

# 如何想到又做到：带来持久改变的7种武器

作者：【美】肖恩·扬

## 版权信息

### COPYRIGHT

书名：如何想到又做到：带来持久改变的7种武器

作者：【美】肖恩·扬

出版社：浙江教育出版社·湛庐文化

出版时间：2018年9月

ISBN：9787553674919

本书由天津湛庐图书有限公司授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

## 作者简介

□

肖恩·扬是行为科学领域的新一代权威人士。和传统行为科学研究者不同，扬擅长将心理学、医学、商业和科技领域的成果结合起来，利用新兴的网络技术帮助预测和改变人们的行为。

作为加州大学洛杉矶分校医学院教授，扬一手创立了加州大学洛杉矶分校数字行为中心（CDB）及加州大学预测技术研究院（UCIPT），并将目光投向科技和商业领域。他曾在美国国家航空航天局（NASA）阿莫斯研究中心任职，还和英特尔、Facebooks思科公司（Cisco）等多家企业长期合作，帮助它们更准确地预测和引导用户行为。

## 痴迷于探索人类行为

从童年时代起，扬就对千变万化的人类行为非常感兴趣。对于如何改变人类行为，提升健康、财富和社会关系，扬有着非常丰富的经验：

- 他9岁就开始炒股，2014年根据行为心理学设计了一种自动交易算法，年收益超过40%。
- 他曾在听众超过2万人的音乐会上演奏，也做过乐团管理，当过一些知名乐团的推手。
- 在斯坦福大学读博期间，他利用业余时间为美国国家航空航天局的宇航员设计过训练程序，他还在斯坦福商学院教授过MBA课程，建立了一个为南亚乡村地区提供健康服务的非营利性组织，帮助了超过15万人。
- 2013年，他尝试过卖保险，不到3个月就成为保险公司的销售冠军。

凡是与人打交道的工作，扬总能删得心应手，这同他对人类行为规律的独到理解是分不开的。促使扬进入并留在心理学领域的动机正是在于，心理学不仅能让他与很多人建立联系，还能使他真正对这个世界产生影响，留下自己的印记。于是，扬最终去到加州大学洛杉矶分校，以医学院教授的身份，带领数字行为中心和预测技术研究院，在整合现有技术的同时，也研究如何利用技术和其他行为改变的方法来改变人们的行为。

□

## 从理解行为到做出改变

扬的研究总是紧紧把握着时代和科技的脉搏。他研究如何利用当下飞速发展的社交媒体和移动技术来改变行为，如何通过大数据预测人们在各种情境下的思想和行动、帮助设计可穿戴设备，探索人们在线及

离线时的行为……这些研究几乎涉及当代生活的每一个方面，如医药健康、消费、网络安全及犯罪等。

扬还用了15年的时间，通过与科学界的一些顶尖人士合作，为帮助人们在工作和生活中做出持久改变开发出了7个经过科学验证的方法。经验告诉扬，人们虽然知道自己需要怎样做才能达到目标，但他们通常却不会那样做，因为他们没有系统学习过如何改变行为并坚持这种新行为。例如，你想要戒烟、减肥或者摆脱低头族的生活，为此你像大多数人一样，尝试去做了一些改变，但一次又一次的挫折使你灰心丧气，最后的结果也可想而知。在扬看来，持久改变并不需要改变你这个人本身，而是需要你去了解改变背后的科学，并设计一套适合自己的行动步骤。

扬不仅关注如何理解人的行为，更关心如何利用科技的力量来为人们带来有益的行为改变。为了实践自己的研究成果，扬创立了线上同伴教育干预计划（Harnessing Online Peer Education, HOPE）。这个计划将行为改变的科学和社交媒体结合起来，可以应用在商业和生活的方方面面。他的研究显示，HOPE社群足以将人们坚持行为改变的可能性提高3倍。

在最新的著作中，扬把积淀了几十年的行为科学领域经典的和前沿的研究融合其中，在阐明人类行为是如何改变的同时，也渴望能引起人们的共鸣，帮助人们意识到，哪些做法能改变行为，哪些不能。

□

## 行为科学领域新权威

由于在学术和公众领域的杰出贡献，扬被视为行为科学领域中当之无愧的新一代权威人士。

《纽约时报》、《华盛顿邮报》、《科学》、美国国家公共电台（NPR）、美国有线电视新闻网（CNN）、美国哥伦比亚广播公司（CBS）等各大主流媒体都对扬的研究进行了专题报道。扬还受邀为美国疾病预防控制中心（CDC）、联合国艾滋病联合规划署（UNAIDS）、英特尔、微软、IBM、Facebook、Twitter等知名机构和企业进行演讲，并在多家医疗服务公司、数字健康公司、营销公司担任科学顾问。扬的研究成果正在改变着越来越多的人理解自己和他人行为的方式。

□

## 中文版

### 序善于坚持的中国人，更应学会如何改变

修读心理学研究生期间，我决定学习一门新的语言。我大部分的外语学习经验都来自西班牙语和葡萄牙语的学习，所以这一回，我想学点罗曼语系之外的语言。我打算先分别到教授希伯来语和汉语的班级去学一阵儿，过几个星期再从中二选一。结果，完全没等那么久，第一天我就做了决定。

