

# 瞬变

如何让你的世界变好一些

「美」奇德·斯图尔特·丹·希思等著 陈建利译

# SWITCH

How to Change Things When Change Is Hard

《纽约时报》第一畅销图书、《华尔街日报》、《华盛顿邮报》畅销书  
《财信》、《Money》、《Business Week》、《时代》杂志力作

改变世界从改变自己开始，改变世界从改变自己开始，改变世界从改变自己开始。



中信出版社 CITIC PRESS

# 目录

[第一章 骑象人与大象：如何让你的世界变好一些](#)

[第二章 帮助骑象人：为你的改变找到闪光点](#)

[第三章 帮助骑象人：让骑者找出关键的改变](#)

[第四章 帮助骑象人：让骑者找到改变的方向](#)

[第五章 管好你的大象：让它找到感觉](#)

[第六章 管好你的大象：降低改变的门槛](#)

[第七章 管好你的大象：增加你的人气](#)

[第八章 让大象找到新的道路：改变外部环境](#)

[第九章 让大象找到新的道路：形成新的习惯](#)

[第十章 让大象找到新的道路：来自同伴的压力](#)

[第十一章 改变其实很容易：你的世界发生改变的12个指南](#)

此电子书由UU0000UU制作

## 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。

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（让人们骑象人与象：-？

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。

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。

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，仅在头两年之内，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市场营销）。

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M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》

(TheHappinessHypothesis)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脸——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祖俗不堪,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——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。

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们很快又进了屋子，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

一-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，自我控制是一种可耗尽的资源。这就像是在健身房里做举重练习一样——第一次很简单，因为你的肌肉充满活力。但随着练习的增加，你的肌肉就变得更加疲劳，直到你再也无法举起的时候为止。在上述的这个研究之中，吃下萝卜块的受测试者们，为了控制自己不去吃巧克力曲奇，已经耗尽了他们的自我控制能力。因此，不可避免地，当他们的“大象们”开始抱怨这个谜题——它太难了，它没有意思，我们不擅长解这种题的时候，骑象人就没有足够的力量去猛拉缰绳以便让大象继续再坚持8分钟了。与此同时，那些吃下曲奇的受测试者们则拥有一位精神饱满、准备充分的骑象人，他们跟大象搏斗了19分钟。

自控能力是一种可耗尽的资源，这是一个至关重要的认识。因为当我们谈到“自我控制”的时候，我们说的并不是这个词的表面意思，而是意味着意志力需要跟恶习（抽烟、吃曲奇、酗酒）进行搏斗。因此我们所谈论的，是一种广泛意义上的自我监督。以这样的方式来认识你的头脑进行工作的方式：当你对一位雇员做出不利的反馈，或者组装一个新书架，或者正在学习一种新舞蹈的时候，你开始仔细而且审慎地考虑自己的言辞或者动作，就感觉好像是为一位监管者正在值班一样，这也是自我控制。

与所有这些情形都截然相反的，是你感觉自己的行为并没有“受到监督”，就如同当开车时你不能够记住刚刚开过去的里程数的那种感觉。或者简单一点，当你洗澡或者是泡晨间咖啡的时候，你是不需经过考虑而自然行事的。事实上，我们日常行为中的绝大部分都是自动自发而非是受到监督的。而这是一件好事情，因为进行监督是困难的，它会逐渐消耗掉自控能力。

有很多的实验都证实了自我监督的这种容易耗尽的天性。例如，人们在被要求进行棘手的选择和交易之后——例如设定婚礼的形式或者预订一台什么样的新电脑——跟那些没有进行过这种困难选择的人们比较起来，他们在聚焦问题并且解决问题方面的能力将会弱化。有一项研究是这样的，在观看完一场有关于生病小动物的哀伤电影之后，一些人被要求抑制自己的情绪。然后，跟其他那些没有被要求控制自己情绪的人比较起来，他们不让自己的眼泪流淌下来的控制力已大大降低了。这项

研究显示，人们往往通过以下行为将自身的自我掌控能力耗尽：在某人面前让自己变得与以往不同；控制不让眼泪流下；减少自我的开销；或者尝试集中关注于一件简单的事情，例如“不要去想北极熊”<sup>①</sup>等非常多诸如此类的事情。

这就是为什么其对于改变来说至关重要原因：当人们尝试着去改变事物的时候，他们通常的行为是自动自发的，而要想改变这些行为，则需要通过骑象人来小心地进行监督。而你想要获得的改变越大，人们耗掉的自我控制的能力就越多。

人们所耗尽的自我控制能力其实是需要用来进行创造性的思考、集中注意力、阻止本能反应，以及在面临挫折或者失败时候的坚持不懈的“精神肌肉”。换句话说，他们所耗尽的，恰好就是需要用来进行巨大改变的精神上的动力。

因此，当你听人们说改变之所以困难，是因为人们懒惰或者抗拒心理太强的时候，你就知道这说法毫无疑问是错误的。事实上，原因正好相反：改变之所以很困难，是因为人们已经耗尽了他们自身的力气。这里则正是有关改变的第二个令人惊讶之处：人们看上去很懒散的时候，通常是因为已经筋疲力尽了。

①心理学家曾在实验中让被试者5分钟内不要去想北极熊，结果发现参与实验的人在随后的生活中很难忘掉北极熊的形象。一编者注一家大型制造企业的老板乔恩·斯代纳相信，正是因为采购过程太过糟糕，他的公司才浪费了大量的资金。正如在约翰·科特与丹·科汉所著的那本重要的著作《变革的核心》(The Heart of Change)中所引述的那样，“在接下来的5年时间里，我认为我们有机会能把采购成本降低。不仅仅是节省两个百分点那么简单，而是节省大约10亿美元。”斯代纳说。

这位老板知道，为了真正取得这样的成果，企业需要进行大的变革。而为了让这样的变革发生，他必须去说服自己手下的那些主管们。他也知道，除非在这次机遇到来的时候这些主管们相信这个变革确有效果，否则他们将永远不会支持它。而且很可能发生的是，他们的确并不相信。

为了寻找能够充分说明该公司采购环节糟糕程度的证据，他指派了一个暑期实习生去调查劳保手套的采购环节。在该公司属下的绝大多数工厂之中，都会使用劳保手套。因此，这个实习生就开始着手完成这样一项任务，找到在所有工厂之中所使用的手套的全部类型，接着去追踪为了

购买这些手套到底花了多少钱。

这个暑期实习生很快就交回了调查报告，他发现在所有的工厂之中一共购买了424种不同类型的劳保手套！此外，这些手套还是从不同的手套供应商那里购进的，而每一种手套的购进价格都是分别进行谈判的。同样的一双手套，这家工厂可能花5美元购进，而另一家工厂则需要花费17美元。

在斯代纳的要求之下，这个实习生收集了所有这424种手套样品中的每一只，并且在每只手套上都贴上购进价格的标签。接着，这些手套被收集到一起放到了会议室，堆积到了会议桌上。

斯代纳邀请了所有分部门的负责人来参观这次“手套展览”。他是如此描述这一幕场景的：“这些主管们看到，整洁昂贵的大会议桌上，堆满了手套。每一个主管们都对着展品凝视了一分钟，接着他们都说出了大同小异的话：‘所有这些不同种类的手套真的是我们买的么？’嗯，这的确是我们干的。‘真的么？’是的，的确如此。接着他们围着桌子走，以便看到手套上的价格标签。两只看上去极其类似的手套，一只标着3.22美元，而另一只则标着10.55美元。这些人无话可说的场景并不多见，但那天他们的确只是站在那里，嘴巴张大，一言不发。”

这次手套展览很快就变成了流动的巡回展览，在很多部门中依次进行。这种巡展所引发的反应是深远的：这真是疯了，我们的确疯了，这样的事情绝对不能再次发生。很快，斯代纳就不打4折扣地取得了他期待中所想要进行的改变。这家公司改变了它的采购流程，节省了一大笔的资金。这是一个皆大欢喜的完美结局(当然，那些能把5美元的手套以17美元的价格成功卖出去的销售员们除外)。

坦白说，我们中的绝大多数人都不会像斯代纳一样采取这种方式。依赖于我们身上理性的一面去解决问题，是一件如此轻而易举而又自然而然的事情。只想想这些可能的选项，如电子数据表、节约数据、成本削减条款、有关供应商一体化的建议和有关集体采购的完美理论，你就能够创建一个有12级的微软Excel电子表格，而这会让一个税务会计喜极而泣。但上述这些做法斯代纳都没有选择，他只不过是把一大堆的手套丢到会议桌上，然后让他的主管们来进行参观。

假如有一种能够称之为是“脑力劳动的创造力”的话，毫无疑问，这就是一个例子了。

斯代纳知道，假如想让事情发生改变的话，他不得不让自己的同僚们身上的“大象”跟他站到同一条战线之上。假如他采用“晓之以理”的说服方式的话，他大概将会获得的是属下们的点头认同。然后，所谓的执行方案会在6周之后与之有关的会议上被提到（而接下来的是对其进行重新安排）。采用“晓之以理”的做法的确很有效果，但只对它自己来说如此。它或许会让斯代纳的属下们确信：改变采购系统将会是一项重要的任务—明年的重要任务。

如果缺乏来自本能层面的寻求改变的动力，那么改变将没有动力，人们也没有紧迫感。记住，当你仅仅获得了同僚们身上骑象人的支持，而没有获得大象们支持的时候，他们将会只有方向而没有动力。或许他们身上的骑象人将能够尝试着让大象沿着这条路走上那么一段，但正如我们所看到的那样，这是无法长久持续下去的。

然而，一旦你能够突围到感情的层面，事情将会发生改变。斯代纳带给他的属下们的是一种震撼。首先他们自己这样来考虑自身：我们疯掉了！接下来他们思考的是：我们能够弥补这一点，每个人都能够找到一定的方式去解决这个手套的问题。推而广之，分散的采购系统就变成了一个整体，正是这些东西让主管们身上的大象受到触动了。

跟我们所预料的不同，与10亿美元有关的改变就以这样的方式实现了。此次改变仅仅由一个人来主导，帮助他的也只是一个暑期的实习生，而且也只聚焦于一个单一的产品，处理问题的方式跟以往的建议都不同，但却的确奏效了。

这就是能够让骑象人和大象一起动起来的力量。

的确，一只如同无头苍蝇般的大象会毁掉一次变革的努力。但我们也不要忘掉，骑象人也有自身的问题。他是以自我为中心的人，是分析师，是掌舵人。假如骑象人自己都不确定前进的方向是什么的话，那就会带着大象一次次兜圈子。而且就像我们所将会看到的那样，正是这种倾向解释了有关改变的第三个也是最后一个惊人之处：表面上的顽固不化经常是因为缺乏清晰的方向所导致的。

健康研究人员史蒂夫·布斯·巴特菲尔德与比尔·雷吉来自西弗吉尼亚大学，他们专注于研究如何劝说人们去采用更加健康的饮食方式。通过以往的研究他们知道，当新的饮食习惯明白无误的时候，人们很容易就照着去实践了。但不幸的是，“吃得更加健康”可以是任何事，但却不可能

是一件明白无误的事情。

你要从何处开始呢？什么食物人们应该停止食用（或者什么是应该开始食用的）？他们应该是从自己的早餐开始改变饮食习惯呢，还是午餐或者是晚餐？是在家里还是在外面的餐馆里？定义“吃得更加健康”的方式有无数种，尤其是所处的语境是普通美国人饮食习惯的前提之下。这恰好是骑象人所处的窘境，他原地打转，左顾右盼而且苦恼不堪，却永远无法迈出一大步。

在这两位健康研究人员进行完“头脑风暴”之后，他们记起来要从牛奶开始。绝大多数的美国人都饮用牛奶。我们知道，牛奶是钙的一种非常重要的来源。但与此同时，牛奶也是典型美国饮食习惯中最大的单一饱和脂肪的来源。事实上，有异常引人注目的研究结果显示：假如美国人能够把所饮用的牛奶都换成脱脂牛奶的话，以饱和脂肪摄入量一项为标准，他们的日常饮食习惯就立刻能够达到美国农业部所推荐的水平。

因此，我们应该如何让美国人开始饮用低脂牛奶呢？呵呵，有些人会肯定地说，方法会出现在美国人的冰箱里。而这其实并非是一个彻底毫无道理的答案。美国人会喝下他们家里任何种类的牛奶，因此，美国家庭应该用低脂牛奶替换掉全脂牛奶。所以从本质上来说，如何解决美国人饮用健康牛奶的问题，要比预期的更加简单：我们不必去改变他们饮用牛奶的习惯，只要改变他们的购买习惯就可以了。

转瞬之间，到底如何去做就变得异常简洁明了。什么行为是我们希望改变的？我们希望消费者们去购买脱脂或者是脂肪含量为1%的牛奶。什么时候？当他们在采购食品的时候。在哪里？废话。还有什么需要改变的吗？没有了（暂时没有了）。

雷吉和布斯·巴特菲尔德在西弗吉尼亚州的两个社区之中展开了一项宣传运动，他们在当地的媒体上刊登了两个星期的广告(电视、报纸、广播)。与以往绝大多数没有传递出清晰信息的公共健康运动的宣传相比，“1%脂肪含量牛奶”的宣传是强势而且有着明确指向的。在其中的一则广告中强调了这样的事实：一杯全脂牛奶的饱和脂肪含量相当于五片培根火腿！在一个新闻发布会上，这两位研究者向当地的记者们分别展示了半加仑的2%脂肪含量牛奶、1%脂肪含量牛奶以及脱脂牛奶中所包含的脂肪总量。

(吸引大象的注意力——记者们的反应是：“啊，天哪！”) 在进行推广

运动的地区，雷吉和布斯·巴特菲尔德监测了所有8家商店的牛奶销售数据。在运动开展之前，低脂牛奶的市场份额是18%;在运动进行之后，它的市场份额是41%;4个月之后，数据依然保持在35%。

这给我们带来了有关成功的改变的最后一个特点：假如你想让人们进行改变的话，你必须给他们指出一个清晰无误的方向。

这就是你能够理解为什么这一点是如此重要的原因，因为这一点不会让骑象人踟躇不前。假如你告诉某人要“吃得健康一点”，那他们究竟会有多少种方式来做到这一点？想象这些人头脑中的骑象人在无数种选择中持续不断地进行着仔细选择。（我是要吃更多的谷物和更少的肉吗？还是反过来呢？我要开始服用维生素吗？假如我进行更多的锻炼然后犒劳自己冰激凌的话，这会好坏相抵吗？我应该改喝可乐吗？人造甜味剂是不是比卡路里对健康更有害呢？）有的人表面上貌似冥顽不化，这经常是缺乏清晰的目标所致。在进行这次研究之前，我们或许会看着这些西弗吉尼亚人说：这些就是那种不关心自己健康的人。但假如他们的确是“那种”人的话，为什么他们又会如此轻易地就改变了自己的饮食习惯呢？假如你想要人们进行改变，你就别跟他们说“吃得更加健康些”，而应该告诉他们，“下一次你在商店里购买日常食物的时候，别买全脂牛奶，而是买1%脂肪含量的牛奶”。

现在，你已经大概知道本书会逐渐展开一个由三部分所组成9的框架，这个框架将会在任何你需要去改变自己行为的环境中给你提供指南：？给骑象人提供方向。表面看上去貌似冥顽不化，但其实是缺乏清晰的目标所致，因此要提供清晰无误的方向（想一下1%脂肪含量的牛奶）。

？让大象动起来。表面看上去懒散，实际上却经常是因为已经筋疲力尽。骑象人不可能强迫大象去完成他的目标，因此非常关键的一点是你要让人们头脑中感性的一面参与进来——让他们头脑中的大象上路，而且别捣蛋（想一下曲奇&萝卜块实验，以及那一桌子的手套）。

？形成具体的路径。看上去像是人的句题，实际上却经常是外界环境的问题。我们把外界环境（包括周围的环境）称为“路径”(Path)。当你能够形成具体路径的时候，不管骑象人和大象到底怎么样，改变都会更容易产生。（想一下那个装满受潮爆米花桶的例子）。

我们创建了这样一个解决方案的框架，用以给那些不是大人物也没有太多资源的人提供帮助。有些人几乎可以通过命令让他们的目的得以实

现，例如公司总裁们能够把部门廉价出售，能够雇人，也能炒人，或者改变激励机制合并团队等；政治家们能够以通过法令或者是强加惩罚的方式来改变人们的行为，而我们这些普通人手中则没有掌握着这些工具（虽然如此，但这也让我们的生活变得更加简单了：“儿子，假如你今晚不把那堆垃圾弄出去，你就完了”）。在这本书中，我们将不会过多讨论有关权力的解决问题的方式。

虽然我们希望这个框架能够对你有所帮助，但我们希望你你也应该知道一-的是，这个框架并非是能够包治百病的“大力丸”。首先，它肯定是不完整的。为r创建一个简单而又有效的框架，我们舍弃了大量的观点。其次，之所以说改变会是非常艰难的，还有一个很有说服力的理由：这个世界并非总是按照你所想要的方式来运行的。你也许想要改变其他人的行事方式，但他们也有自己的选择权。虽然你能够哄骗、感化、鼓舞以及激发他们，但有的时候，有些员工宁愿丢掉饭碗，也不愿意改变那个让自己感到舒服的行为模式。有的时候，不管后果如何不堪，酒鬼就是还想再喝上一杯。

因此，我们不会向你许诺说，我们会让改变变得轻而易举起来，但至少我们能够让它变得轻松一些。我们的目的是教给你一种框架，它建立在数十年的科学研究之上，并容易被记住，而且能够足够灵活地应用于很多种不同的场合一-家庭、职场、社区以及其他地方。

想要让行为发生改变，你要指引骑象人，你要激励起大象，还要搞清楚状况。假如你能够同时做到这三点，即使你身后没有太多的权力或者是资源来支持你，巨大的改变也将能够发生。为了证明这一点，仅仅举出唐纳德·贝里克<sup>2</sup>的例子就够了，他正是那个改变了健康医疗体制的男人。

在2004年的时候，唐纳德·贝里克既是个医生，同时也是卫生保健改善协会（Institute for Healthcare Improvement, IHI）的总裁。对于如何挽救生命——大量的生命？-他积累了一些经验。IHI采用了一些分析性的工具来分析病人所接受的医疗救治的好坏程度，这些工具一向是用以评测即将离开生产线上的汽车质量的。<sup>2</sup>研究人员发现，医疗卫生系统中的“缺陷率”高达10%，而这意味着，只有90%的病人在合理的时间使用了抗生素。这是一个令人震惊的高缺陷率，因为很多产业都已经实现了千分之一的缺陷率（而且，有的时候还要更好一些）。贝里克知道，这么高的缺陷率意味着每年都有数以万计的病人们白白丢掉性命。



贝里克对此问题的看法是，医院也能够通过运用其他产业紧密生产过程中的改进方法来获得好处。难道一个移植手术不能够像丰田佳美汽车一样被千篇一律而乱毫无缺陷地“制造”出来吗？

贝里克的观点得到了临床实践研究的强有力支持，而且真实性不容置疑。然而在现实中，却几乎没有什么改变。贝里克肯定没有能力去强迫医疗卫生产业发生什么变化，要知道，IHI只有75名员工，但贝里克却并没有因此而气馁。

2004年12月14日，在一次大规模的全国性会议上，他向满满一屋T?的医院管理者们进行了一次演讲。他说：“这正是我认为我们需要去做的事情，我们必须去拯救10万条生命，而且我认为我们应该从现在开始直到2006年的6月】4日这18个月的时间里完成。不要说大概多少，也别说很快实现。数字是10万人，时间截至2006年6月14日早上9点钟。”

一屋+人都震惊了。描述目标是如此简单，但贝里克对自己所主张的目标却是如此严肃认真。接着，他和他的小团队开始着手去完成那“不可能完成的任务”了。

有关如何挽救生命，ihi提出r六条非常明确的建议。例如，其中的一条建议要求医院们采用一系列经过验证的规程来管理病人们所使用的呼吸机，以免病人感染上肺炎这种经常造成不必要的死亡的病症。（例如，其中的一条规程要求病人们的头部必须被抬高到大约30到45度之间，这样口里的分泌物就不会进入气管之中了J毫无疑问，所有的医院管理者们都接受了挽救生命的这个目标，但实现这个目标的过程却充满了艰难险阻。首先，想要让医院降低“缺陷率”，就必须先承认这种问题的存在。换句话说，它们必须承认，有一些病人的死亡是不必要的。在把这些放到医院记录的这个问题上，医院的律师们可不是好说话的。

贝里克知道，他必须消除医院在承认错误问题上的戒备心理。在他于12月14日进行的演讲当中，贝里克邀请了一位母亲来共同参与，这位母亲的女儿因一起医疗事故而丧命。她说：“我虽悲痛至极，但我无话可说。因为我知道，假如这次会议在四到五年之前就进行了的话，我的乔西就不会死了。不过我很荣幸自己能够成为这其中的一分子，我相信你们能够做到，而且必须做到。”

坐在讲台上的另外一位嘉宾，来自北卡罗来纳州立医院联盟的主席说：“在很长一段时间内，有太多的人在面对这个问题时把头缩进沙子

里当鸵鸟，所以是时候去做应该做的事情了。”

IHI把加入这项活动的方式变得简单容易：它只需要希望参与进来的医院的总裁签署一纸协议就够了。在贝里克演讲结束两个月之后，有超过1000家的医院参与了这项活动。一旦有一家医院参与进来，IHI的团队就帮助这家医院来确保那些新规程的落实。这个团队提供研究结果、渐进式的操作过程指南以及培训。团队组织多次电话会议，让医院的负责人们彼此分享他们的成果以及在此过程之中所遇到的困难，同时鼓励已经拥有成功经验的医院成为后加入这项活动的医院的“导师”。

参与这项活动所遇到的冲突是根本性的，因为如果采用IHI的建议，就需要医院去放弃已经使用了几十年时间的有价值的习惯以及流程。很多医生都对这些新流程感到愤怒，因为他们感到自己被束缚起来了。然而，采用了新规程的医院获得了实实在在的良好结果。正是这些可以看得到的成功，吸引了越来越多的医院参与到这项活动中来。

18个月之后，与事前许诺好的时间分毫不差——2006年6月14日早上9点钟一贝里克再次登台宣布结果：“参加‘拯救10万条生命’运动的医院已经共同避免了大约122300条可挽救的生命死亡。更重要的是，它们已经开始将新的医护标准制度化。这将继续拯救生命，而且还会继续提升医疗体系的水平。”

人们感到非常振奋。唐·贝里克和他在IHI的75人团队，已经让数以千计的医院改变了以往的行事方式。而作为一个整体，它们已经挽救了122300条生命——这相当于给整个密歇根州的每一个男人、女人乃至襁褓中的婴儿都提供了一个救生圈。

下面一字不差地照录了贝里克18个月之前在结束自己演讲时，对自己及团队成功拯救10万条生命的看法：我们将会进行庆祝，开始时吃比萨，结束时喝香槟。我们将庆祝我们的行动的重要性、诚实的勇气、团结协作带给我们的快乐、进行一次手术操作的奇妙，以及所有我们将取得的结果。我们将会为自己进行庆祝，那些被我们拯救过生命的病人不能够加入，而他们的名字也将永远不被人所知，因此他们可能不会记住我们的贡献。虽然如此，但我们确信，母亲与父亲将能够参加原本会错过的毕业典礼和婚礼，孙子孙女们将会记住那些他们原本可能永远没有印象的祖父母们。

这些人将会度过假期、将会完成工作、读书、聆听交响乐，以及修整庭

院，但若没有我们的工作，也许一切都将永远只是沉睡的种子。

巨大的改变一定可以发生。

唐\_贝里克和他的团队促成了可以拯救10万条生命的变革，尽管他并未掌握权力，不能改变法律，不能开除那些与自己意见不同普通的医院管理者们，也不能给那些接受其建议的医院奖励。

他拥有的和我们普通人一样。首先，他给自己的听众们头脑里的骑象人指明了方向。目标清晰无误：不要说大概多少，也别说很快实现，数字是10万人，时间晏2006年6月14日早上9点钟。但这还不够，他还必须帮助医院找到实现这样目标的路径。他也不能仅仅只是说，“要努力尝试啊”（记住“吃得更加健康”与“购买1%脂肪含量的牛奶”这个例子吧）。因此，他给出了六条非常清晰具体的建议，例如使用呼吸机的病人们头部的角度，这些建议都被证明确实能够挽救生命。通过如同激光般准确聚焦的这六条建议，贝里克确保了听众们头脑中的骑象人不会因无止境地变换做法而耗尽精力。.

其次，他对其听众们头脑中的大象产生了极大的激励。他让这些人感到确实有必要进行改变，而且在他的听众中，很多人都已经意识到了这样的现实。但是，仅仅意识到还是不够的。（记住，对于乔恩·斯代纳公司里的那些主管们来说，仅仅意识到是不够的——是一桌子的手套才让他们的大象动了起来。）因此，贝里克让人们与因医疗事故而失去女儿的母亲面对面：“我知道，假如这次会议在四到五年之前就进行了的话，我的乔西就不会死了……”贝里克还仔细激励了那些没有聆听演讲的人。他并没有用“彻底对医疗过程进行改革”或者“针对医疗体系采用全面质量管理”来对人们进行挑战，而是用拯救10万条生命这个目标来唤醒他们。于是，每个听众头脑中的大象都活跃起来了。

第三，他提供了具体的操作指南。他让医院们接受变革的过程变得更加容易。如一纸加入协议、渐进式的指导方针、进行培训、建立支持体系和配备导师。他营造了一种环境，从而让医院的管理者们有动力去进行改革。贝里克还知道，具体怎么做的行为是有传染性的一一他采用了“同行压力”（peerpressure）去说服其他医院参加这次活动。（你所在医院的手对手刚刚签署了参加拯救10万条生命运动的协议，你真的希望让对手们占据道德上的制高点么？）他还把人们之间彼此联系了起来——他让那些正在奋力挣扎着进行改变的人们与那些已经熟练掌握技巧的人们结合在了一起，就像是你在匿名戒酒者协会里面找到“导师”一样。贝

里克创造出了一种针对进行医疗体系改革的支持性系统。

在这本书中，你将会看到类似下贝里克这样既没有资源也没有实际权力的人创造出巨大改变的例子。你将会看到一个企业家拯救他的小公司，方式是把他那些怀疑成性的雇员们变成进行客户服务的狂热爱好者；一个刚刚毕业的大学生拯救了很多的濒危物种；一个管理者找到了一种不再让自己的属下显得古里古怪的方法；以及一个治疗专家改变了一群虐待儿童成性的人。

不管你所寻求的改变处在什么层面，如在你的家庭中、在你的社区之中、你的组织之中，或者是在整个社会之中，通过让这三件事情发生，你都将会取得这样的成功。你需要做的就是，给骑象人提供方向，让大象动起来，以及形成具体的路径。

## 第二章 帮助骑象人：为你的改变找到闪光点

1990年，杰瑞·斯特恩正在为国际性的儿童慈善机构“救助儿童”（Save the Children）效力。他受命去越南为该组织开拓一个新的分支机构，越南政府已经邀请该组织去该国帮助解决儿童营养不良的问题。但是，当斯特恩来到越南的时候，欢迎他的人却寥寥无几。越南外交部长让斯特恩明白了一件事情：并不是政府里的所有人都在期待他的到来。部长告诉斯特恩，“你有6个月时间去改变这种情况。”

他是跟自己的妻子和10岁的儿子一起来到越南的，他们都不会说越南语。“当我们抵达越南的时候，我们在机场里就像是孤儿一样。”斯特恩说，“我们根本不知道我们将要做什么。”只有很少的工作人员能帮斯特恩而且相关资源也非常匮乏。

斯特恩尽自己最大努力阅读了有关营养不良问题的资料。这个问题的一般观点认为，营养不良由一系列相互关联的问题所导致：糟糕的卫生系统、普遍存在的贫困现象、缺乏容易获得的洁净的水，以及农村的居民往往忽略了营养问题。

根据斯特恩的判断，所有的这些分析都是“TBU”——正确但是无用的（true but useless）。“数以百万计的儿童等不到把所有的这些问题都解决掉。”他说。假如解决营养不良问题的前提是解决贫困问题、提供洁净的水以及建立卫生系统的话，那么这个问题将永远都得不到解决。尤其是在只有6个月的时间，且几乎根本没有资金投入的前提下。

斯特恩有一个更好的主意。他前往农村与当地孩子的母亲们见面。这些母亲们被分成不同的小组，并将每个孩子的体重记录下来。接着，斯特恩跟母亲们一起分析这些数字。

他问母亲们：“你们是否见过那些在非常非常贫困的家庭里成长，但却比那些在一般家庭里成长起来的孩子块头更大而且更加健康的孩子呢？”母亲们一边看着这些数据，一边点头说：“Co,co,co。”(是的,是的,是的。)斯特恩说：“你们的意思是在当前的条件下，村子里的贫困家庭养育一个健康的孩子是可能的？”

“Co, co,co(是的，是的，是的。)”“那么，让我们看看这些家庭正在做些什么吧。”

斯特恩的策略是在当地社区里面寻找闪光点——成功且值得推广的例子。假如说在那些不利的条件之下仍有一些孩子能健康成长的话，这就意味那些所谓的营养品并非不可或缺。更重要的是，这些在不利条件下成长起来的健康孩子也说明，寻找到解决营养不良问题可行且短期见效的解决方案是有希望的。斯特恩知道，他无法从“根源”上解决问题。但是，假如有为数不少的孩子们能够在贫困的环境中健康成长的话，那为什么不推而广之让所有的孩子都健康成长呢？

请注意，这里斯特恩正在努力把焦点放在母亲们头脑里的那个骑象人身上。这个概括性的话题——为了让你的孩子更加健康，你能够做些什么？——并非简单易行，它太大了，而且还不是立刻就能够开始做的。母亲们需要的是方向，而不是鼓励。毫无疑问，任何母亲头脑中的大象都是想让自己的孩子更加健康。但是，到底应该怎么做呢？

记着“1%脂肪含量牛奶运动”的影响力吧，是它让一个抽象的理念（“吃得更加健康”）变得切实可行了。斯特恩所说的是，我们不要团团坐着分析什么是“营养不良”，我们就去研究那些做得好的母亲到底正在做些什么吧。

第一步，斯特恩和母亲们必须把成功案例中那些并非“典型”的案例给排除在外。例如，有个男孩可能有一个在政府工作的舅舅，所以他可能有办法给这个男孩提供额外的食物，而其他的家庭则不可能做到这一点。此外，为了认清楚成功的母亲们到底做了一些什么与众不同的事情，斯特恩和母亲们还需要去综合考虑以往养育孩子的“约定俗成的做法”。在跟那些孩子的母亲、父亲、哥哥姐姐以及祖父母们交流之后发现，当地

的养育习惯异常简单，孩子们跟家庭的其他成员一起一天吃两顿饭。而他们吃的食物对于孩子们来说也是非常合适的，主要是柔软而且纯净的食物，例如品质优良的大米等。

对这些约定俗成的习惯有所了解之后，研究人员们来到了那些出现成功案例的家庭中。他们仔细观察那些家庭中所有不同的地方，而且也的确观察到了一些意料之外的收获。首先，成功家庭里的母亲们给她们的孩子一天喂四次饭（跟其他的母亲们喂食的食物总量是一样的，只不过是通過喂四次而不是两次的方式）。普通的家庭虽然每天只给孩子喂两次饭，但每次进食的总量却更多，而这对孩子并无益处，因为孩子们已经营养不良的胃无法一次消化那么多食物。

喂食的方式也不一样。绝大多数父母们认为，他们的孩子知道自己的需求，而且能够使用公用的碗来自己吃饱。但那些更加健康的孩子们，则是由父母来更加积极地进行喂养的，必要的时候父母还会亲手喂孩子吃饭。而且当孩子生病的时候，父母仍会鼓励他们多吃点东西。这跟习惯的饮食方式也是不同的。

或许更加有趣的是，更加健康的孩子吃的是不同种类的食物。这些孩子的母亲们在稻田里面收集了小虾米和小螃蟹，并把它们掺进了自己孩子的米饭里（小虾米和小螃蟹是成年人吃的，他们不认为这些是适合孩子们的食物）。这些母亲们还在米饭里加进绿油油的甘薯叶——以往也曾被当成低级食物。不管这些食物显得有多奇怪或者“低贱”，这些食物种类的创造性改变的确取得了一些重要的成功：它们能够给孩子们饮食中增添非常需要的蛋白质和维生素。

作为一个局外人，斯特恩永远都不可能预见到这些创造性的喂养方式，而且他对甘薯的绿叶一无所知。这种解决方案是本地化的，源自村民们对于真实世界的经验。正是出于这样的原因，它在本质上才是切实可行且能够合理持续下去的。但是，仅知道解决方案还远远不够，要想获得真正的改变，很多母亲都需要去采用这种新型的喂养孩子的方式。

每一个与斯特恩身处同一环境中的人，都会有做出一种宣言的冲动，并呼吁村民聚集起来而且公布一系列建议。每个人都注意啦，我已经研究了你们的问题，而现在我有了解决问题的答案！下面就是斯特恩战胜营养不良的五条规则。

但是，斯特恩却没有做出什么正式的公告。“知识并不会改变行为，我

们都遇到过疯狂的心理医师、肥胖不堪的医生以及离了婚的婚姻顾问。”斯特恩知道，告诉母亲们正确的喂养方式，并不会改变她们的所作所为。在她们对采用目前感觉有点异常的做法感到习以为常之前，她们必须不断练习和实践它。

当地设计了一个由50个孩子营养不良的家庭所组成的项目，并以10个一组为单位分成五组。每个小组的家庭每天在一间小屋中碰头，并在那里一起给孩子准备食物。每个家庭都被要求带着小虾米、小螃蟹以及甘薯绿叶前去。母亲们用肥皂洗干净手之后，一起烹饪食物。斯特恩说，妈妈们正在“以一押新的思考方式来指导自己的行为”。最重要的是，这是她们自己的改变，且源自本村当地的智慧。斯特恩的职责是帮助这些母亲们去发现自己能够做到这一点，而且让她们知道以自己的力量能够战胜营养不良。

通过组织这些烹饪小组，斯特恩已经把骑象人和大象都动员了起来。母亲们头脑中的骑象人得到了异常具体的操作指南：如何用小虾米、小螃蟹和甘薯叶来烹饪一顿可口的饭菜。而她们的大象也获得了一种感觉：希望。这的确是一种让我的女儿变得更加健康的方式，而这还不是特别的困难——这是一些我也能做的事情！值得注意的是，在这里，外界的环境也扮演了一个角色——当所有其他的母亲们都行动起来之后，不这么做的母亲会感到一些压力。于是，这些烹饪小组实际上在改变着当地的文化。

最重要的是，那些成功的案例解决了这个“并非由本地发明”(NotInventedHere)的问题。对于“从外面而来”的解决方案，有些人总是怀着深深的戒心。想象一下，假如美国的政客们提议采用法国的医疗健康体系的话，那将在公众那里引起什么样的反响呢（反之亦然）。人们总是觉得，只有自己所在的群体才是最聪明的。

通过在当地寻找能够帮助他进行改变的成功案例，斯特恩确保了所获得的解决方案是本土化的。假如他所推广的解决方案是从其他村子里得来的话，他将会面临更加严重的质疑。当地的母亲们会百般挑剔说：这些人跟我们不一样，或者我们的环境比那些更加复杂，所以这些做法在我们这里是不会有效的。

先去寻找闪光点，然后一次解决许多不同种类的问题，这并不令人惊讶。成功、进行改变的尝试牵扯到了整个框架中的三个部分：骑象人、大象和环境。（在这本书中，当我们要去解释这个框架中的某个部分

时，我们都会提醒你不管何时何地，这三个因素几乎都是相辅相成的。）在斯特恩来到越南的村庄6个月之后，65%的孩子获得了更好的喂养并且一直持续了下去。稍后，当埃默里大学公共健康学院的研究人员来到越南并且搜集独立的数据时，研究人员发现在斯特恩离开之后出生的孩子和之前那些直接受到斯特恩研究帮助的孩子们一样健康。这为证明改变具有持久性提供了证据。

斯特恩的成功经验开始被传播出去。“我们在这个项目的不同阶段，首批都会选择14个村庄，然后把它们当成是社会性的实验室。那些希望复制这种喂养方式的人们从越南的不同地区来到这些地方。每天，他们都能够来到这些作为‘社会性大学’的实际存在的村子里，触摸、学习、探测、观察、聆听，‘毕业’之后回到自己的村庄，直到取得成功之前他们一直在贯彻执行这个过程。这个项目一共影响了越南265个村庄里的220万人。我们的‘社会性大学’已经变成了一种全国性的模型，它们能够教育村民们如何戏剧性地减少越南的营养不良状况。”斯特恩说。

没有比这更具英雄气概的故事了。在减少营养不良问题上，在预算短缺的前提之下，斯特恩和他信念坚定的小团队取得了巨大的成果。使这个故事变得更加引人注目的地方，在于这些人根本就不是什么专家，他们也并没有带着所谓的解决方案前往当地。

事实上，他们所具备的，只是对于成功案例的坚定信念。

我们头脑中的骑象人有很多的长处。他既是一个思想家，也是一个计划者，还能够为取得更好的未来进行谋划。但是，就如同我们已经见过的那样，骑象人也有一个致命的弱点，那就是他可能会困在原地打转止步不前。骑象人喜欢思索和分析，而让事情变得更加糟糕的是，他的那些分析的关注点总是问题而不是亮点。（你肯定能想起来与一位被人情纠葛折磨了好几个小时的朋友的对话。但是，你却很难想起这位朋友是如何分析某件事为何如此顺利的，哪怕他的分析只有短短几分钟。）很明显，这些分析有时会极其有用，因为很多问题就是通过进行分析来得到解决的。但是，在那些需要进行改变的环境之中，太多的分析却能够毁掉全部进行变革的努力。骑象人将会看到太多的问题，然后又花太多的时间去尝试着对其进行评估。再次回顾一下杰瑞·斯特恩和他的越南故事吧：已经有很多专家分析了越南的环境，他们脑中的骑象人对于问题感到困苦不堪——干净的水源供应不足、糟糕的卫生系统、贫困、人们的冷漠。他们写论文、研究资料而且制订计划，但是，他们什么事情都没有改变。



在逆境里，骑象人到处都能看到问题。而“分析麻痹症”将会经常出现——除非他能够获得清晰的指南，否则他将永远陷在原地止步不前。所以想要让改变真正出现的话，从一开始你就需要直接给骑象人提出指南，告诉他们去哪里、如何行事，以及需要取得什么目标。而这是为什么成功的案例是如此重要的原因。

因为，当你尝试着去进行改变的时候，它们就是你去指导骑象人的最好案例。

“学校真臭。”九年级学生博比说。约翰墨菲是一所学校的心理咨询师，他刚刚开始第一次的学校心理咨询时，对博比表现出来的整体状态感到震惊。

有鉴于他糟糕的行为，已经有很多老师建议要让博比接受心理咨询了。他总是不定时地迟到，几乎不做家庭作业，在课堂上捣乱，有的时候还在走廊里大声威胁其他的孩子。

博比在家里的表现也是一团糟——他会在自己的单亲家庭和针对有行为问题的特殊学校里轮番出现，他和自己父亲的名字也出现在需要进行家庭咨询的名单之上。肯塔基州科文顿当地的社区服务机构不间断地记录着他的信息。当他出现在墨菲面前接受心理咨询的时候，他因为在学校里的糟糕表现而面临着被送往另外一所专门学校去的危险。

在这样的环境之中，咨询师墨菲几乎没有任何机会。他没有办法改变博比在家里的环境，而时间也在跟他作对——他的心理咨询只能零散进行，每次最多一个小时。当博比表现不错的时候，墨菲没办法给予他奖励；当博比表现糟糕的时候，墨菲也没办法惩罚他。（惩罚其实没有任何效果--博比总是在上午时间过去一半时就因为纪律问题被叫到办公室里去了，然而他的行为却从来没有发生过改变。）并未在意所谓的“学校真臭”的评语，墨菲开始跟博比进行谈话，而且问了他一系列非同寻常的问题，以此开始了他跟博比之间一系列谈话中的第一次。

三个月之后，一个戏剧性的改变出现了，博比被送到办公室里的时间已经减少了80%。需要提醒大家的是，博比并没有变成纯粹意义上的好孩子。但是，这样的改善已经足以不让社区服务机构把他送往教育问题孩子的特殊学校里去了。

博比已经从一个“惯犯”变成了一个偶尔犯错的孩子。而这样的变化能够

出现，只是因为他与一位心理咨询师进行了短短几个小时的谈话。

在这些谈话里，到底发生了什么呢？

这个学校的心理咨询师约翰·墨菲，是一种被称为焦点解决短期疗法（Solution-focused brief therapy, SFBT）的实践者。“焦点解决短期治疗”是在20世纪70年代由一对治疗师夫妇——史蒂夫·德·沙泽

（Steve DeShazer）和茵素·金·柏格（Insoo Komberg）——和他们的同事在美国密尔沃基短期家庭治疗中心一起发展出来的。这种疗法跟传统的治疗方式有着本质的不同。在典型的心理疗法中，你和你的心理治疗师共同观察寻找你的问题所在。什么是问题的根源？是否会跟你童年的某些经历有所关联？这种感觉类似于考古学上的发掘：你不断在自己的头脑中挖掘，希望能够找到一个掩埋起来的洞见，这或许能够解释为什么你会如此行事。探索过去需要花费相当长的时间，一个标准的弗洛伊德精神分析的过程可能会持续五年，且每周需要进行一到两次的咨询。

与之相反，焦点解决短期治疗对于精神考古的兴趣不大。它象：As-

帮助骑象人：为你的改变找到闪光点，不会四处挖掘有关你为什么如此行事的线索，也不关心你的童年经历。它所关心的，仅仅是解决方案。

婚姻治疗师迈克尔·维纳·戴维斯最初接受的是典型的精神分析学训练。像所有的精神分析师一样，她相信是人类童年的经历所造成的未曾弥合的创伤，才导致了现在一系列问题的出现。因此，她尝试着去帮助她的咨询者们理解自己的成长方式，以及这些成长方式是如何在决定着自己在婚姻关系中的所作所为。

但是她说，她对于咨询者们通过精神分析所取得的成果并不感到满意。“我的咨询者们屡次恳请说：‘现在我知道我们是在重演父母们的婚姻了，但我们到底又能够对此做些什么呢？我们无法停止吵架。’”她认识到，理解一个问题并不意味着就能解决这个问题。仅仅理解是不够的。

她说自己一开始对于焦点解决短期疗法是持怀疑态度的：“这种方法看上去太过于简单了，绝大多数人，包括心理咨询师在内，都相信改变的过程是既复杂又艰苦的。有付出才有收获是通用的规则。”但是，她通过与自己的大众高尔夫汽车类比，揭示了她是如何改变对此种疗法的态度的。她的高尔夫打不着火，她觉得需要大修，所以她到了一家高尔

夫汽车专修店。

她注意到汽修师根本就对考古学不感兴趣：“你对于取得胜利很明显有一种恐惧。你的父亲还当你是个小姑娘一样地恐吓你吗？”相反，汽修师只不过建议进行一个微小的调整：把太紧的手刹放松。一开始，她对于这个建议感到有点不满意——这根本对不起她花的汽修费！

但是，在这个星期稍后的时候，她的态度变得更加清晰，想得更加深刻了。

或许，微小的调整就能从根本上解决问题呢，她想。

跟发现潜在的解决方案一样，焦点解决短期治疗法也具备一些普遍的技巧。在第一阶段，在听咨询者讲述了自己的问题之后，治疗师将会提出那个“奇迹问题”：“我能够问你一个有点奇怪的问题吗？假设现在是晚上，你去睡觉了而且睡得很香。若在你熟睡中的某一刻，一个奇迹发生了，所有困扰你的问题都被解决了，那么当你早晨醒来的时候，什么是首先让你感觉到‘嗯，有什么事情发生了——问题解决了’的信号呢？”

这里就是一对参与婚姻治疗的夫妇回答这个问题的答案，由他们的治疗师——澳大利亚悉尼的布莱恩·凯德记录：妻子：“我会很高兴，觉得终于自由自在了。我会比鲍勃更加高兴，他不再整天打断我讲话了。”

凯德：“那你们会怎么做？”

妻子：“恩，我们中间会更有更多的理解，我们互相会聆听彼此究竟在说些什么。”

丈夫：“是的。现在我们根本没有真正聆听过对方的心声，我们总是恨不能立刻说出自己的观点来。”

凯德：“你们怎么能够知道对方真的在聆听你讲的话呢？”

妻子：“我认为这会写在脸上，我们可能会进行更多的眼神的交流。（停止说话，然后笑出声来。）我们会在恰当的时候彼此点头示意。”

丈夫：“是的。与只不过是攻击对方或者是遗忘对方的话语相比，我们彼此会对对方的话语做出更默契的回应。”

请注意，凯德给这对夫妇提了一个特殊性的问题：那你们会怎么做？你怎么知道对方真的在聆听你的讲话呢？“奇迹问题”并非要求你去定义“奇迹”本身，而是要求你去定义它出现之后的明确的迹象。

这里是另外一个治疗师针对一个酗酒成瘾的男子进行治疗的例子：假如奇迹发生，解决了你的酗酒问题的话，你明天早晨会做什么与以往不同的事情？“我不知道，我无法想象。”尝试一下。“好吧，我所有的朋友都酗酒，那么你想让我做些什么？”我知道这不容易，但是请尝试一下。“好吧，会出现各种各样的事情。”举例说明。“或许我会去图书馆然后看些报纸。”假如你去图书馆的话，你的一天怎么会变得不同呢？

