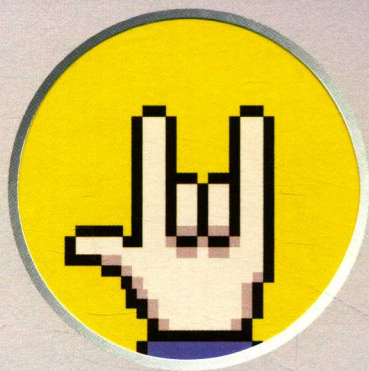


欣喜

打造峰值体验

Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact

刻意制造 4 个瞬间 轻松掌控他人行为



[美] 奇普·希思 丹·希思_著 靳婷婷_译

行为设计学

The Power of Moments

认知

荣耀

连接

行为设计学

The Power of Moments

[美] 奇普·希思 丹·希思 著 李昕 译



打造峰值体验

Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact

图书在版编目 (CIP) 数据

行为设计学. 打造峰值体验 / (美) 奇普·希思,
(美) 丹·希思著; 靳婷婷译. -- 北京: 中信出版社,
2018.8

书名原文: The Power of Moments: Why Certain
Experiences Have Extraordinary Impact
ISBN 978-7-5086-9024-7

I. ①行… II. ①奇… ②丹… ③靳… III. ①商业心
理学—研究 IV. ①F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 118453 号

THE POWER OF MOMENTS by Chip Heath & Dan Heath

Copyright © 2017 by Chip Heath & Dan Heath

This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC through Andrew Nurnberg Associates International Limited
Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

行为设计学: 打造峰值体验

著 者: [美] 奇普·希思 丹·希思

译 者: 靳婷婷

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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 9.5

字 数: 210 千字

版 次: 2018 年 8 月第 1 版

印 次: 2018 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2018-1345

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9024-7

定 价: 68.00 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

关于封面设计的故事

美国知名行为心理学家希思兄弟发现，那些令人愉快的峰值时刻大致包含4种因素：1. 欣喜。2. 认知。3. 荣耀。4. 连接。封面设计是基于文内提出的峰值四个关键参数，设计出一个关键词为“打造峰值体验”的行为设计学操控界面：欣喜、认知、荣耀和连接，这4个可以被量化的峰值指标在视觉上直截了当地呈现为数值条状态。

《打造峰值体验》兼具趣味性和实用性，封面设计也努力着笔于趣味性和实用性——“打造峰值体验”旋钮制造的峰值参数的最大化。这本书描述的峰值体验，是针对主体和客体双重角色的论述，所以，封面使用的手势是“我爱你”。

周滕家二郎

本书设计师

推荐序一

体验时代，已经到来

你经历过的最难忘的瞬间是什么？你预期将来还会经历哪些重要时刻？

有些瞬间给你留下了美好的回忆，有些瞬间让你充满荣耀，有些瞬间给你带来影响一生的启示。我们在某种程度上就是被这些瞬间所定义的，它能告诉你到底想成为一个什么样的人，你到底能做什么，你到底想要什么，你到底能承受什么。也许人生的意义就在于体验这些瞬间。

而希思兄弟说，体验是可以被设计的。

想象一下这样的情景：入职第一天，你刚到公司门口，就有一位打扮非常正式的女士来迎接你。她领着你在公司走了一圈，向你介绍了各部门的情况，然后把你送到办公桌前。办公桌旁边挂着一条横幅，上面写着“新人在这儿！”，全公司都能看见。桌上有一份礼物，是一个不锈钢材质的公司产品模型。你打开电脑，屏幕上出现了一幅代表公司理念的美丽图片。你打开邮箱，看到了一封来自首席执行官的邮件，他对你加以鼓励，希望你在入职的第一天有好心情，也希望你在公司能享受一段愉快的工作

体验。整整一上午，不断地有人过来跟你打招呼，向你做自我介绍，对你嘘寒问暖。

你觉得这种入职体验怎么样？是不是觉得公司这么重视你，你一定要好好干，报效公司？其实，这一套入职体验并不是公司自发地想出来的，而是一家咨询公司给设计的。这家咨询公司在很多国家都推行了这种新入职体验服务，有的员工甚至想先辞职，再重新入职——就是为了体验这种待遇。