在课程表上，希伯来语课排在最前头。一下课，我就跑去找我的以色列朋友，练习刚学到的入门希伯来短语。结果朋友说：“我们都会说英语，干吗要等着你想上10分钟、蹦出几个希伯来语单词来才能对话呢？”我回答说：“你们这可是落实了我认为以色列人没耐心的刻板印象啊！”

当天晚些时候，我上了自己的第一堂汉语课。我走进教室坐下，发现全班人几乎都是美籍华裔学生。当想到他们说不定在家里就有许多使用这门语言的经验时，我很担心。不过，老师一上课就说，中文是有声调的语言，“只要你能唱‘哆来咪发嗦’，就能说中文”。我是个乐手，又刚刚拿到了民族音乐学学位，于是立刻就动了心，产生了学习汉语的念头。

这就是为什么当听说我的第一本书《如何想到又做到：带来持久改变的7种武器》将在中国出版时，我激动万分的原因。不过，当图书策划方湛庐文化公司请我为中国读者写一篇序言的时候，我实在不知道该写些什么才好。为什么呢？因为《如何想到又做到：带来持久改变的7种武器》是一本关于怎样让人坚持做事的书，而我认为，中国人原本就特别擅长坚持。中国是世界上历史最悠久的文明古国之一。数千年来，中国人一直都坚持着禅修和中医治疗等传统。在我看来，中国人本就知道该怎样坚持下去！

直到今年，我有幸受中国心理学家和商界人士的邀请来到中国。在这趟旅行中，我了解到中国也跟其

他国家的人一样，被同样的行为问题所困扰，即难于坚持健身、戒烟、吃健康食物等好习惯，难于建立更好的工作和生活模式，如平衡工作和家庭的关系。我了解到一件极为有趣的事情，那就是：虽然悠久的文化和历史帮助中国人坚持了某些传统，但这也让人们更难以改变，更难以坚持他们希望追求的新目标，如构思出富有创造力、鼓舞人心的产品，或是不再拖延。换句话说，我了解到中国人很擅长继续做他们本就在做的事情，但却难以开展并坚持一项新的活动。当我意识到，让西方人难以把想做的事情贯彻始终的心理问题同样也影响着中国人时，写一篇序言对我来说就简单多了。我只需把这个事实写出来就行。

《如何想到又做到：带来持久改变的7种武器》能为你提供有关怎样实现行为持久改变的信息。不管你是想要研发新型化工或制药化合物的科学家，想要建立更活跃的客户群的商业人士，还是单纯地希望自己或家人更健康，本书都能为你提供一份“食谱”，指导你怎样做到它。它会教给你其他书里都没有的信息，比方说，帮你将你想要尝试改变的行为分为3种不同的类型，并且找到改变它们所需的工具。但《如何想到又做到：带来持久改变的7种武器》终究只是一本书而已，它只能给你提供信息。一如中国文化早已领悟到的那样，真正把一件事坚持到底的方法，就是将它默认为习惯，或将它变成社会惯例的一部分，让它容易做到，换言之，也就是运用本书所介绍的SCIENCE框架。所以，阅读本书的时候，请一定不要只用眼睛浏览，或只用大脑思考，还要把书里的概念应用到生活里——跟朋友讨论、分享，把A类、B类、C类行为变成日常生活习惯的一部分。

非常感谢你购买本书，真心希望收到你的来信。

肖恩·扬

## 前言

### 为什么我们总是想到做不到

人们总是很难做出持久的改变，他们中断营养计划，不遵守药物治疗方案，无法坚持执行新年时订下的计划：肥也不减了，拖延症照犯。

市场上的畅销书都提出了什么样的建议呢？

查尔斯·都希格的《习惯的力量》和格雷琴·鲁宾的《比从前更好》宣称，在生活和事业上取得成功的奥秘在于培养良好的习惯。然而，它们的理论基础只建立在一项研究上，这项研究认为，习惯占生活和工作行为的40%。我们的行为中还包括另外的60%，那么该拿这部分怎么办呢？

前人的智慧也未能解决这些问题。他们告诉你的答案是，要改变你本来的样子。如果想坚持健身目标，就得像美国健身节目主持人理查德·西蒙斯（Richard Simmons）一样热爱锻炼；要想做个成功的企业家，就得成为史蒂夫·乔布斯那样的创新天才；如果想当个优秀的销售人员，一定要成为玫琳凯·艾施（Mary Kay Ash）般的社交高手。值得我们效法的榜样名单可以无穷无尽地列下去。

改变性格，说起来容易做起来难：每个人都有一套一辈子都不会改变太多的核心人格。好在要做出持久改变，你不需要对自己是个什么样的人做出改变，只需要了解持久改变背后的科学，并设计一套适合自己的行动步骤就行了。这就是本书想要实现的目的。

