

THE POWER OF HABIT

為什麼 我們這樣生活， 那樣工作？

from

全球瘋行的習慣改造指南

讓你不再好習慣學不會，壞習慣改不掉



CHARLES DUHIGG

鍾玉珽、許恬寧 譯

The Power of Habit

爲什麼
我們這樣生活，那樣工作？

全球瘋行的習慣改造指南

Charles Duhigg 著
鍾玉珽、許恬寧 譯

from 85 爲什麼我們這樣生活，那樣工作？

The Power of Habit

作者：Charles Duhigg

譯者：鍾玉珣、許恬寧

責任編輯：黃威仁

美術編輯：蔡怡欣

校對：黃定康

法律顧問：全理法律事務所董安丹律師

出版者：大塊文化出版股份有限公司

台北市105南京東路四段25號11樓

www.locuspublishing.com

讀者服務專線：0800-006689

TEL：(02) 87123898 FAX：(02) 87123897

郵撥帳號：18955675 戶名：大塊文化出版股份有限公司

版權所有 翻印必究

The Power of Habit

Copyright ©Charles Duhigg 2012

All rights reserved.

This edition published by arrangement with The Wylie Agency (UK) LTD

arranged through Bardon-Chinese Media Agency.

Complex Chinese translation copyright © 2012 by Locus Publishing Company

總經銷：大和書報圖書股份有限公司

地址：新北市新莊區五工五路2號

TEL：(02) 8990-2588（代表號） FAX：(02) 2290-1658

製版：瑞豐實業股份有限公司

初版一刷：2012年10月

初版六刷：2013年1月

定價：新台幣360元

Printed in Taiwan

目次

序 習慣療法
007

第一部 個人的習慣

1 習慣迴路
習慣如何運作？
017

2 大腦的渴求
如何建立新習慣？
047

3 改變習慣的黃金律
為何轉變會發生？
079

第二部 成功組織的習慣

4 核心習慣
哪些習慣最重要？
115

5 星巴克與讓人成功的習慣
如何讓意志力自動運作？
147

6 危機就是轉機

領導人如何經由意外來打造習慣？

175

7 連鎖零售商搶先知道你要什麼

企業如何預測與操縱習慣？

203

第三部 社會的習慣

8 蒙哥馬利公車抵制事件

社會運動如何發生？

235

9 自由意志的神經學

我們該為自己的習慣負責嗎？

267

附錄 習慣改造指南

297

致謝

311

出處說明

315

注釋

317

**from
vision**

from 85 爲什麼我們這樣生活，那樣工作？

The Power of Habit

作者：Charles Duhigg

譯者：鍾玉珽、許恬寧

責任編輯：黃威仁

美術編輯：蔡怡欣

校對：黃定康

法律顧問：全理法律事務所董安丹律師

出版者：大塊文化出版股份有限公司

台北市105南京東路四段25號11樓

www.locuspublishing.com

讀者服務專線：0800-006689

TEL：(02) 87123898 FAX：(02) 87123897

郵撥帳號：18955675 戶名：大塊文化出版股份有限公司

版權所有 翻印必究

The Power of Habit

Copyright © Charles Duhigg 2012

All rights reserved.

This edition published by arrangement with The Wylie Agency (UK) LTD
arranged through Bardon-Chinese Media Agency.

