

# 七堂思维 成长课

精英群体的行为习惯



[英] 卡罗琳·韦布 (Caroline Webb) 著 熊舟 译

Harness the Power of Behavioral Science  
to Transform Your Working Life

How to Have a Good Day



中信出版集团

How to Have a Good Day

Harness the Power of Behavioral Science  
to Transform Your Working Life

# 七堂思维 成长课

精英群体的行为习惯

[英] 卡罗琳·韦布 (Caroline Webb) 著

熊舟 译

中信出版集团 · 北京

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

七堂思维成长课：精英群体的行为习惯 ( 英 ) 卡罗琳·韦布著；熊舟译.--北京：中信出版社，2018.8 ( 2018.9重印 )

书名原文：How to Have a Good Day: Harness the Power of Behavioral Science to Transform Your Working Life

ISBN 978-7-5086-8995-1

I. ①七… II. ①卡… ②熊… III. ①企业战略—通俗读物 IV. ①F272.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2018 ) 第 108178 号

How to Have A Good Day by Caroline Webb  
Copyright: © Seven Shift Ltd 2015

This edition arranged with Zachary Shuster Harmsworth Literary Agency through BIG APPLE AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.  
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

## 七堂思维成长课——精英群体的行为习惯

著 者：[英]卡罗琳·韦布  
译 者：熊舟

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：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

版 次：2018 年 8 月第 1 版

京权图字：01-2018-1344

书 号：ISBN 978-7-5086-8995-1

定 价：59.00 元

印 张：13.75 字 数：272 千字

印 次：2018 年 9 月第 2 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

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

献给我的母亲和父亲  
他们给了我信心和事业的初衷

如何过好每一天，到头来其实就是如何过好这一生。

——安妮·迪拉德（Annie Dillard）

30年前，我拿到了人生的第一份工资。事实上，那并不是一张支票，仅仅是装在一个信封里的零钱和硬币，是我在当地一家超市当店员的工作报酬。表面上看，那不是一份好工作，薪酬很低，一点儿也不光鲜。我的职责是摆货架，拖地板。每天我都穿着公司统一发放的制服，上面还有之前员工留下的污渍。经理态度生硬，坐在一个高高的格子间里盯着整个商店。但不知为何，我还挺喜欢那份工作的。员工之间培养出了同事情谊，不时还在晚上出去聚会。我收银麻利，顾客很满意。我很自豪，感觉自己很有价值。

6年后，我找到了一份体面得多的工作：在一家经济研究所担任研究员。我有了自己的办公室，还独享数量惊人的垃圾回收桶。但奇怪的是，我很快就开始难受起来。我无法获得别人对我工作的关注，于是开始随波逐流。我认真恳切地写了一份关于后共产主义时期欧洲经济发展的鸿篇报告，但肯定没人会看。

我当时面对的是现在我们所称的“第一世界问题”，我也清楚能获得那份工作确属幸运，但慢慢地，我觉得每天越来越难打起精神去上班。我处在当时的人生节点，不知如何转圜，只好停滞不前，等合同到期，然后默默换工作继续前行。

回顾过往，我做过很多不同类型的工作，比起先前做过的这两份工作，有的更好，有的更糟。我做过酒店女佣、前台接待、侍应生，也做过要求更高的工作，比如经济学者、管理咨询顾问、高管培训师等。我在私人机构和公共部门都工作过，在大型跨国企业也待过，还开办过自己的小型创业公司。经历了这么多以后，我发现一个不变的事实：工作头衔并不会决定我每天的生活质量。身处“糟糕的”工作岗位也可以收获美好生活，享有盛誉的角色也并不是总能带来满足感。

这个悖论在我心里产生了一个疑问，让我一直好奇是什么让我们在能够一直保持活力，不论是精神上的原因还是情感上的原因。在探索如何应对职业生涯里与日俱增的工作强度的过程中，特别是在注意到我的很多同事和客户经常感到挫败或厌倦，并因此很难保持最佳工作状态之后，如何保持工作活力变成了我所追求的个人事业。事实上，一篇篇调查结果显示半数（甚至更多）的员工都会感到与工作脱节。<sup>1</sup>再加上我们大都在休假时感到充满斗志、身心愉快，这让我们看到大量损失的人力潜能。但我们在谈论工作上的不满时，只把它当成无足轻重的失望情绪，觉得忍到周末就好了，或者权当是在朋友间开开玩笑。（“今天怎么了？”“噢，工作啊，你懂的。”“哈哈，我也一样，喝一杯吧。”）