过去15年，我跟科学界的一些顶尖人物合作，确认了在任何环境下实现持久改变的7种心理武器。

我是加州大学洛杉矶分校医学院的教授，也是加州大学洛杉矶分校数字行为中心及加州大学预测技术研究所的执行主任。全美医学研究院和英特尔等企业，还有美国顶尖的医院和基金会等各大组织机构，已经为我的研究提供了超过一千万美元的资金。研究的参与者在饮食、睡眠、锻炼、药物及慢性疼痛管理方面实现了持久的改变。我们的行为改变项目让参与者得以避免感染艾滋病病毒，或是得到医疗救助保住了生命。我设计的干预措施帮助数千人改变了与健康有关的行为，还帮助大大小小数十家企业改变了与业务相关的行为。

我的方法跟社会心理学家罗伯特·西奥迪尼<sup>(1)</sup>在迄今为止最成功的商业书籍之一《影响力》中所写的类似。西奥迪尼回顾了300年来的研究，并把它与自己的实际工作相结合，总结出一套普遍的规律。与西奥迪尼总结的规律一样，我介绍的这7种武器也具有叠加作用：使用其中一种兴许有效，而使用两种、三种甚至更多种，一定会更有效。

运用本书介绍的方法，我曾多次让个人或群体的持久改变率提高了近300%。也就是说，使用这些方法的人比不曾使用它们的人，改变行为的可能性要高3倍。

你可以把我在书中介绍的武器用到工作或生活里。它们改变了乔什·纳瓦（Josh Nava）的生活，他以前一直做不完学校布置的作业，读不完自己为了消遣而想要读的书，讨厌跟进项目；如今，他变成了成功的企业家，坚守着自己的工作和兴趣爱好。它们改变了里希·德赛（Rishi Desai）的生活，他太焦虑、太害羞了，没法和陌生人说话；如今，他是个成功的医生，为世界知名的可汗学院<sup>(2)</sup>设计了医学院的课程。约瑟夫·库隆布（Joseph Coulombe）运用这些武器挽救了走下坡路的乔氏超市（Trader Joe's），让它变成了一家能够有效改变顾客购物行为的企业。

本书提供了经过科学验证的设想，只要按照需要把它们运用到工作或生活当中，便能帮助你实现或大或小的目标。

□

## 测试题

1. 假设你只有半年的时间，将自己的西班牙语水平从零提升到能和当地人正常交流的程度，你会怎么做呢？
  - A. 每个周末将自己关在房间里，看带中文字幕的西班牙语电影。
  - B. 在网上找一个西班牙网友，每个月你教他三次中文，他教你三次西班牙语。
  - C. 每周提前做好下周的学习计划，并依次类推。
  - D. 买一本西班牙语入门书，计划每个月学完该书的四分之一。
2. 如果你要创建一个帮助新妈妈应对压力、解决困难的社群，那么，在创建社群前，你需要将重点放在哪一项准备工作上？
  - A. 寻求有小孩的明星的支持，总结明星们养育孩子的经验。
  - B. 采访一群普通的新妈妈，询问她们的心理问题，了解社群可以怎样帮助她们。
  - C. 利用现有论文或书籍中有关育儿的科学研究成果，据此确定社群的工作方向。
  - D. 筹备充足的资金，借助相关媒体进行号召，邀请新妈妈加入社群。
3. 一个卖代餐粉的公司想要卖出更多产品，可以寻求以下哪种方法？
  - A. 借助媒介宣传自己品牌所获的众多国际奖项，以及产品独特的配方。
  - B. 找当红流量小生做代言人，在各种热播剧中插播广告。
  - C. 给人们展示产品购买聊天记录截图，并放上这些人肥胖时以及减肥成功后的对比照片。
  - D. 让人们看自己瘦下去后的照片，并给人们发放产品优惠券。

测一测你离想到又做到还差多远？

□

扫码获取“湛庐阅读”APP，

搜索“如何想到又如何做到”

查看测试题完整答案。

□

在美国亚利桑那州纳瓦霍县中央地带的大峡谷地区有一道绵延的深沟，叫作“大拐弯”。这个名字虽不怎么动听，但这里的风景却美不胜收。雄伟的岩层从小科罗拉多河岸边隆起，有红色的、棕色的、白色的，也有金色的。但尼克·瓦伦达（Nik Wallenda）并不是来观光的。他正屏住呼吸，站在脚趾粗的钢索上尽力保持平衡。钢索架在河两岸往外伸出的岩石之间，离地足有457米之高。除了钢索，尼克别无其他安全保障。此时的风速高达每小时48千米，足可吹得树枝乱颤，让电话线发出啸叫。显然，它也足以让尼克的腿摇晃起来。

尼克正尝试在这种远非理想的条件下，走完400多米，横跨大峡谷。他全神贯注地呼吸着：呼……吸……呼……吸。尼克拒绝使用安全带，也不答应在钢索下架设安全网。他唯一的道具是一根9米多长、20千克重的平衡杆。他将平衡杆横握在胸前，跟身体呈90度。

