

# 零成本改变

HOW TO CHANGE THINGS  
WHEN CHANGE IS HARD

三大要素掌控情绪 九个策略助推改变



[美] 奇普·希思 丹·希思\_著 姜奕晖\_译

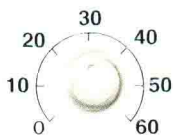
说服力

改变力

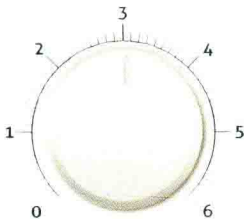
# 行为设计学

## SWITCH

理智



情感



情境



# 行为设计学

SWITCH

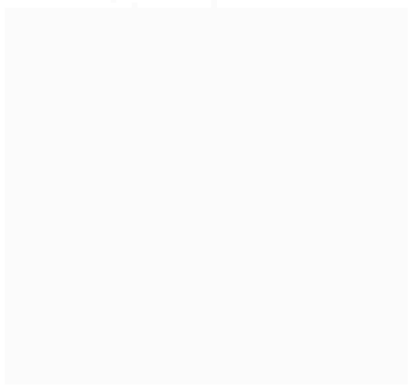
[美] 奇普·希思 丹·希思

著 姜奕晖 译



零成本改变

HOW TO CHANGE THINGS  
WHEN CHANGE IS HARD



图书在版编目 (CIP) 数据

行为设计学: 零成本改变 / (美) 奇普·希思, (美) 丹·希思著; 姜奕晖译. -- 北京: 中信出版社, 2018.8

书名原文: Switch: How to Change Things When Change Is Hard  
ISBN 978-7-5086-9025-4

I. ①行… II. ①奇… ②丹… ③姜… 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 118451 号

Switch: How to Change Things When Change Is Hard

Copyright © 2010 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: 零成本改变

著 者: [美] 奇普·希思 丹·希思

译 者: 姜奕晖

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: 10.75 字 数: 217千字

版 次: 2018年8月第2版

印 次: 2018年8月第1次印刷

京权图字: 01-2009-7095

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9025-4

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

《行为设计学：零成本改变》基于各行各业的改变难题，总结了成功的改变中不可或缺的三个要素：理智、情感和情境。调整这三个要素，便能不费成本，轻松引发改变。

封面正是基于这一逻辑，设计出一个关键词为“零成本改变”的操控界面，将理智、情感和情境转化为具体的行动项，演化成视觉上可以控制的旋钮。将三个旋钮的数值调到最高值，上部的数值条，即九个助推改变的策略的显性表现，就可达到最大化，如此便实现了行为的设计。

行为设计学是人类行为科学为我们提供的改变工具，无论是在生活还是在工作中，都行之有效。而这个界面设计想要给读者传递的是，它尽管是一个新学科，但践行起来，并不难。所以，封面使用的手势是轻松的“赞”。

周滕家二郎

本书设计师

## 关于改变，你所不知道的三个事实

### 容器越大 = 食量越大

2000年的某个星期六，影迷如同往常一样来到芝加哥市郊一家电影院，打算观看下午1:05开映的午后电影——梅尔·吉布森主演的动作片《危险人物》。入场时，工作人员递给每个人一杯汽水和一桶免费的爆米花，同时请他们在电影结束后留一会儿，回答几个有关小卖部的问题。这批观众浑然不知，自己已然成了一项非理性进食行为的研究对象。

观众拿到的爆米花不同寻常。它的味道可真不怎么样。事实上，这种难吃透顶的爆米花还经过了精心设计：爆好后放了整整5天，不但不新鲜，咬起来还会吱吱作响。有位观众后来抱怨说，爆米花嚼起来就像

是裹着花生仁的泡沫塑料；另外两名观众忘了爆米花是免费送的，还要求电影院退钱。

一部分观众领到的免费爆米花是中桶，另一部分人则拿到了大桶。因为每位观众人手一桶，所以不会出现多人分吃一桶的情形。研究人员想要弄清一个简单的问题：拿到大桶爆米花的观众是不是会吃得比较多呢？

