还是最黑暗的欲望。我们要了解生活中最高优先级的事情，什么对我们是重要的，什么对我们来说是不重要的、可以放手的。最终，我们会达到一种完全接受自我的舒适状态。我们对自己没有不能说的秘密，没有什么事情是不能处理的。这就是自信的基础。

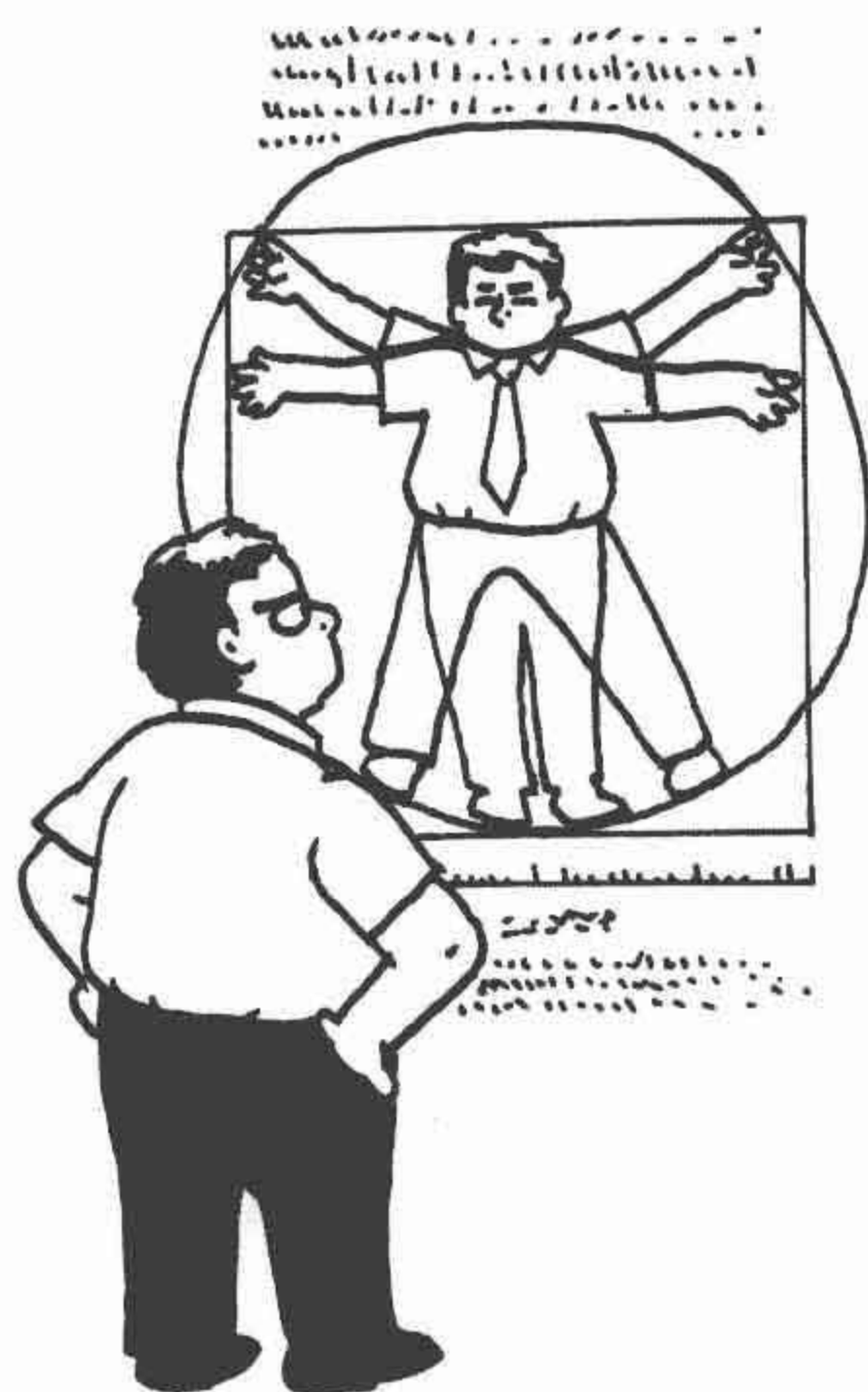
反过来，准确的自我评估来自强大的情绪觉知。我将这个过程看作以一个非常高的信噪比（即得到一个“纯信号”）来觉知情绪数据。为了加强情绪觉知，我们必须仔细研究我们的情绪体验。这就像驯马师在研究一匹马；在不同的情形下对这匹马观察得越仔细，就越能理解它的习性和行为，然后就越能有技巧地跟它作。带着这样的清晰认识，我们创造出一个空间，使我们能够观察自己的情绪，就像将情绪生活看作一个客观的第三方。换句话说讲，我们获得客观性，并且开始清晰客观地觉知每一个情绪体验，正如它们本来的样子。这就是为准确的自我评估创造了条件的“纯信号”。

这表明了在自我觉知的三种情绪能力之间的线性关系——即强大的情绪觉知会引起更准确的自我评估，这又反过来导向了更高的自信。



情绪觉知

- 对自己情绪的清晰认识。
- 能够从第三方的角度看待自己。
- 对情绪体验保持客观。



准确的自我评定

- 对自己的优点和缺点保持诚实。
- 对我自己的优先级和目标很清楚。
- 与自己相处感到舒适。



自信心



如何发展自我觉知

生活中的一些事情格外明显，却又隐藏在眼前，自我觉知和正念之间的相似性就是一个例子。例如，对比由两个领域中的专家下的定义：

自我觉知是一个中立的认知模式，即使在汹涌的情绪里也能保持自我反思。

——丹尼尔·戈尔曼

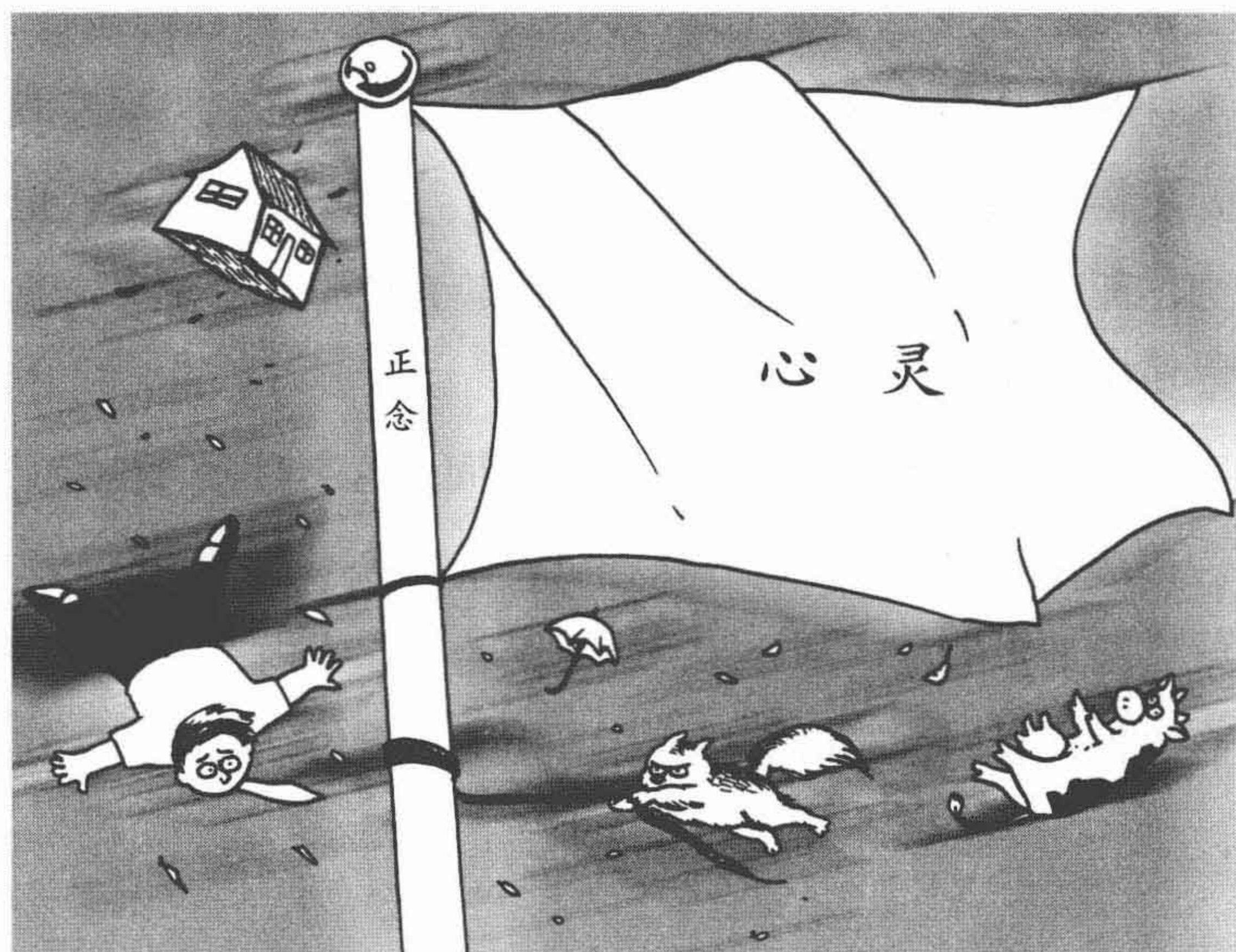
正念就是用一种特定的方式，有目的地关注当下每一时刻，不作评判。

——乔恩·卡巴金

他们本质上是在说同一件事情！自我觉知（正如丹尼尔定义的）就是正念（乔恩定义的）。这实际上就是引导我开发“探索内在的自己”这项课程的关键领悟。我自己作为一个禅修者，已经明白正念是可以训练的，如果自我觉知本质上就是正念，那么自我觉知也一定可以通过类似的方法来训练。明白了！正是这个领悟和对那条探寻的路途的追随，引导我的团队和我开发出了一整套针对情商的课程。

有关正念或者自我觉知的心智有一个传统的比方：一面在旗杆上随风飘扬的旗。这面旗代表的就是心灵。在强烈的情绪中，心灵可能随着情绪高低起伏，就像一面旗在风中飘动。旗杆代表正念，尽管有许多种情绪出现，但它依然能使意识保持平稳和理智。这种平稳允许我们从第三方的客观角度来看待自己。

说到旗和心灵，我想起了一个禅宗笑话。很多人聚在一起聆听一位禅师的讲话。听众里有个人被随风飘扬的旗分心，说：“旗在动。”另一个人说：“不对，是风在动。”第三个人，听众里面最有智慧的人说：“不对，是心在



动。”第四个人就变得非常气恼地说：“是嘴在动。”

只是一般的正念禅修就能够帮助你发展自我觉知。但是，我们认为正式练习的效果会更好，所以我们在课堂上介绍了两个基于正念的正式练习。第一个是身体扫描，在生理层面上作用并且对发展情绪觉知最为有效。第二个是记录日志，在“意义”层面作用对于发展准确的自我评估效果最佳。这两个练习促进了自我觉知和自我诚实，也为自信的产生创造了条件。

身体扫描

在第1章，我们提到了情绪是一种生理体验，因此创造一个清晰的情绪觉知的最好方式就是将正念运用到身体上。最简单的方法就是时时刻刻将正念应用到身体上。每一次你带着集中的注意力观察你的身体，你就为神经系统的变化创造了条件，这会使你对自己的身体更有觉知，因此也就对情绪过程更有觉知力。

对于那些喜欢做事情有条不紊的人来说，有一个称为“身体扫描”的正式练习。它是乔恩·卡巴金博士成功的“正念减压”课程的核心训练之一。这个练习本身非常简单：我们只是系统性地用当下的注意力观察我们身体的不同部位，不作评判，从头到脚（反之亦然）注意所有的感受。记住：重要的是注意力，而不是感觉。因此，你是否体验到感觉并不重要，重要的是你在注意观察身体的感受。

在“正念减压”课程里，根据导师的不同，这个时间可能会持续20~45分钟不等。在“探索内在的自己”课程里，这个练习的时间更短，仅仅专注于参与情绪体验最多的身体部分。另外，因为“探索内在的自己”课程主要是一个情商课程，我们也邀请练习者在静坐的后半段，来体验与情绪相关的生理反应。

| 身体扫描 |

调整注意力

让我们以舒适的坐姿坐好，保持两分钟。用一种能够使你同时保持放松和警觉的姿势坐下。

现在，保持自然呼吸，并且用一种非常温和的注意力观察自己的呼吸。你可以关注自己的鼻孔、腹部或者呼吸的整个躯干。主要觉知自己的呼气、吸气以及呼吸之间的间隔。

身体扫描

头部

现在关注你的头顶、耳朵和后脑勺。注意这些部位的感受或者是否没有感觉。

面部

现在将注意力移到面部。观察你的额头、眼睛、脸颊、鼻子、嘴唇、嘴巴以及口腔内部（牙龈、舌头）。

颈部和肩部

将注意力转移到你的颈部、喉咙内和肩部。

背部

用注意力观察你的背部下方、中部和上部。我们的背部承担了许多负担并且积聚了大量的压力，所以要给背部应有的温柔的关注。

前面

将注意力转移到胸部和腹部。如果有可能，努力将注意力带入你的内脏器官。

同时观察整个身体

现在，将注意力同时带入你的整个身体。

情绪扫描

你在身体里发现什么情绪了吗？如果真的有情绪，仅仅注意到它在身体中的存在即可。如果没有体会到任何情绪，那就注意情绪的缺位，并在接下来的两分钟内捕捉产生的情绪。

积极情绪

现在让我们试着体验身体中的一个积极情绪。

回忆一件快乐愉悦的事情，或者是你感到自己处于最佳和富有成效的状态，或者是让你感到自信的事情，将之带入到意识中。

体验这些积极情绪带来的感觉。现在，观察你的身体。积极的情绪在身体里的感觉是什么？在面部、颈部、胸部和背部呢？你的呼吸如何？这与在紧张的状态下有什么不同？让我们只是体验这些感受。

返回基础训练

现在让我们回到当下。如果你发现任何强烈情绪化的念头，把它放下。

将你的注意力带入身体或者呼吸中，只要能让你的心灵更加稳定。把你的心灵安定在那里，持续两分钟。

(长停顿)

谢谢你们的注意力。

注意：我们仅仅邀请你将积极情绪而不是负面情绪带入这个练习中。我们在下一章节要做一个有负面情绪参与的练习，那时我们才会介绍处理这些负面情绪所需要的工具。在课堂上，我们也不想让参与者在没有被介绍管理

这些负面情绪工具的时候，就将负面情绪带出，因为这样做会让我们的律师感到苦恼，再说我们喜欢我们的律师。

我想鼓励每个人都尝试正式的身体扫描练习，因为这个练习有很多重大的益处。

首先，它比仅仅将正念带入每天的日常生活中更加有效，主要的原因是集中。你在做一些日常活动时，你可能只能花很少的注意力观察你的身体，除非你像一行禅师那样经过高度训练，或者你的活动就像竞技舞蹈那样，需要你全部的注意力放在身体上，或者你就是在跳竞技舞蹈的一行禅师。相反，如果你除了身体扫描外什么也不做，你就能够将更多的注意力放到身体上，而且正是注意力驱动了神经系统的变化。

在“探索内在的自己”课程上，有一个叫吉姆的管理人员。在练习了几周的身体扫描之后，他告诉我：“我认识到我把很多情绪都压抑到了自己的



“扫描你自己的身体！”

身体中。这使我经历了身体的伤害，导致我错失了工作。这个练习帮助我更加频繁地回到工作当中。”吉姆有9个直属部下，所以他的练习在工作中至少使10个人获益。（“吉姆”并不是他的真名，但我保证他真有身体。）

身体扫描的第二个好处就是能够帮你入睡。我了解到在“正念减压”课程中，参与者平躺着练习身体扫描，在每堂课上至少有一个人以打鼾结束。（然后其他人就在想：“别打呼噜了，我正试着去禅修，真见鬼！”）我不能完全确定为何身体扫描有助于睡眠，但是以我个人的经验来看，我能想到一些理由。将注意力带入身体，就能帮助身体放松。通常，身体紧张的累积是由于我们没有关注身体，所以仅仅是集中注意力就解决了这个问题。还有，身体扫描和其他温和的基于正念的练习能够使心灵放松。所以身体扫描可以让心灵和身体都得到放松，如果你躺下做练习的话，就会很容易睡着。如果你有睡眠方面的问题，这个练习或许对你有用。

扫描身体的正确方式



扫描身体的错误方式



写日志

写日志就是通过给自己写信而自我发现的练习。这是一个重要的练习，能够帮助你发现心中那些还不清晰或还意识不到的想法。通常情况下，写信时，我们是在试图和另一个人交流想法。这个练习是不同的。你不是在试着和别人交流。相反，你是在试着让你的想法跃然纸面，这样你就能够明白发生了什么。

这个练习本身非常简单。你给自己一定的时间，比如3分钟，然后你得到（或者你给自己）一个提示，这个提示通常是一个开放性的句子，比如“我现在感觉……”。在3分钟的时间里，无论你想到了什么，都写下来。你可以写一些与这个提示有关的，或者是其他你想到的事情。尽量不要想你要写什么——就只是写。你所写的内容有多紧密地围绕着提示，这一点并不重要，只是将你所有的想法都写下来。只有一个规则：一直写，不要停下来，直到时间用完。如果你没有什么可写的，那就写：“我没有什么可写了，我写不出东西来了，我还是没有什么可写的……”直到你再一次想到要写的事情。记住：你是要写给自己，你是为了自己而写，你永远也不需要将这日志展示给另外一个人，除非是你自己想要这样做，因此你可以十分诚实地来做这件事。

你可以将写日志看作思绪和情绪的正念，当思绪和情绪升起的时候，用全然的注意力关注它们，不作评判，并通过将这些思绪和情绪写下来，来促进它们的流动。还有其他几种方式来对待这件事。从我这个工程师的角度来看，这个练习就像是一个没有过滤功能的大脑仓库，你把所有的意识流都倾倒在纸上。一个更富有诗意的方式，就是将你的想法看作一条缓缓流动的小溪，然后我们尽量捕捉这条小溪，并写在纸上。

这个练习如此简单，你可能会怀疑这是否真的有用。当诺曼·费希尔禅

师第一次给我解释这个练习时，我也在想同样的问题，但下面的这项研究令我大开眼界。

这项研究由斯特凡妮·斯佩拉、埃里克·布赫芬德和詹姆斯·彭尼贝克共同执行。研究中，他们让一组被解雇的专业人员在连续的5天内每天用20分钟的时间写下他们对自己的感受。与不写感受的对照组相比，他们找到新工作的比例要高得多。8个月后，他们当中有68.4%的人找到了工作，而对照组的比例只有27.3%。这些数字让我感到震惊。通常，如果一个干预能产生几个百分点的差异，你就可以发表一篇论文。但在这儿，我们讨论的不是3个百分点。我们谈论的是超过40个百分点！而且这么大的差异只需要100分钟的干预就可以实现。哇，这太让人惊叹了！

如果你要体验到一个可测量的变化，需要写多少日志呢？下面的文字引自2009年3月2日发表在“很短的科学清单”网站上的一篇文章：

20年前，得克萨斯大学的心理学家詹姆斯·彭尼贝克得出结论，认为那些每天花15分钟记录他们生活中最有意义的个人经历的学生，在连续几天里感觉更好，血液流动更健康，在学校也能取得更高的成绩。但是一份来自密苏里大学的新的研究显示，每天几分钟的写作已足够。

研究人员让49名大学生在连续两天的时间里，每天花两分钟的时间写下他们认为情感上有重要意义的事情。参与者显示出了情绪方面的即刻改善，并且在生理健康的测量中表现得更好。没有必要再进一步探究这些记录的事情，这些研究得出结论，仅仅是“一天提出一个话题并且在第二天简要地探讨一下这个话题”就已经能够正确地看待事物了。

区区4分钟就可以产生一个可以衡量的差异。如果这时你听到一声巨响，那就是我大脑爆炸的声音。

这里推荐一个有趣的方式，来进行每天记录日志的练习：在每一张纸上

写一个不同的提示，把这些提示全部都放进一个鱼缸里（最好是干的），然后每天随机地从里面挑出一两张。以下是一些推荐的提示：

- 我现在的感觉是……
- 我意识到……
- 激励我的事情是……
- 我受到……的启发
- 今天，我渴望……



- 伤害我的事情是……
- 我希望……
- 其他的是……
- 我犯了一个快乐的错误……
- 爱是……

下面是对准确的自我评估练习的一些指导。注意，除了平常的写日志练习之外，我们还增加了一个“入门指导”来打开你的思维，从而让你进入对这个练习有效的框架结构中。

| 自我评估的日志 |

入门指导

在我们开始记录日志之前，让我们的意识事先作好准备。

让我们用两分钟的时间考虑一个或者多个例子，这些例子是你对一个具有挑战性的局面做出了积极的回应，而且结果令你十分满意。你感觉你做得非常棒。如果你想到了多个例子，想一想是否有一些联系或者模式出现。

现在，让意识放松片刻。

(30 秒停顿)

日志

提示（每个提示两分钟）：

- 带给我快乐的事情是……
- 我的优点是……

入门指导

现在我们用两分钟的时间来考虑一个或者几个例子，这些例子是你在一个充满挑战的情形下做出了消极的回应，而且结果令你十分不满意。你感觉你表现得很糟糕，并且希望去改变一些事情。如果你想到了几个例子，想一想是否有一些联系或者模式出现。

现在，让意识放松片刻。

(30 秒停顿)

日志

提示（每个提示两分钟）：

- 让我恼火的事情是……
- 我的缺点是……

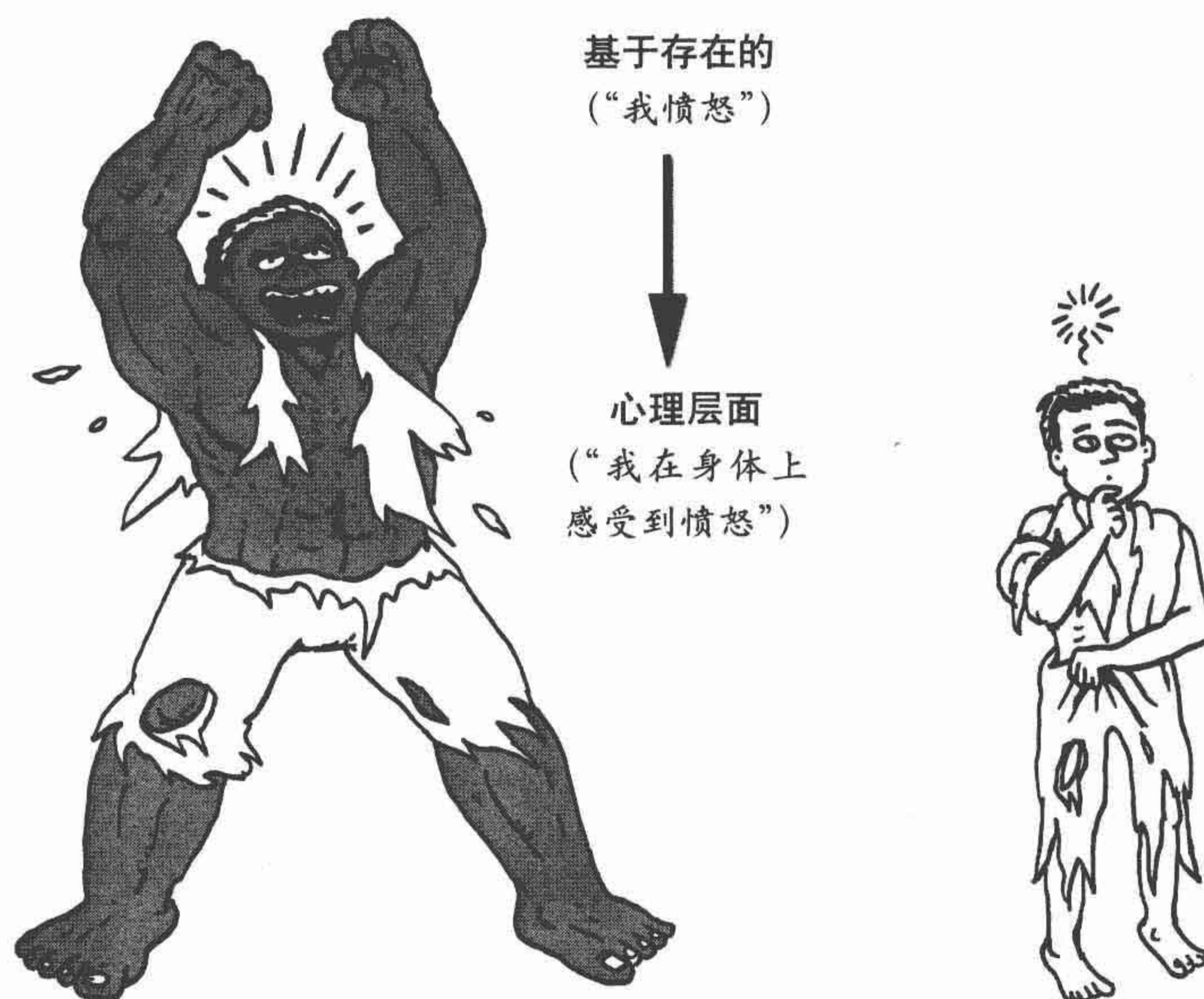
花几分钟时间来阅读你写给自己的日志。

我的情绪不是我

随着自我觉知的深化，最终我们会得到一个非常重要的领悟：我们不是我们的情绪。

通常我们认为那些情绪就是我们自己。这一点可以在我们描述情绪的语言中有所反映。比如我们说“我愤怒”、“我开心”或者“我伤心”，就好像这些愤怒、快乐和悲伤就是我们或者成了我们自己。对于我们的意识来说，我们的情绪变成了我们的存在。

通过足够的正念练习，你最终会注意到一个微妙但是重要的转变——你开始感觉到这些情绪只是你的感受，它们并不是你。情绪由与存在相关（“我是”）变为与体验相关（“我感到”）。通过更多的正念练习，你会有另外一个微妙但是重要的转变——你会开始将情绪简单地看作生理现象。情绪变成我们的身体体验，所以我们由“我愤怒”转变为“我在身体上感受到愤怒”。



这个微妙的转变极其重要，因为这表明我们可以掌控情绪。如果我的情绪就是我，那我就对情绪无能为力。但是如果情绪只是我在身体内的体验，那么感到生气就变得很像在大量体育锻炼后感到的肩膀疼痛，两者都仅仅是对我有一些影响的生理体验。我能够缓和这些不适。我可以不管它们并且去吃冰激凌，因为我知道几个小时后，我就能感觉好很多。我可以专注地体验它们。最重要的是，我可以对这些情绪采取行动，因为它们不再是我的核心存在。

在禅修传统中，对这个领悟有一个非常美妙的比方。思绪和情绪就像天

上的云朵，有些很美丽，有些很阴郁，而我们的核心存在就好像是天空。云朵不是天空，它们是天空中飘来飘去的东西。同样，思绪和情绪不是我们，它们只是我们身心当中来来去去的简单现象。

具有这个领悟，一个人就可能带来内在的改变。



第5章 驾驭你的情绪

情商之二——自我调节，成为自己的主宰

一个人对任何事物的掌控，没有比自我掌控更伟大或更渺小的。

——达·芬奇

本章的主题可以被总结成一句话：

从被迫到有所选择。

在中国古代，一个人骑着马走在路上。路边的人问他：“马上的人，你要去哪里？”骑马的人回答：“我不知道，问这匹马吧。”

这则故事隐喻的是我们的情绪变化。马代表我们的情绪，我们经常会感到自己被情绪所控制。我们无法控制那匹马，反而让马来决定去向何方。好在事实证明，我们是可以驯服并驾驭马的。要想驾驭一匹马，我们需要观察它的喜好、性情以及行为习惯。一旦我们充分地理解这匹马，就可以学着与它沟通，巧妙地与它合作。最终这匹马会带我们去任何我们想去的地方，因为我们握有选择权。我们可以在夕阳的余晖中骑马，像约翰·韦恩那样酷。

上一章我们探讨了自我觉知，就是我们理解“这匹马”的过程。在本章中，我们要学会运用自我觉知来支配情绪。换句话说，我们要学会驾驭情绪这匹马。

“自我调节”下的 5 种情绪能力

提起“自我调节”，我们通常会想到“自我克制”，类似于那种“不要对着首席执行官大喊大叫”的情绪克制。如果这就是你对自我调节的全部理解，我的朋友，那你就错失其最美妙的含义了。自我调节的范畴远远超出了自我克制。丹尼尔·戈尔曼在此范畴内定义了 5 种情绪能力：

1. **自我控制**：对具有破坏性的情绪和冲动有自控能力。
2. **可信赖**：保持诚实和正直。
3. **责任感**：为个人的行为表现负责。
4. **适应性**：应对变化的灵活度。
5. **创新性**：能够坦然接受新颖的观点、方法和信息。

这些能力的背后需要同一种能力——自由选择。每个人都希望拥有这 5 种能力。比如，我们都希望自己有很强的适应能力，富有创新性。再比如，有谁不想做诚实和正直的人呢？但是，许多人不能成功地坚持这些品质。这是为什么呢？因为我们总是觉得受情绪所迫，在行动时被动地选择了相反的方向。但是，假如我们有能力从情绪所迫中挣脱出来，转而自由选择，那我们就可能拥有所有这些品质。而且，如果愿意，我们可以选择行使这些能力。

这种将被迫行动变成主动选择的能力，是发展这 5 种情绪能力的基础。

自我调节不是回避或者压抑情绪

在教授“探索内在的自己”课程一段时间以后，我们发现，向学员解释什么是自我调节固然重要，但同样重要的是，指出什么不是自我调节。原因很简单，许多人认为自我调节就是简单地压抑痛苦情绪。然而，事实并非如此。

自我调节不是回避情绪。生活中经常会遇到让人痛苦的事情，这是非常自然的。比如，如果你最好的朋友向你吐露了她的悲伤，那你最好的回应就是分担她的悲伤。再比如，你是一名医生，正在告知病人一个坏消息，这时你不会回避悲伤的感受。你肯定不希望咧嘴笑着，告诉病人她只剩下一个月可活了，那会非常尴尬。

自我调节也不是否定或压抑真实的感觉。每一种感觉都携带着有意义的信息，如果否定或压抑这些感觉，你就错失了重要的信息。举个例子，我课上的一位学员学会很好地倾听自己的感受后，他理解了自己对目前职位的感受有多么不满意，于是在课程结束之后不久，他尊重自己的感受，换了一个职位，工作起来变得更快乐也更有效率。

情绪的自我调节并不意味着让人不再有某种情绪，而是意味着我们能够有技巧地处理这些情绪。比如，在佛教心理学中，愤怒（anger）和义愤（indignation）之间有一个重要的区别：愤怒产生于无力感，而义愤产生于力量。正是由于这个区别，当你感到非常愤怒的时候，你会觉得失去了控制，但是当你感到义愤时，你可以保持对意识和情绪的完全控制。因此，你可以表现得感情非常强烈，并努力争取改变，而不会失去理智。因此，义愤是一个很有技巧的状态，是自我调节处在最佳状态时的一个很好的例子。我认为义愤最好的化身就是甘地。甘地不是一个愤怒的人，但这并没有阻止他与不公平作斗争或是领导大规模的游行。在他努力抗争的那段时间，他从未失去

平静或慈悲心。这也是我长大后想要做到的。

然而，在生活中还有一些情况，你确实需要抑制一些不健康的思绪或者情绪，你该怎么做呢？

我认为首要的问题是，我们有没有可能从一开始就阻止一个不健康的思绪或情绪产生。根据我自己的经验，我认为这是不可能的。事实上，世界上最杰出的心理学家之一保罗·埃克曼告诉我，他恰好曾和一位西藏高僧讨论过这个话题。他们一致认为，谁也不可能阻止一个思绪或者情绪的产生。那么一定会有一个正确的答案，因为我们三人不可能同时都是错的，对吧？

但是，有一点非常重要：虽然我们不能阻止一个不健康的思绪或情绪的产生，但是我们有能力把它放下，而经过高度训练的心灵能够在这些思绪或者情绪升起的时候马上就将它们放下。

佛陀对心灵的这种状态有一个非常美妙的比方，他称之为“就像是在水面上写字”。在开悟的心灵中，一个不健康的思绪或者情绪升起时，就像在水面上写字一样，在被书写的那一刻就马上消失了。



“我的客户会喜欢在水面上签协议。”

练习放下

禅修带来的能够改变生命的最重要的领悟之一是，痛 (pain) 和苦 (suffering) 在本质上是截然不同的，它们并非永远相伴而生。这一领悟缘起于放下的练习。

放下是一个非常重要的技能，它是禅修练习至关重要的基础之一。像往常一样，禅宗传统用最有趣的方式，准确表达了这个关键领悟。用禅宗三祖僧璨的话来说：“至道无难，唯嫌择拣。”意思是，达到至高之道并不难，只要没有偏好就行了。心灵变得如此自在，即使是对自己喜好的事物也能够坦然放下，那么“大道”就不再是难事。

“放下”的核心重要性引出一个非常重要的问题：“放下我们心中的喜好，我们还有可能去欣赏并且充分体验生活的跌宕起伏吗？”我喜欢换个问法：“鱼与至道，能兼得吗？”

我认为这是有可能的。关键是要放下两件事情：执着和抗拒。执着就是内心拼命地抓牢某件事物，拒绝放手。抗拒是内心拼命地避开某件事情，拒绝面对和接受。这两种心态是对立的。执着和抗拒占据了我们所经历痛苦中相当大的比例，可能是 90%，甚至可能是 100%。

任何一种体验，最初都是由感官和对象之间的接触开始的，继而产生了感觉和认知，紧接着，执着和（或）抗拒就产生了。（佛学传统将心灵本身也归类为一种感官，巧妙地将这种模式从身体层面延伸到心理层面。）关键在于，执着和抗拒与感觉和认知是分开的，但是由于它们紧接在一起出现，人们通常注意不到其间的差别和缝隙。然而，随着正念修行逐渐加深，你就能够注意到其间的差别，甚至可能看到它们之间细微的缝隙。比如，在长时间静坐之后，你可能会感到背部有些疼痛，随即你的心中会升起抗拒，你会想：“我讨厌疼痛，我不想要这样的感觉。走开！”经过足够的正念修行，

你会注意到，疼痛的感觉和接下来的抗拒是有区别的。没有经过训练的心灵会将其混淆，而经过训练的心灵能够看清它们是两种不一样的体验，前者导致后者发生。

一旦你的心灵训练出这种高度觉知和解析能力，你就会获得两个重大机遇。

第一个机遇是，能够痛而不苦（pain without suffering）。理论是，苦的真正缘由是抗拒，而不是痛本身；痛仅仅是启动这个抗拒感的一种感受。如果心灵能意识到这一层次，而又放下抗拒感，那随着痛的体验带来的苦将大大减少，甚至可能不再有苦。乔恩·卡巴金举了一个例子来解释这个理论是如何在实践中发挥作用的，他讲了在“正念减压”课程中遇到的一个男人的故事：

