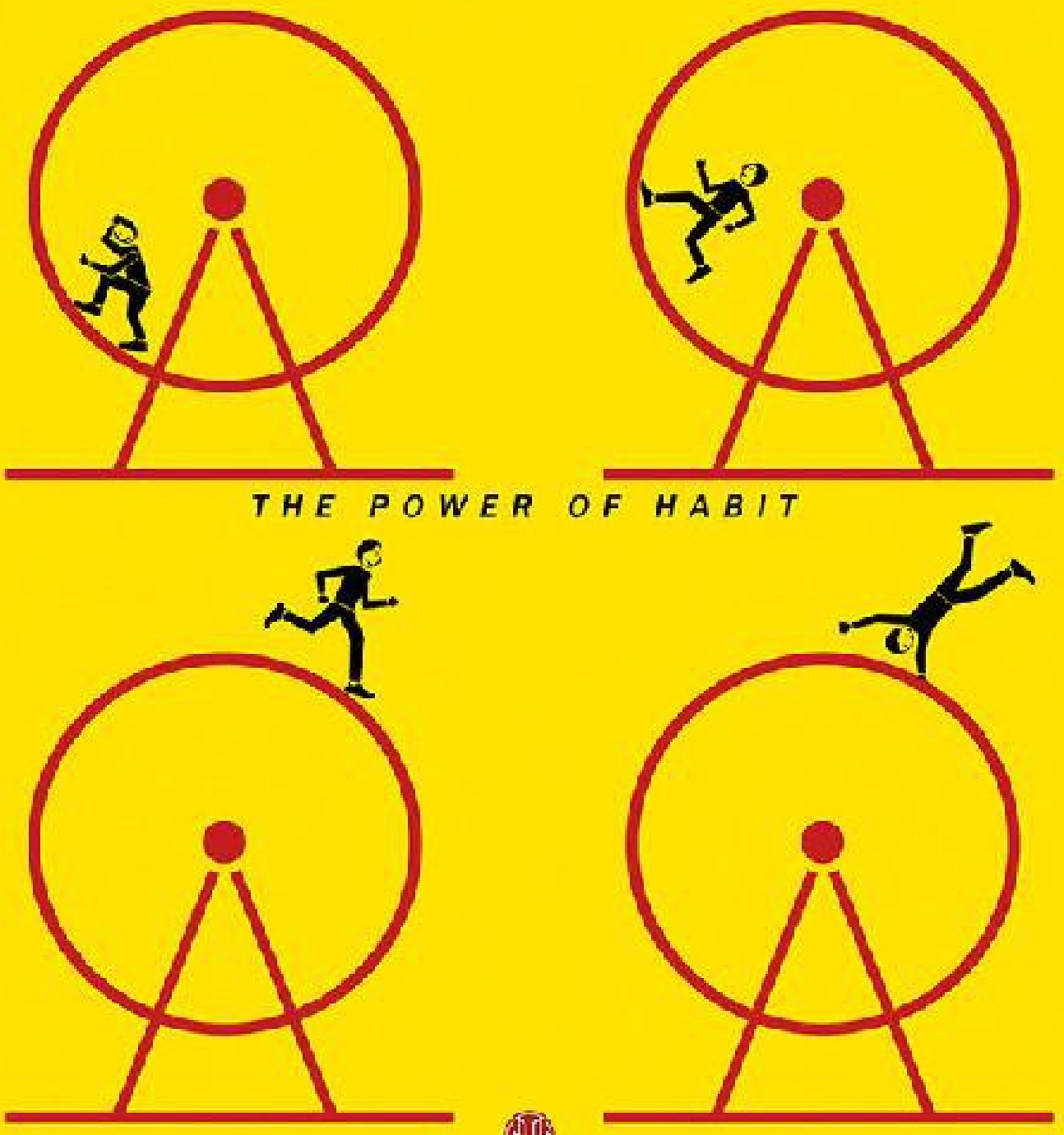
习惯的力量

我们为什么会这样生活，那样工作？

[美]查尔斯·杜希格（Charles Duhigg）著



THE POWER OF HABIT

中信出版社·CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP) 数据
习惯的力量/（美）都希格著；吴奕俊等译. —北京：中信出版社，2013.4
书名原文：The Power of Habit
ISBN 978–7–5086–3801–0
I. 习… II. ①都… ②吴… III. 行为经济学－通俗读物 IV. F069.9–49D5
中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第003363号
The Power of Habit by Charles Duhigg
Copyright © 2012, Charles Duhigg
Simplified Chinese translation copyright ©2013 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVD
本书仅限于中国大陆地区发行销售
习惯的力量
著 者：［美］查尔斯·都希格
译 者：吴奕俊 陈丽丽 曹 烨
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）
中信出版社官网：http://www.publish.citic.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信飞书 App：http://m.feishu8.com（中信电子书直销平台）

习惯的力量

[美] 查尔斯·都希格著
吴奕俊 陈丽丽 曹 烨 译

中信出版社

目录

第一部分 个体的习惯

第一章 习惯回路 习惯是如何运作的？

第二章 渴求的大脑 如何创造新习惯

第三章 习惯改变的黄金法则 为什么习惯会发生变化

第二部分 成功的组织机构习惯

第四章 核心习惯 最重要的习惯

第五章 星巴克和成功的习惯 让意志力变成自发意识

第六章 危机就是转机 领导者怎样通过事故创造新习惯

第七章 连锁销售商能预知消费者的行为 企业如何能预测操纵你的习惯

第三部分 社会的习惯

第八章 蒙哥马利公交车抵制事件 社会运动如何发生

第九章 自由意志的神经学 我们是否要为我们的习惯负责？

附录 读者实践指南

谨以此书献给我最好的朋友，

她以爱和鼓励教会我如何以合适的语言服务于他人。

前言

习惯疗法

她是科学家最喜欢的研究对象。

丽莎·艾伦是一位34岁的女士。她16岁就开始吸烟喝酒，之后的大部分时间都在和肥胖作斗争。她曾借债度日，在她20多岁的时候，讨债公司追着她索要1万美元的债务。简历显示她干得最长的工作持续时间还不到一年。

不过今天站在研究人员面前的这位女士苗条而充满活力，有着两条长跑运动员的腿。她看上去比档案照片上的自己要年轻10岁，比房间里其他人都要健康。根据丽莎最近的情况资料，她不再拖欠外债，也不再喝酒，而且已经在一家图形设计公司连续干了39个月。

丽莎每次去位于马里兰州贝塞斯达的实验室时，都要回答清单上的问题。“你上次吸烟是什么时候？”一位医生看着清单问道。

“几乎是4年前了，”她回答道，“从那时起，我减掉了60磅的体重，开始跑马拉松。”她还开始攻读硕士学位，并买了房，这可是个不小的转变。

房间里的科学家——有神经学家、心理学家、遗传学家和社会学家，在过去的3年里，依靠美国国家健康研究所的资金，研究测试了包括丽莎在内的24个人——有吸烟上瘾的，暴饮暴食的，酗酒成性的，疯狂购物的，以及有其他破坏性习惯的人。所有这些研究参与人员都有一个共同点，他们的生活都在较短的时间内焕然一新。研究人员想弄清楚这是怎么发生的。所以他们测量了所有被试

者的主要表征，在他们家中安装摄像头，观察被试者的日常活动，研究他们的DNA序列。在科技的帮助下，科学家们可以实时观察人类大脑。当受试者接触到诸如吸烟和美食的时候，研究人员能观测到他们大脑中血液和电脉冲的情况。研究人员的目标是从神经层面上弄清楚人类习惯的运作机理，以及如何才能改变习惯。

医生对丽莎说：“我知道你已经把这事说了很多遍了，但我有些同事是听别人转述的，你不介意再介绍一遍你是如何戒烟的吧？”

丽莎说：“没问题啊，这事得从开罗说起。”她解释说那次旅行是匆匆决定的。几个月前，她的丈夫下班回家说要跟她离婚，因为他有了另一个女人。丽莎愣了好一会儿才反应过来，然后意识到自己的婚姻完蛋了。她先是难受了一段时间，后来开始着了魔似的调查他，跟踪他的新女友走遍全城，还在午夜的时候打她的电话，然后挂机。有一天晚上，丽莎喝得醉醺醺地出现在这个女人的家门口，她用力敲打着大门，尖叫着说要放火把房子烧掉。

丽莎说：“那段时间我过得不太好，我一直想去亲眼看看金字塔，我的信用卡还没刷爆，所以就去了。”

抵达开罗后的第一个早晨，丽莎在附近清真寺召唤祈祷者的声音中醒来。酒店房间里一片漆黑，因为看不见，加上时差没倒过来，于是她起身找烟抽。

她的头太晕了，直到闻到塑料烧焦的味道才意识到自己把钢笔当万宝路香烟点着了。在过去的4个月中，哭泣、暴饮暴食、失眠、无助、抑郁、愤怒填满了她的生活，伴随的还有被羞辱的感觉。丽莎躺在床上，感觉自己崩溃了，她说：“当时感到一阵难受，我觉得我想要的一切都变得支离破碎，连抽烟都出问题。然后我开始想我的前夫，还有回去之后找新工作会有多难，我又会有多讨厌那个工作。此外，我一直以来都觉得自己的健康状况很差。我从床上起来，结果打翻了水罐，它掉在地板上摔得粉碎，我哭得更

厉害了。心里满是绝望，好像我不得不有所改变，至少改变一样我可以控制的东西。”

丽莎起来洗了个澡，离开了酒店。她上了一辆出租车，穿过开罗拥挤的街道，走上通往狮身人面像和吉萨金字塔的土路，前往那片一望无际的大沙漠。此刻，她心中的郁闷和怨气消失了一会儿。她想自己得有个生活的目标、有个努力的方向。

她坐在车里，决定还要来一次埃及，并且要穿越沙漠。

丽莎知道这想法很疯狂。她当时身体状况不好，又胖，银行也没有存款。她连自己眼前的这片沙漠叫什么都不知道，也不知道穿越沙漠能否成行。不过，这都不重要，她只需要一件能集中精神的事。丽莎下了决心，要花一年的时间来准备这次穿越。要想活着完成这次远行，她就必定要作些牺牲。具体来说，她得先戒烟。

11个月后，丽莎成功穿越沙漠，不过她是和其他6个人一起，而且是坐在空调车里穿越的。车里装有水、食品、帐篷、地图和定位系统，还有一台双向电台，戒不戒烟变得并不重要了。

但坐出租车那时，丽莎并不知道会这样。对实验室的科学家来说，她这趟出行的细节并不重要，因为他们明白，那天在开罗，丽莎下定决心戒烟以实现她的目标，这种思想的细微变化触发了一系列的变化，最终影响到了她生活的方方面面。在那之后的6个月，她用跑步代替了吸烟，这也改变了她的饮食习惯、工作习惯、睡眠习惯、储蓄习惯、工作日的安排、未来的计划等。她先开始跑半程马拉松，然后是全程马拉松。她重新回学校读书，买了套房子，并且订婚了。最后她受邀参与科学家的研究，当研究人员开始检查她大脑的图像时，他们发现旧习惯在大脑中形成的神经模式完全被新模式取代。研究人员依然能看见以前行为引发的神经活动，但这些神经脉冲在大量的新脉冲面前显得微不足道。丽莎的习惯改变了，她的大脑也发生了变化。

科学家确信导致这种变化的不是丽莎的开罗之旅，也不是离婚或那次沙漠之旅，而是因为丽莎集中精神，开始想改掉吸烟这个习惯。所有受试者都经历了相似的过程。通过集中在一个模式（即所谓的关键习惯）上，丽莎学会了如何改变生活中的其他习惯。不仅个人能有这种改变，当公司聚焦习惯的改变时，整个公司都会发生变化。比如宝洁、星巴克、镁铝公司与塔吉特公司，就抓住了这个要点，进而影响到整个公司的运作、员工之间的交流，甚至在客户未察觉的情况下，影响到了人们的购物方式。

一位研究人员在测试接近尾声时跟丽莎说：“我想让你看看最近的扫描结果。”他在电脑上打开了一张照片。“你看到食物的时候，”他一边说一边指着大脑中心附近的一块地方，“大脑与欲望和饥饿有关的区域依然活跃，大脑依然在制造让你暴饮暴食的冲动，但是，这个区域有新活动。”研究人员指着离她前额最近的区域接着说，“我们相信大脑的这部分开始抑制你的行为，让自律行为开始了，这里的活动随着你成功的次数越来越多，变得越来越明显。”

丽萨是科学家们最喜欢的受试者，因为她的大脑扫描图非常有趣，在制作行为模式图（也就是习惯在我们大脑内所在位置的图）时非常有用。医生告诉她：“你在帮助我们弄清楚决定是如何变成自动行为的。”

房间里的所有科研人员都觉得他们即将有大发现，事实的确如此。

你早上起来做的第一件事是什么？是去洗澡、查邮件，还是从厨房灶台那里抓个甜甜圈？你是洗脸前刷牙还是洗脸后刷牙？是先系左脚的鞋带还是右脚的鞋带？你在出门的时候会跟孩子们说什么？你开车走哪条路上班？你坐到办公室时，是先看邮件，还是先和同事聊天，又或者直接写备忘录？中午吃沙拉还是汉堡包？回家时，你是穿上跑鞋跑步，还是倒杯酒，在电视机前吃晚餐？威廉·詹

姆斯在1892年曾这样写道：“所有人的生活都有其明确的形态，但其实都是由各种各样的习惯构成的。”

我们每天做出的大部分选择似乎都是精心考虑的决策结果，其实不然。这些选择都是习惯的结果。虽然每种习惯的影响相对有限，但随着时间的推移，你吃饭时点的菜，每天晚上对孩子们说的话，你是储蓄还是消费，锻炼的频率，以及你的思维组织与日常工作安排，对你的健康、工作效率、经济保障以及幸福都会有巨大的影响。杜克大学2006年发布的研究报告表明，人每天有40%的行为并不是真正由决定促成的，而是出于习惯。

从亚里士多德到奥普拉，威廉·詹姆斯和他们一样，花了很多时间去研究为什么会存在习惯。但直到20年前，科学家和商人们才真正开始了解习惯的运作机理，更重要的是，还发现了习惯是如何改变的。

本书分为三个部分。第一部分的焦点是习惯如何在个人生活中产生。这部分探讨了与习惯形成有关的神经学，如何养成新习惯、改掉老习惯和老方法。比如，某位广告人以前如何将刷牙从一项鲜有的做法变成了全国性的习惯；宝洁集团如何利用消费者的习惯性欲望，把一种叫纺必适的喷雾剂变成了一桩价值数十亿美元的生意；戒酒无名会是怎样在成瘾的症结上纠正人的习惯，改变人们生活的；还有托尼·邓吉是怎样让球员自动对场上暗示做出反应，扭转全美橄榄球联盟中最差球队的命运的。第二部分研究了成功公司和组织的习惯，详细介绍了保罗·亨利·奥尼尔在当上财政部部长之前，是如何通过聚焦关键习惯，让一家挣扎于生死存亡边缘的铝业公司在道琼斯工业平均指数公司中拔得头筹的；还有星巴克是怎样将旨在增强意志的习惯灌输给一位高中辍学生，使其变成顶级经理人的；并讲述了为什么当医院的组织习惯偏离正轨时，最有才华的外科医生也会犯下大错。

第三部分探讨的是社会习惯，介绍了小马丁·路德·金和民权运

动的成功之道——一部分原因就是改变了亚拉巴马州蒙哥马利县根深蒂固的社会习惯；也解析了同样的做法如何帮助年轻牧师瑞克·沃伦在加州的鞍峰谷建立了全美最大的教堂。最后，该部分还探讨了棘手的伦理问题，比如英国的一位谋杀犯如果能令人信服地证明是自己的习惯导致了杀戮，那么是否应该让他获释。

本书的所有章节都围绕一个中心论点：如果弄清楚习惯运作的原理，习惯是可以被改变的。

本书参考了上百项学术研究，采访了超过300位科学家和高管，并且参考了许多公司作的研究。本书集中研究了严格意义上的习惯：有时我们刻意做出的选择会在自己停止有关思考后持续，而且是日复一日地持续。在某一刻，我们会有意识地决定应该吃多少，想安排自己何时去办公室，多久喝一次酒，或者什么时候去慢跑，然后就不再作选择，这些行为会自然而然地持续。这是人类神经系统作用的自然结果。通过弄清楚背后的原理，你可以重新构建你选择的模式。

8年前我还是报社的记者，在巴格达工作，刚刚开始对有关习惯的科学研究感兴趣。根据我的观察，美国军队对士兵的训练可以说是历史上最大的习惯形成实验之一。军队会精心设计，通过基本训练使士兵养成一些习惯，让士兵知道如何射击、思考，在敌方火力下如何交流。在战场上，每一个命令都在利用士兵经过长期训练，能够作出自动反应的行为。整个军队都依靠不断进行的常规训练来建造基地，设定战略优先目标，决定如何应对敌人的攻击。在战争的早期阶段，武装分子散布四处，美军的伤亡率也在上升，指挥官们在寻找能够灌输到士兵和伊拉克人身上的习惯，希望借此创造可持续的和平。

在到达伊拉克两个月后，我听说一位指挥官在巴格达南部90英里的小城市库法开展了一个临时的习惯修正项目。这位陆军少校分析了近期的暴乱视频，发现了其中的一个模式：暴力活动发生前，

一般都会有大群的伊拉克人聚集在广场或者开阔地上，几个小时后，人群越来越庞大，接着会有人兜售食品，还会有很多人围观，然后有人丢了一块石头或者一个玻璃瓶，事情就变得不可收拾了。

少校在与库法市市长会面时，提出了一个奇怪的请求：能否不让兜售食品的人靠近广场？市长同意了。几个星期后，一小群人聚集在库法的大清真寺附近，中午过后，人越来越多。有些人开始愤怒地喊口号，伊拉克警察意识到有麻烦了，于是通知基地并要求美军待命。到了傍晚，人群开始焦躁不安，饿了起来。大家在寻找之前广场上无处不在的肉串贩子，但是这次一个都没看见。围观的人群散了，那些喊口号的人也疲惫不堪，到晚上8点，所有人都离开了。

我去库法附近的基地参观时，与这位少校聊过。他告诉我说，你不一定会从习惯的角度来思考人群的行为，而他在自己的职业生涯中一直都在研究有关习惯形成的心理学。

在新兵营时，他养成了子弹上膛的习惯，即使在战区也能睡着的习惯，在混乱的战斗中集中注意力的习惯，在筋疲力尽、势单力孤时做决策的习惯。他上过一些课，里面教会了他储蓄、每天锻炼、与室友交流的习惯。在他升职之后，他学到了组织习惯的重要性（能让下级做决策而不用一直向上级请示），以及正确的习惯是怎样让之前他无法忍受的军民工作更加融洽的。在伊拉克，他看到了民众与文化也符合很多同样的规则。他说在某种意义上，一个社群就是成千上万有着各种习惯的人的巨大集合，人群受到不同影响，会导致暴力或和平的不同结果。除了禁止食品小贩进入广场外，他还在库法做了很多其他的实验，想以此影响居民的习惯。自从他来到那里之后，就再也没出现过一例暴乱。

少校告诉我：“理解各种习惯是我在军队里学到的最重要的事情，这改变了我的世界观。你想很快睡着，醒来时精神抖擞吗？那么你得注意自己的睡眠模式，还有你起床时会自然而然开始做什

么。想让跑步变得轻松吗？你得让跑步变成一种日常活动。我就这样训练我的孩子们。我和妻子为我们结婚写了一些习惯计划。在军事指挥会议上，我和其他军官们讨论的也是习惯问题。在库法没有任何一个人告诉我们说让肉串摊贩走开就能够影响聚集的人群。一旦在你眼中，一切事物都是习惯的集合，你就会觉得好像有人给了你一只手电筒和一根撬棍，然后你就可以放手大干了。”

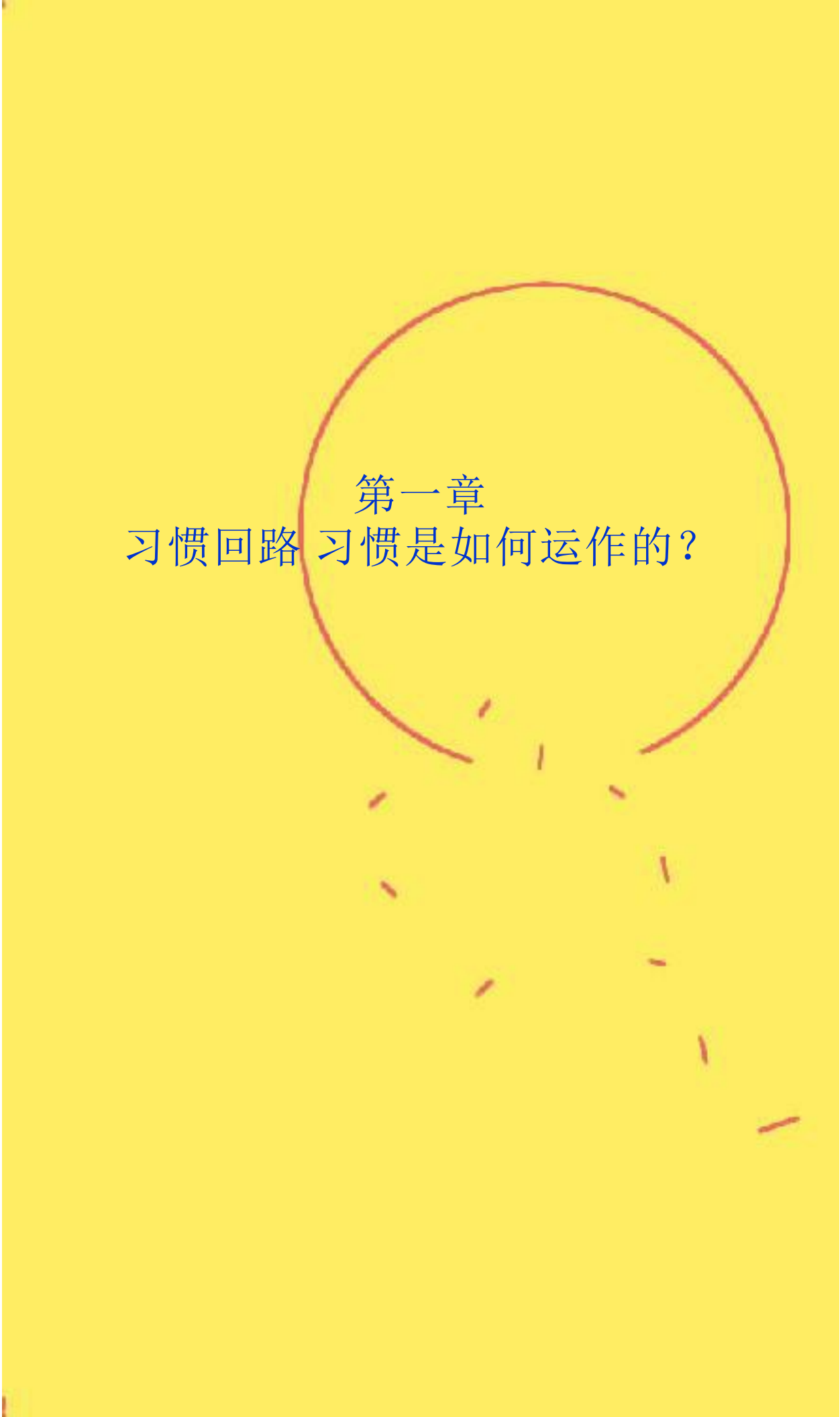
少校是一位来自佐治亚州的矮个子男人，他总是往杯子里吐瓜子壳或者嚼过的烟叶。他告诉我，在他入伍前，他能找到的最好的工作是维护电话线，或者他也可能变成贩卖冰毒的毒枭（他高中一些同学就是这样），人生道路并不成功。现在，他在世界上最复杂的军事组织之一的美国军队中管理着800名士兵。

“我跟你说，如果像我这样的乡巴佬都能学会这个，任何人都可以。我总是跟我的士兵们说，如果你的习惯对了，你是无所不能的。”少校说道。

在过去的10年里，我们对有关习惯的神经学和心理学的了解突飞猛进，同时对我们生活、社会以及组织机构中习惯模式的运作方式也有了一定的认识，其程度在50年前是无法想象的。现在，大家都知道习惯如何产生、如何改变，并弄清了习惯机理背后的科学。我们知道如何将习惯拆分并将它们重组，以符合自己的要求。我们清楚如何才能让一个人少吃，更多地运动，工作更有效率，生活更加健康。虽然我们也许无法轻轻松松在短时间内改变习惯，因为这从来就不是一件简单的事。但改变是可能的，而且我们现在也知道了应该如何去做。

第一部分
个体的习惯

The Power Of Habit



第一章
习惯回路 习惯是如何运作的？

某段记忆比另一段更重要？

1993年秋，一个人走进了圣迭戈加州大学的一间实验室。这是一次安排好的会面，这次会面将颠覆我们对习惯的认识。这个人年纪比较大，身高6英尺[1]，穿着领尖有蓝色纽扣的衬衫。随便哪个50岁阶段的高中聚会，与会者都会羡慕他那一头浓密的白发。关节炎让他在实验室的过道上显得有些蹒跚，他牵着妻子的手，慢慢地走着，好像对下一步会怎样毫无信心。

大约在一年前，这位后来在医学文献中广为人知的尤金·保利，正待在普莱亚岱瑞的家中，准备着晚餐，这时他的妻子告诉他，他们的儿子迈克尔要来了。

尤金问道：“谁是迈克尔？”

他的妻子贝弗利说：“你的孩子啊，你知道的，就是我们养大的那个。”

尤金茫然地看着她，问：“那是谁？”

第二天，尤金开始呕吐，腹部的绞痛让他满地打滚。不到24小时，他的脱水情况已经非常严重，吓坏了的贝弗利带着他去了急症室。尤金的体温开始上升，达到了40.6摄氏度。他浑身大汗，医院的床单上留下了他的大片汗渍。他变得神志不清，还有些暴躁，护士在给他的手臂进行静脉注射的时候，他朝着护士大吼大叫，推推搡搡。在镇静剂发挥作用之后，医生在他后背的两块脊柱之间插入一根长长的针，抽取了脑脊髓液。

医生在抽取脑脊髓液的时候立刻就意识到了问题。大脑和脊椎神经

周围的液体是保护人体免受感染和伤害的。如果人健康的话，液体澄清而且流动很快，会在针的周围形成顺滑的移动感。而尤金脊椎里的液体样本浑浊，并且很黏稠，好像里面混杂了特别小的沙砾。在化验结果出来时，尤金的医生弄清楚了他的病情：他得了病毒性脑炎，这种病是由一种无害的，会引发唇疱疹以及皮肤轻微感染的病毒造成的。不过，这种病毒极少会进入大脑，而一旦进入脑，在入侵脑组织后，会对我们的思想、梦境，还有某些人认为的灵魂寄居的地方造成灾难性的伤害。

尤金的医生告诉贝弗利，他们没办法修复已经造成的损伤，但是大剂量的抗病毒药物也许可以阻止病毒扩散。尤金昏迷了10天，濒临死亡。随着药物渐渐起效，他的烧退了，病毒也消失了。他最终醒来时，十分虚弱，整个人精神恍惚，也没法好好吃东西。他的语言能力受到了影响，有时候还上气不接下气，好像突然忘了怎么呼吸，但是他还活着。最终，尤金恢复了一些，医生给他作了一系列测试。医生惊讶地发现尤金的身体，包括他的神经系统，基本上都安然无恙。他的四肢可以动，对噪音和光也有反应。不过在作过头部扫描之后，医生发现他大脑的中心区附近有阴影，这不由得让人担心。病毒已经摧毁了颅骨和脊椎交汇处一块椭圆形的脑组织。医生警告贝弗利说：“他也许不是你认识的那个人了，如果他不再是你以前的丈夫，你得作好准备。”尤金被推进了医院的另一头。不到一周，他的吞咽功能恢复了。又过了一周，他的语言能力恢复正常，说要吃果冻和盐，看电视时会换台，抱怨说肥皂剧太无聊。5周后，他被送到了康复中心，这时他已经能在走廊里散步，而且不管护士想不想听，一个劲儿地建议说周末应该怎么过。

一位医生告诉贝弗利：“我从没见过有人能康复成这样，我不想让您抱太大的希望，但这太令人惊讶了。”不过贝弗利还是很担心，在康复中心，可以很清楚地看到这次得病改变了她的丈夫。比如，每个星期尤金都搞不清日子；不管医生和护士们自我介绍了多少次，他依然记不得他们的名字。有一天，医生离开了房间，尤金莫名其妙地问贝弗利：“你干吗老问我这些问题？”等他出院回家，事情就变得更怪异了。

尤金似乎记不起自己的朋友们。在交谈时，他没法接上话。有时候在早晨，他会起床，走进厨房给自己煎培根鸡蛋，然后回到被窝，打开收音机。40分钟后，他会把同样的事情再做一遍：起床，煎培根鸡蛋，回到被窝，玩收音机。然后再重复。

贝弗利吓坏了，她去找了专家咨询。其中一位专家是圣迭戈加州大学专门研究记忆丧失的研究人员。在一个阳光明媚的秋日，贝弗利和尤金走进了加州大学里一座没有任何特征的建筑，他们拉着手慢慢地走过走廊。进去之后，研究人员让他们来到一间小的测试间。尤金开始和一位使用电脑的年轻女士攀谈。

尤金对着这位女士使用的电脑比画着说：“当电子工程师这么多年，我一直都对这些东西感到惊奇，我小的时候，这东西还搁好几个6英尺高的架子里，有整个房间那么大。”女士继续敲着键盘，尤金笑着说：“这太不可思议了，所有这些蚀刻的电路，还有那些二极管、三极管，我工作那会儿，这东西需要好几个6英尺高的架子撑着。”这时一位科学家走进了房间，然后作了自我介绍，他让尤金自报年龄。

尤金回答道：“我看看，50岁或60岁吧。”其实他71岁了。

科学家开始在电脑上打字。尤金指着电脑，笑着说：“这真了不起，你知道，我当电子工程师的时候，这东西得用好几个6英尺的架子撑起来呢！”

这名科学家名叫拉里·斯奎尔，52岁，在过去30年里，他一直在研究记忆神经解剖学。他的专长是研究大脑的记忆方式，而他与尤金的合作很快将向他自己和其他成百上千的研究人员打开一个新世界，如今他们已经重塑了我们对习惯运作机理的理解。斯奎尔的研究将让我们看到，即便有些人记不住自己的年龄或者几乎什么都记不住，但身上依然会出现看上去复杂得不可思议的各种习惯，你会意识到所有人每天都在依赖相似的神经过程生活。他和其他人的研究，有助于揭示影响众多选

择的潜意识背后的机理。从表面上看，这些选择都是理性思考的产物，但实际上是我们大部分人几乎没有注意到或不能理解的欲望在发挥着影响。

斯奎尔与尤金会面时，斯奎尔已经花了几周时间研究他的大脑扫描图。扫描图显示尤金颅骨内几乎所有受到损伤的地方，都集中在脑中央5厘米大小的区域。病毒几乎完全摧毁了他的内侧颞叶，这部分由白色的脑细胞组成，科学家怀疑它管理着人类的所有认知活动，比如回忆过去以及对某些情绪的控制。这部分完全被破坏并没有让斯奎尔大吃一惊，他知道病毒性脑炎具有几乎外科手术般精准的组织侵蚀能力，而且整个过程毫不留情。让斯奎尔惊讶的是，这些扫描图看起来太熟悉了。

30年前，斯奎尔在麻省理工学院攻读博士，他与一个研究小组共同研究一位被称为“H.　M.”的人，这是医学史上最著名的病人之一。这位病人真名叫作亨利·莫莱森，科学家为了保护他的隐私，在他去世前，一直都对外界隐瞒了他的真实身份。亨利·莫莱森在7岁那年被自行车撞倒，头部受伤。很快，他出现了癫痫的症状，开始不时晕厥。到16岁的时候，他第一次癫痫大发作，整个大脑都受到了影响。不久，他开始时常失去知觉，有时一天能达到10次。

到27岁的时候，亨利·莫莱森感到绝望了。抗惊厥药物没有效果。他是个聪明人，但是保不住自己的工作，还和父母住在一起。亨利·莫莱森渴望过正常人的生活。所以他试图找一位能在自己身上进行治疗实验，又不怕医疗事故的医生帮助自己。研究表明，他大脑被称为海马体的这部分可能与癫痫发作有关。后来医生建议给莫莱森做开颅手术，抬高他大脑的前部，然后用一根小管子吸出颅内的海马体以及周围的组织，莫莱森同意了。

手术是1953年做的，莫莱森痊愈后，他的癫痫发作频率降低了。不过，与此同时，他的大脑显然发生了巨大的变化。莫莱森知道自己的名字，知道母亲来自爱尔兰，他能记得1929年的股市崩盘以及诺曼底登陆

的有关新闻报道。但手术之前那10年的所有记忆、经历还有磨难都被消除了。医生用扑克牌和数字表测试他的记忆，结果发现莫莱森对新信息的记忆时长不超过20秒。

从手术到2008年去世，莫莱森见过的每个人，听过的每首歌，去过的每个房间，都成了完全新鲜的经历。他的大脑在时间上被冻结。每天他都对别人拿个黑色的长方形塑料块对着电视机就能换台感到大惑不解。他一遍又一遍地将自己介绍给医生和护士，每天重复几十遍。

斯奎尔跟我说：“我喜欢研究亨利·莫莱森，因为记忆似乎是非常实际、让人激动的研究大脑的方式。我在俄亥俄州长大，我能记得一年级的时候，老师给大家发蜡笔，我将所有颜色混在一起，想看看能不能弄出黑色。我为什么会有这段记忆，却记不得老师的模样？为什么我的大脑会认为某段记忆比另一段记忆更重要？”

当斯奎尔拿到尤金的大脑扫描图时，他惊奇地发现这些图和亨利·莫莱森的扫描图太像了。两个人的大脑中间都有一个核桃大小的空穴，尤金的记忆和亨利·莫莱森的一样，都被移除了。

斯奎尔开始给尤金作检查，不过在他眼里，这位病人和亨利·莫莱森有着很大的不同。虽然几乎所有人只要和亨利·莫莱森见面几分钟就知道不对劲，但尤金却能够将对话进行下去，而且做的事情不会让粗心的观察者意识到有什么问题。

亨利·莫莱森手术的效果不太理想，让他下半生一直住在医院里。而尤金则和妻子住在家中。莫莱森基本上没法真正和人对话。相比之下，尤金有一种奇妙的能力，几乎可以将任何对话都转到自己能聊很久的话题上，比如聊聊人造卫星，他以前为航天公司当过技术员；还有天气，这也是个可以聊很久的话题。

斯奎尔开始测试，先问了尤金年轻时候的事情。尤金介绍了他在加

州中部的家乡小镇，说了他在商船上的经历，还谈到了他年轻时去澳大利亚旅行的事。他能记得1960年之前生活中发生的大部分事情。当斯奎尔问他近几十年的事情时，尤金礼貌地转换了话题，说他不太能回忆起最近的事。

斯奎尔作了几项智力测验，发现作为一个记不起过去30年生活的成年男性，尤金的智力依然不错。而且，尤金身上依然还有他在年轻时候养成的各种习惯，所以当斯奎尔给他一杯水，或者为他说出细节更丰富的答案而表扬他时，尤金会表示感谢，同样也报以恭维。每次有人进房间时，尤金都会介绍自己，然后寒暄一番。

但当斯奎尔要尤金记住一串数字，或者描述实验室门外的走廊时，这位病人记住的新信息都是一分钟之内的。有人给尤金看他孙辈的照片，他完全认不出他们。斯奎尔问他是否知道自己病了，尤金说他完全不记得自己生病的事，也不记得住院的事。实际上，尤金完全不记得自己有健忘症。他自己的心象（mental image）里根本没有失忆这部分内容，而且因为他不记得自己身上的损伤，所以觉得一切正常。

在与尤金会面的几个月后，斯奎尔做了些实验，测试了尤金的记忆极限。那时，尤金和贝弗利已经从普莱亚岱瑞搬到了圣迭戈，住得离他们的女儿近了些，而斯奎尔则经常去他们家给尤金作测验。有一天，斯奎尔要尤金画一幅他房子的素描。尤金连标出厨房或卧室位置的基本示意图都画不出来。斯奎尔问：“早上起床的时候，你是怎么离开房间的？”尤金说：“你知道的，我真的不晓得。”

斯奎尔在笔记本电脑上作记录，在这位科学家打字时，尤金的注意力转移了，他扫视了房间，然后站了起来，走到了过道，打开了卫生间的门。几分钟后，尤金冲了厕所，洗了手，然后在裤子上擦了擦手，走回到客厅，又坐在斯奎尔边上的椅子上。他耐心地等待斯奎尔问下一个问题。

当时，没有人奇怪为什么一个画不出自己家地图的人可以迅速找到卫生间。但这个问题最终引出了一连串的发现，形成了我们对习惯的力量的理解。这有助于点燃一场如今有成百上千的研究人员投身其中进行钻研的科学革命，这是我们第一次了解影响我们生活的所有习惯。

尤金坐在桌子边，看着斯奎尔的笔记本电脑，对它比画着说道："这太神奇了，你知道，我以前当电子工程师时，这东西需要好几个6英尺高的架子撑着。"

在搬进新房子的头几周过后，贝弗利试着每天带尤金出去走走。医生告诉她说让尤金锻炼锻炼很重要，而且如果尤金在房子里待得太久的话，贝弗利会被逼得发疯的，因为他老是在无限循环中问同样的问题。所以每天早晨和下午，她都带尤金在街区走一圈，总是一起，也总是走同一条路。

医生们提醒贝弗利，她需要一直观察尤金。他们说如果尤金迷路了，他就永远找不到回家的路。不过有一天早上，贝弗利还在穿衣服，尤金就从前门溜了出去。他喜欢挨个房间游荡，所以贝弗利过了好一阵才发现丈夫不见了。她顿时慌了神，跑到街上仔细寻找，结果看不到他。贝弗利到邻居家，用力地敲窗户。因为小区里的房子看起来差不多，也许尤金糊涂了，进了邻居家。她跑到门口猛按门铃直到有人应门，结果也没找到尤金。她又跑回到街上，一边奔跑，一边在街区里大声喊着尤金的名字，急得哭了起来。要是尤金走上机动车道该怎么办？他应该怎么告诉别人自己住在何处？贝弗利在外面寻找了15分钟，把四处找了个遍，最后她跑回家准备报警。

等她跑回自己家，发现尤金在客厅里，坐在电视机前看着历史频道。尤金看着泪流满面的贝弗利一脸茫然。他说他不记得自己离开过房子，不知道去过哪儿，不理解为什么贝弗利这么伤心。贝弗利看见桌子上摆着一堆松球，和她在街那头邻居家院子里看到的一样，于是凑近去看尤金的手，她发现他的手指上有松汁。这时她确信尤金自己出去走了

一圈，游荡到街的另一头，收集了一些纪念品。

而他找到了回家的路。

很快，尤金每天早上都去散步。贝弗利试着要阻止他，但这无济于事。

“即便我告诉他，要他待在房里，他过几分钟就不记得了。”贝弗利告诉我说，“我跟了他几次，想确定他不会迷路，他每一次都能自己回来。”有时候尤金会带着松球或石块回家。有一次他拿了个钱包回来，还有一次是一条小狗。尤金永远都不记得这些东西是哪里来的。

当斯奎尔和助手听说尤金自己出去散步，他们开始怀疑尤金的大脑内有什么在起作用，而这与他的有意识记忆毫无关系。于是他们设计了一项实验，让斯奎尔的一位助手去拜访尤金，并让尤金画一张他所住街区的地图。尤金画不出来。于是这位助手要他画自己房子在街上的位置。尤金画了一点儿，然后就忘了自己要做什么了。助手要他指出哪扇门通向厨房。尤金扫了一眼房间，说自己不知道。于是助手又问尤金如果他饿了会怎么办。尤金站起来，走进了厨房，打开了壁橱，从里面拿了一罐坚果。

那个星期晚些时候，另一个人加入了尤金的日常散步活动。他们一起走了15分钟，在南加州四季如春的环境里，闻着空气中浓郁的紫茉莉香。尤金话不多，但总是在带路，而且好像知道自己在往哪走。他从来都不问方向。等他们走到房子附近的街角时，和尤金一起散步的人问尤金住在哪儿，尤金说：“我确实不知道。”然后他走上自己房子前的人行道，打开了房子前门，进了客厅开电视。对斯奎尔来说，尤金显然在吸收新信息。但是这些信息存在他大脑的什么地方？怎么会有人在说不出厨房位置的时候，却可以进去翻出坚果罐子？在不知道自己家所在时，能找到回家的路？斯奎尔苦思冥想，是不是尤金损坏的大脑中正在形成新的模式？

暗示、惯常行为和奖赏

对一般人来说，麻省理工学院大脑与认知科学系实验室里摆放的东西，让这儿看起来就像是个堆满玩具的手术室。里面有迷你手术刀、迷你钻、迷你锯，尺寸还不到1/4英寸，都连在一只机械手上。甚至手术台都很小，好像是给儿童做手术用的。房间温度保持在凉爽的15.6摄氏度，因为温度低一些能让研究人员的手指在精密操作中保持稳定。在这些实验室中，神经学家切开被麻醉的老鼠的颅骨，将能记录大脑最细微变化的微小传感器植入其颅腔中。老鼠醒来后，几乎不会发觉自己脑袋里有很多极小的线像神经蜘蛛网一样展开。这里的实验室已经成为习惯形成科学领域一场静悄悄的革命发动的中心，在这里展开的实验揭示了为什么尤金以及你、我、他能够形成每天都需要的习惯。实验室在老鼠身上做的实验，让我们看到了大脑中错综复杂的奥秘，不管你是刷牙还是在院子里的车道上把车倒出来，大脑中都会出现复杂的变化。对斯奎尔来说，这些实验室帮助他了解了尤金是如何养成新习惯的。

当麻省理工学院的研究人员在20世纪90年代开始研究习惯这一课题时，也是在这个时间段，尤金出现了发烧的症状。研究人员对被称为基底核的神经组织中心十分好奇。你可以将人的大脑想象成一颗洋葱，由一层又一层的细胞组成，然后是离头皮最近的外层部分，从进化的角度来看，这部分通常是最近才产生的。你要是梦见新发明或者被朋友的笑话逗乐，这是你大脑的外层部分在工作，也是思维产生的最复杂的地方。

在大脑深处，靠近脑干，也就是脊柱和大脑结合的位置，这里有着更老、更原始的结构，它们控制着你的自动行为，比如呼吸和吞咽，有人从灌木丛后面跳出来时，你的那种惊吓的反应也是源自这里。大脑骨的中心是一个高尔夫球大小的组织块，这个组织块与在鱼类、爬行动物或哺乳动物脑部的一样，这就是基底核，是细胞组成的一个椭圆形组织。多年来，科学家对其并不十分了解，但是他们怀疑基底核与帕金森

氏综合征之类的疾病有关系。

20世纪90年代，麻省理工学院的研究人员开始思考基底核是否也与人的习惯紧密相关。他们注意到基底核受伤的动物会突然不知道如何通过迷宫，或者不记得怎样打开装有食物的容器。于是研究人员决定用新的微缩技术来进行观察极其微小的细节，看看老鼠在进行一些日常活动时，大脑中都有什么变化。经过手术，每只老鼠的颅腔中都被植入了一种像很小的游戏摇杆的装置和一堆细电线。之后，研究人员将老鼠放到了T形的迷宫中并在另一端摆了一块巧克力。

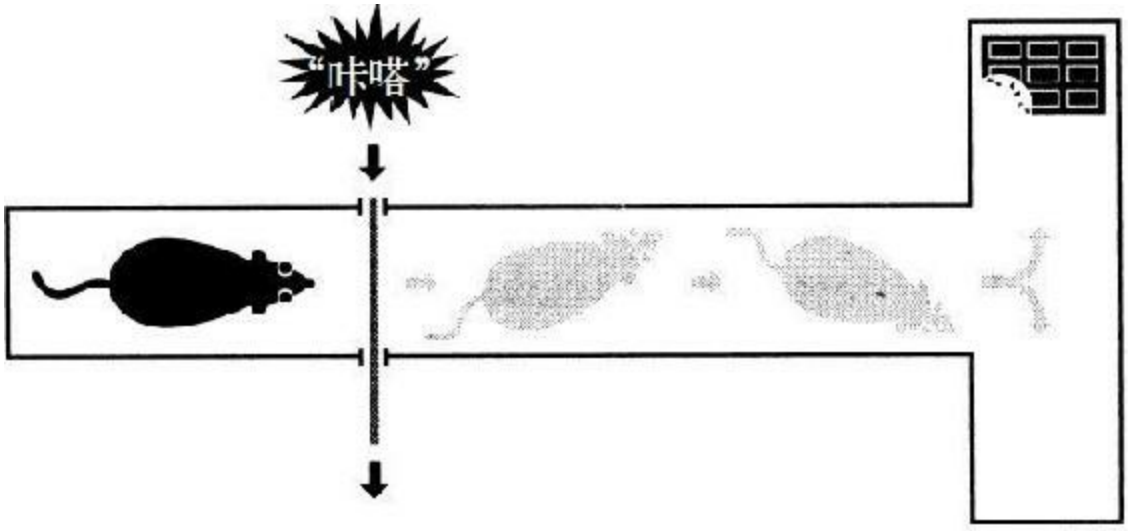


图1.1

迷宫的结构设置是让所有的老鼠先待在隔板之后，前面的隔板打开时会有很大的咔嗒声。老鼠听到这声音，看到隔板消失了，通常会在中央走廊里游荡一阵，嗅嗅各个角落，挠挠墙壁。它似乎闻到了巧克力味儿，但是不知道怎么找到巧克力。等它到达T型的前端时，一般都会向右转，远离巧克力，然后再往回走，有时候会没有任何明显原因地停下来。最终，它们中的大多数都发现了迷宫里的奖励。但是在它们的兜兜转转中，没有能让人察觉出的模式，好像每一只老鼠都在从容不迫、不假思索地闲逛。

不过老鼠颅内的装置告诉我们实际情况并非如此。老鼠在迷宫里四

处走动时，它的大脑，尤其是基底核，工作得非常卖力。每一次老鼠嗅气味或挠墙时，它的大脑都非常活跃，好像是在分析每一种新味道、画面以及声音。老鼠在迷宫里蜿蜒而行时，一直在处理新接收到的信息。

科学家不断重复这个实验。迷宫里同样的路老鼠走了几百次，研究人员观察着每一只老鼠大脑活动的变化。一连串的变化慢慢地出现了。老鼠停下来嗅各个角落，然后选了错误的方向转弯，它们穿过迷宫的速度越来越快，在它们的大脑内部，有些意料之外的事情发生了：随着每只老鼠学会如何穿越迷宫，它们的思维活动开始减弱。老鼠们的行进路线变得越来越自动化，每只老鼠的思考越来越少。

仿佛是头几次老鼠在探索迷宫，大脑必须全力工作来分析新信息，而经过几天重复走同一条路之后，老鼠不再需要去挠墙或去嗅周围的气味儿了，所以与抓挠以及嗅闻相关的脑部活动停了下来。老鼠不需要去选择怎么转弯，于是大脑的决策中心偃旗息鼓，它此时要做的就是回忆起找到巧克力的最快路径。不到一周，甚至和记忆有关的大脑结构都停止了活动。老鼠已经将在迷宫中快速通过的路线变成了自身的一部分，几乎都不需要去思考。

这种思维习惯化，也就是跑直线、左转、吃巧克力的活动，靠的是大脑的基底核，老鼠颅内的探测器表明了这一点。随着老鼠跑得越来越快，大脑工作得越来越少，基底核这一微小、原始的神经结构似乎取代了大脑的工作。基底核是回忆行为模式以及依此行动的核心，换言之，基底核甚至在大脑其他部分沉睡时都在存储生物的习惯。

要想看到这种能力是如何工作的，请看图1.2，它展示了老鼠第一次接触迷宫时大脑的活动。一开始，大脑在整个过程中都十分活跃。

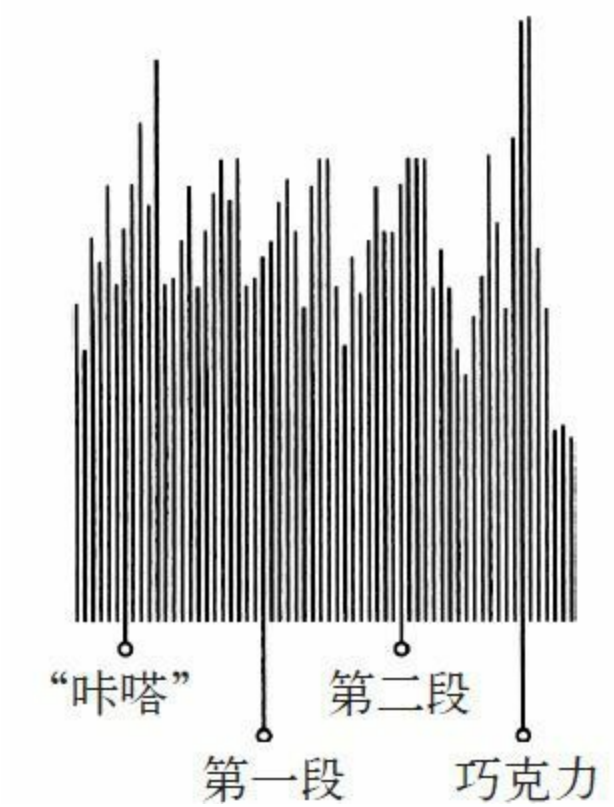


图1.2

一周之后，一旦老鼠熟悉了路线，急速前进变成了一种习惯，老鼠在穿过迷宫时，大脑没有什么活动。

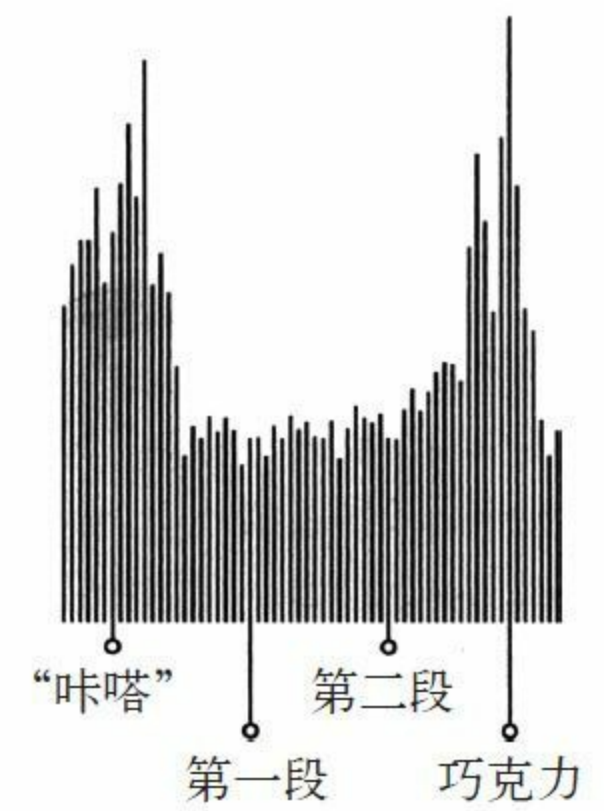


图1.3

这个过程被称为“组块化”，也就是大脑将一系列行为变成一种自动的惯常行为，而这是习惯形成的基础。我们每天的生活就靠这些行为组块（数量没有几百，也有几十）。有些很简单——你在把牙刷放进嘴里之前会习惯性地抹牙膏上去；有些则复杂一些，比如穿衣服或者给孩子准备午餐。

一些行为过于复杂，所以经过百万年进化的身体组织能将这一切变成习惯，这实在是太了不起了。就说在院子的车道上把车倒出来这个例子。刚学会开车时，你倒车时是全神贯注的：你得打开车库，开车门，调好座位，把钥匙插进去，然后顺时针转动，调一调后视镜，查看有没有障碍物，接着把脚放在刹车上，挂上倒挡，脚从刹车上移开，心理估算着车库和街道的距离，同时控制速度并注意靠近的车辆。这时，要计算保险杠与镜子里看到的东西、垃圾桶还有篱笆的距离，同时在油门或刹车上稍稍用力，而且很可能还要跟坐在你车里的人说别开收音机。熟

悉了之后，你每次把车开上街几乎都不用去细想。这种惯常的活动以习惯的形式发生了。每天有数百万人在做这种复杂的活动而不假思索，因为你一把车钥匙掏出来，我们的基底核就开始工作，找出我们存储在大脑中的与将车倒出来开到街上有关的习惯。一旦习惯开始发挥作用，大脑的灰质就会平静下来，或者去进行其他的思考活动，这也是为什么我们有足够的脑力去意识到某人把自己的午餐盒忘在了屋子里。

科学家说习惯之所以出现，是因为大脑一直在寻找可以省力的方式。如果让大脑自由发挥，那大脑就会让几乎所有的惯常行为活动变成习惯，因为习惯能让大脑得到更多的休息。这种省力的本能是一大优势。工作高效的大脑需要的空间更少，人的头部也会更小，这样的孩子在出生时更容易，因此也会降低婴儿和母亲的死亡率。同样，这样的大脑还能让我们不用再思考基本的行为，比如走路以及选择吃什么，所以人就有更多的脑力来发明长矛、灌溉系统，最终发明出飞机和电视游戏。但保留脑力也是件麻烦的事，因为如果人的大脑在错误的时候停工，我们就可能错过重要的事情，比如没有发现躲在灌木丛中的食肉动物或者上街的时候无法躲过超速的汽车。所以人大脑的基底核发展出了一套聪明的系统，能够决定什么时候让习惯来取代其他活动模式，什么时候让组块行为开始或停止。要想知道它是怎么运作的，请仔细地观察老鼠的神经习惯，注意老鼠大脑最活跃的时候，也就是老鼠刚刚进入迷宫时，老鼠在隔板移动前听到咔嗒声时，以及在迷宫末端，它发现巧克力时。

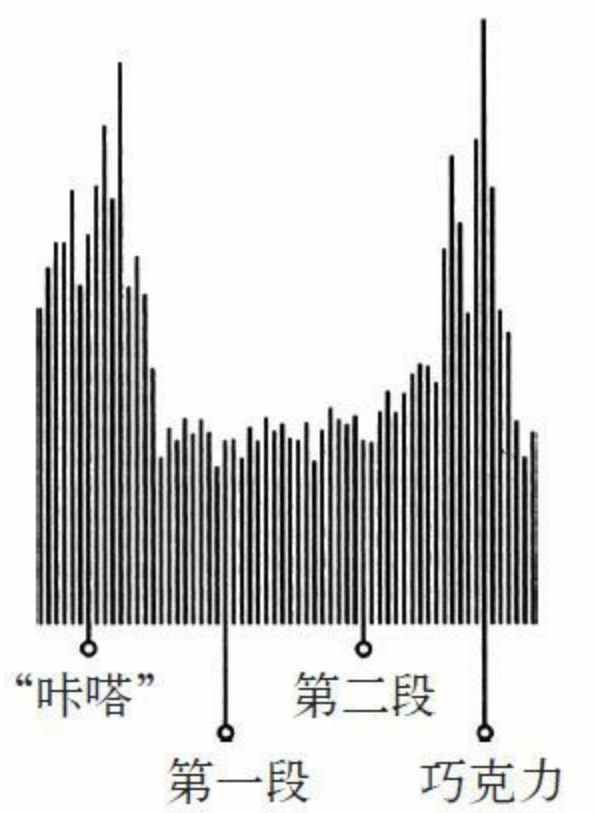


图1.4

波峰出现的时候,是大脑在决定将控制权让给习惯以及选择什么习惯的时候。比如在隔板后面，老鼠很难知道自己是否对这个迷宫熟悉，或者这块看起来陌生的板子后面是否还躲着一只猫。要处理这种不确定感，大脑一开始会耗费大量脑力，习惯性地去寻找可以让自己决定应该使用哪个模式的线索。在隔板后的老鼠如果听到了咔嗒声，它就知道应该使用走迷宫的习惯了。如果听到一声猫叫，那它就会选择不同的模式。在活动结束的时候出现了奖品，老鼠的大脑就会醒过来，然后作判断，确定所有的东西都在按照预期发展。

我们大脑中的这个过程是一个由三步组成的回路。第一步，存在着一个暗示，能让大脑进入某种自动行为模式，并决定使用哪种习惯。第二步，存在一个惯常行为，这可以是身体、思维或情感方面的。第三步则是奖赏，这让你的大脑辨别出是否应该记下这个回路，以备将来之用。

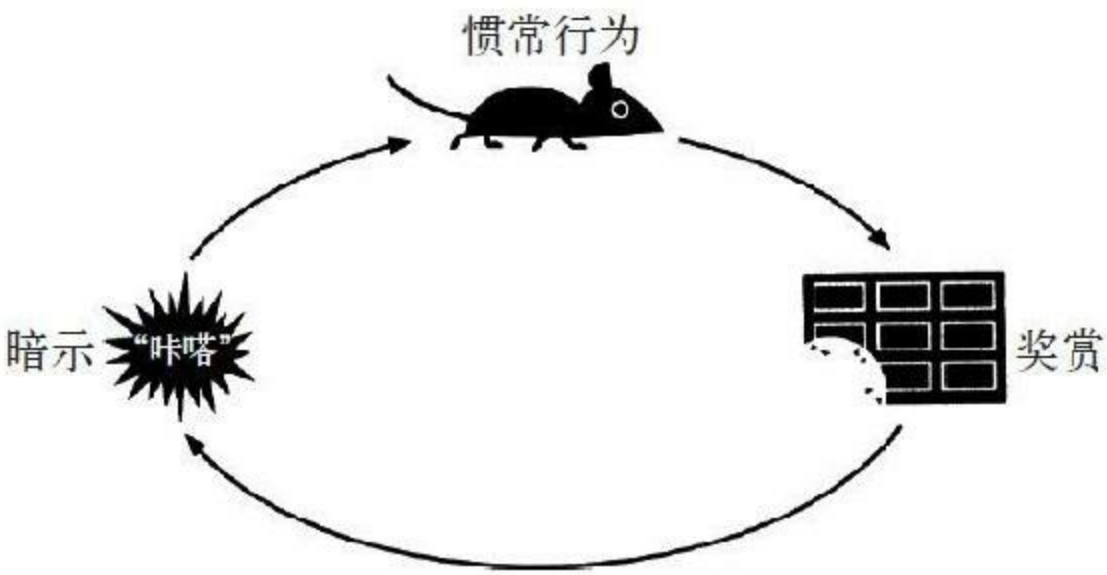


图1.5 习惯回路

慢慢地，这个由暗示、惯常行为、奖赏组成的回路变得越来越自动化。线索和奖赏交织在一起，直到强烈的参与意识与欲望出现。最终，不管是在麻省理工学院的实验室里，还是在你家院子的车道上，习惯诞生了。

习惯并非确定不变的，在后两个章节中可以看到，习惯是可以被忽略、改变或者替换的。但是发现习惯回路太重要了，因为它揭示了一个基本的事实，就是在习惯出现时，大脑不再完全参与决策，它要么完全静下来，要么集中做其他的任务。所以除非你可以抵制习惯，找到新的惯常行为，不然习惯模式依旧会自动展开。

简单地了解习惯的运作原理，了解习惯回路的结构，能让我们更轻松地去控制它。一旦你将习惯分解开，你就可以调控它了。

麻省理工学院的科学家安·格雷比尔主持了很多大脑基底核实验，她说：“我们做过实验，训练老鼠一直走迷宫，直到这变成一种习惯，然后我们通过改变奖品的位置来消灭这种习惯。之后有一天，我们把奖品放回老地方，再把老鼠放进去，然后，天呐，老鼠的老习惯又立刻出现了。习惯从来都不会消失，它们已经被嵌入了大脑的结构中，而这对我们来说是莫大的优势，因为如果我们每次放完假后都要重新学习如何

开车，那可就太糟糕了。问题是你的大脑无法分别好习惯和坏习惯，所以如果你有一个习惯，那么这个习惯会一直蛰伏在你的大脑内，等待正确的暗示和奖品的出现。”

这解释了为什么很难创造出锻炼的习惯或者饮食习惯。一旦你养成了长时间坐在沙发上而不是跑步的习惯，或者养成了每次经过装甜甜圈的盒子都要拿一块的习惯，那这些行为模式就永远留在了大脑内。不过，同理，如果我们学会去创造可以压制这些习惯引发的常规神经活动，也就是控制习惯回路的话，我们就可以把坏习惯压制到幕后，就像丽莎·艾伦在开罗之旅后做的那样。而且研究表明，一旦新模式诞生，那么跑步锻炼或者对甜甜圈视而不见就会像其他习惯一样变成自然而然的活动。

没有习惯回路，人的大脑就会停止工作，日常生活中的琐事将占据一切。

因为受伤或疾病而导致基底核受损的人，往往会变得思维麻痹。他们在进行诸如开门或决定吃什么这样的基本活动时会遇到麻烦。他们没办法去忽视那些微不足道的细节。有研究发现，基底核受损的病人无法辨认人的面部表情，不管是恐惧还是恶心，他们就是识别不出，因为这些人永远都无法确定自己应该盯着脸的哪部分看。没有了基底核，人就无法调出我们日常生活需要依靠的数百种习惯。你在某个早晨有愣住去想是应该先系左边鞋带还是右边鞋带吗？你有纠结过应该洗澡前刷牙还是洗澡后刷牙吗？

当然，那些决定都是习惯性的，不需要消耗脑力。只要你的基底核完整无缺，习惯性的暗示就会不断出现，行为也会在你不用思考的情况下发生（不过你度假时，你穿衣服的方式可能会不同，或者在早晨进行惯常活动时，刷牙的时间会不同，但自己却不知道）。

与此同时，大脑依赖自动化的惯常行为也是有风险的。习惯往往有利有弊。

拿尤金作为例子来看，在他失去记忆后，习惯让他能够正常生活，然后习惯也产生了很大的负面影响。

习惯是脆弱的

研究记忆的专家拉里·斯奎尔在尤金身上花的时间越来越多，他开始相信尤金在学习新的行为。尤金的大脑扫描图显示他的基底核不再受病毒性脑炎的伤害。斯奎尔于是想，像尤金这样大脑严重受损的人还有可能使用暗示—惯常行为—奖赏回路吗？这一原始的神经过程可以解释为什么尤金能在街区里四处走动，还能在厨房里找坚果罐吗？

为了测试尤金是否在形成新的习惯，斯奎尔设计了一个实验。他拿了16个不同的物体，都是有亮色塑料小片的玩具。斯奎尔把它们粘在长方形的硬纸板上，然后将其分成8对：选择A和选择B。每一对都是随机选出的，与之相配的硬纸板后面有一张写着“正确”的贴纸。

尤金坐在桌子旁，研究人员给他一对物品，然后让他选一个。接下来，研究人员要尤金把所选的东西反过来，看看下面有没有写着“正确”的贴纸。这是衡量记忆的惯常做法。因为只有16件物品，而它们总是以同样的8对出现，大部分人都能在几轮之后记住哪些是“正确的”（猴子在8~10天之后可以记住所有标有“正确”的物品）。

然而不管尤金作了多少次测试，他就是无法记住任何一件“正确”的物品。尤金每周内要重复两次这样的实验，每天要看40对。

在实验开始后，过了几周，一位研究人员在一次实验开始时问尤金：“你知道自己今天为什么要来吗？”

尤金说：“我不知道。”

研究人员说：“我们要向你展示一些东西，你知道原因吧？”

尤金完全记不得之前做过的全部实验，他说：“我是不是要向你描

述这些东西，或者告诉你它们是用来干什么的？”过了几个星期，尤金的表现出现了改善。经过28天的训练，尤金挑出贴有“正确”贴纸的物品的准确率达到了85%。到第36天，他的正确率达到了95%。在一次测试之后，尤金看着研究人员，对自己的成功莫名其妙。

他问研究人员：“我怎么做到的？”

研究人员说：“告诉我你脑子里在想什么，你是不是跟自己说，我记得我见过那个？”尤金指着自己的脑袋回答道：“我不记得，好像是这儿还是哪个地方有反应，然后我的手就去挑了。”

对斯奎尔来说，这是完全合理的。尤金接触到了暗示：一对物品总是以同样的组合出现。

这里头存在这样一个惯常行为：尤金会选择一个物品，并看看后面是不是贴了贴纸，即便他不知道自己为什么要把纸板翻过来看，他也会这样做。然后就是奖赏：在找到贴有“正确”字样的贴纸后的那种满足感。最终，习惯回路出现了。

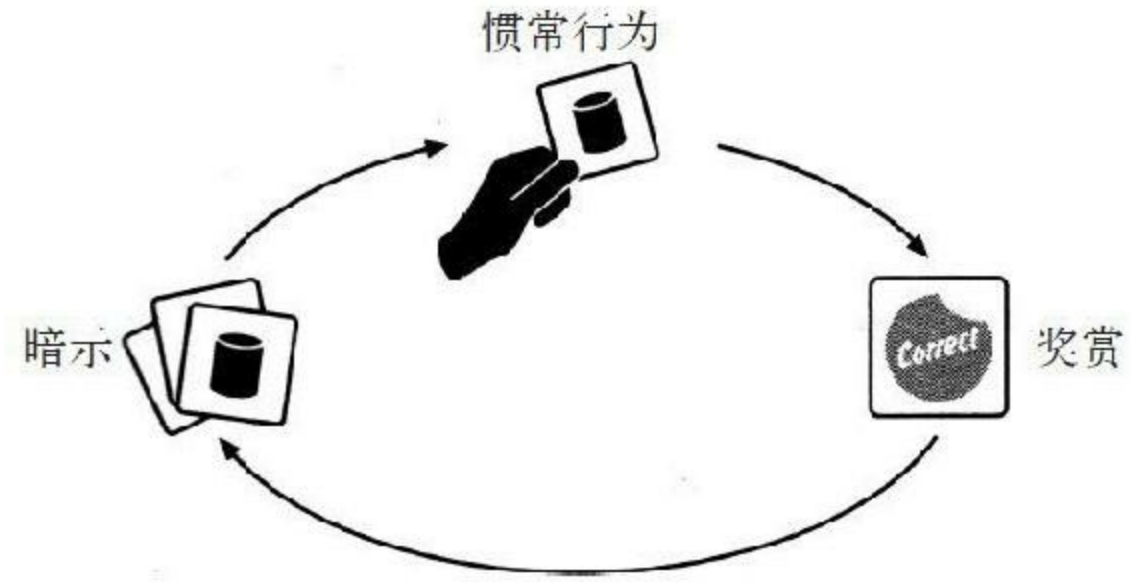


图1.6 尤金的习惯回路

为了确定他这一模式实际上就是习惯，斯奎尔做了另外一个实验。他将16件物品同时摆在尤金面前，要他把所有贴有“正确”字样的物

品都放在一起。

尤金不知道从何下手：“老天爷，我怎么能回忆起这个呢？”他摸到一件物品然后想把它翻过来，研究人员阻止他说：不能这样，你得把所有同类的放在一起。为什么尤金会想把东西都翻过来？尤金解释说：“我觉得，这是个习惯吧。”

尤金没办法成功。这些东西在习惯回路之外呈现时，他就完全弄不清了。

这就是斯奎尔在寻找的证据。实验表明，即便对涉及到的活动或物体的记忆连数秒钟都不到，尤金也有能力形成新的习惯。这解释了尤金每天早上为什么能出去散步，然后还能回家。街上的那些暗示，比如街角的树或者信箱，这些东西在他每次上街时的位置都是固定的，引导他走回自家的前门。这还解释了为什么尤金就算不饿，每天也要吃三次或者四次早餐。只要正确的暗示出现了（比如收音机或者透过玻璃的晨光），尤金就会自动地按照大脑基底核设定的脚本开始活动。

另外，尤金还有其他一些习惯，在主动寻找这些习惯之前，你都不会注意到它们。比如尤金的女儿会经常来看他。她会在客厅里和父亲聊一会儿，然后到厨房去看母亲，接着离开，在出门的时候挥手说再见。尤金在她离开时已经不记得他们之前说了什么，他会生气，觉得她怎么还没跟自己聊一会儿就走了，然后又忘记自己之前生过气。但是情绪化的习惯已经开始了，所以他的怒气会持续，愤怒到他自己都不知道是怎么回事，直到爆发出来。贝弗利告诉我说：“有时候他会砸桌子或者大骂，如果你问为什么，他说不知道，但是很生气！”尤金会踢自己的椅子，或者不管谁进了屋子，他逮谁骂谁。几分钟后，他会笑着聊天气。贝弗利说：“好像一旦这个过程开始了，他就不得不完成整个生气的过程。”斯奎尔的新实验还展示了别的发现：那些习惯是非常脆弱的。如果尤金的暗示有稍稍的变化，那么他的习惯就分崩离析了。比如他好几次在街区里走，如果环境有了变化，市里在整修街道，或者暴风把人行道上吹得一片狼藉，尤金就会迷路，不管他离家有多近，他都找不到回

家的路，直到好心的邻居给他指路，告诉他家门在哪儿，他才回到家。如果他的女儿在出门前停下来和他聊上10秒钟，他发火的习惯就永远都不会出现。

斯奎尔在尤金身上做的实验在科学界掀起了一场革命，改变了大家对大脑工作原理的认识——人有可能在对所学的课程或者决策毫无记忆的情况下学会并做出无意识的选择。尤金让我们看到习惯与记忆以及逻辑一样，都是我们行为的基础。我们也许不记得自己的习惯是如何养成的，不过一旦这些习惯在大脑中形成，它们就会影响我们的行为，而我们自己往往是意识不到的。

从斯奎尔有关尤金习惯的第一篇论文发表后，研究习惯形成的科学迅速扩展为一个主要的科研领域。美国杜克大学、哈佛大学、加州大学洛杉矶分校、耶鲁大学、南加州大学、普林斯顿大学、宾夕法尼亚大学的研究人员，还有英国、德国、荷兰各个大学的研究人员，再加上在宝洁集团、微软、谷歌以及成百上千其他公司工作的科学家，都将注意力集中在了解与习惯有关的神经学以及心理学上，这些人研究习惯的优势和弱点，还有为什么这些习惯会产生以及它们是如何被改变的。

研究人员发现，习惯回路中的暗示涵盖几乎所有事物，比如从视觉方面（像糖果条或者电视商业广告），到特定的地点、一天中的某个时间、某种情绪、一系列的思绪或者特定人的陪伴。习惯行为可以让人觉得不可思议的复杂，也能令人觉得异常简单（有些习惯，比如和情绪有关的，都是在毫秒的尺度上测量的）。奖赏则涵盖了可以给感官带来快乐的食物、药物或情绪上的高潮，比如表演带给人的自豪感或者沾沾自喜的感觉。