Complex Chinese translation copyright © 2012 by Locus Publishing Company

總經銷：大和書報圖書股份有限公司

地址：新北市新莊區五工五路2號

TEL：(02) 8990-2588 (代表號) FAX：(02) 2290-1658

製版：瑞豐實業股份有限公司

初版一刷：2012年10月

初版六刷：2013年1月

定價：新台幣360元

Printed in Taiwan

The Power of Habit

爲什麼
我們這樣生活，那樣工作？

全球瘋行的習慣改造指南

Charles Duhigg 著
鍾玉珽、許恬寧 譯

目次

序 習慣療法
007

第一部 個人的習慣

1 習慣迴路
習慣如何運作？
017

2 大腦的渴求
如何建立新習慣？
047

3 改變習慣的黃金律
為何轉變會發生？
079

第二部 成功組織的習慣

4 核心習慣
哪些習慣最重要？
115

5 星巴克與讓人成功的習慣
如何讓意志力自動運作？
147

6 危機就是轉機

領導人如何經由意外來打造習慣？

175

7 連鎖零售商搶先知道你要什麼

企業如何預測與操縱習慣？

203

第三部 社會的習慣

8 蒙哥馬利公車抵制事件

社會運動如何發生？

235

9 自由意志的神經學

我們該為自己的習慣負責嗎？

267

附錄 習慣改造指南

297

致謝

311

出處說明

315

注釋

317

序 習慣療法

她是科學家最愛的研究對象。

根據莉莎·艾倫 (Lisa Allen) 的檔案資料：她現年三十四歲，十六歲開始抽菸喝酒，一輩子都在努力甩肉，和肥胖纏鬥。她曾借債度日，二十五、六歲時，討債公司對她窮追不捨，逼她還清積欠的一萬美元（約台幣三十萬）。履歷表上的工作經驗，最長的一次不超過二年。

今天她站在研究員面前，身形精瘦、充滿活力、有一雙跑步健將的腿。她本人比檔案照片年輕了十歲，體能好到可以輕易擊敗屋裡任何一個人。根據檔案裡的最新資料，莉莎已無任何負債，遠離菸酒，並在一家平面設計公司待了三十九個月。

「妳戒菸多久了？」一位醫師問道，繼而要莉莎回答清單上的一系列問題。這也是莉莎每次到馬里蘭州貝塞斯達這間實驗室時必做的例行公事。

「快滿四年，」她說：「而且我瘦了二十七公斤，也從那時候開始跑馬拉松。」她還讀了研究所、買了房子。今昔對照，判若兩人。

在座的專家來自諸多領域，包括神經學、心理學、遺傳學、社會學等等。過去三年來，在美

國家衛生研究院（NIH）資助下，這些專家對莉莎以及其他二十多位曾染上不良習慣的受訪者，進行抽絲剝繭的分析與研究。不良習慣包括抽菸、長期暴飲暴食、酗酒、買個不停的購物慾等等。這些研究對象的共通點是，都能在短時間之內改寫人生、爬出谷底。研究員忍不住好奇，亟欲找出原因。他們記錄受訪對象的重要生命跡象；①在他們家裡安裝攝錄影機，監測每人每天的生活模式；分析某段DNA的序列；靠先進科技協助，深入受訪者腦袋，同步觀察他們腦袋的活動，分析他們在香菸、大餐的誘惑下，腦部裡血液與電脈衝的變化。研究員希望釐清習慣如何透過神經系統運作，以及用什麼方式可改掉積習。

「我知道妳已重複十多次自己的故事，」一位醫師對著莉莎說：「但是其他同仁都是輾轉從別人口中聽到妳的遭遇，所以妳不能再說一次自己戒菸的始末？」

「沒問題。」莉莎回道。「一切要從開羅說起。」那次埃及行完全是匆促衝動之舉。出發到埃及前幾個月，她丈夫下班回家，稱他愛上了另外一個女人，決定離開她。莉莎花了好一陣子才聽懂丈夫出軌有了小三、決定跟她離婚。她開始自怨自艾，繼而瘋狂地跟蹤他，監視他的一舉一動，也對他的新女友窮追不捨，半夜打電話給她再突然掛斷，然後變本加厲，傍晚醉醺醺跑到小三家，猛敲對方的門，大喊要放火燒了她家。

「那是我的低潮期，」莉莎說：「我一直想參觀金字塔，加上信用卡尚未刷爆，所以……」在開羅的第一天早上，莉莎被附近清真寺叫喚人們晨禱的廣播聲喚醒。旅館房內一片漆黑，伸手不見五指，尚未適應時差的她掏出一根菸。