尼克知道这次的赌注高得实在不能再高了。因为尝试类似的特技，他的家族中有许多人摔得瘫痪，甚至送了命。尼克出生于德国一个马戏团表演世家，他的家族1936年跟随玲玲马戏团（Ringling Bros., Barnum & Bailey Circus）来到了美国。他家族中的几代人都从事高空惊险表演，父亲和爷爷都是走钢索的。<sup>1</sup>尼克的曾祖父卡尔·瓦伦达（Karl Wallenda）据说是家族里最具天赋的高空钢索表演家，1978年，他在进行一次极为类似尼克眼下所做的表演时，失手跌落身亡。

尼克心无旁骛地抬起右脚，将它向前迈出，稳稳地放在了左脚的正前方。第13步完成了！还有1384步要迈。他努力屏蔽周围的噪声，无视峡谷下面扬声器的提醒。那时，世界各地正有约1300万名观众通过探索频道观看这次特技表演现场直播，他们可以通过尼克的头戴式耳麦听到他在祈祷。

尼克知道，总有些旁观者希望他失败，这是不可避免的，为了增强戏剧色彩，为了吸引眼球。他们希望能向别人吹嘘：“出事的时候，我就在现场……”尼克把这个想法从脑袋里硬生生地推了出去。他努力不去想，妻子和3个孩子扬尼、阿莫达奥斯和埃维塔也正在下面观看。他还记得12岁时自己斩钉截铁地告诉记者，他不会追随自己家族的脚步，绝不会当一个高空特技表演家。“这不值得。”他说。<sup>2</sup>

是什么让尼克改变了主意呢？更令人难以置信的是，哪怕每天都有人或事在提醒他，这个职业随时可能害死他，尼克仍能坚持训练。他到底是怎么做到的？虽然尼克自己也许说不出原因，科学家却知道这其中的奥秘。尼克的故事看似跟你没有太大关系，但请继续看下去。说不定你很快会发现，自己跟他之间的共同点超出想象。

### 坚持到底背后的科学

按照当前的科学理论，尼克·瓦伦达的生活之路可预测性很强。虽然尼克并未意识到，但他凭借直觉做对了“坚持到底”所需要的每一件事，并通过行动方案取得了成功。顺便说一句，尼克顺利完成了横跨大峡谷的高空行走。他接下来的打算是：高空横跨乔治亚州365米宽的塔卢拉峡谷，并在钢索上倒立3次。

研究表明，有7种心理武器支撑着人们在生活和工作中将预定计划坚持到底。利用的武器越多，坚持做事直至达成目标的概率就越大。尼克在训练期间就利用了所有这7种武器。

这一新科学研究也能够帮助世界各地的数百万人。40%的节食者在第一个星期就放弃了节食计划<sup>3</sup>，超过一半的人最终体重比开始节食之前还要高。<sup>4</sup>由于无法让顾客继续购买自己的产品和服务，企业倒闭关门；由于不能让人们服用药物、改变生活方式，或以其他方式有效地管理健康，卫生部门和健康保险公司的努力宣告失败。这样的失败每年都会为社会带来数千亿美元的损失。<sup>5, 6</sup>

从表面上看，这些似乎是完全不一样的问题，有着完全不同的起因。说到底，没能达成每天坚持锻炼

这种个人目标，跟放弃购买特定品牌的麦片、不再使用某种手机软件，动机难道不是截然不同的吗？没错……但也不绝对。个人丧失了决心，跟产品销售搞砸生意可能有着不同的原因，但其核心问题是一样的：人们不再做某件事了。如果我们了解了怎样让人们坚持到底背后的心理学知识，就可以应对所有这些挑战了。

那要怎么样才能让人继续做下去呢？

一如前人所谈，要改变你的个性。要变得像那些具有非凡意志力的人一样，发展自身，激发自己对某件事情产生强烈的渴望，如此一来，你将克服一路上的所有困难。这类建议试图改变人，而非人做事的过程。但不同的人始终是不同的，每个人都有各自的核心人格。<sup>③</sup>这种人格贯穿一生都不会有太大变化。

- 要做出持久改变，你不需要对自己是个什么样的人做出改变，只需要了解持久改变背后的科学，并设计一套适合自己的行动步骤就行了。

这就是本书的主旨：让你了解持久改变背后7种武器的力量，以及怎样运用我的“SCIENCE”模型去满足你的具体需求。

- “SCIENCE”中的字母分别代表阶梯（Stepladders）、社群（Community）、重要性（Important）、容易度（Easy）、神经记忆（Neurohacks）、吸引力（Captivating）、铭刻（Engrained）。

尼克利用了所有这7种武器，保持自律，年复一年地坚持训练，进行高难度的走钢索表演。尼克的故事固然令人热血沸腾，但大多数人都有着比较平凡的目标想要坚持。大多数人不需要拼命维持动力，像尼克这样英勇地横跨大峡谷。对我们来说，仅仅在下个星期里天天都记得用牙线或牙签清理牙龈，就已经很了不起了。所以，我们不妨退后一步，转到一个比较常见的故事上。这个故事来自一个郊区爸爸乔什·纳瓦。

