

新时代·管理新思维

正念领导力：

激发活力和潜能的领导智慧

陈立伟 魏 星 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

变革时代的管理者往往陷入困境：一种是“温水煮青蛙”，表面平静但缺乏动力；另一种是“受伤的猎豹”，动力强劲却焦虑紧张。近年蓬勃发展的正念领导力是超越困境之道。作者根据心理学、神经科学、组织行为学等研究，结合国内外案例和自身经历，深入浅出地解说正念的原理和机制，以及正念领导力的五项能力，即提升心力、发现真北、进化意识、培养关怀和教练赋能，并提供大量练习方法。本书有深度、有科学性、有实用性，非常适合职场人士，特别是希望取得突破的管理者阅读参考。人力资源管理从业者也将从本书内容受益。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧 / 陈立伟, 魏星著. —北京：清华大学出版社，2019
(新时代·管理新思维)

ISBN 978-7-302-51634-7

I. ①正… II. ①陈… ②魏… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 257294 号

责任编辑：刘 洋

封面设计：徐 超

版式设计：方加青

责任校对：王凤芝

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：14.25 字 数：208 千字

版 次：2019 年 7 月第 1 版 印 次：2019 年 7 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

产品编号：081456-01



在这嘈杂的时代，“注意力”越来越稀缺。《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》教我们如何将“注意力”回归到事物本身，在混沌中追寻平衡。

——谢祖焯 高风管理咨询公司创始人兼首席执行官

2017年4月，《哈佛商业评论》刊登了一篇《如何成为一位激励性领导者》的文章。该文作者邀请美国2000位企业领袖，在给出的一组共计36项的品格列表中，让他们选出哪项品格最能成就一位具有激励性的领袖。这些品格包括：内在力量、抗压能力、与员工沟通能力、执行力、自尊、乐观精神、活力、谦卑、敞开、同理心、自我牺牲、责任心、愿景、聚焦、服侍他人、正念等内容，结果显示，正念得票第一。第一性原理是古希腊哲学家亚里士多德提出的一个哲学术语，即每个系统中存在一个最基本的命题，它不能被违背或删除。第一性原理指的是事物的本质。我认为，正念既是廓清杂念专注当下的第一性工具，同时也是个体福祉获得感的第一性明证状态。在情绪驾驭与升华的范畴里，在生命意义与目标的实现进程中，正念属于相对性本质的范畴，是现代人个体智商与情商成为

完整有机体演进过程中的第一性原理。近些年我阅读过不少关于正念领导力的英文书籍，也有不少企业管理“鸡汤”图书。相比较而言，我更欣赏国外培训界的许多实践型学者的著作，因为它们大多都以第一性原理在最高处为正念进行精神性或哲学性定位，然后再话锋一转，辅之以最新脑神经科学研究的进展资料与数据，配上具有统计学意义的翔实案例和大篇幅的正念练习方法，对正念在领导力的提升和转化中的作用进行科学与量化性佐证。这样的作品是哲学、科学与信念的结合，其结果令我坚信，正念是左脑与右脑、智商与情商的最高境界的结合点。我一直期望国内也出现一本关于正念领导力的类似品质的图书。当我阅读陈立伟先生和魏星女士编著的《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》一书过半时，内心开始欢呼雀跃起来，因为我之前期盼的中文书籍终于出现了！该书除了包含上述我所欣赏的第一性原理、科学论证和丰富量化性佐证，最为珍贵的是，还以中文语境、中文表述及中国企业文化背景和案例，让我这个中国读者建立了与国外著作者无法建立的亲和感与亲近关系。在阅读本书之前，我的工作和生命正在经历着深刻的转型，健康状态经历着前所未有的挑战。正念践行正是我需要的。我一边阅读《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》，一边在闲暇时间练习正念。带着觉察，我体验自己的焦虑、经验不确定性及由支气管哮喘而引发的呼吸中断所带来的不适。我发现，在具有正念时，我整个生命像是海洋，最底层是海床。我在海床上观察着我的所有思想与情绪在时而清澈时而浑浊的水中游动，咳嗽、气喘也不再是痛苦的经历，而仅仅是观照的存在而已。我也可更清晰地感受到选择的自由，比方说，选择放下，选择爱与给予。我的职业经历中也包括给许多国内知名企业做领导力和情商培训。我不时地用《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》来对照和总结自己的经历与经验，发现此书处处都是对于我的实操性工作的梳理、总结与拔高。最让我欣喜的是，有了这本《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》，我今后的课程中就又多了一本既非常实用又具有第一性原理高度的教学指南。最后，同时又是最想分享的是，本书的作者之一魏星女士，是整个海文学派的骄傲。她是一位

颇有成就的资深企业培训师，但我在她身上最强烈地感受到的是她的谦卑与勤奋的好学精神，以及在经历人生巨大挑战时所表现出来的内在力量，不屈不挠的意志和勇气。如果正念的修行还需要人道、力量与尊严作为底蕴的话，魏星无疑是我人生中最为敬佩的具有深厚底蕴的人之一，无疑是最具有资格撰写与分享正念实修的运用型学者之一！

——冯铮 本自幸福联合创始人，中国海文学院联合创始人

在竞争日益激烈的时代下生存的企业，如同置身于一个“丛林世界”，如何在丛林中不迷失，保持定力，看清当下的真相？陈立伟和魏星给出的答案是：正念。对于对正念有真切了解和体验的人，如本书的作者们所言，这个答案是不言而喻的。当代所发展出来的“不同领导力模式的共同主线则是正念”，因为正念涉及人类最根本的能力——关注。正念的培育可以令我们达到多维度拓展：既提升专注力，又能提高开放度，同时增加自我觉知，因而促进自我成长和进化。正念的培育可以令领导者们目光清澈，既明确自己最高的目标，也看到各个员工本自具足，而企业则是员工们实现更崇高使命和热情的地方。当代正念在中国主流领域中发展近十年，《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》这本书使正念在中国企业界播下的一颗种子发了芽。向企业领袖及所有身处工作场合的人们推荐此书，你会爱上这本内容翔实、文字生动且附有可操作性经典正念练习的书。愿你心怀世界，透过丛林，看到诗和远方！

——童慧琦 斯坦福大学医学院临床副教授，牛津正念中心访问学者，
乔恩·卡巴金认证正念减压课程导师，睿心 | 加州健康研究院院长

本书具备两个亮点：其一，两位作者博学多才，把全球最新的脑神经科学、心理学研究成果结合他们多年在正念、教练和领导力发展领域的实践，分享给读者；其二，书中介绍了一些实用易行的小工具，例如“1分钟迷你正念练习”，帮助读者快速恢复内心的宁静，提升心理资本。在我翻译的《高绩效教练》（第五版）中，有一个著名的“内心博弈”方程式，

绩效 = 潜能 - 干扰 ($P = p - i$)，教练是聚焦开发潜能 (p) 和减少干扰 (i) 来提升绩效表现 (P)。唯一能够限制我们的是目光短浅和自我设限，共勉！

——徐中 领越领导力高级认证导师，
曾任清华大学经管学院高管培训中心（EDP）常务副主任

本书提供了最宽阔的视野、最生动的故事、最实用的修炼方法，让正念融入领导力发展。你将真真切切体验到存在的状态，深度挖掘自己的潜能。

——魏敏 齐家盛业公司创始人

陈立伟先生因自身遇到的困境开展对个人领导力的深刻探索，因正念练习得到个人心力的提升并获得领导力的升华。他和魏星共同编写的《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》是一部发心于信仰和真诚，兼具翔实的理论基础和实修指导实践的用心之作。我个人受益匪浅，也希望更多的读者有缘结识此书，体会到正念带来的转化的力量。

——王淑红 诺和诺德（中国）制药有限公司人力资源
及企业交流部副总裁

领导力是科学与艺术的结合！在纷繁复杂的商业环境中，领导者不仅需要战略分析、沟通平衡、鼓舞激励等能力，还需要在行动中有意识地修行内在品质和心智模式，因竞争而进化！那么，领导者要如何做？《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》为我们打开了一扇新智慧之门，仔细研读，收益颇多。

——陆宇 礼来公司糖尿病事业部全国销售总监

市场上有关正念领导力的书籍不少，但针对中国企业情境的，这是第一本。更重要的是，以作者的实修和悟性，五年之内，很难被超越（这句

话“不够正念”）。

——曹渊勇 中人网合伙人

对于领导力和正念领域的人来说，本书是一本必读之书。作者用非常简洁而清晰的方式展现了领导力、正念、脑科学及情商之间的关联。本书有力地说明了为什么要依据作者所阐述的原则和理念来发展领导力。

——塞缪尔·豪斯 专业级共创式教练，教练培训学院资深教师

谋定而后动，在纷繁复杂和瞬息万变的不确定环境中，领导者如何快速反应、准确决策尤为重要。《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》无疑是一本帮助领导者增强自我觉察，聚焦专注力，探索可行性决策，提升内在智慧与定力的好书。

——崔春兰 三胞集团人力资源总监（HRVP）兼管理学院院长

人类一思考，上帝就发笑。当我们不加评判地去觉察当时当下，才能真正享受到上帝所赋予生活中的各种美丽。而这也是我从《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》这本书中深刻体悟到的内在精髓。

——张建超 罗氏制药领导力培训高级经理

我在从企业战略转投资的过程初期，有些不适应，压力比较大。而在Martin的引导下，开始练习正念。它对我产生的影响很大，可以帮助我更好地认知自己，更有效地面对工作转型所带来的挑战。

——金先生 投资人，前大型互联网公司副总裁

高速信息时代，人的“底层操作系统”能不能自我进化迭代？这本书给出了很好的解答，个体注意力的价值甚至超过了信息本身，而“正念”是通向高质量注意力的高效路径。“技可进乎道”，这本书最具价值的是

正念领导力

激发活力和潜能的领导智慧

将“正念”与“领导力”融会贯通：深入浅出地讲解正念的核心方法，以正念价值观为基石的领导力管理学及超越了技巧方法层面的正念幸福之道。“正念”的意义发于都市现代人幸福感的提升，归于智识者跳脱“我执”感知更大的世界、更真的内心。

——潘黎 西交利物浦大学西浦国际商学院博士



一、“70后”焦虑奋斗者的告白

“你是要一辈子做农民，还是要做城里人？！”小时候的我是被这句话一直激励着在努力学习。我在福建乡村成长，那里四面环山，如果需要去趟乡里，那就算是个大事了。我从小被叮咛要离开农村，去美好的大城市。我以不错的成绩考上了大学，我实现了成为城里人的梦想。有一种声音却并没有停止，不是父母或老师的唠叨，而是来自我自己内心——“我需要更多”。在大学期间，除了专业课，我非常投入地学习英语和计算机，因为我希望扩大视野，进入一个更大的舞台。“我需要更多”一直伴随着我的学习和工作，渗透进我生活的各个方面。

我的第一份工作是在某国际著名会计师事务所，经理来自香港。在20年前的中国，这份工作有着巨大光环和吸引力，进一步促使我成为一个工作和学习狂。在“peak season”（忙季）里，每天工作10~12小时之后，我会从夜深人静的10点钟开始，继续学习2~3小时的ACCA（英国特许注册会计师）课程。在这样强的自驱力下，职业发展取得了不错的进步。

但与自驱力和成就感如影随形的是莫名的焦虑感：一种我不取得什么成就就会一无是处的担忧；一种自己的工作还不够尽善尽美的恐惧；一种

不进则退，居安思危的习惯。当接到客户或上级的电话时，我的第一反应是“我会不会哪里做错了？”所以我不喜欢接电话。我会梦到工作底稿出现了错误，被经理发现后被批评的场景。

所以除了职场上的努力奋斗外，我一直在自救，希望征服这份焦虑。我阅读了很多相关的心理学书籍，例如《克服焦虑》《自卑与超越》《身份的焦虑》《心理分析》《荣格自传》等。所谓久病成医，我于心理学有了一定的了解。应该说，这些在认知层面的心理学知识，对于我焦虑症状的剖析，有一定的帮助，阅读时经常会觉得“哇，好有道理！”然而过了一阵子，又陷入老模式。

我一度以为这种焦虑只是让我感觉不舒服，并不会对我的工作效能产生影响。直到有一天，我一直很看好的一位下属提出了辞职，他说：“你为人很好，可是跟你一起干没有什么奔头，因为你没有真正照顾到我。”我这才意识到，“我需要更多”的焦虑，已经影响到了我的工作能力。我一直焦虑着自己做得好不好，关注点在自己身上，没有关注到团队的真正需要。