她神智恍惚，直到聞到塑膠的燒焦味，才知道手上點的不是菸而是一支筆。過去四個月，她

每天以淚洗面、暴飲暴食、失眠、羞於見人、無能為力、消沉喪志、忿忿不平。她躺在床上，完全崩潰。「悲傷彷彿狂潮，將我淹沒。我要的每樣東西似乎全變了調，就連抽個菸都跟我作對。」

「於是我開始思考，想到前夫，想到回國後找工作何其困難，想到自己一定會不勝其煩地過日子，想到自己何以老是覺得病懨懨。我從床上爬起來，不慎打翻水壺，水壺掉在地上碎了一地，我開始嚎啕大哭，覺得自己被逼到絕境，覺得自己非做些改變不可，至少有件事應該還難不倒我。」

她沖了個澡，走出旅館，搭上計程車穿梭於開羅車水馬龍的街上，接著車子開上泥巴路，前往獅身人面像、吉薩金字塔。車外是一望無際的沙漠，不知怎的，突然讓她走出自怨自艾、自慚形穢的情緒，儘管只是一剎那。她覺得自己需要一個目標，一個努力向上的目標。

所以她當下做了個決定，在計程車裡，她暗下承諾，終有一天要再回到埃及，穿越這片沙漠。

莉莎明白這個想法過於瘋狂。當時她狀況不佳、身材過胖、銀行沒存款。她連車外的沙漠叫什麼名字都不知道，也沒把握重遊舊地是否可行。但這些都不重要。她需要找件事讓她專心並全力以赴。莉莎決定給自己一年的時間準備，若想成功出征，她勢必得做些犧牲。

更精準地說，她得戒菸。

十一個月之後，莉莎終於成功橫跨沙漠。她坐在有空調的露營車裡，和六、七個人同行，車上裝備一應俱全：水、食物、帳篷、地圖、全球衛星定位系統、雙向無線電等等，因此就算多塞了一盒香菸好像也沒什麼差別。

不過那次在計程車裡，莉莎並不知道自己可以說到做到。至於實驗室的科學家，則對她那趟沙漠行的細節興趣缺缺，認為無關緊要。他們相信，莉莎在開羅那天一個小小的轉念——堅信得先戒菸才能實現願望——才是催生她人生一系列改變的推手。返美後，她開始戒菸，養成慢跑習慣，並改變飲食、工作、睡眠、存錢的方式，她還規畫平日的作息時間，為未來擬妥計畫。她先跑半程馬拉松，再跑全程馬拉松，還重回學校念書，繼而購屋、訂婚。最後她被網羅參加這項研究計畫，專家分析莉莎腦袋的影像後，有了驚人的發現：一組代表舊有習慣的神經活動模式，已被新模式取代。影像裡仍看得見莉莎舊行為的神經活動，但部分衝動已被新的衝動排擠。莉莎的習慣一變，連帶腦袋也跟著改變。

科學家堅信，催生莉莎改變的並非開羅行，也不是離婚或跨沙漠之旅，而是莉莎專注改變一個習慣（抽菸）。其他研究對象也都有和莉莎類似的經歷。藉由專心改變一個習慣（後文會介紹，那就是「核心習慣」），莉莎連帶重新調整了其他習氣與根深柢固的行為模式。

不只個人可以改頭換面，企業若致力改變舊習，也能徹底轉型。寶僑、星巴克、美鋁、塔吉特等知名企業善用此一洞見，調整營運方式、改變員工溝通模式，甚至潛移默化消費者，讓他們不知不覺改變購物方式。

「這一張是妳最近照的腦部掃描圖。」一位研究員在莉莎訪談接近尾聲時說道。他在電腦螢幕上秀出莉莎的腦部影像，指著靠近莉莎腦袋中心的區塊，「當妳看到食物，這些和飢餓與渴求相關的區域依舊活躍。妳的腦袋還是會釋出訊息，讓妳吃個不停。」