乔什十分痛恨自己总是不能坚持到底。还是学生的时候，他就算喜欢某一个课题，也没法让自己完成作业。后来，他存了几大书架的书，但总是会中途放下一本，读起新的来。如今，他已婚，有两个孩子，他发现自己比从前任何时候都更难坚持了。他换了一连串的工作，挣扎着在妻子、孩子和工作之间寻找平衡。身患注意力缺陷多动障碍（ADHD）让他的问题雪上加霜。他很容易分心，连发一封电子邮件这样的小事情也能干上一个小时。乔什能拿定主意去做事，但又不可避免地无法贯彻始终。他问自己：“我总是自己打断自己的计划，怎么能把想做的事情坚持下去呢？”<sup>④</sup>有什么法子能帮帮他呢？

用一把木勺子怎么样？

乔什想到了一个主意。如果他从简单的事做起，专注于某件小事，情况会怎么样呢？如果不管生活里发生什么情况，他每天都做这件小事，那会怎么样？乔什一直喜欢制作椅子和餐具，所以，2014年，他在照片及视频分享网站Instagram上创建了账号，特意取名叫作@365spoons。他打算每天制作一把不同的木勺子，分享给所有“关注”自己的人。他的目标是做一整年，也就是365天，哪怕自己只有极少的关注者。按照过往的痛苦经历，他知道，只要新鲜劲儿过去，他总会很快放弃。但这一回，他打算采用一套不同的做法。

每天，乔什都用回收材料或废料制作一把木勺子，并将照片发布在Instagram上，配上一段说明文字。他还公开表示，自己之所以这么做，是为了克服总是半途而废的毛病。短短几个星期，乔什获得了上千人的关注，这些人都想知道他艰难地坚持爱好的情况，欣赏他创作的美丽勺子的照片，鼓励他继续前进。

这些对乔什太有帮助了，但一如他预料，过了一个月，新项目带来的兴奋感消失了。它变成了一个无聊的麻烦。经过一天漫长的工作，又跟家人一起消磨了不少时间之后，他完全不想再完成一款新勺子的设计了。乔什脑袋里响起一个熟悉的声音，他打算放弃了。但Instagram上的粉丝们不答应。当他表示疲劳和沮丧时，人们给予了他连珠炮般的鼓励。

一名粉丝写道：“虽说我是单身，而且没小孩，但这样的项目我绝对坚持不了整整一个月。我非常敬佩您的承诺。您对我有着巨大的鼓舞作用！”另一个人写道：“你说出了我的心声！你明知道我们都有着同样的挣扎，却仍如此坚持，这让我太感动了！为你骄傲！”还有一条评论说：“你给了我启发！我打算今年每个星期都做一个剪贴相册！”

这些鼓励的话让乔什坚持了下去。他不仅完成了每天创作新勺子的目标，而且还积累了活跃的Instagram粉丝群。乔什在他的人生中头一次意识到了重要的一点：“我发现我有能力，只是被埋没了。就好像押了一笔重注，我意识到自己能跟进……跟创作勺子没关系，而是要在一个重要问题上直面自己……回头看看，这堆越来越多的勺子大有意义。”在整个过程中，乔什调动了促成持久改变的7种武器中的5种。如今，他有了一项名叫“郊区托板”（Suburban Pallet）的定制木工业务，向关注他、听说过他故事的人出售勺子和其他手工制品。

你还可以驾驭这些武器的力量去影响他人的行为，就跟汤姆·索斯诺夫（Tom Sosnoff）一样。汤姆起初是芝加哥证券交易所的交易员，后来又成了企业家，生意做得红红火火。2011年，他利用书中介绍的一些技术，设计了一种新方法，提供互联网金融培训服务。目前，“美味交易”（tastytrade）实时有近两万名用户，全天用户差不多有10万人。<sup>8</sup>用户平均在线时长两个半小时。汤姆颠覆了传统金融媒体渠道，他以怎样让人们坚持到底的科学为基础，设计了一套流程，实现了这一切。

### 实现持久改变，只需两个步骤

我之所以研究持久改变，始于一种个人需求。在斯坦福大学攻读博士学位期间，表弟来拜访我。我们当时一起玩着乐队，他跟同伴们从洛杉矶开车过来，好让我们在校园里搞演出。可到了第二天，就在同伴们准备原路回家时，我表弟痛得没法和他们同行了。他素来患有一种名叫“克罗恩病”（Crohn's disease）的慢性肠道疾病，他以为是这病又发作了。他痛得要死，我们决定去急诊室。原来，他的肠子爆了。他冲进急诊室，差几分钟就没命了，好在手术救了他。恢复几周之后他出了院，回到家里坚持每天服用药物，采用新的饮食方案，做新的锻炼。