斯奎尔在尤金身上发现，习惯的力量很强大，但习惯本身也很脆弱。几乎在所有的实验中，其他研究人员也有同样的认识。习惯可以在我们的意识之外出现，也可以被刻意地修改。习惯往往是在未经意识的情况下出现的，但可以通过调整习惯的各个部分来重塑习惯。习惯对我们生活的影响程度超过我们的认识，实际上，习惯非常强大，能让人的

大脑依赖它们，同时将逻辑等其他一切排除在外。

比如，在研究人员与美国国家防止酒精滥用与酒精中毒研究所合作的一系列实验中，老鼠被训练得可以根据特定的暗示去按压杠杆，直到这个行为变成一种习惯。研究人员每次都会用食物奖励老鼠。然后，在食物中下药，让老鼠得病，或者在地板上通电，这样的话，当老鼠走向奖品时就会触电。在吃过碗里有毒的食物或者在被通电的地板电过时，老鼠知道了食物和笼子有危险，于是它们躲得远远的。不过，等它们看到以前的暗示时，它们仍会毫不犹豫地去按压杠杆并吃食物，或者会走过地板，甚至在吃了食物后发生呕吐或者被电得跳起来后，它们依然不放弃。这一习惯在老鼠身上如此根深蒂固，以至于它们根本没法让自己停下来。

在人类世界里寻找并模拟这种实验并不难。比如想想快餐店，你就理解了。小孩子饿了，而你工作了一天开车回家，不过这一次，你把车停在了麦当劳或汉堡王快餐店边上。吃得不贵，味道很棒。毕竟，一小份加工过的肉，比较咸的炸薯条，还有很甜的苏打水，这点儿量对健康的威胁相对来说并不是很大，对吧？你不大可能会天天吃。

然而习惯不经我们允许就会出现。很多研究表明，通常家里不会有经常去吃快餐的倾向，但结果是每个月吃一次的行为模式慢慢变成了每个星期吃一次，然后每星期两次，这里头的暗示和奖赏创造出了一种习惯，频率会越来越高，最后孩子们吃的汉堡和薯条已经到了会危害健康的程度。北德州大学和耶鲁大学的研究人员想弄清楚，为什么这些家庭会逐渐增加吃快餐的次数，他们发现了一连串的暗示和奖赏，而大多数顾客都不知道这些东西影响了自己的行为。研究人员发现了其中的习惯回路。

举个例子，所有的麦当劳看起来都是一样的，这是麦当劳公司刻意将店铺的设计标准化，也统一了员工对顾客的说辞，所以所有的东西都有一致性的暗示，能够触发进去用餐的惯常行为。有些连锁店的食物经过特别加工，要的就是能够向顾客送出即时的奖赏，像薯条就被设计成

能够尽快地让你尝到盐和油脂的味道，让你的快感中心启动，让大脑沉溺在这一行为模式中。这都有利于让习惯回路更紧凑。

不过，这些习惯都是脆弱的。如果快餐店关门了，那么之前在这里吃快餐的家庭就会经常在家吃饭，而不是去其他地方找别的快餐店。甚至细微的变化都会终结这种行为模式。我们通常无法识别这些慢慢发展的习惯回路，也看不到自己有可以控制它们的能力。但是通过学习观察暗示和奖赏，我们可以改变自己的惯常行为。

寻找幸福的能力

到2000年，尤金患病已经过了7年，他的生活达到了一种平衡状态。他每天早上出去散步，想吃什么就吃什么，有时候一天吃五六次。他的妻子知道只要把电视调到历史频道，不管电视上是重播还是新节目，尤金都会坐在他的绒毛沙发里看。他无法分辨这个节目他是不是看过。

然而，随着年纪越来越大，尤金的习惯开始对他的生活产生了负面影响。他总是坐着不动，有时候看电视一看就是几个小时，因为他永远不会觉得无聊。他的医生开始担心他的心脏。医生告诉贝弗利，得让他严格按照健康食谱吃东西。贝弗利试了试，但她很难影响尤金的进食频率和他进食的选择。尤金从来都不记得她的警告。即便冰箱里塞满了水果和蔬菜，尤金也会到处翻，直到找出培根和鸡蛋为止。这就是他的惯常行为。由于上了年纪，他的骨头也越来越脆弱，医生说他四处走动时需要更小心。不过，尤金老是认为自己还是20年前那样年轻，他从来都不记得要小心走路。

斯奎尔告诉我说：“我这辈子一直都为‘记忆’着迷，后来我遇到了尤金，发现就算你什么都记不住，生活也可以丰富多彩。甚至你幸福的记忆都消失了，但大脑依然有这种令人惊奇的能力去寻找幸福。

“很难关闭这种能力，不过这种能力最终对尤金起了负面作用。”

贝弗利想用自己对习惯的了解帮助尤金避免因为年迈而要碰到的问题。她发现自己可以通过插入新的暗示，让尤金最糟糕的行为模式短路。如果她不在冰箱里放培根，尤金是不会多次吃不健康的早餐的。当她把沙拉放在他椅子边时，他有时候会吃点儿，慢慢地这种吃法变成了一种习惯，他不再跑到厨房找吃的了。就这样，尤金的饮食习惯逐渐得到了改善。

不过，就算贝弗利做了这些事，尤金的健康状况依旧在恶化。某个春日的一天，尤金在看电视的时候突然大喊大叫，贝弗利跑了进去，看到他握紧了拳头。贝弗利叫了救护车。送到医院后，医生诊断出尤金的心脏病有一次小的发作。那时尤金的疼痛感已经没了，他想从医院的床上下来。那一晚，他一直在扯装在他胸口上的检测设备（这样他才能翻身睡觉），每次都弄响了警报，护士都跑了进来。护士试着让他能够安静地适应身上的感应器，于是把感应头都贴了起来，并告诉他如果他还是乱动，就会用拘束带固定他。结果这一切都白做了。尤金很快就不记得护士用这话威胁过他。

然后他的女儿卡萝尔·拉耶斯告诉护士，要在他坐着不动的时候表扬他，然后每次看到他时，一遍又一遍地重复这种赞扬。他女儿告诉我说：“你知道，我们都想带出他的那种自豪感，我们会说，‘噢，爸爸，你让身上这些小玩意儿保持不动，真的是在做一件对科研十分重要的事。’”护士们开始特别照顾他。尤金喜欢这感觉。过了几天，医护人员说什么他都照做。过了一周，尤金出院回家。

然后是2008年的秋天，在穿过客厅时，尤金在壁炉边绊倒了，造成髋部骨折。在医院时，斯奎尔和他的研究小组都担心尤金会感到恐慌，因为他不知道自己在哪。于是他们在他床边留了字条，解释发生了什么事，还在墙上贴了他孩子们的照片。他的妻子和孩子们每天都去看他。不过尤金并没有变得越来越担心。他从来都不问为什么自己会在医院。斯奎尔说：“他那时好像对所有的不确定性都觉得放心，这距离他

失忆已经有15年了。好像他大脑的这部分知道有些东西他是永远无法理解的，所以就泰然处之。”

贝弗利每天都去医院看尤金，她说：“我花了很长时间跟他聊天，我告诉他我爱他，聊了我们的孩子，还聊了我们的生活有多幸福。我指着照片说他有多么招人喜欢。我们结婚有57年了，其中有42年是真正的正常婚姻生活。有时候我过得很辛苦，因为我太想要我以前的丈夫回来了，但至少我知道他是开心的。”

过了几周，尤金的女儿来看他，他问女儿：“打算怎么办？”她推着坐在轮椅里的尤金走到医院的草坪上。尤金说：“真是美好的一天，天气很不错，不是吗？”他的女儿跟他聊了她的孩子，他们还一起逗小狗。他女儿认为他很快就可以出院回家。太阳落山了，她准备推尤金进去。

尤金看着她说：“有你这样的女儿是我的运气。”她女儿对这话完全没有心理准备，想不起父亲以前有没有说过这样甜蜜的话。

她跟尤金说：“有你这样的爸爸，我也很走运。”

尤金说：“天啊，这真是美好的一天，你觉得这天气怎样？”

第二天凌晨1点钟，贝弗利的电话响了。医生说尤金突发严重的心脏病，他们已经尽力，但回天乏术。尤金去世了。他去世之后，被众多的科研人员颂扬，数不清的实验室和医学院都在研究他的大脑扫描图。

贝弗利告诉我：“我想他要是知道自己对科学做了多大的贡献，肯定会感到骄傲的。他以前跟我说过，那是在我们新婚后不久，他说这辈子他想做点儿重要的事，做点儿有意义的事。他做到了，只是他从来都没有这方面的记忆。”

---

[1]1英尺等于0.3048米。——编者注

第二章
渴求的大脑 如何创造新习惯

“白速得”与全民刷牙的习惯

在19世纪最初的10年里，有一天，一位叫克劳德·C·霍普金斯的知名美国高管从一个老朋友那里得来一个商业创意。这位老朋友发现了一种令人惊奇的产品，他坚信该产品将轰动市场。这个产品是一种牙膏，一种带有薄荷味且泡沫丰富的混合物，他称之为“白速得牙膏”（Pepsodent）。这个产品吸引了一些风险投资商，其中一位之前做的一连串土地交易都以失败告终；而另一位，据说和黑帮有瓜葛。但霍普金斯的这位朋友保证这次风险投资能取得不俗的成绩。如果确实如此，霍普金斯愿意帮他策划一次全国性的推广活动。

当时，霍普金斯是这个发展迅猛的行业的弄潮儿，而在那之前几十年，这个行业几乎不存在，这个行业就是广告业。他通过宣传厂家用“蒸汽流”清洁酒瓶，并且只字不提其他厂家采用完全相同的清洁方法，成功地说服美国人掏钱购买舒立兹啤酒。他曾全然不顾历史学家们激愤的口诛笔伐，通过在广告中宣传埃及艳后使用棕榄牌香皂沐浴，以此诱导了数百万女性购买该产品。他还捧红了膨化小麦（Puffed Wheat），宣称这种产品的制作过程是让谷粒膨胀至“正常大小的8倍”，然后再“用炮筒爆谷机打出来”。他已经将一连串前所未闻的产品变得家喻户晓，比如桂格麦片、固特异轮胎、必胜地毯清扫器和范坎普牌青豆烧肉。在这一过程中，他身家暴涨，甚至在畅销自传《我的广告生涯》中还大篇幅地诉说钱花不完的烦恼。

克劳德·霍普金斯最出名的要属他创造的一系列能让消费者养成新习惯的营销规则。这些规则革新了广告业，并最终成为所有营销人员、教育改革者、公共健康专家、政治人物和企业高管的常识。直到今天，从我们选择清洁用品到政府采用的疾病防治工具，霍普金斯的规则仍然无处不在。这些规则是创造新习惯的基础。

然而，当霍普金斯的老朋友向他提到白速得牙膏时，这位广告人看上去不太感兴趣。当时，美国人口腔健康水平的急剧下降已经不是秘密。随着国家越来越富足，人们开始越来越多地购买含糖量高、制作精细的食品。等到美国政府为第一次世界大战征兵时，就出现了大批患有龋齿的新兵，因此政府宣称国民糟糕的牙齿健康状况已经危害到了国家安全。

但霍普金斯认为，做牙膏生意会弄垮自己。当时已经有一大批人在经营这种业务，他们上门兜售效果存疑的牙粉和洗牙剂，结果大多数都破产了。

问题在于，虽然美国存在全国性的牙齿健康问题，但是因为几乎没人有刷牙的习惯，所以极少有人购买牙膏。

因此，对于朋友的提议，霍普金斯只考虑了一会儿就否决了。他宁愿继续在香皂和谷物上下功夫。霍普金斯在他的自传中解释说：“我那时觉得不可能把牙膏的功效向外行们解释清楚，因为专业词汇太多了。”不过他的这个朋友倒是意志坚定。他一次又一次的拜访让相当自负的霍普金斯不禁侧目，终于，这个广告人妥协了。

霍普金斯在书中写道：“我最终决定，如果他能给我部分股份6个月的期权，我就同意加入这个项目。”这位朋友同意了。

这将是霍普金斯一生中最明智的投资决策。

在这次为期5年的合作中，霍普金斯将白速得牙膏打造成了全球最畅销的产品之一，同时还让刷牙的习惯以惊人的速度席卷美国。很快，从秀兰·邓波儿到克拉克·盖博，每个人都开始展现自己“白速得牙膏式的微笑”。到1930年，白速得牙膏已经远销至中国、南非、巴西、德国，只要是霍普金斯能打广告的地方，就有白速得牙膏的身影。在白速得牙膏第一轮的营销宣传过了10年之后，民意测验表明，刷牙已经成为大半

美国人的日常习惯。霍普金斯让刷牙变成了每天必不可少的事。

霍普金斯后来自豪地说，他成功的秘密在于发现了某种特定的暗示和奖励机制，这两者激发了人的新习惯。这一机制具有非常强大的魔力，甚至到了今天，其基本法则依然被电子游戏设计师、食品公司、医院以及全球数百万销售人员所运用。尤金·保利让我们了解了习惯回路的概念，克劳德·霍普金斯则为我们展现了如何培养与塑造新习惯。

那么霍普金斯到底做了什么？

他激发了一种消费欲望。而正是这种欲望，让暗示与奖励的机制产生了效果；也正是这种欲望，驱动着习惯回路。

在霍普金斯的整个职业生涯中，他的招牌策略之一，就是通过找到简单的诱因来引导消费者每天使用他推广的产品。比方说，他宣称自己推销的桂格麦片是一种能提供全天所需能量的早餐谷物——前提是你每天早上得吃上一碗。他兜售的补药能消除腹痛、关节疼痛，还能改善肤质并解决“女人的问题”——但只有在症状刚出现时就服用药物才会有效。很快，人们受其影响，纷纷在早晨大嚼麦片，在感受到一丝疲劳时便拿起小棕瓶把里面的补药一饮而尽。现在很多人每天至少有一次这样的行为，这正好凸显了广告的影响力。

为了销售白速得牙膏，霍普金斯需要一个诱因，来让每天使用牙膏成为生活中必不可少的事。他坐下来看了一堆牙科教材。后来他写道：“读这些书非常枯燥，但在读某一本书时，我发现了有关牙菌斑的参考资料，后来我就将这层牙菌斑称为‘垢膜’。这给了我一个鼓舞人心的点子，我决心将牙膏宣传为美丽的缔造者，能用来对付牙齿上那层垢膜。”

在关注垢膜的同时，霍普金斯忽略了一个事实：这层垢膜一直都覆盖在人们的牙齿上，并没有给任何人造成困扰。无论你吃什么东西或者

牙刷得多勤，牙齿上都会自然形成一层薄膜，这就是垢膜。人们一直没怎么关注它，而且他们也没有什么理由去关注它：要清除垢膜，你可以吃苹果，用手指擦牙齿，刷牙，或者含一口水，然后用力地让水在嘴里四处流动。牙膏对清除垢膜没有什么帮助。事实上，那时一位牙科研究权威称，所有的牙膏，尤其是白速得牙膏，都是无用的。

但这并没有妨碍霍普金斯对他的发现加以利用。他认定，垢膜是一种暗示，它可以成为一种习惯的诱因。没多久，各个城市就贴满了“白速得”的广告。

读读其中一则：“只要用舌头舔舔你的牙齿，你就会感觉到一层垢膜。它令你的牙齿看起来颜色不佳并引起蛀牙。”再读读另一则用微笑作为卖点的广告：“注意到了吗？周围那么多人拥有漂亮的牙齿。千百万人正在使用牙齿清洁的新方法。哪个女性愿意她的牙齿上有暗沉的垢膜呢？‘白速得’能赶走垢膜！”

这些广告的亮点就在于它们宣传了一种暗示：垢膜。它普遍存在，不可能被忽视。事实表明，让人们用舌头去舔牙齿，就很有可能会诱导他们做出用舌头舔牙齿的举动。而当他们这么做的时候，他们很有可能就会感觉到牙齿上的垢膜。霍普金斯找到了一种如此简单、长久以来一直存在又容易激发的暗示，因此一则广告就成功地让人们自动配合。

此外，按照霍普金斯的预想，使用该牙膏带来的奖赏更加诱人。毕竟，谁不想变得更美丽动人？谁不想拥有更漂亮的笑容？尤其是要拥有这一切，只要用“白速得”快速刷个牙就可以了！

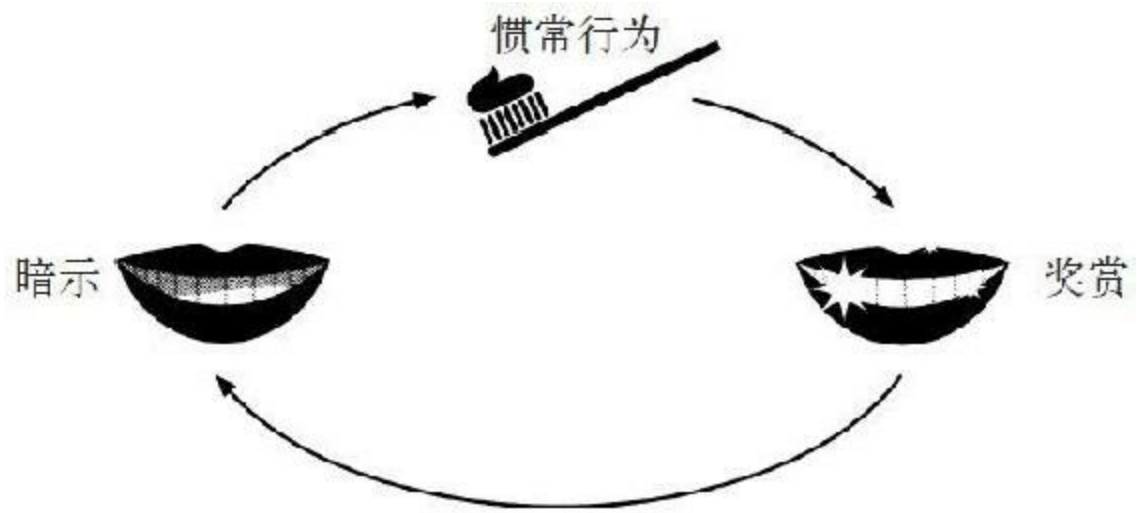


图2.1 霍普金斯对白速得习惯回路的构想

宣传活动启动之后第一周，反响平淡；第二周，还是如此；第三周，消费者对产品的需求暴涨。“白速得”的订单如此之多，以至于该公司的生产跟不上订货的速度。三年后，该产品走向国际，霍普金斯制作了西班牙语、德语和中文的广告。10年间，“白速得”成为世界上最畅销的产品之一，并占据美国最畅销牙膏的宝座长达三十几年之久。

在“白速得”出现之前，只有7%的美国人在药箱中备有一管牙膏。霍普金斯的广告风靡全美10年之后，这个数字攀升到了65%。到了“二战”的最后阶段，军队对新兵的牙齿不再那么担心，因为许多士兵每天都在刷牙。

“‘白速得’为我赚了100万美元。”霍普金斯在该产品上架若干年之后写道。他说，其关键就在于他已经“了解到正确的人类心理”。这种心理的基础是两条基本规律：

第一，找出一种简单又明显的暗示。

第二，清楚地说明有哪些奖赏。

霍普金斯认为，如果你准确把握了这些要素，就会产生魔法般的效果。看看“白速得”吧。他发现了一种暗示——垢膜，以及一个奖赏——漂亮的牙齿，这使千百万人开始了每天的固定活动——刷牙。即使在今天，霍普金斯的两条规律仍是营销学教科书上的主要内容，也是千百万广告宣传的基本原理。

根据那些相同的原则，另外有上千种习惯被创造了出来。人们往往没有意识到他们是多么严格地遵守着霍普金斯的公式。比方说，对成功开始新锻炼习惯的人群的研究表明，如果他们选择一个具体的暗示，例如下班后尽快跑回家；以及一个清晰的奖赏，例如一杯啤酒或者看一个晚上的电视而不必心怀内疚，他们会更有可能坚持锻炼。关于节食减肥的研究表明，创造新的饮食习惯需要一个预设暗示，例如事先设定的菜单，以及为坚持节食的人们提供的简单奖赏。

“广告在一些条件的操纵下上升到科学层次的时候到了。”霍普金斯写道，“广告，一度曾是一种赌博行为，因此也已经变成了在可操纵的范围之内最保险的商业冒险形式之一。”

这口气可真不小。然而，事实表明，霍普金斯的两条规律是不够的。要创造一种习惯，还必须满足第三条规律。这条规律是如此微小，以至于霍普金斯本人在依赖这条规律的同时没有意识到它的存在。它为所有现象提供了解释：从为什么人如此难以对一盒甜甜圈视而不见，到晨跑为何变成几乎毫不费力的惯常行为。

“纺必适”的除异味策略

几个科学家和宝洁公司的营销主管们在一个小小的、没有窗户的房间里，围坐在一张杂乱的桌子旁边，读着一篇关于一个拥有9只猫的女人的访问记录。这时候，他们中的一个人终于说出了在场每个人的想

法：“如果我们被解雇了，到底会发生什么样的状况？保安会来把我们弄出去，还是我们事先会接到某种警告？”

公司曾经的明日之星、团队的头头德瑞克·斯廷森回应道：“我不知道。”他的头发乱糟糟的，眼睛充满倦意：“我没想过事情会变得这么糟糕。他们告诉我执行这个项目会是晋升的好机会。”

那是1996年，尽管克劳德·霍普金斯如上文那样断言，但这个坐在桌边的小组却发现销售程序变得完全不符合科学规律。他们的雇主是世界上最大的消费品公司之一——宝洁，旗下有品客薯片、玉兰油、邦蒂纸巾、封面女孩化妆品、黎明洗涤剂、多丽柔软剂、金霸王电池以及其他几十个品牌。宝洁收集的数据比世界上其他任何商家都要多，并根据复杂的统计方法来制定营销宣传方案。该公司在发掘产品销售方法方面，是令人难以置信的行家里手。单就衣物洗涤用品市场而言，美国每两堆送洗的衣服中，就有一堆是使用宝洁的产品。每年，它的收入高达350亿美元。

然而，受委托为宝洁最有前景的新产品之一作广告宣传设计的斯廷森团队，却即将遭遇失败。公司花费百万美元研发了一种可以消除几乎所有纤维制品上异味的喷雾剂。而在那间小小的没有窗户的房间里的研究人员，却想不出让人们购买它的办法。

大约三年前，宝洁公司的一名药剂师在实验室里试验一种被称为HPBCD（或者羟丙基β环糊精）的物质时发明了这种喷雾剂。这个药剂师是一位烟民，他的衣服闻起来总是像一个烟灰缸。一天，他在试验HPBCD之后回了家，在门口迎接他的是他的妻子。

她问他：“你戒烟了吗？”

“没有啊。”他说，脑子里都是问号。多年来，她总是烦他，让他戒烟。这会儿妻子说的这句话就像某种逆向心理圈套。

她说：“你闻起来好像没有吸烟，一点儿也没有。”

第二天，他回到了实验室，开始用HPBCD和各种气味进行试验。很快，他就有了几百个装着纤维的小罐子，那里头的纤维闻起来就像淋湿的狗、雪茄、汗湿了的袜子、发霉的衬衫和脏毛巾。当他把HPBCD放入水中并喷在纤维样品上时，那些气味被化学分子吸收了。气雾干了之后，那些气味就消失了。

当这个药剂师向宝洁的主管们解释他的发现时，主管们欣喜若狂。多年来，市场调查显示，消费者一直在呼唤一种能够去除异味的产品面世——不是掩盖异味，而是把异味全部消除。当一队调研人员采访客户的时候，他们发现，其中许多人在酒吧或派对一夜之后会把衬衫或休闲裤放在房子外。“回到家的时候，我的衣服闻起来一股烟味，但是我不想每次外出都花钱干洗。”一位女性说道。

宝洁公司一嗅到这个商机，就启动了一个最高机密级别的项目，要将HPBCD变成一种可行的产品。他们花了几百万美元完善配方，最后发明了一种无色无味、可以驱除几乎所有难闻气味的液体。这种喷雾剂背后的科技是如此先进，连美国国家航空航天局（NASA）最后都用它来清除从太空回来的航天飞机的内壁。它最大的好处就在于生产成本低，无污点残留，且能使任何发臭的沙发、旧外套或脏污的汽车内壁闻起来舒服，无气味。这个项目是一场大赌博，但是宝洁公司已经准备好要赚个几十亿，如果他们能想出正确的营销宣传方案。

他们决定给它取名为“纺必适”（Febreze），并让斯廷森，这个31岁，有数学和心理学背景的青年才俊来带领该团队。斯廷森个头高高的，长相英俊，下巴结实，声音温和，饮食品位很高。（“与其让我的孩子们去吃麦当劳的东西，我宁愿他们吸大麻。”他曾这么对一个同事说过。）在加入宝洁之前，他在华尔街度过了5年时间，为选股建立数学模型。在他搬到辛辛那提，也就是宝洁总部所在地时，他被派去帮助运营重要的业务，其中有邦氏衣物柔顺剂香衣片和多丽烘干纸。但是纺

必适却不一样，这是开发出一类全新产品的机会，推出消费者以前从来都没有买过的东西。斯廷森团队中的所有人都要搞清楚怎样才能让使用纺必适变成一种习惯，从而使这种产品热销。这难度有多大呢？

斯廷森和他的同事们决定向一些试点市场，例如凤凰城、盐湖城和博伊西投放纺必适。他们飞过去发放样品，向人们询问是否可以对他们进行家访。在两个月里，他们拜访了几百户人家。在拜访在凤凰城的一位公园管理员的时候，他们取得了第一个大的突破性进展。这位管理员已经20多岁了，还是一个人独自生活。她的工作是诱捕那些在荒原外迷路的动物。她抓过土狼、浣熊、美洲狮。有时还有臭鼬，很多很多的臭鼬。在抓到臭鼬的时候，她经常被喷一身。

在斯廷森以及他的同事一起坐在她的客厅里时，这位管理员对他们说：“我还单身，我想找个男人，生几个孩子。我有好多场约会。你懂我的意思吗？我觉得我有吸引力、聪明而且是一个好对象。”

但是她却情路坎坷。她解释说，因为她生活里每一件东西闻起来都有一股臭鼬味。她的房子、卡车、衣服、靴子、双手、窗帘甚至她的床，都是这样。她试验了所有的解决方法。她买过特殊香皂和洗发露，点过香薰蜡烛，还用过昂贵的地毯洗涤机。没有一个奏效。

“在我赴约的时候，我身上会带着一点点臭鼬味，然后我开始满脑子都是这个怪味。”她告诉他们说，“我开始想，他闻得到这味道吗？如果我带他回家，他会不会想离开呢？

“去年我和一个非常好的男人有过4场约会。我真的非常喜欢那个人，一直都想约他到我这里来。终于，他来我家了，我想一切进展都真的非常顺利。然而第二天，他说他想要‘透透气’。他的说法真的很礼貌，而我一直在想，是那个怪味在作祟吗？”

“哦，我很高兴你有机会试一试纺必适。”斯廷森说。

“你觉得怎么样？”

她望着他，眼中含泪。

“我想对你说声谢谢，”她说，“这个喷雾剂改变了我的生活。”

她收到纺必适样品之后回了家，用它喷了她的沙发、窗帘、小地毯、床罩、牛仔裤、制服，还有她的车。那一罐用完了，于是她又拿了一罐，喷到其他的所有物件上。

她说：“我让所有的朋友都到我家来，他们再也闻不到怪味了。臭鼬走了。”

她一直在哭，哭得那么凶，斯廷森的一个同事只好拍着她的肩膀。“太感谢你们了，”她说道，“我感觉好自在。谢谢。这个产品很重要。”

斯廷森嗅着她客厅里的空气，他闻不到任何气味。他想，这产品要让我们赚一笔了。

斯廷森和他的团队回到了宝洁总部，开始检查他们即将开展的营销计划。他们认为，纺必适的销售关键，就是传达那位公园管理员感受到的自在感。他们将纺必适定位为能让人们摆脱尴尬气味的东西。他们都很熟悉克劳德·霍普金斯的那些规律，以及它们在现代的具体形式，这些在商学院的教科书里都找得到。他们想让这些广告保持简单的风格：找出一种简单又明显的暗示，清楚地说明有哪些奖赏。

他们设计了两组电视广告。第一组表现的是一位女性在谈关于餐厅吸烟区的事情。每次她在那里用餐，外套都会沾上一股烟味。一个朋友告诉她，如果使用纺必适，她就能赶走烟味。其中暗示就是：烟味。奖赏是：清除衣服上的烟味。第二组描述了一位女性在为她那条经常坐到沙发上的狗“苏菲”烦恼。“苏菲闻起来总有一股它自己的味道”，她说，

但是有了纺必适，“现在我的家具不再有‘苏菲’味了”。其中暗示就是：宠物气味。7　000万拥有宠物的家庭都很熟悉这种气味。奖赏是：房子闻起来不再像个狗窝了。

1996年，斯廷森和他的同事开始在相同的试点城市投放广告。他们分发样品，向邮箱投递广告，付钱让杂货商在收银机旁堆起纺必适。然后他们坐观其成，预想着要怎么花他们的奖金。

一周过去了，然后是两周、一个月、两个月。销售量开始时很小，然后，变得更小。公司慌了，派研究人员到商店里去看发生了什么情况。货架上摆满了没有被碰过的纺必适罐子。他们开始走访曾收到过免费样品的家庭主妇们。

“哦，对了！”其中一个主妇对宝洁的一名研究人员说道，“那个喷雾剂，我记得。我们来看看。”她在厨房水槽下面的橱柜里翻着。“我用过一次，但之后就忘记了它的存在。我想应该是放回这里还是什么别的地方了。”她站起身，“可能在壁橱里？”她走过去，拨开几把扫帚，“对了，它在这里！在后面！看到了吗？它几乎还是满的。你们想把它要回去吗？”

纺必适滞销了。

这对于斯廷森来说，简直是一场灾难。宝洁其他部门的高管对手们正想利用他的这次失败打击他。他听说他们正在游说上头封杀纺必适，将他派回尼基·克拉克护发产品部门，这几乎相当于流放去西伯利亚。

宝洁公司的一个分区总裁召开了一次紧急会议，宣布在董事会问责之前，他们将采取行动减少纺必适带来的损失。这时斯廷森的上司站了起来，激动地辩解说：“我们还有希望扭转这一切。至少，也让那帮博士去调查一下到底发生了什么事。”实际上，宝洁公司已从斯坦福大学、卡内基梅隆大学以及其他地方请来了一批消费心理学的专家。分区

总裁最后也同意再给这个产品一些时间。

因此一批新研究人员加入了斯廷森的团队，开始进行更多的调查访问。在访问凤凰城郊外一位女士的家后，他们找到了一丝端倪。他们在进屋前就闻到她家养的9只猫的味道。但是，屋里环境却很整洁有序。那位女士解释说自己有点洁癖。她每天都用吸尘器清扫。因为风会把灰尘吹进来，所以她不喜欢开窗。当斯廷森和调查员走进猫常住的客厅时，那股异味浓得让一个调查员都要吐了。

“你是怎么处理这些猫的异味的？”其中一个调查员问她。

“一般来说没什么问题。”她说。

“你多久会察觉到有异味出现了？”

“哦，大概一个月吧。”她回答道。

调查人员们听后面面相觑。

“那你现在闻到有异味吗？”一个调查员问。

她回答说：“没有啊。”

同样的情况也发生在他们访问的其他有异味的家庭里。人们很少能察觉生活中的异味。如果你和9只猫生活在一起，那么你对它们身上的气味就会变得麻木。如果你吸烟，烟味会严重伤害你的嗅觉，你以后会闻不到烟味。气味是一种很奇特的东西，即使最浓重的气味，在长期接触下也会变淡。斯廷森弄清楚了很少有人购买纺必适的原因：产品身上的暗示（也就是促使人们日常使用产品的因素）无法被最需要它的人察觉。这些人偏偏经常闻不到异味，也就没法形成使用习惯。于是，纺必适被束之高阁。本来客厅的异味已经提醒主人要喷除臭剂了，但最需要用这东西的人却没有闻到异味。

斯廷森的团队返回总部，聚集在无窗的会议室，再次分析饲养9只猫的女士的访谈记录。心理学家问斯廷森，如果他被开除了会怎么做。斯廷森用手撑着头，好像没有听见心理学家的问题，他一心只想着如果他没法将纺必适卖给饲养9只猫的女士，那他还能卖给谁？如果根本没有暗示来触发消费者对产品的使用，而且如果最需要这种产品的消费者并不能看出产品带来的奖赏，那又怎么能形成使用它的习惯？

满足潜意识的成就感

剑桥大学的神经科学教授沃夫曼·舒尔茨的实验室完全谈不上整洁，他的同事将他的桌子形容为黑洞——文件在这儿丢了就永远找不回来了，也说这里像一个微生物常年恣意疯长的培养皿。舒尔茨教授偶尔清洁一下时，也不用任何喷剂或者清洁剂，仅仅是弄湿纸巾使劲擦。如果他衣服有股烟味儿或猫毛的味道，他也不会注意到，或者说他根本不在意。

然而，舒尔茨教授进行的20多年的实验，却极大地更新了我们对暗示、奖赏和习惯之间相互作用的认识。他解释了为什么一些暗示和奖赏要比其他的组合拥有更大的影响力，并提供了一张科学的路线图，说明了为什么白速得牙膏广受欢迎，节食者和运动爱好者是怎么快速改变习惯的，以及纺必适要畅销需要满足的条件。

在20世纪80年代，舒尔茨参加研究了猴子的大脑。他们让猴子执行拉动手杆或钩子等任务来研究脑功能活动。他们的研究目标是搞清楚大脑的哪些部分与新学到的动作有关。

舒尔茨教授告诉我：“有一天，我发现了一件很有趣的事。”他出生在德国，说英语像带皇家口音的终结者阿诺德·施瓦辛格。“我们观察的一些猴子喜欢苹果汁，另一些喜欢葡萄汁，于是我就想，这些猴子的脑

袋里到底发生了什么呢？为什么不同的奖赏会对大脑有不同的影响？”

舒尔茨教授开始进行一系列实验，解读在神经化学水平上“奖赏”这个要素是如何作用的。随着技术的进步，在90年代，他拿到了和麻省理工大学研究人员使用的相似的实验器械。比起老鼠，他对猴子的实验更感兴趣。比如说他为实验饲养的名叫胡里奥的猴子，重8磅[2]，长着浅棕色眼睛。他将一根很细的电极植入胡里奥的大脑，以便观察它脑内发生的神经元活动。

一天，舒尔茨教授让胡里奥坐在暗室的椅子上，并打开了电脑显示器。胡里奥的任务是当屏幕显示细小的黄色螺旋、红色波形线条和蓝色线条这些彩色图案时，就拉动拉杆，然后，从连着天花板的导管里就会流出一滴黑莓汁，滴到它的嘴里。

胡里奥很喜欢喝黑莓汁。

开始时，胡里奥对屏幕显示的变化表现得兴致不高，多数时间都在尝试爬出椅子。但它喝到黑莓汁几次后，就对屏幕显示高度注意起来。随着多次重复，它开始明白屏幕上的图案是某种惯常动作（拉动拉杆）的暗示，而做了这个动作以后就可以获得奖赏（黑莓汁），于是开始像激光光束一样聚精会神地盯着屏幕，一动不动。黄色螺旋出现时，它伸手拉动拉杆；蓝色线条闪现时，它又去拉动拉杆。当黑莓汁滴下来时，胡里奥就心满意足地舔着嘴唇。

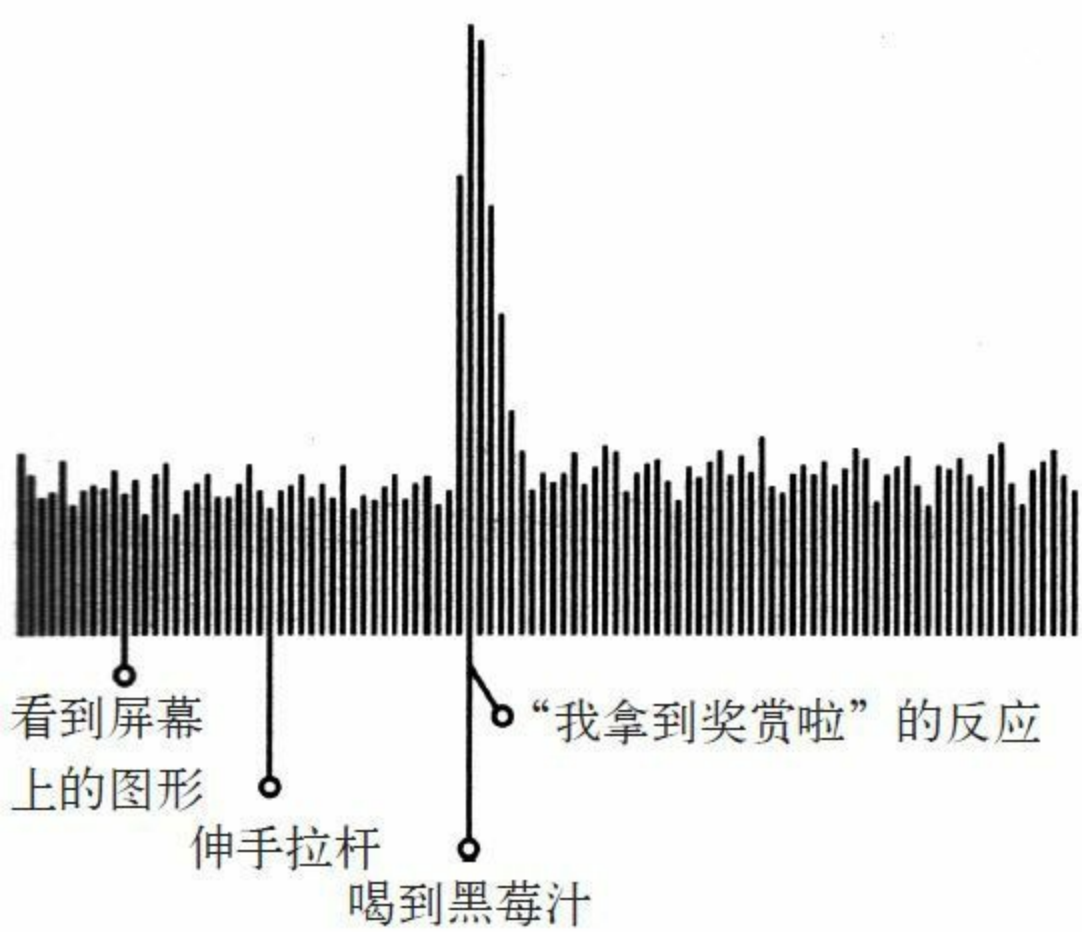


图2.2 胡里奥在喝到黑莓汁时大脑对奖赏的反应

当舒尔茨观察胡里奥大脑活动时，他发现它脑内形成了一个模式。每当胡里奥得到奖赏时，它脑内活动就会出现一个尖峰脉冲，显示它正感到快乐。一份神经活动的文字记录表明，这个模式其实就像猴子的大脑在欢呼：我拿到奖赏啦！舒尔茨让胡里奥反复进行同样的实验，记录下每次的神经反应。每当胡里奥喝到黑莓汁时，这个“我拿到奖赏啦”的模式就会在与植入猴脑的探测器相连的电脑上出现。久而久之，胡里奥的行为从神经学角度来说就形成了一种习惯。

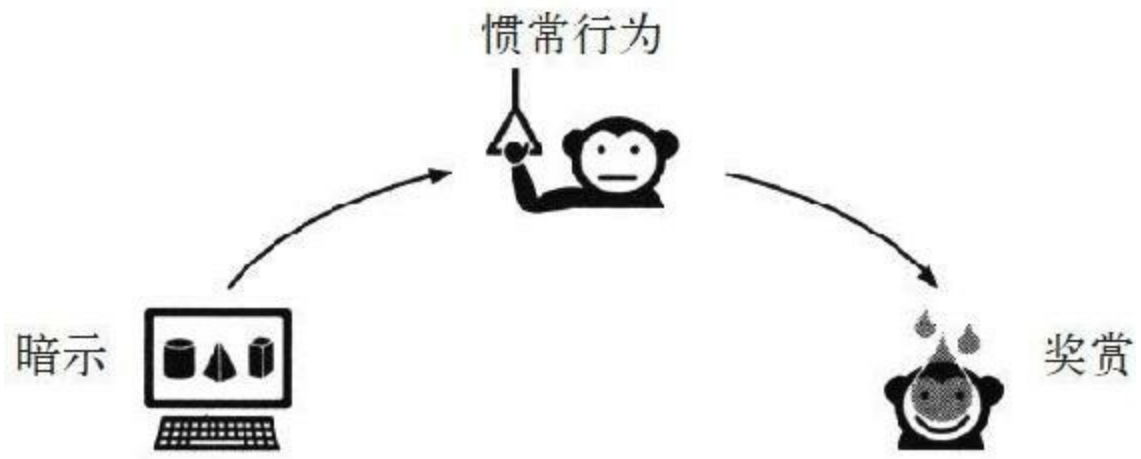


图2.3 胡里奥的习惯回路

然而，舒尔茨觉得最有趣的是，实验继续下去会有什么变化。当猴子对这行为越来越熟练，习惯更根深蒂固时，胡里奥的大脑就开始预期黑莓汁的出现。只要它看到屏幕上的图案，还没等尝到黑莓汁，探测器就已探测到“我拿到奖赏啦”的模式。

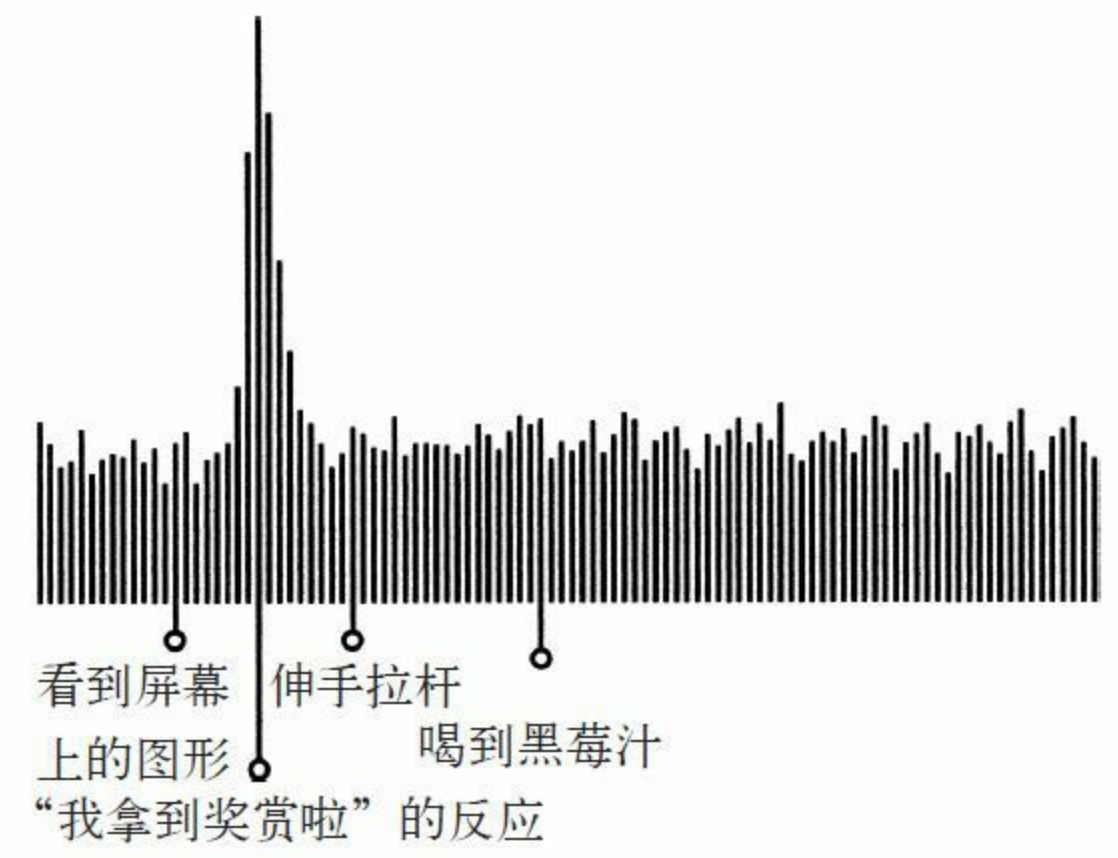


图2.4 胡里奥在喝到黑莓汁前大脑内发生的奖赏反应

换言之，屏幕上的图案已不仅是拉动拉杆的暗示，而且也是引起猴脑内愉悦反应的暗示。胡里奥在看到屏幕上黄色螺旋和红色波形线条时，就开始期待得到奖赏。然后舒尔茨对实验作了调整。之前，胡里奥在拉动拉杆后就马上能喝到黑莓汁。现在，有时即使它操作正确，也得不到黑莓汁，或者要稍微晚点儿才能喝到黑莓汁，又或者流下的黑莓汁掺了水，只有原先的一半甜。

当黑莓汁没有出现，或者晚出现，或者被稀释时，胡里奥就会生气，发出愤怒的声音，或者变得没精打采。舒尔茨在胡里奥的大脑内发现了一种新模式：渴求。每次胡里奥预期会出现黑莓汁，但却没有喝到时，它的大脑里就会突然出现一种与欲望和失望有关的神经模式。他看到暗示，就会开始兴高采烈地预期黑莓汁。但是如果黑莓汁没出现，这种欢欣就会变成渴求，要是得不到满足，胡里奥就会变得生气或沮丧。

别的实验室的研究人员也发现了类似的模式。其他猴子被训练成只要在屏幕上看见图形，就会预期果汁的出现。然后，研究人员尝试让它们分心。他们打开了实验室的门，这样猴子可以出去和它们的朋友玩耍。研究人员在一个角落里放了食物，如果猴子放弃做实验，它们就可以吃这些食物。

这种分心的做法对没有形成强烈习惯的猴子起了作用。它们从椅子里滑了下来，头也不回地出了房间。它们还没有学会渴求果汁。不过，一旦猴子养成了这一习惯，也就是说大脑开始预期奖赏时，分心的做法就没有诱惑力了。猴子会一直坐在那儿，看着屏幕，一次又一次地拉动拉杆，对周围提供的食物或者出去玩的机会视而不见。这种预期以及渴求感非常强大，让猴子牢牢地坐在了屏幕前。赌徒在输掉赢来的钱之后会玩老虎机很久也是这个道理。

这解释了为什么习惯如此强大：它们能够创造出神经渴求。在大部分时间里，这些渴求是逐渐产生的，而我们确实没有意识到它们的存在，所以往往看不到它们的影响。

不过，我们把暗示和特定的奖赏关联起来，大脑中就出现了潜意识的渴求，这让习惯回路继续运转。比如，美国康奈尔大学的一位研究人员就发现，人对食物和气味的渴求非常强，如果注意一下辛那邦连锁糕饼店在购物商城里都在什么位置，你就会意识到这种渴求影响了我们的行为。大多数食品店都把店铺设在美食街这种地方，但是辛那邦却让自己的店远离其他食品店，原因是辛那邦的高管想让辛那邦肉桂卷的香味畅通无阻地飘过走廊，在角落挥之不散，这样消费者就会下意识地渴求肉桂卷。等到消费者转弯看到辛那邦糕饼店时，大脑中的这种渴求就会像怪兽一样咆哮，他会不假思索地掏钱包。因为渴求感的出现，这一习惯回路开始工作。

舒尔茨跟我说：“我们脑子里没有被编排进让我们看到一盒甜甜圈就禁不住想吃的东西，不过，一旦大脑知道甜甜圈里有香甜的糖和其他

碳水化合物，它就会对糖有非常高的预期。大脑会将我们推向盒子。然后，如果我们不吃甜甜圈，那就会感到失望。”

要弄清楚这一过程，想想胡里奥的习惯是怎么出现的。首先，他在屏幕上看到了图形：



图2.5

慢慢地，胡里奥意识到图形的出现意味着是时候开始执行惯常行为，所以他伸手拉了拉杆：

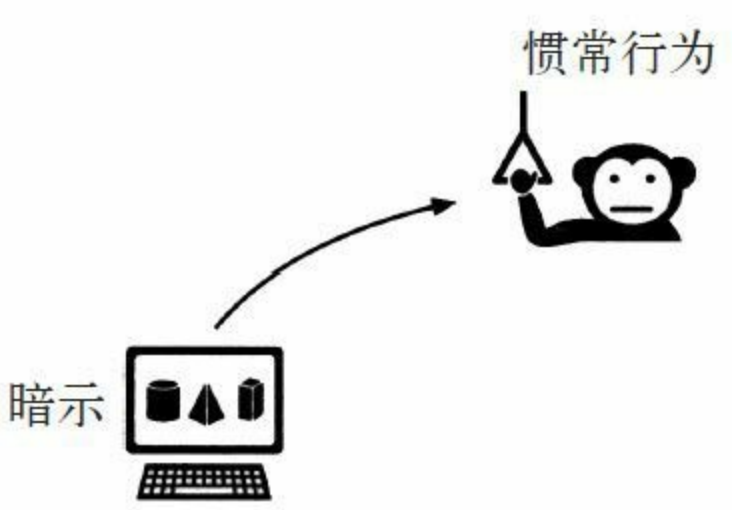


图2.6

结果，胡里奥喝到了一滴黑莓汁。

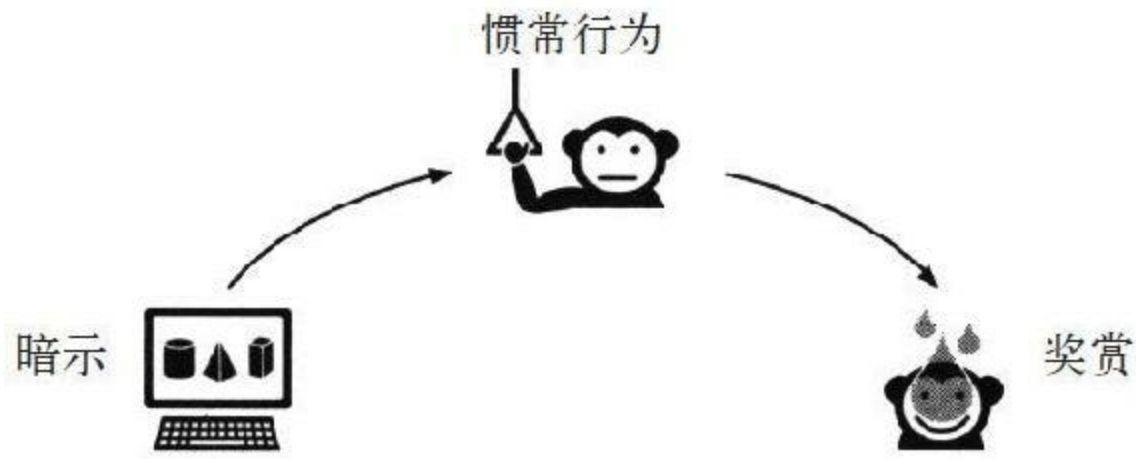


图2.7

这就是基本的学习过程。习惯只有在胡里奥看到暗示，开始渴求黑莓汁时才会出现。一旦渴求存在，胡里奥就会自动开始行动。他会按照习惯回路行事：

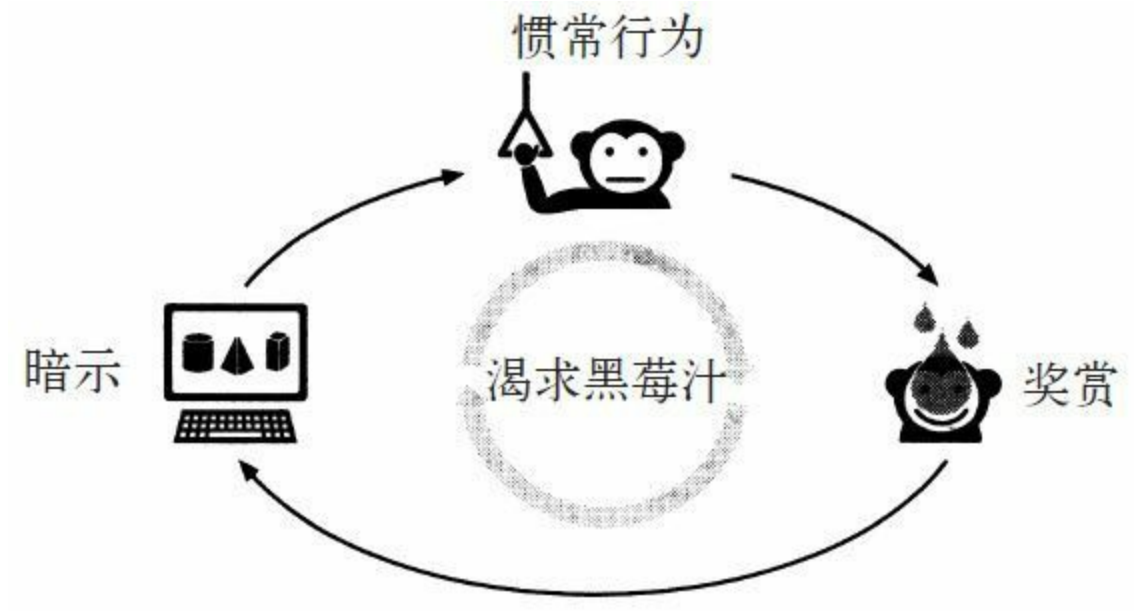


图2.8 胡里奥的习惯回路

习惯是这样产生的：把暗示、惯常行为和奖赏拼在一起，然后培养一种渴求来驱动这一回路。吸烟就是这样。烟民看到暗示，比如一包万

宝路，那么烟民的大脑就会开始预期尼古丁的味道。

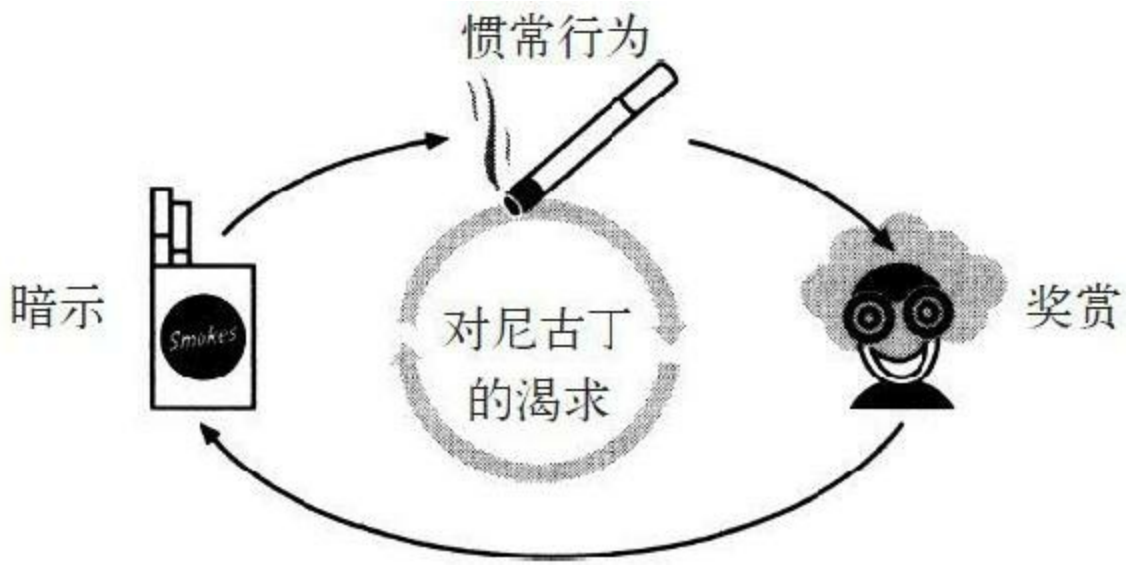


图2.9

单是看到香烟就足够让大脑产生对尼古丁渴求的冲动。如果没抽到烟，这种渴求就会一直增长，直到烟民不经思考就拿起万宝路为止。

或者也可以看看电子邮件的例子，当电脑发出提示音，或者智能手机在收到新信息时震动，大脑就会开始预期打开电子邮件时产生的短暂分心。这种预期如果未能得到满足，就会变强，直到会上紧张兮兮的高管们在桌子下查看嗡嗡作响的黑莓手机，即便他们知道这可能不是什么重要信息，只是他们最近想象的球赛结果而已，但依然要去查看，以满足大脑的预期（换言之，如果有人关了震动，也就是消除了暗示，那么大家可能就会一直工作，而不会想去查看未读消息）。

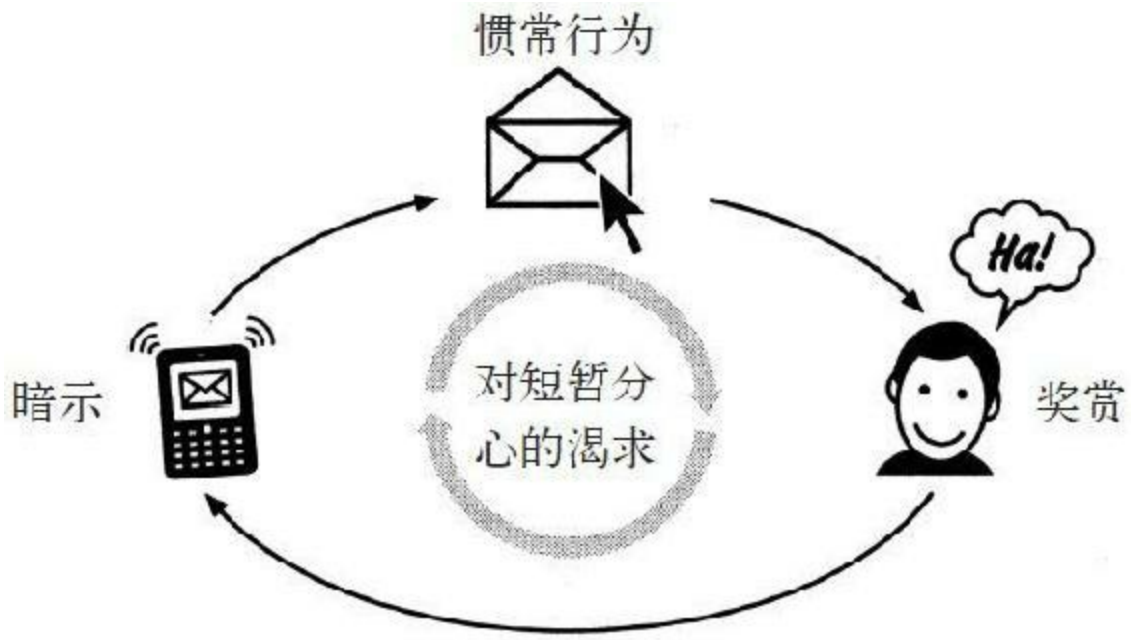


图2.10

科学家研究了酗酒者、烟民、暴饮暴食者的大脑，随着这些人的渴求根深蒂固，科研人员测量了他们神经的变化，即大脑的结构和颅骨内的神经化学物质的流动。美国密歇根大学的两位研究人员在论文里说，那些习惯特别强时会让人出现上瘾一样的反应，于是“需求变成了让人沉溺其中的渴求”，这种变化让大脑进入了自动运转的状态，“甚至在丧失名誉、丢掉工作、无家可归和失去家人这样很强的抑制因素面前也无法停止”。

不过，这些渴求感并不能完全控制我们。在下一章中就会看到，这些机制能帮助我们抵御诱惑。但是要控制这种习惯，我们必须找出在背后驱动人们行为的渴求究竟是哪种。如果我们意识不到自己大脑会出现这种预期，就会成为那些被看不见的力量拖着，漫游进辛那邦糕饼店的消费者。

为了弄清楚“渴求”在创造习惯方面具有的力量，科研人员开始研究锻炼习惯是如何养成的。2002年，美国新墨西哥州州立大学的科研人员想找到一些人习惯性锻炼的原因。他们研究了266个人，这些人中的大

部分每周至少运动三次。研究人员发现这些人中有很多人要么是一时兴起开始跑步或练举重的，要么是因为他们突然有了自由支配的时间，要么是想释放一下生活中不期而遇的压力。不过，他们持续运动以及这种运动变成习惯的原因，是他们开始渴求一种特殊的奖赏。

在其中一个研究组中，92%的参与者说他们习惯性锻炼是因为这让他们“感觉很好”，他们变得越来越期盼并渴求运动时产生的内啡肽和其他神经化学物质。在另一组人中，67%的人说锻炼让他们有一种“成就感”，他们从追踪自己的运动表现中渴求一种经常出现的胜利感。这种自我奖赏足够让体育活动变成一种习惯。

如果你想在每天早上起来晨跑，那你就得选择一个简单的暗示（比如吃早餐前绑好跑鞋的鞋带或者把运动衣放在床边）和一个清晰的奖赏（作为一天之中的奖励，可以通过记录你的运动英里数来获得成就感，或者在跑步中产生大量的内啡肽）。但是众多研究表明，暗示加上奖赏本身并不足以让新习惯长期持续。只有你的大脑开始预期奖赏，渴求内啡肽的分泌或成就感时，你才会自觉地在每天早上绑好跑鞋鞋带。而暗示除了能够触发惯常行为，还必须能够触发人对即将到来的奖赏的渴求。

在神经科学家沃夫曼·舒尔茨向我解释了渴求是如何出现的之后，我说：“我有一个问题想问你。我有一个两岁的孩子，我每次回家喂他吃饭，吃鸡块之类的东西时，我都会想也不想就过去自己吃一块。这是一种习惯，我现在越来越胖了，怎么会这样？”

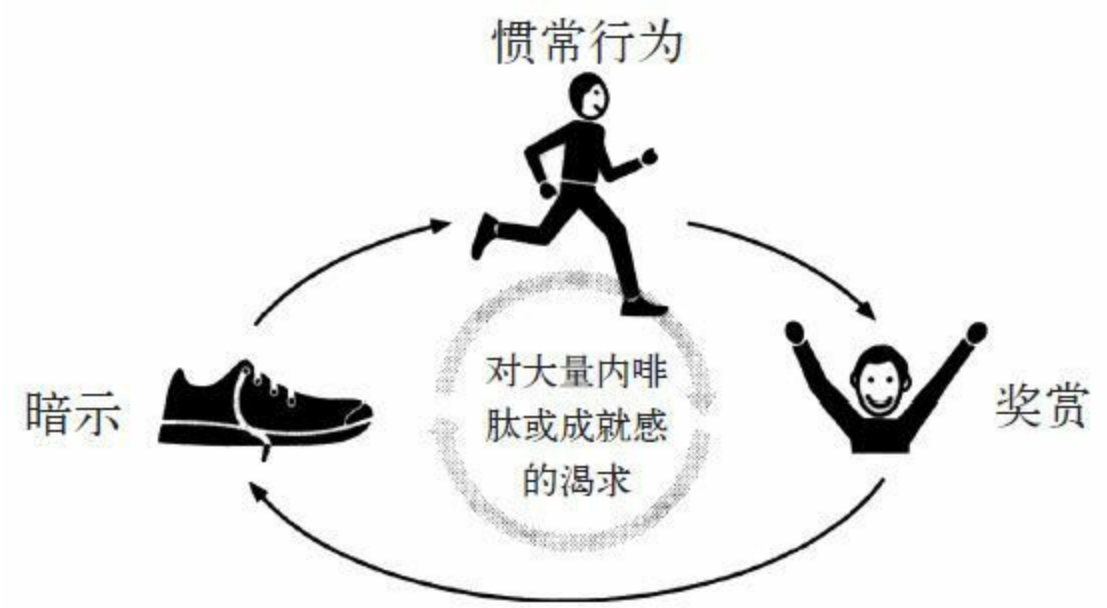


图2.11

舒尔茨说：“大家都这样。”舒尔茨有三个孩子，现在都长大成人了。在这些孩子小的时候，舒尔茨也会不假思考地就去吃他们的东西。他告诉我说：“在某种程度上，我们都跟猴子一样。当我们看到桌子上的鸡肉或者炸薯条时，大脑就会开始预期这种食物，甚至你不觉得饿，你也会有这种预期。我们的大脑对它们有渴求。坦白地说，我甚至都不喜欢这些东西，但是突然间，我很难抵御这种吃的冲动。我一吃下去，渴求感得到满足，我就突然有了一阵愉悦感。这有些让人丢脸，但习惯就是这样工作的。”

他又说：“我觉得我应该感到欣慰，因为我让我养成了好习惯。我努力工作是因为我预期自己能从科学发现中得到自豪感，我锻炼是因为我预期在结束之后能够感觉很好。我希望我能够选择，而且选得更好。”

渴求驱动习惯

在忍受着浓郁的异味，拜访完养了9只猫的女人后，德瑞克·斯廷森的宝洁团队开始四处寻找常规渠道以求得帮助。他们开始读沃夫曼·舒尔茨的实验报告，还请哈佛商学院的教授来主持纺必适宣传活动的心理测试。他们挨个拜访顾客，寻找可以让他们弄清楚为什么纺必适无法融入消费者日常生活的线索。

有一天，他们拜访了住在斯科特斯戴尔附近郊区的一位女士。这位女士40多岁，有4个孩子。她的房子很干净，不过看得出她还没到强迫症般有洁癖的程度。让研究人员大感意外的是，她非常喜欢纺必适。

她跟大家说：“我每天都用啊。”

斯廷森问：“真的吗？”这儿看上去不像是有异味问题的那种房子。这里没有宠物，没有人吸烟。

“你怎么用的？你想去掉的是什么味道？”

这位女士回答道：“我不是用它来去除某种味道，我的意思是，你懂的，虽然我家有几个男孩，他们现在正值青春期，如果我不清理他们的房间，闻起来就会像更衣室。但是我用它并不是为了这个。我就常规地用一用，每次打扫干净屋子我就喷几下。让房间闻起来不错，以此作为最后的扫尾工作是不错的做法。”

调研人员问能否看着她打扫屋子，她同意了。她进了卧室，整理了自己的床铺，拍了拍枕头，紧了紧床单的几个角，然后拿起纺必适的罐子，开始在平整的被子上喷。然后她到客厅用吸尘器打扫了一下，捡起孩子们的鞋，径直走向咖啡桌，把纺必适喷到了刚刚清理的地毯上。她说：“这很好，你明白吧，我在打扫完房间后，喷一喷这个就像小小地庆祝了一下。”按照她使用纺必适的频率，斯廷森估计她每两周就要用完一罐。

宝洁多年来搜集了数千份人们打扫自己家的录像。调研人员回到辛辛那提时，一些人花了一整晚的时间看这些录像带。第二天早上，其中一位研究人员要纺必适团队和他一起去会议室。他播了一盘录像带，里面有一个26岁的带着三个孩子的女人，她在整理床铺。她铺平了床单，调整了一下枕头。然后，她笑着离开了房间。

这位研究人员兴奋地问：“你们看到了吗？”

他又放了另一段画面，画面上一个年轻的浅黑色头发的女人铺开一张五颜六色的床单，整理好了枕头，然后笑着看着自己的杰作。这位研究人员说：“又出现了！”下一段画面里一个穿着运动衣的女人在清扫厨房，擦灶台，然后轻松悠闲地伸展了下身体。

此时，这位研究人员看着他的同事们问道：“你们看到了吗？

“他们每一个人在打扫完之后都在做放松或开心的事，我们可以以此为基础！如果把纺必适塑造成在打扫卫生这种常规活动结束后要使用的东西，而不是在打扫卫生开始时使用的东西，会怎么样？如果把使用它变成打扫卫生中有趣的那部分会怎么样？”

斯廷森的团队作了一项测试。之前，产品的广告都在突出产品除臭的功能。这次，公司打印了新的标签，上面有开着的窗户和拂面的清风。产品配方里加了更多的香水，这样纺必适不仅可以除臭，还有自己独特的味道。电视广告中女人们在用该产品喷整理好的床铺和刚刚洗完的衣服。广告语以前是“将异味从衣服上赶走”，现在变成了“清除生活的异味”。

每一种改变都针对一种特定的日常暗示，有清洁房间、铺床、用吸尘器清洁地毯。在每一个场景中，纺必适都被设定为奖赏：产品的香味在清洁这一常规活动结束时出现。更重要的是，每一个广告都经过精心设计，要勾出一种渴求感，要让所有的东西在打扫卫生的常规活动结束

时，都能在看上去光洁亮丽的同时有好味道。本来设计用来去除异味的产品，现在变成了增添味道的东西——这种产品不是用来去除脏衣物的所有味道，而是一种在所有东西都已经打扫干净之后，收尾时使用的空气清新剂。

在新广告开始播出、重新设计的罐装产品分发出去后，调研人员重新上门拜访消费者，他们发现有些家庭主妇开始预期，或者说渴求纺必适的味道。有一位女士说当她那一瓶用完时，她就把稀释的香水喷到衣服上。她告诉调研人员：“现在，如果最后我闻不到香味，我会觉得东西似乎没有洗干净。”

斯廷森告诉我说：“之前那位有臭鼬问题的公园管理员误导了我们，她让我们以为只要能证明纺必适可以解决异味的问题，它就会热卖。但是谁会承认自己家里臭烘烘的？

“我们的角度完全错了。没有人会在乎是否能完全除掉味道。从另一方面来看，很多人在花了30分钟打扫卫生后,都会渴求出现好闻的味道。”

