第一章 芯流飞轮的由来

在这辈子的绝大多数时间里，你生活在你的经验的后果中。现在，你收到邀请，可以成为你的经验的前因，那就是有意识地生活，即清醒地行走。

第一节　自 我 觉 醒

一、此生为何而来

2008年，我进入一家世界500强外资公司担任中国区培训总监，办公地点在上海黄浦江边的一栋法式别墅中。每天工作之余，我喜欢泡一杯咖啡，然后走到办公室的大落地玻璃窗前欣赏窗外宽阔的黄浦江。那时，年轻的我觉得有分量的头衔和不错的薪资就代表了完美的人生。

那年初夏的一天，我收到了一个坏消息：团队中的一位成员在巴厘岛溺水身亡，需要马上派人处理。出国旅游本是公司为员工提供的福利，没想到发生了这样悲惨的事情。死者家属提出将遗体运回老家安葬，于是公司指派我和另一名同事陪同死者家属前往巴厘岛处理此事。一个月后，我们终于办好了各种手续，了结了此事。

回国后，我觉得自己“病”了。这位年轻下属的意外离世让我感到生命竟是如此脆弱。我开始思考每天为了车子、房子以及名片上越来越长的title（头衔）而奔忙真的有意义吗？我到底想要什么？我要怎样才会觉得满意？我这一生为何而来？我到底是谁？

我发现自己活在他人建构的观念里，活在社会集体意识的期许里，从未真正地为自己活过。

那年，我的生命开始觉醒。

二、在人生低谷，我靠做事硬扛

2009年，席卷全球的金融危机爆发了，即将迎接儿子诞生的我失去了工作。

我陷入了迷茫，在日记中写道：“我逐渐失去了目标，那是一个可以支撑我排除万难且让我享受其中的目标。是时候好好地反思一下了，失去目标之后的烦躁和坏脾气已经使我不堪重负，我要重新找回自我！”

偶然间，在一本书里，我发现了一根可以解救我的“稻草”。我有了一个简单的信念：虽然看不到前方的路，但只要每天坚持做这6件事，人生就不会继续向下滑。我把这6件事安排在每天的两个时段来完成。

早上：

（1）坚持有规律地起床，培养主导性执行能力。

（2）凌晨冥想，培养正面思考能力。

（3）做好目标管理，培养以目标为中心的人生管理能力。

（4）大量读书，培养知识管理的能力。

晚上：

（5）坚持不懈地运动，培养体能管理能力。

（6）写人生日记，培养自我反省的能力。

就这样，在人生的谷底，我开始了一个人的征程：每天4 : 30起床，打卡完成一天要做的6件事，为此我还专门制作了一个打卡本，经常在上面写写画画，例如下面这句话：

“每天早晨我们被生活推上审判席，每天晚上我们通过上帝的审判”（Each morning puts man on trial and each evening passes judgment）。

—罗伊·L. 史密斯（Roy L. Smith）

这段征程，我走了3年多。事后来看，这样的打卡虽然能够减轻我的焦虑，也让我养成了一些良好习惯，却不能让我真正持久地获得成功。因为我并不是发自内心地想做这些事，而是强迫自己做，一旦外界情况好转，这些靠硬扛而养成的习惯就像春天的冰雪，会迅速地消融。

三、积极心理学，让阳光照进心里

2012年，我已在一家金融行业的央企工作两年了，这种稳定感虽然让我心安，但每天按部就班、两点一线的平淡生活消磨着我的意志、麻醉着我的神经。

通过一个偶然的机会，我接触到了积极心理学（2000年，《心流》的作者米哈里和塞利格曼联合发表了《积极心理学导论》，标志着“积极心理学”的诞生）。它虽是一门非常年轻的学科，却像一道阳光照进了我的心里，让我为之着迷，内心的不安分开始蠢蠢欲动。