现在跟我一样，试试站到我表弟的立场想一想。你侥幸逃过了一死，如果你希望在将来保持健康，就得改变生活方式。你做到这一点的可能性有多大？如果你像我表弟一样，也就是说，如果你跟大多数死里逃生的人一样，那么你肯定会信心满满地回答：“我当然会为了自己好而改变。”你会开始吃不同的东西，进行不一样的锻炼，按规定每天服用药物。我表弟是个很聪明的人，他对健康有意识，也有动力，我当然认为他会在这次突发事件之后改变生活方式。但他没有。我现在意识到，大多数人不会改的。<sup>9</sup>他继续吃自己往常吃的东西，只偶尔锻炼，也不按医嘱服药。

到底是怎么回事呢？我很为表弟担心。我还感到困惑和沮丧。他差点死掉的时候，我一直在医院陪他。我漏掉了些什么？为了弄清楚，我去找过教育、医药和商业领域的专家，得到的回答始终一样：“你表弟的情况，就跟其他不能为健康坚持下去的患者一样。他需要更好地了解为什么需要服药。”接着他们会拿出小册子，推荐网站，指点我去相关协会索取资料。换句话说，教育和良好的营销，能让人们做对自己好的事。

我对这个解释并不满意。我看得出它无法解释我表弟的行为。当做了更多研究之后，我意识到，它也无法解释世界上其他人的行为。此外，我生活的其他方面也开始暴露出这个问题。

我们想把乐队办得更成功些，但这需要粉丝经常回来观看我们的演出，购买我们的专辑。我们该怎样改变人们的行为，让他们变成我们音乐的“老主顾”呢？

我想在斯坦福大学结识新朋友，也想跟南加州的老朋友保持密切的关系。我发现这两件事很难兼顾。我该怎么办呢？

我从自己的学术工作里也看到了类似的问题。智能手机移动应用正处于起步阶段，我周围的一些小伙子成了百万富翁，还有一些人则迫切地希望用户使用自家的应用程序。企业家向斯坦福大学心理学系伸出了橄榄枝，希望能得到这些问题的答案。我跟朋友乔纳为商学院的一个研究生班联合教学，给班级成员

要实际面临的挑战提供部分解决方案。我发现，当代心理学理论曾一度可以解释怎样改变人们的行为，但这些研究的目的，并不是为了解决怎样让人们持久改变自己的行为并将行为坚持到底的。

看起来，所有人都很难在生活里做出持久改变。超过50%的人无法按照规定服用药物。<sup>10</sup>人们知道运动对自己有好处，但大多数人都没法坚持运动。企业付出大把的广告和营销费用，但并未带来忠诚的客户。我想：一定得找到更好的办法才行。

15年后，我已经获得了卫生服务研究/卫生经济学硕士和心理学博士学位，把自己大部分的精力和研究资源用于探索如何持久改变。我曾在美国国家航空航天局阿姆斯研究中心任职，参与创办了多家公司并为之提供咨询服务，如今，我成了加州大学预测技术研究所和加州大学洛杉矶分校数字行为中心的执行主任，也是加州大学洛杉矶分校医学院教授。

10多年来，我跟心理学、技术、健康/医学和商业领域一些最聪明的人共事，寻找行为改变的干预措施。我们将研究成果应用到提升全社会的身体健康、性健康、心理健康水平，控制物质滥用和心理健康行为上，成功地改变了世界各地不少人的行为。我们获得了很多资金支持，它们来自国家级的心理健康研究所、人类基因组学研究中心，主管药物滥用、酒精滥用、酒精中毒、过敏和传染病预防的政府机构，加州大学校长珍妮特·纳波利塔诺（Janet Napolitano）等人，还有一些保健组织（加州大学洛杉矶分校健康系统）和企业也给了许多帮助。我们构建了一套技术，将掌握的科学知识整合了进去，还发现了一些关于如何改变行为并使之持久改变这一问题的答案。

尽管我们取得了成功，但每当学生、客户、健康行业的专业人士询问我可以读些什么书来了解持久改变的科学时，我总是感到很纠结。对于大众读者来说，重要的研究性文献太多，内容也太过理论化。市面上还有关于行为改变的临床指南，但大多数人无法消化——只有医生才知道怎样根据这些指南采取行动。就算是西奥迪尼的《影响力》也没有告诉我们究竟该怎样改变自己的行为。而且，自从这本书初次出版以来，时间已经过去了30多年，行为科学领域已经有了大量新的研究和发现。有许多图书是记者或商人执笔写的，他们很擅长讲故事，但作者对是什么促使人们发生改变的，并没有直接的科学经验。查尔斯·都希格的《习惯的力量》和格雷琴·鲁宾的《比从前更好》都分享了关于习惯的有趣故事，比如咬指甲、一下车就会锁门等我们会在无意识的状态下重复做的事情。但他们所说的习惯仅占人类行为的40%，对于剩下的60%，这些书未做任何解释。论述动机的书籍也有很多，可建立在科学验证基础上的却很少。

要想真正改变行为，人必须得理解自己为什么要做这件事，彻底弄明白人类行为背后的科学解释。为此，我在这本书中把行为科学领域经典的和前沿的研究整理在了一起，借此阐明人类方方面面的行为是怎么发生改变的。