两种爆米花分量都很足，观众不可能把自己的那一桶全部吃完。那么，还可以把上面这个问题表述得更加确切一些：假如不用担心爆米花会吃完，那么是不是拿得越多，吃得就越多？

研究人员分别在电影开始前和结束后偷偷称了每桶爆米花的重量，从而精确地得到每位观众吃掉了多少爆米花的数据。实验结果相当令人吃惊：拿到大桶的观众比拿到中桶的观众多吃了 53%。多吃的爆米花可以折合成 173 卡路里热量，也相当于从桶里抓了差不多 21 把。

康奈尔大学“食物与品牌研究实验室”负责人布赖恩·万辛克主持开展了这项研究。万辛克教授在《瞎吃》一书中描述了实验结果：“我们还进行过其他爆米花实验，无论实验细节怎么调整，结果始终都不变。不管电影院在宾夕法尼亚州、伊利诺伊州，还是艾奥瓦州，也不管放映的电影是哪种类型，所有爆米花实验都得出了一样的结论——食物容器越大，观众的进食量也就越大。就是这样。”<sup>[1]</sup>

没有其他理论能够解释这种行为。观众不是为了好吃才吃个不停（爆米花既不新鲜，又很难嚼），也没有觉得非要吃完整桶不可（无论是哪种分量，爆米花都绝对吃不完）。观众肚子是饿还是饱，对实验结果也没有什么影响。结论永不动摇：容量越大 = 食量越大。

最有意思的是，受试者往往拒绝接受这样的实验结果。电影散场后，研究人员告诉观众，其实有两种不同规格的爆米花桶，并且介绍了他们以往的研究结果。接着，研究人员询问受试者：“拿到的桶越大，吃得越多，你会同意这个结论吗？”大部分人都很不以为然，回答说“想骗我没那么容易”，或者“有没有吃饱，我自己心里有数”。

好吧！

设想一下，你从别人那里获得了这次实验的数据，但是并不知道受试者拿到的爆米花桶大小有别。根据这些汇总数据，再大致看一眼结果，很快就能看出不同受试者的食用量：有些人吃得不多，有些人吃了又吃，还有些人似乎在挑战人类胃部的物理极限。手头备着这样一份数据，很容易就能得出结论：有些人是理性进食者，有些人则是超级“大胃王”。

公共卫生专家要是也看到这份数据，多半会为这些“大胃王”而感到忧心忡忡：我们必须让这帮人养成健康的饮食习惯！我们必须想办法让这帮人认识到暴饮暴食的危害！

不过，请等一下。要想劝人少吃一点儿爆米花，办法很简单。不用顾虑对方是否能理解，也不用关心他们态度怎么样。该怎么做呢？只要拿小一点儿的桶来装爆米花就好了。

从这个例子可以看出，用简单的改变（缩小容器规格）来实现很难的改变（扭转他人的观念），其实是一件易如反掌的事情。这也正是你所不知道的第一个关于改变的事实：看似是人的问题，实则为情境问题。

## 人人都有精神分裂症

这本书的目的是帮助你完成改变，无论是针对个人、组织，还是社会层面的改变方法，书中一应俱全。或许你想帮助自家兄弟戒除赌瘾，或许你希望带领工作团队在市场不景气的时候更加精打细算，又或许你希望更多的街坊邻居骑自行车上班。

这三个层面的改变通常被当作不同的议题区别对待。对于公司主管来说，他们应该学习“管理变革”；对于个人来说，应该考虑“励志自助”；对于社会活动人士来说，则应该研究“改变世界”。这种泾渭分明的界定实在多此一举，因为所有为了改变而付出的努力都有共同之处：改变，意味着行为模式的转变。你的兄弟必须远离赌场，你的员工也只能改订经济舱机票。总而言之，所有的努力都将殊途同归：你能否改变他人的行为？