积极心理学蕴含着“自我发现”与“自我发展”的秘密，提倡积极的方式与自我谈话，因此我给它起了一个独特的名字—“心流密码”。

2012年秋天，我为自己写下了这样一条“心流密码”：“我是一个有品位的人，因为我喜欢音乐、爱好阅读、钟情于旅游、用镜头观察世界、用文字记录真实，这样的生活很美好！

我沉浸其中……”

我把这条“心流密码”输入手机备忘录，没事就拿出来看一看，大脑里关于这段文字的图像越来越清晰，神奇的事自然而然地发生了，在随后的几年里，我发生了巨大的变化：我学会了弹吉他（陪儿子学钢琴时，利用等待的时间报班学习），可以自弹自唱几首歌曲。

每年暑假安排一场“父与子的旅行”，从九寨沟到敦煌的“西部之旅”、从陕北到井冈山的“红色之旅”、从大理到丽江的“七彩之旅”……

我开始看书、写文章，把心得发布在公众号上，家人和朋友改变了对我的看法，甚至鼓励我出一本散文集。

我用周末的时间去商学院上课，认识了一群有趣的人。我的人生像万花筒一样，变得丰富、饱满起来。这一切都因为我改变了自己的潜意识，使我的行为自然而然地发生了变化。我像一个好奇的孩子，推开了一扇门，观察着门后崭新的世界。

四、用心流降熵

清华大学社会科学学院积极心理学研究中心赵昱鲲老师为《心流：最优体验心理学》作推荐序时有一段关于“用心流降熵”的精彩描写：“熵是指一个系统的混乱程度。越混乱，熵值越高。比如在冰里面，水分子相对固定在一个位置附近振动，系统比较稳定，熵值就比较低。变成液态水后，分子开始流动，熵值变高。成为水蒸气后，分子四处乱窜，熵值就更高了。反过来，一个系统内部越有规律，结构越清晰，熵值就越低。

“人类思维的活跃程度犹如无数水分子在涌动，时刻不停地变换和运动。佛教将这种状态用喧闹的瀑布来形容，形象地描述一个人静坐时的内心波澜。如果没有经过长时间、有意识的自我训练与约束，你的内心很容易处于这种混乱状态。尽管你感知到的念头可能只是其中的一小部分，但实际上，在潜意识里还有更多的念头正在争夺你的注意力，如同无拘无束四处奔跑的孩子。

“在这样的情况下，大脑就像热锅中翻滚的气体，各个念头之间缺乏约束和联系，各自四散奔驰。此时的内心充满了混乱，熵值达到很高的水平，使得心灵难以宁静。

“然而，当你进入心流状态时，一切都截然不同。此时，你所有的注意力都集中在眼前的任务上，大脑中与任务无关的念头被完全屏蔽。你对外部世界和自我的感知也逐渐模糊，那些关于他人评价、物质得失都消失得无影无踪，你完全沉浸在当下。

“在心流状态中，你的大脑并没有停止运转，事实上，它的运作速度更快。然而，与之前不同的是，所有这些念头变得井然有序，就像一支纪律严明、组织有序的军队，齐心协力、步调一致地向着完成任务前进。这时候，你的感觉仿佛被一股强大的力量引导，成为一股有条不紊但又充满活力的洪流。

“这种心流状态正如其英文名称‘flow’所暗示的那样，使人的内心化作一股浩荡的钢铁般的洪流。尽管强大无比，却是井然有序且波澜不惊的。在这个过程中，你不需要刻意地控制什么，反而一切都仿佛在你的掌控之中。正如契克森米哈赖所总结的，这便是最优体验。

“在此状态下，你的心熵降至最低，大脑呈现出清晰的晶体结构，充满能量的同时又井然有序。当你审视内心时，会发现它如同晶莹剔透的冰之美，所有念头相互支持、相互关联，齐心协力地向着同一个目标前进。这是一种混乱程度最低、秩序程度最高的心理状态，能够使你在短时间内提高工作效率、激发创造力并享受到极致的愉悦。