心理学中有个说法叫“峰终定律”（peak-end rule），大致意思是，一段经历最让人印象深刻的，是它的峰值瞬间——最好和最坏的体验——和结束的瞬间。至于总时间长度，以及其中不好不坏的体验，我们则常常忘记。比如你去迪士尼游乐园玩一整天，可能绝大部分时间里都在排队，真正刺激的时刻很少。但是几天过后，你能回想到的只有那些精彩的瞬间。希思兄弟认为，“峰终定律”概括得还不够全面，其实只要是重要的时间节点，都令人难忘。比如入职第一天、上学第一天、结婚纪念日，到一个新地方开始新的生活，等等。我们对往事的回忆，要么就是在峰值上，要么就是在节点上的瞬间。

如果能为他人制造这些节点和瞬间，他们就会听你摆布。

1930年，哈佛大学心理学家伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳发明了一个实验装置，将老鼠关在盒子里，其中有一根控制杆，老鼠只要一推控制杆，下面就会有食物出来。实验结果是老鼠很快就学会了推控制杆。斯金纳说，人的行为也是这样——设计好激励和奖励措施，他就会听你摆布。这个洞见非常了不得，斯金纳几乎开创了心理学的一个新门派！别的心理学家都是被动地观察人类行为，最多是看到别人有心理疾病，给他治疗一下，而这一门派却是要主动左右人类的行为！

时至今日，这一门派有了正式的名字，叫作“行为设计学”（Behaviour

Design)。现在它的掌门人是斯坦福大学的 B. J. 福格。福格的最大贡献在于，他把行为设计学跟计算机软件和互联网应用联系在了一起，造就了一个个巨大的商机：

- 教育软件怎么才能让学生愿意花更多的时间学习？
- 财务软件怎么引导人们存更多钱？
- 发一封电子邮件，怎么能让人们看完就会立即购买你的产品？
- 游戏和手机应用软件怎么能最大限度地吸引你的注意力？

怎么设计，才能让别人听你的，去做一件事？福格说了三点：

第一，这个人必须自己想做这件事——需要有意愿。

第二，这个人必须能做到这件事——这件事越简单越好。

第三，你要提醒他做这件事——这就是一般软件、应用和广告做的事情。

只有满足了前两点，你的提醒才有意义。如果他根本没有意愿，你发的广告就会被视为骚扰；如果他有意愿购买，但是购买流程太复杂，他就会感到困扰，索性不买了。

如果一个用户的意愿很强，他做这件事又特别简单，你的提醒又恰到好处，那就会有一个特别好的效果——他会养成做这件事的习惯。所以什么叫品牌？品牌就是你培养了用户的使用习惯。

以培养用户习惯为目标——其实就是以让用户上瘾为目标，福格又给出了两条经验：

第一，是让用户在第一次接触你的东西时就有一个好印象。这就是为什么你在头等舱刚坐下，空姐就为你端来一杯香槟；这也是为什么苹果公司特别注重开机，甚至开箱体验。

第二，是让用户能经常获得成就感。比如微博、微信，这些社交网络

为什么让人上瘾？因为你每发一条状态，就有可能收获回复和点赞，就有可能吸引新的粉丝。哪怕是一个小小的赞，也能给人带来一次愉悦的小情感波动！

在现在这个时代，消费的趋势已经从“购买东西”转向了“购买体验”。生产自动化导致东西越来越不值钱，买回家还占地方。很多高级消费在于购买体验，比如旅游、参加音乐会，到现场观看重大比赛。对于商家来说，用户体验就是商机，其带来的最直接的好处就是提升黏性，产生利润。

重点是，如何像设计行为那样，去设计让用户满意的体验？希思兄弟研究发现，在重要时刻加入如下四种因素中的一种或几种，便能打造让用户难忘的峰值瞬间。

第一个因素是欣喜，即制造惊喜，给对方超乎寻常的感受。制造欣喜有三个方法：提升感官享受、增加刺激性、打破脚本。书中有一个洞见，探讨为什么那些进行体育训练的人每天的训练特别辛苦，但是一天到晚特别有干劲儿。而在校学习的学生其实没有他们辛苦，为什么常常萎靡不振呢？因为体育有比赛，而学校的日子太枯燥。虽然学生有考试，但是考试没有观众，无法颠覆学生对于平淡学校生活的预期。