你心里一定在想，对于改变这件事，人们多半都会抗拒。不过事情不能一概而论。每天都有许多新生儿呱呱坠地，而父母总是莫名其妙地就欢迎这种改变——试想一下，这是多么颠倒乾坤的巨变啊。假如老板三更半夜为了鸡毛蒜皮的小事吵醒你两次，还大喊大叫（或者你只要换了套新衣服，老板就摆出一副作呕的表情），那还有谁愿意替他们干活呢？这样的改变并不算小，可人们不但不抗拒，反倒甘愿接受。

在生活中，我们经常拥抱各种重大的改变。除了家中添了孩子，我们还迎接婚姻，迎接新房，迎接新科技，迎接新的工作职责。与此同时，有些行为却禀性难移，令人恼火：烟鬼停不了手，孩子越吃越胖，丈夫



的脏衬衫永远四处乱丢。

由此可见，改变有难有易，而难易究竟有什么分别呢？本书的观点是：成功的改变遵循同一套模式，改变的引导者必须一次完成三件事情。第一件事我们已经提到过：要想改变他人的行为，必须改变其所处的情境。

当然，改变情境并不能一劳永逸。把酒鬼送去戒酒中心，周边的新环境可以帮他戒酒；可是他一旦离开戒酒中心，没了环境的影响，又会怎么样呢？销售经理每日紧盯业务员，业绩一度突飞猛进；可是一旦恢复常态，又会怎么样呢？要想真正改变一个人的行为，不仅要改变其周围的环境，还要影响这个人的内心和头脑。

问题就在于：内心和头脑常常各自为政，根本无法达成一致。

你听说过美国麻省理工学院女学生高里·南达发明的“逃跑闹钟”吗？这可不是普通的闹钟，它还长着轮子。你在晚上入睡前调好时间，第二天早上，逃跑闹钟不但铃声大作，还会从床头柜上滚下来，在房间里窜来窜去，逼得你不得不爬起来追着它跑。想象一下这样一幕：你穿着内衣，趴在地板上，一边追，一边骂一只满地乱跑的闹钟。

普通闹钟响了以后，你可以摁一下停止按钮再接着睡，然后就会大事不妙了——逃跑闹钟保证不会这样。显然，睡过头是很多人心中共同的担忧。要知道，这种售价 50 美元的逃跑闹钟一上市，头两年就卖出了 3.5 万只（连广告也没怎么做）。<sup>[2]</sup>

这项发明大获成功，揭示了有关人类心理学的诸多问题，其中最根本的一条就是：人人都有精神分裂症。部分自我被称为理智面，想在早上 5:45 就起床，上班前还能挤出足够的时间去慢跑一下；另一部分

自我被称为情感面，天还没亮就活跃起来了，它让我们躲在温暖的被窝里，觉得世界上最幸福的事就是再多睡几分钟。假如你跟其他人一样，这种天人交战的获胜方往往是情感面，那么或许你也该买个逃跑闹钟了。这件小东西最吸引人的地方就是，协助理智面，战胜情感面。想想看，一只“抽风”的闹钟在房间里横行无忌，任谁也不可能还缩在床上接着睡。

说得直白一些，逃跑闹钟不是为理智的人群设计的。如果《星际迷航》里极端理智的斯波克打算早上 5:45 起床，他一定会准时起来，不必大费周折。

我们内在的这种精神分裂现象怪诞不经，却极少引发人们的思考，这是因为我们早就习以为常了。当我们开始新一轮节食计划时，会先把食品柜里的奇多膨化薯条和奥利奥饼干都清理掉。因为我们在理智面心知肚明，一旦情感面有了渴求，想要自我控制就没什么指望了，所以唯一的办法就是先去除一切诱惑。（在此郑重声明，如果麻省理工学院的学生能为节食者发明出“逃跑奇多”，一定会赚得盆满钵满。）

结论不可避免：一个脑，两条心。

事实上，心理学家普遍认为，人类大脑内部始终有两个相互独立的运作系统。第一个就是前面所说的情感面，这部分自我属于天性能，能够感知痛苦，获得快乐；另一个是理智面，也称为反思系统或者自觉系统，这部分自我能够深思熟虑，能够条分缕析，能够思索未来。