“创造意义是通过整合行动形成心流体验，建立心灵秩序。追求重要目标时，各种活动汇聚为统一的心流体验，使意识变得祥和。了解自己的需求并向这个方向努力的人，感觉、思想和行动更加协调，内心和谐。

“复杂的人生往往更加有意义，因为复杂度高，过程更有趣。例如，围棋比五子棋更受欢迎，油画比素描更丰富。同样，对于心流体验，一个大科学家思考物理问题的心流被认为更宏大、壮丽，因其更复杂。心流有高低之分，原本的混沌越多，整合的元素越复杂，心流就越伟大。

“那些能够整合复杂人生、找到人生意义，整合复杂世界、形成自身世界观，整合复杂且矛盾的价值观、形成自身价值观的人，具有最大的‘大心流’。”

五、用OKR升维

心流层次的高低取决于看问题的维度。这个世界上有很多维度，每个人所在的维度不同，看到的世界也不同。

假设你生活在一个二维世界中，那么三维的物体就会被投影成等高线，这就好像将一座山从三维投影到二维平面上，它就变成了一系列等高线（见图1-1）。但是，如果你只关注等高线，就无法真正理解这座山的本质。因此，我们需要升维到投影源层面，才能更全面地了解问题。

在人生旅程中，我们也需要升维思考，提高自己的认知水平，这样才能更好地发现并解决问题。刘丰在《开启你的高维智慧》一书中指出，下功夫的第一件事是觉察，去发现真正的问题。这就需要把视野放得更宽广，从多个角度去观察和分析。

OKR的闭环过程，就是一个不断迭代升维、逐渐揭示问题本质的过程。

撰写OKR时你设定了一个“目标”，周期结束后得到了一些“结果”，而复盘是盘点“目标”与“结果”的交集，通过不断地复盘和反馈，就可以提升自身认知维度（见图1-2）。

这个世界充满规律，不同维度遵循着不同的规律。哥白尼发现了天体运行的规律，提出了日心说。在他的启蒙下，人们摆脱了“世界有尽头”的束缚，开始勇敢地驶向大海，从而发现了新大陆；牛顿发现了力学的三维空间规律，瓦特在此基础上发明了蒸汽机，人类从此进入了工业化时代；爱因斯坦提出相对论，揭开了时空和引力的规律，带领人类进入了一个前所未有的发展阶段。

历史上那些取得非凡成果的人往往善于进入心流状态，他们在这个过程中逐步接近更高维度的“投影源”，最终揭示了更高维度的规律。

在商业领域，认识到更高维度的规律同样至关重要，这将决定一个人是否能够成为卓越的“一号位”。对此，OKR提供了一套个人“心法”，包括相信、联结、觉察和专注，四个环节相互联系，形成一个闭环，使我们可以持续优化并在迭代中找到更高维度的规律。

成长的过程充满曲折，人们常说“在主观世界和客观世界之间有条沟，跌入其中就是挫折，爬出来则为成长”。所谓的成长，就意味着对不同维度规律的认知和领悟。

需要指出的是，“一号位”并不仅仅指组织中的领导者，每个人都是自己生活的“一号位”，需要通过不断挑战、学习和成长来实现内心的成长。

六、有心流的OKR才是活的OKR

《心流》的作者米哈里指出，心流体验更多地出现在工作中，占比约54%，远远高于出现在休闲时间的比例（18%）。

在工作中，体验心流需要具备以下两个要素。

（1）要对工作进行设计。用OKR对工作进行设计有利于进入心流状态。制定OKR时，要留意目标是否明确、难度是否匹配，同时要思考从哪里获得反馈，因为及时获得反馈很重要。如果是正反馈，你就有了更大的动力；如果是负

反馈，你就能及时纠偏。按照以上方法，设计一个“我做主”的OKR并与上司沟通好，达成共识，通过不断地练习，你就可以掌控自己的工作。

（2）要有自得其乐的态度。享受心流需要有自得其乐的态度，这一点是可以培养出来的。我们把OKR的“剑法”与积极心理学的“心法”结合起来，主张“有心流的OKR才是活的OKR”。