第二个因素是认知，即让人获得一个洞见，意识到自己的潜能或者不能。我第一次做真正的物理研究，是在大学毕业前一年。当时我选修了一门研究生的课程，讲课的陈教授就鼓励我上手做点儿研究。我一开始没想好做哪个方向，后来自己主动找到他，说我想要跟他做点儿事，能不能给我找个课题做。陈老师说，你等我想想。

第二天，陈老师打电话到我宿舍，让我去图书馆找一篇论文看。我一听论文编号，心里就激动了。那不是20世纪七八十年代的老论文，而是主流期刊《物理评论A》上刚出来的新文章！我当时的感觉，就好像一个青

年队的足球运动员，突然被教练告知今天晚上这场中超联赛让你上场一样。

物理学的学习曲线非常漫长。你上大学的绝大部分时间都是在听课、看书、做题、考试，钻研几十年前甚至上百年前的理论，而这些行为都不是做科研。而我从研读那篇论文开始，跟着陈老师做起了真正的研究。我在大学最庆幸的经历就是陈老师给了我上手科研的机会，而且这件事的结果是我发表了平生第一篇物理论文。那是一段美妙的体验。我这才知道科研到底是怎么回事，知道了自己到底能不能做科研。

第三个因素是荣耀，来自认可，来自里程碑的设立，来自关键时刻表现出的勇气。很多年前，我刚到美国留学，和几个中国同学都要学开车。那时，我发明了一个理论——开车技术分为四个境界：

- 第一境界是你能够熟练地在训练场里绕着圈开。
- 第二境界是你会遵守交通信号指示、路上遇到别的车时不感到紧张，能从市区中的一个点开到另一个点。
- 第三境界是你敢上高速公路，到城市以外有10分钟车程的一家超市去买东西。
- 第四境界就是你能开一个小时的车，其中大部分时间是在高速公路上，去机场接送一个人。

我给每个学车的人都讲了这个分级理论。过了一段时间，我发现我的这个理论被接受了，有的同学在做车的时候，也会引用我的理论——“按照万维钢的说法，谁谁现在到第几级了。”

所以这件事情也给我带来了成就感。这就是里程碑思维。每到达一个里程碑，你都会感觉到一个实实在在的进步。

第四个因素是连接，即和他人联系在一起的感觉，共享美好或痛苦时刻。很多实验证明，如果一个团队一起经历过困难的时刻，一起奋斗挣

扎过，一起体会过痛苦，这个团队的凝聚力会特别强。中国人说好关系是“一起扛过枪、一起同过窗……”还是有道理的。所以，就算有条件远程工作，也应该时不时地组织一次集体活动，让团队成员能面对面地交流。现在有些公司把人拉出去在野外进行生存训练或者军训，也是有道理的。

这本书满满的都是“套路”。你对待这本书最正确的态度，就是把它当作一本武功秘籍……或是菜谱。希思兄弟的风格比较学院派，逻辑严密，涵盖了大量的研究结果和真实案例，技术含量和思维密集度非常高。如果他们两个就某个课题写本书，那你基本上可以放心，关于这个课题，目前学术界所知道的、你能知道的，都在书里了。这本书里有很多有趣的真实故事，两兄弟下了很大的功夫做了各种调研，而且这些故事特别新颖，几乎都是我以前没听过的。如果你对故事感兴趣的话，应该仔细阅读全书，它比微博上那些社会新闻强太多了。

我们知道，很多心理学所谓的研究结果并不靠谱。但我想，我们了解这些研究的目的是为了“学习正确的心理学”，而是为了掌握一两个平时办事能用上的心理学“套路”。“套路”不一定都有效，但是你知道的“套路”越多，遇到事情就越有办法。人和人之间的差别很大，如果这招对她没有效果，我们还有别的招。

我们大概可以预测“体验设计学”将会越来越流行。我们知道人的意识就是主观的体验，赫拉利在《未来简史》里也说，现在宗教不能给人提供意义了，也许人生的意义就变成了经历各种体验。体验时代，已经到来。

万维钢

物理学家、畅销书作家

将更多的心，放到每一刻

提笔写下这篇序言的时候，我和家人正在澳大利亚的黄金海岸旅行。这里有着和煦的阳光和清澈的蓝天，是我们一家人最爱的度假胜地。于是因这本书的缘故，我也特别留意身边的各种难忘时刻。