这个男人70岁出头，患有严重的脚疾。第一节课他是坐着轮椅来上的……就是在这一天，他告诉全班同学，他的脚太痛了以至于他想砍掉双脚。那时他对禅修的用处还一无所知，但由于太过痛苦，所以他愿意作任何尝试。每个人都为他感到难过……等到他第二次来上课时，他已经不坐轮椅了，而是拄着双拐。再后来，他只需要拄一根手杖。这样的转变对每周都在观察他的旁观者来说很有意义。他说，虽然脚上的疼痛依然存在，但他对疼痛的态度却改变了很多。

拥有这个领悟的最有趣的历史人物之一是“五贤帝”的最后一位，古罗马帝国皇帝马可·奥勒留，他写道：

如果外在的事物让你感到痛苦，那痛苦并非来自事物本身，而是你对它的看法；因此只要你愿意，你随时可以将这个想法打发掉。

有趣的是（在我们的语境中），这段引文来自他的《沉思录》，英文书名“Meditations”和“禅修”同字。



“好吧，你不必什么都放。”

第二个重要的机遇是，可以体验愉悦，而没有不圆满的余味。愉悦的体验有一个最大的问题，就是它终会结束。体验本身并不会成苦，而是我们对愉悦体验的执着，以及期望这种体验不要消失的强烈愿望给我们带来了苦。一行禅师用优美的语言描述道：花朵凋零本身并不造成苦，然而人们期望花朵永不凋零，是这个不切实际的愿望造成了苦。因此，如果心灵能够认识到这一点，放下执着，这些愉悦的体验几乎不会带来苦。即便花儿最终会凋落，我们依然能够全身心地欣赏它的美丽。

放下执着和抗拒，我们便能获得放下的心态，充分地体验生命本身绚丽多彩的细节。实际上，带着放下的心态，我们可能会体验到更加生动的生命状态，因为“放下”可以使我们从执着、抗拒和痛苦的内心纷扰中解脱出来。

处理痛苦情绪的总体原则

处理痛苦情绪的 4 个有效的总体原则是：

1. 当你不痛苦的时候，知道自己当下没有痛苦。
2. 不要因为懊恼而懊恼。
3. 不要喂养情绪怪兽。
4. 每一次起念都以善意和幽默开始。

当你不痛苦的时候，知道自己当下没有痛苦

当你并非处在痛苦情绪中的时候，要觉知到你并不痛苦。这是一个在多个层面上都非常强大的练习。就某个层面而言，这样能够增加幸福感。当我们遭受痛苦的时候，我们总是告诉自己：“如果我能够从痛苦中得到解脱，我将会非常快乐。”可是当我们从那种痛苦中得到解脱的时候，我们却又忘记了享受远离那份痛苦后的自在。通过练习关注并不痛苦的状态，能够促使我们主动享受那份自在的美妙，因此能帮助我们变得更加快乐。

在另一个层面上，我发现，在我们经历痛苦时，痛苦的感觉并不是持续不断的，尤其是在精神层面。痛苦有时强，有时弱，有时你的感觉中会出现一个无痛苦的空间（这个空间可能会短暂地持续几分钟或几秒钟）。在这个空间里，我们得以暂时休息。关注没有痛苦的练习，有助于我们进入这个短暂的间隙，给我们喘气的机会。这个间隙可以使我们得到暂时的解脱，也是我们痛苦中恢复、找回内心的力量、面对自身问题的基础。

不要因为懊恼而懊恼

我们容易对懊恼的出现感到懊恼，我称这种状态为“苦上加苦”。对于

敏感善良的人来说，这种倾向尤其明显。我们会痛斥自己：“嘿，如果我真是一个好人，为什么我会这么嫉妒？”对于那些进行禅修之类的内观修行者而言，情况更是如此。我们会责骂自己：“如果我是一个合格的修行者，我就不该有这样的感觉。因此，我一定是一个伪善的人，一个没用的修行者。”

苦恼是一种自然发生的现象，认识到这一点非常重要——我们都会时不时地体验到苦恼。即使是一行禅师这样的世界级内心平静的开悟者，也有非常愤怒的时候。有一次，他对一个人非常愤怒，以至于他差点站起来揍那个人。

我们还要认识到，因为懊恼而懊恼是一种自负。它反映了我们对自我形象的执着，最终的结果是徒增新的痛苦。解决这个问题的灵丹妙药就是放下自我，如果有可能的话，可以带着善意的幽默对待自己。

我们还要记住，启动“苦上加苦”绝对不划算。

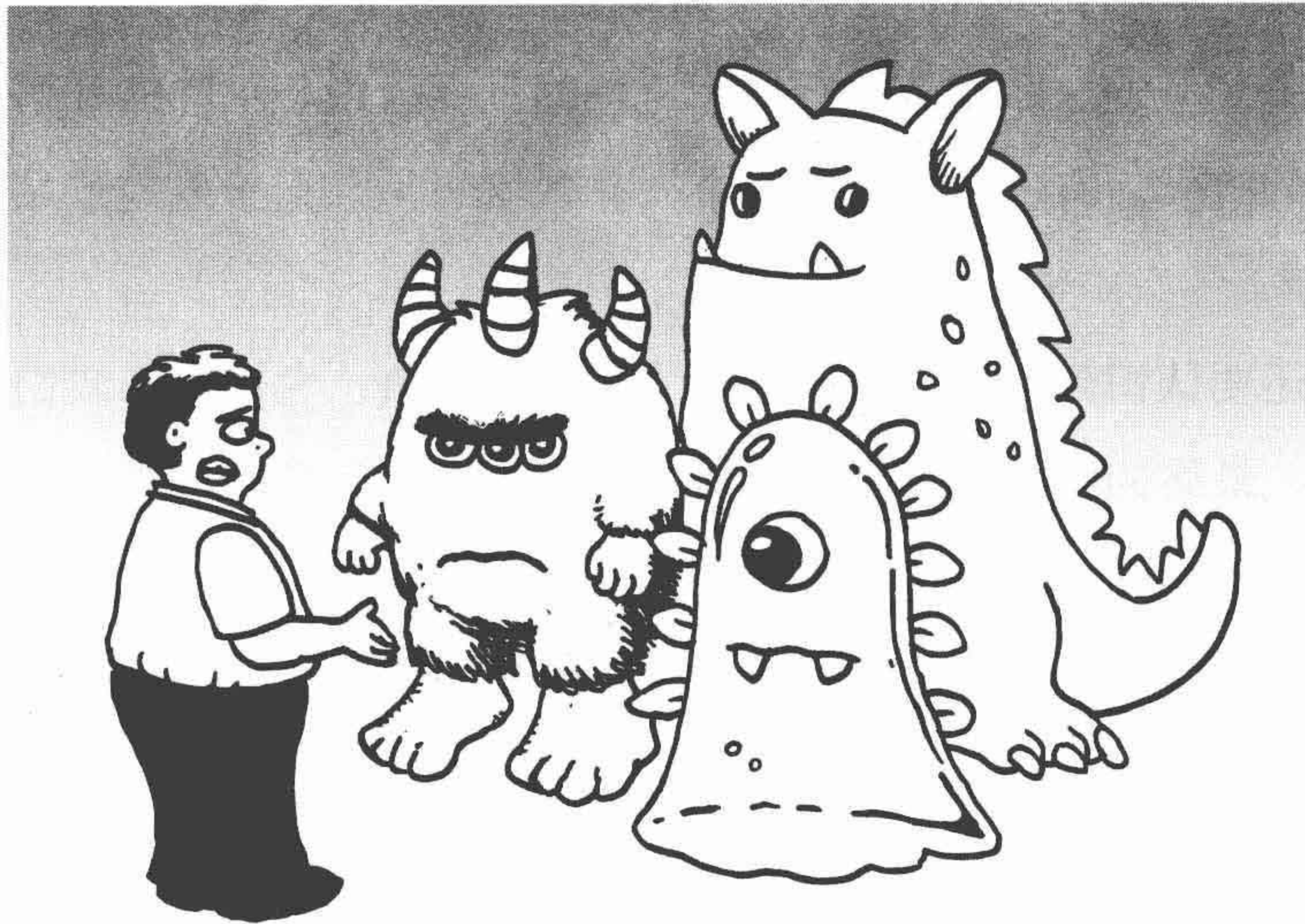
不要喂养情绪怪兽

让我们假设一些怪兽引起了我们的痛苦，占据了我们的的心灵并让我们的情绪肆虐。我们能够做些什么来阻止它们呢？它们看起来势不可当，我们无法阻止它们产生，似乎也无力让它们离开。

令人欣慰的是，事实证明，那些怪兽需要我们喂养才能得以存活。如果我们不向它们提供食物，它们会感到非常饥饿并且可能最终离开。这就是我们力量的源泉——我们无法阻止怪兽的产生，或者强迫它们离开，但是我们可以不喂养它们。以生气为例，如果你对某个人感到非常愤怒，请用正念检查愤怒，你会发现愤怒不是每时每刻都恒定不变的，它会持续地增强或者减弱。你还可能发现，通过向自己一遍遍地重述一个或多个故事，你的意识在不断地维持着自己的愤怒。如果停止讲述这些故事，愤怒会因为缺少养料而消散。愤怒怪兽以你编造的故事为养料而生存。没有故事作为食物，愤怒

怪兽就会因为得不到满足而离开。只要你停止喂养愤怒怪兽，节省内心的能量，愤怒怪兽可能会离开你到别的地方去。愤怒怪兽知道在别的地方，人们会给它们提供足够的食物。

不去喂养这些情绪怪兽是一笔非常划算的交易。



“我先不喂你们吃甜点，好吗？”

每一次起念都以善意和幽默开始

在任何情况下，无论痛苦与否，每一次起念都带着对自己和他人的善意和仁慈，这是非常有用的。

在我的经验里，善意最重要的品质就是它的疗伤效果。我们可以把负面情绪想象成一把粗糙而尖锐的刷子，反复快速地在皮肤上摩擦，最终皮肤会变得红肿疼痛。善意就是温柔地停下这个自我伤害的动作。如果你真的能停下，皮肤的伤痛最终会愈合。

我还发现带着幽默感来看待自己的失败是非常有效的。每一次我发脾气，或是有了贪念或恶意，而且这些负面情绪不能很快消失的话，对我来说就像又一次从一辆四轮马车上摔下来。我当然可以把从马车上摔下来诠释成一个丢脸又尴尬的经历。但是，将这个经历想象成一部黑白喜剧电影的一幕会更加有趣。在欢快的音乐背景下，有一个家伙从马车上摔了下来，他做了个鬼脸，拍掉身上的灰尘，然后很快又笨拙而蹒跚地爬回马车上。这是非常有趣的。所以我的每一次失败，都是一个喜剧。

由于我是如此频繁地失败，所以我的生活就是一部伟大的喜剧。

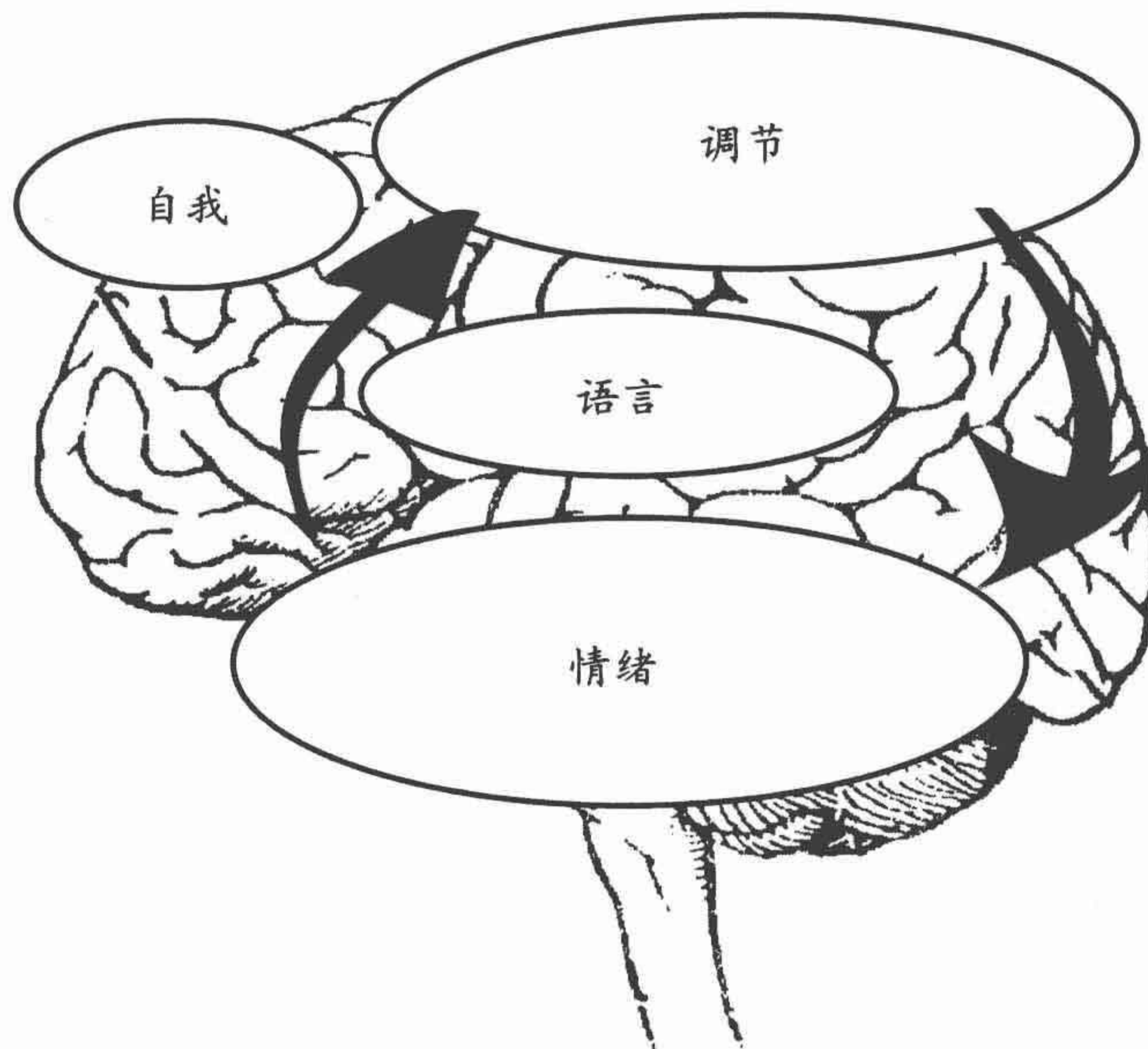
情绪调节的神经网络模型

在大脑中，情绪反应和调节如下页图所示：

斯坦福大学的研究科学家菲利普·戈尔丁很好地解释了这个过程：

当人感觉受到威胁时，无论危机是出于想象还是真实，我们的情绪都会快速地转变为恐惧或者焦虑。这种情绪的转变发生在与情绪相关的大脑区域中的边缘系统（或者叫“情绪大脑”，由图中“情绪”的圆框表示）。这一区域将由下而上的信号发送到其他区域，以启动大脑的调节系统（由图中“调节”的图框表示）。调节系统又会将由上而下的信号传递到情绪区域，并影响这些区域的运作。在此过程中，调节系统会改变人的注意力、思维和行为方式。人们根据对威胁来源的认知调整心理策略，然后选择与之相符的情绪强度、持续时间和对威胁的解释。需要补充的是，人类正面和负面的自我观念、使用语言和思维的能力，以及理解自身体验的能力都会对情绪起到调节作用。

我们可以根据这个模型的原理来理解本书中描述的正念和其他精神练



(由菲利普·戈尔丁提供)

习。正念帮助我们的“思考大脑”和“情绪大脑”更加清晰地沟通，以便它们更加有效地合作。用工程师的眼光来看，正念拓展了“情绪”和“调节”之间箭头的宽度，因此更高质量的信号得以传递。正念也可以为你的“思考大脑”提供更大功率。你可以认为正念增加了大脑中“调节”系统的“输出功率”，因此情绪调节更加有效。事实上，研究表明，通过增加大脑的“行政中心”——内侧前额叶皮质层——的神经活动，我们的大脑的确能够真正做到有效地调节情绪。最终，正念，结合本书中提到的其他练习和领悟，能够帮助我们更有技巧地利用图中的“自我”和“语言”圆框。

处理情绪的触发点

自我调节技巧真正派上用场的一个常见情境就是在情绪被触发的时候。有时一个看似很小的情况就能引发我们极大的情绪反应，比如，伴侣对我们

的所作所为发表了一番完全没有恶意的评论，却引得我们大发雷霆。从第三方的客观角度来看，这样的事情显得小题大做。比如，辛迪只不过摸摸她老公约翰的头发，开玩笑跟他说，“有人好像快没头发了。”约翰立刻带着怒气红了脸，并当着他的竞选工作人员的面，口吐脏字辱骂了她。

学习处理情绪触发点的第一步，就是要觉知到自己的情绪被触发。执行教练马克·莱塞就此提供了一些提示：

- **身体**：呼吸浅，心跳快，并且有反胃的感觉。
- **情绪**：体验到一种过度反应（急性应激反应）。要么感觉不知所措，要么感觉到情绪爆发（也就是戈尔曼称之为“杏仁体劫持”的著名现象）。
- **思绪**：感觉自己像一个受害者。容易产生责备或者评判的想法，难以集中注意力。

情绪触发点的背后几乎总是有着漫长的历史。当我们的情绪被触发的时候，经常是因为我们将过去的事情带到当下，也就是那种“她又在那样做”的感觉。情绪的突然爆发常常和自卑、自我不足感有关，这种自我不足感也是我们痛苦的一个根源，有点儿像一个地雷。比如，如果我对自己在工作中的表现一直缺乏自信，这时老板发出一个极小的暗示，表示他对我所负责的项目进度略感忧虑，那他的表达就可能会引爆情绪触发点。相反，如果我一直对自己的工作充满自信，面对同样的事情，我的反应会完全不同。

处理情绪触发点的练习——“西伯利亚北部铁路”

这是一个帮助你处理情绪触发点的练习，叫作“西伯利亚北部铁路”。这个练习不仅对处理情绪的触发点有用，对于我们处理其他负面情绪或痛苦也同样有效。

这个练习分 5 个步骤：

1. 停下 (Stop)
2. 呼吸 (Breathe)
3. 觉知 (Notice)
4. 反思 (Reflect)
5. 回应 (Respond)

我们课堂上的一名参与者詹妮弗·贝文为这个练习想出了一个助记符，她取练习中每一步骤名称的第一个字母组成了SBNRR，称之为“西伯利亚北部铁路” (SiBerian North RailRoad)。我很喜欢这个助记符背后的心理意象。西伯利亚北部是世界上最寒冷和偏远的地带，如果你需要找一个地方从情绪大爆发的状态下冷静下来，没有什么地方比它更合适了。

第一步也是最重要的一步，就是停下。每当你感到情绪被触发的时候，就停下来。在一个情绪触发点刚开始的地方停顿，是一个强大并且重要的技能。在那一瞬间不要做出反应，这个瞬间被称为神圣的停顿，它能使其他所有的步骤成为可能。如果你只能记住这项练习中的一个步骤，就记住这一步。在几乎所有情况下，这一步都能起到重大作用。

下一个步骤是呼吸。通过有意识地关注呼吸，我们就增强了那个神圣的停顿。另外，有意识的呼吸，尤其是深呼吸，有助于身心平静。

呼吸之后是觉知。通过将注意力带入你的身体来体验情绪。身体中的感觉是怎样的？面部、颈部、肩部、胸部、背部的感觉分别是怎样的？注意紧张感和体温的变化。运用正念，不作评判地体会每一时刻身体的感受。在这一点上，最重要的是把困难的情绪看作单纯的生理现象，而不是你自己。举例来说，如果你在体验愤怒，你体验到的不是“我愤怒”，而是“我正在体验身体的愤怒状态”。

现在我们开始反思：这个情绪来自哪里？情绪的背后是否有一段历史？这牵涉对自我的不足感吗？不去评判这份体验的对错，只是将这份觉知带入这个情境中。如果这个体验涉及另外一个人，将你自己置身另外那个人的体验中。考虑这样的陈述：

- 每个人都想开心。
- 这个人认为这样的行为在某种程度上会使他开心。

同样，不去评判断对错，将这份觉知带入当下。

最后，我们做出回应。设想你在这种情景下应该怎样去做，才能够获得产生积极效果的最佳回应方式。你不必真的去做，只需要想象一下怎样做才是最佳的方式。

在“探索内在的自己”课堂上，做“西伯利亚北部铁路”练习之前，我们会邀请参与者谈一下他们的情绪被触发时的情景，这可以让他们为练习作好准备。通常参与者每三个人组成一个小组，大家坐在一起，小组里每个人有两分钟的独白时间。独白的主题是：

描述一个能够触发你情绪的情景：

1. 触发情绪的事件是什么？
2. 当情绪升起的时候，你有什么样的感受？最初的感受是什么，是愤怒还是退避？
3. 在身体的哪个部位，你感受到了这种情绪，你现在还能感受得到吗？

如果你在家里，我建议你想想最近一次情绪被触发的情景，然后问自己上面的问题。这会帮助你为后面的禅修作好准备。

| 西伯利亚北部铁路 |

调整注意力

以 3 个深呼吸开始。

将温柔的觉知带入呼吸中。注意你的吸气和呼气，以及呼吸之间的间隔。

负面情绪

现在让我们切换到负面情绪中，并保持两分钟。

回想一件不愉快的事情，一次失败，或是愤怒，或是受伤的经历，或是一次你的负面情绪被触发的经历。

看看你能否重新想起那件事以及相关的情感。

管理负面情感

现在让我们在内心练习应对策略，并保持 7 分钟。

前两个步骤是停下和呼吸。一个情绪刚刚被触发时的停顿是神圣的停顿。让我们通过关注呼吸来加强这个停顿，并且不对情绪做出反应。如果愿意，你可以试着做几个缓慢而深长的呼吸。在这种停顿的状态下停留并保持 30 秒。

(30 秒的停顿)

下一步就是觉知。我们通过体验身体中的情绪来觉知，将注意力带到身体中。一个让人痛苦的情绪在身体中的感觉是什么样的？在面部、颈部、肩部、胸部、背部呢？注意身体紧张感和体温的不同层次的差别。

不作评判，充分体会这种感受。在这一点上，最重要的就是简单将困难的情绪看成一个生理现象，而不让情绪等于自我的存在。举例来说，这

份体验不是“我愤怒”，而是“我正在体验身体中的愤怒”。

让我们用1分钟的时间来体验身体中情绪的生理反应。

(60秒停顿)

现在我们反思。

这个情绪来自哪里？情绪的背后是否有一段历史？这牵涉对自我的不足感吗？如果这个经历涉及另外一个人，考虑这样的陈述：“每个人都想开心。这个人认为这样的行为在某种程度上会使他开心。”不去评判对错，将这份觉知带入当下。

(30秒的停顿)

现在我们来回应。

想一想你能用何种方式做出回应，以产生积极的结果。你不必真的这样做，只需要设想一下。你会怎样回应呢？让我们用1分钟左右的时间来酝酿一个最佳回应。

(60秒停顿)

回到基础练习

现在我们回到当下并保持两分钟。将意识带回呼吸。

(短暂停顿)

双手紧握成拳头，好像握住一切仍然残留的情感。慢慢地松开手指，释放那份能量。

将注意力带回呼吸或者你的身体，只要你的意识能够更加稳定就可以了。

使你的意识停驻在那里，持续1分钟。

在课堂上，上面的练习做完之后，我们会两人一组来练习正念式对话（参见第3章），给大家一个机会来处理这个体验。愿意透露自己故事的学员

可以讲出他们的故事，并且分享他们的体验。不愿意透露自己故事的学员可以谈一下在此过程中感受如何。

在人为设置的背景下，这5个步骤需要7分钟的时间。在现实生活中，整个过程可能几秒钟就结束了。如果没有经过足够的训练，你就不能及时做出合适的反应。有一个办法是用回溯的方式做这个练习，你可以在情绪被触发之后回顾和反思这些步骤。前三步（停下，呼吸，觉知）能够在坐禅的练习中得到加强，后两个步骤（反思和回应）在真实生活事件中能够得到最好的强化。考虑到在实际中，每一种经历都一闪而过，实时训练是非常困难的，但是“离线”追溯的练习也同样有效。在“离线”状态下，你练习反思和回应的的时间越多，在现实生活中你就能做得越好。



“同志们，好消息！为了帮助你们处理负面或者痛苦的情绪，政治局想到了一个方便的助记符……”

下一次你的情绪被触发的时候，记住要采用“西伯利亚北部铁路”哦。

如何克制臭骂岳母的冲动

德里克是“探索内在的自己”课程的一名参与者，他在这个课程以前没有参加过任何正念训练。他告诉我一个故事：

有一次，当我20个月大的女儿坐在手推车里的時候，我的岳母竟然忘记拉上婴儿手推车的制动。手推车快速地滑走，横穿行车道，撞到一辆车上。多亏了“探索内在的自己”这个课程，我当时没有情急心躁地说些愚蠢的话，而是做了两个深呼吸并且没作任何评论。更棒的是，我几乎是不假思索地做到了这一点，我只是关注鼻孔内的呼吸，然后就有了这样的效果。我甚至认识到自己的心跳就像赛车，还有胃里那种让人恶心的感觉。这太神奇了。

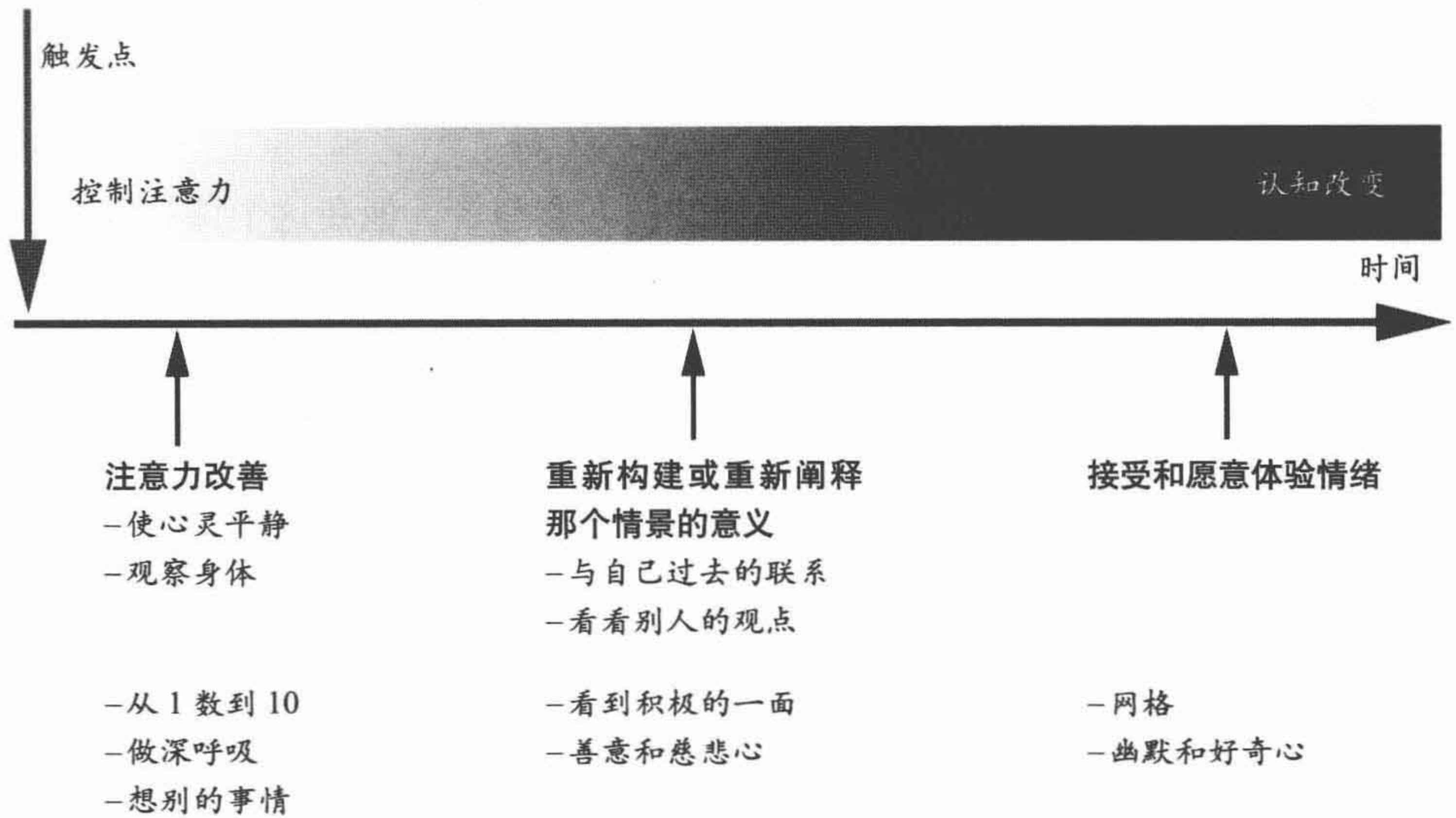
如果你需要讲一些案例，比如一个乱发脾气并且说话不经过大脑的人（我就是这样的），是怎样成功运用了“探索内在的自己”课程中的训练来克制了想要臭骂他岳母的冲动的，你可以讲我的故事。

德里克不仅在那个时刻克制了一些愚蠢的举动，事后他还有所反思，他想到岳母内心一定感到非常抱歉，他友善地原谅了她的大意。后来我听说，他们此后一直生活得很幸福。（“德里克”是化名，以保护他不被岳母发现。）

处理情绪触发点的方式

你可以将“西伯利亚北部铁路”看作一种自我调节策略，这个策略以控制注意力开始，并且随着时间的推移最终造成认知的改变。如果你能够理解这样的说法，那么你会看到，这个方法能够被概括成一个总体框架，我们可以为这个框架中增加其他处理情绪触发点的方法。这是菲利普·戈尔丁的建议，

处理情绪触发点的其他方式



而他是从凯文·奥克斯纳和詹姆斯·格罗斯的一篇评审论文中得到了灵感。

如上图所示，时间线以触发情绪的事件为起点，由左向右延伸。我们从控制注意力开始，逐步地向认知改变的方向移动。

在控制注意力阶段，当情绪刚被触发时，我们建议“停下，呼吸并且觉知”，这样可以使心灵平静，觉知身体中的情绪体验。除了这些，你还可以尝试其他对你而言更有效的方法。有一个标准练习是从1数到10，刻意地用这种方式唤起神圣的停顿。如此一来，你的注意力就能暂时从情绪中抽出来，直到你的意识能够处理这个情绪为止。还有一个练习是做缓慢而深长的呼吸。深呼吸的好处就是可以使人平静，因为深呼吸能够刺激迷走神经 (vagus nerve) 从而降低心率和血压，我想迷走神经肯定和“财迷神经”的效果相反。最后，如果情绪反应过度，你可以通过关注与触发情绪的事件完全无关的事情，暂时分散自己的注意力。比如说你可以盯着手边的阅读材料，或者借故去趟洗手间（忍一忍风平浪静，尿一尿海阔天空）。

能够控制注意力是很好的，而且是必需的，但是仅仅做到这一点还不够。也许你的心灵经历过严格的训练，让你能够放下痛苦感并能迅速平静下来，但是情绪被触发的背后原因却没有得到解决，以后遇到相同的情景，你仍然会被触发。因此，提升认知的工作也是非常有必要的。这里所说的提升认知是指重新构建并重新阐释那个情景的意义。提升认知几乎总要涉及用更加客观的方式看待事情，更加富有慈悲心地对待自己和他人。我们推荐的认知练习是“反思和回应”。这个练习需要我们反思触发情绪的事件与过去的经历有什么联系，从第三方的角度来看待事情的进展，思考如果有选择的话，你能做出的最佳回应是什么。

除此之外，你还可以试着去关注触发情绪的事件本身的积极面，如果这对你来说有效的話。比如，你刚刚在新男友面前大发雷霆，并且对自己的过激反应感到吃惊。这是一个完美的时机，你可以在这个契机下让事情平息并创造出一个空间，好让你们讨论这件事，给他一个更加深入了解你的好机会，也许也可以为自己创造一个自我发现的机会。举例来说，如果你接受过一套成熟的禅修训练，而你的老板突然说了一些让你感到很受伤的话（你感到“像又回到5岁时那么脆弱”）。这就是一个好的契机，让你明白禅修练习中还需要关注的方面。最后，还有一个更高级且更有效的练习，即在情绪被触发时，运用善意和慈悲心。这是我们在第7章和第8章将要重点讨论的内容。

这个理论框架的最后一部分是发展一种体验和接纳情绪的意愿——以一种内心开放的方式，让心灵充分地敞开，毫不费力地接纳任何一种情绪，就像广阔的天空可以毫不费力地容纳每一朵云那样。在这一阶段，我们为你提供两个练习。第一个练习被马克·莱塞称为“网格”，意为把自己的内心想象成网格状的，或者想象为多孔的筛子。当内心涌现强烈的感受（比如愤怒、憎恨、恐惧）时，让这些感受经过身体。通过仔细的观察，你可以发现

这些强烈的情感只是在经过你的身体，而不会紧紧与你连在一起，你会明白这些感受是跟你分开的。第二个练习是我自己发明的。我总是假装自己的生活是一部情景喜剧，并去欣赏每一个荒谬情景中的幽默。在我的生命里，我多次发现自己处在不愉快的情景中，多数都像是一部糟糕的喜剧片中的场景，尤其是那些我自己制造的糟糕情况。



从自我调节到自信

每当我们体验到不愉快的感受时，我们的本能反应就是抗拒。我们不想

要这些不愉快的感受，想让这些感受离开。抗拒的结果就是，我们将自己的思绪转向外面的人或者环境而不是转向我们自己。比如，当我们感到受伤的时候，我们脑子里想的都是“那个人有多讨厌”，这都是由于我们想要避免体验这些不愉快的感受。通常情况下，这个过程对我们大多数人来说都是无意识的。

但是，如果通过正念和其他的练习，将觉知带入到这个过程中，我们就能够看到那些外在主导的负面思绪大部分是源于我们的抗拒感。基于这个领悟，如果我们发展出一种能力，去体验自己那些不快乐的感受，我们也许能够驯服抗拒感，反过来也能够驯服忧思和执念。我们在自己的内在发展出驾驭这些思绪的能力以后，自信也会随之增加。

在前面有关自我觉知的章节，我们讨论了自信是如何从由“失败模式”到“恢复模式”的深刻理解中产生的。在我这个工程师的头脑里，自我调节的技巧就是自我恢复机制的升级版。通过完全明白一个系统如何能从失效中恢复，即使系统失效了，我还是对它有信心，因为我知道这个系统在什么情况下可以快速自我恢复，至于这个失效倒无关紧要。此外，如果我能够升级这个恢复机制，使它能更快更“彻底”地（比如引起更少的麻烦）得到恢复，我对它就更有信心，并且可以让它在一些更有趣和更有挑战的环境中运行。本章中的练习，可以作为升级我们自己“恢复模式”的工具。

