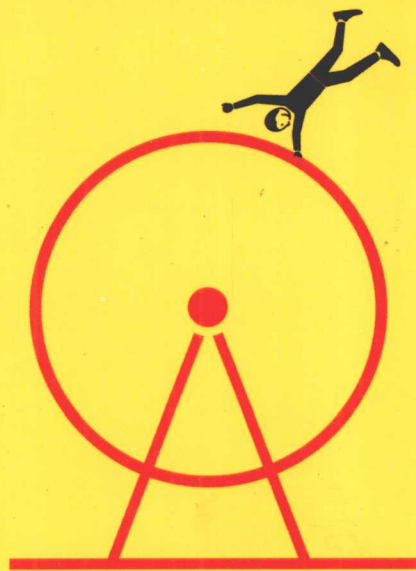
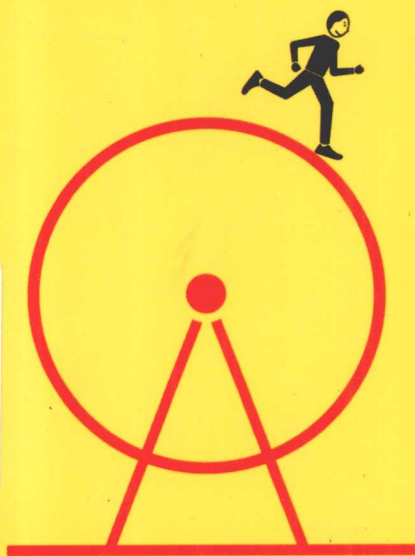
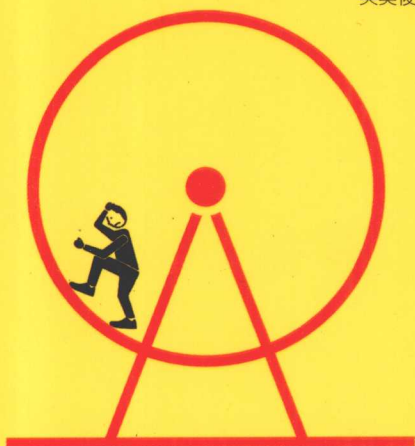


习惯的力量

为什么我们这样生活，那样工作？

[美] 查尔斯·都希格 (Charles Duhigg) | 著

吴奕俊 陈丽丽 曹 烨 | 译



THE POWER OF HABIT

Why We Do What We Do in Life and Business



中信出版社·CHINACITICPRESS

013028565

B842.6
177

习惯的力量

为什么我们这样生活，那样工作？

〔美〕查尔斯·都希格 (Charles Duhigg) 著

吴奕俊 陈丽丽 曹 峰 译

THE POWER OF HABIT

Why We Do What We Do in Life and Business



北航

C1637888

中信出版社 · CHINACITICPRESS · 北京 ·

B842.6

177

013058282

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 RESERVED

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)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 19.25 字数: 208千字

版次: 2013年4月第1版

印次: 2013年4月第3次印刷

京权图字: 01-2011-6116

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-3801-0 / F·2817

定价: 42.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

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。

The Power of Habit 本书所获赞誉

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。

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，但這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屏，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。”