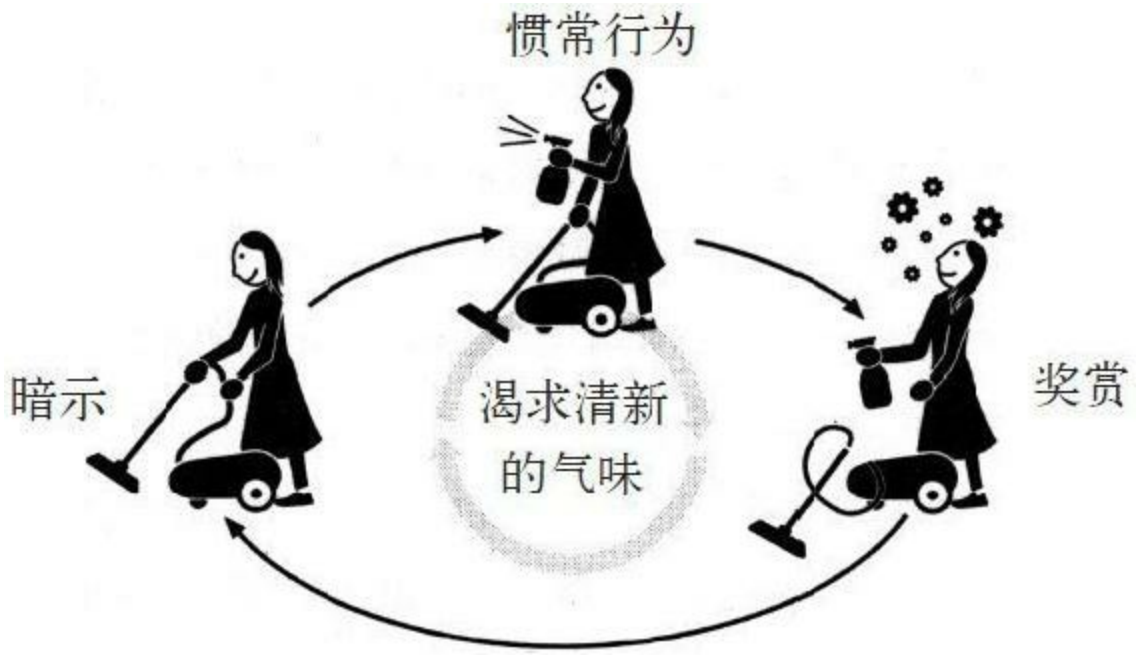


图2.12 纺必适习惯回路

1998年夏，纺必适重新上市。两个月内，销售额翻倍。一年内，顾客在这种产品上已经花费了2.3亿美元。从那时起，纺必适衍生出很多其他产品，有空气清新剂、熏香蜡烛、洗衣液以及厨房用的喷雾剂，所有这些产品每年的销售额超过10亿美元。最后，宝洁集团开始提示消费者，说纺必适不仅可以让味道更好闻，还可以去除异味。斯廷森后来得到升职，他的团队也拿到了奖金。这个营销方式奏效了，他们找到了简单而且明显的暗示，也清晰地定义出了习惯回路中的奖赏。

他们创造了渴求感，让消费者产生了所有东西在有亮闪闪的外观的同时，也有好闻的味道的欲望，这让纺必适在市场上大卖。这种渴求是创造新习惯方法的基本要素，白速得牙膏的广告人克劳德·霍普金斯从来都没有发现这一点。

霍普金斯在生命最后的几年里开始作巡回演讲。他的“科学化广告法则”的主题演讲吸引了成千上万的人，在演讲时，他经常将自己和托马斯·爱迪生以及乔治·华盛顿对比，并侃侃而谈，大胆地预测未来（最喜欢谈的是飞在空中的汽车）。但是他从来没有提到过大脑的渴求或习惯回路的神经基础。要不是麻省理工学院的科学家和沃夫曼·舒尔茨他们的实验，其中的奥秘也许再过70年才会被发现。

那么霍普金斯是如何在没有这些知识的帮助下创造了刷牙这种强烈习惯的？

实际上，虽然当时没有人知道其中的秘密，但霍普金斯利用的正是麻省理工学院和舒尔茨实验室最终发现的法则。

霍普金斯在白速得牙膏上的成功并不像他在回忆录中记载的那样简单。虽然他自夸说在牙齿垢膜中发现了神奇的暗示，并夸耀说他是第一个向消费者提供美丽牙齿这一清晰奖赏的人，但其实霍普金斯并不是这

些策略的原创者。

想想杂志和报纸上其他牙膏的广告就明白了，那时候霍普金斯根本还不知道白速得牙膏的存在。

比如谢菲尔德博士的泡沫牙膏广告里就宣称“这种配方的成分特别为防止牙垢在齿颈周围聚集而设计，可以清除牙齿的污垢层”，而白速得牙膏是在这之后才出现的。

霍普金斯在读牙科教科书时看到一则广告：“你牙齿白色的珐琅质只是被一层垢膜隐藏了，散拟妥牙膏能很快去除垢膜，迅速恢复你牙齿原来的洁白亮丽。”

还有一则广告声称：“甜美的微笑是否有魅力取决于你牙齿有多美丽，美丽如绸缎般光滑的牙齿，往往是漂亮女孩魅力四射的秘密，请快使用S.S.美白牙膏吧！”

很多其他广告也都用了和白速得牙膏相似的语言，而这都在霍普金斯加入之前。他们的广告都承诺能够去除牙齿的垢膜，并能提供美丽洁白的牙齿这种奖赏，但这些广告都没有奏效。

而霍普金斯一开始他的推广活动，白速得牙膏的销量立刻暴增。为什么白速得牙膏与众不同呢？

因为霍普金斯成功背后的驱动因素与让猴子胡里奥去拉拉杆，让家庭主妇在刚铺好的床上喷纺必适的因素相同——白速得牙膏创造了一种渴求感。

霍普金斯在自传中没有谈论白速得牙膏的成分，而牙膏的专利申请以及公司的记录上列出的配方都展示了一些有趣的东西：与其他同时期的牙膏不同，白速得牙膏里面加入了柠檬酸，还有薄荷油以及其他化学物质。白速得牙膏的发明者用这些成分制造出的牙膏味道清新，还有另

一种预料之外的效果，那就是能够让舌头和牙龈感觉到凉丝丝的刺激感。

在白速得牙膏雄霸市场之后，与之竞争的公司的研究人员立刻匆匆忙忙地寻找其中的原因。他们发现顾客说如果不记得用白速得牙膏，他们就觉得自己做错了事，因为他们嘴里没有那种凉丝丝的刺激感。他们预期、渴求这种微小的刺激感。如果没有这种感觉，他们就觉得口腔不干净。

克劳德·霍普金斯并不是把美丽的牙齿作为卖点，而是把那种刺激感当成了卖点。一旦大家都渴求那种凉丝丝的刺激感，一旦他们将这种感觉等同于刷干净，那么刷牙就变成了一种习惯。

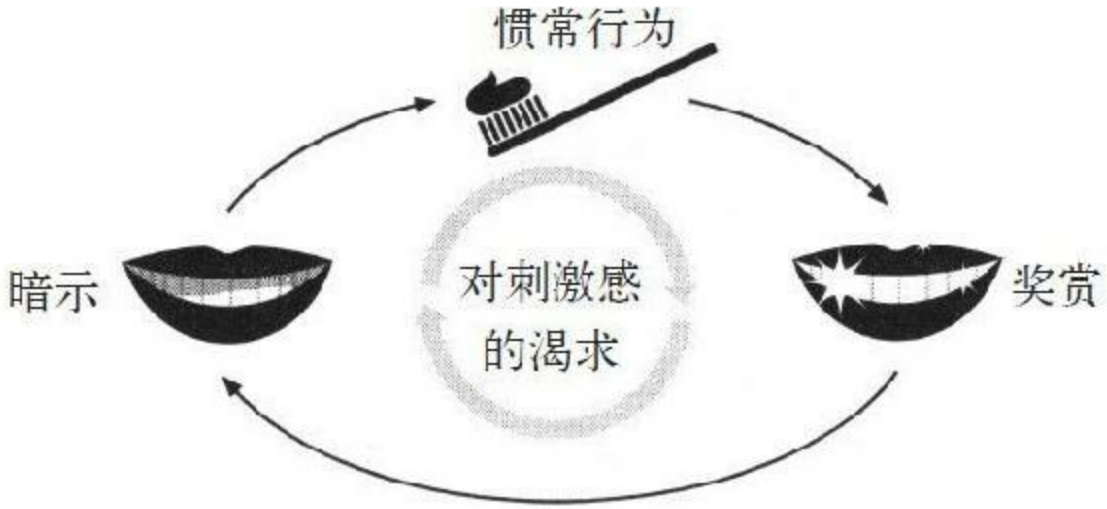


图2.13 白速得牙膏真正的习惯回路

在其他公司真正发现霍普金斯的卖点是什么后，他们开始模仿。在几十年内，几乎所有的牙膏都加入了可以让牙龈感觉到刺激的油与化学物质。白速得牙膏变成了最畅销的牙膏。甚至在今天，几乎所有的牙膏都含有这些添加剂，而这些添加剂唯一的功能就是让你的嘴巴在刷牙之后有刺激感。

欧乐–B和佳洁士儿童牙膏的品牌经理特蕾西·辛克莱尔跟我说：“消费者需要一些信号告诉他们这种产品是有效的，我们可以随意调整牙膏的口感，可以是蓝莓味、绿茶味，而只要有那种凉丝丝的刺激感，大家就觉得牙齿刷干净了。这种刺激感并不会让牙膏的效果更好，但可以说服大家牙膏有效。”

任何人都可以用这个基本的方法来创造自己的习惯。想多多锻炼？选择一个暗示（比如每次一醒来就去健身房），然后找一个奖赏（比如每次健身后来一杯奶昔）。想想奶昔或者你会感觉到身体里涌出的内啡肽。让自己去预期奖赏的出现，最终，这种渴求会让你每天更想去健身。

想打造新的饮食习惯吗？与美国国家体重控制登记处合作的科研人员进行了一个有6　000人参与的项目，他们减掉的体重都超过了30磅。在这个项目中，科研人员检查了节食成功者的习惯，发现他们中78%的人每天都吃早餐，这是一天中变成暗示的一餐。最成功的节食者为自己的食谱构想了一个特定的奖赏，比如一件想穿的比基尼或者他们每天站在秤上看到体重下降带来的自豪感，这种奖赏是他们选择的，也是他们真心想要的。当诱惑出现时，他们的注意力都集中在对奖赏的渴求上，并将这种渴求变成了一种轻度的沉迷。研究人员发现他们对奖赏的渴求将诱惑挤出了食谱，这种渴求驱动着他们的习惯回路。

对公司来说，弄清楚渴求背后的科学是革命性的。我们每天都有很多日常活动要做，但从来都没有变成习惯。我们应该注意盐的摄入量，应该多喝水，多吃蔬菜，少吃肉，应该摄入维生素，用防晒霜（关于皮肤的这一项其实很明显，每天早上在脸上抹些防晒霜，可以大大降低患皮肤癌的概率）。不过，在人人都刷牙的时候，不到10%的美国人每天用防晒霜。为什么？

因为不存在将用防晒霜变成日常习惯的渴求。有些公司尝试通过给防晒霜加入对皮肤的刺激感，或者别的什么让消费者知道他们已经把防

晒霜抹上去了的东西，来解决这个问题。他们希望引发的预期与受刺激的嘴巴提醒我们刷牙的渴求感相同。他们已经在数百种其他产品中用了类似的招数。

品牌经理辛克莱尔说：“泡沫是一种巨大的奖赏，洗澡用的香波没有泡沫，但是我们加入了起泡的化学物质，因为大家每次都预期自己在洗头发时会有泡沫。洗衣剂也是同样的道理，还有牙膏，现在所有的公司都在牙膏里加入了月桂醇聚醚硫酸酯钠，目的就是增加牙膏的泡泡。这东西不会让牙齿更干净，但是使用的人在嘴四周出现一堆泡沫时会有更好的感觉。一旦顾客开始预期牙膏会出现泡沫，习惯就形成了。”

是渴求在驱动着习惯。找到触发渴求的方式让创造新习惯变得更容易。现在是这样，100年之前也是如此。每天晚上，数百万人在刷牙，就是为了获得那种刺激感。每天早上，数百万人穿上跑鞋，就是想获得他们渴求的大量内啡肽。等他们回到家，打扫了厨房或卧室后，有些人又会喷点儿纺必适来满足自己对那种气味的渴求。

---

[2]8磅约为3.63公斤。——编者注

第三章
习惯改变的黄金法则
为什么习惯会发生变化

海盗队：不是创造新习惯，而是改变球员的旧习惯

球场另一端的比赛计时器显示，距离比赛结束还有8分19秒，这时，美国国家橄榄球联盟中最糟糕也是职业球队历史上最糟糕的球队——坦帕湾海盗队的新任主教练托尼·邓吉开始感觉到一线希望。

这天是1996年11月一个周日的下午。海盗队在圣迭戈迎战闪电队（这支队伍参加了前一年的超级碗比赛）。海盗队快输了——16：17。他们从来都没赢过，整个赛季都输掉了。其实16年来，海盗队在西海岸没赢过一场比赛，它上次在赛季中赢球时，队里的很多现役队员还在上小学。它的历史记录是2胜，8负。在其中一场比赛中，海盗队遭遇了底特律雄狮队，雄狮队出手凶狠，让“有一丝希望”的海盗队变成了“绝望”，海盗队以6：21输给雄狮队。三个星期后它们再次遭遇时，比分是0：27。一位报纸的专栏作家将海盗队比喻成“美国的橙色脚垫”，人人都可以踩。ESPN（娱乐与体育节目电视网）预测说1月份刚刚被聘用的教练邓吉，不用一年的时间就会被炒掉。

邓吉在场边盯着他的队伍为下一场比赛作准备，看上去阳光最终穿过了云层。他没有笑——在比赛时，他从来都喜怒不形于色。但场上局势正在发生变化，他为此已经努力了很多年。对手的5万粉丝嘲笑他，而当时他看到了别人没有注意的东西，发现了证明他的计划开始奏效的证据。

托尼·邓吉等这份工作已经等了很久。17年来，他一直作为助理教练兢兢业业地工作在赛场边。他先是为明尼苏达大学工作，然后为匹兹堡钢人队工作，之后是堪萨斯城酋长队，接着又回到明尼苏达，接了维京队的活。在过去的10年里，美国国家橄榄球联盟的球队有4次邀请他面试主教练一职。

但这4次面试都不顺利。

部分原因是邓吉的训练理念。在他的工作面试中，他会耐心地解释说他坚信球队取胜的关键是改变球员的习惯。他想让球员在比赛中不要作那么多选择，而是让他们自动地、习惯性地对情况做出反应。如果他可以让球员养成正确的习惯，他的球队就会赢得比赛。

邓吉解释说：“球队并不需要做什么非凡的事，他们会做好每天的训练，养成习惯，在做动作时不再需要思考，这样他们的速度就会很快，对手则无法反应。也就是说，球员在遵循他们已经养成的习惯打比赛。”

球队的老板们会问：要怎样创造那些新习惯？

邓吉会回答说，他并不是要创造新习惯。球员花了很多时间养成比赛的习惯，而这些习惯让他们进了国家橄榄球联盟。没有哪个运动员会因为某个新教练说了一句话，就放弃之前所有的习惯。

所以邓吉不是要创造新习惯，而是要改变球员的旧习惯。而改变旧习惯的秘密是利用球员脑子里已经存在的习惯。习惯是一种分为三个步骤的回路，由暗示、惯常行为和奖赏组成，邓吉想做的只是调整中间那个步骤，即惯常行为。根据经验，他知道如果新行为模式的开头和结尾存在一个人熟悉的东西，那么就更容易说服这个人接受新的行为模式。

他的训练策略体现了一条改变习惯的黄金法则，很多研究都显示这条法则是改变习惯最有效的手段之一。邓吉知道坏习惯是永远都不可能被根除掉的。

要改变习惯，你必须留住旧习惯回路中的暗示，提供旧习惯回路中的奖赏，但要插入一个新的惯常行为。

这就是黄金法则；如果你用同样的暗示，提供同样的奖赏，你就可

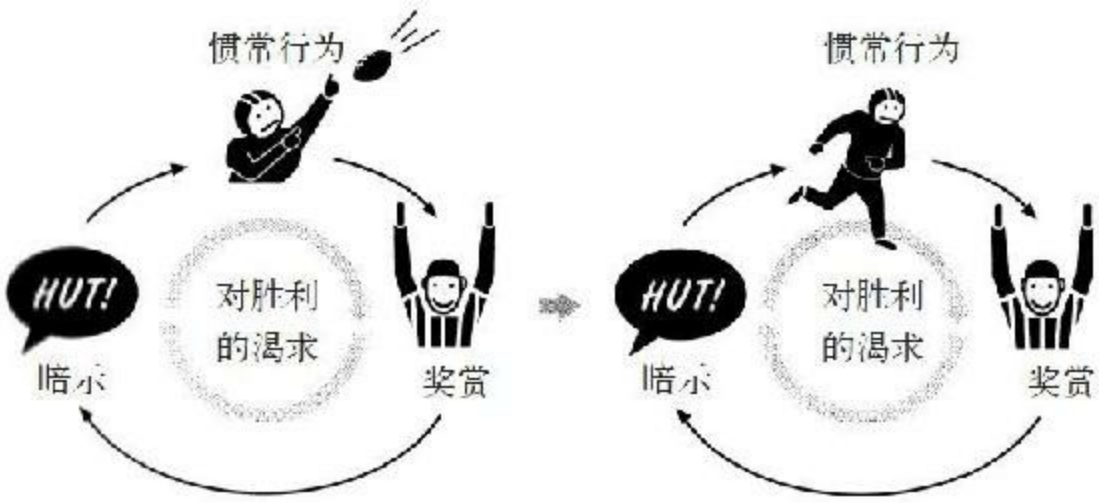
以换掉惯常行为，改变自己的习惯。如果暗示和奖赏不变，几乎所有的习惯都是可以被改变的。

黄金法则的影响面很广，对治疗酗酒、肥胖、强迫症以及其他数百种具有破坏性的行为都有效果。如果了解这条法则，任何人都可以改变自己的习惯（比如尝试戒掉零食的行为往往会失败，除非出现新的能满足旧暗示和奖赏欲望的惯常行为，才可以戒掉。烟民一般无法戒烟，除非他对尼古丁的渴求被触发时，能找到其他可以替代吸烟的活动）。

4次面试，邓吉都跟球队老板解释了他基于习惯的训练理念，老板们也都礼貌地听着，每次都向他表示感谢，然后却雇了别人。

到了1996年，一直惨败的海盗队找了邓吉。邓吉坐飞机到了坦帕湾，他再一次介绍了他赢得比赛的训练策略。在最后一轮面试之后的一天，球队签下了邓吉。

习惯改变的黄金法则
你无法根除坏习惯，你只能改变它



原理：用同样的暗示，提供同样的奖赏，改变中间的惯常行为

图3.1

邓吉的训练体系最终让海盗队变成了联盟中的一支常胜球队。他是美国国家橄榄球联盟历史上中唯一一位能够连续10年都带领球队打入季后赛的教练，是第一位带领球队赢得超级碗冠军的美国非洲裔教练，也是职业运动员最尊敬的人物之一。他的训练技术将普及到全联盟和其他体育运动中。他的方法让大家明白了如何才能重塑人的习惯。

不过这些都是后话，这一天，在圣迭戈，邓吉脑子里想的只有取胜。

站在场边的邓吉看着比赛计时器，还剩下8分19秒。海盗队一直屈居下风，像以前一样浪费了一个又一个机会。如果他们的防守现在还不能有起色，那比赛很快就要结束了。闪电队把球控制在了自己的二十码线上，他们的四分卫斯坦·亨弗里斯正准备开球。

邓吉没有盯着亨弗里斯，而是看着自己的球员排兵布阵，他们之前花了好几个月完善球队阵形。从传统来看，橄榄球是一种佯攻与反佯攻的比赛，兵不厌诈与声东击西是它的特点。拥有最细致的比赛计划和最复杂的比赛战术的教练通常能取胜。但邓吉却反其道而行之，他对复杂的战术或者迷惑对手没有兴趣。邓吉的防守球员摆好阵形时，人人都看得出他们要用的战术。

邓吉之所以选择这个战术，是因为理论上他不需要声东击西，他只需要他的队伍反应比别人快就行。在橄榄球这种运动中，一微秒都至关重要。所以邓吉没有教球员几百种五花八门的阵形，而只教了他们几种。但他要求队员们反复训练这几种阵形，直到他们的动作会自然而然地出现。当他的策略奏效时，别人几乎无法追上他的球员移动的速度。

但只有在他的策略奏效时才会这样，如果他的球员想得太多或者犹豫不决，又或者对自己的直觉再三猜疑，那么这个训练体系就分崩离析了。而且之前，邓吉的球员一直都乱作一团。

不过这一次，随着海盗队的球员在二十码线上布好阵，局势有了变化。拿海盗队的防守端锋里根·艾普萧为例，他已经在争球线摆开了三分姿势。里根没有在线上四处观望以尽可能地吸收信息，而是只盯着邓吉给他的暗示。他先看了一眼边上对方线卫向外的脚（他的脚尖已经转回去了，这意味着他在四分卫通过时准备后退并防守），然后他又看了一眼线卫的肩膀（微微向内转了）以及他和旁边球员之间的空隙（这个缺口比预期的要窄）。

艾普萧练习过很多次如何对这些暗示做出反应，在这一刻，他并不需要去思考应该做什么，他只要按照自己的习惯比赛就可以了。

闪电队的四分卫亨弗里斯逼近了争球线，同时看了看左右，大声倒数完后拿到了球。他往后退了5步，挺胸站直，环视四周，想找一个无人防守的接球手。从比赛开始算起，已经过了3秒钟。现场的所有观众以及摄像机都集中在了他的身上。

大部分人都没有看到海盗队里正在发生什么变化。亨弗里斯抱起球时，艾普萧就立刻行动起来。在一秒钟内，他往右狂奔，穿过争球线，速度如此之快，防守的线卫都无法拦住他。下一秒，艾普萧加速跑过前场，他的脚步快得都看不清了，然后他闪电般地用三大步逼近四分卫，对方防守的线卫几乎不可能预测他的前进路径。

随着比赛进入到第四秒，闪电队的四分卫亨弗里斯突然愣住了，他犹豫了一下，从余光里看到了艾普萧，这一刻，亨弗里斯犯了一个错误，那就是他开始去思考。

亨弗里斯发现自己这边一个名叫布莱恩·罗奇的打近端锋位置的菜鸟站在前场20码处；闪电队的另一个接球手站得更近，还在挥着手，要他把球丢过去。短传是此刻的安全选择，但是亨弗里斯因为压力，在很短的时间里作了一个分析，举起了手臂，把球丢给了罗奇。

这个匆忙的决定恰恰是邓吉希望的。球一飞到空中，海盗队一位名叫约翰·林奇的安全卫开始移动。林奇的职责是直线往前：比赛一开始，他就跑到球场上特定的地点，等待他需要的暗示。在这种情况下，随机应变需要承担极大的压力，但是邓吉已经将林奇的行为训练成了自动出现的习惯。结果，球一离开对方四分卫的手，站在离罗奇只有10码远的林奇就在等着了。

球旋转着在空中飞过，林奇看到了他的暗示，那就是四分卫的面具和手的方向，以及接球手之间的空隙。他在球还没落地之前就动了起来。闪电队的接球手罗奇也往前冲，但是林奇切进了他的路线，截住了这次传球。罗奇还没反应过来，林奇已经穿过球场，冲向闪电队的球门区。海盗队其他队员的位置都很好，为他让出了一条路。林奇跑了10码、15码、20码，几乎跑了25码，然后终于冲出重围。整个过程发生的时间不到10秒钟。两分钟之后，海盗队赢得了一次达阵得分，历史上第一次在比赛中领先。5分钟后，他们打出了一个射门得分。在这两次行动之间，邓吉安排的防守将闪电队所有卷土重来的企图全部封死。最终海盗队以25比17胜出，这是本赛季最让人吃惊的一场比赛之一。

比赛结束时，林奇和邓吉一同离开球场。在走进通道时，林奇说：“在场上感觉似乎有些不同了。”

邓吉回答道：“我们开始相信自己能赢。”

匿名戒酒社：是习惯还是成瘾？

为了弄清楚为什么教练将重点放在改变习惯上就能重塑球队，我们有必要看看体育之外的世界。这得扯远一些，让我们来到1934年纽约市下东区一间阴暗的地下室，就是在这里，最大也是最成功的一次大规模习惯改变诞生了。

坐在地下室里的是39岁的酒鬼比尔·威尔逊。多年前，威尔逊在马萨诸塞州新贝德福德的士官训练营里喝了第一口酒，当时他正在学习如何用机关枪射击，随后将被送往法国参加第一次世界大战。住在基地附近的富人经常会邀请士官们共进晚餐。在一个周日的晚上，威尔逊参加了一次聚会，那天他吃的是干酪土司中，喝的是啤酒。他已经22岁了，以前从来都没喝过酒。那一刻，唯一看上去符合礼仪的事就是将放在他面前的酒喝掉。几周之后，威尔逊应邀又去了另一场高级宴会。男士都穿着燕尾服，女士则忙于交际。一位管家走了过来，将一杯布朗克斯鸡尾酒递到威尔逊手里。这酒是杜松子酒、甘美的苦艾酒以及橘子汁混合而成的。威尔逊抿了一口，后来他描述当时的感觉说他仿佛喝到了琼浆玉液。

到20世纪30年代，威尔逊从欧洲归来，他的婚姻已经岌岌可危。通过卖股票赚来的那笔钱也花完了，而威尔逊当时每天要喝掉三瓶酒。在11月一个寒冷的下午，他情绪低落地坐着，这时一个老酒友过来叫他。威尔逊请他进屋，调了一大罐菠萝汁和杜松子酒混合的饮料，然后给他的朋友倒了一杯。

他的朋友把酒放了回去，说自己已经戒酒两个月了。

威尔逊对此很惊讶，他开始诉说自己在酒精上的挣扎，还说他在一间乡村俱乐部喝醉打架，结果丢了工作。他试过戒酒，但从没成功。他接受过戒酒治疗，还吃过帮助戒酒的药，又跟他妻子发誓说要戒酒并加入了禁欲小组。结果这些都没用。威尔逊问他的朋友是怎么戒掉的。

他朋友说“我有了信仰”，然后开始大谈地狱、诱惑、原罪和恶魔。他说：“你意识到自己被迷惑了，要承认这一点，然后你才会愿意将你的生命交给上帝。”

威尔逊觉得这家伙疯了，他后来写道：“去年夏天他满脑子都是和酒有关的疯点子，现在我怀疑他满脑子都是宗教的东西。”在这位朋友

离开后，威尔逊把酒一饮而尽，然后睡觉去了。

过了一个月，到了1934年12月，威尔逊住进了治疗药物与酒精成瘾的查尔斯·B·唐斯医院，这是一间位于曼哈顿的高级戒酒中心。医生每隔一个小时就会给威尔逊灌入一种名为颠茄的致幻剂，那时都流行这样治疗酒精成瘾。威尔逊就这样在一个小房间的床上迷迷糊糊地待着。

然后，威尔逊进入了数不清的戒酒集会上都会描述的一个阶段——他开始痛苦地打滚。这么多天来，他一直都有幻觉。停止服药后他就感觉像有无数虫子钻进皮肤。他想呕吐，但没法动弹，太痛苦了，他已无法忍受。他对着空荡荡的房间喊道：“如果有上帝，那就现身吧！我什么都愿意做，什么都行！”后来他写道，在那一刻，房间里充满了白光，痛苦消失了，他觉得自己登上了山顶。他说：“是灵魂而不是空气在吹动，然后我突然感觉自己自由了。慢慢地，这种狂喜的愉悦感渐渐消退了，我躺在床上，但我觉得自己曾置身另外一个世界，一个让我的意识知觉焕然一新的世界。”

威尔逊从此戒了酒。在他后来36年的岁月里，一直到他1971年死于肺气肿之前，他不遗余力地投入到创办、支持、推广匿名戒酒互助社的活动中，使它变成了世界上最大、最知名的能成功帮助人改变习惯的组织。

据估计，每年有210万人去匿名戒酒互助社寻求帮助，有高达1000万人在匿名戒酒互助社里成功戒酒。当然，匿名戒酒互助社并不能帮到所有人，而且因为有匿名机制，所以很难测算戒酒的成功率，但有数以百万计的人能证明戒酒的项目拯救了他们的生活。匿名戒酒互助社的创办信条（即著名的戒酒12步法），已经成了一种文化磁铁，嵌入到了对各种破坏性行为的治疗中。治疗的内容包括暴饮暴食、赌博成瘾、欠债成瘾、性瘾、毒瘾、存储东西成瘾、自残成瘾、吸烟成瘾、电视游戏成瘾、情绪依赖成瘾等。从多个角度来看，这个组织的方法是改变习惯最有效的方法。

不过这一切都有点儿让人出乎意料，因为匿名戒酒互助社几乎没有科学根据，或者也没有被广为接受的治疗方法作为基础。当然，酗酒不仅仅是一种习惯，这是一种具有心理根源，可能还有基因根源的生理成瘾。更有趣的是，匿名戒酒互助社的治疗项目并不直接针对很多精神病学或生物化学方面的问题，而研究人员说这些东西往往是酒精成瘾的核心。实际上，匿名戒酒互助社的方法似乎将科学与医学发现都抛在了一边，也没有去管很多精神病专家所说的酗酒之人真正需要的各种干涉疗法[3]。

匿名戒酒互助社提供的办法是针对与酒精使用有关的习惯展开治疗。从本质上，匿名戒酒互助社是改变习惯回路的一架大型机器。虽然与酒精成瘾的习惯都比较极端，但那时匿名戒酒互助社提供的治疗课程显示，几乎所有的习惯，甚至最顽固的那种，都是可以被改变的。

在创办匿名戒酒互助社之前，比尔·威尔逊没有读过学术期刊，也没有咨询过任何医生。在成功戒酒之后的几年里，有一天晚上，他坐在床上，很快就写出了如今著名的戒酒12步法。他将数字限定在12，是因为有12位门徒。这戒酒12步法并没有什么不科学，只是有些奇怪。

比如，匿名戒酒互助社坚持认为酗酒的人需要在“90天里参加90次见面会”，这个时间看上去似乎是随便定的。此外，它非常强调人的灵性，这在戒酒12步法的第3步中就说明了——酗酒之人可以通过做出“将我们的意志与生活交给我们熟知的上帝照料”的决策来让自己戒酒。12步法里头有7步都提到了上帝或灵性，这看上去有些奇怪，因为这个项目的创始人曾经是一位不可知论者，并一直都公开对宗教组织抱有敌意。匿名戒酒互助社的聚会并没有事先定好的议程或内容。这种聚会通常从与会者讲述自己的故事开始，然后其他人再参与进来。在整个对话中，没有专业人士指导对话走向，也没有任何规矩限制聚会应该如何开。在过去的50年里，行为科学、药理学以及对大脑研究的发现几乎完全改变了精神病学和成瘾研究的方方面面，而匿名戒酒互助社的做法却

一成不变。

因为戒酒12步法缺乏严谨性，学术界和研究人员经常予以批评。有些人说匿名戒酒互助社强调人的灵性让它更像是在传播邪教而不是在治疗。不过，在过去15年里，人们开始重新评估这种做法。如今研究人员说戒酒12步法提供了宝贵的经验。哈佛大学、耶鲁大学、芝加哥大学、新墨西哥州立大学以及其他许多研究中心的研究人员，都在匿名戒酒互助社的戒酒12步法中发现了其科学的一面。这与托尼·邓吉在球场上使用的方法相似。他们的发现了改变习惯的黄金法则，而匿名戒酒互助社之所以成功，是因为该组织让酗酒者用了同样的暗示，而且得到了同样的奖赏，但改变了其中的惯常行为。

研究人员说匿名戒酒互助社的方法之所以有效，是因为它强迫参与者识别能鼓励他们酗酒习惯的暗示和奖赏，然后帮助他们发现新的行为。克劳德·霍普金斯在营销白速得牙膏时，找到了一种可以触发新渴求感的新习惯。但是要改变旧习惯，你必须处理掉旧的渴求感——要保留以前同样的暗示和奖赏，并通过插入新的惯常行为来满足这种渴求。

看看戒酒12步法中的第4步（勇敢地做一份“不断增加的自我清单”）和第5步（向“上帝、我们自己以及其他人承认自己错误的本质”）。

新墨西哥州州立大学的研究人员J·斯科特·托尼甘对匿名戒酒互助社研究了10多年，他说：“要实现那12步，按照他们规定的方法显然是不行的，你必须得为他们所有的酗酒欲望挨个创造暗示，当你做了这样一份自我清单，你就会看到所有导致你喝酒的因素。而且，向别人承认你的所有错误，这是个好办法，能让你明白成瘾症状失控时都会发生什么。”

接着，匿名戒酒互助社让酗酒者找出他们从酒中得到了什么奖赏。这个项目要找的是哪些渴求感在驱使着你的习惯回路。通常来说，喝醉

本身并不属于渴求。酗酒者之所以想喝酒，是因为酒让他们能逃避现实，放松心情，又有人陪伴，而且缓解焦虑，情感也得到释放。或许他们想喝杯鸡尾酒来忘记烦心事，但并不一定想“买醉”。酒精的物理作用往往是嗜酒成瘾这个习惯回路中最次要的奖赏之一。

“酒精能让人感到快乐，”德国研究酗酒者大脑活动的神经学家穆勒乌尔夫·穆勒说，“但人们也会用喝酒来让自己忘记一些事情，或者满足其他渴求感。而比起对身体愉悦的渴求感，这些精神上宽慰的渴求感会在大脑完全不同的部位发生。”为了给酗酒者提供他们在酒吧中能获得的同等奖赏，匿名戒酒互助社建立了一种集会与陪伴的制度，每一位成员配一位咨询师。这种制度尽力向他们提供和周五狂饮派对同等的逃避现实、分散注意力和精神发泄的作用。如果某个人想得到宽慰，他们可以跟他的咨询师交谈，或者参加团体聚会，而不是和朋友狂饮。

“匿名戒酒互助社迫使你去建立一种新的惯常行为，让你每天晚上有事可干，而不是酗酒。”托尼甘说，“你可以在聚会时放松自己，谈论你的焦虑。事件的诱因和回报还是一样，只是行为改变了。”

2007年，一项引人注目的研究展示了酗酒的暗示和奖赏被转化成新惯常行为的过程。德国神经学家穆勒和他马格德堡大学的同事，在5个曾反复尝试戒酒的酗酒者的大脑中植入了微小的电子设备。这些酗酒者至少花了6个月戒酒，但都失败了。其中一人去戒酒戒了60多次。

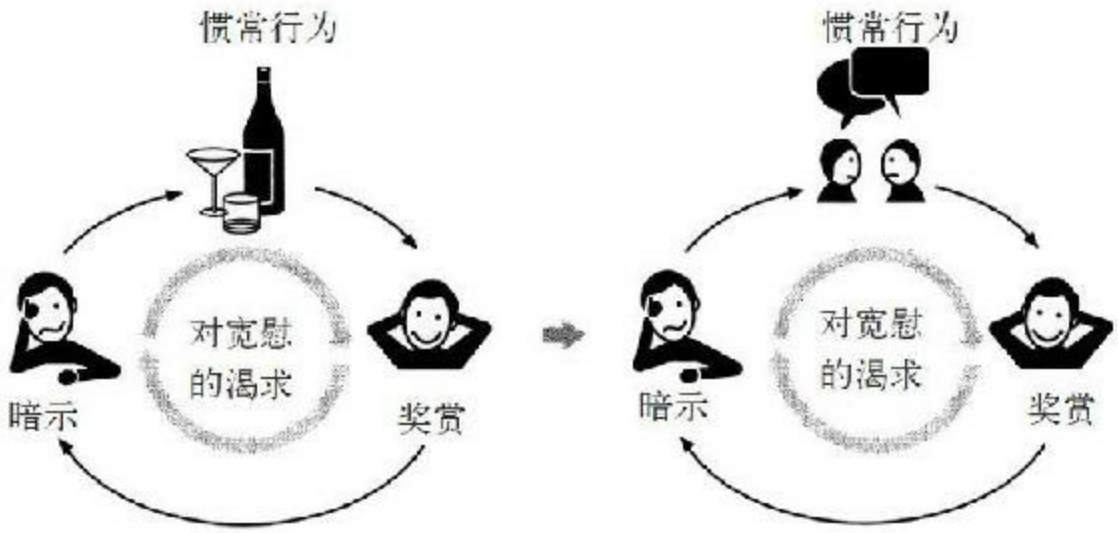


图3.2 留住暗示，提供同样的奖赏，插入新的惯常行为

这些电子设备被植入到他们大脑的基底核，也就是麻省理工学院的研究人员发现习惯回路的大脑部位。这个设备通过放出电荷，中断引发习惯性渴求的神经性奖赏。在接受植入手术后，研究人员让他们接触曾经能引起喝酒欲望的暗示，比如说啤酒的图片，或带他们去酒吧。照常来说，他们本不可能抵抗酒瘾，但他们大脑中的设备“抑制”了他们的神经渴求。最后，他们滴酒没沾。

“他们中有人告诉我，当我们启动设备，喝酒的欲望就消失了，”穆勒说，“而当我们关掉设备，他们对酒精的渴求感马上又回来了。”

然而，中断酗酒者神经上的渴求，并不足以让他们戒除酗酒习惯。他们中的4人，在手术后不久酒瘾又复发了，而这通常是在经历有压力的事件之后。他们又开始喝酒，因为这就是他们处理焦虑的常用方法。而他们一旦养成了其他处理压力的惯常行为，就能永久戒掉酒瘾。比如，一个病人选择的是参加匿名戒酒互助社的集会，其他人则选择接受治疗。当他们将这些新的惯常行为融入到生活中，戒酒成效非常惊人。之前戒酒60多次的那个人，再也没喝过酒。另外两个在12岁开始喝酒，18岁后嗜酒成瘾，每天必喝，现在他们已经4年没喝酒了。

我们必须注意到，这个研究和改变习惯的黄金法则是密切相关的：即使手术改变了酗酒者的大脑，也还是不够的。旧的暗示和对奖赏的渴求仍在那里，随时准备反击。只有当酗酒者养成了利用以前的暗示和让他们感到熟悉进而有宽慰感的新的惯常行为时，他们才能永久戒酒。“一些人的大脑对酒的依赖强到只有手术才能阻止，”穆勒说，“但他们同样需要新的生活方式。”

匿名戒酒互助社提供了一种相似但更温和的体制，将新的惯常行为植入旧的习惯回路中。当科学家了解到匿名戒酒互助社的运作方式时，他们开始将这种方法应用到其他习惯上，例如持续两年的暴躁病症、性瘾甚至是罕见的行为性抽动。随着匿名戒酒互助社方法的推广，人们已经将之改进为几乎能改变任何行为模式的疗法。

2006年夏天，一位名叫曼蒂的24岁大学毕业生走进了密西西比州立大学的心理咨询中心。她很小就养成了咬指甲的习惯，一直咬到指甲出血才停。事实上，很多人都会咬指甲。但对于习惯性咬指甲的人来说，他们的习惯已经不是小问题了。

曼蒂通常咬指甲都会咬到指甲脱离底部皮肤。她的指尖遍布结痂的小伤口，指头末端因为没有指甲的保护而挫伤，有时还会刺痛或很痒，这意味着神经已经受损。曼蒂咬指甲的习惯已经影响到她的社交生活。在朋友面前，她很尴尬，总是将手插到口袋里，而约会的时候，她则时刻注意着将手握成拳头。她曾试过涂禁止食用的指甲油来阻止自己，或对自己发誓从现在开始用意志力战胜习惯。但当她开始做作业或看电视时，她又开始咬指甲。咨询中心给曼蒂介绍了一名医师，他是心理学博士，当时他正研究一种叫作“相反习惯训练”的疗法。这位心理学博士熟知改变习惯的黄金法则。他知道要改变曼蒂咬指甲的习惯，就要将一种新的惯常行为植入她的生活。

他问曼蒂：“当你要将手伸到嘴边咬指甲前，你有什么感觉？”

“我会觉得手指有点儿不自在，”曼蒂说，“指甲根部这里有点痛。有时我会用拇指摸其他指头，当我摸到皮肤的倒刺时，就会伸到嘴里。然后我就一个接一个，去咬所有指头粗糙的边缘。一旦我开始咬，就觉得必须把所有粗糙的地方都咬掉。”这种让病人描述引发他们习惯性行为的暗示的做法，叫做意识训练，正如匿名戒酒互助社坚持让酗酒者找出酗酒的暗示，这是相反习惯训练的第一步。曼蒂觉得指甲不舒服，这正是让她咬指甲的暗示。

“很多人的习惯已经由来已久，以至于他们都没注意到引发习惯的暗示，”曼蒂的医师说，“我曾治疗过口吃病人。我问他们遇到哪些词或情境会口吃，他们总答不出来，因为他们从没留意。”

这次，医师让曼蒂描述咬指甲的原因。开始时，她想不出原因。然而，当他们聊下去时，就发现她咬指甲是因为无聊。医师将她置于一些典型的情境中，比如说看电视或者做作业，她就会开始咬指甲。她说，当她咬完所有的指甲时，就会感到一种强烈的充实感。这就是这个习惯的奖赏：她渴望得到实质的刺激。

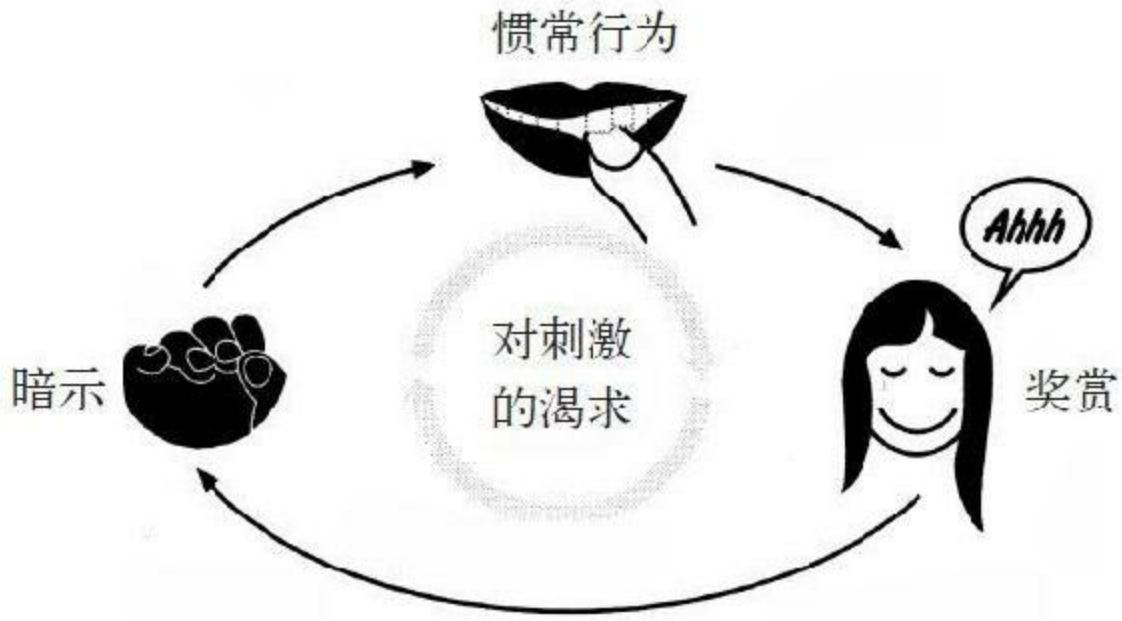
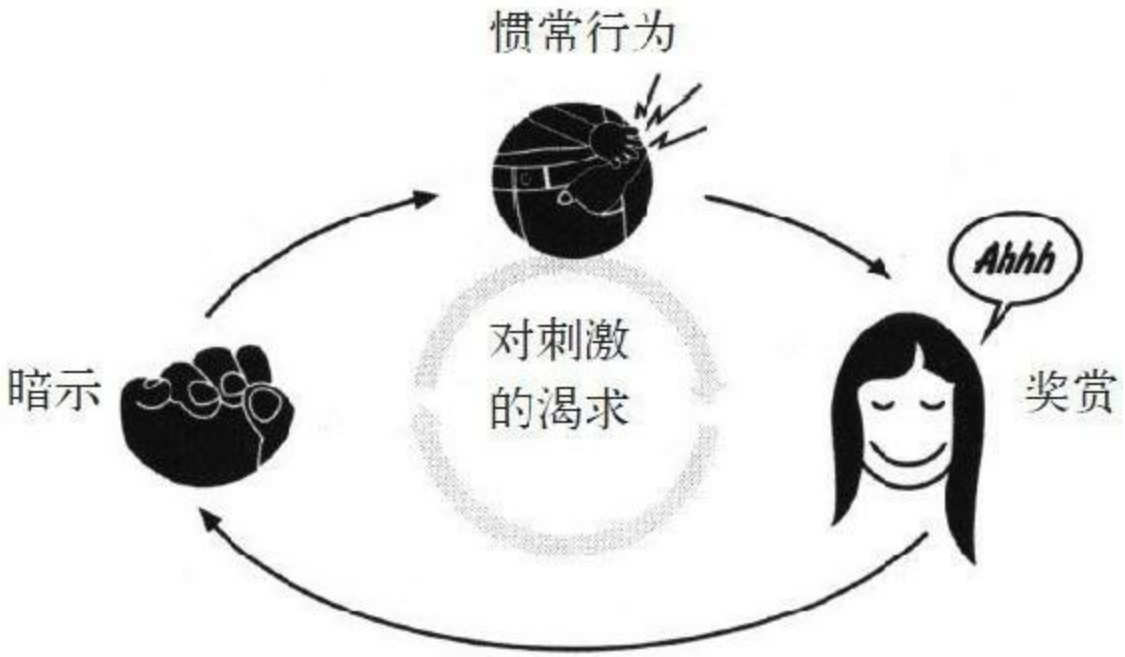


图3.3 曼蒂的习惯回路

在第一次治疗结束时，医师让曼蒂回家做一件事：随身带一张索引卡，每当感到习惯的暗示，即指尖的紧张感出现的时候，就在卡片上打个钩。一周后，曼蒂带回来的卡上打了28个钩。那个时候，她已经清楚地意识到，做记号的意识已经超越了她咬指甲的习惯。她知道了自己上课或者看电视时咬指甲的次数。

然后医师教给曼蒂一种“竞争反应”的方法。他告诉曼蒂，每当她感到指尖不自在时，就立即将手插进口袋里或腿下，或者抓起一支铅笔或其他任何东西，使得自己没法将手指伸进嘴里。然后，曼蒂要找一些能迅速获得实质性刺激的事情来做，比如说摩擦手臂，或在桌子上敲指关节，只要能迅速产生实质性反应的事都行。

事情的暗示和奖赏还是一样。只是惯常行为改变了。



曼蒂的新习惯回路

他们在医疗室里练习了大概半小时，回家前医师又给了她一项新任务：继续使用索引卡，当觉得指尖不自在时，在上面打个钩，当成功克

制住咬指甲的习惯时，就画一个斜杠。

一周后，曼蒂只咬了3次指甲，打了7个钩。因此她做了一次指甲护理来奖励自己，并坚持使用索引卡。一个月以后，咬指甲的习惯没再发生，针对咬指甲做出的竞争性惯常行为变成了自发行为。在这里，一个习惯代替了另一个习惯。

“这看上去简单得不可思议，而一旦你意识到你习惯的运作方式，一旦你认清习惯的暗示和回报，那么改变习惯就成功了一半。”相反习惯训练的发明者之一南森·阿兹林告诉我：“改变习惯看起来似乎应该更复杂，但事实上，大脑是可以接受重新编排的。你需要做的仅仅是刻意为之。”[4]

目前，相反习惯疗法被用作治疗声语型抽动和身体抽动、抑郁症、吸烟、赌博、焦虑、尿床、拖延症、强迫症和其他行为性问题。这种疗法用到的手段，揭示了习惯的一个基本原则：在有意寻找驱动我们行为的渴求感之前，我们通常并不真正理解它们。曼蒂从不知道，对实质性刺激的渴望，是引起她咬指甲习惯的原因。不过一旦她对这个习惯进行剖析，就很容易找到一个能提供同等奖赏的惯常行为。

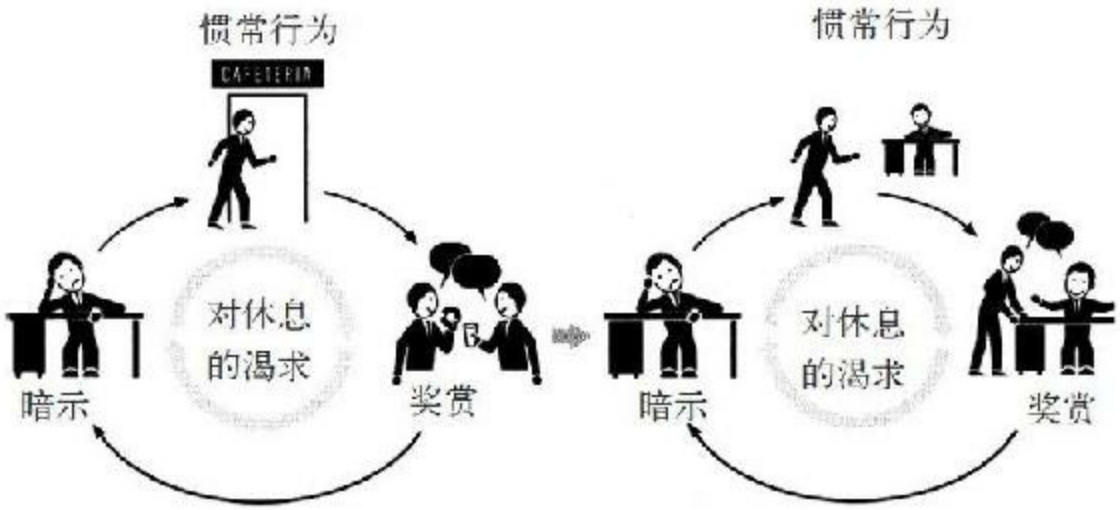


图3.5

例如，你想戒掉工作时吃东西的习惯，那你就要想想，奖赏是消除饥饿感，还是让自己不再觉得无聊。如果你只是想放松一下，那你能轻易找到替代的惯常行为，比如说快步走，或上网浏览3分钟，这能提供同等的休息机会，而不会让你变胖。

如果你想戒烟，就问问自己：吸烟是因为喜欢尼古丁，因为能获得强烈的刺激，还是因为它是你日常生活固定的一部分，是社交方式的一种？一些研究表明，如果你吸烟是想获得刺激，那午后摄入一些咖啡因，能提高你戒烟成功的概率。超过1/3对已经戒烟者的研究发现，找出他们与香烟相关联的暗示和奖赏，然后选择具有相同回报的惯常行为来替代，更可能让他们成功戒烟。比如说吃一片尼古清、做几组快速的俯卧撑，甚至仅仅是花几分钟伸展放松一下，都能达到这个效果。

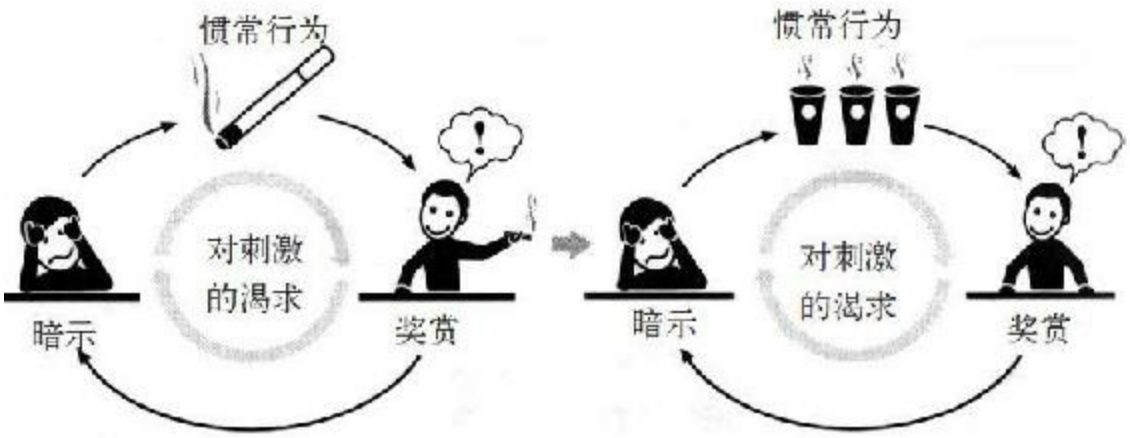


图3.6

如果你找到了暗示和奖赏，就能够改变惯常行为。

至少，在大多数情况下是这样。不过对有些习惯来说，如果要想改变它们，还有一个因素非常必要，那就是信仰。

你眼睛看着哪里？

1996年，邓吉在成为海盗队的总教练后，对他的球员说：“有6个原因让所有人都觉得我们赢不了。”当时正是赛季前的几个月，所有队员都坐在更衣室里。邓吉开始列出他们从报纸和广播中得到的解释：队伍的管理乱成一团，新的教练未经实战，球员娇惯成性，球队所属的城市不在意他们的表现，主力球员有伤病在身，球员没有所需的天赋。

“这些都是人们认为的原因，”邓吉说，“但事实是，没有人将比我们表现得更好。”邓吉解释说，他的策略是改变球队的行为，直到它们变成自发性行为。邓吉认为，海盗队的球员们不需要厚厚的进攻战术手册，不需要记住几百个阵形。他们仅需要学会一些关键的动作，并保证每次运用到位。

然而，在橄榄球中很难达到完美。“每场球赛，都会有人出状况，”邓吉在坦帕湾的助理教练之一赫姆·爱德华兹说，“大多数时候，问题不出在身体上，而是心理上。”一旦球员想得太多，或对自己的动作再三考虑，他们就会乱套。邓吉想做的是，将这些都剔除在球赛之外，然后让球员认清现在的习惯，并接受新的惯常行为。

首先，他观察球队目前的踢球方式。“我们来谈谈防守吧。”一天早上，在练习的时候，邓吉高声喊道，“55号，你练习时看着哪里？”外线卫戴里克·布鲁克斯回答说：“我看着跑卫和守卫。”

“说得精确点，你眼睛看着哪里？”

“我看着守卫的动作，”布鲁克斯说，“当四分卫抢到球后，我盯着他的腿部和臀部。还有就是，找越位线的距离，看他们会不会超过，以及四分卫会不会将球抛到我这边或者给其他人。”

在橄榄球赛中，这些视觉暗示被当成是“关键”，是每场比赛的重要因素。邓吉的设想是，利用这些关键作为重塑习惯的暗示。他知道，有时布鲁克斯在做出下一个动作前，会犹豫太长时间。他总是考虑太多事

情——守卫是不是脱离了队形？跑卫的脚步动作是暗示他准备奔跑，还是传球？于是的他动作就变缓慢了。邓吉的目标是，让布鲁克斯的头脑从这些分析中解放出来。就像匿名戒酒互助社一样，他要利用布鲁克斯已经习惯的同样暗示，但教给他新的惯常行为，最终让他练习到能自动做出动作。

“我想你运用同样的视觉暗示，”邓吉对布鲁克斯说，“但开始时，你只要集中看跑卫。不要想任何东西。然后当你跑到位后，开始盯四分卫。”

这是一个相对很小的改变。布鲁克斯的眼睛还是看向同样的暗示，但比起同时看多处地方，邓吉将它们分了次序，而且事先告诉了他在看到每个暗示时应该选哪个。这种方法的高明之处在于去除了决策的需要。它使布鲁克斯动作更迅速，因为一切都只需要做出反应，最后成为习惯，而不需要抉择。

邓吉给每个球员作了相似的指导，并就队形进行了反复的练习。最后几乎花了一年时间，球员才掌握了邓吉教的习惯。最初，他们连简单的预赛都输掉了。体育专栏作家不禁问：为什么海盗队要在荒谬的心理理论上浪费这么多时间？但慢慢地，他们的表现变得越来越好。最后，球员们对这些模式完全熟悉，只要一上场，一切就变得自然而然。在邓吉当教练的第二个赛季，海盗队赢得了首次5连胜，并且15年来首次打入季后赛。1999年，他们赢得了地区冠军。邓吉的训练模式，开始引起了全国的注意。体育媒体为他温和的谈吐风度、宗教般的虔诚，以及他在事业和家庭上的平衡而着迷。报界描述邓吉带着艾力克和杰米这两个儿子到体育场，让他们在自己训练球员时闲逛。他们在邓吉的办公室里做作业，在更衣室捡毛巾。成功最终降临了。

2000年和2001年，海盗队均再次打进季后赛。每周，他们的粉丝都会坐满体育馆。赛事解说员曾称这支队伍具备争夺超级碗大赛冠军的实力，一切仿佛都将要

实现。

但即使海盗队成为了一支强劲的队伍，另一个问题又出现了。球员们通常能打出节奏紧凑、有纪律的比赛，但到了压力巨大的关键时刻，队伍就散了架。1999年，海盗队在赛季末取得小组赛的6连胜后，将联盟赛的冠军拱手让给了圣路易斯公羊队。2000年，在离超级碗大赛仅差一场比赛之时，海盗队以3：21输给了费城老鹰队。第二年，同样的事情又发生了，海盗队以9：31输给了老鹰队，再次将晋级机会让给了别人。

“我们搞训练，一切都井然有序，然后我们将能打进大的比赛。但一到这时，训练的效果似乎都消失了。”邓吉告诉我，“比赛后，队员说‘因为这场比赛很重要，我的打法就变回去了’，或者‘我觉得我得作点儿选择’。但他们实际在说，大部分时间里，他们都信任我们的训练模式，而一到关键时刻，信任就土崩瓦解了。”

在2001年赛季结束时，海盗队连续第二年无缘晋级超级碗大赛，球队的总经理将邓吉叫到他的家里。邓吉将车停在一棵巨大的橡树附近，进屋30秒后就被开除了。

海盗队在下一年会沿用邓吉的队形和球员，通过他塑造起来的习惯，继续争取晋级超级碗大赛。新聘请的教练曾率队捧得超级碗大赛的隆巴迪奖杯。邓吉将会坐在电视机前看球队表现，但在那之前，他已远离海盗队了。

习惯不能被消除，只能被替代

教堂里聚集着大约60个人，有送完孩子去踢球的妈妈、午休出来的律师，还有身上文身已经褪色的老年男人，以及穿低腰紧身牛仔裤的时尚年轻人。人们正在听一个男人的发言，他微微发福，系着和他浅蓝色

眼睛相称的蓝色领带。他看起来就像一个成功的政治家，散发着对连任成功的自信和淡定。

“我叫约翰，”他说，“我是一名酗酒者。”

大家回应说：“你好，约翰。”

“我第一次决定要去寻求帮助戒掉酒瘾，是在我儿子手臂受伤时候。”约翰站在讲台上说。“我和一名女同事有婚外情，她和我说，她想结束这段关系。于是，我到酒吧喝了两杯伏特加酒，然后回到办公室。午饭时，我和一个朋友去红辣椒餐厅。我们都要了一些啤酒。大概2点时，我和另一个朋友离开餐厅，找了一家有‘点一送一’特惠的酒吧继续喝。那天轮到我接孩子，这里插一句，我妻子还不知道我有情人的事。于是，我就开车到学校，接到他就开车回家。而在那条我走了上千次的街上，我猛冲到街尾的一个停车标志上。那标志就在人行道上，车子一下撞到上面。我儿子山姆没有系安全带，整个人飞到挡风玻璃上，撞伤了手，他的鼻子也撞出了血。挡风玻璃裂了，我完全吓傻了。那时，我就决定寻求帮助，要把酒戒掉。

“于是我找了一家诊所进行治疗，之后的一段时间，一切都感觉良好，这种情况持续了13个月。我觉得我的酒瘾控制住了，而且每隔几天都会去参加戒酒的聚会。但后来，我突然觉得，我又不是一名很糟糕的失败者，没必要和一群醉汉打交道。于是，我就没再去聚会了。

“然后，我母亲得了癌症。她在我上班的时候打电话告诉了我这件事，那时我已经两年没喝酒了。当时她正从医生的办公室开车回家。她说，‘医生告诉我，我们可以选择治疗，但已经比较接近晚期了。’我挂电话后第一件事就是去酒吧。接下来的两年，我喝得比以前更醉，直到我妻子搬出家，于是又轮到我接孩子了。那时候，我的状态糟糕透了。我朋友教我用可卡因，于是每个下午我都会在办公室吸一行，但5分钟后我就会把那点儿酒喝得一干二净，然后又开始吸另一行。

“不管怎样，那天轮到我接孩子放学。我开车驶向他们的学校，感觉很不错，就像所有事情都在我掌握之中。然后我在红灯的时候，开进一个十字路口。一辆大卡车猛地撞到我的车上，把我的车撞翻了。我倒是毫发无伤。接着，我爬下了车，试图将车翻过来，因为我觉得，在警察来之前将车弄回家，我就会没事。当然，这行不通。当他们以醉酒驾车逮捕我时，他们让我看了完全凹陷下去的副驾位。那是山姆经常坐的位置。如果他刚才坐在那儿，他已经没命了。

“因此，我又开始去聚会，咨询师告诉我，感觉自己能自控了还不行。如果我的生活中缺乏一种更高层次的力量，如果我不承认自己软弱，治疗不会有效。那时我觉得这简直是胡说八道，因为我是个无神论者。但我明白，要是不做出某种改变，我会害死我的孩子。于是我开始按照他说的做，开始相信高于我自己的存在。事实上，这方法真的奏效了。我不知道那是上帝还是其他东西，但的确有一种力量，使我戒了7年酒。我对这种力量心存敬畏。我不是每个早上都能神清气爽地醒来。我意思是，虽然这7年我都没喝酒，但有时我早上醒来后，会觉得自己要垮掉了一样。那些天，我去寻找更高层次的力量，打电话给我的咨询师。通常我们不会聊喝酒，而是聊生活、婚姻和我的工作。等我到时间该洗澡时，我的头脑又清醒过来。”

匿名戒酒互助社单靠重塑参与者的习惯就取得成功的理论，在大约10年前开始出现漏洞，而导致漏洞的原因就是约翰这样的酗酒者的案例。研究人员发现，这种习惯替代对于多数人有效，但当生活的压力太大的时候，他们就会旧瘾复发。比如说发现母亲患上癌症，或婚姻破裂时，就会出现复发的情况。学者们不禁问，如果习惯替代法这么有效，为什么在关键时刻似乎失效了？当研究人员深入了解酗酒者的案例时，他们认识到，只有当作为替代的习惯和其他因素配合时，这些习惯才会永久持续。

比如说，加利福尼亚酒精研究小组中的一组研究人员，在采访酗酒

者时发现了一个行为模式。酗酒者反反复复都在说同样的话。找到行为的暗示和选择新的惯常行为是很重要的，但如果缺少一个因素，新的习惯是没法完全形成的。

酗酒者说，秘密就在于上帝。研究人员不喜欢这个解释。上帝和灵性并不是可检验的假设，教堂里也有一班信仰虔诚却饮酒照旧的醉汉。但在和酗酒者的交谈中，他们反复提到了灵性。于是，2005年，一组科学家和加州大学伯克利分校、布朗大学、美国国家卫生研究院合作，开始询问酗酒者各种宗教和灵性反面的问题。他们对数据进行分析，看看宗教信仰和戒酒持续的时间有没有关联。

他们发现了一种模式。数据表明，运用习惯替代方法的酗酒者能保持戒酒，但当一件压力大的事件发生时，不管他们养成了多少新的惯常行为，一些人还是又开始饮酒。

另一些酗酒者，他们像布鲁林克区的约翰一样，相信某种更高层次的力量融入了他们的生活。这些人更可能熬过压力大的时期，保持戒酒的习惯。

研究人员发现，起作用的并不是上帝，而是信仰本身。一旦人们学会信仰某种东西，这种信仰就会扩展到生活的其他方面，直到他们开始相信自己能改变。信仰是将改造过的习惯回路变成永久性行为的要素。

“一年前，我不会说这话。这也表明了，我们的认知改变得有多快。”新墨西哥大学的研究者托尼甘说，“信仰很重要。你不一定要信仰上帝，但你必须相信事情会好转。

“即使你教会人们更好的习惯，它也不会改变人们饮酒的初衷。最后，他们还是浑浑噩噩，新的惯常行为并没有让事情好转。因此，重要的是相信自己不喝酒也能处理好压力。”

通过将酗酒者聚集起来，教导他们树立信仰，匿名戒酒互助社训练人们学会信仰某种东西，直到他们信任这个项目和他们自己。实际上，信仰正是匿名戒酒互助社项目中12步法的主要环节。它让人们练习相信事情最终会好转，直到转折真正出现。

“在某种程度上，匿名戒酒互助社的参加者会看房间的其他人，并想如果这方法对他们有用，对我应该也有用。”酒精研究小组的资深科学家李·安·卡什库塔斯说，“小组分享经历的确具有某种强大的力量。当人们独自一人时，很可能怀疑自己是否有能力改变自己，但当他们聚在一起时，大家就会说服他们将疑虑搁置在一边。所以，是社群创造了信仰。”

当匿名戒酒互助社聚会结束，约翰准备离开时，我问他为什么之前戒酒失败后，现在戒酒项目又对他起作用了。“那桩卡车事故后，我再次参加聚会，有人想找自愿收拾椅子的人，”他对我说，“我举起了手。这只是一件花5分钟就办好的小事。但做一些并不是完全为自己的事，让我觉得很开心。我觉得，这让我走上了一条新的道路。

“开始时，我不愿意去参加这个团体，但当我重新回到他们当中时，我开始乐意去相信某些力量。”

在邓吉被海盗队开除后的一周内，印第安纳波利斯小马队的老板就在邓吉的录音电话里录了一条15分钟的激情洋溢的留言。印第安纳波利斯小马队虽然有全美橄榄球联盟中最佳四分卫之一的佩顿·曼宁，但上个赛季球队的表现却非常差劲。这支队伍的老板需要帮助。他说，他已经不想再输下去了。于是，邓吉转战印第安纳波利斯小马队，成为他们的总教练。

他立刻开始执行同样的基本比赛计划：改变小马队球员的惯常行为，教球员利用以前的暗示来形成新的习惯。在他任教的第一个赛季，小马队10胜6负，并且打入了季后赛。在下一个赛季，小马队12胜4负，

而且打入了超级碗的决赛。邓吉声名鹊起，报纸电视上都在介绍他。他的粉丝蜂拥而至，为的是去参观邓吉去过的教堂。他的儿子们频频出现在小马队的更衣室和球场边上。2005年，他的大儿子杰米，考上了佛罗里达的一所高校。

即使邓吉的理论在不断创造成功，但同样的问题还是出现了。小马队打出了有组织的比赛，赛季内不断赢球，但在季后赛的压力下，球员还是透不过气来。

“信仰是职业橄榄球赢球的最大原因，”邓吉告诉我，“队伍想要坚持信仰，但当比赛真正紧张起来时，他们心理上就会回到自己觉得舒适的状态，重拾旧习。”

在2005年的常规赛季，小马队以14胜2负取得了球队历史上的最好成绩。

接着，悲剧降临了。

在圣诞节的三天前，有人半夜打电话找托尼·邓吉。接电话的是邓吉的妻子，她以为是球员找邓吉，就将话筒递给了他。电话那头是一名护士。她告诉邓吉，在晚上早些时候，他儿子杰米因为喉部的挤压性损伤而被送来了医院。杰米的女朋友发现杰米用皮带在公寓上吊。护理人员已经紧急将杰米送往医院，但还是没法救活他。杰米去世了。

和邓吉一家共度圣诞节的是一位牧师，他告诉邓吉家人：“生命永远不会有重来的机会，但你以后不会总是像现在这样难受。”

葬礼结束一段日子后，邓吉重返球场。他需要一些事情去分散注意力，他的妻子和球队鼓励他重返工作。“我被他们的爱和支持感动了，”后来他写道，“作为一个团队，我们总是在困难时期互相依偎，我比以前更需要他们。”

球队在第一场季后赛中败北，结束了赛季。但在目睹邓吉经历这场惨剧后，“某些东西发生了改变，我们看着教练遭遇这种惨剧，所有人都想帮助他”，有一名球员告诉我。

如果说一个年轻人的死亡对球赛产生了重大影响，可能显得太简化，甚至夸张。邓吉总是说，没有任何东西比家庭重要。而队员们说，随着杰米的去世，正为下个赛季作准备的小马队发生了变化。球队开始愿意按照邓吉的观点去尝试从没试过的比赛打法。他们开始愿意有信仰了。

“在上一个赛季，我浪费了大量时间，老是担忧我的合同和工资。”和其他人一样，其中一名球员匿名说道，“当教练从葬礼回来时，我就想把我能给的一切都给他，尽量减轻他的痛苦。某种意义上，我是将自己奉献给了球队。”

“一些球员喜欢相互拥抱，”另一个球员对我说，“但我不喜欢。我10年来都没拥抱过我的儿子们。但当教练回来时，我走过去，尽可能地久久抱住他。因为我想让他知道，我会在他身边支持他。”

在邓吉的儿子死后，球队的比赛方法有所改变。球员开始信任邓吉策略的效果。在为2006年赛季做准备的训练和并列争球中，小马队打出了严谨、精准的风格。

“多数橄榄球队并不是真正的团队，他们只是一起工作的人。”那段时间，又一位球员告诉我，“但我们成为了一个团队。那种感觉很惊人。教练是我们的动力，但这不仅仅意味着他一个人。在他回来后，队里感觉每个人都互相信任，就像学会了一种前所未有的合作方法。”

对小马队来说，他们对球队的信仰，对邓吉的策略和他们取得胜利的能力的信仰，都来源于邓吉儿子的惨剧。但在没有悲剧出现的情况下，也能形成类似的信仰。

例如，1994年，哈佛大学对大幅改变自己生活的人进行了研究。研究人员发现，一些人在遭遇个人的悲剧后，重塑了自己的习惯，比如说遭遇离婚、身患致命的重病。还有一些人看到朋友的悲惨经历后发生了改变，正如邓吉的球员看到他遭遇丧子之痛一样。

实际上，与其说是悲剧导致了人们的改变，不如说是加入社交团体使改变变得更容易。一位女士说，当她在一个心理课程班遇到一群友好的伙伴后，她的生活完全改变了。“这翻开了新的一页。”她对研究人员说，“我再也忍受不了现状，整个人彻底发生了改变。”另一位男士讲述了他寻找新朋友，希望从中提高社交能力的经历：“当我努力克服自己的害羞时，我觉得那不是我，而是另外一个人。”但通过和新团体交往，他感觉自己的表现不再是演戏。他开始相信，自己并不容易害羞，到最后，他真的没再害羞。当人们加入一些能够促成改变发生的团体时，改变习惯的可能性就会增大。大多数彻底改变了自己生活的人，并没有遇到意义重大的事件或致命的灾难，而仅仅是因为加入了团体，这个团体让他们相信改变是可能的，有时这个团体即使只有两个人，也会有同样的效果。一位女士告诉研究人员，她花了好几星期和其他清洁工同事讨论是否应该离婚，一天她清洁完厕所后，她的生活发生了改变。

“当和其他人交往时，改变会发生。”哈佛研究中心的心理学家托德·希瑟顿告诉我，“当我们看到别人眼中的自己改变时，这种感觉更真切。”

人们对信仰的具体运作机理仍然所知甚少。没有人能确定，为什么一群在心理课程班偶遇的人能让那位女士相信所有的事都变得截然不同，或者为什么邓吉的球队在他儿子过世后团结起来。现实里，也有很多人对朋友抱怨婚姻不幸福，却没有离婚；很多球队看着他们的教练遭遇悲剧，却照旧是一盘散沙。