这也就是本章提供的练习能够帮助我们增强自信的原因。

贾森，一名“探索内在的自己”课程的参与者，学会了利用对自我调节的深入理解来提升自信。他认为自己是一个“极其容易”被触发情绪的人，因此他的社交情况并不如意。在“探索内在的自己”课程中，他了解到一旦学会将注意力带入呼吸中并且停止喂养自己的情绪怪兽，这种情绪爆发就会成为一个“有期限”的经历。他发现他所需要的就是“充分体验这些事情”并且“重置自己的身体”，持续15~30分钟，平静地体验这些不愉快，然后

他会感觉自己“观念更加开放”，意识也变得足够清晰，能够再次妥善思考。他还发现，通过正念训练，他能够逐渐缩短“重置”所需的时间。因此，他获得了对自己的信心。

这个故事有一个意想不到的快乐结局，用他自己的话来说就是：“如果我没有学习这些内容，我可能会辞掉工作，并且深感后悔。”贾森是一个技术能力非常强的工程师，所以他不是那个决定的唯一受益人，谷歌也因留下他而获益。

和情绪做朋友

归根结底，自我调节的本质就是和我们的情绪做朋友。在这一章里提到的所有练习和技巧，“西伯利亚北部铁路”、不要喂养情绪怪兽、看到触发情绪事件的积极面等等，都指向“和情绪做朋友”这个观点。

明就仁波切提供了一个很好的例子。明就曾经经历严重的恐慌症，一直持续到13岁。13岁时，在一次密集禅修中，明就决定深入研究他的恐慌。他认识到有两种方式能够使人更恐慌：把它当成老板，遵守它的每一条命令，或者当它是敌人一样希望它消失。明就决定采用相反的方式，学习和恐慌做朋友，既不遵从它的命令也不希望它消失，仅仅允许它随意地来去，并友好地对待它。在短短3天的时间里，他的恐慌就永远离开了。“恐慌成了我最好的朋友，但是它却在3天内就离开了，所以现在我很想念我的朋友。”他半开玩笑地告诉我。下面是这个练习带给他的领悟：

整整3天，我待在房间里禅修……我渐渐地意识到困扰我多年的想法和情绪实际上是那么微弱和短暂，也认识到我是如何由过多地关注小问题，到把这些问题变成大问题的。我只是安静地坐着并且仔细观察我

的思绪和情绪是那么快速地来了又去，而情绪的出现经常都是不合逻辑的。我这才真切地意识到，这些思绪和情绪并没有它们看上去那样顽固和真实。一旦我开始放下情绪让我编造的故事以及由此引发的信念，我便看到真正的“作者”超越了这些思绪和情绪——那份无限宽广、无限开放的觉知才是意识自身的本质。

伟大的波斯苏菲派诗人鲁米，在他著名的诗篇《客栈》中，美妙地描绘了人是如何与情绪做朋友的：

做人就像是一家客栈

每个早晨，都是一位新来的客人

喜悦、沮丧、卑鄙

一瞬的觉悟来临

就像一个意外的访客

欢迎和招待每一位客人！

即使他们是一群悲伤之徒

来扫荡你的客房

将家具一扫而光

但你要款待每一位宾客

他或许会为你打扫

并带来新的喜悦

如果是阴暗的思想、深深的羞耻和怨恨

你也要在门口笑脸相迎

邀请他们进来

无论谁来，都要感激
因为每一位都是由世外派来
指引你的向导

受到鲁米和明就的启发，也因为我是一个伪装为诗人的工程师，我想以自己写的一首诗作为本章的结尾，题目是“我的怪兽”。

我心中的怪兽形形色色
多年来，我已学会应对它们
秘诀就是“放下”

首先，我放下镇压它们的企图
在它们出现时，我打声招呼
顺其所愿

接着，我放下诋毁它们的冲动
试着去理解它们
看出它们的本来面目
它们仅仅是我的身体和意识的产物
我会哄哄它们
跟它们开玩笑
也拿它们开玩笑
让它们自由玩耍

然后，我放下喂养它们的欲望
它们可以在这里随便玩耍
但是从我这里它们得不到任何食物

如果愿意，它们可以饿着肚子待在这里

我随它们留下

它们会变得饥肠辘辘

有时候，它们会自愿离去

最后，我放下想要紧抓住它们的欲望

它们可以自由离开

我让它们走

我解脱了

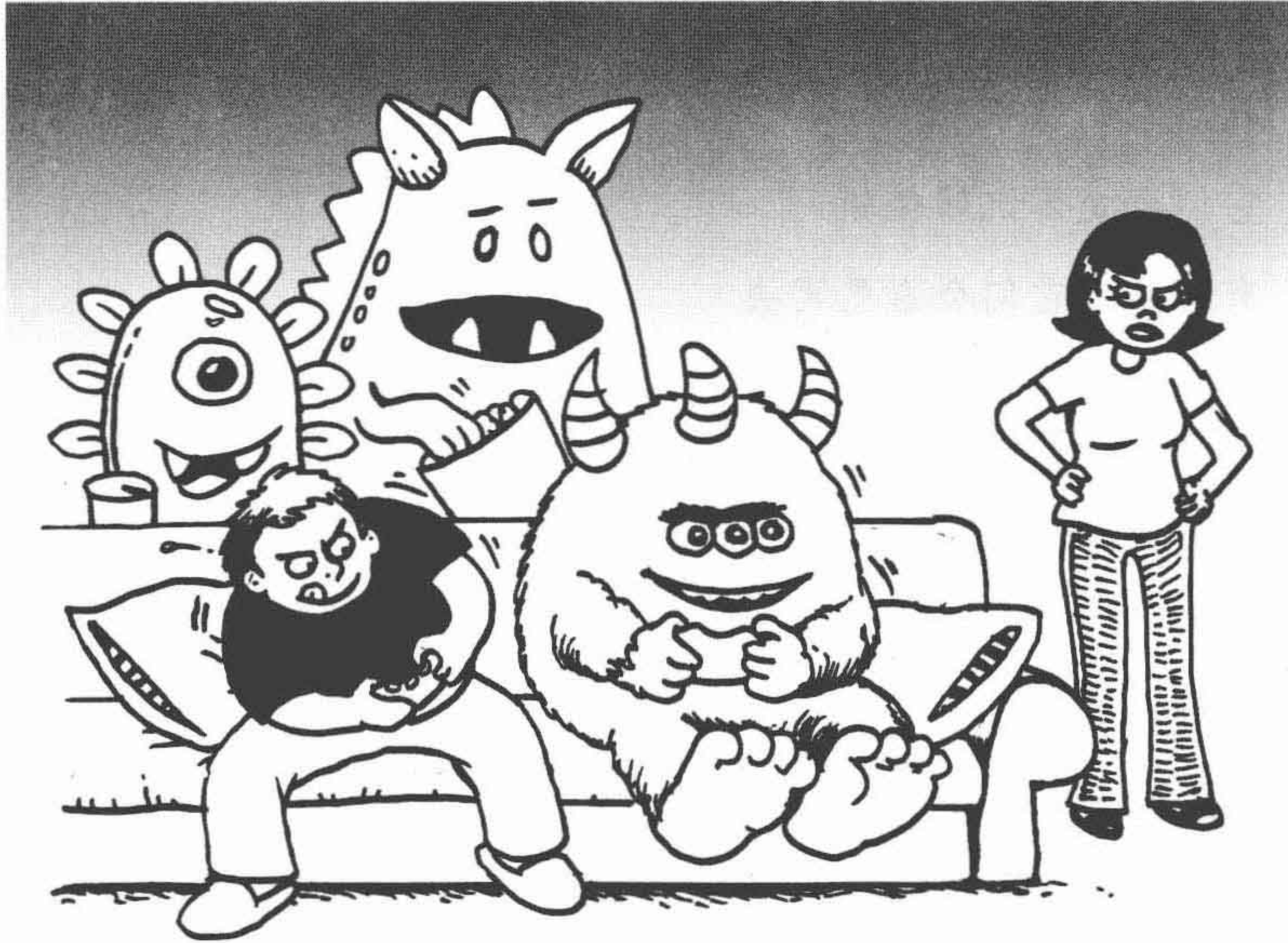
此时此刻

我没有战胜它们

它们也没有战胜我

我们和谐地

生活在一起



“我知道他们和你、大家都是好朋友，但是他们必须如此频繁地到这儿吗？”



第6章

让你不再工作而仍能有报酬

情商之三——自我激励，发现你内心
最深层的动机

这个世界上最古老、最清晰易懂、最开明和最可靠的永恒的真理，是我们不仅想要幸福，而且我们只想要幸福。这是我们的自然本性。

——圣·奥古斯丁

为了使本章能够起到作用，我们需要借助一位动机专家。幸运的是，我们找到了这位专家，那个人就是你。对于什么能够激励你，你是这方面的世界顶级专家。你已经知道自己内心最深层的价值观和动机。在这一章里，我们只需要帮助你发现它们。

享乐、激情和更高的使命

我的朋友谢家华对我启发甚多。他 24 岁时，以 2.65 亿美元的价格将自

己创建的互联网广告公司“链接交换”(LinkExchange)卖给了微软。他后来成了美捷步的首席执行官，使这个公司的年销售额在几年内从零增长到10亿美元。但是让我受到鼓舞的并不是他创业上的成功，真正激励我的是，他在一个企业中，富有智慧和技巧而且勇敢地利用快乐感。家华明白美捷步成功的秘诀就是“传递快乐”，他创建了一种有助于提高员工快乐感的企业文化；快乐的员工能够为客户提供业界最好的客户服务，而快乐的客户会在美捷步买更多的东西。换句话说，快乐不仅仅是能够拥有的美事，还是美捷步商业战略的王牌，以及商业成功的基础。这真是令人鼓舞。

家华对在工作环境中快乐的过程有着很深刻的见解，他描述了三种类型的快乐：享乐、激情和更高的使命。

1. **享乐**：这种快乐是不断热烈地追逐下一波高潮。它是“摇滚明星”式的快乐，因为这种快乐非常难以维持，除非你过着摇滚明星般的生活。
2. **激情**：也被称为“心流”，就是最优秀的表现加上最深入的参与，时间飞逝而全然不知。
3. **更高的使命**：参与到对你意义重大并且比自己更宏大的事情中。

这三种快乐有一个有趣的特性：它们具有不同的持续性。源于享乐的快乐是极其不可持续的。一旦愉悦的刺激消失，或者假如你习惯了这种刺激，快乐就会回归原点。源于“心流”的快乐要可持续得多，而且你不太可能去习惯它。相反，源于更高使命的快乐是高度可持续的。在家华和我的经验里，这种形式的快乐适应力很强，并且能够持续相当长的一段时间，特别是当快乐源于那种想造福天下的更高使命感时。

有趣的是，我们本能地追求享乐，相信这样做就是持续快乐的源泉。我们当中大多数人花费了大量的时间和精力来追求享乐，有时能够感受到心

流，偶尔会考虑更高的使命。家华的深刻见解说明，我们应该做的是完全相反的。我们应该将大部分时间和精力致力于更高的使命，有时感受一下心流，时不时地尝试“摇滚明星”式的享乐。这是通往持续快乐的最合逻辑的道路——至少在我们的工作里。

这个领悟也指出，在工作中找到动机的最好方式就是找到我们自己更高的使命。假如我们知道什么是我们最看重的事情、对我们来说最有意义的事情，那么我们就知道自己该着力何处、知道什么才是对我们更高的使命有用的事情。当这个状态发生时，我们的工作对我们来说，就成了持续快乐的源泉。然后我们能够在工作中做得很好，因为我们在工作时感到快乐，而这又反过来使我们能够更加频繁地感受到“心流”带来的快乐。最终，当我们能够真正把工作做好时，我们可能会获得认可。我们偶尔还会以一种大剂量的方式得到它，比如说一大笔奖金、一次由公司副总裁所作的特别致谢、一篇在《纽约时报》上发表报道。这就是偶尔发生的“摇滚明星”式的快乐体验，这些体验就像我们的“动机蛋糕”上挂的糖霜。一旦我们开始朝着实现自己更高使命的方向工作，工作本身就是一种奖励（但是，偶尔丰厚的奖金支票依然是非常好的，如果你要知道的话，老板）。

自我激励的三个简单步骤

本章中，我们将为动机介绍3项练习：

1. **保持一致**：使工作和我们的价值观以及更高的使命保持一致。
2. **展望未来**：让自己能清楚看到渴望的未来。
3. **富有韧性**：在前进道路上克服障碍的能力。

总结起来就是，我们希望这些练习组成完整的一套方法来帮助你弄清

楚，你想要如何度过这一生，以及实现这一切的方法。

保持一致

有乐趣的维生

保持一致就是，使工作和我们的价值观以及更高的使命保持一致。

半开玩笑地说，我认为保持一致就是找到一种方式，使我们在余生再也不用工作但是仍然能够得到报酬。做到这个的秘诀就是，创造一种局面，在这个环境中你的工作就是一种乐趣，所以不管怎样你工作都是为了自己的消遣，并且凑巧有人支付薪水（由于你对他们很友好，你也不想拒绝他们的金钱）。我知道很多成功且高产的人都是这样的。世界上最成功的投资人之一、“股神”沃伦·巴菲特是一个非常著名的例子，他仍然在工作，并且在80岁高龄还享受着工作的乐趣。诺曼·费希尔曾经告诉我，在他的一生中，他从没有工作过一天，即便他是美国最抢手的禅宗大师，而且比我认识的大部分硅谷专家还要忙碌。距离我比较近的例子，在与我共事过的最杰出工程师中，绝大部分人将编程作为一种乐趣，所以他们真的只是到办公室来满足兴趣，顺便得到报酬。

这种工作至少具有以下两种特性中的一种，通常两种兼备：

1. 这份工作对你有很深的意义。
2. 这份工作经常让你体会到“心流”的状态。

这就自然地与谢家华提出的“享乐、激情和更高的使命”框架，达成了完美的一致。



心流

心流非常重要，在这里要详细地提出。丹尼尔·戈尔曼称之为“最佳的动机”。心流是一种巅峰表现的状态，由米哈里·奇克森特米哈伊发现，他用了20多年的时间在不同的人身上进行研究。奇克森特米哈伊将心流描述为“完全投入一项活动，纯粹因为该活动本身，而无其他目的。自我消失了，时间也仿佛过得很快。每个行动、动作、思想都不可避免地跟随着上一个，就像演奏爵士乐一般。你全身心投入，并且在最大限度地运用你的技能”。运动员称此状态为“在心流区中”。心流据称已经广泛地存在于各种领域中，比如攀岩、脑外科手术、写论文，甚至在坐禅中。（事实上，有人将心流看作行禅。）

心流发生在正在进行的任务与操作者的技术能力相符的时候，任务既有相当的难度构成挑战，又不会过难而使操作者难以承受。如果任务相对于技能水平过于容易，操作者会感到厌倦或者失去兴趣。相反，如果任务过难，操作者就会变得焦虑或者担心。心流只在难度刚刚好的时候才会发生。



“但这就是我平常引出心流的方法。”

心流是一种注意力集中的状态，所以能够熟练地集中注意力的人，比如禅修者或者武术大师，更有可能处于心流中。如果你已经练习了本书前面几章中的正念练习，你已经在中途了。加油！

自主性、掌握度和使命感

畅销书作家丹尼尔·平克提出了一个框架，它对我们已经讨论过的内容是一个很好的补充。平克利用了50年来在行为科学方面的研究成果，证明

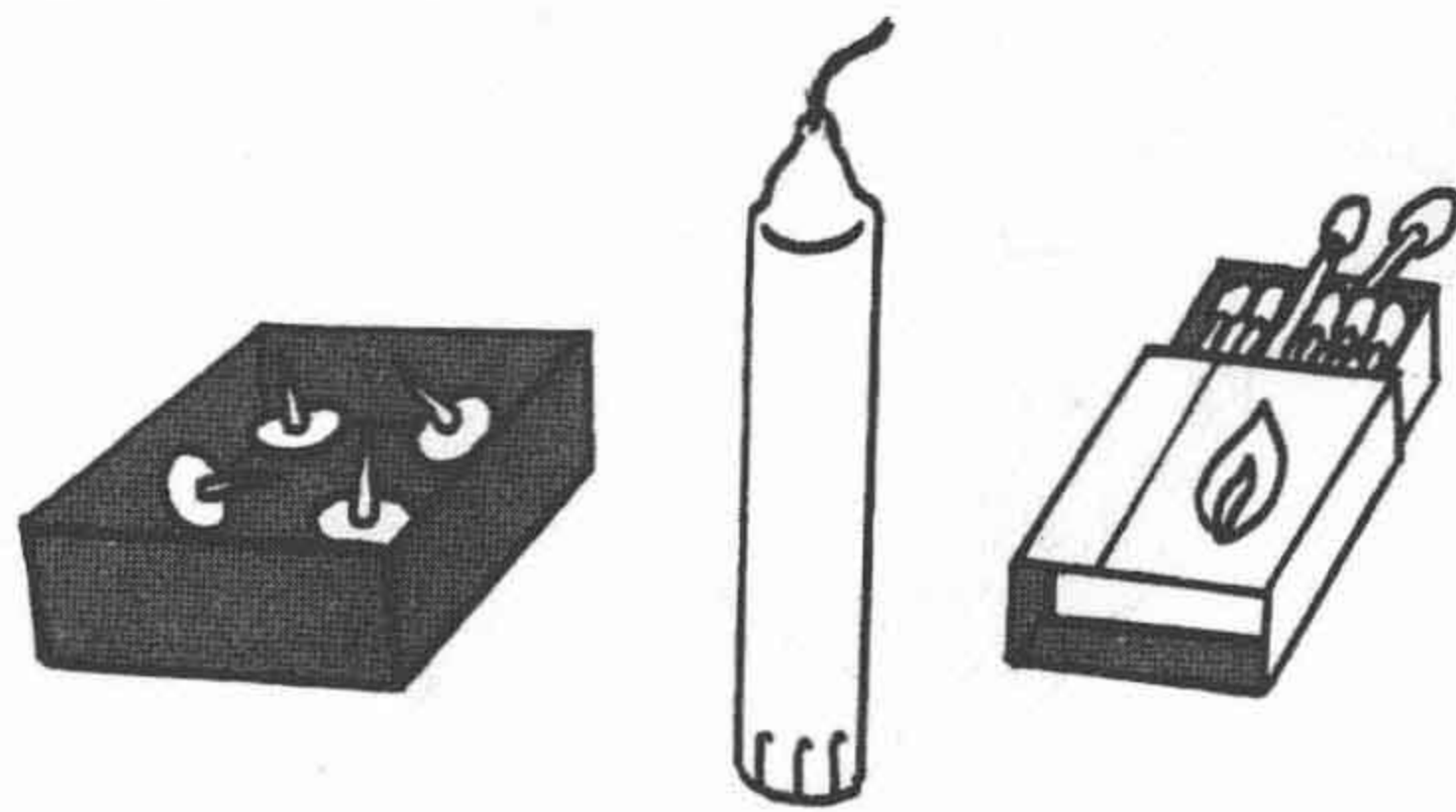
外在奖励比如金钱并不是高水准的工作表现的最佳动机，相反，最佳的激励是他命名的“内在动机”——那些我们在自身找到的动机。真正动机的3个元素是：

1. 自主性：主宰自己生活的欲望。
2. 掌握度：对重要事情越来越精通的欲望。
3. 使命感：渴望去对一些超越自我的事情有所贡献。

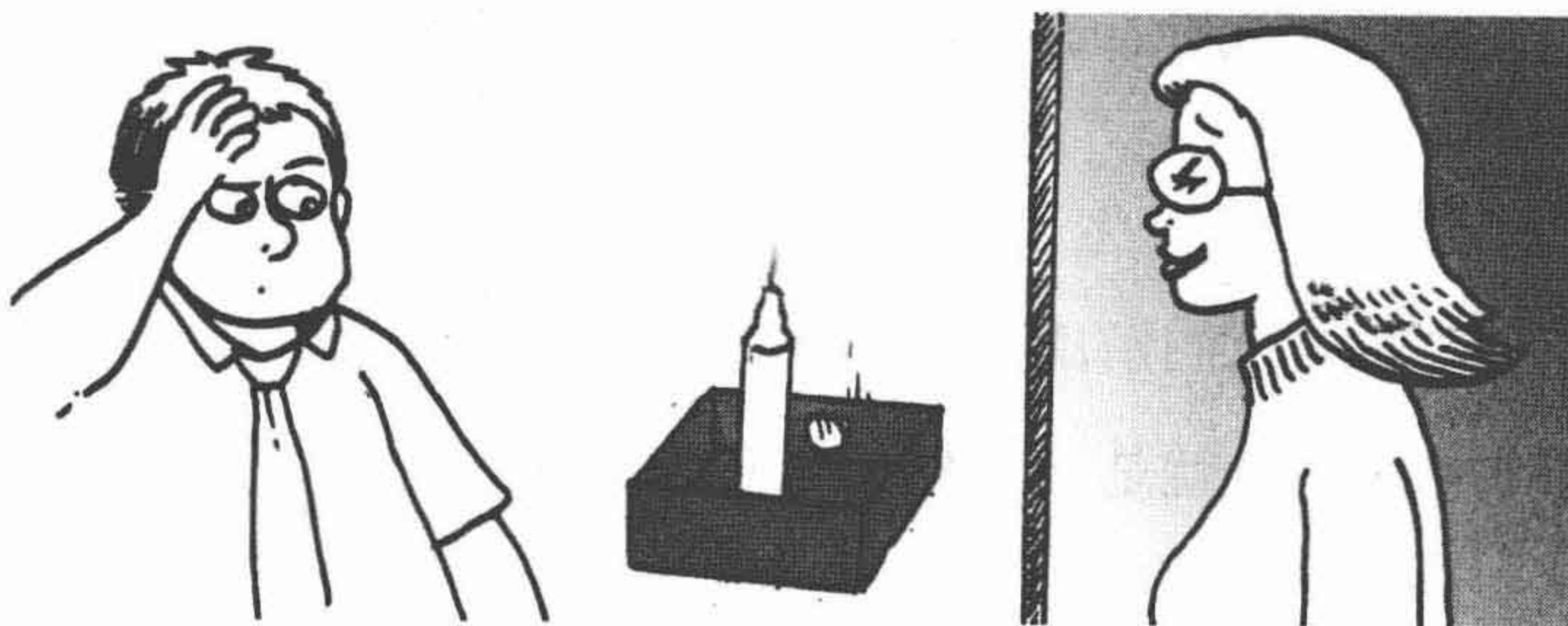
在他的TED演讲中，平克讲述了基于“蜡烛难题”研究的趣事。蜡烛难题就是：给参与者提供一盒大头钉、一根蜡烛和一些火柴，要求他们找到一个办法把蜡烛粘到墙上。

邓克尔的蜡烛难题（1945）

给参与者提供一盒大头钉、一根蜡烛和一些火柴，并要求找到一个办法把蜡烛粘到墙上。



下面就是解决办法：



解决这个难题需要花一些时间，但是办法却相当简单：把图钉从盒子里倒出，把蜡烛粘到盒子里面，然后用一个图钉将盒子固定到墙上。解决这个难题所需要的关键性、创造性的灵光乍现的时刻，就是要明白盒子是解决办法的一部分。这并不是一目了然的；人们常常在开始时，仅仅以为盒子只是用来盛放图钉的。所以这里的创造性飞跃就是要辨别出盒子不太明显的用途——可以说是用“盒子外面的思考”考虑盒子里面的用途。



“我对在盒子外面思考有实际的困难。”

接下来有趣的事情发生了：你有两个随机分配的小组。对于“受激励组”的组员，你告诉他们解决问题的速度越快，得到的报酬就越多。对于另外一个小组的组员，也就是“对照组”的参与者，你告诉他们，无论花多长时间来解决这个难题，他们得到的报酬都是一样的。接下来就是那个真正非

常有趣的发现：受激励组表现得更差！没错，外在的激励不仅没有起到作用，还适得其反。

但是等等，下面的故事更有意思了。在另外一套实验中，研究者给参与者提供上述的几样东西（一个盒子、一堆图钉、一根蜡烛和一些火柴），但是盒子和图钉是分开的。在这种情况下，显然盒子就是解决办法的一部分，因此不需要那个创造性的“啊哈”时刻。在这样的情形下，受激励组做得好于对照组。

还有许多相似的实验都表明，传统的金钱奖励对例行的基于规则的工作非常有效：那些不要求太多创造力的工作。而对于要求创造力或者其他认知技巧的工作，金钱奖励不仅不能起到很好的效果，甚至可能产生相反的效果。

对这种工作，真正有效的激励就是内在动机、自主性、掌握度和使命感。事实上，内在动机非常有效，它们甚至能够将原本机械、不费脑子的工作转变成人们感到骄傲的工作，一个好例子就是美捷步的客户服务团队。他们称自己为美捷步客户忠诚团队（ZCLT），团队成员只需遵循非常简单的准则：用你喜欢的方式来服务客户，并解决客户的难题。不仅如此，公司还有对员工职业发展的关注，以及他们“传递快乐”的企业格言，将自主性、掌握度和使命感的带到了ZCLT成员的工作中。结果在评比中，快乐的员工提供的客户服务有时甚至比四季酒店的得分还要高得多。

认识自己，调整自己

调整建立在自我觉知的基础上。当你在一个深层次上了解自己时，你就会明白你的核心价值观、使命和最重要的事情。你明白什么对你真正重要的、什么带给你意义。带着这份清晰认知，你明白在工作中什么能使你快乐、你如何能用最好的方式为这个世界做出贡献。然后，你就明白了想要为

自己创造出一个什么样的工作环境。当那个合适的机会自动呈现时，你就能够为自己找到能给你自主性、掌握度和使命感的工作了。工作将会成为你的快乐源泉。

明白自我并且能够让自己乐于工作的基石，就是正念。即使你除了正念以外没有做别的练习，随着时间的推移，你也能够达到一种觉知水平，知道什么地方需要调整。单单正念就已经足够，这真是一个好消息。

更好的消息是，还有别的方法可以帮助你弄清楚你的价值观，以及对你来说那个更高的使命。一个方法是将这些告诉他人。价值观、更高的使命等是相当抽象的话题，而用语言描述这些行为，促使我们设法使它们更加清晰和明显。另外一个方法是写日志，将这些写给自己。这个方法以相似的机制用文字来描述抽象想法，使这些想法清晰而又明显。我们发现用一种结构化的方式做这些练习是非常有效的。比如在我們的课堂上，许多参与者告诉我们，在互相对话的几分钟内，他们会感到更清晰。

| 发现价值观和更高的使命 |

假如你是独自在家做这个练习的，可以用以下两个提示，一个或者两个都用，做几分钟的写日志练习（参见第4章）：

- 我的核心价值观是……
- 我希望我的人生代表……

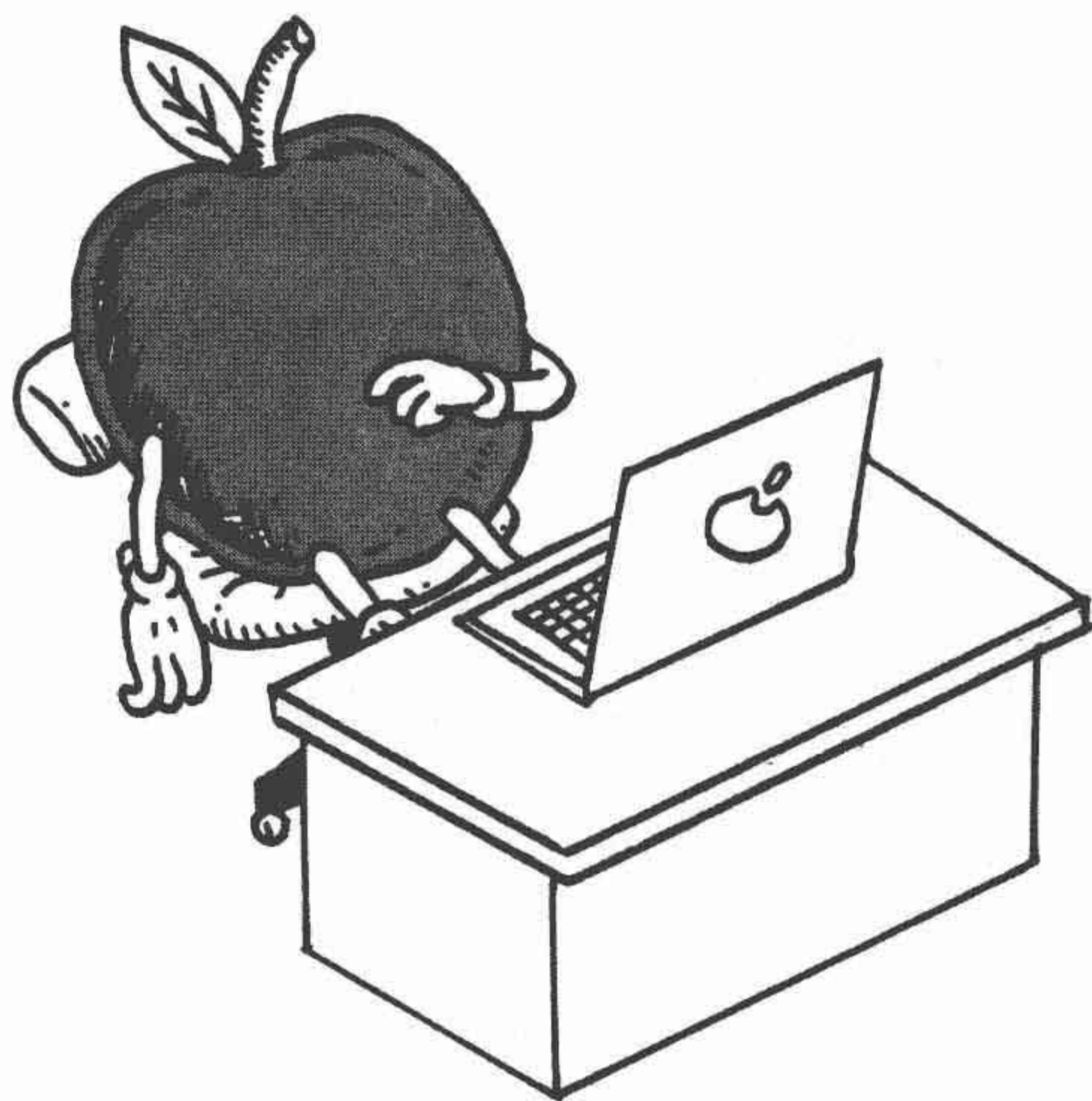
假如你有朋友或者家人和你一起做这个练习（你真幸运），两三个人一组练习专注倾听。轮流讲话，倾诉者以一个任意长度的独白开始，并且在此之后，这个小组参与一个自由对话，在对话中，提问一些阐释性的问

题或者作一些简短的评价。对话中唯一的原則就是（最初的）倾诉者拥有讲话的优先权，并且在他讲话的时候，其他人不能打断。

独白的主题是：

- 你的核心价值观是什么？
- 你希望你的人生代表什么？

在每个人都得到一个讲话的机会之后，进行一个“元对话”来讨论，这样的体验对你们每一个人来说是什么感觉。



“核心价值观，核心价值观……嗯……”

展望未来

展望未来是基于一个非常简单的想法：假如你能够想象自己已经达成某个目标，那么实现这个目标会变得容易很多。心理医学家雷吉娜·帕利以这

样的方式描述道：

根据神经科学理论，在事情发生之前，大脑已经对最有可能发生的事情做出了预测，并使与预测情况最佳匹配相关的认知、行为、情绪、生理反应以及人际交往方式运作起来。从一定程度上讲，我们用过去的经验来预测未来，然后生活在我们预测的未来状态中。

如迈克尔·乔丹所说：“在实现梦想之前，你必须对自己有所期待。”

2005年，我的朋友罗兹·萨维奇成为第一个只身划船横渡大西洋的女性。没错，一介女子，一条船，103天横渡3000英里。她的炉子在20天之后出了故障，她全部的4只船桨中途也折断了，但是她仍然成功了。这仅仅是个开端。罗兹后来成为只身横渡太平洋的第一位女性，她用了3个阶段完成了横渡。2008年，她只身划船从旧金山到夏威夷的瓦胡岛；2009年，她从夏威夷到了位于基里巴斯的塔瓦拉环礁；然后在2010年，她到达了在巴布亚新几内亚的马当。

罗兹本来并不是一个探险家。她强调在划船探险之前，她过着一种正常、舒适的生活，大部分时间在办公室，像我们大部分人一样是中产阶层的生活。她在伦敦一家投资银行担任管理顾问和项目经理，拥有稳定的收入，在伦敦郊区有一所房子。

在她35岁的某个时间，她做了一个写下自己讣告的练习。人们在她去世之后会说些什么，她想知道。她给自己写了两份讣告。第一份讣告表达了，按照现有的生活轨迹，人生会是什么样子。第二个版本则反映了她所期望过的生活。她认识到在写第一个版本的讣告时消耗了自己大量的精力，她甚至不能完成，而当她写第二个版本时，她感到自己充满了活力，不想停下。这就是改变她人生的领悟。她最终放弃了原有的生活、工作、稳定的收入、房子以及婚姻，来追求她横渡海洋的梦想。

有些人认为罗兹一定非常富有，能够放下所有去追寻她的梦想。事实上，她并不富有。她告诉我她开始横渡大西洋的时候，她的全部净资产就是她的船和船上的所有物品（包括最终坏掉的那个炉子）。

那个引领罗兹改变人生的领悟，就是一个展望未来的练习。这个练习帮助她发现了她最深层的价值观和动机，又在同一时刻，使她能够憧憬她渴望的未来，并且在心里强化那个未来。



“唉，写自己的讣告比想象中麻烦。”

发现你理想的未来

在“探索内在的自己”课堂上，我们教授了一个展望未来的练习，这个练习类似于罗兹做的。基本的想法就是写下我们理想的未来，仿佛它就是真

的，在脑海中憧憬、发现并且强化它。这是一个非常强大的练习，我是从我的朋友芭芭拉·菲蒂帕尔迪那儿学到的，她是新未来中心的创办者和首席执行官。

下面是一些指导。小朋友们，试着在家做这个练习，你们是专家。

| 发现你理想的未来 |

这是一个写作练习。我们将用超过7分钟的时间来做这个练习，也就是比我们平常的写作练习所需要的时间长一些，并且只有一个提示。这个练习将非常有趣并且令人高兴。

这个提示就是：

如果从今天开始，我的生命中的每一件事情都满足或者超越了我乐观的期望，那么5年之后我的生活会是什么样子？

在脑海中的憧憬越详细，这个练习的效果就越好。因此，在开始写之前考虑这些问题。在这样的未来：

- 你是谁，你在做什么？
- 你感觉如何？
- 人们是怎样谈论你的？

在写之前，让我们花1分钟的时间静静地禅修。

(停顿1分钟)