采用焦点解决短期治疗法的治疗师通过聚焦于他们的病人对于奇迹认知的第一个线索来获得信息——“什么是首先让你感觉到‘哦，有什么事情发生了——问题解决了’的信号呢？”——因为他们希望避免那些太过于宽泛而且难以实现的各种各样的答案：“我的银行户头存满了钱，我喜欢我的工作，而且我的婚姻无限美满。”

一旦治疗师们帮助他们的病人确定了取得进步的明确鲜活的信号之后，他们会进入到第二个问题的阶段，这个阶段或许是更加重要的。这是一个有关例外性的问题：“你最后一次——即便只持续了很短的时间——看到这种奇迹，是什么时候？”

一个酗酒者或许会被这样提问：你最后一次能够保持清醒一到两个小时是在什么时候？或者，在一对长期不和的夫妇中，妻子可能会被这样提问：你最后一次觉得自己的丈夫正在全心全意聆听你的讲话是在什么时候？

这是一种巧妙的策略。治疗师尝试着通过这样微妙的方式去揭示的，是咨询者也有能力通过自己去解决自身的问题。事实上，咨询者已经提供了本人已经在解决问题的证据。至少是在一定的特殊的语境之下，她的确能够做到。

例如，布莱恩·凯德曾经为一个孩子不听话的母亲做过治疗。他问了她一个有关例外性的问题：你的孩子最后一次听你话的时候，有什么条件与以往不一样？在什么样的环境之下，孩子们看上去表现要更加好一些？

母亲：（停顿了一下之后）“我猜是当他们意识到已经把我推开得太远

的时候。”

凯德：“他们如何表现出这一点呢？”

母亲：“你知道吗，这挺有意思的。我觉得当我停止向他们大声说教，而我的声音变得非常、非常平静的时候，当我觉得不是那么疲惫，当我觉得事情已经都做好了而不是花一整天时间去担心事情是否已经做好时，我认为自己能够做到这一点。当我觉得自己没能够把事情做完的时候，我就会变得恐慌。”

凯德问这位母亲，在她心情好的时候，孩子们可能会注意到什么？

母亲：“我认为自己只不过是看上去更加平静一些而已。”

凯德：“还有什么呢？”

母亲：“我大概会更加热情地欢迎他们回家，而且微笑也会更多些。”

采用焦点短期解决治疗法的治疗师相信，在每个问题之中，都有一些例外的情况。而一旦这些例外的情况能够被找到，就像是体育训练中拍摄影片并且进行分析一样，这些情况也能够被细致地分析。重新回顾那些一切事情都如愿产生时候的场景：当时发生了什么？你是如何行动的？你当时微笑了吗？你们之间有眼神的交流吗？从理论上来说，这些分析能够直接指出问题的解决方案。毕竟，这些方案在之前曾经见效过。

这些“例外的情况”，就像是斯特恩所寻找的成功的案例。正如同在越南的村子里，尽管非常贫困但也有些孩子能够健康成长一样；在一个酒鬼的一生中，也有虽然他极度想喝酒，但仍保持清醒状态的时候。这些成功的例子就像深埋在我们大脑中的黄金那样有待挖掘。（再次提醒一下，成功的例子不仅仅给骑象人提供方向，还给大象提供了希望和激励。）这对于你来说意味着什么？你或许并不需要去跟营养不良作战，或许也不需要进行治疗，但假如你正尝试着去改变什么事物的话，肯定会有成功的例子能够被你找到。而假如你能够学会找到这些成功的例子而且理解其中的含义，你就会解决有关改变的诸多谜题的其中之一了：让事情变得不同，到底需要做些什么事情？

假如你是个人力资源经理，你鼓励生产线管理人员能够更加及时地反馈他们手下雇员们的信息，而不是把这些信息积攒到一起等到一年一次的

回顾时才展示出来。于是你主持了一个由10位管理人员参加的培训项目，因此他们能够练习采用这种很受推崇的新型“实时反馈”的做法。而在他们离开这个培训项目时，他们都许诺说要用这种新方法。

4周过去之后，你开始从管理者那里收集反馈信息，然后发现他们彼此之间的结果完全不同。有两位管理者看上去真的改变了以往的做法——他们很激动，因为这种新型的反馈是更加迅速的方式，已经改变了他们跟团队成员之间的关系。有五位管理者几乎没有获得什么结果，不过他们说自己的确尝试了几次。另有两位管理者说很遗憾，我还没时间采用它。还有一位坦率的怀疑论者认为，这新的做法完全是狗屁不通。

现在应该怎么做呢？那些成功的例子已经为你提供了一个行动计划：调查那两位成功的管理者。首先，看看他们进行的实践是否符合常规。例如，在调查中你可能会发现，其中一位成功的管理者根本没有给予他的团队成员们以反馈——他只不过是更多地接近他们，并进行更多的小型谈话而已。额外的社交性接触让这位管理者感觉不错，但是却惹怒了他的下属（因为他们总是被上司从工作中打断）。这可不是一个真正成功的案例。

另外一个成功的案例，可能的确是合理的。或许这位管理者黛比已经建立起了一个流程性的表格，能够提醒她每周对每位雇员都提供反馈；或许她已经给自己设立了一个目标：她的“快速反馈”将永远不超过两分钟时间，而且还只适用于一种特定的场合——它将不会对某个员工的整体表现作出评价。或许她设立了一个敞开办公室大门的“办公时间”，因此员工们可以在一些持续性的项目上及时获得反馈。

现在，你已经找到了属于自己的成功案例，你可以尝试着去克隆这个成功的案例了。让其他的管理者们也花一到两个小时去复制黛比的案例；看她如何让这种新型的管理方式融入自己的日常工作，进而从中获得第一手的资料；让黛比去参加下一次的培训项目，因此她就能够教给其他管理者们如何就解决这个问题采取有效的应对措施；跟公司的IT运营部门进行商讨，看是否能找到比复制黛比临时制作的那个追踪工作流程的表格更加成熟第15帮助骑象人：为你的改变找到闪光点的方式。

## 瞬变

大概的做法是：你花费自己80%的时间去探索黛比的成功案例，而且尝试着去找到能对此进行复制的方式；你不必被那些对此持怀疑态度的经

理们所困扰而止步不前；你不必针对同种类型的管理者们去计划另外一个培训项目而又重新复习一遍原有的材料。你只不过需要简单地问问自己：什么是有效果的？我们如何能够让这些成功的案例变得更多？这就是一种在单一的问题之中找到亮点的哲学。

正如杰瑞·斯特恩的一个同行理查德·帕斯卡所发现的那样，对于做生意来说，聚焦于成功的案例似乎是违反人们直觉的。

2003年，帕斯卡接受了基因技术公司（Genentech）的一项顾问性的研究项目。这家公司最近研制出了一种名为Xolair的新药，它被宣传说是治疗哮喘病的一种“奇药”——它被证实的确能够阻止很多病人哮喘病的发作。然而，在这种新药上市6个月之后，Xolair的销量依然远远低于预期。

帕斯卡和他的团队被要求找到到底是什么原因导致Xolair销量不佳。于是，他们立刻开始着手寻找成功的销售案例。很快，他们找到了一个：有两个销售员，她们在达拉斯-佛特-沃尔斯地区进行销售，她们销售Xolair的数量超过同行们平均水平的20倍。进一步的调查显示，这两位女销售员采用的是一种彻底不同的销售方式。与其说她们销售的是这种药品给健康带来的益处——医生们在很大的程度上能够理解这一点，不如说是帮助医生们理解如何去管理这种药品。Xolair并不是一种药丸也不是一种吸入剂，它需要经过静脉注射给药。对于哮喘专科医生以及小儿科医生们这些有权开出这种药方的人来说，这是非同一般的（因此，大象就被吓唬住了）。

这是一个典型的成功型案例。就像是那些在孩子们的米饭中掺入甘薯叶的母亲们一样，这两位女销售员也通过使用一系列每个人都能够使用的资源取得了革命性的成果。通过找到这个成功的案例，基因技术公司的管理者们能够在他们的整个销售范围之内推广使用这种新的创新性销售方式。

但是，这种结果并没有出现。这是我们的成功故事中一个值得注意的例外。事实上，真实的情况是：达拉斯-佛特-沃尔斯地区更好的销售结果被人以猜疑的眼光来看待了！其他的推销者们认为，这里肯定获得了其他地区所没有的更好的待遇。而他们最初的臆断是：这两位销售员的的销售范围或者是份额需要被重新审查。（但稍后的调查却是，这两位女销售员所掌握的资源跟其他人没有任何不同。）为基因技术公司的销售管理者们说句公道话，这样的销售数字的确是反常的状况。但是，他们

对这个好消息的第一反应竟是——它肯定是个假消息。这样的反应是一个好的提醒，提醒我们——骑象人的分析能力是没有止境的。对于一个总是反应过度的骑象人来说，即便是对成功也将信将疑。

让我们回到问题学生博比的案例中去吧。因为，我们现在能够开始理解他那相当惊人的转变了。下面的文字，是博比跟墨菲一系列咨询过程中的一次简短交流。注意学校心理咨询师墨菲是第二寿7帮助骑象人：为你的改变找到闪光点多如何开始提出有关例外性的问题：墨菲：告诉我，在学校里总共有几次没有闯祸呢。

博比：事实上，在史密斯女士的课上，我从不——哦，不算4良多——闯祸。

墨菲：在史密斯女士的课上有什么不同？

博比：我不知道。她人良好，我们在一起相处很融洽。

墨菲：到底是什么让你觉得她人良好？

墨菲并不满意于博比含糊的结论——史密斯女士“人很好”。他不断地进行追问，直到博比明确地找到了史密斯女士和她课堂上那些看上去帮助他正常上课的一些因素。例如，一旦他走进教室，史密斯女士总是立刻就对他表示欢迎。（可以理解的是，其他的老师们总是禁止他进教室。）史密斯女士给他布置更加简单的家庭作业，并知道他能完成（博比有学习障碍）。而a，每当班上的同学开始完成所布置给他们的任务的时候，她总是跟博比进行沟通，以确保他的确理解了这些具体的任务。

史密斯女士的课就是一个成功的亮点。就像我们已经看到的那样，每当你找到一个成功案例的时候，你离成功地完成任务就不远了。把史密斯女士的课作为一个模型，墨菲给了博比的其他老师们一份与这个男孩打交道的极具可操作性的指南：欢迎站在门口的博比；布置给他的确能完成的作业；确保他真的明白了具体的要求。

当然，墨菲避开的是寻根究底的方式。他并没有发掘博比问题多多的童年时期，也没有试图寻找博比愤怒和无助的来源。对于墨菲来说，和斯特恩一样，所有这些信息都是“正确但是无用的”。墨菲避开的另外一件事情，是基因技术公司内部的那种下意识的怀疑主义。在头脑里面寻找吹毛求疵的依据是如此简单：史密斯女士只不过比其他人更加和蔼一



些；或者，她的课程比其他的课程更加简单一些；或者，其他的老师们不应该为了一个问题学生去改变他们的教学方式。与之相反，墨菲找到了一个成功的案例，他还对此确信无疑。

当墨菲给了他们如此明确的一个指南之后，博比的老师们感到很高兴。而且，他们答应墨菲尝试着照指南的要求去做。通过记录三个数据，墨菲要求老师们去帮助他追踪自己的解决方案是否有效：1)准时上课；2)完成课堂上所布置的任务；3)在课堂上不要表现得太过分。3个月之后，正如我们之前已经提到过的那样，博比因为违纪而被送到办公室的概率已经减少了80%。通过以上3个数据的记录，他在日常的行为中也取得了显著的进步。在焦点解决短期疗法被使用之前，他的老师们在每天6堂课上将他列为正常的次数一般只有1到2次。在这种疗法使用之后，他被列为正常的次数达到了4到5次。博比依然不是一个模范学生，但他的确已经改好了很多。

在越南母亲与博比的例子之中，有一些值得注意的东西。在两个例子当中，相当小的改变--加人甘薯叶、在门口欢迎博比——对一个大问题造成了很大的冲击。在问题的巨大程度与解决方式的微小程度之间，存在着一种清晰无误的不对称性。问题整很大，但解决方案却很小。

这是一个我们将会一次又一次去见识的主题。只有在非常罕见的情况之下，巨大的问题才需要跟它规模一样巨大的解决方案。相反，问题经常需要一系列非常微小的解决方案就能解决掉了，只是有的需要几周、有的需要几十年而已。而这种不对称性，正是骑象人对进行分析的偏爱能够被如此轻易打倒的原因。

当骑象人对一个问题进行分析的时候，他寻求的是一个最能切合问题的解决方案。假如骑象人看到了一个洞，他就想要将其填上。而假如他看到的是一个直径24英寸的洞的话，他想要找的就是一个24英寸的盖子。但是，这样的思维方式是错误的。例如，在分析越南营养不良的情况时，专家们已经用尽一切办法分析出了所有能够导致这一问题出现的巨大的系统性原因：卫生系统、贫困、被社会遗忘、缺乏饮水。毫无疑问，他们也希望能够与之相称地找到一个巨大的系统性的解决方案。但是，这只是一个梦想罢了。除了斯特恩之外，没有人曾经想过问一下：“当下，有什么成功的例子吗？”

在分析博比在高中的表现时，老师和管理员们私下里传播着所有导致这一局面的原因：残破的家庭、学习障碍、难以控制的任意妄为的个性。

任何一个正常的人在分析博比的情况时，都将会刻画出一个彻底又复杂的解决方案，以便去解决这个彻底又复杂的问题。但除了心理咨询师墨菲之外，却没有一个人曾经想要去问一问：“当下有什么成功的例子吗？”

为了取得成功，需要的就是问出这个问题——当下有什么成功的例子，而我们又如何才能让这些例子变得更加多起来呢？这听上去真简单，不是吗？然而在现实的世界里面，这样一个显而易见的问题却几乎从来没有人去问。相反，我们问的问题更加聚焦于问题本身：什么出了问题？我们如何去进行弥补？

这种“寻找问题”导向的思维方式，正是我们每个人身上的骑象人的短处。心理学研究者们已经研究了这种现象——我们对于负面情况的偏好——而且，他们还得出了一些迷人的结论。作为他们找到的结果的一个例证，看一下这些出现在一个名为“在家学英语”（[LearnEnglishathome](#)）的网站上的如下单词。这些单词都是有关情绪的。在一个以按字母顺序排列的名单之上，我们选取了前面的24个单词。看一下它们，看看你能否发现一些规律：生气喜欢

恼怒

失望

惊骇

狂喜

不安

兴奋

惭愧

动情

迷惑

嫉妒

背叛

尴尬，

迷惑

暴怒

确信

害怕欺騙

满意痛苦

高兴

忧郁

惊悸

在英语中，表达情绪的有24个最常用的单词，而其中只有6个是表达积极情绪的！在一项更为全面的研究之中，一位心理学研究专家分析了558个表达情绪的单词——这是他在英语中能够找到的所有单词了——他发现，其中有62%的单词表达的情绪是负面的，其余38%的单词是正面的。这真是一个令人相当震撼的差异。有一个古老的城市传说是——因纽特人有100个能形容“雪花”的词——呵呵，这个研究的结果显示，负面的情绪，就是我们的雪花。

这种负面性，并不仅仅局限于情绪范围之内——把所有情况都包括在内的话就能够发现，人们尤其喜欢聚焦于负面的情况之上。一组心理学研究者研究了超过200篇文章之后得出结论：在广泛的人类行为及感知能力范围之内，有一个普遍的原理是适用的——“坏的总比好的多”（**Bad is stronger than good**）。

例证A:当给人们看那些既有好事情也有坏事情的一堆照片时，人们会花更多的时间去看那些坏事情的照片。例证B:当人们获得了一些对于某人的负面消息时，这些负面消息比那些正面消息更加令人记得牢靠——人们更关注负面消息，谈论更多的是负面消息，记得更久的是负面消息，在整体评价一个人的时候，负面消息受到的重视更多。这个模式是如此明

显，以至于那些研究人类彼此认知行为的研究人员们已经给它贴了一个标签，这就是“正面-负面不对称”。例证C:一个研究者检查了17项有关如何描述发生在他们生活中的大事件的研究，例如运动迷们是如何描述体育赛事或者学生们是如何在日记中记录自己的日常生活的。在不同的领域之中——工作、政治、运动及个人生活——人们更加可能会自然而然地提及（而且尝试着去解释）负面的事情，而不是正面的。

我们还能够呈现多得多的例证。但是，行文至此，我们将会给出两位作者对于这个问题的最终（这个词真令人感到失望）论述：“当我们开始这项研究的时候，我们期待着能够找到一些例外，以显示出这种现象的局限性……（但是）我们没有能够找到任何有意义的例外去证明好会持续性地比坏更加强大。”（特别强调）坏比好更加强大。正如莱斯利·菲尔德所曾经说过的那样，太多的小说因为其聚焦于婚姻问题而获得盛名，而从来没有一部成功的小说是有关幸福婚姻的。

当进行改变的时候，这种“坏比好更加强大”的偏见尤其关键。让我们将其称为是“紧盯问题”（ProblemFocus）现象吧。为了证实这种现象的存在，考虑一下这样的情况：有一天，你的女儿带着她的成绩单回家了。她的成绩是1个A、4个B+以及一个F。作为父母，你关注的目光将投向何处？

这个假设来自畅销书作家马库斯·白金汉。他说：事实上，所有的父母都倾向于去关注F。理由很简单：看上去有些事情出了问题我们需要对此进行补救，或者让我们给她请个家教；或者她应该受到惩罚——直到成绩恢复之前，都别给她好脸色看。相反，很少会有父母们会说：“亲爱的，在这一门课程上你得了个‘A’，你在这个科目上肯定很有实力。你是如何做到的呢？”（对于那些对比问题有兴趣的读者们来说，白金汉有一系列的书籍都谈到了如何最大限度地利用自己的长处而不是困扰于自己弱点这个话题。）当骑象人看到事情的进展顺利时，他并不会过多考虑这些。但当事情变得糟糕的时候，他就猛然地收起了内己的注意力，然后开始使用他那种解决问题的技巧了。因此，当你的孩子得了A+或者B+的时候，你不会过多考虑他们的成绩。但当他们拿了一个D或者是一个F的时候，你的大脑立刻就开始采取行动了。当你打第一I蕴3帮助骑象人：为你的改变找到闪光点^算这样想的时候显得挺奇怪的，不是吗？

假如骑象人的本性是更加积极地看待问题，会怎么样呢？设想在这样的一个世界里面，每一次当你打开电灯开关而整个屋子都被照亮了之后，

你都会欣喜若狂，假设在这样的一个世界里面，当一个丈夫忘了其妻子的生日之后，妻子却给丈夫一个香吻而且说：“在过去的14年时间里，你有13次都记住了我的生日！这可真棒！”

这可不是我们现在的这个世界。

但是，当进行改变的时候，这个世界应该要变成那样一个世界。当需要聚焦于解决问题的时候，我们的骑象人有总是聚焦于问题本身的毛病。假如你是个管理者，问问你自己：你花时间聚焦于问题和寻找成功案例之间的比例是多少？

我们需要把我们“考古式的问题解决方案”转换成“寻找成功案例并且进行传播的解决方案”。毫无疑问，这是可能的。以杰瑞·斯特恩为例，他进入的是一个貌似注定要失败的环境之中。进行分析的机会是无穷无尽的，他能够在那里花上20年的时间，写有关营养不良问题的一系列论文。但他所想到的却是：即便是在失败的情况当中，也有成功的案例存在。

1个酒鬼也能够有1个小时不喝酒的时间；3个销售员像疯了一样卖出了和50个销售员的销量一样多的东西，寥寥几个越南母亲，她们手里并不比其他母亲有更多的钱，但却用自己的心灵手巧养育了健康的孩子。

这些成功案例的光芒——这些闪光点——不但能够提供进行改变的路线图，还能够提供希望。所以，改变是可能的。

### 第三章 帮助骑象人：让骑者找出关键的改变

有个医生被邀请去为一位67岁的年老病人的医疗档案进行分析。这名病人因为关节炎的缘故造成了长期的髋关节疼痛。这名病人过去曾经服用过各种进行治疗的药品，但这些药品都没有产生效果。因此，这个医生不得不去考虑进行一种更为痛苦的手术：髋关节替换手术。这意味着打开髋关节，从原位置上将关节骨头取出，锯掉关节根部，然后代之以人造关节。但从这样的一次手术中恢复，是个既漫长又痛苦的过程。

接下来，在这个案例中出现了一个未曾料想过的意外：在对这位病人的药方进行最后一次检查时，医生发现有一种疗法还从未被尝试过。现在，这位医生面临了一个两难的局面：当其他的药方都已经失败了之后，他是应该开出这种未曾被使用过的药方，还是直接跳过这一步，选

择给这个病人做手术？

这个左右为难的例子是基于一些真实的医疗案例而创作出来的，由内科医生唐纳德·雷德梅尔以及心理学家埃达尔·沙菲尔借助这个例子来研究医生们做出决策的方式。当医生们被要求针对这样一个病例进行选择的时候，有47%的人都一致选择了药物治疗，他们认为这能够让病人免遭手术之苦。

其他的一组医生在进行选择时面对着几乎一样的前提条件，只不过这一次发现未曾尝试过的药物治疗的种类是两个而不是一个。假如你是那个患上了髋关节炎的病人，你会感到很振奋，毫无疑问，两个未曾尝试过的选项肯定比一个要好些。但是，当医生们在这样的条件之下被要求做出选择的时候，只有28%的医生选择了去尝试二者中的其中之一。

这是讲不通的。医生们的行为就好像是——有更多的药物治疗可供选择反而使得进行药物治疗成了一个糟糕的选项。但是，假如他们不喜欢还有第二种药物治疗的话，那他们应该将其忽略，这样他们还会有47%的机会去使用第一种疗法。

这里所出现的情况就是“决策瘫痪”。更多的选择项，甚至是不错的选择项，也会让我们感到迷惑，并且使得我们退回到那个“弃权”的选项中去了。在这个案例中，弃权就意味着选择痛苦而且有破坏性的髋关节置换手术。这肯定不是一个理性的行为，但这就是人类的行为。

做出决策是骑象人的比赛场。因为骑象人需要仔细进行管理和自我控制，所以骑象人的能量被耗掉了（回想一下第一章中的那个“萝卜块/巧克力脆皮曲奇饼干”的研究项目吧）。提供给骑象人越多的选择项，他就越容易变得筋疲力尽（你是否曾经注意到，跟其他那些种类轻松的活动比较起来，购物是+是让人更加疲惫呢？现在你知道为什么了——这都是选择项太多惹的祸）。这一点很重要的，因为我们到处都会遇到选项太多的情形。这儿就是一些陷入“决策瘫痪”的真实案例：场景1：一家装潢考究的食品商店。商店的管理人员搭起了一张桌子，以便使顾客们可以免费品尝各种各样进口果酱的样品。

一天，这张桌子上展示了6种不同的果酱；另外一天，展示了24种果酱。如你所想的那样，24种样品的展示吸引了更多的顾客停下脚步进行尝试。但等到决定购买的时候，决策瘫痪现象就强烈地出现了：购物者们只看到6种展品时候的购买概率，是看到24种展品时候购买概率的10

倍！

场景2:办公室里。一家大公司的雇员们阅读着他们的401k计划<sup>1</sup>的材料，他们已经准备开始为退休进行储蓄了。人力资源部门体贴地为员工们提供了很多的投资选择：有国内的增长型基金、国内的价值型基金、市政债券基金、房地产投资信托、新兴市场基金、发达市场基金、现金市场账户以及其他种种不同的选择。这些投资种类当中，每种投资类别内部都有很多的不同选择。（真正完整的401k计划可能会提供多达几十种的选择。）但是，太多的选择却产生了逆反效应，因为每增多10个选择项，员工们参与其中的意愿就降低2个百分点。决策瘫痪会阻碍人们为了他们自己退休进行储蓄的计划！而且尽管很多的公司都在公积金方面进行竞赛，但员工们也可能会从这样的好事面前走开。

场景3:当地的一家酒吧。这是一个适合进行快速约会的夜晚，每个单身的人依次跟其他的单身者见面，每个见面对象花上5分钟的时间，并希望从中得到一次浪漫的邂逅。但是，甚至丘比特也会一样受到决策瘫痪的阻挠。在较年轻的成年人中间，跟8个单身者见面比跟20个单身者见面更加容易碰到“合适”的人。

我们的大概意思是：决策瘫痪会妨碍医学决策、购买决心、①也称为401K条款，按该计划，企业为员工设立专门的401K账户，员工每月从其工资中拿出一定比例的资金存入养老金账户，而企业一般也为员工缴纳一定比例的费用。员工自主选择证券组合进行投资，收益计入个人账户。员工退休时，可以选择一次性领取、分期领取和转为存款等方式使用。译者注第三窠9帮助骑象人：让骑者找出关键的改变S投资意向以及约会选择。让我们斗胆做出下一个判断吧：它可能还会阻碍你在求职以及生活中的一系列选择。

考虑一下在你的组织中可能会遇到决策瘫痪的场景。每一门生意，都必须在很多种有吸引力的选择项中做出选择：不断快速增长的收入Vs.最大化的利润率；制造完美的产SVs.将产品迅速地投放到市场中去；变得更加具备革新性以及创造能力Vs.将效率最优化。

假如你将很多这种彼此矛盾的选项叠加在一起的话，你就铁定会创造出一个决策瘫痪的场景。只有两种药物疗法就搞糊涂了医生们的大脑，而你本人已经面临了多少种选择了？

考虑一下当地学校董事会的例子吧。每过一年，问题和解决方案都会翻

番。你只需要想象一下这种谈话的场景：“财产税收收入正在不断地下跌，但是老师们却需要3%的生活费的提升，而且我们不能忘掉课程以外的一些支出（去年削减游行乐队的支出就是一场灾难），另外我们必须继续向我们那个新的科学学院进行投资——假如它不能正常运作，我们的脸上将会被扔上鸡蛋——然而，直到我们修缮好那些不断朽坏的基础设施以及解决超员的教室问题之前，考虑这些事情都是非常可笑的。”对于这些疲惫不堪的校董们来说，在每一项中都把去年的预算增加1.5%就会突然变成一件非常有吸引力的事情。

正如巴里·施瓦兹在他那本名为《选择的悖论》(The Paradox of Choice)的书中所论述的那样，当我们遇到的选择越来越多的时候，“我们就超载了，选择不再是自由，反而让我们精疲力竭，它甚至可以说是在对我们进行压迫”。

既有的现状让人感觉既舒服又稳固，因为绝大多数的选择都已经被决定了。你有自己的日常生活习惯、自己处理事情的方式，在你每天的绝大多数时间里面，骑象人都处于一种“自动驾驶”的状态之中。但是，在遇到情况发生改变的时候，自动驾驶就不再管用了。冷不丁的，需要做出选择的情况迅速增加了，于是习以为常的各种习惯变成了陌生的决定。当你已经节食了之后，每天去吃烤干酪辣味玉米卷的习惯就不再继续下去了，而去吃则变成了需要做出决定的事情。当你招到了一个新的管理者之后，原有进行交流的方式将不再是你的第二天性，你将开始重新与其进行新的适应过程。

改变带来了一系列的新选项，而这又造成了新的不确定性。让我们在这里明确说明一下：不仅仅是出现各种选项会造成决策瘫痪就像是从100种不同的油炸饼中选出一种那样——事实上，各种选项本身也是含混不清的。在发生改变的时候，你可能就不知道到底有什么样的选项可以去进行选择，或许你根本就不知道自己需要去做出决定。而和桌子上放着24种果酱的情形一样，这种选项的不确定性本身也会导致决策瘫痪的出现。

歧义会耗尽骑象人的精力。因为，他正是那个牵引着大象向前走的人，是他尝试着把大象引上一条新的道路。而当道路不确定的时候，就像医生们所做的一样，大象就会坚持着选择那条“已经被放弃”的道路——那条它最为熟悉的道路。为什么呢？因为不确定性使得大象感到了紧张。（想一下，当身处在一个陌生的环境的时候，你是多么容易对一张熟悉的脸孔感到亲切。）而这正是决策瘫痪会导致改变流产的原因——因为



它的不可见，还因为最第三宰1帮助骑象人：让骑者找出关键的改变e为熟悉的道路总是自己已经走过的道路（现状）。

很多领导人会对自己设定高水准目标的能力感到骄傲-?—我能看到“愿景”，且不参与具体细节。毫无疑问，提出一个有吸引力的“愿景”是很关键的（正如我们在接下来一章中将会看到的那样）。但是，仅仅这样是不够的。在一个正在发生变化的环境里面，“画大饼然后当甩手掌柜”式的领导方式是行不通的。因为，有关改变最为困难的部分...—导致出现决策瘫痪现象的部分——恰好是出现在细节里面。

在第一章之中我们看到，通常看上去像是“顽固不化”的情况，其实大多数的时候都是因为缺乏清晰的目标。西弗吉尼亚州社区里面的居民，在几个教授告诉他们要购买脂肪含量1%的牛奶之前，采用的都是不健康的饮食方式，而且不会有什么较大的改变。这些人不需要什么“伟大的愿景”——没有人需要被告知“吃得更加健康”是一个非常好的目标。他们需要的是有人告诉他们，如何在日常的行为中间实现这样好的目标，需要有人帮助他们在一大堆的健康饮食中作出选择，并建议他们从一个好的地方开始。

任何成功的改变，都需要将目标“翻译”成为具体的行为这样一个过程。

含混不清是进行改变的大敌。因此你必须脚踏实地，不再纠缠于所谓的抱负而是开始行动。简而言之，想要进行改变，你所需要的，是勾勒出那些具备关键性的步骤。

在1995年的时候，巴西总统费尔南多·恩里克·卡多佐决定把该国的铁路线进行私有化。他将整个铁路系统分为7个不同的组成部分，然后拍卖铁路的运营权。因为之前的各届政府并没有对铁路系统进行过大量的投资，所以在进行拍卖之前，铁路系统的情况是一团糟。有一项研究得出的结论说：在整个路网中，50%的桥梁需要进行整修，而且其中的20%处于彻底崩溃的边缘。跟其他的发达国家相比，巴西铁路线上所使用的技术是远远落后的——事实上，整个铁路系统依旧在使用蒸汽动力的火车头。

一家名为GP投资公司的私营企业决定要去竞标这7个组成部分中的其中之一。这一部分被称为“南方线路”，因为其穿过巴西国内最靠近南方的3个省份。GP公司在1996年12月成功地拍到了这条线路的运营权。在经过一段临时性的管理之后，GP把自己的一个主管亚历山大·贝林派去接

管这条线路。随后，该铁路线的名称也变更成了“美洲-拉丁铁路线”（America Latina Logistica, ALL）。在贝林获得这一任命的时候，他还只有30多岁，从商学院里毕业也不过4年时间。

他手头并没有太多的资金。在ALL的资产负债表上，只有3 000万巴西里拉的现金。在贝林前期所进行的一次会议上，一位中层主管恳求他拨出5000万里拉的资金去修缮一座铁路桥梁。贝林对此提议表示赞同，但是他知道，想要把所有出问题的地方都修好的话，需要花费数以亿计的巴西里拉。对于资金的需求是极其急迫的，但他却面临着一个根本无法动摇的现实：ALL那已经毫无用处的银行账户。他手里头没有现钱。

贝林接手的铁路线是一个烂摊子。而且，当新的团队开始接手工作的时候，随着新员工和新经营决策的出现，旧有的烂摊子上面又不免增添了更多的麻烦事。这种情况下，出现决策瘫痪的结果应该是不可避免的了，而且，假如贝林不能够明确指出到底要做些什么事情的话，出现决策瘫痪肯定是百分之百板上钉钉的了。

让骑手找出关键的改变63

他的首要任务是把这家公司拖出不确定的陷阱，让资金库变得充盈起来。因此，他和他那位35岁的首席财务官杜里奥·卡尔克劳里共同制定了4条将用于管理这家公司投资行为的规则：规则1：他们只会给那些在短期内收益大于投资的项目进行投资。

规则2：最好的解决方案是眼下花钱最少的方案——即便它可能在长期内会带来更高的成本，甚至是它根本就是一个更低质量的解决方案。

规则3：选择解决问题快的选项，不选择解决问题需要更长时间的选项。

规则4：重新或者是循环使用现有的材料，比需要使用新的材料要好。

这4条规则的目的清晰无误：消除掉那些阻碍获得收益的因素。尽力减少对当下资金的使用，快比优秀更有价值。使用手头现有的资源。这些规则总体上确保了——除非使用资金是作为获得更多资金的诱饵，否则不要使用资金——花的钱更少一些，做的事更多一些。

这就是我们所说的“勾勒关键步骤”的具体含义。改变从个人的决策及举止的层面上开始起步，但是，这却是一个对于起步来说非常不利的环

境。因为，个人层面正是冲突出现的地方。惰性以及决策瘫痪会合力使人们沿用老套的方式继续下去。为了朝着一个新的方向启动改变的进程，你需要的是提供一个透彻明细的指导方针。这正是为什么说“勾勒关键步骤”很重要的原因——不管所谓的不利局面出现在哪里，是出现在巴西的铁路线之中也好，是出现在深夜戒掉自己吃太多零食的习惯也罢，你都必须去思考那些在面临不利局面时自己会采取的行动。

你不可能勾勒出所有的步骤——这就像是尝试在一场国际象棋比赛中预测第17步怎么走一样，关键性的步骤才有意义。回想一下，在西弗吉尼亚州，研究人员们决定把他们所推动的运动聚焦于牛奶。因为，牛奶正是日常人们平均饮食习惯中最大的饱和脂肪的来源。这些研究人员们并没有提出有关面包、苏打、黄油或者是薯片的建议。他们勾勒出了关键性的步骤：你们需要改喝脂肪含量1%的低脂牛奶。

与之类似的，贝林的4条规则也是聚焦于如何在财务上脱困的。他并没有作出长远规划的奢侈条件，他需要自己的人立即开始朝着一个新的方向行动。他希望这些人能够争取时间以便进行一个更加深远的改革。

（注意，有关其他的重要问题，例如员工的道德水平或者是营销以及研发方面，他根本一个字都没有提到。）通过持续关注关键性的行动，他让自己的人在改变既有的方向时变得容易了一些。

例如，在1998年的时候，ALL不得不减少其运送谷物的业务，因为它根本没有足够的火车头。就在其竞争对手纷纷为了获得新的火车头进行谈判的时候，ALL的工程师们则在聚焦于修缮旧有的火车头。（快比优秀更有价值，而且眼下花掉的资金还更少。）ALL的工程师们还找到了一种方式，能够提升火车头的燃料利用率。因此，他们就能够让火车头在使用同样多燃料的前提之下跑得路程更长。这减少了检修的时间，能够让每个火车头循环使用的次数更多。这恰好就像美国的西南航空每架飞机的飞行次数都比竞争对手更多一样，因为它能够减少每架飞机的周转时间该三章5帮助骑象人：让骑者找出关键的改变e(增加收益)。

工程师们还找到了一种解决已经受损铁轨的各种问题——这会限制火车的速度——的创造性解决方案。购买新铁轨的价格是每吨400美元，但他们并没有这么做，而是把已经废弃的火车站里那些铁轨拆散，然后把这些铁轨换到仍在使用的铁路线上（使用手头现有的资源）。

3年之后，贝林的规则获得了回报。ALL的经营表现得到了很大改善，从1998年的净亏损8000万里拉变成了2000年的净利润2400万里拉。

知道了我们有关骑象人的知识之后，这样的方式会产生效果就没有什么令人感到惊奇的地方了。贝林勾勒出了那些关键性的步骤，帮助他的员工们作出一系列艰难的决定。让骑象人变得疲惫，且使得变革的努力可能会流产的正是不确定性，而贝林则消除了这种不确定性。对于任何可能涉及进行投资的决定，他的4条规则都将会指向恰当的选择。，为了见证这种做法的力量，让我们回到一开始的那个医生与患有髋关节炎病人的例子。想象一下，如果医院里的管理者们已经勾勒出了他们的关键性做法的话，那么出现的结果将会是这样：使用扩散性伤害的移植手术将会是最后的选择。而上述指导规则会使得医生们的决策发生大的改变，而且谁会对这一点抱有疑问呢？

在下面的方框内，我们将会插入被称为是“案例”的部分。在这些案例之中，我们将会描述出一个真实世界里的场景，而且对你提出挑战，让你自己去思考如何借用我们之前所提到的框架来真正制造出改变。在每个案例的结尾处，我们都将会给出自己的建议。但是，在你看我们的建议之前，我们还是鼓励你提出你自己的答案来。这些案例就像是某种暂停键，是一个跳出文本、思考如何将自己所读到的东西真正付诸实践的机会。我们希望你们能够发现，这些案例是一个能够实践我们所提到的使改变发生的极具实用性方式。我们需要事先申明的是：这些案例都属千“其他选项”。假如你不希望自己的阅读进程被打断的话，那么你可以毫无顾虑地直接跳过它们。

你能够让员工们准时上交费用报表吗？

情况介绍：

芭芭拉是一家咨询公司的管理人员她又一次在为费用报表而感到头痛。为什么人们总是要很晚才交呢？每月一次的截止日期昨天就已经到了而她还依然有38%的报告没有收齐<sup>9</sup>这给她的团队带来了压力因为他们非常期望能够准时将公司的账目算清楚.而费用报表是整个账目中必不可少的部分<sup>4</sup>垂头丧气的芭芭拉开始编写一份提醒员工们的电子邮件里面到处是带着强调下划线的词句以及各种各样着重强调的语气。「抱怨」电邮已经成了一个每月一次的传统了。）为什么人们在真正开始做那些他们原本应该按时完成的事情之前总要让芭芭拉大嚷大叫一下才成呢？<sup>7</sup>(这是一个根据实际情况所虚构出来的情形。而在实际生活中这种情况屡见不鲜<sup>J</sup>改变的目标是什么，是什么拖了它的后腿？

芭芭拉想要达到的目标清晰无误员工们需要在截止日期之前上交他们的

费用报表.而到底问题出在哪里则并不明显。或许这整个过程太过于复杂因此使得骑象人瘫痪了或许过程十分清楚但是大象总是会找到另外一些它们更愿意去做的事情,又或者报告提交系统是如此过时.以至于整个环境构成了一道强大的减速带.让我们一一分解这三个方面吧.

如何改变?

?给骑象人指出方向。1.寻找成功案例。芭芭拉应该去寻找那些成功的案例那些在每个月都能够按时上交费用报表的明星员工们.他们哪些做法与众不同?或许这些人每次都用手写记录了一系列的费用明细因此到每月截止的时候他们就不至于忙得手忙脚乱#一旦芭芭拉找到了成功案例中的小窍门她就能够把这些窍门跟整个体系里的其他人一起分享了.2.勾勒关键步骤。可能存在的部分原因是整个报告系统实在太过于具有迷惑性从而会导致决策瘫痪的出现。或许在如何区分特殊的费用,以及如何在不同的客户之间分配定额的费用之间的界限是模糊不清的.芭芭拉应该观察一些落后者是如何完成自己的报表的否则直到她亲眼看到了迷惑性是如何产生之前她都没办法知道到底如何勾勒出关键性的步骤。

?让大象动起来。1.引起共鸣。当他们忘了上交费用报表的截止日期之后没有人会?感觉有什么不对。当然芭芭拉的确通过电子邮件责备了他们。但是,当你连着6个月都收到了这样带着抱怨口吻的邮件之后它已经不会再让人们感到有什么刺激性了。芭芭拉需要找到一些人们都在乎的东西,或者是一些?人们都在乎的人。毕竟,这家公司是依靠像玛利亚这样的人每月将账目登记整理完毕的.而假如这些人不能够按时完成任务的话,他们是要负有责任的。因此从根本上来说,按时提交费用报表不是目的,员工们这么做的目的是为了每个月给玛利亚帮一次忙。或许为忘了一个行政性质的截止日期找到使其合理化的理由非常简单.但是对那些指望让你的合作者们下不来台的行为找理由就更加困难了。

?构建环境。1.简化过程。填写费用报表有多么容易?会计部门应该尽可能想着去简化它们,简化到预先把员工的名字印制到报表之上,而且发放空袋子以装进各种收据.借鉴一下亚马逊网上书店的一键式订购吧.每一个障碍都被消除,可以让整个过程变得更加透明。2.发动群众。很多人或许会得出错误的结论说,每个人都会迟交他们的费用报表,而且这是一种能够被允许的行为。(芭芭拉抱怨式的电子邮件或许会实际起到加强这一想法的效果——除非有很多员工都迟交了费用报表,否则她为什么给大家发这样的电子邮件呢?>对于社会性的规范,员工们都是很敏感的.因此.芭芭拉的电子邮件应该去强调的是这样的一个事实:几乎

有2/3的费用报表都是"按时"上交的,没有人会愿意听到自己跟同事们比起来表现糟糕。

当亚历山大·贝林为自己的员工们制定了4条必须遵循的规则之后,他们的行为很快就改变了。同样的情况也发生在西弗吉尼亚州健康饮食活动这个例子之中。但是,为什么需要事先把这些变化明确无误地勾勒出来呢?人们应该喝脂肪含量为1%的牛奶而不是全脂牛奶,这难道不是明摆着的事情吗?

然而,事实却并非如此。并没有多少人知道,一杯全脂牛奶的饱和脂肪含量等同于5片培根火腿的饱和脂肪含量。这跟直觉.- £ 泽9帮助骑象人..让骑者找出关键的改变6无关。贝林在ALL的员工们也无法用直觉作出决定说:“好吧,让我们把已经废弃的铁路线拆散,用那些已有的铁轨而不是购买新的。”当你希望让某人以新的方式行事时,你需要把到底什么是“新的方式”说清楚,别想当然地认为这是显而易见的事情。

为了说清楚为什么这一点如此至关重要,看看下面这个例子是必要的。此次活动的出发点非常好,但和上面我们所提到的聪明做法相比,此次活动的做法不仅在一定程度上忽略了一部分,甚至可以说其做法是完全相反的。如此说来,这样的一次活动将会是个什么样子?它看起来非常像是美国政府所曾经推广过的“食物金字塔”。(请见下图)



我的金字塔

走向健康的你

“食物金字塔”详细地描述了构成健康饮食的食物的种类及数量,这是一个完美改变人们行为的例子。这个例子值得仔细思考一下,因为,让此次活动最终失败的那些因素,也能够使你在生活中去进行改变的努力化为泡影。

让我们从“金字塔”的组成部分来开始我们的讨论：金字塔所表示的是“等级”的意思。然而，在最终版本的“食物金字塔”中则不存在着等级的区分。它的确把食物划分出了等级，而且各个层次之间的区分就跟真的金字塔一样。最底层的是谷物，食用油则在最上方。但是，有些人在对此中的含义进行解释时却说，这意味着食用油是最重要的食物。因此，正如大家所能够看到的那样，新的“食物金字塔”放弃了这种结构，代之以垂直的彩色条纹形式的结构，以便能够消除掉任何可能暗含的等级排名。这样做的含义是，金字塔型结构没有任何含义。所谓的“食物金字塔结构”或许跟“食物菱形结构”或者“食物公鸡-结构”没有任何区别。

、然而仔细思量一下的话就会发现，这样做会让人彻底搞不清楚：每个条纹的含义是什么？唯一能够让人一眼看穿的信息来自那个正在爬台阶的男人。其含义清晰无误：“你应该进行运动”。然而，对于那些更有意义的问题的回答——运动多少？频率如何？什么样的运动？——都无法从图中通过简单的推断得知。毫无疑问，这又会增添更多的不确定性。

为了知道“食物金字塔”对于饮食习惯到底想要表达什么样的意思，读者必须去破译这个金字塔的标记符号。假如你真去尝试一下的话就会发现，每一种颜色的条纹都代表了一类食物。例如，黄色条纹（1）代表“食用油”，橙色条纹（2）代表“谷物”。假如你更深一步去挖掘的话就会发现，每种颜色的条纹都代表一种建议。例如，美国农业部建议说，成年人每天食用大约5到7茶勺的食用油。

赶紧回想一下，你今天食用了多少茶勺的食用油？

赶紧回想一下，你今天食用了多少盎司的谷物？

在改变人们饮食行为的这个问题上，你还能想象得出比这更加无效的信息么？这里所使用的语言和概念，是如此无可救药地脱离了人们实际生活中的饮食体验。这种体验由购买食物和在餐馆里叫汉堡包所构成，却不包括列成表格的谷物摄入量。这样的信息既让人困惑不已，还会让人变得沮丧：我根本搞不懂这些东西。

与此类似的是，我们中的绝大多数人在汽车每3个月或者是跑3000公里之后会为其更换一次机油。就像是1%脂肪含量牛奶运动一样，这是简单而且可行的。假如说汽车产业也公布了其灾难性的“食物金字塔”的

话，例如一个“汽车彩虹测试图”，每一个颜色都代表着一种不同的测试项目，那么在数月之内，生产汽车机油的厂家就只能关门歇业了。??