在过去几十年里，心理学家针对两个系统的研究成果颇丰。当然，人类早就注意到自身内在有两股力量在相互拉锯，这种认识由来已久。

柏拉图说过，人类头脑中有一位理性的御车人，必须驾驭一匹桀骜不驯的马，“只有用马鞭抽它，用马刺刺它，才能让它就范”。弗洛伊德曾经提出，人格可以分成自私的本我和正直的超我（以及介乎两者之间的自我）。现代行为经济学家则把两个系统称为计划者和实干者。

不过我们认为，弗吉尼亚大学心理学家乔纳森·海特在其杰作《象与骑象人》中使用的类比，为这两方的对峙做出了完美的诠释。在海特眼中，我们的情感面像一头大象，理智面就是骑象人。<sup>[1]</sup> 骑象人骑在大象背上，手握缰绳，俨然一副领导者模样。但事实上，骑象人对大象的控制水平忽高忽低，并不稳定，毕竟跟6吨重的大象比起来，骑象人显得很渺小。如果大象和骑象人对于前进方向的意见相左，那么骑象人注定会落败，毫无还手之力。

大象打败骑象人，大多数人对这种事情再熟悉不过了：睡过头，吃太多，半夜给前任男（女）朋友打电话，做事拖拖拉拉，尝试戒烟终告失败，偷懒不去健身房锻炼，生气时脱口而出不该说的话，西班牙语班或者钢琴课只学了一半，因为害怕而拒绝在会议上发言，等等。人们总可以在生活中找到类似的经历，幸好没有人替你统计次数。

说起来，我们的情感和本能面——这头大象的弱点一清二楚：好逸恶劳，反复不定，总是为了眼前的利益（冰激凌甜筒）而放弃长远的好处（苗条的身材）。努力追求改变，最终宣告失败，这些通常都是大象的责任，因为我们想要的改变大多要牺牲短期利益来换得长期回报。比如：为了来年资产负债表收支平衡，今天就要削减开支；为了来年体态轻盈，窈窕多姿，今天就不能再吃冰激凌。改变经常失败，因为骑象人并没有

办法让大象俯首帖耳，一路乖乖地朝目的地走去。

大象渴望及时行乐，骑象人则正好相反。骑象人擅长超越当下，深谋远虑，未雨绸缪（这都是你的宠物办不到的事情）。

不过，有个事实或许会让你大吃一惊：大象也有许多长处，骑象人也有致命的弱点。大象并不是永远扮演坏家伙的角色，它还掌管着爱、怜悯、同情和忠诚等诸多情感。为了保护孩子而奋不顾身的强烈本能，这是大象的力量；为了坚持自己而挺直胸膛的勇气，这也是大象的力量。

更重要的是，当你在考虑改变时，大象才是改变得以实现的因素。无论是崇高目标，还是些微小事，我们都需要大象提供能量和动力，朝着目标不断前进。从这里就可以对照出骑象人的缺陷所在：原地踏步，停滞不前。骑象人往往会过度分析，过度思考。有些人身上免不了出现骑象人的毛病，十有八九你也认识这样的人：有的朋友为了盘算晚饭吃什么，内心足足挣扎 20 分钟；有的同事花几个小时进行头脑风暴，想出一大堆主意，却迟迟做不了决定。

想要追求改变，必须双管齐下。骑象人制订计划，指明方向，大象则使人前行。所以，只有骑象人而没有大象的团队，能够达成理解却毫无动力；只有大象而没有骑象人的团队，大家空有热忱却没有方向。不论哪种情形，都会一着不慎，满盘皆输。大象抗拒不从，骑象人原地空想，两者都会让改变遥不可及；如果两者同心协力，并驾齐驱，改变就会轻而易举地实现。

## 自我控制力终会耗尽

假如骑象人和大象对于前进方向存在分歧，那就麻烦了。骑象人可以在短时间内掌握方向——用尽全力拽住缰绳，迫使大象服从（这正是你每次使用意志力时所做的事）。但是，骑象人不可能长时间跟一头庞然大物拔河，他总会有精疲力竭的时候。