开始写吧。

这个练习还有一些其他的变化形式。你可以花更多的时间写，比如一两个小时而不是7分钟。或者你可以改变那个截止时间；假如未来的5年对你

没有效果，试试10年或者20年。另外一个变化形式是，假装你已经生活在5年后那个理想的未来中，从那儿写日志吧。这就是在芭芭拉的课堂上我们使用过的变化形式。

这里至少有另外两种主要的变化形式。一种是写下你自己的讣告，就像罗兹做的那样，而且如果你喜欢，可以像罗兹一样写下两个版本。另外一个就是想象这个场景：

你作为学员，正在听一个演讲。每位观众，包括你在内，都被演讲者所说的内容深深地触动和鼓舞。这个演讲者就是20年后的你自己。

需要考虑的问题：

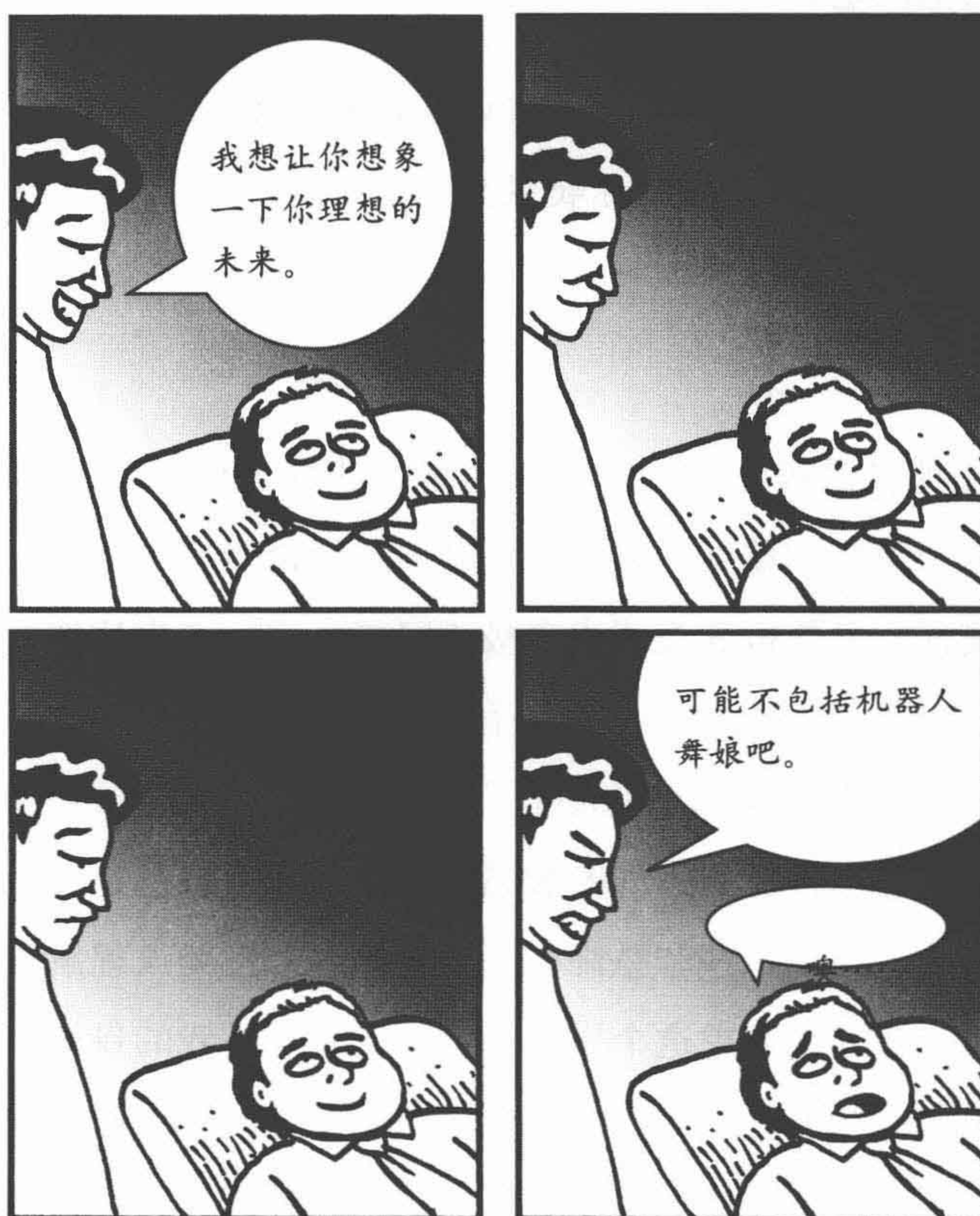
- 这个演讲者说的是什么，演讲是如何触动和激励你的？
- 演讲者的哪些方面使你钦佩？

经常谈论你理想的未来

假如你发现自己被你理想的未来鼓舞，我强烈建议你经常向别人谈论它。这里有两个重要的益处。首先，你越多地谈论理想的未来，它对你就会越真实。即使你的梦想极其荒谬或者极不可能，这一点也依然有效。比如我自己的梦想，就是在有生之年为世界和平做点贡献。我想象世界是和平的，内在的平静、内在的喜悦和慈悲心能广泛传播，而且这些品质的广泛传播，是由于现代世界能够接触到古老的智慧修行。我想象自己是一个将这些智慧变得易于理解的人，使这些智慧修行在企业界内外都为人理解，能够实现并且觉得有用。当我开始考虑这个设想的时候，我知道我的目标是不可能达成的，但我仍然经常和人们谈论我的梦想。我越多地谈论我的梦想，它就越由不可能变得难以置信，然后由难以置信成为不无可能，更重要的是，它逐渐

由不无可能变成可以执行。在我的脑海中我到达了一个阶段，在这个阶段里有一些我能够做的实际的事情，推动梦想向前移动。

第二个重要的益处就是你越多地向人们谈论你梦想的未来，你就越有可能找到人来帮助你。如果你对未来的愿望在本性上是造福大众的，就更是如此，人们会冲过来帮助你。如果你的愿望是开一辆威风的雷克萨斯，没有人会关心。但是，假如你的愿望是一些有利他人的事情——比如，你想要为这个世界上每一个忍受饥饿的人提供食物，或者你想要确保在旧金山不再有无家可归的人死于寒冷，或者你期望帮助你的社区里贫困的孩子更好地学习——而且你对服务他人的愿望是真心的，我保证最常见的回应将会是：



“我怎样才能帮助你？”当你真诚地想要帮助他人时，你就是在以你的无私激励着人们，当你激励他们的时候，他们想要帮助你。

说实话，我其实对这一点如此有效感到吃惊。当我第一次告诉别人我对世界和平的愿望时，我惊喜地发现，几乎没有人认为我疯了（到目前为止，只有两个）。随着这个愿望在我脑海里越来越有形，我开始越来越有信心地谈论它，不久，我注意到人们想要帮助我或者给我介绍能够帮助我的人。后来，我开始建立一个盟友网络（我开玩笑地称之为“世界和平的大阴谋”）。我发现自己结交了许多禅修界的杰出人物，比如马修·李卡德，还有像希拉·埃尔沃西那种创造和平的名人。理查德·基尔拥抱了我，欧文·威尔逊和will.i.am说他们想帮助我。我被邀请到联合国发表一次TED演讲……数以百计的陌生人告诉我，我激励了他们。我为自己对世界和平的简单愿望与那么多人产生了共鸣而感到惊讶，并且对我收到的友情和善意感到受宠若惊。

我了解到人们想要被激励。我们心中拥有的每一个服务他人的愿望和我们做的每一个善行都会激励他人。因此，假如你有利他的愿望，尤其是你已经开始采取行动，我要鼓励你和别人分享这些，由此你可以激发出这个世界上更多的善行。

富有韧性

韧性就是指有能力克服前进道路上的障碍。认识自己和展望未来可以帮助你明确知道你的目标在哪儿，而韧性能帮助你到达目的地。

我们能够在以下层面训练韧性：

1. **内在平静**：一旦我们能够在心智上持续地达到内在平静，这就是所有乐观和韧性的基础。

2. **情绪韧性**：成功和失败都是情绪的体验。通过在这个层面上的努力，我们能够提高对它们的接受能力。

3. **认知韧性**：理解我们如何向自己解释自己的挫折，并且创建有用的心理习惯来帮助我们培养乐观精神。

内在的平静

我曾经问过马修·李卡德一个问题，这是一个普通人最想向这个世界上最快乐的人问的一个问题：“是不是有些日子，你并不快乐？”

就像你在中国功夫电影中看到的大部分智慧大师那样，马修用一个比喻回答了这个问题：“将快乐看作深不见底的海洋。表面上可能波浪汹涌，但是海底一直是平静的。同样，一个在心底是快乐的人，有些时候会感到悲伤——比如，他看到人们在受苦——但是在那悲伤下面，有着始终如一的幸福。”

这个可爱的比喻对平静和韧性也同样适用。假如在你的脑海中，你已经获得了深刻的内在平静，那么日常生活中的跌宕起伏也没有关系，你总是能够保持坚韧。没有什么事情能够使你消沉很长一段时间，因为每一次你被击败，你总能够休息并且在内在平静中恢复过来，然后根据你修行的深度，快速恢复到常态。

幸运的是，每个人都能获得这种内在平静。就如我们在第2章和第3章中提到的，通过正念方面的训练，一个人的心智能够变得平静、清晰、快乐，而且我们越多地实践正念，就越是如此。

只要做大量的正念禅修，这个层面就会被“神奇自动”地照顾到。

情绪韧性

成功和失败都是情绪体验。这些情绪能够引起执着和抗拒，又会阻碍并妨碍我们实现目标。我们可以在内在平静的基础上做一些练习，来帮助我们



处理成功和失败的情绪。

和所有的情绪体验一样，成功和失败最强烈地表现在我们的身体上。因此，开始练习处理这些情绪的地方就是我们的身体。基本的想法就是对于在我们的身体内体验这些情绪保持自在，或者用明就仁波切的话来说，将这些情绪当作我们的朋友。我们也放下出现的任何执着或者抗拒。当我们有能力容纳这些情绪，并且能够放下执着和抗拒时，无论是成功还是失败，我们都能够在情绪上灵活应对。

在“探索内在的自己”课堂上的正式练习中，我们从内在平静和做一次快速的身体扫描开始练习，然后回忆成功和失败的经历。在每种情况下，我们的身体都在体验这些情绪，并且放下执着和抗拒。

下面是练习的说明：

| 关于韧性的禅修 |

使心灵平静

以 3 个深呼吸开始。

将温柔的意识带入呼吸，觉知呼气和吸气，以及两者中间的间隔。

将注意力带到我们的身体上，开始关注脚部、腿部、膝盖、骨盆、胸部、手臂、肩部、背部、颈部、后脑和面部的感觉。

(长停顿)

失败体验

现在我们转入一个失败的体验，保持 4 分钟。

回忆一个你经历重大失败的事件——没有达到目标，让你自己和他人失望。观察、聆听并且感觉它。

观察所有相关的情绪，看它们是如何在身体中显现的。

(停顿两分钟)

让我们来看看，我们可不可以创造出不带抗拒地体验所有这些情绪的能力。

将你正在经历的情绪简单地看作生理感受。这就是全部。它们可能令人不愉快，但它们仅仅是体验。让我们简单地允许这些体验存在，并且来去自如。用一种善意的、温柔的、慷慨的方式，顺其自然。

(长停顿)

成功体验

现在让我们多一些乐趣，切换到成功的体验。

回忆一件你经历了重大成功的事情——超越了你的目标，被大家羡慕，自我感觉很棒。观察、聆听并且感觉它。

观察所有相关的情绪并且看它们是如何在身体中显现的。

(停顿两分钟)

让我们看看我们能否创造出不再执着地体验所有这些情绪的能力。

将你正在体验的这些情绪简单地看作生理感受。这就是全部。它们可能让人感到十分愉悦，但它们只是简单的体验。让我们简单地允许这些体验存在，并且来去自如。用一种善意的、温柔的、慷慨的方式，顺其自然。

(长停顿)

回到平静

现在让我们回到当下。检查你的身体和现在的感受。

(停顿)

深深地吸气，呼气。继续轻松地关注呼吸，假如你十分想要把一只手放在胸前，那就这样做吧。

(停顿)

继续注意你的身体里发生了什么，然后缓缓地睁开眼睛。

谢谢你的注意力。

认知韧性

我们可以进一步以情绪韧性为基础建立认知韧性并发展乐观。我们先讲一个有关失败的故事。

从前，有一个运动员非常勇敢地告诉全世界，他有多失败：“我有超过9 000次投篮不中，我输了将近300场比赛，我还有26次错失了绝杀机会。

在我的生命中，一次又一次，一次又一次地失败……”

然后他继续：

“而这就是我成功的原因。”

这个运动员的名字叫迈克尔·乔丹，当然，对于不甚了解他的人而言，他只是有史以来最伟大的篮球运动员。

失败是成功的基石。本田宗一郎曾说过一句名言：“成功是99%的失败。”托马斯·爱迪生曾说：“如果你想提高成功率，那么你失败的次数需要加倍。” 俗话还说：“失败是成功之母。”（不过我不想当那个家族中的母亲。）

如果你不喜欢失败，下面还有更坏的消息。如果你想要做一些新颖而且是创新的事情，你也会经常感到自己很愚蠢。这个观点是由纳森·米尔沃德提出的（谈到他的朋友比尔·盖茨时，他阐述了一个关于创新的普遍观点）：

（美国历史上伟大的探险家）路易斯和克拉克大部分时间都在迷路。如果你对开发的理念是始终知道你的位置，并且在你的能力范围之内，你就不会有疯狂的新发现。你必须是困惑的、混乱的，并认为自己很蠢。如果你不愿意那样做，你就不可能走出条条框框。

纳森·米尔沃德23岁时就拿到了他的博士学位。他曾经是微软的首席技术官，也是微软研究院的创始人。他是一位获奖的自然和野生动物摄影师和法式烹饪大厨，并且与人合著了一本畅销书。他一定是这个星球上最聪明的人之一，比尔·盖茨曾说过：“我不知道有谁比纳森更聪明。”但是，即使是对于纳森·米尔沃德和比尔·盖茨来说，创新都包含了“困惑、混乱和认为自己很蠢”。读到这个引述让我对自己的感觉更好，因为假如纳森·米尔沃德都能够感觉自己愚蠢，我也更有借口了。

上述证据证实了大多数人从生活中已经学到的事情：失败是一种普通的经历。每个人都会在生命中的某些点，以某种重大的方式失败，即使是我们当中最伟大和最成功的人，包括迈克尔·乔丹。使成功人士有别于普通人的地方是他们对待失败的态度，特别是，他们如何对自己解释自己的失败。

备受尊敬的“‘学习乐观’之父”马丁·塞利格曼，称之为“解释性风格”——当我们经历挫折的时候，我们如何告知自己。乐观的人对挫折的反应来自个人能力的假定。他们感觉挫折是暂时的、孤立的特殊情况，通过努力和学习就可以恢复。相反，悲观的人对挫折的反应来自个人无助的假定。他们感到挫折是持久的、普遍存在于他们的生活，并且由于他们自身的不足感，因此认为困难不能克服。这里的区别在于我们如何解释发生在自己身上的事情，这对我们的生活有着深远的影响。当一个乐观主义者遭受了重大失望的时候，他会了解如何在下一次做得更好。相反，悲观主义者会假定对这个难题无可奈何，然后放弃。

在与大都会人寿（MetLife）合作完成的一系列著名的实验中，塞利格曼发现乐观的保险代理人的销售业绩远远超过他们悲观的同人。更重要的是，大都会人寿保险代理人长期不足，所以塞利格曼说服大都会人寿雇用了一组特殊的代理人，这些人在正常的筛选测试中得分略低于分数线，但是在乐观方面却得分很高。这一组代理人第一年的销售业绩比在正常组中的悲观者高出了21%，在第二年则高出了57%！

学习乐观，摒弃悲观

令人欣慰的是，乐观是可以学习的。有点滑稽的是，乐观是以现实主义和客观主义开始的。在生活中，较之于正面事情，我们自然会关注负面事情。比如，假如你是一位作家，而且你的作品中的10条评论，有9条是赞

扬的，1条是令人不快的，你记住后者的可能性要大于前者。我们生活中的其他方面也同样如此。积极心理学方面的一位著名先驱，芭芭拉·弗雷德里克森发现，需要3个正面的经历来克服1个负面经历，比例为3:1。一般而言，负面的感受要比正面的感受强大3倍。把这一点先搁到一旁，让我们假设你的生活中，快乐时光是不快乐时光的两倍，比例为2:1。这就像是一个富有的叔叔，每次别人从你这儿拿走1美元，他就给你2美元。老兄，你赢了！客观地说，你看起来非常幸运，并且你有一个很好的生活。主观地说，不管怎样，因为你2:1的比例仍然远低于弗雷德里克森3:1的比例，你可能会觉得“我的生活糟透了”。我有此领悟时感觉禅棍3次打在我的头上（没错，又是3:1的比例）。

学习乐观的第一步就是觉知到我们自己很强的负面经验偏倚。在人生中，我们非常有可能，甚至完全可能拥有更多的成功而不是失败，但感觉似乎并不是这样，因为我们对失败付出了太多的注意力，而对成功又关注太少。仅仅是理解这一点就能够改变你对自己的看法。

第二步是正念。学习乐观要求我们对自己的体验创造出客观性，并且正如第4章提到的那样，正念是创造客体的最好方式。确切地说，无论什么时候你经历成功或失败，首先将正念带入你的身体中。接着，将正念带到情绪体验中，记住身体是情绪表现最丰富的地方。最后，将正念带到思绪中。你如何对自己解释这件事？你感到强大还是无奈？你的思绪和你的情绪是怎样联结的？假如这件事是成功的经历，将正念带到想淡化它的意图上，或者假如这件事情是次失败的经历，将正念带到对你产生的不相称的强大影响上面。

最后一步就是转换。成功的时候，要有意识地感受成功并且接受赞扬。这就创建了一个心理习惯：我们给予成功应有的重视。而失败时，关注表明这个挫折可能是暂时的一些现实证据。假如你感到能力不足，那就回忆过去

的成功，那些你曾经有意识地感受成功并且为此受赞扬的经历。只要你发现任何表明现实希望的理由，就关注它。这听起来有点像在否认事实，实际上这样做是通过平衡我们自然的强大的负面偏倚来提高客观性。经常这样做会创造新的心理习惯，那么下一次你再经历失败时，心灵就会快速找到现实原因，你也能够更加快速地从挫折中恢复过来。由此，乐观得以创造。



我们以一个日本人的故事结束本章。此人发现了自己的内在韧性，并克服了自己的恐惧和失败。

在明治时代初期，有一位著名的相扑大师，名叫雄波（O-nami），又称巨浪（Great Waves）。

雄波十分强壮并且精通相扑技巧。私底下，他甚至打败了自己的老师，但是在公开场合，他却非常害羞，连他的学生都能打败他。

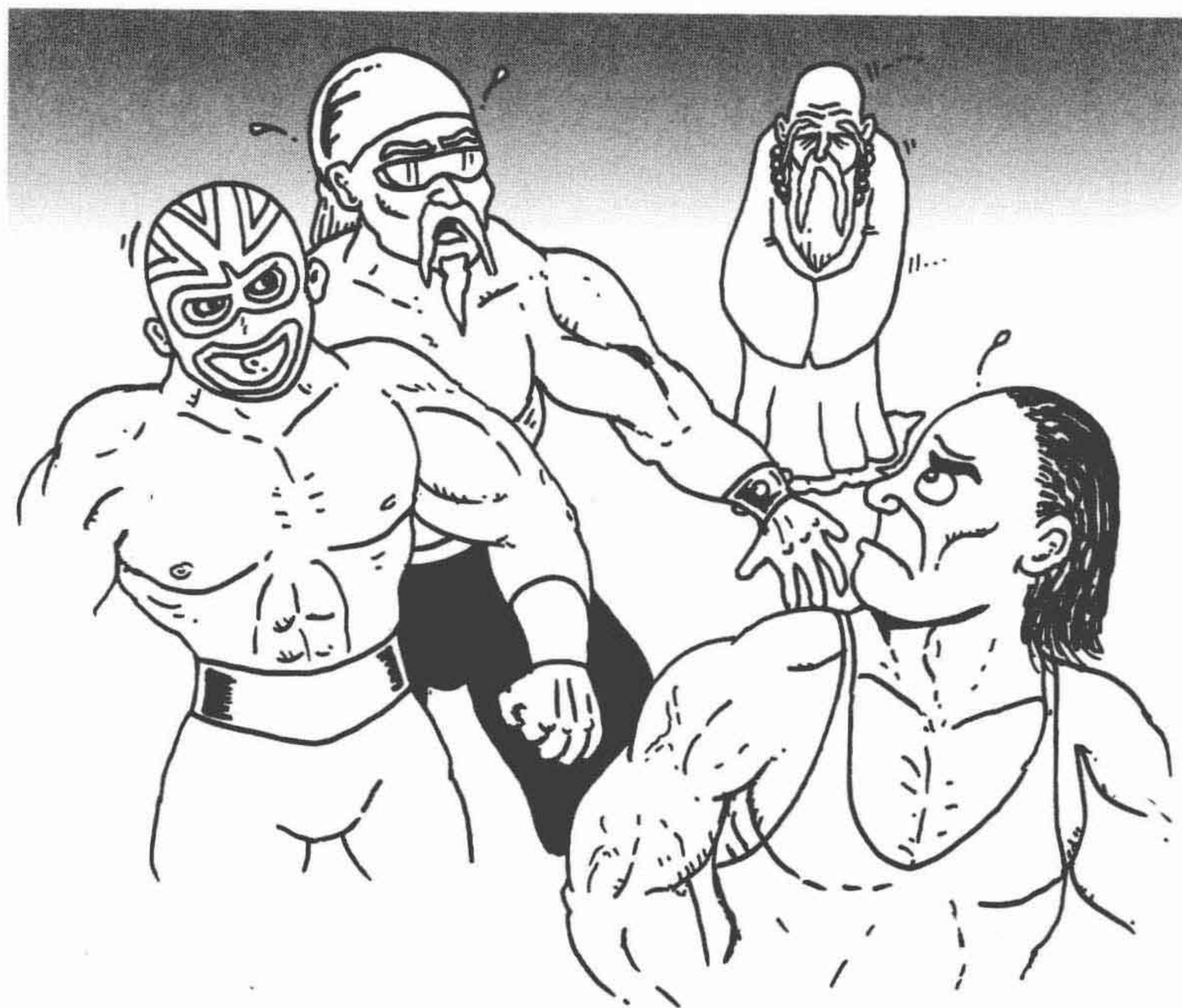
雄波觉得应该去找一位禅师帮忙。云游的大师伯寿（Hakuju）正在附近的一座小庙停留，巨浪便前往拜访并且诉说了自己的大难题。

“巨浪是你的名字，”禅师建议，“那么今晚你就待在此庙中休息，把自己想象成那些起伏的海浪。你不再是胆怯的相扑手，你是横扫千军的巨浪，能吞没所有的拦路虎。这样做，你就能成为全日本最伟大的相扑手。”

禅师离开了。雄波开始打坐，试图将自己想象成海浪。他思绪万千，想了许多不同的事情。然后慢慢地，他能够一心一意只想着海浪。夜色越来越深，海浪也翻腾得越来越高。卷走了瓶中的花，甚至卷走了铜制的佛像。在黎明前，寺庙也不复存在，只有汹涌的波涛。

清晨，禅师发现雄波在静坐，脸上挂着微笑。禅师拍了拍雄波的肩膀。“没有什么能够阻挡你了，”他说，“你就是那些波浪。你可以吞没出现在你面前的一切。”

同一天，雄波参加了相扑比赛，他赢了。从那以后，全日本没有人能够打败他。



“看，兄弟们，新教练来了，而且他看起来像是一个凶恶的家伙！”



第7章

同理心和大脑探戈的猴戏

情商之四——通过理解和同情他人来培养同理心

先寻求理解别人，再寻求被人理解。

——史蒂芬·柯维

很早以前，我听到过一则有趣的对话：

从前，一个弟子问：“师父，和人交往是不是修行的一半？”

师父回答道：“不，和人交往是修行的全部。”

这个对话可能是对一个著名的佛教故事的误读。那个故事中，佛陀告诉阿难陀，与“善伴党”（也就是道德品行受人敬佩的朋友）之间的友谊不是梵行的一半，而是梵行的全部。然而，随着时间的推移，我发现这个虚构的说法很有见地。在谈及情商时，我认为和人交往是最重要的。和人交往就是情商的用武之地，情调最派得上用场的地方。

因此，祝贺你完成了本书中关于内省智能的章节，欢迎来到人际智能的部分——这是黑带级别、高手领域。

同理心、大脑和实验猴戏

有点搞笑的是，神经科学方面最重要的发现之一，是一个人在一只猴子面前拿起食物时偶然发现的。

来自意大利帕尔玛大学的几位神经生理学家，在猴子的大脑中植入电极，来记录猴子大脑的神经活动。他们发现猴子每次拿起一块食物时，一些神经元活动兴奋。在实验中，研究人员有时会拿食物给猴子吃。当他们这么做时，他们却吃惊地发现，在猴子大脑中同样的神经元活动兴奋。进一步的研究证实了一种被称为“镜像神经元”的存在。当一只动物做某个行为时，



或当它看到其他动物在做相同的事情时，这些大脑细胞都会兴奋。不出所料，后来的证据有力地表明人类大脑中也含有这类镜像神经元。

一些科学家认为，镜像神经元是同理心和社会认知的神经基础。支持这种说法的科学证据还没有定论，但是不论是哪种方式，镜像神经元都为人类大脑的社会属性提供了一个初步的认识。大脑似乎就是被这样设计的：把他人放在我们的大脑里，一直到单个神经元的层次。

在神经层面，另外一个有关同理心的初步认识，是通过大脑对别人的痛苦的反应所揭示的。当你受到一个疼痛刺激时，大脑中俗称“疼痛矩阵”的部分被激活。而当你看到自己心爱的人而不是你在经受疼痛，你的“疼痛矩阵”依然会被激活。在你的大脑中，你以一种非常真实的方式体验着他们的痛苦。你不必经历相同的感官刺激，但是你依然会拥有相似的情感体验。这就是慈悲心的神经学基础。英语中“慈悲”（compassion）这个词来源于拉丁语的“一起受苦”。即使我们没有作任何努力，我们的大脑也已经为同理心和慈悲心作好了准备，至少是为我们所爱的人。

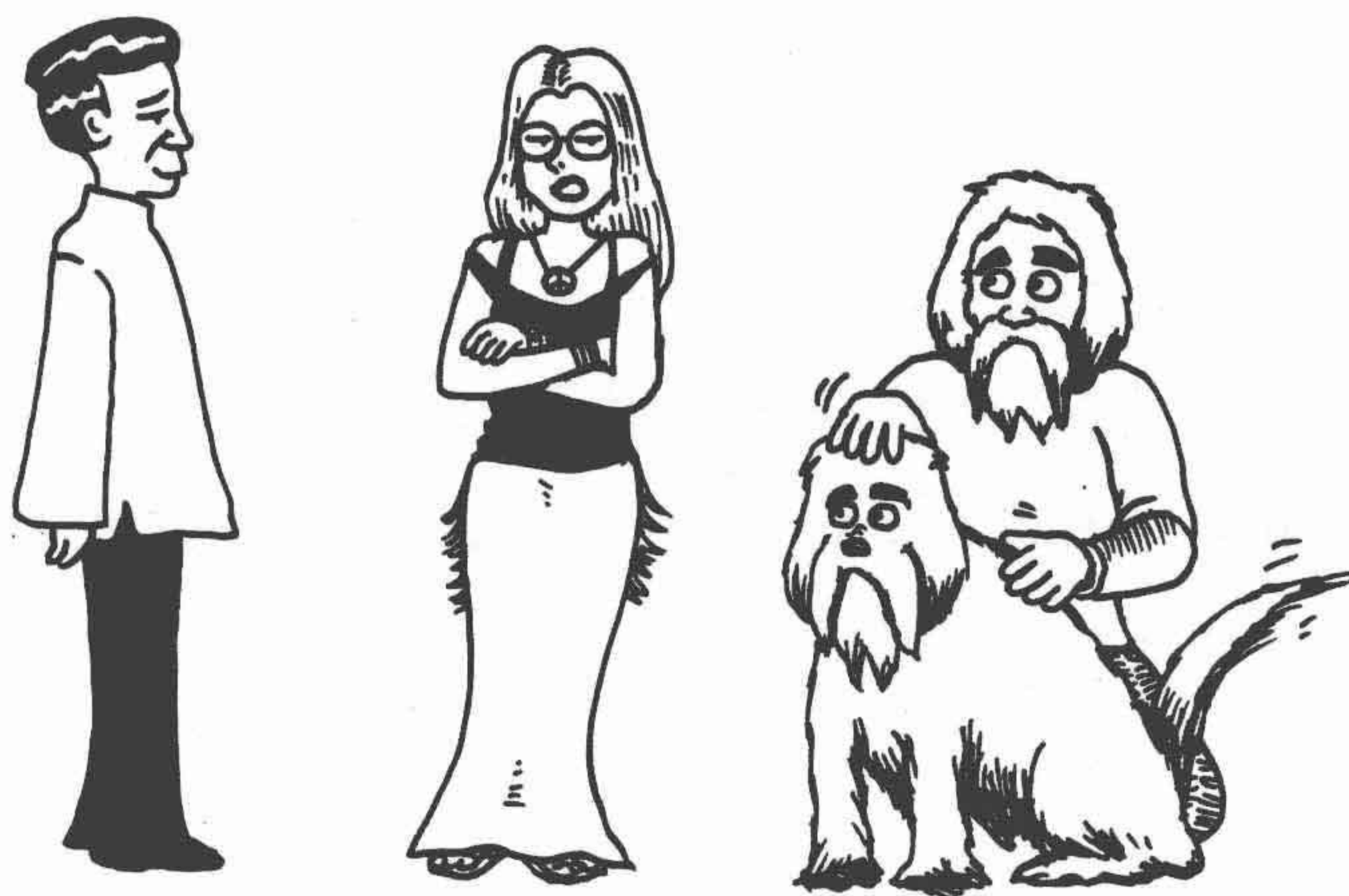
大脑探戈

在自我觉知和同理心之间，存在一种非常神奇的关系。如果你有很强的自我觉知，那么你在同理心方面也有可能很强大。我们的大脑似乎是对两个不同的任务使用了相同的装置。确切地说，这两者的特性似乎与大脑中名为脑岛（insula）的部分有很大关系。脑岛与体验和识别身体感知的能力相关。比如，脑岛非常活跃的人能够感觉到他们自己的心跳。真正有意思的一点是，科学证据表明，脑岛活跃的人，也倾向于拥有较强的同理心。

这是怎么回事呢？著名心理学家约翰·戈特曼及其合作者所进行的研究，给我们提供了一个有趣的提示。戈特曼因在婚姻稳定性和亲密关系分析

方面的开创性工作而闻名。他的专业水平无人能及，仅仅通过观察一对夫妻 15 分钟的对话，就能准确判断二人的婚姻是否会在 10 年内结束，这使他享有盛誉。戈特曼大部分的研究工作包括以下步骤：让一对夫妇进入一间实验室，将他们扣在设备上面以记录他们的生理指标，然后让这对夫妇开始交谈（比如，就一个他们有分歧的话题交谈），同时用录像记录下来这一切。稍后，夫妻双方分别看这段录像，并且根据他们对谈话每个阶段的感觉进行评分。这些实验形成一个数据库，数据包括每个对话的录像、二人对谈话当中的感觉、所作的第一人称评价，以及他们的一些生理数据。

在一项有趣的实验中，戈特曼的合作者罗伯特·利文森让第三个实验对象观看上面提到的一些视频（称她是“评价人”），并且让她根据自己对视频中的其中一个人在谈话各个阶段的感受进行评价。这个实验测量了评价人的同理心：所作的评价与视频中当事人的感受越接近，她就会显示出更多的同理心。这个实验最有趣的部分是考虑了评价人的生理信号，在实验的每一阶段，这些生理信号也被测量。这项实验的结论是：评价人的生理机能与目标的生理机能越匹配，她对目标感受的评价就越准确。



“真的吗？你怎么知道我的丈夫具有同理心？”

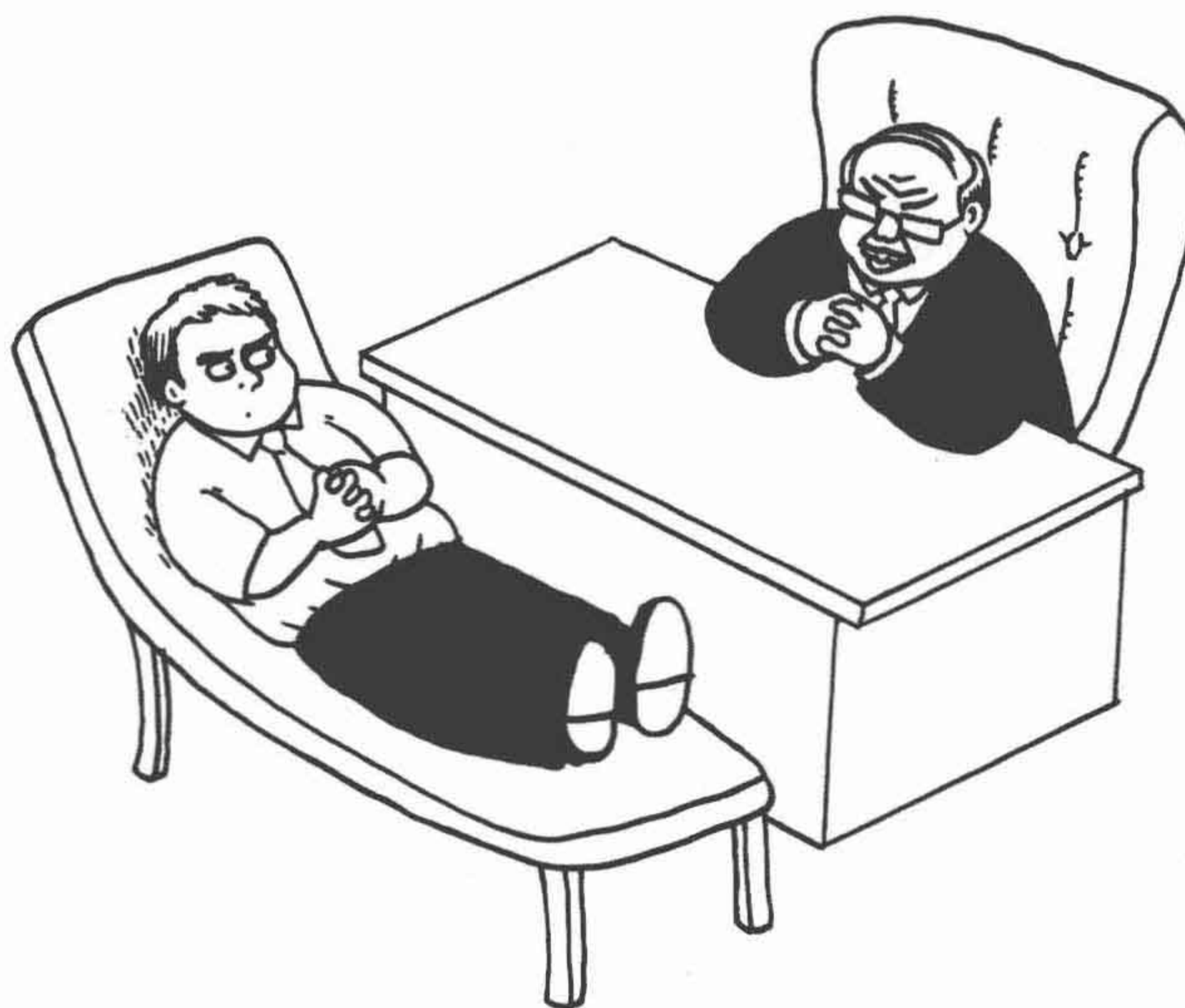
换句话说，只有你在生理上是另外一个人，同理心才能起作用。丹尼尔·戈尔曼用一个词来描述这种现象——夹带，他也称之为一个“情绪探戈”。夹带解释了为何同理心和自我觉知之间有如此紧密的联系：大脑需要利用自我觉知，才能产生同理心。事实上，你甚至可以认为，同理心依赖于自我觉知，如果我们的自我觉知能力比较差，那同理心也会薄弱。