好吧，“食物金字塔”或许是最简单易懂的例子了。但是，这里面的教训却是严\_施且具有可借鉴性的。假如你正在主导一次变革，你就需要把你改变愿景中那些含混不清的部分给去掉。这就要求进行一系列的努力，意味着你需要知道到底如何勾勒出关键性的步骤，以及如何把愿景转换成实际的行动。

仅仅让你的团队“变得更有创造性”或者“攥紧钱袋子”是不够的，这就像是告诉美国的公众们“变得更加健康”一样。

有一本名为《公司复兴的关键道路》

(TheCriticalPathtoCorporateRenewal)的著作，描述了一次有关组织变革的开创性研究。研究人员把他们所研究过的进行改变的尝试区分为三类：最为成功的案例（顶部的1/3）、一般的案例（中间的1/3），以及最不成功的案例（底部的1/3）。研究人员发现：在整个光谱的范围之内，几乎每个案例中都给改变设定了目标：在最成功的案例中的比重为89%，在最不成功的案例中的比重是86%。但是，在各个案例中，给改变所设定的目标种类却是不同的。进行变革最为成功的领导者们倾向于设定具有可行性的目标。在最成功的案例中，设定这种目标的比例是89%；而在最不成功的案例中，这一比例只有33%。

直到你能够找到方式，并把进行改变的理念转换成具体的行动之前，你都还没有准备好引领一次变革。为了引领潮流，你必须做到具体而且不含糊。你必须向“饮用1%脂肪含量牛奶运动”看齐，避免重演和“食物金字塔”一样的命运。

这个理论能够走多远？有明确的愿景到底能够产生多大的不同？通过可能是最为艰难的测试，我们需要将这个理论检验一下：通过勾勒出一些关键性的行伪，我们能够改变那些虐待儿童的父母们吗？

2004年，一项针对110个虐待子女的家庭所进行的调查显示：其中73%的人曾经殴打过自己的孩子，用拳头使劲地砸或者揍；其中有20%的人曾经使用过更加暴力性的手段，结果自己的孩子被打得骨折或者是受了严重的外伤。

？ 这些家长们喜欢把自己施暴的原因归咎在孩子的身上。俄克拉何马大



学健康科研中心的研究教授贝弗利·芳德伯克说：“这些家长们会说，‘我必须采用这样的方式来教训自己的孩子，因为他太调皮了，假如不这样的话，他根本不会听我的’。”家长们相信，他们要么是养了一个“坏孩子”，要么是养了个“顽固派”。而使用暴力，则是他们试图让孩子服从自己的唯一方式。

芳德伯克所带领的团队的任务是改变这些家长，让他们不再对孩子施暴。如果你认为这个目标听上去有点天真甚至根本就不可能实现的话，那你的确想得没错。而这也正是芳德伯克一开始从事这项工作时所担心的问题。

她采用的方式是使用“父母-孩子交互式疗法”(Parent-Child Interaction Therapy, PCIT)。这种疗法将会打破旧有的“越揍孩子，孩子越不听话”的恶性循环。在PCIT疗法进行第一步的时候，家长们被分配了一项任务：“我们希望你能够跟自己的孩子每天一起玩上5分钟。规则是要在他们身上投注100%注意力，不能打电话，不要尝试着让他们去念ABC，就是跟他们一起玩。”家长们怀疑，这5分钟根本起不了任何作用。“上帝啊，”其中的一个家长说，“我已经把每天所有的时间都花在了这个孩子身上。”

起初，这个“每天5分钟”的游戏是在实验室的环境里面进行的。家长和孩子坐在一间只放了桌子和椅子的空房子里面，在桌子上放了3到4件玩具。家长们事先已经被要求让孩子们主导游戏的节奏，而他们不能够对孩子进行评价、质疑，甚至连提问题都不能。对于这些家长们来说，让自己的孩子主导行事节奏是一件异常困难的事情。

在游戏进行过程当中，通过一面只能单向透光的镜子，治疗师戴着耳机给家长们提供实时的现场指导。芳德伯克描述了一个具有代表性的互动场景：家长和孩子可能会开始画画的游戏，而家长可能会想要跟孩子在一张纸上进行这个游戏。所以，我们就对这位家长说：“好的，取出另外一张纸，模仿你孩子的做法。”

假如孩子画出了一道彩虹，这位家长也要画出一道彩虹，而且告诉孩子：“我画出了和你一样的一道彩虹，你用绿色，我也要用绿色。”

对于一些孩子来说，假如他们的逆反心理尤为严重的话，可能会伸出手来抓住家长的绿色蜡笔，大声喊着：“我想要。”而我们会让这些家长们去说：“好的，我很高兴与你分享这支蜡笔。要不我把所有的蜡笔都放

到你那边吧，这样你就能够全都得到它们了。”

或者，这些家长们也可以说：“我刚好正想用粉红色来画我的彩虹/而孩子说：“粉红色很丑，别用粉紵！”假如这个孩子格外淘气的话，我们会让家长对此不予理睬。但若情况并非如此的话，我们会让家长按照孩子的要求去做，并说：“你说得对！粉红色画彩虹不好看，我想我还是用红色的好了。”

我们尝试着让家长们像墙头草那样随风倒，不管孩子们正在做什么，家长都不予抵抗。这样的话，这些孩子就没有什么能够逆反的东西了。

有一个虐待孩子格外典型的家长发现，这样的5分钟的练习时间让人非常疲惫不堪（而大家对此可以理解，他头脑中的那个骑象人每时每刻都要监视他的行为）。芳德伯克及其助手们要求说，不管是在实验室里面还是在家里面，这些家长们每天都要进行同样的练习。渐渐地，这种练习就会变成一种本能式的反应（这种行为变成本能的程度越深，需要来自骑象人的自我控制能力就越少。因此，情况也就变得越发稳定）。

家长们被教会了那些他们一开始会觉得不自然的技巧，也被教会了寻找机会去表扬自己孩子的行为。（“我喜欢你努力的工作。”“干得不错，你可真是个好孩子。”）他们还被教会了简单描述自己孩子的行为，因此让孩子感觉到自己被关注到了。（“嗯，看好了，现在是你把汽车开到车库里面去。”）在这个项目稍后的阶段中，在家长们都已经变得能够更好地与自己的孩子进行短期互动之后，他们被教授学习如何去进行命令，以便让孩子能够听从而且执行。于是他们被教会用一种非常特殊的方式去发出命令，这种方式就是：当你发出命令时，一定要给它赋予一个合理的理由，这样这个命令才不会让孩子感觉到是专横的。（“乔尼，校车快来了，现在穿上你的鞋子。”）芳德伯克及其团队在俄克拉何马大学研究了100个虐待过自己孩子的家长。他们中的一半人被随机分配进行了12次PCIT治疗，另外的一半则被分配进行12次“愤怒管理”疗法。这种疗法聚焦于帮助他们控制自身的情绪，是一种拿来治疗虐待孩子的家长标准的疗法。在所有的治疗阶段都结束之后，这些家长们被跟踪研究了3年。在这3年的时间当中，在采用“愤怒管理”疗法的家长群体中，有60%的人有再次虐待孩子的行为。与之相反，在采用PCIT治疗的家长中，只有20%的人再次这么做了。

PCIT并没有彻底消灭这个问题：有1/5的家长再次虐待了他们的孩子。但是，从行为发生改变的这个视角来看，这样的结果是令人难以置信

的。我们中的绝大多数人曾发自内心地相信：虐待孩子是一种不可救药的缺陷。什么样的人才能够对自己的孩子而不是其他人因为一点小事就下毒手啊！对这种虐待自己孩子的人来说，他们的暴行能够通过区区12次治疗就发生扭转，而且这些治疗还是通过如此简单的方式进行，这的确很容易使人感到震惊。

芳德伯克说：“通过我的经验来看，在肉体上虐待孩子的家长们和正常的家长们拥有同样的一些目的，只是他们的方式以及他们的观点发生了错误。他们认为自己的孩子糟糕透顶，因为他们告诉自己3岁的孩子只在前院里面玩，而稍后孩子却跑到了大马路上。这些家长们不了解的是，一个3岁的孩子可能会忘掉命令，或者可能无法控制自己的一时冲动。于是家长们就认为，为了孩子好，自己必须惩罚孩子了。因为孩子违抗了自己的命令，可能会发生危险。”

我们之前说过，看上去是僵化或者是遭到强烈反对的策略或方法，或许实际上只是因为缺乏清晰度。这个PCIT的例子也说明了：虐待孩子或许可能一部分是源6缺乏理解，缺乏清晰的行事规范或者是不知道到底如何去做。当然，这并不是说虐待孩子的家长们的行为就合理了。这个例子只不过是指出，只是简单制定出如何去做的指南就拥有一些超出我们预期的力量。在这些指南的指导之下，即便是虐待孩子的坏家长们也能变得好起来。

同样是在巴西总统长多佐宣布将铁路私有化的1995年，美国南达科他州霍华德市的一群高中生们也开始了一项活动。这些学生们想做些事情，以最大可能地使自己所生活在其中的社区得到复兴。

霍华德市和其周边的矿区已经衰退了几t年的时间。农业和工业领域中的工作岗位不断在缓慢消失，而且也没有什么新的工作岗位来取代它们。一所中等面积住房的价格，只有26500美元。整个地区的人口数量为3000人，而且还在不断地减少之中。这里人口的老龄化程度是整个南达科他州里面最高的，除此之外，这里还是整个南达科他州人口外流程度最为严重的地区。这意味着当年轻人的长大之后，他们就会离开这里，而且再也不回来了。

“我们已经衰退了90年的时间。”当地一位长住居民兰迪·派瑞说，他在当地高中教授商业课程、培训代表队的篮球课程，还兼职开了一家冰激凌店。

在霍华德高中，学生们刚刚读完了一本有关艾奥瓦州农村地区消亡的书籍。根据派瑞的说法，有一个学生说：“这就是我们这里70年之后的状况。”“所以在课堂上，他们就开始讨论，‘我们如何去改变这种局面’。”

想象一下在这种局面之下的决策瘫痪情况吧，试着思考到底有多少因素能够导致一个城镇的死亡吧：它的历史、它的人口特征、它的地理位置、它的经济基础、它的气候，以及无数的其他因素。这个问题太复杂了，以至于没有任何人能够简简单单去解决。而这里并不缺少解决这种窘境的动力——在这里，不止一个人想要奋不顾身找到机会挽救这个地区。大象们已经做好准备前进了，但是，去哪里呢？这一小部分人如何去挽救一整个城镇呢？

学生们开始调查情况，设计调查问卷，并把这些问卷发给从整个地区1000名选民中抽取出来的代表们。其中的一个发现令他们感到格外震惊：他们发现，有一半的当地居民都到这个地区之外进行购物，他们驱车6个小时到外地一家更大规模的商店去购物。

假如这个地区想要复兴的话，它的经济就需要繁荣起来。绝大多数能够使得经济繁荣起来的因素，从投资、企业到移民，都不在学生们的掌控之中。但他们却发现，有一件事情是肯定在他们的掌握之中的，那就是在当地进行消费。他们找到了他们的第一句“战斗口号”：让我们把矿区人们的钱留在矿区(Let's keep Miner dollars in Miner County)0派瑞督促学生们把自己的发现告诉给整个地区的人们。学生们接受了这一挑战，而且开始着手进行改变。他们的新发现引起了这一地区的人们的兴趣，有一些矿区的其他居民们组织起来举行了一系列的会议，目的是为了让这里的人们讨论自己的未来。

他们举行了5次会议，有一些在当地的高中进行，有一些则在居民的家中举行。他们邀请了各种各样的人前来参加会议，从农民、商人、牧师一直到退休人士。他们彼此之间提出了挑战：我们能够做些什么让这里重新振兴？

问题被广泛提了出来：为什么我们的城镇看上去如此的凋敝，大街上到处都是废弃的汽车？为什么农场主能够获得补贴，而商人则不能呢？为什么我们没有一条更加繁华兴旺的主要商业街呢？这些问题很多是“正确但毫无用处的”，因为无法通过社区得到解决。另外很多问题则需要大量投资，而随着税收来源的减少，他们还不知道如何找到资金。但是，的确还有一些事情他们知道是掌握在自己手中的。在一个人口为

150人、名为法多拉（Fedora）的小镇上经营加油站的一位老板抱怨说，几年前，居民们砍掉了太多生了病的树，但几年之后这些废弃的树桩子还依然存在，这使得这个镇子看上去萎靡不振而且令人不爽。这群人决定解决这个镇上的问题。在一个星期六，农民们开着他们的拖拉机和装载机来到这里。他们运来了树苗，其他人则为工人们准备了三明治和曲奇饼干。只花了一天，这些人就栽种了400棵树苗。

那天主管饮食的凯西·凯利斯说，看到50个从5岁到95岁的人聚到一起为他们的社区共同做事，这令人感到惊奇。凯利斯说，在那天结束时，“人们的感受好像在说，‘看看我们今天做到了什么’，而当大家一起栽树，而且开始认识到彼此对于这个社区未来的前景拥有一些共同理念的时候，事情就开始发生改变了”。（注意，在栽树的这一天里，既激励了大象，也营造了环境。取得的胜利给了大象继续下去的力量。而来自社区的强烈支持，则使得环境变得不那么困难了。在你身边有一群支持者的时候，进行长途跋涉就变得要容易一些了。）整个社区开始围绕在这一运动的周围了。凯利斯记得，有一天社区积极分子们在开会的时候，一位80多岁、名为菲利斯的老农第三章9帮助骑象人：让骑者找出关键的变化？

太太来到了会场。菲利斯宣布说：“我一直在等着你们打电话给我，我想，假如你们需要我帮助的话，你们就会打电话给我的。但是，接着我又认识到，‘哎呀，他们太忙了，连打电话的时间都没有！’所以我就自己来这儿了。”在她家的电冰箱上，菲利斯放上了一幅十字绣，上面写着，“抓牢黄金岁月”（Screw the Golden Years）。

当这些高中生们宣布他们的倡议时，有85位居民齐聚在高中的体育场里面聆听了他们的倡议。在这些人当中，有不少当地的头面人物：校董们，市议会成员们以及地区专员们。

这些人聚精会神地聆听着高中生们的发言。派瑞说：“你简直都能够听到硬币落地的声音。人们说，‘我不能说不，因为我想让这里变成是这些孩子们有一天会回来的地方。’我们还有其他的选择，就是坐在这里什么都不做，看着事情不断地恶化下去。但这样下去，这里很快就要彻底毫无希望了。”

学生们事前准备了一系列令人印象深刻的电子表格以及图表和曲线图，但是，他们也把整个复杂的数据归结成了一个简单而又令人震惊的事实：他们计算出，假如霍华德的居民们在当地仅仅多花10%他们的税后

收入，整个地区的经济将会增加700万美元的收入。

听众们对此印象深刻，而整个活动的表现也超出了所有人的期待。学生们已经勾勒出了当地到底应该怎么做的关键性步骤，而当地的居民们则迅速做出了回应，他们真的在当地进行了更多的消费。一年之后，南达科他州的收入统计部门公布了一个令人感到震惊的数字：在整个矿区的消费支出增加了1560万美元，超出了孩子们预期的两倍。

改变开始变成了滚雪球。很快地，因为当地获得了更多的税收，也就有了更多的钱去资助那些针对当地的其他改革方案。而在学生们的倡议活动进行一年之后，税收仍在不断增长，而这又保证了当地能够有资金去解决那些更为棘手的问题。随后，霍华德市和矿区获得了来自其他多种渠道的600万美元资金去进行转型。兰迪·派瑞辞去了自己的教职，变成了一个全职的“复兴主管”(revitalizer-in-chief)，而霍华德市也变成了一系列商业活动的东道主。

“这一切都是从毫不起眼的细节开始的，”派瑞说，“这就像是，当我接管学校篮球队的时候，他们在整个赛季的表现很糟糕，而人们根本就不会来体育馆看他们的比赛。但是，当队员们开始赢球而有一些人来看之后，接着就会有更多的人来了。然后从那时候开始，我们开始赢得了很多比赛。”截至目前，派瑞已经跟来自33个不同州的社区领导者们讨论过整个矿区的复兴了。

一条铁路和一个南达科他州的小城镇，它们都毫不起眼，且问题都堆积如山，而且也没有有什么真正的资源帮助其解决问题。在这两个例子当中，都出现了一个“非典型”的领导人。在前面的例子中是一个刚刚从商学院中毕业的年轻人，在后面的例子当中则是一个高中的篮球队教练。两个例子都取得了成功，方式是形成一个比它们所要解决的问题小得多的解决方案。

矿区所面临的挑战既庞大而且毫无规律可言，工业基础衰退，老龄化问题严重。这里的居民们非常了解他们所面临的挑战，但是光知道挑战是“正确但是毫无用处的”。这是无效的知识。

对于骑象人来说，解决大问题的往往是一个同样大的解决方案。但是，假如你找到了一个跟问题一样复杂的解决方案的话，你所得到的将是那个“食物金字塔”，而且还不会有什么效果。骑象人需要停止不断地反思和分析，他需要的是一张路线图，告诉他到底如何行动。而这也就

是为什么在我们所看到的成功案例一-“购买脂肪含量1%的牛奶”、“不挣钱、不花钱”、“在矿区多购物”都会涉及这样一个清晰指南的原因。

有关改变，我们都听过了太多“常识性”的观点：人们不愿意进行改变，人们会阻碍改变、人们愿意走老路、人们冥顽不灵。但在这里，我们却看到了一些与之彻底不同的事情：铁路开始赢利、城镇复苏、饮食结构改变、虐待孩子的家长变得和蔼可亲。

清晰的路线指南，会瓦解人们冥顽不灵的反抗。

## 第四章 帮助骑象人：让骑者找到改变的方向

克里斯托弗·琼斯在2003年加入了“教育为美国”(TeachForAmerica)组织，她被分配到了佐治亚州的亚特兰大市，在那里的一所小学里当老师。这所学校没有学前班，所以对千很多孩子来说，琼斯就是他们的第一个老师。

在这个学年一开始的时候，琼斯的这些学生的学习水平存在着令人震惊的差异。她说：“我有两到三个学生能够认出学前班水平的单词。而我也有一些学生，他们连铅笔都拿不住。那些从来没有到过学校的学生们，他们基本的行为规范都不符合课堂上的要求。当然，我也有一些学生，他们不知道字母表，也不知道自己的编号。这些学生们的水平参差不齐，没有人真正知道，他们在一年级的时候需要接受什么样的教育。”

对于提升这些孩子们的能力这一点，琼斯感到有信心。她能够制订一系列的教学计划及活动计划（按照前一章的说法就是，她能够勾勒出关键性的步骤）。但是，这些计划的方向是什么？你如何用他们能够理解的语言It一屋子的一年级学生们知道到底去哪里，而且理解为什么去那里是值得的？

下面是来自另外一位女老师的一个计划，跟琼斯的计划有所不同。这位老师给自己的这一年所定的目标是：在谈到这一学年的教学计划时，我准备在三个领域里进行：写作能力测试、理解能力测试和语音测试。在9月份的时候所进行的写作能力测试显示，我班的平均水平为1.5分。我的目标是提高学生辨识单词的能力，使班级的平均分数达到3分。通过分析班级的理解能力测试成绩，证明在9月份的时候，我们班上有41%的学生能够达到平均水平。我的目标是提高学生们的理解能力，以便让

整个班级能够达到平均水平的学生的比重达到80%。通过语音测试，我发现学生们的平均得分为一半人处于中下，我的目标是让学生们的发音及拼写技能达到中等水平。

对于制订计划的老师来说，这是一个既有野心也有明确指向的计划，它可能是非常有用的。但是，这却不可能打动一年级学生们的心。克里斯托弗·琼斯知道，假如她想让孩子们积极行动起来的话，她就不得不使用学生们自己的语言。

这个学年一开始，她就向自己的学生们宣布了一个确定能够打动他们的目标：在这一年结束的时候，你们将变成三年级学生。（当然不是真的成了三年级学生，而是他们的能力能够达到三年级学生的水平。）这是个能够打动一年级小学生们的目标。这些学生们非常清楚三年级生们的样子：更成熟、更聪明、更酷。你记得你在钦佩一位奥林匹克运动员时的感觉吗？这也正是一年级学生对三年级学生的感觉。

琼斯小心地对目标进行了选择。她非常清楚佐治亚州三年级学生的标准是什么，她也非常清楚自己学生的起点在哪里。她发自内心地相信，她能够弥补这二者中间的差距。

她一系列尝试中的第一步，是在自己的班级里营造一种学习的氛围。她称呼自己的学生们为“学者”，还要求学生们彼此也这么称呼对方。当人们参观她的课堂时，她会把自己的学生们作为一群“学者”介绍给他们，还要求学生们在客人面前对这个词语进行定义。学生们大声说：“学者就是那些以学习为天职，而且擅长学习的人。”这些小学者们被鼓励回家之后和家人一起分享自己在课堂所学到的东西。

有一天，一位“小学者”因为学校一些行政方面的原因被叫出了教室，而课堂上的其他学生则开始小声嘀咕起来。在绝大多数情况之下，这种小声嘀咕是因为嫉妒——把我也叫出去嘛。然而，出乎琼斯意外的是，这次学生们嘀咕则是因为可惜，学生们觉得这个孩子会错过一些“学术工作”。这个时候，琼斯知道，“我已经获得了他们的信任”。

在春天的时候，孩子们的测试成绩已经达到了二年级学生的水平。因此，在春季假期开始之前，琼斯给孩子们准备一个“毕业典礼”。这样在那一年接下来的时间里，学生们会带着极大的乐趣说自己已经是“二年级学生”了。而在那一年结束的时候，有90%的学生们已经达到或者超过了三年级学生的水平。



而在9个月之前，这是些连字母表都不知道的学生。

克里斯托弗·琼斯的例子，正好验证了BHAG理论。这个理论的提出者是吉姆·科林斯和杰里·波勒斯。在那本研究能够长盛不衰的商业组织的著作《基业长青》中，他们提出了这一理论：一个宏伟的、大胆的、冒险的目标（A Big, Hairy, Audacious Goal，塞四亲7帮助骑象人：让骑者找到改变的方向0BHAG）。福特的BHAG是“让汽车变得民主化”。1990年，沃尔玛设定的目标是10年之后销售额增加4倍，达到1250亿美元。科林斯和波勒斯定义的BHAG的含义是，“一个能够展望未来10到30年发展的目标”。而这两位学者的研究显示，能否设定这些宏大而且具有激励性质的目标，正是那些最为成功的企业与不成功的企业之间的区别。

然而，为了能够实现改变，我们对于那些更加短期的目标更有兴趣。我们需要的是那些以月份或者是年度为单位进行衡量的目标，而不是以几十年为单位来进行衡量的目标。

我们需要的是一种或许可以被称为是“目的地明信片”(destination postcard)的东西。它是一幅来自不远的未来的明媚图景，昭示着什么是可能的。这是我们讨论了这么久之后，所没有谈到的一部分。我们已经见识了寻找成功案例的重要性，我们也讨论了那些能够让骑象人动起来的各种不同方式。但是，我们还没有回答一个最为基本的问题：我们最终的目标是何方？我们的目的地是哪？

琼斯的例子就提供了一个很好的“目的地明信片”：你们一定会很快成为三年级学生的！注意一下，琼斯给学生们所设定的这个目标不仅仅给骑象人提供了方向，还激励了孩子们头脑中的大象。这个目标充满启发性，直达孩子们的心灵。科林斯和波勒斯明确地认识到了这一点，他们说，一个BHAG不能够仅仅是宏大而且吸引人的，还必须能够“直达心灵”。对于一个一年级的小学生来说，在9个月的时间里成为三年级学生就是这样的目标。

患了乳腺癌的女性们都愿意去劳拉·埃瑟曼那里就医，她是加利福尼亚大学旧金山分校的外科医生兼副教授。埃瑟曼因为自己的热情和慈爱获得了病人们的热爱。她会把自己的手机号码告诉病人，她还时常在等待麻药起效的时候在手术室里面唱歌给病人听，以便让她们入睡。

跟得了乳腺癌的女性以往所接受的治疗手段比较起来，埃瑟曼人性化的

治疗方式与之形成了鲜明对比。假如说，乳腺癌这种病本身还算不上吓人的话，那在治疗过程中的奔波劳碌也会给病人们增加额外的压力。

在斯坦福大学案例研究所举出的一个典型治疗案例中，某位女性首次察觉自己的乳房中出现了肿块是在每月一次的自我检查之中。因为异常焦虑，她一次次不断给医生打电话，然后等待着几天（或者几周）之后的预约治疗。医生明确表示，这个肿块需要被仔细检查一下。所以，这位病人就被转移到放射师那里去进行乳房X射线透视检查。在得到结果之前，病人又要度过异常烦闷的几天。

拍片结果显示，该女士的乳房中确有一些可疑的东西存在，于是，她又被移到外科医生那里。这位医生再次见到了这位病人，而且证实了这个肿块的确存在着。不幸的是，乳房的扫描图片并没有在病人来到医生这里之前送到医生手中。因此，在联系上放射师之前，又要耽搁一段时间。这位医生进行了一次活体组织检查，标本被送到病理科去确认增生的肿块是否是乳腺癌细胞。因此，病人需要回家等待电话通知检查结果。

假如确定这位病人患上了乳腺癌，那么她要选择为自己进行mm9帮助骑象人：让骑者找到改变的方向8治疗的主治医生。接下来，这位主治医生把这位病人送到放射治疗师那里去接受放射治疗，送到化疗师那里去进行化疗。放射治疗和化疗的治疗室处在不同的地方，进行预约的过程不一样，间隔的时间也不一样。为了尝试让整个过程变得顺利，病人需要收集自己的病例、片子以及病理学分析，还要把这些东西带在自己的身上。有的时候，甚至要把它们放在同一家医院里面。整个过程可能要花上数周才能完成。而在这整个过程之中，女病人们会感到好奇——我还能够挺得过去吗？

劳拉·埃瑟曼对这个令病人感到紧张的过程非常不满，她也已经有了如何让它变得不一样的计划。假如有一个“乳房关怀中心”的话，为自己乳房中的肿块感到担心的女性就可以在一天开始来到医院，然后在这天结束的时候离开医院并知道了答案。她能确认自己的乳房是否真的出了问题，而假如说真有问题的话，她也知道眼前是否已经有了治疗的方法。这样的一个中心假如真实存在的话，效果会怎么样呢？

导致埃瑟曼的计划难以实现的主要障碍，是各个治疗部门之间缺乏合作。假如它们能够更加紧密合作在一起，病人们就不必花上几个星期都待在令人焦躁不堪的等待之中了。在埃瑟曼的计划当中，病人甚至根本

不必离开中心的大楼。整个科室的安排都依照着病人的需求来规划，而不是依照着部门之间的不同来规划。这就是埃瑟曼的“目的地明信片”，它是张令人称赞的明信片。

但是，作为一个规模庞大的学校医疗中心的副教授，埃瑟曼远远算不上是个举足轻重的人物，她没有太多的资源可供调配。即便是如她所愿能够开始建立自己的乳房关怀中心，她可能都无法去雇用或者解聘为其工作的人。而且，她也无法掌控这些人到底拿多少薪水。有些部门，例如放射科和病理科，掌握着财权和资源。所以，两个最常用来形容加利福尼亚大学旧金山分校的词语是“官僚主义”与“政治性”。

“有的部门掌握着钱，有的部门掌握着场地，而你就是不能够把它们协调到一块。”埃瑟曼的主要行政主管梅雷迪斯·孟德尔森说。

埃瑟曼说：“放射师向放射科汇报，外科医生向医学院汇报，内科医生向内科汇报，护士及工作人员向医疗中心汇报，心理学家和其他的社工们则向其他地方汇报。因此，组织面对的最大挑战是让工作人员们产生归属感。”手中几乎没有什么行政性的权力，埃瑟曼进行改变的最大靠山只有她自己的坚忍不拔，以及她能够让人们接受乳癌治疗中心前景的能力。

埃瑟曼和孟德尔森开始进行小规模尝试：他们一开始设定的中心运营的时间是每周一天、一次四个小时。他们“劝诱”各个医疗部门以更加紧密的方式进行合作，并想方设法开始投入实践，而且是坚持不懈地进行下去。

“放射科进行乳房X射线透视，它的作用就像是火车站一样，”孟德尔森说，“假如你的预约时间是12点15分，你就得在12点15分进行透视。这就是放射科运行的逻辑。”但埃瑟曼的目的，却是建立以病人的需求为中心的治疗方式。而在没有进行面谈和身体检查之前，无法确定病人是否需要透视，所以也就无法约定透视的时间了。埃瑟曼和放射师们一起进行了研究，找出了如何去给传统死板的工作流程增加灵活性的方式。

“我们不能够占用放射师们太多的时间。”孟德尔森说。因此他们寻找其他方式去进行临时检查。“埃瑟曼民生在早晨检查病人，作为进行试验的‘小白鼠’，她是唯一一个会这么做的医生。接下来，她会让病人们离开，并跟她们说‘去吃午饭吧’、‘去购物吧’、1帮助骑象人：让骑者找到改变的方向^‘下午一点的时候回来’。而就在午饭时间里，她会去放射

科，跟放射师们坐在一起检奄所有的图像，然后决定下一步该做什么。”在第一年里，这个中心接受了这种每周一天的方式。接着，当一切运转正常了之后，埃瑟曼把一天扩充成了每周两天。慢慢地，更多的外科医生们开始参与了进来，接着是更多的护士和顾问以及做后备支持的工作人员。接着，雪球开始滚动了。

最终，乳房关怀中心取得了很大的成功，加利福尼亚大学旧金山分校准备拿出整整一层楼来建立一个新的癌症中心。但是，埃瑟曼看了布局图之后问道：“放射科在哪里呢？”在这个癌症中心的计划中，放射科仍然被留在了老地方，这会使埃瑟曼的“一切都在同一屋檐下”的计划落空。她同意放弃这个中心1/3的面积，以便建立一个乳房X射线透视中心。

（旁观者们都感到很震惊，一般来说，学校的各个部门总是会为争夺地盘吵个不休，而埃瑟曼却主动放弃了自己的地盘！）现在，埃瑟曼手中掌握了两种有力的资本。她有了建立中心的合适地盘，还有一个日益接受她新计划的工作团队。越来越多的病人来到这里就医。从1997年开始到2003年，每月前来的病人数量从175人猛涨到了1300人。与此同时，这个中心也成了加利福尼亚大学旧金山分校一个主要的利润来源，而且在乳腺癌治疗和研究领域被认为是全国性的领导者。而它的成功并没有什么奇怪的理由，因为这个中心也正完美地按照埃瑟曼“目的地明信片”中描述的目标在演变。

以下就是埃瑟曼所描述的今天病人们前来看病的过程：当一个病人来到这里的时候，我能够绕过拐角检查她的片子；当她进入检查室之后，我们能够进行活体组织检查，5分钟之后就能得到结果。我的团队中有一个妇科医生，专攻患上乳腺癌的女性可能面临的各种棘手问题；我的团队中还有一个心理学家和一个遗传学顾问。所以病人可以在同一个地方接受诊治，而不必东奔西跑。

这个中心还有一个令人放松的康复花园，以及一个供应咖啡的咖啡厅。小商店里不仅出售常见的鲜花和礼物，还为正在接受化疗的病人们准备了假发和丝巾。

埃瑟曼说：“我们第一次把女性放到了中心的位置之上。”

当你描绘出一个极具有吸引力的目的地之后，你就帮助骑象人克服了他一系列弱点中的一个。这个弱点就是，他会不知不觉在进行分析的过程当中迷失自己。在绝大多数变化着的环境之中，我们首先的本能反应是给骑象人提供数据：这就是为什么我们要进行改变的原因；这就是能够

证明这一点的一系列数据和图表。骑象人喜欢这些东西，他会仔细观察数据、分析数据并且希望从中找到突破点。不仅如此，他还倾向于跟你已经得出的结论进行争辩。对于骑象人来说，“不断地分析”问题会比真正去“解决”问题给他带来更多满足感，而这对于希望寻求改变的你来说是危险的。

然而，就在你指出一个极具吸引力的目标时，你要注意到底发生了什么：骑象人开始利用自己的能力来寻找到底如何才能达到这一目标的道路。例如，在埃瑟曼宣布了她“处于同一屋檐下”的愿景之后，她的团队就开始考虑这一愿景可能的含义了：我们来看一下，除非我们能够把放射科纳入进来，否则这个目标是无法完成的。所以，为了把放射科纳入进来，我们就需要放弃一部分空间.....对于如何使用骑象人的力量，你需要做出一个选择：假如你无所作为的话，他就会纠结于到底采取什么样的方式前进，或者对于前进本身是否必要也会成为他的一个问题。但是，你的确能够让他的力量为你所用，以帮助你前往自己的目的地。

想要实现这样的目标，你需要有一个明确无误的目标，一个能够既吸引骑象人也吸引大象的目标。考虑一下埃瑟曼的“处于同一屋檐下”，或者是克里斯托弗·琼斯让她的学生变成三年级学生的挑战这两个例子。在绝大多数的组织之中，提出的很多目标都不能够让人们产生情绪上的共鸣。“聪明”(SMART)的目标变成了老生常谈。[SMART代表的是明确(Specific)、可衡量(Measurable)、可实施(Actionable)、有相关性(Relevant)和及时(Timely)。]一个典型的SMART目标会是这个样子：“在计划结束之时，我的营销训练将会培训出4500名能够领导整个销售团队的合格销售员。”另外一个SMART目标则是这样：“我的目标是提高学生们的阅读理解能力，并确保80%的学生都能够达标。”

有的目标含糊不清，而且纠缠于细枝末节（“我们每天都要想尽办法让我们的客户感到满意！”）。对于那些含义不明的目标所造成的恶果来说，具备特殊性的SMART目标算得上是一种很好的纠正。但是，SMART目标更加适用于稳定不变的环境，而不是充满变动的环境。因为它赖以安身立命的基础是~这个目标是值得去追求的。假如你认为培训出4500名合格的销售员是对时间的充分利用的话，那这个SMART目标就是有效的。但是，假如新来的老板因想要有一个新的方向而砍掉了你这个目标的话，那么很可能就会出现麻烦。SMART目标能够借用人的情绪，但却不能够激发人的情绪。

为了寻找一个能够让大象动起来的目標——也就是那些真正打动人们内

心的目标——你就没法依赖于这种SMART式的目标。

(有些人的心思的确会被这样的目标所打动，例如在接下来的18个月当中让流动率上升30%，这些人通常是会计人员。)在20世纪80年代，有关公司进行改变尝试的一项大型调查发现，跟那些与情感相关的目标——例如向客户提供更好的服务或者制造出更好的产品——比较起来的话，与具体数字相关的目标并不会激励起人们进行成功改革的情绪。研究者的说法是：“有效的目标所传达出来的信息能够让员工们对组织产生认同感……一家玻璃企业的老板建议说，‘资本收益率提高15%这样的目标很难让员工们激动起来’。”

“目的地明信片”负有双重职责：它既告诉骑象人目的地到底在何方，还能让大象明白为什么前往这个目的地是值得的。

## 案例2:如何让公司避免短视思维？

### 情况介绍

朱蒂·萨缪尔森是阿斯彭研究院内部一家政策性智库的领导人，这家智库的名字叫做“商业及社会研究项目”(theBusinessandSocietyProgram),其研究目的是如何在商业世界中避免出现■■短视思维。萨缪尔森指出，在缺乏商业性因素参与的前提之下，一些全球性的问题（全球变暖，贫困，能源短缺）是很难得到解决的，这是因为有些商业领域拥有比整个国家更加充足的资源，而商业领域里面的短视思维又使得它无法去解决长期的问题。萨缪尔森详细重述了她与一家大型金融企业的公司总裁进行对话时的场景。这位公司总裁告诉萨缪尔森说，他当时根本就不想跟这些“大问题”有任何的牵连。他指第四衰5帮助骑象人：让骑者找到改变的方向9着自己墙上一张90天的日程表说：“这就是我的现实/这句话的含义是：公开的市场强迫他接受这种看问题只能以一个季度接着一个季度的角度。萨缪尔森作为一名小型非营利性组织的领导者，又如何可能对这样一家大型企业产生影响力呢？她怎么能够与“短视思维”进行抗争呢？（这是直到2009年仍在持续的一个真实案例。除了我们自己的思考之外，我们还将讨论萨缪尔森的一些战略6)改变的目标是什么，是什么拖了它的后腿？

我们希望执行官们都能够带着“从长计议”的思维来看待问题，但又是什么导致了他们不这么做呢？首先，有一个有关骑象人的大问题。我们希望当你读到“短视思维w”的时候能够把自己的“雷达”关掉。在描绘萨缪尔森

所应对的一系列问题时，这是个有用的短语。但在激励改变的时候，我们却必须去勾勒出关键性的步骤。（一种“从长计议的思维”并不是一种行动。）其次，还有周围的环境问题。股票市场的文化本身就鼓励这种“短视思维”。有趣的是，在这个问题之中，大象却并没有扮演恶人的角色。因为在情况变得正常了之后，绝大多数的执行官们都愿意在考虑问题时看得更加长远。这意味着，在进行改变的动力方面，他们不会给我们增添麻烦。

最后，让我们直面现实吧：萨缪尔森的目标是让情况得到巨大的改变。虽然我们不能够期待着出现一种“魔术子弹”式的解决方案，但很小的步骤也能产生巨大的改变。我们如何提高萨缪尔森的成功率呢？如何改变？

给骑象人提供方向。1.勾勒关键性步骤。萨缪尔森发现了一种能够把自己的宏伟目标转化成为一系列具体步骤的方法。一种认识是：我们要让执行官们不再给出季度的赢利预期。背后隐藏的细节是：投资者们知道赢利预期的含义，但其他人或许可能不知道。每个季度，上市公司都会为它下一季度财务报告中每股收益的数字设定预期。接下来，当它公布自己的季报时，一个奇迹就出现了：这些公司会因为每股只能增加一毛钱的预期而互相打得头破血流！老天爷啊！股票市场对这样的游戏感到乐此不疲：但实际上法律中并没有要求公布这样的预期，一家公司能够在公布季报的时候不必公布预期中的赢利数字。换句话说，萨缪尔森已经明确找到了掣肘执行官们的一个重要原因。公布赢利预期的游戏，正是短视思维的一个完美例证。2.指出目的地。在这里，萨缪尔森应该给出清晰的愿景。对于那些愿意解除自己这种沉重负担的执行官们来说，生活将会有何不同？“目的地明信片”是什么呢？

让大象动起来。1.把改变的门槛降低。萨缪尔森要把改变的门槛降低，而这是实现“从长计议”眼光的一个具备操作性的第一步。2.寻求认同感。萨缪尔森应该努力宣扬这一事实：全球最受尊敬的那些企业——通用电器、微软、可口可乐、谷歌以及其他一些大公司——它们的公司总裁已经实现了这种改变。假如其他公司的公司总裁也希望自己表现得像一个“有前瞻性思维的公司总裁”的话，这就是他们必须要采取的步骤。

构建环境。1.形成一种习惯。还记得唐·贝里克和他那个拯救10万生命的运动么？他让医院假定这项运动的步骤变得令人难以置信的简易——医院的管理者只需要在一份只有一页纸的协议上签字就够了。通过采取这样的方式，贝里克及其团队使得医院形成了新的行医习惯。萨缪尔森能够采取什么样的步骤使得加入这项“不公布赢利预期运动”变得也很简

单呢？她的团队应该为公司总裁们提供一份需要注意的简单请单（包括法律信息、公关信息以及操作方法）。而且在遇到困难时，骑象人应该为它提供支持。2. 重视周围的人作用。有些公司总裁们会担心，假如他们的公司不再公布赢利预期的话，投资者们会认为，这是该公司陷入困境的标志，而这会导致投资者们在股票市场上抛售这些公司的股票。通过在一个特殊的日子组织“不再公布赢利预期”活动，萨缪尔森能够帮助公司总裁们抛开这种观点。通过这种方式，公布的时间就不再会变得那么敏感了。除此之外，通过把支持这一观点的商业领导们组织在一起，萨缪尔森就能够激起一种“从众效应”正如我们在稍后会看到的那样，某个人的行为是能够产生感染力的。

目的地明信片能够产生令人难以置信的鼓舞人心的效果。一年级学生梦想着达到三年级学生的水平；埃瑟曼的团队梦想着能够建立一个新型的乳腺治疗中心，以满足病人们的一系列需求。

但是，假如你团队不为所动，怎么办？

事实上，假如他们在私下里或者根本就不隐瞒自己对于你所描绘的未来的抵抗，那该怎么办？这里就是有关改变的一个新的敌人：“合理化趋势”（Rationalization）。例如，我们的确为自己设定了一个新年目标——“变得更加健康”，我们也想象出了自己未来的样子——既健康又苗条——而这也是我们愿意变成的样子。但在我们的心灵深处，完成这样承诺的动力并不存在。短短几天之后，我们就开始感到饥饿，我们看到了储藏室袋子里面美味的奇多饼干了。

这时大象想要什么？毫无疑问，吃一大口的奇多饼干。而当大象非常渴望某些东西的时候，骑象人就会变得不可信赖了。他会做出什么选择？他会为破坏人们自己给自己定下的规则寻找合理化的理由。嗯，我们上个星期四刚吃了沙拉。而且看在皮特的份上，我们已经在小卖部里买了脂肪含量1%的牛奶了！我不想打破这种饮食习惯，而吃一点奇多饼干是对于好的饮食习惯的一种合理奖励。天哪，我们真的吃了奇多饼干了！但即便如此，在我们的心灵深处，我们依然相信自己变得更加健康了。

提出一个像是“变得更加健康”这样的宏伟目标是大而无当的，而且这种含糊不清还给大家左右摇摆提供了空间。这使得他更加能为失败找到合理的解释。解决这一困境的应对方式是提出类似于SMART式的更加清



晰的目标。你的公司可能会宣布：“我们今年的收益将会提高14.2%。”毫无疑问，这比宣布“每个人都要做到最好”来说是一个更好的目标。

但是，就在数字本身不会提供摇摆空间的同时，我们应对数字本身的方式却不会如此稳固。例如，假如你公司的收益提升了12.3%，你还能认为某些员工应该被开掉吗？或者更可能的结果是，团队这个更加有说服力的合理化理由会把这种结果和预期之间的差别抹平。因为在这样的经济条件之下，我们应该认为12.3%的收入增长是一个巨大的胜利！

危险也存在于我们的个人生活之中。想象一下，为了控制自己的酒瘾，你给自己定了一个“每晚饮酒不超过一杯”的规定。然而在我们面对这个问题时就会发现，肯定会有这样一个夜晚，你头脑中的大象想喝不止一杯酒，而这时，到底喝几杯的界限开始变得模糊了。你“奖励”自己一杯的规则出现了，所以你最终会斟满自己的杯子；或者你会因为未来的某一晚不喝酒（这种情况会否出现很令人生疑）而今晚额外奖励自己一杯酒。在涉及自己控制自己的问题时，我们都是些特别会钻空子的“法律专家”第四\$。

帮助骑象人：让骑者找到改变的方向假如你担心在自己家里或工作中出现这种“使违规变得合理”的可能性的话，就需要把目标中的含糊不清的因素消灭干净。你需要提出一个“非黑即白”(Black\*Whitegoal)的目标。这个目标的含义就是，要么全得，要么全失。而在你担心改革出现滑坡的时候，这是个非常有用的方法。因此，或许在你进行戒酒的时候，你“非黑即白”的目标应该是：永远不再喝酒了，这样就没有一点可以钻空子的空间了。而且，假如你把自己的新年计划从“变得更加健康”变为“每天去健身房”或者甚至是“不再吃奇多饼干”的话，结局会是如何呢？这些目标让人无空子可钻。你要么吃完了饼干之后咒骂自己，要么根本就不吃。

提出这个“非黑即白”的目标不再吃奇多饼干或不再喝酒——其实根本就不能够鼓舞人心，因为这种目标是会100%把人限制住的。更进一步来看，与其说这个目标描绘了一幅未来的场景，不如说它们更多勾勒出了一些关键性的步骤。但是，把“目的地明信片”所蕴含的情感性力量，和通过“非黑即白”的目标而将“把违规合理化”碾碎的力量结合在一起，则是有可能的。为了证实你可以同时做到这两点，可以考虑一下英国石油公司(BP)的这个例子。1991年，英国石油公司宣布了一个“非黑即白”的目标，这个目标震撼了整个石油产业。这是一个相当于好几十亿美元

的“不再吃奇多饼干”的目标。

在20世纪的绝大多数时间里，石油勘探者们都十分信赖自己的直觉，这么做取得的结果并不赖。因为他们的直觉非常敏感，而且那个时候，地球所蕴含的石油还有很大部分没有被开采出来。

20世纪60年代，英国石油公司伟大的石油勘探者之一吉姆·万德拜来到了埃及，但他一开始尝试开采的前4到5个油井都是空的。他的主管给他发了一份电报，告诉他别再继续尝试了。然而，他却没有接到这封电报，或者他接到了却故意说没有接到。不管怎么说吧，他并没有放弃进行尝试。之后当他在苏伊士海湾进行下一次开采的时候，他找到了世界上第一个储量超过万亿桶的油田。

石油勘探者们的幸运一直延续到了20世纪六七十年代，他们找到了阿拉斯加州的普拉德霍湾油田（1968年）、北海的蒙特罗斯油田（1971年）以及其他的大型油田。然而，从20世纪80年代晚期开始，这样的特大型油田被发现的速度却大大缓慢了下来。“出现的改变是，想要找到油田变得越来越难了。”后来被并入英国石油公司的美国石油公司的一位高管彼得·卡拉格说，“以前油田的规模都很大，采用2D的地震式勘探技术就能够找到，但现在的油田变得越来越小也越来越难以被发现了，所以寻找油田的技术需要进行改变。”

随着形势的改变，英国石油公司的战略也发生了改变。1989年，英国石油公司的领导者们制定了今后15年进行石油勘探的指导方针，那就是：他们只把目光投向巨型油田，不再为那些小型油田投入精力。这样的话，英国石油公司就能够避免与数以百计的小型竞争者们厮杀。另外，他们还决定降低成本。在当时，英国石油公司已经被认为是世界上最有效率的石油开采企业了。但即便如此，英国石油公司的领导者们依然认为自己在开采上投入了太多的成本，所以他们决心把开采成本由原先的每桶5美元降低到每桶1美元。这家公司内部的人都认为，这是一个“不可能完成的任务”。