从2010年开始的正念练习帮助我可以轻松且客观地去看待过去的成长经历。触动我去进行练习的是这样一段话：“有两种疾病，身体和精神上的疾病。世界上有人可以在一两年远离身体疾病，甚至是100年或更长的时间，但是世上很少有人能远离精神疾病。冥想（Meditation）旨在产生一种健康的精神状态。很遗憾，冥想一再被人误解，一提到冥想，人们就会想从日常生活中逃离，以一种特别的姿态，就像寺院中的某些洞穴或是雕像，在远离城市的偏远之所，沉迷于或被吸引进某种神秘的想法或恍惚。”这个对于冥想本质的澄清扫除了我内心的困惑。而各种机缘巧合让我有幸接触并践行的正是冥想练习中最普遍，也是目前被最广泛研究的正念练习（关于正念与冥想的关系，详见第二章）。

正念带给我直接的好处是焦虑感的降低。更准确地说，是对焦虑的敏感度的降低。焦虑还在，但不会觉得它是什么大不了的事情。我还是会担心工作没有尽善尽美，但会比以前更快地意识到这种担心是多余的，所以

这种担心的影响也就小了。令我惊喜的是，不仅仅是情绪的提升，它还让我觉察到一些我过往忽略的东西，比如对同事的关注、记住他们的名字、留心倾听他们所表达的观点及背后的情绪。

除此之外，正念带来的更重要的变化是能接纳自己的不足，使我能更快地看到自己的待改善之处，进而帮助我在管理工作中进步。

2013年在我刚成为公司首席运营官的那段时间，有几个问题逐渐暴露出来，包括团队之间的合作不顺畅、重要的战略举措推行不下去。为了改变这个局面，我不停地尝试，投入大量的精力，几乎是连轴转，早上6:30起床，工作到深夜12点甚至是1点、2点。与其他管理团队谈心，自己亲自去做一些别的岗位没有执行到位的工作，而不是指导别人去完成，试图用一种忙碌的状态来解决问题。即便如此忙碌，我依然坚持每天10~20分钟的正念练习，从直接的效果上看，它有助于我的心态平静。这样过了数月，有一天，我突然意识到，我一直是在以过去的成功模式从事新角色的工作。过去的成功模式是个人贡献者的模式，核心是个人努力、人际界面友好和主动协作，而新的岗位还要求有领导风范、能够激发团队及建立标准和规则。我过度使用了我个人能力的优势，而太少使用其他能力。其实有很多同事都曾经直接或间接给过我类似的建议，只是我当时并没有能认识到它们的重要性。当我回首这个转变过程，我越发认识到正念对我更大的帮助：“正念练习给我一个旁观者的角度不评判地看待周遭以及自我，使我不用花精力去维护自我的形象，从而更快也更客观地看到真实情况”。虽然这个突然意识的过程花了几个月的时间，但作为一个重大的角色转变的过程，其实并不算久，也没有付出太大的代价。

我的亲身体验让我对正念日益坚定了信心。2015年年初，当我即将步入“四十不惑”，在思考我的人生使命时，我确定了，“在工作场所推广正念和领导力”是我的方向。我也注意到在国际上，正兴起一个“正念革命”的浪潮，谷歌、Facebook，甚至一向被视为“稳健”的高盛公司等，已在公司内推广了正念，这无疑进一步增加了我的信心。

现在，我全身心地投入这项事业。毋庸置疑，过程中充满了困难和挑战，

但当我看到更多的人体验到正念带给他们的积极影响时，我内心洋溢着幸福。是否还要努力工作？当然！还有压力和焦虑吗？当然！那正念到底带给我什么？找到生命的意义、做自己喜欢的事情、与压力和焦虑更好地相处、有一份安心和满足感，正念带给我很多。我相信，正念也会给你带来帮助。

二、本书写作的缘由

越来越多的研究、案例及我自身的学习和教学经验都表明，正念对于降低压力、缓解疲劳、提升积极情绪、增加幸福感、提高员工敬业度和工作满意度、提升文化凝聚力，以及扩展领导力非常有效。媒体发表的与正念和冥想研究相关的文章数量从20世纪90年代的每年20~30篇增长到现在的每年近400篇，包括哈佛大学、斯坦福大学、加州大学洛杉矶分校、加州大学伯克利分校及牛津大学等在内的世界著名研究机构，都在致力于对正念的研究。不仅仅是在国外，国内越来越多的前瞻性企业，如滴滴、诺和诺德等，都在将正念带入企业。

另外，我发现还有许多人和企业还缺乏对正念的了解，有时甚至还存在一定的误解，特别是在正念这个似乎是心灵或灵性的练习如何与工作、领导力、企业、竞争等这些“世俗”的事务关联起来这一方面。查阅了大量有关正念的书籍和研究报告后，我发现，现有的书籍多以心理学和心灵类的散文为主，与工作场所和领导力直接相关的并不多。许多研究，包括心理学、神经科学和组织行为学方面的研究还局限在学术界或是小范围领域。这也许是导致正念还没有被广泛且正确地了解的原因。如果能结合这些研究，在我们的工作和生活中将正念更好地进行阐释，就有机会帮助到更多的人和企业。

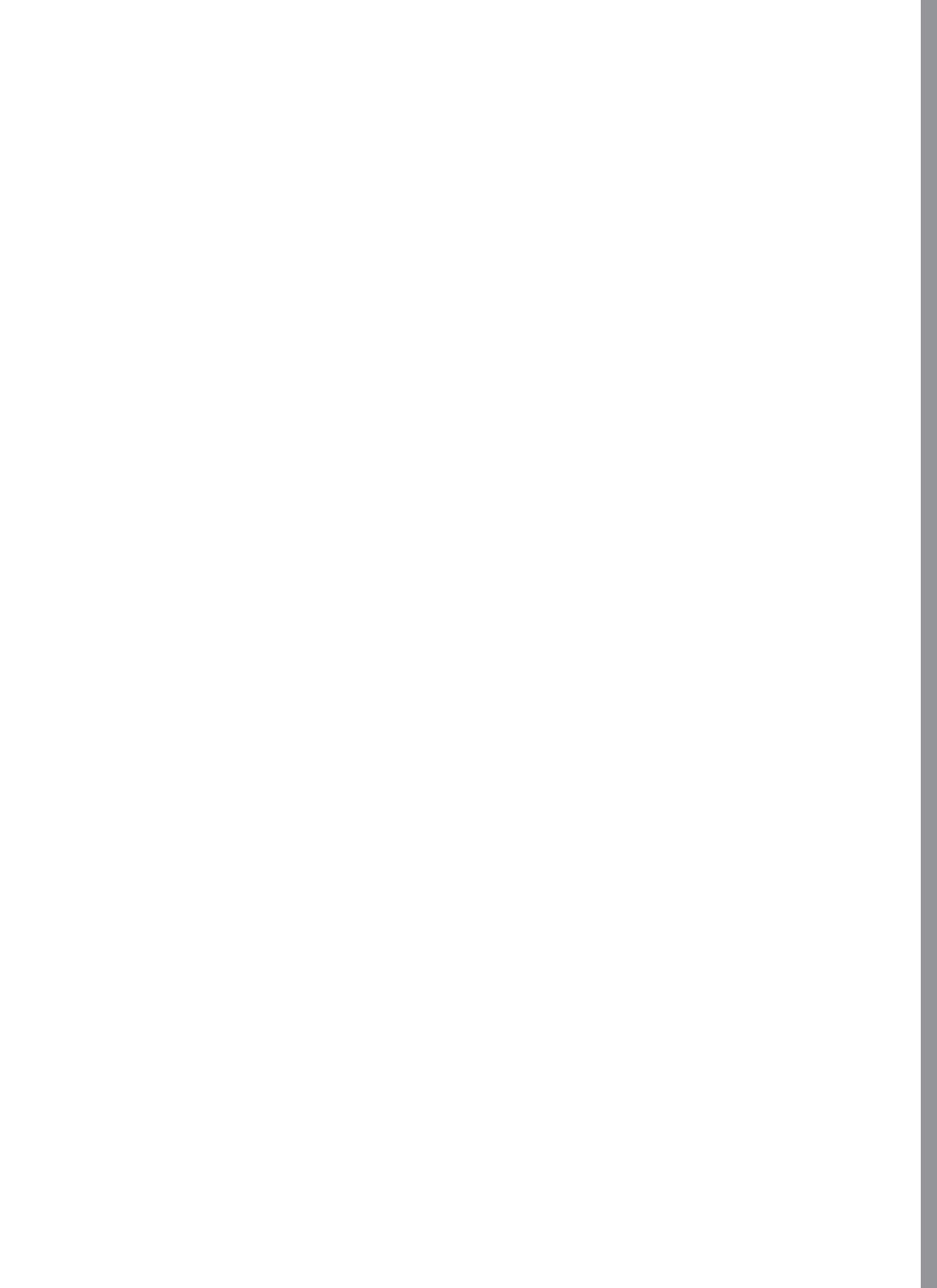
在我的学习和教学的过程中，有许多人和企业给予我信任，将他们所面临的困扰和问题与我坦诚分享。在我将正念的方法介绍给他们的过程中，我发现正念结合其他的方法能产生更好的效果。同时我也发现了正念与其

他领导力培训方法的深层次的关联。这加深了我对正念和领导力的理解，优化了我对正念领导力的培训方案，我认为这对于解决当下中国职场人士和企业所面临的困扰和问题应该有效。

在正念领导力教学过程中，对我帮助最大的伙伴之一是魏星。魏星在组织、人才和领导力发展方面的知识和经验丰富，更重要的是，我们有共同的信念，那就是“每个人都是内在具足的”。基于这个信念，我们想要帮助更多的人挖掘出内在的力量，焕发出活力和潜能。在与魏星的合作中，我进一步体验到了什么是共创，也加强了对正念领导力课程的信心。因此，我邀请魏星和我合著这本书。需要说明的是，书中是以第一人称来写的，因为我们认为这样的方式有助于加强与读者的联结、沟通和交流。

我的愿景是助力企业和职场人士开发潜能、平和喜乐、成就事业。正念领导力的培训和推广是实现这一愿景的途径，而推广方式之一就是以这本书为载体分享给更多的人。本书中，我希望可以帮助你了解什么是正念、正念与工作和领导力的关系，通过正念领导力的训练方法，帮助你解决所面临的困扰和问题，获得幸福和成功。正念领导力的训练方法也需要不断地完善和改进，所以，欢迎你大胆地分享你的练习和体会或是疑问和建议，这将给我们的工作带来非常大的帮助。感谢每一位读者！

陈立伟
2019年3月





- 001 **第一章 变革时代管理者的困境**
“温水中的青蛙”还是“受伤的猎豹”
- 015 **第二章 培育正念觉知**
如何开发被忽视的内在资源，锻造真正的掌
控力
- 045 **第三章 提升心力**
如何建立领导者和企业新的竞争优势，焕发
生命力
- 079 **第四章 发现真北**
如何找到领导力的原力，具备真情感召力
- 111 **第五章 进化意识**
如何清除盲点，提升意识发展高度

- 133 **第六章 培养关怀心**
 如何让自己快乐，同时做到上下齐心
- 159 **第七章 教练赋能**
 如何激发他人的潜能，造就卓越团队
- 177 **第八章 通往幸福的探索之路**
 重新思考幸福、商业和竞争
- 195 **结 语 路在脚下**
- 199 **致谢一 愿你快乐地获得成功**
- 203 **致谢二 唤醒蜕变，成为自己、关系、团队的
 Leader！**
- 207 **参考文献**

第一章 变革时代管理者的困境

“温水中的青蛙”还是“受伤的猎豹”

努力了半天，我从一个陷阱掉入了另一个陷阱。



一、快速变化带来的困境

A:

年龄：39

职务：职能部门经理

工作状态描述：“每天照旧啦，工作还不是太辛苦。但现在公司业绩不好，去年把这个事业部都关了。还说不准哪天我也会被裁掉呢？到时再说吧。对工作整体还挺满意的，钱不算多，但也没有老要加班加点的。再说了，现在工作不是我的重点，我正好多花点时间在孩子身上。”

职业期待：“都这把年纪了，也没有什么盼头。说不担心是不可能的，但还能做什么呢？现在不去想那么多。”

情绪状态描述：“还可以吧。没有什么成就感，但是压力也不算太大。最近开始越来越担心未来怎么办，偶尔会莫名其妙地发个脾气。主要还是会对孩子着急，说什么他都听不进去，现在竞争这么激烈，现在不好好学习，将来怎么办？”

上级反馈：“工作基本胜任，但缺乏积极主动，希望工作可以更投入，并发挥出影响力和领导力。”