这个领悟有一个很重要的暗示：通常情况下，用来发展自我觉知能力的练习，也可同步地使同理心得到发展。比如，将集中的注意力带入你的身体（比如，利用第4章介绍的身体扫描练习），可以增强脑岛的活跃性，这样做同时可以提高自我觉知和同理心。真是一举两得！

同理心不是作心理分析，也不是表达赞同

同理心经常与其他概念混淆，比如“作心理分析”，也就是不明就里地从心理学的角度猜测动机。假设你正在向你的老板解释你的困难，但说到一半，你的老板打断你，开始说你的困难和他推测的有关你童年的问题之间有所关系，或者讲他在大众心理学读物中看到的其他内容。他这种做法就是心理分析，而不是和你共情。我们在作心理分析时，其实是将问题放在一边，不去理会。当然，心理分析是那些业绩平庸的管理者常用的办法。我想象那些喜欢作常规心理分析的老板，就像《呆伯特》连环漫画中的老板一样，头上开始长出尖角头发。假如情况正好相反，你的老板用自己全然的注意力，专注地倾听你的困难，试着在认知和内心两个层面理解你的困难，并且带着诚挚的仁慈，他的做法就是共情。

同理心不一定意味着表达赞成，也可以是从理智层面发自内心地带着仁慈去理解他人，但是仍要满怀敬意地提出不同意见。亚里士多德曾经说过：“一个有教养的心灵的标志就是，你可以不接受一种观点，但能够包容它。”



“我要将你降级，因为你和你的母亲之间仍然有心结。”

带着同理心来表达不同的意见，跟这很类似。一个成熟的心灵的标志就是，你可以不赞同他人的感受，但能够理解并且接受这样的感受。

这个领悟表明，我们在做出艰难决定的同时，也可以体谅他人的感受。其实在很多情况下，做出艰难决定的最好方式，就是带着仁慈和同理心。在商业环境中，假如我们必须做出一个可能会伤害他人利益的决定，我们可以告诉自己，不将同理心带入这种情况。因为如果带入了同理心，做出这个艰难且必要的决定就会更难。但是我发现，不带入同理心其实是次优的选择。假如我们在做出艰难决定时没有带着同理心，我们是能够更容易在短期内达到我们的目的。但是我们也制造了不满和不信任，从长远来看，我们其实伤害了自己的利益。相反，假如我们带着仁慈和同理心，对待受到这个决定影响的人，我们就可以创造出信任和理解。随即，我们就更善于协商和解决他们关心的问题。拥有足够的信任和理解，我们甚至能够找到创造性的方法，解决各方的问题，至少能够缓解一下他们关心的主要问题。总之，我们仍然

需要做出艰难的决定，但是假如人们信任你，认为你心地善良，并理解你的行为是为了更大的利益，你就更有可能赢得他们的合作。更好的消息是，一旦建立起信任，这就为你建立长期工作关系奠定了基础。由此看来，无论是长期还是短期而言，你都是获益的。

关于带着同理心做出艰难决定，在戈尔曼的《情商实务》(*Working with Emotional Intelligence*)一书中，有一个很棒的例子：

设想一下，当两家公司决定关闭自己的工厂时，他们会如何对待自己的员工。在通用电气，工人们在之前两年接到工厂关闭的通知，公司也作大量的离职安排努力，帮助这些工人找到新的工作。另外一家公司，在关闭工厂前的一周内才通知这个消息，并且没有作任何努力来帮助这些工人找到其他工作。

结果呢？差不多一年后，大多数以前在通用电气工作的工人认为，通用电气是一家不错的企业，并且有93%的人称赞了通用电气提供的职业过渡服务。而在另一家公司，只有3%的人认为企业还不错。通用电气的做法大大保护了企业声誉，而另外一家公司只遗留下了怨恨和痛苦。

企业需要裁员时，就会使一些员工承受生命中最痛苦的一次经历。但是我们可以带着同理心来作这个决定，即使是在那样痛苦的情况下，也依然能够创造信任和善意。一些人称这种做法是：“你可以强硬，但不必像个混蛋。”

如何增加同理心

同理心伴随着仁慈增长。仁慈是同理心的动力，仁慈激励着你去关心他人，仁慈让你更容易被人接受，也让你更能包容他人。你提供给他人的仁慈越多，你就能更好地体会他人的感受。

同理心也随着感觉的相似性而增加。我们越是感觉一个人“和我相似”，就越能够体会他的感受。关于这一点，安德烈娅·塞里诺及其团队进行了一些很有意思的研究，这个研究有个贴切的名字叫“假如你和我相似，我能够体会你的感受”，这表明了感觉上的相似性对同理心有强大的作用。这个研究是基于一个发现：当你看到视频中你的身体被触摸时，你对触摸的敏感度会短暂地增加。比如，假如你的脸受到强度低于你能感觉到的电刺激（称为一个“亚阈值触觉刺激”），你可能感觉不到。但是假如你在感受到电刺激的同时在视频中看到脸被触摸，你可能就会感觉得到。换句话说，看到你的脸被触摸，使你对感觉你的脸被触摸变得更加敏感。这种机制叫作“视觉触摸重映射”，哪怕你在视频中看到的是别人而不是你的脸被触摸，这种机制也会起作用。这太惊人了！

塞里诺所作的研究探索了一个问题：假如你看到被触摸的脸属于和你相似的一类人，这种“视觉触摸重映射”是否会更有效。在第一个实验中，研究人员使用一组来自每个参与者自己种族的人脸，与另外一组来自其他种族的人脸作比较（高加索人和马格里布人）。非常有趣但可能不出所料的是，实验结果显示，对于人脸来自参与者自己种族的小组，这种机制的效果明显更好。

第二个实验使用每个参与者所属政党领导层的人脸，与来自反对党领导层的人脸对比（两个组的领导层都来自同一个种族）。结果显示，假如人脸来自参与者所属的政党，这种“视觉触摸重映射”机制的效果明显更好。这真是令人震惊！仅仅是关于一个人是否和你有相同的政治信仰，就能够显著地影响你在无意识的神经系统层面做出的回应。

因此，要变得更加具有同理心，我们需要创造一种思维习惯，能够本能地、仁慈地对每个人做出回应，而且需要一种自动地感觉他人“就像我一样”的看法。换句话说，我们需要创建心理习惯。

创建你想要的心理习惯

创建心理习惯的练习，是基于一个简单、显而易见却又极其重要的领悟。佛陀对此这样描述：

一个人如果经常思考衡量一些事物，他的内心会变得倾向那些事物。

换句话说，我们经常想什么，就会成为什么样的人。



这个方法本身很简单；经常邀请一个想法在你的心灵中产生，这个想法就会成为一种心理习惯。比如，假如每次你看到别人，你心里都希望这个人

快乐，那么最终这个想法会成为你的心理习惯，于是无论何时你遇见别人，你本能的第一个想法就是希望那个人快乐。过了一段时间，你就形成了一种创建仁慈的本能，你也会成为一个仁慈的人。你的仁慈会在你的脸上、姿势以及每次你看到一个人的态度中显现。人们将被你的个性所吸引，而不仅仅是你得体的仪表。

练习的非正式方式是，只在每次遇见人的时候，在心灵中产生这些想法。但是还有一个正式的、系统的练习方式，很多人都发现这样做非常有效。我们称之为“就像我一样/慈爱禅修”练习。

“就像我一样/慈爱禅修”练习

有两项练习，分别针对观察人们之间的相似性和表达仁慈。第一个练习是“就像我一样”，我们提醒自己他人和我们非常相似，然后建立平等的心理习惯。第二个练习很受欢迎，称为“慈爱禅修”，我们为他人心怀美好的愿望，由此创建仁慈的心理习惯。我们要将这两个练习结合起来做。

在课堂上，我们经常让学员两人一组，面对面坐着做这个练习。如果你找不到人面对你坐着，也没关系。在做这个练习的时候，你只需要在你心中想象你关心的一个人。

我强烈建议你阅读以下文字，必要的时候请停顿。

“就像我一样”和“慈爱禅修”

准备

以一种舒适的坐姿坐好，这个姿势能使你同时保持放松和警觉。先做

两分钟的呼吸练习，放松心灵。

就像我一样

现在，慢速地自己阅读下面的剧本，在每一句结束时暂停，然后思考：

这个人有身体、有心灵，就像我一样。

这个人有感情、情绪和想法，就像我一样。

这个人在他一生中的某个时刻，经历了悲伤、失望、愤怒、伤害或是困惑，就像我一样。

这个人在他的一生中，曾经历了身体和情绪的痛苦与折磨，就像我一样。

这个人希望远离痛苦和折磨，就像我一样。

这个人希望能够健康、被爱，并且拥有令人满意的亲密关系，就像我一样。

这个人希望能够幸福快乐，就像我一样。

慈爱

现在，我们允许自己表达一些愿望：

我希望这个人拥有力量、资源，以及情绪和社会的支持，来应对人生中的困难。

我希望这个人远离痛苦和折磨。

我希望这个人幸福快乐。

因为这个人同而为人，就像我一样。

(停顿)

现在，我希望我认识的每一个人都幸福快乐。

(长停顿)

结束

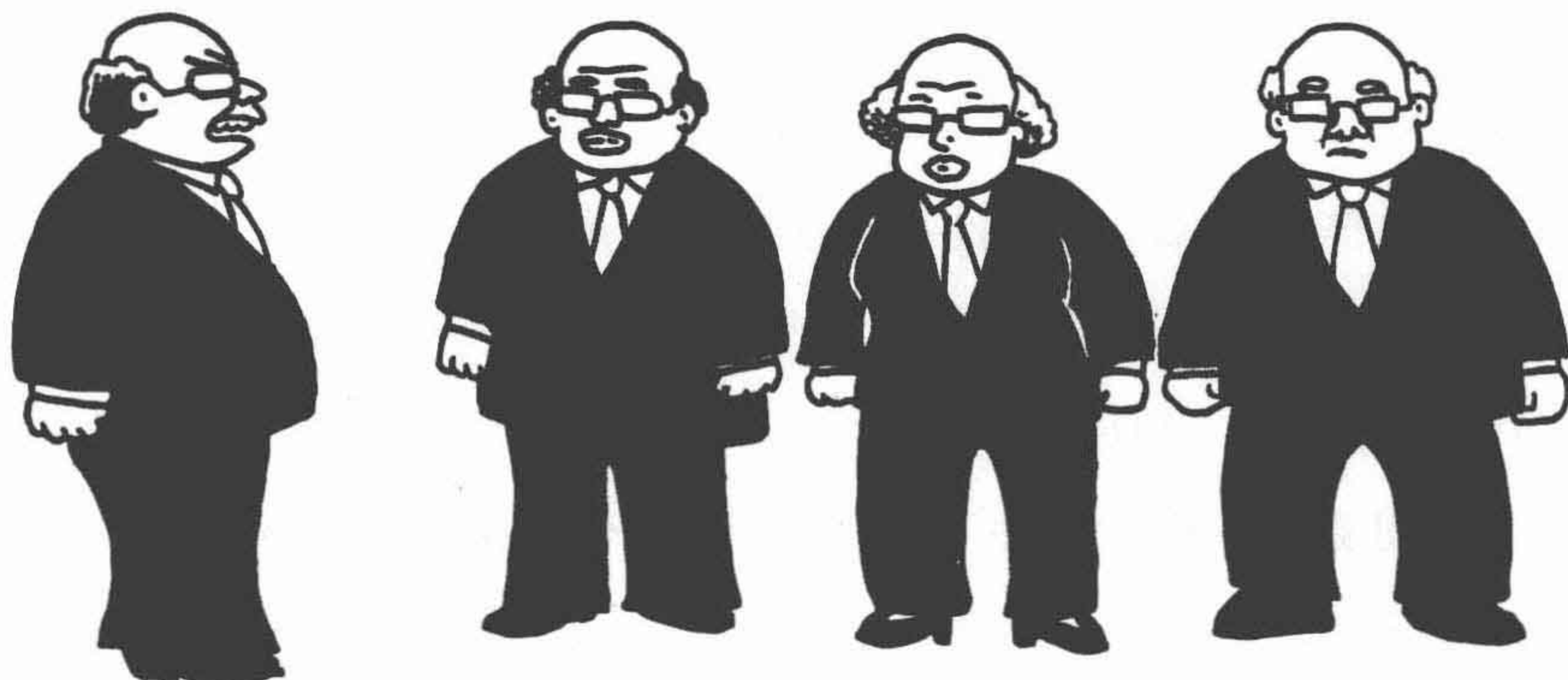
用 1 分钟的时间放松心灵，结束练习。

我们经常询问学员感觉这个练习如何，最常见的回复是“快乐”。他们发现传递快乐是一个平静且快乐的体验，至少与接收快乐的感觉一样好。这似乎有点不符合直觉感受，但是你要记住我们都是高度社会化的生物，我们的大脑早已为社会化作好了准备。因为我们是如此社会化、如此需要社交才能生存，所以对他人充满仁慈时让我们感到内在喜悦，可能是我们生存机制的重要组成部分。一项研究甚至表明，一天做一件好事，10 天之后，就能够显著地增加你的幸福感。

换句话说，仁慈是快乐的可持续源泉——一个简单但重要的能够改变人生的领悟。

上述练习最好的一点是，它能够用于任一情景下以修补关系。我发现这项练习在解决冲突的时候极其有用。无论何时，我和妻子或是同事吵架时，我就到另外一间屋子里使自己平静几分钟，我会默默做这个练习。我想象在隔壁屋子的那个人。我提醒自己那个人就像我一样，像我一样想要远离痛苦，像我一样想要幸福快乐等等，我希望那个人健康、快乐、远离痛苦。这样过了几分钟后，我对自己、对那个人、对这个情况，感觉都好了很多。我的一大部分愤怒会立即消散。

下一次你和你关心的人，或和你一起工作的人发生冲突时，我建议做这个练习。它可能会为你的亲密关系带来奇迹。我想这个练习是嫁给我还不完



“你们就这样做‘就像我一样’练习吗？”

全是个灾难的一个主要原因。

上述“慈爱禅修”练习，是我们对一个古老的练习“慈心禅修”所作的改编。这个练习的传统形式更具系统性，进行的速度也更慢（这说来好笑，因为我是一名工程师，但我对这个练习的改编却没那么系统）。

和其他禅修练习一样，传统的“慈心禅修”也要先进行几分钟的心灵放松。一旦建立起内心的平静，邀请导向自己的慈心在心里产生。要做到这一点，你可以安静地对自己重复这些句子：

愿我健康。

愿我快乐。

愿我远离痛苦。

这样做了几分钟后，对那个自己喜欢或者羡慕的人，对那个容易为其创造充满爱意的人，邀请导向他的慈心在心里产生。假如你喜欢，你可以为那个人祝福，愿他健康、快乐，并且远离痛苦。

几分钟之后，对一个中立的人，或是一个既不特别喜欢也不特别讨厌的人，或者一个你不太了解的人，做同样的练习。再过几分钟，对一个难相处

的人，或是不喜欢的人，或者给你的生活带来很多困难的人，做同样的练习。愿他健康、快乐，并且远离痛苦。最后，将这种感觉扩展到所有有觉知的生命，愿这些有觉知的生命健康、快乐、远离痛苦。

这种传统方式的好处之一是，当你练习到面对难以相处的人时，你的心灵已经产生了慈爱，这使你打破对那个人的心理习惯更加容易。比如，假如每次你想到里克时，你的心理习惯是自然地产生一种厌烦的感觉，你可以将里克作为每天“慈心禅修”的对象，过一段时间，你的心灵可能会对里克产生一种正面的感觉，因为你每次在那个禅修练习中都想到里克，你的心灵已经事先充满了爱的仁慈。再过一段时间，你会发现自己不再讨厌里克，可以再找一个难以相处的人进行“慈心禅修”。（最后，你不再讨厌任何人，从禅修的目的来说，这可能有点麻烦，但这不是一个糟糕的问题，真的不是。）



你可以随便使用这个传统的练习，假如它对你更有效的话。

前面我们学习了发展基础同理心技能的练习，下面我们将关注一些帮助我们促进他人成长，并且激发他们最好的一面的练习。

建立信任

同理心很好，但是不限于此；它也是帮助你在工作中取得成功的基础，特别是你的工作涉及建立团队，或为他人做教练、指导，并且需要关心他人的情况下。有一个共同的基本能力使你在这些活动中高度有效，就是建立信任的能力。关于这一点，请信任我。

同理心可以帮助我们建立信任。当我们带着同理心沟通交流时，我们更容易被对方看到、听到和理解。当对方感受到这些的时候，他们会感觉更加安全，并且更愿意去信任理解他们的人。

研究工作有效性方面的一些主要的思想家，将信任作为他们的练习和方法的基础。比如，杰出的执行教练马克·莱塞就建议，传授或者指导的周期包括下面5个步骤：

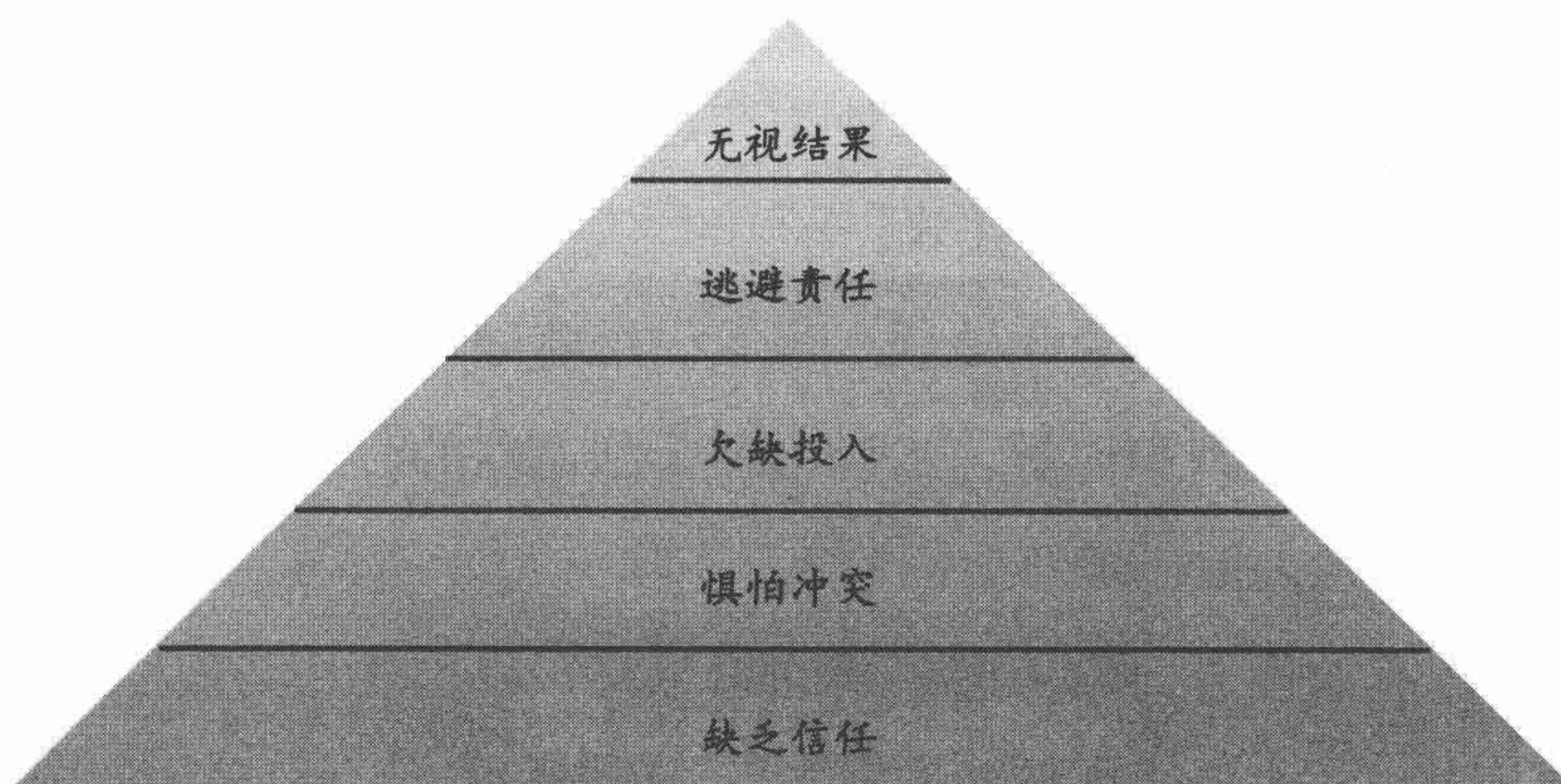
1. 建立信任。
2. 倾听（通过“闭环”和“自省”）。
3. 询问探索式和开放式的问题。
4. 提供反馈。
5. 共同提供选择和练习。

最重要的步骤就是第一步，建立信任。信任是训练或者指导亲密关系的基础，这非常简单：对你来说，和你的学员一起工作，他必须对你敞开心扉。他越多地敞开心扉，你就越能有效地和他一起工作，而他越信任你，他

就越有可能是开放的。事情就是这样简单。假如没有信任，这种辅导关系就是在浪费时间。（除非在辅导对话中你有甜甜圈，甜甜圈能够弥补一些浪费的时间，但我并不建议用甜甜圈来取代信任。）

同样，信任也是一个高效团队的重要基础。帕特里克·兰西奥尼在其《团队协作的五大障碍》^①一书中，用金字塔的形式，描述了一个团队机能失调的5种形式。

这5种机能障碍，用因果顺序排列就是：



1. **缺乏信任**：人们不信任队友的意图。他们感觉需要保护自己，和团队中的其他人在一起时过度小心、处处防人，这会导致下一个机能障碍。

2. **惧怕冲突**：缺乏信任，人们就不愿参与到积极有益的争论和冲突中，这种有益的冲突类型，只是关注解决问题，不存在个人攻击或者背后议论。没有这样健康的争论，问题就无法解决或者不能得到圆满的解决。人们感到他们没有参与做出决定，这又会引起下面的机能障碍。

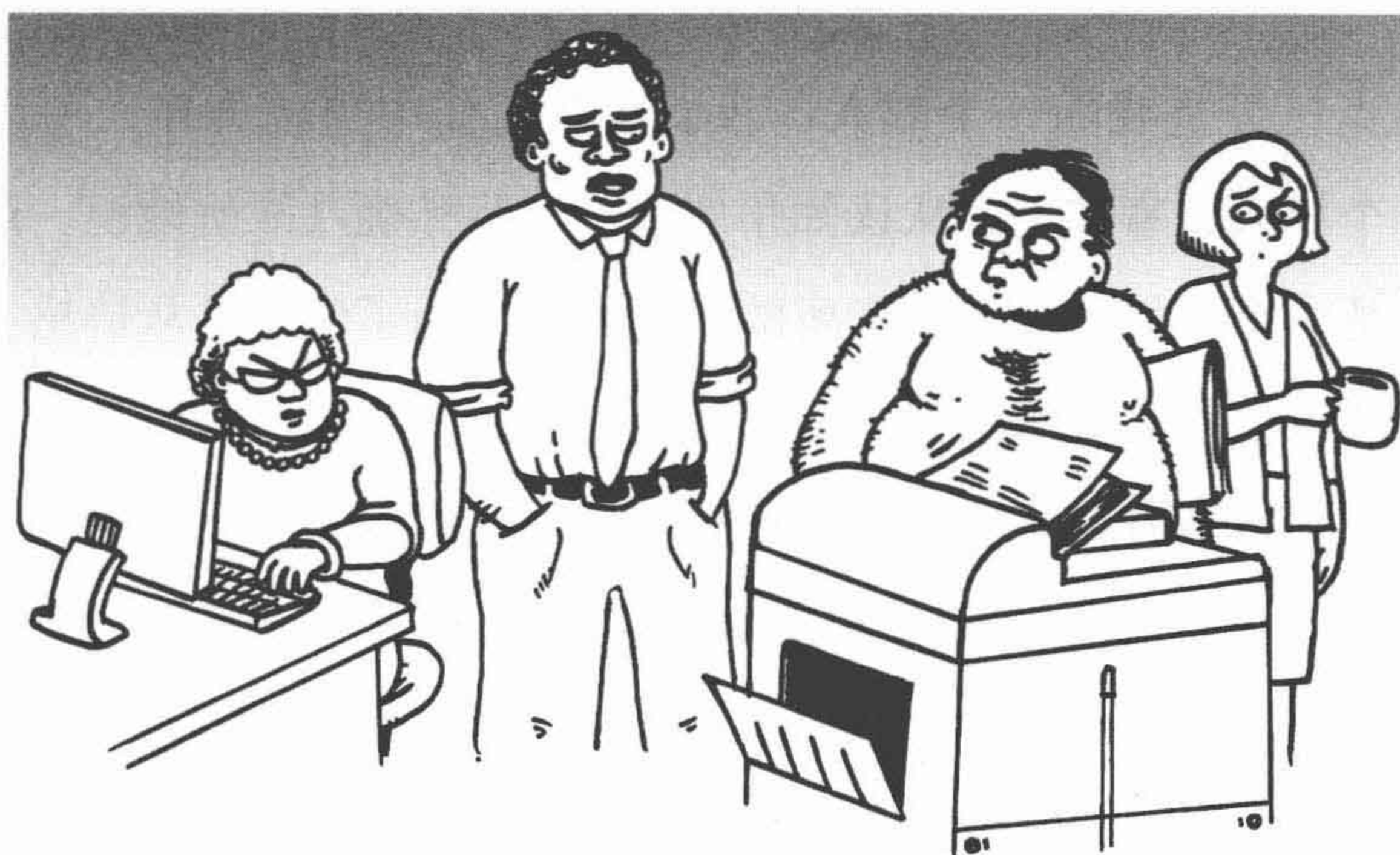
^① 《团队协作的五大障碍》一书的简体中文版已由中信出版社于2010年1月出版。——编者注

3. **欠缺投入**：人们认为他们的付出没有被正确采纳，他们没有适当地参与决策，也就是说他们没有承担相应的责任。他们迟迟不能做出最后的决定，主要工作任务和方向模糊不清，团队充满不确定性，这将导致下一个机能障碍。

4. **逃避责任**：当团队成员没有承担决定中的相应责任时，他们就会避免承担责任。更糟糕的是，他们也不承担其他团队成员对高标准应负有的责任。他们互相怨恨，甘于平庸，这会导致最后一个机能障碍。

5. **无视结果**：一个团队最终的机能障碍。团队成员关注集体工作目标以外的事情。目标没有达到，结果没有实现，你也会把最好的组员输给竞争对手。

信任是这些机能正常运作的基石，信任缺失是所有其他机能障碍的根本。确切地说，兰西奥尼提到的信任类型，他称之为“基于弱点的信任”。就是团队成员足够信任彼此的意图，愿意暴露自己的不足，因为他们相信他



“实际上，戴夫，我们有点儿希望能够回到过去，那时你不像现在这么开放，也不会把缺点全部暴露给我们。”

们暴露的缺点不会被用来攻击他们。因此，他们愿意承认问题和不足，并主动请求帮助。换句话说，他们能够集中全部精力去完成团队的共同目标，而不是浪费时间去维护他们的自我。

这种“基于弱点的信任”，就是马克·莱塞谈到的一个有效的指导或教授亲密关系的基础。一旦你学会建立这种信任，你不仅可以做一个好的团队领导，也可以做一个好的导师和教练。

从真诚、仁慈和开放开始

许多年前，我有个经理，名叫约翰，我很喜欢而且尊敬他。私底下，约翰和我是非常好的朋友。后来在很不愉快的氛围中，约翰离开了我们共同工作的公司。我一直认为这对他很不公平。新任经理埃里克加入，并取代约翰的位置时，我很不开心。在感情上，我对埃里克心怀怨恨，但是从认知角度来说，我明白这真的不是埃里克的错。所以我决定消除自己对他所有的不满，那时我已经成为一名成熟的禅修者，我很清楚应该使用这种工具——同理心。

埃里克已经是我一个熟人，我偶尔在工作中跟他合作，所以我清楚他不是个坏人。事实上，从认知角度来看，我怀疑（准确地说，最终结果证明）他是个很好的人，而我所做的全部都是为了使自己从情感上也相信这一点。所以他作为我的上司，和我进行第一次单独谈话时，我确保只谈私人的事情，并且带着仁慈，敞开心扉和他谈。我们分享了彼此的人生故事和各自的志向，我问他如何拯救这个世界。这样做是为了使自己有机会从情感和认知两个方面，从一个人的角度来了解埃里克，并且将他和他内在的善良联系在一起，以便我能够在每一次看到他的时候，都可以从情感上这样回应：“他是个好人，我喜欢他。”

事情就像奇幻魔法一样发生了变化。埃里克以真诚、仁慈和开放的回报

立即赢得了我的信任。更好的是，我发现他人非常好，而且令人钦佩。他曾经用自己大部分的青春，在第三世界国家做建设和平的工作；这些事情他几乎从不谈起，但是我却极为尊敬。在我们第一次谈话结束的时候，我的情绪得到了很大的安抚，我的认知大脑告诉情绪大脑：“你看，我早就告诉过你他是一个好人！”我对他的怨恨也就此烟消云散。

在一个小时的谈话中，埃里克和我为我们的相互信任建立了坚实的基础。在后来一起工作的时间里，我们拥有了一份积极向上且富有成效的工作关系。我也很高兴称他是我的朋友。

（这是真实的故事，出于自我保护而用了化名。）

这个故事的寓意是：在开会的时候，总是要有些甜甜圈。不不，我是在开玩笑。这个故事的真正寓意是：信任始于真诚、仁慈和开放。所以无论是在工作还是生活中，以这种方式来展开每段关系都是最有益的。只要有可能，就假定那个人是好人并且值得好好对待，直到证明并非如此，并以此开始一段关系。

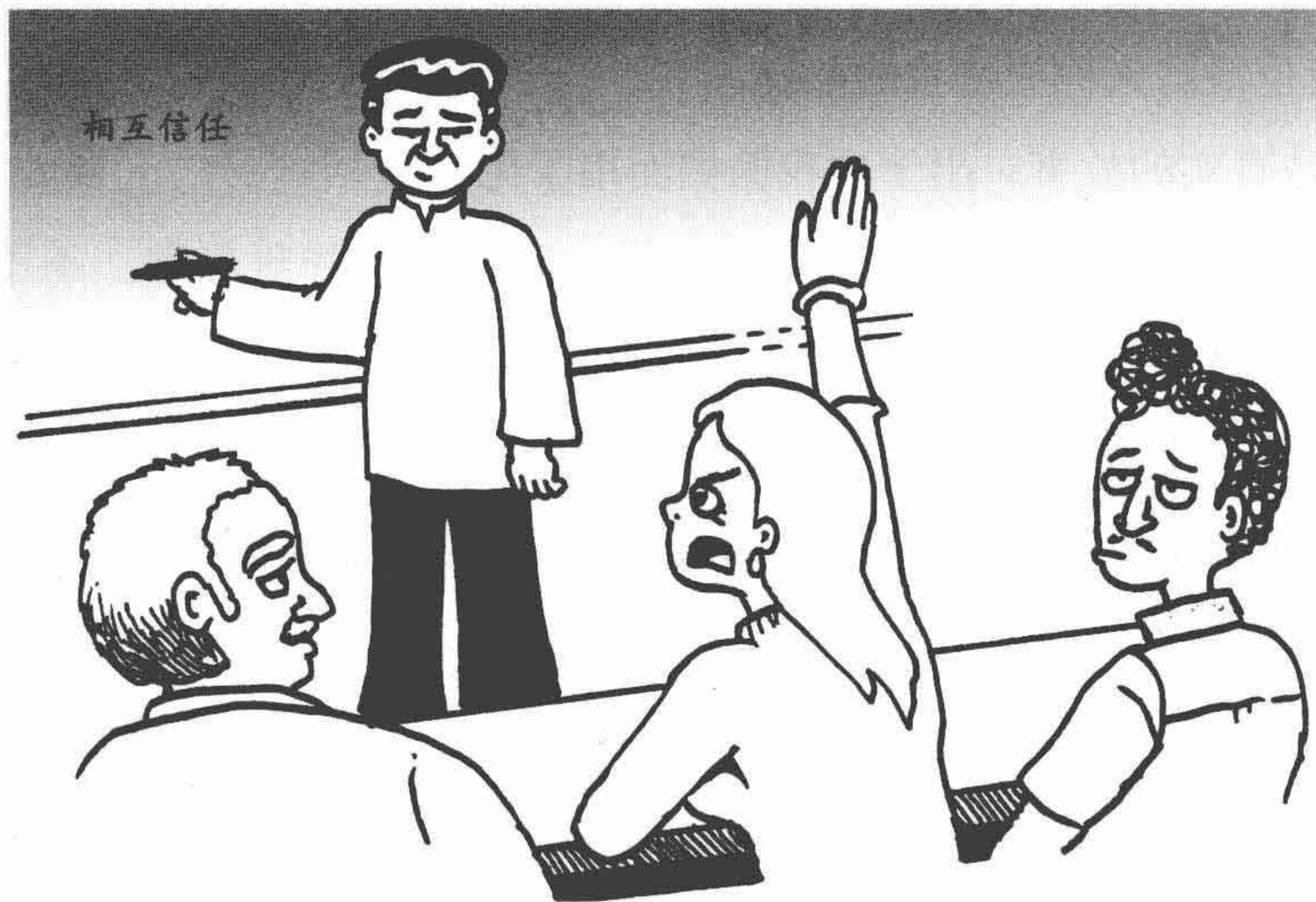
另一个启示是：将他人当作一个人来看待，这也是有用的。在建立信任关系时，我发现认知部分很容易处理，困难在于安抚我自己的情绪。要安抚情绪，我就必须承认，那个人就像我一样，是一个人。那个人不仅仅是一个谈判对手、一个客户，或是一位同事，他还是一个人，就像我一样。当你的心灵，在每一种情况下，尤其是在困难的情形下，都能在这个层面上运作时，你就为相互信任创造了充足的条件。