为了实现如此大规模降低成本的目标，英国石油公司需要减少开采中的“干井”的数量。石油勘探行业的历史成功记录为，每开采8个钻孔就有一个钻孔蕴含着石油，而英国石油公司的比例则是5比1。然而，为了把每桶的成本从5美元降为1美元，它就不得不让自己的表现从“优秀”达到“前无古人”的程度（一些人认为，这是个“不可能完成的任务”）。

英国石油公司的研究人员们开始研究过去的开采记录了。他们所进行的一项研究是，勘探者们是否善于预测他们所取得的成功。研究人员们研究了近10年的油井开采记录后发现，勘探者们的预测是精确无比的，他们一般的预测是一口井有20%的可能性会出油，而平均来说，也的确有20%被开采的油井中蕴藏着石油。

但在这种一般性之中也隐藏着一些偏差。例如，当勘探者们预测一口井出油的可能性是20%到70%的时候，他们的预测是非常准确的。但当勘探者们预测出油的可能性超过75%的时候，每一次成真的可能性都是零。此外，一口被认为出油的可能性低于10%的油井，其真正出油的可能性都大于10%。所以，勘探者们有关油井的直觉是正确的，他们知道如何从空油井中找到真正的油井。但当事关那些非常有可能出油和非常不可能出油的油井时，他们的直觉就不管用了。

一般来说，勘探者也是他们油井的推销员。他们向上层的管理者们施压，要求其为实际的开采行动大开绿灯。在20世纪80年代，他们学会了向管理者们进行推销时所采用的一系列“风险经济学”（riskeconomics）工具，尤其是“期望值”（expectedvalue）。

在风险和回报都十分明显的情况之下，期望值的计算是非常确定的。假如我轻抛一枚硬币，你会感觉自己很有信心，因为正面反面出现的可能性都是50%。但是，在事关油井中是否蕴藏石油的时候，情况又会怎样？不仅如此，假如你真的找到了油井的话，回报又是什么？这些都是主观的预期。当你为期望值的估算中添加主观猜测时，一个精确的数字就出现了，它给了这种幻觉一种貌似合理的确定性。（“我们估计这口井的价值是11280万美元，这是桩稳赚不赔的生意，咱们开采它吧。”）管理者不必去关心勘探者们到底是不是真想开采一口油井，他们只需要关心赢利表上的数字。假如勘探者们把回报率提高的话，管理者的期望值也将会随之增多起来（这种思考方式到底是好是坏无足轻重，还记得吗，当大象真的想要什么东西的时候，骑象人一定能够为其找到合理化的理由）。

更重要的是，利用期望值会使得人们把开采油田变成一种数字游戏。正如勘探队的最高领导及吉姆·法伦沃斯所说的那样：“勘探者们以风险的可能性方式进行思考。有些人是如此痴迷于这些数字，以至于他们这样认为，‘好吧，假如我们开采10口这种蕴藏石油的可能性为10%的油田，那我们至少能够开采出一口油田，这样我们就能够获得很大的利润了。但是，当你真正做研究的时候就会发现，这种事情是永远不会出现。

所以，这只不过是种关于统计学的错误感觉而已’。”

这种数字游戏给了所有人一种虚假的舒适感觉：嘿，假如我们开采这些油井的话，就能够找到一口有油的，这足以弥补其他的成本了。他们就像是风险投资家一样，希望先期投资下一个能够带来丰厚回报的eBay或者Google。

因此，假如你是英国石油公司的一个管理者，并希望能够削减80%的开采成本，那你的第一个任务就将是要把这种虚假的舒适感给去除掉。目标的模棱两可，会使得一切造成行为合理化的第四食33帮助骑象人：让骑者找到改变的方向10可能性都悄悄溜进来。因此，你如何能够改变下属们的行为，让他们对每一口油井的开采都认真对待呢？你如何能够让他们脑袋中的骑象人无处可藏呢？

考虑一下你的新战略中这种“喊口号”的备选方案吧：我们要把成功率加倍！不再出现不出油的井！把期望值最大化！

这些口号中有些听上去挺靠谱的，但值得注意的是，在它们中间依然有巨大的空子可钻。“不再出现不出油的井”这句话，对于任何精于此道的骑象人来说，找到空子都不是难事。他们会想，会有哪一位有自尊心的勘探者认为自己是在开采一口“干井”么？“让成功率加倍”要好一些，但依然有空间去为大量干井的出现寻找理由。至于“把期望值最大化”，呵呵，那就只能让我们继续沿着老路走下去吧。

当时勘探部门的领导伊恩·韦恩找到了一种消除钻空子行为的方式，他宣布了他的新愿景：“不出干井。”

一个干井都没有。

勘探者们愤怒了。他们觉得这个目标是荒谬的，他们的领导简直就是正在要求让哑巴说话！一直以来，出现干井都是这门生意中正常且可以接受的一部分。记得吗，英国石油公司的成功率已经比一般的数字要好很多了。而现在，韦恩把他们的工作当成一种失败！

“不出干井”就是个痛苦的“非黑即白”目标，或然论<D的预测永远都为失败提供了掩饰。正如吉姆·法伦沃斯所说的那样：“我们希望不再使用那种含糊不清的语言，不再让员工有空子可①法国地理学家维达尔·白兰士提出的一种人地关系论，后人称之为可能论或或然论。后其学生白吕

纳又进一步发挥，认为自然是固定的，人文是无定的，两者之间的关系常随时代变化。--编者注钻。不出干井是一种尝试，让员工们去达到绝对的极限，确保他们分析每一个数据，作出正确的分析。”

正如勘探者们开始谈论这个目标一样，他们也在开始拿下自己头上戴着勘探者的帽子，换上了地质学家的帽子。为了开采出一口有生产力的油井，他们采取了一系列的正确措施。不仅如此，这些地质学家们还事先想出了测试每个地质特征的各种检测方式：这里的碳含量是否足以形成油田？这里是否有一个坚固、不透水的基层，以便在石油生成之后将其俘获并且保存起来？即便是能假定石油在地质历史的一个时期之内真的形成了，随后的地底压力或者温度是否已将其腐化了？

这个消除干井的目标，使得这些地质学家们开始更加迅速更加系统地研究地质情况，而且认真分析手头的所有信息。他们采用了色码地图，绿色代表可能出现油田，琥珀色代表信息的缺失，而红色则代表确定的石油储量。然后他们把各张地图依次重叠起来，每一层的色码代表着不同的地质学测试结果，而他们只在那些每个范围都是绿色的区域内进行开采。

在消灭两种为蹩脚的尝试找理由的问题上，“不再出现干井”的目标有效地起到了作用。其中的一个理由是“学习”。即便是在一个出油可能性较大的油井都没有出油的时候，这都是个合理的理由，因为这个团队将会从这个过程之中学到很多东西，从而使它在未来的勘探变得更加成功。韦恩说：“我能够给你提供100个例子。在这100个例子当中，人们犯错都是因为他们没有借用自己已有的经验。每一个我们能够从中学到什么例子的例子，对于下一次不犯错来说，都是珍贵的。”另外的一个找理由的方式是说，某些油井拥有战略性的价值。卡拉格说：“对于那些冒充内行的人来说，最后的借口永远都是说某样东西是‘战略性’的。‘这是个帮助骑象人：让骑者找到改变的力向1具有战略性意义的油井，所以我们必须去开采它’。”“不再出现干井”的目标，让这些借口都没有了市场。一口井或许具有战略性意义，也或许没有，但不管怎么说，最重要的是它不是一口干井。

在此时期内的大部分时间都担任英国石油公司首席地质学家的大卫·班福特说：“我能够举出一系列的例子。在这些例子当中，技术团队已经知道一口井是干井了，但是高级管理层却依然想要对其进行开采。这是因为来自政府的压力，或者是生意伙伴们的压力。”以前，身处勘探一线的人们是很难反对这些决议的。当你的主管是唯一一个知道什么

是“合伙人压力”的时候，勘探者们怎么能提出一个令人可信的反驳呢？

而“不再出现干井”的目标，则给前线的员工们增添了信心。

由负责作出勘探决定的一系列从业者所构成的“勘探者论坛”(Exploration Forum),现在变得更加直言不讳了。不仅如此，它还否决了那些因为“战略性原因”而对出油可能性很低的油井所进行的开采。因为，整个战略的目标是“不再出现干井”，而不是“不再出现干井，除非进行开采是要去安抚一位重要的合伙人”。这个战略改变了以往旧有的方式，让一线员工们在决策制定的过程中也能够平等地发出声音。

在管理层实施这一“非黑即白”战略之后，公司运行得非常良好。当英国石油公司让人们没有借口可提了之后，员工们也就不再去找什么借口了。他们开始进行更多的分析，几乎不会再做出什么“碰运气”的决定。他们认真利用所有可用数据来帮助自己做出决定，不仅如此，在面对来自政府和合伙人压力的时候，他们也更加坚定地站稳了立场。

到2000年的时候，英国石油公司的出油率已经达到了行业领先水平<sup>67%</sup>，这几乎是1989年成功率的3倍。英国石油公司依然可能会碰上干井，但是这个目标已经取得了很多人原先认为不可能取得的进步。英国石油公司在消除了自身的不确定性之后，获得了很大改变。当我们开钻一口井的时候，它最好不要是个干井。

注意英国石油公司的领导人们所没有提到的，“2/3——这已经非常接近目标了，因此我们庆祝吧！”每一口干井依然是一次失败，没有任何的理由能够为其进行辩解。因为它们不能够简单地找到借口——它是战略性的！它是一个学习的机会！——每一次失败都给英国石油公司留下了一个唯一的选择：下一次钻井的时候，变得更加聪明点。

假如你担忧自己的团队可能会消极应对，或者假如你担忧沉默的抵抗可能会减弱甚至是抵消你进行改变的主动性，“非黑即白”的目标或许将会是正确的解决方案，但需要澄清的是，你并不是永远都需要一个如此确凿无疑的目标。克里斯托弗·琼斯呼吁学生们变成三年级学生的目标就不是一个非黑即白的目标。劳拉·埃瑟曼的乳腺癌医护中心的目标也不是，而且它也不必一定是。

然而，这里的关键是如何让长期的目标与短期采取关键性的步骤结合起来。埃瑟曼的目标是非常具有吸引力的，但是，假如不采取大量实际行

动的话，它就会变成空谈。

你需要用一个好的行为规划来作为你对目的地明信片的支持,这正是取得成功的秘诀。你不必做的是在今天和目的地之间提前预期每一个路口的转向。这不是说描绘整个旅程是不值得去做的，而是因为这根本就是不可能的。认为自己能够把前往目的地的每一个路口向哪个方向拐都先期规划出来的想法，很可能就是一种SfiT骑象人：让骑者找到改变的方向B骄傲自大的行为。

一旦你开始行动，就不要为其间的某个过程困扰，因为等你走到那一步，情况早已发生改变。你只需要清楚地知道自己到底在哪儿，而你到底想到哪儿去就可以了，然后就采取行动吧。

对于一般的投资者来说，他们在卖出买进一些股票的时候，可能是通过吉姆·克拉姆或者是阅读新闻报道或者是热心地观看CNBC的节目来做出决定的。但是，对于大型的机构投资者来说，例如慈善基金或者是教师退休基金，他们会尤其关注华尔街。作为一种传统，投资银行会设立研究部门来向机构投资者们提供免费服务。其中的逻辑非常清楚：投资银行认为，假如它们给出了好的建议的话，那么投资者们就会用该行的交易员来买进和卖出股票，这能够给该行带来收益。

因为从本质上说研究是大型投行利润的来源，所以它在华尔街被十分严肃地对待。每一年，《机构投资者》杂志都会邀请举足轻重的投资者们对他们所收到的研究报告进行评估。基于这些回应，该杂志对每个行业的研究分析机构进行评级，而且还在华尔街范围内对这些研究机构进行整体评级。投资者对待这些由《机构投资者》所给出的评级就如同对待圣经一般。因为它们不但能够给具体的分析师带来巨额的回报，还会给那些拥有最好研究机构的投行带去顾客。

1986年，沙尔森·雷曼的研究部门十分丢脸地排在了第15位。这个机构的高级主管们想要寻找一个新的领导者，所以他们雇用了杰克·里夫金，他曾经在一个强势的集团内部建立起了一个高效的研究部门。高管们对里夫金的职责预期十分明确：把我们带进前5位。

里夫金对研究部门的第一印象并不乐观：“当我进入雷曼之后，研究部门一片混乱，它根本得不到尊重。”沙尔森的一位首席分析师伊莱恩·葛莎莱丽说：“研究部门没有组织纪律，研究员们为所欲为。他们根本不用出席例会，也根本不用在特定的时间内提交报告，更不用说要把它变

成是《机构投资者》的全美明星团队了里夫金针对研究部门进行了很多形式上的改变：他雇用了一个普通的员工弗洛伊·弗兰克尔，但他成功地为沙尔森争取到了更多的员工编制以及预算，淘汰了团队中混饭吃的家伙，并改变了整个团队中的薪酬体制。

这些改变的确关键，但是最终，他还是必须要改变自己团队中的分析师们的日常行为。我们可以用正在经营一支棒球队的总经理与之进行类比，假如你有更多可以随意支配的资金的话，你就能够签下更多有才华的球员。你能够开掉表现不佳的球员，还能够给球员许诺决赛取胜后的奖励。这些改变都很关键，但是这并不能够直接影响到队员们的日常行为。想要实现这一目标，你就需要有一位教练。

里夫金既是一位总经理，也是一位教练。作为教练，他知道他需要自己的团队大幅度改进工作。而这意味着，他需要去规划出他们早期的一些所作所为。开始时他宣布：他期待着分析师们能够每月至少与客户进行125次谈话；他要求分析师们就他们的谈话给出要点，并且将其传回内部网络。现在，分析师们进行客户接触的数量和质量都是被公开记录在案了。一位新近被雇用的分析师说：“一旦每位分析师的成绩单被公布在电子记分牌上之#s咖W.9I助骑象人：让骑者找到改变的方向W后，所有的分析师都开始抢在前面去关注自己的排名，没有人希望垫底。分析师们开始彼此询问，‘你是如何做到打了如此之多电话的？’‘你从哪里找到的时间？’。”

这个“125个电话”计划使整个研究部门都行动了起来，一扫研究员们以往无精打采的局面。绝大多数的分析师们开始每天工作12到15个小时，事实上，他们整年里每天都在工作。

里夫金还寻求在这个部门中建立一种团队的精神，以替代过去传统的各自为战的个人主义。他要求，当分析师们向客户进行演示的时候，他们必须至少两次引用到自己同事的研究。“我不希望在演示时听到这样的说法，‘我、我、我’。我希望听到的是，‘我们’，我还希望听到其他分析师的名字。”（一开始）强迫分享观点和信任的做法使得整个团队作为整体的表现变得更加优异了。不仅如此，通过分享信息，每个分析师也获得了益处。

打125个电话，引用你同事们的观点，里夫金不只勾勒出了那些关键性的步骤，还指出了最终的目的地：我们将要打进II(《机构投资者》杂志的缩写)的前5名。这是一个在他的团队中每个人都理解，而a每个人



都渴望的目标。

事实上，在整个团队中还流传着这样的一个笑话：“要么1.1，要么去死/(U.orDie)但是，实现这个目标的愿望是十分强烈的。在8个月之内，新近加入的分析师中间有95%的人都闯入了各自研究领域里的I.I分析师排名。顾客们开始注意到，他们能够从沙尔森的分析师那里得到额外的关注。不仅如此，在《机构投资者》杂志向投资者们进行调查时，沙尔森的分析师们也第一次闯入了最受他们信赖的顶级分析师的行列。

里夫金给研究部门所设定的目标与整个华尔街的做法是背道而驰的。为了增强沙尔森在I.I排名榜上的地位，这是背水之战。

在1988年的时候，沙尔森的一位分析师开始研究一种名叫“Epogen”的药品。它由安进（Amgen）公司生产，由强生公司进行销售。Epogen是一种名为“红细胞生成素”的激素合成物，它能够增加人体制造红细胞的能力。红细胞是为整个身体携带氧气而服务的，而这种药品将会使红细胞携带氧气的能力提高。这种药品对于一些严重的贫血症来说疗效显著，例如，它就能够治疗那些因为化疗而使血红细胞遭到破坏的病人。在当时，这种药品一路顺风通过了药品检测过程。而在它正式上市之日即将临近时，股市投资者们开始针对这种药品到底能够售出多少进行下注，而这反过来又会影响到其生产公司安进的股票价格。

其他的研究部门已经评估出了这种药品一个主要的销售市场，但沙尔森的分析师们认为，可能还有其他的市场。他们认为，对于一种能够增加红细胞的药品来说，肯定会有其他的用途。因此，分析师们开始持续跟进整个研究过程。弗兰克尔说：“每个部门的每个分析师都在打电话。他们在全世界打了100多家医院和药店的电话，预测这种药品的市场潜力。一旦他们将数据汇总之后，他们知道，安进手中掌握了一种能够带来数万亿美元好处的药品。如果一个研究机构只凭一名分析师及其助手，是不可能得出这种评估结果的。”

沙尔森的分析师们公然与惯例发起挑战，他们认为安进手中掌握了一枚重磅炸弹。沙尔森的分析团队是如此有信心，事实上，它在《纽约时报》和《华尔街日报》都做了广告并宣布了这一发现的结果。

他们的观点是正确的。Epogen成了生物技术公司安进的第一枚销量重磅炸弹。不仅如此，它还第一次成了整个生物技术产业里最为成功的药品。1990年，沙尔森成了《机构投资者》杂志全第四帮帮助骑象人：

让骑者找到改变的方向W美研究闭队的第一名，它从排名第15位到第1位只用了3年的时间。

安进的成功是里夫金永远都不可能预期出现的事务，而试图提前预期也是没有意义的。里夫金所做的，是把目光聚焦于他所能够控制的事情上：他提供了一张目的地明信片（要么U，要么去死），他还给团队一开始的行动勾勒出了一些关键性的步骤。他在开头和结局的部分都做对了，不仅如此，当中途安进出现之后，整个团队都已经做好了准备。

直到目前，对于骑象人和他诸多的优点和弱点，我们已经了解了不少。从好的一面来说，他是个有远见卓识的家伙，他愿意为了获得长期回报而做出短期牺牲（而正如我们所即将看到的那样，这也是为什么他会如此经常与大象进行争执的原因，后者一般来说都会选择满足于眼前）。他还是个聪明的战略家，只要给他一张地图，他就能够完美地执行它。

但是，我们也看到了他身上的诸多缺点：他的力量有限，他在面临不确定性和选择的时候会陷入瘫痪，而且他还会过分聚焦于问题而不是问题的解决方案。而这里则是好消息：虽然骑象人的力量是坚固的，但他的缺点则可以得到改正。当你向处于自己头脑或者那些你尝试着去影响到的人的头脑中的骑象人进行呼吁时，你的策略应该是非常简单的。

首先，找到闪光点。回想一下那些在越南得到良好喂养的孩子们，或者是那些卖出更多产品的推销员。你在分析情况的时候，肯定能够找到一些比其他人做得更好的例子。不要被失败的案例给纠缠住，相反，你要找到并且克隆那些成功的例子。

其次，给骑象人指引方向，开始和结束的方向都要指出来。给他送出一张目的地明信片（“你们将会很快成为三年级学生！”），而且规划出一开始所要采取的关键性步骤（购买脂肪含量为1%的低脂牛奶）。

当你做了这些事情之后，你将能够让骑象人做好进行改变的准备。不仅如此，你还要把他武装起来，以便持续应付他那个既不情愿又可怕的搭档，也就是那只大象。

帮\*^"骑象人：让骑者找到改变的方向1

## 第五章 管好你的大象：让它找到感觉

在1992年的时候，塔吉特百货（Target）是一家规模为30亿美元的地区性零售商。跟它那些竞争对手凯马特（Kmart，90亿美元）和沃尔玛（300亿美元）比起来的话，塔吉特百货只算得上是个小个子。但它追求的目标却是变得与众不同，即便在今天，这家零售商的广告中所突出的依然是领先时尚潮流。不幸的是，它所出售的商品与其在广告中承诺的并不一致。顾客们抱怨说，我看到了那些很棒的广告，但当我真的来到店里以后，却发现只能找到和沃尔玛商店里一样平庸的商品。

读者中的大多数人都已经知道了这个故事的结尾了。在接下来的15年时间里，塔吉特百货变成了tar-ZHAY'一个销售规模630亿美元的巨人，零售行业里面的“苹果”，时尚玩家眼中的挚爱，设计界里的老大。开启这个崭新时代的，是标志性的迈克尔·格雷夫斯（Michael Graves）牌茶壶。而在随后的几①塔吉特百货的追捧者喜欢用近似法语的发音称呼店名“tar-ZHAY”。一编者注年时间里，把成功发扬下去的，是艾萨克·麦兹拉西（Isaac Mizrahi）牌寝具、托德·奥尔德曼（Todd Oldham）牌浴帘、莫辛莫（Mossimo）牌毛衣和数不胜数的其他产品。它们的共同特点是，既时尚，又实惠。

这个塔吉特百货传奇故事的起点和终点都已经广为人知了。但是，我们猜想大家对于这个故事的中间过程还了解得不多，而这是令人惋惜的。因为这个故事的中间过程才是改变真正出现的地方。改变并非出现在董事会里面，但它之所以出现，是因为有了像罗比恩·沃特斯一样的一群人。

沃特斯一开始并没有为塔吉特百货工作的打算，她将自己描述为一个时尚界的达人。不仅如此，她一开始并不想要回到明尼苏达州这个将其养育成人的地方。在这里，同秋天和春天比较起来，冬天的时间要漫长得多。毫无疑问，她肯定不会期待着能够为一家打折商店工作。因为她在高档的乔丹·马什（Jonian Marsh）百货商店拥有一份令人艳羡的工作，她的生活也很高调：“我会前往意大利，出席阿玛尼和范思哲的聚会，遇到的都是些时尚达人，在你30多岁的时候，这是非常酷的一件事情。但突然有一天，我开始醒悟了。所以，我开始打开自己的心灵了。”

1992年她加盟了塔吉特百货，作为经理，主管“成衣”（ready-to-wear）流行趋势。正是这个岗位让她开始负责接触黑色马镫短裤、汗衫和各种风格

夸张的T恤。她也很好奇，不晓得自己如何才能够完成从范思哲到咕咕乌(TweetyBird)这中间的转变。

当她加盟的时候，这家公司正处在一个重要的拐点之上。鲍勃·艾瑞奇刚刚从塔吉特百货的公司总裁一职上卸任，成了这家公司的董事长。对于塔吉特百货的角色，他有一个非常清晰的愿景，就是要把它当成一个“高档的折扣商店”来发展。通过精心谋划，这一点能够使得它独具个性。他梦想着塔吉特百货的品牌能够成为一个“至爱品牌”(Oovemark)，以便在人们心中获得与可口可乐、披头士或者是乐高玩具一样的尊敬和热爱。他想要让自家的商标和麦当劳的大M一样无处不在。

然而在当时，要想实现这样的愿景塔吉特百货还有很长的一段路要走。塔吉特百货的买手，那些决定在不同的部门里将会出售什么样产品的人，一直都是些盲目模仿别人的家伙。沃特斯曾经这样来形容服装部买手们的思维方式：“找到今年最受欢迎的衣服，然后去到亚洲买断它，到明年以半价的方式去销售。”想让塔吉特变成一个以设计领先的企业，它的第一步就将是：不落在时尚的后面，而是骑在时尚的背上。这正是沃特斯在时尚部门所获得的权力。

而问题在于，沃特斯几乎没有什么真正的权力去推行这种“把握趋势”的愿景。买手们不跟她合作。“我必须把他们争取过来,但我没有权力去说，‘我们今年必须拥有紫色系的衣服，因为这是时尚’。”沃特斯说。

渐渐地，沃特斯赢得了她的跟随者---一个早期的跟随者，是负责购买高翻领绒衣的买手。这位买手已经厌倦了每年都沿用同样陈腐不堪的模式---大家都知道，印着矫揉造作的雪花和驯鹿的这种衣服，在每一家打折的零售商店里都能够找得到。因此在沃特斯的敦促之下，她雇用了一个设计师来设计一些款式新颖的衣服。而正如沃特斯所预期的那样，销售量显著地提升了。

这些良期的跟随者所进行的实验，给了沃特斯所急需的成功案例。自从塔吉特形成了一种分析性的、以销量为导向的文化之后，公布这些早期的结果就是关键性的。沃特斯能够找到这家组织中的“英雄们”，而他们既承担了风险，也取得了成功。

^好你的大象：让它找到感觉11'

曾经有一段时期，零售业中时髦的衣服在颜色上是中性的，所有的衣服

都是灰色、白色、土黄色、黄褐色以及黑色。接下来出于某种原因，在纺织品秀和伦敦以及巴黎的零售店里面，颜色开始变得多种多样起来了。这不是种无足轻重的趋势，它变成了一种普遍的流行。因此，作为塔吉特百货的设计冠军，沃特斯需要让她的手下对于颜色变得敏感起来。但出于对于销售数字的考虑，买手们会回顾过去几年时间的销售数字，然后得出结论说：颜色鲜艳的不好卖。（换言之，这就是骑象人的诉求可能难以取得成功的一种情况，因为数据并不支持你的诉求。）所以，沃特斯不得不想出更加有创造性的点子来。她来到了一家糖果商店，在那儿能够买到她想要的任何颜色的M&M巧克力糖豆，她买了满满几大包的亮闪闪的M&M,回到了内部会议室，把它们倒进了一个玻璃杯里面，造成了一种青绿色、亮粉色和石灰绿色四溢的景象。“人们会发出‘哇噻’的声音，而我会说，‘看看，看看你对于颜色的反应吧’。”

沃特斯引用了苹果公司刚刚发布的iMac电脑的例子，它们有酸橙色、草莓色、葡萄紫色和橘红色，这都是人们可以感觉到的。第一次，消费者像在挑选汽车时注重对于颜色的选择一样，对于电脑的颜色也开始注重起来。不仅如此，沃特斯还时常搞到一些来自全世界各个地方的时尚商店的照片。她会向买手展示一件polo衫的照片然后说：“看看它们是如何有三种颜色的吧，有浅黄色还有亮蓝色。”接着，她又建了一个模型展览，摆放出各种颜色的衣服样品，买手们能够亲眼所见各种各样的颜色。不仅如此，不久之后，这件polo衫就真的摆上了塔吉特百货的柜台，作为某季的一种产品进行销售。

这正是组织如何改变的方式。

当沃特斯谈起这个阶段的时候，她明确强调，自己不是这个塔吉特百货的故事里面的“英雄”。她说自己只是改变了这家公司的很多人中的一个。不管你是否如何评估她所作出的贡献，不可否认的一件事情是，她在缺乏权威和资源的情况下取得r成功。沃特斯曾经说过：“在当时，我没有下属。我总是要借调人员，而我的预算也从来没有平衡过。但是，我成功地获得了来自买手们的支持，他们会说，‘噢，我现在又有了一个额外的帮手了，我能够找这个设计师来帮忙，她是唯一一个会为我们的事情来工作的人’。而在下一个阶段，他们会说，‘哇，我也想要成为其中的一分子’。”沃特斯不仅缺乏控制买手们的权威，她甚至连他们的语言都不会说。毫无疑问，在沃特斯的成功案例中，最大的谜题可能会是这一点：在塔吉特百货以销售数字为主导的文化之中，销售数字为王，但为什么一系列和数字无关的展示就让一切发生了改变呢？

在《变革的核心》这本书当中，约翰·科特与丹·柯汉报道了一项研究。这项研究是在一家位于底特律的顾问公司的帮助下进行的。这个研究团队调查了美国、欧洲、澳大利亚和南非超过130家公司的400多个人，希望能够借此来理解大型组织中为什么会发生组织的改变。在总结数据的时候，科特和柯汉说，在变革最为成功的组织之中，管理者一开始都把目光聚焦于战略，结构、文化或者是系统之上。但是，正是错误的聚焦使得他们忽略了最为关键的问题：如何管好你的大象■让它找到感觉。问题的核心，总是与改变人们的行为有关。而行为的改变最为成功的案例，都是围绕着与人们的情感进行交流来进行的。即便是在那些最关注分析和定量管理的组织之内，即便是对于那些认为自己很有MBA聪明范儿的人来说，这一点也是正确的。在那些变革进行的最为成功的案例之中，变革者找到了帮助他人看到问题或者解决方案的方式，即还要影响他人的情绪，而不仅仅是思维。

换句话说，改变之所以能真正出现，是因为领导者们就像骑象人那样与大象进行交流。

我们中的绝大多数人，在处理沃特斯所面临的问题的时候，都会建立起一个与进行设计有关的“商业案例”来。我们制作PPT，呈现出图表和曲线，还技巧性地引用了一些支持“设计领先”愿景的领导者的话。当我们结束PPT演示的时候，屋子里的每个人都知道了我们到底想要说的是什么，他们甚至还会认同我们的说法！但是，他们真的会改变自己的行为吗？科特的研究得出的结论是：不会。

科特和柯汉说，绝大多数人认为，改变是以这样的顺序来进行的：进行分析，进行思考，然后进行改变。分析-思考-改变已经成为了一种模式。而在一个正常的环境当中，这样的模式可能会运行得非常好。假如你需要在自己的复印商店里面减少6%的复印成本，或者是你需要在日常的通勤中减少5分钟的时间，那么，这个模式将会很好地为你服务。科特和柯汉指出，分析性工具最为见效的环境的特征是，“各种因素已知，假设性的因素非常有限，未来的前景并非模糊不清”。

但是，进行一些巨大改变的环境却与上述所说不同。在绝大多数进行改变的例子当中，各种因素并非已知，而未来到底是什么样子也是模糊不清的。因为改变会带来不确定性，所以人们头脑中的大象就不愿意进行改变，而跟它讲道理是无法克服这种不情愿的。（假如某人不确定到底是否应该跟自己的另一半结婚的时候，你最好就别跟这个人大谈所谓结婚带来的税收方面的好处和房租的减少了。）这就是科特和柯汉所

观察到的，在绝大多数成功进行变革的案例当中，变革所发生的次序为什么会看上去非常不同的原因，正是这样一个模式：观察-感知-改变（SEE-FEEL-CHANGE）。

你所呈现的证据使你感觉到了一些东西。这或许对于问题本身的一种令人烦恼的审视，或者是对于解决方案的一种抱有希望的窥探，或者是你目前习惯的一种清醒的反思。但无论如何，这都是那些能够在感情层面打动你的东西，同时还是一种能够跟你脑袋里的大象进行交流的东西。

沃特斯在让她的同僚们接受其想法的时候，就认真实践了这种“观察-感知-改变”的哲学。她组织展览，让她的买手们看到什么是可能的——是否观察蓝色的polo衫到底有多酷？是否看到它能够引起你的关注而且把这种关注持续下去？她举出了iMac电脑和M&M的例子，让买手们对其发出惊叹——“看吧，是否看到了自己对于颜色的反应？”

到底让她的同僚们看到什么，沃特斯进行了小心翼翼地思考。因为她知道自己想让他们感受到的是什么：能量、希望、创造性、竞争力，而他们真的上钩了。

我们也要记得第一章中的乔恩·斯代纳的例子——那个举办手套展览的人。他知道自己同僚们不会热心地执行他想要进行集中采购的主意，所以他也就不再费心与其讨论所谓的数字了。

管好你的大象：让它找到感觉12

相反，他展示了一些能够引发同僚们触动的东西（我们真的买了如此之多不同种类的手套吗？），这就是“观察-感知-改变”模式。

我们无法与惰性及对于分析性推理的漠不关心作对，这就像是找到那些正在被溺死的人然后扔给他们一个灭火器一样。这根本就是文不对题的乱弹琴。

然而，分析为什么人们不支持你进行改变，有的时候会是很有挑战性的。这是因为他们不了解或者是因为他们不热心吗？你需要向大象呼吁还是要向骑象人呼吁？就像我们在接下来所将要看到的那样，即便是对于一些专家们来说，答案也不总是显而易见的。

作为“希望实验室”（HopeLab）的创始人，帕姆·奥米迪亚知道患上了癌症的青少年们的痛苦。他们要在医院里忍受几周残酷无情的化疗，回家时已经是毫无精力；他们的头发逐渐会掉光；他们的喉咙嘶哑而且疼痛；他们的免疫系统被摧毁了。但当他们真的走出病房回到家之后，不幸之中还是有一丝希望的：最坏的部分可能已经结束了。接下来继续向前，他们所要做的事情就变得相对简单了：他们需要随时汇报病情发展的任何症状，例如发烧。不仅如此，他们还要严格地服药，而这些药品中可能会包含一定种类的抗生素和延续两年服用的低剂量的化疗药物。

但是，有很多的年轻人最终没能够严格遵守医嘱，部分原因是这么做并不容易。即便是只按低剂量的程度进行，化疗的副作用也是非常不舒服的。人们会恶心，皮肤会溃烂，疲劳易怒。然而，跟可怕的化疗相比，在家进行治疗的副作用简直不值得一提。

但假如忘记这么做，就有可能提高癌症复发的可能性。希望实验室的研究主管斯蒂夫·科尔说：“假如你缩减了20%的服药次数的话，你再次患上癌症的可能性就不仅仅是20%而已，而是达到了200%。”

年轻人为什么会甘愿冒这么大的风险呢？奥米迪亚确信，他们只是因为没有得到这样可怕的信息而已。她设立了一种新的方式去影响他们的行为，这种方式有违常规，并采用年轻人的语言来进行。她的灵感就是：我们要开发出一款视频游戏。

经过数月的努力之后，希望实验室开发出了一种名为“使命再临”（Re-Mission）的游戏。在这个游戏当中，年轻人变成了Roxxi，一个银色外形的超微型机器人，它的职责是用电流式绿色化学射线在血液循环系统中消灭肿瘤细胞。在各个不同的回合之间，年轻人们会看到来自“顾问机器人”的简略短片，这会给他们提供有关化疗和恢复的额外知识。

“使命再临”这款游戏一共分为20个级别，每个级别时长1小时，里面充满了知识。希望实验室的团队确信，假如孩子们能够把整个游戏都玩下来的话，他们就不会再犯让癌症复发的错误了。

最后，这支团队进行了“使命再临”的第一次临床试验，然后在2008年的时候，他们在《小儿科医疗杂志》上公布了实验结果。令他们感到高兴的是，这个游戏提高了孩子们遵守医疗计划的可能性。玩过这个游戏的孩子服用化疗药品的可能性提高了20%。这可能听起来不多，但在遵循医嘱问题上出现一点改变，就会在健康问题上获得很大收益。假如孩子



们遵循医嘱的概率提高20%的话，癌症治愈后的存活率就会加倍。

但在取得成功的证据之中，也有一个令人讶异的缺陷。有很多孩子实际上并没有从头到尾玩整个游戏，原本游戏设计的有20第五寒?5管好你的大象：让它找到感觉12

个级别，但他们只玩了1到2个级别。然而，即便是对于这些有始无终的孩子们来说，他们服药也变得更加规律了。事实上，只玩了2个级别的孩子和那些玩完20个级别的孩子，在服药这个问题上，他们发生改变的程度是一样的。

从进行教育的角度来说，这是讲不通的。正如科尔所说的那样：“很明显，只玩1到2个级别，并没有教给他们太多的东西，因为大量的时间都被用来执行任务了。”乍看起来，这个结果是荒谬的。就好比你会发现，在进行代数期末考试的时候，那些只上了一个礼拜课程的学生们，和上了一个学期课程的学生们的分数是一样的。

科尔开始寻找原因，尝试着去给这个谜一样的结果寻找答案。他的一个朋友，斯坦福的一位营销学教授说：“可以通过营销学的视角来考虑这个问题，我们可能会因为一个简短的电视广告而改变自己的行为。我们这么做，不是因为获得了信息，而是因为认同感，‘假如我买了一辆宝马的话，我也会成为这样的一种人了。假如我参加了这样的一种活动的话，我也会成为对环境友好型的人了。’”

这启发了科尔：当孩子们不是在遵从医嘱的时候，问题就无关于知识，而是有关于情感了。他说：“这可以被归结为一种有关认同感的事情。当你在经过了集中的化疗之后，你就从癌症的病魔那里偷回了自己的生命。所以，孩子们就想，‘我只不过是想要找回最初的那个我而已’，他们再也不想要做那个‘病怏怏的孩子’了。”

而这个游戏则建立了一种核心层面的情感连接。你是迷你机器人Roxxi，勇敢地打败了癌症。你通过化疗和抗生素给自己的射线枪加满了子弹，所以接受医疗意味着力量。不仅如此，这些教育视频还是偶然间突然出现的，顾问机器人会告诉你遵守医嘱的重要性，这和将要进行的改变是彻底不相干的。改变与一个人是否理解无关，而是与他的情感有关。这是一种认识，即我能够做到、我是负责人。化疗不是对于自己患病的提醒，而是自己正在赢回生命的方式，而你能够从癌症的病魔那里偷回真正的自己，所以只要吃药，你就不会永远都是个患了癌症的孩

子了。

### 案例3:-?

如何让你的程序员关心终端用户？

#### 情况介绍

在很多软件公司，主管新软件项目的软件开发者们大多沉迷于他们所编写的代码，当他们的软件被用户测试的时候.对于反馈意见，他们是持怀疑态度的.例如，微软的一项测试显示.一个新软件在10个人之中有6个人不知道怎么使用它。因此，测试实验室跟开发者们分享了这些数据，而后者的反应则是："你从哪儿找到的这6个傻瓜？"很多的公司都曾遇到过类似的问题。有没有可能让开发者们更加认真应对客户们的反馈呢？

改变的目标是什么，是什么拖了它的后腿？

最终，公司还是需要开发者们以客户们的反馈为基础来修改他们的软件，否则这个项目就不可能取得成功.但是有的时候.开发者会阻挠甚至是完全不考虑来自客户的反馈.他们只是做些"象征性"的小修小补，而不是更加注重于解决客户们的困难。这可能就是个有关于大象的问题了：开发者们知道他们应该做些什么，他们只是不愿意被人强逼着改变他们那些美丽的代码.但是，我们先别急着给开发者们贴上什么"标签"（例如"傲慢自大的唯技术论者"）吧。

我们应该给他们提供更多的情感性的激励，以及一个更加容易做出改变的环境。

如何改变？

给骑象人提供方向。1.指出目的地。我们应该描绘出一幅因为成功的产品发布所带来的光荣图景，他们将会成为软件英雄，他们会\*?\*,.1在i己的名字之下取得永远令人印象深刻的成就.而仔细聆听客户需求，则是加速获得这一荣誉的简单方式|2.勾勒关键性步骤。我们真的告诉了开发者我们到底需要什么了吗？设想一下，只告诉开发者软件"不好用"是不够的.真实的用户到底希望他们做出什么样的改变呢？开发者头脑中的骑象人会花上几个小时兜圈子/尝试着在数以百计可能进行的改变中

做出选择。勾勒关键的步骤是我们的责任：-我们需要给用户们提供一种更加简便地重新运行这一系统的方式。”

让大象动起来。1.找到感觉。在微软，一旦出现了上述的这种情况，开发者们就会被邀请去参观可用性测试的实验室。通过一面只能单向观察的名字，他们能够观察到真实的用户是如何挣扎着去使用他们的软件的。这让一切变得不同了，测试实验室的管理者说，当开发者们看到了用户使用软件的现场演示时，“20个点子立刻进入到了我的脑海之中。首先，你立刻就会把问题转移到使用者的身上。通常会出现的无聊废话——‘嗯，假如他们不知道如何使用的话，他们就看使用手册就好了我的点子很棒，你们只不过找到了6个蠢蛋而已’这样的1舌就不会再出现了。厂2.让你的人成长。开发者们可能会担心，假如他们的代码需要重新进行修改的话，这就意味着他们的k力有问题。我们需要强调的是，评判一个伟大开发者的标准，不是他们第一稿代码的质量，而是他的代码如何绕过可能的障碍。我们应该做出努力，奖。那些灵活地为解决用户的问题所做出的努力。

改变环境。1.建立习惯。来自用户的反馈是否是在整个代码开发周期中最为适宜的阶段中提出的？开发者的日常生活是一环接一环的，我们是否能做出努力把整个用户测试的环节跟整个周期衔接起来，而且不会把整个事情变得复杂化？2.塑造环境。在很多公司里面，开发者使用的都是整个公司最好的电脑。这有利于生产力，却不利于客户满意度。曾经有一位主管说，每次他们的开发者们使用比客户领先一代的机器时，软件就会存在这样那样的易用性的问题。因为开发者们根本不会注意到终端用户们的使用体验，解决方案：让开发者在和用户所使用的一样的机器上运行软件。（这也曾经是微软所孜孜以求的另外一种系统性解决方案。）当人们追求改变，而改变最终并没有发生的时候，他们经常会将其归咎于缺乏理解。一位母亲抱怨说：“假如我的女儿明白她的驾驶习惯是危险的话，她就会改了。”一位科学家说：“假如我们让议员们明白全球变暖的危险性，他们就肯定会采取立法行动的。

但是，在人们追求变革的努力失败的时候，这通常并不是因为理解方面出现了问题。吸烟者们知道吸烟有害健康，但他们就是不戒。21世纪初的美国汽车制造厂知道它们过分依赖于SUV车型和卡车的销售是危险的，但它们就是没有多元化生产。

从一定程度上说，我们的确理解这种紧张的状态。我们知道，在明白如何行动与真正如何行动之间存在着差距。但是，当碰到改变其他人的行

为时，我们的第一反应是教给他们一些东西。吸烟真的有害健康！你的化疗药物真的很重要！

管好你的大象：让它找到感觉U

当我们应该跟大象说话的时候，我们却正在跟骑象人说话。我们能够给进行的改变找到完美无瑕的理由，而人们就是不变。认识到这种现实，的确会让人产生很大的挫败感。为什么沃特斯不去关注她的同僚们感到困扰的那些问题呢？难道设计逻辑本身还不足以有强大的吸引力吗？为什么我们就是不能简单地以自己所认为的方式进行改变呢？答案是，在一些例子当中，我们真的不能相信我们自己的思维。

正如你所注意到的那样，一个陌生人进了屋，在一个桌子后面坐下了。他拿起一张报纸，大声地宣读天气预报：“明日最高气温为华氏80度，最低为53度。”他用90秒钟的时间完成了他的“预报”，走出了屋子。接下来，你会被要求去猜测这个人的智商（IQ）。

你正在参与一项心理学实验，而你对于这种要求的荒谬性感到反感。我对于这个人一无所知。他只不过是进了屋读一个天气预报。这甚至还不是他自己要这么干的！我怎么能知道他的智商呢!?