因此，我倾尽职业生涯来寻找办法，希望在被人问到“今

天过得好吗？”时，我们能更愉快地回答“很好，谢谢”。在麦肯锡（管理咨询公司）工作的12年对我实现这一目标助力良多，在那里我有机会见识上百家机构内部的日常运作情况。我专门研究转变组织文化，使其变得更为正面、积极。我花了很多时间研究行为、态度、流程。只要有机会我就会问客户三个问题：①你觉得高质量的一天是什么样的？②糟糕的一天是什么样的？③如何才能收获更多美好的时间？然后我就开始工作，帮助客户扭转形势，让糟糕的一天变得美好。有时我需要单独培训领导者，有时需要集合一群人，帮助他们重新思考如何共事。在实践中我经常发现，一些很小的变化，比如稍稍调整一下大家的优先事项或处理分歧的方式，就能极大地提高工作表现和满意度。这些真是振奋人心。

这些年来，我的工作主要依托不断涌现的行为科学成果，这些研究成果揭示了人类如何兴旺发展。我的第一份工作是研究经济学，但我对其他行为科学的进展也产生了浓厚兴趣，因此也接受了心理学和神经科学的培训。此后我花了海量时间研读这三个学科的学术论文与专著（目前已超过600篇/本），寻找研究发现，并将其转化成可行的建议提供给客户。这些丰富的研究和实践经验构成了本书的基础。

## 什么是高质量的一天？

这些年来，我注意到大家回答“什么是高质量的一天”时多有相通之处，这些答案呼应了我在那份“低微”的超市工作中获得的小小喜悦。首先，大家都会说到工作卓有成效，或是得知自己的努力促成了有价值的事情时收获的愉悦感。其次，在高质量的一天里，大家总

是充满信心，感觉工作顺利，并且获得了所需的支持。最后，大家认为高质量的一天会让他们感到精力充沛而不是身心俱疲。这不是说工作本身不会让人身心疲惫，而是说工作回报了足够的愉悦和激励，弥补了工作时的一切消耗。

当然，我们能否在工作时间收获这些愉悦一部分要靠运气。如果当天要应对一位脾气暴躁的同事或一场危机，很明显我们并不能完全掌控自己在这一天的情绪走向。但经验让我得出了一个振奋人心的结论：其实我们可以腾挪转圜的空间远比想象中大。掌握情绪的秘诀在于学习一些科学知识，理解大脑如何运作，以及人们行为的缘由。一旦了解了影响我们抉择和情感的一些因素，认识到我们的思维模式影响甚广——从我们对现实的感知到周围人的情绪等，我们就不用再纯靠运气来收获高质量的一天了。掌握这些基本要素后，激发出我们自身和别人的最佳状态的方法就明确得多了。而这会更有利于我们去打造自己心之所向的高质量生活。

比如，在本书中分享故事的一位公司高管提到，在学习行为科学的一些理论后，他开始发现“会议好得出乎意料”。那个理论就是：对一个人的能力做出即使很小的质疑，也会让对方的大脑处于防守状态，使他们难以清醒思考。在此前的会议上，这位高管毫不留情的个人风格无意中触发了身边人的防御反应，造成了很多紧张的局面。但在调整了表达方式以后，他与人打交道的质量很快得到改善。

同样在本书中，另一位经验丰富的专业人士告诉我们，她在尝试使用一些具备充分科学依据的新技巧来增强专注力和自信心后，“忽然”就收获了新的晋升机会。一位领导者说她欣喜地发掘了团队里的人才，只因为运用了一个研究发现——给别人一定的空间，他们的想



法通常会变得更富创意。一位创业者对大脑的奖赏系统进行了些许了解之后发现，即使拒绝别人，他也可以让对方体会到与自己表示赞同时相差无几的愉悦感。诸如此类，不一而足。

本书就集中介绍了我们在理解叹为观止的大脑科学之后，如何创造更多类似的幸运转机。

## 关于本书

针对我关于“高质量生活”的问题，答案可能涉及诸多主题，为反映这些主题，本书将围绕七节课展开。首先，前两节课向大家阐释我们一切行为的坚实基础，展示如何妥善设置优先事项，如何尽可能地利用好时间。之后三节课阐释了如何将工作任务变成令人愉悦的胜利果实，让你在每一次工作沟通中表现优异，将创意和智慧最大化，提升个人影响力。最后两节课告诉大家如何在工作时间保持生活乐趣，如何在灰心失望时百折不挠，在整个过程中有哪些办法能让人精神焕发。

