

瞬变

如何让你的世界变好一些

[美] 奇普·希思 丹·希思 著 焦建 译

SWITCH

HOW TO CHANGE THINGS WHEN CHANGE IS HARD

《纽约时报》第一名畅销书，《华尔街日报》、亚马逊书店畅销书
《粘住》（*Made to Stick*）作者最新力作



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

瞬变

SWITCH

HOW TO CHANGE THINGS WHEN CHANGE IS HARD

如何让你的世界变好一些

[美]奇普·希思 丹·希思◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

瞬变：如何让你的世界变好一些 / (美) 希思, (美) 希思著; 焦建译. —北京: 中信出版社, 2010.11

书名原文: Switch: How to Change Things When Change Is Hard

ISBN 978-7-5086-2422-8

I. 瞬… II. ①希… ②希… ③焦… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第197882号

Switch: How to Change Things When Change Is Hard by Chip Heath & Dan Heath

Copyright © 2009 by Chip Heath and Dan Heath

Exactly as it appears in the Proprietor's edition of the work

Copyright licensed by C. Fletcher & Company, LLC.

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书仅限于中国大陆地区发行销售

瞬变——如何让你的世界变好一些

SHUNBIAN

著 者: [美] 奇普·希思 丹·希思

译 者: 焦 建

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 9.5 字 数: 222千字

版 次: 2010年11月第1版

印 次: 2010年11月第1次印刷

京权图字: 01-2009-7095

书 号: ISBN 978-7-5086-2422-8 / F · 2133

定 价: 33.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、例页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

第一章	骑象人与大象：如何让你的世界变好一些	/ 1
第二章	帮助骑象人：为你的改变找到闪光点	/ 29
第三章	帮助骑象人：让骑者找出关键的改变	/ 55
第四章	帮助骑象人：让骑者找到改变的方向	/ 83
第五章	管好你的大象：让它找到感觉	/ 115
第六章	管好你的大象：降低改变的门槛	/ 141
第七章	管好你的大象：增加你的人气	/ 169
第八章	让大象找到新的道路：改变外部环境	/ 201
第九章	让大象找到新的道路：形成新的习惯	/ 229
第十章	让大象找到新的道路：来自同伴的压力	/ 253
第十一章	改变其实很容易	/ 283

SWITCH

HOW TO CHANGE THINGS WHEN CHANGES HARD

第一章

骑象人与大象：如何让你的世界变好一些

2000年某个周六下午1点过5分，一群死忠的影迷站在芝加哥郊外的一座电影院前，想要看一场午后场电影——由梅尔·吉布森主演的动作片《危险人物》(Payback)。他们拿到了免费的软饮料和爆米花并被告知，电影结束之后要晚走一会儿，以便回答几个有关电影院售货摊位的问题。在不经意间，这些粉丝就参与了一项关于“非理性状态之下的进食行为”的研究。

他们拿到的爆米花有点与众不同——都受潮了。事实上，这些爆米花的受潮是有意而为的。在事先搁置了5天之后，爆米花的味道已经变得如此糟糕，以至于当人们吃的时候，会发出吱吱的响声来。电影结束后一个影迷抱怨说，这些爆米花就像是用泡沫塑料包裹起来的花生仁一样。还有其他两位，他们已经忘掉爆米花是免费拿到的了，甚至还要求把钱退回来。

在这些影迷中间，有些人拿到的是装在中号桶的爆米花，有些人拿到的则是大号桶。不管大小，每个人都得到了属于自己的一桶，所以他们可以各吃各的。研究者之所以进行这次实验，是因为他们想求证一个简单的问题：那些手里拿着大号爆米花桶的

人，会不会吃下更多的爆米花呢？

这两种型号的爆米花桶的容积都不小，不可能有人能真把自己的那份吃光了。所以这个研究的真实意图就更加有针对性了：跟那些拿着容量小一点（但是也吃不完）的爆米花桶的人比起来，那些拿着大号爆米花桶的人是不是会吃得更多？

“聪明”的研究者们在电影开始前和电影结束后分别对每份爆米花都进行了称重，所以他们能够精确知道每个人到底吃掉了多少爆米花。结果令人惊奇：跟那些拿着小号爆米花桶的人比起来，那些拿着大号桶的人多吃掉了53%的爆米花。这相当于这些人多摄入了173卡路里，即大约从桶子里多用手掏了21下。