但我们的确知道，为了永久改变习惯，人们必须相信改变是可能的。同样的过程也让匿名戒酒互助社的治疗屡屡获得成功，它利用团体

的力量教人们学会去信仰，将人们聚集起来互帮互助，协助对方进行改变。因此，当处于团体之中时，信仰更容易建立。

杰米去世10个月后，2006年的赛季开始了。小马队在比赛中表现出类拔萃，第一次获得了9连胜，年末时小马队12胜4负。他们在第一场季后赛中得胜，接着又击败巴尔的摩乌鸦队，夺得了地区冠军。这时，他们离超级碗大赛仅有一步之遥。只要在联盟赛中获胜就能晋级，但邓吉曾在这场比赛中输了8次。

2007年1月21日，小马队在联盟赛对阵新英格兰爱国者队，该队就是之前两次阻止小马队晋级的队伍。

小马队开场打得很好，但在上半场结束后，队伍开始崩溃。球员们害怕失误，或者因为急于求胜，于是他们忘记了本该集中注意的重点。他们不再依靠习惯，反而开始胡思乱想。草率的拦截抢球导致了失误。而佩顿·曼宁的一个传球被中途拦截，且让对手达阵得分。比赛被对手以21：3的大比分压制着。在全美橄榄球联盟的历史上，没有队伍能在联盟赛中反超这么大的比分差距。邓吉的球队又一次面临失败的命运。

中场时，球员集中在更衣室里，邓吉将每个人叫过来。球场的喧闹声从门外传了过来，但更衣室里每个人都沉默不语。

邓吉看着他的球员。

他说，你们必须相信自己能赢。

“2003年，我们遇到了同样的情况，也是对着这支队伍。”邓吉对他们说（在那场比赛中，他们离胜利仅有一码之遥，仅仅是一码），“准备拔出你们的剑，这次将是我们的胜利。这是我们主导的比赛，我们胜利的时候到了。”

小马队在下半场出场后，开始像以往一样比赛，将注意力集中在暗

示和习惯上。他们严格按照5年来不断练习已经变成自发行为的战术进行比赛。开球后，在对手将近20次的防御组织面前，球队的进攻往前横扫了76码，并达阵得分。接着，在重新获得控球权的3分钟后，他们又得分了。

在比赛第四节，球队冷静下来后，开始得分。小马队控制了比赛，但一直没法超越比分。在比赛剩下3分49秒时，爱国者队得分了，以34：31的3分之差领先。小马队拿到球后，开始往场下跑。在19秒内，他们移动了70码，冲进了球门区，达阵得分。小马队首次反超了比分，以38：34取得领先。时间还剩下60秒。如果邓吉的队伍能阻止爱国者队达阵得分，就能获得胜利。

在橄榄球比赛中，60秒可以说是极其漫长。爱国者队的四分卫汤姆·布兰迪曾经在更短时间内达阵得分。果然，比赛重开后的数秒内，布兰迪就带着他的队伍冲下了半个球场。在剩下17秒时，爱国者队冲到了击球范围内，准备发动最后的一击，再次击败小马队，实现队伍超级碗大赛的梦想。

当爱国者队抵达开球线时，小马队的守卫摆好了姿势。小马队的侧卫马林·杰克逊站在距离争球线10码的地方。他盯着给他的暗示：爱国者队线卫之间的空隙和跑卫俯下身体的幅度。这两个暗示都告诉他，对手将要传球。爱国者的四分卫汤姆·布兰迪接到球后，往后一退打算传球。这时，杰克逊已经行动了。布兰迪抬手举起球，想传给20码外的接球手，那个位置很空旷，而且靠近球场中间。如果接球手拿到球，他就可以冲近球门区或者达阵得分。橄榄球在空中飞行着，这时小马队的侧卫杰克逊按照一向习惯的角度奔跑。然后他从爱国者队接球手的右肩擦过，抢在球到达前截在他前面。杰克逊将空中的球截下，再跑了几步，滑到地上，将球抱在怀里。他的整个动作没超过5秒钟，接着比赛结束了。邓吉和他的小马队获得了胜利。两周后，他们赢得了超级碗大赛。也许小马队那年赢得冠军有许多原因——可能是他们幸运，可能是他们

夺冠的时机到了。而邓吉的球员说，这是因为他们坚持信念，这使他们即使在压力最大的时候，也能让所有经过无数次练习已经具有自发性的惯常行为得以稳定地发挥出来。

后来佩顿·曼宁捧着隆巴迪杯对人们说："我们为我们的领袖邓吉教练赢得了冠军，我们为此感到自豪！"

邓吉转身对妻子说："我们终于成功了。"

习惯是怎么改变的呢？

可惜，并没有一套对每个人都有效的方法。我们知道，习惯是不能被消除的，而只能被代替。当使用改变习惯的黄金法则时，习惯最具可塑性：如果我们保持一样的暗示和奖赏，就能植入一种新的惯常行为。但这还不够，为了保持这个习惯，人们还得相信改变是可能的。而大多数时候，只有在团体的助力下，才能形成信仰。

如果你想戒烟，就应培养一种新的惯常行为，使它提供满足香烟在人身上产生的渴求感。然后，找一个可以提供帮助的团体，比如说一群戒烟的人，或者有助于你相信自己能远离尼古丁的团体。当你觉得自己要忍不住了，就去寻求他们的帮助。

如果你想减肥，就应了解自己的习惯，看看为什么每天休息时，自己都会离开办公桌去吃点心？然后，每到休息时，就找朋友去散步，或到他们办公桌那里闲聊，而不是去咖啡厅，或者加入一个跟踪减肥过程的小组，还可以找一个跟你一样，想在手边放一些苹果而不是薯片的伙伴。

事实一目了然：如果你想改变一个习惯，你必须找另一个惯常行为替代。而且当你和一个群体一起努力时，改变的成功性会大大提高。信仰也是必要的，而且它是在群体中培养出来的，即使群体只有两个人，

结果也是一样。

我们知道，改变是可能的。酗酒者能戒酒，吸烟者能戒烟，总是失败的队伍也能成为冠军。你能改掉咬指甲、工作期间吃点心、对孩子吼叫、熬夜或者为小事担心这些习惯。而且科学家发现，当习惯改变时，不仅个人生活能改变，公司、组织和整个社群都会随之改变。我们将在下一章中讲解这部分内容。

---

[3]习惯和成瘾之间的区别往往很难界定。比如，美国成瘾药物协会将成瘾定义为“一种主要的，和大脑奖赏、动机记忆以及循环活动有关的慢性病……成瘾的特征是人的行为控制能力遭到破坏，出现渴求感，而且没有能力一直予以戒除，和周围人的关系也发生恶化”。

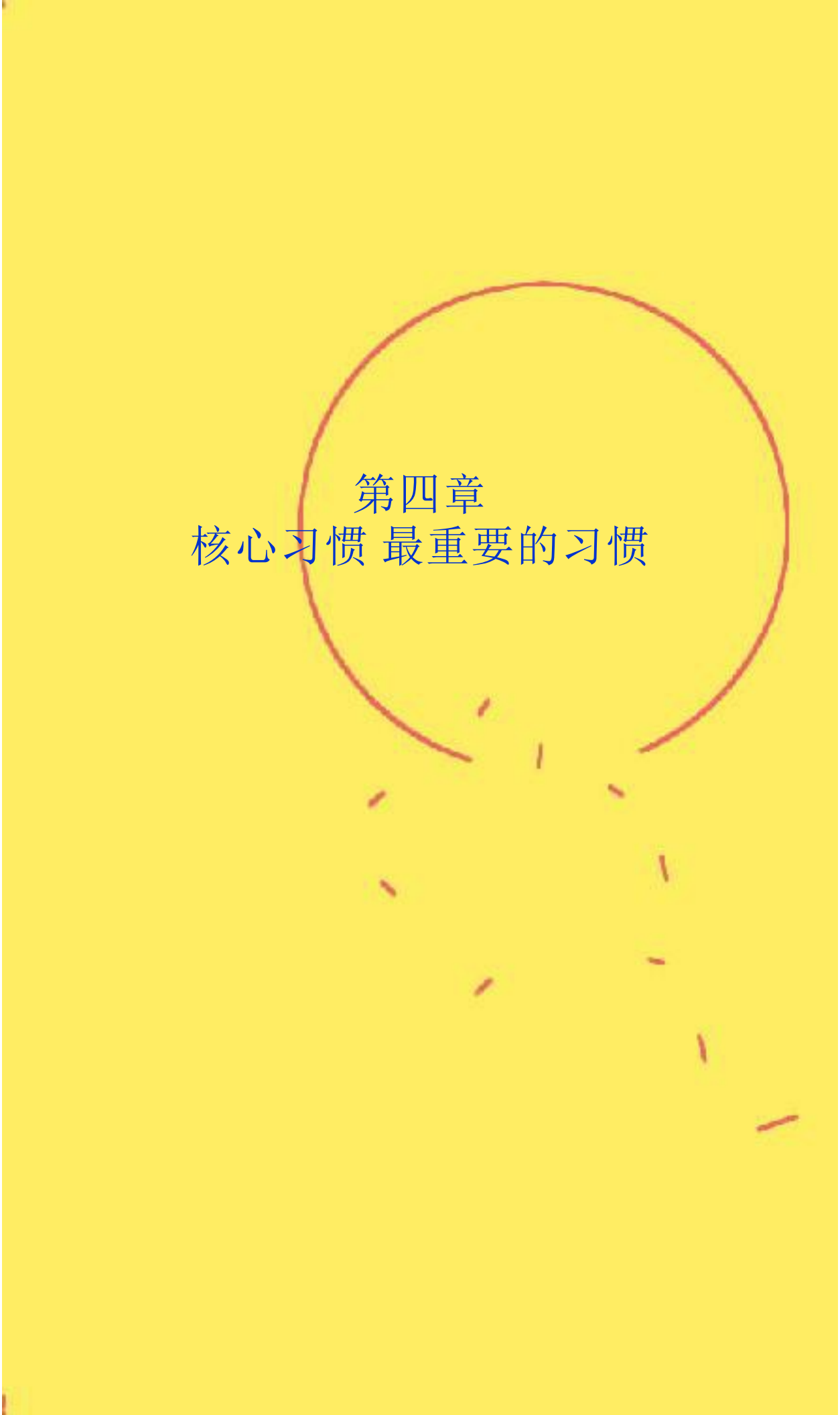
虽然成瘾机制很复杂，人们对其知之甚少，但很多研究人员一般都认为我们很多与成瘾有关的行为都受到了习惯的驱动。比如药物、香烟、酒精这些东西都会让人出现生理上的依赖。但是，这些生理渴求在使用有关物品后会迅速消退，不会持续。例如对尼古丁的生理成瘾只有当化学物质存在于血管中才会持续，时间为抽掉最后一支烟之后约100小时内。有很多挥之不去，被我们认为是尼古丁成瘾带来的痛苦其实是表现出来的行为性习惯。一个月以后，我们渴望在早餐时候抽一支烟并不是因为生理需要，而是在回味以前每个早上抽烟带来的那种快感。在临床研究中，通过改变成瘾行为的周边习惯被证明是戒除成瘾的最有效的治疗模式之一。

[4]我们必须明白，虽然描述习惯改变的过程很简单，但实际改变起来却并不一定轻松。说出戒烟、戒酒、戒掉暴饮暴食和其他顽固的习惯毫不费力，但真正的改变需要人们去了解驱动自己行为的渴求感，而且改变任何习惯都需要决心。没有人能仅仅通过画出习惯回路，就能成功戒烟。

通过了解习惯的运作机制，我们能获得进一步的认识，从而更容易掌握新的行为。大多数情况下，如果能成功改掉坏习惯，往往是因为人们找到了驱动他们行为的暗示、渴求和奖赏，然后想办法用健康的惯常行为替代原来的恶习。在这个过程中，虽然他们并没有完全意识到自己在做什么，但还是照办了。了解这些暗示和渴求，不会令坏习惯马上消失，但它能让你有办法去改变你的行为模式。

第二部分
成功的组织机构习惯

The Power Of Habit



第四章
核心习惯 最重要的习惯

什么是核心习惯？

1987年10月狂风大作的一天，一群杰出的华尔街投资者和股票分析师聚集在曼哈顿一家奢华酒店的舞厅里，准备会见美国铝业公司的新总裁。近一世纪以来，美国铝业公司（简称美铝）的产品种类丰富，从好时巧克力的包装箔片和可口可乐公司的易拉罐金属，到人造卫星用的衔接螺栓，可谓无所不包。

美铝公司的创立者在一个世纪前就发明了一套熔融铝金属的工序，自那以后公司就成为全球最大的铝业公司之一。这天在场的听众中，很多都是在美铝股票上投资了上百万美元并从中得到了稳定回报的人。然而，1986年就有投资者开始抱怨，说美铝公司一次又一次地出现管理失误，在竞争对手抢走顾客和利润时，却不理智地打算拓展新产品的生产线。

因此在美铝的董事会宣布要更换公司领导时，投资者们都显然松了口气。然而当他们得知人选是名叫保罗·奥尼尔的前政府官员时，又开始担心起来。华尔街的人很多都没听说过他的名字。当美铝安排在曼哈顿舞厅进行这场会面的时候，所有的大股东都要求出席。

离中午还有几分钟时，奥尼尔出现了。他51岁，身穿有细条纹图案的灰色西服，打着亮眼的红色领带。虽然头发花白，但身板笔直犹如军人，而且步伐有力，笑容温和。整个人看上去威严可靠、自信迷人，有美国总统的派头。

接着他开口说话了。

“我想和你们谈谈工人的安全问题。”他说，“每年很多美铝工人都会严重受伤，令工厂不得不停工一天。我们的安全记录比全国的一般水

平要高，而且我们的员工是经常和温度高达1　500摄氏度的金属以及能砍掉人手臂的危险机器打交道的人。现在还不够好，我的目标是让美铝成为全美国最安全的公司。我要让工伤率降为零。”

听众都被弄糊涂了。新总裁就职会议一般都有一套固定的模式：先是新总裁作自我介绍，编个自嘲式的玩笑，比如说他在哈佛商学院上课时都是怎么一路睡过来的，然后就是承诺会大力提高利润，降低成本。接着就是抨击税收、商业规则，有时候还附带一腔热情，暗示他是亲身经历过离婚法庭，和律师打过交道的。最后，会议以一大堆“强强联合”、“规模优化”、“合作竞争”等套话结束，然后大家就能回到各自的办公室，再一次无须担心资金会出现问题。

奥尼尔没有提及利润或是税收，也没有谈到“利用结盟获得双赢的强强联合市场优势”。从他关于工人安全的谈话来看，在座的投资者都意识到奥尼尔可能偏向监管，更糟糕的是，他还可能是个民主党人。这简直让人不敢想象。

“在我深入讲述之前，”奥尼尔说，“我想指出这间房间的安全问题。”他走到舞厅的后面说，“后面这里有好几扇门，如果不幸发生火灾或者其他意外，你们应该保持冷静走出门外，下了楼梯到大厅后，离开酒店。”

沉默，唯一的噪音只有窗外传来的汽车声。安全问题？防火通道？这是开玩笑吗？听众中有一位投资者知道奥尼尔60年代时在华盛顿待过，他暗想这人肯定是吸毒过多了。最终，有人举手问航空部门的存货问题，另一个人则问到公司的资金比率问题。

“我不知道你们有没有听清我的话，”奥尼尔说，“如果你们想知道美铝现在的经营状况，就需要看看美铝的工伤数字。如果我们成功将受伤率降下来——这不会是你们从其他总裁那里听来的鼓舞士气的话或者其他废话的功劳，而是因为公司的每个员工决定成为公司成功的重要一

环，他们已经在致力创造出一个杰出的习惯。安全会是整个公司竭力改变习惯并取得进展的一种标志。那才是评价我们的标准。”

当听完新总裁的那番话，屋里的投资者几乎要吓得夺门而走。其中一个小跑下到大堂，找到一个投币式电话，打给他最大的20个客户。

“我说，‘董事会找来了个疯狂的嬉皮士，他这是要搞砸公司的，’”那个投资者和我说，“我命令他们要抢在房间里其他人之前立刻卖掉手头的股票。

“这真是我事业生涯中出的最馊的一个主意。”

奥尼尔就职“宣言”发表还不到一年，美铝就取得了空前的利润。在2000年奥尼尔退休的时候，公司每年的净收益是他上任前的 5 倍，股票市值达到270亿美元。一个人如果在奥尼尔上任那天投资100万美元给美铝，在奥尼尔领导公司期间在股息上就相当于赚了另一个百万，而到奥尼尔离职的时候，他手上的股票价值将涨到原来的5倍。

而且，在蓬勃发展的同时，美铝也成为了世界上最安全的公司之一。在奥尼尔上任之前，美铝的所有工厂几乎每星期都会发生至少一桩工伤意外。但他的安全计划实行后，一些设备能运行多年，没有因为任何一个人受伤而要停工一天。公司的工伤率降低到美国平均水平的1/20。奥尼尔是怎么将一个巨型臃肿、危机重重的公司转变成一个利润和安全兼收的企业的呢？

答案是通过破坏一个习惯，然后观察整个公司会因此连带出现什么样的变化。

“我意识到我必须改变美铝，”奥尼尔告诉我，“但你不能命令人们去改变。人的大脑并不是那样工作的。所以我决定先集中在一件事情上。如果我一开始先破坏某件事的习惯，它就会扩展到整个公司。”

奥尼尔相信一些习惯具有引起连锁反应的能力，当它们扩展到整个组织时，会引起其他习惯的改变。换言之，一些习惯比起其他习惯在重塑商业和生活方式上更有影响力，它们就是“核心习惯”，影响着人们的工作、饮食、玩乐、消费和沟通方式。核心习惯能启动一个进程，久而久之将改变一切。

核心习惯说明成功并不需要做对每一件事情，而是要辨别出一些重要的优先因素，并将其变成有力的杠杆。书中的第一章节介绍了习惯的运作方式，以及它们的形成和改变过程。然而，善用习惯要从哪里着手呢？问题的答案在于了解核心习惯：最重要的习惯是那些自身变化后，会驱动和重塑其他行为模式的习惯。

核心习惯解释了迈克尔·菲尔普斯成为奥运冠军，以及一些大学生比同龄人更优秀的原因。它们解释了为什么一些人减肥多年没有成效，却在自己的工作效率提高，同时又准时下班回家和孩子共聚晚餐的情况下突然减了40磅。这些核心习惯也使美铝成为道琼斯指数中表现最佳的股票之一，使公司成为全球最安全的工作场所之一。

当美铝公司第一次和奥尼尔商谈请他当CEO的事情时，他不确定要不要接受。他已经赚了很多钱，而且他的妻子很喜欢他们居住的康涅狄格州。他们对美铝总公司所在的匹兹堡市一无所知。但在拒绝之前，奥尼尔要求给他点儿时间考虑。为了帮自己做出决定，他列出了一张清单，开始研究若接受职位应优先考虑哪些因素。

奥尼尔一直以来都很喜欢列清单的方法，这也是他安排自己生活的方法。在加州州立大学弗雷斯诺州分校上学的时候，他用三年多的时间完成了学业，而且每周会兼职30个小时。那时候，他列了一生要实现的目标清单，其中很靠前的就包括“出人头地”。1960年毕业后，在一个朋友的鼓励下，他申请联邦实习生，和30万考生一起参加了政府的招聘考试。其中3 000人进入面试，最后300人获得了工作，奥尼尔就是其中之一。

他从退伍军人管理局的中层管理人员做起，被要求学习电脑系统。无论何时，奥尼尔总是在列清单，记录一些项目比其他项目成功的原因，又或是哪些承包商交货及时，哪些拖延。他每年都得到晋升，同时，他也因为所列清单中总有一针见血解决问题的事项而为人所称道。

在20世纪60年代中期，华盛顿对拥有这些技巧的人的需求量很大。罗伯特·麦克纳马拉当时新聘请了一批年轻数学家、统计师和电脑程序员来重整美国国防部。约翰逊总统也想要一些高材生帮自己。于是奥尼尔受聘到华盛顿权力最大的部门之一，这就是后来的管理和预算办公室。不到10年，在他38岁的时候，他被升任副局长，一下子跻身到为华盛顿最具影响力的人士之列。

那正是奥尼尔真正开始学习组织习惯的时候。他的第一项任务是建立一个分析架构，去研究政府花在医疗保健上的开支。很快他发现，政府的努力本来应该按逻辑规则和深思熟虑后的优先决定去发展，最后却被奇怪的组织流程牵着鼻子走，而这点和习惯的运作方式非常类似。官员和政治家做出的并不是决策，只是为了得到晋升或者连任等奖赏而对暗示自动地产生惯常行为。这正是在上万人和数十亿美元中扩散开去的习惯回路。

比如说，美国国会在“二战”后制定了一个建设社区医院的计划，这个计划在25年后还在执行，每当法律制定者将医疗保健基金分配下来，官员就马上继续建造医院。新医院所在城镇本来并不一定需要那么多病床，但官员们觉得这无关紧要。真正紧要的是，这能成为一个政治家在巡回选举演说拉票时，可以提及的一桩大工程。

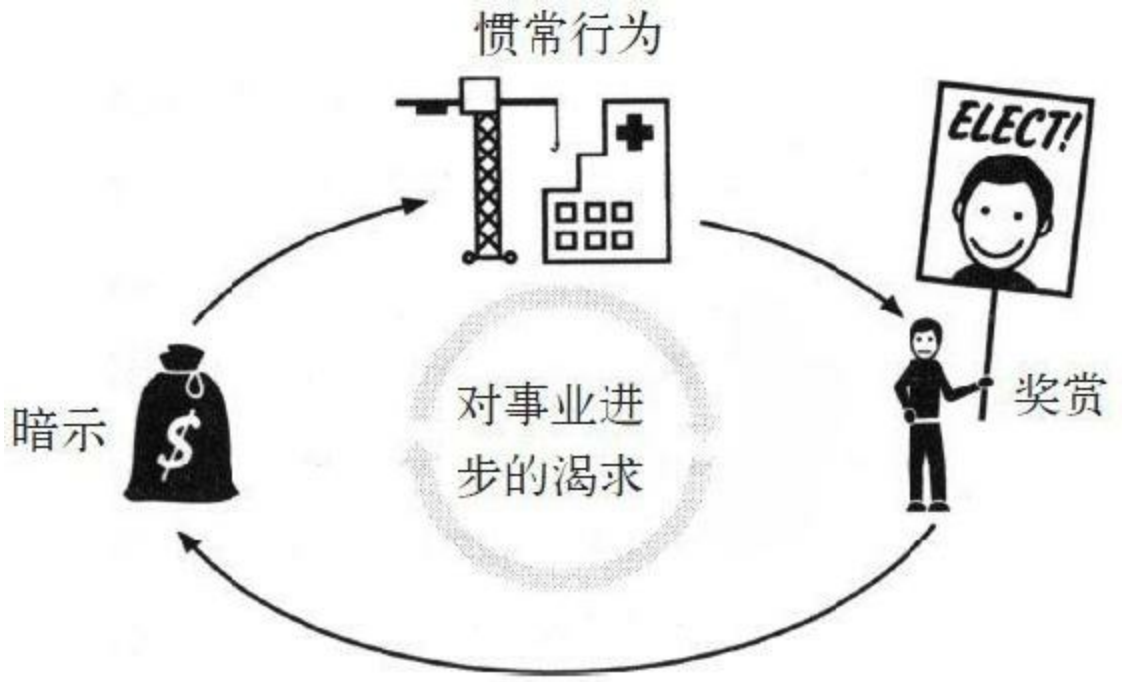


图4.1

“联邦工作人员会花好几个月争论窗帘是用蓝色还是黄色，考虑病房要装一台还是两台电视，设计护士站，都是些毫无意义的破事。”奥尼尔对我说，“大多数时候，没人问过这个镇到底是否还需要一家医院。官员们都陷入了一个习惯，用建造医院来解决每个医疗问题。因为那样某个国会议员就能说：‘这里的工程就是我建设的！’这根本毫无意义，但所有人都一而再、再而三地重复这件事。”

研究人员发现他们察看的每个组织或者公司都存在组织习惯。“个人有习惯；组织则有惯例，”学者杰弗里·霍奇森在他整个职业生涯中致力于研究组织的行为模式，他在书中写道，“惯例是在组织层面和习惯类似的东西。”

对于奥尼尔来说，这些习惯看起来很危险。“基本上我们总让一个没有经过实际思考的过程取代了真正的决策，”奥尼尔说，“但在另一些机构，在变化悬而未决的时候，良好的组织习惯则在造就成功。比如说美国国家航空航天局的某些部门，正通过人为建立组织惯例，鼓励工程

师敢于冒险来改善机构现状。当无人火箭在起飞时爆炸，部门领导依然给予赞赏，那样每个工作人员都会明白他们部门虽然尝试失败了，但至少他们尝试过了。最后，在每次备受鼓励的任务控制中，一些宝贵的东西迸发出来，形成了组织习惯。再比如1970年创立的环境保护局，它的第一任管理者威廉·拉克尔夏斯特意地设计了组织习惯，鼓励他的调整者大胆执法。当律师征求提出诉讼或者执法许可的时候，会经过一个许可审批的过程，默认都是授权执行。这传达的信息很明显：在环境保护局，敢于冒险会得到奖赏。到1975年，环境保护局每年要发布1　500多条新的环境条例。”

“每次我去看政府的不同部门，都会发现部门的习惯说明了部门的成功或失败。”奥尼尔告诉我，“最好的那些部门懂得惯例的重要性，而最差的那些部门，它们的领导从来不考虑这个，还疑惑为什么没人听他们的命令。”

1977年，奥尼尔已经在华盛顿待了16年，他决定是时候离开了。他每天工作15个小时，每周工作7天，他的妻子厌倦了总是一个人照顾4个孩子。奥尼尔辞职后，转职到全球最大的纸浆纸业公司——美国国际纸业公司，最终成为了公司的总裁。

在那之前，他的一些政府老朋友在美铝公司的董事会任职。当美铝需要一个新总裁时，他们就想到了他。这就是上面提到的他为接受这份工作列优先考虑因素清单的背景情况。

美铝当时在苟延残喘。有人抨击美铝的工人动作迟钝，产品质量低下。但在奥尼尔的清单的顶部，他所列的不是“质量”或者“效率”。像美铝这样规模庞大、历史悠久的公司，你不可能指望随便一下就能让每个人更努力工作，生产更多产品。前任总裁曾尝试下令改善，但结果导致1.5万名员工的罢工——事情弄得很糟，工人将装扮成经理的假人或经理的肖像画，带到停车场焚烧。经历过那段时间的人告诉我：“美铝并不是一个幸福的家庭，它更像离经叛道的曼森一族，只不过附带熔融金

属而已。”

奥尼尔认为如果他接手了这份工作，他要考虑的首要要素，必须是工会和高管的所有人都认同其重要性的因素。他需要一个焦点将人们团结在一起，能为他提供改变人们的工作方式和沟通方式的力量。

“我着眼于基层，”他对我说，“所有人都应和来上班时一样平安下班，不对吗？不应该让员工担心自己可能为了养家糊口而丢掉性命。改变所有人的安全习惯，这就是我决定要重点关注的事情。”

于是在清单顶部，奥尼尔写下了“安全”，并设立了一个大胆的目标：零工伤。并不是工厂零工伤，而是完完全全的零工伤。这将是他不惜任何代价要达到的承诺。

于是奥尼尔决定接受这份工作。

上任数月后，奥尼尔来到田纳西州的一家熔融工厂，对聚首一堂的工人说：“我很高兴今天能来到这里。”但并不是每件事都进展顺利。华尔街的人依然惴惴不安，工会的人也忧心忡忡。另一方面，美铝的一些副总裁对公司越过自己找个外人来当总裁也感到愤愤不平，但奥尼尔依旧坚持谈论工人安全的问题。

“什么事情都有商量余地。”奥尼尔说。当时，他参观美铝在美国国内的一些工厂，之后他前去参观美铝在其他31个国家设立的分厂。

“有一件事我绝不会让步，那就是安全。我今后不想听你们辩解说公司没做足安全保护措施。如果你要就此和我争论的话，你赢不了我的。”

奥尼尔的方法的明智之处在于，没人会想和他争论工人的安全问题。工会长年以来一直为更好的安全规则在抗争。管理层也无意争论这个问题，因为他们知道工伤就意味着产量降低，士气低迷。而真正让他

们不解的是，奥尼尔计划将受伤率降为零，这可是美铝历史上最激进的重整计划。奥尼尔相信，保护美铝工人的关键在于，首先要了解事故发生的原因。而要了解这个原因，就必须去了解生产过程中出错的地方，也就需要引进人才，教导工人质量控制和最具效率的生产流程。而正确的工作方式也意味着更安全的工作方式，从而更容易避免错误的发生。

换句话说，要保护工人，美铝就必须成为全球最好、最精简的铝业公司。奥尼尔的安全计划，实际上模仿了习惯回路。他找出了一个简单的暗示：员工受伤，然后设定了一个自动的惯例：无论何时有员工受伤，分部总裁都要在24小时内向奥尼尔报告，并给出一个方案保证事故不会再次发生。之后还有奖赏：只有那些遵守这个安排的人才会得到晋升。



图4.2 美铝的机构习惯回路

分部总裁非常忙碌，要在事故24小时内联系到奥尼尔，他们就要在事故发生时马上从副总裁那里得知事故的情况。而副总裁也就要和基层经理保持经常联络。于是，基层经理也要求工人一发现问题就报告，并

列出一张改善建议的清单。这样一来，如果副总裁问到解决方案时，就已经准备好了一堆各式各样的建议。要实现上述这些，每个分部都必须建立新的沟通体系，以便最低层的工人能尽快将建议提交给最高层的管理人员。于是公司死板的等级体系必须全部改变，以落实奥尼尔的安全计划。实际上，奥尼尔正在建立新的企业习惯。

当美铝的安全模式变化后，公司的其他方面也会以迅猛的速度发生改变。工会几十年来对诸如计算单个工人的生产效率之类的规则一直持有反对态度，如今工会突然都接受了，因通过这种计算，能帮助大家发现生产过程中和其他不一致的有安全隐患的部分。同时，经理们一直拒绝的东西，比如允许工人关闭运作过快的生产线，现在也都得到了批准，因为这是事前阻止事故发生的最好办法。这一系列变化的幅度非常大，员工们发现安全习惯已经融入了他们生活的方方面面。

“两三年前，我在办公室，透过窗户看到第九街大桥有一帮人没按照安全规程作业。”美铝现任的安全负责人杰夫·肖基说道。这些人中有一个站在桥的护栏顶部，另一个紧握着他的腰带，而没有使用安全吊带或者绳索。“他们的公司和美铝一点儿关系都没有，但我想都没想，就跳起来，跑下5层楼，走到桥下对他们说，喂，你们这样是不要命啦，你们得用安全吊带和安全装置。”那个人解释说他们的主管忘了带设备，于是肖基就打电话给职业安全和健康管理局，举报了那名主管。

“另一个高管和我说，有天他在附近的道路挖掘工地，看到他们没用移动式沟渠支撑框，就停下来给他们上了一堂有关正确施工规程——沟渠作业安全的课。那时正是周末，他把车停下，孩子还在车后座上。他也觉得很奇怪，但这正说明了我们现在已经潜意识地有了这些行为。”

奥尼尔从来没承诺过，他对工人安全问题的重视会增加美铝的利润。然而，当他制定的新惯例在公司实行后，产品成本降下来了，质量也上去了，产量也出现了激增。如果熔融金属飞溅伤人，那他们就重新

设计能减少受伤事故的浇注系统。而金属飞溅减少，也意味着浇注时金属材料浪费的减少。如果一台机器总是出现故障，他们就换一台，这也就减少了坏的传动装置绞断员工手臂的风险。而这也让产品质量得到了提高，因为美铝发现，机器故障是产生次品铝的重要原因。

研究人员发现，除了工业生产，在个人生活等很多方面都有类似的情况。

举个例子来说，过去10年有研究人员调查运动对日常行为的影响。当人们开始养成运动的习惯时，即使是一周一次的运动，他们也会不知不觉改变其他与之无关的行为模式。通常来说，做运动的人会吃得更香，工作更有效率。他们更少吸烟，对同事和家人更有耐心。而且更少使用信用卡，压力也更小。研究人员还没弄清楚这种变化的原因，但对于很多人来说，运动是引发广泛变化的核心习惯。美国罗德岛大学的研究人员詹姆斯·普罗查斯卡说：“运动有很大影响，它包含某些让其他好习惯更易形成的因素。”

研究记录表明，经常一起吃饭的家庭的孩子，更擅长做功课，学业成绩和情绪控制力更好，更有自信心。每天早上整理床铺，与更高的工作效率、更强的幸福感以及控制预算能力有关。事实上，并不是家庭一起用餐或者整齐的床铺带来好成绩或理智的开支，而是这些基本的变化会引起连锁反应，带动其他好习惯形成。

如果你注重改变或培养核心习惯，就能引发广泛的变化。然而，核心习惯并不容易发现，你得先知道从哪里着眼。寻找核心习惯意味着找出某些特性。核心习惯能为人提供学术文献中所称的“小成功”。它们通过建设新的结构以利于其他习惯的形成，并在变化扩散之处建立起某些文化。而奥尼尔和其他人一样，发现理解这些原则和运用它们不是一回事，这需要一点智慧。

首先找到“小成功”

2008年8月13日北京时间清晨6点30分，迈克尔·菲尔普斯的闹钟响起，他爬下在北京奥运村的床，马上开始了他一天的日程。

他穿上运动裤，准备去吃早餐。这星期以来他已经赢得了3枚金牌，这让他的游泳生涯所获金牌数达到了9枚，而他这天将有两场比赛。7点钟前，他已经来到餐厅，吃着平时吃的比赛餐——鸡蛋、燕麦粥和4支能量饮料，这些东西包含了他接下来16个小时要消耗的6 000多卡路里的热量。

菲尔普斯第一场比赛是他最擅长的200米蝶泳，安排在10点。比赛开始前两小时，他开始做准备活动，先是手臂，然后是背部，然后又到脚踝。他的脚踝很灵活，能弯曲超过90度，比芭蕾舞女演员踮起脚尖还要厉害。在8点半时，他跳进池里，开始他第一轮热身，先是800米混合式，接着是600米的打腿练习，400米边游边在两腿间拉伸一个浮标，200米的划臂练习，和几组25米冲刺以提高心率。这一连串的热身活动花了45分钟。在9点15分时，他出了泳池，花了20分钟使劲拉扯才换好那套紧身的第四代鲨鱼皮泳衣。然后他戴上耳机，调大音量，听他每场比赛前必听的嘻哈音乐，耐心地等待着。

菲尔普斯在7岁时开始游泳，以消耗掉能让他母亲和老师几乎要疯掉的过剩精力。当地的一位名叫鲍勃·鲍曼的游泳教练看到他修长的躯干和大手，以及稍短的腿部（这样会减少游泳的阻力），认为菲尔普斯能成为游泳冠军。但菲尔普斯很情绪化，他在比赛前没法平静下来。他父母离异，自己没法处理好压力。鲍曼买了一本放松练习的书，让他母亲每晚大声读给他听。这本书上有句话：“将手指握成拳头，然后放开，想象紧张就这样消失掉。”这句话让菲尔普斯身体的每部分绷紧再放松，直到他入睡。

鲍曼相信，对于游泳选手来说，胜利的关键在于培养正确的惯常行为。他知道菲尔普斯有非常适合游泳的体格，但每个能进到奥运会的选手都有完美的肌肉组织。鲍曼也能看出菲尔普斯年纪虽小，但已有足够让他成为一名优秀选手的执着信念。但同样，所有的精英选手也同样拥有取胜的执着信念。

鲍曼能教给菲尔普斯的是，让他成为泳池里精神方面最强选手的习惯，正是这点让菲尔普斯从众多竞争者中脱颖而出。他不需要控制菲尔普斯生活的每一方面，他只需要着重于一些和游泳毫无关系，但和塑造正确思维有关的因素。他设计了一系列动作，帮助菲尔普斯在每场比赛前保持平静集中，找出在这种以毫秒取胜的竞技运动中能起到决定性作用的细微优势。

例如，在菲尔普斯十几岁的时候，每次练习完，鲍曼都会让他回家后“看录像带”——在入睡前看，在醒来时又看。其实这录影带并不是真正的录影带，而是对于完美比赛的脑内想象。于是每晚入睡前和每天早上醒来时，菲尔普斯都会想象自己跳进泳池后完美泳姿的慢动作。他会想象自己在水中划臂，触到池壁后，转身以及最后冲线。他会想象身后的水痕，嘴巴划过水面后从嘴唇滴落的水珠，强到似乎要扯走他泳帽的水的力量。他就这样躺在床上，闭上眼睛，“看”完整个比赛，一遍遍地看最小的细节，直到他用心记住每一秒。

在训练中，当鲍曼让菲尔普斯以比赛的速度游的时候，鲍曼就会喊：“让自己和录像带里一样！”然后菲尔普斯就会尽自己最大的能力逼自己前进。当他在水中穿行时，录像带就像慢放一样，他已在头脑里将这一切重复了成千上万遍，就像死记硬背，但这样做收到了效果。他游得越来越快，最后只要鲍曼在赛前喊一声“把录像带准备好”，他就会冷静下来，在比赛中取胜。

一旦鲍曼在菲尔普斯生活中建立起一些核心的惯常行为，其他的所有习惯，比如饮食和训练时间表、准备运动和睡眠习惯等，都会自动各

自就位。而这些习惯如此有效，能成为核心习惯的核心原因就是学术文献中所称的“小成功”。

小成功是关键习惯引起广泛变化这个过程的一部分。大量的研究表明，小成功在实现胜利过程中，有着巨大的影响力。康奈尔大学的一位教授在其1984年出版的著作中写道：“小成功其实是细微优势的稳定运用，一旦一个小成功完成了，就会推动下一个小成功的出现。”小成功能够带来改造性的变化，因为它能够将细微的优势转变为一种模式，让人们相信更大的胜利即将到来。

例如，20世纪60年代末，同性恋权利组织开展对抗议歧视同性恋的运动时，最初的努力都以一连串的失败告终。他们强烈要求废除控告同性恋的法律，但面对州立法机关还是惨败告终。教师尝试设立课程教育同性恋的青年人，但最后因暗示要接纳同性恋而被开除。因此，同性恋群体要求同性恋不再遭受歧视、警察不再骚扰他们、说服美国精神医学协会不再将同性恋定义为一种精神疾病这些更远大的目标变得遥不可及。

后来，在70年代初，美国图书馆协会的解放同性恋特别小组决定将力量集中在一个较小的目标上：说服美国国会图书馆将同性恋解放运动的相关书籍的分类进行调整，从HQ71-471（不正常的性关系，包括性犯罪）调整到另一个中性的分类。在1972年，国会图书馆收到要求调整分类的信后，同意做出调整，将相关书籍归到新设立的HQ 76.5目录（男性同性恋、女性同性恋——男性同性恋解放运动、关注同性恋权利运动）。这是对书籍分类的这个陈旧组织习惯的小小努力，但影响却是惊人的。关于这个调整的新闻席卷全美国。同性恋权利组织借着这次胜利开创了筹集基金活动。数年以内，公开表明是同性恋的政治人物开始参加加利福尼亚州、纽约州、马萨诸塞州、俄勒冈州的政治竞选，他们中的很多人声称是国会图书馆的决定激励了他们。1973年，美国精神医学协会经过多年的内部争论后，修改了同性恋的定义，它不再是一种精

神疾病，这又为州立法律确定歧视同性恋的性取向为违法行为铺平了道路。

所有的一切都是从一个小成功开始的。

杰出的组织心理学家卡尔·韦克说道："小成功并不会以整齐直接、连续的形式出现，不会每一步都让你确切地感到自己在靠近设定好的目标。更常见的是，小成功零散分布，就像那些微型实验一样，测试关于阻力和机会的深层理论，并发掘出情况有变之前未被察觉的资源和障碍。"

这和迈克尔·菲尔普斯的情况一样。当鲍勃·鲍曼开始让菲尔普斯和他的母亲进行想象和放松的核心习惯训练时，鲍曼和菲尔普斯都不清楚这能有什么用。"我们做了实验，尝试各种东西，直到找到可行的方法，"鲍曼告诉我，"最后我们发现最好就是集中在小成功上，并用它们来激发精神。我们将它们变成了惯常行为。在每场比赛前，我们都会做这一系列的事情，让迈克尔建立起胜利的信心。

"如果你问迈克尔比赛前脑里在想什么，他会告诉你其实什么都没想。他只是按照程序办，更准确地说，是他的习惯在引导他。在比赛开始时，他已经完成了计划的一半以上，而且每一步都取得了胜利。所有的伸展运动跟他计划的一样，热身环节和他想象中的一样，他的耳机按他的期望播放音乐。真正的赛事只不过是他那天早就开始了的行为模式中的一环，他毫无疑问会获得胜利。胜利只是顺其自然发生的。"

让我们回到上述赛事，北京时间上午9点56分，还有4分钟比赛就要开始。菲尔普斯站在跳台后面，用脚尖微微弹跳热身。当广播员念到他的名字时，他和以前的所有比赛一样站上了跳台，和往常一样走下来，和12岁以来每场比赛之前一样，他挥动手臂3次，然后重新站上跳台，摆好姿势，当枪声一响就跳了下去。

菲尔普斯一跳进水里，就发现有不妥。他感觉泳镜里好像有点潮湿，他也不知道是镜子的上边缘还是下面进水了。但比赛已经开始了，他希望泳镜进水不要太严重就好。

到第二折返时，他看东西更模糊了。当他游到第三、四次折返时，泳镜里都浸满了水，池底的白线和池壁上标志着靠近池壁的黑色T字母，他都看不见了。他不知道要划臂多少次才能到岸。对于大多数游泳运动员来说，在奥运会决赛中途视野被遮蔽，这会引起恐慌。

但菲尔普斯很平静。

比赛当天所有事情都按照计划进行了，泳镜漏水只是一个小误差，而且他也预料过这种情况。

鲍曼和菲尔普斯在密歇根州训练时，鲍曼曾经让菲尔普斯摸黑游泳，因为他认为菲尔普斯要准备好面对任何意外。所以菲尔普斯脑中的录像带已经录下了这样的问题，他已经在脑子里演练过要怎么应对这种情况。在开始最后一次折返时，菲尔普斯估算出了他最后一次折返要划臂多少次，可能19次、20次或是21次，他开始在心里数着。他感觉很放松，因为他尽了全力在游。然后到中途时他再次发力，这最后爆发正是他赢过其他对手的撒手锏之一。在第18次划臂后，他开始估计池壁的位置。他能听到人群在欢呼，但因为他看不到东西，他不知道人们是在为谁欢呼。他做了第19次划臂，然后是第20次，但他脑中的录像带告诉他还要再划一次。然后他就做了第21次大幅度的划臂，然后碰到了池壁。这场比赛他把时间计算得很准，当他摘下泳镜，他看到得分板上他名字旁边写着“WR”这个表示世界纪录的两个字母。他又赢得了一枚金牌。

赛后，一位记者问他在看不到东西的情况下游泳是什么感觉，他回答说：“和我想象中的一样，并没有什么问题。”这是充满小成功的一生获得的又一次胜利。

保罗·奥尼尔走马上任美铝CEO　6个月后，一天半夜里接到一个电话。打电话的是亚利桑那州分厂的一个生产经理，他战战兢兢地说一台挤压机发生故障，一个进厂没几个星期的新人积极申请让他来修理，因为这能为他怀孕的妻子拿到医疗保健。他跳过环绕挤压机的黄色安全保护墙，走过机房，发现6英尺的摆动臂的铰链上卡住了一块铝片。他清除了碎片后，机器就重新启动了，摆动臂开始重新做弧形运动，一下子打到了他的头上。他的头骨碎裂，当场死亡。

14小时后，奥尼尔召集工厂所有管理人员以及匹兹堡的高管开了紧急会议。那一整天，他们都在利用图解重演事故，一遍遍地重看监控录像。然后他们发现了导致死亡事故发生的好几个失误，包括两名经理看到死者跳过安全障碍墙却没能阻止他；培训计划中没有明确告诉死者，他不会因为机器故障而受到责罚；没有人告诉他修理前要先报告经理；机器也没有安装当有人进入机房后自动关机的感应器。

“我们是杀害这名工人的凶手，”奥尼尔一脸严肃地和会议人员说，“这次的死亡事故是我的领导无方，监管的各位也要负上责任。”

在座的管理人员都很吃惊。没错，一桩惨剧发生了，但是这种事故在美铝也是不可避免的。美铝本身就是一家员工要处理高温金属和危险机器的庞大公司。美铝高管比尔奥·洛克说道：“保罗是个外行人，他谈及安全问题时也遭到了不少质疑，我们预想他的关注点会持续几个星期，然后他就会转向关注其他事情。但这次会议让每个人都震惊了。他是很认真的，甚至认真到会因为担心那些素未谋面的员工而夜不能眠。此后事情就开始发生改变。”会议后的一周内，美铝工厂里所有安全防护栏都重新涂上明黄色的油漆，而且发布了新政策。经理对员工说，如果觉得机器可能需要维护，那就要敢于报告，而且规章制度上也说得很清楚，这样就不会有人去尝试危险的维修作业。在员工中新树立起的警觉性很快收到了成效，工伤率大幅降低。美铝取得了一次小成功。

接着奥尼尔发话了。“虽然还只是两个星期，但我要祝贺各位成功

减少了受伤事故。”他写了一份备忘录，然后在整个公司传阅，“但我们不应该为遵守规章制度或者减少了工伤数字而庆祝，我们应该庆祝我们正在拯救生命。”

工人抄下了这句话，并贴在他们的储物柜里。有人将奥尼尔的画像画在一家熔融工厂的一面墙上，并在下面刻上这句话。正如迈克尔·菲尔普斯的惯常行为和游泳毫不相关，却带来了成功一样，奥尼尔的努力也开始扩大到其他和安全无关的变化，也确实带来了改革性的变化。

“我和那些小时工说，‘如果你的领导没有遵守安全规章，你们就打我家里的电话。这是号码。’”奥尼尔跟我说，“工人们开始打电话过来，但他们不想谈论事故，而是和我说很多他们想到的其他好主意。”比如说，美铝的一家分厂是生产铝墙板的，长年以来盈利不佳，因为管理人员喜欢预测流行颜色，然而难免会猜错。他们会花费上百万美元请顾问挑出可能流行的色彩，但6个月后，当仓库堆满浅“阳光黄”铝墙板时，又突然发现顾客需要“猎人绿”。然后有一天，一个低层员工给了一条建议，奥尼尔马上同意了：如果他们将所有的上漆机分组，那就能更加迅速地拉闸断开染料，更灵活地应对顾客需求的变化。不到一年，铝墙板的利润翻了一倍。

奥尼尔聚焦安全问题带来的小成功，造就了一股各种创意争相涌现的风气。

美铝的一位高管告诉我：“据说这位员工在10年前也提过这个主意，但他一直没告诉过管理层。直到他发现既然我们一直在征求安全方面的建议，不如把其他建议也和我们说说。这次的建议就像中奖的彩票号码一样，给我们带来了很大利润。”

建立能融入新价值观的文化

年轻的保罗·奥尼尔在政府部门工作时，需要创建一个用于分析联邦医疗开支的框架，官员最担心的其中一个问题是婴儿的死亡率。美国那时是世界上最富裕的国家之一，但它的婴儿死亡率却比很多欧洲国家和南美的部分地区都要高。特别是农村地区，居然有很多婴儿在一岁前就夭折。奥尼尔的任务就是要查出这个问题的原因。他让联邦其他部门分析婴儿死亡率的数据，每次有人带回来答案，他就要问另一个问题，试图更深入地了解问题的根源。每当有人带着某个发现回到奥尼尔的办公室，他就会询问他们新的问题。他的那股无休无止地想了解更多的干劲，简直能将人逼疯。（“我挺喜欢保罗·奥尼尔，但你出多少钱我都不想再为他工作了。”一位官员告诉我，“他可以将遇到的每一个答复都变成一份要20个小时才能完成的工作。”）

比如说，一些调查表明婴儿夭折最大的原因在于早产，而早产的原因在于妈妈在怀孕期间营养不良。因此要降低婴儿死亡率，改善妈妈的饮食就可以了。这很简单，不是吗？但要防止营养不良，女性就要在怀孕前改善他们的饮食，也就意味着政府要在她们发生性行为前，对她们进行营养方面的教育，也就意味着要在高中设立营养课程。

然而，当奥尼尔问及要如何设立这些课程时，他发现很多农村地区的高中老师并不具备足够的基本生物学知识去教授营养课程。因此，政府必须重新编排老师在大学学习时的课程，使他们具备足够的生物学知识，以便以后能教授少女们营养知识。这样那些女生在发生性行为前才会注重饮食，怀孕时才不会营养不良。

奥尼尔和一起工作的官员最终发现，教师培训的质量低下是高婴儿死亡率的根本原因。如果你问医生或者公众健康官员要怎样降低婴儿死亡率，他们绝不会想到要改变教师培训情况，他们不知道二者有关联。事实是，通过教授大学生生物知识，他们以后就能将这些知识传授给青少年，然后青少年就会更注重饮食健康，数年后就能生下更强壮的婴儿。如今，在奥尼尔开始这份工作后，美国现在的婴儿死亡率下降了

68%。

奥尼尔处理婴儿死亡率的经历，表明了核心习惯带动改变的第二条路径：打造能促成其他习惯蓬勃发展的架构。在婴儿死亡率案例里，改革老师的大学课程，会引起一系列的连锁反应，最终影响到偏远地区女孩所受的教育，以及她们怀孕时是否营养充足。而奥尼尔驱使官员们继续调查直到他们找到问题根源的习惯，也极大地改变了政府对与婴儿死亡率相似的其他问题的思考方式。

同样的事也发生在人们的生活中。比如说，20年前，传统的观点一直认为减肥的最好办法是彻底改变人们的生活。医生会给过胖的病人制订严格的节食计划，让他们去健身房健身，还要参加定期的甚至每天举办的咨询讲习会，通过以爬楼梯代替搭电梯改变他们的日常行为等。这种想法认为，只有彻底改变一个人的生活，才能改变他们的坏习惯。但当研究者去了解这些方法的长期有效性时，发现它们都行不通。病人爬了几个星期的楼梯，但不到一个月，他们就觉得麻烦了。他们开始节食和参加健身，但当初的热情消磨掉后，他们就会像原来一样暴饮暴食，待在家里看电视。所以一次性做了太多改变，结果往往是很难坚持下去。

接着，在2009年，美国国立卫生研究院资助的一组研究人员发表了关于一种减肥新方法的研究。他们召集了1　600位有肥胖问题的人，让他们每周至少有一天记下自己吃的所有东西。

开始时这很难保持。被试者不是忘记带上他们的饮食记录本，就是吃了零食后忘记记下。但慢慢地，他们开始每周一次记下他们的饮食，有时甚至记得更频繁。很多参加者开始每天都记录自己的饮食，最后这变成了一个习惯。然后意外的事情发生了。他们开始留意自己的记录，并发现以前没注意到的行为模式。一些人注意到自己总是在早上10点吃零食，于是他们就在桌上放一个苹果或者香蕉作为这时的小点心。还有人开始利用他们的记录去制订新的饮食计划，正餐时吃计划里写下的健

康餐，而不是冰箱里的垃圾食品。这些都不是研究人员让他们做的，研究人员最初只是让他们每周一天记录自己吃过的东西。但记录饮食这个核心习惯创造了一个架构，使得其他习惯得以形成。研究进行到第六个月，那些每天作饮食记录的人比其他人多减了一倍的体重。

一位参与者告诉我说：“一段时间后，这个饮食记录进入了我的脑子里，我开始以一种不同的方式考虑饮食。记录的过程为我建立了一个新的系统，让我不用一考虑食物就感到沮丧。”

同样的事情也发生在奥尼尔接管美铝以后。正如饮食记录提供了一个架构促使其他习惯形成，奥尼尔的安全习惯也创造了促使其他行为形成的氛围。早期，奥尼尔做出了一个不寻常的决策，让美铝分布全球的办公室连入一个电子网络。那时是20世纪80年代初，国际性的大网络并没有普及到人们的个人电脑上。奥尼尔解释自己的决策说，美铝有必要建立一个实时的安全数据系统，让管理人员可以共享各种建议。于是，美铝成为世界上第一批真正建成企业邮件系统的公司
之一。

奥尼尔每天早上都会登录系统，发送邮件以确保每个人都登录上来。开始的时候，人们主要利用网络讨论安全问题。然后，当人们慢慢觉得发邮件很方便了，他们就开始将当地市场状况、目标销售额、商业问题等其他主题的信息也发上来。高级管理人员每周五都要发一封报告，公司的任何人都能看到这个报告。巴西的一个经理利用这个网络给纽约的一个同事发了钢铁价格变化的数据，这个纽约的同事拿到信息就在华尔街上为公司赚了一笔。很快，每个人都在用这个系统交流所有事情。“我将事故报告发上去，那份报告所有人都能看到，于是我就想为什么不把价格信息，或者有关其他公司的情报也发上去呢？”一位经理跟我说，“这就像我们发现了一样秘密武器，而竞争对手不知道我们是怎样做到的。”

当网络发展起来后，美铝很完美地利用了这一优势。奥尼尔关注工

人安全的核心习惯创造了一个平台，促使邮件系统的形成，这比竞争对手要领先好几年。

到1996年，保罗·奥尼尔在美铝任职已经差不多10年了。他的领导方法成为了哈佛商学院和肯尼迪政府学院的研究对象。他经常被推举作为下一任美国商务部部长或者国防部部长。美铝员工和工会给予他高度的评价。在他的掌控下，美铝的股价升幅超过两倍。最后，他的成功得到了广泛的认可。

在这一年的5月，在匹兹堡市中心的股东会议上，一个本笃会的修女在提问环节站起来，指控奥尼尔撒谎。玛丽·玛格丽特修女代表一个社会利益团体，对美铝在墨西哥阿库尼亚一家工厂的工资和工作环境表示不满。她说当奥尼尔在赞扬美铝的安全政策时，墨西哥的工人却因危险的烟尘而得病。

“那不是事实。”奥尼尔对参加会议的人说。他从自己的笔记本电脑调出墨西哥分厂的安全记录。“看到了吗？”他边说边向其他人展示美铝的安全与环保的评分以及员工满意度的调查结果。罗伯特·巴顿是墨西哥这家分厂的管理者，也是美铝最高管理层的一员。他已经在公司工作了几十年，负责美铝一些最大的合作伙伴。玛丽修女说听众不能听信奥尼尔的话，然后就坐下了。

会议后，奥尼尔邀请那位修女来到他办公室。她代表的宗教教派持有美铝50%的股份。几个月来，他们一直要求举行股东投票，要求通过关注墨西哥分厂运营问题的决议。奥尼尔问玛丽修女有没有亲自去过任何一家分厂，她回答说没有。但为了安全起见，奥尼尔还是让人力资源部的领导和公司总顾问飞到墨西哥视察情况。

他们到达墨西哥后，彻查了阿库尼亚分厂的记录，发现了一份没汇报到总部的事故报告。几个月前，工厂的一幢建筑楼内出现废气聚积，但这只是一桩小事故。工厂的管理人巴顿安装了通风设备来排走废气，

得病的工人一两天内也痊愈了。

但巴顿从没有上报这桩致病事故。

当视察人员返回匹兹堡，汇报他们的发现时，奥尼尔问道：

“鲍勃·巴顿知道那些工人得病了吗？”

“我们没有和他见到面，”他们回答说，“但很明显他是知道的。”

两天后，巴顿被开除了。

这个决定让外部人员都很震惊。很多地方都说巴顿是美铝最有价值的管理者之一，开除他将是对美铝的重要合资公司的一大打击。

然而美铝内部却没有人觉得意外。这只是奥尼尔建立起的企业文化必然引发的延伸事件。

“巴顿是自己开除了自己，”他的一个同事跟我说，“在美铝这没有商量的余地。”

这就是核心习惯推动广泛变化的最后一种方法：建立能融入新价值观的文化。核心习惯会让艰难的抉择变得容易，比如说开除高层人员这种抉择，因为破坏企业文化的人就得离开。有时企业的这些文化会以特别的词汇表现出来，对这些词汇的运用本身也成为了表现组织的一种习惯。例如，在美铝会出现“核心工程”和“安全哲学”这些短语，从中能看出员工谈论问题时优先考虑的问题、目标以及思维方式。

奥尼尔跟我说：“对于其他公司来说，可能不会开除在公司干了这么久的员工。但对于我来说，这并不难。我们的价值观很明确。他之所以被开除，是因为他没有报告事故，其他人也因此没法从这个事故中学习到东西。不和其他人分享学习的机会是一项头等大罪。”

不管领导者有没有注意到，每个组织的文化都是从核心习惯发展而来的。例如，当研究人员从西点军校挑出一班士官生时，他们测定了学生的平均成绩、身体适应性、军事能力和自制力。但当他们将这些因素和学生能否毕业联系起来时，却发现这些因素都比不上另外一项，研究人员称之为“勇气”，这能够让他们不断挑战，面对失败和逆境，在看不到进步时，也能长年保持努力和兴趣。

最有趣的是这种勇气是怎么形成的。它的形成是因为士官生为自己创造了一种文化，而这种文化又是从他们在西点军校学到的核心习惯中形成的。“这所学校有很多严厉的地方，”一个士官生和我说，“他们将入校第一个夏天称作‘野兽兵营’，因为他们想考验你。很多人在学年开始时就退出了。但我在开始的几天认识了这群伙伴，我们就开始了一个习惯，每天早上我们都会聚在一起，确认每个人都感觉良好。如果我觉得不安或者失落，我就会找他们，我知道他们会给我打气。我们只有9个人，我们自称为‘火枪手’。如果没有他们，我觉得自己在这待不了一个月。”

能在西点军校取得成就的士官生，在考入学校的时候就具备了精神自律和行为自律的习惯。但是这些因素只能让他们来到西点军校的门前。要想成功，他们需要一个核心习惯，以创造一种文化赋予他们克服困难的力量，例如每天和志趣相投的伙伴的聚会就是一种习惯。核心习惯之所以能改变我们，是因为它能创造出各种文化，让我们清楚地看到那些在抉择困难或者感到茫然的时候很可能被忘记的价值。

2000年，奥尼尔从美铝退休，应新当选的总统乔治·沃克·布什的邀请出任财政部部长。两年后[5]，他从那个位置退下来，除了在各个公司的董事会任职之外，大部分时间都花在教医院重视工人安全问题，以及关注可以降低医疗失误率的核心习惯上。

同时，美国的各个公司和组织开始采纳利用核心习惯去重整工作环

境的方法。比如，在IBM，郭士纳将精力集中在公司的研究和销售方法这个核心习惯上，对公司进行了重整。在麦肯锡咨询公司，管理人员通过将内部全方位的批评作为每项工作核心的核心习惯，创造了公司不断进取的文化。而高盛投资公司利用风险评测的核心习惯来强化各项决策。

在美铝，奥尼尔留下的文化仍然存在。即使他退休了，公司的受伤率仍然持续下降。在2010年，美铝82%的工厂没有因为事故停工过一天，达到了一个空前的纪录。从平均的统计数字来看，在软件公司、卡通电影工作室工作的工人，或计算税收的会计的受伤率，都要比美铝处理熔融铝金属的工人高。

美铝的管理人员杰夫·肖基说："当我成为工厂经理时，我第一天上班开车进停车场时，就看到了靠近前门的泊车位标着高层的头衔，这个位置是给最高职位的那个人的。身处高位的人能得到最好的泊车位。然后，我和维护经理说的第一件事就是，把那些头衔都涂掉。我要最早上班的人能拿到最好的位置，不管他是谁。所有人都明白了这项决定的意味——每个人都是重要的。这是保罗处理工人安全做法的一个延伸。这个举措激发了公司的活力。很快，所有人每天上班都比以前更早了。"

---

[5]奥尼尔在美国财政部的工作并不像他在美铝的事业一样成功。他上任后先集中解决一些关键问题，包括工人安全、创造就业机会、行政人员责任范围以及解决非洲的贫困问题。

然而，奥尼尔的想法和小布什总统的并不一致，于是他在政府内部发起反对小布什提出的减税政策。到2002年底，他被要求辞去财政部的工作。奥尼尔跟我说："我认为正确的经济政策，却和白宫想要的东西恰恰相反，对于政府来说，这样的财政部部长并不好，所以我就被炒鱿鱼了。"

第五章
星巴克和成功的习惯
让意志力变成自发意识

意志力甚于好奇心

第一次目睹父亲吸毒过量的时候，特拉维斯·里奇只有9岁。那时他们全家刚刚搬到巷尾的一间小公寓里。频繁的迁居似乎永不停息。收到搬迁通知后，他们不得不把家里的用品收在黑色的垃圾袋子里，在深更半夜离开旧居。房东总说，太多人在深夜来来往往，会产生太多的噪音。

有时候，当特拉维斯放学回到家里，会看到房间收拾得一尘不染，剩菜规规矩矩地包好放在冰箱里，辣酱和番茄酱也井然有序地放在家用塑料盒中。他就知道，这意味着父母暂时抵制住了海洛因的诱惑，在轻度的狂热中度过了平静的一天。但这种情况通常都不会有什么好结果。相较之下，特拉维斯更喜欢乱糟糟的房间，还有眯着眼睛倒在沙发上看卡通片的父母。他们吞云吐雾之后倒是通常不会有什么大乱子。

特拉维斯的父亲曾经是一位热衷烹饪的绅士，除了在海军服役那段时间，这辈子基本上都待在他父母所在的加州洛迪，活动范围从来都不超过房屋周围几英里。在搬入巷尾公寓的时候，特拉维斯的母亲正因藏匿海洛因和卖淫在监狱服刑。基本上，他的父母属于功能性成瘾者，家庭生活看上去倒也风平浪静。他们每个夏天都去野营，逢大多数周五还会参加哥哥姐姐的垒球比赛。当特拉维斯4岁的时候，他和父亲去了迪士尼乐园，一位工作人员还替他拍了有生以来的第一张照片。他们自己的相机早在几年前就卖给典当行了。

在父亲吸食毒品过量的那天早上，特拉维斯正在客厅地板的毛毯上和哥哥玩耍，这毛毯是每天晚上铺来睡觉用的。特拉维斯的父亲一边走进浴室一边盘算着做一些薄煎饼。他随身带着的短筒袜里装着针筒、勺子、打火机和药棉签。几分钟之后，他走出浴室，打开冰箱取鸡蛋，然

后就瘫倒在了地板上。当孩子们赶来时，他们的父亲正在地板上抽搐，面无血色。

特拉维斯的哥哥姐姐曾经遇到过这种情况，知道如何应付。哥哥把父亲的身体放平，姐姐掰开父亲的嘴以防他窒息，并让特拉维斯跑到隔壁，向邻居借电话拨打了911。

“我叫特拉维斯，我爸爸失去知觉了，我们也不知道是怎么回事，他已经停止呼吸了。”特拉维斯向警方接线员撒了谎。即使只有9岁，特拉维斯也知道父亲忽然失去意识的原因，但他不想在邻居面前说实话。三年前，父亲的一位朋友在给自己打了一针之后死在了地下室里。护理人员运走尸体的时候，邻居们都静静地凝望着为救护轮床开着门的特拉维斯和姐姐。其中一位邻居的外甥和特拉维斯是同班同学，这件事很快就传遍了学校。

挂掉电话之后，特拉维斯走到巷尾等救护车。他的父亲早上在医院接受治疗，下午在警察局接受指控，晚餐时间他赶回了家，还做了意大利面。几周之后，特拉维斯10岁了。

特拉维斯16岁的时候从高中辍学了。“我再也受不了别人叫我同性恋了，”他说道，“受不了别人尾随我回家，受不了别人丢东西打我。这种感觉太沉重了。离开这里远走他乡都要感觉轻松得多。”他搬到了向南两小时车程的弗雷斯诺市，在一家洗车店找了份工作，后来因违背老板的命令而遭到解雇。他也在麦当劳和好莱坞影碟店找过工作，但每当顾客态度蛮横的时候（“我要的是沙拉酱，你个蠢货”），他就会失去理智。

“从我的取餐窗口滚开！”他向一名女士咆哮着。在他的经理费力地将他拉到里间之前，他还在不停地把鸡块丢向女士的汽车。

有时候他会过于沮丧，以至于在换班的过程中放声大哭。他总是迟

到，毫无缘由地请假。早上，他会大声呵斥镜子中的自己，命令自己要更加努力，打碎了牙齿也要吞到肚子里。但他就是和别人合不来，受不了一点点的批评和侮辱。当他的窗口队伍排得太长的时候，经理就会大声呵斥他，他的双手就开始不住地颤抖，感到上气不接下气。面对生活的时候，他是那么软弱无力，他怀疑父母就是有了这些感受才开始接触毒品的。

一天，在好莱坞影碟店，一个对特拉维斯有些了解的熟客建议他到星巴克工作。“我们在华盛顿堡开了一家新店，我将担任副经理，”他说，“你应该去试试。”

一个月后，特拉维斯就成了星巴克的早班服务生。

那是6年前的事儿了。现在，25岁的特拉维斯手下有40名员工，已经是两家年收入超过200万的星巴克门店的经理了。他的薪酬是44 000美元，享受401（k）计划，而且无债一身轻。他上班再也没迟到过，工作时心情也不再忐忑。当他的一位女性雇员因为客户的呵斥而痛哭的时候，特拉维斯将她拉到了一边。

“你的围裙就是一面盾牌，”他对她说，“没人能伤害到你。你想变得多坚强，你就会有多坚强。”他在任职之初就参与了星巴克的一项贯穿员工职业生涯的培训课程，在一次培训课上，他听到了上述那句话。这项培训计划经过了严密而充分的规划，如果他完成所有模块的培训，就等于获得了大学学分。特拉维斯说，这个培训改变了他的一生。星巴克教会了他如何生活，如何集中精力，如何按时上班，如何控制自己的情绪。最关键的是，星巴克传授给了他意志的力量。

他告诉我说：“星巴克的工作经历是我一生中发生的最重要的事情，公司重塑了我的人生。

对于特拉维斯和千千万万的其他员工，星巴克像其他很多公司一

样，在传授员工生活技能方面取得了卓然成效，而这些技能正是学校、家庭和社会未能提供的。如今，星巴克拥有137　000名员工和数逾百万的会员，从某种意义上讲，已经成为了全美最大的教育机构之一。在入职第一年，星巴克的所有员工都会获得不少于50小时的课堂培训时间，并且还要花费更多的时间在家中学习工作手册，与委派的专属导师进行交流。

星巴克教育的核心紧紧围绕着一项重要的习惯，就是意志力。大量研究表明，意志力是引导个人走向成功最关键的阶梯。在2005年的一次研究中，宾夕法尼亚大学的研究员选取了164名八年级生作为样本，测量了他们的智商和其他因素，其中包括通过自律性测验得到的意志力程度。

意志力水平较高的学生在学习中会获得更高的成绩，在择校方面具有更高的优势。他们通常不会缺课，会花更多时间来做功课、更少的时间看电视。“相较于那些易冲动的同龄人，自律性强的青年人在学习表现变量上会获得高分。”研究员记录道，“相比于智商，自律性能更好地预测学生的学习表现。经过一学年的学习，哪位学生的成绩会有提高，通过自律性可以预测出结果，而智商就达不到这一点……相比于智商，自律性会对学生的学习表现有更大的影响。”

研究还表明，提升意志力来帮助学生的最佳途径，就是把锻炼意志力培养成一种习惯。“有的时候自制力强的人看上去工作并不努力，但实际上他们已经把意志力变成了一种自发意识，”宾夕法尼亚大学的研究员，安吉拉·杜科蒙解释道，“已经不用去刻意激发他们的意志力了。”

对于星巴克来说，意志力的作用更甚于对学习的好奇心。在20世纪90年代末期，当星巴克开始规划大规模增长战略蓝图的时候，行政部门就认识到企业的成功需要一种经营环境，在这样的环境下，一杯美味的咖啡价值4美元也是合情合理的。企业就需要训练员工在提供拿铁咖啡

和司康饼的同时，向顾客传递一些快乐。所以早在初期，星巴克就开始研究如何指导员工调节自己的情绪，管理自律性，从而在提供各项服务的时候给人一种积极向上的感觉。除非服务生能将个人问题孤立于工作之外，否则有些员工的情绪会不可避免地大量掺杂到对待顾客的态度中。然而，如果雇员懂得如何保持精神的集中和自律，即使是在8小时轮班的最后一刻，他们也能一如既往地提供星巴克顾客所需要的更高级别的餐饮服务。

星巴克已经支付了数百万美元用以开发员工的自律培训课程。实际上，公司行政部门也编撰了工作手册以指导员工在生活中将对意志力的锻炼培养成一种良好的习惯。部分说来，正是这些课程促使星巴克由一家一蹶不振的西雅图企业，发展为一个拥有17 000家连锁店、年收入超过100亿美元的餐饮界巨擘。

那么星巴克是如何完成这一壮举的呢？它又是如何接受像特拉维斯这样的员工，这样一个瘾君子的儿子，一个高中辍学者，一个无法控制自己、无法安安分分地在麦当劳继续工作的人，并且还放心地让其监管数十名员工和上万美元的月收入？到底特拉维斯在这里学到了什么？

当自律成为企业习惯

每一位踏入坐落于凯斯西储大学的这间实验室的人都会达成一个共识：这里的饼干香气扑鼻。新鲜出炉的饼干在碗里码得满满的，上面铺着一层巧克力屑。在饼干旁边，桌上还有一碗胡萝卜。一整天下来，饥肠辘辘的学生走进实验室，在这两碗食物面前坐下，不知不觉地参与进一项意志力的测试，而这场测试将颠覆我们以往对于自律性工作机制的认识。

在那个时候，有关意志力的学术研究较现在而言还是一片空白。心

理学家认为这个研究主题只是他们所说的“自我调节”的不同方面而已，还不是一个足以引起学术界好奇的领域。

在20世纪60年代，斯坦福大学的科学家曾经在4岁幼童身上做过一个著名的意志力实验。这些幼童被带到一个有精心挑选出的糖果（包括棉花糖在内）的房间。幼童们被告知如下规则：他们可以马上吃掉一个棉花糖，或者稍等几分钟，然后吃掉两个棉花糖。

之后研究人员就离开了房间。一些幼童受不了糖果的诱惑，在大人离开房间的同时就吃了一个棉花糖。30%的幼童抵制住了吃的欲望，在15分钟后研究人员返回房间时吃了双份。一直在双向镜后面仔细观察的科学家们对那些自制力较强的获得了第二个棉花糖的幼童作了细致的跟踪记录。