孩子反馈：“总是不停地让我上这个班那个班的，还总是批评我做得不够好。”

公司情况：传统行业里的大型外企。业务和管理体系都存在了很长一段时间，业务增长缓慢或有所下滑，业绩指标是每年增长3%或与去年持平。前几年还没有感觉到市场的冲击，但最近开始感觉到过去一直很稳定的市

场地位受到了挑战。组织里也有关于变革的议题讨论，但并没有人太认真地对待，更像是一个例行的、没有结果的讨论会。由于业务增长情况不好，人员的晋升也很缓慢，好多人的工作 10 年里没有变化，而有闯劲的人觉得机会不够多，也逐渐离开了。员工的敬业度也和业务的情况类似，常年没有提升甚至有些下滑。公司中国区 CEO 每隔几年会有所调整，刚到岗时，都想做一点事情，但一两年过去后，并没有实质的变化。而大多数员工都已习以为常了。

B:

年龄: 32

职务: 业务部门总监

工作状态描述: “太辛苦了。每天连轴转，一天 24 小时都不够用。你知道现在竞争太激烈了，稍微一停下来就会被别人干掉。我知道有些工作也不是非常有效率。公司发展得太快，管理有些混乱，方向也老变。但不这样也不行啊。我没有想出什么好办法，而且现在也没有时间想啊，我只要停下来 2 个小时，就会有两三千个微信没有回。我觉得随时在被人赶着跑，真不知道还能撑多久。”

职业期待: “最近没空多想了。做我们互联网行业的，前几年要是运气好能赶上个发展特别好的公司就发财了。但现在更难了，谁知道明天会发生什么。而且也不像以前会有那么多的期权，就算是上市也不会发大财。”

情绪状态描述: “忙归忙，但还是有很多进步和提高了。问题就是压力太大，最近开始有失眠的问题。睡不好，还会梦到工作上的问题。会很急躁，那么多事情要去处理，能不急吗？还有就是烦心，一大堆工作要处理。”

上级反馈: “工作努力、拼搏，但过分强调个人的付出。希望可以多关心下属团队的发展，并在人际关系处理中有更多的关注。”

孩子反馈: “老不在家，希望可以多陪陪我。”

公司情况: 互联网独角兽公司。业务以非常快的速度在增长，有时甚至是每个月都以 30% ~ 50% 的速度在提高，与此相应的是，公司的人员

变化速度非常快，公司人力资源部门在不停地招聘，但也可能在半年后，公司突然决定改变业务方向，人员数量就可能萎缩了，人力资源部门又要开始不断地与员工签署离职合同。所幸大家慢慢开始习以为常了，也没有太大惊小怪。另外就是觉得公司的管理体系没有跟上，各种流程都没有，所以很多时候效率并不高，只能靠不断加班来解决。公司管理层也面临很大压力，必须完成一个又一个的里程碑，包括一轮又一轮的融资、新产品的上市、新业务的调整，好想喘口气，但是竞争对手并不允许，所以就只能继续保持这样的状态。

以上是虚构的两个职场人士和所在企业的情况，请勿对号入座。但其实也不是真正意义上的虚构，这是我将培训和咨询过程中的典型案例结合之后的职场和组织状态的素描。我把第一种情形描述为“温水煮青蛙”，看似平静的外表下隐藏着无奈，没有太强烈的消极情绪，但缺乏热情和动力；另一种情形像是只“受伤的猎豹”，动力强劲，但同时也承受很大的压力，急躁且紧张，似乎总是在一种战斗的状态。

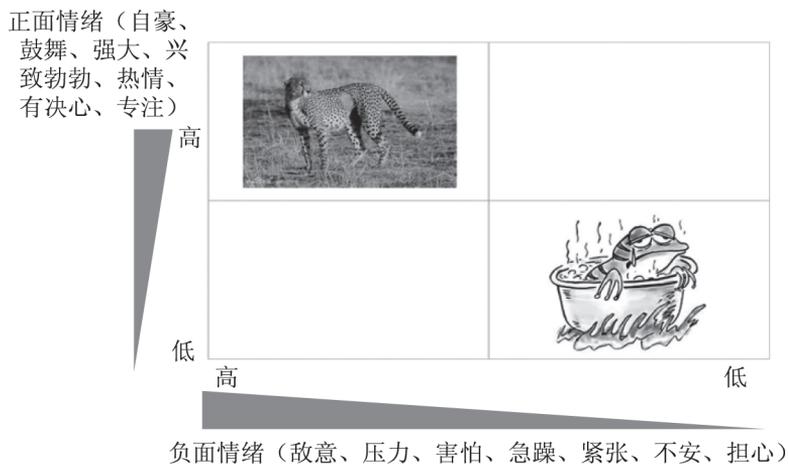


图 1-1 职场困境

我们从宏观的数据来看看职场人士的心理健康及工作状态情况。智联测评研究院联合中科院心理研究所发布的《2013 中国职场心理健康调研报告》收集了 11 032 份的有效样本，报告显示信息如下。

- 心理健康：有1/3的人有抑郁倾向和工作耗竭，超过1/5的人有身体方面的症状，包括眼疲劳、容易疲倦、记忆力下降、入睡困难/睡眠不深及颈椎/腰椎疼痛。个人幸福感约为30%，而且有所下降。
- 工作状态：近3/4的高层管理人员和2/3的中层管理人员工作很投入，但只有不到或略高于一半的普通员工和基层管理人员是投入的。有离职意向的员工比例很高，高层管理人员高达60%，中层管理人员高达70%，其他层级员工的比例更高。
- 压力感受和工作压力来源：从2011年的42%逐年上升至44%，前三个的主要来源是工作不确定性、个人发展受限和动力匮乏。

2016年东湖大数据对2157名职场人士开展了一次心理健康调研，数据显示职场人士的心理健康堪忧，67%的人认为自身存在心理疾病，5.6%的人已查明患有心理疾病。近80%的职场人士饱受焦虑煎熬，约60%的人有不同程度的抑郁、强迫和不幸福感。

这些调研表明，我在咨询和培训的过程中遇到的情况，并非个例，而是相当普遍。总结起来就是：焦虑、不确定、动力匮乏、工作投入不高和疲惫。

如果我们以一种更宏观、鸟瞰式的方式来观察和思考，就容易理解为什么会产生这个情况。过去的十几年，对于职场经理人和企业，是个最好的时代，也是最具挑战的时代，经济和社会领域变化剧烈，职场经理人的工作和生活环境也在发生巨大的变化。

表 1-1 经济变化领域和主题

经济变化的领域	变化主题（部分）
科技	互联网、物联网、大数据、云计算、新能源、人工智能、区块链
产业	低附加值行业的转型；三高（高污染、高耗能、高耗水）企业去产能；文化创意、教育、医疗产业快速增长；行业周期波动剧烈
企业性质	跨国公司错失增长机会；中资企业快速崛起（进入世界500强的中国企业从2000年的9家增长到2017年的115家）；独角兽公司增长迅猛

续表

经济变化的领域	变化主题（部分）
商业模式	“互联网+”、共享经济、O2O、P2P；对于众多传统行业产生深远影响
人才和组织	合伙人制度、产品经理制、敏捷团队、自由职业者快速增长、大众创新和创业

很多一度被视为“宝典”的东西不断被打破：“企业只要专注于自身内在的优势就可以基业长青”，随着柯达的胶片被数码相机和手机所取代，而被打破；“大型企业依靠规模和品牌就可以高枕无忧”，随着摩托罗拉、东芝、诺基亚等企业的衰落，而被打破；“取得高学历或是国外 MBA，进入外企或是大型企业，职业发展就平步青云了”，随着很多大型企业所受的冲击及就业市场的变化，而被打破；“只要我努力工作，随着时间的推移和经验的积累，就会沿着公司的职级阶梯得到逐步的晋升”，随着公司管理层不断年轻化及管理层级不断扁平化，而被打破。一位经理人说：“我突然意识到，最近的 10 年里，很多我过去学的和认为正确的东西好像都不适用了。”

更有甚者，随着人工智能的发展，Alpha Go 打败了李世石和柯洁，无人驾驶汽车就快要面世，越来越多的人开始意识到和担心许多重复性的工作将被人工智能取代，有预测称到 2030 年，50% 的现有工作将不复存在。变化的速度并没有下降的趋势，未来会有更多的不确定性。

除了应对工作上的变化外，职场人士还要应对生活上的挑战。“工作上没有保障，我希望在生活上总要有个保障，”有一位职场女性这样说道，“可是生活方面要操心的事情也很多，房价波动这么大，不知道未来会怎么样；父母身体也不太好，总是会担心医疗保障的问题吧；现在要考虑孩子上学的问题了，不知道能进什么学校。”

快速变化意味着更大的压力。对于压力带来的影响，美国斯坦福大学的生物学和神经学教授罗伯特·萨博斯基有一个非常生动的例子。他说，假如你是一匹斑马，在草地上吃草，突然发现一头狮子在盯着你，你开始

玩命地奔跑，在这奔跑的三分钟里，你的压力非常大。三分钟后，要不你就会被吃掉，要不你就继续很放松地吃草。对于斑马，压力就是三分钟的事。然而对于人类，不是这样的，我们虽然不必为性命时刻担忧，但却不停地担心这个操心那个，身心都感觉到巨大的压力。我们有太多需要担心的事情了，工作上，我们担心企业如何保持竞争力，如何尽快完成业绩指标，如何取得更快职位升迁；生活中，我们希望有非常充分的财力保障，希望孩子保持竞争力，希望在没有压力的环境中生活。我们无时无刻不在担心和给自己压力。

无论是急性还是慢性的压力，都需要我们调动和消耗大量的身体和心理资源。当参加一次重要的面试，或是初次的上台演讲，会产生急性压力。这时我们的消化系统、免疫系统、身体机能修复系统等与应对压力无关的系统都会减缓甚至停止，让出更多资源来应对压力，这就是为什么在面试或演讲前后，很多人心跳加快、食欲不好、需要不停上厕所，等等。所幸的是，一旦急性压力解除后，身体和心理功能可以尽快恢复到基准状态。

慢性压力带给我们更大的困扰和问题。慢性压力的强度也许没有急性压力大，例如要求我们在两个星期内进行研究，并准备一个行业报告。面对慢性压力时，我们的心跳也许不会达到面对急性压力时的 130 次 / 分钟的水平，然而，我们依然会将免疫系统、消化系统、身体机能修复系统放缓，以分配更多的资源给大脑来解决问题，长此以往，身体相关功能长期处在较低的水平，带来心血管相关的疾病，更有甚者，酿成过劳死的悲剧。

过度的压力对于身心健康的危害不容小觑。

压力对于组织也有重要的影响，最直接的影响要素之一是员工的工作投入度（Employee Engagement）。众多研究表明，员工投入度是组织发展的关键指标之一。

压力和工作投入度对于企业内不同层级的人员有不同的影响。一般来说，企业的高层和中层管理人员承担的压力大，工作投入度也高；普通员工和基层管理者的工作投入度很大程度上取决于管理带来的压力我们称为

工作外源压力，如领导作风强硬，组织内沟通不顺畅，奖罚不公平等的程度。工作内容本身所带来的压力，我们称为工作内源压力，例如高工作负荷度、高复杂程度，以及工作中的变化和挑战等，反而会促进员工的投入度。

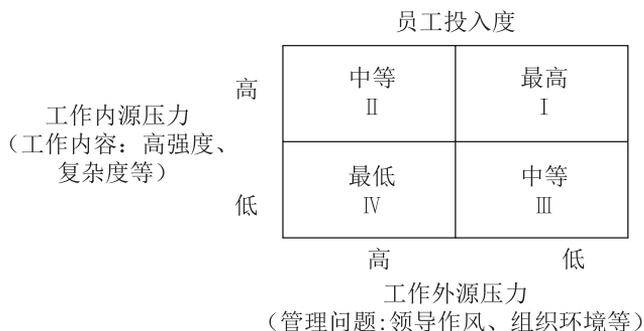


图 1-2 员工投入度和工作压力

虽然高层和中层管理者的工作投入度和抗压能力强，但很容易陷入一个高工作投入的陷阱，也就是高工作投入导致工作超负荷和身心的过度消耗。而一旦他们认为任务或责任超过自己的承受能力，或者自己无法达成高绩效时，所受到的负面影响更大，包括突然感到缺乏动力、信心突然消失等焦虑或抑郁的表现。近年来出现越来越多这样的案例，一些平常看起来性格开朗、工作特别努力和投入的高管，突然抑郁甚至是自杀。