这项研究的负责人是布莱恩·沃辛克，他是康奈尔大学“食物与品牌实验室”的主管。在他的那本《无意识进食》(*Mindless Eating*)中，他是这样描述自己的研究结果的：“我们还进行了其他有关爆米花的研究，虽然在一些细节上我们进行了调整，但结果都是大同小异。不管参加实验的观影者是来自宾夕法尼亚州、伊利诺伊州还是艾奥瓦州，也不管放映的是什么类型的电影，所有关于爆米花的研究都指向同样的结论——当给人们更大的爆米花桶时，他们就会吃掉更多的爆米花。”

没有其他的理论能够去解释影迷们的这种行为，这些人也根本不是为了获得乐趣而吃掉爆米花的。（这些实验用的爆米花如此不新鲜，吃的时候都吱吱响了！）他们也不会受“要把自己的那份吃完”这种心思的驱使（两种爆米花桶里装的爆米花数量都已经多到根本吃不完了）。不管他们是饥饿还是已经吃饱了，对于结果都没有影响。等式的成立是确凿无疑的：更大的爆米花桶=吃掉的爆米花更多。

最有价值的地方是，人们都拒绝相信这样的实验结果。电影

结束之后，研究者们会告诉影迷们爆米花桶的型号有两种以及他们研究的结果。研究者会向影迷们询问：你认为自己吃掉了更多的爆米花是因为桶的型号更大吗？绝大多数的影迷都会对这个观点嗤之以鼻。他们大都这样回答，“像这样的事情根本骗不了我的”，或者是，“我很清楚自己什么时候已经吃饱了”。

真无语。

2

设想一下这种情形：有人向你展示了这次实验所获得的数据，但却没提到爆米花桶的型号不同。根据你所了解的大概情况，你很快就能够注意到两种不同的结果，而且知道不同的人吃掉了不同数量的爆米花——有些人吃掉的爆米花不怎么多，有些人则吃掉了一大堆，还有一些人看上去则像是在测试人类的胃所能容纳的爆米花数量的物理极限。以这样的数据假设为前提条件，你会发现，想立马得出不同的结论简直不费吹灰之力。在这个世界上，有些人能够理性进食，而有些人则是巨型的大胃王。

假设跟你一起研究这些数据的还有一位公共健康领域的专家的话，对于那些“大胃王”，这位专家会变得忧心忡忡：我们需要激励这些人去采取一系列更加健康的进食习惯！我们要找到不同的方式去向他们展示，吃掉这么多东西对于健康所造成的危害！

但是，请稍等一下。假如健康专家想要让人们少吃点爆米花的话，解决方案其实无比简单：你根本就不必关心他们到底能不能理解或者他们的态度究竟如何，只要给他们小一号的爆米花桶就是了。

读者所能够看到的是，把一个非常难以实现的改变（让人们

以不同的态度去认识问题)变成一个容易实现的改变(把人们手中的爆米花桶的型号变小),其实是多么轻而易举。而这也就是有关改变的第一个惊人之处:那些看上去往往像是属于人的问题,却经常都是有关外界环境的问题。

3

这是一本能帮助你去进行改变的书。我们将会谈到各个层面上的改变——个人层面的、组织层面的以及社会层面的。或者你希望能够帮助自己的兄弟戒掉赌瘾;或者你需要自己的团队采取更加节省的方式工作,以便应对不同的市场环境;或者你希望更多的邻居们能够骑自行车去上班等诸如此类。

在以前通常的情况之下,这些问题是被区别对待的——针对主管们,有“变动管理”的建议;针对每个人,有“自助式心灵鸡汤”的书籍;针对活动家们,有“如何改变世界”的提案。这种种做法令人扼腕,因为所有事关改变的努力,或多或少,都是有些共同点的:想要改变任何事情的话,就必须让人们开始以与之前不同的方式来行事。你的兄弟必须远离赌场,你的雇员们必须开始以廉价的交通工具出行。最终,所有事关变革的努力都聚焦于同样的目标:你能够让人们以一种崭新的方式去行事吗?