几年后，研究人员追踪到了当年实验的参与者。现在他们都已经上了高中。研究人员询问了他们的成绩、SAT考试分数、维持友谊的能力和“处理某些重要问题”的能力，继而发现当年抵制糖果诱惑时间最长的4岁幼童，拥有最高的平时成绩，并且SAT考试分数高出其他实验参与者的平均成绩210分。他们在朋友之间更受欢迎，而且更少接触毒品。看起来，如果一个学龄前幼童能抵御住棉花糖的诱惑，在长大后就会按时上学，认真完成作业，交到更多的朋友，在面对同龄人的压力时表现得更加游刃有余。似乎那些抵御住棉花糖诱惑的孩子所拥有的自我约束能力，让他们受益一生。

科学家们开始进行相关的实验，试图寻找出帮助孩子们提高自我调节能力的途径。他们发现教授孩子们一些简单的技巧，如通过绘画来分散注意力，或者在想象中为棉花糖加上一个边框，使它更像一张照片而非充满诱惑的糖果，可以帮助他们培养自我控制能力。到了20世纪80年代，一个被普遍接受的理论浮出水面：意志力是一种可以通过学习掌握的技能，正如同做数学题和说“谢谢你”一样，是可以教授的。但该理论的研究经费依旧紧缺。意志力这个课题在当时并不热门，许多斯坦福大

学的科学家都开始转向其他领域的研究了。然而当包括马克·姆拉文在内的凯斯西储大学的博士生回溯20世纪90年代中期的研究时，他们开始提出一些以往的研究没有解决的问题。对姆拉文来说，“意志力是可习得技能”这一模型并不是一个令人信服的解释。毕竟，一项技能应该孤立于时间的推移而保持恒定。如果你在周三的时候掌握了做煎蛋卷的技术，周五的时候应该依然可以如法炮制。

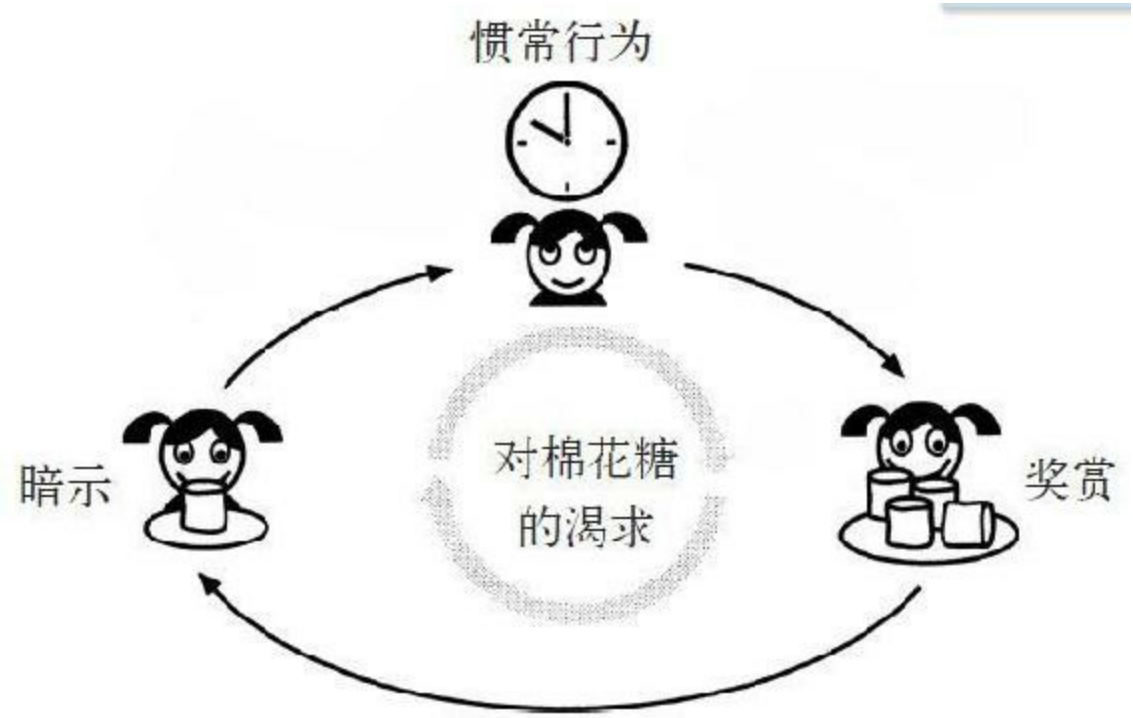


图5.1 孩子养成了将渴求延后的习惯



图5.2 这些习惯会渗透到生活的各个方面

但是，就姆拉文的个人经验来说，意志力并不是每时每刻都能显露出来的。有时晚上下班回家之后，他愿意进行一段慢跑。但在其他日子里，他可能只想赖在沙发上看电视而不想起身，就如同他的大脑或者至少是支配他参加运动的那一部分大脑忘记了该如何唤醒意志力，迫使自己出门运动。有时，他能保持均衡的饮食。但在感到疲乏的时候，他又会去自动贩卖机把东西买个精光，把自己淹没在糖果堆里。

姆拉文觉得，如果意志力是一项技能，为什么它不能维持一个恒定的状态？他怀疑意志力还有更多之前的实验没能揭示出的谜团。但是这个假设如何在实验室中得到验证呢？

姆拉文的解决方案是，在一间实验室中放置一碗新鲜出炉的饼干和一碗胡萝卜。这间实验室里只有一张桌子，一把木质椅子，一个手铃和一个烤箱，基本上就是一个装着双向镜的大柜子。67名大学生在饿了一顿之后参与到实验当中，一个接一个地坐在这两个碗面前。

“本次试验的目的是测试你们的味觉。”一位研究人员对大学生们撒着谎。实际上，实验的目的是迫使一部分学生发挥出自己的意志力。基于此目的，研究人员要求一半学生吃饼干而忽视胡萝卜，另一半学生吃胡萝卜而忽视饼干。根据姆拉文的理论，想要忽视饼干是很难的，因为这需要动用意志的力量。而忽视胡萝卜基本不需要做出什么努力。

“记住，”研究人员说道，“只许吃分配给你们的食物。”然后她离开了实验室。

研究人员离开后，学生们就开始大嚼起来。吃饼干的如沐春风，吃胡萝卜的则一脸苦相，强迫自己忽视眼前香喷喷的饼干简直就是一种煎熬。透过双向镜，研究人员注意到一名应该吃胡萝卜的学生捡起一块饼干，深深地闻了一会儿，又放回碗里。另一位捏起了几块饼干又放下，然后开始吮吸粘在指尖的巧克力浆。

5分钟之后，研究人员返回房间。正如姆拉文的推断，被安排吃胡萝卜的学生强迫自己吞咽这种蔬菜、忽视甜品的诱惑，已经充分动用了他们的意志力；而被安排吃饼干的学生基本上不需要自律。“我们必须再等待15分钟，让你们对食物的感觉记忆淡化消失。”研究人员对各参与者说道。在等待期间，她要求大学生们参与一个谜题游戏。看上去相当简单：一笔画出一个几何图形，同样的路径不能画两次。如果有人想退出的话，只需要摇一下手铃。她还暗示说，解决这个谜题不会花太久时间。实际上，这个谜题是无解的。

这个谜题不是消磨时间的游戏，而是实验最重要的部分。它需要参与者调动大量的意志力，尤其是当一次次的尝试均宣告失败的时候更是如此。研究人员需要了解的是：是否那些在忽视饼干的环节中消耗大量意志力的参与者会很快退出游戏？换句话来说，意志力究竟是不是一种有限的资源？

研究人员在双向镜后静静地观察着。那些之前没有动用过自律性的

吃饼干的学生开始研究谜题。大体上，他们看上去还是相当轻松的。其中一个学生尝试了一种简单的方法，碰了钉子之后重新来过，如此反反复复。有些学生在研究员叫停之前已经尝试了半个小时。平均下来，在摇动手铃之前，每位吃饼干的学生都花了大概19分钟的时间去解决谜题。

而那些意志力已趋枯竭的被安排吃胡萝卜的学生表现得则大相径庭。他们一边解谜，一边嘟嘟囔囔。一种受挫的情绪在他们之间蔓延。有一个参与者抱怨说整个实验就是在浪费时间。有些人直接趴在桌子上闭上了眼睛。还有一位参与者在研究人员返回房间的时候对她出言不逊。平均下来，吃胡萝卜的学生只坚持了8分钟就退出了，比吃饼干的学生坚持的时间短了60%。事后，当研究员们询问他们的感受时，一位吃胡萝卜的人说他已经“受不了这么弱智的试验了”。

“由于之前消耗了一些意志力去抵御饼干的诱惑，那些人就成了容易退出的阵营当中的一员。”姆拉文向我解释道，“从那次试验之后，我们又作了超过200次的研究，结论都是相同的。意志力不是一种技能，而是一种力量，就如同你手臂和大腿中肌肉的力量，用力过猛会感到疲累，肌肉剩余的力量就不足以供给其他活动。”

研究人员基于这个发现，对各种现象做出了解释。一些人提出这个发现阐明了成功人士会抵受不住婚外情诱惑的原因（因为他们在漫长的白天过多使用了意志力，这就解释了为什么婚外情大多在晚上发生），解释了为什么一些优秀的医师会犯低级的医疗错误（这些错误通常发生在医生完成一项需要精神高度集中的任务之后）。姆拉文向我解释道：“如果你想完成一些需要意志力支持的事情，例如在工作后跑步，在白天就应该着意节省意志的力量。

“如果你过早地在写邮件或者填写复杂单调的费用表等乏味的工作中耗尽了你的意志力，你回家的时候就会感到筋疲力尽。”

这样的类比究竟还能举出多少？我们是否可以像举哑铃锻炼二头肌那样使我们的意志力更强大呢？

2006年，梅根·欧顿和肯·成这两位澳大利亚研究人员试图通过创立一种意志锻炼来解决这个问题。他们征召了24位年龄在18岁到50岁之间的志愿者投入一项体育锻炼计划，在两个多月的时间里，让他们接受运动量逐渐增加的举重、抗阻训练和有氧活动等。一周又一周，他们不断增加锻炼的频率，这样他们每次到健身房都要消耗更多的意志力。

两个月后，研究人员通过观察参与者日常锻炼之外的生活状况，来确定在体育锻炼中增长的意志力是否能够提高日常生活中的意志力。在实验开始前，多数参与者表明自己生活懒散。当然，现在他们的身体状况好多了。不仅如此，他们在生活的其他方面也变得更加健康。参与者在体育锻炼上花费的时间越长，用来吸烟、饮酒、喝咖啡、吃垃圾食品的时间就越短，而且会多干家务、少看电视，心情也舒畅起来。但欧顿和成怀疑这个结果和意志力的提高没什么关系。万一是体育锻炼本身就能使人精神愉悦、健康饮食呢？

所以他们又设计了另一个实验。这次他们和29位参与者签约，向后者提供为期4个月的理财方案。研究员设立了储蓄目标，并且要求参与者拒绝奢侈的花费，例如不在餐厅吃饭、不去电影院看电影等。参与者要对每一项消费进行详尽的记录。虽然刚开始很烦琐，但最终人们的自律性都被调动起来，自发地记录每一笔支出。

通过遵循理财方案，参与者的财政状况都有了好转。更让人想不到的是，参与者们吸烟、饮酒、喝咖啡的强度也下降了，平均下来，每人每天少喝两杯咖啡、两杯啤酒，烟民每天也少抽了15支烟。

他们限制垃圾食品的摄入，在工作学习的时候也更有效率。这就像体育锻炼研究中所说的，如果人们在生活的某一方面加强了自己的意志力量，比如体育运动和理财项目，那么这种力量会进入到他们的饮食习

惯和工作中。一旦意志力得到加强，它就会延伸到生活的方方面面。

欧顿和成又做了另一个实验。这次他们征集了45名学生参与到一项关于建立学习习惯的教学改进方案中。根据预测，参与者的学习能力会有所提高，而且他们吸烟、饮酒、看电视的时间都会缩短，会参加更多的体育锻炼，饮食也会更加健康，甚至一些方案中没有提到的方面都会有所改善。和之前一样，随着参与者意志力量的不断加强，良好的习惯也开始渗透到生活的其他方面。

来自达特茅斯学院的致力于意志力研究的学者托德·希瑟顿说：“当你学会强迫自己参与体育锻炼，或者开始做家庭作业，只吃沙拉不吃汉堡的时候，你的思维正在改变。当学会控制自己的冲动时，人们就在进步。他们将学会如何在诱惑面前分散注意力。而且一旦你形成了意志力锻炼的习惯，你的大脑就会驾轻就熟地帮助你专注于你的目标。”

现在从事意志力研究的学者大概有数百名，分散于各一流大学。费城、西雅图、纽约等地的公立和特许学校已经联袂将意志力强化加入到课程安排中。在KIPP（“知识就是力量项目”，即一些特许学校对全国范围内的低收入家庭学生提供服务的项目）大学中，自制力的传授已经成为学校理念的重要组成部分（费城的一家KIPP学校还为学生提供印有“忍住别吃棉花糖”字样的衬衫）。

许多KIPP大学已经大幅度地提高了学生的考试成绩。

“这就说明了为什么强迫孩子上钢琴课、参加体育锻炼是非常重要的选择。我们的目的不是培养一位优秀的音乐家或者足球神童，”希瑟顿说道，“当你学会强迫自己练琴一小时或长跑15圈的时候，你就已经开始培养自我约束的力量了，一个能跟着球跑10分钟的5岁幼童长大后，一定能是一个按时做功课的六年级学生。”

意志力研究成为科学报道和新闻采访新宠的同时，这些理念也开始

浸润整个美国。一些类似于星巴克的公司（如盖普、沃尔玛）,一些餐饮业企业，以及那些主要依赖基层员工的公司，都面临着同一个重大问题：无论员工在工作中有多强烈的表现欲望，最终都会因缺少自律精神而半途而废：他们上班迟到，和粗鲁的顾客唇枪舌剑地争吵，注意力不集中，上班时喜欢看热闹，甚至莫名其妙地辞职。

副经理克里斯廷负责监督公司的员工培训计划十多年了，她解释道：“对很多员工来说，星巴克给他们上了专业经验的第一堂课。在你的一生中，你的父母或老师总会告诉你该做什么，但突然之间，你的顾客对你大喊大叫，你的老板又分身乏术，不能亲自指导，你肯定会觉得无所适从。很多人无法顺利完成这个过渡。自律的精神不在高中的授课范围内，而这就是我们要传授给员工的。”

但正当星巴克这样的公司尝试把胡萝卜和饼干的研究成果运用到公司中时，新的问题出现了。他们拨款资助员工参加减肥课，并且提供了免费的健身房会员资格，满怀希望地期待员工在服务客户的过程中有卓越的表现。但员工的反响并不热烈，纷纷抱怨在一天的繁重工作之后根本没精力再去听课、做运动。“如果员工在工作中就很难自律，那么在工作后也很难参与到强化自律精神的计划当中去。”姆拉文说道。

但是星巴克打定主意要解决这个问题。2007年在星巴克扩展业务的高峰期时，公司每天开设7家新店，每周雇用1 500名新员工，并在顾客服务方面加强培养，例如按时上班，不能和顾客生气，而且要一直微笑服务，牢记顾客的订单甚至姓名，这些都是必须做到的。顾客需要的不仅仅是一杯昂贵的拿铁咖啡，而是与众不同的服务。星巴克前总裁霍华德·比哈尔向我解释道：“我们不是做咖啡生意，我们的生意是服务于客户的。我们的营业模式建立在非凡的服务体验上。如果服务跟不上，我们就完了。”

星巴克发现的解决方法，就是将自律精神转化成一个企业的习惯。

关键时刻与惯例

1992年，一名英国心理学家走进了苏格兰两家最繁忙的外科整形医院，并征集了60名病人参与一项实验。有些人对变化极其抵制，而她希望通过实验找到激发这些人意志力的途径。

这些病人平均年龄68岁，大多数没有高中以上学历，年收入低于1万美元。所有病人都在最近接受了髋关节或膝关节置换手术，而由于他们较为贫穷，受教育程度低，不少人等了好多年才得到手术机会。他们之中有离退休人员，有上年纪的机械师，还有库管员。因为他们都到了晚年，大部分人都丧失了对新生活的向往。

在髋关节或膝关节手术的康复过程中，病人必须谨小慎微，因为在手术中关节肌肉曾被切断、骨骼曾被锯开。在恢复过程中，即便是换床或舒活关节这样最细微的动作，都有可能带来难以忍受的苦楚。但是，手术的恢复要求病人在苏醒之后即开始锻炼。病人必须在肌肉、皮肤愈合，疤痕组织阻塞关节破坏身体灵活性之前，活动双腿和髋部。另外，如果病人不及时锻炼，就会面临着血栓的危险。但是由于这种痛楚过于强烈，病人尤其是上了年纪的病人一般会违背医嘱，拒绝作康复性锻炼。

苏格兰这项研究的参与者正是那些最可能在康复阶段遭遇失败的病人。这位心理学家试图通过这个研究来判断是否可以帮助这些病人重振意志。在病人手术结束后，她发给每人一本列有详细康复锻炼计划表的小册子，后面还有13页附录，一周用一页。每页附录都印着说明：“这周的目标是_____。请写下你的详细计划。例如，如果这周你准备出去散步，就在空白处写下你散步的时间和地点。”心理学家要求所有病人在空白处填写具体的计划。然后，她将填写计划的病人和拒绝填写计划的病人的康复记录进行了对比。

仅仅通过提供病人几页纸就能改变病人康复的速度，这听上去似乎有点滑稽。但三个月后，当心理学家探访病人时，两组病人之间出现了显著的差别。那些在小册子上填写计划的病人走路的速度比拒绝填写的病人快一倍。他们不需要任何人的帮助，在椅子上坐下、起身的速度大概是没填写计划的病人的三倍。他们可以自己穿鞋、洗衣服、煮饭，这些活动都比拒绝填写目标的病人快许多。

心理学家想要查明原因。她检查了那些册子，发现多数附页上都写着详细的计划，详细记录了康复阶段中的每一个细节。例如，有一位病人写道：“明天妻子下班的时候，我要步行到公共汽车站去接她。”然后又记录了他出发的时间，选择的路线，装束，下雨时该携带的物品，以及为了抵御阵痛所需的药片。在类似研究中的另一位病人为每次在去卫生间的路上所做的运动列出了一系列详细的时间表。第三位病人甚至列出了在街区散步时每一分钟的行程。

在心理学家研究病人的小册子时，她发现许多病人的计划有一个共同点：都集中记录了该如何应付在特定时间预期而至的疼痛。例如那位在洗手间路上进行锻炼的病人，他知道自己每次从沙发上起身的时候，疼痛就会变得剧烈，因此他列出了自己的解决方法：首先积极地迈出第一步，这样就不会因为惧怕疼痛而再次跌坐下来。那位与妻子在公共汽车站相会的病人厌恶下午的到来，因为每逢下午，散步的那段路就会变得无比漫长，也让他疼痛难忍。所以他会详细列出路上可能会遭遇到的障碍，并提前找到解决方案。

换句话说，这些病人最坚定的计划都围绕着他们疼痛出现的关键点，也就是为半途而废的诱惑的出现点而规划的。病人们需要告诫自己如何才能渡过难关。

直观上来说，每位病人都采用了克劳德·霍普金斯出售白速得牙膏时的规则。他们都辨识出了简单的暗示和明显的奖赏。例如，对那位与妻子在公共汽车站相会的病人来说，简单的暗示就是3点半了，老婆就

在回家的路上！同时他也清晰地定义了奖赏：宝贝儿，我在这儿！在散步过程中，当半途而废的诱惑出现时，这位病人可以轻易地忽视它，因为自律已经形成了一种习惯。按理说，其他没有写下康复计划的病人没有理由不这样做。因为在医院，所有病人都接受了相同的训诫和警告，所有病人都知道体育锻炼对于康复的重要性，所有人都为康复治疗花了几周的时间。

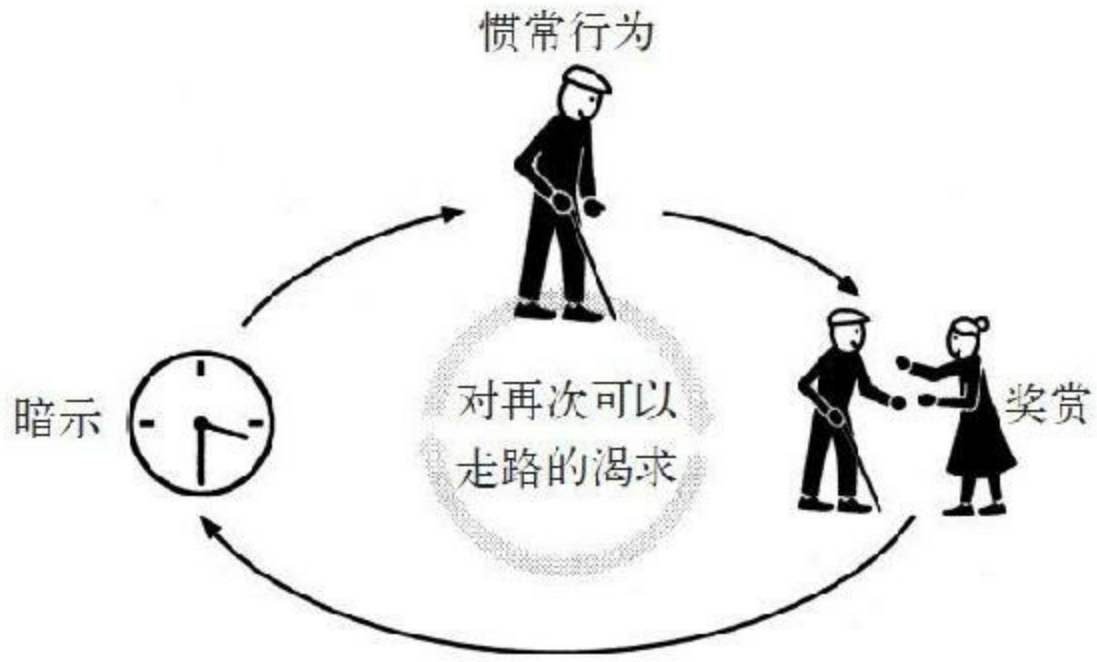


图5.3 病人发展出可以帮助他们克服疼痛拐点的意志习惯

而那些没有写出康复计划的病人则处于极大的劣势之中，因为他们没有考虑到疼痛来袭时的应对措施。他们从没有刻意地规划过锻炼意志力的习惯。即便他们准备在街区散散步，其决心也会在刚迈出几步时，因遭遇到难以忍受的疼痛而土崩瓦解。

星巴克试图通过体育锻炼和减肥课程激发员工意志力的计划在实施过程中举步维艰，行政部门需要采取一些新手段。他们开始密切观察在店内发生的一举一动。他们发现，正如那些苏格兰病人一样，员工在遭遇“疼痛”诱惑点时，往往会半途而废。他们需要的是一种能更容易聚集

自律性的既成习惯。

从某些方面来说，行政部门认为之前自己对于意志力的认识都存在谬误。结果显示，有意志力缺陷的员工在完成工作时基本不存在什么困难。一般情况下，意志力较弱的员工的工作表现和其他员工没有什么差别。但有的时候，尤其是面对突如其来的压力或不确定性时，这些员工会骂骂咧咧，自我控制力也会瞬间瓦解。例如，当一位顾客开始不满地叫喊时，即使一位在通常状况下十分冷静的员工也不能安之若素。而一个喧嚣躁动的顾客群可能会使服务生彻底崩溃，眼泪欲滴。

这些员工真正需要的是一套行之有效的方案，能解决让他们半途而废的各种“诱惑”，这套方案应该类似于苏格兰病人用来记录行为的小册子：当意志力疲劳时应遵循的一套惯常行为。因此公司开发了新的培训材料，上面详细阐明了员工遭遇困扰时的惯常解决方法。手册中针对如尖叫的顾客或拥挤在收银台前的长队这样特定的暗示来为员工提供相应的指引。经理们开始用角色扮演训练员工，直到所有的应对行动都变成自发行为。公司同时也找来一些如顾客满怀感谢的表情或来自经理的赞扬认可这样的奖赏，作为员工工作出色的证明。星巴克通过培养员工形成意志力习惯回路，来帮助员工应对逆境。

例如，当特拉维斯刚进入星巴克时，他的经理就立刻向他介绍了这种习惯。“最棘手的挑战就是面对一位发火的顾客，”经理告诉他，“如果你为客人上错了饮料，客人开始大喊大叫，你的第一反应应该是什么？”

“我不知道，”特拉维斯坦白道，“我猜我可能会有点儿害怕，或者生气。”

“这很正常，”经理说，“就算面对重重压力，我们的工作依然是提供最舒适的服务。”经理打开星巴克员工手册，翻到几乎空白的一页，把最上面写的一行字念了出来：“当一位顾客情绪不佳时，我的计划

是……”

“你可以先构想在工作中遭遇到的不愉快的情况，然后将应对方案记在这本手册中，”经理说道，“我们常用的方法之一称为拿铁方法。静静倾听顾客的要求，接受顾客的抱怨，用行动来解决问题，向他们致谢，然后耐心解释问题的原委。”



图5.4 拿铁习惯回路

“我建议你花几分钟写下一个用以应对顾客发火的方案，就采用拿铁方法。然后我们可以试演一下。”

针对各种让人备感压力、导致人放弃坚持的诱惑拐点，星巴克为员工准备了很多相应的惯常解决方案。例如针对客户投诉有3W（可以理解为倾听并解释）制度，当营业火爆时有“联系、发现、响应”制度。还有一些约定俗成的习惯，来帮助员工区分单纯需要咖啡的顾客（即语速很快，略显不耐烦，频繁看表的顾客）和需要更多体贴服务的顾客（即能够说出其他服务生姓名的、有固定偏好饮品的顾客）。整个培训手册中有数十页的空白，以供员工记录克服重压诱惑拐点的方案。然后员工

们一遍又一遍地按照其实践，最终将意志力转化成自发意识。

这就是意志力转化成习惯的过程：在困境发生之前想好解决措施，然后在困境来临时依法处理。当苏格兰的病人们填好手册，或特拉维斯参透了拿铁方法之后，他们就学会了如何对像身体的疼痛或顾客的怒气这样的既定暗示做出正确的反应。当暗示出现时，就能有条不紊地执行惯常反应。星巴克不是唯一一家用这种方法的公司。

以世界上最大的税收和金融服务公司德勤事务所为例，其员工都会接受一门名为“关键时刻”的课程。这项课程旨在教人如何应对让人放弃的诱惑拐点，比如客户抱怨收费问题、同事被开除或者德勤的咨询师犯了错误时，都会出现这种拐点。对所有这些时刻，都预先定好处理惯例，比如要耐心倾听，思考问题，不要说别人不会说的话，要遵循5/5/5规则，这对员工应该如何反应给出了指导。在康泰纳零售连锁店，员工第一年接受培训的时间就超过了185小时。培训师教他们要看到诸如生气的同事或拥挤的顾客这种拐点的出现，还要养成各种习惯，对于如何安抚顾客或调解冲突等；都要按照惯例进行。例如，当有顾客似乎觉得不知买什么时，员工就应该立刻请顾客想象打算怎样布置家里，描述一下当一切就位时自己有什么感觉。这家公司的CEO告诉记者：“曾经有顾客跟我们说，‘来这儿的感觉比去看我的精神科医生还要好’。”

自主支配的机会

从某些方面来说，将星巴克推向辉煌的霍华德·舒尔茨与特拉维斯并没有什么不同。舒尔茨在布鲁克林区的政府公房里长大，与父母和两个兄妹挤在一套两居室的公寓里。在他7岁时，父亲摔断了脚踝，丢掉了尿布运输司机的工作。这对于整个家庭来说无异于晴天霹雳。在脚踝痊愈后，父亲只能依靠一些低收入工作聊以糊口。

“我的父亲一直没有找到正确的路，”舒尔茨说道，“我看到他的自尊心一次次被伤害。我感觉他本来可以做成很多事的。”

舒尔茨就读的学校略显荒凉，孩子们在铺满沥青的操场上进行各种游戏：足球、篮球、棒球、排球等。如果一支队伍输掉比赛，再轮到他们上场就要一个小时以后了，所以舒尔茨想方设法、不计代价地让自己的队伍胜出。他回家时肘部和膝盖经常遍布血痕，母亲则用湿布为他温柔地擦拭伤口，鼓励他说：“不要放弃。”

他为自己赢得了大学的橄榄球奖学金（但他因颚骨受伤，再也没有参加过比赛），拿下了一个通信技术学位并成为纽约施乐公司的销售员。他每天起床后，要到市中心挑选一座新写字楼，搭乘电梯到达顶层，礼貌地挨家询问是否有人需要墨粉和复印机。然后搭乘电梯向下一层，周而复始。

在20世纪80年代早期，舒尔茨就职于一家塑料生产公司，他注意到，西雅图一家不知名的零售商订购了大量的咖啡滴漏。舒尔茨喜出望外，并深深地爱上了这家公司。两年后，当他听说星巴克将出售仅有的6家门店时，他立刻向认识的每一个人借钱，盘下了门店。

那还是1987年的事情。之后的三年内，星巴克门店增加到84家；6年内门店数量就超过了1 000家。现在，星巴克在50多个国家拥有17 000家门店。

为什么舒尔茨能从当时在操场上共同玩耍的孩子中脱颖而出？如今，他的许多老同学在布鲁克林当警察或消防员，还有一些进了监狱。舒尔茨却拥有超过十多亿美元的身家，被尊称为20世纪最成功的CEO之一。促使他摆脱贫穷成为富豪的决心，也就是意志力，是从哪里来的？

他对我说：“我自己也不清楚。我母亲常说，‘你将成为上大学的第一人，有一份体面的职业，光耀门第。’她总会问我这样一些问题，‘今

晚的学习计划是什么？明天你准备做什么？你的考试准备好了吗？’这些问题促使我不断设定目标。”

“我真的很幸运，”他说，“而且我由衷地相信，如果你告诉别人他具备走向成功的条件，他就真的会成功。”

舒尔茨对于员工培训和客户服务的重视，使星巴克成为世界上最成功的企业之一。几年来，他亲自参与了公司运营的各个环节。2000年，星巴克开始陷入低迷期，疲惫不堪的舒尔茨将星巴克的日常运营交给了其他管理人员。在短短的几年内，对于饮品质量和客户服务的投诉越来越多，而管理人员却只着眼于市场的扩张而忽视了顾客的反应。员工的不满情绪也在高涨，调查显示，在顾客眼中，星巴克这个品牌已经和平庸的咖啡与虚假作态的服务画上了等号。

因此，2008年舒尔茨再次接回CEO一职。他的工作重点之一就是重新构建公司的培训计划以应对各种各样的问题，其中包括重新树立员工或“合作伙伴”（星巴克内部将员工称为伙伴）的意志力和自信心。舒尔茨对我说：“我们必须重新赢得客户和合作伙伴的信任。”

几乎就在同时，出现了新一波针对意志力的科研项目，不过与之前的研究相比稍微有些不同。研究人员发现，有些人像特拉维斯一样，在培养意志力习惯的时候会相对轻松一些，而其他人无论接受多少培训和支持都收效甚微。是什么原因导致了这样的差异？

当时已经是奥尔巴尼大学教授的马克·姆拉文设计了一个新实验。他安排大学生进入一个房间，房间中有一盘新鲜出炉的饼干，他要求学生们忽视那盘饼干。有一半学生受到了和蔼的对待。“我们希望你们不要去动那盘饼干，好不好？”一位研究人员柔声细语地说。然后她向学生们解释了实验的目的是要检测他们拒绝诱惑的能力，并向学生们贡献时间参与实验表示了谢意。“如果你们对实验的改进有什么想法和建议的话，可以通知我们。我们希望各位帮助我们让参与这种实验的人尽可

能感到愉快。”

另外半数学生就没有受到这么周到的礼遇了。研究人员只是对他们单纯下命令。

“你们不能吃饼干。”研究人员冷冰冰地交代了一句。她既没有向学生们陈述实验的目标，也没有对学生和颜悦色，对学生们的反馈也不闻不问。她吩咐学生们按着指令做。“现在开始了。”她说道。

在研究人员离开房间后的5分钟内，两组学生开始努力忽视面前香喷喷的饼干。没有人向诱惑屈服。

然后研究人员返回房间。她要求每一位学生注视电脑屏幕。屏幕上每间隔500毫秒闪过一个数字，如果数字“6”后面紧跟着出现数字“4”，参与者就要敲一下空格键。关注一个闪烁的无意义数字序列和解答无解谜题一样，已经成为了测试意志力的标准方法。那些受到礼貌对待的学生们在计算机测试中完成得很好，一旦有数字“4”跟随着“6”闪烁出现，他们总能及时敲下空格键。在测试的20分钟内，他们总是能将注意力集中在屏幕上。看来在抵制饼干的诱惑之后，他们的意志力还有剩余。

为什么受到礼貌对待的学生具有更强的意志力呢？拉姆文在研究时发现，存在于两组参与者之间最关键的差异是他们在其中是否具有掌控感。“我们一次又一次地发现，”拉姆文向我解释说，“当被要求去做一些需要自我克制的事情时，如果参与者认为这是个选择或者因为可以帮助别人而让自己开心，那用到的意志力就会少很多。如果他们感到自己没有自主权，只是单纯地接受命令，他们意志力消耗的速度就会加快。”在这个例子中，学生都忽视了饼干，但当这些学生感觉自己被当成工具对待时，他们的意志力消耗得就会更快。

对于企业和组织来说，这个结论有巨大的意义。仅仅赋予员工一种有所掌控、拥有真正决策权的感觉，就可以使员工将更多精力和心思投

入到工作中。举例来说，2010年，在俄亥俄州一家工厂进行过一次研究。研究中，受到观察的流水线工人被赋予了调整日程和工作环境的自由。他们可以自己设计工作服、决定轮班安排，其他条件则保持不变，生产的工序和薪酬分级也不作变更。在之后的两个月内，工厂的生产效率提高了20%。工人主动缩减了休息时间，犯的错误也越来越少。赋予员工多少支配感，员工就能在工作中表现出多少自律性。

在星巴克，这个结论依然成立。如今，星巴克正致力于为员工提供更多自主支配的机会。他们允许员工重新设计店里咖啡机和收银机的布局，允许员工决定欢迎客人的方式和商品的摆放位置。经理和员工在一起讨论搅拌机的摆放位置，这场面在其他公司里可不常见。

星巴克的副总裁克里斯·英格斯科夫谈道："我们开始要求员工发挥才智和想象力，而不是命令他们'把咖啡从箱子里取出来，把杯子放在这，一切按规定来'。人们想要掌控自己的人生。"

营业额下降了，但是客户满意度却上升了。舒尔茨回归后，星巴克的年收入提高了12亿美元。

在特拉维斯16岁，还没有从高中辍学进入星巴克工作的时候，他的母亲给他讲了一个故事。当时他们正开着车，特拉维斯问为什么自己没有更多的兄弟姐妹。他的母亲一直想在孩子们面前保持绝对的诚实，于是答道，在特拉维斯出生的两年前她也曾怀孕过，不过后来堕了胎。母亲解释说，因为那时他们已经有了两个孩子，而且已经染上了毒瘾。他们觉得养不起其他孩子了。在那一年之后，她怀了特拉维斯。她曾经考虑过再做一次流产，但又实在不忍心。还是顺其自然吧。于是特拉维斯出生了。

"她告诉我，她已经犯下了太多错，但坚持生下我是她一生做出的最正确的选择之一。"特拉维斯说，"如果你的父母身染毒瘾，那么在成长过程中你就不会相信他们会提供给你所需的一切。但幸运的是，我的

老板为我在这方面填补了空白。如果我的母亲能像我一样幸运，她的人生可能就会完全不同了。”

就在那次对话的几年后，特拉维斯的父亲打电话来，告诉他说母亲手臂上的针孔受到感染，已经侵入到血液了。特拉维斯立刻驱车前往洛迪市的医院，但当他到达时，母亲已经失去意识。半小时后医院撤去了生命维持系统，母亲就这样去世了。

一周后，特拉维斯的父亲因肺炎住进了医院。他的肺已经烂光了。特拉维斯又开车回到了洛迪，他赶到急诊室时是晚上8点02分，护士不耐烦地告诉他探视时间已经过了，明天再来。

后来，对于当年的那一幕，特拉维斯想了很多。他那时还没能进入星巴克工作，还没有学习该如何控制自己的情绪，还没有花几年的时间去练习意志力的习惯。到如今，当他思考自己的生活时，他想到自己的生活曾经满是过量的毒品，家里的车道也老是摆着盗窃的汽车，去医院探视还碰到了很难打交道的护士，当时的那个世界和自己如今的生活相隔千里，他在想自己是如何在短时间内走到今天这一步的。

“如果他是在一年后去世的，一切都会变得不同。”特拉维斯对我说。那时候他可能知道该如何恳求护士，礼貌地请求她破例一次，他就有可能进去探视。然而他当时放弃了，离开了。“我说，‘我只是想进去跟他说说话’，然后护士说，‘他还昏迷着呢，现在探视时间已经过了，明天再来吧’，我就无话可说了。当时我有一种无能为力的感觉。”

当晚，特拉维斯的父亲去世了。

在每一年父亲的忌日，特拉维斯都会早早起床，认认真真地洗一个澡，详细地制订出一天的计划，然后开车去上班，从不迟到。

第六章
危机就是转机
领导者怎样通过事故创造新习惯

医疗事故：危险的习惯模式

罗德岛医院的手术室迎来了一名病人，他在被推进来的时候就已经昏迷不醒了。他下颚松垮，双目紧闭，口中插着插管。护士给他接上呼吸机，以便在手术中将空气源源不断地输入他的肺部。这时，他布满老年斑的手臂滑下了担架。

这位病人已经86岁了，三天前在家里摔倒。之后他一直神志不清，也无法和人正常交流。最终他的妻子叫来了救护车。在急诊室中，一名医生向他询问事情的缘由，但他总是话没说完就打瞌睡。对他头部的扫描解释了这一切：他摔倒的时候，大脑重重地冲击了颅骨，形成了硬脑膜下血肿。血液聚集在他头盖骨的左部，对他颅骨内部脆弱的褶皱组织产生了挤压。淤血在72小时前就已经形成，会导致大脑中控制呼吸和心脏起搏的部分麻痹迟钝。如果不能及时抽出淤血，病人会有生命危险。

那时，罗德岛医院是美国领先的医疗机构之一，也是布朗大学主要的附属医院，同时还是新英格兰地区东南部唯一一家一级创伤处理中心。在这座砖石与玻璃结构的高楼中，医生们开创了各种尖端的医疗方法，其中包括使用超声波来粉碎病人体内的肿瘤这样先进的技术。2002年，该院的重症监护病房被美国国家医疗保健联盟评为全美同类机构最优之一。

但在这位老年患者入院之时，罗德岛医院因为另一桩事情出了名。医院内部局势紧张，在护士和医生之间，敌意和憎恨的暗流涌动。2000年，护士公会曾以被迫从事超长时间工作为由投票决定罢工。超过300名护士高举着写有“结束奴役制”和“荣耀属于我们”字样的牌子，齐立于医院门外。

“这地方有时候很糟糕，”面对记者，一位护士回忆说，“这里的医

生会让你觉得自己的存在一文不值，就好像用后即弃的垃圾，就好像你应该为他们的提携感恩戴德。”医院的行政人员最终同意限制护士们的强制加班时间，但紧张事态还是进一步升级了。几年后，一名外科医生正在准备一例常规的腹部手术，但护士却坚决要求手术“暂停”。这种医疗中止在其他医院也是标准程序之一，医生和其他工作人员可通过短暂的休息来避免错误和事故的发生。在一次医疗事故后，罗德岛医院的护理工作人员对“暂停”的问题态度更为坚决。在那次事故中，一位本应接受眼部手术的女孩却在手术中一不小心被切除了扁桃体。“暂停”是为了在错误发生之前对其进行有效地遏制。在这次腹部手术中，当护士请求“暂停”以便医护人员聚集在病人周围探讨治疗计划时，医生却摔门而去。

“干脆你来主刀好了，”医生对护士说，“我出去打个电话，手术完成后再叫我进来。”

“你应该在这里坚守岗位，医生。”护士答道。

“我觉得你完全可以一个人处理。”医生边说边走向手术室的大门。

“医生，我认为你擅自离开是不合适的。”

医生停下脚步，看着护士。“如果我他妈的需要征求你的意见，我会问的。”他说道，“不要再质疑我的权威了。如果你连这点儿活都干不好，那就滚出我的手术室。”

护士请求了“暂停”，被拒绝后又花了几分钟时间将医生劝回。虽然手术进行得风平浪静，但从此以后，她再也不敢反驳医生，当其他违反安全规则的行为出现时，也不敢多置一词。

一位2000年曾在罗德岛医院工作的护士告诉我：“有些医生人很好，但有些脾气很臭。我们把医院称作玻璃工厂，因为这儿的一切好像

随时都有可能碎成一地。”

为了缓解医护人员的紧张关系，员工们制定了一套不成文的、医院内部的独特规定，来帮助避免一些明显的冲突。例如，护士会对一些容易出错的医生的命令进行多次确认，默默地对病人施用的药物剂量进行确认。她们给病人填病历时会花更多的时间，以免毛躁的医生在手术中切错位置。一位护士告诉我说，她们制定了一套颜色代码来互相提醒。“我们在白板上将医生的名字与不同的颜色一一对应。”她说，“蓝色代表‘人不错’，红色代表‘脾气臭’，黑色代表‘不管你做什么，都别和他们作对，否则他们会把你脑袋拧下来’。”

罗德岛医院充斥着一种极具腐蚀性的文化。在美铝，经过精心设计的核心习惯都以工人的安全为核心，这种做法让公司一步一步取得了更大的成功。而罗德岛医院则不同，护士们形成的习惯是用来应对医生傲慢态度的。这间医院的惯例明显没有经过深思熟虑。相反，在护士们不敢声张的警告中，事故频频出现，愈演愈烈，最终形成了一种病态的模式。在那些没有精心设计习惯的组织中，这种情况极易出现。一个精心构建的习惯可以创造令人惊喜的改变，同样，错误的习惯会带来灾难性的结果。

当罗德岛医院的病态习惯集中爆发的时候，可怕的事故出现了。

这位86岁患有硬脑膜下血肿的病人进入了急诊室，当急诊室员工查看了患者的大脑扫描结果之后，他们立刻叫来了值班的神经外科医生。此时他正在进行一个常规的脊柱外科手术，收到传唤时，他离开了手术台，到电脑显示屏处查看老人的大脑扫描图。医生吩咐他的助手护士到急诊室通知老年患者的妻子在手术同意书上签字，然后继续完成了脊柱外科手术。半小时后，老人被推进了相同的手术室。

护士们跑来跑去作着准备。已然神志不清的老人被安置在手术台上。一位护士拿起他的手术同意书和病历。

“医生，”护士看着病历说道，“手术同意书上没有指出血肿的位置。”护士翻着手中的病历，上面没有显示该在头部的哪个部位进行手术。

在医院，医生都需要有知情书来指导手术。在造成刀创之前，病人或家属应该签署一份文件同意手术的每一个环节并核准有关细节。在混乱的环境中，例如数十名医生和护士在急诊室和恢复病房之间来回穿梭的情况下，知情同意书是用来跟踪手术程序的必要指引文件。在签署一份详尽的知情同意书之前，病人是不能接受手术的。

“我看了病人的脑部扫描，”医生说，“血肿位于大脑的右侧。如果我们不尽快施行手术，病人就危险了。”

“我们还是再看看扫描图吧，”护士一边说一边走向电脑终端。为了安全起见，医院的电脑会在15分钟无操作后锁定待机。护士要花至少一分钟的时间才能再次登录查看病人的脑扫描图。

“我们没时间了，”医生说，“他们跟我说老人的情况很危急，我们必须尽快降低颅内压。”

“要不我们找家属问一下？”护士问道。

“如果你真这么想，就去到那该死的急诊室找他的家属！在这段时间内，我负责救他的命。”医生夺过知情书，在上面草草地签了个“同意”。

“这就行了，”他说，“我们必须立即手术。”这位护士在罗德岛医院已经工作一年了，深谙这所医院的规则。他知道这位医生的大名可是在医院走廊白板上用黑体字重点标注的，护士们都避之不及。在这种情况下，那个不成文的规矩说得明明白白：别跟医生顶嘴。

护士放下病历站到了一边。医生将老人的头部放到一个篮架上，这

样就可以接触到老人的头部右侧。护士为老人剃了头，然后在头部抹了杀菌剂。

手术计划是开颅后从头顶部吸出淤血。医生将头皮分为两瓣，露出病人的头骨，然后下钻头。他将钻头缓缓推入，直到钻头弄出了一声轻响。他又钻了两个洞，然后用锯子在病人头骨上开出一个三角形的创口。下面是一层包围着大脑的半透明鞘，即脑硬膜。

“哦，我的天哪！”有人惊呼道。

并没有什么血肿，手术的位置搞错了。

“把病人反过来！”医生喊道。

三角形的头骨又被放回了原位，并用小型金属板和螺钉固定，病人的头皮又被缝合起来。他的头部被转到另一侧，然后和刚才的程序一样，剃头，消毒，剖开，钻孔，然后形成再一个三角形创口。这次血肿清晰可见。脑硬膜穿透后，一个像一层厚糖浆的黑色肿块露了出来。医生抽出了淤血，病人的颅内压立刻就下降了。这个本应一个小时就能完成的手术，花了将近两倍的时间。

之后，病人被送到了重症监护病房，但他再也没有完全恢复意识。两周后，病人就去世了。随后的一项调查说病人的准确死因很难查出，但病人家属强调，病人孱弱的身体根本承受不住如此严重的医疗事故。两侧开颅手术的压力，手术时间过长，因手术延迟而造成的血肿扩散，都是将老人推向死亡的诱因。他们声称，如果不是手术的差错，老人可能也不会死。医院向家属支付了赔偿，主刀医生则被永远开除出了罗德岛医院。

一些护士说，这样的事故是不可避免的。罗德岛医院的制度习惯存在机能障碍，这样严重的医疗事故的发生只是时间问题[6]。当然，并不

是只有医院才会形成如此危险的习惯模式，在成百上千的行业和企业中都有可能存在这种破坏性的组织习惯。而且，几乎所有的破坏性习惯都是轻率的产物，是那些拒绝构建企业文化、任其放任自流的领导者种下的恶果。没有制度习惯的组织是不存在的，一些组织没有去精心设计习惯，没有深谋远虑去创造习惯，所以往往在发展的过程中会有争斗和恐惧相伴。有时，一些能够审时度势、抓住机遇的领导者，能够转化破坏性的习惯。有时，在危机的煎熬中，正确的习惯也会应运而生。

合理的平衡点

1982年，当《经济变迁的演化理论》一书首次发行时，学术界之外很少有人注意到。该书封面设计平淡无奇，而开篇第一句话掷地有声：“在本卷中，我们将针对市场环境下企业经营的功能和行为提出一项演化理论，并围绕该理论建立和分析一系列模型。”这句话似乎是用来吓跑大部分读者的。这本书的作者耶鲁大学的教授理查德·纳尔逊和西德尼·温特，因发表了一系列深度探索熊彼特理论的论文而广为人知。面对他们撰写的论文，大部分的博士生都不敢不懂装懂。

在商业战略和组织理论领域，这本书的出版就如同投下了一枚重磅炸弹，很快它就被奉为20世纪最具价值的文献之一。在商学院，经济学教授开始与同事们讨论书中的理论，并在会议中将该理论介绍给CEO们。很快，各企业高管开始在工作中引用纳尔逊和温特的理论。这些企业涵盖各个行业，比如通用电气、辉瑞制药和喜达屋酒店。

纳尔逊和温特花了10多年时间研究企业运转的机制，在得到核心结论之前，他们已经在数据的沼泽中跋涉许久。他们写道，“大部分企业行为可以被理解为企业过去的一般习惯和战略方向的外在反映”，而非“针对决策的细枝末节进行详细调查的结果”。

或者用理论经济学以外的语言来解释，它可能看上去更像大多数组织在慎重决策基础上的理性决定，而非真正的企业运营机制。而企业中成千上万的员工独立决策形成的、长期坚持的组织习惯，才在真正指引着企业的行为。这些习惯可能造成的深远影响，也是人们始料未及的。

例如，一位服装公司的总裁在仔细审查销售记录和营销数据后，特地将一款红色羊毛衫的图片印在产品目录的封面上。

而与此同时，副总裁在反复浏览有关日本服装时尚的网页（红色在去年春季就是流行色）时；公司的营销人员正例行公事地向朋友们打听到底哪种颜色最“潮”；企业主管正从一年一度的巴黎时尚秀取经归来，并报告说已经获悉对手公司的设计师采用了一种新型的洋红色染料。所有这些细小的信息，包括高管之间闲聊得来的有关竞争对手的信息，以及将信息传播开去这种混乱模式的结果，已经逐渐融入了公司正式的调研惯例环节，并在最终得到一个共识：红色是今年的流行色。不会有人再去专门作调查了。数十种习惯、环节和行为在融合之后，似乎为公司得出了一个结论：红色是今年的不二之选。

这些组织习惯，或纳尔逊和温特所称的“惯例”，是十分重要的。缺乏组织习惯的企业无法顺利完成任何工作。惯例提供了公司在运营过程中应该遵守的成百上千条不成文的规定。

这些习惯允许工人不必步步请示，可以自主尝试新的构想。它们提供了一种“组织记忆”，使管理者不必每隔6个月重置所有销售环节，或每当有副总裁辞职后就感到恐慌。惯例减少了不确定性，例如，在墨西哥和洛杉矶的一次震后重建研究中，研究人员发现救助工人们的习惯至关重要（这些习惯是在一场场灾难中形成的，包括建立通信网络、征用儿童在邻里之间传递信息等）。“这是因为在政策的制定和实行的过程中，各项细节千头万绪。如果没有这些习惯，事情是很难办成的。”

但这些惯常行为最大的好处是可以消除组织中潜在的敌对团体或个

人的恩怨。

大多数经济学家都习惯于将企业内部视为一个和谐的世界，在那里所有人都致力于实现共同的目标：尽量赚更多的钱。纳尔逊和温特指出，在现实世界中常常是事与愿违的。企业并非是一个所有人和谐共处的欢乐大家庭。相反，在大多数公司中，管理层为了信誉和权利明争暗斗，而这些经常以隐蔽的小规模冲突出现，比如美化自己的业绩，丑化对手。各部门为争夺资源大打出手，互相争功拆台。老板操控下属相互制约，以防结党营私。

职场如战场，公司也并非欢乐的大家庭。但是，尽管这种窝里斗一直存在，公司还是在相对的和平中不断发展，年复一年，这是因为有惯例（即习惯）在暗中起作用，每个人才能放下个人恩怨，来完成每天的工作。

组织习惯提出了一个基本的承诺：如果遵循既定模式接受“休战”，那么公司就不会被内部的争端搞垮，盈利仍将继续，最终所有人都会得到丰厚的回报。例如，一位销售人员心知肚明，他可以通过向客户提供大幅折扣以换取大额订单，从而拔高自己的奖金。但如果所有销售人员都采取相同方法，公司就要面临破产，就没有什么奖金可言了。此时，一种惯例会开始凸显：所有销售人员在每年一月聚到一起，定下提供的折扣限额，这样不仅可以保证公司的正常盈利，还可以让每人在年底领到可观的奖金。

或者，以一位正在竞争副总裁位置的年轻主管为例，如果他在大客户面前告公司的竞争者一个黑状，不仅可以结束竞争者的买卖，还能轻易地打击竞争者的部门，彻底剥夺他竞选升职的机会。虽然竞争者部门惨遭“黑手”对他个人有利，但公司则会遭受损失。所以在大部分企业中，人们之间都有一份心照不宣的契约：个人有野心是好的，但如果你折腾过了头，你的同事就会联合起来对付你。另一方面，如果你只管扩张自己的部门，而对竞争对手不闻不问，那么你迟早会被对手处理掉。

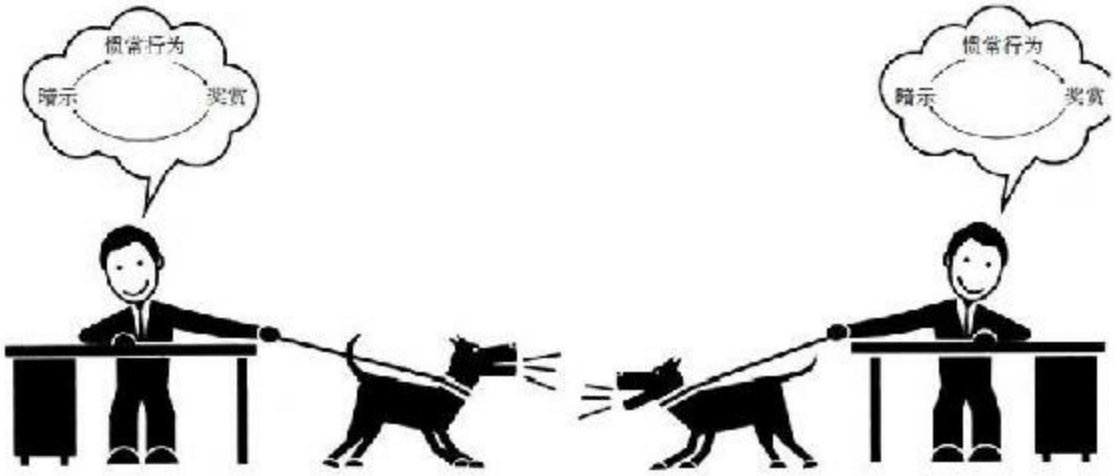


图6.1 惯例能创造和谐，让工作得以完成

纳尔逊和温特写道，这些惯例和“休战”行为使得组织公正变得难以实现，但正是由于它们的存在，企业内部的冲突才能“有迹可循，保持在可预见的范围内，一切都与现行的惯例吻合……工作到位，赏罚得当……没人会为了排除异己而将企业置于一个危险的境地”。

大多数情况下，惯例和“休战”的效果都不错。当然，在企业中，敌对情绪依然存在，但出于体制习惯，这种情绪会被控制在适当范围内，公司的业务也能蓬勃发展。

然而，有的时候仅仅依靠员工停止相互敌视还是不够的。正如在罗德岛医院的情况，一种不稳定的和平状态往往和战争一样具有破坏性。

在你第一天上班的时候领到的工作手册，或许正静静躺在你办公室的一个抽屉中。手册中包括费用表、休假规则、保险方案和公司的组织结构图，用色彩明亮的图形描述不同的医保计划，相关的通讯录，还有如何使用个人电子邮件和参与401（k）退休金计划的说明。

现在设想一下，一位新同事向你询问在公司生存的不二法门，你会怎么告诉他。你的建议可能没有一句来自公司的员工手册。你所提供的建议是你在公司每天摸爬滚打、赖以生存的经验，例如哪些人是信得过

的、哪位秘书比他的上司更有影响力、如何操纵官僚机构达成目标等。如果你将自己的工作经验绘成图表，分别表示公司中的非正式权力结构、人员关系、相同阵营和不同阵营，然后将你的图标盖在你同事们提供的图表上，就会形成一幅公司层级秘密划分的地图，这就成了一份指南，告诉你如何做事，让你知道谁是老大。

纳尔逊和温特提出的惯例与和平相处对所有行业来说都是至关重要的。举例来说，荷兰乌德勒支大学作了一项针对时尚前沿惯例的研究。他们发现，为了生存，每一家时尚设计公司都必须具备一些基本技能，如创意和对时尚的眼力，这样才能起步。但想要取得成功，只有这些还是远远不够的。

设计公司的惯例正是决定成功与否的关键：是否具有一套在批发商清空库存前获得意大利绒布的方法，是否有寻找最佳拉链和纽扣裁缝师的方法，是否具有在10日而不是3周内将货铺到店里的惯例。如果缺乏正确的运营程序，一个新企业可能会陷入物流停滞的困境，一旦这种情况出现，造成的损失会比创造力的缺失更加致命。时装界就是这样复杂。

那么哪些设计公司最后可能会形成正确的习惯呢？答案就是那些在适当的时机选择停止内耗，并与正确的伙伴结盟的企业。实现和平相处的时机十分重要，只有当企业的领导人与同行业的企业和平共处时，新的时尚品牌才会获得成功。

有些人认为纳尔逊和温特的著作只是基于干巴巴的经济学理论。事实上，他们为企业能在美国生存提供了方向。

不仅如此，纳尔逊和温特的理论还解释了罗德岛医院每况愈下的原因。这间医院的惯例在医生和护士之间造成了一种不安的和平，例如用来标示医生名字的白板。护士们之间相互低声警告的习惯成为了内部和谐的基本信号。这些默契的协作在大部分时间保证了机构的正常运作。

而只有当真正的公正出现时，内部争斗停止后的和谐才能长久。如果内斗停止后的关系不平衡，换来的就不是真正的和平，那么惯例往往会在最需要的时候无法正常运作。

罗德岛医院最关键的问题是，护士往往是提出和解时做出妥协的一方。是护士们对病人的药物进行多次确认，花额外的时间认真填写病历；是护士们默默忍受着精疲力竭的医生们的辱骂；是护士们着手区分了好脾气和坏脾气的医生，其他人员才能够分辨出哪些医生能够在手术过程中接受建议，哪些医生会在你开口时大发雷霆。而医生们甚至懒得花时间去记住护士们的名字。“医生是老板，我们是跟班，”一位护士说道，“我们都是夹着尾巴求生存。”

罗德岛医院的和谐是一厢情愿的。因此在一些关键的时刻，如一位护士试图阻止医生草率开刀的时候，本来能够防止事故的惯例就会崩溃，86岁的患者头颅上出现了一个错位的创口。

有些人可能认为解决问题的办法是采取更公平的和解。如果医院在权责分配方面的工作更加到位，那么在医生和护士之间会出现一个更加合理的平衡点，双方也会被迫对彼此表示同等的尊重。

这是一个良好的开端，但还远远不够。并不是通过平衡权利就能创建一个成功的组织。组织要想正常运作，领导者必须在组织中培养出一种习惯，可以创造出真实与平衡的和平，有些矛盾的是，领导者还必须清楚地定下由谁负责。

重新分配责任

43岁的菲利普·布里克尔是伦敦地铁的职员，1987年11月的一个夜晚，他正在国王十字地铁站的大厅中检票时，一位旅客忽然拦住他并宣称在附近的电梯底部有一个纸团正在燃烧。

国王十字站是伦敦占地最大、最宏伟，同时也是客流量最大的地铁站之一，拥有数不清的自动电梯、走廊和隧道，有些甚至已经有上百年的历史了。尤其这些自动电梯，向来以规模和古老远近闻名。一些由木质板条和橡胶扶手制造的电梯修建于数十年前，有5层楼那么高。每天，数量超过25万的乘客在途经国王十字站的6条地铁线路上来来往往。在傍晚下班的高峰期，车站售票大厅人山人海。大厅的天花板已经经过多次重新粉刷，几乎没人记得它原来的模样。

维多利亚地铁线自动扶梯

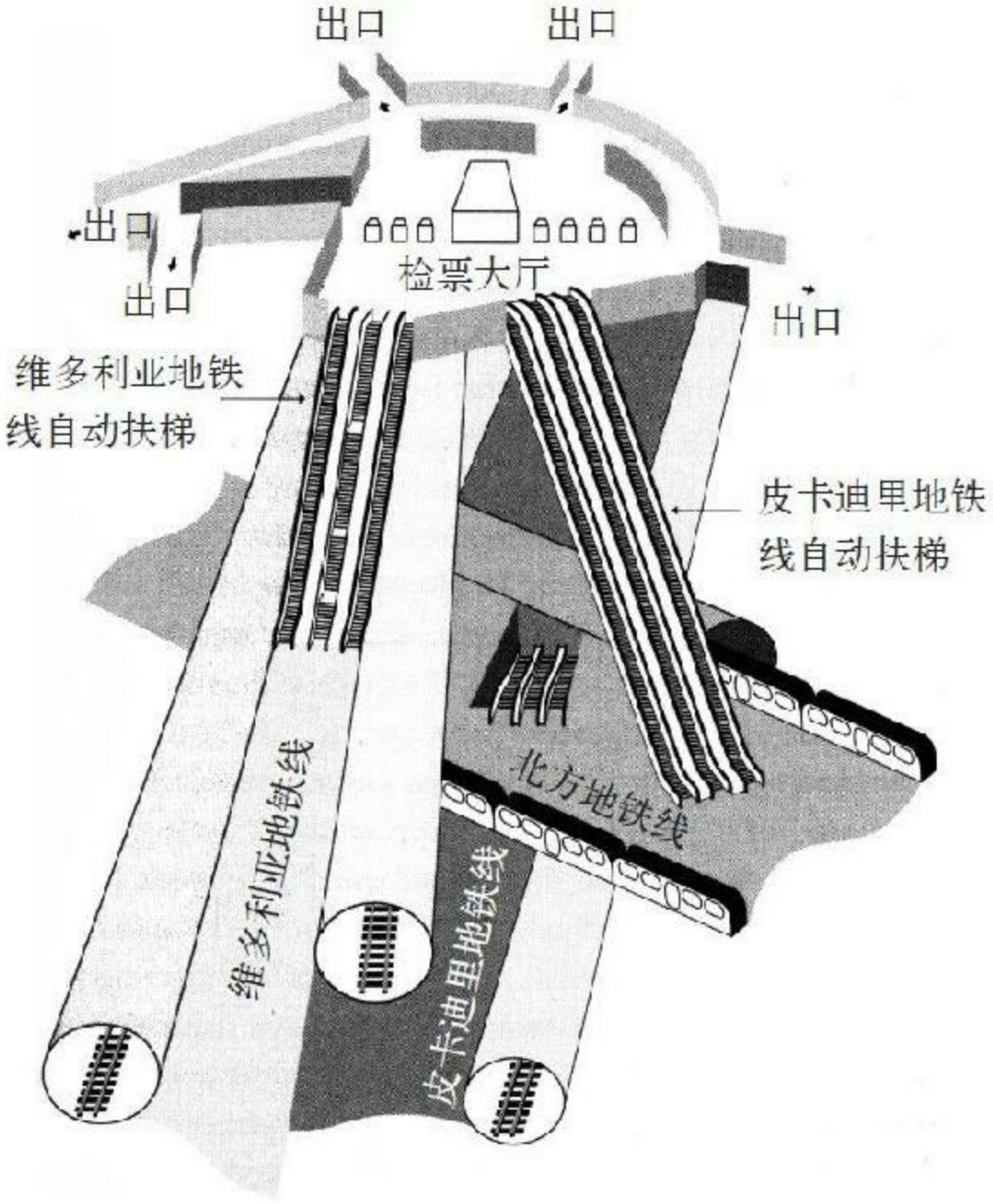


图6.2

那位乘客说，就在皮卡迪里地铁线一座最长的电梯底部，有个纸团正在燃烧。听到这里，布里克尔立即离开了岗位，乘坐电梯来到月台，找到了那个正在冒烟的纸团，用一本卷起的杂志把火扑灭。然后他又回到了检票口。

对这件事布里克尔并没有作进一步的调查，他既没有追究纸团着火的原因，也没有勘察火苗是否蔓延到车站的其他地方。他既没有向其他人员提到这件事，又没有给消防部门打电话。毕竟已经有专门处理火灾的部门了，布里克尔知道，在分工森严的伦敦地铁系统中，最好还是不要插手别人的工作。况且，即使调查到了火灾的可能性，他也不知道针对自己掌握的情况应该采取什么措施。地铁系统中严格的管理系统不允许他在没有上级授权的情况下与其他部门擅自接触。而且地铁员工之间流传的惯例告诉他，无论在什么情况下，都不能在地铁站内大声叫喊如“着火了”之类的话语，不能引起乘客的恐慌。否则，就是不遵守规程。

地铁系统始终被一套看不见摸不着的理论规则支配着，这种不成文的规则规范着每一位员工的生活。几十年来，民事局、信号工程处、电气工程处和机械工程处，这“四巨头”的领导者领导着整个地铁系统和各自的部门，他们才是地铁系统的老板，也在各自的部门里小心翼翼地守护着各自的权力。19 000名地铁员工在这套微妙的系统下谨小慎微地合作，才保证了地铁的正常运行。但是这种合作建立在以上四个部门以及副手之间的权力平衡之上，而权力平衡又依托于成千上万名员工所坚持的习惯。这些习惯为四大部门及其代表挂出了免战牌，避免了内部争斗。而正是这个休战协定孕育出的政策不断提醒着布里克尔：你的工作不是调查火灾。安心工作，不要越矩。

“甚至在情况十分危急的时候，一名主管也不大可能会插手另一名主管的事务。”后来一名调查员说道，“因此，工程主管绝不会关心操作人员在火灾避险和疏散程序上是否得到了该有的培训，因为他觉得这是运营主管该操心的事。”

所以在纸团起火的问题上，布里克尔未置一词。在其他的情况下，这可能是个无关紧要的小事儿。但这次，纸团起火背后隐藏着巨大的安全隐患。这件事告诉我们，如果内部的平衡不合时宜，那么不管有多完

美，都会造成重大的危险。

就在布里克尔返回检票亭的15分钟后，另一位顾客在搭乘皮卡迪里地铁线的电梯时看到了一缕青烟。他将情况反映给地铁工作人员，最终，国王十字站的安检员克里斯托弗·海斯展开了调查。第三位乘客在发现了自动扶梯台阶下升起的火光和黑烟后，按下了紧急停止按钮，并大声呼吁其他乘客离开自动扶梯。一位警察发现自动扶梯长长的通道内冒出一缕黑烟，而在电梯的下半截，火苗已经蹿上了台阶。

但安检员海斯却没有呼叫伦敦消防队，因为他没有亲眼看见黑烟。而且，地铁系统不成文的规定要求，除非情况十分危急，否则是不能擅自联系消防部门的。而那位警察倒是注意到了黑烟，并且准备向总部汇报，但他的对讲机在地下根本不起作用，于是他爬了很长的楼梯来到户外，并联系自己的上司，后者最终联系了消防部门。在傍晚7点36分的时候，也就是布里克尔初次接到火灾警告的22分钟后，一通电话才打到伦敦消防队：“国王十字地铁站出现小型火灾。”在那位警察通过对讲机向总部报告情况的时候，一批乘客正簇拥着涌入地铁站，跑下隧道，盘算着赶快乘地铁回家吃晚饭。

很快，将会有许多人丧生。

傍晚7点36分，一名地铁工作人员合拢了皮卡迪里地铁线的出入口，另一名员工忙着将客流疏散到其他楼梯。新的列车每隔数分钟到达。乘客下车后拥挤在月台上，楼梯底部人满为患。

安检员海斯走入一条通道，通道尽头是皮卡迪利地铁线自动电梯的机房，那里有一套专门用于自动电梯灭火的自动喷水控制系统。几年前，在其他地铁站发生的一起火灾造成一系列骇人听闻的后果，在意识到突发的小火会带来巨大风险之后，这套装置应运而生。近30次的研究和批评称，对于火灾，地铁系统并没有做到未雨绸缪。每个月台都应该安置洒水器和灭火器，并且所有人员都应该接受培训，以便灾难发生时

能够正确使用。两年前伦敦消防队的副助理参谋长曾给铁路运营总监写信，并在信中抱怨地铁员工们缺乏安全的习惯。

“我真的非常担心，”他在信中写道，“我迫切希望，当火灾疑似险情出现时，乘客们能接收到明确的指示，地铁员工能够迅速联系消防部门。这能拯救不少的生命。”但是，安检员海斯却从没有看到过这封信，因为它被送到另外的部门去了。除此之外，地铁方面的政策也从来没有被修改以回应信中的警告。在国王十字站，依旧没人知道该如何操作电梯的自动灭火器，也没有人被授权使用灭火器，因为这是该其他部门操心的事。地铁系统中让人们和平相处的规则确保了所有人固守岗位安分守己，而在职责之外他们完全不闻不问。在跑过自动喷水灭火装置时，海斯只是匆匆地扫了一眼。

当他到达机房的时候几乎热晕了，这时火势已经变得难以控制了。他又跑回大厅，自动售票机前已经排起了长队，数百人在大厅中来来往往，走入月台或离开车站。海斯找到一名警察。

“我们必须阻止地铁进站，疏散所有乘客，”他对警察说，“火势已经不能控制了，到处都是火苗。”在纸团着火的半小时后，也就是傍晚7点42分，第一名消防队员到达国王十字站。他刚踏入售票大厅就看到浓烈的黑烟蜿蜒在天花板上。自动扶梯的橡胶扶手已经着了火，橡胶燃烧的刺鼻气味到处蔓延，这时售票大厅中的乘客才意识到出事了。他们开始涌向出口，消防队员则逆着人流穿过拥挤的人群。

售票大厅下面的大火仍在蔓延，整座电梯都已经着了火，大火产生的高温气体顺着电梯竖井上升到顶部，冲到覆盖着约20层旧涂层的隧道天花板上。就在几年前，地铁运营总监曾表示，这些旧涂层可能会引起火灾。他说，或许他们应该在粉刷新涂层之前把旧的铲掉。

然而更换涂层却不在他的职权范围内，这属于维修部的管辖范围。维修部长只是礼貌地向同事的建议表达了谢意。运营总监发现如果他要

插手其他部门，那么其他部门很快会回敬自己。

运营总监撤回了他的建议。在高温气体冲到电梯竖井的天花板上的同时，旧油漆涂层开始吸收气体中的热量。每当有新的地铁经过，都会像风箱一样将新鲜的氧气带入车站，进一步助长火势。

傍晚7点43分，一列地铁到达车站，销售员马克·西维尔走下地铁。他迅速意识到周围的情况有些不对：空气能见度很低，月台上也挤满了人。烟雾在他身体四周飘荡，渐渐包围了停在铁轨上的车厢。他转过头想回到车厢里，但是门已经关上了。他开始敲打车厢的门窗，但为了防止车次延误，地铁部门有着如下非官方的规定：车门一旦关死，就不会再打开了。西维尔和其他乘客沿着月台跑上跑下，向司机尖叫要求他打开车门。这时信号灯变成了绿色，地铁驶离了车站。一位女士跳下轨道，在地铁驶入隧道的时候穷追不舍。她哭喊着：“让我进去！”

西维尔走下了月台，走向警察，而警察正在指挥人群远离皮卡迪里地铁站的自动扶梯，走另外的楼梯。惊慌失措的人群焦急地等待着上楼。他们都能闻到浓烟的味道，挤作一团。西维尔感到一阵燥热，不过这燥热是来自火灾还是喧嚣的人群，他就不得而知了。最后他来到一座停用的扶梯下方，顺着竖井爬上售票大厅。透过15英尺厚的隔墙，他的双腿能感受到从皮卡迪里地铁线电梯竖井内传来的阵阵炙热。后来他回忆道：“我抬头一看，周围的墙壁和天花板都在嘶嘶作响。”