对于高层和中层管理者来说，真正的挑战是，如何可持续性地应对工作内源压力，同时通过自身的领导和管理能力，降低变化过程中员工的工作外源压力。但更多的情况是，管理者在应对快速变化时，慌了阵脚，自己不停加班加点工作，同时不断进行组织调整，内部管理没有跟上，加上缺乏与员工的有效沟通，如果恰巧企业的业务没有如预期取得进展，组织上下弥漫着慌乱和焦虑的气氛，工作的内、外源压力都很大，也就是落入了图 1-2 中象限 II；或者是管理者自身也丧失了信心，不断降低业绩目标，不给自己和团队增加压力，但随着企业的业务发展越来越落后，这种管理的问题也逐渐暴露出来，落入图 1-2 中象限 III 或象限 IV。从宏观角度看，在过去的十年间，一些优秀的高科技和互联网企业在业务发展中不断完善管理，从象限 II 走向象限 I，员工和企业都得到了很好的发展；而一些大

型的跨国企业，则逐渐丧失了领导力和管理上的优势，从象限 I 进入到象限 II 或象限 III，或者是从象限 III 滑落至象限 IV。

二、慌乱而无效的努力

在面对快速变化带来的巨大压力下，我们在工作和生活中都进行了许多尝试和努力，虽然在工作 and 生活中分别采取了不同的措施，但有共同的特点。

在工作中，我们希望尽快地完成尽可能多的任务，因为“如果我们完成更多的任务，就可以应对快速的变化了”，我们让自己忙起来，一天安排七八个会，回复上百封邮件；一边跟别人打电话，一边在回邮件；不断缩短甚至牺牲吃饭和休息的时间；即便是周末或是假日，我们的心思也在工作上，很少能够真正地休息和放松下来。

我们可能制订很多项工作计划，也许每一项刚开始看起来都很合理和必要，但在实施过程中，却经常一个也没有完成。虽然隐隐约约知道哪些是必要和关键的事项，但一想到这些工作的难度，我们就开始回避，通过调整或是增加新的工作任务来让自己继续忙起来。

我们还担心错失最新的发展趋势和热点话题。我们出席各种行业会议、论坛、沙龙、俱乐部，以及讨论会等，只要有热点的议题，例如人工智能、区块链等，无论是否与我们的业务相关，我们都参加，生怕错过了重要的信息或者是又错失了一个风口。

在组织和文化建设方面，我们也希望尽可能地尝试新的方法和概念，从赋能管理到事业合伙人，对于新的理念和模式我们都希望试试，期望碰到神丹妙药，说不定一下就能解决问题。如果效果并没有达到期望，就接着换一个方案。毕竟，有这么多的方法和理念可以尝试。

工作之余，我们还希望多学一点知识，增加一些能力。一方面，朋友

圈里的大家似乎都在学习，不学习就跟不上节奏；另一方面，自己又确实觉得有很多知识需要去了解。我们不断地购买最新的付费知识产品，虽然对于某领域知识并不会去深入了解，但感觉只要听到了这些概念，就会更安心一些。

我们把这种知识的焦虑也传递给我们的孩子，我们希望孩子可以在未来的“丛林世界”中保持优势，无论是让孩子去参加各种课外班还是通过App来学习，让他们具备越多的知识和技能总是好的。

我们也会关心身心健康，毕竟没有健康就没有事业的基础。我们会参加一些有益身心的活动，例如茶会、游学，等等。参加活动时是有放松的效果，但我们逐渐地发现还是无法解决内心的焦虑，于是我们反而可能更紧张。

我们工作和生活中努力的特点是“多、忙、快”，希望做更多的事、学习更多的知识、更快地取得效果，但结果却往往与初衷背道而驰。做得虽然多，虽然忙，但却没有抓住关键点；了解到的知识概念点虽然多，但没有深入内化，并不能进行真正的应用。结果是，虽然很努力，但却没有成效。

一位任职于市值千亿的企业的高管这样形容工作和生活的努力，“我觉得就像是打了鸡血一样，不停地让自己忙起来，恨不能一天有25个小时来用。我要不停地开会和拜访客户，如果哪天我不忙的话，心里还会有慌张的感觉。以前确实做出了一些成绩，但现在好像碰到了问题。我想找到以前的状态，但一直没有找到，我希望通过忙起来让自己做到，但这次好像不行，这种情况让我更加紧张了。我也跟同行、朋友聊，大家好像都很担心，我现在都开始怀疑自己是不是年纪真的大了、能力跟不上了，以前可从来没有这种情况”。

与“多、忙、快”相反的方式是“少、闲、慢”，声称“我已经接纳了”。开始关注“诗和远方”，对工作的热情减退了，对同事和下属的要求放松了，对出现的问题也没有那么认真了。企业家开始沉迷于打高尔夫或是茶道，公司高管一边工作一边盘算假期的出国游，普通员工则投入游戏或朋

友圈。这样的状态也无法为内心带来持续的满足和平静。

我们可能并不是一直在一种状态里，而是来回变换。一位企业家这样描述：“我已经在这两种状态（‘多、忙、快’和‘少、闲、慢’）徘徊好多年，一直没有找到好的解决方案。跟我的状态一样，我的企业这些年也没有大的起色。”

在快速变化而带来的压力下，我们可能太过于匆忙去解决问题，或者是在经过一段时间的努力后发现没有效果，干脆放弃了努力，我们从“受伤猎豹”的陷阱跳入“温水青蛙”的陷阱。那么，在这之外，有没有第三条道路？有没有一种平静、稳定而又积极的方法来拥抱这些变化？这不但关乎职场人士自身的福祉，也关系到其所在企业的发展壮大，还关系到所在企业的员工、家庭、社区、客户、供应商的生活状态。有没有一种让人既获得幸福，又取得成功的方式？

三、超越困境之道

从 20 世纪 90 年代开始，微软在个人计算机时代快速增长，成为当之无愧的霸主。然而，在过去的 10 多年里，微软却错失了很多机会，进入了类似“中年危机”的阶段。微软并不是不努力，相反，它非常努力地去抓住个人计算机之后的每一波技术浪潮。微软早在 2001 年就提出了平板电脑的概念，随后又推出 Bing 与谷歌竞争搜索市场，还联手诺基亚进军智能手机，进而洽谈收购 Facebook……然而，这些努力并没有取得成效，微软的影响力在逐步下滑。在这期间内，不仅仅是管理层在尝试各种努力，也要求员工不断努力，保持竞争性。每到业绩考核期，经理们要对各自团队的成员打分，团队中一定要选出一定比例的“差生”——要么无缘奖金，要么直接走人。微软在慌乱中挣扎，却难止颓势。

如果你这时成为 CEO，你会做什么呢？2014 年 2 月，萨提亚·纳德

拉接任史蒂夫·鲍尔默成为新的 CEO，他将改造公司文化列为首要任务。在他的《刷新：重新发现商业与未来》一书中，他说道：“微软为什么存在？我为什么担任这个新的角色？这是任何一个组织中的任何一个人应该自问的问题。我担心的是，如果不问这些问题，不真实回答这些问题，我们可能会延续之前的错误，甚至会失去真诚。每一个人、每一个组织乃至每一个社会，在到达某一个点时，都应该点击刷新——重新注入活力、重新激发生命力、重新组织并重新思考自己存在的意义……只要做得正确，只要人和文化重建、再生了，那么结果就是复兴。”

萨提亚邀请了正念专家迈克尔·热尔韦对高级管理团队进行了正念训练，并请每个人分享了自己个人爱好和人生哲学。从此高级管理团队的角色开始发生了变化，每一位领导者不仅仅是微软的员工，还有更崇高的使命，即在微软释放自己的热情，进而赋能他人，让他更有能力，享有更大的自由。

结合文化和业务的转型，微软上演了一次出人意料的“大象跳舞”。自 2014 年以来，微软的市值翻番，除了传统的软件领域的竞争优势，在云计算和人工智能等领域也获得了很强的竞争力。员工对 CEO 的认可度从 44% 上升到了 93%。

不仅仅是微软，越来越多的企业和职场人开始进行正念训练，用于面对压力，振奋精神和拓展领导力。正念成为新形势下领导力发展的核心。帕玛·米歇尔和杰米·里昂在《首席财务官和其他首席高管——面向 21 世纪的领导力》白皮书中指出，“为应对当前环境，各种不同的领导力模式应运而生，包括麦肯锡的中心平衡式领导力、马图雅诺的正念领导力、博亚特兹和麦基的共鸣领导力、比尔乔治的真诚领导力、威尔伯的整体领导力，以及海菲兹的适应型领导力等，不一而足。所有这些不同领导力模式的共同主线则是正念”。2015 年 1 月 8 日《哈佛商业评论》的一篇文章《正念真的会改变你的大脑》中指出，“对于管理者来说，正念不应被认为是锦上添花的，而是必须的：保持大脑健康，支持自我管理和有效的决策能力，并保护不受有害的压力影响”。

无论个人还是企业，要超越困境，实现蜕变，都是一个艰巨的挑战。这个过程会面对挫败和不确定性，要求我们具有很强的心力；这个过程需要依托我们真正的使命和价值观，才能保持真诚，激发自己和他人的热忱；这个过程需要我们对现在和未来有清晰的认识，有高度和格局，才能带领自己 and 他人脱离困境，进入更好的领域；这个过程会涉及与自己和他人的关系，需要培养关怀心才能悦纳自己 and 他人，实现改变；对于领导者来说，这个过程需要激发的不仅仅是自己的潜能，还需要激发他人的潜力，才可以真正赋能于团队和组织。

这些领导力品质和能力的培养与正念训练相辅相成。在后续的章节里，我会介绍相关的理论和研究，证实正念训练有助于这些品质和能力的培养。基于正念，并整合了上述领导力的核心内容，我提出了如下的正念领导力的发展框架。它不仅仅是一个构想，还具备发展工具和方法。

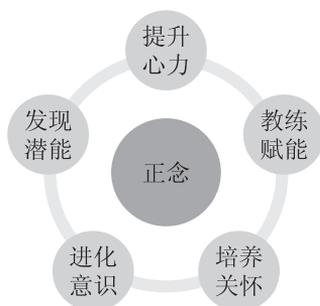


图 1-3 正念领导力发展框架

在后续章节，我邀请你从理论、研究到实践的各个层面来探索正念领导力的各个模块内容。你会发现，许多卓越的领导者已经在践行这些原则和方法，许多研究成果在不断证实其有效性，并尝试深入了解其背后的机制和原理。我最期待的是，你可以自己尝试这些方法，体验它的作用，和我共同开启正念领导力的蜕变之旅。

第二章 培育正念觉知

如何开发被忽视的内在资源，锻造真正的掌控力

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，他就不能成为自己的主人。能够提高这种能力的教育，就是最卓越的教育。

——威廉·詹姆斯



一、什么是正念觉知？

“那是一个非常大的浪，有好几层楼那么高，而我就从那么高的地方摔了下来。有那么几秒，我的大脑一片空白。随后我恢复了意识，周边一片黑暗，恐惧充满了我的身体，但接着我告诉自己要保持冷静，要有清晰的判断，然后我隐约看到了光线，朝着那个方向游了上去，也就是在我头顶两三米的地方，我浮出了水面。我发现周边有很多岩石，难怪水下很多地方很黑。”世界著名冲浪运动员克里斯·贝尔蒂什说道，“后来，我知道有一些冲浪运动员死在那里，并不是因为水下有漩涡，而是看不清，因此恐慌了。我很幸运。”

这是我在 2016 年 5 月参加在纽约举行的正念商业会议上听到的最激动人心的演讲。克里斯·贝尔蒂什是来自南非的著名冲浪手，拥有在开放海洋水域以站姿冲浪的 12 小时和 24 小时的距离纪录。他用 93 天徒手划桨横渡了大西洋，是世界第一个完成了长达 6 517 公里独自航行的人。他所募集到的近 600 万美元，主要用于为南非贫困儿童提供食物的午餐盒基金（The Lunchbox Fund）、微笑行动（Operation Smile）和署名希望（Signature of Hope）项目。

为什么正念商业会议会邀请克里斯·贝尔蒂什来演讲？克里斯·贝尔蒂什的求生经历里所提到的在面对黑暗时保持冷静和清晰的判断与正念是什么关系？到底什么是正念？

正念有很悠久的历史，是心灵修行的主要方法之一，特别在佛学上有很系统的训练方法。在 20 世纪中期传到了西方，逐渐发展为心理学最

重要的概念和技术之一，英文为 *mindfulness*，已广泛应用于心理治疗、教育、企业管理及领导力发展等领域。本书所阐述的正念以近年发展的 *mindfulness* 为主，它不是以下内容：