不情不愿地，你大概给出了一个猜测。而这位假的“天气预报员”也与你分开，为自己的智商打了一个分数。你们谁猜得更准呢？

令人惊讶的是，即便你对于这个假的天气预报员一无所知，仍然是你猜得更准。德国比勒费尔德大学的两位心理学研究者彼得·波克诺和安妮特·立布莱尔主导了这样一个实验，他们发现，陌生人得出的智商预测结果要比被预测者自身给出的预测结果要准大约66%。

需要澄清的是，这并非意味着你是个优秀的预测者。这是因为，他是个糟糕的进行自我评估的人。我们都是糟糕的进行自我评估的人。与预测自己的恋爱关系的长度相比，大学生们在预测他们室友恋爱关系的长度时要精确得多。

开始的时候，这种发现的荒谬性会让人觉得不可思议。那个假的天气预报M拥有一切你所没有的信息。他得到了几十年的数据，学历、大学入学成绩、工作预期等等。假天气预报员将会是世界上有关假天气预报员的最好专家了！假如自我评估仅仅是取决于信息多少一项的话，这项研

究的这些发现都是不可能取得的。这就好像你发现自己能够比母亲更加清楚她有几个孩子一样。

但是，自我评估牵扯到了诠释，而这正是大象闯进来的地方。大象总是倾向于以最乐观的方式来诠释现实。

我们都听说过这样的研究，我们中的绝大多数人都觉得自己是个超出一般水平的驾驶员。在有关心理学的文学作品中，这被认为是一种“积极的幻想”（positive illusion）。我们的大脑是一种积极幻想的制造工厂：只有2%的高中高年级生认为，他们的领导力低于平均水平，有整整25%的人相信他们是能力居于顶尖1%的人；有94%的大学教授报告说自己正在进行超凡的研究。人们相信自己跟同龄人比较起来的话，患上心脏病、癌症甚至是与例如沙门氏菌有关的饮食疾病的可能性要低。在所有这些自欺欺人的认识当中，人们说，他们比其他人更加可能就自己得出精准的认识。

在事关改变的时候，这就带来了一个巨大的问题。在人们能够改变之前，在他们能够真正转移到一个新的方向之前，他们已经变得飘飘然了。

但是，积极的幻想使我们更加难以正确认识自身——我们到第玉爱31管好你的大象：让它找到感觉13

底在哪儿，我们到底正在做什么——得出一幅清晰的图景。我们如何在不带来负面影响的前提下，消除人们身上这种积极的幻想呢？

减少这种积极幻想的一种方式，来自马萨诸塞州数年前的一个例子。例子的主角，是州政府一个名为“青年服务部”（the Department of Youth Services, DYS）的机构。

这个青年服务部每日主要跟问题少年们打交道，它既是一个纠正青年行为的组织，也是一个社会服务性的组织。在20世纪70年代晚期，马萨诸塞州在修正少年司法制度方面做出了先驱性的努力。该州削减了少年监狱的数量，代之以一个由各种非营利组织所组成的机构■歇脚客站、组成集体的家庭、门诊咨询中心、工作中心等等。这些非营利性组织的目标是改造未成年犯罪者，而且让他们能待在自己家庭所处的社区里面。

随着整个州都接受了这种“网状”结构，青年服务部从根本上发生了改

变。这个机构现在主要通过基层的组织机构来进行工作，例如歇脚客站或者是咨询中心，而不是直接向孩子们提供服务。作为结果，这个机构的职员们必须更新他们进行工作的方式，他们中的绝大多数人在面临转型时都做得很不错。

除了会计部门。

会计部门的领导，是一个以铁拳措施进行管理的权力主义者。他以总是大声叫嚣而为人所知，一些同事们提到他的时候称他是“会计部的匈奴王”。这位匈奴王极其严济地遵循下面的这些条条框框。假如你向他的团队提交费用报表而仅仅遗漏了一个细节一例如日期或者是分类汇总——的话，会计们就会把报告重新打回给你，而不是自己简简单单地把这些细节给填上。因为这种谁都感觉出来的琐碎，匈奴王在“整个组织里被众人唾弃”，当时青年服务部的计划与研究部门的主管西姆·斯蒂金这样说。跟整个组织的其他部门比较起来，匈奴王所领导的会计部门觉得自己更像是一个监管者。

当青年服务部转型成为网络式的结构时，会计部门的工作焦点也发生了改变。现在它的外部机构需要向它提交报告，而不是以前的内部职工了。而我们能够从匈奴王身上看到的一个事实是：他是个始终如一的人。他对待新的外部机构成员的时候，跟他之前对待内部成员时所使用的是同样专横的方式。假如新成员提交的报告算不上完美无缺的话，他就会把报告给打回去。然而，这制造了很多的大麻烦。正如斯蒂金所说的那样：“这些非营利性的组织并没有太多的资金，它们都是以非常小的资金规模来运转的。假如偿付方面出现问题的话，就的确会影响到其服务孩子们的能力了。”

斯蒂金和青年服务部的副税务长盖尔·安妮·海利开始着手解决这些非营利性组织急切呼吁中的一部分问题了。在一些例子当中，除非匈奴王能够立刻拨款，否则这些组织连工资都将发不出来了。斯蒂金和海利尝试着跟匈奴王讲道理，他们尝试着解释赶快向这些组织拨款的重要性。但是，正如我们将会一次又一次看到的那样，知道应该怎么做并不足以带动变革。匈奴王依然还是匈奴王。

最终，斯蒂金和海利感到非常沮丧。他们邀请匈奴王跟他们一起去进行一次探访。这三个人驱车去参观了青年服务部一些关键性的分支机构。一般的情况之下，这些机构都在一些环境糟糕第£铁33管好你的大象：让它找到感觉13的老房子里面进行运转，这些办公室看上去既残破又混

乱。而就是在这样的环境当中，工作人员们还是努力地创造出了一些小小的奇迹。“典型的工作人员就像是一个社区巡警和社工的集合体。他们努力工作，而且很显然不可能挣到什么大钱。”斯蒂金说。

在参观当中，匈奴王看到了一线工作人员进行工作时候的场景，以及他们的工作环境是多么的糟糕。他们并没有像他一样拥有一个独立的办公室，因为住在那里的孩子们不断地进进出出，或者是做饭，或者只不过是瞎逛和聊天，所以那里很吵。社工们四处奔波，努力看管着孩子们，要么就是穿梭于医生们的办公室，要么是面试应征者。

匈奴王看到也感到了这些非营利性组织财政状况的不稳定性，它们处于岌岌可危的位置上。当他拖延他们一张支票的时候，这就意味着这些人无法为某些事物而付账了。这些人或许不得不推迟发工资，或者是克扣食物，或者是拖延医生对于孩子的诊治。第一次，匈奴王知道了自己的行为会带来什么样的伤害。他回到办公室的时候，已经是一个决心进行改变的人了。

提醒大家的是，他依然是匈奴王，他依然是一个权力主义者，而且他也依然叫嚷不止。但是，他叫嚷的内容已经发生了改变。“之前他会冲着自己的手下喊，‘为什么你给了我这些缺少内容的报告！’”斯蒂金说，“之后，他变了，‘你难道没认识到当我们不能够及时拨款的话会造成什么后果吗？！大家都要拿工资吃饭的’。”

匈奴王的转型，象征着打败积极幻想的一次胜利。假如在进行参观之前匈奴王被要求评估自己作为会计的工作时，他毫无疑问会把自己放到表现最好的前10%的会计当中去。在他的心目中，会计的职责就是关注细节，坚持严苛的标准，而顶住政治性的压力。

单纯以这些标准来看的话，他对于自己的认识就是正确的。但是，这无疑也是自私自利的。我们能够相信自己比别人强的一个理由是，我们会以那些令我们感到满意的方式来定义到底什么是好是坏。例如“领导者”或者是“团队协作者”这些词语中的含糊不清，让我们把产生这种幻想变为了可能。这也就是为什么我们中有如此之多的人认为自己比别人强及不可或缺的原因。

当匈奴王碰到那些社工们的时候，这种到底什么是一个“好会计”的模棱两可消失了。当他看到社工们是如何努力进行工作，而他们的工作环境又是多么糟糕的时候，除了同情之外，他已经没法做其他什么事情了，

而正是这种同情反过来又让他的积极幻想消失了。我曾认为当一个好的会计要十分严格，但是现在我看到也证实了好的会计也要有良好的服务。通过强迫与他自己旧有方式的缺陷直接面对，他变成了一个新方式的热情追随者：伙计们，你们最好快点把支票发下去，大家都等着我们呢！

这或许不是一个暖人心房的故事，但这却是一个巨大的改变。匈奴王也曾经是一个不可救药的人，而海利和斯蒂金成功打破了他那多刺的外核，让他感受到了一些东西。而且，一旦他感受到了这些东西之后，他就变了。对于所有那些试图改变我们身边匈奴王的人来说，这都将是希望。

正如我们已经看到的那样，是情绪激励了大象。在进行改变的时候，我们需要去找到感觉。但是，需要找到的是什么感觉呢？愤怒？希望？气馁？热心？恐惧？开心？惊讶？

希望实验室开发出的游戏，给了患上癌症的孩子们拥有控制第五裔35管好你的大象：让它找到感觉13

力和力量的感觉。斯代纳的手套展览震撼了高管们，让他们下定了进行弥补的决心。微软的易用性实验室让开发者们对于自己的用户产生了同情作用。跟任何一种人们固有的感觉相连，都会产生作用吗？

我们经常会听到说，人们只有在发生危机不得不改的时候才会发生改变，这意味着我们需要去制造出一种恐惧或者是焦虑或者是厄运的感觉来。两位撰写有关组织改变的哈佛商学院教授说，改变是困难的，因为人们不愿意去改变那些过去曾经带给他们成功的旧习惯。“在没有可怕的威胁来临之前，员工们都将会持续使用老方式。”作为结果，这两位教授强调了危机的重要性：“尝试进行改变的领导者们，必须让人们确信，组织已经处在生死边缘。或者至少人们也要相信，假如想要组织幸存在而且兴旺的话，就需要进行根本性的改变。”换句话说，假如需要的话，我们就必须制造出一场危机，以便让人们确信他们正面临一场灾难，所以除了进行改变之外，别无选择。

有关危机的重要性，在治疗专家那里也有着类似的信任。他们中的绝大多数人都相信，除非已经“碰到了底线”，否则他们是无法帮助那些酒鬼或者是吸毒者的。治疗专家苏珊·麦克斯韦曾经在一次会议上做过一个展示。她提议说，即便是在他们没有碰到底线之前，现在大家所熟知的



家庭式“干扰”也能够让成瘾者进入治疗环节。她说自己曾“几乎被嘘声赶出了屋子”。“出于对于传统治疗精神的信任，这些人确信除非是拥有动机，否则人们是不会进行治疗的。”她说。而所谓的“动机”，就是人们已经走到了千钧一发的危险境地。

既然说到了需要危机的感觉，我们不妨说说“燃烧的平台”(burningplatform)这个例子，它曾经是有关组织变革的文献资料中最家喻户晓的一个短语了。这个短语所指的，是1988年发生在北海帕玻尔?阿尔法(PiperAlpha)钻井平台上的一次严重事故。一处泄漏导致了一次爆炸，并把整个平台炸成了两半。正如一个记者所写到的那样：“那些幸存者们面临着一个噩梦般的选择，要么是从150英尺高的地方跳下海，落入海面正在着火的海水之中，要么是在平台上面临必死的命运。”一位平台上的负责人安迪?穆哈说：“要么被烧死要么跳下去，所以我就跳了下去。最终，他被来自北约和英国皇家空军的人员给营救了。

在这次人间悲剧之外，浮现出了一个相当荒谬的商业性名词。当执行官们谈到自己需要一个“燃烧的平台”的时候，他们的意思基本上是说，他们需要一种强迫自己的员工进行改变的方式。创造出这样的一个平台，是针对目前的情况描绘出的一幅黑暗图景，以至于员工们不得不选择跳下火海。而此时“跳下火海”(jump into the fiery sea)的意思是，他们需要改变自己在组织里的习惯。

简而言之，对于你的员工们来说，“燃烧的火海”是一个伟大的令人振奋的传奇：“伙计们，与其被烧死，我们不如跳下大海！现在让我们回去工作吧！”不考虑这个有关燃烧的平台愚蠢隐喻，恐惧的确能够成为一种强有力的动机。健康教育者们确实抓到了这种动机的力量，还记得那些印着吸烟者黑色、扭曲的肺部照片的广告吗？

毫无疑问，这些负面的情绪的确构成了一种动力。但是，它们所激发出来的，到底是些什么样的东西呢？

“假如你的鞋子里面有块石头的话，就一定会让你觉得不舒服，而你也一定会去解决这个问题。”马丁?塞利格曼说，他是一位来自宾夕法尼亚大学的心理学专家。从一定程度上来说，从鞋子里把石头弄出来，恰好是负面情绪的原本用途，也就是去激第21章37管好你的大象：让它找到感觉U励人们采取一些特殊的行动。当你生气的时候，你的眼睛眯了起来，你的拳头紧握，你已经准备好了进行一次对抗；当你恶心的时候，

你的鼻孔缩了起来，以避免闻到来自身体以外的气味；当你害怕的时候，你的眼睛变大，你的身体紧张了起来，并随时准备溜走。在日常的生活当中，正是负面的情绪帮助我们避免了风险和同麻烦直接面对面。

而底线是，假如你需要快速而且是特定的行动，那么负面的情绪就可能起到帮助作用。但是，在绝大多数的时候，当需要进行改变的时候，情况却跟“扔出鞋子里面的石头”不一样。寻找减少温室气体排放的途径就不是这样的情景，塔吉特百货成为一家“更上档次的零售商”的目标不是，有些人改善自己婚姻质量的愿望也不是。在这些环境当中，所需要的是创造力以及灵活性和足智多谋。而不幸的是，一个燃烧的平台无助于帮你得到这一切。

那么，什么会帮助你呢？

到了1998年的时候，心理学家们已经花费了几十年的时间去研究负面的情绪，其中有一位名叫芭芭拉·弗里德里森的心理学家撰写了一篇颇具话题性的论文，名叫“正面情绪有什么好”(What Good Are Positive Emotions)，这篇论文已成经典。跟一篇典型的心理学论文相比，它最终的引用率高了100多倍。不仅如此，它还推动了人们认识正面心理的副作用，在过去的短短数年当中，已经有很多关于研究此类幸福话题的书成了畅销书。

正如弗里德里森在她的论文中提到的那样，一系列的正面情绪有点让人伤脑筋。跟负面的情绪不同，它们不会产生出特定的反应，例如吼叫或者是逃跑或者是躲避，它们甚至连已经出现的自身特定的标志都没有。事实上，欢乐、满足、骄傲、爱以及感兴趣，都会导致一种相似的“我很满意”的表现。糟糕的是，我们甚至无法辨认出真笑和假笑之间的区别来。

在我们的思维当中，一系列的负面情绪总是会导致“窄化效应”(narrowing effect)。假如在穿过一条黑暗峡谷的时候，你的身体已经变得紧张了，你的大脑是不可能还在思索着明天到底要做什么事情的。恐惧、愤怒和恶心让我们的情绪更加集中了起来。例如，当警察侦破案件的时候，他们就经常会在对着枪击受害者的时候感到无可奈何，虽然后者对持枪者经常给出大量的描述，但却就连这个人是否长着胡子却都回忆不起来。

弗里德里森认为，跟一系列的负面情绪所导致的“窄化效应”比较起来，

正面情绪的目的在于“扩展且构建”我们的思维和行动。例如，快乐让我们想要去玩耍。虽然如何玩耍并没有脚本，但能拓展我们能够去做的事情的种类。我们愿意变得无所事事，以便去勘探或者是发明新的活动。而变得高兴则鼓励了我们自己去玩耍，并因此获得了资源和技巧。例如，孩子们就是通过杂乱无章的游戏学会了使用身体的技巧；通过与玩具、积木和蜡笔一起玩耍，他们学会了如何针对一系列的目标进行工作；通过扮演动物或者是超级英雄，他们学会了如何与其他人相处。感兴趣这种正面的情绪拓宽了我们想要去了解的世界的范围。当我们对某事物感兴趣的时候，我们就希望能够参与其中，学习新的东西，追寻新的人生体验，我们也会变得更加愿意接受新的观念；当我们个人的目标得以实现的时候，就会出现自豪的心情，这让我们未来可能去承担更多种类的任务，并激励我们去实现更大的人生目标。

我们在组织或者是社会中所遇到的绝大多数棘手问题，都是模棱两可而且逐步演变的，它们跟“燃烧的平台”的情况不同。在处理这些问题的时候，需要人们放低姿态，执行一个虽然困难但却充分了解的行动计划。

为了解决更加棘手也更加模棱两可的问题，我们需要敞开心扉，更加具有创造力，而且还要怀有希望。

这又把我们带回到了沃特斯的那个例子当中去了，她就是一位掌控积极情绪的大师。她并没有想要去制造出一个“燃烧的平台”：“沃尔玛正在吃掉我们的份额！塔吉特百货正处在生死边缘！跟着我跳进火海吧！”相反，她找到了一种能够激发她的团队进行崭新思维并且充满热情的方式。假如我们的衣服颜色跟这些iMac电脑一样多彩会怎样？看看这些巴黎时尚女装店的照片吧，我们的毛衣也这么布置的话该有多棒？

因为沃特斯找到了一种逐步让她的团队找到希望、变得乐观并变得激动起来的方式，所以在她的帮助下，塔吉特百货改变了以往“只注重产品”的根深蒂固的文化，而她也找到了那种感觉。

## 第六章 管好你的大象：降低改变的门槛

2007年，研究人员艾丽娅·克兰和艾伦·兰杰公开发表了一项研究。这项研究的对象是酒店的女服务员以及她们的运动习惯。这个研究的话题听上去或许有些小题大做，但是，它所得出的一系列结果却令人无法小觑，事实上，读者可能会觉得它们难以置信（我们的观点是，这两位研究者在解释他们的发现时得出了错误的结论。）让我们从头说起，以女

服务员们作为话题。

每个女服务员平均每天打扫15个房间，而打扫完每个房间的耗时是20到30分钟。让我们花点时间来想象一下这些女服务员们的生活吧。假如你能够在脑子里面像放电影一样快进一下，就会发现她们在不断地走路、弯腰、使劲、举起重物、搬东西、洗东西以及清扫灰尘。简而言之，她们所做的，就是正在进行非常非常多的锻炼活动。事实上，她们每天所做的锻炼，已经远远超过了最热心推动人们进行锻炼的医生们所推荐的锻炼量。

但是，这些女服务员们看上去并没有认识到自己正在做的就是锻炼。在这项研究的一开始，有67%的女服务员们向这两位研究者报告说，她们不经常进行锻炼。有超过1/3的人说，她们根本就不进行锻炼。

啊？这就像是有1/3的脱口秀主持人抱怨说，他们从来都遇不到任何新的采访对象一样。

其次，到底什么是“锻炼”？按照一般有关锻炼的定义来说就是，一个人在一家健身俱乐部的跑步机上运动，身边都是超重的女性和不断流汗的男性。假如我们觉得这才是锻炼的话，那这些女服务员们的观点就是正确的。但是，我们的身体根本不在乎锻炼到底是以什么方式来进行的，任何能够燃烧脂肪的行为其实都是锻炼。

研究者们很好奇，假如他们告诉这些女服务员们说，她们都是进行锻炼的佼佼者的话，会发生什么。所以，她们中的一些人得到了这个消息——她们得到了一份文件，描述的是进行锻炼的好处，而她们的日常工作就已经足以让她们获得这些好处了。她们被告知的信息是，锻炼不一定非得是艰苦或者是痛苦的，锻炼也肯定不必非得在健身房里进行，只需要以一种能够燃烧卡路里的方式来运动肌肉就可以了。她们获得了每天从事的各项日常劳动所能够消耗掉的卡路里的估计值：更换亚麻布纺织品15分钟燃烧消耗40卡路里，处理半个小时的垃圾消耗100卡路里，等等。与此同时，另外的一组女服务员们也得到了同样有关锻炼所带来的好处的信息，但是她们却不知道自己所从事的工作就是一种很好的锻炼形式。（她们也不知道自己所从事的日常劳动所消耗掉的卡路里的数值。）4个星期之后，研究者们再次核查了这些女服务员们的情况。他们发现了一些令人难以置信的结果。那些被告知自己是优秀锻炼者的女服务员们，体重平均减掉了1.8磅。这几乎相当于每周减掉了半磅，对于减肥来说，这是一个非常好的成绩。与此同时，其他的女服务员们的

体重却根本没有减少。

克兰和兰杰研究了可能的原因。这些女服务员们的体重减少不能够简单地以统计起伏造成的偏差来解释，因为有很多的女服务员参与调查。不仅如此，那些体重减轻了的女服务员们减轻的幅度是一致的，没有谁在听了研究者们的话之后变成了“锻炼狂人”。跟之前相比，她们并没有在工作之外进行任何额外的锻炼。

她们的情况还排除了其他一系列的可能性：这些女服务员们也没有额外增加工作。她们并没有改变饮酒、喝咖啡甚至是吸烟的习惯。她们的饮食习惯并没有发生什么重大的变化，既没有吃更多的蔬菜也没有少吃含糖的食物。但尽管这样，她们的体重依然在减轻。

这是怎么回事呢？

一家洗车场推广了一种“忠诚卡”（loyaltycard）。每次当有顾客购买一次洗车服务之后，他们的卡片上都会被打上一个标记，而当他们的卡片有了8个标记之后，他们就能够获得一次免费的洗车服务。

与此同时，另外的一组顾客在这家洗车场里获得的却是另外一种稍有不同的“忠诚卡”。他们需要集齐10个标记（而不是8个）之后才能够免费享受一次洗车服务。但是，他们获得的是一种“领先地位”（headstart）。当他们拿到属于自己的卡片的时候，事先已经有两个标记被加在上面了。

值得注意的是，对于这两种顾客们来说，他们的“目标”是相同的：降低改变的门槛是一样的，都是需要再购买8次洗车服务，然后免费享受一次服务。但在这两种情况当中，顾客们的心理是不一样的：在第二种情况当中，顾客已经跑完了20%的路程。而在第一种情况当中，他们是从零开始的。短短几个月之后，第一组顾客中只有19%获得了一次免费的洗车服务。而在第二组当中，有34%的顾客获得了免费的洗车服务（不仅如此，第二组的顾客们获得免费汽车服务的速度也要更快）。

跟从一段更短但是需要从头开始的路程相比，人们觉得自己更有动力去走完那些虽然更长但是已经走了一部分的路程。这就是为什么依照惯例来说，除非你已经有了一半的资金掌握在手中，否则不要公开宣布进行一次以慈善为目的的募捐运动的原因。（毕竟，谁会愿意成为一次募集

100万美元的筹款运动中捐出第一个100美元的人呢？)因此，想让人们更有动机来采取行动的方式之一就是让人们觉得：跟他们所设想的相比，他们已经更加接近于完成这项任务了。

克兰和兰杰这两位研究者把导致女服务员们体重减轻的原因归结为一种“安慰剂效应”(placeboeffect)。换句话说，意识到自己锻炼的价值，就能激发她们去减轻体重，而且并不需要依赖于任何行为方面的实际变化。

在现代医学当中，安慰剂效应是最为可靠的现象之一。因此一眼看上去，这个解释是可以信赖的。从发出臭味的某种植物到山羊角的提取物，我们每个人都有一些朋友坚持相信一些可疑偏方的神奇疗效。所以，或许这些女服务员的确是从她们的新知识中获得了类似的一种精神推动作用。

但值得关注的是所谓的安慰剂效应所起作用的一般环境：它们适用的是那些“自我报告”(self-reported)的环境。你吃下了一片止痛药，医生过来问你说：“你现在感到有多疼？”你吃下了一片抗抑郁药，6周之后，治疗师问你：“你觉得怎么样了？”可以理解的是（这在本质上依然是奇怪的），那些吃下了安慰剂而不是镇痛药雅维(Advil)或百忧解(Prozac)的病人们可能会报告说感觉稍微好一点了。

但是，这些都不符合女服务员们的这个例子。没有人问过这些女服务员们她们的感觉如何，或者是她们感觉到自己是不是更加健康了一些。女服务员们只不过是站到了一个体重秤上，而这个体重秤显示了她们的体重减轻了。体重秤可不属于安慰剂效应的范围。

好吧，假如你突然发现自己是一个优秀的锻炼者的话，这难道不会导致出现某种“观念-身体效应”(mind-bodyeffect)吗？难道这不会导致你的新陈代谢超速运转或者是产生什么其他效果吗？我们觉得这并非不可能。但老实说，假如思考的力量就的确能够让人变得更瘦的话，这恐怕就跟科学界里面说大猩猩造出了原子弹似的了。

这更可能是由我们在之前的洗车场里面所看到的那种现象导致的。这些体重减轻了的女服务员们拿着的是一张已经打了两个记号的忠诚卡。换句话说，她们突然惊奇地发现，跟她们对自己的认知不同，她们都是些经常做运动的人。她们已经在达到这个目标上前进了20%的路程而不是尚未开始，而这会极大地成为一种动机：我不是一个懒虫，我是个锻炼

者！

假如你是她们的话，考虑一下她们的想法吧——假如有一个科学家跑过来跟你说，你自己的每项脑力劳动都是一种有氧健身，而你以前完全不知道。每次点击鼠标都消耗了8卡路里！你难道不会非常有满足感吗？嘿，看看我正在做的事情有多少好处！

而这就是主要的原因了——这几乎必然会立刻开始改变你的行为。一旦你认识到，锻炼是从这些一点一滴的小事情开始做起的话，或许你会开始寻找各种不同的其他方式来进行更多的锻炼。

同样，那些女服务员们从这个好消息中获得了巨大的热情，她们4能开始带着与以往不同的更大热情去清洗浴缸。或许她们会开始以不同的方式去推她们那辆放着更换下来的亚麻床罩的手推车了，而这只不过是要多走一点路而已。或许她们会更经常地爬楼梯送午餐，而不是乘坐电梯了。而她们之所以多做额外的运动，是因为已经有人在她们的运动记录卡上事先打上了两个标记。突然，她们发现自己离终点线比想象中更近了。

这种前进的感觉是很关键的，因为我们头脑中的大象很容易就会变得意志消沉。它很容易就被吓到，脱离以往的轨道。而正是出于这样的原因，它需要恢复信心，甚至是在整段旅程刚刚迈出第一步的时候也是如此。

假如你正在领导进行一次变革，与其仅聚焦于变革所带来的新的以及不同的方面，还不如在你队员们的卡片上事先打上这么两个标记，提醒他们什么是已经克服掉了的困难。“伙计们，我知道这种报告结构看上去是不同的，但是记住，我们已经以这样的方式进行了一些事先的锻炼了。”“亲爱的，减掉40磅体重的确不简单，但是你已经戒掉了苏打汽水，而我打赌光是这一项原因就能够让你在年底前减掉5磅了。”

有一则商业智慧建议我们“把门槛提高”。但是，假如你想要激励起一只不情愿前进的大象的话，这就是错误的f。你需要做的是把门槛降低，想象自己正面临着一根跳高的栏杆，只有把它降低你才能够跨过去。

假如你想让一只不想前进的大象动起来的话，你需要把进行改变的门槛降低。

假如你跟我们一样，也喜欢窗明几净但是却畏惧打扫房间。不仅如此，畏惧打扫的情绪还会不断地增加，因为每一小时、每一天过去之后，打扫的间隔时间会变得越来越大，办公室里的废纸越积越多，待洗的衣服堆积成山，角落里的灰尘无处不在。（单单是写下来，就会让畏惧的心理越来越厉害了。）随着这个问题越来越糟糕，也就导致了畏惧心理的产生，这让彻底打扫房间变得越来越不可能，也让房子变得越来越不干净，从而导致恶性循环的产生。

但是，我们的畏惧到底是如何产生的呢？考虑一下：这是因为我们害怕把地板上的内衣捡起来塞进洗衣篮里吗？不是。把杯子放进洗碗机里，把文件放到文件柜里，用玻璃清洁剂刷洗浴室镜子，这些都不会让我们害怕。那么，这样一些看上去微不足道的小事情集合起来，为什么就会让我们产生畏惧心理呢？

这一部分是因为我们害怕，为了真的让房间变得“窗明几净”，我们的打扫工作必须做得很彻底。但是，在自己想象我们实现这样的终极目的所采用的方式时，事情就变得不那么简单了。橱柜、碗碟、地毯、厕所以及地板，我们无法忍受了，需要做的事情看上去真是太多了。

## M--VV章CV

管好你的大象..降低改变的门槛14然而，我们却不畏惧为退休进行储蓄，因为要达到这样的目标，我们只需要一毛钱一毛钱地做起。我们知道，为将来储蓄是需要积少成多的。依照同样的逻辑，难道让房子变得更加干净而非差强人意不是更加简单的事情吗？我们难道不能够通过把各种打扫的任务一项项分解开来以让打扫变得更加简单吗？

这正是一种名为“5分钟撞救房间”（5MinuteRoomRescue)的聪明的自助技巧背后的洞察力。它的发明者是马拉\*塞尔利，一位安排家庭生活的大师，她称自己是“飞行女士”（theFlyLady)。这就是你所需要去做的事情：买一个厨房计时器，把设定的时间调整为5分钟。接着去你家里最脏乱差，且一个永远不能够让客人们看到的房间，随着计时器开始计时，你开始从里面打扫出一条道路来，然后当计时器计时完毕的时候，你就可以问心无愧地停止打扫了。这听上去不是很难，对吗？

这正是一个针对大象的小把戏。大象讨厌做那些没法立刻获得结果的事情。（假如你曾经见过一个人非得拉着一只骡子沿着它不想走的方向前进的话，你就知道我们在描述的到底是一种什么样的场景了。）为了让



大象不发脾气，你需要向它保证事情不会那么糟糕。看着，这只需要5分钟，能糟糕到哪儿去呢？

这种以5分钟为阶段的打扫方式有什么好处？并没太多的好处。但尽管如此，它让你开始着手打扫了，而这正是整个过程中最艰难的部分。跟继续进行相比，开始进行一项你不愿意去完成的任务总是更艰难的部分。因此，一旦你开始打扫房间了，你就很可能不会在5分钟之后真的停止打扫。你会惊讶于情况改善的速度有多么快，也会开始骄傲于自己所取得的成就。一开始打扫水池子，接着是浴室，然后是清扫楼下的区域，而这种骄傲和信心将会成为支持人们继续进行下去的基础。这就形成了一个良性循环。但是，假如你一开始不把改变的门槛降低的话，你就没法让这种良性循环出现。

斯蒂文·法勒是eBay上的一个卖家，他的妻子阿曼达是一位药剂师，他们陷入了一次金融危机当中。“这开始于我们毕业之后，我们欠下了6万美元的学生贷款，而我们没把这当回事。我们买了一座房子、两辆新车，欠下了额外3.5万美元的债务。我们一点都没觉得有问题——我们只不过是跟其他人一样而已——我们就是没把这当回事。”

最终，报应来了。他们认识到自己离破产仅有一步之遥，遇上一次意外事故或者是双方中有任何一个人失业都会导致他们破产。他们清楚自己需要帮助，因此他们就去个人理财专家戴夫·拉姆齐寻求帮助了。

在年轻的时候，拉姆齐就有过一次脱胎换骨的经历。26岁那年，他和自己的妻子拥有了一套价值400万美元的房产，但一次意外让他们的财富消失了。在他的那本名为《金钱“再生”计划》

{TheTotalMoneyMakeover}的书，他写道：“在3年的时间里，我们经历了一次金融灾难，丧失了一切。我们被起诉，被取消了抵押品赎回权，最终又因为一个婴儿的诞生和照料一个蹒跚学步的小孩，我们破产了。恐惧并没有打倒我们，而灾难也接近了尾声。但是，我们彼此抱住对方，下定决心要进行改变了。”

因为一次接近于家庭财政死亡的体验，拉姆齐下定决心要帮助其他人避免犯下和他一样的错误。在他的一系列图书和广播节目中，他为那些正在挣扎中的个人和家庭提供一系列的金融建议。

而最常见的问题也即他们的头号问题，就是欠下了太多的债务。

拉姆齐最为人所知也是最具争议性的解决债务技巧，叫做“债务雪球”（DebtSnowball）。当斯蒂文夫妇发现他们已经欠下了超过10万美元债务的时候（还不包括他们的抵押贷款），他们就开始着手解决他们的债务雪球了。第一步是列举出他们所有的欠债从信用卡账单、超期的电费到学生时代的贷款——接着，他们把这些欠债从最小的一笔到最大的一笔依次排列起来。接下来，他们得到的指示是，每一笔债务都只偿还最低限额的部分，只有一个例外：在每一笔债务都只偿还了最低的部分之后，把剩下的所有可以支配的美元，都要偿还给整个账单上最小的那笔欠债。因为它的数字是最小的，所以它被还完的速度相对较快。最终，斯蒂文夫妇可以把它从整个账单上一笔勾销掉。

从此之后，他们要把剩下的所有可供支配的美元都偿还给金额第二少的债务，接着是第三、第四少的债务。而随着这些债务的勾销，他们就能够不必去偿还这笔债务中的最低部分了，这使得他们有了更多的现金去偿还下一笔债务。这就是为什么这种方法被称之为是债务雪球的原因，随着每一笔债务的偿清，用于偿还每一笔债务的现金“雪球”都会增加额外的层次，滚的速度也更加快了一些。

值得注意的是这里所没有提到的一点：利息。假如斯蒂文夫妇最少的债务是一笔不会收取利息的逾期账单的活，拉姆齐依然会建议他们在偿还任何信用卡账单之前偿还它，而后的利息可能会是20%甚至更高。这样的建议可能会让一般的金融顾问遭人鄙视——毕竟，简单的数学计算就能够告诉我们的是，假如你先偿还那些高利息的债务的话，会让我们的金融状况变得更好一些。但是，拉姆齐非常清楚他到底正在做些什么：作为一个被认为是无能的人，我过去总是一开始就进行数学计算。对于还债来说，计算的确是需要的。但有的时候，动力比计算更加重要。还债的时候，就是这样的一种情形。我们需要认识到的是，假如你开始节食，而且第一周就减轻了体重的话，那你就会继续坚持这种饮食习惯。假如你进行节食但体重却增加了或者6个星期都看不到什么进展的话，你就会放弃了。在培训销售员的时候，我会很快让他们卖出一到两次商品，因为这会激励他们。当你开始滚“债务雪球”时，相信我，刚开始的时候就能够还掉一些小的债务，这的确会激励你们的。我不在乎你是不是拥有心理学的学位，你需要的是赶快获得那些能够激励自己的东西。而变得有所被激励，是一件顶重要的事情。

绝大多数的金融顾问都会建议他们的客户说，首先还掉那些利息最高的债务，以便让他们的资金获得最高的使用效率。但拉姆齐却并非要解决

一个有关如何最优化的问题，他在解决的是一个有关大象的问题。他知道，人们之所以会让自己陷入金融陷阱，是因为他们失去了自控能力。在面临如山债务的时候，他们开始觉得自己无能为力。而我们不可能用数学的方法来克服这种无能为力的感觉，但你却能够通过告诉人们他们能赢的方式来克服这种感觉。假如你欠下一笔2万美元的高息债务的话，还掉185美元你依然会觉得毫无希望。但是，假如彻底还清了一笔185美元的无息债务的话，你就能把它一笔勾销了。这样在应付债务的时候，你就是一个赢家了。

拉姆齐所采用的方式，跟“飞行女士”马拉·塞尔利的“5分钟拯救房间”的方式是一样的：假如人们正在面临一项棘手的第.K車53管好你的大象..降低改变的门槛15任务，而他们的本能反应又是逃避的话，你就必须把整个任务进行分解。把改变的门槛降低，让任务小到可以让人们获得胜利的程度。因为一旦人们打扫干净了一间屋子，还清了一笔债务，他们的畏惧心理就开始消失了，而他们解决整个问题的过程就像滚雪球一样开始了。

#### 案例4

你如何才能够既减少预算，又不导致政治混乱呢？

#### 情况介绍

玛丽·卡尔是一所注册入学率急速下降的大学的首席财务官。因为招到的学生变少了.这所大学的学费收入也就减少了，这导致它整体预算的不足。而卡尔的职责，就是在所有的30个部门之间监督合理的预算削减，（这是一个真实的案例改变的目标是什么，是什么拖了它的后腿？

卡尔需要为这所大学各个部门的领导削减预算.但不能因此导致太多的抵抗甚至产生政治上的斗争.她已经通过宣布目标取得了一些进展——她的分析显示，各部门领导需要各自减少5%的预算.绝大多数的部门领导对此表示理解，而且同意削减.但是，卡尔也担心会出现有人不合作的危险。她需要在整体预算的削减过程中取得一些快速的进展，而这就需要她首先让各个部门.领导头脑中的大象积极行动起来。

#### 如何改变？

给骑象人提供方向。1.复制成功案例。卡尔能够找到一些以创造性的方

式削减预算的部门吗？假如能够的话，她就应该帮助其他的部门复制这些成功的案例。

？让大象行动起来。1.降低门槛。削减预算的任务清晰无误.但是这种事情却会让人们心生畏惧.？当你说，‘我们需要减少5%预算的时候’人们就会本能地产生一些恐慌的心理/卡尔说.而我们如何把整个任务分解开来呢？事实上，正如事情所发展的那样，玛丽？卡尔是‘飞行女士’的一个粉丝，而她也从‘5分钟拯救房间’的点子中获得了灵感。所以，她每周都挑选2到3个小额预算——办公室预算.培训预算.旅行预算——问每个部门的领导说，他们是否能够减少这些小额预算的5%。卡尔说：‘每次只拿出一些小细节来进行讨论能够避免恐慌的出现。’w卡尔降低了改变的门槛，让改变不至于导致大象的抵抗。2.给自己人以信心。一旦各个部门领导实现了开始的3个小额预算削减的话.卡尔就可期待这样的趋势能够继续下去.她告诉大家说，我们已经走完了1/3的路程了！她在他们的洗车卡上做了两个记号。这让大家知道，他们已经朝着目标取得了很大的进展。

？改变环境。1.培养习惯。像发条一样，卡尔每个周一都会发布预算修订计划？她要求各个部门领导给她最新的预算更新.还给他们简单的行动指南，例如，‘假如你认为自己无法在外出这一项上实现削减5%预算的目标.那今天就给我打电话’。通过使用这种始终如一而且可预期的方法，卡尔尝试着把整个预算的削减过程变得更加有规律也更加自动化。2.动用群体的力量。在整个预算削减过程的一个关键点上，所有的部门领导都公布了他们年度预算削减计划.在第一天,他们都看到了其他部门已经取得的削减预算的成果。接下来，每个部门的领导都利用晚上的时间.去计划一轮更加深入的削减计划。接下来的那个早晨，他们会跟其他的人分享自己的削减计划。卡尔说：“每个人都知道其他人已经取得了怎样的成果以及接下来想要取得什么样笑六藥55管好你的大象：降低改变的门槛w的成果。他们知道，整个学校都下定了决心，而不是只有单个的部门领导在行动9每个人都把这所大学当成一个集体了/从本质上来说,这些部门的领导彼此都在给其他人施加压力，从整个大学是一个集体的视角（这是一种强大的、可以共享的认同感）来削减预算.已经成了一种社会规范#维护他们各自的部门利益已经不再是主流的观念了。

因此，降低改变的门槛的一种方式，就是限制你投资的总量--一只做5分钟的家务，只偿还一小笔的债务。另一种方式，就是从“小小的胜利”的角度来考虑问题---在力所能及的范围之内取得成功。（我们的父亲弗瑞

德·希斯，曾经为IBM工作超过30年的时间，他告诉自己的团队说，当“里程碑”看上去太过于遥远的时候，他们应该寻找的是“小卵石”。说得真棒，爸爸。）这就是说，你正尝试着让你的孩子去做一些家务劳动。你可能会信奉这种“5分钟拯救房间”的方法能够克服他本能的抗拒。但是，你是否也应该考虑一下到底他应该从哪间屋子开始清扫呢？你或许会要求他从很小的客房浴室开始工作，这样你就有信心在经过5分钟的打扫之后，他会将其整理干净。整体性的目标——把整个家都打扫干净，？，是一个太过于遥远的目标了，因此没法让人产生兴趣。但是，假如你能够谋划好在第一个5分钟内就让人取得一个小小的胜利，那或许就会带给你足够的热情去追求下一个里程碑了。

假如你曾经在现实中经历过一次很长旅程的话，毫无疑问，你肯定曾经在你身上使用过这种技巧。或许你想着自己曾经到过那儿多少次，或许是你还有多少时间就能够到达那里，或者是你许诺说在完成接下来的75里路的行程后就奖励自己一杯咖啡。和“再坐8个半小时的车之后见到奶奶”相比，想起“再走75里路之后喝一杯咖啡”要容易得多。

你不能指望着这些里程碑会自动出现，为了激发改变，你需要自己计划着找到里程碑。

我们已经讨论过在个人层面上取得小的成功，以使这些成功能激励一个正在行路中的驾驶员，或者是一个打扫房间的孩子。但是，同样的概念也适用于大型的组织机构。例如，一个名叫斯蒂文·科尔曼的男子，就曾经找到了一种能够在整个联邦政府的层面取得小胜利的方式。

科尔曼曾经是哈佛大学肯尼迪政府管理学院的一名公共管理学教授，在1993年克林顿执政时期，他应邀领导一个名为“联邦政府采购政策管理办公室”（theOfficeofFederalProcurementPolicy,OFPP）的机构。作为OFPP的领导者，他的职责是改革联邦政府的采购业务。“采购”意味着不但人们需要购买东西，而且整个联邦政府也要进行大量的采购。在2003年，所有货物和服务的全部采购金额为3200亿美元。这一数字包含了所有的采购项目，从纸夹子到为国家公园提供服务所使用的直升机。如果这一笔钱使用不当的话，产生的问题就很难解决。

科尔曼一开始不愿意接受任命。他知道，有很大的可能是，尽管自己付出了最大的努力，局面依然没有任何改观。但是，最终他还是接受了这份工作。他很清楚自己所面临的到底是什么样的局面，因为3年前他已经写作了一本有关采购制度改革的书。

在联邦的采购制度中，存在着很多问题。在过去的几年时间里，政府已经建立了很多的规定和措施来预防各种各样的滥用问题。虽然在所有这些措施背后，都有着很好的出发点，但随着这2:译^管好你的大象.降低改变的门槛15

些措施的建立及层层推进，跟其所解决问题的数量相比，这些措施所导致的问题还要更多些。例如，在做出购买决定之后，采购官员就不能够再使用卖方的“以往表现”来人为造为证据了。举例来说，假设联邦政府给了一家名为“代码之王”的公司一份开发软件的合同，但该公司提供的产品既落后于预定计划，而且也非常不好用。在评估这家公司是否能够获得另外一份合同的时候，这一例证竟然被禁止使用！（就好像你会选择一个根本不考虑他以前剪得好坏的发型师一样。）有的时候，太苛刻的规则要求也会导致问题出现。比如这样一个著名的例子，美国国防部在为军队寻找一个巧克力曲奇的供应商，并为此公布了一份20页的详细规格书，也即是“军用标准”。这份规格书除了一般的规定之外，还强调了配料的组成、曲奇的大小以及烘焙它们的整个过程。这样的要求，会令人无法忍受地提高这种曲奇饼干的价格。虽然像是奇宝（Keebler）或雀巢的Tollhouse这样的厂商都知道如何有效率地制造曲奇饼干，但是它们永远都无法获得这份订单，因为军用标准和它们以往的方式会产生不可避免的一些冲突。而与此同时，这份规格书甚至都没有提到，这种曲奇饼干的味道要好吃。

作为OFPP的负责人，科尔曼将要引领整个采购体制的改革。但是，他手中却并没有太多的权力。他手下有大约20人，而这些人却没有过大型政府采购的实际经历。实际的采购决定是在联邦各级政府的层面上作出的。科尔曼想要改革整个采购过程的话，就不得不必须在政府的所有层面上改革采购操作者的采购方式。

整体来看，政府的采购支出所需的3200亿美元，足够购买整个计算机硬件产业的所有产品-包括所有的戴尔笔记本、大型计算机、希捷的硬盘以及其他的产品。与此同时，这笔钱还足够购买整个美国汽车产业生产的所有汽车及其配件。

联邦政府中有数以千计的人与之有关，但他们几乎都没有什么想要讨好新总统的想法，因为他们知道，总统只会干4年（或者，再糟糕也不过8年而已）。在这一整个错综复杂的体系当中，出现了这样一位斯蒂文·科尔曼，而他也只不过是一个教授。斯蒂文·科尔曼曾经写过一本有关这个问题的书，而现在他要受命去解决这个问题。然而，他没有一点实际

控制权（除了他手下的20多个人以外）。

科尔曼知道，他不得不快速取得成果，否则他将被解职。“假如能快速出现改变已经发生的例子，那该例子就可能被用来引起其他的改变/他说。他需要寻找一个快速、可完成而且可见的胜利。一个小小的胜利，将对他的整个计划起到作用，而这不管是对于国防部还是健康与公共事业部门都将适用。假如他能够用一个简单的目标让大象们行动起来的话，他就认为自己能够让它们持续行动下去。

有一天，与一位联邦雇员的交谈激发他产生了一个点子。这位雇员抱怨说，当她需要简单不贵的东西时，例如一张简单的电脑磁盘，采购规则使她根本不能直接走到街头的电脑超市去买下来，这令人特别恼火。

科尔曼抓住了这个机会。他对高级的采购官员提出了一个挑战：我希望你能够在接下来的一年里让自己手下使用政府信用卡的数最增加一倍（注意，他提出了要求的精确度。通过指出特殊的目标，科尔曼正在给执行者们的骑象人提供方向）。在他的观念中，任何雇员都需要一些小工具——电脑磁盘、硬盘或者是办公室的纸板箱——他们都应直接走过街头，拎政府信用卡当场买下。科尔曼要求采购者们做出一个正式拥护这种做法的“保证”，而第六盏59管好你的大象??降低改变的门槛15采购者们对此也的确很支持，所以科尔曼就把机会又推进了一步。在接下来的一年里，他又组织了额外的4次“保证”措施。

第二次“保证”更加具有突破性。他要求采购者们打破忽视以往表现的传统做法。他知道这个计划推行起来会很困难，因此他决定，在获得至少8家采购机构的支持之前，他不会公开推出这一计划。他不断地电话联系，而他的手下和顾问们也在用自己的关系去集结支持者。最终，他的团队找到了8个采购机构，但他并没有止步。“在我们找到9家采购机构之后，参与进来的人就开始变得像滚雪球一样了，很快我们就能够向不支持我们的那些人，说，‘除了你们之外，几乎所有人都参与进来了’。”（科尔曼成功地把整个改变框架的三个部分都组织了起来，给骑象人提供方向，让大象行动起来，改变环境。）最终，有20家不同的采购机构愿意参加这个“过去不能一笔勾销”（thePast-PerformancePledge）的运动。为了确保这些机构们认真地参与这项运动，科尔曼要求这些机构在接下来的58项采购合同中都明确无误地考察供应商们过去的表现。

因为获得了这些保证，科尔曼把一种糟糕得难以复加的官僚惰性变成了一种向前冲的动力。5年之后，根据一项内部调查显示，有70%的一线

雇员表示，他们拥护采购过程改革。

广受赞誉的智库布鲁金斯学会公开发表了一项研究，内容是给在过去8年内一系列“再造政府”（reinventing government）的广泛尝试的成功程度进行评分。科尔曼的采购体制改革是唯一一个取得了“A”级评分的改革尝试。因为仅依靠单枪匹马的一个人，他就成功参与并促使联邦政府进行了一次巨大的变革。

当你筹划取得早期成功的时候，你实际上正在做的是寻找希望。对于进行改变的努力来说，希望是很珍贵的东西，因为它是大象的动力。

一旦人们上了路并且开始取得进展，那让他们的成就变得可见是非常重要的。有一些改变，例如减肥，是很容易就能够发现的，因为称一称就知道了。不幸的是，却没有办法来准确衡量“新产品的创造力”或者是“减少碳排放量所造成的影响”。你如何找到一种衡量你所主导的改变取得了成果的标准呢？