作为福利，你会在本书的附录看到建议，告诉你如何利用现代职场和生活必备的“两大件”：电子邮件和会议。书中还附有一份方便实用的清单，帮助你利用本书给出的小提示，为从早到晚的日常活动注入活力。

## 科学理论、实践技巧、实际案例

综观全书，你会发现本书结合了科学理论、实践技巧，还有人们

在生活中运用这些技巧的实际案例。下面我简单谈谈这三方面。

首先，本书中给出的每条建议背后都有心理学、行为经济学或神经科学等方面严谨的科学实证支撑。写作时，我努力将焦点集中在广为接受且已由多个研究团队反复验证的研究发现上，当然，有时我也会挑出一些离奇古怪的实验来设法说明某一特殊观点，同时让大家置之一笑（或置之一叹）。为了让科学理论在正确的前提下尽量显得简单，在紧跟本书前言之后的“科学理论基础”一节中，我写了一个简短的指南，介绍了书中所有观点的逻辑结构和横贯始终的三大主题。这个指南将帮助你轻松自在地驾驭那些迷人的科学理论。

其次，本书的核心目标是将所有这些科学理论转化成一步步的实践措施，改善你的日常生活。书中每一章节都经过精心编排，你能从中迅速找到所需建议。实践要点均简单明了地突出标示，每章结尾的“思维课堂”总结了本章的建议，方便大家迅速查阅。我对章节先后顺序的排列是从实用角度出发的，但如果你正在应对工作中某个具体的挑战，你也可以跳过前文直奔相关内容。如果你已经读过“科学理论基础”一节后，对后面的内容可以选择性地跳读。

最后，如前文所述，你会看到多个成功人士现身说法，本书的建议帮助他们改善了职场生活。他们来自各行各业，地域横跨各大洲（除了最冷的大洲）。他们中，有的处于事业巅峰，有的处于事业上升期。除个别情况外，我保留了他们的真实名字，但隐去了姓氏和就职机构，以免他们淹没在被人索要建议的洪流中。希望你和我一样能从他们身上获得启发。另外，如果你好奇，我承认我也在亲自尝试这份“药方”，因此我也会分享书中的这些技巧如何帮助我在事业上取得成功。

## 广而告之

在告诉你如何保持最佳状态的同时，本书也可以帮你激发出你的领导、下属及合作对象的最佳状态。书中的大部分技巧都可以在团队中运用，增进团队互动，或是为重要会议提供支撑——无论你是否参考技巧背后的科学理论。（如果你想和同事们一起讨论书中给出的建议，可以通过 [www.howtohaveagoodday.com](http://www.howtohaveagoodday.com) 网站找到相关材料以便进行小组讨论。）

我也注意到，书中给出的建议在工作之外同样产生了积极影响。不论你是大学生、社区志愿者，还是已经退休或在家操持家务的人，你都可以运用书中的办法提升每天的效率和愉悦感。很多客户向我推心置腹地表示，运用这些技巧多年后，他们的婚姻状况得到改善，与子女、朋友之间的关系也更紧密了。当我问起个中缘由时，客户咧嘴一笑，悄悄告诉我，他们在工作场合运用新办法之前，先暗中把最亲近的人当作小白鼠试验了一番。因此，无论你身在何处，请用这些建议去做些有意思的试验吧。



我们都会遇到无法改变的事情，但行为科学有时会让我们耳目一新，它对我们体验世界的方式产生了很大的影响。如果我们选择接受这个科学依据，结果将会是翻天覆地的。我们可以施加更多控制，开始享有“事先筹划好的运气”，继而拥有更美好的生活。

现在就让我们启程出发吧！

不论事情有多疯狂和荒谬，只要有证据，我就愿意相信。但是，事情越是疯狂荒谬，证据就必须越扎实可靠。

——艾萨克·阿西莫夫（Isaac Asimov）

我们生活在行为科学的黄金年代，几乎每周都有关于我们思考、感受和行动的新鲜见解出炉。神经科学家、心理学家和经济学家都在忙于破解我们这个时代至关重要的奥秘，比如“怎样掌控我的收件箱？”“为什么特别理性的人也会犯糊涂？”“我该如何立刻（或从今以后、从明天开始）停止拖延？”。科学研究对回答这类紧要问题很有一套。