我们知道读者们正在想什么——人们会阻碍改变的出现。但是,我们并不能如此轻易就做出结论。对于那些有了孩子的家长们来说,他们眼巴巴地盼望着自己的孩子每天都能向好的方面发生改变,而且他们的态度也可以用迫不及待来形容!而对那些一夜把你吵醒两次,为了一些鸡毛蒜皮的小事朝你大喊大叫的老板

来说，谁会愿意为他们工作呢？在这些情况之下，人们非但不会妨碍改变——他们甚至愿意主动进行改变。

在我们的一生之中，我们会遇到一系列巨大的改变——不仅仅是孩子们的成长，还包括婚姻、新的住房、新科技以及新的工作岗位。与此同时，其他的一些事情又令人恼火地难以改变：烟鬼们烟不离手，孩子们越长越胖，你的丈夫从不主动把他的脏衬衫放进洗衣篮……

因此，改变存在难易之分。而在难易之间，又如何进行区分呢？在这本书中，我们的观点是：成功的改变大多沿着相似的轨迹进行——它需要进行改变的相关人果断地做三件事情。我们已经见识了这三件事情中的其中一件：要改变某人的行为，你需要改变此人周围的环境。

当然，改变环境依然并非是改变发生的充分必要条件。你能够把一个酒鬼送进康复中心，新的环境将会有助于他进行戒酒。但当他离开那里，环境对其丧失了这种影响力之后，又将会发生什么呢？当销售主管将真实的数字隐瞒之后，销售量的上升会让你觉得生产效率出现了提升。但是，当情况回到正常水平之后，会发生什么事情呢？想让一个人的环境真正发生改变的话，你需要影响的就不仅仅是这个人周围的环境，还要包括这个人的内心及其思维。

而吊诡之处恰好就在这里：在通常的情况之下，人们的内心及其思维是反对改变的——无比热切反对。

4

考虑一下“落跑闹钟”（Clocky）吧。这种闹钟的发明者，是

麻省理工学院的一个名叫高瑞·纳达的学生。这可不是一种普普通通的闹钟——它的身上长着轮子。你在晚上睡觉前把它设定好，到了早晨闹铃开始响了之后，它将“跑离”你的床头桌，在卧室里面四处跑来跑去，以强迫着你起床去追上它以便将其关掉。在头脑中描绘一下这幅场景吧：你穿着内衣在卧室里面跑来跑去，围捕并咒骂一只四处乱窜的闹钟。

落跑闹钟能够确保你不会在按下闹钟的停止键之后睡过头。而且很显然，这种事情是人们心中的一种普遍的担忧。自从这种闹钟上市之后，仅在前两年之内，以50美元的单价，它已经被卖掉了3.5万个（虽然为了销售这种闹钟也进行了几乎可以忽略不计的营销）。

这种发明的成功，揭示了人类心理学的很多特点，其根本含义便是——我们都患有精神分裂症。我们身上的一部分——理性的一面——希望在早晨5点45分就起床，这样在我们上班之前，就有很多时间去进行一次简短的慢跑。而我们身上的另外一部分——非理性的一面——则在清晨的黑暗之中活跃起来了，它让我们蜷缩在温暖的被窝里，感觉自己仿佛除了再睡上短短几分钟之外就别无所求了一样。假如你跟普通人一样，在这场“发生在自己身上的战争”中，获胜的都是自己身上非理性一面的话，那么你或许也已经成为这种“落跑闹钟”的潜在消费者了。这种小玩意的美好之处在于，它能够让你身上理性的一面去战胜非理性的一面。很简单，当一只疯狂的闹钟在你的卧室里四处乱窜的时候，你就甭想躲在被窝里蜷缩着继续睡下去了。

让我们在这里直言不讳地挑明了吧，落跑闹钟不是给那些有

理智的物种们所准备的产品。假如史波克^①想要早晨5点45分起床的话，他就能起得来，根本不需要像普通人一样上演追赶落跑闹钟的戏剧性一幕。

我们身上与生俱来的“精神分裂症”是一种尤其古怪的东西，但我们却并未对此进行过多考虑，因为我们已经对此习以为常了。当我们进行新一轮的节食运动之时，我们会把食物储藏室里的奇多和奥利奥饼干都扔掉。因为我们身上理性的一面知道，当我们情绪化的一面占了上风之后，想要进行自控简直就是痴人说梦了。因此，唯一的选择就变成了把所有的诱惑物都扔掉（可以创纪录的是，假如能够发明出一种能够在人们节食的时候四处逃窜的奇多饼干的话，又将会有一个麻省理工学院的学生赚大钱了）。在这个例子之中，不可避免将会得出这样的结论：你的大脑并非铁板一块。