谷歌拥有领导力和天赋的副总裁，也是与我共事过的最具同理心的卡伦·梅博士，就建立信任给出了两条额外的提示：

1. 练习姑且给予别人充分的信任。大部分人做事时，都是基于他们在那个时候要完成的和他们拥有的信息，都感觉他们做的是对的。他们

的理由对于他们而言是合理的，即使他们的行为对我们来说没什么道理。假定他们作了正确的选择，即使我们不理解，或者自己可能会作一个完全不同的决定。

2. 记住，信任产生信任。比如，我能够和你建立信任的一种方式，假设你是值得信任的并且会那样对待你。当你感到一个人信任你时，反过来信任他更容易，反之亦然。



“即使是和婆婆，这样做也有效吗？”

三个假定

我主持会议时，喜欢先进行一个名为“三个假定”的练习：我请会议室中的每一个人都对其他所有人做出如下假定：

1. 假定这个房间里的每一个人都要服务于更大的利益。
2. 基于上述假设，我们假定，我们当中没有人有任何背后动机。

3. 基于上述假设，我们假定，即使我们有不同意见，每个人也都是合情合理的。

我发现，如果你以这些假定开始会议，房间里会有一种更强的信任感。我推荐这个简单的练习，作为促进你们团队中信任的一种方式。在每次开会时做这个练习，你会发现，你的团队成员会逐渐相互信任。

共情倾听

假如你已经练习过“正念式对话”（参见第3章中“闭环”和“自省”部分），目前你也许可以熟练地专注倾听，同僚也会对你的倾听技艺表示钦佩。是时候作进一步提高了。现在让我们从正念倾听技能提升至共情倾听，即能够倾听他人的感受。

共情倾听是一种非常强大的技能。在“探索内在的自己”课程进行的一次共情倾听练习里，我为了填补空缺，充当了一名学员。作为练习的一部分，在同伴讲话时，我倾听她的感受，然后告诉她我认为她的感受是什么。我说完后，她却感动得哭了起来。我问她发生了什么事，她说她已经很久没有被人这样理解了。这时我才意识到了共情倾听的力量。人们渴望别人理解自己的感受，这会深深地触动到他人，以至于有时候他们会哭泣。假如你能够熟练地进行共情倾听，你就能够为人们带来很多好处。

在“探索内在的自己”课堂上，我们练习共情倾听，把它看作带有一个重要改变的正式正念式对话练习（参见第3章的“闭环”练习）。在正念式对话中，倾听者以“我听到你说的是……”作为反馈，开始“闭环”练习。在共情倾听练习中，倾听者以“我听出你感觉的是……”作为反馈，开始“闭环”练习。这要求倾听者听出这些感受并且做出反馈。

| 共情倾听的正式练习 |

这是一个正念式对话练习（参见第3章），但你不是听内容，而是要倾听感受。

两人一组轮流扮演倾听者和倾诉者。和往常一样，倾诉者以一段独白开始。假如你是倾听者，在倾诉者倾诉完后，你要反馈你的感觉是什么。换句话说，你不是以“我听到你说的是……”作为反馈，而是以“我听到你感觉的是……”开始。

独白的建议话题：

- 你和上司、同事，或者下属之间，有一个艰难的工作麻烦或是冲突。
- 当你能够感受到他人的痛苦，或者是你想感受却感受不到时。
- 其他任何与情绪有关的话题。

元对话

在两个人轮流扮演了倾诉者和倾听者后，针对这个谈话的感受，进行一个元对话。

在课堂上，完成这个练习之后，我们才讲出关键句：我们从不解释如何进行共情倾听。我们假定人们都已经知道了。

这样做很有效。通常在这时，学员们会对自己在没有指导的情况下能很好地共情倾听，感到非常惊喜。他们自己发现，共情倾听是我们与生俱来的一种能力，是组装我们社会化大脑的标准件。我们唯一要做的事情就是，通过练习提高这种能力。

确切地说，有4个方面可以用来强化我们的共情倾听能力：

1. **正念**：通过正念，我们会变得更有觉知力和包容心。
2. **仁慈**：当我们仁慈的时候，我们能更好地倾听感觉。
3. **好奇心**：你在听别人的故事时，练习想象他们的感受是什么。
4. **练习**：做大量的共情倾听练习。你做得越多，你的能力就会更强，特别是当你结合正念、仁慈和好奇心进行练习时。

基于这样的领悟，下面对于你如何在日常生活中以非正式方式练习共情倾听，提出了一些建议。注意：非正式练习比正式练习稍微棘手。在正式练习中，我们创造了一个人工的环境，讨论我们能够如何好好倾听彼此的感受；但在日常对话中，我们不会常说：“我要告诉你我听到了你的感受，请你也告诉我我说得准不准，行吗？”这样做会有点窘迫。因此，对于非正式练习，我建议你们更多地关注自身内在的品质，这些内在品质参与到共情倾听、夹杂在给出的反馈中，并且随时与你自己的舒适区紧密相连。记住：人们通常不喜欢他人告诉自己感觉如何，即使你是正确的。（你可以在家尝试，假如你需要得到确认的话，通常会是这样的对话：A：“很明显你感到受伤了。” B：“我没有！”）所以，询问感受，至少要记住以“这是我听到的”作为开始，并且给对方一个机会来纠正你的说法——假如你不是完全正确的话。只要在每一次的努力中，你都结合了正念、仁慈和好奇心，即使你一直很好地待在心理舒适区，你的共情倾听也会随着练习而变得更好。

| 共情倾听的非正式练习 |

为对话作准备

最有益于共情倾听的品质就是正念和仁慈。假如你有时间为对话作

准备，为这些品质采取些措施，首先是几分钟的正念禅修（参见第2章）。当你的心灵处于专注的状态时，你就更能关注自身以及他人的感觉。你也更能做到不作评判的聆听，这会使你对将要听到的内容更加开放。假如你有更多的时间，对着另外一个人，做几分钟本章前面提到的“就像我一样/慈爱禅修”练习。你自己处于这种心态，可使另外一个人更能接受你，你也更能接受他。

对话中

自己抱着“我想让这个人幸福快乐”的想法开始对话。倾听时，练习正念倾听（参见第3章）。提醒自己聆听另外一个人的感受，对他可能产生的感觉保持好奇，给他留出足够的说话时间。

假如时机合适，而且你对这种做法感觉自在，你可以问另外一个人，他的感受如何。假如情况允许，而且你对这种做法感觉自在，你可以带着仁慈，温柔地告诉他“我听到你感觉……”，慷慨地让他给出回应。假如你对他的感受是正确的，他可能会因你的理解而感动，并会让你知道。假如你错了，允许他这样告诉你，并且用一种仁慈、开放的方式聆听。

元对话

假如情况允许，而且你对这种做法感觉自在，在对话结束时，你可以发起一个元对话，从询问“这个对话对你有帮助吗？”开始。

巧妙地赞美他人

除了满怀同理心地倾听他人之外，你还有一件事可以做，以激发他人最

好的一面。首要的是，经常真诚地赞美（或是从不虚伪地赞美）——假如你的赞美不够真诚，就会被发现，然后你将失去信誉。但是，即使你的赞美是真诚的，你也要学会巧妙地赞美。事实证明，即使你怀着最好的意图，你也可能会通过赞美而伤害人。

克劳迪娅·米勒和卡萝尔·德韦克在研究中，给五年级的学生安排了一个解决问题的任务，这项任务是为确保高水准表现而设计的，所以学生肯定会得高分，并会因他们取得的成功而受到赞美。一些学生被赞美很聪明（“针对个人的赞美”，比如“你在这方面一定很聪明”），一些学生被赞美很努力（“针对过程的赞美”，比如“你解题时一定很努力”），其余的学生是对比组，只是简单地被告知他们得了高分。然后，接下来的一套问题更难，那些被赞扬聪明的孩子的表现明显差于其他两组，而因为努力而受到表扬的学生，表现显著超过了其他两组。别人赞美你聪明实际上对你没有好处。

由这方面和其他相关研究提供的解释是，当一个人受到“针对个人的赞美”时，就强化了“命定式思维模式”，或者相信我们的成功是由天赋和特性所决定的。在这种思维模式下，人们担心他们的特点，也担心自己的能力不足。当他们失败时，他们归咎于个人能力不足。相反，当一个人受到“针对过程的赞美”时，这会强化“成长式思维模式”，或者是想象我们的能力能够通过投入和努力得到反映。因为成功源于奉献和努力，这就创造了爱好学习和适应的能力，而这是取得伟大成就必不可少的素质。

因此，当我们给出反馈时，最好是用鼓励“成长式思维模式”的方式。更好的反馈是围绕努力和成长的，而不是给一个人贴标签。

简单地说，赞美别人工作努力要比赞美他们聪明好得多。噢，还要谢谢各位阅读本书，你们一定也很努力。加油！



个人赞美：“你是一个天生的掠夺者。”
过程赞美：“你掠夺时很努力。”

更高一级的同理心——组织意识

现在，我们已经学会了一对一的人际互动模式的同理心技巧，是时候升级到更难的技巧了：了解一个组织中的情绪暗潮和权力关系的能力。这种技能的通用名称是“组织意识”。

组织意识是你在任何组织中都能够利用的最有效技能之一。令人欣慰的是，这个技能对于一位同理心练习者并不陌生，因为从某种意义上说，组织意识是对同理心从人际关系层面到企业组织层面的归纳。丹尼尔·戈尔曼这样描述道：

每一个组织都有自己隐形有力的关系和影响力系统。一些人对这个看不见的系统没有觉知，一些人则对这些看得一清二楚。理解影响实际

决策者的动向的技巧，依赖于在企业组织层面产生共情的能力，而不仅仅是在人际关系方面的共情。

还有另外一种看待组织意识的方式——在普通的同理心中——你能理解单个人的感受、需求和他们的关注点。在组织意识中，你不仅要理解个人的感受、需求和关注点，还要明白它们与其他人的同类意识是如何互相影响的，以及它们是如何整体加入到组织结构中的。在组织意识中，还有更多的变化因素需要理解，但是所要求的基本技能是一样的。

假如你理解人们，还理解人与人之间是如何互动的，你就明白了整个组织。这就是组织意识。

组织意识的练习

本章前面已经提到了普通同理心的练习，还有一些用来培养组织意识的有效练习。我智慧的朋友马克·莱塞，基于他多年首席执行官的经历和执行教练身份，推荐了下面的练习：

1. 在你的组织团体内保持丰富的个人人际网络，尤其是和盟友、导师，以及支持和挑战你的团体。要做到这一点，就要关心人们、帮助人们并且培养人际关系。关注一对一的关系，以及与关键团体的关系——你的团队、其他的管理团队、客户、股东等等。
2. 练习理解你所在组织中的潜在趋势。理解组织中的决定是如何做出的：这些决定是由当权者还是大家共同做出的？在做出决定时谁最具有影响力？
3. 区分你自己的利益、你所在团队的利益和整个组织的利益——每个人都有上述的三种利益。明白它们哪个是哪个，这一点非常重要。

4. 利用你的自我觉知，更好地理解你在个人和社交网络中的角色。经常使用共情倾听，理解人们对情况的感觉如何以及互相感觉如何。

下面是一个练习，可以帮你提高组织意识。

| 组织意识练习 |

你可以将这个练习当作写作练习或者讲话练习来做。假如你把它当作讲话练习来做，你可以对一个朋友说。

指导

1. 从你现在或过去的生活里，想出一个困难的情景，那个时候有一些冲突或不同意见，有一些对你来说有意义和影响力的真事。
2. 描述那个情景，就当你是完全正确且合理的。用一段独白，以写作或谈论的方式描述它。
3. 现在描述那个场景，就当另一个人（或者另一些人）是完全正确且合理的。关于这个情景，写下或者谈论一段独白。

假如你和朋友一起做对话练习，以一种自由流动的方式讨论你那段独白的内容。

这个练习的主要目的就是客观地理解不同人的不同观点（在这种情况下，是你自己和另外一个当事人）。你也许会注意到这个练习的指导措辞很谨慎。关键的学习点（也就是事情的意外结局）：在第二步和第三步描述的故事经常可以完全一样。换句话说，冲突的产生不总是因为一边是错的或是不合理的。在双方都是完全正确、完全合理的情况下，冲突仍然会产生。

很多理由解释了这种情况为什么会发生。一个常见的理由就是人们都会重视不同的优先级。比如，一个工程师可能更重视按交付时间表完工，因为她可能会认为按时交付产品更重要，即使这意味着减少产品几项功能。另外一个工程师可能会更重视交付产品的完整性，因为他可能认为第一次要给客户他承诺过的所有内容，即使这意味着推迟交付时间。在这种情况下，他们两个人都是正确合理的，但他们仍然会陷入没完没了的争执中，除非两个人都能理解并且认同对方隐含的优先级。

另外一个常见原因是我们拥有的是不完整的数据，这在真实生活中经常发生，而且我们都以自己认为合情合理的方式，填补着缺失的部分。举一个例子，假设我们要为争取一个巨大的商业机会作陈述，这个机会能够轻松地使我们的收入在未来几年中翻番或者多两倍，但是也要求我们的投资超过我们的现存净资产。这是一个我们不得不抓住的吸引人的机会，还是会导致我们破产的冒险？没有人能够确切地知道，因为没有人能预先知道，这个机会实际上能够带来多少新客户。我们只能做出最好的猜测。在这样的情形下，在双方都是正确合理的情形下，也完全有可能产生巨大的分歧。这些分歧会一直得不到解决，直到一方假定另一方是合理的，并且接受彼此的隐含假设。

你在每一次冲突中看到双方都是正确合理的次数越多，你就越能够客观地理解不同的观点，而你的组织意识也会变得更准确。

这让我想起一则笑话：两个人分歧很大、无法解决，所以他们决定去咨询一位智者。第一个人向智者陈述了他的观点，然后智者点头说：“没错，你是对的。”第二个人向智者陈述了与第一个人截然相反的观点，智者又一次点头说：“是的，你也是对的。”

第三个人看到整个交谈过程后，有点儿生气，于是询问智者：“等等，这不对啊，他们两个不可能同时都是正确的。”然后智者又点头说：“没错，你也是对的。”



同理心已经预先存在于我们的大脑中，我们都天生拥有感同身受的能力。但是，本章主要的观点是，同理心能够通过练习得到提高，这个练习大部分涉及正念，而且创造心理习惯对同理心是有益的。

这些心理习惯中最重要的就是仁慈。拥有仁慈的心理习惯意味着，你每次和别人交流的时候，你心灵中习惯性、毫不费力地出现的想法是：“这个人就像我一样。我希望他幸福快乐。”拥有这样的心理习惯，你就更能被他人接纳，也更加能够接受别人。

还有一个心理习惯是，保持开放，理解在别人看来是合理的事情，至少

从他们的观点来看，甚至在你不同意他们的时候也这样做。拥有这样的心理习惯，你就可以更加清醒和客观地看待社会交往。

假如你经常练习正念，并且培养了上述心理习惯，你对同理心就打好了坚实的基础。假如在此基础上，你也练习了大量的共情倾听和关注他人，最终你将发展出能够延伸至组织意识的强大的同理心。

而且，这可不是猴戏哦。



第 8 章

既保证工作效率，又让大家喜欢你

情商之五——领导力与社交技能的提升

如果你真的对别人充满兴趣，那你在两个月里结交的朋友将比你花两年努力引起别人的兴趣所结交的朋友更多。也就是说，结交一位好朋友的办法是自己先成为一个好朋友。

——戴尔·卡内基

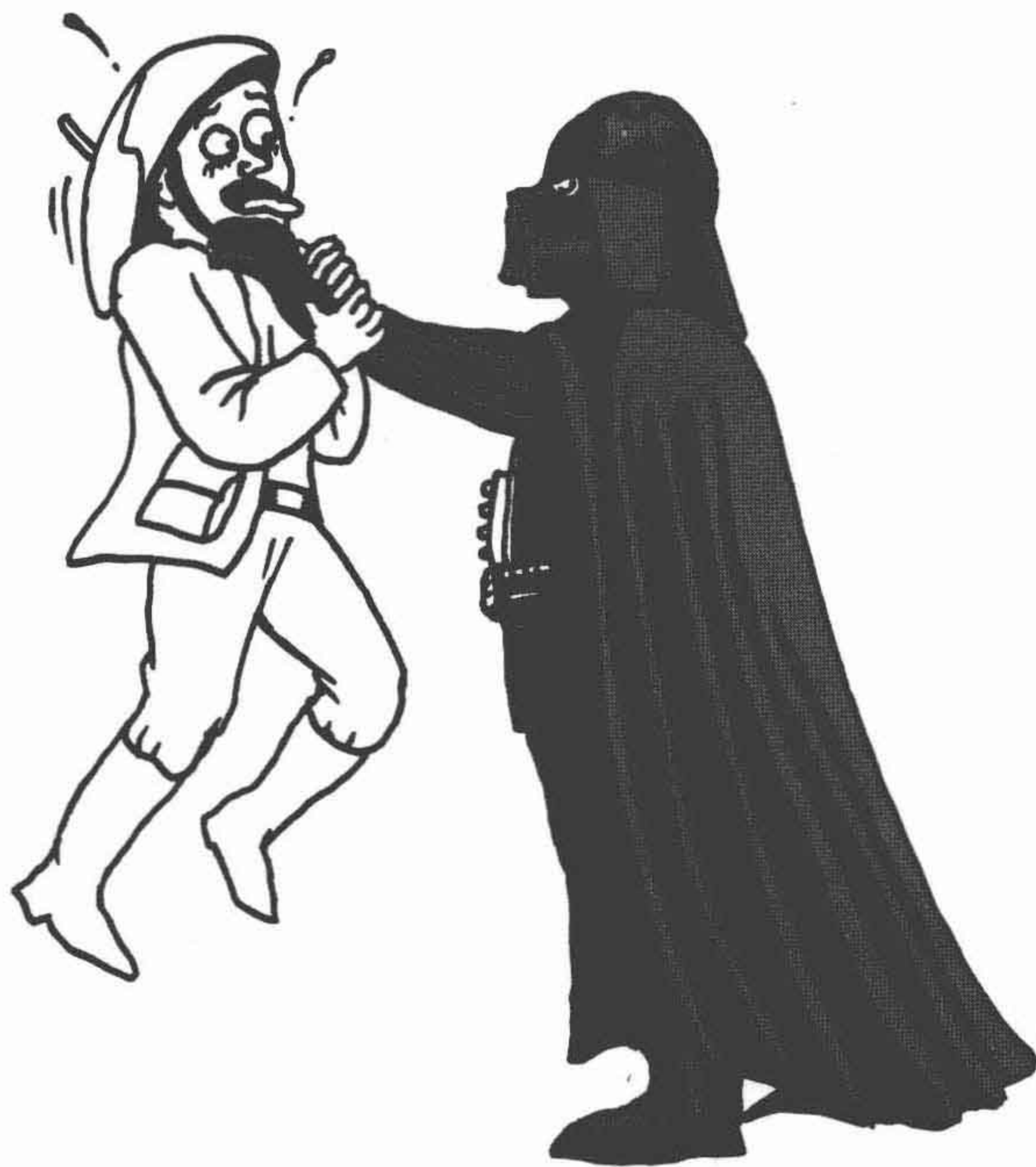
两位研究领导力的著名学者——詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳提供了如下的研究结论：

研究者对可能影响管理者成功的诸多因素进行了分析。他们发现，在调查对象中，最成功的 25% 管理者与最失败的 25% 管理者之间显著的区别只有一个，就是前者在情感方面得分很高，不管是对情感的表达还是对情感的需要……表现最为出色的管理者比表现最差的 25% 管理者在对待他人的态度上更加温和友好，他们平易近人，尤其善于更加开放

地与他人分享自己的想法和感受。

……在其他条件相同的情况下，我们在为自己喜欢的人工作时会更加努力和高效。他们带给我们的感觉越好，我们就越喜欢他们。

在企业界，我们总是认为表现很像个粗鲁的“浑蛋”更容易办事。然而这项研究提供了一个全新的、鼓舞人心的可能性，帮助我们找到了更好的工作方式。并不是完成工作就一定得不到同事的喜爱，你完全可以一举两得。鱼与熊掌可以得兼。实际上，就长期效果而言，让别人喜欢你是提高大家工



“您知道吗，黑武士阁下^①，假如您更可爱一些，您会更加强大。”

① 黑武士达斯·维达，原名安纳金·天行者，是系列电影《星球大战》里最重要的角色之一。在剧中他改变了旧共和国和银河帝国的国运，也决定了原力光明与黑暗面的消长。他是古老预言中的天选之子，他最终完成了预言——平衡原力。——编者注

作效率的最有效方式。这一可能性在第1章我所引用的关于美国海军军官的研究中也有反映。那个案例表明，最有效率的海军军官正是情商高且深受大家喜爱的。

在这一章中，我们将探讨一些情绪技巧，为的是帮助你变得更加讨人喜欢，同时在事业上更加成功。有人买那些教人变得受欢迎的书，有人买那些教人成功的书。本书则两者兼备。读者朋友，你们是何其幸运啊。

在困境中用善意来增进友情

即便是在困境中，你仍然有机会做一些重要的事，创造令人愉快的友谊。这要求你有一颗善良的心、开放的思想 and 得当的社交技能。

许多年前，我有一位名叫乔（为了保护隐私，我用的是化名）的朋友，他也是我的同事。乔与我不在一个团队，但他的工作涉及为整个公司建立通用的内部系统。也就是说，我是乔的客户。我对他的工作非常满意。后来，一位名叫山姆的新任经理进入了公司并接管了乔的团队。短短几周后，山姆就把乔叫到了他的办公室，说他对乔的工作非常不满意，已经着手办理解雇手续了。

乔对此极其震惊，我也很不高兴。作为该团队的服务对象，我认为乔是该团队中表现最出色的员工，他遭到如此不公的评价，而且还要被解雇，我感到很愤怒。我决定帮助乔。

当时我在公司里也是个颇有影响力的人物。如果我直接跟乔的新上司山姆对着干，很明显，此事的局面将变得不可收拾。就连我这样不谙世事的工程师也猜得到结果。

幸运的是，那时我已经有几年的禅修经验，也学会了一些处理情绪的技巧，所以面对这种情况，我可以利用合适的工具有技巧地处理此事。我带着

正念让自己平静下来，运用了“就像我一样”这一禅修（参见第7章），设身处地地想象山姆的心情。我很快意识到，在这件事中，肯定有些重要的信息我还不了解，我需要在下判断之前真正了解事情的全部信息。很快我就不再愤怒，转而热切地希望理解山姆，带着善意和好奇心。

我给山姆写了一封电子邮件，首先作了自我介绍，并真诚地欢迎他加入公司，然后解释了我为什么关心乔并希望帮助乔。下面是邮件的一部分内容：

我相信我们都是明理之人，所以我想您的这一决定必然不是轻率之举。然而，我希望了解这一决定背后的原因，这样我才能找到合适的方法更好地帮助乔。

我想与您约个时间，听听您对此事的看法。您意下如何？我并不想让您为难，如果您觉得不合适，您可以拒绝我的邀请。

令人高兴的是，山姆虽然略显尴尬，但还是带着善意和真诚答应了我的邀约。我们坐在一起，先是分享了彼此的个人经历，然后开始谈论乔。我们彼此都在谈话中获益良多。从山姆那里，我得知乔给他的团队制造了不少麻烦，比如由于乔无原则地为他的客户承担了过多的责任，结果忽视了一些重要的团队目标。另一方面，山姆也从我这里了解到，由于乔的超值奉献，他的客户是多么看重他的价值。山姆和我都了解到了各自错失的信息。

我们约谈后不久，山姆和乔又谈了一次话。他们对彼此加深了了解，讨论出了更有效的工作方案。乔的解雇令撤销了，山姆和我也建立了很棒的友谊关系，并且一直持续到现在。

把一出原本会很难看的闹剧变成一场长期友谊的起点。这正是在社交背景下成功运用情绪技巧的一个案例。

中国古代有句禅语：“小隐隐于野，中隐隐于市，大隐隐于朝。”就像许多禅语那样，这句话既荒谬又非常真实。你在本书中学到的所有情绪技能如

果不能运用到现实生活中，甚至运用到那种如帝王朝堂般充满诱惑与陷阱的生活背景里，那就毫无意义。真实世界反而是磨炼情绪技巧的最佳场所。真实世界既是你的道场，也是你的禅场，从中你能学到属于自己的情商无敌神功。

在这一章里，我们将学会三个重要的社交技巧：带着慈悲心领导他人，带着善良影响他人，以及带着洞察力与人交流。

带着慈悲心领导他人

在每一个信仰传统和哲学流派中，慈悲心都被看作一种伟大的品德。然而，它还是引发极乐的源泉，是形成最强大领导力的必要条件。慈悲心是一种让人惊叹的情感资源。

慈悲心是一种最快乐的状态

在本书前面部分，我们说起并调侃了我的朋友马修·李卡德，那位“世界上最快乐的人”。当马修的大脑接受功能磁共振成像扫描和测试时，他的快乐指数极高。其实他并不是唯一达到那种极度喜悦状态的人，许多藏传佛教禅修大师（我们称之为“禅修界的奥运选手”）曾经在这个实验室接受测试，有几位也达到了同样的状态。马修只是第一个无意之中向公众泄露了身份的受试者，所以才获得了那个绰号。另一个最近被知晓身份的受试者是咏给·明就仁波切，他获得了一个同样的绰号。

他们是迄今为止被科学测试出来的最快乐的人。这引发我们思考一个问题：在接受测试的时候，他们在想些什么？是一些顽皮的事情吗？你也知道，僧人都有点爱玩儿。实际上，他们正在以慈悲心禅修。这一定让许多人感到吃惊，因为在我们许多人的想象中，慈悲心是一种不愉快的心理状态。

但科学数据却恰好与此成见相反——慈悲心是一种极度喜悦的状态。

对此我询问了马修的看法。他个人的直接体验肯定了相关数据的结论。在他的体验里，慈悲心是最喜悦的状态。作为一名工程师，我立即追问了他第二个问题：第二等喜悦的状态是什么呢？他的答案是“开放的觉知”，那是一种心境完全敞开、平静和清晰的状态。我不知道你怎么想，但是作为一个禅修实践者，我对他的回答有顿悟之感。作为禅修练习者，我们会训练自己的心境，使之体验到深深的平静和清晰。当我们的练习逐渐精进时，我们越来越能感觉到喜悦，由于这种逐渐加深的喜悦并不需要肉体和精神的刺激，有些人会陷入脱离实际生活的危险（禅语对此亦有最幽默的描述，称之为“禅痴”）。就算你把这一练习做到完美的境界，你最多只能达到“第二等”的喜悦状态。

至高的喜悦状态只能经由慈悲心达到，这需要我们深入到真实的生活中，接触真实的人们。也就是说，我们的禅修实践如果脱离了真实生活，就永远达不到完美状态；出世（加深内心的宁静）和入世（加深慈悲心）之间必须有密切的联系和平衡。如果你是个深度禅修者，记得也要时不时打开大门、走出去，接触真实的世界。

我第一次读到有关马修参与实验的研究报告时，我还不认识他。那是我生命中的关键时刻之一。我的梦想是为世界和平做出贡献，在全球范围内为人类内心的和平和慈悲心创造条件。知晓马修的经历带给我一个看待此项任务的新视角。慈悲心其实很好玩。这个领悟改变了整个游戏。如果怀有慈悲心是件苦差事，那么除了圣人以外，恐怕没有人会去运用慈悲心。但如果慈悲心意味着快乐，那每个人都会这么做。所以，要在世界范围内为扩展慈悲心创造条件，我们要做的就是重构慈悲心的含义，把它看作一种快乐的心态。哇，谁知快乐竟是拯救世界的法门呢？

让人欣慰的是，慈悲心不仅仅意味着快乐。它对商业利益也有非常实际

的好处，尤其是将其运用于塑造商业社会领导力之时。

富有慈悲心的领导力最有效率

我所知道的关于慈悲心的最佳定义来自著名的西藏学者图登金巴，金巴是这样定义慈悲心的：

慈悲心是一种对苦难众生心怀悲悯，强烈地希望减轻他们苦难的心情。

他又从更细致的层面，把慈悲心定义为以下3个层面：

1. 认知层面：“我理解你。”
2. 情感层面：“我感同身受。”
3. 动机层面：“我想要帮助你。”

在工作中，慈悲心最大的好处是大幅提高领导层的效能。要成为一位卓有成效的领导者，你需要经历一个重要的转变。德高望重的美敦力前任首席执行官比尔·乔治简要地总结了改变的过程，即从“我”到“我们”：

这一转变是从“我”到“我们”的转变。这是领导者增强效能所需要经历的最重要的过程。如果他们不去鼓励员工充分实现个人潜能，又如何能释放出整个组织的能力呢？如果员工们仅仅被动地接受我们的领导，他们的努力将难以企及我们的视野和指示……只有当领导者不再只关注他们自己的个人自我需求时，才能培养出新的领导者。

实践慈悲心就是从关注自己到关注他人。从某种程度上说，慈悲心就是从“我”到“我们”的转变。要成为一个卓有成效的领导者，最重要的转变就是把着眼点从“我”个人转移到“我们”大家。那些富有慈悲心的实践者在这一点上应该已经领先了。

然而，除此之外，还有更多的内容。我发现吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》^①一书中更有说服力地阐述了这一点。我告诉过所有的朋友，如果他们一生中只读一本商业著作，那就应该读那本书。书中的主题很有意思。柯林斯及其团队从海量的数据中筛选重要的因素，试图发现哪些因素能够使一家公司从优秀跃升至卓越。他们整理了1965~1995年间出现在世界500强名录中的每一家公司，找出了那些从“优秀”变得“卓越”，并能长期保持的公司。（这些公司的业绩需要高于市场平均水平的1/3甚至更多，其优秀业绩需要保持15年以上，这样可以剔除那些昙花一现或依赖时运的公司。）最终他们筛选出了11家符合“从优秀到卓越”标准的公司，通过与另外一些“参照公司”作对比，找出了那些可以使优秀公司转变为卓越公司的重要因素。

作为一个热衷数据的谷歌工程师，我发现该书的研究前提和对数据的高度重视令人着迷。我也发现，该书的结论在真实生活中的应用效果同样令人心驰神往。我觉得书中的许多原则与我在谷歌创建之始的经历惊人地相似。如果一个人偶然读到该书，并且对谷歌的历史非常熟悉，他很可能误以为谷歌早期所有的员工曾把此书的内容铭记在心。因此，如果你想创建下一个谷歌，我强烈建议你去读一读《从优秀到卓越》。

该书的第一个，也可能是最重要的发现是关于领导者角色的。能够把一个公司从优秀状态带领到卓越境界，这些领导者非常特别。柯林斯称他们为“第五级领导者”。这些领导者不仅能力超群，而且具备两种看似非常矛盾的品质：**雄心与谦逊**。这些领导者有极高的抱负，但他们追求成就的出发点不是为了个人私利，而是为了更广泛的群体利益。因为他们的注意力放在创造更高的利益上，他们感到无须自我膨胀。这种心态让他们极具效能，并能给他人带来激励。

^① 《从优秀到卓越》一书的简体中文版已由中信出版社于2006年7月出版。——编者注

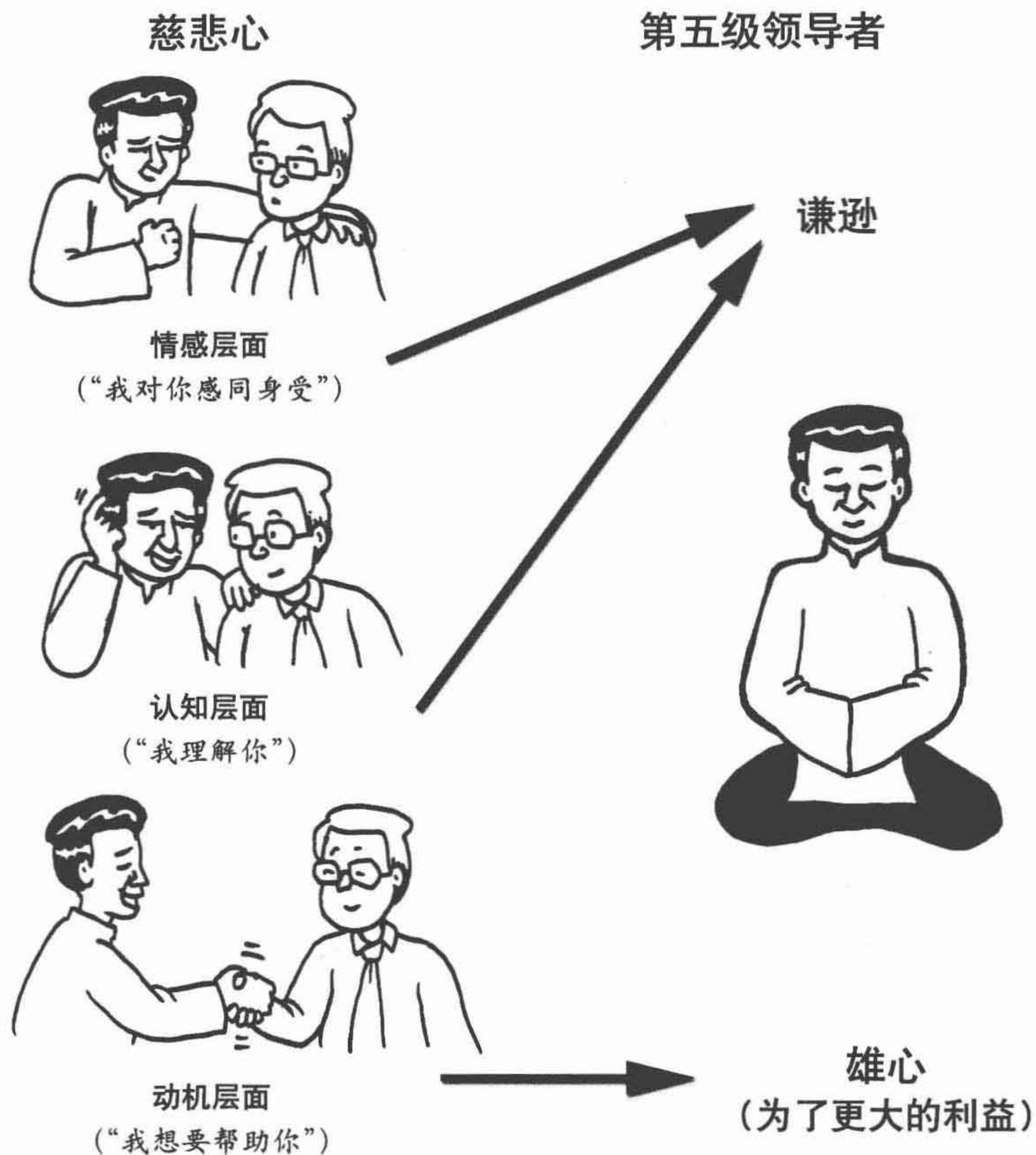


“我说朝向卓越，不是潮湿卓越。”