我们在有关骑象人的部分中所谈到的那些聚焦于寻找解决方案的医生们，就已经找到了一种方式来创造属于他们自己的评判标准。你会回忆起来的是，他们会问自己的病人那些“奇迹问题”：“假设在半夜你熟睡的时候，一个奇迹发生了，而你所有的毛病都被解决了。那么当你导晨起床的时候，你怎么知道呢？”这些医生们知道，这种“奇迹”发生在他们病人身上的可能性是很小的，而他们需要寻找一种能够让病人持续向前而且满怀希望完成整个治疗的方式。因此，他们就发展出了一种以奇迹为基础衡量病情医治取得进步的方式。

他们创立了一种衡量的标准，从0分到10分。出现10分，则意味着奇迹的出现。事实上，这些医生们经常在治疗一开始就问病人，他们给自己打的分是多少。病人经常反馈说他们的分数是2分或者3分，而这立刻就会从医生们那里获得热情的回应。哇！你已经完成了20%的路程了！听上去熟悉吗？这些医生已经在病人们的“洗车卡？”上打了两个标记了。

随着整个治疗过程的持续进行，医生们会持续跟踪病人自第六：1^管好你的大象：降低改变的门槛16我报告的分数。医生们经过培训，会庆祝每一个病人所取得的小小胜利。当病人说它们已经从3分到了4分的时候，他们会以兴奋来作为回应。对于我们中的大多数人来说，这是违反直觉的，不会有太多经理会为这么一点小小的进步而感到兴奋。但对



于病人来说，这种鼓励具有关键性的意义，因为这是一种自我强化。当你庆祝从1分前进到2分，接着从2分前进到3分的时候，你就会获得信心，觉得自己能够取得下一步的进展。

“给奇迹打分”这种方法的另外一个优势是，它使得整个治疗过程公开化。例如，你正在试图帮助自己上三年级的非常害羞的儿子。或许对你的儿子来说，奇迹就是他能够约个女孩去参加学校的圣诞舞会，这在当下对他来说就是一个不可思议的“丰功伟业”。但是，你已经跟你儿子谈过了他的害羞问题，而他也承认并非常讨厌这一点。借助于此，或许他已经走到了2分的程度之上了。

假如有这样一个医生跟你的儿子谈话说：“什么会让你走到3分呢？我们先不谈用什么方式会使你一下子就取得奇迹般的结果，我们还不到谈那个时候的时候，就让我们谈谈3分吧。”

或许，对你的儿子来说，3分只意味着一些很简单的事情，例如去问一个小卖部的售货员牙膏在哪里。假如他能够这么做，那他就可以证明自己能够与一个完全陌生的人进行成功互动。而通过这么做，他就能看到自己正朝着奇迹前进。给奇迹打分这种方法的值在于，它关注于一点一滴可以获得而且可见的进步，而不是一步到位。后者看上去实在是太过于遥远了。这就像是在爬一个长长的梯子，我们应该聚焦于下一个台阶如何迈上去，而不是奢望一次登顶。虽然前方还有很多很多的台阶，你能够安慰自己说，你已经朝着正确的方向迈出了真实的步伐。

再次注意，能够感染大象的东西也能够经常感染骑象人。在这个例子当中，你儿子头脑中的骑象人完全知道前方的目标是什么——问售货员牙膏在哪里。与此同时，他头脑中的大象也获得了一点希望的鼓励^■或许我就永远不必如此害羞了呢。

通过使用这种“给奇迹打分”的方法，你永远都会很清楚到底下一步该干什么，而且你也知道下一次取得小小胜利的感觉到底是什么。你一直在向前进，更棒的是，你对于自己能够一直向前进的能力也越来越有了信心。

美国橄榄球大联盟（NFL）的教练比尔·帕塞尔斯曾经执教纽约巨人队并赢得了两次超级碗奖杯，他也赞同“即便是小小的成功也能够非常有利地帮助人们相信自己”的这种观点。

因此，在训练队伍的时候，我们不聚焦于最终的目标——获得超级碗杯。我们建立了一系列明确的目标，而这些目标是能够立刻就实现的：我们要变成一支更加聪明的队伍；我们要变成一支适应性更强的队伍；我们要变成一支能够打硬仗的队伍；我们要变成一支拥有自尊心的队伍；我们要变成一支不会互相指责的队伍。

当我们开始以实现这些目标的一系列方式行动时，我要确保每个人都知道了这一点。我强调任何可能的机会中的积极一面，而与此同时，我也强调我们需要实现的下一个目标。假如我们进行了一次效果非常好的训练的话，接下来我会把队伍召集起来然后说：“我们今天千得不坏，我们执行得很好，我对你们的努力感到满意。但明天我希望看到格外完美第六季33管好你的大象：降低改变的门槛16无缺的团队合作。假如你们能够实现这一点，我们就已经为周日的这次比赛做好准备了。”

当你设定一系列不大而且可见的目标，而且大家也实现它们之后，那在他们的头脑中就会出现他们能够取得成功的意识。他们打破了失败的习惯，开始习惯赢得胜利。（要特别强调指出这一点。）前美国加州大学洛杉矶分校的教练约翰·伍登曾经是所有时代最为伟大的篮球教练之一。他说：“当你能够每天取得一点小小进步的话，那最终巨大的胜利就一定会出现。别期待着一口吃成个大胖子，每一天每一刻都寻求小小的进步。这是取得胜利的唯一方式，而一旦成功出现了，它就会持续下去。”

教练们是降低改变的门槛的大师。通过推动他们的团队去实现一系列“微小而可见的目标”，他们拥有了一种冲劲。曾经写过一篇名为“微小的胜利：重新定义社会问题的程度”（Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems）论文的心理学家，尔·维克曾经说过：“一个微小的胜利降低了它的重要程度（这没什么大不了的），降低了要求（这就是所有需要做的事情了），还提升了人们对于自身水平的认知（我也能够实现它）。”所有这三个因素将会使得改变变得更加简单，也更容易自我持续下去。

然而，我们也别对此抱有太过于浪漫的认识。任何重要的改变不可能都会让人感觉像是一次稳定的、必然会发生的朝着胜利的长征，很多时候这些改变都无法被简单地分解为一系列连贯的小胜利。（别忘了，有太多的教练直到退休都没获得过一次总冠军。）更加典型的情况是，当你前进了1步时，又会后退1.3步，然后再往前走2.7步，接着又朝边上走了6步。而此时，一个新的公司总裁出现了，他宣布了一个新的目的地。

没有人能够保证会出现一次“微小的胜利”，有太多东西超过了我们的掌控能力。但是，我们的目的是变得足够聪明，能够知道我们正在掌控的到底是什么。而我们能够掌控的一件事情是，我们如何定义什么是最终的胜利，以及什么是能够促使这种胜利出现的小小的胜利。

你希望选择的小小的胜利有两个特点：它们是有意义的，而且它们还“能够很快实现”。正如比尔·帕塞尔斯所说的那样：“假如你无法两者兼顾的话，那就选择后者吧！”（5分钟拯救房间这个目标本身没什么太大的意义，但它却能够让巨大改变的出现成为可能。）设定能够实现的目标的重要性，也在戴维·艾伦那里获得了支持。他是提升个人效率的必读书《搞定》[Getting Things Done]的作者。他认为，在设定“做什么”的清单时，绝大多数人都犯下了一个根本性的错误：他们匆忙写下了大量的诸如“收齐费用”、“跟海伦联系”、“制作幻灯片”、“装轮胎”等类似的条目。按照艾伦的观点来看，这些人的目标因为太过于模糊不清，而像是在破坏实际采取行动的可能性。他认为关键之处在于问自己：“下一步的行动是什么？”而以下就是艾伦的答案：我研讨班上的人经常会在自己的计划表上写上“修理汽车的发动机”。“修理发动机”是下一步的行动么？除非你手里拿着扳手，穿上工装之后，否则这都算不上是下一步的行动。

那么，到底什么是下一步的行动呢？（艾伦说）“哦，我需要把车放到修理站。哎呀，我需要确认到底会不会：你的大象：降低改变的门槛修理厂是不是能够完成这个目标。我猜我需要给修理厂打电话确认并且预约一下。”（研讨班的一位成员说）“那你有电话号码吗？”

“见鬼，我没有。弗瑞德推荐了一家修理厂给我，而我还没有号码。我知道在整个等式中丢失了什么环节。”

而这就是在很多人身上经常发生的事情。我们扫视一下整个规划后，我们身上的一部分认为：“我不确定是否已经找到了从这儿到那儿的所有部分。”我们知道有些东西不见了，但是我们不确定不见了的东西到底是什么，所以我们就溜了。

当一个任务看上去很艰5的时候，大象就会想要逃避。嗜酒者互戒会的会员们挑战那些正在康复中的酒鬼的目标就是：“一天不喝一杯酒”，这不是什么巧合。他们正是在降低戒酒的门槛。对于一个酒鬼来说，一辈子都不再喝一杯的目标听上去是根本无法实现的。但是，24小时不喝一杯酒的0标看上去就靠谱多了。在解释为什么这个“一天不喝一杯酒”具

有魔力的时候，嗜酒者互戒会认为，“在绝大多数例+当中，我们没法期望每一个可能性都成真”。而且，不管我们事先准备得有多么充分，都没法保证期待中的结果一定能够实现。与此同时，我们花费了如此多时间和精力去预测未来可能发生的事情、安慰未来可能带来的伤害、预防未来的后果，结果这让我们丧失了今天的机会。而且，我们给自己设定的任务的重要性，也拖垮、淹没而且弄疯了我們。

微小的目标导致的是微小的胜利，而微小的胜利经常能够触发一种积极行为的改变。婚姻治疗师迈克尔·维纳·戴维斯曾经写过她的顾客宝拉和乔治的例子。他们已经结婚8年，但却在最近的两年中一直吵个不停。维纳·戴维斯已经给这对夫妇进行了一段时间的咨询，他们获得了一定的进展，但进展并不大。接着，出现了一个突破点。

这个突破点就是一个吻。乔治在早晨吻了宝拉一下，这让她惊奇了一下，并放松了一点警惕心，也让她变得开心了起来。变得开心促使她做了之前根本不会做的一件小事：她煮了一壶咖啡。“我们过去经常一起喝咖啡，但是最近这个习惯却消失了。”她说。

乔治闻到了咖啡香，喝了一杯，而他们也进行了一次愉快的谈话。他们都说这个早晨让他们感觉到更加“放松而且高兴”。宝拉说她的同事们都注意到了她那天情绪的不同，甚至是他们的孩子看上去都受到了这种好情绪的影响——他们那天晚上的时候更加轻松，也不那么爱争辩顶嘴了。乔治的一个吻导致了一种良性循环。

为什么如此小的一件事却是如此重要呢？因为它带来了希望，说明改变是可能的。

这是我们已经一次又一次见识过了的事情，巨大的改变来自于成功的微小改变。一开始的一系列改变看上去就是些琐事，这没有任何问题。真正的挑战在于让大象行动起来，即便一开始这种行动是缓慢的。因此，别让那对负债累累的夫妇一开始就去偿还利息高昂的信用卡账单，而是让他们先把好还的账单还清；别要求政府的雇员们一开始就接受一种新的采购制度，而是提高他们使用政府信用卡的数额；别要求一对夫妇马上停止吵架，而是让丈夫在早晨给他的妻子一个简简单单的吻吧。

大象在取得这些小小里程碑的时候没有任何困难，而它真正的大象：降低改变的门槛16取得成功之后，其他的事情就会出现。伴随着每一步的迈出，大象都更加不觉得害怕也更愿意前进了，因为努力的确见效

了；伴随着每一步的迈出，大象感觉到了改变。

一段一开始伴随着畏惧的旅程，正在逐渐缓慢地朝着一种信心和自豪的感觉迈进。而随着改变的门槛逐渐降低，大象也在不断变得有自信起来.....

## 第七章 管好你的大象：增加你的人气

圣卢西亚鹤踏（St.LuciaParrot）是一种仅存于加勒比海圣卢西亚岛的鸟类。这种鸟非常漂亮，有着鲜艳的土耳其玉色的面部，石灰绿色的翅膀，胸部还有一块显著的红色区域。因为栖息地被毁以及被捕猎成为人们的宠物鸟，到了1977年，世上仅存的圣卢西亚鹦鹉数量都只有100只了。看样子，这种鸟类肯定会灭绝。在生物学家的眼中，这个鸟类物种“到2000年的时候，将难逃被遗忘的命运”。

这时，却出现了一个原本不可能出现的拯救者，一个名叫保罗·巴特勒的大学生。1977年，巴特勒即将修完他在东北伦敦理工学院（North-eastLondonPolytechnic）最后一年的课程。巴特勒热衷于保护环境，他以前曾经在圣卢西亚花了5周的时间完成了一次田野远征调查。在那里，他研究了这种鹦鹉，还提交了建议书，应该要保护这种鸟类。

就在毕业之前不久——“就在失业在我面前若隐若现的时候”，巴特勒说——他收到了一封来自圣卢西亚林业部门的信。让他感到惊讶的是，这个部门给了他一份工作。这个部门的领导对于巴特勒提出的建议印象深刻，他问巴特勒是否愿意再回到圣卢西亚作为保护这种鸟类的顾问再待上6个月。这份工作的报酬是每个月200美元，不仅如此，巴特勒还能住在一个由政府所有的“休息屋”（resthut）中。巴特勒几乎不相信他会如此幸运了。当时他只有21岁，而一个美丽的加勒比海岛国政府要求他去帮助拯救一种濒危物种。

巴特勒之前向当地政府提出的一系列建议可谓直言不讳：首先，加大对捕获或者杀戮这种鹦鹉的惩罚措施，从微不足道的罚款变成巨额罚款，而且还要加上一定时间的监禁。其次，建立一块“鹦鹉保护区”，这样就能够保护这种鹦鹉的栖息地不受破坏。最后，通过开发“雨林旅游”来获得资金，而游客们也就可以有机会看到这片保护区和这种鸟类明星般的魅力了。

注意，改变法律、增强一系列新的处罚条款，这些建议的细则正好是这

本书中所避免涉及的问题的种类。因为我们中的大多数人都没有可掌控的条件借用，但这里面还是有值得一提的东西：巴特勒没有这些工具，林业部门也没有。想让这些建议真的付诸实际行动的话，当地政府的法律也必须进行改变。这意味着，当地的公众必须对这些建议抱支持的态度。因此，对于刚刚毕业的大学生巴特勒来说，他为当地的林业部门工作，手中却只有几百美元的预算，所以他必须找到一种能够让圣卢西亚人团结起来保护鸚鵡的方式，而这些人以前对这根本不当一回事。

保护这种鸚鵡并没有明显的经济回报，它们并不是整个生态系统的关键部分。而糟糕的事实是，假如它们彻底消失了，绝大多数的圣卢西亚人可能根本都不会注意到。巴特勒知道，他不可能找到保护这种鸟类清晰的理由，他必须把希望付诸人们的情感。

巴特勒的核心目标在于让圣卢西亚人相信，他们是那种会保护属于自己的东西的人。在公开场合，巴特勒强调说：“这些鸚鵡是属于我们大家的，而且只属于我们大家。我们需要去珍视它们并且照顾它们。”他做了所有在自己的职权范围之内的事情，以便让公众对于这种与类更加熟悉。他编排了圣卢西亚鸚鵡木偶剧，发放T恤，劝说当地的乐队为它们写歌，确保当地的酒店悬挂印有它们图像的海报，招募志愿者们化装成鸚鵡去访问当地的学校，还要求当地的牧师们去引用圣经中的相关段落。他甚至还跟一家电信企业商谈了印制圣卢西亚鸚鵡的电话卡。而在一种电话择上，这种鸚鵡旁边印着的就是美国的秃头鹰，就好像把塞尔玛·哈耶克放到迪克·切尼旁边一样。这很清楚地显示出，到底哪种国鸟更加漂亮些。

圣卢西亚人开始接受他们的鸚鵡了，就好像它一直都是他们民族认同感的一部分一样。巴特勒所进行的调查显示，公众对于这种鸟的认同感有了戏剧般的提升。民众的支持浪潮使得把由巴尔特和林业部门的提议变成法律成了可能。领导此事的是布里埃尔·查尔斯，他提出了倡议。

随着时间一天天地过去，圣卢西亚鸚鵡从死亡的边缘被杨救了回来。根据最近的一次统计显示，这种鸟类的数量已经变成了600到700只。对于一种已经被宣布濒临灭绝的鸟类来说，这是个令人惊讶的增长。偷猎已经被彻底禁止了。“没有圣卢西亚人会因为射杀鸚鵡而真的被判刑15年。”巴特勒说。

25年之后，巴特勒依然身在圣卢西亚。1988年，当地政府给予他完全的国民待遇。稍后，又授予他圣卢西亚功勋奖章，这是该国最高的荣誉之

一。他向圣卢西亚人展示了以自身身份为傲到底意味着什么，而在这个过程中，他自己也变成了一个圣卢西亚人。

## 第七染52

### 管好你的大象：增加你的人气17

其他的人也注意到了巴特勒所取得的成果。在20世纪80年代中期，一名瑞尔（Rare）保护协会的会员问巴特勒：“你愿意到圣文森特

（St.Vincent）去复制你在圣卢西亚的经验吗？”因为被其吸引，所以巴特勒加入了瑞尔保护协会。他开始同时为圣文森特的林业部门工作，而且成为最高级别的森林官员。在不到一年的时间之内，这个岛国也通过了保护其本国鹦鹉的一系列法律。

巴特勒和瑞尔保护协会的其他领导者们认识到，他们已经解决r保护自然环境中最为紧迫的问题之一。也就是说，在这个世界一些珍贵的地域范围之内，如果当地的居民们不站在保护者一方的话，那想要进行保护是非常困难的。瑞尔保护协会已经证实了自身能够激励起人们去关心自身环境的能力。所以，该组织开始逐步开展更多的类似计划，并开始以“自豪运动”（PrideCampaign）的名称在全世界范围内展开。截至2009年，从巴拿马到印度尼西亚，瑞尔保护协会已经成功地在50个不同的国家里展开了120次“自豪运动”。它们所保护的动物范围从笨伯海龟直到拿破仑懒鱼，后者是一种闪亮的蓝色海鱼，栖息地是珊瑚礁。

我们已经见识了激励起人们去进行改变的方式之一，就是降低改变的门槛，这能够让人们感觉到，相对于挑战来说，自己是“强大”的。但是，现在我们看到的是与之不同的另外一种途径。巴特勒并没有降低改变的门槛，相反，他改变了当地的人。他让圣卢西亚人开始变得珍视起圣卢西亚鹦鹉来了，这是一种世界上其他地方都不存在的物种。他让当地人更加决心、更加有意愿、更加有动力。而当你让人们以这种方式准备好了之后，也就意味着他们已准备好了采取行动的力量。

瑞尔保护协会成功地在全世界50个不同的国家里让当地人行动了起来，这意味着其中蕴含着一些“放之四海而皆准”的道理。而证实这一点的是詹姆士·马奇，他是斯坦福大学的政治学教授。马奇说，当人们在生活中做出选择的时候，他们倾向于依赖一到两种最基本的决策模型。第一种，是经济学专业的学生们熟悉的“后果分析模型”（ConsequencesModel）。这种模型假设，当我们要做出决定的时候，

我们会衡量成本以及我们的各种选项所带来的不同收益，最终选择的是那个能够让我们的满足感最大化的选项。这是一种理性的、分析性的方法。这是保罗·巴特勒知道对圣卢西亚人没有用处的一种方法。很简单，在拯救鹦鹉的案例当中，并没有清晰的“成本/收益”之比。

马奇说，我们在做出选择的时候，还有另外一种方式，该方式被称为“认同模型”（Identity Model）。在这种模型当中，人们肯定会问他们自己三个问题：我是谁？这是一种什么样的情形？像我一样的人在面临这种情形时会怎么做？注意这里面缺少了什么部分：它不包含任何对于成本和收益的分析。

“认同模型”解释了绝大多数人选举时候的表现，这跟我们的之前的“利己主义选民”的观念是冲突的。（这帮助我们理解，为什么一个俄克拉何马州的汽车技工会投票反对给自己带来健康保险的民主党人，为什么一个硅谷的百万富翁会投票反对给他减税的共和党人。）一般来说，当我们使用“认同”这个词语的时候，我们正在谈论的是一种在某些领域里不可改变的共同特征，人们既可能有很强的种族认同性，也可能有很强的民族认同性或者是地域认同<sup>2</sup>。二、管好你的大象：增加你的人气<sup>17</sup>性。但是，这只是在相对狭窄的范围内使用这个术语。我们获得认同性不仅仅是因为天生的，在我们的日常生活中，我们也能够获得认同感，如我们渴望成为好的母亲或者是父亲，虔诚的教徒或者爱国者。

或者还有专业的认同性，例如变成一位“科学家”。很显然，你并非天生就是一个科学家，这是一种你自己找到的认同性。而其他人士，例如你的教授和导师们，则会有意识培养你的这种认同性。随着你获得并且不断加深了这种认同性之后，它就变成了你自我形象中日渐重要的一部分。反过来，它又触发了这种马奇描述的决策过程模型的出现。例如，假如作为一个正在做着化学实验的科学教授，你有了一个赚钱的机会，要为一家大型制药公司的一种新药毒性研究做顾问。从“后果分析模型”的角度来看，这份工作可能比你的大学开给你的工资还要高，接受这份工作根本不需要动脑筋。但从“认同模型”的角度来看，你会想要知道与自己共事的是些什么人，为了取悦客户你需要做出什么样的妥协。正如马奇的模型所说的那样，你会想要知道的是：“在这样的情况中，像我一样的科学家会怎么做？”

因为形形色色的认同性对于人们做出选择来说是至关重要的，任何无视某些人的认同性而进行改变的努力，都很可能注定是要失败的。所以问题就在于：你如何让你的改变成为一件有关认同性而不是成本收益的事



情呢？

位于新墨西哥州中部阿尔布开克市的拉伍莱斯医院组织(LovelaceHospitalSystem)最为关心的，是其不断上升的护士流失率。这里的流失率并不比全国的平均流失率更差（每年18%到30%之间），但是这也不会让情况变得更好一些。当护士们离开之后，就要花大量的金钱去找能替代这些护士的人。这既伤害了士气，也在过渡时期内给病人护理增加了风险。

凯斯琳·戴维斯是当地的一名注册护士，还是医院组织的副主席。她决定采用一种非常规的方式来分析护士流失的问题。她雇用了苏珊·伍德，这是一位专攻“肯定式探询”(AppreciativeInquiry, AI)学科的顾问，她研究什么起作用而不是什么不起作用，所以这门学科对于改变中的组织来说是一个组成部分。就像读者在第二章中所看到的其他例子一样，AI这门学科是另外一个寻找“闪光点”的例子。)伍德和戴维斯决定不去研究为什么有这么多的护士们会离职，相反，她们开始研究其他的护士依然坚守岗位的原因。

在一家有300名护士的医院里，研究团队面谈了超过100位护士。伍德问护士们，什么能让她们的工作令人感到满意。她回忆说：“这些护士们既筋疲力尽又工作超负荷，但是，一旦我们开始在谈话中谈起她们所擅长的话题时，她们谈话的腔调就改变了。”

戴维斯和伍德发现，那些继续留在医院里的护士们对护士这门职业抱有强烈的忠诚感。换句话说，她们的满足是一种认同性——护士这个职业的高尚赋予了她们的工作很大的意义。一旦医院的管理者们认识到了这一点，他们就必须去采取更多的措施来帮助这些护士们去培养属于自己的认同性。例如，管理者们开始寻找各种方式去找到那些有着格外优异护理表现的护士。他们建立了一种新的导向系统，强调的是护士工作令人钦佩的本质。他们建立了顾问项目，帮助护士们去提高知识和技能。

情况已经发生变化的第一个暗示，出现在每年一次的职工满意度调查之中。在调查中发现，护士们的满意度分数都显著提高了，尤其是在“沟通”这一项当中——所有这些有关认同性的访谈和对话都造成了影响。但是，这种影响远远不止于这次调查：在接下来的两年当中，流失率减少了30%。而这样的成功还造成了一个意外的飞跃：在下一

年度调查之中。在各种分类当中，护士们满意度的分数都显著提高了，尤其是在“沟通”这一项当中——所有这些有关认同性的访谈和对话都造成了影响。但是，这种影响远远不止于这次调查：在接下来的两年当中，流失率减少了30%。而这样的成功还造成了一个意外的飞跃：在下一

项地区性的病人满意度调查当中，护士们的表现开始提升整个地区所有医院的整体得分。

这些有关认同性的故事，不仅仅适用于“特殊的例子”，也不局限于科学家、护士或者是圣卢西亚人的范围之内。认识到这一点其实是很关键的。实际上，在所有有关改变的案例当中，认同性可能都会起到一定的作用。即便是在读者自己的案例当中也是一样。当你认为一些人的行为举止需要改变的时候，问一下你自己，这些人是否会同意这样的说法：“我渴望成为与做出改变的人一样的人。”假如答案是肯定的，那这对于你来说就是一种巨大的优势。假如答案是否定的，那么你就不得不去努力向人们展示，他们应该渴望改变以往自我形象。这正是保罗·巴特勒在圣卢西亚所做的事情。他必须让岛上的人们相信，这些是我们的鸚鵡——假如我们想要成为优秀的圣卢西亚人的话，我们最好还是保护它们吧。

为了弄清楚这在商业的环境中意味着什么，让我们看看一家创造出了一种认同性的公司，这种认同性变成了它成功的动力。这家公司的名字叫做布雷西拉塔（**Brasilata**），它是巴西一家市值为1.7亿美元的制造企业，生产各式各样的钢罐。正如读者所想象的那样，钢罐制造已经是一个相对成熟的产业了，既没有太高的增长率，也没有太多令人激动的变化。但是，布雷西拉塔却在自己的生产过程当中打破了以往陈旧、单调的模式化。事实上；它已经成了拉丁美洲最具创新能力的公司之一。

一个钢罐的生产商是如何成为一个广为人知的创新者的？布雷西拉塔的创建者们，都是例如本田和丰田这样的日本汽车厂商制造哲学的信奉者。在这些汽车厂里面，一线的员工获得了对于他们工作的主导权。例如在丰田，假如发现一个瑕疵的话，每一个员工都有权力去停止一条装配线（在当时，这样的做法在底特律是不可想象的）。丰田和本田还热心地从员工那里收集创新的点子。1987年，布雷西拉塔的创建者们也仿照着日本的先驱者们的样子，建立起了属于他们自己的“员工创新项目”（**employee-innovation program**）<sup>0</sup>构建一种新的认同性是这个项目的核心。员工们变成了“创新者”（事实上，当有的新员工入职这家公司时，他们会被要求签署一项“创新合同”），这可不只是说说而已。员工们彼此之间竞争着去搜寻到潜在的创新，这意味着要找到那些有关如何制造更好的产品、改革生产过程以及降低整个过程成本的理念。在工厂的范围之内建立起了一系列的体系，帮助“创新者”们更加容易提交他们的发现。这个项目取得了超乎任何合理预期的成功。直到2008年，总计

134846个点子被提交上去。平均每个人发现了145.2个新点子！这个数字让布雷西拉塔在面对发明这种方式的H本先驱者时也不落下风。

各种建议经常会启发出新的产品。例如，在2008年的晚些时候，这家公司开发出了一种新的方式来制造一种运送危险、易燃性液体的钢罐。为了达到美国的标准，这种钢罐必须能够承受从1.2米的高度落下的考验。依照传统，绝大多数这类产品都是通过增厚金属层的方法来解决这个问题，而这需要使用更多的原材料以及新的制造工艺。不仅如此，这种加厚的设计并非万无一失，假如以某种角度的方式跌落的话，钢的金属层接n就会有裂开5"?考管好你的大象：增加你的人气17

的可能。

布雷西拉塔的创新者们建议采用一种新的设计，启发这种想法的是在冲撞中崩溃的保险杠。他们的新式钢罐可以在冲击中轻微变形，这就减少了关键部分接口的压力。这种新的设计既能够更好地抵御冲击，还能够减少整个钢罐使用的钢材的数量。

这些创新者们引导着这家公司度过了各种紧急状况。2001年，巴西遭遇了一次严重的能源危机（被称为“断电综合征”），这使得政府不得不实行能源配给制，国内企业只获得了严格定量的电力分配。创新者们开始行动，想出了数以百计节省能源的点子。短短几周之内，布雷西拉塔的能源消耗量就降低了35%，而且其能源消耗降到了它所获得配额的总数之下，从而使它能够卖出多余的能源。

另外一个出人意料的点子是由两位雇员一起提出来的：裁掉我们的工作吧，这些X作岗位已经不再是必需的了。这个点子被采纳了（但是布雷西拉塔还是为这两个人找到了新的岗位。该公司有一种不裁人的政策，还把净利润的15%发给员工们）。布雷西拉塔能够持续登上巴西“最佳工作场所”排行榜，也没有什么好奇怪的。

让我们记住以下几点：在这家公司之内，这种既能够取得商业成功也能够获得员工满意的认同性已经建立了起来。布雷西拉塔的员工们没有谁是天生的“创新者”，这种认同性是后天在员工身上培养起来的，而员工们也很喜欢它。这是一种值得披上的保护层。对于他们来说，成为一个创新者，是他们自豪和力量的来源。

假如培养一种认同性的目标听上去令人心生畏惧的话，那么还是鼓起勇

气来吧。心理学的一项经典研究显示，人们可以从一些不起眼的步骤开始。在20世纪60年代，来自斯坦福大学的两位心理学家，乔纳森·弗里德曼和斯科特·法赛尔要求一位研究人员在美国加州帕洛阿尔托地区的高档社区进行一次挨家挨户的调查。当户主们打开房门的时候，这位研究者宣布他自己是一个“安全驾驶”（CitizensforSafeDriving）活动的志愿者，他询问户主们是否愿意在自家的草地上放置一个“小心驾驶”的广告牌。

户主们看到了一张印有安置在不同房前草地上的相同广告牌的图片，效果非常难看，粗制滥造，而且还大得简直要把整个房子都给遮蔽掉了。但户主们却被再三保证说，这个广告牌“仅仅会在您家的草地打一个很小的洞而已”。

毫无疑问，假如志愿者敲开你家的门，你肯定会有一个别具一格的答案。事实上，的确有83%的家庭放弃了这一个“机会”。但这其中却有一个反常的情况：在其他的地区，研究者们使用了一种很简单的技巧，让同意安置广告牌的家庭数量增加了4倍。

他们所使用的技巧是非常微妙的：两个星期之前，同样的户主已经接触过了另外一位志愿者，这位志愿者宣称自己代表的是另外一家驾驶员安全组织。户主们被要求在自家的车或者房子上贴上一个很小的“安全驾驶”的标志，标志大小还不足一张明信片的一半。志愿者说，这个标志的目的是让市民们更加有意识地认识到安全驾驶的必要性。这看上去是一件微不足道的事情，几乎所有的户主都同意这么做。

但是，这种“向小事情说可以”的趋势，看上去已经为“向絮七泰^管好你的大象：增加你的人气18

大事情说4以”开拓了道路。当研究者们两个星期之后回来要求瞬变182

户主们在S家院子里安放难看的广告牌时，有76%的家庭接受了。弗里德曼和法赛尔称这是一种“迈出第一步”的技术——接受张贴微小的安全驾驶标志，让愿意安置安全驾驶广告牌的家庭数量戏剧般增加了。

接下来的结果变得更加奇怪了。有1/3的户主被提出的是不同的要求，他们不是被要求张贴一个微小的安全驾驶标志，而是在一份“保持加州的美丽”的倡议书上签名。这个要求很难被拒绝，因此再一次，几乎所有的户主们都签了名字。而两个星期之后，这些在倡议书上签名的户主

们，也被提出了在自家草地上安置难看的广告牌的要求。

他们中的一半人答应了！这是那些没有在倡议书上签名的人的接受率的3倍。

即便是对于研究人员弗里德曼和法赛尔来说，这样的结果也让人感到迷惑。他们根本没想到，“保持加州的美丽”的倡议会成为户主们热心驾驶员安全的“迈出的第一步”。而这两个领域看上去根本就是不相干的。

经过一些反思之后，他们推测说，户主们在倡议书上的签名或许会导致他们自己对有关认同性感觉的一点改变。他们写道：“一旦（户主）同意了这一请求，他的态度就可能发生改变。因为在他自己的眼中，他可能变成了会做这样一些事情的一种人，他会同意来自陌生人的要求，同意对于他所相信的事情采取行动，以及与正当的理由保持协作。”

从一定程度上来看，与户主们签署倡议书成了证据，证实了他们是负责的公民。这个认同性上的细微变化导致了他们行为的改变：当他们两周之后被请求在自家院+里安放难看的广告牌时，他们的潜意t只要求他们问了自己马奇有关认同性的三个问题：我是谁？这是一种什么样的情况？在这种情况下当中跟我一样的人会如何行事？假如你认为自己的行为 and 邻居们没有什么差别的话，你就会拒绝这样的请求。假如你自己是一个非常重视自家草坪整洁的人，你甚至会袭击那个研究人员。但是，假如你刚刚发现自己是有责任感的公民，那你就会觉得，同意这样的要求是一件光荣的事情。

现在让我们直言不讳地说，这项研究的组成部分良莠不齐,我们要尝试着把它糟糕的部分和科学的部分区分开来。

糟糕的部分是它所谓的小技巧。认为这些户主们是被欺骗了才去做一些事情的感觉是愚蠢的。但是，我们还没有看到其他构建认同性的例子是建立在这种欺骗性之上的。是不是这种欺骗性说服了人们愿意去保护属于他们的鹦鹉？是不是这种欺骗性培养了护士们的职业自豪感？是不是这种欺骗性让员工们像创新者一样的行事？当然不是。假如布雷西拉塔公司的员工们听到CEO说，“我们正在尝试着让你们的思考和行事都更加像一个‘创新者’，因为这会使得我们的公司变得更加有竞争力和创新力”，那恐怕没有人会因此而失去动力。但是，这个有关于草地的研究却是不同的：假如弗里德曼和法赛尔坦白告诉户主们说，“我们要求你们在这份倡议上签名，这样从现在开始两个星期之后，我们就能够哄验

你答应在自家的草地上建起一个巨大的广告牌了”，那对于户主们来说，这肯定是在找抽。

抛开糟糕的部分不谈，这个有关广告牌研究中的科学的部分，管好你的大象：增加你的人气也给我们的观点提供了一些相当有利的证明。它告诉我们，人们是善于发展出新的认同性的。认同性会从一些微不足道的开始处“萌芽”。一旦你开始认为自己是一个负责任的公民的话，你就会希望自己真正依照这样的标准来行事。对于那些正在领导变革的人来说，这是一个非常大的好消息。例如，这就意味着，假如你能够让人们知道为什么关心环境是值得做的话，那花不了几年的时间，人们就会认为自己是环保主义者了。对于负责任的公民们来说，这只不过是早晚的事情。

然而，这个观点也并不是无懈可击。既然一种新的认同性能够如此快地就生根发芽，那将很难让人相信它能够持续下去。例如，在布雷西拉塔的创新者们擅长创新之前，很可能要花上一段时间。起初，他们可能要挣扎着才能赶上来自公司的指示，他们或许会觉得像个江湖骗子似的称自己是“创新者”。

我们可以拿自己作为例子。在我们人生不同的阶段当中，我们两个人（奇普和丹）都曾经被我们身边重要的人督促着去上萨尔萨舞蹈（salsa-dancing）的一系列课程。虽然上这些课程并不是我们周末活动的第一选择，但我们还是答应了要去试一试。幻想是很有吸引力的，我们都能够看见自己跟舞伴们充满激情和艺术美感地在路人满怀嫉妒的眼光中翩翩起舞的场景了。毫无疑问，这个“舞者的认同性”很有吸引力。

没用多久，我们就认识到了我们的幻想错得有多么的离谱了。很快我们就发现，萨尔萨舞是带着虐待狂般的动作风格，创造这种舞蹈的目的就是让中年男人觉得自己非常可笑。萨尔萨舞需要一系列的扭臀动作，而我们发现这在我们的身体结构上是不可能实现的。我们的确想过办法去尝试着让自己继续学>】这种漂亮的舞蹈。

但我们最终没能继续完成自己的萨尔萨课程。

这就是原因：当你挣扎着去做出改变，尤其是有关新的认同性的改变时，你和你的观众都将会经历“萨尔萨时刻”（SalsaMoments）。（别担心，我们不会把这个词儿变成让人不知所云的术语的。）任何新的探索，即便是对于那些最终取得了成功的探索，都包含着失败的可能性。

你不是必定能够学会萨尔萨舞，你不是必定能成为一个创新者、一个护士或者是一个科学家。你也不是一定能够改变自己公司制造产品的方式、改变城市贫民们的观念、重建与自己另一半充满爱心的沟通方式。而对千大象来说，它却真的真的非常讨厌失败。

当你尝试着改变自己或者是你正领导着一场变革的时候，这就向你提出了挑战。你知道自己或者是听众们可能会失败，你还知道这种失败的可能性会触发“反抗”的本能，就好像我们逃掉了萨尔萨课程一样。当它面临着一一条漫长而又凶险的道路时，你如何维持大象的的昂扬斗志呢？

这听上去可能会让人感到奇怪，但答案是，你需要建立起对失败的预期。这不是说整个任务本身的失败，而是失败肯定会在途中出现。这种观念让我们进入一个对于研究者来说非常有吸引力的领域，它可能会改变我们看待这个世界的方式。

读完下面的4个句子，分别写下你对它们是同意还是不同意1.你是一个特别的人，很少有东西能够真正改变这一点。

2.不管你到底是个什么样的人，你总是能够在本质上改变自己。

3.你能够以不同的方式去行事，但构成你的最重要的部分不会真正改变。

4?你总是能够改变那些构成你最基础本质的方面。

假如你对问题1和3持肯定态度，那么你就是个具备“定型心态”（fixedmindset)的人。而假如你对问题2和4持肯定态度，那么你就是个具备“成长心态”（growthmindset)的人。（假如你同意问题1和2，那你真让人搞不清楚。）正如我们将会看到的那样，你具备什么样的心态，在一定程度上决定了处理失败的难易程度、你对是否进行改变的抵触程度。这甚至还会决定你在事业上会将会取得多大程度的成功。

那些具有“定型心态”的人相信，我们的各种能力在本质上是不会变化的。或许你相信自己是一个很好的公共演说家、一个一般水平的管理者，以及一个很棒的组织者。作为一个具有“定型心态”的人，你相信自己会在这些领域里面有一点更好或者是更坏的变化，但从本质上来说，这正是使你变得与众不同的特性。而一个人的行为，就是他们天然能力的一种最好的体现，就好像浅尝的第一口酒的味道是你买的那瓶酒的一

种最佳体现一样。

结果是，作为一个具备“定型心态”的人，你倾向于避免接受挑战。因为假如你失败了的话，你害怕其他人会将你的失败视为你真实能力的体现，还将会把你当成是一个失败者。（就好像刚喝的第一口酒如果不好就会让你把整瓶酒都扔掉一样。）你会把负面的反馈当成是一种威胁，因为看上去就好像其他人都在说他们比你要好一样。（他们把自己放到了一个能力比你强的位置之上了。）你尝试着不发挥出全力。（真正优秀的人根本不必如此使劲，难道不是吗？）这让人回想起网球选手约翰·麦肯罗的年少成名。他极有天赋，但对严格的训练或者是自我提高一点都不热心。

与之相反，那些具有成长心态的人就相信，能力就像肌肉一样，是能够通过练习来增强的。经过精心的努力，我们可以让自己在写作、管理或者是聆听爱人心事的技巧方面表现得更好。具备这种头脑的人更愿意接受挑战，尽管会有失败的风险。（不管怎么说，假如你曾经尝试过但却最终失败的话，你就不必担心每个人都会嘲笑你是个“天生的笨蛋”了。）他们会在工作中找出更多的含义。他们更愿意接受批评，因为最终这会使他们表现得更好。或许他们现在还没有达到其他人的水平，但他们却是以长远眼光来考虑问题的。这跟那些不愿意改变自己的死脑筋们不同。就像高尔夫球运动员老虎·伍兹一样，他获得8次锦标赛冠军的速度比历史上的任何人都要更快，但他还是认为，自己的挥杆动作需要进行全面调整。

你到底是个什么类型的人？这不是什么智力抢答测验，不存在什么正确与错误答案。斯坦福大学心理学教授卡罗尔·德维克的职业生涯就在研究这些心态类型，她还是提出这些术语的发起人。她的研究结果很清晰：假如你想实现所有的潜能，那你就需要是一个成长心态的人。

德维克研究了这两种不同类型的头脑是如何影响奥运选手、音乐艺术家和商人们的表现的。在她的那本必读书《心态制胜》(Mindset)中，她严密论证了拥有一个成长心态将让你在几乎所有的事情上都更加成功。这是因为，这种人不会在自己的生活和事业中故步自封，他们会不断给自己加压，敢于冒风险，接受反第7章37管好你的大象增加你的人气18

馈而且会以长远的目光来看待问题。

一旦你对这些概念有了认识，你会到处发现那些死脑筋的人，看看我们



表扬自家孩子的方式吧：“你真聪明！”“篮球打得真棒！”这些就是死脑筋的助燃剂。有助于成长心态的表扬方式是表扬孩子们的<sup>7</sup>努力，而不是他们的自然天赋：“我为你在这个项目上所付出的努力而感到骄傲！”或者是，“你应该听从教练的指示，你在今天的跳投中真的犯规了”。

我们两位作者学习跳舞的经历，就是典型的定型心态导致失败的例子。在尝试着去做了一段时间自己所不熟悉的事情之后，我们得出的最终结论是：我们是糟糕的萨尔萨舞蹈学习者，我们天生就学不好它。我们放弃了，因为让别人知道这一点会让我们感到不舒服。而那些具有成长心态的人则永远不会突然得出这样的结论。不同的头脑，导致了我们在看待同一事物时候的不同态度。

毫无疑问，这立刻就导致了一个明显的问题：那些死脑筋的人，能够学习成为一个脑筋灵活的人吗？

## 10

2008年，德维克跟两位合作者，来自斯坦福大学的卡；<sup>7</sup>莉<sup>7</sup>特里妮乌西和来自哥伦比亚大学的丽萨<sup>7</sup>布莱克维尔决定在高中学生中进行一项实验：假如她们能够培养学生们以成长心态的方式来看待问题，学生们的数学成绩能够变得更好吗？

正如我们所知道的那样，高中时期对于学生们来说是一个艰难的过渡时期。绝大多数人对于它的记忆是喜忧参半，有40%的人会把青春期当成是自己一生中最糟糕的岁月。而就在青春期刚刚开始的时候，学生们进入了新的学校，课业更加繁重，老师们也不会再给予他们像小学老师一样温暖的关注。对于那些具有定型心态的学生们来说，高中还是一个转折点。德维克发现，在小学的时候，具有定型心态的学生和成长心态的学生们的表现一样出色。但到了高中，一开始，他们的成绩就会迅速下降。不仅如此，这种下降的趋势还会在此后的数年时间里一直延续下去。

在德维克的研究当中，死脑筋的学生们经常会用一些定型心态的方式来解释他们成绩的下降：“我是最笨的学生”、“我的数学一直很烂”。注意，他们在谈论自己能力的时候，是把其当成一种永久的特性来看待的，就好像他们在说“我的眼睛是棕色的”一样。（其他成绩下降的学生们则会采用一种更加“反对老师”的立场，他们的说法是，“我做得不好是因为老师的问题”或者“我的数学老师是个肥胖的淫棍”。）在一组七

年级的学生中，德维克进行了一次有关数学成绩的试验。在这所进行试验的学校当中，有79%的学生都有资格参与联邦免费午餐项目。这说明，他们身处的低层经济环境很可能会让他们无法在学业上取得成功。在对比组中，学生们接受的是一般的学习技巧培训。而在实验组当中，学生们学习的则是如何培养自己的成长心态。

实验组的学生们被告知：你们的大脑就像是一块肌肉一样，通过练习能够使之得到锻炼。通过练习，你能够变得更加聪明。德维克告诉他们说：“没有人会笑话小婴儿，说他们好蠢啊，因为他们根本就还不会说话/就像是小婴儿随着学习能够不断地变得聪明一样，你们也可以。”还记得当你第一次玩滑板或者是弹起吉他时的样子吗？”课堂顾问们让学生们去思考，自己在过去的时日中已经学会了哪些技巧。不仅如此，他们还让学生们去回忆，第七華39管好你的大象..增加你的人气18不断地练习在掌握这些技巧方面到底扮演了多么关键性的作用。他们让学生们明白，“在变得容易之前，任何事情都很难”。所以学生们永远都不能够因为没有迅速掌握某种事物的技巧而轻易放弃。在8周时间之内，实验组中的学生们一共接受了2个小时的“大脑就是一块肌肉”的培训。结果怎么样？令人震惊。

对于在对比组里那些接受一般性学习技巧培训的学生们来说，在七年级一开始的时候，他们的平均数学成绩是C+水平。从此之后开始变得更加糟糕，在学年结束之后，他们的成绩滑到了C，接着又滑到了C-。在实验组里的学生的情况则完全不同，他们止住了数学成绩下滑的趋势，之后还逆转了它。在他们身边的同龄人当中，这些学生们取得了优异的成绩。

有些学生身上发生了戏剧性的转变，德维克说：“有一天，我们让新的一组学生们接受了这种成长心态方式的训练。马上，那个最调皮捣蛋、最麻烦、学习最不努力的吉米脸上就显出了泪痕，他说：‘你的意思是不必永远都是蠢货了？’从那天开始，他就开始努力了。他开始通宵不睡地学习，在此之前他根本就没有这么做过。他开始早早上交作业，这样他就能获得反馈并且改正错误。这些孩子们现在相信，努力学习不会让你变得更加脆弱，而是让你变得更加聪明。”