他又指著最靠近莉莎前額的區塊，「不過這區塊也出現新的活動。我們相信，這裡正是阻斷

某些行為以及學習自律的起點。妳每走進這個實驗室一次，這區塊的反應就更為突出與明顯。」

莉莎是科學家最偏愛的受訪者，她的腦部掃描圖差異之大，說服力十足。此外，這些影像圖透露的資訊讓科學家繪出一目了然的地圖，顯示我們的心智裡，行為模式（習慣）存在於腦部哪個區塊。「因為妳，我們才明白一個決定何以變成自發的行為。」一位醫師對她說。

實驗室每個人莫不認為，重大發現即將出爐。事後證明，的確如此。



今早醒來，你做的第一件事是什麼？匆忙進浴室沖澡、檢查電子郵件、還是在廚房隨手抓了個麵包填肚子？你刷牙是在用毛巾拭乾身體之前或之後？綁鞋帶時，先綁左腳還是右腳？出門前和孩子說了什麼？會走哪一條路開車上班？到了辦公室，先處理電子郵件、和同事閒話家常、還是直接打理正事？午餐吃沙拉還是漢堡？下班回到家，你會換上運動鞋出去跑步嗎？還是喝著酒，邊看電視邊吃晚餐？

「我們這輩子所作所為均已定型，一切不過是習慣之總和。」^②威廉·詹姆斯（William James）於一八九二年寫道。我們每天下的決定看似深思熟慮，其實不然，而是因為習慣。雖然每個單一習慣的重要性微乎其微，諸如上館子會點什麼菜、多久運動一次、組織思緒的方式、工作程序等等，但是時日一久，這些習慣對我們的健康、工作效率、財務狀況、人生幸福都有極大的影響。二〇〇六年杜克大學一位研究員發表了一篇論文，^③發現人們每天的活動中，逾百分之四十是習慣使然，而非來自決定。

威廉·詹姆斯花了大半輩子了解習慣為何存在，除了他，從希臘哲人亞里斯多德乃至脫口秀天后歐普拉等等，也都非常看重習慣的影響力。不過直到近二十年，科學家與市調專家才真正開始了解習慣如何運作，以及更重要的是，習慣如何改變。

本書分成三部分。第一部分的重點在於每個人的習慣到底從何而來，深入探索習慣養成的神經學原理，新習慣如何養成，舊習慣又該如何戒掉。此外，一位廣告人如何善用習慣法則，將刷牙這件很少有人做的事變成全國的習性。這部分也說明寶僑如何善用消費者的習慣性衝動，成功將一款名為「芳必適」的除臭噴霧劑變成數十億美元的熱門商品。「戒酒無名會」藉由直搗習慣性癮頭的核心，改變貪杯者的人生。美式足球教練東尼·鄧吉改寫全美足球聯盟墊底球隊的命運，靠的是貫徹球員對場上暗號的直覺反應。

第二部分深入分析成功企業與組織的習慣，仔細探索美鋁的執行長保羅·歐尼爾（後來商而優則仕，擔任美國財政部長）如何帶領面臨瓶頸的公司成功轉型，靠著一個核心習慣，美鋁成了道瓊工業平均指數裡的第一優等生。星巴克努力栽培一位高中輟學生，協助他養成持之以恆的習慣，用以強化其意志力，最後這位中輟生成功當上首席經理。這部分也說明何以絕頂出色的外科醫師，一旦碰到醫院的組織性慣例亂了調，也會犯下要命的失誤。

第三部分檢視社會的習慣。我在這一部分重述馬丁·路德·金恩二世以及民權運動成功之道，稱一部分得歸功於阿拉巴馬州蒙哥馬利當地的社會習慣改變了。類似改變也讓華理克牧師在加州馬鞍峰建造了全美最大的教會。最後，本書深入探究棘手的道德問題，例如：英國一位殺人犯若能頭頭是道說服他人自己是因習慣使然而殺人，能否因此重獲自由？