你可能也会纳闷世界到底发生了什么变化，为什么如此多的媒体文章突然都配上了大脑的图片？毕竟构成本书主干的三门学科——心理学、行为经济学和神经科学——已经存在一个多世纪了。眼下我们身处某个十字路口，让这三门行为科学更多地应用于日常生活是大势所趋。因此我想先讲讲背景，然后再阐述贯穿本书始终的三大科学主题。

## 心理学：更关注幸福

回顾历史，心理学主要调查研究产生负面行为的原因。研究人员在理解妄想症和抑郁症等的病理方面做了重要工作；他们探寻恐惧和侵犯行为的心理动态。鉴于此，难怪心理学最广为人知的实验来自斯坦利·米尔格拉姆（Stanley Milgram），他的实验颇具争议，旨在探索人们在多大程度上愿意屈服于权威。实验中，他测试志愿者在穿白大褂的人的指示下，是否愿意对陌生人实施可能致命的电击。<sup>1</sup>（令人不安的是，有不少人居然服从了指示。）显然，这类研究对揭示复杂的人类思维贡献良多，也为现代行为科学奠定了基础。但这些发现没能得到有效转化，去鼓舞和指引我们收获高质量生活。

然而近年来，心理学的天平偏向了探索引发正面行为的情境。促进这一转向最明显的事件可能是1998年宾夕法尼亚大学教授马丁·塞利格曼（Martin Seligman）当选美国心理学会主席。此前塞利格曼自己的研究主要集中于无助感，但他随后宣布其主席任期内的研究主题是“积极心理学”，即认真研究我们如何成为最好的自己。自此，心理学家开始将更多的精力投入到理解人类经历中愉快的方面——是什么帮助我们成长，振奋精神，提高生产力，这正是我们大部分人渴望知晓的。

## 行为经济学：偏重更现实的行为理论

与此同时，经济学也转向了更全面地研究人类的状态。归根结底，经济学研究的是人们如何做选择：我们如何权衡不同可选方案的

成本和收益，以及据此做出何种决定。这些选择可能是日常琐事，比如决定买哪种零食；也可能意义重大，比如决定推进哪个价值上百万的项目。无论如何，经济学家为了预测人们的选择，通常要假定人们总能准确、独立地评估他们面前每个可选方案的收益，来建立理论模型。但那些模型无法解释很多实际行为，比如，我们总是在信息很少时就做出冲动的决定，我们有时会因为别人的看法而改变主意，我们有时会为别人做善事而不求回报。

这促使两位心理学家——普林斯顿大学的丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）和斯坦福大学的阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）在1979年穿越“敌方”阵线，在富有影响力的经济学期刊《计量经济学》（*Econometrica*）上发表了一篇文章，文中强调人们在做选择时并不会像机器般行事。<sup>2</sup>情感和社交因素决定了我们的很多选择，通常这些选择很有道理，并且可以预测。由此，他们开启了一场革命。很快一场被称为“行为经济学”的新运动出现了，该运动主张将经济学强大的分析工具运用到研究现实世界中人们如何做出实际选择上。结果呢？卡尼曼在2002年获得了诺贝尔经济学奖。但对我们而言更为重要的是，经济学家现在对我们每天如何做出选择有了更为细致和准确的理解，并告诉我们如何调节自身行为。

## 神经科学：衡量大脑活动的方式更为成熟精确

最后，由于我们观察普通大脑运行的技术手段突飞猛进，神经科学得到了飞速发展。神经科学家很早就能运用一系列扫描技术来揭示大脑的结构和活动，但那些技术必须要让被研究者暴露于大量辐射的

环境下，因此并不是非医学研究的理想手段。但自 20 世纪 90 年代以来，风险较低的成像技术稳步发展（包括发明了实用的核磁共振成像扫描），神经科学家得以更容易地观察健康人的大脑在正常情况下的状态。这意味着研究人员能看到人在因善意而快乐或因取得成就而精神焕发时，大脑的哪些区域会变得活跃。他们能观察到人们不开心或紧张时（不是因为躺在一个嘈杂的金属管道里或有电极连在脑袋上而紧张）相关的神经活动。