为了更清晰地认识这一点，我们先来看看一批大学生参加“食物感知”实验（至少学生会这么认为）时表现出来的行为。研究人员要求，受试者应当在略带饥饿感的状态下进入实验室，实验开始前至少3个小时不能进食。随后，研究人员将学生带进一间食物香气扑鼻的房间（巧克力曲奇饼刚刚烘焙出炉）。房间中央的桌子上摆着两只大碗，一只碗放着巧克力样品，还有刚才闻到的飘着香味的热腾腾的巧克力曲奇饼，另一只碗盛着一堆小萝卜。

研究人员还准备了一份像模像样的实验说明：本次实验选择巧克力和萝卜，是因为两者味道相差悬殊；明天将有工作人员与你们联系，询问你们品尝食物后留下的味觉印象。

其中，一半的受试者分到两三块饼干和几块巧克力，但没有萝卜；另外一半受试者必须吃两三根萝卜，但没有饼干。学生吃东西时，研究人员故意离开房间，以营造诱惑氛围：那些只能啃小萝卜的倒霉学生，孤零零地坐着，一边吃着兔子的美食，一边羡慕地看一眼新鲜出炉的巧克力饼干。（不用说也知道，吃饼干的学生要拒绝萝卜的诱惑，算不上什么难事。）虽然面对诱惑备受煎熬，所有受试者还是吃下了自己该吃的食

物，萝卜组的学生也没有任何人偷吃饼干。这是意志力的体现。

此时，“食物感知”实验正式宣告结束。另外一批研究人员走进房间，开始第二项看似毫不相干的实验。研究人员声称，实验目的是想弄清楚，擅长解决难题的到底是大学生，还是高中生。这套说辞是为了让这些大学生认真对待，全力以赴。

受试学生拿到一组智力谜题，要求一笔画出复杂的几何图形，笔尖不能离开纸面，线条也不能重复。研究人员给每位学生都发了很多张草稿纸，可以一次又一次重画。事实上，这些谜题根本无解。研究人员只是想观察，受试学生在放弃求解之前，能够跟令人灰心的难题奋斗多长时间。

“未受诱惑”的学生之前开怀大吃巧克力和饼干，无须克制，在解题的环节平均花了19分钟，认真地尝试了34种方法。

相比之下，吃萝卜的受试学生显得缺乏耐性。画了8分钟就放弃了，连巧克力和饼干组成员用的一半时间都不到，而且只试过19种方法。为什么这组学生这么快就放弃了呢？

答案可能令人吃惊：因为他们用尽了自我控制力。心理学家从类似的实验中发现，自我控制力是可耗尽的有限资源。就像在健身房练习举重一样，举第一下总是觉得很轻松，因为肌肉还充满力量。但是每多举一下，肌肉就多一分疲劳，最后就完全举不动了。萝卜组受试学生在抵制巧克力和饼干的诱惑时，已经耗尽了自我控制力。他们的大象最终难免会开始抱怨：题目太刁钻，不好玩，我们解不出来。这时候，骑象人已经紧拉缰绳坚持了整整8分钟，再也没有力气继续了；而在另一边，饼干组受试学生的骑象人精神饱满、活力充沛，能够驾驭大象长达19分

钟之久。

自我控制力终会被耗尽，这是一个至关重要的认识。因为当我们提到“自我控制力”时，不仅限于对这个词的狭义解释——对抗不良行为（香烟、饼干、酒精）所需的意志力，而是更广泛意义上的自我监督。回想一下，当你在批评下属、组装新书架或者学跳新舞蹈时，头脑高速运转，可以让你仔细而审慎，有意识地注意自己的言谈举止，就像旁边有位监督者在管着你一样。这也是一种自我控制。

与此相反，有些情形则全然“不受监督”。比如，漫无目的地开车时不记得两分钟前驶过的路，或者无意识地做着洗澡、冲咖啡等简单动作。我们日常生活中的绝大部分行为，其实是自然习惯多于主观刻意。这是好事，因为自我监督比较困难，这种力量还会逐渐枯竭。