事实上，根据心理学的基本判断，在我们人类的大脑中，一直有两个彼此之间独立的系统在运行。首先就是我们称为情绪化的一面。这是人类本能中的一部分，它能够感知痛苦与压力。其次就是理性化的一面，它也被称为是反思性系统或者自觉性系统。它是你用来考虑、分析并且展望未来的组成部分。

在过去的短短几十年时间里面，心理学家们对于这两种系统的研究获得了长足的进展。但毫无疑问，人类仍将永远身处在这

① 史波克（Mr.Spock）是电影《星际迷航》中的一个重要角色。在电影中，其父亲沙瑞克是瓦肯人，母亲亚曼达是地球人。瓦肯人是居住于瓦肯星的神秘民族，每一名瓦肯人从小就被训练压制情感，完全以逻辑方式思考。他们外形上的特点是都有双尖耳朵和由于缺乏感情滋润而造成的冷峻面孔。史波克有瓦肯人的外形和思考方式。对史波克来说完全合逻辑的行为，却是人性中高贵情操的表现。在此处，能够想几点起床就几点起床，就是一种表现。——译者注

两种拉力之间。柏拉图曾经说过：在我们的头脑之中，我们有一位理性的御者去控制着一匹不受控制的马，“它勉强屈服于鞭打和棍棒的双重压力之下”。弗洛伊德区分了自私的“本我”与无私的“超我”（而自我则在它们之间进行着调停）。更加现代的行为经济学家们，则给这两个系统起了“计划者”（Planner）和“实干家”（Doer）的绰号。

但对于我们来说，能够完美地形容出这种“彼此之间压力”状况的，是一个由维吉尼亚大学心理学家乔纳森·海特在他那本名为《象与骑象人》（*The Happiness Hypothesis*）的书中所使用的类比。海特说，我们身上情绪化的一面，就是一只“大象”（Elephant）。而我们身上理性化的一面，则是这只大象的“骑象人”（Rider）。这位骑象人坐在大象的背上，享有支配权，看上去是大象的主宰者。但是事实上，这位骑象人的控制权却是不稳固的。因为跟这只大象比较起来的话，他是如此的微不足道。每当这只6吨重的大象不愿意按照他所指出的方向前进的时候，这位骑象人就会失掉主动权，并被彻底打败。

对于我们中的绝大部分人来说，大象打败骑象人，是我们生活中已经习以为常的事情。假如你曾经经历过以下场景的话，你就很明白我们到底在说什么：睡过头、暴饮暴食、在半夜给前任女友（男友）打电话、拖延报告、尝试戒烟并且失败、在健身房里偷懒、生气并且说一些你事后会后悔的话、放弃西班牙语或者钢琴课、因为恐惧而拒绝在一次会议上发言等等不一而足。不过好的一面是，这些事情过去了也就过去了。

因此，大象的弱点——我们身上情绪化并且本能的一面——也就清晰无误了：它懒惰而且不沉稳，常常只看到眼前立刻就能获得的好处（冰激凌蛋卷）而忽略了长远的好处（变得苗

条)。进行改变的努力失败，这通常是因为大象的责任，因为我们所希望获得的改变通常涉及短期的牺牲以便获得长期的好处。（为了下一年更好看的资产负债表，我们今天削减开支；为了下一年更苗条的身体，我们今天开始不吃雪糕了。）改变经常会失败，因为骑象人无法让大象在路上走得足够长远，以便长远到足以到达目的地。

大象对于立刻获得满足的渴望，正好与骑象人的力量相反。而这种力量的含义，就是一种更为长远地去进行规划、去超越眼前得失进行思考的能力（所有你的宠物无法做到的那些事情）。

但或许会让你感到惊奇的是，大象也有巨大的力量，而骑象人本身也有一些致命的弱点。大象并非永远都是“坏孩子”。情感就是大象的力量——爱、怜悯、同情心以及忠诚。正是这些强烈的本能让你不得不去保护自己的孩子免遭伤害——这就是那只大象。当你需要为坚持自身而站立起来的时候，你能够感觉到自己挺起了胸膛——这就是那只大象。

