

THE POWER OF HABIT

WHY WE DO WHAT WE DO AND HOW TO CHANGE

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 曹焯◎译

中信出版集团

习惯的力量

为什么我们这样生活，
那样工作

THE POWER OF HABIT

WHY WE DO WHAT WE DO AND HOW TO CHANGE

[美] 查尔斯·都希格(Charles Duhigg)◎著

吴奕俊 陈丽丽 曹焱◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

习惯的力量 / (美) 查尔斯·都希格著; 吴奕俊,
陈丽丽, 曹焯译. -- 2 版. -- 北京: 中信出版社,
2017.5

书名原文: The Power of Habit

ISBN 978-7-5086-7442-1

I. ①习… II. ①查… ②吴… ③陈… ④曹… III.
①行为经济学 - 通俗读物 IV. ① F069.9-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 064627 号

THE POWER OF HABIT

Copyright © 2011 by Charles Duhigg

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限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 曹焯

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)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 20.25 字 数: 260 千字

版 次: 2017 年 5 月第 2 版

印 次: 2017 年 5 月第 1 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 978-7-5086-7442-1

定 价: 59.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

《华盛顿邮报》

自从翻开《习惯的力量》这本书，我就像陀螺旋转一样，止不住地想要读下去。这本书是《纽约时报》记者查尔斯·都希格的畅销作品，书中讨论了个人、商业活动和组织团体如何通过建立积极的惯常行为，从而提高效率并变得快乐。

《经济学家》

《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。

《华尔街日报》

“棒极了！”

《洛杉矶时报》

《习惯的力量》是精华之作——书中到处可见有趣的事例……在 20 世纪早期，广告商通过提出每日刷牙的习

惯，把白速得打造成历史上第一个畅销牙膏品牌；营销专家团队对公众宣称，清新的空气是进行清洁任务后的绝佳奖赏，成功把纺必适清新剂从一系列失败产品的行列中解救了出来；迈克尔·菲尔普斯的教练不断向菲尔普斯灌输习惯行为，帮助他在奥运会中多次夺冠；托尼·邓吉则通过培养习惯，把印第安纳小马队成功训练成了超级碗冠军队。

《匹兹堡邮报》

都希格先生相信我们的大部分生活都受到或好或坏的习惯的控制，但是，如果我们能意识到激发习惯的暗示和习惯所能提供的奖赏，我们就可以把不良行为转化为良好行为。

每日野兽新闻网

都希格在习惯这个话题中引入了大量我们迫切需要的社会科学和心理学原理，带领读者开启了一段从市场营销到民权运动等一切事物的愉快之旅，同时解释了习惯所带来的裨益和危害。这是一种令人赞叹的阅读体验。

《西雅图时报》

都希格很清楚，读者不喜欢，也不认可“人们无法自由选择”这种说法。因此他采用科学原理和大量趣闻逸事（堪称书中最大的亮点），详尽地阐述了建立习惯的步骤。

美联社

这是一个关于惯常行为如何发挥影响以及是否容易被改变的独创性实验，这本书里的故事本身就令人着迷，当和作者针对习惯所开展的研究结合起来后，又为我们呈现出了新的视角。读者阅后可能会对他们自身的行为产生全新的认识，并且对改变现状更有决心。

《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从本书中受惠。

《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。但你一旦了解了习惯的作用方式，一旦诊断出暗示、惯常行为、奖赏之后，你就有了可以掌控习惯的力量。

《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获利。

《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。

《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。

戴维·布鲁克斯

《纽约时报》著名专栏作家

在过去几年里，关于习惯如何塑造我们生活的研究不胜枚举，而在查尔斯·都希格所著的《习惯的力量》一书中，这项研究得到了精彩的阐述。

吉姆·柯林斯

《从优秀到卓越》《基业长青》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，让这本书好看但不行。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，以及我们如何才能改造习惯。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吗？看这本书就对了。

戴维·基尔霍夫

慧铂轻体公司首席执行官

我发现这本书的强大和实用之处在于它阐述的方式。作者简化了很多复杂的科学原理，并将其转化为易于领会的构架。既然任何长期的减肥计划想要获得成功的关键都在于习惯，那我怎么能不推荐这本致力于解决这个问题的书呢？同时，都希格还是一位出色的作家和故事叙述者，这更是为这本书锦上添花。这本有趣的书真的值得一看。