许多实验研究都证明，自我监督能力总量有限，且容易耗尽。举个例子，刚完成困难抉择（比如拟定婚礼宴客名单、选购新电脑）的人与没有做过类似决定的人相比，前者更难集中注意力，也更不容易解决问题。在一项实验中，研究人员给受试者放映关于生病动物的悲伤电影，部分人必须在观看时压抑情绪，另一部分人可以任由眼泪流淌。随后的测试结果表明，前者展现出来的身体耐力比后者差。这项研究的结论揭示，人们会通过各种各样的行为消耗自我控制力，比如努力打造形象、克服恐惧、控制开销、试着专心完成简单的指令（比如“不要去想一只北极熊”），诸如此类，不一而足。<sup>[4]</sup>

这个事实与改变密切相关，原因就在于：想要改变，往往意味着修改已经自然而然形成习惯的动作，而改变习惯则需要骑象人小心监督。

期望的改变越大，消耗的自我控制力便越多。

当我们耗尽自我控制力时，其实是耗尽了“精神肌肉”的力量。无论是创造性思考、集中注意力、压抑本能冲动，还是面对挫折百折不挠，都需要精神肌肉的支撑。换句话说，耗尽自我控制力，也就是耗尽了巨大改变所需的精神力量。

因此，假如有人跟你说，改变很难是因为人们生性懒惰或者心生抵触，那可真是大错特错。原因恰恰相反，改变很难是因为人们不堪重负，甚至耗尽了力气。这正是你所不知道的第二个关于改变的事实：看似懒于改变，实则精疲力竭。

## 说服老板：疯狂的手套展

乔恩·斯特格纳任职于美国一家大型制造企业，他相信公司一直在浪费大笔的资金。“我认为在今后5年内，公司完全可以使采购成本降低10亿美元。”约翰·科特与丹·科恩合著的重要作品《变革之心》中引述了斯特格纳的这句论断。

要想省下这笔钱，公司必须大幅调整采购环节的流程。斯特格纳深知，第一步就是要说服老板。他也知道，除非老板相信省钱的可能性，否则不会接受这样大的变革。事实上，老板多半不会相信。

为了找到令人信服的例子，证明公司现行采购环节存在重大缺陷，斯特格纳指派一名暑期实习生专门调查一种物品——工作手套。公司大多数工厂的工人都戴着工作手套，实习生的任务就是记下每一家工厂所



使用的每一种手套，然后查到各种手套的采购价格。

这位实习生不辱使命，很快就查明了，公司内各家工厂一共采购了424种不同的工作手套！此外，不同的工厂有不同的供应商，采购价格也都各自议定。同样一双手套，这家工厂的采购价是5美元，另一家工厂的采购价就变成了17美元。

实习生按照斯特格纳的要求，集齐了所有424种工作手套样品，并且逐一标上采购价格。接着把这些手套收集到一起，送往会议室，堆在会议桌上。随后，斯特格纳邀请各部门主管前来欣赏“手套塔”。他这样描述当时的场景：

这些主管看到，平素整洁无物、最多放几页文件的高级大会议桌上堆满了手套。每个人都瞪着展品看了一分钟，然后纷纷问出“我们真的买了这么多不同的手套？”之类的问题。嗯，老实说，确实是。“真的吗？”千真万确。接着，主管们围着桌子走了一圈。他们可以看到手套的价格。两只看起来一模一样的手套，一副标价3.22美元，另一副标价10.55美元。这些人全都哑口无言，这种情况并不多见，但那一天，他们只能瞠目结舌地站着。

这场手套展很快就在数十家工厂之间巡回展出。每位观众都发自内心地相信：疯了，我们疯了！我们必须确保这种事情以后不再发生。很快，斯特格纳获得了相关权限，从而推动了他所期待的变革。这家公司改变了采购流程，省下了一大笔钱，这真是皆大欢喜的圆满结局（当然，那些以17美元卖出价值仅为5美元手套的销售人员得排除在外）。<sup>[5]</sup>