7点45分时，一列到达的地铁将大量空气带入了车站。氧气大量涌入，皮卡迪利地铁线电梯中的烈火开始呼啸起来。下有烈火的蒸腾，上有灼热的天花板的炙烤，沿着竖井天花板四处蔓延的高温气体即将燃烧，也就是达到了“爆燃点”。此时，竖井内的油漆涂层、木质楼梯等一切可燃物都开始熊熊燃烧起来，爆燃的力量堪比枪筒内的火药爆炸，火焰吸收着热量，在竖井内加速攀升，规模不断扩大，扩散速度也越来越快，最终以火墙的形式冲出了隧道，冲进了售票大厅，里面所有的金属、瓷砖和人都着了火。半秒钟内，大厅内的气温就飙升到了150摄氏

度。一位搭乘了另一边自动扶梯的警察事后向一位调查员回忆说,他看到“一束火焰喷射上来，最终形成了一个火球”。当时大约还有50名乘客滞留在大厅内。

而在地面之上的大街上，一位行人感觉到了从地铁出站口涌出的热流，并看到一位乘客跌跌撞撞地跑出来寻求帮助。一名救援人员说：“我用右手抓住了他的右手，我感到他的手红得发烫，有些烧坏的皮肤粘到了我手上。”一位在爆炸发生时刚好进入售票大厅的警察，事后在病床上向记者回忆道：“一个火球打到了我的脸上，我就摔倒了。我的手上也着火了，我感觉我的手被烧化了。”他是最后一批逃离大厅的幸存者之一。

在爆炸发生一段时间后，数十辆救火车才赶到。但根据消防部门的有关规定，消防队员没有动用安装在地铁站内的消防栓，而是把水管接在街边的消防栓上。另外，由于没有员工用蓝图向他们展示地铁站内的布局（这些图纸被锁在一间办公室里，无论票务代理还是车站经理都没有钥匙），大火最终被扑灭已经是几小时之后的事情了。

凌晨1点46分，即在乘客注意到纸团起火的6小时后，火终于被扑灭了。在这次事故中，31人死亡，数十人受伤。

“为什么地铁会直接把我带到火灾现场？”火灾次日，一位21岁的音乐教师在病床上问道，“我看见火在烧，人们在哭喊，为什么没有一个人对这件事负责？”

为了回答这些问题，我们首先要考虑伦敦地铁系统正常运转需要依靠的一些让人和平相处的规定：

票务人员的权责范围被限制于贩卖车票，因此，就算他们看到着火的纸团，也会为避免僭越之嫌保持沉默。车站的工作人员并没有接受过关于使用喷水灭火系统或灭火器的训练，因为这些设备是

由其他部门负责的。

而伦敦消防队的火灾警告信被直接送到运营总监的手里，有关信息没有得到共享，因此车站安检员从来都没见过消防队的警告信。

而其他人员接到的指令是，尽量不要造成乘客的恐慌，因此不到万不得已的情况，不要擅自联系消防部门。

消防队则坚守着绝不使用其他机构安置的消防栓的命令，坚持使用自己的街道消防栓，而拒绝使用售票大厅的水管。

就某些方面来说，这些规则还是很有道理的。例如，票务人员只负责售票而不插手其他工作（比如留意火灾的征兆等）的习惯之所以存在，是为了应对几年前售票亭人手不足的情况。那时候票务人员经常离开岗位去捡垃圾或者给找不到车次的乘客指路，结果售票亭前往往会出现长队。因此，票务人员被勒令留在工作岗位，只管卖票，不许插手其他的事务。这个决定十分奏效，长队不见了。即使票务人员发现售票厅外出现了什么情况，但因为超越权责范围，所以也只会顾好自己的工作。

那么，为什么消防队员要坚持使用自己的设备呢？这个习惯来自10年前的一场事故。消防队员在把水管挂接到陌生的管道时浪费了过多的宝贵时间，致使火灾在一个车站内肆虐。事后，消防队员一致认为最好还是使用他们最熟悉的设备。

换句话说，这些惯例都是有理有据，事出有因的。地铁系统十分庞大和复杂，只有当内部和谐消除了所有的潜在障碍后,才能顺利地运作。和罗德岛医院内的情况有所不同的是，在地铁系统中，每一个内部和谐都创造了真正的权力均势，没有任何部门占据上风。

但还是有31人在事故中丧命。

在这场火灾爆发之前，伦敦地铁系统中的惯例与和谐似乎是合乎逻辑的。但在火灾暴发时，一个严重的问题凸显出来：没有一个人、一个部门、一名主管能对乘客的安全负起最终的责任。

有的时候，一个部门、一个人、一个目标有优先权时，其他就会显得次要，虽然这可能不受欢迎，或者会威胁到让地铁列车准时运营的权力均衡，但这是有必要的。有时候，内部的和平相处则会创造出让一切和谐都化为泡影的危险。

当然，在这个结论中存在着一个悖论。一个组织如何才能在按习惯平衡权力的同时，甄选出一个凌驾于其他人之上而拥有优先权的个人和目标？护士和医生如何在权利均摊的同时，确定到底要由谁来主持工作？地铁系统又该如何在优先保证安全的情况下，避免系统内部因权力争夺而陷入困顿，即使这种做法意味着要将之前的权利规则推倒重来？

托尼·邓吉接手倒霉的海盗队时，保罗·奥尼尔担任麻烦重重的美铝CEO时，都发现并利用了同样的优势，而这就是答案。霍华德·舒尔茨在2007年回到萎靡不振的星巴克时，利用的也是同样的机会。所有这些领导者都抓住了源自危机的可能。在变化动荡之中，组织习惯会变得极具可塑性，足以让人重新分配责任，创造出更加公平的权力均衡。危机是如此宝贵，实际上，有时候应该让人感觉灾难将至，而不是让其就此淡化。

抓住危机，重塑组织习惯

在那位老年患者接受了拙劣的颅骨手术一命呜呼后，仅仅4个月，罗德岛医院的另一位外科医生犯了一个相似的错误，在另一位患者头部错误的区域实施了手术。这一误诊行为受到了美国国家卫生部的谴责，并对该医院处以5万美元的罚款。18个月后，又一位外科医生在一名儿

童的腭裂手术中搞错了施刀位置。

5个月后，一位外科医生在手术中搞错了病人的手指。10个月后，一个钻头被遗漏在患者的头颅中。

对于这些医疗事故和误诊现象，罗德岛医院已经赔付了高达45万美元的罚款。当然，罗德岛医院并不是唯一出现事故的医疗机构，但它却十分不幸地成为了反面教材。当地的报纸对每个事故都进行了详尽的报道，电视台的记者也在医院门外安营扎寨。最终连国家媒体都参与进来。“这个问题已经旷日持久。”一名国家医院认证组织的副会长对美联社记者如是说。国家卫生部向记者们发布声明，罗德岛医院是一家十分混乱的医疗机构。

“我感觉自己像是在战场上工作一样。”一位护士对我说道，“当医生们走向自己的车的时候，电视台记者就埋伏在四周。一个小男孩在手术前请求我，千万不要让医生意外地切掉他的胳膊。感觉就好像一切都失去了控制。”

评论家和媒体一拥而上，医院内出现了前所未有的危机。一部分行政人员开始担忧医院将会被吊销执照，而其他人则摆出了一副防卫的姿态，将电视台的人挨个请了出去。一位医生告诉我说：“我找到一个扣子，上面印着‘替罪羊’，我准备把扣子缝在衣服上去上班，但我妻子觉得这是个馊主意。”

然后，在86岁老人死亡前一周已经升任首席质量官的，玛丽·莱科·库帕博士站了出来。在医院的管理工作人员会议上，库帕说他们之前对于事态的认识都存在误区。

她说，所有的批评都不是坏事。事实上，医院获得了一次其他机构很难得到的机会。“我认为这是一个开始，”库帕博士向我说道，“医院很久以前就在尝试解决这些问题，但老是失败。有时候人们需要逆境的

鞭策，而医院的这些负面影响就是巨大的逆境，它给了我们一个机会来重新审视这一切。”

罗德岛医院将所有非紧急手术部门关闭了一整天（当然这也是一笔巨大的损失），并安排所有员工参与到一项高强度的培训计划中，这项计划强调了在护士和医务人员中下放权力的重要性，并强调了团队合作。会议罢免了原来的神经科主任，并选举了新的领导。医院还邀请了领先的医疗机构联盟——医疗保健改革中心来帮助并重新设计了手术保障机制。管理人员在每一间手术室内安装了摄像头，来监督手术过程中“暂停”和手术一览表确认的执行情况。医院的所有员工都可以通过一套计算机系统匿名举报那些危及病人健康的医疗错误。

在这些举措当中，有一些几年前就曾有人在医院中提出过，但一直没有得到贯彻。医生和护士们不愿意拍摄自己的手术过程，也不愿意其他医院的医护人员指指点点。但是一旦危机笼罩了整所医院，每个人都愿意做出一些改变。

在发现错误之后，其他的医院也做出了类似的改变。几年前原本拒绝做出改善的医院的手术错误率也不断下降。一些机构，如罗德岛医院，在发现危机感充斥全局的时候，通常就会进行改革。例如，在20世纪90年代末，哈佛大学的附属医院之一柏斯以色列狄肯尼斯医学中心，就经历了一段事故和内耗相继爆发的时期。争端不仅见诸报端，在公开会议上也常常上演护士和管理人员对骂的闹剧。有传闻说，如果这种情况继续，将会有政府官员出面强制关闭医院的一些部门。面对外界的重重压力，医院内部不得不集思广益寻求方法，改变自己的机构文化。其中一种办法是“安全探讨”，即每三个月，都有一位资深医师都要在上百名同事面前针对特定的手术或诊断开展探讨，或对一次有惊无险的医疗事故进行细致入微的描述。

“公开承认错误是很痛苦的。”就任柏斯以色列狄肯尼斯医学中心首席助理医师的唐纳德·摩曼博士说，“在20年前，没有医生会这样做。但

在现在，一种切实的恐慌感已经在医院中蔓延开来，即便是最棒的外科医生也愿意提及自己险些造成严重事故的往事。医疗行业的氛围正在改变。”

优秀的领导者会抓住危机来重塑组织习惯。例如，美国国家航空航天局的管理人员尝试了数年时间，来完善机构的安全习惯，但在1986年“挑战者”号航天飞机爆炸之前，所有努力都宣告失败。而正是在这一悲剧之后，美国国家航空航天局才能够彻底检查自己对质量标准的执行情况。

同样，航空公司的飞行员花费了数年时间来说服飞机制造商和空管员重新设计驾驶舱布置和交通管制通讯惯例，但没有任何结果。后来在1977年西班牙特内里费岛上的一次跑道事故中，583人丧命。事故发生后的5年内，驾驶舱设计、跑道程序、交通管制通讯惯例都进行了彻底的修订。

事实上，对于英明的领导者来说，危机是一种可以延长危机感的宝贵的机会。在国王十字站的灾后工作中，领导者把握住了这次机会。火灾的5天后，英国国务卿委派德斯蒙德·芬内尔作为特别侦查员对火灾事件进行研究。芬内尔从地铁系统的管理层着手，很快发现大家都知道在这几年里火灾一直都是一个很大的隐患，但是却没人着手进行改善。一些管理人员曾经建议构建一种能够明确防火责任的新型管理层级结构，还有人提议赋予车站经理更大的权力以沟通不同部门间的交流合作，但这些改革建议都没有得到实施。

当芬内尔准备提出自己建议时，遭遇到了相同的阻力：各部门主管不仅拒绝承担责任，并且通过向下属施压拒绝合作。

所以他决定让媒体协助调查。

他呼吁召开了一场为期91天的公众听证会，以揭露一个对多重风险

警告不闻不问的组织。

他还向报刊记者们暗示说，地铁乘客一直处于极端的危险当中。他询问了数十位目击者，详尽描述了一个视地盘争夺甚于通勤安全的组织。在火灾发生的一年后，他发布了言辞犀利的最终报告。这本250页的“控诉书”，将沉溺于官僚糜习、庸碌无为的地铁系统曝光于天下。芬内尔写道：“虽然这只是针对某个夜晚发生的火灾事件而作的调查，但这篇报告最终会扩展成对整个地铁系统的检查。”在报告最后，他提出了尖锐的批评和建议，其实就是在说整个地铁系统不是极端无能，就是腐败透顶。

这篇报告立刻引起了势不可当的轩然大波。乘客对地铁办事处进行了围堵，领导层全部被解职。一系列新规则随之出台，地铁系统的风气也焕然一新。如今，每一座地铁站都有一位负责乘客安全的经理，每一位员工都有义务与乘客就最细微的风险迹象及时沟通。所有地铁仍能按时运行，但地铁系统中的习惯与和谐行为得到了优化调整，对防火责任的最终归属问题进行了足够的明确。在面对突发情况时，不管是否有僭越之嫌，每名员工都有权采取行动。

一个企业，无论它的组织习惯产生了怎样恶性的“和谐”氛围，无论这些习惯是出于轻率还是疏忽，都有可能做出同样的改变。可能由于领导者的命令，一个存在功能障碍习惯的企业很难做出改变。但明智的领导者会寻求危机甚至创造危机感，并让大家都有需要改变的感觉，直到最后所有人都作好准备来彻底改变他们以往习惯的行为模式。

“你永远不会希望浪费一场严重的危机。”2008年全球金融危机之后，刚刚被任命为奥巴马总统参谋长的拉姆·伊曼纽尔说道，“危机可以为我们提供机会，让我们做之前不能做的事。”金融危机后不久，奥巴马政府说服不情愿的议会通过了总统的7　870亿美元经济刺激计划。议会还通过了奥巴马的医疗改革法案、修订了消费者保护法，并批准了数十项法案——从扩大儿童健康保险，到赋予妇女对工资歧视重新上诉的

机会，不一而足。这是继“伟大社会”和罗斯福“新政”之后最大的政策变化之一。这一切之所以会发生，都是因为在金融海啸之后，立法者看到了其中改革的契机。

86岁患者的死亡和其他医疗事故给罗德岛医院敲响了警钟。自2009年罗德岛医院开始全面实行全新的安全规程，类似的医疗错误再也没有出现过。最近，罗德岛医院还获得了美国外科学院授予的灯塔奖。这是对医院在癌症病患护理质量的赞誉，也是对医院重症护理水平的最高认可。更重要的是，罗德岛医院的医生和护士纷纷表示，这家医院已经焕然一新了。

2010年，年轻的护士艾莉森·沃德走进手术室来协助一例常规手术。虽然已经在这里工作了一年，但她仍然是房间中最年轻、最没有经验的。手术开始前，手术组的全部成员集中在失去知觉的患者四周，叫了“暂停”。主治医生读着贴在墙上的一览表，里面详细记录着手术的每一个步骤。

“很好，最后一个步骤，”在拿起手术刀之前，主治医生说，“在我们开始前，还有人有什么问题吗？”

这种手术医生已经做了成百上千次了。他的办公室墙上挂着满满的学历和获奖证书。

“医生，我有话说，”27岁的沃德说道，“我想提醒大家，在手术的第一、第二环节之前我们要稍事暂停。刚才您并没有提到，我只是想确认一下是否大家都还记得。”

在几年前，她可能会因为提出这样的评论而遭到责骂，甚至结束自己的职业生涯。

“多谢提醒，”医生说道，“下次我会记得提醒大家。”

“好了，我们开始吧。”

后来沃德告诉我：“我知道，这间医院经历过一段艰难的时期，但现在医院内部已经十分团结了。我们所接受的培训以及所有的榜样都告诉我们，医院的整体文化都集中在了团队合作上。我感觉自己可以畅所欲言。在这里工作感觉真的很棒。”

---

[6]本章引用的报道基于对罗德岛医院多名工作人员以及涉事人员的采访，他们从各方面提供了事件的有关情况。

第七章
连锁销售商能预知消费者的行为
企业如何能预测操纵你的习惯

如何预测哪些是怀孕的顾客？

在安德鲁·波尔刚刚成为塔吉特公司的数据专员的时候，有一天，他的几位营销部门的同事驻足在他的办公桌旁，向安德鲁提出了一个注定要由他才能回答的问题。

“你的计算机能不能在顾客刻意隐瞒的情况下，计算出哪些是怀孕的顾客？”

波尔是一名统计员，他的一生都在通过和数据打交道来了解其他人。他在北达科他州的一个小镇中长大，当他的小伙伴们兴致勃勃地参与4-H农场教育计划或制作模型火箭的时候，波尔却常常与计算机为伍。大学毕业后，他先后获得了统计学和经济学学位。他在密苏里大学经济学课堂中的同学纷纷走向保险公司和政府机关的岗位，而波尔有了另一条人生轨迹。他对经济学家们利用图样分析解释人类行为的方法深深着迷。事实上，波尔尝试过一些非正式的实验，他曾经召开过一次聚会，并在聚会上挨个询问在座客人最喜欢的笑话，试着为完美的笑话创建一个数学模型。他还尝试着计算出足以在聚会上激起他和女生搭讪的勇气所需的确切啤酒量，但是在喝到既定数量之前他就应该已经不省人事、出尽洋相了（似乎这项研究就从没得到过正确的结果）。

但他知道，和美国企业如何运用数据观察人们的生活相比，这些实验如同儿戏。波尔想加入其中。所以当他听说一间贺卡公司（贺曼公司）正在堪萨斯城招聘统计员时，他毫不迟疑地报了名。很快他开始在忙碌中度过每天的生活，通过分析销售数据来确定是否有熊猫、大象图片的生日贺卡会卖得更好，以及“我和外婆的秘密”这行字用红笔或蓝笔写是否会更有趣。对波尔来说，公司就如同天堂一般。

6年后，即2002年，波尔获悉塔吉特公司正在寻求统计员后立刻跳

了槽。他知道，从数据收集这个角度来说，塔吉特公司与贺曼公司完全不在一个数量级上。每一年，都有数百万名顾客走入塔吉特的1　147间商店，将自己数兆字节的信息移交出来，大部分人甚至都没有意识到这一点。在他们使用客户会员卡、兑换邮件中附带的优惠券或者刷信用卡的同时，塔吉特公司已经将每一位顾客的消费行为连接至个性化的身份档案上，大多数顾客则一无所知。

对于统计员来说，这些数据正是用来窥探顾客消费偏好的神奇之窗。塔吉特公司的经营项目包罗万象，从食品杂货到服装、电子元件甚至户外家具，无所不包。通过密切跟踪顾客的购物习惯，公司的分析师可以轻易预测顾客家中到底在发生什么。有人在买新的毛巾、床单、银餐具、平底锅和速冻食品吗？那么他们不是刚刚迁入新居，就有可能是劳燕分飞了。如果顾客的手推车被驱虫喷雾剂、儿童内衣、手电筒、一堆电池、《简单生活》杂志和一瓶霞多丽白葡萄酒塞得满满当当呢？那就说明，夏令营指日可待，妈妈已经等不及了。

塔吉特公司为波尔提供了在美国消费者聚居地研究这一史上最复杂物种的机会。他的工作就是建立一个能够应付海量数据的数学模型，最终确定哪些家庭有孩子，哪些家庭是清一色的单身汉；哪些消费者酷爱室外运动，哪些消费者更倾向于端着冰激凌欣赏爱情小说。

波尔的任务就是通晓数学读心术，通过破译消费者的购物习惯，来说服他们花更多的钱。

于是在一个下午，波尔在营销部的几名同事驻足在他的办公桌旁。他们说，他们想让波尔分析消费者的消费结构，以确定哪些是怀孕的顾客。毕竟，孕妇和初为人母的妇女大军是零售业的救世主。从利润可观、需求庞大和对价格不敏感几个方面来说，孕妇都让其他的消费人群望尘莫及。她们的消费可不仅仅局限于尿布和湿巾。新生儿的父母通常会因婴儿忙得分身乏术，他们在购买奶瓶和奶粉的同时，常常也会顺手购买他们所需要的一切商品，如果汁、厕纸、袜子和杂志。更重要的

是，一旦新生儿的父母在塔吉特买过一次东西，就会在接下来的好几年里成为这里的
常客。

换句话说，找出那些怀孕的顾客，可以为塔吉特带来可观的收入。

波尔的好奇心也被引燃了。数据分析不仅要侵入到消费者的头脑中，还要深入到他们的卧室内。对于一个用数字预测别人生活的人来说，还有什么比这项任务更具挑战性？

但当这项工作完成的时候，波尔可能会接受一些重要的经验教训，即窥视别人最私密的习惯是一件多么危险的事情。例如，他会明白，有时候隐藏所知和有所知同样重要，而且并非所有女人都对那种检查自己生育计划的计算机程序持欢迎态度。

结果显示，并非所有人都认为用数学读取人内心所想是个好主意。

波尔告诉我说：“我猜局外人可能觉得这种做法像是被秘密警察暗中监视，会让一些人感到不舒服。”

以前，像塔吉特这样的公司才不会雇用安德鲁·波尔这样的员工。就在20年前，零售商们是不会进行如此狂热的数据分析的。相反，像杂货店、购物中心、贺卡商、服装零售商和其他大公司一样，塔吉特会采取一种老式的方法窥视消费者的思想，也就是雇用一些兜售含糊的“科学战术”的心理学家来完成这项任务，这些人声称他们掌握着一种能刺激顾客多消费的方法。

其中的一些科学方法到现在仍在使用。如果你走进一家沃尔玛，或家得宝，或当地的其他购物中心仔细观察，你就会发现一些沿用了数十年的销售技巧，每一样技巧都旨在利用你的购物潜意识。

拿我们购买食物的情况来说。

当你进入商店，首先映入眼帘的就是堆成小山般的、整体造型别致的各种水果和蔬菜。

但如果你仔细想想，就会发现在店入口摆放这样的商品并没有太大的意义，因为水果和蔬菜很容易在购物车底部被碰伤；逻辑上来说，这些商品应该摆放在收银台边。但营销人员和心理学家早在很久以前就明白：如果在购物狂欢伊始我们挑选了有利于健康的商品，那么之后当我们看到多力多滋、奥利奥和速冻比萨饼时，就会倾向于购买这些来犒劳自己。购买南瓜的行为在潜意识中激发出的公平感，会促使顾客随后将一品脱冰激凌扔入购物车。

或者，从我们大多数人进入商店后向右转的习惯说起。（你意识到自己会首先向右转吗？但是你几乎每次都是这么做的。数千小时的视频录像可以证明，购物者进入商场之后通常都会直接右转。）这种倾向造成的结果就是，零售商们会将那些最赚钱的商品安排在商场的右侧，以便顾客能够迅速发现并消费。或者我们再以麦片和汤为例：如果发现商品并非按照名称的字母顺序，而是随机排列的时候，顾客会本能地在货架旁徘徊更长的时间，进行更加充分的考虑。所以你基本不会看到葡萄干早餐脆片和赖斯切克斯麦片摆在一起。

因此，你会搜索整个货架以寻找自己想要的麦片，甚至会产生多拿一包其他品牌产品的冲动。

然而，这些促销术都存在着一个问题，即他们对于所有消费者的完全无差别对待。这些用来触发购买习惯的手段是一成不变的，而且相当原始。

然而，在过去的20年中，由于零售市场的竞争日趋激烈，一些连锁店（如塔吉特）开始意识到仅仅依赖那些老把戏是远远不够的。增加销售利润的不二法门是弄清楚每一位消费者的购物习惯，然后再面对一个又一个的消费者进行营销，以个性化服务满足消费者独特的购物偏好。

从某种程度上说，商家的这种认识来源于“消费习惯对于购物决策具有重要影响”这一意识的不断增强。一系列的实验成果使营销人员最终确信，只要他们能够了解消费者特定的购物习惯，就能引导消费者去购买任何商品。在一项研究中，研究人员对进入商场购物的消费者进行了录音，他们想知道消费者是如何做出购买决定的。他们还特别找了那些携带购物清单的消费者，从理论上说，这些消费者在购物之前就确定了自己想要买什么。

研究人员随即发现，除了购物单上的商品之外，超过50%的购物决策都是在顾客看到货架上的商品时产生的。原因在于，除去消费者最优的购买意图，他们的消费习惯明显强于他们的书面意向。一位顾客走进一家商场，喃喃自语道：“让我看看，这里有薯片，这次先不买了。等等，乐事薯片在打折！”他取下一包乐事薯片放入购物车。即便有些消费者极力否认自己对某种商品有所偏好，但他们还是会月复一月地购买相同的品牌。（“我并不是福尔吉咖啡的忠实拥趸，但我只能买这个，你知道吗，那里也没有别的品牌。”一位女士站在陈列着数十种其他咖啡品牌的货架前面如是说。）即便消费者购物前承诺削减花销，但他们每一次购买的食物数量会和平时大抵相同。

2009年，南加州大学的两位心理学家写道：“有时候，顾客就像是一种被消费习惯支配的生物，他们会自动重复过去的行为，很少考虑到当前的目标。”

然而，这些研究令人吃惊的方面在于，即便每个人都依赖习惯来支配消费，每个人的习惯也是不同的。那个喜欢吃薯片的家伙每次都会买上一大包，但喜欢喝福尔吉咖啡的女士绝不会往摆放薯片的过道走上一步。世界上有不管家中剩多少存货都会在每次购物时买牛奶的人，也有不顾减肥计划每次都购买甜点的人，但牛奶买家和甜品沉迷者通常不重合。

购物习惯是因人而异的。

塔吉特希望能够有效利用顾客的这些消费习惯。但每天有数百万人在商店中来来往往，又该如何记录每位客人的消费偏好或模式呢？

你只能收集数据——几乎无法想象的海量数据。

10年前，塔吉特公司就开始建立一个庞大的数据库，为每一位顾客分配识别码，即公司内部所称的“客户ID号”，对每一位顾客的购物方式进行记录。每当顾客使用塔吉特公司发行的信用卡，在收银台使用会员卡，使用寄到家里的优惠券，参与调查，邮寄退款，拨打客服热线，打开一封从塔吉特寄过来的电子邮件，访问Target.com以及在线购物时，公司的计算机都会做出记录。每一笔购买记录和消费者之前所有的购物信息都会链接到客户ID号上。

同样链接到客户ID号上的还有塔吉特所收集的或者向其他公司购买的顾客个人信息，包括顾客的年龄、婚否、是否有孩子、住宅区域、开车去商店所需时间、对顾客收入的估计、最近是否搬过家、浏览过哪些网站、钱包中携带的信用卡，以及他们家庭电话和移动电话号码。塔吉特公司可以购买到消费者的购物数据，其中包括消费者的种族，就业史，他们读什么杂志，是否曾经宣布破产过，他们购买（或变卖）房产的时间，在哪里上的大学或研究生，以及他们是否喜欢某种品牌的咖啡、厕纸、麦片或苹果酱。

有一些兜售数据的小公司，如无线图表公司负责“监听”顾客在网络留言板和论坛的对话，并跟踪顾客对于产品的偏好。一个名叫Rapleaf的数据采集公司专门销售消费者信息，如消费者的政治倾向、阅读习惯、慈善捐赠、拥有的汽车数量，以及他们到底是对宗教新闻还是香烟交易更感兴趣。其他的公司则通过分析消费者在网上发布的照片，按照顾客的胖瘦、高矮、头发的疏密进行编目，最终判断顾客需要购买的商品。（在一份声明中，塔吉特公司拒绝透露与其合作的人口信息调查公司，也拒绝说明这间公司研究的信息种类。）

汤姆·达文波特主要研究企业是如何运用数据进行分析的，在同行中算是领军人物。他说：“在过去，企业只了解那些客户允许了解的信息，不过这已经是很久以前的事情了。如果你们了解到外面兜售的那些数据的价格，肯定会吓一跳。但是每个企业还是会心甘情愿地掏钱，因为这是它们唯一的生存之道。”

如果你在每周的一个工作日下午6点30分用塔吉特信用卡购买一箱冰棒，每逢7月和10月还要购买大型的垃圾袋，塔吉特的统计员和计算机就会认定你养了几个孩子，在下班回家途中倾向于到商店转转，每逢夏天要修整家里的草坪，秋天还要打理落叶。

它在考察了你其他的购物模式后会注意到，你有时候会买麦片，但是从来不买牛奶，这就意味着你肯定在其他的地方买过了。因此，塔吉特公司会邮寄给你九八折的牛奶优惠券，以及巧克力屑、学习用品、户外家具和耙子的优惠券。甚至考虑到你在忙碌一天后可能想要放松一下自己，它还会寄给你啤酒的优惠券。塔吉特公司会猜测你的购物习惯，然后说服你在塔吉特的店中消费。

这间企业可以设定个性化的广告和优惠券，并将其分别寄给每一位顾客。你甚至永远不会知道你和你邻居的信箱收到了不同的促销传单。

在2010年的一次会议上，波尔向一位做零售统计的观众解释道：“通过客户ID号码，我们就能知道你的姓名、住址和购买倾向，知道你是否拥有塔吉特的Visa卡或借记卡，然后我们就可以将这些信息链接到你的消费记录上。”塔吉特公司可以将特定顾客的一半店内消费记录、几乎所有的网上消费记录和1/4的网上浏览记录连接起来。

在会上，波尔用幻灯片的形式演示了塔吉特公司收集的数据样本。当一副图表出现在屏幕上时，观众中有人不解地吹响了口哨。

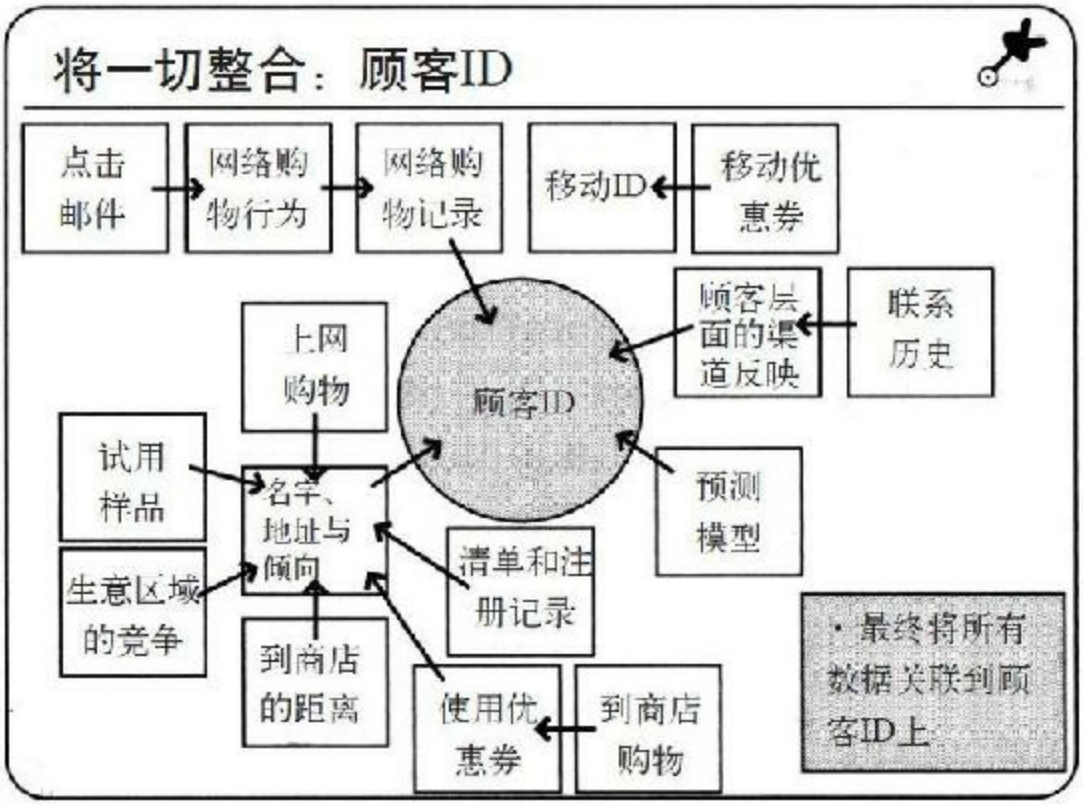


图 7.1

这些数据面临的问题是，如果缺少统计员的解读，它们将毫无意义。在一个外行人眼里，两名同时购买橙汁的顾客没有什么区别。只有某些特定的统计员才能分辨出，那位34岁的女士是为孩子购买果汁的（因此她才可能会对《小火车托马斯》的DVD优惠券感兴趣），而那位28岁的单身汉购买果汁是为了在跑步运动之后解渴（因此他会对打折运动鞋感兴趣）。

波尔和其他50名来自塔吉特公司客户数据和分析服务部的分析员正是善于发现隐藏在事实之下的购物习惯的专家。

波尔告诉我：“我们将这种分析称为‘为客人画像’，我们对某位顾客了解得越多，就越能猜测出他的购买模式。我不会每次都去猜测你的一举一动，但是我猜对比猜错的次数多。”

在2002年波尔加入塔吉特公司的时候，分析部门已经建立起了一套计算机系统。这套系统可以识别出那些拥有儿童的家庭，并在每年11月向家长们发送自行车和滑板车的商品目录，为家长们挑选圣诞礼物提供选择；每年9月份，系统会发送学校用品的优惠券；以此类推，在每年6月又会打出泳池玩具的销售广告。计算机会寻找那些在4月份购买比基尼泳衣的顾客，并分别在7月份和12月份向这些顾客发放防晒霜和减肥书籍的优惠券。如果愿意，塔吉特公司可以为每一位消费者发送一份装满折扣商品优惠券的购物手册，并且确信消费者会购买其中的商品，因为他们之前就已经购买过这些商品。

在预测顾客购物习惯方面，塔吉特公司并非独树一帜。几乎所有的大型零售商，如亚马逊、百思买、克罗格超市、1-800-鲜花、橄榄园、安海斯布希、美国邮政服务、富达投资、惠普、美国银行、第一资本金融公司，以及数以百计的其他大型企业，都设有这种“预测分析”部门，致力于摸清消费者的偏好。

“但是，塔吉特公司在这方面做得最好。”主持“预测分析世界会议”的埃里克·西格尔说道，“单纯的数据并不能说明什么。塔吉特公司才找到了问题的关键。”

要弄清楚买麦片的人也会买牛奶并不需要聪明才智，但有一些比其他更难的更能为企业带来利润的问题，则需要智慧才能解答。

这就是波尔被塔吉特录用几周后，他的同事询问他是否能在顾客极力隐瞒的情况下获悉哪位顾客怀孕的原因。

1984年，加州大学洛杉矶分校的客座教授艾伦·安德里森发表了一篇论文，以回答一个基本问题：为什么顾客会突然改变他们常规的购物习惯？

安德里森的团队已经花了一年的时间对洛杉矶附近的消费者进行电

话调查，询问他们最近的购物行程。每当有人接听电话的时候，科学家们就会接二连三地抛出一系列问题，例如他们购买了什么牌子的牙膏和肥皂，以及他们的购物偏好是否有所转移。合计下来，他们总共通过电话调查了差不多300人。和其他研究人员相同，他们发现大多数人一周接一周地购买相同品牌的麦片和除臭剂。真是习惯至上。

但有时也有例外。

比如，参与安德里森调查的消费者中，有10.5%的人在过去的6个月内更换了牙膏的品牌，超过15%的人开始购买一种新的洗涤剂。安德里森想知道为什么这些人偏离了自己惯有的购物模式。

安德里森的发现已经成为了现代市场营销理论的支柱：当消费者遭遇到人生的重大事件时，他们的消费习惯更容易发生改变。例如，当一个人结婚的时候，他可能会开始购买一种新的咖啡。当他们迁居到新住所后，可能倾向于购买不同种类的麦片。当他们离婚的时候，很可能会开始购买一种不同牌子的啤酒。

但是经历人生重大事件的消费者从未注意到，或根本不关心他们的购物模式是否已经发生变化。然而零售商们不仅注意到了，而且还颇为关心。

“搬迁、结婚或离婚、失业或易职、家庭中的成员变动，”安德里森写道“这些生活当中的变化会使消费者更容易受到市场营销者的干预和左右。”

那么对于大多数人来说，生活中最大的变化是什么呢？什么样的变化会带来最强的干扰，令消费者“更容易受到市场营销者的左右”呢？答案就是生孩子。对于大多数的客户来说，没有什么事情能比新生儿的到来使生活产生更大的改变了。因此与成年生活的其他任何阶段相比，初为父母者的购物习惯都更为灵活易变。

对于各企业来说，孕妇无异于一座座的金矿。初为父母者会购买一大堆商品，如尿布、湿巾、童床、童装、毛毯和奶瓶，而这些商品可以为塔吉特这样的商家带来十分可观的利润。在2010年进行的一项调查估计，在婴儿一岁生日以前，父母的平均花费为6 800美元。

但这只是冰山一角。商店可以抓住初为父母者改变消费习惯的契机创造巨额利润，父母们最初的那些花费与此相比不过是九牛一毛。如果被孩子搞得筋疲力尽的母亲和长期缺觉的父亲开始在塔吉特购买奶粉和尿布，那么他们就会在这里同时购买其他商品：食品、清洁用品、毛巾、内裤等，没有止境。因为这样很方便，对新父母来说，方便才是最重要的。

波尔告诉我说：“只要能争取他们在我们这里购买尿布，他们就会源源不断地到我们这里购买其他商品。如果你急匆匆地跑到商店买奶瓶，通过橙汁通道的时候可能就会拿上一盒。哦，还有我想买的最新的DVD。很快你还会买我们的麦片和纸巾，而且你会常来。”

即使产品中不包括婴儿用品，零售商们也愿意不遗余力地寻找初为父母的消费者，因为他们实在是太宝贵了，就算为此翻遍产房都在所不惜。例如，在纽约的一家医院中，每一位新妈妈都会收到一个有发胶、洗面奶、剃须膏、能量棒、洗发水和棉质T恤的礼品袋，里边还装着网上在线照片服务、洗手液和当地健身房提供的优惠券，还有尿布和婴儿护肤液的样品，但是已经淹没在非婴儿用品样品的海洋中了。在覆盖全美的580家医院内，新妈妈们都会获得来自迪士尼公司的礼品。该公司在2010年成立了一个新部门，专门针对新生儿父母进行营销。宝洁、费雪和其他公司也有类似的赠品计划。迪士尼估计，北美每年的新生儿市场价值有363亿美元。

但在某种意义上，对于塔吉特这样的公司来说，在产房接近新妈妈的策略已经丧失了先机，因为，这些孕妇已经成了所有人的目标。塔吉特并不想与迪士尼和宝洁这样的企业竞争，而是想打败它们。塔吉特的

目标是在宝宝出生之前就向家长启动营销活动，这就是安德鲁·波尔的同事询问能否找出顾客中的孕妇的原因。如果他们能辨识出还在中期妊娠的准妈妈，就能接近客户，抢占先机。

唯一的问题在于，找出那些怀孕的顾客在操作上比看上去难很多。塔吉特公司有一个迎接新生儿的婴儿派对登记处，并借以寻找顾客中的孕妇。准妈妈通常都会心甘情愿地交出一些有价值的信息，如她们的预产期，以提醒各企业按时发放产前维生素和尿布的优惠券。但是在塔吉特公司的客户中，只有一小部分在登记处登记过。

也有其他一些顾客因购买了孕妇装、育儿家具和几箱尿布而被推测为孕妇。然而，推测和认出是两码事。你怎么才能知道顾客购买尿布是因为自己怀孕了还是准备送给怀孕友人的礼物？更重要的是对于时机的掌握。预产期前一个月还能用的优惠券可能在婴儿出生几周后因过期而被丢进了垃圾箱。

波尔开始着手处理这些问题，他首先对塔吉特公司婴儿派对登记处中的信息进行筛选，以观察随着预产期的接近，一般女性的购物习惯是如何改变的。这个登记处就是供他测试自己预感的实验室。每一位准妈妈都会将自己的名字、配偶的名字以及预产期等信息提交上来，塔吉特公司的数据库会将这些信息链接到该家庭的客户ID上面。作为结果，每当这些孕妇进行店面购物和网购时，波尔就可以利用之前孕妇提交的预产期信息绘制出她们在妊娠期的购物图表。不久之后，他就能掌握这些孕妇的消费模式。

他发现，这些准妈妈的购物习惯是完全可预见的。以护肤液为例。当然,很多人都会买护肤液，但塔吉特的数据分析员注意到,在婴儿登记处登记过的女性们会在妊娠末3个月的时候购买大量无香型护肤液。另一位分析员指出，在孕期头20周的某些时候，很多孕妇会购买大量的营养补充剂，如钙、镁和锌。很多消费者每个月都会购买肥皂和棉球，但如果除了洗手液和浴巾，有人突然开始一次性购买大量的无香香皂、棉

球，在几个月后又购买了护肤水和锌、镁营养补充剂，这就标志着她们越来越接近生产期了。

从某种程度上说，在波尔的计算机进行数据检索的同时，他可以将25种不同的商品进行整合分析，来了解女性客户怀孕的情况。最重要的是，他可以猜测出顾客已经到了妊娠期的哪个阶段，并预测出对方的预产期，以便塔吉特在顾客消费习惯因孩子出生而有可能更改的临界时刻适时地发送优惠券。当波尔准备就绪的时候，他的程序可以对任何一位熟客进行“怀孕预测”。

珍妮·沃德居住在亚特兰大，今年23岁。在一次购物中，她购买了可可脂护肤液、一个对开后可以装尿布的手袋，锌、镁营养补充剂和一块亮蓝色地毯。据此，她怀孕的可能性高达87%，她的预产期可能是8月底的某个时间。利兹·奥特尔居住在布鲁克林，今年35岁，她购买了5包浴巾、一瓶适用于过敏性皮肤的洗涤剂、加大牛仔裤、含DHA的维生素和大量保湿剂。据此，她怀孕的可能性高达96%，可能在5月初就会迎来宝宝的诞生。凯特琳·派克住在旧金山，今年39岁，只花了250美元买了一辆童车，那么她可能是为朋友家的宝宝挑选洗礼礼品。此外，她的人口统计数据显示她在两年前就已经离婚了。

波尔用自己的程序对塔吉特公司数据库中所有的消费者都进行了分析。

分析完成后他得到一份名单，上面列出了成百上千名可能怀孕的女性顾客，当她们的购物习惯趋于灵活的时候，塔吉特公司就可以铺天盖地地向她们发出尿布、护肤液、童床、湿巾和孕妇装的广告。即使只有一小部分妇女或她们的丈夫开始在塔吉特购物，也能给公司带来可观的收入。

然后，就在广告雪崩般席卷各地的时候，营销部门的一名员工提出了一个问题：如果这些妇女意识到塔吉特公司知道得太多了，她们会有

什么反应？

波尔向我解释道:“如果一对夫妇之前从来没有告诉过我们他们要生育，而我们向他们发出商品目录并说‘祝贺你们拥有了自己的第一个孩子’,他们肯定会感觉不舒服。当然,我们的行为是完全符合所有与隐私相关的法律的。但即便我们遵守了法律，我们的所作所为还是会让顾客们讨厌。”

这种担心不无道理。就在波尔创造了怀孕预测模型的一年后，一名男性顾客闯入了明尼苏达州的一家塔吉特商店，要求见经理。他手里挥舞着一张广告纸，显得十分气愤。

“我的女儿在邮件中找到了这个！”他喊道，“她还在上高中，你们却给她发了童装和童床的优惠券，你们是在鼓励她未婚先孕吗？”

对于突如其来的指责和质问，经理完全摸不着头脑。他看着这封邮件。毫无疑问，这封邮件确实是寄给这位男士的女儿的，里面还夹杂着孕妇装、育儿家具的广告。还有一张图，上面画着一个婴儿满脸笑意地凝视着母亲的双眼。

经理立刻表示了歉意。几天之后，他又致电再次道歉。

但父亲却面露愧色。

“我跟我女儿谈了一次话，”他说道，“原来她在家中干了一些我不知道的勾当。”他深吸了一口气，继续说道，“她预产期在8月份。非常抱歉。”

塔吉特并不是唯一一家引起消费者怀疑的企业。其他一些公司因使用顾客数据而遭受到了程度较低的攻击。例如，在2011年，纽约市的一位居民同时起诉了麦当劳、哥伦比亚广播公司、马自达和微软，声称这些企业的广告代理商通过监控顾客的互联网使用来分析他们的购物习

惯。同样，在加利福尼亚，塔吉特、沃尔玛、维多利亚的秘密和其他零售连锁店也面临着集体诉讼。它们要求顾客在使用信用卡购物的时候提供邮政编码，然后利用这些信息获取顾客的邮寄地址。

波尔和他的同事们都清楚，运用数据来预测女性顾客怀孕与否会催生潜在的公共关系隐患。那么，如何才能在顾客发觉自己受到监视之前就将广告单送到她们手中呢？还有，如何才能在研究顾客的生活细节、利用他们的习惯的同时而不被发现呢？[7]

音乐行业：化生为熟

2003年的夏季，阿利斯塔唱片的推广执行官史蒂夫·巴特尔斯呼叫各位电台DJ，向他们推荐了一首单曲，并保证他们会喜欢。这首单曲是嘻哈组合流浪者乐队的作品《嘿呀！》。

《嘿呀！》是世界上最受欢迎的乐队之一创作的，融合了疯克、摇滚与嘻哈，并带有浓厚的摇滚大乐团风格的弱音拍歌曲，这首歌在电台播出的歌曲中独树一帜。巴特尔斯告诉我：“我第一次听这首歌的时候，胳膊上的汗毛根根直立。这首歌让我感觉震撼。就像那种在成人礼和舞会上百听不厌的歌曲。”在阿利斯塔唱片的办公楼走廊里，行政主管们相互传唱着“像甩拍立得照片一样摇摆起来”。他们一致认为，这首歌会火。

这种斩钉截铁的论断并非仅仅来自直觉。那时候，唱片业和塔吉特等其他企业一样，都在经历着由数据驱动的行业改革。零售商用计算机算法来预测消费者习惯的同时，音乐和广播管理人员也在利用计算机程序预测听众的习惯。一家总部设在西班牙的名为集音会HMI（Polyphonic HMI）的公司，汇聚了大量人工智能专家和统计员，开发了一套名为“主打歌科学”的程序，可以通过分析一首曲子的数学特

征来预测其受欢迎程度。通过将一首特定歌曲的节奏、音调、旋律、和弦以及其他因素与储存在集音会HMI数据库中的上千首歌曲相比对，“主打歌科学”可以得出一个得分，研究人员能借此判断这首歌是不是会走红。

例如，诺拉·琼斯的唱片《跟我来》被大部分电台拒之门外，但该程序预测这张专辑最终会博得好评（该专辑持续热卖1　000万张，并赢得了8项格莱美奖）。又如，程序预测桑塔纳乐队的《为什么我们不在一起》将十分流行，这一论断受到大多数DJ的质疑（然而这首歌在美国《告示牌》40首最佳金曲的排行榜中达到过第3位）。

当广播电台的主管们用“主打歌科学”程序分析《嘿呀！》的时候，它表现不错。实际上，它表现得相当不错：它的得分是所有人见过的最高的。

根据算法，《嘿呀！》将会是一首超级单曲。

在2003年9月4日黄金时间晚上7点15分，费城的WIOQ　40首最佳金曲节目开始播放《嘿呀！》。这首歌每周被播放7次以上，整个月总共播出37次。

那时，一家名为阿比壮的公司正在测试一项新技术，该项技术能够计算出在某一特定时间共同收听某一特定电台的听众数量，还能计算出在一首特定歌曲播放过程中有多少名听众换台。WIOQ是参与这一测试的电台之一。

电台的主管们十分确定，在播放《嘿呀！》的时候，所有听众一定会紧紧守在收音机旁，唯恐听漏一句。

然后数据出来了。

从传回的数据来看，听众们不只是不喜欢《嘿呀！》这首歌——他

们讨厌这首歌，以至于在它播放的前30秒，接近1/3的听众换了台。而且不仅仅WIOQ的听众是这种反应，还有芝加哥、洛杉矶、凤凰城、西雅图的电台听众也是这样，在全国范围内，只要《嘿呀！》开始播放，大量的听众就会迅速关机。

“当我第一次听到这首歌的时候就觉得它很棒。”约翰·加拉贝迪安说道，他主持着一档联合制作的40首最佳金曲节目，每逢周末，超过200万听众都会收听，“但它和其他的歌曲有所不同，所以这歌一播出来，很多人都没法适应。”

有一个听众告诉我这是他所听过的最难听的歌曲。“人们喜欢听40首最佳金曲节目是因为他们想听到自己喜欢的歌曲，或那些听起来和自己喜欢的歌曲类似的歌曲。如果电台播放了一些不同的内容，听众们就会不买账。他们不想听到那些不熟悉的歌。”

阿利斯塔在《嘿呀！》的推广上花了大价钱，音乐和广播行业需要它的成功。流行金曲就是一座座金矿，因为它们不仅能吸引消费者购买音乐，还能说服人们放弃电动游戏和互联网，死心塌地地守在电台旁边。流行歌曲可以拉动电视销售中运动型跑车和时尚店内服装的热卖。流行歌曲甚至能够成为数十种消费习惯的源头，广告商、电视台、酒吧、舞厅，甚至是一些像苹果那样的技术公司都要依靠流行歌曲来扩大影响。

而现在，最令人期待的歌曲之一，同时也是计算机算法预测的年度金曲，却惨陷滑铁卢。广播高管们正孤注一掷、不顾一切地寻找使《嘿呀！》一炮打响的
方法。

如何才能让一首歌一夜爆红？这个问题从音乐行业成立伊始就困扰着人们。人们在过去的几十年内才开始寻求科学的解答。

1985年，曾经就任过电台经理的里奇·迈耶和他的妻子南希，在芝加哥家中的地下室里成立了一间名为“媒体库”的公司。这两人正是试图解决该问题的先驱。他们每天早上起床之后，拿起一包录制了前一天各城市电台播放内容的磁带，对它们播放的每一首歌曲进行计算和分析。迈耶每周都会发布一份实时通讯，以跟踪各歌曲流行程度的升降。

在最初几年中，大约只有100人订阅迈耶的通讯。迈耶和妻子竭尽全力才能维持公司的正常运转。然而，越来越多的电台开始引用迈耶的见解来为自己增加听众，而且这些电台还专门研究了他设计的公式以解释出现的潮流。迈耶的实时通讯，媒体库销售的数据，加上之后以数据为中心的咨询业开始发展（提供了类似的服务），这一切彻底改变了电台的运营方式。

迈耶最想要搞清楚的问题是为什么在一些歌曲播放的时候，观众们不想换台。

DJ们称这些耐听的歌曲很有“黏性”。几年来，迈耶追踪了数百首黏性歌曲，试图推断出这些歌曲广受好评的原因。他的办公室里堆满了用来测绘各种黏性歌曲特征的图表和图形，迈耶一直在寻找一种衡量歌曲黏性的新方法，当《嘿呀！》发布的时候，他正在用阿比壮公司的测试数据进行试验，以寻找新的切入点。

那时候，那些最具黏性的歌曲成功的原因是显而易见的。例如，碧昂斯的《爱得疯狂》和贾斯汀·丁伯莱克的《女士》虽然刚刚发行，但立即取得了巨大的成功。然而考虑到这些歌曲本来就是天后大腕的杰作，因此就算有很强的黏性也不足为奇。但是，对于其他歌曲的黏性来源，大多数人就不得而知了。比如，在2003年夏季，当电台播出布露·坎特雷尔的《呼吸》时，几乎没有听众换台。DJ对音乐出版商们诉苦，说在播放这首节奏拖沓沉闷、毫无亮点的歌曲时自己心里有多不情愿。但出于某种原因，只要这首歌在电台中响起，听众们就会静静地聆听；即使随后的民意测验显示，那些安静聆听的听众纷纷表示自己并不是非

常喜欢这首歌曲。同样的情况的发生在三门下乐队的《此处无你》和魔力红乐队的几乎每一首歌曲上。对于这些平淡无奇的乐队，批评家和听众们创造了“浴室摇滚”这一崭新的音乐类别，来形容他们不温不火的嗓音。但是，每当他们的声音出现在收音机中，几乎没有听众会换台。

然后听众们反映他们确实讨厌一些歌曲，但这些歌曲的黏性依然持久。

我们再以克里斯蒂娜·阿奎莱拉和席琳·迪翁为例。

在接二连三的调查中，男性听众表示他们十分厌恶席琳·迪翁，她的歌声简直令人无法忍受。但每当迪翁的声音在电台中出现，男性听众却来者不拒。在洛杉矶，电台会在整点时分播放迪翁的歌曲，听众数量的统计结果显示，每当这时听众的数量会暴涨3%，这在电台行业中可是个不小的数字。男性听众们都认为自己反感迪翁，但每当她的歌声响起时，他们还是照听不误。

一天晚上，迈耶坐下身来，开始一首接一首地、不厌其烦地收听一些黏性歌曲。正当此时，他注意到这些歌曲有一个相似点：虽然它们听上去并不相像（有一些是民谣，有一些是流行曲）,但是它们大多符合迈耶对于特定曲种的预期。这些歌听上去都会让人感觉很熟悉，和电台播的所有歌都有些像，只是多了几分修饰，从而更加接近完美歌曲的最佳平均水平。

迈耶对我说：“有时候电台会通过致电一些听众来作研究，同时播放一首歌曲的一个片段，这时听众们会说，‘这首歌我都听了无数遍了，早就听烦了。’但事实上，当相同的歌声在电台响起时，你的潜意识会惊呼，‘我知道这首歌！我已经听了无数遍了！我还能跟着唱！’黏性歌曲就是那些你期望在电台中收听到的歌曲。你的大脑潜意识里想听这首歌，因为这首歌和其他你听过与喜欢的歌曲一样，让你觉得不仅很熟悉，而且还很喜欢，听上去就是对味儿。”

这些现象为以下的观点提供了佐证，即我们对“熟悉”事物的偏好其实是神经活动的产物。科学家在人们听音乐的同时对他们的大脑进行研究，从而追踪锁定到了处理听觉刺激时哪些神经区域会参与其中。在听音乐的过程中，包括听觉皮层、丘脑、顶叶皮层在内的数个大脑区域的功能都被激活。这些区域与模式识别有关系，可以帮助大脑对输入的信息进行识别，以确定哪些信息值得关注，哪些信息应该忽略。

换句话说，对音乐进行处理的神经区域的结构，就是在寻找一种既定的模式和熟悉感。这样一切都说得通了。毕竟，音乐是复杂的。每一首歌曲都有音调、音高、互相重叠的旋律以及各种其他声音，人在喧闹的街上说话时也会有很多声音因素，这一切信息量太大，而人的大脑要是没有能够辨析某些声音、忽略其他声音的能力，那一切都会变成杂音。

在收听音乐的过程中，我们的大脑会急于寻求一种熟悉感，因为这种熟悉感可以帮助我们排除所有杂音的干扰。

正如麻省理工学院的科学家们研究发现的，行为习惯可以将我们从每天不得不做的、无穷无尽的决定中解脱出来。如果没有养成听的习惯，我们就很难从周围的嘈杂中分辨出我们孩子的声音、教练的口哨声，周六观看球赛的好心情也会时不时地被街上的喧嚣打断。

听的习惯让我们在不知不觉中将重要的声音从无关紧要的杂音中剥离出来。

这就是我们会对一些完全陌生的歌曲感觉“熟悉”，并百听不厌的原因了。我们的大脑更加偏爱似曾相识的听觉模式。

当席琳·迪翁发行新歌，而且听起来和她过去的歌曲甚至在电台播放的其他歌曲相类似的时候，我们的大脑就开始不自觉地渴求歌曲的可辨识性，这首歌就会变得有黏性。你可能从来没有去听过席琳·迪翁的

演唱会，但你可以通过电台收听她的歌曲，因为她的歌是那种能在下班开车回家的乏味路途上带来趣味的歌曲，它们非常符合你的听觉习惯。

这种见解帮我们解释了为什么在“主打歌科学”和电台高管那里获得一致好评的《嘿呀！》在播放的时候遭到惨败。《嘿呀！》并非一首糟糕的歌曲，但它偏离了听众的听觉习惯，是听众不熟悉的歌曲。电台听众并不想在每一首新歌播放的时候都做出一个有意识的决定，恰恰相反，他们的大脑想要形成一种习惯。很多时候，我们并不是真的选择喜欢或不喜欢某首歌，因为事事“躬亲”会消耗太多的脑力。相反，我们会不假思索地对某些暗示（“这首歌听起来和我喜欢的那些歌差不多”）或奖赏（“跟着哼几句挺有趣”）做出反应，然后跟着一起唱，直到播放完毕换台。

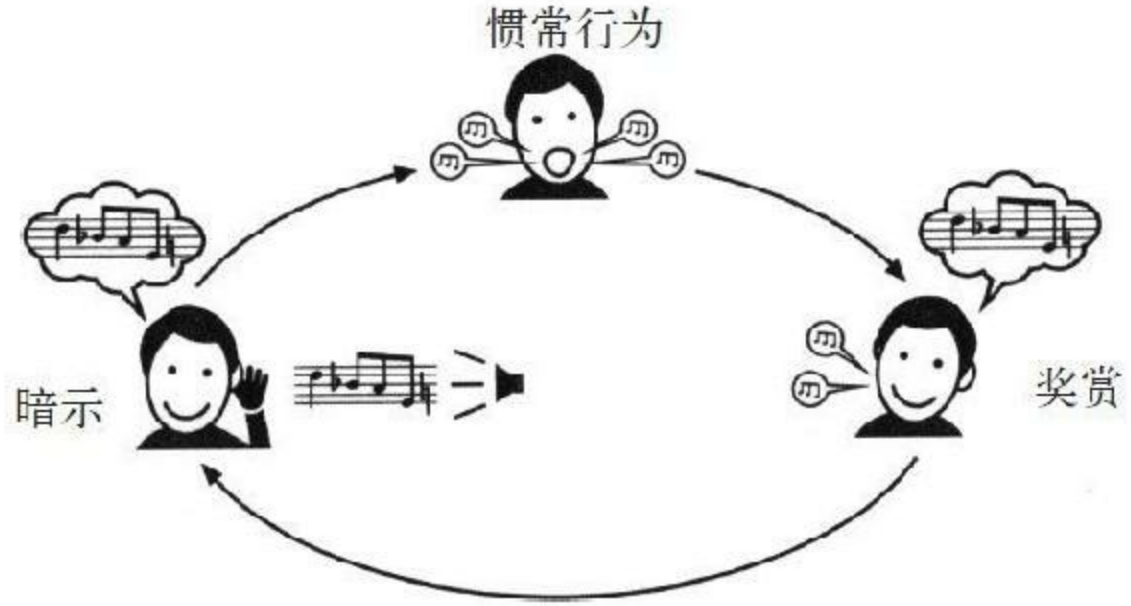


图7.2 与熟悉音乐有关的习惯回路

从某种意义上说，阿利斯塔和电台DJ们面临着波尔在塔吉特遭遇到的同样问题。只要和他们听过的歌曲类似，听众们就能欣然接受一首他们声称厌恶的歌曲。孕妇们也乐于接受邮件中夹杂的优惠券。但若优惠券将塔吉特公司窥探顾客怀孕状况的意图表现得过于明显，事情就会有

变化，因为顾客会觉得这让他们有陌生感，甚至会觉得毛骨悚然。顾客收到优惠券的同时会蓦然发现，塔吉特公司对自己怀孕的状况了如指掌。这种情况肯定会偏离顾客的预期。这就如同让一位42岁的投资银行家轻轻唱着席琳·迪翁的歌曲，总之感觉就怪怪的。

那么DJ怎样才能说服听众收听像《嘿呀！》这样的歌曲直到熟悉为止呢？塔吉特公司又该怎样才能在不吓跑顾客的同时说服他们用自己发放出去的婴儿尿布优惠券呢？

答案在于旧瓶装新酒，化生为熟。

用旧的习惯装扮新的内容

在20世纪40年代初的第二次世界大战期间，美国政府开始用国内的肉类供应欧洲和太平洋战区，以支持当地部队的前线作战。但在国内，猪排和牛排的供应开始萎缩。1941年底美国参战后，纽约的餐厅开始纷纷推出马肉汉堡，家禽黑市也开始出现。联邦官员们开始担心，漫长艰辛的战争会耗尽国家急需的蛋白质储备。1943年，美国前总统赫伯特·胡佛在给美国民众的信札中写道：“随着战争的进行，这个问题会变得更加突出，更加严峻。我国的农场劳力紧缺，无人照顾牲畜，更重要的是，我们还必须保证英国和俄罗斯的供给。在这场战争中，肉类和脂肪就像飞机坦克的弹药一样被疯狂地消耗着。”

忧心忡忡的美国国防部迅速征集了包括玛格丽特·米格、库尔特·卢因等知名学者在内的国家顶级的社会学家、心理学家和人类学家，并向他们分派了任务：寻找出能说服美国民众进食动物内脏的方法，让家庭主妇为丈夫和孩子烹调富含蛋白质的动物肝脏、心脏、肾脏、胃和肠，这些是肉眼牛排和烤牛肉被送到国外之后剩下的部分。

在那个时候，大多数美国民众还不能接受动物内脏。在1940年，美

国中产阶级妇女宁愿饿死也不会把用牲畜的舌头和内脏烹调出的食物端到饭桌上。因此在1941年，当这些科学家被首次召进饮食习惯委员会的时候，他们就为自己设立了一个目标，即系统地找出阻碍美国人进食动物内脏的文化障碍。最终，科学家们开展了超过200次的研究，这些研究都有一个相似的发现：想要改变人们的饮食习惯，就必须让他们对这些“怪异”的食材习以为常。而为了达到这一目的，主妇们必须坚持每天对食材进行伪装。

科学家们得出结论：为了说服民众进食动物肝脏和肾脏，家庭主妇们必须寻找方法，让这些食材从外观到口味、再到气味都与家庭预期在餐桌上会出现的食材毫无二致。例如，1943年，在部队的军需生活部（即负责让士兵吃饱的部门）为部队提供新鲜卷心菜的时候，遭到了士兵的反对。因此食堂将卷心菜切碎后蒸煮，直到卷心菜与托盘上的其他蔬菜无异的时候，士兵们才毫无怨言地吃得干干净净。一位对这些资料进行评估的现代研究人员写道：“无论对食材是不是熟悉，士兵们更愿意吃那些和以往食物味道相近、烹调方法类似的食物。”

饮食习惯委员会最终的结论是，改变美国民众饮食习惯的秘密，就蕴含在人对饮食的熟悉之中。很快，美国的家庭主妇们都接到了政府的信件，里边写着“每一位丈夫都喜欢牛排和腰子馅饼”。肉店也开始发放烹饪秘诀，解释了如何才能将动物肾脏做成美味的肉饼。

在“二战”结束的几年后，饮食习惯委员会告别了历史舞台。然而在那时，动物内脏已经完美地融入了美国民众的食谱当中。一项研究表明，在“二战”期间，动物内脏的消费增长了33%，到1955年的时候，更是增长了50%，动物肾脏已经成为晚餐的主菜，动物肝脏成为了某些特殊场合的特色菜品。内脏菜肴成为了一种舒适饮食的标志，美国的餐饮模式已经发生了巨大的转变。

从那时起，美国政府已经进行了数十次的努力来改善民众的饮食。例如，政府发起了旨在鼓励美国人民每天进食5个水果或蔬菜的“每天5

个”的运动，美国农业部发布的《食物金字塔指南》以及低脂乳酪和牛奶的推广活动，但都没有借鉴饮食习惯委员会的调查结果，没有在现有饮食习惯的基础上伪装自己的建议，因此都功败垂成。到目前为止，只有20世纪40年代的动物内脏推广活动在美国形成了持久的影响。

而广播电台和包括塔吉特在内的其他很多公司则精明多了。

DJ们很快意识到，为了让《嘿呀！》一炮打响，他们需要提高这首歌在听众当中的熟悉度，因此就要采取一些特别措施。

但问题在于，像“主打歌科学”这样的计算机程序，在预测听众的习惯方面有些过于灵敏了。有时候，计算机算法甚至能发现听众还没有表现出来的习惯。当公司针对听众还没有形成甚至那些他们自己都不承认的习惯（比如对那些傻傻的情歌的痴迷）进行营销的时候，势必要冒极大的风险。一个自吹“我们店里有各种含糖麦片和冰激凌以供大家选择”的商店会令顾客望而却步，同样，在20世纪40年代,如果一位屠夫宣称“我这里有你晚餐要吃的肠子”，也会把那时的家庭主妇吓走，转而去做金枪鱼炖菜。

当早先电台推广《席琳·迪翁半小时循环播送》节目时，没有人收听。所以，就像超市老板们用新方法兜售苹果和西红柿（同时确保你在去收银台的路上会经过M&M巧克力豆和哈根达斯冰激凌），20世纪40年代的肉店则把动物肝脏称为“新款肉排”，DJ们悄悄地将席琳·迪翁在电影《泰坦尼克》中唱的主题曲夹杂着别的歌曲播出。

《嘿呀！》要成为大热金曲就得成为已有的收听习惯的一部分。要做到这一点，一开始就得有些伪装，就像家庭主妇将动物内脏伪装起来，塞到肉卷里头一样。所以费城的WIOQ电台和美国的其他电台一样，确保每次在播放《嘿呀！》时，都把它夹在已经流行的歌曲中间。电台咨询师汤姆·韦伯斯特说：“在两首已经被广泛认可的大热金曲之间播放新歌，这已经成了节目安排的标准方式。”

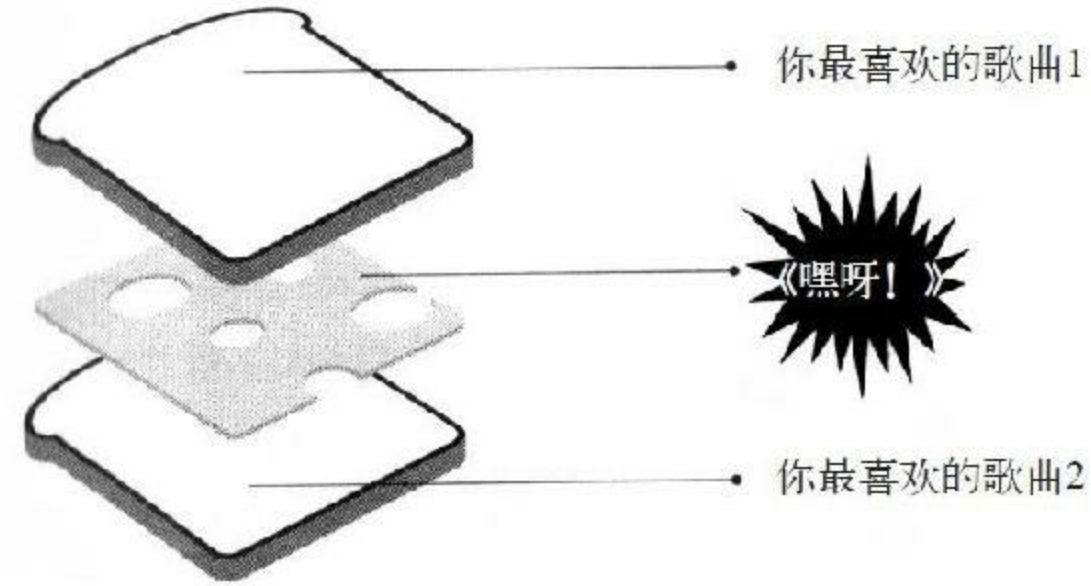


图7.3

不过DJ们没有随便找两首大热金曲就把《嘿呀！》插进去，他们将这首歌夹在了里奇·梅耶发现的具有独特黏性的歌曲中间，那就是布露·坎特雷尔、三门下乐队、魔力红乐队以及克里斯蒂娜·阿奎莱拉这样的歌手或乐队的歌（实际上，有些电台太着急了，甚至把同一首歌用了两遍）。

让我们看看WIOQ电台2003年9月19日的节目单：

11:43 三门下乐队《此处无你》

11:54 布露·坎特雷尔《呼吸》

11:58 流浪者合唱团《嘿呀！》

12:01 布露·坎特雷尔《呼吸》

或者看看他们10月16日的节目单：

9:41 魔力红乐队《更难以呼吸》

9:45 流浪者合唱团《嘿呀！》

9:49 布露·坎特雷尔《无法阻止我们》

10:00 法瑞尔 《弗龙坦》

还有11月12日的节目单：

9:58 三门下乐队《此处无你》

10:01 流浪者合唱团《嘿呀！》

10:05 贾斯汀·汀布莱克《仿佛我爱你》

10:09 碧昂丝《亲爱男孩》

韦伯斯特说：“调整节目单是为了降低风险。各电台在播新歌的时候都要冒风险，因为有可能大家都不听了。听众真正想要的是他们已经熟悉的歌曲，所以你必须让新歌尽快为他们所熟悉。”

WIOQ电台在9月初第一次播《嘿呀！》，也就是还没开始采用夹杂播放的方法时，有26.6%的听众在听到这首歌时换了台。到10月，在把这首歌和具有黏性的大热金曲一起播放之后，换台率降到了13.7%。到12月，只有5.7的人换台。美国的其他主要电台也使用同样的夹杂播放方法，换台率也遵循了同样的模式。

听众一遍又一遍听着《嘿呀！》，这首歌变成了他们熟悉的歌。等到这首歌流行起来，WIOQ电台开始一天15次地播放这首歌。人们的收听习惯开始改变，甚至对《嘿呀！》产生了渴求，一种收听《嘿呀！》的习惯出现了。这首歌后来赢得了格莱美大奖，卖出了550万张专辑，为各大电台带来了巨额的收入。推广执行官巴特尔斯告诉我说：“这张专辑巩固了流浪者乐队的巨星地位，正是这首歌将他们介绍给了听众，让听众认识了嘻哈之外的他们。他们太成功了，现在每次有新的歌手向我表演新单曲时，都会说自己的歌会成为下一首《嘿呀！》。”

安德鲁·波尔设计好了他用来预测顾客怀孕的工具，他用该工具预

测了成百上千可能怀孕的女性顾客。后来有人指出实际上大多数女性如果收到广告，发现塔吉特知道自己的生育状况，她们可能会感到不安。此后大家就将这个预测项目缓了下来，并考虑是否有其他办法。

营销部门认为在做全国推广之前，做个小实验是明智的选择。他们有能力将经过特别设计的邮件寄给小群顾客，于是他们从波尔预测的怀孕顾客名单上随机选择了一些人，然后开始测试各种广告促销，看看顾客会如何反应。

一位从波尔那里拿到第一手怀孕预测结果的塔吉特高管跟我说："我们可以向所有的顾客发放专门为他们设计的广告册子，这等于跟他们说，'这都是你上周买的东西，里面有这些产品的优惠券'，我们一直用这种办法销售各种杂货。"