虽然柯林斯的著作有力地说明了第五级领导者的重要性，但该书并没有说清楚该如何培养这种领导力——这也可以理解。我并非假装自己知道方法，不过我相信慈悲心在其中会扮演重要的角色。

如果你结合慈悲心的三个层面（认知层面、情感层面和动机层面）来看待第五级领导者的两种品质（雄心与谦逊），你会发现慈悲心的认知层面和情感层面（理解他人、对他人感同身受）能够减轻我们内在过度的自恋倾向，为培养谦逊的品质创造条件。慈悲心的动机层面激发我们帮助很多人，从而为创造更大利益的雄心创造条件。换句话说，慈悲心的三要素可以用来训练第五级领导者的两大品质。

慈悲心是塑造第五级领导者的必要条件，虽然不一定是充分条件。因而，开始培养这种领导者的一种方法就是培养慈悲心。这是慈悲心在具体工作中的一大用途。



通过扩大善良培养慈悲心

我们可以按照与培养爱心相似的方式培养慈悲心。这两种训练的前提是相同的：你越去想某件事，大脑中出现该想法的神经通路就越强，你就越容易产生同样的想法。最终，这一想法会成为一种思维习惯，能够经常且自然地出现。我们要用一种富有能量同时令人愉悦的品质——善良——来培养慈悲心。我们能够越来越多地觉知到并增加善良，包括我们内在的善良和对待他人的善良。

在这项练习中，我们会发现另一个有力的精神工具——观想。我们的大

脑有处理视觉信息的强大能力，从理论上讲，我们可以充分利用大脑处理信息的能力，巧妙地把视觉系统的功能运用到任何精神任务上。在实践中，我发现如果我能看到某些事物，我对它的印象就会更深刻。所以，在下面的禅修中，我们将利用观想作为培养慈悲心的有效方法。

这项练习本身非常简单。我们在吸气的时候，想象正在吸入自己的善良，观想这份善良在心中扩大了10倍。呼气的时候，观想我们正在把这些善良传向全世界。然后，想象我们重新吸入来自别人的善良，用同样的方式继续观想。如果你愿意，可以把善良观想象成白光。

试着在家里练习下面的观想：

| 禅修：扩大善良（为时10分钟） |

让大脑休息一会儿

开始时，把注意力集中在呼吸上，保持两分钟。

扩大善良

现在，让我们与自身内在的善良发生联结：我们的爱心、慈悲心、无私和内在的喜悦。如果你喜欢，可以观想善良像柔和的白光一样笼罩着你的身体。

（短暂的停顿）

吸气的时候，把所有的善良都纳入你的心中。用你的心把善良扩大10倍。呼气的时候，把这些善良传向全世界。如果你愿意，可以观想自己呼出的是白色的光，代表着大量的善良。

（停顿两分钟）

然后，让我们跟认识的每一个人心中的善良联结起来。他们每一个人都是善良的人，拥有一些好品质。如果你喜欢，可以观想善良像柔和的白光一样笼罩着他们的身体。吸气的时候，把他们所有的善良都纳入你的心中……（重复上述内容）

（停顿两分钟）

最后，让我们跟世界上所有人心中的善良联结起来。世界上的每一个人，心中都至少会有一点点善良。如果你喜欢，可以观想善良像柔和的白光一样笼罩着他们的身体。吸气的时候，把他们所有的善良都纳入你的心中……（重复上述内容）

结束

结束时，请把注意力集中在呼吸上，保持 1 分钟。

这个练习发展了 3 项有用的思维习惯：

1. 在自己和他人身上看到善良。
2. 把善良传给所有人。
3. 对自己改变的能力更加自信（相信自己可以扩大善良）。

第一个思维习惯（看到善良）加强了慈悲心的情感层面和认知层面。当我们能够本能地、习惯性地从每个人身上看到善良时，就会自然而然地想要理解和关心他们。即便是在糟糕的环境下，你也不会单纯斥对方为混蛋后就拂袖而去，相反，你心中会升起理解他的愿望，至少能在他身上看到一丝善良的痕迹。

第二个习惯（送出善良）加强了慈悲心的动机层面。你能本能地、习惯性地向世界送出善良的信号，不久之后，你就会变得乐于助人。最终你将成

为受人尊敬，甚至令人钦佩的人，他们会感觉到你有一颗善良的心。

最后一个习惯（对自我改变的能力更加自信）能够增强自信。当你逐渐接受你的心可以数十倍地扩大善良时，你的情绪大脑也会接受这个观念：“是的，我能够帮助他人。”最终你会变成能够激励别人的人，也许你会由此变成一位第五级领导者。



“我想向这个世界传递善良，但这个世界却一直要求垃圾。”

勇敢者的慈悲心训练法

培养慈悲心的传统方法叫作“施受法”（Tonglen），在藏语里的意思是“给予和接受”。这种方法很像我在前文描述的扩大善良的练习。只不过在这种观想里，你吸入的是自己和他人的痛苦，然后在内心化解痛苦。当你呼气的时候，呼出的是爱心、善良和慈悲心。

这个练习对禅修新手而言有些困难，因为它要求你吸入痛苦和苦难。你不必非得如此，但如果你足够勇敢，可以自在地尝试这个办法。你可以使用下面的指导：

| 禅修：施受法（为时 15 分钟） |

禅修前的准备

为了掌握社交技巧，我们必须看清楚自己根深蒂固的情绪习惯——愤怒、恐惧、困惑，甚至肉体的痛苦，还有我们对这些情绪本身的抗拒。施受法就是为此目标设计的，以有意识的呼吸为核心。

“施受法”的字面含义是给予和接受，愿意接受他人的苦难和疼痛，奉献出解脱、幸福与平和，由此体验我们作为化解者的能力。

通过吸入负面的东西，我们把自己的心灵当作一个过滤器。呼气的时候，阴暗的情绪之云经由我们转化成接纳、平静、喜悦和光辉。我们经历过这些，转换情绪的能力大大增强，没有什么情绪可以击垮我们，这样便建立了更深层的信心。我们拥有了一个强大的立足点，能够支持自身与他人的幸福，这是建立慈悲心的基础。

安住其中

让我从关注身体和呼吸开始。呼吸可以传遍全身。逐渐把注意力集中在呼吸的起伏上。

（停顿）

现在做一个深呼吸，在呼气的时候感觉你是一座高山。

再做一个深呼吸，想象你自己的生活充满希望。

施受法

再次呼吸的时候，开始施受法练习，先从我们自己开始。

你观想到你坐在自己面前，保持心灵和头脑的开放。看着那个“平常的自己”，他正在经受痛苦——所谓的痛苦可以是最近让你苦恼的任何事。

吸气的时候吸入这份痛苦，就像吸入一团黑云。然后让它逐渐消散和变化。

呼气的时候，黑云已经转化为明亮的光线。边呼吸边观想，重复地做一段时间。

(停顿)

请注意你是否变得更加温柔、充满理解和温暖。

(停顿)

然后让我们为他人做这个练习。

观想你的前面坐着一个你认识的人，他正在经受痛苦。

吸气的时候，去感受你在这一经验中心灵能够有多开放。也许你会感觉到想要帮他解决困难的强烈意愿。

把他的痛苦看作一团黑云吸入心中，在你的内心感受它。在内心中，化解能够彰显你善良天性的私利的踪迹。

呼气的时候呼出白色的光，带着减轻痛苦的愿望。

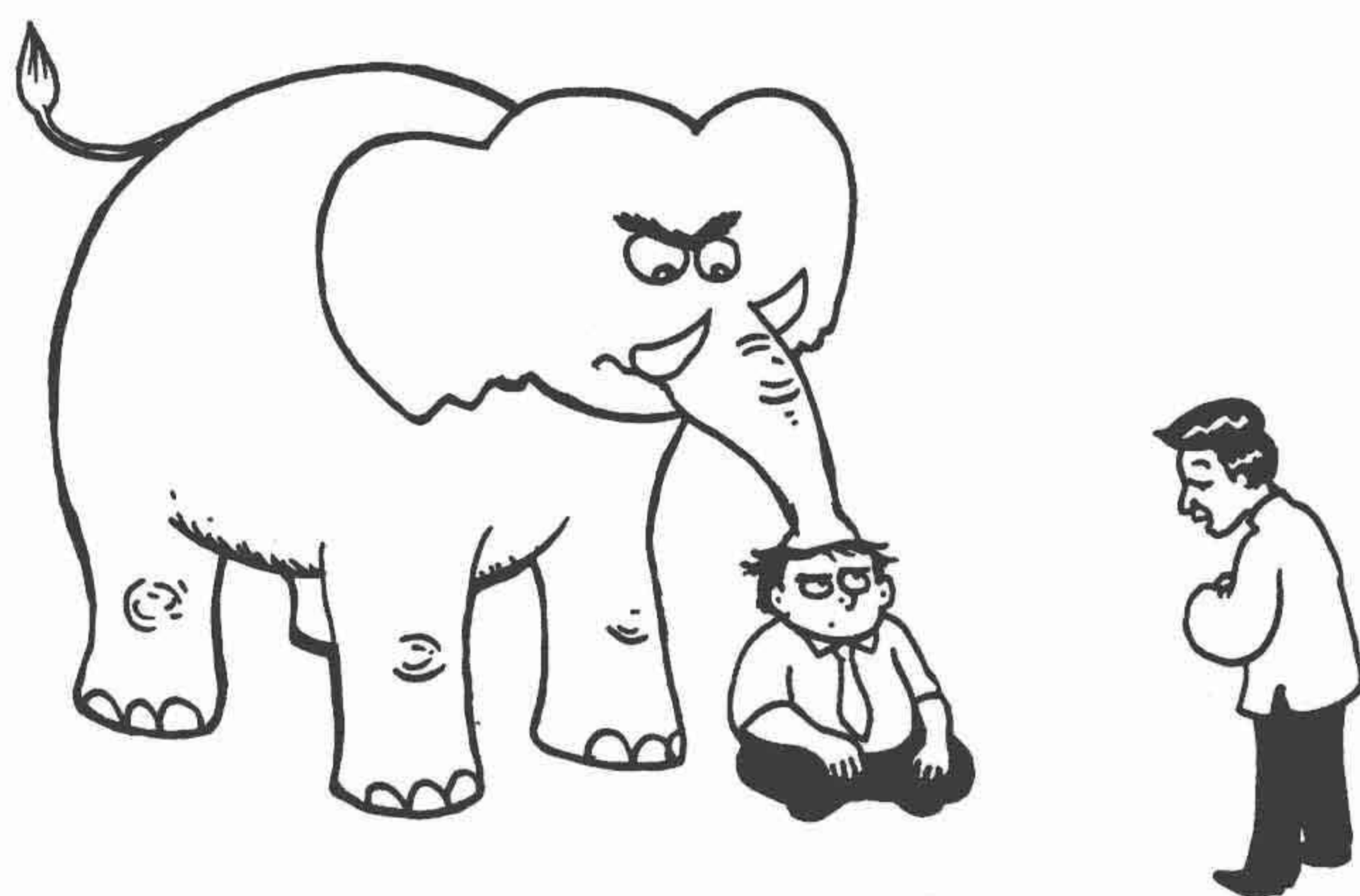
让这样的呼吸持续一段时间。

(停顿)

结束

在最后的几分钟里，你可以把手掌放到胸前，专注于呼吸。

施受法是一种极富力量的禅修练习。据说多名藏传佛教高僧每天都将其作为主要禅修练习。我第一次做练习的时候（在禅修大师诺曼·费希尔的指导下，前文的禅修指导就是他的表述），经历了深刻的转变。在短短几分钟里，我感觉自己的自信心得到了持久的强化。我意识到，我有很多心灵障碍都来自我内心对痛苦和苦难的恐惧，而一旦我能够主动吸入自己和别人的痛苦与苦难，并能自在地送出善良、爱心和慈悲心，那些恐惧就消失了一大半，而障碍也被突破了。



“我接到投诉，是关于你让谁吸掉你的痛苦和折磨的……”

我们在早期课程中列入了施受法，但很快发现这对许多学员来说太不好接受了。“探索内在的自己”的导师们几乎都认为应该把这一部分从整个课程中删掉，但我认为万万不可。我认为施受法是一个强有力的禅修练习，我们需要保留它。最终我们考虑了每个人的意见，找到了完美的解决方案，创造了“扩大善良”这一禅修练习。这个练习对新手来说很有帮助，而且比较简单，可以一窥施受法的奥妙。所以，你可能在100年内都看不到“扩大善良”练习被列为“传统禅修”，到那时我可能有点老了。

我给你的建议是，从练习“扩大善良”开始，一旦你对自己的修习程度

感到满意（可能是练习几周以后），试着练习一下施受法，它可能会给你带来深刻的改变。

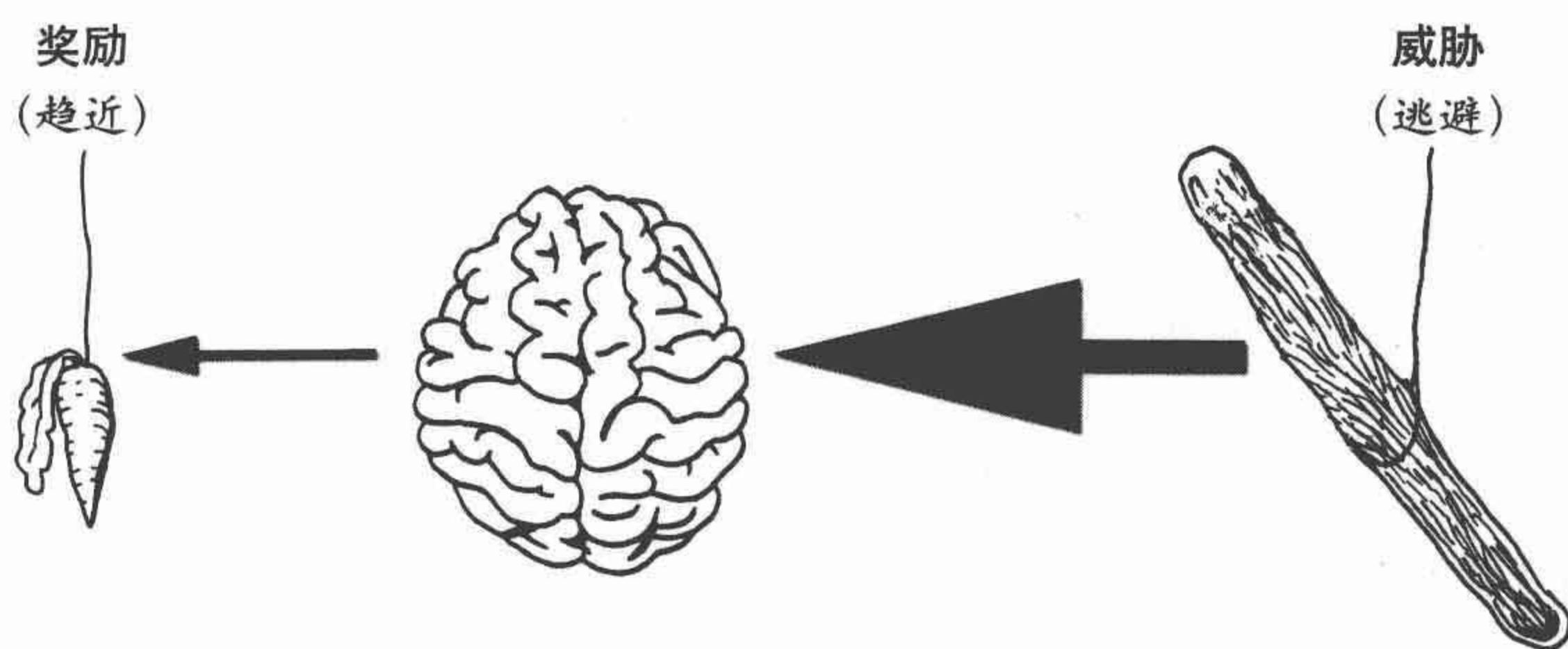
带着善良影响他人

关于影响力的第一条原则是，我们都拥有影响力。我们做或不做每件事，我们说或不说每句话，都会对他人造成影响。重点不在于获取影响力，而是要扩大我们已有的影响力，好好地运用它。

理解社交大脑

我发现，扩大影响力的首要步骤是充分理解社交大脑，巧妙地驾驭它。

根据神经科学家埃维安·戈登的研究，“趋利避害”是大脑首要的组织原则。大脑天生有趋利避害的功能，下图形象地说明了这一点：



请注意：图中“奖励（趋近）”箭头比“威胁（逃避）”箭头要小得多。箭头大小的区别表明一个重要的领悟：大脑对负面经验的反应比对正面经验的反应强烈得多。举个例子吧。如果我在走廊上遇见吉姆，我朝他微笑，他也对我报以笑容。我会觉得这是件微不足道的正面社交经历，几乎不会对我造成什么影响，很可能几分钟之后我就忘了。然而，假设吉姆没有对我微

笑，只是表情冷淡地看我一眼就走开了。客观地讲，他这样对我跟对我微笑在事情的重要性上差不多。但在主观上，我对此的反应可能强烈得多。我可能会边走边想：“哇，搞什么，这家伙有毛病吗？我哪里得罪他了？”这样的反应可能会持续很久，而不是几分钟。比起正面经历，负面经历对我们的冲击更大，造成的影响也更持久。

对于一次负面经验而言，人需要再经历多少正面经验才能达成心理的平衡呢？这取决于你问谁。在第6章中，我们提到了心理学家芭芭拉·弗雷德里克森富有开创性的研究成果，我们称之为3:1法则。她发现：“在正面情绪和负面情绪的比例为3:1的时候，人们达到一个临界点。如果正面情绪更大，人们在面对逆境时的心理韧性就越大，而且更容易达到他们从前只能在想象中憧憬的目标。”然而，著名的心理学家约翰·戈特曼在另一研究背景下发现了一个不同的比例。他发现，在幸福的婚姻中，每出现一次负面互动，相对地就得有5次甚至更多的正面互动。这个比例被戈特曼戏称为“魔法比例”，也被人们称为“戈特曼系数”。据说他可以用这个神奇的系数准确地预知他们的婚姻是否会在10年内解体。他开玩笑说，这就是为什么没人再请他参加晚宴派对的原因。

如果你把这两个系数放在一起来看，你会很快理解为什么婚姻生活如此困难。我们在日常生活中对正面经历已经有颇不理性的要求了，到了婚姻生活中，我们竟然要求更多。我们在伴侣面前表现得像个苛刻的坏蛋，我们对他们的批判要比对普通熟人苛刻得多。也许了解了这个原理，我们会留给伴侣一些喘息的空间，而婚姻生活可能也不再那么困难了。

社交大脑的SCARF模型

在《工作中的大脑》一书中，戴维·罗克描述了5种领域的社交经验，大脑对这些社交经验有着“原始的”趋利避害反应。换句话说，这5个领域

对你而言是如此重要，以至于大脑将它们与关乎生存的危机一视同仁了。也因为它们这么重要，它们当中的每一种都是社交行为的主要动机。戴维称之为SCARF模型，这5个字母分别代表地位（Status）、确定感（Certainty）、自主性（Autonomy）、关系（Relatedness）和公平（Fairness）。

地位

地位代表着相对重要性、“论资排辈”或特权。社交地位是如此重要，甚至可以用来预测人类和灵长类动物的寿命。地位悬殊带来的威胁感也很容易被激发。例如，当你跟领导谈话时，就可能引发地位不平等带来的威胁感。当一位同事“主动要给你意见”时，也有可能激发地位威胁感。

好消息是，有一个好办法可以提高你的地位优势，而且不伤害他人。戴维称之为“战胜你自己”。当你着力提高一项技能时（例如高尔夫球技），你就可以获得相对于从前的自己的“提高地位”的奖励。这也许就是精通某项技艺可以大大激励人们的原因。当你越来越精通某件对你而言重要的事时，你就启动了地位奖励机制，至少相对于从前的自己而言。

确定感

大脑喜欢确定感。对于不确定的因素，大脑会自然而然将其认定为“错误反应”，直到不确定性因素被消除，大脑才会解除警戒。换句话说，不确定感占用了宝贵的大脑资源。更大的不确定感可能会大大消耗大脑的能量。例如，如果你不确定工作是否稳定，这种不确定感可能会不断给你带来困扰，使你无法好好工作。

自主性

自主性是一个人控制所处环境的能力。根据史蒂夫·梅尔的说法：“一个生物体能够控制压力源的程度，决定了压力源能不能改变该生物体的操作。”换句话说，影响你的不是压力本身，而是面对压力时那种无助的感觉。有许多研究可以证实这一点。例如，有一项研究表明，在英国，比起职位较

高的领导层，职位较低的公务员更有由压力导致的健康问题，虽然人们普遍认为后者的工作压力小得多。

关系

关系指的是你与某人是朋友（或者“敌人”）。人际关系的好坏能够成为大脑中先天的奖励或威胁回路的一部分，因为在密切合作的团体中，我们的生存几乎完全依赖于其他人的支持。事实上，人际关系是人类非常基本的需要。一些研究证实，在人的一生中，能让人持久地感受到快乐的唯一要素是人际关系的品质和数量。（他们并没有把造诣颇深的禅修者作为研究对象，虽然我赞同这一发现，但仍然怀疑他们的结论有些不完整。）“股神”沃伦·巴菲特，世界上最富有的人之一曾说：“等你到了我这个岁数，你会这样衡量自己的人生是否成功：在那些你希望他们爱你的人中，有多少人真的爱你。这才是对你的人生的终极考量。”这句话说明巴菲特深刻地理解关系的重要性。

在情况不明的时候，大脑会把外界刺激默认为“敌人”。例如，陌生人通常被贴上“敌人”的标签（至少也会声明“若你靠近我，后果请自负”）。幸运的是，在许多情况下，“化敌为友”并不困难，有时挥一挥手和展开一段愉悦的交谈就能做到。本书中有许多练习，比如“就像我一样”和“慈爱禅修”就能够帮助加速这一进程。

公平

人类是唯一一种宁可伤害自己的利益也要惩罚“不公平”行为的生物。其他的灵长类动物虽然也追求公平，但不会以牺牲自己的利益为代价。比如，我们在玩“最后通牒博弈”游戏，给A（提出方案的人）100美元，他要自己在自己和B（做出表决的人）之间分配这100美元。如果B同意A的分配，那么两人就能按照A的分配方案共同得到这100美元。如果B不同意A的分配，两个人将什么也得不到。如果A分给自己99美元，分给B的只有1美

元，按说B没有理由拒绝，因为比起空手而归，他至少可以得到1美元，经济上，这是对他来说挺划算的选择。然而许多人在B的位置时会不同意这笔交易，因为他们觉得“不公平”。作为对比，在用黑猩猩当作实验对象的类似游戏中（把美元换成葡萄干），黑猩猩很少会不同意这样的交易。对黑猩猩来说，白白放弃葡萄干太愚蠢了。这个故事给我们的教训是，永远不要低估人类的公平感；这种追求公平的情绪是如此强烈，以至于人们常常为了它而牺牲自己的利益。（这个故事的另一个教训是：永远不要期待黑猩猩给你一次公平的交易——当然大象也不会。）



“在黑猩猩法官的主持下，我们可能得重新考虑，关于你会胜诉的原先看法。”

扩大你的影响力

如果你能够在帮助别人达成目标的同时帮助自己，又能造福多数人，你

就能更有效地影响他人。你可以根据前面章节所学的SCARF模型找出既能帮助别人，又不违背自身利益的方法，这就是SCARF模型如此有价值的原因。例如，如果你愿意花时间在人性层面了解你的工作伙伴，你就在人际关系层面给他们带来了益处。他们会因此视你为“朋友”，而非“敌人”，这样一来，工作中技术层面的争议解决起来就不难了。如果你能大方地认可他人的好点子，你就是在承认他们的地位，你可能会越来越多地获得别人有价值的观点和解决方案。如果你是老板，能在一视同仁地对待员工上多下功夫，员工们会感到自己受到了公平对待，因此会更努力地为你工作。所以说，巧妙地运用SCARF模型中的五项原则，能够为大家创造多赢的环境，并能扩大你的影响力。

基于以上的领悟，这里有4个步骤可以帮你扩大自己的影响力：

1. **要明白你现在就有影响力。**你已经在影响别人了，这里只是帮你提高你已经拥有的能力。

2. **加强自信。**你对自身的优势和局限的认识越清晰，你就会越自信，并能更有效地影响他人。在情绪层面，人们会被自信的人吸引，特别是那种基于友善和真实的自信。第2章和第3章中的觉知练习和第4章中的自我觉知练习可以帮助你建立自信。

3. **理解他人，帮助他人。**如果你理解他人，并且试图用双赢的方式帮助他们达成目标，你就能更有效地影响他人。第7章中的同理心练习和本章中的慈悲心练习可以帮助你更好地理解 and 帮助他人。你在上一步学到的有关社交大脑的神经科学知识也会有所助益。

4. **为更伟大的目标服务。**记住：在兼顾个人利益的同时，不要忘了关心更广泛的利益。同时为团队的利益、整个公司的利益，甚至全世界的利益而行动。你可以激励别人也这样做。如果你的善良鼓舞了别人，

你就带给了他们更多的影响。第6章关于动机的练习和本章关于慈悲心的练习，将会激发为更伟大的目标服务的本能。

如果用一个词来概括能够扩大影响力的所有实践，我认为这就是“善良”。善良有很大的激励作用，它能给人带来改变。比如说，“圣雄”甘地的影响力之所以能持续至今，就是因为他无比善良。

善良如何在10分钟内改变一个人的一生

下面这个令人感动的故事是著名的心理学家保罗·埃克曼博士讲给我的，告诉我们善良是如何在10分钟内改变一个人的一生的。

保罗作为一位心理学家的职业生涯是非常成功的。事实上，他被美国心理学会誉为20世纪最卓越的100位心理学家之一。然而，由于保罗的童年非常不幸，他长大以后变得非常暴躁。他告诉我，在他的生活中，每周至少大爆发两次，导致他做一些让自己后悔的事或者说一些让自己后悔的话。

2000年，保罗受邀参加在印度举办的心灵与生命研讨会，有些西藏僧人出席了这场盛会。他原本不情愿参加，因为他从没把佛教僧人当回事，他认为他们是一群可笑的身着长袍的光头，他的女儿伊芙好不容易才说服他前去参加。

这场会议为期5天，在第三天，保罗身上发生了非常重要的事。在会议当中的休息时间，伊芙和保罗走到一位佛教高僧身边坐下，与他交谈了10分钟左右。在谈话的过程中，那位高僧一直握着保罗的手。这10分钟给保罗带来了深刻的影响，他说他感觉到无量的善良注入了他的整个身体，他被改变了。谈话结束的时候，他感觉到自己内心的愤怒烟消云散了。此后的好几周里，他连一丝愤怒的痕迹都没有感觉到。保罗原本打算退休了，但他经历了这10分钟后，重新激发了想要为这个世界做出贡献的激情，这种激情

正是他最初投身心理学研究的原因。保罗取消了他的退休计划，开始把自己的经验和智慧投入到帮助人们增进情绪平衡、扩展慈悲心和利他心的科学研究中。

善良的力量是如此强大，以至于短短 10 分钟的体验，就能改变一个人的一生。即使这只是完全主观的经验也不重要。比如说，在保罗的例子中，那位高僧表示他并没有在保罗身上做任何特别的事，还暗示保罗的体验更多的是出于他自己内心的善良，高僧只是激发了他。无论如何，学习本课程是不会错的：如果你希望影响别人，善良是最大的力量。



“好吧，现在试试不用心智控制术来激发影响力。”

带着洞察力与人交流

同理心是有效交流的必要条件，但光有同理心还不够。我见过许多富有慈悲心的人陷入自我挫败的谈话中的实例。因为他们缺乏洞察力，尤其是对谈话中常有的隐含要素的洞察力。比如谈话中涉及的身份认同问题，还有交

谈的实际效果与交流者初衷相背离的问题。

在下一节，我们来看一看哈佛大学关于引导高难度谈话的结构，以帮助我们培养必要的洞察力。

高难度谈话

高难度谈话是指那些很难开始的谈话。它们通常是重要的交谈，但因为难以开口，人们经常选择回避。在工作场合有两个经典例子：员工要求升职，以及上级需要批评一位优秀员工。不过，情况也不是永远这么极端。有时，连提醒邻居不要在非垃圾回收日把垃圾拿出来这样的小事儿也可是高难度谈话。

引导高难度谈话需要技巧，事实上这是一项非常有用的技巧。《高难度谈话》一书的作者、哈佛大学谈判小组的成员指出，完成一场高难度谈话需要5个步骤。下面是我提供的精简版本：

1. 准备“三场谈话”。
2. 决定是否展开谈话。
3. 从“第三方故事”开始。
4. 探究别人的故事和你自己的故事。
5. 解决问题。

第一步：准备“三场谈话”

能够增进我们应付高难度谈话的首要步骤是理解谈话中隐含的结构。在每场谈话中，实际上都有三场谈话在同时进行，即关于内容的谈话（“发生了什么”）、关于感受的谈话（“谈话中涉及的情绪是什么样的”）以及关于身份认同的谈话（“这话对于我意味着什么”）。关于身份认同的谈话几乎总会包含下列三个问题之一：

1. 我够能力吗?
2. 我是个好人吗?
3. 我值得爱吗?

在这一步中，我们需要对“三场谈话”的结构有所理解并为之作好准备。尽量客观地分析清楚谈话中发生了什么，如何对你和对方造成了情绪影响，分辨出哪些因素和你有关、哪些对你来说是重要的。

第二步：决定是否展开谈话

通过这场谈话，你希望达到什么目的？你是出于建设性的意愿（比如为了解决问题，帮助别人成长），还是非建设性的意愿（比如仅仅是想让对方感觉坏一些）？有时，最好根本不要展开谈话。如果你决定通过谈话来解决问题，试着换一种能让人学到东西并能解决问题的方式。

第三步：从“第三方故事”开始

“第三方故事”是指通过对整体情况有所了解，但不涉及其中的第三方的视角来看待。例如，我和马修正在吵架，双方各执一词。我们的同事约翰了解事情的经过，但却没有参与其中，他的讲述就是“第三方故事”。

用“第三方故事”开始一场高难度谈话，这是最好的方式。因为它最客观，而且你很可能会从中理解到对方的立场。试试用“第三方故事”邀请对方一起分析并解决问题。

第四步：探究别人的故事和你自己的故事

怀着同理心倾听别人的故事，然后分享你自己的故事。看看你们双方对同一事情的看法有什么不同。了解你们分别该为现状负什么责任，以及你们牵涉其中的情绪，然后重新看待整件事，而不要仅仅从抱怨和指责的角度来看待。

第五步：解决问题

想出最符合双方关切点和利益的解决方案。找到能够让双方保持开放沟

通，并能照顾到双方利益的方法。

高难度谈话所需的洞察及其练习

令人欣慰的是，如果你已经勤奋地操练过本书中的所有练习，你已经掌握了完成高难度谈话所需的大部分技巧。此外，你只需要具备两方面的重要洞察力。

第一个重要的洞察是，结果并不代表意图。例如，如果我们感觉某人的一些话对我们造成了伤害，我们可能会自动假设他是有意为之的。换言之，我们会假定意图造成了结果。通常我们会根据行为的初衷来评判自己，却用行为的结果来评判他人。因为我们并不了解别人的初衷，所以我们的潜意识会通过结果来推断他们的意图。然而，在许多情况下，行为造成的结果并不能代表人们的本意。举个例子，当亨利的妻子让他停车问清楚方向时，亨利感觉到自己被轻视了。但是做妻子的确实没有故意要轻视丈夫，她只不过想要准时赶到派对罢了。妻子的话并非出自她的本意。亨利应该让妻子知道他的话对他造成的影响，但不该跟妻子爆发一场战争。她没有想要伤害他。（这是一个真实的故事，不过，我为了保护天底下每一位丈夫而换了名字，除了亨利。）

第二个重要的洞察是，在高难度谈话中，除了其中的内容和情绪，还有更重要的层面——身份认同。这一层次通常很隐蔽，而且很少被提及，但它却是谈话能否成功的最重要因素。例如，如果经理要针对项目进展缓慢的原因找我谈话，最让我烦扰的不是谈话的内容，也不是我焦虑的情绪，而是我对自己是否有足够能力的质疑。也就是说，烦扰我的是身份认同中“我够能力吗？”这一问题。意识到这一点，一个有技巧的交流者会对谈话中涉及身份认同的部分有所觉知，并在恰当的时机进行处理。比如，如果我的经理有交流技巧，她可能会在谈话的一开始就肯定我，表示她对我的能力有信心。

她真正关心的问题是，我还需要哪些额外的资源来推进项目的进程。通过在谈话一开始有技巧地处理身份认同问题，整个谈话的性质就不一样了。

这两个重要的洞察与第一步中高难度谈话的结构密切相关：通过完成“三场谈话”来为高难度谈话作准备。如果你已经做过本书中的练习，其他的步骤对你来说就很容易了。因此，我们只需要对第一步特别注意就够了。