老师们不知道自己的学生到底是属于实验组还是对比组，他们被分配的一项工作是指出在春季学期里有哪些学生的身上出现了积极改变。在这些被挑出来的学生当中，有76%的学生属于接受了“大脑是一块肌肉”的实验组。

跟所进行的工作相比，这样的结果是戏剧性的。毕竟，数学是一种累积性的课程。而实验组的学生们已经在春季学期里面上了1/3的课程了。短短两个小时的培训跟学生们日常生活中的其他事情比较起来是微不足道的，但正是这两个小时有关智力的培训让学生们的数学成绩变得更好了。德维克成功地证实了，成长心态是可以被教会，而它的确可以改变人们的生活。

## 11

在商业世界当中，人们毫无疑问是拒绝成长心态的。商人们思考问题的时候只有两步：制订计划，接着执行计划。在这中间不存在什么“学习阶段”或者是“练习阶段”。在商人们的世界观当中，说要进行练习就好像意味着自己的执行力不够。这样的结果是——我们根本不关心你是怎么做到的，我们只关心结果是不是做到了！

但是，为了创造并且持续进行改变，你的角色必须更多地像一个教练，更少地像是一个球员。你必须接受成长心态并且在自己的团队中逐渐将其贯彻下去。为什么这是如此关键呢？正如哈佛商学院教授莫斯·康特在研究大型组织中所观察到的那样：“未到终点，所有的一切都应该看成是失败的。”婚姻治疗师迈克尔·维纳·戴维斯也曾经表达过与之类似的观点：“真正能够稳固的改变，经常是前进三步之后，又后退两步。”

假如说失败是改变的一个必要部分的话，那么人们如何看待失败的态度就是举足轻重的。艾迪奥（IDEO）是世界上最为卓越的产品设计公司，它的设计产品包括苹果电脑的第一支鼠标以及最新的红十字会献血标志。艾迪奥的领导者们知道他们必须让员工——更重要的是客户们——准备好承担失败的命运。

艾迪奥的CEO蒂姆·布朗说，每一次设计的过程都要经历几个“含糊不清的阶段”。艾迪奥的一个设计师甚至还草拟了一个第一期主管：你的大象：增加你的人气伯

“项目情绪表”，以预测人们在整个设计过程中的不同情绪。这是一个U型的曲线，一开始的时候处在顶峰，代表的是积极的情绪，标记着“希望”。第二个顶峰出现在结束的时候，也代表着积极的情绪，标记着“信心”。但是，在这两个顶峰之间，则是一种负面情绪所形成的波谷，标记着“洞察力”（insight）。

布朗说，设计“很少能波澜不惊地从一个高度过渡到另外一个高度。”当一个团队接受一个新的项目之后，一开始团队中会充盈着希望和乐观主义的情绪。随着团队的成员们开始收集数据而且观察实际生活中人们在使用现有产品时的纠结状况，他们觉得找到新点子是毫不费力的。但是，接着就会进入一个困难的阶段，因为他们需要把所有这些新点子融入到一个合理的新设计当中。在这个“洞察力”的阶段，很容易就会让人陷入沮丧的情绪当中。因为，洞察力不会总是轻而易举拍拍脑袋就出现。在项目进行到一半的时候，人们会觉得自己已经失败了。

但是，假如整个团队能够坚持着跨越这个由焦虑和怀疑所形成的波谷的话，他们最终就会找到不断增加的冲劲。他们开始测试自己的新设计，他们认识到自己所获得的改进，他们不断地打磨新设计，以便让其变得更好。最终他们认识到，他们已经解决了原有的问题。这就是这个团队达到“信息巅峰”的时刻。

值得注意的是艾迪奥的领导者们在处理这种波峰和波谷时所采取的措施：他们建立了对于失败的预期。他们告诉自己的团队不要去相信项目刚刚开始时候的所谓的好感觉，因为接下来难啃的骨头就会出现。然而相当奇怪的是，当他们事先发出这种警告之后，常常出现的却是乐观主义的情绪。

这正是有关成长心态的悖论：当看上去是让人们注意失败的时候，实际上是鼓励了人们去寻找方法避免失败，这是一种不屈不挠的乐观主义。我们会经历拼搏，我们会经历失败，我们会经历挫折——但在这一切结束之后，我们将会变得更好，我们最终将会取得成功。

于是，这种成长心态，就变成了对抗失败主义的一种缓冲。因为它把失败当成是改变取得进展的一个自然的组成部分。而这是关键的，因为只有当人们把失败当成是一种学习而不是真正失败的时候，他们才能够坚持下来。

对于很多尝试着采用一种名叫“最低创口心脏手术”(minimally-invasive cardiac surgery, MICS)新型治疗方式的医院来说，它们是通过艰难的方式才得到这个教训的。哈佛商学院教授艾米·埃默森就研究了采用这种治疗方式的16家医院。

传统的开放式心脏手术会造成很大的手术创口：病人的胸骨被分裂开，血液通过心脏机来进行体外循环，真正的心脏暂时停止跳动。MICS手

术则不会造成如此之大的创口，因为它能够在胸腔不打开的前提之下修补心脏。外科医生们只需要在病人的两肋之间切开一个细小的3英寸长的切口。与此同时，一根装着瘪了气的气球的导管则会小心翼翼穿过这个切口，到达病人的主动脉，然后被充气，这样就能从体内控制内出血的数量。外科医生们就通过这个两肋之间的细小切口进行手术。

这个狭窄的手术空间改变了外科手术的各个方面。采用开胸式心脏手术的时候，外科医生能够采用各种方式阻断主动脉的循环。对于手术团队来说，这不是什么大问题。但若采用MICS的手术方式，气球是被放置在病人的体内当中以起到阻断主动脉血液循环作用的。外科医生没法看到它，也没法感觉到它，所以就不知道它是不是在恰当的地方膨胀的，也不知道它是否施加了足够的压力。为了解决这个问题，外科医生就必须高度依赖于麻醉师监测气球在病人体内的放置情况。在气球最终被放置到位并且充气膨胀了之后，也并不意味着大功告成。气球的位置还需要被持续监测，以便确保其能够阻止血液的循环。正如一个护士所说的那样：“当我读到培训手册的时候，我根本没法相信，跟标准的手术案例相比，它是如此的迥然有别。”

在生与死的关键时刻，在整个团队对情况几乎无法进行判断的前提下，这样的手术过程具有很强的不确定性，就像是夜晚在航空母舰上迫降一架喷气式飞机一样。但是，这样的不确定性带来的是巨大的好处：病人们不需要忍受巨大的痛苦。接受MICS手术的病人们4天之后就可以离开医院回家了，之前的时候是8天。他们的康复过程缩短到了3周，不再是以前的两个月。

MICS疗法能够给使用它的医疗团队们带来潜在的巨大好处。但是，想要获得这种好处，医生们就必须忍耐着度过最初的学习阶段。很多的新技术都需要经过这种阶段——想想学习使用计算机辅助作图的设计师，或者是学习个人数据助理跟踪货物的快递商们吧——不付出，就不会有收获。

埃默森研究了16家采用这种新技术的医院。她发现，有一些医院成功地学习并且使用了这种新的技术，但是其他的医院则失败了，重新回到了开胸式心脏手术的治疗方式上。她在成功的团队和失败的团队中得出的结论，是证明成长心态力量的有力证明。

使用这种新技术最有效的团队，采用了被埃默森称之为“学习框架”的措施，它把MICS手术形容成一种一开始很困难，但假如团队能够开放思维并且进行交流，之后就变得简单的事务。

在“山区医疗中心”（MountainMedicalCenter），M医生就采用了一种学习框架。他经常带着一部头部摄像机进行手术，以便让整个团队都看到整个手术的进程。他还鼓励团队对他正在做什么、为什么这么做进行提问。他还确保了自己的团队勤奋地进行练习：他故意在同样的一周里安排了最初的6个MICS手术，所以整个团队就能够不断地反复练习，从而避免因为时间太久而忘掉他们在前一个案例之中学习到的新东西。他还确保了同样的团队在最初的15次手术中能够一起合作。在此之后，他每次只向一个团队中增加一个新队员，所以每个新人都能够在不给手术过程增加风险的前提之下学会新的东西。山区医疗中心在采用MICS手术方面取得了巨大的成功，而他们的成功能够归功于成长心态。M医生将目光聚焦下练习，他就像是一个教练一样，建立了这样的循环机制，从而能够最大化地增加医生们的学习机会和提高技术水平的概率。

其他医院的医生们则放弃了他们的主动性。在德克鲁姆(Decorum)医院，首席心脏医生D医生出于保持竞争力的原因希望采用这种MICS的手术方式：“我们希望所有的人都知道我们能够采用这种方式进行手术。这跟市场占有率有关，病人们希望知道我们能够采用MICS。”他的团队成员们在谈到采用这种新的手术方式时提到的却是“保持竞争力”。（其他的大型医院们都能够采用这种治疗方式了。）于是，MICS手术几乎被当成一种在孩子们眼中特别希望得到的新型玩具，尤其是当其他的酷小孩们都已经得到一个的前提之下。

D医生最终没能够将这种手术方式贯彻执行下来，虽然切口的确变得更小了一下，但他依然在打开病人們的胸膛进行心脏手术。他的一个护士评论道：“D医生是个循规蹈矩的人。”最终，旧有的习惯取得r胜利。结果使用mics的案例越来越少，最后第七隶35管好你的大象..增加你的人气  
W

终于被彻底弃之不用了。

在所有她曾经到过的医院当中，埃默森发现，那些失败的团队所犯的错误是他们希望“在第一次尝试的时候就取得成功”。而激励起他们的也是些偶然性的因素，如“表现优异，优于众人，完美无缺”。但是，当最初有限的几次尝试没有能够达到“表现优异”的程度之后，这种思维方式就

会让整个团队遭遇失败的命运。

与之相反，那些成功的团队则聚焦于不断地进行学习。他们不再假设自己能够迅速精通，他们预测着自己将会面临挑战。最终，他们变成了最有可能完美实施这种手术的人。

失败经常是进行学习的最好方式，而正是源于此，初期的失败是种必要的投资。IBM做出关键性的决定中，有一个非常著名的故事。在20世纪60年代，曾经有一名高层管理者做出了一个让公司损失1000万美元（在2009年，这笔钱相当于7000万美元）的决定。当时IBM的首席执行官是汤姆·沃森，他把这位高层管理者叫到了他在集团总部的办公室里。记者保罗·B·卡尔罗记下了之后所发生的场景：就在这位高层管理者忐忑不安的时候，沃森问道：“知道为什么我把你叫到这里来吗？”

这个人回答说：“我觉得你把我叫到这儿是为了把我炒掉的。”

沃森的回答令人大跌眼镜。

“炒掉你？”他问道，“怎么可能？我刚刚花掉了1000万美元来培训你。”

13

1995年，佐治亚州路易斯维尔市长期从事特殊教育的老师莫莉·霍华德发现，当地正在修建杰斐逊乡村中学的一个新校舍。

“每一天我都驱车前往这栋建筑，我好奇的是，‘谁将会管理这所学校呢？’而这个问题一直纠缠着我，‘为什么你就不合适呢？’”霍华德说。

她申请并且得到了这份工作。但是，这次晋升也给她带来了一个巨大的挑战。在这所学校中，有8成的学生都生活在贫困当中。那所高中只有15%的学生会继续上大学。“那些你认为会取得成功的学生们的确成功了，”霍华德说，“但是那剩下的85%的学生怎么办呢？”

很多老师都带着接近于失败主义的情绪。“在这里的一种信仰是，有的学生的确行，而其他的学生则的确不行。我们在这里去帮助那些能够帮助到的学生们，而且我们也要接受有些人的确帮不上忙这一事实，我知道自己必须迎接这样的挑战。”霍华德说。

霍华德迅速开始了行动。首先，她必须去推广一种新的认同感。霍华德

相信，每个学生都渴望上大学。因此，她废除了学校以往的双轨制教学，不再把学生们分为“有希望上大学”的学生和“接受职业教育”的学生。

在她的学校里面，每个人都认为自己有希望上大学。她加强了考试和培训项目。在整个4年高中教育当中，她为每个学生都安排一个能够作为他们“考进大学的顾问”的老师。她最为与众不同的做法，可能是改变整个评分体制。在她的新体制之下，杰斐逊乡村高中的分数是：A、B、C，以及NY。

尚未得分（NotYet）。

第七莓37管好你的大象：增加你的人气作在霍华德的眼中，杰斐逊高中的学生们已经接受了一种“失败的文化”。依照定型心态的方式来看，他们表现的就如同他们天生就是失败者一样。学生们经常不做作业，或者是乱涂乱抹就上交上来。这看上去是没有意义的，然而在某种程度上，给他们一个D甚至是F的分数也是一种能够帮助他们的简单方式。这或许意味着他们的得分不高，但至少他们做了作业了。

在这种新的评分体制之下，除非学生们已经解决了问题，否则他们就不会停止下来。“我们已经跟学生们清楚地说明白了什么是A、B以及C。”霍华德说，“假如他们做的作业不合格，老师们会说NY。这给了他们一种感觉：我的老师认为我可以做得更好。这改变了他们的预期。”

这所学校取得了脱胎换骨的变化。学生们和老师们的相处更为融洽，学校的毕业率显著地提高了，学生的分数已经提高到了没有必要继续上补习课的程度了。2008年，在48000名候选人当中，霍华德当选为美国中学联盟2008年的年度人物。

霍华德改变了她的学生们。他们在他们当中培养出了一种新的认同感你们都有希望上大学。接着，她成功地把杰斐逊中学从一个定型心态的学校变成了一个具有成长心态的学校。她相信，每个学生都有合格完成作业的能力，没有学生注定是失败者。在杰斐逊中学，没有“永远不行”，只有“尚未得分”。

在进行改变的时候，我们需要一次又一次地提醒我们自己和他人一些



基本的事实：我们的大脑和能力都像是肌肉一样，通过练习都能够变得更加强壮起来。我们都不是天生的滑板好手、科学家和护士，我们必须学会如何成为这些人。而我们之所以能够忍受这中间的苦楚，则源自我们能够以这样的身份进行生活的渴望。我们希望成为的那种人，让我们进行着必要的改变。

在莫莉·霍华德的例子当中，我们看到了把对于一种新身份的渴望与成长心态结合在一起所能够产生的令人吃惊的后果，这就是如何让你的人得到成长的方式。

在过去的几章里面，我们已经认识到，有关改变的核心挑战，就是如何持续地让大象前进。在此过程当中，需要给骑象人指出方向，需要给大象提供动力。我们也认识到了动力来自感觉——光是知道相关的知识并不足以让人们进行改变——以及信心。我们必须让大象去相信，它是有能力进行改变的。有两种方式能够培养人们的信心，以便让他们在面对自己所面临的挑战时觉得自己相对“强大”。要么是把改变的难度降低，要么是让人们变得更强大起来（或者两招同时使用）。

然而，行文至此，我们有关改变的认识还是不完整的，因为很明显的确存在着一些即便是一只不情愿的大象和困惑不已的骑象人也能够成功改变自身行为的情况。例如，即便是一个根本没有希望按时抵达约定地点的失望而又愤怒的开车人，在红灯出现的时候，也会老老实实踩下刹车。

因此，想要让改变的效果巩固的话，我们必须要考虑环境因素。

第19章 管好你的大象：增加你的人气

## 第八章 让大象找到新的道路：改变外部环境

当有人在路上超了你的车时，出于本能，你可能会骂上一句：这真是个烂人。（或者你内心的真实想法比这还要激烈。）你基本不可能这样想：哎呀，这个家伙到底怎么了，他干嘛这么急躁呢。

我们为什么不这么考虑问题，原因并不难找到。因为这看起来有点不正常，这么做就好像是我们在为坏人作恶进行辩解一样。但是，考虑一下我们自己的行为，当我们自己也这么疯狂地开车超过别人的时候，其他人也会大骂我们是个疯子的。那么，这次疯狂的驾车行为所表现出来的

是你内心真实的样子吗？或者只不过是有一些特定环境之下的情急之举？在这本书一开始的部分当中——那些拿着更大爆米花桶的观影者会吃掉更多的爆米花——我们已经见识了，想要把问题归结于人的品质是多么轻而易举。假如我们不是对于这种“爆米花桶效应”有所了解的话，很容易就会得出的结论是：那些拿着更大的爆米花桶的人都是贪吃鬼。但是，通过这项研究所得出的毫无疑问的结论是：当你给人们更大爆米花桶的时候，他们就会变成贪吃鬼。同样的道理，当一个人在一个重要约会迟到20分钟之后，他们在开车时就会变成一个疯狂的驾驶者。这看上去属于人性问题，但其实经常是由于环境问题。

毫无疑问，在商业世界当中，同样的现象也是存在的。爱德华兹·邓明是制造业“全面质量管理运动”（Total Quality Movement）的主要推动者，他曾经讲过一个公司的例子。这家公司的生产过程会用到各式各样的易燃物，所以毫不奇怪这家公司经常会发生火灾。但是，这家公司的老板却不认为自己的企业存在着什么生产环境的问题，他认为火灾多是人为纵火所导致的。他于是给公司所有10500名员工都寄了同样的一封信，恳求他们少放一点火。真让人无语。（看上去是因为纵火犯所导致的问题，其实是因为易燃的化学药品所导致的。）对于环境到底蕴藏有多么大的力量，我们通常都是盲目的。在一篇著名的心理学文献当中，斯坦福大学心理学家李·罗斯全面调查了大量有关心理学的研究之后指出，人类具有一种系统性的倾向会让其忽略环境力量在塑造其他人的行为时所起到的作用。他给这种植根于人性本身的倾向进行了命名：基本归因误差——这个术语的含义是说，我们错误地将人们的行为单一地归咎于他们自身的本性，却忽略他们所处的环境。

基本归因误差会使人类之间的关系变得复杂化。婚姻治疗师迈克尔·维纳·戴维斯曾经这样说过：“绝大多数人都将自己一系列婚姻问题归咎于配偶身上深层的性格原因/一位妻子可能会说，我的丈夫是一个顽固派。但是维纳·戴维斯则可能会这样进行回应：你需要承认的是，你的丈夫并不永远都是个顽固派。当他的同事们在工作中采用接待客户的新方式时，他并不固执己见。当你建议采用一系列新的方式进行家庭理财的时候，他也并没有故意待着不动。他的顽固性主要体现在当你建议采用一种新的方式跟孩子们相处的时候，而且当你这么做的时候，他几乎每次都不配合你。在这种情况下，他的性格当中并没有什么根深蒂固的顽固性使他产生这样的表现。（当然，这并不是为他的行为寻找借口，但这却能够为问题的解决提供一种希望，因为环境的问题比一个人的本性更容易解决一些。）基本归因误差，正是导致我们为什么会热爱

例如《狗语者》(The Dog Whisperer)或《超级保姆》(Super Nanny)这样电视节目的原因。在这些电视节目当中，看上去不可救药的狗和孩子们，却被一些采用新型训练方式的局外人给制服了。一开始，我们看到了一只见着什么都扑上去咬的狗，和一个根本不听话的孩子，所以我们不可避免地会认为他们的性格有问题：这只狗是只疯狗，这个孩子是个捣蛋鬼。而当一次简短的训练完成之后，这只狗和这个孩子都有了脱胎换骨的变化，这狠狠地冲击了我们的思维。

现在我们能够见识到为什么进行改变时的第三个因素——环境——是如此重要了。假如你想要让人们的行为发生改变，你就要既能够给骑象人一个清晰的指引，也能够给大象提供动力和决心。除此之外，你还能够通过把这段旅程变得更加容易的方式来达到目的。建立一个斜坡，然后在人们身后推上一把，这就能够克服整个过程的一些摩擦力。积少成多的信号告诉他们，离目标已经不远了。

简而言之，你能够改变前进的路途。

为了见识一段更加平滑的路途能够怎样改变人们的行为，你可以看一下这个研究：为什么大学生们愿意（或者不愿意）出于慈善的目的捐献罐头食品？研究人员们知道，有些学生的确比其他一些学生更加仁爱也更加大方，自然而然的，他们会更倾向于捐献食物。但令研究人员们好奇的是：我们是否能够改变环境，让那些原本不大愿意进行捐献的学生也去捐献呢？

首先，他们必须能够从全部的学生当中找到那些更有善心的学生。因此，研究人员们调查了某个特定宿舍的所有学生，让这些学生们就谁更愿意捐献和谁更不愿意捐献给自己的室友打分。一旦研究人员们将这些打分的成绩汇总之后，他们就对谁是更有善心谁是善心最少有了一个较准确地把握。

接着，研究人员们改变了环境。一些学生在邮箱中收到了一封内容不甚详尽的信，信中告诉他们，下周有一次食品的义卖活动，让他们带一些罐头食品去学校的特雷斯德（Tressider）广场（这所大学里的一个著名地标）的一个摊位去进行捐献。其他的学生，则收到了一封内容更加详尽的信。信中包含了一幅标注着这个摊位的地图，以及要求学生捐献豆类食品的罐头，同时还建议学生们要安排一下自己前往特雷斯德广场的时间，这样他们就不必特地为了捐献而跑一趟。

更有善心和不太热心的学生得到这两种信的概率是随机的。一周之后，在食品义卖结束之后，研究人员就谁捐献了食物谁没有捐献食物获得了一份详尽的清单。

收到只有大概内容的学生们并没有特别表现出他们的善心：只有8%更具善心的学生和不足1%不那么热心的学生进行了捐献。直到这一步，那些不那么热心的学生们的表现也没有什么可奇怪的。（但是那些更具善心的学生们的表现则不是那么出众了。）接下来则是令人震惊的一组了。那些收到内容更加详尽的信的学生们毫无疑问表现出了更多善心——42%原先更具善心的学生们进行了捐献，原先不那么热心的学生们中间也有25%的人进行了捐献。

对于我们来说，这是一个相当具有启发意义的结果。仅仅是让进行捐献的环境发生了一点改变，这些研究人员们就让那些原本不热心的学生中有1/4的人进行了捐献。（简而言之：假如你自己没吃饱需要食物果腹的话，和那些虽然很有善心但没有地图的人比较起来，那些虽然原本不热心但 着地图的人要靠谱3倍。）更重要的是，环境并非是发生了什么天翻地覆的改变：在那封信中只不过是给予了更多的指导而已。（想象一下一种更具干预性的措施会导致什么样的结果：假如志愿者们挨家挨户敲门收集食物的话，结果会是如何？）看上去是人的问题，通常却是环境的问题。而不管你的角色到底是什么，你都或多或少在受着身边环境的约束。

今天，就在度过自己的一天时，注意一下你有多少次被其他人所改变了的环境在制约着自己的行为。交通工程师们希望你以一种可预测、有序的方式进行驾驶，所以他们在马路上画上了斑马线，装上了红绿灯和各种标志。商店营销人员希望你能够在他们的商店里逗留更多的时间，所以他们把放置牛奶的冷柜放到了商场的最里面。你老板的老板想要在员工中间有更多的合作精神，所以她批准了一项“敞开门扉计划”，希望各个工种之间不再有隔阂。银行已经厌烦了你总是把自己的银行卡遗留在ATM机里，所以现在的机器会强迫你在拿到钱之前先把银行卡收好。

第<章D7让大象找到新的道路：改变外部环境的扭转环境意味着让正确的行为更加容易，让错误的行为变得更加困难，其实就是这么简单。为了说明问题，大家可以想一下亚马逊网站的“一键式订购”。只需要花掉打电话1/10的精力，你就能够购买到一本新书或者一张新的DVD，从而立刻拥有满足感。亚马逊网站的设计人员只不过是把一种他们想让我们做出的行为——在亚马逊上花钱——变得更加容易一点而已。他们尽可

能地降低了购买商品的门槛。通过这么做，他们获得了数以百万计的收入增长。

这种简单的、一键式的改变的机会是无穷无尽的。几年之前，一个名叫彼得·布格曼的顾问接手了帮助一家管理咨询公司解决行政性问题的任务。在这家公司里，员工们从不按时提交他们的时间表，这会拖延整个公司的事务性安排，而它的顾客们又是按小时来进行收费的。以前，这家公司的员工是以纸质的形式提交他们的时间表的，这会让他们的安排很可靠。但最近这家公司却开发了一种在线的时间表工具，可员工们根本就不愿使用。管理人员们想尽办法向员工们推广应用这种新的工具，但人们就是不买账，也不按时提交时间表。

情急之下，管理人员们想要使用他们手中的行政性权力了。他们宣布：这种新的在线工具是强制使用的。“这在一半的员工身上起到了效果，”布格曼说，“其他人则直接对其置之不理。”管理人员们已经准备好了要让这次“战争”升级了：他们准备了一份备忘录，上面宣称那些不使用这种在线工具的人将无法拿到薪水。（插一句：以我们的经验来看，这是一种非常普遍的反应——想要改变事物的人们通常会本能地想到采用“胡萝卜加大棒”的政策。但这对于人类的行为来说却只是一种非常粗浅的认识，它只把人们的行为当成是针对贿赂和惩罚的应对方式。而这种观点很快就会变得荒谬起来，想要让自己下属的行为发生改变，难道每一次老板都要举起“不变不发工资”的大棒来吗？）布格曼踩下了刹车。“等等，”他说道，“我们知道为什么人们不愿意采用这种在线的工具了吗？”管理人员们假设员工们都爱唱反调，甚至就是彻底的反对派，这是典型的基本归因误差的错误行为。布格曼说服了管理者们进行更多的调查。

那些及时上交纸质时间表的员工们被问到，为什么他们不使用这种在线的工具时，他们的答案是，纸质的更加简单。出于怀疑，采访者们问员工们是否愿意在使用这种在线工具时接受观察。结果是有说服力的：在使用这种工具时，一旦跳出了一个所谓的“使用助手”时，很多员工立刻就开始抱怨了。具有讽刺性意味的是，设计这个所谓“使用帮手”的目的就是帮助员工们完成表格。所以管理者们剔除了这个“使用帮手”，允许员工们自由使用这种在线工具。

使用率立刻就出现了提升，没过几个礼拜，所有人都在使用这种在线时间表工具了。“没有人愿意公然违抗潮流，”布格曼说，“他们只不过是在选择沿着那条更加容易的道路前进而已。”

这个故事典型的遗憾之处在于，管理者们一开始并没有意识要在道路方面寻找解决方案。相反，他们想要通过威胁说不发工资来吓唬大象。布格曼说这些人算是头脑短路了：“不管怎么说，我已经要求他们这么做了；我告诉了他们到底如何使用；我告诉他们必须使用；我不知道还有什么招可用了！”在这一点上，这些管理人员们的确觉得他们已经用光了所有能用的招数，所以他们才会跳到使用不发工资的招数上来。

“在我们的商业环境当中，我们被教育着将目光聚焦于如何刺激人们，”布格曼说，“甚至是我们的父母们也是这么做的：一定要先做这件事情，否则别想拿到零花钱！”但是管理者们——以及父母们——所掌握的工具通常要比他们所认为的多很多。要想改变道路，就要先改变行为。

### 案例5:-\

你能够让问题学生们按时上学吗？

### 情况介绍

巴特·米拉尔是美国俄勒冈州西北部波特兰市林肯高中的一位美国历史老师。他被一群与罗比和肯特一样的学生给搞得焦头烂额，因为他们经常上课迟到。他们坐在教室的后面，谈天说地而且哈哈大笑，搞得整个班都鸡犬不宁。米拉尔曾经尝试过给他们点颜色看看——在课堂上严酷无情，甚至让他们几次去见校长，但这看上去一点效果都没有。他还能做些什么来管住这些调皮捣蛋的学生们呢？（巴特·米拉尔和这种情况都是真实的，但学生们的名字则用的化名。）？-

W.、？

改变的目标是什么，是什么拖了它的后腿？

假如米拉尔想让罗比和肯特表现得就像是模范学生们一样，他是注定会失败的。让我们把目光聚焦于那个关键性的目的吧：我们希望罗比和肯特在上课前就老老实实坐在座位上。假如能够实现这一点（这可不是无足轻重的小进步），我们就能够让改变的雪球持续滚动下去。

我们需要承认的是，在是什么拖了改变的后腿这一问题上，这不是一个有关骑象人的问题——我们假设罗比和肯特清楚地知道应该什么时候坐到座位上去。所以，我们一点都不必考虑骑象人的问题，这是一个有关

大象的问题——孩子们只不过是愿意准时上课而已，尤其当这使他们跟朋友们在半路上闲逛的时间减少的时候。道路本身可能也会起到一定作用——环境或者是文化是不是会让他们更愿意继续保持自己的拖延习惯呢？

如何改变？

？给骑象人提供方向。不需要。因为孩子们清楚知道自己应该做什么。

？让大象动起来。1.找到感觉。或许孩子们在看待米拉尔老师的时候.更多把他当成是一种抽象的权威形象，而不是一个人U想象一下.在某次与每个孩子进行一对一的谈话中.米拉尔老师可能会说：\*\*我觉得非常有压力，因为我总是按下葫芦浮起瓢，这就是我们的看法。我知道，你在迟到几分钟的时候根本不觉得这是什么了不起的大事儿。但正是这种做法让我好好完成工作的机会变得越来越不可能了。你能帮我一个忙.提前一点到校吗？n根据共鸣程度的大小，这种做法可能有效。或者，更可能的是，彻底无效。

？塑造道路。1.扭转环境。上课铃响起之后锁上教室的门，这样迟到的人就会被困在走廊上了。2.建立习惯。在每次上课前给所有的学生们出一道每日小测验，有一到两个简单的答案。假如罗比和肯特不参加这些测验的话，他们就不能及格。3.把群体聚集起来。在墙上贴上^准时~的记录表——或许，当罗比和肯特看到他们是为数不多几个公然跟规范作对的学生之后，他们就会不再这么做了#4.建立习惯。建立一条规则，每天最后一个坐到座位上的学生会被第一个叫起来回答问题。5.把群体聚集起来。找到一种方式，让罗比和肯特知道,其他学生都不喜欢他们的做法。麻烦制造者通常会拥有的一种幻觉是,他们的违规行为让自己成为大家眼中的英雄.而来自同伴们的负面反馈则会让他们迅速气馁下来。6.扭转环境。做跟巴特\*米拉尔所做过蒸/菜1让大象找到新的道路：改变外部环境21的同样的事情：他买了一个二手沙发，并把它放到了教室的前排。的确，坐到这个沙发上而不是硬板凳上是件很酷的事情——既能够舒服地坐着，还可以休息.很快，罗比和肯特每天就早早地来上课了.因为这样他们就能够“抢到一个好座位”能让他们每次都自愿坐到k室的前排.这种做法真不赖，贝基?理查德斯工作的单位是旧金山南凯瑟尔医院。.在这里，护士们每天要处理大约800个处方。“处方管理”（MedicationAdministration)这个过程发生在医生开出一种特定的药品和病人最终将药片吃下肚子之间。护士们拿到医生们开出的字迹潦草的处方之后，把它誊抄下来。接着将其发到配药房。当药品备齐之后，

护士们必须按照处方的要求将剂量分清，然后以正确的方式在正确的时间将药片给病人们服下。

护士们的表现令人惊讶：平均来看，每1000次当中，他们大概只会出现1次错误。然而，因为南凯瑟尔医院每天都会开出庞大数量的处方，所以每年出错的总数达到了250次。而哪怕只出现一次错误，对于病人来说也是非常有害甚至是致命的。例如，假如一个病人服下了过多血液稀释剂肝磷脂的话，其血液就将无法凝结，而且会大出血。假如病人服下的肝磷脂的数量不足的话，他又会出现血液凝结过度导致中风。

除了她自身要进行的医护服务之外，理查德斯还是这家医院成人临床服务的主管。她的目标是希望降低让病人吃错药的数量。她相信，绝大多数的错误都出现在护士们分心的时候。而分心的现象是很容易出现的，因为绝大多数传统医院都将处方管理的区域设置在护士工作区域的正中央，这意味着这里是整个楼层中最为吵闹的地方。得克萨斯州立大学教授泰丝·佩普曾经研究过相关问题，她说：“今天我们都称赞那些能够同时从事好几项任务的人，我羡慕那些能够一次解决很多问题的人。但是，当你在配药的时候，这是最不应该实践‘一心多用’的领域。”

把自己带入理查德斯的角色思考一会儿。你的目标是清晰无误的：改变护士们的行为，能够让他们的注意力更加集中，这样他们分心的可能性就减少了。

我们如何能够实现这一目标？首先，我们应该将核心的问题剖析出来。护士们知道人们对于他们角色的期待是什么——这意味着关键性的步骤已经明确了？—因此，这里并不存在骑象人的问题。护士们在感情方面也不存在什么抵触情绪。实际上，当因为其他事物而分心的时候，护士们还会因此而感到难受。这意味着，在这个例子当中，我们遇到了一只不太常见且跟我们的目标一致的大象。

看上去问题就在于使人分心的那些事物。没有人会在召唤一个正在经过走廊要给病人们发药的护士时要进行反复地考虑。更糟糕的是，在其他分散他们精力的时候，护士们还觉得自己有必要去遵从。没有谁会告诉一个外科医生说：“伙计，对不起，我正在处理病人们的药品呢。”所以要想让药品出错的概率变小，这正好是突破口。

因此，当你认真考虑这个问题的时候，你就会认识到，其他的人正是问题本身。其他的医生、护士、病人的家属们都是。他们的一举一动都会



扰乱护士的工作，而他们还压根儿没有认识到这一点。他们有太多的问题需要去考虑，因此，当他们需要帮助而又正好看到一个护士经过时，他们自然而然就会喊护士过来帮突八瘡1G 让大象找到新的道路■■改变外部环境d忙了。理查德斯需要去做的事情是，让其他的人认识到自己的所作所为是碍事的。她需要让人们都看到这种坏习惯。

在理想的情况之下，当护士们配药的时候，他们应该处在一个隔音和封闭的房间之内。在南凯瑟尔医院，这种解决方案要想在空间上得以实现是不现实的。理查德斯退而采用了一种可见的符号，一种可以被护士们带在身上的符号。符号上会明确标示出：嘿，现在别打扰我，我正在分配药品呢。

在考虑了肩带和围裙之后，理查德斯最终选择了马甲。她决定将其称之为“配药马甲”。但是，哪里能够买到这种特殊的马甲呢？理查德斯说他们费尽了心力：“第一件配药马甲是从网上订购到的，做工非常差。是廉价的塑料加上亮闪闪的橙黄色做成的。所以当你在网上订购的东西。”

随后，随着这种马甲到手，理查德斯向她的同事们透露了这个主意：当你釵制药品的时候，你应该穿上这件马甲。它足够S目，所以走廊上的人们都能够注意到它。而我们中间的所有人，包括医生们在内，都会知道你穿上这件马甲之后意味着什么，我们将不会打扰你。

在这家医院里，理查德斯选择了两个部门进行了为期6个月的实验，实验从2006年7月份开始。

理查德斯很快就在同事那儿遇到了一个问题：护士们讨厌这种马甲，医生们也不喜欢它。“护士们认为这种马甲让自己显得低人一等，而真正需要的时候又找不到了。”理查德斯说。“他们还不喜欢这种颜色。‘你怎么把它洗干净啊？’还有一位内科医生讨厌这种马甲的理由是，当护士们穿上它的时候，自己就不能够跟护士们在走廊上聊天了。”

护士们写回来的反馈意见十分尖锐：“啊，我们会出错，你想把这事儿弄得人尽皆知啊。”“你想让人们认为我带上了个处罚的标志，我不乐意。”“给我一顶安全帽和一个锤子，我就能跟马路工人们一起干活了。”

“他们真够不给面子的。”理查德斯说。这种马甲的接受度如此之低，以

至于理查德斯已经准备好废掉这个项目然后去试试其他的方法了。

接下来是实验得出的数据：

在6个月的实验期里面，错误率下降了47%。“这真让我松了一口气。”理查德斯说。

一旦数据公布之后，人们抵触的情绪就消失了。因为结果令人瞩目，除了一个部门坚持认为不需要它之外，整个医院都接受了这种马甲。在整个医院大规模地使用这种马甲的第一个月里，除了一个部门的错误率上升之外（猜猜是哪个部门？），其他部门的平均错误率下降20%。大家知道，若是一种方法人人厌恶，但却依然能产生效果，那这就是一种好方法。而事实上，因为效果如此明显，以至于人们的抵抗情绪也转变成了接受。于是贝基·理查德斯找到了一种让环境改变的方式。

在航空业中，类似的做法已经被使用了很长时间。因为绝大多数的空难都是发生在飞机起飞和降落的时候——这意味着这两段时间内工作最繁忙，也最需要团队合作。所以，航空业就强制采用了一种叫做“静默驾驶舱”（sterile cockpit）的规则。当飞机的高度低于10000英尺的时候，除非直接与飞行有关，否则飞行员之间不允许进行交谈。当飞机飞行到10000英尺的高度之后，飞行员之间可以找到新的道路：改变外部环境。飞行员们之间可以讨论足球、自家的小孩或者是令人厌烦的乘客，但是在9500英尺的时候就不行。

IT部门也在软件的开发项目上采用了这种原则。它这么做是为了实现一个重要的目的——把一种新产品的开发时间从过去的3年压缩到9个月。在之前那些截止口期很紧张的项目当中，随着工作人员落后于时间表的程度越来越加剧，工作环境也会变得越来越紧张。于是，人们倾向于打搅自己的同事以便赶快获得帮助，而管理人员们定期在项目组里面巡查以便看整个项目进展得怎么样了。结果是，人们彼此之间打搅对方的次数变得越来越多。每周的工作时间延长到了60到70个小时，人们周末也开始加班，希望能够找到时间不受打扰地专注于工作。

IT部门决定开始进行一项实验：他们把周二、周四、周五的中午之前规定为“静默时间”。这么做的目的是给程序员们一个安静的时间，使他们能够在不被打扰的情况之下处理一些更为复杂的代码任务。甚至是那些原本在与人的交道方面表现最差的程序员也感受到了这种改变所带来的好处。一位之前打搅其他人次数最多的程序员说：“我之前总是担心有

属于自己的静默时间时该怎么办，又该如何从中获得更多的帮助。但是，这个实验更多让我考虑到了我给其他人带来了多么大的麻烦。”

最终，这个部门实现了9个月时间开发出新软件的严格目标。部门副总将之归功于静默时间：“没有它，我认为我们不可能在截止日期之前完成任务，”他说，“这是一个新的基准。”

在这些不同的环境之中——飞机驾驶室、医院、IT项目组——正确的行为并非是自然演化而来的。护士们不是“自然而然”被提供了足够的空间去不受打扰地工作，程序员们也不是“自然而然”就能够一个人心无旁骛地去设计代码。相反，领导者们必须去有意识地重塑整个过程。在整个环境经历了一点很小的扭转之后，很快，正确的行为就出现了。这里改变的并不是人，而是环境。看上去是人的问题，通常却是环境的问题。

我们已经看过了很多在组织中重塑环境的例子——办公室、航空业以及医院里——但是，不要有什么误解，其实我们自己也能够掌握这些神奇的工具。

有很多人已经发现，当碰到改变他们自己行为的时候，周围环境的力量每次都会打败他们的自控能力。所以，之前提到过的进行爆米花桶大小实验的布莱恩·沃辛克，他就是一个立志节食的人。而他的计划是：使用小号的餐具，如更小的盘子、碗以及杯子。

沃辛克知道，假如我们使用的是更大号的餐具的话，我们就会觉得有必要把它们用食物装满——感觉把盘子装个半满像是道德上有些残缺似的。不仅如此，因为我们还非常喜欢把自己盘子里的食物吃光，这就成了大问题了。大盘子=更多的食物-吃得过多。根据沃辛克的说法，想要控制饮食的话，我们必须从控制盘子的大小开始做起：把晚餐盘放进盒子塞进壁橱，每晚用沙拉盘吃晚餐；用小型的酒杯而不是巨大的高脚酒杯；永远都别直接从袋子或者盒子中间直接取出小点心吃，相反，把适量的点心放进一个容量更小的开胃品碟子上。这些非常细小的环境上的改变——把大盘子大碗大杯子放进壁橱——会对进食行为产生巨大的影响。

我们都在与自己玩着这些游戏，希望催促着自己去做那些应该去做的。让大象找到新的道路：改变外部环境21该去做的事情。本书的两位作者知道这么一个例子：有个家伙每晚睡觉之前都认真穿上自己的慢跑服和运动鞋。这样做的话，一旦他早晨醒了之后，出门跑步就变得简单了一

些。我们的另外一位朋友，不把咖啡壶设定到起床时间时自动煮咖啡档上的话，他是绝对不会去睡觉的。新鲜煮出的咖啡的香味，能够帮助他战胜“睡魔”。还有一位妇女，她真的把自己的信用卡冻进一块冰里头。这样的话，当她觉着S己非常急迫地想要花钱的时候，她就强迫自己要有一个冷静（或者不如说是“解冻”）的阶段。

自我操控是有效果的。一个名叫阿曼达·塔克的女经理曾经使用过类似的环境改变原则来改善自己在工作中的管理风格。塔克是耐克公司驻越南的经理，经常出差到越南边远地区的工厂去检查工作。而当她不在办公室的时候，工作就堆积如山。所以她回来之后，经常超负荷地加班加点。“我觉得自己的工作已经超过了能够承担的限制。她说。对于塔克来说，关上办公室的门处理堆积如山的工作是件有诱惑力的事情。但她也知道，跟自己的团队之间保持顺畅的交流同样非常重要。事实上，她建立了一种叫做“开门办公”的政策，以允许自己的手下在她出现在办公室时直接就能跟她见面。

任职9个月之后，塔克请求自己的团队就她作为一名经理人员的表现进行了一次评价。当被自己的手下评价为看上去没有时间跟人进行交流的时候，塔克感到非常震惊。“他们中的有些人反感的是，当他们走进我的办公室后，我经常还是盯着电脑屏幕，而且当他们说话的时候，我手里还是继续敲打着键盘。这当然给了他们一个强烈的信号：我所做的事情比跟他们进行交流更加重要。”塔克说。

她知道他们是正确的，这真是一个坏毛病。她还知道，自己办公室的布局还加剧了她的这种习惯。当下属来到这里跟她见面的时候，他们是坐在她桌子对面的椅子上的。当她面对着他们的时候，她的视线中依然能够看到电脑的显示器。所以对于塔克来说，在下属员工的脸和显示器之间来回交换视线非常简单简直是轻而易举。

塔克重新布置了她的办公室。她移动了办公桌，这样它就不会把自己和来访者间隔开来了，她还在办公室里新设了一个办公区域，放置了两个小沙发和一张桌子。现在，当她在跟自己的手下在办公室里会面的时候，电脑已经彻底脱离了自己视线，也不会再有什么让她分心的东西了。

“只不过是重新布置了一下办公家具，我就能够跟来见我的人进行更好的交流了。”她说。6个月之后，她再次进行了一次调查，她的沟通分数得到了显著的提升。

假如你曾经看过塔克最初的业绩评估，你可能会得出的结论是：虽然她建立了“开门办公”的政策，但她依然是那种不愿意聆听手下人意见的麻木不仁的管理者。但是这却是种基本归因误差的错误。只不过是重新布置了一下自己的办公室，塔克就让自己变成了“另外一种人”。这就是改变环境的力量。

“智胜自我”(outsmartingourselves)会让人感到心满意足。(现在大家知道了，所谓的“智胜自我”的含义是，骑象人比大象要更加聪明些。)塔克的解决方案的魅力之处就在于它的优雅性——一个看上去棘手的管理问题，通过一个下午的办公室重新布置就得到了解决。塔克通过改变她身边的环境，改掉了自己的筑巢习惯，让大象找到新的道路：改变外部环境坏习惯。

这是个深深困扰本书两位作者的问题。在写作这本书的时候，让我们感到恼火的是，自己总是管不住自己而去看电子邮件。这是一个令人感到痛苦的讽刺之处，在给予读者们建议说如何去控制他们的大象时，作者却管不住自己的大象，总是想去查一查有没有新的电邮。因此，我们决心去找到一些解决方案。

假如读者曾经使用过微软的电邮软件Outlook的话就会知道，当你收到电邮的时候，电脑的喇叭里就会播放出提示的声音。事实上，这声音听上去就像是数码效果的猫薄荷①(digitalcatnip)0当你听到这种声音响起的时候，怎么可能不去检查一下邮箱呢？这就好像是一个富有的尼日利亚政客所乘坐的飞机坠毁了，而你只能在有限的时间内获得他的一部分财富，那你会怎么办呢？

奇普·希思决定改变他的环境：他在操作系统的控制面板中四处寻找，最后终于找到了在系统层面删除邮箱声音的地方。稍后他注意到，有新邮件出现的时候，任务栏里还会出现一个闪烁的图标——对于大象来说，这是更加难以抵御的诱惑。于是，他又用自己女儿的“魔法道具”把它给彻底覆盖掉了。现在，这个问题已经不会再打扰他了，无知成了一种福气。

与此同时，丹·希思也使出了杀手锏。他买了一部旧的笔记本电脑，删掉它的浏览器，更狠的是，连它的无线网络驱动也给删除掉了。现在，当他需要集中精力的时候，他就拿出这个过时了的老机器到咖啡馆或者图书馆里面去，根本就上不了网。于是，通过自我约束，他获得了解放。