几天前，我们驱车前往天宝灵山，那里距离黄金海岸有一小时的车程，沿途风景秀丽壮阔，阳光、蓝天与山的翠绿像是一幅在窗前移动的油彩画。我们在一个山镇的乡村市集停下来，我太太在那儿买了一张手工制成的樟木小矮桌，两个孩子开了卡丁车，吃了当地小农做的热狗（长到用两块面包并排夹起来还有剩余）。接着，我们去一个能俯瞰整个山谷的风景区拍了很多照片，并在阳光下喝咖啡。我女儿千千很兴奋地跑来跑去，但不小心摔跤擦破了膝盖。回程的路上很堵，我们绕路去了一家著名的海产店，吃了新鲜的大虾和澳洲人的“国民”食物“炸鱼和薯条”，天黑了再开车回酒店。

就寝前，我和孩子们一起回顾了当天的经历。根据积极心理学的研究，“一起回顾开心的一天”是营造家庭幸福感很有效的技巧。而身为心

理学研究者，这种互动对于我来说也特别有意思，因为我发现每个人的记忆点都不相同。

我问他们：“今天最难忘的是什么？”

孩子们先是回答“吃海鲜”，然后是“吃热狗”，还有“去了一个没开门的地方”（什么？），竟然一点儿都没提到沿途的美丽风景、妈妈很纠结才买下的野餐桌、刺激的卡丁车，甚至连女儿都没提到自己跌倒受伤这件事。

我太太笑着说：“如果你们觉得最难忘的都是日常的吃吃喝喝，那我们出国跑这么远一趟是为什么呢？”

当然她是在开玩笑，不过每次发现别人的记忆点与我们的不同，甚至没注意到我们觉得该注意到的事情时，我们不免会有点儿失落，心里会想“你是不是根本不在乎？”

所以，尽管我们希望能给所爱的人制造终生难忘的时刻，我们也必须知道这种事情见仁见智，而每个人如何看待一段经历，并在心中给予它的重要性和个人意义，才是最重要的，也是我们无法指定的结果。

但这并不意味着只要“随遇而安”就好，从希思兄弟的《行为设计学：打造峰值体验》这本书的角度来说，这恰好也是我们要特别补足的一课，即如何在我们的日常生活里，为自己和他人设计有共同记忆的“峰值体验”，给那些原本看似普通的时刻，赋予更多的力量。

因为我们一生中的每一天，都充满了各种稍纵即逝的片刻，而且多半不会给我们留下任何印象。但当我们回顾一生时，往往会发现，那些改变我们最多的，都是一些“有意义的片刻”。当我们理解了这个道理时，就可以采取行动，主动设计我们生活中的各种经验，为自己、他人，甚至我们的工作/品牌，创造出有情感、有力量，让人一辈子难忘的“片刻”。

而这样的“行为设计”并不复杂，关键在于让这些时刻“脱颖而出”。

书中讲到一个很窝心的案例：一个小男孩和家人度假归来，惊觉自己心爱的玩具长颈鹿乔西被遗忘在酒店了。眼看着一场小小的家庭危机就要爆发，父亲马上安慰孩子道，“乔西只是还在度假”，接着便联系酒店工作人员，请他们寻找乔西并尽快寄来。这位父亲也请工作人员先拍一张乔西的照片传过来，好让孩子看到后安心。

但出乎意料的是，酒店的工作人员不只发来了一张照片，而是一整部相册！里面有乔西躺在游泳池边的长椅上、乔西开着高尔夫球车、乔西在水疗馆做美容（眼睛上还敷着黄瓜片）、乔西和酒店里的鸚鵡一起聊天……透过这个既用心又玩心十足的举动，酒店把一段小插曲转为这一家人可能会终身难忘的回忆。这件事传出去后也让酒店名声大噪，可以说是一个相当成功的公关营销案例。

酒店工作人员的这一“善举”，可能只是找到乔西后的一时兴起，毕竟按照惯常的做法，他们只需要找到乔西、拍照、寄回，就可以了，而小男孩和父亲所预期的，也是赶紧让乔西回家，求得安心。但从“行为设计”的角度，工作人员有心或无心的举动，恰好打破了这一日常的脚本，用极佳的创意和极低的成本，讲出了一个引发尖叫的“乔西旅行故事”，从而颠覆了小男孩一家人的预期，创造出了“峰值时刻”。