这本书不光会告诉你改变是怎样发生的，还提供了帮你在生活中实现改变的蓝图。它可以教你使用持久改变背后蕴藏的7种武器来改变3类行为：自动行为（automatic behaviors）、冲动行为（burning behaviors）和常见行为（common behaviors）（我也把它们叫作A类行为、B类行为、C类行为）。把这些元素放到一起，本书便建立了一套实现持久改变的两步模型：

- 第一步，确认你想改变的行为是A类、B类还是C类；第二步，运用改变这类行为所需的武器。

最终的结果就是，你会得到一张针对你想要改变的行为量身定制的路线图。

近年来，人们常常会倍感沮丧地听到，自己之前所接收的一些科学信息是错误的。这些错误的信息导致了自己在个人健康和商业领域的失败。我们需要那些可信的记者来报道新闻，需要真正理解并能正确阐述研究的人来介绍科学。我想，身为科学工作者，我有必要撰写这本书，告诉人们哪些做法能改变行为，哪些不能。我在本书中介绍的大部分研究是由我的导师和同事组织并实施的，有一些来自跟我们的研究领域只存在“一墙之隔”的其他研究人员，还有一些来自我个人。运用本书中介绍的方法，我多次让个人或群体的持久改变率提高了近300%。<sup>11</sup>也就是说，跟“对照”组相比，参与研究的受试者在使用这些方法后改变行为的可能性增长了差不多3倍。



我特意用了“武器”一词，是因为想强调持续推动人们做出不同选择的力量。这些力量不仅能决定人们会做些什么、产生什么样的感受，它们还会让人产生情绪上的、化学上的和神经上的变化。一组力量会推动你坐进沙发，倒一杯酒，打开电视机；而另一组力量却会推动你穿上跑鞋，去做些锻炼。你会采取哪一种行动呢？就是受这些力量推得更狠的那一种。你可以让这些力量为自己效劳，毫无疑问，这些力量达到了“武器级”。

你可以把这些心理武器所具备的力量看成类似影响无生命物体的物理力量。为了飞机安全飞行，工程师、飞行员和乘务员需要意识到推动飞机起飞和降落、左右转向的所有力量，比如风和重力。他们越是能够朝着对自己有利的方向来驾驭这些力量，飞机就越是容易按他们想要的方式飞行。

让人们逆势而为同样复杂。然而，说到行为改变，大多数人会寻求简单的解决方案。他们认为，这是个意志力或动机的问题。但人比飞机更复杂，所以，我们需要借助一套更精妙的模型来改变行为。本书的目的是将行为持久改变的科学和工具交到你手里，推动你在生活和工作中心想事成。你可以运用这些力量，让自己坚持做一些想做的事情，也可以运用它们帮助其他人坚持到底。<sup>(4)</sup>

## SCIENCE：认识7种心理武器

我在这里介绍的一些武器，乍看起来似乎是常识，感觉很熟悉，但我会让你明白，你之前对它们的认识要么不够准确，要么不够完整。我在本书中将按章节逐一介绍促成持久改变的7种武器，它们会组成一套叫“SCIENCE”的模型。我之所以称之为“SCIENCE”，不是因为你得是个科学家或者医生才能理解并应用它，而是说，你得记住，这些武器建立在上千项经过验证的、同行审议的科学研究的基础上。

- 阶梯模型：研究表明，把焦点放在小步骤上，一个人便会有更高的成功概率。然而，就算人们知道这一点，也无法把改变坚持下去。这是因为，他们不明白这些步骤要有多小，又没有模型可供参考。我会在“阶梯模型”一章做出解释，小的意思是：小而又小。
- 社交磁力：我们总喜欢把自己想成独一无二、不从众的。“社交磁力”一章会让你从全新的角度认识社群的力量，知道怎样驾驭它来帮自己和他人实现持久改变。
- 要事为先：如果你希望人们坚持锻炼的习惯，或者继续购买你的产品，那么前提是，这一行为必须对他们十分重要。我相信大家都知道这一点。与“阶梯模型”一章对“小”的概念有了重新定义一样，“要事为先”一章将教你怎样重新定义“重要性”。
- 极度容易：人们往往以为自己明白容易的具体程度。“极度容易”一章将介绍怎样让事情变得真正容易，从而让你更可能坚持下去。
- 行为在前：你是否听说过“有志者事竟成”的说法？或者是否听说过“想法到位了，行动就会跟上”？“思想决定行为”是许多畅销励志书和流行心理学图书的理论基础。这些书会宣扬：人们可以通过自我改变的想象和意愿，来改变自己的行为。可惜这根本是错的。大多数吸烟者光靠想象戒烟是戒不了烟的。只是告诉自己“今年跟往年不同”，人们是无法坚持自己的新年愿望的；只是告诉销售员去想象自己做成了一单生意，管理者是无法让销售员真正把生意做成的。

社会心理学家现在知道，真实情况应该是反过来的。人们需要改变自己的行为，思想才会随之改变。你要“哄着”大脑，让它意识到改变可行。在“行为在前”一章，我会教你一些形成神经记忆的方法，即一套重新“设定”大脑，实现积极、持久变化的心理捷径。