他继续说道："不过，针对孕妇产品，我们发现有些妇女对这种促销做法很不满。于是我们将这些广告和其他产品的广告混在一起，而那些产品是孕妇永远都不可能买的，所以母婴用品的广告在里面看起来就会像是随机加入的。我们会将割草机的广告和尿布广告放在一起，把葡萄酒杯的优惠券和婴儿服装的优惠券放在一起。这样一来，看上去所有的产品都是随机搭配的。而且我们发现只要孕妇认为自己没有被人监视，那么就会用这些优惠券。她们会觉得社区里其他人都收到了同样的尿布和婴儿床的广告邮件。只要我们没吓到她们，这法子就有效。"

塔吉特和波尔的问题是如何向孕妇推销，同时又不会暴露出你知道她们怀孕，这个问题的解决办法和DJ们想办法让听众去听《嘿呀！》的解决办法基本一样。塔吉特开始将尿布的优惠券夹在与怀孕无关的产品中，让广告促销看起来平淡无奇，让人觉得熟悉又舒服。塔吉特将自己对孕妇的了解伪装了起来。

很快，塔吉特的母婴产品销售爆炸式地增长。公司并没有将销售业绩区分到具体的部门，但是在2002年（也就是波尔入职的那一年）到

2009年之间，塔吉特的收入从440亿美元增长到了650亿美元。2005年，公司总裁格雷格·斯特恩哈菲尔向一屋子的投资者吹嘘说，公司“将人力物力特别集中在能够吸引特定顾客群的产品和产品类别上，比如母婴产品”。

他还说：“随着我们的数据库工具变得越来越复杂，塔吉特广告邮件系统已经变成了一个很有用的工具，可以向特定的客户群推广价值与便利，比如初为人母的妇女或者青少年就是这样的客户群。举个例子，塔吉特婴儿产品部门能够从产前护理开始，一直追踪到婴儿出生后坐上汽车后座和婴儿车，这涵盖了婴儿生活的各个阶段。2004年，塔吉特婴儿直邮项目大大提高了邮件的发送次数和产品销售额。”

不管是推销新歌、新事物还是新的婴儿床，经验都是一样的，那就是如果你用旧的习惯来装扮新的东西，那么公众就会更容易接受它。

这个经验的用途并不局限在大公司、政府机构或者电台这些希望可以操控我们品位的地方。同样的发现一样可以用来改变我们的生活。

比如，2000年，美国最大的非营利组织之一的基督教青年会雇用了两位统计人员，让他们利用有数据作为支撑的算命工作来改善世界。基督教青年会在美国有
2　600家分部，大部分都设立在健身房和社区中心。大约10年前，该组织的领导者开始担心自己的组织是否能保持竞争力。他们咨询了社会科学家比尔·拉兹鲁斯和数学家迪恩·阿伯特，希望能获得他们的帮助。

两人花了很多年的时间，从超过150万基督教青年会成员身上搜集了对组织的满意度调查数据，然后从中寻找模式。那时候，基督教青年会的高层都认为大家想要的是酷炫的训练设备和现代感十足而且崭新的设施。组织花了巨款建设了健身房和瑜伽室。不过等到分析调查结果时，他们发现虽然设施的吸引力和有足够的锻炼器械可能一开始会吸引大家入会，但是要想留住他们就是另外一回事了。

数据显示，是否留在会中的决定因素是感情因素，比如组织的员工是否知道会员的名字，或者在他们走进房间时是否迎上去寒暄。从调查发现，很多人经常到健身房不是为了去使用跑步机，而是想和人接触。如果会员在基督教青年会交到了朋友，那么他们就更有可能会去锻炼。换言之，加入基督教青年会的人都有一定的社交习惯。如果基督教青年会可以满足他们，那么会员就会感到开心。所以如果基督教青年会想鼓励会员锻炼，那就需要利用这个已经存在的模式，并要求员工记住来访者的名字。这就像是塔吉特和电台DJ们所学经验的另一个版本，即要推销一种新的习惯（在这个例子里是锻炼身体），那么就要将这种习惯放进人们已经熟悉并喜欢的东西之中，比如人们喜欢去能够轻松交友的地方这种本能就属于这类东西。

拉兹鲁斯告诉我说：“我们找到了如何让大家去健身房的秘诀——会员想去能够满足他们社交需要的地方。让人们一起锻炼更有可能让他们因此而熟识。你可以用这个办法改变国民的健康状况。”

很快，这些预测分析专家说公司比我们自己更了解我们的品位，也更能预测我们的习惯。不过，仅仅知道别人可能会选择买什么牌子的花生酱，并不足以让别人真的掏钱去买。要针对新习惯进行营销，不管你推销的是杂货，还是有氧运动课程，你都必须要弄清楚如何让新东西看上去显得眼熟。

上一次我和安德鲁·波尔聊的时候，我说到我的妻子第二个孩子已经怀了7个月了。波尔自己也有几个孩子，于是我们聊了一会孩子的话题。我告诉他说我和妻子偶尔会去塔吉特买东西，大约一年前我们给塔吉特留了自己的地址，于是开始在邮件里收到优惠券了。最近，随着我妻子的妊娠期进入新阶段，我发现寄到家的那堆广告中，尿布、洗液、婴儿服装的广告数量有微妙的增加。

我告诉波尔说我打算在那周末用一些优惠券，还想买张婴儿床和一些育儿室要用的尿布，可能还要给婴儿买些巴布工程师的玩具。塔吉特

正好就给我寄了我需要买的东西的优惠券，这实在是太好了。

波尔说：“等到你的孩子出生了，我们会寄给你一些其他东西的优惠券，而你随后才会意识到你需要买它们。”

---

[7]本章的一些内容基于对十几名现任和前任的塔吉特公司员工的采访。很多消息来源者不愿泄露姓名，以防遭到解雇或其他形式的报复。本章为塔吉特公司提供了一个反思和回应的机会，同时我们希望塔吉特公司的顾客分析部门主管能够参与到公开访谈中，但遭到了公司方面的回绝。除了回复了两封邮件之外，塔吉特公司拒绝对情报的真实性做出正面回应。第一封邮件说：“在塔吉特，我们的目标就是将我们的企业打造成顾客购物的首选之地，通过始终如一地履行我们‘期待更多，花费更少’的品牌承诺，来不断创新，提供卓越的价值和客户体验。正是因为我们如此专注于这一使命，我们才在了解客人喜好这项工作中倾注了大量的投资和心血。为了达成这个目的，我们研发了大量的研究工具，来协助我们在不同人口组成的目标人群中探寻顾客的消费趋势和偏好。我们通过这些工具获取数据，以改进我们的店面布局、产品选择和促销优惠活动。这些分析使塔吉特有能力向顾客提供最贴心的购物体验。例如，在店内营业期间，我们研发的研究工具可根据顾客的消费来预测应该向顾客提供哪些相关的优惠信息，并显示在他们的收据上。另外，我们所提供的‘选择性加入计划’，如婴儿派对登记处，可以帮助塔吉特随着时间的推移跟进顾客的需要，使我们能够为初为人母者提供更多的优惠。在塔吉特，我们相信这些努力会超额满足顾客的需求，从而使顾客直接受益。当然，塔吉特也会借此建立更高的客户忠诚度，加快购物频率，从而增强销售和盈利能力。”第二封邮件中写道：“贵方的陈述中几乎所有部分都包含欠准确的信息，擅自发表以上内容会对公众产生误导。我们不打算逐字逐句地指出错误。塔吉特公司严格履行了一切法律义务，并遵守所有适用的联邦法律和各州法律，其中包括与保护个人健康信息的法律。”

第三部分
社会的习惯

The Power Of Habit

第八章
蒙哥马利公交车抵制事件
社会运动如何发生

熟人社区与群体

晚上6点时，克里夫兰大道的公共汽车到站，一位身材矮小的非洲裔美国妇女上了车，从钱包里取出10美分投入投币箱。她42岁，戴着无框眼镜，身穿一件过时了的棕色夹克。

那天是1955年12月1日，星期四，故事发生在亚拉巴马州的蒙哥马利县。这位妇女刚结束了她在蒙哥马利集市上忙碌的一天，她在集市上一家百货公司里当缝纫女工。公共汽车上人很多，并且，法律规定，公共汽车上前面四排座位要留给白人。

当时，允许黑人坐的后排座位已经坐满了人。所以，这位叫罗莎·帕克斯的妇女坐到了中排的座位上，正在白人座位的后面。这个区域，什么肤色的人都可以坐。公共汽车继续向前开，上车的人越来越多。不一会儿，车上已经坐满了，而且有好些人站在了走道上，其中就有一位扶着顶部的扶手站着的白人。司机詹姆斯·F·布莱克看见一个白人站着，就对坐在帕克斯那边的黑人喊，让他们给白人让座，但是没有一个人按照司机说的做。也许是因为车厢嘈杂，他们没听到。布莱克在蒙哥马利大道的帝国剧院车站前停下车，然后向车厢中部走去。

“你们最好有自知之明，把这些座位让出来。”他说。三个黑人乘客站起来向车厢后面走去，但是帕克斯像没听到一样一动不动。她对司机说，她并没有侵犯“白人专区”，而且，只有一位白人乘客没座位。

“如果你再不站起来的话，”布莱克说，“那我就要报警让警察拘捕你了。”

“悉听尊便。”帕克斯说。

司机走开，叫来了两名警察。

“为什么你不起来让座？”一位警察问。

“你们为什么要驱赶我们呢？”她反问道。

“我无法向你解释，”警察回答，“但是法律就是法律，你被捕了。”

此刻，虽然没有人注意到，但是历史上著名的民权运动已经开始了。这个小小的争端是一连串运动的导火索，这让民权运动从社会活动家在法院和立法机关的斗争，演变成了整个黑人社群都参与其中的大规模抗议活动。在接下来的一年里，在蒙哥马利县生活的黑人站起来不断参与到抵制公共汽车的运动中。结束他们运动的唯一方法，只能是把在公共交通工具上进行种族划分的条款从法律中删除。这场抵制运动让公交公司损失惨重，让千百万抗议者团结了起来，并涌现出了一位富有领导才能的年轻领袖（他的名字叫小马丁·路德·金），还发起了一场涉及小石城、格林斯巴勒、洛利、伯明翰的运动，最终传到了美国国会。帕克斯会成为一名英雄，会被授予总统自由勋章，会成为一个光辉的榜样，告诉人们一次小小的反抗如何给世界带来天翻地覆的改变。

但是故事还没结束，罗莎·帕克斯和蒙哥马利抵制公共汽车运动成为美国民权运动的中心，不仅因为这是一次单独的抵抗行为，还与整个社会形态有关。帕克斯的经历昭示了社会习惯的力量，这种不假思索的行为，很多人往往是不会注意到的，但是这其中正蕴含了改变世界的力量。社会习惯能够让大街上挤满示威者，他们也许互不相识，他们也许有各自的游行理由，但是大家的方向是一致的。为什么一些小小的行动会变成改变世界的运动，而另一些则无法形成规模？社会习惯就是其中的根本原因。

而社会习惯会有如此大的影响，就在于许多运动的根源（比如大规模的革命，或者教会中的微小波动），即历史学家和社会学家所谓的三

个过程，而这三个过程不断地循环往复：

运动的起因是友情或者亲密的熟人之间牢固的联系所形成的社会习惯。

运动的发展在于群体的习惯，以及社区与党派之间脆弱的联系。

而运动的持续在于运动领袖让参与者形成了新的习惯，树立了新的认同感和主人翁感。

通常来说，只有当以上三过程都满足之后，一个运动才能自我推进并达到临界状态。社会变革成功的模式还有很多，而且变革的许多细节在各个时代与各种斗争中都不相同，但是，如果搞清楚社会习惯是如何起作用的，就能够解释为何蒙哥马利县和罗莎·帕克斯会成为民权运动的催化剂。

帕克斯在那个冬日的行为必然会导致她最终被捕的结果。然而社会习惯介入了，一些出人意料的事情发生了。

罗莎·帕克斯不是第一个因违反蒙哥马利县公共汽车种族隔离政策而被逮捕的黑人乘客，她甚至不是第一个在那一年违反这项法律的乘客。1946年，日内瓦·约翰逊就因与蒙哥马利县的公共汽车司机就座位发生争吵而被捕。1949年，维奥拉·怀特、凯蒂·温菲尔德和两个黑人小孩因坐在白人专区并且拒绝让座而被捕。同年，两个从没有种族区分的新泽西州来的黑人青年因为坐在一个白皮肤男人和小男孩的旁边违反法律而被捕。1952年，一名蒙哥马利县警察开枪射杀了一个与公共汽车司机吵架的黑人男性。1955年，就在帕克斯被捕入狱前的几个月，克劳黛·科尔文和玛丽·路易丝·史密斯分别被捕，她们都拒绝给白人乘客让座。

然而以上的任何一次事件都没有引起抵制或抗议运动。“其实当时在蒙哥马利县并没有很多真正的激进分子，”民权历史学家兼普利策奖

得主泰勒·布兰奇对我说，“人们并没有预先计划要进行抗议或示威。激进主义只会在法庭上出现，而一般人是不会那样做的。”

年轻的小马丁·路德·金恰恰在帕克斯被捕前一年，也就是1954年时到达蒙哥马利县，他发现这个城市绝大多数接受隔离的黑人都“没有明确地表示抗议，他们不仅接受了隔离本身，还接受了随之而来的虐待和侮辱”。

那么，为什么当帕克斯被捕的时候，这种情况会发生改变呢？

一个解释就是，当时的政治环境还在急速变化。前一年，美国最高法院宣布了布朗诉教育委员会案的裁决结果，规定在公共学校进行种族隔离为违法行为；在帕克斯被捕前6个月，最高法院颁布了法案，要求学校必须以“绝对审慎的速度”消除种族隔离。全美上下弥漫着一种强烈的感觉，改变似乎开始了。

但这不足以解释为何蒙哥马利县会成为民权运动的聚焦点。克劳黛·科尔文和玛丽·路易丝·史密斯在布朗诉教育委员会案后被捕，然而她们的遭遇没有引起抗议。对于很多蒙哥马利县的居民来说，“布朗诉教育委员会案”只是一个遥远的最高法院的抽象名词，而它对当地是否会产生影响，或者会产生怎样的影响，人们都无从知晓。蒙哥马利县不是亚特兰大，也不是奥斯汀或其他可能出现改革的城市，这里似乎与改革无缘。“蒙哥马利县是一座非常令人厌恶的城市，”布兰奇说，“种族歧视以其特有的方式在那里存在着。”

然而，帕克斯的被捕在城市里引发了不寻常的变化。罗莎·帕克斯与其他因违反公共汽车种族隔离政策而被监禁的人不同，她很受人们的尊重和认同。所以她的被捕引发了一系列社会习惯（也就所谓的朋友义气），点燃了抗议示威的导火索。帕克斯在蒙哥马利县众多社会交际网中有一定的影响力，这使得她的朋友们在黑人群体的冷漠反应占上风前就对此事做出了回应。

当时蒙哥马利县的民间生活由许多组成这个社会结构的小团体主导。这个县的公民权利和社会组织目录几乎比电话簿还要厚。每个成年人，尤其是每个黑人成年人，似乎都从属于某个俱乐部、教会、社会团体、社区活动中心或者社区组织，而且通常不只加入一个。

在这些社交网络当中，罗莎·帕克斯尤其出名而且让人喜欢。“罗莎·帕克斯是少数几个被公认的无私奉献者之一。”布兰奇在他关于民权运动历史的《分开水面》一书中如此描述，“她的性格有着一种独特的人性亮点，抵消了一群不爱交际的人带来的影响。”帕克斯的朋友和她加入的团体遍布整个城市，超越了与之相关的种族和经济阶层的界限。她是全国有色人种民权促进协会当地分会的秘书，参加了卫理公会，并且协助管理她家附近一个从属于路德教会的青年团体。她有时会在周末去庇护所做志愿者，而其余时间会参加园艺俱乐部。在星期三晚上，她常常参加一个由妇女组成的团体，大家一起为当地医院织毛毯。她自发地为穷困的家庭当裁缝，也会为需要紧急修改礼服的富贵白人女孩提供及时的服务。她与社区紧密地连续成一个整体，因此她的丈夫常常抱怨说，她在外聚餐的时间比在家里吃饭的时间要多得多。

社会学家认为，通常来说，物以类聚，人以群分。我们的好朋友当中会有一些比较有钱，一些比较贫穷，还有一些是来自其他种族，但总体上说，与我们关系最深厚的朋友，往往是那些性情与我们相近、收入与我们相当，并且与我们有共同背景的人。

而相比之下，帕克斯的朋友圈跨越了蒙哥马利的社会和经济阶层。她有着社会学家们所谓的“强联系”。这种直接的人际关系遍布蒙哥马利，而这些不同的团体又通常不会互相接触。“这无疑就是关键了，”布兰奇说，“罗莎·帕克斯超越了黑人社区的社会层次，把蒙哥马利连成了一个整体。她的朋友来自社会各阶层，从运动员到大学教授都有。”而这种友谊的力量在她被捕入狱时立即发挥了影响。

罗莎·帕克斯在警察局里给她的父母打电话。她当时很害怕，而她

的母亲也手足无措，只知道一个一个地联系帕克斯的朋友，看看谁能帮得上忙。她打电话给E·D·尼克松的妻子（即全国有色人种民权促进协会蒙哥马利分会的前主席），然后她打给她的丈夫，告诉他帕克斯需要有人帮忙保释。她丈夫很爽快地答应了帮忙，然后便打电话给出色的白人律师克利福德·杜尔，这个律师也认识帕克斯，因为帕克斯曾为他的三个女儿缝制过衣服。

尼克松和杜尔来到监狱，将帕克斯保释出来，并送她回家。他们一直在寻求改变蒙哥马利县公共汽车上种族隔离政策的突破口，现在，这个机会来了。他们征求帕克斯的意见，希望能够将她被捕的事提上法庭。帕克斯的丈夫反对这个想法：“白人会让你不得好死的。”

但是帕克斯与尼克松在全国有色人种民权促进协会蒙哥马利分会中搭档工作了许多年。她也去过杜尔的家里帮她的女儿们为交际舞会作准备。现在，她的朋友希望得到她的帮助。

“如果你们觉得这样做会对蒙哥马利产生影响并且对人们有好处，”她说道，“我很乐意尽全力协助你们。”

当晚，就在帕克斯被捕之后的几个小时，她被捕的消息在整个黑人社区就已经变得尽人皆知。乔·安·罗宾逊是一个有影响力的教师团体的主席兼政客，也是参加了不计其数组织的帕克斯的朋友。他得知这个消息之后，他团体内的许多教师也知道了，接着他们很多学生的家长也都知道了。接近午夜的时候，罗宾逊召开临时会议，发动大家在星期一参加城市公交抵制运动，而那天正是帕克斯上法庭的日子。

然后，罗宾逊偷偷到复印室里制作了许多传单。

传单上面写着：“仅仅因为拒绝向一个白人让座，又一个黑人妇女被逮捕和监禁。这位妇女将会在星期一出庭。因此，我们倡议所有黑人在星期一的时候抵制乘坐公共汽车，抗议对她的逮捕和审讯。”

第二天一大早，罗宾逊把传单交给教师们，让他们分发给学生家长还有同事。在帕克斯被捕后24小时内，她入狱的消息和抵制运动的倡议就已经散播到城市中最有影响力的社会团体中，这个团体就是全国有色人种民权促进协会蒙哥马利分会，它是一个强有力的政治团体，由一些黑人教师与他们学生的家长组成。很多收到传单的人本身就认识罗莎·帕克斯，他们有的人在教堂里曾经坐在她旁边，或者在志愿者集会时认识他，并与她成为朋友。这是一种出于友谊的本能，也是出于同情，让大家愿意去为自己喜欢的人受到不公平对待而进行斗争。研究表明，当看到一个陌生人受伤时，人们可以冷眼旁观，但是如果一个朋友受到屈辱，我们心中的愤怒就会战胜内心的惰性，让抗议行动顺利地组织起来。当帕克斯的朋友们知道她被捕，并且收到抵制运动的倡议时，这种友谊形成的社会习惯，也就是帮助我们尊重的人的自发意愿就起作用了。

之前发生的任何一起拘捕事件都有可能引发现代民权时代的第一次大规模运动，但这次运动却由罗莎·帕克斯所引发，因为她有一群数量众多、构成多元并且密切相连的朋友，当他们得知她被捕时，他们基于友情做出了自然而然的反应，循着友情形成的社会习惯，愿意对她提供帮助和支持。

人们认为抗议运动仅仅会持续一天。全世界每天都会发生各种小规模抗议活动，而它们几乎都很快偃旗息鼓。没有人有足够的朋友来改变世界，而这就是为什么这种行为的社会习惯的另一面如此重要。蒙哥马利县抵制公共汽车运动能发展成为全社会的运动，是因为在帕克斯的朋友们散播出消息之后，人们的责任感迅速被激发，觉得自己有义务让黑人社区团结起来。那些基本不认识罗莎·帕克斯的人决定参与其中是因为周围人积极参与带来的压力，这种被称为“弱联系的力量”的影响，让其他人不得不加入运动。

弱联系的力量

想象一下，你是一家大公司有经验的中层管理者，并且工作出色，备受尊敬。你花了很多年在公司里建立起自己的威信，形成了自己的朋友圈，可以帮你招揽客户、获得建议和业内消息。你加入了教会、健身俱乐部和乡村俱乐部，还加入了你大学校友会在当地的分会。你受到很多人的尊重，并且常常被邀请加入一些委员会。在你团体中的人如果听到有商业机会，他们都会与你一同分享。

现在你想象一下你接到了一个电话，与另一个公司的中层管理者正在寻找新的工作有关。如果他希望你帮忙，你会不会向你的老板为他美言几句？如果电话里的人对你来说完全是一个陌生人，那就很容易做出决定。为什么要冒着地位会受影响的风险来帮助一个你不认识的人呢？还有一种可能，如果打电话的人是你的好朋友，也一样很容易做出选择，相信你肯定会帮助他。这就叫做朋友。

然而，如果打电话的人不是你的好朋友，不是一个陌生人，而是处在两者之某个位置的人呢？如果你们有共同的朋友，但是你们本身又不十分熟悉，你能向你的老板保证他值得老板一见吗？换句话说，你愿意为一个朋友的朋友花多少苦心与声誉来帮他获得一份工作？

20世纪60世纪后期，哈佛大学的博士生马克·格兰诺维特就这个问题进行了一项研究，调查了282位上班族是如何找到他们现在的工作的。他追索应聘者如何找到职位空缺，找了谁充当推荐人，他们参加面试的方法，更重要的是，谁曾经提供过帮助。正如他的设想，他发现，当找工作的人寻求陌生人的帮助时，他们都被拒绝了，而如果他们向朋友求援，就会得到帮助。

更令人意外的是，正在找工作的人能够从朋友的朋友这些交情不深的人那里得到帮助。格兰诺维特将之称为“弱联系”，它代表了双方有共

同的朋友的联系，而且在交际圈中有共同的成员身份，但是他们之间本身并没有被像朋友关系这种强联系直接关联在一起。

实际上，在找工作的过程当中，格兰诺维特发现，弱联系的熟人通常比强联系的朋友起着更重要的作用，因为从弱联系那里，我们能够接触到没有加入过的交际圈。格兰诺维特调查的许多人都是通过弱联系得到新工作机会的，而不是通过好朋友。这个结论能够成立，还因为在好朋友的圈子里，大家经常进行交流，或者一起工作、阅读同样的博客。只要他们知道有新的机会，好朋友就基本上都能知道。因此，那些弱联系的熟人，甚至是半年都不见一次的人，更有可能告诉我们一些我们无从得知的工作机会。

当社会学家研究人的看法如何在社群中传递，传言如何散播，或者政治性运动是怎样开始的时候，他们发现这一切都有一个共同点：弱联系的熟人拥有的影响力通常比好朋友大，或者两者不相上下。正如格兰诺维特描述的：“没有弱联系熟人的人，无法了解其他交际圈的消息，并且会受局限，只能接触到自己圈内朋友的看法和消息。”

丧失这种机会不仅会让他们无法与最新、最前卫的社会意识接触，还会对他们找工作造成不利影响，要知道，进步的机会很大程度上……依靠信息的及时性，因为要了解哪里有合适的职位空缺。

“另外，弱联系的人也许很难组织或团结发起任何形式的政治性运动……而一两个好友也许可以很快集结起来，但问题是，如果没有弱联系的人，任何这种形式的活动都很难超越这个小圈子，结果就是没有办法发动大部分人。”

弱联系的力量能解释朋友圈内的抗议如何扩大成更大规模的社会性运动。说服数量众多的人追求同样的目标是很难的，特别当这个目标确实难以达到时就更是如此——大至用走路上班代替搭车，小至因那家公司不支持有机种植而放弃在早上喝咖啡。多数人都不会义愤填膺到放弃

搭公交或者不喝咖啡，除非他们的好朋友被羞辱或者被捕入狱。所以运动发起者们总将这个特点作为工具来发起抗议，即使一些人并不真的想加入进去，他们也会按照这个模式运作。这是劝说的一种形式，并且近百年来都屡试不爽。这就是社群或者邻里之间自发建立起来的义务感。换句话说，也就是同伴压力。

同伴压力，还有督促人们达到团体预期的社会习惯，都很难清楚表述出来，因为它们的形式和表现方式因人而异，各有特点。这些并不具备个人习惯那种一贯性模式的社会习惯，最终让每个人都向着同一个方向前进。

然而，同伴压力的习惯也有相似的地方。它们通常在弱联系的人之间传播，并且在共同的期望之下树立起威信。如果你忽视邻里间的义务感，如果你对社群的既定模式不屑一顾，你很可能失去你的社会地位。你会危及自己获得很多社群福利的资格，比如你没法参加乡村俱乐部、校友会或者教会，而这些正是你社群福利的前提。

换句话说，如果你不向打电话找你帮忙的人伸出援手，他可能会向他的网球搭档抱怨，而他的搭档可能又会在更衣室里向另外一些人诉说他的抱怨，恰好那些人就是你想要发掘的客户。然后，这些客户就可能对你的印象大大减分，也许不再回你的电话，因为你有不与别人合作的前科。在球场上，同伴压力是很危险的。在成年人的生活当中，同伴压力是生意成功和社群自我管理的关键。

这种同伴压力本身并不足以维持运动的进展，但是当友谊的强联系和同伴压力的弱联系相融合，它们就能创造出惊人的能量。这时候，大范围的社会变革就发生了。

要知道强联系和弱联系会怎样推动一场运动，我们可以快进到罗莎·帕克斯被捕之后的9年，此刻已经有不计其数的年轻人自愿冒险参加民权运动。

1964年，全美范围内的大学生（包括不少来自哈佛大学、耶鲁大学和其他北部大学的白人学生）申请一个名为“密西西比夏日计划”的项目。这是一个为期10周的计划，主要内容是在美国南部进行黑人选民登记。这个计划后来被称为“自由夏季运动”，而很多申请人都意识到这个活动蕴含着风险。在计划开始实施前几个月，报纸和杂志里的文章充斥着会发生冲突的预言（而这些预言甚至准确得有点恐怖，就在计划实施后的一个星期，白人组成的治安维持队在密西西比的朗代尔杀害了三名志愿者）。这种死亡威胁让很多学生退出了计划，尽管他们都已经申请加入，但最后还是退出了。当初有1 000多名申请者通过，而当6月份要出发去南部的时候，有300多人退出了。

20世纪80年代，来自亚利桑那大学的社会学家道格·麦克亚当，想找出这些人参加和退出自由夏季运动的原因。他从阅读720名申请者的申请书开始着手。每一份申请书至少有5页纸。申请者要说明他们的背景，他们想要去密西西比的原因，还有他们在选民登记方面的经验。他们被要求提供自己所参加组织的一些组织者的名单，以便他们被捕时能够联系这些人。这些申请书当中有论文和推荐信，有一些还有面试记录。

可以看出，申请加入这个计划并不是心血来潮。麦克亚当的最初假设是，与退出的学生相比，最终去了密西西比的学生很可能有着不一样的动力，正是这一动力造成了参与情况的差别。

为了验证这个想法，他将申请者分为两组。第一组是以“自我利益”为密西西比之行的动机（例如“考验自我”、“加入这场运动”，或者“了解南部的生活方式”等）的人。第二组是有“其他目标”的人，例如“改善黑人的生活”，“协助真正民主的全面实现”或者“证明社会变革能由非暴力力量实现”。

麦克亚当假设，以自我为中心的人在意识到这场自由之夏运动的危险后更可能选择退出，而有其他目标的人更有可能坚持参加运动。

但这个假设是错的。

数据显示，抱着“自私”和“无私”理由而去南部的参与者数量相当。动机的不同不能够解释“参与者与退出者之间的任何明显差异”。

接着，麦克亚当将申请者的机会成本进行了对比。也许那些退出的人有丈夫或者女朋友阻止他们去密西西比？也许他们有工作，不能申请到两个月的无薪假期？

又错了。

“实际上，结了婚或者有一份全职工作增加了申请者去南部的可能性。”麦克亚当总结说。

他只剩下一个假设了。每个申请者都被要求列出他们在学生组织和政治组织当中的成员关系，至少举出10个他们希望能够在活动中保持联系的人。麦克亚当考察了这些列出的人名，将它们制成图表以看清每个申请者的社会关系网。对比了俱乐部会员资格后，他就能找出哪些申请者的朋友也一同申请了自由之夏活动。

在他完成这步工作后，他终于弄清楚了为什么有些人坚持参加，而有些人会退出：这是由于社会习惯，或者更具体地说，是由于在交际圈中的强联系和弱联系在起作用。参加自由之夏的学生所在的社区中的好朋友与普通熟人都希望他们能够一同参加。那些退出活动的申请者也有参加一些社群，但是这些社群有所不同，它们不足以形成能够鼓动这些人去密西西比的社会压力和社会习惯。

麦克亚当对我说：“想象一下，如果你是其中一个递交申请的学生，你报名参加自由之夏活动，与5个最好的朋友一起填了申请表并且感到自己真正充满动力。

“现在，6个月过去了，出发的日子越来越近。所有杂志都预言说密

西西比会出现暴力行为。你给你的父母打电话，他们劝你留在家。此时，你会重新考虑去密西西比的决定，那完全是正常的。

“然后，你在学校里碰上一群与你在同一个教会的人，他们对你说，‘我们正在组织包车，我们在哪里接你呢？’这些人并不是你最好的朋友，但是你会在俱乐部聚会或者在宿舍楼里看见他们，而且他们在你的交际圈中是重要的。他们都知道你已经通过筛选，加入了自由之夏活动，而且你说过你想去。如果这时候退出，那你就要自求多福了。你的社会地位会大大下降。即使你有别的想法，但是如果你退出，这个就是你要直面的后果。你会失去人们的尊重，而这些人对你的看法又会对你产生很大影响。”

麦克亚当考察了那些有宗教信仰的申请者，例如那些引述“帮助有需要的人是一个基督徒的责任”这句话作为他们申请动机的人。他发现虽然各人参与的程度不同，但在那些提及宗教信仰并且加入了宗教组织的申请者当中，有意向参加的人最终都成功出发。一旦他们的团体知道他们参加自由之夏活动的申请已通过，那么他们就不可能退出了。

另一方面，麦克亚当考察了申请获得了通过但没有去密西西比的申请者的交际圈。他们也一样加入了学校的组织，也一样参加了俱乐部，并且也在意他们在社群中的地位。但是他们的团体从属的组织，比如校报或者学生自治组织、学术小组和联谊会，都对他们有不同的期望。在那些团体当中，一些人会退出自由之夏活动，而他们在主流社会层次中的地位受到的影响很小或者没有受到影响。

面对在密西西比会被逮捕（或者其他更糟的情况）的可能，也许大多数学生都会再三犹豫。然而，一些人所在的团体有督促他们参与运动的社会习惯，这种习惯来自朋友的期望和普通熟人的同伴压力。所以，不管他们有过怎样的犹豫，最终他们还是会登上去密西西比的班车。而其他人，即使他们也关注公民的权利，但他们属于另一类团体，这些团体的社会习惯会与之有一些区别。所以他们会想，我还是留在家好了。

罗莎·帕克斯在早上被保释后就离开监狱了，E·D·尼克松给德克斯特大街浸信会教堂的牧师小马丁·路德·金打了一个电话。这时刚过早上5点，尼克松没有礼貌性地打招呼，也没问有没有吵醒了金两周大的女儿。金一接电话，尼克松就陈述起帕克斯被捕的事件，告诉他帕克斯怎样因为拒绝让座而被丢进监狱，还有他们准备将她的案件提上法庭，并在星期一抵制城市公交车的计划。那时候，金26岁，他来到蒙哥马利县才一年，并且仍然在思考他应该在社群中扮演什么角色。尼克松寻求金的支持，并希望他能让他们用他所在的教堂作为当晚进行抵制运动的集会场所。金担心被牵涉得太深。“尼克松兄弟，”他说，“让我考虑一下，你晚些再给我打电话吧。”

但是尼克松并没有就此打住，他向金的好朋友拉尔夫·D·阿伯内西求助，何伯内西跟金有很深的交情。他希望阿伯内西帮他劝服年轻的牧师参与这场运动。几个小时后，尼克松再打电话给金。“我决定参加运动了。”金说。“很高兴你做出这个决定，”尼克松说，“因为我已经跟18个人说今晚来教堂集中了。如果你不在场的话，那就不好了。”就这样，金担负起了新组织主席的责任，负责协调这次抵制运动。

星期天，也就是帕克斯被捕后的第三天，在与金和新组织里的其他成员进行会谈之后，城市里的黑人牧师向他们的会众传达说，城市里的所有黑人教会都同意参加这个为期一天的抗议运动。要传达的信息很明确：如果教区居民对此次运动袖手旁观，那教会将颜面无存。在同一天，该市的报纸《广告商》发表了一篇关于“蒙哥马利黑人组织了一次‘高度秘密’会议，计划在周一实施抵制城市公交车的运动”的文章。文章的作者印发了许多传单，而这些传单通过女仆们传到了白人妇女的手中。在城市里的黑人社区中，这些传单“漫天飞舞”。文章对运动进行了预测，预言说每一个黑人居民都会加入到运动中去。这篇文章发表时，仅仅只有帕克斯的朋友们和牧师们以及抵制运动的组织者公开表明会参与抗议。但是，城市里的黑人居民读了这篇文章后，正如白人读者一样，他们都以为，其他人都已经加入运动了。

很多坐在长凳上阅读报纸的人私底下都认识罗莎·帕克斯，当然也愿意出于和她的友情而参与抵制运动。其他人不认识帕克斯，但是他们能感受到整个社区在团结起来支持她，如果他们在周一去乘公交，那看上去会十分别扭。“如果你要上班，”一张教堂里派发的传单上写着，“那么就打的，或者拼车，或者走路吧。”然后，人们都听说抵制运动的领袖们说服了所有黑人出租车司机，或者说迫使他们同意周一以10美分一次的价格来接送黑人乘客。这与坐公交车的费用相同。社区中弱联系的力量将所有人联合了起来。在这种环境下，如果你不加入抵制，那你就是异类。

到了星期一早上，金在黎明前就已经起床喝咖啡了。他的妻子科雷塔坐在窗前，等待着第一辆开过的公交车。她看到南杰克逊公交线上的车头灯时叫了起来，这辆通常装满一车的女仆的公交车此时空空如也。下一辆公交车也没有乘客，再下一辆也如此。金开着车开始四处转，到其他线路上观察情况。在一个小时内，他看到只有8个黑人坐在公交，而一个星期前，他会看到不下百人。

“我十分欣喜，”他在之后的回忆录中写道，“一个奇迹发生了……蒙哥马利县的大街上，男人们骑着骡子上班，还有几辆马车在跑……人们都围在公交车站，看到底发生了什么。刚开始，他们静静地站着，但是随着时间的过去，他们开始对着空的公共汽车欢呼，对着它们开心地开玩笑。一些喜欢热闹的年轻人还唱道，‘今天没有乘客’。”

那天下午，在教堂路的法庭里，罗莎·帕克斯被判违反了该州的隔离法。500多名黑人挤在走廊和大楼前等待着判决。这场抵制和法庭中的临时集会是蒙哥马利县历史上最著名的黑人政治性运动，在5天内就达到了高潮。“这场运动由帕克斯最好的朋友发起，但是后来它爆发出强劲的力量，”金和其他参与者回忆道，“因为在社群中，人与人之间都讲义气，这就是弱联系的社会习惯。整个社群在这种压力下联合起来，因为人人都害怕别人因为自己不肯参与运动而不与自己交朋友。”

有很多人参加了抵制运动，尽管他们可能并没有受到刺激因素的影响。金和司机以及其他人可能在没有强联系和弱联系的影响下会做同样的选择，但是对于全城成千上万的人中，如果没有社会习惯的刺激，他们是不会决定不坐公共汽车的。金后来写道：“曾经沉默安静的黑人社群如今完全觉醒了。”不过那些社会习惯本身还不足以将为期一日的抵制运动拓展成今后旷日持久的运动。在那几周里，金毫不掩饰自己担心大家的觉醒是否坚定，他觉得“黑人社群继续这场斗争的能力”有多强依然是个问题。

那些担心最终都烟消云散了。金和其他无数运动的领导者一样，会把指导斗争的重担从自己手中转交到追随者的肩上，这在很大程度上是将新习惯转移给他们。金将启动运动模式的第三步，而这一次，抵制运动将变成一种永久持续下去的力量。

灵性成长：习惯让精神丰满

1979年夏，罗莎·帕克斯被捕时才一岁的神学院白人学生瑞克·沃伦如今已经负担起养家糊口的责任。他在自己得克萨斯州的家的墙壁上贴了一张地图，从西雅图到迈阿密，一个一个地圈出美国的主要城市。

瑞克·沃伦是一位浸信会牧师，妻子已经怀孕，银行存款不到2 000美元。他想在没有加入教会的人中间发展新的教众，但他不知道应该从哪里开始。他告诉我说：“我觉得我会去神学院的同学都不会去的地方。”他整个暑假都在图书馆里研究人口普查记录、电话本、报纸文章和地图。他的妻子怀孕9个月了，所以每隔几个小时，沃伦就会跑到公用电话那儿打电话回家，确定妻子还没有开始分娩后再回去埋头苦读。

某天下午，沃伦将视线停在了加州奥兰治县一个叫马鞍峰的地方。沃伦读的那本书说，该地是美国发展最快的州中发展最快的县里发展最

快的地区。该地区有几个教会，但规模都比较小，无法满足迅速增长的人口的需要。沃伦饶有兴趣地联系了南加州的宗教领袖，他被告知很多当地人自认为是基督徒，但是并不参加教会的活动。沃伦后来写道：“在大学图书馆那个满是灰尘、光线昏暗的地下室里，我听到上帝跟我说‘这就是我要创办教会的地方’，从那一刻起，我们的目的地就定了下来。”

沃伦在此5年之前就着手寻求在缺少教会的地方发展了，那时候他在日本传教，他当时在一份基督教杂志上看了一篇题为“为什么此人危险？”的文章。这篇文章讲的是一位叫唐纳德·麦加夫兰的作者，他一直致力于在那些非基督教国家发展教会。麦加兰夫理念的核心是告诫传教士应该要模仿其他成功运动的战术，通过引导人们的社会习惯来传教，比如民权运动就是一个很好的模仿对象。麦加兰夫在他的一本书中写道：“固定的目标是让整个社会，也就是所有人皈依基督教，或者让大部分人皈依，这样才可以使个人的社会生活不会受到破坏。”只有“帮助人们在社会关系正常的情况下信奉基督的”福音传道者，才有机会解放大多数人民”。

那篇文章以及后来麦加兰夫的书，让里克·沃伦顿悟。如果用常人的逻辑来判断，最终发生的事情就是大家通常所说的奇迹。可以说，沃伦此刻明白了宗教应该经过“营销”才能壮大，“营销”这个词应该最能描述整个过程。

麦加夫兰设计了一个策略，让教堂的建造者们用群众的“语言”和他们交流，以此创造出用来做礼拜的地方。在这里，教友们可以见到他们的朋友，听熟悉的音乐，而且还能在可以理解的语境中学习《圣经》。麦加兰夫说，最重要的是，牧师们需要让一群人一起皈依教会，而不是一次一个，这样一来，社群的社会习惯能鼓励大家参与教会，而不是让人敬而远之。

12月，沃伦从神学院毕业以后，他的孩子出世了。沃伦把全家人和

全部家当装上了一辆U-HAUL租赁卡车，驱车去了奥兰治县，租了一栋小洋楼。他的第一个信徒小组吸引了7个人参加，地点就在客厅里。30年后的今天，马鞍峰教会已经是世界上最大的教会之一，教区拥有超过两万教徒。这些教徒每周会去占地120英亩的教会场地和6个分支场地。沃伦的一本书《标杆人生》卖出了3　000万本，成了历史上最畅销的书之一。另外，还有上千家其他教会模仿他的方法。在奥巴马总统的就职典礼上，沃伦受邀为他进行祈祷。他被认为是世界上最具影响力的宗教领袖
之一。

马鞍峰教会发展起来并获得成功的核心，是他们对社会习惯力量的有着基本的信仰。

沃伦告诉我：“我们一直在努力思索应该如何让信仰变成习惯，让它渗透到生活的各个方面，比如，如果你是靠吓唬别人来让他们信仰基督，这样是不会长久的。”要想让人们使自己的灵性成熟起来，唯一的办法就是教会他们信仰的习惯。

“一旦习惯形成，他们在精神上就可以自给自足。人们笃信基督并不是因为你让他们去信，而是因为他们自己本身的原因。”

沃伦初到马鞍峰时，花了12个星期的时间，挨家挨户地介绍自己，询问陌生人为什么不去教堂。很多人的回答非常实际，他们说之所以不去是因为觉得无聊，音乐糟糕，布道的内容似乎和他们的生活没有关系，而且小孩需要有人照顾，他们不喜欢穿戴正式地去教堂，教堂里的长凳也不舒服。

沃伦的教会准备挨个解决这些抱怨。他告诉大家如果喜欢的话，可以穿短裤和夏威夷海滩衬衫去教会。他还在奏乐的乐器中安排了一把电吉他。沃伦的布道一开始就集中在现实问题上，题目诸如“如何应对挫折”、“怎样让自己感觉良好”、“如何让家人健健康康”、“在压力下怎样

生存”等。他的课程浅显易懂，关注日常的现实问题，而且教友离开教堂后可以很快学以致用。

效果开始显现了。沃伦为了教会的活动租下了学校礼堂，还为教友的聚会租了写字楼。教会的人数达到了50人，然后是100人，不到一年就达到了200人。沃伦每周工作7天，每天18个小时，不停地接教友的电话，为他们上课，进行家访，为教友提供婚姻咨询。他在闲暇时间也总是在找新场地以满足教会不断壮大的规模。12月中旬的一个星期日，沃伦在11点的礼拜仪式中站起来布道。他觉得有点头晕眼花，于是抓住演讲台开始讲，但是他看不清讲稿上的字。然后，他觉得自己要倒下了，于是赶紧稳住自己，并向教会唯一的员工，也就是助理牧师示意，要他到讲经台上去。

沃伦跟大家说：“各位，很抱歉，我不得不坐下了。”

沃伦患有多年的焦虑症，偶尔还会有抑郁症，朋友都说他有时候听起来有些轻度抑郁，但他以前从来都没这么严重过。第二天，沃伦和家人开车去了亚利桑那州，他妻子一家在那边有房子。慢慢地，沃伦好转了。他有时候会睡上12个小时，然后穿行沙漠，祈祷，试着弄清楚为什么有时恐惧会击倒自己，让自己无能为力。他脱离教堂休息了将近一个月，然而他的抑郁变成了严重的抑郁症，这比他经历过的任何情况都要糟糕。他不确定自己今后是否还能健康地回到教会主持工作。沃伦适合当牧师，他是一个喜欢顿悟的人。他在得克萨斯州的图书馆读到麦加夫兰在杂志上的那篇文章时，就曾经顿悟。这次穿行沙漠，他又顿悟了一次。

上帝告诉他说：“你只需要把精力放在大家身上，由我来造好教堂。”

不过和他之前的顿悟不一样，这一次他并没有突然间就清晰地看到要走的路。沃伦在抑郁中又挣扎了几个月，此后，在他人生的多个阶段

里，他还要经历同样的过程。不过，那一天，他做了两个决定，其一是他要回到马鞍峰，其二是他要想出让教会更高效运转的方法。

沃伦回到了马鞍峰，他决定要将几个月前就开始的小实验拓展一下。他希望这能让教会更易于管理。他从来都不确定自己是不是有足够的教室，能让所有到访的人都参加查经活动。于是他请几位教会成员在他们家里办查经班。他担心有人抱怨说怎么要去别人家里，而不是在正规的教堂教室中学习，不过教友都说他们很喜欢这样，小型聚会让他们有机会认识自己的邻居。于是，沃伦回到马鞍峰之后便将所有的教会成员分配成一个又一个的小组，这些小组每周聚会一次。这是他做过的最重要的决定之一，因为这种做法将参与教会活动从一种决定变成了一种习惯，而这利用的正是已经存在的社交欲望与社交模式。

沃伦告诉我说：“现在，要是有人周末在马鞍峰看到一大群人，就会想到这是我们的成就。不过这还只是冰山一角。教会每周95%的活动都以小组的形式进行。教会聚会和教友小组就像组合拳。集体聚会提醒你一开始为什么要这样做，然后亲密朋友间的小组聚会让你把精力放在如何加强信仰上，二者像胶水一样将教友和教会连接在一起。我们现在有超过5　000个教友小组，这是唯一能管理好这种规模教会的办法。否则，我会忙到过劳死，而95%的教友根本无法得到他们来此寻求的照料。”

正是这种模式推动了蒙哥马利县公共汽车抵制运动，而沃伦在不知不觉间复制了这一切，当然他是反过来做的。蒙哥马利县的抵制运动始于认识罗莎·帕克斯的人，等到社群的弱联系促使大家参与时，运动已经变成了一场大规模的示威。在马鞍峰教会，则是反过来的。人们是因为社群的归属感和教友之间的弱联系而被吸引去教会的。在加入教会后，他们便组成了由邻居组成的小组，就像培养皿一样，只要你愿意，你就可以培育出强联系，这样人们的信仰就会变成他们社会经历和日常生活的一部分。

不过，创造这些小群组还不够。沃伦问大家在别人的客厅里都讨论了什么话题，他发现他们讨论《圣经》以及祈祷的时间只有10分钟，剩下的时间都在聊孩子或者八卦。然而沃伦的目标不仅仅是帮助人们结交新朋友，而且要建立起有忠实信仰的社群，鼓励人们接受基督的教导，并且让信仰成为生活的核心。他的这些小群体创造出了强联系，但却缺少人指导，这让它们变得和喝咖啡闲聊的集会没有区别。这些小组没能满足他心中的宗教期望。

沃伦回想到麦加夫兰，他的理念是如果能够教会人们养成基督徒的习惯，那么他们就会像基督徒一样生活，而不需要不断地指导与照顾。沃伦不可能挨个指导每个小组，他没办法让这些小组的每一次对话都集中在基督而非聊最新的电视剧方面。但是他发现，如果让人们养成新的习惯，他就不用事必躬亲了。那样的话，大家齐聚一堂时，会本能地讨论《圣经》，一起祈祷，践行自己的信仰。

沃伦设计了一系列教会上课和小组讨论时可以进行的活动，目的很明确，就是要让教友们养成新习惯。

马鞍峰教会课程手册中写道：“如果你想具有基督一样的秉性，你就要培养出基督拥有的习惯，我们所有人都是有习惯的……我们的目标是帮助你改掉坏习惯，养成能够让你成长得像基督的习惯。”每一位马鞍峰教会的成员都被要求在“成熟圣约卡”上签名，保证会遵循三大习惯：第一是利用每天静下心来的时间反思与祈祷，第二是上交个人收入的10%，第三是参加教友小组。让大家养成新习惯成为了教会的工作重心。

沃伦跟我说：“一旦我们这样做，灵性成长的责任就不在我肩上了，而是由你们来承担。我们已经给了你们方法，不需要去指导你们，因为你们正在指导自己。这些习惯变成了人们新的身份，这样一来，我们只需要提供支持，然后放手让你们去发展。”

沃伦发现他可以像小马丁·路德·金让抵制运动越变越大一样来拓展教会,做法就是将强联系和弱联系结合起来。将教会转化成一场运动，要让教会的规模达到两万教友和数千牧师，这就需要更多的投入，才能使这种拓展自发地进行下去。沃伦得让大家养成带着信仰生活的习惯，并且这种习惯不是因为他们之间的联系而形成的，而是因为他们自身形成的。

这就是社会习惯驱动运动的第三个方面，即要想让一个理念扩展到社群之外，就必须让整个扩展过程能够自我推动。而实现这一点最靠谱的方法就是：要让人们养成可以帮助他们找到自我方向的新习惯。

随着公共汽车抵制运动从为期几天扩展成一周，然后一个月、两个月，蒙哥马利县黑人社群的热情开始降温了。

警察局局长引用法律条例，要求出租车司机必须收取最低车费，并威胁说要逮捕那些用折扣价送黑人上班的出租车司机。抵制运动的领袖对此的回应方式是让200名志愿者参与拼车。警方开始开罚单并骚扰在拼车点拼车的人。司机在压力下开始退出运动。金后来写道：“车越来越难打了，很多人在抱怨。我的电话从早到晚响个不停，门铃也很少消停过。我开始怀疑黑人社群是否有能力将这场斗争继续下去。”

有天晚上，金在教堂布道时，一位领坐员紧急跑了进来，说金的妻子和尚在襁褓中的女儿在家时，有一颗炸弹在房子边爆炸。金跑回家，围观的数百位黑人还有市长以及警察局局长都向他致意。他的家人安然无恙，但是房子前面的玻璃都碎了，在门廊那儿还有个炸弹炸出的大坑。如果有人在炸弹爆炸时走进屋子前厅的房间，那就可能被炸死了。

金在评估自己的损失，周围的黑人则越聚越多。

警察开始要求人群散去。有人推搡了一位警察，有人向警察丢瓶子。一位警察挥舞警棍打人。警察局局长是反对抵制运动的（几个月后

他公开宣布支持种族歧视的白人公民委员会），此时他将金拉到一边，要求他采取措施，阻止暴乱的
发生。

金走到屋子的门廊处。

他对人群大声呼喊：“不要恐慌，不要用武器。使用暴力最终将引火烧身。”

人群冷静了下来。

金继续说：“不管他们做了什么，我们必须爱我们的白人兄弟，我们必须让他们知道我们爱他们。耶稣曾经说过的话历经千年至今依然回荡在我们耳际，那就是‘爱你们的敌人；诅咒你们的，要为他祝福！迫害你们的，要为他祷告！”

金一直都在传递非暴力运动的信息。这一主题源自圣雄甘地的著作和耶稣的布道，是很多人在这种语境中未曾听过的，即对非暴力活动的恳求、压倒一切的爱以及对敌人的宽恕，还有这将会带来胜利的承诺。很多年来，民权运动都是靠战斗和斗争的语言来表达、延续的。运动中有竞争，也有挫折；有胜利，也有失败，这一切要求大家重新站起来去战斗。

而金现在让大家有了一个新的角度来审视整个运动，他说这不是一场战争，友爱才是主题。

同样重要的是，金换了一个新角度阐释了抵制运动。他说这不仅仅是公共汽车上的平等问题，而是上帝计划的一部分，同样的事情让英国结束了在印度的殖民统治，也让美国结束了奴隶制，而这让基督死在了十字架上，这样他就能带走我们的原罪。这场运动很久以前早就开始了，如今只是进入了新的阶段而已。

因此，这场运动需要新的应对方法、不同的策略，参加的行为也要不同。它需要参与者能够拥抱敌人。人们可以通过接受金一直在宣传的新习惯来显示自己对运动的忠诚。

金在炸弹爆炸的那一晚对人群说：“我们必须用爱来面对仇恨，如果我不行了，我们的事业也不会停止。因为我们的事业是正确的，我们做的事情是正义的，上帝一直与我们同在。”金说完之后，人群安静地散开回家。一位白人警察后来说道：“如果不是那个黑牧师，我们可能都死于暴乱了。”

在接下来的一周，又有24位司机报名参加拼车行动。往金家里打的电话变少了。大家开始自发地组织、领导并推动这次抵制运动。后来在其他抵制运动的组织者家旁边也发生了炸弹爆炸事件，危机以同样的方式得到了解决。蒙哥马利县的黑人都只是注视着然后散开回家，而没有诉诸暴力或正面冲突。

不仅是在对暴力行为回应时，这种自我主导的团结在其他时候也变得越发明显。教会开始每周举行集会，有时候每天晚上都有。泰勒·布朗克告诉我：“在爆炸之后，他们开始喜欢金博士的演讲，他们接受了基督教的教导，并将之用在了政治上。那场运动是一个传奇，要让运动奏效，就得改变每个人的身份。蒙哥马利县的人必须学会新的行为方式。”

这很像匿名戒酒互助会，该会从小组集会中汲取了力量。正是在那里，成瘾者养成了新习惯，在看到别人展示自己的信仰后，自己也开始相信了。蒙哥马利县的公民在大型聚会中学到的新行为，让运动得以拓展。布朗克说：“大家跑去围观，想看看别人是怎么处理的，你开始觉得自己是庞大社会的一部分，不久之后，你会对这一点深信不疑。”

在抵制运动开始的3个月后，蒙哥马利县的警察开始采取大规模逮捕的方式来阻止这场抵制运动，这时黑人社群已经对警察的镇压选择了

友爱的态度。大陪审团起诉了90人，所有这些人几乎都主动跑到法庭要求逮捕自己。有些人还跑到警察局看看自己的名字在不在起诉名单上。金后来写道：“那些没找到自己名字的人觉得很失望，曾经被恐惧影响的人们如今已经彻底变了。”在接下来的几年里，随着运动的蔓延，一波又一波的凶杀、袭击、逮捕与殴打接踵而至，抗议者们没有用暴力回击或者后退，或是用策略来反击（在蒙哥马利县成为运动参与者的中流砥柱前，人们是这样做的）——他们只是站着不动，告诉那些白人警察说自己会在他们的仇恨消失时原谅他们。

金写道：“对手的策略不但没有停止这次运动，反而给了运动更大的动力，让人们更加团结了。他们以为自己面对的是一群可以哄骗或者会屈服于白人意愿的人。他们没有意识到自己对付的黑人已经无所畏惧了。”

当然，蒙哥马利县公共汽车抵制运动之所以可以成功，之所以会点燃席卷美国南部全境的运动，背后有很多很复杂的原因。但是其中一个至关重要的因素，是社会习惯的第三个方面。金的理论中嵌入了一套新行为，可以将运动的参与者转化为能够自我引导的领导者。我们传统上并不认为这是习惯，但是，通过给予示威参与者一种新的自我身份感，金把蒙哥马利县的斗争换了一个样。示威游行在人们的积极参与下变成了一场声势浩大的运动，因为这些人已经在主导整个历史事件。这种社会活动的模式随着时间的推移变成了自发性行为，而且扩散到了其他地区。与金素未谋面的学生与示威者已经可以通过观察参与者的习惯性行为来领导这场运动。

1956年6月5日，联邦法官判决蒙哥马利县的公共汽车种族隔离法违反宪法。这已经是帕克斯被捕一年之后，县行政机构对此判决不服，向美国最高法院上诉，结果12月17日，最高法院终审维持原判。3天后，县里的官员接到命令，要求在公共汽车上取消隔离的做法。

第二天早上5点55分，金、E·D·尼克松，拉尔夫·艾伯纳西以及其他

人在时隔一年多以后首次乘坐公共汽车，而且都坐在了前排。

白人司机问：“我觉得你就是那位备受尊敬的金，对吧？”

“没错，是我。”

司机说道：“今早您能坐我们的车，我们感到很高兴。”后来，美国有色人种民权促进协会的律师（未来的最高法院大法官）瑟古德·马歇尔说，抵制运动与蒙哥马利县公共汽车上种族隔离政策的终结关系不大，是最高法院不偏不倚地修改了法律。

马歇尔说：“他们上街游行那么多次都是徒劳的，他们只需要等着，等到公共汽车这个案子一层一层往上走，根本不需要花这么多工夫，忧心忡忡地去
抵制。”

不过马歇尔在最重要的地方错了。蒙哥马利县的公共汽车抵制运动催生了一套社会习惯，这套习惯很快扩散到了北卡罗来纳州的格林斯博罗、亚拉巴马州的塞尔玛以及阿肯色州的小石城。民权运动变成了一波静坐抗议与和平示威的浪潮，参与者就算被暴打，也依然保持克制。到20世纪60年代早期，这股浪潮已经席卷了佛罗里达州、加利福尼亚州、华盛顿特区以及国会。1964年，美国总统林登·约翰逊签署《民权法案》，将所有形式的种族隔离以及针对少数族裔和妇女的歧视全部列为非法行为，他当时把参与民权运动的人等同于国家的缔造者，而这种类比在10年前会结束他的政治生命。他面对摄像机说：“188年前的同一个星期，一小群勇敢的人为了自由开展了长期斗争。现在我们这一代美国人响应召唤，继续不懈地为维护国内的正义而奋斗。”

运动并不是因为大家突然作了同样的决定而出现的。他们依靠的社会习惯模式一开始是作为友谊的习惯存在的，在社群习惯中成长，并由改变参与者自我感的新习惯维系。

金在蒙哥马利县运动刚开始时就看到了这些习惯的力量。他在终止暴力反抗活动的那天晚上，面对教堂里拥挤的人群说：“在大家散去之前，我不得不提醒你们前路凶险。”在那之后金还要面对几乎持续了10年的抗议示威活动，但是已经曙光在望。他说：“我们要重新乘坐公共汽车了，让我们内心拥有足够的爱，将敌人变成朋友。我们必须从抗议转向和解……有了这种献身精神，我们就能够脱离人与人之间缺乏仁爱的阴冷孤寂的午夜，迎接自由与正义那光芒耀眼的黎明。”

第九章
自由意志的神经学
我们是否要为我们的习惯负责？

赌徒巴赫曼

在很多年后，她才意识到，原来矛盾在那个清晨就已经萌发了。那天早上，安琪·巴赫曼无所事事地坐在家里，悠闲地看着电视，漫无目的地想着要重新整理一下她装银首饰的抽屉。

她最年幼的女儿已经上了好几周幼儿园了，而大女儿和二女儿在读中学。她们有自己的朋友，有很多课外活动，还会与朋友谈论许多她无法明白的八卦。她的丈夫是一名土地测量师，每天重复着朝8晚6的工作。屋子里除了巴赫曼之外没有别人。她19岁步入婚姻的殿堂，20岁有了第一个孩子，从那以后，她的日常生活就围绕着准备午餐，与女儿们玩假扮公主的游戏，开车接送女儿们上学、放学，这是近20年来的第一次，她真真切切地感到孤单。高中时，同学们都说，她应该做模特，因为她是那么漂亮。但事与愿违，她退了学，然后嫁给了一个吉他手，最终他有了一份实实在在的工作，而她就顺其自然地成为了一位全职妈妈。早上10点半，女儿们都上学了，巴赫曼又一次用纸将厨房里的钟遮住，强迫自己停止每3分钟就看一下时间的习惯。接下来，她又不知道自己应该干什么好了。

那一天，她跟自己打赌，如果她能熬到中午不疯掉，或者不吃冰箱里的蛋糕，就出去找点儿乐子。然后，她用接下来的90分钟来想有什么有趣的事可以做。12点的钟声响了，她化了一点妆，穿上一条靓丽的裙子，然后开了20分钟的车到了一个船上赌场。虽然是星期四的中午，但是赌场里还是人山人海。与巴赫曼看肥皂剧和叠衣服的单调生活不同，这里的人都忙着自己手头丰富多彩的事。

在入口处有一支乐队在演奏。一位女士在派送免费的鸡尾酒,巴赫曼在自助餐区吃了虾。整个过程都让她觉得自己过得很奢侈，就像以前

逃学的时光。她走到玩21点的赌桌前，此时荷官正在耐心地解释游戏的玩法。在输了40美元时，她瞟了瞟手表，忽然发觉两个小时就这样过去了，她要赶去接她最小的女儿。那天吃晚餐时，她第一次有了别的东西可以聊，而在此之前，她只能聊自己看《价格猜猜猜》节目时猜赢了哪个参赛选手。

安琪·巴赫曼的父亲原是一名卡车司机，后来，为了追寻自己的理想，他在中年时成为了一名小有名气的词曲作家。安琪·巴赫曼的兄弟也成了词曲作家，并且得到过一些奖。而当父母介绍她的时候，都将她称为全职妈妈。

巴赫曼告诉我:“我觉得我是最不济的那个了。我知道我很聪明，我知道我是一个好妈妈。但没有东西让我理直气壮地说，这就是我的特别之处。”

去过赌场一次之后，巴赫曼开始每周五去一次。这是对一个星期以来独守空房、保持屋子的清洁，并且神志清醒的小小奖励。她知道赌博会造成麻烦，所以她为自己设下了严厉的限制。每次去赌场，不能够在21点的桌上停留超过1个小时，而且输完了口袋里的钱，就不能再赌了。“我把它看作某种工作，”她说，“我从来不在中午前离开家，而我总是准时去接我的女儿。我十分遵守自己定下的规定。”

她的赌运越来越好了。刚开始，她很难用她的钱玩上一个小时。但半年内，她学到了足够的技巧，能够让她调整自己的规定，玩上两三个小时，并且在她走时，钱还没花完。一天下午，她在21点上用80美元赢了530美元，这笔钱足够用来买杂货，支付电话账单，还能够存一些钱到应急基金里。从那以后，赌场的所有者哈拉斯娱乐公司向她寄送了免费自助餐优惠券，她能够在星期六晚上带她的家人吃自助餐。

先说明一下，巴赫曼赌博的艾奥瓦州仅仅是在几年前才将赌博合法化。1989年前，州立法者们担心卡牌和骰子的诱惑对很多居民来说都很

难抗拒。这个忧虑从国家建立时起就已经存在了。“赌博是贪婪之子，是不法之兄，是罪恶之父。”乔治·华盛顿在1783年写道，“这是罪恶的温床……总而言之，这种令人厌恶的活动毫无用处，并且很多人因它而受到伤害。”

实际上，要保护人们免受坏习惯的伤害，应该首先考虑清楚什么行为要被定义成“坏习惯”。这些所谓的坏习惯其实都是立法者早起享有的特权。卖淫、赌博、在安息日里卖酒、售卖色情出版物、发放高利贷、婚外情（如果你品位独特，还有婚内情）等，都是法律中明文规定违法或者尝试用严厉的（而且通常效果不好）条款约束的行为。

当艾奥瓦州将赌博合法化后，立法者们充分考虑到了要对船上赌场的活动进行限制，规定每次下注不能超过5美元，并且每人每次在赌场里输掉超过200美元就不能再赌了。然而，在之后几年，该州的一些赌场陆续搬迁到密西西比州，因为那里对赌场没有设限。因此，艾奥瓦州放宽了对赌场的限制。2010年，从赌博一项收到的超过2.69亿美元的税款增加了该州的财政收入。

安琪·巴赫曼的父母都是烟龄很长的烟民，在2000年的时候，他们开始出现肺病的症状。巴赫曼每周乘飞机去田纳西州看望他们，帮他们买日常杂货和做饭。当她回到丈夫与女儿身边时，孤单的感觉更加强烈了。有时候家里一天没人，她会胡思乱想，觉得好像朋友们都将她遗忘了，而家人也好像不再需要她了。

巴赫曼担心她的父母，她觉得丈夫更在意的是他的工作，而对她的焦虑无动于衷，这让她觉得很伤心，并且觉得她在女儿们成长的过程中付出了许多，而她们没有意识到现在的她很需要安慰，由此心中有了丝丝怨恨。但是每当她坐在赌桌上，这些不悦的情绪便渺无踪影。从此，她不用去探望父母时，就每周去两次赌场，然后发展到每个星期一、星期三和星期五都去。她仍然对自己有规定，但是她已经有几年的赌龄，也懂得了真正的赌徒的规矩。她每次下注都不会少于25美元一手，而且

总是一次下两手。她说：“相比下注限度低的赌桌，在下注限度高的赌桌上更能赢钱。在运气到来之前，你要顶得住一些损失。我见过有人带着150美元来，赢了1万美元。我知道只要我遵循自己的规则，也一定能够这样。我能够控制住自己。”[8]从那时起，她就不再需要考虑要不要拿下一张牌或者将赌注翻倍，她只知道下意识地做出判断，就像有健忘症的尤金·保利那样，最后总能选到正确的长方形纸板。

2000年里的一天，巴赫曼带着6　000美元从赌场回家，这足够支付两个月的房租并结清门前堆积起来的信用卡账单了。另一次，她赢了2 000美元。有时候她会输，但这是赌博的一部分。聪明的赌客明白，总要输点儿才会赢。最终，哈拉斯娱乐公司给她划了信用额度，让她不用带太多现金。其他玩家找到她，坐到她所在的桌子上，因为她知道怎么赌。在自助餐上，主持让她坐在最前面。“因为我知道如何赌博，”她说，“我知道这样听起来就像一些不知道自己有问题的人说自己没问题一样，但是我所犯的唯一错误是没有退出，而我的玩法一点儿问题都没有。”

巴赫曼的规则随着她输赢规模的变化而变得更灵活。一天，她在一小时里输掉800美元，然后在40分钟里赢了1　200美元。然后运气急转直下，她又输掉了4 000美元。另一次，她早上输了3 500美元，下午1点赢了5　000美元，而下午又输了3　000美元。赌场记录着她的输赢，而她自己已经赌糊涂了。

然后，有一个月，她的银行账户里没有足够的钱来支付电费了。她向她的父母陆续借了一点儿钱。头一个月她借了2　000美元，第二个月又借2 500美元。这钱不算多，她的父母有。

巴赫曼从来没有酗酒、吸毒或者暴饮暴食的问题。她只是一位普通的母亲，经历了平凡人都有的起起落落。所以，那让她陷入赌博无法自拔的，是一日不去赌场就会心烦意乱或者烦躁不安的感觉，是她发现自

己无时无刻不在想着赌博，还有那放开赌给人的冲动，这一切让她猝不及防。这种情况是曾经没有过的，直到赌博主宰了她的生活时，她才突然发现这是个问题。回顾过去，这成瘾的整个过程似乎找不到一条清晰的分界线，某天赌博是一种乐趣，但是第二天就赌得一发不可收拾了。

到2001年，她每天都去赌场。每当她跟丈夫吵架，或者觉得孩子们不领情时，她就去赌场。在赌桌旁，她觉得麻木而且兴奋，那一瞬间她的焦虑烟消云散，自己都感觉不到了。赢钱的兴奋是如此立竿见影，而输钱的痛苦也消失得十分迅速。

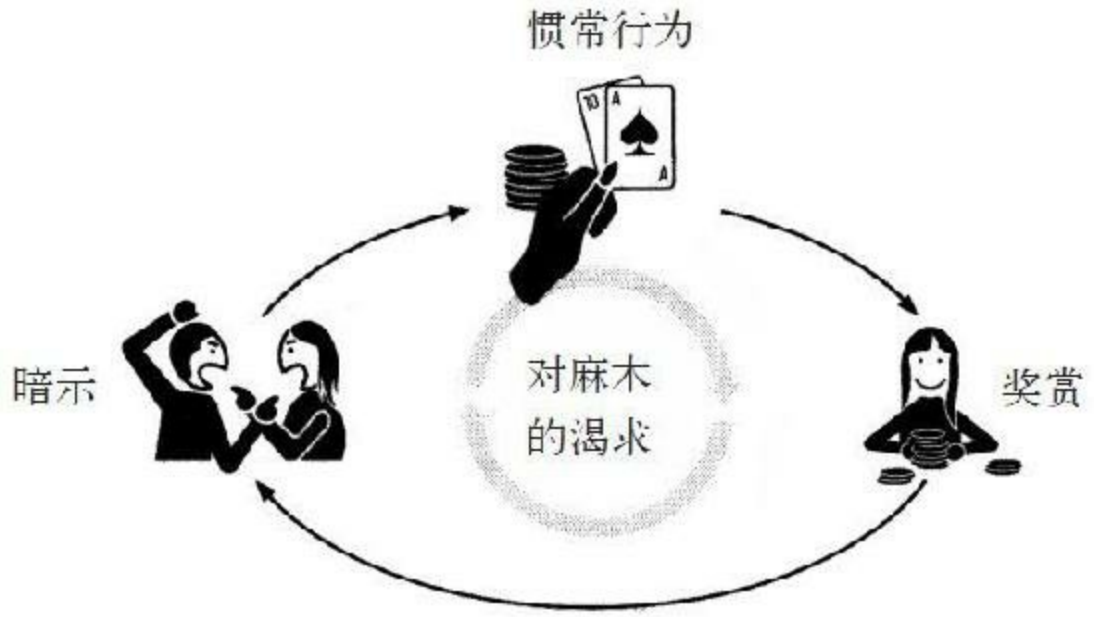


图9.1

当巴赫曼又一次向她妈妈借钱时，她妈妈对她说：“你想要出名，你不断地赌博是因为你想要别人关注。”

虽然这不完全正确。“我想要在某些东西上有点儿作为，”她告诉我说，“这是我做的这么多事情里唯一让我觉得自己有点儿长处的事。”

2001年夏天，巴赫曼欠哈拉斯娱乐公司的债务已经高达2万美元。

她一直将输钱的事对她的丈夫保密，但是当她的母亲停止对她的资助时，她崩溃了，只能向丈夫坦白。他们聘请了破产律师，剪掉了她的信用卡，坐在厨房里计划着如何过这种更清苦的生活。她将她的礼服卖给二手衣服回收店，并忍受了来自19岁女孩的羞辱——那女孩觉得拿来的礼服都太老土了，差点儿拒收。

终于，最坏的情况似乎开始到头了。她想，这种强烈的赌博想法终于消失了。但是，其实还远远没有结束。几年后，她输得一无所有，毁了她自己和丈夫的生活，她将大量的金钱投入赌博。她的律师在州最高法院中为她辩护说，她赌博不是出于自己的选择，而是出于一种习惯，所以她不应该为造成的损失而背上罪责。当她在互联网上变成笑料时，其他人将她比作杰弗里·达默[9]还有那些虐待亲生孩子的人。她不禁反省：我实际上到底承担多少责任呢？“老实说，我相信任何人在与我相同的情况下，都会做出我所做的事。”巴赫曼对我说。

习惯的道德和选择

2008年7月的一个早上，一个在威尔士西部海岸度假的沮丧男人拨打了一个紧急电话。

“我想我杀了我的妻子。”他说，“噢，我的天啊，我以为是有人闯了进来。我那时在跟那些男孩打架，但那原来是克莉丝汀。我肯定是在做梦或者在干别的什么。我做了什么了啊？我到底做了什么了？”10分钟之后，警察来了，发现布赖恩·托马斯在他的露营车旁哭泣。他解释说，前一晚，他和他的妻子在车里睡觉，那些男孩在停车场里追逐，把他们吵醒了。他们把车停到车场的边缘继续睡觉。几个小时后，托马斯发现一个穿牛仔裤和黑色羊毛衫的男人，他觉得那人应该是其中一个在车场追逐的人，那个男人扒在他妻子身上。他大声喊了那个男人一下，捏住他的喉咙，试着把他拉起来。他告诉警察说这似乎都是他自然而然