- 宗教信仰
- 清空念头
- 正向思考
- 仅仅是放松
- 控制呼吸的训练

最近的 10 年，正念发展大有“山雨欲来风满楼”之势。2012 年正念和正念领导力的议题进入达沃斯世界经济论坛；2014 年 2 月 2 日《时代周刊》的封面文章为《正念革命——在压力和多重任务文化中发现专注力的科学》；诞生于谷歌公司的正念情商课程成立了独立的机构“探索你内在的领导力学院”（“Search Inside Yourself Leadership Institute”）在全球推广正念；与正念相关的论坛不断涌现，包括以“正念、意义和智慧”为主题，每年吸引超过 2 000 人到硅谷参加的智慧 2.0（wisdom 2.0）会议、正念商业论坛及正念领导力峰会等；甚至有一本刊名为《正念》（*Mindfulness*）的杂志。

近年来，将正念带到世界主流的关键人物之一是乔·卡巴金博士。他将正念定义为“有意地、不做评判地专注于当下，而升起的觉知”。英国的“正念行动”（“The mindful initiatives”）组织则这样阐述：“正念最好被理解为类似语言学习一样的人类的一种与生俱来的能力；一种使人们带着开放、好奇，以及关心的态度，去专注于他们当下所体验的自身及周围环境事物的能力。”

从这两个定义可以看出正念的两个核心要素：

- 注意力
- 态度

1. 注意力：新时代最重要的资源

21 世纪是知识经济的时代，我们不仅是知识的生产者，也是消费者。作为生产者，我们习惯于多任务模式，经常同时进行好几个项目或任务；作为消费者，有大量的信息和产品推送到我们的面前。多任务工作在抢占我们的注意力，而大量的信息在诱惑我们的注意力。这导致我们的时间极度碎片化，久而久之，我们专注力下降，对碎片信息上瘾，例如不自觉地过几分钟就要查看手机来获取最新资讯或信息。

我们工作的有效性很大程度上与能否集中注意力有关。正如老师和家长经常教育孩子一样，“集中注意力在课堂上，不要开小差”。现在工作场所中也应该提倡“集中注意力在工作内容上，不要开小差”。但要做到这一点，并非易事。在我参加的一次培训课堂上，当老师问到学员目前的正念状态时，一位资深的总监说：“很抱歉，因为在参加这次课程之前，有一件事还在处理中，所以我没有办法投入到课堂里。”这是我们很常见的状态：在每周例会时考虑与会议内容不直接相关的事情，比如处理一个很棘手的员工离职问题；在与一位“不那么重要的”下属交谈时，思考如何填写预算，或是还在为上司 2 小时前的批评而心神不宁。我们经常被一些“紧急的”或是“重要的”事情所分心，不能完全投入当下的工作。

21 世纪也是娱乐经济的时代，各种娱乐信息、八卦头条、游戏等通过不同的渠道推到我们的面前，借助于大数据的工具，这些娱乐恰到好处地满足不同人群的胃口，对于喜欢紧张刺激的人，有《速度与激情》这样的电影；对于文艺一点的，则有《理智与情感》。这些在丰富了我们精神生活的同时，也在抢占我们稀缺的注意力资源。

缺乏专注是个普遍的现象。2010 年 11 月发表在《哈佛公报》的文章《一个走神分心的心是个不快乐的心》报道了哈佛大学心理学家马修·基林斯沃思和丹尼尔·吉尔伯特的研究：对 2 250 人进行了研究和数据采集，通过 iPhone 手机收集了 25 万个数据点，发现人们在 46.9% 的清醒时间中，

心思并不在他们所进行的事情上。

注意力缺失首先带来的问题是在情绪方面，也就是不快乐。在上述的针对注意力缺失问题的研究中，马修·基林斯沃思和丹尼尔·吉尔伯特还采集了人们的幸福感数据。在说明研究结论时，基林斯沃思说：“是否容易走神能很好地判断一个人的幸福感。事实上，我们有多频繁的走神分心，比我们实际上所从事的事情，能更好地决定我们的幸福感。”当我们一边过马路，一边看手机时，并不是一个愉悦的经验，只是我们对于手机的内容缺乏说“不”的能力。

注意力缺失显然会影响工作的效能。我们都能体会到工作时不专注带来的影响，一会儿打个电话、一会儿看看邮件、一会儿再针对不同议题发表发表意见，一天下来看似忙碌，却没有有什么真正的成效。

注意力缺失的一个更大的隐性损害是缺乏深度思考和深度体验，无法形成洞见，也无法将信息和知识内化为能力。在我们充满焦虑地不断获取新的信息和知识的时候，可以反思一下诺贝尔经济学奖获得者、美国管理学家和社会经济组织决策管理大师赫伯特·西蒙的话：“在一个信息丰富的世界里，信息的丰富意味着缺乏其他东西：注意力的稀缺。信息消费是显而易见的，它消费了信息接受者的注意力。因此，大量的信息造成了人们的注意力不集中，并且需要有效地在这种大量的信息资源中分配注意力。在信息高速发展的时代中，注意力的价值将会超过信息的价值。”诺贝尔奖获得者、神经科学家埃里克·坎德尔（Eric Kandel）则从神经科学的角度来进一步说明：“只有当我们特别关注一条新信息时，我们才能把它和记忆中业已存在的知识进行系统和深刻的联系。”这种联系对于掌握复杂的概念来说是必不可少的。但在现实生活中，我们不断受干扰和分心，我们成为简单的信号处理器，各种混乱信息快速进出我们短暂的记忆，我们的大脑不可能形成强烈而广泛的神经联系，进而也就不可能进行深刻而独到的思考。从表面看，我们可以迅速地从一个网页浏览到下一个网页，在处理邮件的同时接听电话，我们似乎更“快”了，然而，研究却发现：注意力的这种迅速转换，即使非常熟练也会导致人们的思维不够严谨和更机

械化。

现在，是时候开始关注我们稀缺的注意力资源了。

2. 态度：第三种选择

要做到时刻专注于当下的最大挑战其实来自对当下的态度。假如当下时时刻刻都是“美好的”，那么要保持专注应该不是什么难事。但如果是一个很“乏味”的事，比如每天一样的早餐、例行的业务处理，要做到注意力投入就很不容易。而更大的挑战来自于一些不情愿去面对的情况，比如：给一个绩效不好的员工做反馈；与一个愤怒的客户交谈；中止供应商的合约；进行一场艰难的商业谈判。一个很矛盾的现象是：在这些情况真实发生的当下，我们无法去专注地面对，而在它们尚未发生之前的很长一段时间，我们的思绪却被它们所占据。

以下是一个经常发生的工作场景：一个部门总监在处理邮件，一个负责销售的高级经理面色苍白走进办公室，语气无力且低沉地说：“有个不好的消息，一个潜在的重要客户刚才电话说不准备跟我们签合同了。”部门总监简单地了解了情况，因为再过 20 分钟有个跨部门的会议，所以决定在此会议之后与这位高级经理开会详细讨论。这个潜在客户对这位部门总监能否达成业务目标有挺大的影响，这个坏消息对于他来说是一个中等的突发情况。部门总监的脑子里塞满了许多与这件事相关的想法，譬如，“可能会是什么原因导致客户不签约呢？”“还有什么办法可以挽回呢？”“业绩完不成怎么办？”“有什么其他方案吗？”“现在开发其他客户还来得及吗？”“公司会如何看待这件事？”“今年的奖金可能泡汤了，家庭财务状况会怎么样？”“这个高级经理胜任这份工作吗？”……在接下来的跨部门会议中，虽然这位总监的理智告诉他，现在应该集中注意力在当下会议的议题上，但总是时不时地陷入那个突发情况的思绪中。参会的人也注意到了他的魂不守舍，这个会议并没有达到预期的效果。到了与高级经理开会的时候，部门总监已积累了一肚子的怨气和坏情绪，虽然表面沉着，

耐住性子听了具体的情况汇报，但中间不住地打断经理发言，而且不时责备这位经理。

为什么“理智告诉我应该停止这个思绪，但时不时又陷入进去？”思绪似乎有它自己的生命。如果把一个我们不想要的思绪比喻为敌人，这是一个很狡猾的敌人。如果我们采取的是进攻策略，“不去想它，把这个想法赶走”，它似乎会暂时离开，但过一会儿又悄悄出现，大有“野火烧不尽，春风吹又生”的感觉；如果我们采取的是逃避策略，任由这个思绪占领，很快就会觉得不能承受了，有一种“天要塌下来”的感觉，接着我们可能又会采取进攻策略，“不去想它”。

除了进攻和逃避外，有没有第三种选择？有没有可能面对它，与它共处，成为它的朋友？有，这方法就是以不偏不倚和“不评判”的态度面对不想要的思绪。这种方式类似“和平共处”的策略：不迎合也不纠缠，不给这些思绪更多的能量，这些思绪也就逐渐失去了它的生命力。

所谓好和不好的思绪，其实都是我们自己想法的一部分，所以对于我们不想要的思绪的接纳，也是在培养对我们自己的接纳和慈爱。一个很好的比喻是如何管理好一个花园：在没有管理的时候，充满了杂草。如果我们仅仅想方设法除去杂草，如锄掉或是压上石头，过了不久这些草又会杂乱无章地长出来。但如果我们专注于细心照顾花和树的种子，渐渐地这些花和树就会成长起来，成为花园的主人，而草则成了陪衬，成为美好花园的一部分。

“不评判”“接纳”与“正向思考”不是完全相同的。正向思考是非常好的方式，但如果简单粗暴地要求自己或他人一定要“正向思考”，却往往达不到期望的效果。这是因为，简单粗暴地要求“正向思考”时，包含了对不好的思绪的否定、压抑或逃避，所以容易陷入“我走神了，我不应该走神；我要专注，怎么连专注都不会？我要专注！不好……怎么回事，连这么简单的专注都不会？我就是不行”这样的恶性循环里。另外一个现象就是通过对“正向思考”进行的突击式训练，刚开始几天觉得充满了正能量，有一种似乎无所不能的感觉，但很快又回到原来的状态。

“不评判”“接纳”的方式虽然不是“正向思考”，却会带来更加积极正面的情绪。在正念领导力工作坊中，听到的很多反馈是“一旦我接纳了原来我不想要的情绪时，反而一下轻松、平静了许多，原来没有我想象中的那么可怕。我体会到了一种新的愉悦”。

回到我们的典型的工作场景里，在跨部门会议中，当部门总监的思绪开始陷入丢失潜在客户的担心中，一旦部门总监觉察到这个分心，他如果采取的是不评判并接纳这个担心和分心，不与这个担心和分心纠缠，然后把注意力拉回到当时跨部门会议的内容里，就能够有效地专注于会议，不但可以把会议开得富有成效，同时也可以更加平静、理智地与负责销售的高级经理处理客户的事情。

除了从注意力和态度这两个核心要素去理解正念之外，还可以从肯塔基大学心理学教授露丝·贝尔（Ruth Baer）提出的五个方面的建构来理解正念。

（1）觉察：觉知当下的状态，（认知、躯体感觉、想法、情感）；不被分散注意力。

（2）描述：能用语言来描述或标记我们的信念、评价、情绪、期待。

（3）有意识地行动：对当下的行为有觉知，不分心。

（4）不评价：对我们自己的体验不评价。

（5）不反应：能觉察我们的情绪，而不对其反应或做调整。

这几个方面能帮助我们更具象地了解什么是正念。

二、正念的作用

在了解了正念的概念后，似乎会有一些困惑：“正念不就是让我们更加专注吗？我觉得我的专注力还可以，正念还能帮我什么吗？为什么《哈

佛商业评论》上会说，“对于管理者来说，正念是必须的”？正念的作用是什么？”

正念的第一个直接作用是提升专注力，这个在正念的核心要素中已经有所体现，所以很容易理解。正念的第二个直接作用是提升开放度：当我们不加评判地去觉察我们的内部（想法、情绪等）经验和外部环境时，这种“不评判”的态度让我们可以获取更多的信息和观点，减少我们自身的经验、知识和判断带来的局限，有利于提升我们的开放度。正念的第三个直接作用是自我觉知：当我们在觉察自己的内部经验时，我们是以一种“观察者”的角度来“看”自己，这就是在训练我们的自我觉知。