而这一行为设计本身，并非要有特别宏大的剧本或筹备，所需要的只是“有心”和“设计”。所以当我们有了这样的意识，并且懂得行为设计的诸多技巧时，那么无论是在个人生活里，还是在工作和商业场合中，我们都可以通过这种“颠覆预期”和“创造乐趣”的原理，制造难忘的经历。

我们还可以通过行为设计，为某些遭遇赋予更多的意义和力量，帮助我们改变坏习惯、激励学生和员工，甚至将挫败变成正面的转折点。这都是这本书为我们提供的许多有价值的观念，为我们创造积极的人生和正向

的心态，提供了许多具有实际操作意义的方法。

在现代生活中，我们常常感到日子在繁忙中匆匆而过，一天下来，一年下来，有多少片刻能够留在记忆中呢？《行为设计学：打造峰值体验》这本书中也说，我们经常是“配合演出”的认命演员，许多时刻都是我们在被动接受，而不是主动创造的。所以，能够用心咀嚼生活中的点滴，从平凡中创造出充满力量的片刻，对我们人生的整体幸福感会非常重要，而这些也都符合积极心理学领军人物马丁·塞利格曼博士所提出的 PERMA 幸福方法论^①，提醒我们“更加用心地对待每一刻，有意识地创造真正属于自己的幸福生活”。

希望每一位读者都能从这本书中获益，将更多的“心”放到每个时刻中。

刘轩

心理学者、进步空间创始人

① PERMA 幸福方法论的缩写字母，P 指 positive emotion，即积极情绪；E 指 engagement，即投入；R 指 relationship，即人际关系；M 指 meaning，即意义；A 指 accomplishment，即成就。——编者注

行为设计学：打造峰值体验

目 录 | CONTENTS

推荐序一 体验时代，已经到来 / 万维钢 V

推荐序二 将更多的心，放到每一刻 / 刘轩 XI

第一章 决定性时刻 001

“高三学生签名日” 001

峰终定律：记住峰值，难忘结尾 005

对平淡无奇说“不” 011

第二章 瞬间思维 017

入职第一天：搭建认同感的好机会 017

反转婚礼：用仪式感刷新自我 022

人们生来渴望里程碑 025

从核磁共振仪到“丛林大冒险” 027

企业不可忽略的3个重大时刻 033

1号诊所：那些零售银行错失的时刻 037

第一部分 欣喜时刻

第三章 峰值时刻 045

毕生难忘的“人性的审判” 045

进攻而非防守：为消费者提供满意的体验 053

3 个要点，刺激欣喜感受 060

不治之症带来的“完美时刻” 064

第四章 打破脚本 069

度假中的乔西：如何打造一流服务？ 069

非常规会议：让员工走出去寻找创意 077

惊讶心理学：新鲜感的威力巨大 082

欣喜时刻要点小结 086

2 号诊所：如何为老套无味的会议重新赋予新鲜感？ 088

如何打造决定性时刻？ 089

第二部分 认知时刻

第五章 被现实“绊倒” 097

引发恶心和羞愧：孟加拉乡村的卫生改革 097

真相让人觉醒 102

关注问题而非解决方案 104

第六章 突破认知 111

从冒险和失败中认识自己 111

鼓励我们突破自我的，往往是别人 115

助推认知：“高标准 + 信心”和“方向 + 支持” 119

让失败成为轻松的谈资 123

认知时刻要点小结 128

3 号诊所：为一家中餐馆升级 130

第三部分 荣耀时刻**第七章 认可他人 137**

赞美的力量：从“丑小鸭”到“白天鹅” 137

真诚的赞美给予员工自豪感 141

感谢信：放大捐赠者的体贴入微 146

面对面感恩的幸福时刻 149

第八章 多设里程碑 153

改变人生的“5千米跑” 153

升级：为目标设置关卡和层级 156

回顾以往，挖掘成就 159

明智的管理思维：用小目标支撑大目标 160

视觉标志触发荣耀时刻 164

从“中点线”到“终点线” 166

第九章 锻炼勇气 169

在静坐示威中抑制恐惧 169

暴露疗法：让蜘蛛从手上爬过 173

事先储存默认反应 176

练习勇气，缓解焦虑 178

敢于站出来，就会有人跟随你 181

荣耀时刻要点小结 184

4号诊所：老板恍然大悟——原来没人愿意听我的 186