的反应。那个男人越挣扎，他就捏得越紧。那个男人用手抓挠他的手臂，尝试着还手，但是托马斯捏得越来越紧，最后，那个男人停止了挣扎。然后，托马斯意识到，他捏住的不是一个男人，而是他的妻子。他放开了她，开始轻轻地摇晃她的肩膀，想要把她叫醒，嘴里还问着她有没有受伤，但一切都已经晚了。

托马斯啜泣着告诉警察：“我以为有人闯了进来，我竟然把她掐死了，她是我的整个世界啊。”

在接下来的10个月里，托马斯在牢里等着审判。托马斯还是孩子时，就有梦游的毛病，有时候一晚会发作几次。他会从床上下来，在屋子里游荡，玩玩具或者找东西吃，而第二天早上，他完全不记得晚上做过什么。这已经成了家里人的乐子。他每个星期都会有一次在熟睡的情况下走到院子中或者进入别人的房间。当他的邻居问起为什么他会光着脚穿着睡衣走过他们的草坪，他妈妈就会解释说这是他的一种习惯。当他长大后，他会因为脚上受伤而惊醒，但是完全不记得这些伤是怎么来的。他曾经在熟睡状态下在沟渠里游泳。在他结婚之后，他的妻子十分担心他梦游出门走到街上，所以就把大门锁起来，钥匙放到枕头下才安心睡觉。托马斯说，每一晚，夫妻俩睡前都会给对方一个吻和拥抱，然后他会到自己的房间里睡。否则，他不断地辗转反侧，在梦中呼喊咕哝，还梦游，这会让克莉丝汀一夜无眠。

“梦游说明了清醒和熟睡并不相互排斥。”美国明尼苏达大学神经学教授、睡眠行为研究的先驱马克·马霍瓦尔德教授告诉我，“大脑中控制你行为的部分睡着了，但是控制非常复杂的活动的部分还醒着。问题是，此时除了基本的生物本能模式（也就是你最基本的习惯）之外，没有别的东西在指引你的大脑。你只会跟着大脑中已有的习惯活动，因为此时你无法选择。”

在法律上，警察要起诉托马斯谋杀罪。但是所有的证据似乎都证明，在那个恐怖的夜晚之前，他与妻子的婚姻一直都很愉快。他们之间

没有任何家暴史，有两个已长大成人的女儿，而且最近还为自己预订了一次地中海游轮旅行来庆祝他们的40周年结婚纪念日。公诉人请爱丁堡睡眠研究中心的睡眠专家克里斯·艾德辛科斯基博士为托马斯进行测试，并评估托马斯在杀害妻子时意识是否是不清醒的。博士一共进行了两次测试，一次是在他的实验室，另一次是在监狱里，博士在托马斯的身体上装满了探测器，测量他睡着时的脑波，眼球的运动，下巴和腿部肌肉的活动，鼻腔气流，呼吸情况以及身体的含氧水平。

托马斯不是第一个争辩说自己是在睡觉时犯罪的人，以此推理，他不应该因此而被判有罪。梦游症与其他无意识行为已经被世人所知，因此历史上有很多罪犯争辩说不能因为他们做出的“无意识行为”而被认定有罪。在过去10年里，当人们对习惯神经学和自由意志的了解更丰富时，这些辩词变得更加有说服力。社会公众，包括法院和陪审团，都认同有些习惯强有力地压制了人的选择能力，因此我们不需对自己在那种情况下的所作所为负责。

梦游是大脑在睡眠时正常工作的副产物。大多数情况下，人在休息的不同阶段，身体都会有各种各样的运动，我们最原始的神经结构（也就是脑干）让我们的四肢和神经系统处于麻痹的状态，使我们的大脑在身体不动的情况下能够做梦。通常来说，人每天晚上都可以毫无问题地在麻痹与正常状态之间多次转换。在神经学中，这叫做“切换”。

然而，有些人的大脑在切换时会出现错误。他们在睡觉时完全进入了麻痹状态，而他们的身体却在做梦或者在睡眠阶段变换时活跃起来。这就是大多数人患上梦游的原因，这让人很烦，但也不是什么严重的问题。例如有些人梦见自己在吃蛋糕，而第二天早上在厨房里会发现一个破烂的蛋糕盒。一些人会梦见自己去浴室，醒来后发现客厅中湿了一块地方。梦游的行为方式很复杂，比如有的人会睁开眼，四处看，到处游荡、开车或者煮饭，这些行为基本都在无意识的情况下发生，因为他们大脑中与视觉、走路、开车和煮饭的部分在他们睡着时活跃起来，但是

大脑更高级的区域（比如说前额皮质）又没有发出指令。有人在梦游时会烧水沏茶，有人在梦游时去开汽艇，还有人开动电锯把木块放进去切，然后再走回去睡。但是总体来说，梦游者不会做一些会对自己或他人造成伤害的事。就是睡着了，他们还是有避开危险的本能。

然而，当科学家们测试梦游者的大脑时，他们发现梦游行为存在区别，有些人会爬下床，开始做梦中的事情或者执行其他没有危险的念头，这叫作夜惊症。当夜惊症发作时，人大脑中的活动与清醒、半清醒甚至梦游时会有明显的区别。在夜惊症发作的中期，人似乎会被严重的焦虑所困，所做的梦也不是平常的梦。除了最原始的神经系统区域（被称为“中枢模式发生器”）之外，他们大脑的其他部分都不活跃。这些大脑区域与拉里·斯奎尔博士和麻省理工学院的专家研究的是同一个地方，他们发现了习惯回路的神经系统工作机制。实际上，对神经学家来说，正在经历夜惊症的大脑的运作模式，与遵循习惯工作的大脑的运作模式十分相似。

人们被夜惊症所困时的行为是习惯，即使它们是最原始的行为，但依然属于习惯。夜惊症发作时工作的“中枢模式发生器”，是诸如走路、呼吸、害怕响亮的声音或者攻击袭击自己的人之类行为的源头。我们通常不认为这些行为是习惯，但它们确实是习惯：研究表明，这些自发行为深深根植根于我们的神经系统中，几乎不需要大脑的更高级区域发出指令，人就会做出这些行为。

然而，这些习惯在夜惊症发作期间有一个很重要的区别：因为前额皮质和其他高级认知区域在睡眠时不活动，当夜惊症中的习惯被触发时，人的大脑就不会有意识地进行干预。如果人的面对还是逃跑的选择习惯被夜惊症引出，那么患者就无法用逻辑或理性来压制这种习惯。

“患者在夜惊症发作时所做的梦与平常并不相同，”神经学家马霍瓦尔德说，“如果是做噩梦，我们都不会记得梦里复杂的情节。如果他们在之后记起任何东西，那只是一种形象或者感觉，比如逼近的危机、强

烈的恐惧，还有保护自己和他人的那种需要。

“那些感觉是那么强烈。它们是我们生活中所学行为的最基本的暗示。人在婴儿阶段就已经懂得在受到威胁时要逃跑或者自我防御。当那些感觉出现时，大脑的高级区域就不会参与控制，我们只按最基础的习惯来回应一切。人会逃跑或直接面对，或者按照大脑最容易选择的行为模式来做出反应。”

在夜惊症中期的人开始感觉到受威胁或者性欲被激起，这是两种最常见的夜惊症体验，那么他们会随着与这些刺激有关的习惯做出相应的反应。

夜惊症发作的人会从屋顶上跳下来，因为他们以为自己在逃避攻击者。他们会杀害自己的孩子，因为他们以为自己在与野兽对抗。他们会强行与自己的伴侣发生性行为，即使对方求他们停止，因为一旦患者的性欲被激起，他们就会遵循根深蒂固的习惯来使性欲得到满足。梦游者似乎还能做出一些选择，我们大脑一些高级控制区域会告诉我们要远离屋顶的边缘。然而，夜惊症发作的人只会简单地按照习惯回路来行动，而不管后果会如何。



图9.2

一些科学家认为夜惊症可能是基因决定的，还有人认为是帕金森氏综合征这样的疾病引起的。它们的诱因并不是很清楚，但是对于一些人来说，夜惊症的发作都包含有暴力冲动。一个瑞士研究小组在2009年写道：“暴力与夜惊症的关联表现为对一个具体、可怕的形象做出反应，而患者可以在清醒之后把这个形象描述出来。在患睡眠机能失调的人群中，试图攻击睡在旁边的人的案例占了所有案例的64%，而当中有人受伤的占3%。”

在英国和美国，历史上有不少犯了谋杀罪的人都辩护说是夜惊症导致他们犯罪，如果在清醒状态下，他们绝不会这样做。例如，托马斯被捕的4年前，一位名叫朱尔斯·洛的男士杀害了他83岁的父亲，但宣称案发时正是他夜惊症发作的时候，因而他的谋杀罪不成立。

检控官认为他的说辞是“极度牵强”的，因为他对他的父亲施行了超过20分钟的打、踢和踩，造成超过90处伤害。但是陪审团不同意这种说法，并且判他无罪释放。2008年9月，33岁的唐娜·谢泼德–桑德斯几乎把她的母亲杀死，她用枕头按在母亲的脸上将近30秒。她后来以谋杀行为发生时她正沉睡作为辩护而获判无罪。2009年，一名英国士兵承认强奸了一个十几岁的女孩，但他说他当时睡着了，他脱掉衣服，扯下她的裤子和与她发生性行为的时候是不清醒的。在强奸的过程中，他醒了，向女孩道歉并且自己报了警。“我刚刚似乎犯了罪，”他报案说，“我真的不知道发生什么事了，我醒了之后就发现自己趴在她身上了。”他曾经有过夜惊症发作的病史，并且获判无罪。在过去一个世纪里，有超过150个谋杀犯和强奸犯用这种无意识行为作为辩护而逃避了惩罚。代表社会施行判决的法官和陪审团说过，既然犯人作案时并不是出于自己的选择，或者说，他们在做出暴力行为时是没有意识的，所以对他们可以免于惩罚。

对于布赖恩·托马斯来说，整件事的发生，看上去也像是出于一种睡眠障碍，而不是杀人的冲动。“我永远永远都不会原谅我自己，”他对检控官说，“我为什么做出这样的事？”

睡眠专家艾德辛科斯基博士在实验室观察了托马斯之后，提交了他的报告，说托马斯在杀害他妻子时正处于睡眠状态，他并不是有意识地做出犯罪行为。

审判开始后，检控官将他们的证据呈堂。托马斯承认杀害了他的妻子，检控官对陪审团说。他知道他自己有梦游的毛病，他在度假时没有预先对此采取防范措施，因此他应该为自己的犯罪行为负责。

但随着争论的升级，检控官们显然陷入了一场越来越艰难的斗争。托马斯的律师辩护说，他的当事人并不是故意杀害他妻子的，并且实际上，他甚至无法控制那天晚上的行为。相反，他只是对一种感觉上的威胁做出自然的反应。他是遵循一种习惯，这是一种人类诞生后就一直存在的与攻击者斗争并且保护自己心爱的人的本能。一旦他大脑里最原始的区域接收到一种暗示，即有人勒着他的妻子，这时他的习惯就占据了大脑，然后他就反击，而他大脑的高级认知能力则不会出动调解。托马斯的律师辩护说，他犯的最大的罪就是他是人类，是他的神经系统和最原始的习惯逼迫着他做出如此反应。

连检方证人的供词似乎也对托马斯有利。检控方的首席精神病学家卡罗琳·雅各布说，虽然托马斯知道自己有梦游的毛病，但是不代表能够预知他会做出谋杀行为。他以前从来没有攻击过任何人，而且也从来没有伤害过他的妻子。

当卡罗琳·雅各布作供时，托马斯的律师开始盘问：托马斯因做了连他自己也不知道会发生的行为而被判有罪，这是否公平呢？

雅各布说，在她看来，托马斯无法合理地预期自己的罪行。如果他

被定罪并被判进入布罗德莫医院这座收罗了英国最危险和有精神病的罪犯的机构，那么应该说“他不属于那里”。

第二天，首席检控官对陪审团说：“在谋杀进行时，被告处于睡眠状态，他的身体不受思想控制。我们已经能够得出结论，不应为寻求特别的裁定而无视公众的利益。因此，我们不再提供更多的证据，请你们直接做出无罪裁定。”陪审团同意了。

在托马斯被释放前，法官告诉他：“你是个正派的人，也是一个忠实的丈夫。我希望你不要有负罪感。在法律面前，你不需负责。你被准许释放。”

这似乎是一个公平的结果。毕竟，托马斯的生活显然被他的罪行摧毁了。在他做出那种行为时，他全然不知，他只是简单地遵循着一种习惯，而他的决策能力实际上一点儿也不起作用，可以说是完全瘫痪。托马斯是所有谋杀罪嫌疑犯当中最值得同情的一位，他自己几乎变成了受害者，以至于当审判结束时，法官还尝试着安慰他。

事实上，相同的理由也适用于赌徒安琪·巴赫曼。她的生活也受到了自己行为的严重破坏。她也会在之后说她有着深深的负罪感。而事实证明，她的行为遵循着根深蒂固的习惯，这让她的决策能力越来越难以干预其中。

但是在法律面前，巴赫曼需要为她的习惯负责，而托马斯则不需要。巴赫曼，这个赌徒，是否比托马斯这个杀人犯更有罪呢？就习惯的道德和选择而言，这种区别又告诉了我们什么呢？

诱惑、梦游症和瘾

在安琪·巴赫曼宣告破产后3年，她的父亲去世了。在那之前5年，

她要搭飞机在家和父母家之间往返，在父母病得越来越严重的时候照顾他们。父亲的去世对她来说是一个沉重的打击。两个月后，她的母亲也去世了。

“我的世界崩溃了，”她说，“我每天早上醒来，一时会忘了他们已经去世了，然后又记起他们已经不在了，我感到好像有人站在我的胸口。我无法思考别的。我不知道我起床后要干什么。”

而当父母的遗嘱公布时，巴赫曼得知她继承了100万美元的遗产。

她用27.5万美元为她的家庭在田纳西州买了一间新房子，那里靠近她父母生前住的地方，然后她花了一点钱让她成年的女儿搬到附近，让大家都住得近些。在田纳西州赌场赌博并不合法，而且“我不想重蹈覆辙”，她说，“我想远离任何会让我回忆起失控感觉的东西”。她换了电话号码，也没有告诉赌场她新的地址，这样会更有安全感。

之后的一个晚上，她与丈夫开车到以前住的地方，从老房子里搬走最后一件家具，她开始想她的父母了。没有他们，她如何是好？她以前为什么没有当个好女儿？她开始大口大口地呼吸，就像惊恐症要发作。她已经很多年没有赌了，但是那一刻，她觉得必须找些东西来消除掉心里的痛苦。她看着她的丈夫。她心里很绝望，觉得要不顾一切，最后再赌一次。

“我们去赌场吧。”她说。

当他们走进赌场时，其中一个经理认出她是赌场的常客，然后将他们邀请到了赌客休息室。他向巴赫曼了解她的近况，而她一下子就把心中的话都吐了出来：她的父母去世了，这对她的打击非常大，她总是觉得身心疲惫，她感觉到了崩溃的边缘。经理是一个很好的聆听者。她把所想的一切都说了出来，感觉非常畅快。经理安慰她说，有这样的感觉是正常的。

然后她坐到21点的赌桌上，玩了三个小时。

这是很久以来的第一次，她所有的焦虑感都淡化在了背景的嘈杂声中。她知道怎么玩，脑子里一片空白，然后输掉了几千美元。

赌场的所有者哈拉斯娱乐公司以它复杂的客户追踪系统在博彩业中很有名气。因为那个系统的核心与安德鲁·波尔在塔吉特开发的电脑程序十分相似，它是研究赌客习惯并尝试找出如何才能吸引他们花更多的钱的预测算法。公司为玩家分配了“预测寿命值”，然后软件会创建一个日历，预测他们多久会来一次和会花多少钱。公司靠会员卡、寄出的免费午餐券和现金券来追踪客户，打电话到人们家里了解他们去了什么地方。赌场的员工在培训中被训练与客人谈论他们的生活，希望能从中得知一些有用信息，用以预测他们会赌多少钱。哈拉斯娱乐公司的一位高管将这个方法称为“巴甫洛夫营销法”。公司每年都进行数千次测试，以完善他们的方法。

客户追踪这项工作为公司带来了数十亿美元的利润，而且他们在追踪玩家花费的金钱和时间上可以精确到美分和分钟。

当然，哈拉斯娱乐公司十分清楚巴赫曼在几年前宣告破产，并且逃避了2万美元的赌债。但是在与赌场经理谈话后，赌场开始给她打电话，通知她能为她提供免费到密西西比赌场的豪华轿车。赌场为她和她丈夫提供到塔霍湖的机票，还提供一个套间，以及老鹰乐队演唱会的门票。“我说我的女儿也要来，而她想要带上一个朋友。”巴赫曼说。“没问题。”赌场回复说。所有人的飞机票和住宿费都由赌场支付。在演唱会上，巴赫曼坐在前排。赌场给了她1万美元去赌博，并代表赌场祝她好运。

这样的好处源源不断。赌场每个星期打一个电话，问她是否想要豪华轿车接送、演出的门票和飞机票。刚开始时，巴赫曼会拒绝，但后来她开始接受邀请。当家里的朋友向她提起想要在拉斯韦加斯举办婚礼

时，巴赫曼打了一个电话，然后下一个星期他们已经在帕拉佐酒店里了。“很多人甚至不知道有这个地方。”巴赫曼告诉我，“我打电话去问，客服人员说酒店是不对外的，无法在电话里提供什么信息。那个房子与电影里的有点儿相似，有6个卧室，一个露天平台，每个房间都有一个热水浴缸，还有一个男管家为我们服务。”

当她到赌场后，她的赌博习惯几乎在她走进去的时候就已经在主导她的行为。她经常一玩就是几个小时。她刚开始玩得很小，只用赌场给的钱。然后逐渐开始玩得大了，还会从自动取款机里取钱来为储值卡充值。这对她来说似乎不是问题。后来，她每手玩到200到300美元，每次下两手，有时候一玩就是十几个小时。一天晚上，她赢了6万美元,还有两次她赢走了4万美元。有一次，她带着10万美元到拉斯韦加斯，回家的时候输得精光。这并没有真正改变她的生活方式。她的银行账户还有很多钱，她从来都不需要考虑里面的数额。这就是她父母将遗产留给她的首要原因，他们希望她能享受生活。

她想要放慢速度，但是来自赌场的诱惑让她变得更迫切。“一位专门服务于重要赌客的工作人员告诉我，说如果我那个星期不去赌场，他就会被解雇了。”她说，“他们会说，‘我们让你去听演唱会，给你这个漂亮的房间，但是你后来却没有赌多少。’好吧，他们曾经的确对我非常好。”

2005年，她丈夫的祖母去世了，一家人回到老家参加祖母的葬礼。巴赫曼在葬礼的前一晚去了赌场，想彻底放松放松，为第二天的活动作好心理准备。她赌了12个小时，输了25万美元。当时巴赫曼对输掉这么多钱似乎没什么感觉，她后来才回过神来，意识到25万美元就此蒸发，这仿佛是在做梦。她已经欺骗了自己很多次：当她和丈夫有时候几天都不说话时，她骗自己相信婚姻很幸福；当她知道朋友们是为了去拉斯韦加斯才和她一起，等旅途结束就各自散去时，她骗自己相信和他们很亲密；当她看到自己的女儿在犯自己当年的错误，过早怀孕时，她骗自己

相信自己当了个好妈妈；所以，这一次她骗自己，让自己相信父母看着她这样把钱花掉会感到高兴。她仿佛只有两种选择：要么继续欺骗自己，要么承认自己让父母尽力换来的一切蒙羞。

她没有把25万美元的事告诉她丈夫，她说：“每当突然想起那天晚上时，我就把精力放在新的事情上。”

不过，输掉的这笔钱很快就不算什么了。某些夜里，在丈夫熟睡之后，巴赫曼会爬起来，坐在厨房桌子前，潦草地写下一些数字，想弄清楚到底输了多少。她父母去世之后，她就有这种绝望的感觉，现在好像越来越严重。她总是觉得疲惫不堪。

而哈拉斯娱乐公司仍然不断地给她打电话。

她说：“一旦你意识到你输了多少，就会有这种绝望的感觉，然后你觉得你无法停止，因为你必须要把钱赢回来。有时候我感到很焦虑，好像自己没法思考一样，而且我很清楚，如果我骗自己说我只去赌一次，我就会冷静下来。然后赌场就来电话了，我会回答他们说我去，因为不费什么力我就屈服了。我真的相信自己可以把钱都赢回来。我以前赢过。如果去赌的人总是输，那赌博就不会合法了，对吧？”

2010年，一位名叫雷扎·哈比卜的认知神经科学家做了一个实验，他请22个人躺进核磁共振成像机中，让他们看着一台老虎机一轮又一轮地转。其中有11个人是赌博成瘾的人，这些人瞒着家里人去赌，旷工去赌，或者在赌场靠签承诺期票来继续赌；而另一半人只是在交际时玩几把，并没有表现出任何行为问题。所有这些人都躺在机器狭窄的管道里，被要求看着老虎机的幸运玻璃框7秒钟。苹果以及金条的图案在电视屏幕上反复闪过。按照设计，老虎机只会给出三种结果——赢、输以及“差点儿赢”，在最后一种结果中，老虎机几乎让你赢，但最后一刻就是没出现赢钱的组合。所有这些人都没有真的去赌，而是只需要看着屏幕，这个时候通过核磁共振可以记录下他们的神经活动。

哈比卜告诉我说：“我们特别感兴趣的是研究大脑与习惯和成瘾有关的部分的变化。结果，我们发现，从神经学的角度来看，赌博成瘾的人在赢钱的组合出现时会更兴奋。当老虎机赢钱的符号组合出现时，即便他们没有赢，大脑中与情绪和奖赏有关联的区域也会比其他人更为活跃。

“而真正有趣的时候是差点儿赢的时候。对赌博成瘾的人而言，差点儿赢看起来和赢了差不多。他们的大脑对二者的反应几乎一样。但是对非赌博成瘾的人来说，差点儿赢和输掉没什么区别。没有赌博成瘾问题的人更容易承认差点儿赢意味着你还是输了。”

两组人观看的内容完全一样，但是从神经学的角度来看，却又有区别。有成瘾问题的人在差点儿赢的情况中比较激动，哈比卜假设这也许就是他们可以比其他人赌更长时间的原因。因为差点儿赢的情况诱发了那些习惯，让这些人继续下注。而不存在这种问题的人在看到差点儿赢时，心里出现的一丝恐惧感会诱发不同的习惯，也就是让人觉得在输得更惨之前，应该停手。

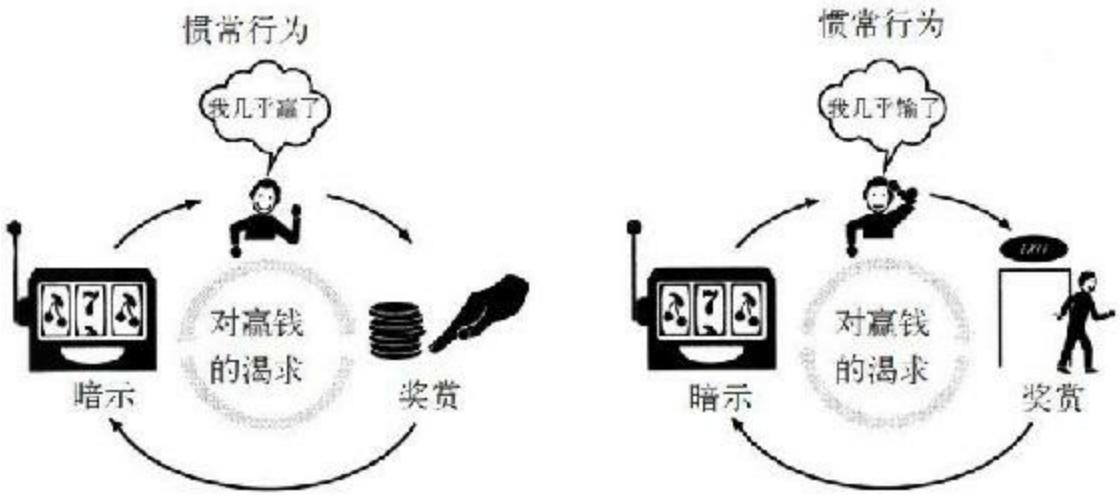


图9.3

赌博成瘾者的大脑和普通人的大脑存在区别，原因是否是他们天生

如此或者因为经常接触老虎机、网络扑克游戏以及经常去赌场的行为改变了他们大脑工作的方式，我们对此并不清楚。但可以确定的是，神经活动上的区别的确影响到了这些赌博成瘾者的大脑处理信息的方式，这就解释了为什么安琪·巴赫曼每次走进赌场都会失控。赌博公司当然对这类人的这种倾向非常清楚，所以在过去的几十年里，按照设计，老虎机会不断地给出更多“差点儿赢”的结果。[10]而那些在“差点儿赢”的结果后还不断下注的赌客，为赌场、赛场还有州彩票带来丰厚的利润。一位不愿意透露姓名的州彩票顾问跟我说：“在彩票中增加‘几乎买中’的概率就像火上浇油，你想知道为什么彩票销量会爆炸性地增长？所有的刮刮乐彩票都是按照让你觉得你几乎要赢来设计的。”

哈比卜在实验中研究的大脑基底核和脑干也是这些习惯寄存的区域（与夜惊症发作有关的行为也寄存在这一区域）。在过去的10年里，随着诸如治疗帕金森氏综合征的药物这类针对该区域的新药物的出现，我们已经弄清楚了有些习惯对外界刺激有多么敏感。美国、澳大利亚、加拿大已出现了很多集体诉讼，控告制药商生产的药物通过操控习惯回路的结构，让病人强迫性地去赌、吃、购物以及手淫。2008年，明尼苏达州的联邦大陪审团在一起诉讼中，判制药公司赔偿病人820万美元。原告宣称他吃的药导致他赌博成瘾，输掉了25万美元。类似还有很多案件仍在审理中。

哈比卜声称：“在那些案例中，我们可以肯定地说所有的病人都无法控制自己的沉迷行为，因为我们可以找到影响了他们神经化学活动的药物。但是当我们观察赌博成瘾者的大脑时，发现他们大脑的活动情况与那些因为药物影响而成瘾的人十分相似，不过这些赌徒却不能把这怪到药身上。他们跟研究人员说自己不想赌，但是无法抑制内心的渴求感。所以我们为什么要说帕金森氏综合征患者无法控制自己的行为，而赌博的人可以呢？”

2006年3月18日，安琪·巴赫曼在哈拉斯娱乐公司的邀请下乘飞机去

了赌场。此时，她的银行账户已经几乎空空如也。后来她算了算这辈子已经输掉多少钱，最后得出了90万美元的数字。她已经告诉哈拉斯娱乐公司说自己将近破产，但是给她打电话的工作人员却依然劝她去玩，说他们会给她增加信用额度。

“我觉得自己没法拒绝，只要他们将最小的诱惑在我眼前晃一晃，我的大脑就一片空白了。我知道这听上去像是个借口。他们总是保证这次会不一样，我知道不管我多么努力去抵抗我的冲动，最终都会在诱惑面前放弃。”

她带上仅剩的钱，开始玩400美元一手，每次两手。她跟自己说，只要赢一点儿，赢1万美元就好，自己就可以洗手不干，也有钱养孩子了。她的丈夫陪了她一会儿，不过到午夜时自己先去睡了。凌晨2点钟，巴赫曼带的钱已经输光。一位哈拉斯的员工给了她一张借据让她签字。她已经在上面签了6次，一共借了12.5万美元。

早上6点，她连续赢了很多盘，面前的筹码也越来越多，周围聚集了一大堆人围观。她很快算了一下，发现自己赢的钱远不够还清借款，但是如果继续玩得好，那么就能赢够钱，然后见好就收。她连续赢了5把，只需要再赢2万美元就可以还清借款了。接着她开始输钱，而且是一输再输，等到早上10点时，所有的筹码都输光了。她想问赌场要更多的信用额度，不过这次赌场拒绝了她。

巴赫曼离开了赌桌，神情恍惚地走回酒店的房间。她感到仿佛大地都在颤抖。她一路摸着墙，这样如果快摔倒了，她知道应该往哪边靠。等她回到房间时，她的丈夫正在等她。

巴赫曼跟丈夫说：“都输光了。”

她丈夫说：“你不如去洗个澡然后睡一觉吧，没事的，我们以前也输过。”

她说：“都输光了。”

“什么意思？”丈夫问。

她回答道“钱输光了，所有的钱。”

他答道：“至少我们还有房子。”

巴赫曼没有告诉丈夫她在几个月前就将他们的房子抵了出去，而且已经输掉了。

重塑习惯的社会责任

布莱恩·托马斯杀了自己的妻子，安琪·巴赫曼挥霍了自己继承的遗产，二者在社会责任方面有什么区别吗？

托马斯的律师争辩称他的委托人不应该为妻子的死担负罪责，因为他是在无意识的情况下杀人的，整个过程自动发生，他之所以会有那种反应都是因为他深信有闯入者在攻击他的妻子。律师还说他从来没有选择去杀人，所以不应该为妻子的死负责。按照同样的逻辑，巴赫曼也是因为受到强烈的渴求感驱使才赌博成瘾，雷扎·哈比卜对赌博成瘾者大脑的研究说明了这一点。也许在第一次打扮完毕，决定把一个下午的时光花在赌场时，巴赫曼有过选择；也许在接下来的几周或者几个月内，她也作过选择。但是很多年之后，等到她一晚上就输掉25万美元，等到她感到绝望，无法抑制赌博的冲动，以至于不得不搬到一个赌博为非法行为的州时，她就不再清醒地做出选择了。哈比卜说：“在神经科学中，从历史的角度来看，我们说过大脑受伤的人的自由意志会有残缺。不过赌博成瘾的人在看到赌场时，他们的行为和大脑受伤的人非常相似，好像这些人的行为都不是自己选择的。”

托马斯的律师用能让大家都信服的方式辩称，说他的代理人犯了严重的错误，这辈子都会觉得十分愧疚。然而，巴赫曼是不是也有相同的感觉呢？她跟我说：“我有很强的愧疚感，对我做的事情感到非常丢脸，我觉得我让所有人都失望了。我知道不管我做什么，我永远都无法弥补我的过失。”

托马斯和巴赫曼这两个案例之间的重要差别是托马斯杀了一位无辜的人，他犯下的罪行不管在什么时候都是重罪。而安琪·巴赫曼输掉了钱，这之中主要的受害者就是她自己，她的家庭，再有就是一间市值270亿美元的赌场可能无法收回借给她的那12.5万美元。

托马斯被社会原谅了，而巴赫曼却要为自己的所作所为负责。

巴赫曼输掉一切后过了4个月，赌场的人试着去她的银行户头收债，结果银行拒付她签过的承诺期票，于是赌场将巴赫曼告上法庭，要求她除了还清欠款之外，还要再交37.5万美元的罚金，这实际上等于是为她犯的罪支付民事赔偿。巴赫曼抗诉，声称赌场在知道自己无法控制自身习惯的情况下，通过为她增加信用额度，提供免费的套房和酒水，引诱自己去赌。最后她的案子一路上诉到最高法院，巴赫曼的律师照搬了托马斯的律师在代理共谋杀案时的辩词，说巴赫曼因为是对赌场放在她面前的诱惑做出的自然而然的反应而赌博，所以不应该背负罪责。他辩称一旦这些诱惑出现，一旦巴赫曼走进赌场，她的习惯就会让理智靠边站，她就不可能控制自己的行为。

代表社会公序良俗的法官认为是巴赫曼错了。法庭这样写道：“法律没有规定赌场的员工不能尝试引诱或接触赌场已经知晓或者应该知晓为强迫性赌博者的赌客。”该州有一个“自愿戒赌项目”，任何人都可以要求赌场将自己的名字列入一个名单，这样赌场就可以禁止他们进入，法官罗伯特·洛克写道：“这种项目的存在表明立法时就已经考虑到赌博成瘾者应该自己负责，阻止并保护自己陷入强迫性赌博活动。”

也许托马斯和巴赫曼的结果不同其实很公平，因为人们更容易同情一位已经崩溃的鳏夫，而不是一位把一切都输个精光的家庭主妇。

不过为什么人们会有这种倾向呢？为什么丧失亲人的丈夫更像受害者，而破产的赌徒却丝毫没有道理呢？为什么有些习惯看上去应该很容易控制，而有些却似乎不受控制？

更重要的是，一开始就分得这么清楚又是否正确呢？

亚里士多德在《尼各马可伦理学》中写道：“有些思想家认为人性本善，有的认为是习惯使然，其他人则认为是后天教导所致。”对亚里士多德来说，习惯至上。他说不假思索就发生的行为是最真实自我的表现，所以就像要播种之前必须犁地，如果学生对事物的好恶要有正确的认识，那么就得养成好的习惯。

习惯看上去并没有那么简单。我在本书中一直都在解释，说即便习惯曾经根植于我们的头脑之中，但也不是一成不变的。在知道怎么做之后，我们可以选择自己的习惯。从研究健忘症的神经学家和重整公司的组织学专家那里，我们所了解的是如果你知道习惯的运作机理，习惯是可以被改变的。

每天有数百种习惯在影响着我们的生活，指导着我们早上如何穿衣，如何与孩子说话，晚上如何入睡。习惯影响着我们午餐吃什么，如何工作，是否锻炼或者下班后是否喝啤酒。每一种习惯都有独特的暗示，也提供特别的奖赏。有些习惯简单，有些习惯复杂。它们利用情绪诱因并提供微妙的神经化学奖励。但是不管习惯有多复杂，每一种习惯都具有可塑性。极度酗酒之人也可以戒酒。最混乱的公司也可以改变自己。高中的辍学生也能成为成功的经理。

不过，要想改变习惯，那就必须有决心去改。你必须有意识地去努力寻找驱动着你的习惯每天发生的暗示和奖赏，并且找到它们的替代

品。你必须知道自己可以控制习惯，也有足够的意识去使用习惯。本书中的所有章节都在尽量为读者展示不同的角度，让读者看到为什么人的确可以控制习惯。

所以，虽然安琪·巴赫曼和布莱恩·托马斯用不同的话表述了一件事（那些行为是自发出现的，他们是出于习惯行动，无法控制自己的行为），但是他们结果的不同似乎也是合理的。因为托马斯一开始根本不知道他的行为模式会让自己杀人，更不用说去控制这些行为模式了。而巴赫曼却知道自己的习惯，而且一旦她明白自己有某种习惯存在，她就有责任去改变它。如果巴赫曼更努力一些，也许就可以抑制自己的习惯。有些人就做到了，即便面前的诱惑比巴赫曼的更大，他们也可以抵制住。

这就是本书的重点。也许患有梦游症的杀人犯有理由辩称没有意识到自己有这种习惯，这样他就不用为罪行负责任。但是，大多数人生活中几乎所有的行为模式都是我们所熟知的习惯，比如怎样吃东西，如何睡觉，如何与自己的孩子说话，如何不假思索地分配自己的时间、注意力和金钱。你知道习惯可以改变，你就有自由也有责任去重塑习惯。一旦你明白习惯是可以重塑的，你就能更轻松地把握习惯的力量，剩下的唯一选择就是动手干吧。

威廉·詹姆斯说过：“我们的生活在某种程度上有其固定的形态，但却是习惯的集合体。有现实生活的习惯，感情生活的习惯，还有思维习惯。这些习惯系统化地构成了我们的喜怒哀乐，让我们走向自己的命运。不管最终命运如何，我们都无法抗拒。”

1910年去世的詹姆斯出生于一个富裕的家庭。他的父亲是一位富有且声名显赫的神学家。他的兄弟亨利则是一位聪明、成功的作家，至今他的小说依然是学界的研究对象。30多岁的威廉·詹姆斯在家中不算是一位成功人士，他像孩子一样多病。他本来想当一名画家，后来去了医学院读书，再后来辍学，要参加去亚马孙河的探险之旅，不过他没去

成。他在日记中责骂自己，说自己什么都做不好，而且他不确定自己的身体到底还能不能好起来。在医学院的时候，他去参观过精神病院，看见一个男人不停地撞墙。医生解释说这个病人有着严重的幻觉。相比自己的同事医生们，詹姆斯觉得自己其实更像这些病人。

1870年，28岁的詹姆斯在他的日记中写道：“今天我觉得该结束了，我清楚地明白必须清醒地面对自己的选择，我没有这种天资，我是不是应该直接放弃这份有意义的工作？”

换言之，自杀是更好的选择吗？

两个月后，詹姆斯作了一个决定。为了避免鲁莽草率，他要做一个为期一年的实验。他想用12个月说服自己是可以自控的，也能把握自己的命运，相信自己可以做得更好，他有改变的自由意志。那时没有证据证明他会成功，而且已有证据都证明了相反的结果。不过他会让自己放开思维，相信自己是有可能改变的。他在日记中就自己改变的能力写道：“我认为昨天是我人生中的一次危机，到明年之前我会接受现实，拒绝幻想。我的自由意志行动的第一步应该从相信自由意志开始。”

在接下来的一年里，他每天都在实践对自己的控制。从日记内容来看，他在控制自己和自己的选择方面从来都没遇到问题。后来他结婚了并在哈佛大学执教。他在一个名为上学俱乐部的研讨组中结识了后来的美国最高法院大法官小奥利弗·温德尔·霍姆斯和符号学研究的先驱查尔斯·桑德斯·皮尔士。在开始写日记的两年之后，詹姆斯给长期研究自由意志的哲学家查尔斯·勒努维耶写了一封信：“我必须抓住这个机会告诉你，我在读过你的随笔集后，对你感到非常钦佩与感谢。多亏了你，我第一次能够清晰合理地理解自由意志的理念……我得说通过那个理念，我开始觉得我的生活又有了意义。先生，我可以向你保证，这可是了不得的大事。”

要相信自己可以改变，相信的意志是其中最重要的元素，后来这一

思想广为流传。而要让自己相信自身可以改变，最重要的方法之一就是利用习惯。他强调说习惯让我们“第一次做事时有些困难，但很快越来越容易，在经过足够的实践之后，一切将变得半机械化，或者几乎完全不需要意识，你就能做”。一旦我们选择想变成什么，我们就会“越来越熟悉自己实践过的方法，就像一张纸或者一件大衣，一旦折过或者叠过，今后要是再折叠，它们会永远沿着同样的痕迹折叠下去”。

如果你相信你可以改变，如果你将其变成一种习惯，那么改变就是真实可行的。这就是习惯的真正力量：你的选择决定了你的习惯。一旦做出选择，并且成了自发行为，那这个选择不仅真实可行，而且似乎是无法避免的。正如詹姆斯说的一样，这让我们走向自己的命运。不管最终命运如何，我们都无法抗拒。

我们对周围环境和自己的习惯性思维，创造了自己周围的世界。2005年，作家戴维·福斯特·华莱士在对一群毕业生演讲时说：“两条小鱼在游泳，恰好看到一条大鱼在往另一个方向游，这条大鱼对这群小鱼点头致意说，‘早上好，孩子们，今天的水怎样？’两条小鱼继续往前游了一点儿，最后其中一条看着另一条说，‘水是什么东西啊？’”

水就是习惯，我们每天都被不假思索的选择和无形的决定包围着，而你只要看看它们，你就会发现它们。

威廉·詹姆斯这一辈子一直在描写习惯以及习惯在创造幸福和实现成功中所扮演的核心角色。他最终在他的著作《心理学原理》中用一整个章节讨论了这一主题。他说水是习惯运作方式最贴切的类比。水“先是自己冲出一条路，之后这条水路变得越来越宽，越来越深，在停止流动之后，水会回到原来的地方，重新开始流动之后，这条水路又会沿着原来的轨迹出现”。

你现在知道应该如何改变自己的习惯了吧，如今你已经有了可以让自己自由的力量！

[8]要战胜赌场的庄家似乎不太可能。但是，一般的赌徒都知道，常胜将军不是一个神话，尤其在像21点那样的游戏中，是有可能一直赢的。例如，据报道，来自宾夕法尼亚州本萨勒的唐·约翰逊，在2010年连续6个月玩21点，赢了1 510万美元。总体上，庄家总是赢家，因为众多赌徒下注的方式并不能将他们的赢面最大化，而且多数人的钱不足够让他们在损失当中认清自己。然而，只要记得那些能够指引如何下注的复杂规律和概率，在一段时间内赢是有可能的。但是大多数玩家并没有打败庄家所需要的自律和算术技巧。

[9] 杰弗里·达默，美国历史上著名的连环杀手。——编者注

[10]20世纪90年代末，其中最大的一家老虎机制造商雇佣了一位电视游戏公司的前高管来帮助他们设计新的老虎机。这位高管的计划是让机器给出更多的“几乎赢钱”的结果。如今，几乎所有的老虎机都加入了大量诱导性的东西，比如让你免费再转一次，还有图案几乎排列成赢钱组合时的那种突然出现的声音，同样还有小恩小惠，让玩家觉得自己在赢钱，实际上，最后这些人输掉的钱要多过赢到的钱。康涅狄格州立大学医学院的一位研究成瘾性强迫症的研究人员在2004年跟《纽约时报》的记者说：“这些老虎机如此漂亮地操纵着人类，这是其他任何赌博形式都无法做到的。”

附录 读者实践指南

研究习惯这门学问最难的地方是大多数人在听到这门学问以后，都想迅速了解改变习惯的秘诀。如果科学家发现这些行为模式是如何运作的，那么就有理由认为他们肯定已经找到了快速改变习惯的办法，难道不是吗？

要是有这么容易就好了。

并不是说不存在秘诀，问题是改变习惯的秘诀不止一种。人各不同，习惯也有无数种，所以，判断和改变我们生活中这些习惯的细节也因人而异，也因为具体的行为不同而不同。戒烟与戒掉暴饮暴食不同，这和改变你与配偶交流的方式也不同，工作时把工作内容排序也有自己的方法。此外，每个人的习惯都受不同的渴求驱动。

本书并没有为读者提供一个一劳永逸的方法，我倒是希望能为读者提供一个理解的框架，让读者看清楚习惯的机理，指导读者去试验如何改变习惯。有些习惯很容易会被分析和影响折服。其他习惯则更复杂，也更顽固，需要对它们进行长期的研究。对人而言，改变习惯是一个永远都不会完全结束的过程。

但这并不意味着习惯无法改变。本书每一章都从不同的角度为读者解释了习惯存在的原因以及习惯的运作方式。本附录中提到的理解框架试图从非常基本的角度，提炼研究人员找到的，用来分析并改变我们生活中各种习惯的方法。本书并不想做到无所不包，只是提供一个实践指导，一个开端。配合本书各章节更加深入的内容，这本书就是告诉你今后该如何做的指南。

改变可能不会很快，而且并不总是容易。但只要付出时间和努力，几乎所有的习惯都是可以改变的。

理解框架：

- 找出惯常行为
- 用各种奖赏进行试验
- 将暗示隔离出来
- 制订计划

第一步：找出惯常行为

第一章中麻省理工学院的研究人员在每种习惯中发现了一种简单的神经逻辑回路，这种回路包含三部分：暗示、惯常行为和奖赏。

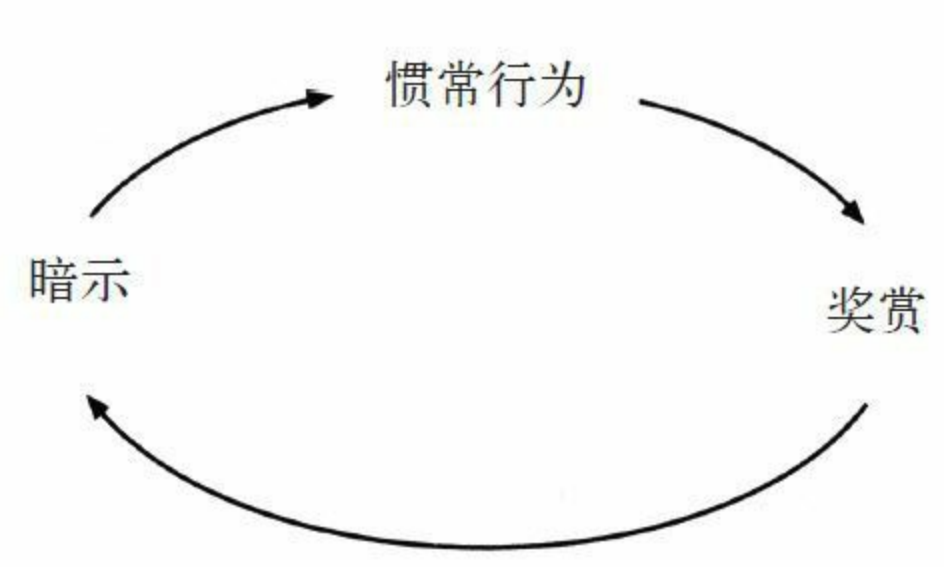


图1

要了解自己的习惯，你得找到回路的各个部分。一旦发现行为中存

在的习惯回路，你就能想办法用新的惯常行为取代旧的坏习惯。

比如你有一个坏习惯，就像我为撰写本书做研究时的习惯一样，喜欢每天下午去咖啡厅买巧克力豆饼干。假设这个习惯让你胖了几磅，或者说这个习惯实际上让你胖了8磅，然后你妻子针对你的体重说了一些让你不爽的话。于是你总是强迫自己停止吃饼干，但徒劳无益，你觉得很累，你甚至还在电脑上贴了即时贴，写着再也不吃饼干了。但是每天下午你都会当这张即时贴不存在，照样晃悠着去咖啡厅，然后买饼干，接着在收银台附近与同事闲聊时就开始吃。吃的时候感觉很好，吃完就难受了。你跟自己发誓，说你明天会用全部的意志力来抵制饼干的诱惑，明天会是新的一天。

不过第二天这个习惯照旧。

你怎样开始分析，然后改变自己的行为呢？

就是要弄清楚自己的习惯回路。第一步是找出自己的惯常行为。饼干的案例和大部分习惯一样，其中的惯常行为几乎是最明显的，是你想要改变的行为。你的惯常行为是下午从桌子旁起来，走到咖啡厅，买巧克力豆饼干，然后在和朋友聊天的时候吃，那么这就是你加入到习惯回路中的东西。

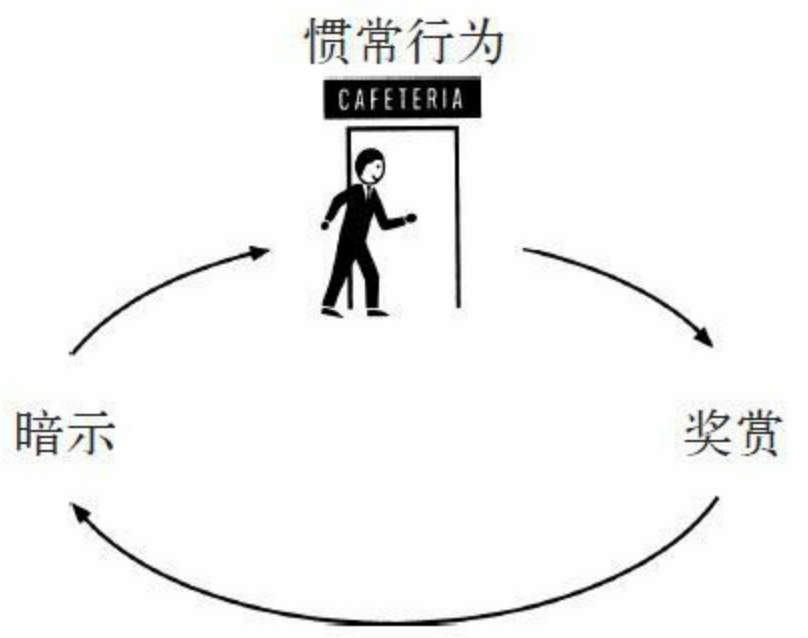


图2

接着，还有一些较为隐蔽的问题：这一惯常行为的暗示是什么？是饥饿吗？是无聊吗？是因为低血糖？还是说你在全身心投入到下一件工作前，需要休息下，而吃饼干就是休息的一种方式？

那么奖赏是什么？是饼干吗？还是换了环境？或者是暂时散散心？又或者是与同事聊天？也有可能通过突然摄入那么多糖获得了能量充沛的感觉?

要弄清楚究竟怎么回事，你需要做点儿实验。

第二步：用奖赏做实验

奖赏的影响力很大，因为它们能满足人的渴求感。但人往往意识不到在背后驱动我们行为的渴求。比如，纺必适营销团队发现消费者在每次例行清洁后需要新鲜的气味，他们找到了一种任何人都不曾意识到的渴求。其中的奥秘就在眼前。回想一下，就会发现大多数渴求都非常明

显，但我们就在它们面前却视而不见，这实在令人难以置信。

为了确定是哪些渴求在驱动习惯，就要用不同的奖赏做实验。这也许会花几天、一周或者更长的时间。在这段时间里，你在做出切实的改变时不应该感到任何压力，把自己想象成数据收集阶段的科学家就行。

在实验的第一天，你会非常想去咖啡厅买饼干，那么你得调整一下你的惯常行为，这样会得到不同的奖赏。比如，你没有去咖啡厅，而是在社区附近散步，然后回到办公桌前，什么也没吃。第二天，你去咖啡厅买了个甜甜圈，或者糖果条，然后回桌子那儿吃。第三天，你去了咖啡厅，买了个苹果，然后和朋友聊天时吃了。接着，你试着改成麦咖啡，然后你都不去咖啡厅了，而是到朋友的办公室闲聊几分钟，然后回去工作。

这下你应该懂了。你选择用什么行为取代买饼干并不重要，重要的是要测试各种假设，确定哪种渴求在驱动你的惯常行为。你是因为渴求饼干本身，还是想休息一下再工作？如果是饼干本身，那是因为你饿了吗？（如果是这样，苹果应该也可以满足你。）

或者是因为你需要饼干提供的能量？（如果是这样，咖啡应该可以满足你。）或者，你走去咖啡厅是因为你想找人闲聊，而饼干不过是个比较好的借口？（要是这样，走到别人办公桌前，和对方闲聊几分钟，应该能满足你的冲动。）

等你试了4~5个不同的奖赏后，你就可以用老办法寻找其中的规律：每次活动之后，拿支笔在纸上写下你一回到桌前就想到的头三样东西。可以是你的情绪或者思维，或者写下对自己感觉的想法，要么就写出头三个你想到的词。



图3

然后，在手表或电脑上设个15分钟后就响的闹钟。等到闹钟响了，你就问自己是否还有吃饼干的冲动。写下三样东西很重要，就算写下的词毫无意义，你也要写，原因有两个。其一，这样做会迫使你此刻意识到自己在想什么或者感觉如何。比如第三章中咬指甲的曼蒂，她就拿着一本写满了严厉措辞的笔记本，为的就是让她意识到自己习惯的冲动，所以写下三个词会让她临时注意到这一点。其二，研究表明，写几个单词有助于你今后回忆起自己当时在想什么。在实验结束时，如果你回顾自己的笔记，就能很容易记起自己当时的所思所想，在那一刻究竟是什么感觉。因为你写下的东西会帮助你进行全面的回忆。

那为什么闹钟设的时间是15分钟后呢？因为这些测试的重点是找出你渴求的奖赏是什么。如果吃掉甜甜圈15分钟后，你还是有冲动起身去咖啡厅，那驱动你习惯的就不是对糖的渴求。如果在和同事闲聊之后，你还是想吃饼干，那么与人接触的需求就不是你吃饼干行为的诱因。

从另一个角度看，如果和朋友聊天的15分钟后，你发现自己可以轻松地回去工作，那么你就找到了习惯回路中的奖赏，也就是临时散散心，和人聊聊天。这就是你的习惯想要满足的东西。

通过用不同的奖赏进行试验，你可以将你实际渴求的对象分隔出来，这就是重塑习惯最基本的要素。

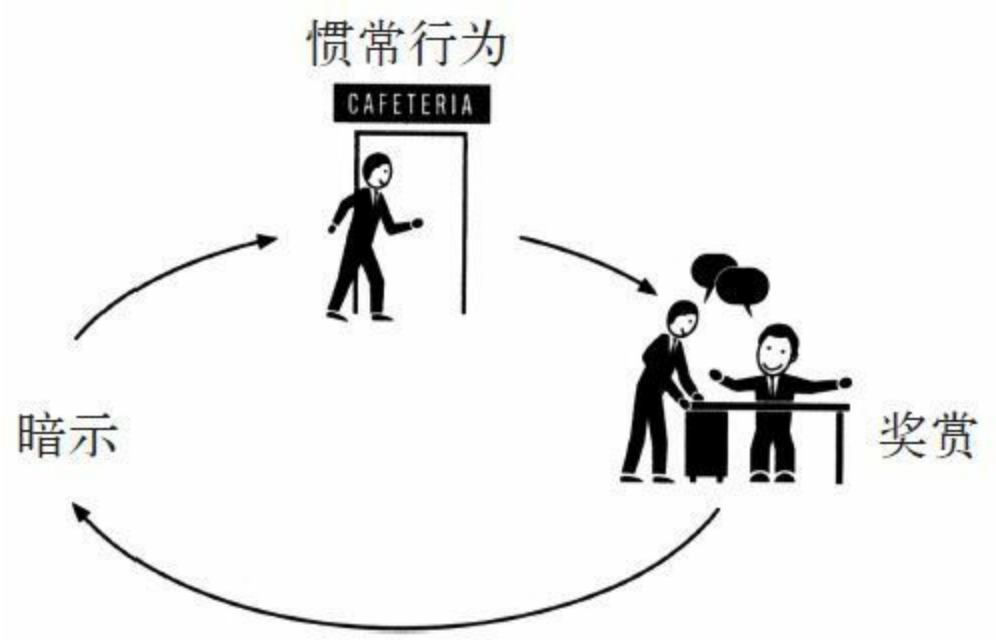


图4

一旦你找出惯常行为和奖赏，剩下要做的就是找到暗示了。

第三步：分隔出暗示

一直以来，有一个问题困扰了社会学家很多年，即为什么有些罪行的目击者会混淆自己目击的内容，而其他人可以准确地回忆起事件的经过？大约10年前，西安大略大学的一位心理学家试图找到该问题的答案。

当然，目击者的回忆至关重要。然而，很多研究表明，目击者往往会混淆自己看到的情形。比如他们坚持说小偷是男性，而嫌疑犯却是穿着裙子的女性。或者甚至在警方的报告都说案发时间是下午两点时，目击者依然声称案发时间是在黄昏。而其他目击者却可以清楚地记得看到的罪案的经过，回忆时能够近乎完美地描述整个过程。

针对该现象，研究人员做了很多研究，试图确定为什么有些目击者

能记得更清楚。研究人员的结论很简单，就是有些人的记忆力更好，或者罪案发生的地方是这些目击者熟悉的地方，他们因而更容易回忆起事件的经过。但是这些结论并不能经得起检验。不管目击者的记忆力如何，或者对案发现场有多熟悉，他们都有可能出现混乱的回忆。

西安大略大学的这位心理学家采用了不同的方法。她猜想之前的研究人员是否错误地把注意力都放到了讯问方与目击者的说辞上，而忽略了他们是怎么说的。她怀疑在整个过程中存在一些微妙的暗示在影响着整个讯问过程。但当她看了一堆讯问目击者的录像带后，她没能从中找到任何这种暗示。每一场讯问活动的细节太多了，有面部表情，各种问题被提出的方式也不同，还有双方情绪的波动，她没法从这么多细节中找到任何规律。

所以她有了一个主意，要列出一串自己会关注的要素，比如讯问方的语调，目击者的面部表情，双方座位的距离。然后她把所有会影响她关注这些要素的信息全部剔除。比如她关小了电视机的声音，这样就不会去关注具体的内容，只会专注讯问方的语调。她还用纸把屏幕上讯问方的脸贴起来，这样就只会看到目击者的面部表情。她还拿了一盒带子当尺子，在屏幕上量双方之间的距离。

她一开始研究这些要素后，其中的规律模式就呈现在眼前。她发现，如果目击者有关案发经过的记忆混乱，那么讯问目击者的警察在问话时通常都语调柔和而友好。如果目击者展露了更多笑容，或者坐得离问话的警察更近，那记忆混淆的可能性会更大。

换句话说，当环境中的暗示表明“我们是朋友”时，目击者就更有可能混淆记忆中发生的事，而这种暗示有可能是柔和的语调或者微笑的表情。也许原因是从潜意识上，这些友好的暗示在目击者身上诱发了一种取悦讯问者的习惯。

但是，这一实验的重点是有很多其他研究人员都看过了同一批录像

带，许多聪明的人都看过了同样的行为模式，但是之前谁都没有把它们挑出来。因为每一盒带子的信息量太大，很难让人看到其中微妙的暗示。

不过，在这位心理学家决定只关注三大类行为，并将其他无关的信息剔除掉之后，其中的规律就显而易见了。

我们的生活大同小异。之所以很难发现诱发人习惯的暗示，原因在于我们的行为包含了太多的信息量，远远超过了我们的处理能力。问问你自己，你每天早上定时吃早餐是因为你饿了吗？还是因为时钟显示已到7点半？或者因为你的孩子们已经开始吃早餐了？又或者因为你穿好了衣服，而这个动作完成后，吃早餐的习惯就出现了？

是什么让你开车上班时自动将车左转？是因为街上的行车标志吗？还是某棵树？还是说，实际上是因为你知道这条路方向是对的？也许是上面所有因素加在一起让你左转？你送孩子去学校，结果发现自己无意识地开上了上班的那条路，而不是去学校的路，那是什么让你犯了这个错误？是什么暗示让你此时选择了“开车上班”这一习惯，而不是“开车去学校”的习惯呢？

我们可以使用那位心理学家采用的同样体系从大量的信息中找出暗示：事先定好有哪几类行为需要注意，以便让你发现其中的规律。幸运的是，科学在这方面帮了我们的忙。很多实验显示，几乎所有的习惯性暗示都可以归为以下五大类中的一类：

地点

时间

情绪状态

其他人

之前紧挨着的动作

所以如果你想找到“去咖啡厅并买巧克力豆饼干”这个习惯的暗示，那请在这一冲动出现时写下5样东西（下面这些是我在分析自己的习惯时做的笔记）：

你在哪？（坐在我的办工桌前）

现在几点？（下午3点36分）

你的情绪怎样？（觉得无聊）

周围有谁？（空无一人）

在买饼干的冲动之前，你做了什么？（我回复了一封电子邮件）

第二天：

你在哪？（从复印机那儿往回走）

现在几点？（下午3点18分）

你的情绪怎样？（觉得开心）

周围有谁？（体育部的吉姆）

在买饼干的冲动之前，你做了什么？（我复印了一份东西）

第三天：

你在哪？（会议室）

现在几点？（下午3点41分）

你的情绪怎样？（累，对自己正在做的项目感到激动）

周围有谁？（其他来开会的编辑）

在买饼干的冲动之前，你做了什么？（我坐了下来，因为会议要开始了）

有这三天的记录，已经可以清楚地看到是什么暗示诱发了我买饼干的习惯，让我每天在固定的时间有吃零食的冲动。在第二步我就发现我有这个习惯并不是因为饿。我找寻的奖赏是暂时散散心，也就是通过与朋友闲聊得到消遣。我现在知道这一习惯诱发的时间是在下午3点到4点之间。



图5

第四步：制订计划

一旦你发现了你的习惯回路，你就找到了驱动你行为的奖赏、诱发你习惯的暗示以及惯常行为本身，这样你就可以开始改变你的行为了。通过围绕暗示设计，选择能够满足你所渴求的奖赏的行为，你就可以改善你的习惯。你需要的是一个计划。在前言中，我们了解到习惯是一种在特定的时间，你会做出的选择，然后你便不会再去想，却会日复一日地重复它。

换句话说，习惯是大脑自动遵循的行为模式，也就是我看到暗示

时，我会做出惯常行为，目的是要得到奖赏。为了调整这个模式，我们需要重新进行选择。许多研究表明，这样做最容易的方式是制订计划。在心理学里中，这些计划被称为“执行意图”。

比如，拿我在下午买饼干的习惯作为例子，通过这个框架，我发现我的暗示一般大约出现在下午的3点半。我知道我的惯常行为是去咖啡厅买饼干，同时还与朋友聊天。通过实验，我发现我渴求的并不是饼干本身，而是那一小段时间的悠闲以及与别人交往的机会。

于是我为自己制订了计划：

每天下午3点半，我会到朋友的办公室和他聊上10分钟。

为了确保我记得这样做，我在手表上设了下午3点半的闹钟。

这样做并没有立刻收到效果。我有时候太忙了，都忘记自己设了闹钟，然后旧瘾复发。其他时候好像是工作太多，要找个愿意跟你聊的朋友很难，而买饼干很简单，于是我又在冲动面前投降了。但在我按照自己的计划行事的日子里，每次闹钟一响，我就强迫自己走到朋友办公桌那和他聊上10分钟，我发现我每天工作结束时感觉更舒坦了。我没去咖啡厅，也没有吃饼干，而我依然感觉良好。最终，这变成了自发行为：每次闹钟一响，我就去找朋友，然后每天结束时，内心都有一种细微但是真实的成就感。几个星期以后，我不再去想自己的这种惯常行为了。等到我找不到人可以聊天时，我就去咖啡厅，和在那里的朋友们一起喝茶。

这一切都发生在6个月之前。我现在都不戴表了，因为丢了。但是，每天下午的3点半，我依然不知不觉地站起来，看看新闻编辑室里谁有时间可以和我闲谈，花10分钟时间聊聊新闻，然后回去工作。现在这一切都是在我不假思索的情况下发生的，这已经变成了一种习惯。

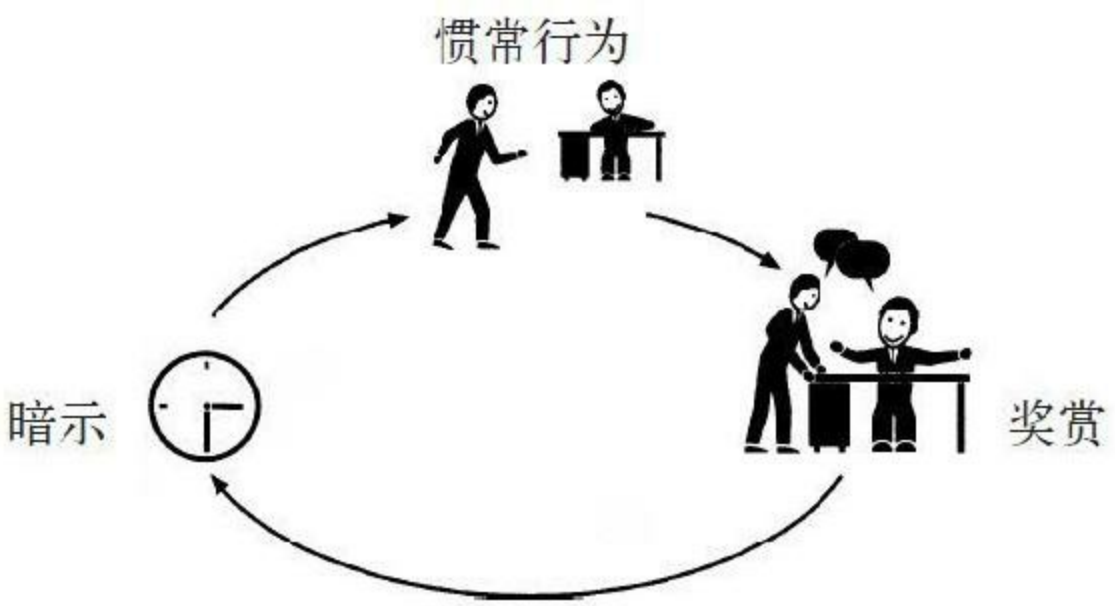


图6

显然，改变某些习惯很难，但是这个框架是一个好的开端。有时候改变习惯要花很长的时间，有时候会经历反复的实验与失败。不过，一旦你弄清楚了习惯背后的机理，也就是你能够分析出暗示、惯常行为和奖赏时，你就有了超越习惯的力量。

译后记

本书开篇便告诉我们如果能发现自己的习惯模式，你就能改变自己的生活。作者强调“你有自由，也有责任”重塑自己的习惯。依靠习惯的力量，酗酒之人可以戒酒，深陷困境的企业能够重整旗鼓，高中辍学生也能够当上成功的经理。作者用上述一个又一个的案例，从实验心理学、应用心理学以及神经学的角度解释习惯的奥秘，让读者了解到行为如何变成了习惯，而习惯又如何改变人的命运。

此外，本书还解释了诸多日常生活中的谜团，比如：为什么牙膏会对口腔有刺激性感觉？空气清新剂是如何发明的？美国人食用动物内脏的习惯从何而来？作者用翔实的语言，通俗易懂而又不失诙谐的文字，解释了深藏背后的道理。

习惯始于点滴，长于循环重复。如何去改变根深蒂固的习惯，把握自己的命运？本书将为你一一解答，为你揭示习惯的力量以及你超越习惯、掌控自己生活的力量，从而让你利用这股力量，最大限度地发挥你的潜力。本书最后提供的指导框架也为读者的实践提供了参考。从本书中你可以了解到好习惯应该如何保持，而对坏习惯应该如何做到见微知著，从而可以防微杜渐。

本书得以成稿，要特别感谢所有提出了宝贵意见和建议的朋友，同时也要感谢华南师范大学外国语言文化学院2012级研究生陈丽丽同学在翻译方面的努力。

吴奕俊

暨南大学外国语学院

入选FT/高盛2012年度商业图书！

荣获2012年亚马逊网站编辑推选的十大畅销书之首！

曾高居2012年《纽约时报》畅销书排行榜第二名！

《纽约时报》

非常好看、精彩绝伦……本书花了许多心血来阐述塑造习惯与改变习惯这门科学。

《华尔街日报》

《习惯的力量》告诉我们：改变习惯的诀窍是先辨别出“暗示”、“惯常行为”、“奖赏”这三大要素，然后让它们向更积极的方向转变。连陷入危机的人也能够用这种知识改变他们的人生。

《经济学人》

《习惯的力量》解读了人在社会生活与经济活动中的行为，而洞悉顾客的习惯对于市场营销至关重要。这本书确实堪称一流——它建立在大量研究的基础之上，语言生动形象，而且在保持适度学术严谨性的基础上给人们提出了一些改变坏习惯的切实可行的建议。

《商业周刊》

很显然，改变某些习惯会特别困难，但这本书提供的方法架构是个起点。习惯有的时候要花很长的时间才能改变。有的时候则必须不断实验，还会不断失败。但一旦你了解习惯的作用方式，一旦诊断出暗示、惯常行为、奖赏之后，你就有力量可以掌控习惯。

《金融时报》

《习惯的力量》指出，重振一个衰落组织的最佳方式是找出一个坏

习惯，然后改正它。

《福布斯》

如果那些关于习惯来自天性的想法是对的，那么所有尝试摆脱坏习惯的努力都将无功而返。所以，我们需要教会经理人的应该是如何辨别和区分蛛丝马迹的线索，辨别哪些线索在带来收益的同时也带来了坏习惯。然后他们就可以学会如何使用其他的规则来获得相同的收益——包括生意和个人的成功——同时避免养成那些坏习惯。

《连线》

一本让人着迷的书，它探讨了一种惊人的甚至是令人不安的冲突：一方面是对于“习惯”越来越复杂精密的科学认知，包括习惯的形成、破坏和改变；另一方面却是商业公司利用这些知识试图控制你的习惯并从中谋利。

《每日新闻》

这本好书探讨我们充满病理性习惯的社会：我们吸烟，没事一直看智能手机，长期选错伙伴，永远自作自受。都希格深入挖掘了为什么我们会这样，以及如何能够改变。不管是个人还是组织都能受惠于本书。

《快公司》

作者探讨了4个公司的案例，它们无一例外都是通过使用更聪明的习惯替代传统的生意经而取得了成功。

吉姆·柯林斯

《从优秀到卓越》作者

都希格的论点简洁而有力：我们应该正视并承认行为的根本驱动力很难驾驭，然后才能把这种根本驱动力转化为高效的行为模式。他有着

敏锐的洞察力，理念既新颖又实用。

戴维·艾伦

畅销书《搞定》作者

本书虽不是仙丹，但引人入胜，全方位探讨了习惯运作的方式。都希格巧妙融合了迷人的新研究与丰富的案例来建立易懂的心智模型，各种情况都能运用，让这本书好看到不行。光是探讨核心习惯那一章就足够证明本书的价值。

丹尼尔·平克

畅销书《驱动力》作者

都希格精湛地结合最新研究与精彩故事，揭示习惯如何塑造我们的人生，以及我们如何能改造习惯。一旦你看过这本书，你将会以全新视野看待自己、自己的组织，以及自己的世界。

乔纳·莱勒

畅销书《为什么大猩猩比专家高明》作者

想知道如何运用习惯的科学来增加意志力？看这本书就对了。

陈向东

新东方教育科技集团执行总裁

《习惯的力量》确实是一本好书，无论对于个人习惯的改进，对于企业文化的优化，还是对于政府进行社会管理服务的提升，都有着非常重要的借鉴和参考意义。

张德芬

身心灵作家，畅销书《当下的力量》作者

习惯是影响我们一生幸福的重大因素，想要有更美好的人生，我们必须正视自己的习惯，也就是所谓的惯性。本书为我们指出了一条明确的道路，值得所有人参考、深思。

涂子沛

畅销书《大数据》作者

这是一本可以改变你生活轨迹和生命历程的书。因为习惯塑造了一个人日常生活的轨道。建立新习惯，就是从一个轨道跨越到另外一个轨道，这需要勇气、智慧和能量。都希格的这本书向你揭示了其中必备的智慧。一个认真的读者，必将受益终生。

《三联生活周刊》

我们的日常行为中40%以上都是习惯性行为，从驾车到做早饭和性生活都成了不需要费多少脑子的自动行为。《习惯的力量》一书告诉我们，习惯养成容易消除难，不过一旦你明白了习惯可以改变的原理，你就有了改变它们的自由以及责任。

《北京青年周刊》

习惯改变性格，性格改变人生。成功的人生，都是从一个好习惯开始。

本书由酬勤书屋整理，更多电子书请登录酬勤书屋网站：http://www.chouqinshuwu.com/ 获取。

资源搜集于互联网,资料版权归原作者及版权商所有，如果你喜欢，请购买正版。本资料仅限个人阅读学习，不得用于商业用途，请在下载后24小时内删除。