准备一场高难度谈话的最好方式是先与他人探讨，这样你就有机会提前演练谈话中的关键部分。最好的对象是你信任的人，比如一位好朋友、一位经验丰富的老师，或者可信赖的同事。如果你希望独立完成，也许你应该在纸上先写一写。

| 练习：为一场高难度谈话作准备 |

你可以用写或说的方式来做这个练习。如果你用说的方式，你需要一位朋友参与进来。

指导

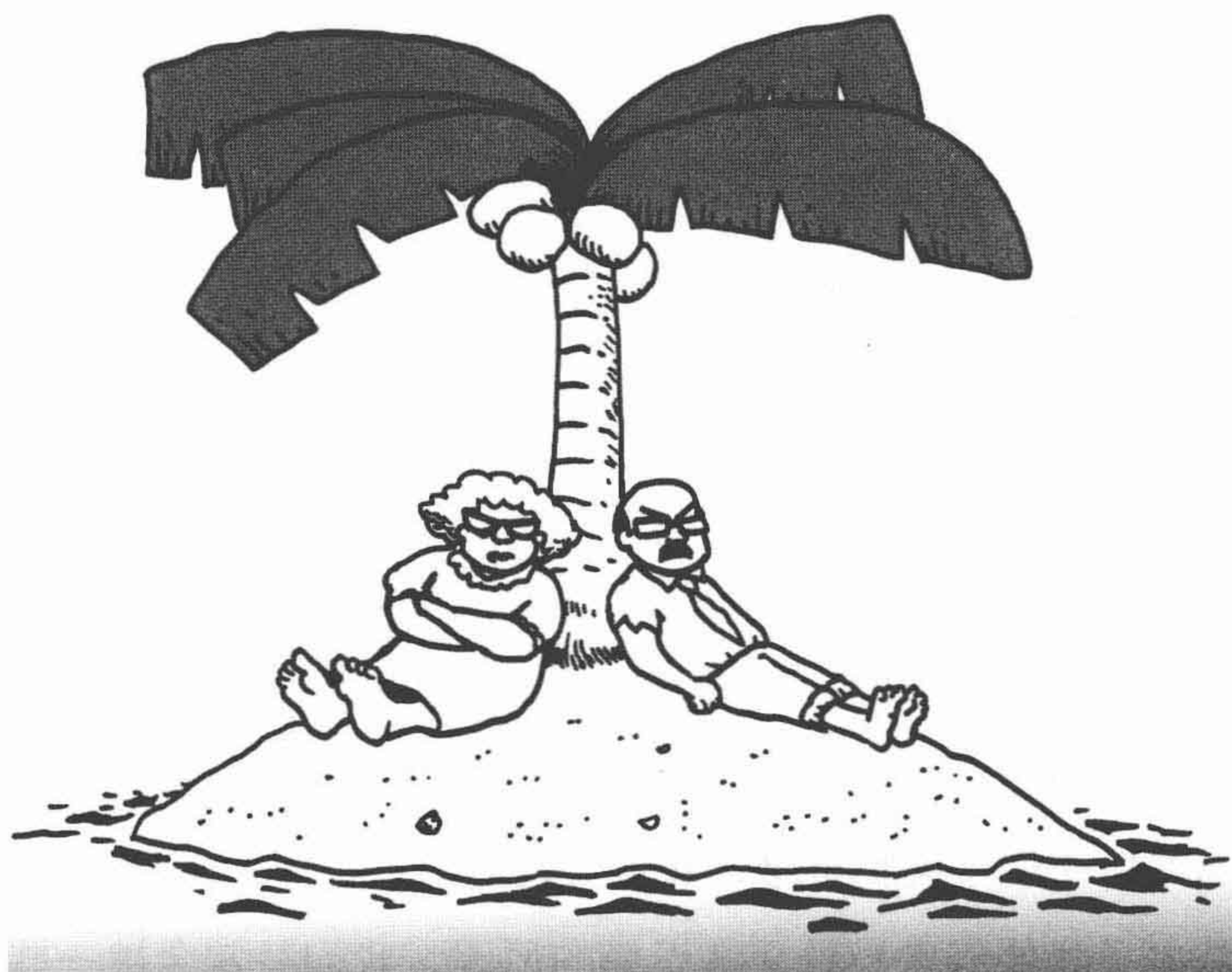
1. 设想一场高难度谈话，可以是过去经历过的、你希望在不久的将来进行的，也可以是你应该发起却没有发起的。

2. 用对话体来写或说，从你自己的角度描述“三场谈话”：关于内容的谈话（“发生了什么”）、关于感受的谈话（“谈话中涉及的情绪是什么样的”），以及关于身份认同的谈话（“这话对于我意味着什么”）。关于身份认同的谈话几乎总会包含下列三个问题之一：

- 我够能力吗？
- 我是个好人吗？
- 我值得爱吗？

3. 现在，假设你是高难度谈话中的另一方，尽你所能从对方的角度来重新描述“三场谈话”。用对话体写出来或说出来。

如果你是和朋友一起做这个练习的，可以讨论一下在这场自由的谈话中他对你感觉如何。



“现在怎么样？现在是练习高难度谈话的好时机吗？”

以正念心态处理电子邮件

现代社会人与人交流的好处在于，我们不必面对面才能传达信息，也可以给对方写电子邮件。但这同时也是交流的弊端。没错，好消息是我们可以写电子邮件，坏消息是我们真的这样做了。

通过电子邮件交流，最大的问题在于无法得知对方的情绪背景，有时这

会导致灾难性的后果。当我们面对面交流的时候，肢体语言可以传递大部分情绪信息，比如面部表情、语音语调、姿势和手势。换句话说，双方的大脑都在发送和接收充足的肢体语言，因此可以完成“情绪探戈”（参见第7章），让双方了解彼此的感受。大部分的交流发生在潜意识层面。然而，当我们通过电子邮件交流时，我们丧失了情感交流的全部功能。如果大脑不能共舞，情绪也不能共舞。

等等，还有更糟糕的呢。如果大脑接收不到关于对方情绪感受的充足信息，它就会自行组织创造。大脑对邮件内容的情绪背景自动做出假设，据之编造出缺失的信息，然后自动地相信它的编造是真实的。更糟糕的是，大脑编造出的情景通常带有负面偏倚，因为我们通常会把别人的动机想象得比实际要坏。例如，当谷歌的执行董事主席埃里克·施密特在走廊上遇到我时，他面带笑容，略显神秘地向我挥动手指：“你这个惹是生非的家伙。”因为我的大脑可以接收到足够的肢体语言信号，我知道他只是在与我开玩笑，不用担心他会炒我的鱿鱼。然而，如果我通过电子邮件收到同样的信息，我可能会马上打包办公室里的私人物品，等着人力资源部来找我谈话了。即便埃里克在电子邮件里使用了笑脸符号，我也会这么做。

这就是电子邮件经常导致交流误解的原因。我们经常会被一些毫无恶意的电子邮件冒犯或吓到。如果我们对处理情绪毫无经验，就会带着攻击性和恐惧做出反应，然后“地狱之门”就打开了。我不确定电子邮件是不是魔鬼发明的，但我相信电子邮件帮了魔鬼的大忙。

要想通过电子邮件达成有效的交流，以下重要的洞察是必要的：由于电子邮件很难传达足够的信息，大脑不能对发件人的情绪背景做出判断，所以大脑会编造缺失的信息，而且经常带着负面偏倚。在无意识层面，大脑认为它的假设就是真相。

幸运的是，运用正念可以大大改善电子邮件交流的质量。正念是由

“sati”这个巴利文词翻译而来的。“Sati”也可以翻译为“回想”（或“反观”），这意味着正念不仅是一种心灵平静的状态，还具有内在的回顾和反思的性质。

当我们用正念心态书写一封电子邮件时，我们需要回顾事实。我们首先要想起的事是，在电波的另一端，有一个人跟我是一样的。我们需要记得的第二件事是，收件人会无意识地对发件人未曾充分表达的情绪背景做出假设，因此我们需要特别注意。

基于以上的信息，我们来练习用正念心态书写电子邮件。

| 练习用正念心态书写电子邮件 |

1. 在书写之前有意识地做一个呼吸。如果情况比较敏感，可以通过几分钟的静坐（参见第2章）或行禅（参见第3章），让你的心灵平静下来。
2. 有意识地记得，在电波的另一端，是一个或多个人，这些人“就像我一样”。如果是面临特别棘手的情况，请在心中观想收件人的形象，做几分钟“就像我一样/慈爱禅修”练习（参见第7章）会有所帮助。
3. 写出邮件的内容。
4. 在发送之前，有意识地检查邮件的情绪背景是否有模糊不清之处，要想到收件人的大脑会组织出一套相对于你的初衷而言偏向负面的情节。设身处地地把自己当作收件人，假设你对发件人（你自己）的情绪背景一无所知，假设你心中已有负面的偏倚，重新体会邮件的内容。如有必要，对其进行修改。
5. 在按下“发送”键之前再有意识地做一个呼吸。如果你面临的是一个微妙的情景，例如这封信是写给你的老板或下级表达你的愤怒的，那么在发送之前，你需要做三个缓慢的、有意识的呼吸。如果你不想发送了，随时可以放弃。

鸣的神奇蘑菇箴言

让我们用一首我为自己创作的箴言来结束本章，它是对我的许多社交技巧练习的总结。箴言的内容是：

慈爱他们，理解他们，原谅他们，与他们共同成长。

无论何时，当我发现自己与他人的人际关系出现问题时，我都会默默地重复这段箴言。它通常很有用，尤其是对孩子们和上司们。

我的朋友里赫尔说我的箴言也可以用在蘑菇^①上（里赫尔很幽默），因此我给它起了这个名字。



^① 据美国媒体报道，服用由蘑菇制成的非法药品后，会使人产生迷幻感觉，异常行为可持续数周。20世纪60年代，美国嬉皮士倾情这种药物。——编者注



第9章

通往世界和平的三个简单步骤

“探索内在的自己”课程的理论背景

想要抵达和平，就传达和平。

——教皇约翰·保罗二世

本书始于一个单纯的梦想，这个梦想就是世界和平。

像许多比我更有智慧的人一样，我相信，世界和平能够而且必须经由人的内在创造出来。如果我能找到一种方式，让每个人都能拥有内在的和平和喜悦，这种状态就会自然地表现为慈悲心。如果我们能创造出一个多数人都快乐、平和、富有慈悲心的世界，我们就为世界和平创造了基础。

幸运的是，一套可以创造世界和平的方法早已存在了，几千年来曾被许多人实践过。这个方法就是通过沉思练习来发展我们的心智，大多数人称之为“禅修”。

禅修，简言之，就是训练注意力。通过足够的禅修训练，一个人的注意力会变得平静而集中，不为外界所动。当注意力得到提高之后，人的精神很

容易变得高度放松，同时保持警觉，而且这一状态可以长久持续。当放松和警觉同时存在时，有三种很棒的心灵品质会自然出现：平静、清晰和快乐。这里有一个类比：把心灵当作一个一直被摇动的雪景球。停止摇动雪景球后，里面的白色“雪花”就会慢慢沉淀下来，球体里的液体也会平静下来，变得清晰。同样，我们的心灵通常也处在一种永不停止的躁动状态。通过深度的心灵放松和警觉，心灵也将沉淀下来，回到平静和清晰。在这样的心灵状态中，第三种品质——内在的快乐——会自然浮现。

内在的快乐是有感染力的。当一个人允许她内在洋溢的快乐自然浮现时，周围的人对她的态度会变得更正面。禅修练习者随之发现其人际互动变得越来越积极。我们是社会性动物，积极的人际互动会给我们带来更多的快乐。于是，内心世界与人际关系之间的良性循环就此建立。当这个循环不断加强时，禅修练习者会发现自己变得更加友善、更加富有慈悲心了。

我们可以训练并发展我们的心灵，创造内在的和平、快乐和慈悲心。这种训练的最大好处是，我们甚至不必强迫自己拥有这些品质。它们早已天然存在于每个人的心中，我们唯一需要做的就是为它们的浮现、成长和盛放创造条件。我们通过禅修来创造这些条件。通过禅修，我们允许自己变得更加快乐、更加富有慈悲心。如果这样做的人足够多，我们就为世界和平创造了基础。

因此，严肃一点看，这简直有点滑稽，促进世界和平的关键因素竟然如此简单，只通过禅修就可以了。用这么简单的方式就可以解决一个最艰巨的任务，这听起来简直有些荒诞，但它可能真的有效。

这一领悟让我有所顿悟。我找到了我的人生使命，就是让世人了解并接触到禅修的好处。请注意：我并不是在试图把禅修带给世人，我甚至不是把禅修的好处带给世人。我想做的只是让禅修的好处可以被人了解和接触到。这就是我要做的事。我所做的只是打开宝库的大门，告诉人们：“来，

你看到的所有宝物都可以拿走，你想要请自便，你不想要也没关系。”我只是一个开门人。我很有信心，禅修练习的转化力量是如此之大，任何人只要理解了这一点，就会发现它不可抗拒。这就像把健康的秘密（比如卫生、营养、运动和睡眠）告诉那些不健康的人。一旦人们理解并体验了健康的益处，就不会再走回头路了。这个秘密实在是太震撼了。

但是，要怎样做呢？怎样才能让世人了解并接触到禅修的益处呢？这个问题的答案，我开玩笑地称之为“通往世界和平的简单三步”。

1. 从我开始。
2. 使禅修成为一门科学。
3. 将禅修融入日常生活。

从我开始

第一步最显而易见，出自“圣雄”甘地：我需要成为我所希望在这世上看到的改变。据此，我有了可以衡量自己的目标——在我离开人世以前，我希望我有能力做到每时每刻都对每个人仁慈。我希望自己变成“仁慈频道”，每天24小时播放仁慈。

使禅修成为一门科学

为了能够得到广泛应用，禅修需要成为一门科学，和医学成为科学的方式一样。医学的实践虽然经历了无数的世代，但直到19世纪（也许可以以巴斯德对微生物的研究为标志）才列入科学的一部分。从那以后，医学发生了翻天覆地的变化。我认为最重要的改变是医学不再遥不可及。当医学成为

科学，它的神秘面纱被掀开，新的工具、设备和方法可供使用，从业者的训练和认证体系得到极大的发展。换句话说，许许多多的普通人可以得到良好的医疗服务了。我希望禅修也能获得同样的发展。

2006年，我给我的禅修界朋友们写了一封邮件（更像一个短小的宣言），解释了为什么禅修需要成为科学，并邀请大家一起努力，把禅修变成“数据驱动”的科学技术。但我得到的反馈丝毫不令人鼓舞。大家普遍喜欢这个点子，但没人为此兴奋雀跃。

最后我找到了一个为之欢呼雀跃的人。他是我的一位朋友，丹增德通（Tenzin Tethong），他把我的邮件转发给了艾伦·华莱士博士。艾伦随即给我回信，他激动地告诉我，他在过去的6年中一直致力于一个相似的课题。为什么呢？原来是一位西藏高僧让他这么做的！我很吃惊。我的禅修界朋友们（他们当中有许多是科学界人士）没有一个人对禅修与科学的结合感到激动，然而西藏高僧却有此先见之明。就在那时，我知道自己走的路是正确的，他的神圣领悟和我的看法一定不可能同时出错。

我和艾伦很快成为好朋友。一段时间之后，通过对艾伦的研究和其他科学家的相关研究的深入了解，我相信这项工作有或没有我的参与都会顺利进行下去。于是我做了一些其他方面的前期准备工作，包括作为斯坦福大学慈悲与利他研究与教育中心的发起赞助人，与我的朋友吉姆·多蒂（Jim Doty）和吴威德等一起工作。（Jim Doty的名字听起来有点像“金菩提”，所以我常常这么开玩笑叫他。）后来，由于我认为这一活动一定能在其他参与者的努力下顺利进行，我决定把精力放在第三步。

将禅修融入日常生活

要想让禅修的好处更广泛地为人所接触，禅修就不能仅仅作为深山老林

里身着长袍的光头僧人或者旧金山“新时代”音乐的音乐家们修炼的内容。禅修需要变得更加“实际”，它需要与人们的真实生活和兴趣并肩而行，进入普通人的世界。我想，这是三个步骤中最重要的一步，也是我可以做出最大贡献的一步。但我该怎么做呢？

历史上的先例是运动在人们生活中的发展。1927年，一些科学家组建了哈佛疲劳实验室（HFL），对运动问题进行研究。在我的想象中，19世纪20年代，那些德高望重的科学家们决定“浪费”他们的职业生涯去研究运动这样“无关轻重”的课题，一定被看作一种倒退，但他们还是勇往直前。如今，用“后见之明”回顾这一历史，很容易看出他们的研究改变了世界。HFL先驱性的研究开创了运动生理学领域，他们最重大的发现是健康的人与不健康的人在生理上是截然不同的。

今天，得益于这些先驱们和其他人的贡献，运动在人类生活中的地位至少获得了4个重要的特征：

1. 人人皆知：“运动对我有好处。”这一理念是毋庸置疑的。虽然不是每个人都努力践行这一理念，但就算那些不运动的人也知道他们应该运动，因为运动对他们有好处。

2. 任何人只要想运动，很容易就可以学会运动的方法。关于运动的信息随处可见，如果你需要，还可以聘请健身教练。许多人的朋友们都在运动，他们可以向朋友请教如何运动。

3. 企业知道员工的健康和良好体能对公司效益有好处。许多企业设立了健身房，或者为员工提供健身津贴。

4. 人们觉得运动是理所当然的事。如果你告诉朋友你要去健身房锻炼，没人会觉得你很可笑，把你当成来自旧金山“新时代”运动的怪人。事实上，现在的情况正好相反。如果你跟一个标准的美国人争论说

他永远不该运动，他会觉得你很可笑。

换句话说，运动如今已经完美地融入到普通人的现代生活中了。运动众所周知，人们从中获益良多。我希望禅修也能取得这样的发展。我希望创造这样一个世界：禅修像运动那样被广为接受，像运动那样具有下面4个特征：

1. 人人皆知：“禅修对我有好处。”
2. 任何人只要希望开始禅修，就可以学到。
3. 企业知道禅修对它们的业绩有益，有些企业甚至会奖励禅修。
4. 人们视禅修为理所当然。每个人都想：“你当然应该禅修了。”

又到了提问“该如何做？”的时候，我该如何创造这样一个世界呢？经过几个月的研究，几乎是偶然地，我找到了答案。

答案是在我阅读丹尼尔·戈尔曼的《情商》一书时出现的。我的朋友拉里·布里连特博士是谷歌慈善组织的执行理事，也是丹尼尔·戈尔曼长期以来的好朋友。那时丹尼尔来谷歌演讲，拉里借此机会跟他相聚，顺便把我也带上了。为了表示对丹尼尔的尊重，我决定在与他会面之前先读一读他的作品。阅读这本书给了我另一个灵感，我找到了把禅修融入现实生活的媒介，这个媒介就是情商（EI，有时也称EQ）。

显然，每个人都已经对情商有了大体的概念。更重要的是，每个人都知道“情商对我来说很重要”。即便还不完全理解情商的意义，许多人都知道或模糊地相信提高情商能够帮助他们实现人生目标，比如让他们在工作时更有效率、获得晋升、赚更多的钱、更好地处理人际关系、被人赞赏、拥有满意的家庭关系等等。换句话说，情商的发展与现代人的需求和愿望完美地一致。

情商具有两个重要特征。首先，情商不仅能帮助你获得成功，它还有

很棒的“副作用”。情商的提高可以增加内心的快乐感，增加对他人的怜悯和慈悲心，这正是世界和平所需要的东西。其次，真正提高情商的最佳办法（我怀疑是唯一的办法）是通过由正念禅修开始的沉思练习。

找到了！我找到了！

为世界和平做出贡献的方法是开创一种基于正念的情商训练课程，在谷歌内部完善它，然后把它当作谷歌的礼物送给全世界。这是完美的结合！每个人都想要发展情商，企业也已经开始重视情商，我们要帮助它们达成目标。它们会更有效率地达成目标，这也为世界和平打下了基础。

我最终见到了丹尼尔，我有些情难自禁。我激情澎湃地向他解释了我要创造世界和平的计划，因为太激动了，我几乎要拍桌子了。我说：“我们谈论的是世界和平！丹尼尔，世界和平啊！”丹尼尔看起来有点不自在。他来到谷歌，第一次见到拉里的一帮朋友和同事，然后遇见我这么一个疯狂的小伙子，职务还很奇怪，竟然想要创造世界和平。这样的场景确实有点滑稽。没错，通往改变世界的道路往往就是由这些滑稽可笑的时刻造就的。

我和丹尼尔随后就成为朋友了。通过丹尼尔和拉里的人脉，我又结识了两位让人惊叹的人物——密罗跋伊和诺曼·费希尔。密罗跋伊是社会禅修中心的执行理事，她非常有慈悲心，与丹尼尔和拉里是很好的朋友。和拉里一样，她成年以后投身于为人类服务的事业中。诺曼是当今美国最著名的禅修大师之一，给我留下了特别深刻的印象。他非常智慧、聪明，而且博闻强识。他深富灵性，却能立足于现实世界。他很善于在日常生活中应用深度的禅修练习。有了丹尼尔、密罗跋伊和诺曼，现在我的课程专家团队就齐了，剩下的就是说服谷歌的相关人员支持这个课程的实施。最终，谷歌大学（内部员工教育项目叫作谷歌大学）决定全力支持我。

在谷歌大学的大力支持下，密罗跋伊、诺曼和我创立了一套基于正念的情商发展课程，丹尼尔担任顾问，为我们提供了宝贵的专业建议和智慧。当

我和密罗跋伊与诺曼坐在一个房间里时，我意识到我们三人都有辉煌的散发。密罗跋伊散发慈悲心，诺曼散发智慧，我则散发出体温。

我们的课程团队最后又有三位极具才华的人物加盟，他们每一位都具有独特的才能。马克·莱塞是Brush Dance出版社的创立人和前任首席执行官，他还写了两本商业著作，把专业的商业知识与内涵带入实际生活。菲利普·戈尔丁是斯坦福大学的一位神经科学研究者，他将科学的广度和深度引入项目当中。伊冯娜·金斯伯格是一位有经验的治疗师，曾在耶鲁大学执教，她加深了课程的个体化深度。同时，他们三位本身就是颇受尊敬的禅修导师。如今我们有“无敌团队”了。

在课程有所推进的同时，我创建了一个高度多样化的志愿者团队来实施该课程。团队成员有：约埃尔·芬克尔施泰因，一位按摩治疗师；戴维·拉帕迪斯，一位招聘专员；朱鸿隽博士，一位工程师；雷切尔·艾伦，一位学习专家；还有我，谷歌的“开心一哥”。彼得·艾伦博士，当时谷歌大学的负责人，是这个项目的守护神和积极参与者。我告诉团队的每位成员，加入这项工程没有任何回报，只有无偿地辛苦付出，唯一拥有的只有创造世界和平的机会。让人吃惊的是，他们都希望加入。看来，为了世界和平，人们能够做出非比寻常的事情。

这个课程名为“探索内在的自己”（SIY）。这是约埃尔的提议。当他说出这个名字时，每个人都会心地笑了。最初我不喜欢这个名字，但我相信，如果每个人都笑了，这样做一定是正确的，所以我采用了这个名字。

“探索内在的自己”课程从2007年开始在谷歌内部启动。共有数以千计的人从中受益，有时还改变了他们的人生。如今这一课程已经被证明非常有效，所以我们已经准备好将其“开源”，让人们在谷歌之外也能接触到。本书就是这一努力的一部分。

至于其他的，正如他们说的，就是以后的历史了。



后 记

在你的闲暇时间拯救世界

在你的闲暇时间写下有意义的名句。



我曾与我亲爱的朋友、禅修大师琼安·哈利法克斯，有过一次漫长的散步。琼安与我情同手足。我开玩笑说她是我的“妹妹”，因为她“只”比我大30岁。在那次散步的过程中，我们谈论了我们的生活方式。我们都在执行“无为”的灵性实践，同时心怀为整个世界服务的梦想。（我们开玩笑说，要“拯救世界”。）我们也调侃了这种看似矛盾的生活状态：一方面，我们要“懒惰”地在垫子上长时间打坐禅修，另一方面，我们要像菩萨（世界拯救者）一般孜孜不倦地为这个世界做出贡献。

在那次谈话中，我记忆最深刻的是琼安的精神状态。琼安是我有幸见过的最富有慈悲心的人之一。你可以从她那最温柔的、深富慈悲心的眼神中看出这一点。她在一生中，默默无闻地做了许多让人赞叹的事情，她花了几十年的时间为临终者提供服务和临终关怀。她也是一位禅宗上师，是心灵与生命协会的创始人之一，这个机构一直惠泽着许多人。

看起来，琼安总是在忙于为他人的利益奉献自我，然而她却给人一种感觉：她只是在自然而然地做发自内心的事情，这对她来说是一种乐趣。我仔细思考了琼安的精神状态，我想到，她的状态与那些令人鼓舞的、富有启发性的人们一样。我有幸与这些人共度时光：萨古鲁·加吉·瓦殊戴夫 (Sadhguru Jaggi Vasudev)，一位瑜伽大师，他所创立的组织创造了在一天内种植最多树木的世界纪录；A·T·阿里雅拉纳（“阿里博士”），一位谦逊的英文教师，满怀帮助他人的激情，后来建立了斯里兰卡最大的非政府组织；马修·李卡德，“世界上最快乐的人”，也组建了一个人道主义组织，义务为大众服务。

所有这些具有菩提心的人都把他们为人类所做的永不休止的奉献看作内心自发的乐趣。他们有时开玩笑说自己是“懒惰”的人，但在我看来，他们比许多背负重担的商业领袖还要忙碌。他们的内心都充满喜悦。萨古鲁说我那个“开心一哥”的工作职位应该属于他。

我的领悟是，如果你费尽心思，非常辛苦地去“拯救世界”，这项任务

将变得极为艰难，你的努力也可能难以持久。相反，更巧妙的做法是，把注意力集中在发展内在的和平、慈悲心和抱负上。如果内在的和平、慈悲心和抱负变得强大，富有慈悲心的行为会由内而发，自然流露。这种状态才是持久的。

伟大的一行禅师，也是一位具有菩提心的大师。他一生不倦地为人类服务，却也称自己为“懒和尚”，他用美妙的语言解释了其中缘由：“要致力于人世间的工作，先要理解佛陀所领悟的道理，也就是静心。然后你不再需要刻意行动，行动自然会带领你。”

你不需要刻意行动，行动自然会带领你。

这句话给了我灵感，于是我创作了一首诗：

懒菩萨

心平如静水，慈悲植心灵。
天天立雄志，普度天下民。
志向当强烈，慈悲放光芒。
济世不拼命，无为顺自然。
所做平常事，造福天下人。
你这活菩萨，救世也好玩。

我的朋友，愿你很懒，也愿你拯救世界。



如果我看得比别人远一些，那是因为我站在巨人们的肩膀上。

——艾萨克·牛顿

嘿，有人站在我们的肩膀上呢。

——巨人们

本书是为了给现实生活注入智慧，但这些智慧都不是出于我个人。这些智慧早已普遍存在，几千年来，被智者实践、传授、身体力行。他们当中有许多人就活在我们身边，我能看见这些伟大的人。他们像普通人那样行走在世间，甚至没有意识到自身的伟大。

我并不是在创造智慧，我所做的一切只是对早已存在的智慧用通俗易懂的方式进行解释。我只是那些智者的翻译。从某种意义上来说，他们才是本书真正的作者，我只是负责在键盘上打字罢了。

首先，我最想感谢的是我最主要的智慧源泉。我敬他、爱他、熟读他的教诲。他是一位如此可亲的智者，我在心中亲切地称他为“老父亲”。他就是人们口中的佛陀。同时，我也非常感谢那些传承佛陀教诲的人们，特别是那些直接向我传道的老师：已故的葛荣居士（我的第一位禅修老师）、备受

尊敬的桑耶卡卓法师 (Sangye Khadro)、菩提比丘长老、舍卫城·达弥卡法师 (S. Dhammika)、马修·李卡德、德高望重的咏给·明就仁波切、禅修大师一行禅师、诺曼·费希尔禅师、杨真善禅师、琼安·哈利法克斯禅师，还有入世禅修导师乔恩·卡巴金老师、塞拉·凯瑟琳和艾伦·华莱士。我感谢以上以及其他帮助我加深意识层次的人们。我要特别感谢所有藏族同胞及多位藏族师长。

我感谢那些在传统信仰背景下向我展示了同样的智慧和慈悲心的人们。我在阅读《登山宝训》了解耶稣基督的生平时，受到了深深的触动。我要感谢在大学里遇到的那位美丽女士辛迪，是她把耶稣带入了我的生命。后来，我成功向她求婚了。还有许多亲爱的朋友让我对耶稣的精神产生了更大的兴趣，其中之一是本笃会修士戴维·施泰因德尔-拉斯特兄弟。他那深切的真诚和无比的幽默给我留下了深刻的印象。还有一位是斯图尔特·洛德博士。他是一位浸信会牧师，同时也是一位佛教禅修者，经营了一所颇具规模的佛学院。我的另一位朋友诺曼·费希尔，以他个人的经历向我证明了，一个人可以同时实践犹太教徒和佛教徒（他还是一位经过传统训练的禅宗大师）的精神。我感谢这些开启我心智的人。

有个小故事我需要讲一下：从前，有三个极具天赋的年轻人，他们都想为世界做贡献，因此成了亲密的好朋友。他们的名字是：丹尼、里奇和乔恩。他们长大以后，在各自独特的道路上取得了令世界瞩目的成绩，有趣的是，他们每个人的成就都与另外两个人的成就互补。丹尼就是丹尼尔·戈尔曼，他成了一名成功的作家，使情商的概念广为流传。里奇就是理查德·J·戴维森，他成了一名德高望重的科学家，成就颇丰，是研究禅修背后的科学原理的先驱。乔恩就是乔恩·卡巴金，他开创性地把正念引入主流医学，在此过程中，他也把正念带入了主流现代文化。如果缺少他们当中任何一位的贡献，我的工作将是不可能展开的。如果丹尼没有普及情商的

概念，里奇没有对禅修神经科学进行研究，或者乔恩不曾把正念带入主流文化，“探索内在的自己”这一项目将不可能成功。我正是站在这些巨人的肩膀上才有此成绩。好在我对他们来说不算太胖，至少现在还是如此。

我还要感谢“探索内在的自己”项目的工作团队，他们直接带给我写作本书的灵感。我要再次感谢丹尼尔·戈尔曼，是他的积极支持使这一项目得以发展。我要感谢众多课程导师，他们不仅是课程的创造者，也是我个人成长中的良师：诺曼·费希尔、密罗跋伊·布什、马克·莱塞、伊冯娜·金斯伯格和菲利普·戈尔丁。他们每个人都教给我一些有价值的东西。我要感谢“探索内在的自己”团队的核心成员，是他们的实际工作使项目真正成形。他们是：朱鸿隽、约埃尔·芬克尔施泰因、戴维·拉帕迪斯、雷切尔·凯、艾伯特·黄、莫妮卡·布勒克尔、珍妮·莱肯，特里·冈本和萨拉·麦克莱斯基。还有许多人用不同的方式志愿为我们提供帮助，在此我对他们表示感谢。我要特别感激艾伯特和珍妮，他们虽然不是正式的课程导师，但也对课程的设计和教授有所贡献。他们表现出超龄的才华。我也想感谢谷歌大学早期的领导者，他们对这一项目给予支持。我特别要感谢的是彼得·艾伦，他是我们的第一位“守护神”，当时他担任了谷歌大学的负责人。彼得的经理人保罗·拉塞尔不断为我们提供终端支持。保罗谦虚地开玩笑说，他对“探索内在的自己”最大的贡献就是他“没有说‘不’”。我也要感谢谷歌其他的管理者在不同时期提供的关键支持：刘君、埃丽卡·福克斯、斯蒂芬·托马、埃文·威滕伯格和卡伦·梅。我特别要感谢卡伦，她不仅是我遇到的最棒的管理者，还是一位具有高度慈悲心的管理者。她是与我共事过的最有慈悲心的人，我称她为“慈悲心皇后”，她也是少有的广受员工爱戴的高管。

我要深深地感激那些愿意与我合作本书的朋友，他们才华卓著。我的朋友吴荣平是一位顾问和插画家，也是拥有法学学位的卡通画家和影视制作

人，曾经荣获大奖。谁能不喜欢他呢？克里斯蒂娜·马里尼是我的研究助手，她很有天赋，而且非常勤奋。如果谁要寻找雇员，她绝对是超级棒的员工，请到她是你的幸运。吉尔·史塔克对我的写作提出了不同方面的建议，她用宝贵的时间帮助我编辑初稿。吉尔曾经是白宫写作团队的领导者，能获得她的慷慨支持和智慧，我感到非常荣幸。我的代理人斯特凡妮·塔德是一位难得的人才。当我开始寻找代理人时，我为合作对象设置了高得离谱的门槛。在诸多条件中，我希望此人要有坚实的禅修基础、深富慈悲心、在其工作领域内有所成就，还要保持开放的心态，能用完全非传统的方式做事。我原本没有期待真的会有这样的人存在，然而我在两周内就找到了斯特凡妮。感谢吉姆·吉米安和鲍勃·斯塔尔帮助我找到她。我还从我的编辑吉迪恩·韦尔那里获益良多，我很享受与他以及HarperOne出版社的其他同人一起工作，包括出版商马克·陶贝尔。最后，同样重要的，我感谢那些通读了早期的手稿，并给出许多有用建议的朋友们：胡安·阮、华祖光、陈熾茜、汤姆·奥利弗、易建仁、杜牧真和卡特林·奥沙利文。

我小时候没专心学好中文，长大后又长期在美国定居，所以中文文学程度越来越差。幸好我有许多华裔朋友一直帮我，还耐心助我过目此中文版。我最要感谢的是好友杨蕾博士，其他朋友包括龚水怒、施成军、孙青、林中智、孙果明和郭曼文。

我要由衷地感谢我的父母，他们很好地抚育和保护了我（我的童年是在亚洲度过的，因此这可不是个小成就），在我的性格形成时期，没有让我经受麻烦和困扰。我也非常感激我深爱的妻子辛迪，至今还没有把我踢出大门。最后，同样重要的，我要感谢我的女儿恩雅，她是我生命中的挚爱，她把同样的爱回馈给我。

让我用一首诗来感谢你们的付出吧，主要因为诗是免费的：

走吧走吧，
超越凡心，
大家都走，
欢迎觉悟！

(原文是梵语：揭谛，揭谛，波罗揭谛，波罗僧揭谛，菩提萨婆诃！)

“有些书教你如何更受人喜欢，有些书教你如何变得成功。
而这本书两者都教你了，你真幸运！”

吉米·卡特
美国第39任总统

本书提供了很多很好的建议。我最欣赏鸣的一个领悟是：向他人表达慈悲心，也能够为自己带来快乐。

塞拉潘·R·纳丹
新加坡第6任总统

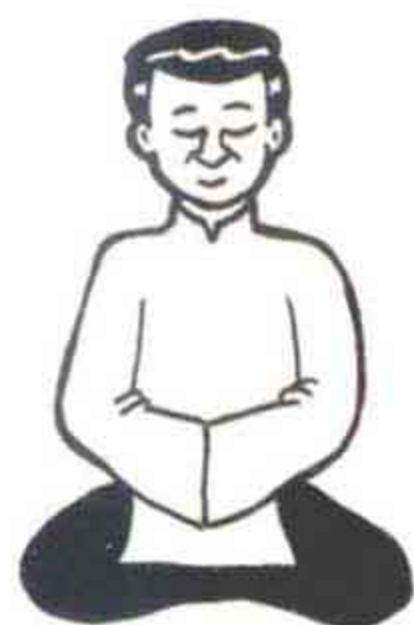
这个时代充斥着领导力、战略、管理等话题相关的书籍，我为陈一鸣敢于写这样一本有关“情商”的书而喝彩。他提供的建议和练习会有助于提高我们生活的方方面面，在此过程中，我们会通向一个更加和平、更加快乐的世界。

丹尼尔·戈尔曼
哈佛大学心理学博士
畅销书《情商》作者

谷歌员工可能是我在演讲中遇到过的智商最高的听众。然而，在他们中，鸣拥有超越工程师情商的智慧。他用自己极具才华的洞察力分解了情商的要素，然后再将其整合……正如你将在书中读到的，许多在谷歌学过这门课程的人发现，该课程改变了他们的人生。

《时代》杂志

陈一鸣，官方头衔是谷歌的“开心一哥”，过去五年多来一直在谷歌教授Search Inside Yourself（探索内在的自己）课程。学员纷纷表示该课程改变了他们的生活，甚至有位员工上完课放弃了离开谷歌的决定。陈的书集合了该课程的精华要义，现在成了《纽约时报》的畅销书。



SEARCH INSIDE YOURSELF

The Unexpected Path to Achieving Success,
Happiness (and World Peace)

上架建议 © 职场励志

ISBN 978-7-5086-388



9 787508 638874 >

定价：42.00元