提升专注力、开放度及自我觉知，这三个直接作用叠加在一起，就会发生非凡的催化作用。很多人最直接的体验是在情绪方面，正念带来平静、降低焦虑、提升情绪和幸福感。在第三章“提升心力”中，我们将详细说明正念提升情绪的机制。如果概要地说明，那就是“当我们对于包括正面和负面在内的所有情绪都保持开放时，就逐渐降低了负面情绪对我们的影响；而通过自我觉知的提升，我们可以发现深层的、影响我们情绪的惯性认知模式，从而更主动地管理情绪”。而另一个更长期、更深远的作用是正念带来价值体系认知和意识的提升，我们将在第四章“发现真北”和第五章“进化意识”中详细介绍。简单地说，那就是“通过专注和开放度的训练，可以把我们的自我觉知提升到一个新的维度，从而发现哪些是我们真正重要的使命和价值，哪些是我们意识中的盲点”。正念是自我管理、自我提升的有效工具。

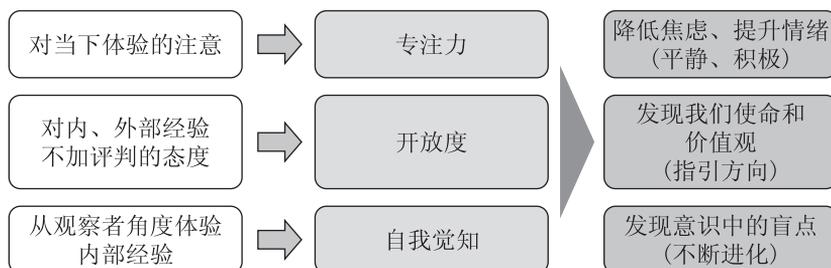


图 2-1 正念的作用

我们还可以从系统优化的角度来理解正念对自我管理和自我提升的作用。加州大学洛杉矶分校教授、正念觉知研究中心联席主任、第七感研究中心创始人丹尼尔·西格尔认为，我们的心（mind）是一个复杂的自组织系统。当我们说到“自己”的时候，其实并无法指出什么是自己，我们身体的某一部分并不是自己，甚至我们整个身体也并不是自己，我们也不能说我们的记忆、知识和经验就是自己。我们虽然无法指出什么是自己，但可以理解为我们是一个由所有这些组成的系统。

正念是优化这个自组织系统的最好方式之一。首先，我们的系统（心）总是在追求确定性，在某个程度上这当然有它的需要，因为这是确保系统能够生存下来的重要方式，所以，系统时刻在预期下一刻会发生什么，以准备应对。可以说我们的系统是个随时在预测的系统，而预测的根据则是以往所发生的事情。既然系统的基本设置是要确定性，所以对于如何拥抱不确定性是需要去努力学习和练习的事情。正念专注于当下并且不加评判，其实就是去收集当下的信息，并且通过不加评判的态度去让系统能够不陷入或者说超越过去的模式。这就是在不断练习让系统拥抱不确定性。其次，作为一个复杂系统，它不是一个简单的内部平衡，它容易产生内部失衡。比如，一方面系统要求秩序、稳定；另一方面也追求新奇、乐趣，我们经常在这两个方面失衡，不是太过于控制、太过于紧张，就是太过于混乱。另一个容易失衡的维度是理性和情感的方面，忽略了情绪的需求和信息，就是被情绪所控制，失去判断力。正念有助于整合系统的各个部分，使它回到自然的平衡状态。

我们的系统也在不断地学习新的方法和技能，以更好地解决不确定性带来的新问题，例如学习数理化、学习演讲技巧、学习逻辑分析和推理等，学习知识和发展能力是提升人的应用系统，类似于计算机中的 Office 软件，而正念则是提升人的基本操作系统，类似于计算机中的 Windows，是 Office 的运行平台。丹尼尔·西格尔把正念比喻成一次“清洁”的过程：“我们每天都要刷牙以此来保持牙齿的清洁。同样，我们也应该保持正念练习，来保持大脑的清洁。”

正念是拥抱不确定性的自我管理方法。

三、正念的神经科学研究

我们提到正念的这么多好处，有什么样的研究来证实？

近年来，在对大脑的工作原理和认知方面有重大飞跃的一门科学是神经科学（neuroscience）。它又称神经生物学，是专门研究神经系统的结构、功能、发育、演化、遗传学、生物化学、生理学、药理学及病理学的一门科学。诺贝尔奖得主埃里克·坎德认为，21世纪对于心智的研究，堪比20世纪对基因的研究。他说道：“心智的生物学研究并不只是前景远大的自然科学探索，也是一种重要的人文方面的追求；它架设起自然科学和人文科学之间的桥梁，这是一个新的整合，其成果将不仅使我们更好地认识神经、精神疾患，也将加深我们对自身的了解。”

神经科学的一个非常重要发现是神经可塑性（neuroplasticity）。神经可塑性表明，大脑由神经元细胞和神经胶质细胞构成，这些细胞互相连接，通过加强或削弱这些连接，大脑的结构可以发生改变。

2016年卡弗里神经科学奖由美国布兰迪斯大学的伊芙·马德（Eve Marder）、美国加利福尼亚大学旧金山分校的迈克尔·梅泽尼奇（Michael Merzenich）和美国斯坦福大学的卡拉·沙茨（Carla Shatz）共享，以表彰三位科学家为“发现经验和神经活动重构大脑功能的机制”的研究所作出的贡献。直到20世纪70年代，大多数神经科学家仍然相信，在人类进入成年阶段后，大脑结构就会定型，灵活性相对较差。此前科学家认为，神经的生长能力和形成丰富的新连接的能力主要发生在婴儿期和儿童期。这一观点支持了人们常说的一种概念——儿童在学习语言、乐器等新技能时会比成人更容易。然而，在过去40年，这三位卡弗里神经科学奖获得者勇于挑战这些“定论”，他们用科学手段证明，成人的大脑远比此前想

象的更灵活，更具有可塑性，或者说能够进行重构。每位科学家致力于不同的模型系统，主要研究在适当的刺激和环境下，经验如何改变整个生命周期的神经回路的结构与功能。

神经可塑性最重要的启示是我们一生之中都可以通过训练来进行自我发展和完善。这不再是一个心灵鸡汤式的口号，而是一个事实。

我在正念工作坊中，经常半开玩笑地说：“神经可塑性把我们偷懒的最后一个借口给消除了。我们再也没有借口说，‘因为我们老了，所以没法改变了’。”

近年来，神经科学在正念和冥想方面的研究发展迅猛。2004年，发表在世界权威的基础科学学术杂志之一的《美国国家科学院院刊》的文章《长期冥想打坐者在精神练习时自发产生高幅度同步伽马波》指出，长期冥想者有更强的伽马波，而伽马波参与注意力（集中）、记忆、学习、和意识形成等过程。这个研究引起了广泛关注，甚至发展出一个新的学科，“冥想神经科学”。需要说明的是，神经科学，特别是“冥想神经科学”仍然很年轻，目前很多的研究还待进一步发展和完善。

在2015年4月的权威科学杂志《自然评论——神经学》（*Nature Reviews Neuroscience*）发表的“正念冥想的神经科学”中，对于相关的正念神经科学研究进行了总结分析。

1. 注意力控制

注意力包括三个要素，术语为：（1）警觉；（2）定向；（3）冲突监控。通俗说就是：（1）正在注意什么；（2）应该注意什么；（3）怎样把注意力转移到应该注意的地方。在不同的研究中，都发现了正念在这三个要素方面的不同程度的正面效果。

2014年11月，三位冥想神经科学领域的领头人在《科学美国人》发表的文章中，展示了正念专注冥想过程中的大脑的活动过程，更深入了解其中的机制和效果。研究人员通过实验，鉴定出了认知循环的四个阶段：

注意力分散阶段、意识到注意力分散阶段、重新集中注意力阶段及恢复专注阶段。这四个阶段周而复始。

这四个阶段都涉及特殊的神经网络。认知周期的第一阶段，即冥想者注意力分散时，大脑默认模式网络 DMN（Default-Mode Network）的活动就会增加。DMN 覆盖面颇广，包括如下区域：内侧前额叶皮层（medial prefrontal cortex）、后扣带回皮层（posterior cingulate cortex）、楔前叶（precuneus）、顶下小叶（inferior parietal lobule）及外侧颞叶皮层（the lateral temporal cortex）。目前已知的是，DMN 在冥想者走神时会被激活，在建立和更新人们的内心世界时发挥广泛的作用（人们的内心世界是基于自我和对他人的长时记忆）。

在第二阶段冥想者意识到注意力分散，大脑的活动区域转移到其他脑区，如前脑岛（anterior insula）和前扣带回皮层（anterior cingulate cortex），也就是所谓的凸显网络（salience network）。凸显网络可以调控导致我们注意力分散的主观感受，在冥想期间，在调度神经元集合的活动方面发挥关键作用，比如把注意力从 DMN 转移到其他地方。

认知循环的第三个阶段涉及另外两个脑区：背外侧前额叶皮层（dorsolateral prefrontal cortex）和外侧顶下小叶（lateral inferior parietal lobe）。它们可让注意力离开任何让人们走神的外部刺激，帮助冥想者重新集中注意力。

在第四个阶段中，位于前额之后的背外侧前额叶皮层活动增多，这通常表明注意力已经成功集中在某一对象上，比如呼吸。

在与注意力相关的大脑结构中，有几个区域在正念冥想过程中得到了优化，包括：

- 前扣带回皮层 Anterior Cingulate Cortex（ACC），它能够发现信息处理时的冲突，从而来控制注意力。它就像一个时刻警惕的妈妈或老师：“又开始想乐高了，学习要专心啊！”“又想出去踢球，现在是数学作业时间。”训练良好的 ACC 就像是大脑里功能强大的监控器，不会等到走神了半天才发现问题。

- 背外侧前额叶皮层Dorsolateral prefrontal cortex (DLPFC)，它与高级思维、注意力和短时记忆高度相关，也是认知控制的最重要脑区之一，一旦这一脑区受损，就不能进行认知控制，只剩下本能反应。它是大脑最迟发育完全的一个区域，也是在晚年时最先衰退的一个区域。

2. 情绪管理

正念练习首先促使脑岛更发达，这带给我们更强的情绪觉知力，有助于情绪管理。同时，正念练习有助于缩小杏仁核及减少杏仁核与大脑其他区域的连接，帮助我们减少被情绪控制的情况。在第三章“提升心力”中，我们将更详细地介绍情绪相关的神经科学及正念的作用。

3. 自我觉知

DMN，即大脑黑夜模式网络，在自主运行时，大脑消耗的能量是有意识的工作状态下的20倍，这时，人们更容易思前想后，也更容易投射自我到外界，就是我们常说的“以自我为中心”。

研究表明，正念练习者的DMN活跃度较低，有更客观和更好的自我觉知。

四、你的正念状态如何？

正念注意觉知量表（MAAS）可用于测量正念水平，如下：

请您根据下列等级评定每句话，把最符合您真实情况的等级数字填在右边处。

(1= 总是； 2= 经常； 3= 有时； 4= 偶尔； 5= 几乎没有。)

	1	2	3	4	5
• 我可能会在某些情绪持续一段时间以后才意识到它					
• 我可能会因为不小心、没有注意，或是在想别的事情从而打碎某些东西					
• 我不能把注意力集中在当前发生的事情上					
• 通常会走得很快，而根本没有意识到走路过程中有什么样的感觉					
• 如果身体的紧张或不适没有严重到一定的程度，我是不会注意到它们的					
• 如果别人第一次告诉我他（她）的名字，我会很快就忘了					
• 我好像是在自动做一些事情，完全没有意识到在做事情					
• 通常，我完成任务时没有全身心地投入					
• 我太专注于所追求的目标而忽略了过程					
• 我总是在无意识的情况下，机械地工作或完成某项任务					
• 有时我在边听歌或听他人讲述事情的时候，同时又在做另外的事情					
• 有时我会有一些自动化的想法冒出来，但是过会儿又不知道为什么会这样的想法					
• 我会过分地专注于未来或过去的事情					
• 有时候对于自己所做的事情，自己也没有注意到					
• 我吃东西的时候，总是狼吞虎咽，而没有细细品味					

对于正念水平的衡量，目前没有相对统一的标准。根据我的教学经验，3 ~ 3.5 为中等水平，3.5 ~ 4 为比较好的状态，4 以上为优秀。

五、如何开展正念练习？

有一个好消息：正念练习很简单。

常见的正念练习如表 2-1 所示。

表 2-1 正念练习

	静	动
相对固定的对象	正念呼吸、身体扫描、观念头	正念行走
无固定的对象	开放性觉知练习	正念漫步

正念呼吸：顾名思义，正念呼吸是以呼吸为对象，全然地将注意力放在呼吸上的练习。时间可长可短，从最简单的 3 个正念深呼吸到约 1 个小时的练习都可以，一个常见的 10 ~ 15 分钟的练习指引如下。