因此，神经科学家对我们每天的想法、感觉、行动背后的生理机制有了更多且更精确的理解。这意味着他们也在探寻让心理学家和经济学家同样着迷的行为课题——比如，我们如何解决难题，如何应对错综复杂的人际交往等。事实上，我在本书中引用的很多研究都来自这三种行为科学的跨学科合作；感觉就是我们生活在一个“神经—心理—经济学”（或与此类似）的时代。而这种跨界聚合对我们可是大好事。因为通过相辅相成的不同视角（生理的、观察的、分析的），对工作场所中我们重视的课题展开研究大有裨益，也会催生更为丰富的指导建议，帮助我们保持最佳状态。



### 三大主题

我们如何将这些不断演进、令人兴奋的科学原理应用到日常的具体工作中去呢？这就是本书的意义所在。本书专注于将最有价值的研究成果转化到当前工作的具体情境中，不论是针对艰难的工作任务、

繁忙的日程安排，还是复杂的人际关系，书中都阐释了如何稳妥地让每一天过得更愉悦、更高效的办法。

在探讨打造高质量生活的七节课之前，我要强调三大重要的科学主题，你会看到这些主题横贯三个学科领域，在全书中反复出现，为书中每个章节的实证和建议提供理论基础。（如你想跳过直接去读本书的第一节课，马上开始体会实际应用亦无可，书的最后附有专业术语汇编，方便随时回看这一章节。）简言之，三大主题如下：

- 👉 1. 双系统大脑：大脑活动分为两套相辅相成的系统——一套有意识且受控制，另一套无意识且凭本能。这两套系统共同协作赋予了我们智慧和生产力，但如果依照两套系统各自的优劣来调整工作方式，我们的认知资源就能得到更好的利用。
- 👉 2. 发现-防守之轴：在潜意识中，我们一直在寻找需要抵御的威胁和需要发现的奖励。我们很容易就让大脑进入防守模式，而在此状态下我们容易犯糊涂。但是只要加入一点自我意识和对某种奖励的追求，就能让我们调整回思路更清晰的发现模式。
- 👉 3. 精神-身体环路：人类身体和精神状态之间的相互交错远比我们认识到的深入。因此，一些简单的生理干预能马上提升我们的智力表现、情绪复元力和自信心。

## 主题一：双系统大脑

无论从哪方面看，我们的大脑都是了不起的。大脑不但让我们的生理机能活跃运行，还为我们复杂的记忆和思想提供了巨大的存储空



间。大脑还有出色的处理和计算本领，赋予我们各种各样的能力，比如心算、猜测他人的动机、在面对挑衅时保持冷静、讲老掉牙的笑话等。如果大脑是智能手机，那货架上肯定空空如也，卖得一台不剩。

为发挥这些本领，我们的大脑在同步运行两套完全不同的系统。两套系统各有千秋，是两者的配合赋予了我们如此强大的智力。多年以前心理学家就观察到，我们的大脑似乎有两套迥异的模式，一套偏分析，另一套偏本能。<sup>3</sup>但直到丹尼尔·卡尼曼在2002年领取诺贝尔经济学奖时，这一概念才进入公众视野。他在领奖致辞中重点阐述了“不费力的直觉”（effortless intuition）和“花心思的推理”（deliberate reasoning）之间的差异，这是他的畅销书《思考，快与慢》（*Thinking, Fast and Slow*）中的两个重要概念。<sup>4</sup>我们不妨分析一下他的观点，看看对我们在工作场合的表现能起什么作用。

## 深思熟虑系统

首先谈谈容易被我们觉察到的系统，它控制着我们有意识地、谨慎地处理事情。它主要位于大脑中被称为前额皮层的部分，有多个不同的名字。在科学界有时被称为“受控”、“显性”或“反思”系统。丹尼尔·卡尼曼称之为“慢”系统，因为在两个系统中它确实运行较慢。<sup>5</sup>我打算把它称为深思熟虑系统。

这套深思熟虑系统主要负责我们成年人的行为，如果这些行为出现在一个两三岁的孩子（甚至青少年）身上，我们都会觉得惊讶。深思熟虑系统包括：推理、自我控制，以及前瞻思维。

我说到的推理不仅仅指逻辑思维，还指的是为非常规情况找到最佳应对办法所做的所有努力。不论是修订一篇错误百出的文档，还是