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做斗争。她曾借债度日，在她20多岁的时候，就有讨债公司追着她索要1万美元的债务。简历显示，她最长的一份工作也只做了一年。

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一样的腿。她看上去比档案照片上的自己要年轻10岁，比房间里其他人都更加健康。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^①的体

① 1磅≈454克。——编者注

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，在过去的三年里，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。这些被测试者都有一个共同点，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，他们测量了所有被测试者的主要表征，在被测试者的家中安装摄像头，观察被测试者的日常活动，研究他们的 DNA（脱氧核糖核酸）序列。在科技的帮助下，科学家们可以实时观察人类大脑。当被测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：“我知道这件事你已经说了很多遍，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，还在午夜的时候打这个女人的电话，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、愤怒充满了她的生活，伴随而来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，连抽支烟都出问题。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，前往那片一望无垠的大沙漠。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，决定以后还要再来一次埃及，并且要穿越沙漠。

丽莎知道这个想法很疯狂。她当时身体状况不好，又胖，也没有银行存款。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，她就必定要做些牺牲。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。车上装有水、食品、帐篷、地图和定位系统，还有一台双向电台，戒不戒烟变得没那么重要了。

但当时坐在出租车上，丽莎并不知道会这样。对实验室里的科学家们来说，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，并且订了婚。最后，她受邀参与科学家们的研究，当研究人员开始检查她大脑的图像时，他们发现旧习惯在丽莎大脑中形成的神经模式已完全被新模式取代。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。所有被测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，当公司聚焦于习惯的改变时，整个公司都会发生变化。比如宝洁、星巴克、美国镁铝、塔吉特等公司，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，甚至在不让客户有所察觉的情况下，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：“我们相信大脑的这个部分正在抑制你的行为，让自律行为产生，这里的活动将随着你成功次数的增加，变得越来越明显。”

丽莎是科学家们最喜欢的被测试者，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的位置图）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。”

房间里所有科研人员都觉得他们即将收获大发现，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？你是在洗脸前刷牙，还是在洗脸后刷牙？是先系左脚上的鞋带，还是右脚上的鞋带？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？中午是吃沙拉，还是吃汉堡包？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年时曾这样写道：“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产生巨大的影响。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·詹姆斯和无数的研究者一样，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，他们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问题，告诉你如何养成新习惯、改掉老习惯和老方法。比如，某位广告人以前是如何将刷牙从一项鲜有的做法变成了社会性的习惯；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；匿名戒酒互助社是怎样在成瘾的症结上纠正人们的习惯，改变人们的生活；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·奥尼尔在当上美国财政部部长之前，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；以及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是如何帮助年轻牧师瑞克·沃伦在加州的马鞍峰谷建立全美最大的教堂的。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罪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 位科学家和企业高管，并且参考了许多公司的研究。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。在某一时刻，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，然后就不再做选择，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，我还是一名报社的记者，在巴格达工作，刚刚开始对有关习惯的科学研究产生兴趣。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，如何在敌方火力下交流。在战场上，每一个命令都在利用士兵经过长期训练所能够做出的自动反应行为。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^①的小城市库法开展了一个临时的习惯修正项目。这位美国陆军少校分析了近期的暴乱视频，发现了其中的一个模式：在暴力活动发生前，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，你不

^① 1 英里 ≈ 1.61 千米。——编者注

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，民众与文化也同样遵循这样的规则。他说，在某种意义上，一个社群就是成千上万个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。除了禁止卖食品的小贩进入广场，他还在库法做了很多其他的实验，想以此影响那里居民的习惯。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。我和妻子为我们的婚姻写了一些习惯计划。在军事指挥会议上，我和其他军官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。在你眼中，一旦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（他的一些高中同学就是这样），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。

“我跟你讲，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，如果你拥有了正确的习惯，你将是无所不能的。”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，同时对我们的生活、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，做更多的运动，更有效率地工作，以及更加健康地生活。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。