而更为重要的是，假如你仔细深思一下改变本身的话，你就会发现：大象是让事情最终得以实现的力量。朝着一个目标前进，不管这目标是高尚还是粗俗不堪，都需要来自这只大象的活力及驱动力。而这种力量正是骑象人最大的缺点：他总是原地踏步。骑象人趋向于进行过度地分析而且对于事物想得太多。概率有大有小，你会认识一些身上存在“骑象人问题”的人，你的朋友为了正餐到底吃什么能够折磨自己20分钟；你的同事能够针对一些新的观念进行数小时的“头脑风暴”，但就是下不了决心。

假如你希望改变事物，你就必须二者兼具。由骑象人提供计划和方向，由大象提供驱动力。因此，假如在你的队伍中只有骑象人而没有大象的话，他们就像是大海上因为无风而止步不前

的帆船。假如在你的队伍中只有大象而没有骑象人的话，他们将会像没头的苍蝇一样乱窜。在这两种情况之中，缺点都是致命的——一只乱窜的大象和一个只会空想的骑象人，都能够造成一事无成的结果。但是，当二者能够携起手来一同向前的时候，改变很容易就会出现。

5

当骑象人和大象对于到底往何处去意见不统一的时候，你就会遇到麻烦。骑象人能够暂时掌握局面——他能够用足够大的力气拉起缰绳以便让大象屈服。（每一次当你使用意志力时，你就是在这么做。）但是，骑象人不可能跟这只庞然大物进行长时间的拔河来赢得比赛，他很快就会筋疲力尽。

为了更清楚地看清这一点，可以仔细琢磨那些参加一项有关“食物感知能力”研究的学生们的行为：在进入实验室之前，受测试者们已经有点饿了——他们被要求事先3小时之内不要进食，然后他们被引入一个香气扑鼻的屋子里——研究人员们刚刚烘焙了巧克力曲奇。在这间屋子中央的一张桌子上放着两只碗，一只碗里放着巧克力和新鲜出炉的、还带着余温的巧克力曲奇，另一只碗里则放着一堆萝卜块。

研究者们事先已经准备好了说辞：我们选择巧克力和萝卜块，是因为它们之间的味道区别较大；明天我们将会联系你们，并且询问你们在吃这些东西时的味觉的记忆。一半的受测试者被要求吃掉2到3块曲奇和一些巧克力糖果，不吃萝卜块。另外一半受测试者则被要求吃至少2到3块萝卜块，但不能吃曲奇。当他们吃东西的时候，研究者们离开了这间屋子。这是有意为之而非恶搞，

他们希望诱惑出现：他们希望那些倒霉的只能吃萝卜块的受测试者们坐在那里孤独地吃着兔子们的食物，不时怀着嫉妒的心思朝着新鲜出炉的曲奇瞅上一眼。（大概可以确定的是，吃曲奇的受测试者们不会因为不能吃上萝卜块而自我纠结不休。）虽然有这样的诱惑存在，但每个受测试者还是吃下了他们被要求吃下的食物，而且没有任何一个被要求吃萝卜块的人偷吃曲奇饼干。意志力在起作用。

此时，所谓“味道研究”已经正式地结束了。而另外一组研究人员很快又进了屋子，好像是进行一个与此次研究无关的另外一项研究。他们称，我们正在尝试着搞清楚谁更擅长解谜题，是大学生还是高中生。这么做的目的是让大学生们认真起来，并严肃地对待即将到来的任务。

大学生们被要求解决一系列的谜题，这些谜题要求他们不准画出重复的线，并且在不让铅笔离开纸张的前提下进行求解。他们手中有许多张纸，因此他们能够进行一次又一次地尝试。实际上，这些谜题是被有意设计成无解的。研究者们想要看看，在这些大学生们面对复杂且令人头痛不已的任务时，他们能够坚持多久才会放弃。

那些“没有受到诱惑”的学生们，也就是那些吃了巧克力曲奇的学生们，花了19分钟去解决问题，共进行了34次认真努力的尝试。

然而，那些吃萝卜块的学生们，却没有那么多的耐心。仅仅8分钟之后，他们就放弃了——连吃巧克力曲奇的学生们所花时间的一半都不到——而且他们总共只进行了19次尝试。为什么他们如此轻易地就放弃了呢？

答案或许会让你感到震惊：他们已经耗尽了自控的能力。在类似这样的实验中，心理学家们已经发现了，自我控制是一种可