- 致命吸引：你该怎样把一件事情变得有吸引力，让自己不停地做下去呢？一种流行的方法是将其“游戏化”。具体就是，通过奖励人们积分、徽章和金钱，让某种活动或产品变得有吸引力，进而使人们愿意继续做或继续使用下去<sup>(5)</sup>。但游戏化思维也并不随时都能奏效，关键在于利用心理学。我在“致命吸引”一章中将介绍怎样才能让行为变得有吸引力，足以说服自己和他人继续做或使用下去。
- 反复铭刻：很多成功人士会告诉你，他们之所以成功不是因为智力或才华出众，而是因为知道该怎样有效地利用个人时间。美国前总统巴拉克·奥巴马出了名地爱按照惯例穿衣、吃饭，这样就能把时间和精力省下来用于国家的重大决策。马克·扎克伯格说自己有20多件同款灰衬衣，这样就不用每天都琢磨穿什么了。欧内斯特·海明威有个严格的写作习惯：只在上午写作。<sup>12</sup>至于剩下的时间，他会用来构思明天上午要写些什么，并累积写作兴奋感。这些人都设计了一套有效的流程，坚持做自己必须做的事情。他们了解人类大脑的力量，并将相关的科学知识应用到了个人生活中。

人类的大脑渴望高效运转，它的一项功能就是让人付出最少，做事更多。如果你反复看到、听到或闻到某种东西（哪怕你并未意识到），大脑也会存储相关信息，让你无须思考便可迅速认

出它、检索它。<sup>13</sup>、<sup>14</sup>如果你反复地做某件事，比如走相同的上班路线，大脑也会存储这一信息，让你每天不用特意记住怎么走，就能径直到达目的地。大脑对人也会采取相同的方式，如果你反复跟同一人互动，大脑便会存储这些信息，好让你自然而然地觉得跟他在一起更舒服。

将模式铭刻到大脑的过程，解释了人类大量的心理。它解释了为什么人们喜欢某些产品，而不是另一些产品；为什么人会养成某些习惯。“反复铭刻”一章将教你如何把事情变成惯例，把它铭刻到你的大脑里，让你更容易坚持做下去。

图1-1中介绍的SCIENCE模型能帮助你让自己和他人生活、工作中将改变坚持到底。

图1-1 持久改变的SCIENCE模型

虽然我的研究聚焦于在医疗、商业和创业领域怎样改变他人的行为上，但它仍然是建立在社会心理学基础之上的。因此，你可以应用这一科学方法改变自己的行为，让自己多锻炼，或者学习一种新乐器。本书所讲的7种持久改变的武器，为你提供了在任何背景下进行改变所需的要素。为了让你更轻松地理解这7种武器背后蕴含的广泛而深远的意义，我做了3件事。在每一章里，我会首先从个人层面上讲一个持久改变的故事；接着，我会用该章节的大部分内容来解释具体的一种武器；最后在这一章结束的时候，我会再讲一个企业成功运用该种武器的案例。

针对人们应该怎样将这7种武器应用到生活、工作中的不同问题上，我还提出了一些具体的建议。这本书算是科学、商业、心理自助类图书的综合体。在最后一章，我提出了一系列常见的挑战，比如，“我怎样才能不再吃这么多垃圾食品”“我怎样才能让一种产品或技术得到更多消费者的青睐”。我一步步地解释了怎样累积并渐进地使用每一种武器。所有的一切均来自客户的真实问题，或者研究参与者面对的真实困境。

在每一章里，我还会为你提供一项练习题，帮助你应用本章所学。本章的练习题是，想出一种你希望在生活中或职场里有所改变的行为。你可以选择希望改变的个人行为，或是你希望他人改变的行为，比如让客户使用你的产品或服务。在你阅读“阶梯模型”一章的过程中，请把这种行为记在心里，思考怎样运用所学知识去改变它。

### 练习

1. 审视你的生活或事业，问自己：哪些方面发生持久的改变能让自己受益最大？
2. 选择一种你希望永远改变的行为——可以是自己的行为，也可以是要帮他人改变的行为。
3. 把它写在一张纸上，阅读本书期间都将这张纸放在身边。

### 测试题

4. 你的一位朋友最近戒烟总是失败，以下是四条你能想到的建议，你认为其中哪一条最能帮助朋友达到戒烟的目的？
  - A. 扔掉家中所有的烟草制品，选定具体的戒烟日子。
  - B. 当烟瘾发作时，做自己喜欢的事转移注意力。
  - C. 利用尼古丁贴片或电子烟等其他途径解决烟瘾发作的问题。
  - D. 加入一个戒烟群。
5. 以下哪种方法能最有效地帮人改掉拖延的毛病？
  - A. 在家和办公室贴上写有“让自己不再拖延”等字样的纸条提醒自己。
  - B. 创建一个治疗拖延的自助小组。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《如何想到又做到：带来持久改变的7种武器》【美】肖恩·扬 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/590.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