首先以放松而警觉的姿势安顿下来。

你可以轻松地坐在凳子上或是坐在地面的垫子上。

挺直后背，放松肩膀，微微闭上双眼。

（短暂停顿，比如半分钟）

接下来，回到呼吸的自然节律上。请关注自己的鼻孔，感觉气流是如何在这里一出一进。觉知你的吸气、呼气，以及两者之间的停顿。

（长停顿，比如 3 分钟）

如果你感到自己走神或是分心了，只需要觉知它，放下它，然后将注意力再次温柔地带回到呼吸上。

（长停顿，比如 3 分钟）

随着对呼吸的关注，你可能会注意到身体的某些地方更加放松，某些地方还有不必要的紧张。随着你的呼吸，你可以允许身体安顿下来。

随顺你的呼吸，允许身体和心都安顿下来

（长停顿，比如 3 分钟）

如果你愿意，通过邀请喜悦的内在平和出现，来结束这次正念练习

身体扫描：就是去觉察身体每个部位的感觉。通常可以躺下来练习。

15～45分钟身体扫描的练习指引如下：

请躺在舒适的垫子或者床铺上，可以闭着眼睛练习。双手平放在身体两侧，双脚自然张开。观照身体躺在这里的感觉，觉察身体与床铺或地面的接触。

现在，请将注意力放在腹部，感觉吸气的时候，腹部的扩展，吐气的时候，腹部的收缩。让心安住在呼吸，感觉呼吸。

现在将注意力集中在双脚，让注意力的聚光灯照着脚和脚踝，尽可能觉察这部位的所有知觉，如果你觉察不到脚上的感觉，没有感觉也是一种感觉，这很正常，我们不需要故意产生感觉，只要如实地观照已经存在的身体现象。

现在慢慢将注意力扩展到小腿、膝盖、大腿，让双腿成为觉察的中心，接着将觉察延伸到臀部、骨盆腔、下背部、下腹部，然后沿着躯干往上延伸到胸口、背部、肩膀，观照这里所有的感觉。

现在把注意力转移到左手臂、右手臂，再延伸到颈部、脸部、头部，最后全身都安住在觉察当中。感觉身体自然真实的状态。现在请将觉察带到身体中央，观照呼吸的时候腹部的感觉。

可能会发现自己有分心了，开始胡思乱想，做白日梦，或担忧什么事情，或者感到无聊或不安。这些现象都很正常，没有任何不对。因此，不用批评自己，只要觉察一下心跑到那里去了，然后很温柔地将注意力带回来呼吸就可以了。

呼吸一直都在身体深处，回到呼吸可以让自己沉稳下来，让心安住。

现在，觉察自己躺在这里，吸气的时候想象气息充满全身，呼气的时候气息从全身呼出去。

现在，放下对呼吸的觉察，纯粹躺在这里就好了。

感觉身体自然的面貌，回到身体就像回家一样。

我们的生命本来就是圆满俱足的，安住在身心——自然的整体，安住在当下的圆满宽广中。

观念头：就是带着开放、好奇、善意的态度去观察我们的想法、念头、情绪等。这个练习的具体方法包括4个步骤。

(1) 注意 (Notice)：注意到有一个想法、情绪的存在。

(2) 命名 (Name it)：给这个想法或情绪命名。如果担心下周的某项工作进展，可以简单命名为“担心”；做白日梦，想到自己中六合彩，可以简单命名为“臆想”。你可以根据自己的喜好去命名，没有限制，简单、自己喜欢就可以。

(3) 随着它 (Let it be)：看看是否可以随着这个想法或情绪的自然起伏，而不是去压抑或回避。通常这些想法或情绪会自己平静下来。

(4) 呼吸 (Just breath)：放松地把注意力放在呼吸上。

具体的练习引导如下（10～15分钟）。

首先找个放松而警觉的姿势安顿下来。

你可以轻松地坐在凳子上或是坐在地面的垫子上。

挺直后背，放松肩膀，把自己想象成为宁静而稳定的一座山。

（短停顿，如1分钟）

把注意力放在呼吸上。觉知你的吸气、呼气，以及两者之间的停顿。

（长停顿，如3分钟）

接下来，带着开放和好奇，去觉察你的想法和情绪。仍然保持对呼吸的觉察，呼吸就像是内心的家，让心不会漂流得太远。

让注意力继续安放在呼吸上。

如果觉察到一个想法，你可以给它一个名字，比如“担心”“想工作”“计划”。不需要去控制它，带着善意观察它。

轻松地把注意力放在呼吸上。

（长停顿，如3分钟）

如果你感到自己太分心，而且想把注意力安放在呼吸上，可以把手放在肚子上，这样可以帮助你更容易去觉察呼吸。

（长停顿，如 3 分钟）

现在，以放松的心情结束练习，把注意力带回来。

开放性觉知：是对任何觉知的事物保持觉知，类似于“我觉知到我觉知到了……”，训练的是开放的注意力。一些初学者刚开始时可能会摸不清头绪，但随着练习次数的增加，会逐渐体会到更强的觉知力。这个练习可以从正念呼吸开始，之后再转入开放性觉知练习。

练习引导如下（5～10 分钟）。

首先找个放松而警觉的姿势安顿下来。

你可以轻松地坐在凳子上或是坐在地面的垫子上。

挺直后背，放松肩膀，把自己想象成为一座宁静而稳定的山。

（短停顿，如 1 分钟）

把注意力放在呼吸上。觉知你的吸气、呼气，以及两者之间的停顿。

（长停顿，如 3 分钟）

现在进入开放的注意力，去觉察你当前所觉知的任何事物，如环境的声音、温度的变化、看到的事物、任何的情绪。

你所觉知到的任何的对象都是觉察的对象。

（长停顿，如 3 分钟）

现在，以放松的心情结束练习，把注意力带回来。

正念行走：就是在行走中进行正念练习。可根据当时的环境而采用直线来回或环形来回的方式：直线来回是沿着一条长而直的道路，十米左右最好，从一端走到另一端。当走到路尽头时转身回来继续行走。感觉劳累时，可在道路的一端站立停留休息，然后继续进行正念行走。环形来回是沿着一个大环形道路从容步行，方法同直线道路一样。

练习引导如下：

从站立不动开始练习。首先关注身体，将注意力集中在脚部，注意脚底与地面接触的感觉。

现在，往前迈一步，专注地抬起一只脚，觉察脚是如何向前移动的，然后专注地放下脚，觉察身体的重心是如何转移到这只脚上。短暂停留，换另一只脚开始。

注意行走中脚的抬起、移动、放下，注意脚部、小腿等部位的各种感觉。

行走中保持自然的呼吸，不加控制。

当转身时，全然地转过去。

正常呼吸的时候，步伐可以比平常慢一点，但也不用太慢。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。

正念漫步：与正念行走的练习类似，培育在行走中保持觉知力。同时也可以采取开放性觉知练习中的原则，除了在行走中保持对身体的觉察，还可以保持对外部环境，比如森林里的树木、阳光、温度、气味等的觉察，以及对情绪和想法的觉察等。

对于初学者来说，可以从在优美的自然环境中进行正念漫步练习开始。

有几个常见的与正念练习相关的问题：

问题 1：正念与冥想是什么关系？它们有何异同？

- 冥想泛指“精神的训练”，所以它包括不同的训练方法，比如瑜伽冥想、腹式呼吸冥想、咒语冥想，以及正念冥想等，从这个角度，冥想比正念的范围更广。而正念指的不仅仅是一种训练，也可以指一种状态，一个特质，或是一个能力，它所涵盖的维度比冥想的更多。
- 除了在少数科研类的文献资料以外，人们并不会非常严格地去选择用词，所以可能会出现正念与冥想互用的情况。为了力求准确，本书在引用研究资料和引言中，尽力保持原有的词汇，将正

念和冥想区分出来。

问题 2：怎么知道我是做对了还是做错了？怎么知道我有没有进步？

这是一个极其重要的，也非常自然的问题。在传统的管理学教学里，有一句话叫“**What you measure is what you get**”——你衡量什么就会得到什么。在一定程度上，这是一个非常有效的办法，比如公司的财务情况、客户满意度、研发投入的比重、员工流失率，等等。但同时，我们也应该了解到量化管理的局限性，有一些要素，如企业文化、价值观，这些对于企业的长期发展至关重要，但到目前为止，尚未有非常有效的量化工具。这个情形同样适用于正念练习。

对于初学者，相对普遍的情况是“希望能够 100% 地按照指引去完成”。这种想法再正常不过了。在学开车时，方向盘、油门、刹车、车灯、挡位，我们都想问问教练如何去完成每一个部分的细节动作，生怕做不对。对于刚踏入职场的毕业生，刚开始上班的几天，也是不知该如何表现，一脸茫然。所以，在正念工作坊中，有些学员会问：“坐姿有什么要求？手要怎么放？”有些学员太过于去听指引并要求自己做得丝毫不差，甚至表示“我都不知道该怎么呼吸了？”

在初学阶段，第一个指导原则就是“放松地去做”，而不要太在意是否“做对”。正念练习与学开车的最大区别是，正念练习的差别主要在有效性上，也就是好的练习能够带来更有效的正念觉知水平的提升，但不会出现类似“把前进挡当作倒车挡”这样的错误，即使是不有效的正念练习也不会带来害处。所以，重要的是去享受正念练习过程中探索所带来的惊喜。

在正念工作坊中，在做第一次正念呼吸之后，通常有如下几种不同反馈：

- “我发现原来我的思绪很乱，根本没办法专注。”
- “很平静、很放松，都快睡着了。”
- “我想象我的呼吸像一朵白云，想象我的身体飞起来，那个感觉

很美妙。”

- “感觉心更静了，也更敏锐了，可以注意到原来没有注意的东西，比如空调的声音。”
- “没有什么感觉。”

这里引出正念练习的第二个指导原则，“无论你的练习体会如何，只需要继续按照指引放松去做”。这是因为一方面每个人的正念练习体验会差别很大；另一方面，同一个人在不同时期的练习感受也会有很大差别。那是否就意味着不需要在课堂中去分享练习的感受呢？分享感受有什么作用吗？将练习的感受分享给正念老师，最重要的作用是他/她可以给你直接的反馈和针对性的建议，而这也是刻意练习能够快速取得进步的关键。

针对第1种“发现我的思绪很乱”的情况，其实是特别好的学习收获。一位非常资深的老师曾经说过：“我应该给这个发现一个奖章，因为这表明你了解和接受了自己思绪很乱的事实，而在此之前，你可能并没有真正地理解和接受这个事实。这可能会开启你深入去进行正念练习的一道门。”但同时，从学员角度，与这个经验相关的想法可能是：“正念练习感觉也一般嘛，也没有给我带来降低压力、平静这样的感觉，它的作用可能被夸大了，要不就是我不太适合练习正念，还是算了。”这种想法可能会阻碍学员去进一步深入探索，所以正念老师需要把其中的原因和道理讲清楚。

针对第2种“快睡着”的情况，首先应该肯定的是正念练习确实有助于睡眠，同时，正念老师可以说明正念练习的目标是提升正念觉知水平，可以练习去觉察困意，或通过睁开眼睛来缓解困意。

第3种“通过想象，感觉很美好”的情况，与第1种情况相反，虽然感觉很好，但并没有按照正念练习的指引去将注意力放在呼吸上，而是任由注意力发散到一些联想中，所以这样练习并不能有效地提升正念觉知水平。

第4种“感觉到平静、感官更敏锐”是在良好的正念状态下的自然结果，这种良好的感觉是正念练习的一种回报，也会支持学员继续练习下去。正念老师可以提示学员不要被这种好的回报给束缚了，每次练习都可能有不

同的体验，不要去期待美好的体验，而是让它自然地发生。

第5种情况“没有感觉”，首先是肯定这也是一种常见的状态。如果把正念练习比喻为一次登山的旅程，那么每次的10~15分钟也许并不能体会到多大的变化，但经过一段时间积步有跬，周围风景豁然开朗，会突然发现自己有相当大的变化。正如一位学员的心得分享所描述的：

正念这门课程对人的帮助是潜移默化的，可能你并没有特意做什么，但是不知不觉中从身体到思维都在发生改变，越来越体现正念的奇迹。

正念练习是一种大脑心智的练习，其变化影响并不能像身体训练，比如游泳、健身、跑步那样有一种直接的比照。有一个方法是通过对照自己的状态和常见的正念练习的不同阶段的体验，来进行了解。

Shinzen Young（真善）是一位著名的美国正念教师和神经科学研究顾问，在《正念是什么》一文中，他描述了正念练习的10个不同阶段体验。

1) “刚开始”

这个阶段我们的主要精力是去了解该怎么做及自己是否做对了。我们会陷入思考中，并且身体可能有些不适应（比如无法保持坐直的姿势）。

2) “得其形”

我们开始熟悉这些正念练习的形式，我们可以安顿下来并进行练习。我们可以觉察到不同感官经验，而不太会被它们“带走”了。比如，我们可以觉察到自己脑子里的画面，接着有自我对话，接着有情绪所引发的身体感受，接着又有画面，等等。

3) “体验明显的变化”

我们开始觉察到这些经验的“来”和“去”，比如，我们可以觉察到情绪（如愤怒）所引发的身体紧张的来和去（“紧张”和“不紧张”）。

4) “体验到细微的变化”

我们可以开始觉察到每种感官体验的变化。比如，在情绪的身体感受方面，我们不但可以知道愤怒时身体的紧张，还可以觉察到紧张的强度的

变化。

5) “发觉底下的波澜”

此时，我们不但可以觉察到每种感官体验的变化，还可以觉察到这些变化其中的许多变化。比如，我们不但可以觉察到愤怒时身体紧张强度的变化，还可以觉察到这些变化中的众多波动的升起和消失。

第6~10阶段分别是：“有节奏的升起和消失”“消失变得更丰富”“升起变得更丰富”“时间开始弯曲”和“在源头起舞”。后面的阶段主要是非常资深的正念练习者的体验，普通的练习者很少能达到这些阶段，有兴趣可以参考 www.shinzen.org 深入了解。

问题3：这么多练习，我应该从哪个着手？

一般建议先从“静”和“相对固定的对象”，特别是正念呼吸开始。正念呼吸的好处是身体的“静”可以减少干扰，相对容易去体验对当下的专注。此外，专注于呼吸上，是一个很简单的指引，容易上手。每个人都有呼吸，这是个随身携带的工具，非常方便。

很多的练习方法，包括瑜伽、气功、太极等，都特别强调呼吸。这是非常有科学道理的。呼吸与心理状态是互相影响的，也就是说心理状态影响呼吸，而同时，通过改变呼吸也可以改变心理状态。2010年，比利时鲁汶大学的 Pierre Philippot 教授进行了两个研究：

第一个是记录不同心理状态下的呼吸模式（①膈式呼吸、胸式呼吸，还是两者都有；②通过口部呼吸、鼻子呼吸，还是两者都有；③频率变化情况；④振幅变化情况；⑤是否有停顿），例如开心时、愤怒时、恐惧时或悲伤时，结果表明不同的心理状态有明显不同的呼吸模式，而且这些模式即使在不同的人中有共性。这也符合我们的直觉和生活经验，当生气时，胸闷、气短；开心时，呼吸则很深，而且胸腔也很放松。

在第二个研究中，参与者被告知参与一项呼吸对心血管影响的研究。参与者要按照第一项研究中发现的不同的呼吸模式去进行呼吸，结果发现，仅仅是按照不同的模式去呼吸，参与者的心理状态就发生了改变。

这些实证研究证明了呼吸与心理的相互影响关系。而最近，斯坦福大学的 Mark Krasnow 及其他研究人员进一步揭示了背后的机理。发表在 2017 年 3 月的《科学》杂志的研究表明，在脑干（脑部除了大脑、小脑、间脑以外的区域，负责调节复杂的反射活动，包括调节呼吸作用、心跳、血压等，对维持机体生命有重要意义）中有一小组神经元连接呼吸与心的状态。研究者猜测这些神经元并没有控制呼吸，而是持续地将呼吸的信息传递给脑干的其他结构，而后者将其传递给大脑的每个部位并引发“激发”，例如将我们从睡眠中唤醒，及维持我们的警觉等；如果“激发”过度，将导致我们的焦虑和苦恼。

这些研究再次说明为什么呼吸对于身心健康是如此关键。

正念呼吸是一个可以随时随地去做的事，而且自身又是如此愉悦。我最喜欢的引导来自一行禅师：

正念呼吸，将平静和谐带入身体。

正念呼吸，识别和拥抱我们的出息入息，就像母亲回到家里，温柔地把孩子抱在怀里一样。一两分钟后，你会惊讶地发现呼吸的质量改善了。吸气渐渐深长，呼气渐渐缓慢，呼吸越来越安详和谐。

吸气，我觉知到入息变得深长。

呼气，我觉知到出息变得缓慢。

当你留意到呼吸渐渐变得更安详、缓慢和深长时，你可以把这份安详、平静与和谐的感觉送到全身。在日常生活中，我们可能忽视或没有照顾好身体，现在正是回到身体这个“家园”的机会。觉知到身体的存在，重新认识和了解它，跟它做朋友吧。

呼吸变成乐趣，释放身体的负能量。

这个简单的练习对于工作会带来非常大的帮助。对于我自己，印象最深刻的是呼吸如何帮助我成功完成第一次公共演讲。那是 2012 年 4 月，我第一次代表公司在美国丹佛的一个国际会议上进行演讲，用英文进行，

时长 20 分钟。一方面对于公共演讲，特别是用英文进行，缺乏经验；另一方面，“代表公司”的责任进一步加大了我的压力，这不仅关乎我自己的表现，也是公司的对外公众形象问题。会议前，我进行了不下 10 次的演练，并用 iPad 录制，对材料烂熟于心。即便如此，在正式演讲的前 1 个小时，还是感到抑制不住的紧张和心跳加速。于是，我开始尝试正念呼吸练习，逐渐地感觉到一种内在的平静和增强的信心。在登台后，第一件事是稳住呼吸，然后说出准备好的第一句话，接下来，我的注意力开始完全放在演讲的内容上，心情也逐渐地放松下来。第一次的英文公共演讲，虽然还有很多待改进之处，但通过正念练习让我可以镇静地去面对，这本身就给了我相当大的信心和自我效能感。

正是因为强大而直接的效果，正念呼吸练习通常被作为一项基础的练习。在习惯正念呼吸练习之后，可以再进行身体扫描、正念行走、开放式觉知等练习。

以上只是个普遍性的建议，每个人可以根据自己对不同练习的喜好去选择。此外，不同的练习会带来略微不同的效果。

德国一流研究机构马克斯·普朗克学会（为纪念德国著名量子论创建者，物理学家马克斯·普朗克而命名；共有 32 名研究员获得诺贝尔奖）进行了一项研究，提供给初学者四种不同的正念和冥想练习：

- 正念呼吸
- 身体扫描
- 慈心练习
- 观察念头

研究表明，这些正念和冥想练习带来更多的正面情绪，更多精力，使人更专注于当下，并减少分心。同时，不同的正念练习也有其分别的针对性。

- 身体扫描：最有利于对身体的觉知，减少想法，特别是减少负面想法以及与过去和未来相关的想法。
- 慈心练习：最有利于提升对他人的温暖和积极的想法，也最能提高自身的温暖和积极情绪。

- 观察念头：最有利于提升对自己想法的觉察，并减少对他人的评判。

每个人可以根据自身情况进行更有针对性的练习。

问题 4：有没有与工作场所相关的正念练习？

诺曼·菲舍尔是美国最著名的禅师之一，曾任旧金山禅修中心的主持，并教导众多的企业家和经理人进行正念练习。他设计了一些简单，只需 1 分钟，特别适合于工作场所的“迷你”正念练习，包括如下内容。

(1) 三个呼吸。

- a) 第一个呼吸时，全然将注意力关注在呼吸上。
- b) 第二个呼吸时，全然放松身体。
- c) 第三个呼吸，提醒自己，“现在最重要的是什么？”

这个练习在以下的工作场景中会有特别大的帮助：

- a) 重要谈话前。
- b) 当有一些话激发了我们的强烈情绪时。
- c) 工作时开始有些分心，不自觉地想去看社交媒体（如微信）和电话。
- d) 会议前。

这个练习做得越多越好。我个人的经验是在每工作 1 个小时或是休息期间，包括起身去倒水、冲咖啡，或是上厕所时，都是进行三个呼吸的好时机。

(2) 椅背法。

当我们准备坐下与同事、客户或其他人开会前，把手放在椅背上，去觉察手与椅子接触的感觉，然后让这种感觉提醒自己，“对于这个会议或是对话，我的最高意图是什么？”例如，当我们要给同事一个反馈建议时，我们的最高意图是希望他/她可以进步，做得更好，但也会担心他/她听到意见时会有失望、抵触、不理解，甚至愤怒的情绪，所以我们可能会忘记我们的最高意图。在坐下前，花 10 秒的时间，让心回归到当下，回归到我们的最高意图，将非常有利于会议的顺利进行和这些意图的实现。

（3）会议前的“到场登记”（check-in）。

在我们的日常工作中，会议占据了大部分时间。有一项统计，中层经理们花了 35% 的时间在会议上，而高层经理则会花 50% 的时间在会议上。高效地进行会议对提升运营效能重要。影响会议效率的一个因素是参与者的注意力并没有在会议上，特别是在会议开始阶段，参会人因为手头上都有不同的工作，所以注意力很可能还停留在原来的工作中。一个很普遍的现象是在会议的前 10 分钟，参会人员或三三两两在互相讨论刚刚在手头上处理的、与会议无关的事情，或是对着电脑继续处理事务。虽然参会人员的非正式交流对于促进相互了解有帮助，但在正式会议中这并不是有效的安排。

一个简单、有效的方法是在会议开始时，会议主持人请参会人员一起进行 1 分钟的“到场登记”（check-in）：邀请大家一起进行三个呼吸的练习（更简单的方式是请大家放下手头的事情，一起安静地坐 1 分钟，让思绪沉淀一下），接着将注意力放回到本次会议上。这个简单的 1 分钟，快速有效地使参会人员的思路更清晰、专注，进而提高会议的效能。

让我们回到本章的开篇问题，为什么正念商业论坛会邀请冲浪高手克里斯·贝尔蒂什来演讲？克里斯·贝尔蒂什在至暗时刻如何能保持平静和清晰？当我们理解了正念的作用之后，也许自己就可以发现其中奥秘。

我们还可以从中国传统的文化里来理解正念的重要性。杜维明先生是现代新儒家学派的代表人物，北京大学高等人文研究院院长，他这样说：

“《大学》里所提倡的修身、齐家、治国、平天下，从修身，到齐家，到治国，到平天下，绝对不是线性思维。不是先修好身再齐家，家齐了再来治国，国治了再天下太平，不是这样的。《大学》有一句‘自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本’……所以《大学》里的‘学’很重要，学是‘觉’，有人说这是佛教的影响，其实‘觉’在佛教传来之前就有了，就是‘学，觉也’。学，不是掌握知识，不是掌握技能，主要是学做人，培养人格。”包括儒家在内的传统文化一直以来都在强调治心、培养正念觉知的重要性。

越来越多的人开始意识和体会到正念的好处和重要性。畅销书《人类简史：从动物到上帝》和《未来简史：从智人到神人》的作者、著名新锐历史学家尤瓦尔·赫拉利在书的致谢中说：“感谢我的老师萨蒂亚·纳拉扬·戈恩卡，他教导我内观禅修的技巧，使我能够观察事物的真相，更了解心灵和世界。如果没有过去 15 年来禅修带给我的专注、平静及见解，我不可能写出这本书。”

全球最大的对冲基金，资管规模约 1 600 亿美元的桥水联合基金的创始人瑞·达利欧说：“我每天都要冥想 20 分钟，除非那天特别忙。如果特别忙的话，我反而会冥想 40 分钟……我从 1968 年或 1969 年开始冥想，它彻底改变了我的生活。当时我只是个普通、极其普通的学生（当时达利欧正在长岛大学读书），它让我心思澄明，让我独立，让我的思绪自由翱翔，它赐予了我许多天赋。”

我自己正是正念练习的受益者。在我从事正念教学工作之后，最让我感到振奋和鼓舞的是，正念不但对我有用，也在其他人身上发生实实在在的作用。我的正念工作坊学员反馈包括：

“当你看到变化真的在某个人身上发生的时候，那个给你带来的信念是非常深刻的。原来改变是可以真的发生的！”

“我的状态一旦调整之后，每一个瞬间好像都属于自己，哪怕这件事情是我以前不喜欢做或是不愿意接触的，学习了正念之后，所有这些都无所谓别人的时间。”

“在身体和思想层面都有了更深层次的觉察，那种感觉非常美妙！学到了特别简单、实用、有效的方法，又非常深入地引发了我的觉察和思考。欢迎加入正念的队伍，这里充满了智慧和愉悦！”