我们跟电邮斗争的例子是有点“惨不忍睹”了，但是，在那①猫薄荷，一种草本植物，能释放出使猫变得兴奋的清凉气味。——编者注些更为重要的话题上面，这种做法的确值得考虑：设计一种环境，在这种环境中，不管是在你自己还是在你的同学们的身上，想要做出那些不受欢迎的举止的话，不仅仅是更为困难，而且是根本不可能的。正如事实所证明的那样，在我们这个世界上，的确有很多的人通过消除掉各种错误的坏习惯，让自己能够更加投入生活了。

以工业安全领域为例。很多工厂在制造产品的时候会使用一些非常危险的机器设备，在错误的地点错误的时间使用它们的时候，工人们的手指甚至是整个手掌都有可能会被切割下来。假如说你是这个工厂的一个领班，刚刚有个工人的手指被切割了下来，你又希望以后能够彻底避免这种事情发生的话，那你怎么做才能实现这一H标呢？

通过使用明确的指示，你能够给工人们头脑中的骑象人指出明确的方向，“勿用手动机器”，或者是“危险：可能受伤”。然后再辅之以标示着这部机器危险部分的插图。

你可以通过恐吓让人象听话。我们能够从驾驶员的培训课程中找到一些灵感——在这些课程上，年轻人被要求去观看可怕的血淋淋的车祸影片。这样在上完培训课程之后，他们再开车的时候就不会像个愣头青了。为了仿效这些影片，你可以把工人们聚集到一起，给他们播放一段一个倒霉的家伙失去手指的视频。向工人们展示这种伤害会造成什么样的伤口，从而让他们彼此督促着别把“安全第一”当儿戏。“我希望自己能够更加小心点/工人们会说。

事实上，假设你的手下都是些无可救药的家伙——他们就是在不可救药地蛮干，好像开运动会一样决心要在这台机器上葬送自己的手指头。这时候你还能够保证他们的安全吗？

结\举1

让，大象找到新的道路..改变外部环境22绝对可以。很多的工厂都实现了这样的目标。例如，有的机器就被设计成只有两个操作按键同时按下时才会启动。这两个操作按键的位置设计得很巧妙，工人要想同时按下它们的话，就非得让自己的两只手臂抬高而且分得很开才行。这样做的好处是，假如工人们的手想要按下这两个按键的话，他们的手就不可能接触那些危险的区域了。而假如他们不同时按下两个操作按键的话，机

器根本就不会运行。不管是哪种情况，工人们的手都保住了。

事实证明，你能够通过改变环境让一种危险无比的行为变得安全。

以这样的精神为指引，思考我们这个世界上所有能够让“坏习惯”变成不可能或者是几乎不可能的那些发明吧：不会威胁儿童安全的药瓶锁；除非制动已经被踩住否则无法移出停车场的汽车。这些设计都起到了防火墙的作用。

注意，这些产品设计创新的起点，都是为了避免造成伤害。事实上，“避免伤害”是科学研究一个日益兴旺的领域之一。美国的各个州政府都有人在研究这个领域——一般来说，资金总是不足的，这挺让人讨厌——他们的工作就是考虑如何避免各种各样的伤害，从车祸、溺水、老人滑倒到枪伤致死都包括在内。虽然彻底避免这些意外事故的可能性是零，但却可以避免这些意外所造成的伤害。

为了最小化事故所带来的风险，“伤害干预”的专家们经常会采用一种简单的框架，叫做“哈顿矩阵”(HaddonMatrix),哈顿矩阵通过凸显三个关键的阶段而能够提供一种方式来系统性地思考意外事故：发生前、发生中、发生后。

例如，假设我们的目标是减少车祸事故所造成的伤害。“发生前”的干预包括所有能够避免车祸发生的事物：在高速公路上更换亮度更高的照明器材！在路上标志清晰的斑马线；推广使用防爆轮胎；推广反酒后驾车运动。

在“发生中”的干预过程中，我们接受车祸事故发生的可能性，问自己如何能够降低车祸所造成的伤害。安全带和气囊是最典型的干预方式，但除此以外，车祸易折式操纵杆以及安全通道也是有效的措施。

“发生后”的干预承认车祸和伤害都是不可避免的，但我们现在的目标是把伤害所造成的损失减小到最低的程度，尽最大可能地恢复健康。这个时候，一个快捷有效的紧急事故医疗团队的角色是举足轻重的。

在处理那些无关生死的事情的时候，哈顿矩阵也是有用的。假设你是一家小公司里IT部门的职员，你日常繁忙的职责之一就是避免因为计算机故障所造成的重要数据的损失。在这种情况下，很多IT支持人员不是采用哈顿矩阵，而是吓唬其他员工在使用计算机的时候要小心翼翼

翼。（毫无疑问，这又是一个基本归因误差的错误了——认为自己的同事都是些鲁莽而且懒惰的家伙！）。然而，假如你考虑一下哈顿矩阵的话，你在解决问题的时候①由学者哈顿（Haddon W Jr.）提出“三种因素、三个阶段”的理论，主要是用来分析伤害发生原因的依据，也可以作为事件发生的预防和控制理论指导依据。其理论包含三种因素：宿主（人）、媒介物、环境；以及三个阶段：发生前、发生中、发生后。——译者注  
销<亲?3让大象找到新的道路：改变外部环境22就会有柳暗花明的感觉了。例如，考虑一下“发生前”干预的措施：假如计算机不出故障的话，数据也不可能损失了。所以，你或许应该每月固定检查计算机，给每个人都额外购买笔记本保护装置，并设立预算，每3年彻底更换一次计算机。

“发生中”干预意味着，采取多种措施来避免死机而导致数据损失。例如，有的计算机拥有额外的一块硬盘驱动器，所以数据可以实时被复制下来。一次死机让两块硬盘都受到损害的可能性是很小的。

最后，“发生后”干预接受了数据已经损失的现实，将目光投向如何把伤害程度降到最低。在这里最明显的措施是，建立一个自动化的夜间联网支持系统。这样假如出现死机而数据也已经损失了的话，你还可以重新恢复之前一晚的数据。另外的措施是采用各种方式避免关键性的数据出现损失。例如，假如你使用了SalesForce.com这样的在线工具的话，那些关键性的数据是否损失就不会依赖于一块硬盘健康状况的好坏了。

值得注意的是，我们成功地建立起了一个避免数据损失的强大网络，从而不必担心我们的员工是否对此有所察觉并主动配合。我们根本就没有和他们头脑中的大象或者是骑象人发生关系，我们只不过是改变了环境，让错误的行为不可能出现了而Li。

1999年，在一家名叫“Rackspace”的公司里面，一些不良行为突然被禁绝了。从一个特定的时刻开始，这家公司的员工停止做一件事，而开始做另外一件事。而在这家公司的历史上，这种行为的突变应该成为它最重要的转折点。倘在我们谈到这个关键的时刻之前，一点背景介绍还是有必要的。

Rackspace是一家为其他公司维护网站的公司。它对于自己为客户提供的服务而感到骄傲，从它的企业宣言“为您提供全心全意的支持”中就可可见一斑。这家公司专注于为客户提供服务也获得了回报：随着时间的流逝，Rackspace已经因为它的服务换回了大量的订单。不仅如此，它



的“客户满意度”分数——这是用来衡量客户评价的一个经常采用的标准——也一直处于整个行业的翘楚地位。

但Rackspace公司不是从一开始就是这么以客户为导向的。在1999年的时候，Rackspace根本没有过多考虑过它的客户服务水平。这家公司的创办者格雷厄姆·维斯顿说，当时，Rackspace拥有的是一个“抗拒服务”的商业模型。这意味着，客户服务的部分被视为单纯的成本单位，所以要把规模削减到最小。因此，Rackspace给客户服务电话设立了一系列的障碍，认为对客户提供的服务越少，它的利润水平就会越高。

（假如你认为来自客户的电话是坏事的话，你就会采取一切措施阻止客户打电话，就像是亚马逊很多年一直实行的就是不公布客户服务电话的政策一样。）时间走到了1999年的秋天，有一个客户的服务电话打了进来。它一开始和其他的电话没有什么差别：一个客户想要给Rackspace打电话寻求支持。他按下了号码5以便获得帮助，但他实际上听到的是一个语音信箱，这个信箱说：你可以自由地在这里留言，但我们不会经常对这个信箱进行检查，所以你最好还是给我们发电邮。这个客户于是不情愿地按照它建议的地址发送了一封电邮，而Rackspace的部门永远都不会回复它。

在经历过几次这样让人不愉快的被踢皮球之后，这个客户恼怒了。在进行了一系列的调查工作之后，他成功地堵到了格雷厄姆·维斯顿。出于震惊，维斯顿要求这位客户再发一封先前发过的邮件给自己，承诺说自己会过问此事。

维斯顿检查了接收电邮的长长的链条，然后对于之前的无数询问都被忽略掉而感到越来越愤怒。“让我震惊的是客户们所要求的服务内容，”维斯顿说，“这都是些对我们来说轻而易举而对客户来说却难比登天的事情。所以，我脑袋里的问题就是，我们就不能够给客户id提供令其开心的服务吗？”

维斯顿知道，他的团队无法维持一种不顾客户感受的商业模式。“我们进行了一次180度的大转弯。”他说。

于是，维斯顿雇了一个名叫大卫·布莱斯的人作为客户服务部门的主管。在布莱斯跟整个团队的第一次碰面会上，他宣布Rackspace将会转型，从一个害怕给客户服务的公司转型为一个致力于为客户提供服务的公司。他在墙上悬挂了一幅鼓舞人心的宣言：“Rackspace致力全心全意地为您提供支持。”这句话很快就流行了起来。

当然，这只是种说法而已，但很快人们的行动就让说法不再只是说法了。维斯顿开始彻底改变Rackspace的商业模式。当然，给予更好的服务不可避免地要带来成本的增加，而假如Rackspace在提高服务水平同时还增加了技术方面的投入的话，就不可避免会带来产品价格的提升，以至于没有客户再购买它的产品。所以，维斯顿开始推动整个公司不再追求最新的高科技，这一点引人注目。“我们不希望花大价钱跟其他的公司在科技领域拚得你死我活的，我们相信标准化。我们希望减少关注的领域，知道到底应该做什么和不做什么。假如你是家跟亚马逊一样大的公司，你就应该拥有自己的网站，除此之外，我们就没法帮你的忙了。”他说。（注意，这是给骑象人提供了一个清晰无误的指南。）或许维斯顿和布莱斯所做出的最为戏剧化的改革也是最简单的改革了。跟其他的同类公司一样，Rackspace也拥有一个“排队呼叫系统”（call-queuing system）（“你的呼叫对我们来说非常重要。请按1键获得录音帮助，但对你的问题并不适用；请按5键给我们留言，而我们根本不会回复；请按8键重复这些选择”）。对于整个客户服务体系来说，排队呼叫系统也许是最为基础性的工具了。

维斯顿废除了这套系统。

“当客户打电话来的时候，就意味着他们需要我们的帮助，也意味着我们必须去接电话。”他说。没有了排队呼叫系统之后，也就没有了安全网。电话会一直响到有人接听为止。对于维斯顿来说，这是整个服务道德的关键性标志。当客户遇到问题的时候，我们不应该选择自己适合给他们提供服务的时间，我们应该选择对他们来说合适的时间来提供服务。当维斯顿废除了排队呼叫系统之后，他就让回避客户变得不可能了。

随后，Rackspace设置了“贴身服务奖”，这给员工们设立了一个标志。（对于大象来说，这是一个认同感的标志：我们是全心全意为客户提供服务的人，这会让我们变得与众不同。不是出于巧合，在2008年的时候，Rackspace已经第二次进入《财富》杂志最佳工作场所排名了。）到2007年的时候，Rackspace每周平均会接听3个客户的来电，聚焦于为客户提供服务也终于获得了回报。2001年，Rackspace成为第一家获得赢利的为企业提供主页服务的公司，在接下来的6年时间里，它的赢利以每年85%的幅度进行增长。到2008年，Rackspace已经超过AT&T成了这个行业市值最高的公司。

第八象?7

让大象找到新的道路：改变外部环境2210是什么改变了Rackspace公司里客户服务人员的性格吗？没有。在这种改革发生之前和之后，他们的性格一直都没有发生改变。他们只不过是在一个新的环境里面开始了工作而已。旧有的习惯（忽视客户）变得越来越难，而新的习惯（为客户提供服务）变得越来越容易了。

在这一章当中，我们已经见识到，看上去的“性格问题”在环境改变了之后就很容易获得纠正了。而且改变的程度非常大，废除掉排队呼叫系统之后，客户人员开始为客户提供服务了。改变老板办公室的布局之后，员工们的不满意也消失了。

所以说，整个环境中的一点扭转都会给行为带来巨大的变化。

## 第九章 让大象找到新的道路：形成新的习惯

让大象找到新的道路：形成新的习惯 麦克·罗马诺出生于1950年，在威斯康辛州东南部港口密尔沃基长大，是四个兄弟中的老大。他的父亲是个打零工的人，平时装修或者是安装暖气设备什么的。他的母亲拥有一个商业美术设计的学位，在家相夫教子，偶尔接些零活以贴补家用。

罗马诺是个急脾气。他18岁还在上高中时，在跟人打架的时候把一个家伙从窗户扔了出去。因为害怕吃官司，他应征进广军队。他说自己已经成了军人了，所以法院也就没再怎么追究他的责任。

他最终被分派去了驻越南第173空运部队，这是支由精兵组成的颇受尊重的伞兵队伍。然而，在这支队伍里却有一个公开的秘密：滥用毒品。其他的兄弟部队称这些人是“会跳伞的吸毒者”。在参军之前，罗马诺没有吸过毒品。他努力希望自己不要跟其他吸毒的伞兵们一样同流合污。

在他加入军队短短几个月之后，一个地雷在他的身边爆炸了，他的右手、前臂和脚部都受了伤。他被送往位于金兰湾（Camron Bay）的医院进行康复。在这里，他第一次吸食了鸦片。

就跟他身边的很多人一样，他也迅速成了吸毒者。即便是在他离开医院之后，他依然能够搞到毒品。他大多数时候吸食的是鸦片混合物，但是想要找到液体鸦片甚至是鸦片口香糖也是很容易的事情（其他的例如迷幻药和大麻之类的毒品就更不用说了）。在接下来的13个月服役时间里，他的毒瘾一直持续地折磨着他。

在越战期间，与罗马诺成为吸毒者类似的故事屡见不鲜。美国白宫被现役士兵吸毒的问题搞得焦头烂额的，因此想要彻查这个问题。结果是令人震惊的。在越战开始之前，士兵们只会在碰巧的情况之下才可能接触到麻醉品，但只有不到1%的人成了毒品的瘾君子。但是越战开始之后，有几乎一半的士兵都尝试过吸毒，有20%的人成了瘾君子。在越南，谁会成为吸毒者是随机的，种族和阶级跟一个人是否吸毒没有任何关联。

吸毒的行为在一开始的时候就决定了——有20%的吸毒者在到达越南的第一个礼拜就开始吸毒，有60%的吸毒者是在到达之后3个月时间之内染上毒瘾的。奇怪的是，看上去并不是因为战争的创伤导致了士兵的吸

毒。研究人员们发现，在吸毒和士兵被分配任务的艰巨性、他们所面临的危险、朋友的死亡之间并不存在相关性。罗马诺开始吸食鸦片是因为他受伤了，但是绝大多数的吸毒者并没有受伤。毒品只不过是越南士兵一种生活的现实，以及文化的一部分。

当数以千计的吸毒士兵们开始返回美国之后，政府的相关部门开始感到害怕。军方及地方上的领导人们害怕，整个国家的毒品治疗设施将会拥挤不堪，远远超过其所能够负载的能力。他们担心这些退伍军人无法找到工作，从而可能会去犯罪。

麦克·罗马诺正是官方所担心的士兵中的一员。他在1969年乘机回到美国之后，回到了密尔沃基的家乡。他随身偷运了大量的鸦片混合物。

但是，随后他的生活开始发生改变了。在他回到家乡一到两个礼拜之后，他跟朋友们驱车来到镇上，在那里他遇到了一个之前在小学时就认识的女孩。“把车停下！”他说。他随后紧紧地跟上了她。当时，这个女孩在附近的一家药店里面当售货员。“我觉得她真美。”罗马诺说。

这两个人开始约会了，而女孩很快就知道了罗马诺是个瘾君子。她给他施压要他戒毒。他试了几次，但每次都因为受不了痛苦又再次复吸。与此同时，他也开始工作——建筑、室内壁画以及其他的临时性工作——他还开始在威斯康辛州立大学上艺术课程。他在那里得到了一个工作，为在大学团体中进行演出的乐队设计推广海报。

在经历过几次戒毒—复吸的循环之后，他开始试着让自己断掉鸦片瘾。而在一个月之内，他就不再吸毒了。从此之后，他再也没有接触过鸦片。我们在麦克·罗马诺的身上看到了一个几乎不可能出现的转变：一个鸦片瘾君子戒掉了毒瘾。麦克·罗马诺是个幸运儿。

若不如此，罗马诺会变成什么样子？白宫的研究人员们继续在退伍军人中间研究毒品问题，而一个令人疑惑的问题开始出现了。为了跟随研究归国返乡后的军人，研究人员们在他们回家8-12个月之后，又向他们询问了其吸食毒品的情况。在战争期间，有50%的士兵是经常性的吸毒者。其中还有20%的人变成了严重的吸毒者，这意味着这些人使用毒品的数量超过每周一次，第九金3it-大象找到新的道路：形成新的习惯23假如他们尝试戒毒的话，他们会出现一系列的脱瘾症状？。

但是，调查人员在8到12个月之后再次进行调查时的发现让他们非常震

惊。只有1%的退伍老兵们依然沉迷于毒品，这跟越战开始前士兵的吸毒率在本质上是一样的。原先对于退伍兵们的毒瘾造成灾难的恐惧已经没有现实的根基了，到底发生了什么呢？

人会在难以置信的程度上对于环境和文化——他们所处社区中的规范以及对成员们的预期——非常敏感。我们都希望让自己衣着得体，谈吐大方，出入与身份相符的场所。因为我们出于本能地希望让自己跟同龄人一致，而行为是有传染性的。就像我们在这本书稍后的部分将会看到的那样，这种传染性甚至会以一系列无法想象的方式表现出来。

假设你的工作是设计一种环境，而这种环境能够帮助人们戒掉毒瘾。你把一个吸毒成瘾的美军士兵放到你设计的环境当中去，而且对于这个环境能够有力量帮助他戒掉毒瘾感到很有信心。假设你的这个环境是一个戒毒主题公园，你能够花费没有上限的预算来建设它，那你的这个主题公园会是什么样子的呢？

它的样子，可能跟罗马诺在密尔沃基家周围的整个地区非常相似。

你要让士兵周围的人都表现出是爱他们、关心他们的，对待他们的方式跟不吸毒之前一样。你要给他们提供一份有趣的工作去做"或许是为乐队设计海报？——这样他们的大脑就可以不①戒毒时所引起的痛苦和不适，如害冷、肌肉痉挛、身体疼痛等。——译者注再去考虑鸦片能够带给他们什么乐趣了。你要大规模地宣传反对吸毒的原则。你要打击毒品交易，让吸毒的士兵们无法获得毒品。你要确保他们的女朋友们跟他们一起与毒品对抗。你要设立一种社会禁忌，让士兵们感到假如他们继续吸食毒品的话就会被社会抛弃甚至是凄惨无依。你要把具有传染性的吸毒行为在整个环境中废除掉——周围不再有更多吸毒的士兵——代之以具有传染性的不吸毒的行为。你要让士兵们投入到一个环境里面，而这种环境能够让他们想起战前不吸毒时候的身份符号：风景、歌曲、食物、衣物以及家庭。

密尔沃基主题公园，这正是麦克·罗马诺成功的戒掉了毒瘾的地方。

当麦克·罗马诺再次回到密尔沃基的时候，他身边的环境发生了改变，而这种改变又改变了他自身。不仅如此，正如罗马诺的故事中所展现出来的那样，我们周围环境影响我们最为微妙的方式之一，就是加强（或者是阻止）我们的某些习惯。

当我们考虑“习惯”的时候，我们大部分时间想到的都是那些坏习惯：咬手指甲、拖延工作、紧张的时候吃甜食等等。但毫无疑问的是，我们也有很多的好习惯：慢跑、祈祷、刷牙。这就是为什么我们的一系列习惯是如此重要的原因：它们在本质上是一种自然而然的动作，它们能够让很多的好行为在不需要让骑象人参与进来的情况下就自然而然出现了。还记得吗，骑象人的自我控制能力是有限的，因此，假如有一些积极的行为能够在“自动”的情况下就出现的话，会给骑象人节省很大的精力。

为了改变你自己或者是其他人，就必须改变原先的习惯。我们在罗马诺身上看到的是，当他身边的环境发生了改变之后，他的习惯也随之改变了。这是说得过去的——我们的习惯在本质上来说是与我们身边的环境紧密交织在一起的。实验也证实了这一点--有一项关于人们在生活中发生改变的研究显示，有36%的成功改变是跟人们搬家到了一个新地方有关。（只有13%的不成功改变也跟搬家有关。）例如，很多烟民们发现，当他们度假的时候就很容易戒烟了。因为在家里的的时候，他们环境中的每个部分都充满着与吸烟有关联的线索，看到的任何地方都提醒他们有吸烟的习惯。厨房某个角落里隐藏着打火机，走廊上的烟灰缸里装满了烟灰，车里和壁橱里充满了挥散不去的烟味。当烟民出去度假的时候，周围的环境是中立的。这并不意味着他就能够很简单地戒烟，但是会让戒烟变得容易一些。

但不现实的是，我们中的绝大部分人都无法让自己身边的环境发生如此戏剧性的改变。假如你想要改变自己团队工作习惯的话，换一个办公室会有很大的帮助，但却是不现实的。有什么更加具有可行性的方式去养成新的习惯吗？

正如我们在上一章中所看到过的那样，首先要认识到的第一件事情是：即便是环境中很微小的改变，也能够造成行为上的改变。还记得阿曼达·塔克重新布置了自己的办公室让她可以更为容易地去聆听自己雇员讲话的例子吗？这正是培养新的习惯的第一步。（正如我们在Rackspace公司的例子当中所看到的那样，环境的扭转甚至可能强迫人们去培养一种新的习惯。当公司里的排队呼叫系统被彻底废除之后，客户服务人员们迅速就养成了接听电话的习惯。）但是，培养一种新习惯并不只是跟环境性的因素有关，它还跟精神性的因素有关。例如，假如环境强迫你去学习如何弹钢琴的习惯就是非常困难的。因此，如何在精神性的层面上为培养一种新的习惯做好准备呢？

假设你去健身房锻炼总是迟到。因此你给自己表决心：明天早上，当我

把安娜送到学校之后，我就直接去健身房进行锻炼。现在让我们把这个脑子里的计划称之为“行动触发器”（actiontrigger）0在你遇到一个明确的“环境触发器”（situationaltrigger）(送孩子到学校之后、明天早上）的时候，你做了一个决定，要去实现一个明确的行动计划（进行锻炼）。

心理学家彼得·葛尔韦泽和维罗妮卡·布兰兹塔特发现，行动触发器在诱发行动方面非常有效。在一项研究中，他们要求大学生们选择是否写一篇有关如何度过圣诞节前夜的论文，写好的学生可以获得额外的学分。但前提是：为了获得分数，他们必须在12月26号提交论文。绝大多数的学生都有意图要写这样的一篇论文，但却只有33%的学生真的写了论文并且提交了上去。

参与这项研究的其他学生则被要求给自己设定一个行动触发器——他们被要求事先给自己设定一个标准，会在什么时候什么地方写这篇论文（例如，“我会在圣诞节早晨那天全家都起床之前在父亲的办公室里写这篇论文”）。最终，有高达75%的学生们写了这篇论文。

对于只投入如此之小的精神性投资来说，产生这样的结果是非常令人震惊的。你只不过是设想了一下身处某时某地就会去做某事，而这就真的会增加让你去做这件事情的可能性吗？

既是也不是。在你根本不想做某事的时候，行动触发器根本无法让你（或者其他入）去做它。行动触发器永远都不可能让大学生们在圣诞节里参加什么在线的“微积分冬令营”游戏。但是，正如上面的例子所证实的那样，在你知道某些事情需要去做的时候，行动触发器的确能够起到一种深远的作用。

纽约大学心理学家彼得·葛尔韦泽是研究这一领域的领先者。他认为，行动触发器的价值在于：这意味着我们事先就做好了一个决定。当你把安娜送到学校之后，它就触发了另外的一个行为——去健身房。在这样的循环当中，不存在什么有意识的深思熟虑，而这也能够避免损耗骑象人用于自控的精力。

用例子能够更加简单地说明这种“事先做好决定”的概念：例如，设想你正是参与葛尔韦泽研究的那伙大学生中的一个。现在是圣诞节假期，你身在家中，你的父母正在无微不至照顾着你；你跟朋友们之间正在进行一次有趣的交谈；电视机正打开着，圣诞树已经装饰好了；你那只已经老迈的吉娃娃狗弗莱多正用崇拜的眼神注视着你；别忘了食物——火鸡



肉、核桃饼以及巧克力糖；你弹吉他，打盹，高中的老朋友给你打来了电话。能够让你分心的事物无处不在。所以，假如你身陷在这样舒适的环境当中，却没有事先做好一个决定要写一篇论文以获得额外学分的话——假如你没有承诺说我要在12月26号早晨起来在父亲的办公室里写这篇论文的话——你肯定就不会写这篇论文了。

这就是为什么说行动触发器具有一种出乎人们意料之外的价值的原因。葛尔韦泽说，当人们事先做好决定之后，他们“就把控制自己行为的决定权交给了周围的环境”。从本质上来说，是骑象人通过把决定权交给环境从而战胜了大象。（假如这最后的一句话对你来说是有意义的，那么你就掌握了这个框架了。）葛尔韦泽说，行动触发器“保护了目标，让其不受诱惑、坏习惯以及其他目标的伤害”。

有无数种方式能够使这种行动触发器投入使用。例如，有的时候，跟继续与已有的关系打交道相比，推销员们更愿意去接触新的生意。所以给他们设定一个“咖啡与电话”的触发器——每当他们弄洒一杯咖啡的时候，就要跟自己最重要的客户之一进行一次礼节性的电话拜访；设想那些去参加了产业会议的员工们，当他们回到办公室的时候，他们的邮箱里被塞满了电邮，所以他们也就不会有心情再去跟其他人分享自己的开会心得了。给他们设定一个触发器-建议他们利用返程航班上的时间，这样每当听到“现在可以使用电+产品”公告的时候，他们就要给整个团队里的人写下一些自己的反思。行动触发器必须足够简单而且足够可见，这样它才能够打断人们日常的行为意识。一个类似“当他们做出伟大的贡献时，给予你的员工奖励”的触发器是大而无当的。

葛尔韦泽已经证实了，行动触发器在绝大多数困难的情况之下都是最有用的工具，最能够节省骑象人用于自控的精力。有一项研究，就人们实现“简单”的目标和“困难”的目标进行了分析。在实现简单目标的时候，使用行动触发器增加的成功率是很微小的，从78%提升到了84%。但在实现困难的目标时，行动触发器几乎将成功的概率提升了2倍——达成目标的比例从22%猛增到了62%。

为了了解行动触发器如何在困难的时候帮助人们，可以考虑下面这项关于正从髋部或者膝关节置换手术中恢复的病人们的研究。平均来看，这些病人的年龄是68岁，在手术之前他们已经因为自己的病情而被折磨了大约1年到1年半的时间。一开始，进行手术甚至会让情况变得更加糟糕。因为病人的身体进行了如此之大的修整，所以他们不得不依赖外界的帮助去实现一些日常生活中的基本任务，例如洗澡、入睡，甚至是

站立起来。恢复的道路既漫长又艰难。

当然，所有的病人都希望尽可能快地恢复正常状态。但是，一组病人被要求给自己设定一些行动触发器—例如，“假如你希望本周就能够开始走路的话，请写下在什么时候、什么地点你计划开始走路。”

这项研究的结果是戏剧性的。一般来说，给自己设定了行动触发器的病人们在3周的时间左右就能够在不借助外界帮助的情况之下洗澡了，其他的病人则花费了7周时间才实现了这一跨越；给自己设定了行动触发器的病人们在3.5周左右的时间就能够自己站立起来了，其他的病人则花费了7.7周；给自己设定了行动触发器的病人只花了大约1个月就能够自己上车了，而其他人则花了2.5个月的时间。

葛尔韦泽说，从本质上来说，行动触发器所起到的作用，是创造一个“即时习惯”（*instanthabit*）。习惯就是自动自发的行为方式，而这恰好是设定行动触发器所要实现的目标。这就是所谓的“即时习惯”概念的一个证据：有一项研究显示，最有可能预测女性是否会每月进行一次乳房检查的预测性因素，是这位女性是否有进行乳房检查的习惯。对于那些没有这种习惯的女性们来说，她们被要求给自己设定一个触发器。最终的结果是，她们跟那些已经形成长久定期检查乳房习惯的女性做得一样好。通过事先做出决定，她们也形成了一种即时习惯。

当然，行动触发器并非战无不胜。有很严重吸烟习惯的年轻人看不到设定行动触发器进行戒烟所带来的任何好处，因为他们摄入尼古丁的习惯太强大了。

虽然行动触发器并非万无一失，但除此之外，我们也很难想象还能找到实现立刻改变的更加简单的其他方式了。最近一项涉及85个项目、8155名参与者的综合性研究发现，在完成同样的任务时，那些给自己设定了行动触发器的人要比没有给自己设定行动触发器的另74%的人表现要好。

在渴求强烈的自我帮助和科学的现实之间，即时习惯是它们中间非常稀少的焦点之一。除此之外，我们再也找不到更具可行性的操作指南了。下一次当你的团队希望改变旧有方式的时候，给他们提出更高的要求。让他们明确指出在什么时候什么地点把计划付诸实施，这就是让他们给自己设定行动触发器。（给你自己也再设定一个。）案例6：通用汽车新的安全政策

## 情况介绍

派蒂·波普是通用汽车俄亥俄州洛兹镇工厂的一名部门经理。她最近正纠结于如何施行一项新的安全政策。她的部门由950名雇员组成，职责是将巨大的金属零部件焊接到汽车的骨架上去。这项工作蕴含着危险性，例如，在走出部件生产线的时候，部件金属的边缘是非常锋利的，假如有工人把手放到这些地方并且形成一定角度的话，金属就会切伤他的手。正是因为这个原因，手套和防护服是很有必要的。不仅如此，虽然焊工们也会穿上防护服，但火花还是会时常从缝隙中溅到他们的眼睛里。因此，这项新政策的目的一就是规定人们使<sup>1</sup>大象找到新的道路.形成新的习惯<sup>2</sup>用带着防护屏的护目镜.旧的安全政策太过于复杂，而且还到处都是例外条款。例如，假如你正在驾驶一台叉形起重机的话，那就不必再穿上安全装备了。波普说："每个人都觉得自己符合'这个规定不适用于我'的前提条件/她决心要让所有的人都严格执行新的安全政策。

改变的目标是什么，是什么拖了它的后腿？

波普希望能够保护自己的员工不受利刃和火花的伤害。在这中间，有三个障碍。首先，旧有的政策过于复杂，会让人难以施行<sup>4</sup>需要提醒的是，看上去的顽固不化其实是因为缺乏清晰度，波普需要勾勒出关键性的改革步骤，其次，在安全的环境当中.所谓的w男子汉气概#经常会出现。这是一个有关认同感的问题——假如说不戴护目镜比戴上更加有男子汉气概的话.大象会对戴上护目镜产生抗拒心理.第三，因为“这个规定不适用于我\_”的感觉存在，所以社会压力也在起着反作用。波普需要去克服这一点。此外，是否有哪些方式可以借用环境来培养正确的行为呢？

如何改变？

?给骑象人指引方向a1.勾勒关键性步骤。波普废除了旧时复杂的安全政策，将新的安全政策总结为两点：首先，所有人都必须穿上硬质的防护衣戴上安全眼镜.其次.不准让皮肤裸露在外（不准穿短袖衣服）。就这么简单。波普接着找到了一种能够让这些规则行之有效的方式。在所有的会议上，她都会安排一次"安全秀"一位工人被叫上台作为参与者，他被要求对一系列的行为是否符合新的安全政策进行判断，其中有一些做法是在很狡猾的程度上违反了新的安全政策的.例如，安全眼镜上少了一片镜片.观众被要求参与进来以便帮助参与者进行判断，他们大声地喊

出自己的答案，这样可能会帮助他们实践新的安全政策。2.指出目的地。令波普担忧的是合理化的问题，即“这不适用于我\*\*的”诸种借口。所以，她建立了一个“非黑即白”的目标，彻底消除摇摆的空间，假如你身在车间内，不管你在做什么，你都必须遵循这两条规则，新政策适用于所有时间里的所有的人。

？让大象动起来。1.与身份认同感无关。那些希望自己有男子汉气概的人不愿意戴上“显得特别女性化”的护目镜。波普能够找到那种不是如此女性化的护目镜吗？像是Bono眼镜一样酷的护目镜会让人们更愿意佩戴，而这会让改变本身跟是否有男子气概不发生关联。

？塑造道路。1.群体压力。通过要求所有的人在所有时间都配戴安全装备，波普形成了一种让人们听从规则的群体性规范，当你看着身边所有的人都戴着护目镜的时候，你更有可能自己也戴上，2.培养习惯。AL逢普最后又采取了很有创造力的一项措施：她绕着车间喷绘了一条巨大的蓝线，以此作为标志。蓝线之内必须遵守新的安全规则。不仅如此。在入口的地方，她还安置了两个配戴合适装备的蓝色木头人。通过这么做，波普从根本上引入了一种行动触发器”。她正在训练工人们具备这样的意识：当我跨过这条蓝线之后，就意味着我必须配戴安全装备了。这有助于帮助人们养成行为习惯，最终，波普的改革计划起到了效果。与之前的水平相比，工厂里的受伤率下降了21%。

各种习惯就是自动自发的行为，而这也是为什么它们对于领导者们来说如此重要的原因。假如领导者们能够逐渐在自己的团队中养成实现目标的习惯，那么团队成员们就能够自然而然地将整个过程完成了。在不必要使用骑象人宝贵而又有限的自我控制能力的前提之下，他们就能够改变自身的行为了。

不管是出于有意还是无意，习惯的养成都是不可避免的。在不经意间，你已经给整个团队养成了大量的习惯。假如你的团队成员在会议一开始的时候总是彼此先进行一些亲切交流的话，那这就说明已养成一种团队习惯了。然而，对于一个领导者来说，最难的问题不是如何养成习惯，而是应该鼓励养成什么样的习惯。

威廉姆·帕格尼斯将军曾经指挥过第一次海湾战争，当时他要为大约55万名士兵及其装备负责。他的团队要安排1.22亿份餐食，准备13亿加仑的燃油，运送3.2万吨的邮件。即便是找一位沃尔玛的经理来处理这一切，也会感到头大。

毫无疑问，清晰而有效的沟通是帕格尼斯将军取得成功的关键。每天早晨8点，他都会主持召开一个晨间会议，会议进行半个小时。这不是什么了不起的革新，但是帕格尼斯将军却对这种例行的会议做了两点改变。首先，他允许任何人来参加这个会议(而他还要求每个组成部分都至少有一名代表参会)。通过这么做，他能够保证在整个组织中有自由而且公开的信息交换。

其次，他要求每个人在晨间会议进行时全程站立着。而以下就是帕格尼斯将军通过这种站着开会所取得的好处：开始的时候，我发现让人们站着开会能够加快整个会议的节奏。每个人讲完话之后就轮到下一个人讲话了。在一些非常罕见的情况之下，如果有人开始长篇大论或者是掉书袋的话，整个会场上的每个人都会清晰无误表达出身体语言。人们开始站不住，心烦意乱，看手表。这样很快话题就重新又回到焦点议题上来了。我甚至记不住最后一次我在开会时脑子开小差是什么时候了。这说明，群体中间蕴含着巨大的力量。

帕格尼斯将军有意识养成了一种习惯。值得注意的是，无论他选择什么样的开会方式，很快都会变成习惯。对于他来说，召开一次长达两小时的务虚会议是轻而易举的事情。在这里，会议本身没有什么了不起的地方，但是，会议的习惯是为会议的目的进行服务的。当你有55万名士兵需要去调遣，你就需要将会议开得既主题突出又清晰无误，‘而且还要有效率。站着开会并不能够保证一定可以实现这样的目标，但却的确能够起到帮助性的作用。而且，这样开会也没有什么难的，它不会比开一次两小时的务虚会更难。（硅谷也有公司采用这样的方式开会，这能够使团队之间很快产生合作。）你如何能够养成一种有助于自己改变的目标实现的习惯呢？只有两件事情需要进行考虑：首先，这种习惯需要能够促进这个任务的实现，正如帕格尼斯将军的站立式会议一样。其次，这个习惯应该相对来说容易养成。假如它太难以实现的话，它是否可以存在都会变成问题了。例如，假如你正尝试着进行更多的锻炼，而你决定要“养成习惯”去健身房的话，那么你只不过是给核心问题又重新命名了一次而已。一开始就养成一种更加容易的习惯，会是事半功倍的。例如，你可以在睡觉前把运动服放在床边，或者是叫一位已经养成锻炼习惯的朋友在去健身房的时候顺便捎上你。

明尼苏达州立大学曾经进行过一项为期一年的关于减肥的研究。在这个项目进行研究的一年间，一种只保证基础性营养的饮食习惯让人减掉17.8磅的体重。这是个令人印象深刻的结果。但是，很多减肥项目的缺

点在于，一旦整个项目结束，减肥者的老习惯又故态复萌，他们的体重于是又再次开始激增。在这项研究当中，一个值得警惕的地方在于，在采用这种饮食习惯的人之中，只有36%的认为自己能够“吃饱了”或者是“吃得太饱了”。假如有一种饮食方式不能够让你真正吃饱的话，你怎么可能继续将其实施下去呢？

在这项实验当中，另外一种饮食方式是，实验者除了每天正常的吃饭之外，还要每天额外多喝两碗汤（这两碗汤是额外的食物）。采用这种方式使他们一年减掉了15.4磅的体重。有55%的人认为自己“吃饱了”甚至是“吃得太饱了”。他们并没有减去最多的体重，但是他们吃饱了的感觉却能够让他们的饮食习惯持续进行下去。这就是一种能够起到支撑性作用的典型习惯。这是一种非常容易实现的习惯，研究人员们只不过是让减肥的人多吃一点东西而已。但就是这额外的一点起到了巨大的作用——这帮助减肥者们感觉吃饱了，使得他们在进餐时间控制自己的饭量变得更加容易了。

在一个完全不同的语境之下，也有人熟练地掌握了这种有目的的培养习惯的方法。这个人是在田纳西州东南部查塔努加布的一位小学老师，名字叫娜塔莉·埃尔德。当埃尔德考虑是否接受这份就任哈代小学校长的职位时，她要求看一下这个小学的成绩在整个州范围内的排名。结果是，直到她接受了这样的一份工作之后，她才看到了自己想要看到的东西。她笑着说，这些人就是想骗她先接受工作再说。

当她最终看到成绩排名的时候，她简直不能相信自己所看到的東西。哈代小学的排名不仅只是靠后而已，事实上，它是整个田纳西州成绩最烂的小学。她怀疑自己，我究竟把自己弄进了个什么样的境地？

这是一个残酷的开局，而接下来的情形还变得更加糟糕了。在开学的第一天，她就不得不开除一名学生。不仅如此，差不多每一周埃尔德都要碰到一种坏习惯：学生们在课堂骂老师；有的家长会是在上课时直接进入教室跟自家的孩子说话；有一位家长在殴打食堂管理员之后被用手铐锁着押送出了学校。

埃尔德尝试着在学校中采取惩罚性措施的努力遭遇到了抵抗。“家长们进来骂我，朝我大嚷大叫，有一个家长还试图用车来撞我。”她说。埃尔德面临的不是一个教学问题，也不是一个学习问题，她遇到的是一个更加根本性的问题。她说：“我知道，在我能够教课之前，我必须先把学校搞定。”

上课期间她禁止家长在没有得到许可的情况下进出学校建筑；她宣布禁止在课堂上捣乱；她为了使自己的政策得到贯彻执行，又在必要的时候增添了新的规章制度。

但是，这些行动只消除了那些极端的恶劣习惯。她的真正目标是把乱糟糟的学校变得井然有序。按照埃尔德的判断，麻烦是从学生们到达学校之后开始的。假如上午8点半的时候学生们还是乱糟糟的，那么这一天都别想让他们安稳下来。她下定决心要整治早晨的环境，通过建立一系列的规章制度，让学生们安稳下来，准备好进行学习。

问题开始于父母们每天送孩子们上学的路上。埃尔德说：“妈妈们已经在路上朝着孩子大喊大叫了一番，有的时候音乐更是开得震天响。所以，当孩子们来到教室里的时候，他们已经是又心烦又生气的了。”因此，埃尔德和她的同事们做了一些令人震惊的事情：他们每天站在学校门口去迎接孩子们。

他们决定让每个孩子在进入教室之前都能够看到有人在欢迎自己。他们站在学校的外面，为孩子们打开父母的车门，笑着对孩子们的父母们说早上好，然后跟孩子一起走进餐厅。他们的迎接帮助孩子们转变了情绪，脱离了家庭那种乱糟糟的环境。

一旦孩子们在餐厅聚集起来之后，埃尔德每天都会召开一个纪律严格的群体性集会。“连续性对于孩子来说是好的。”她说，“孩子们生命中最缺乏的就是稳定性，他们必须在这里知道，他们必须有组织有纪律。”

在集会上，埃尔德一开始会进行通告，接着与孩子进行简短的问答互动。“我们学校的B标是什么？”一个老师会喊。孩子们则大声地回应说：“卓越！”在7点50分的时候，埃尔德会给孩子们上一堂简短的词语课。一般来说会教授一个单一的词汇，例如“坚持不懈”。她会选出志愿者来拼写这个词并且说出该词的含义。在7点55分的时候，每个人都站直进行对美国效忠的宣誓，接着是唱一首爱国歌曲（例如惠特尼·休斯顿演唱版本的“美国”）。有时孩子们则是大声朗读，或者埃尔德会给他们出一个快速拼写测验或者是一个数学题。（一般性的奖品是给获奖者周五随便穿衣的自由，他们不用穿校服，想穿什么穿什么。）在8点的时候，孩子们站直了安静地排着队走进教室。在此期间，他们的胳膊放在身后，这降低了彼此之间打闹的可能性。当孩子们坐到桌子前面的时候，他们已经准备好开始学习了。

埃尔德向我们展示了新的习惯是如何扫清旧有习惯的，她接手的哈代小学是一个烂摊子，而她问自己，我能够管住的是哪些部分的混乱呢？为了提高孩子们准备好去学习的机会，我能够设立的是什么样的晨间习惯呢？

她必须与之对抗的是在孩子们涉足教室之前影响到他们的那些力量：紧张兮兮的上学路途，餐厅里的大混乱，想怎么进教室就怎么进教室。通过给环境带来秩序和持续性，她就能够让孩子们开始做好准备，借以打破以往不听话的恶性循环。

还值得注意的是，埃尔德希望建立的是一个平稳的环境，让“坏孩像是好孩子一样行事。一个好的领导者从来都不会考虑：“为什么这些人的行为如此糟糕？他们肯定不是什么好人。”一个致力于做出改进的领导人会这么考虑问题：“我如何能够建立一个环境，以便让这些人也能正常行事呢？”

截止到现在，我们已经讨论了如何去改变环境，我们提到了两种主要的措施：扭转环境，以及建立习惯。有一种工具能够将这两种措施完美地融合在一起。

这种工具的名字叫做“遵从清单”（humblechecklist）。我们在提到这个名字的时候带着些许的不安，因为我们知道这可能让读者感到头大：平淡无味、循规蹈矩、官僚主义。我们承认，“列一个清单”听上去就像一个爸爸给上大学的孩子提的建议。

但是，还是请耐心听我们把话说完吧。因为大家的0标是寻求改变，为什么我们要断言说列一份清单是有效果的呢？难道列清单真的能够挽救生命吗？

住在特护病房里的病人们经常需要进彳7静脉注射，而这些输液管会造成感染，导致令人讨厌的并发症。约翰·霍普金斯学院的教授彼得·普拉诺福斯特被这些因为“输液管导致的感染”搞得焦头烂额，而这实际上是可以避免的。所以，他编制了一份由五个步骤组成的清单。

这份清单包含了简单易懂的建议：医生们在输液前要洗手，MA.t49让大象找到新的道路：形成新的习惯2针头插入部分的皮肤需要实时进行消毒等等。在这份清单中并没有包含什么新的科学技术，也没有什么会引起争议的内容。但唯独结果是令人惊讶的：当这份清单被密歇根州的特



护病房采用了18个月之后，输液管感染的病例被彻底消除了。因为不再需要处理并发症，医院因此而节省了大约1.75亿美元的资金。除此之外更重要的一点是，它还挽救了大约1500个人的生命。

如此简单的事情为什么能够蕴含如此强大的力量？这份清单是有用的，因为它能够告诉医生们什么是最好的做法，并向他们展示做事情的正确方式到底是什么。（这意味着在给骑象人提供指引上，清单是有效果的。）正如普拉诺福斯特医生所说的那样，他的五步清单是黑白分明的，而且有坚实的医学研究作支撑。所以你可以不采用它，但你无法反驳它。

即便是在做某事的时候没有什么固定不变的正确方式，但在一个复杂的环境当中，清单也能够帮助人们避免出现盲点。在做生意的时候，你是否因为没有考虑到所有的正面信息而导致决策错误的教训？此时，列一份清单或许会起到帮助性的作用。作为全球最大的计算机网络硬件供应企业之一，思科公司就采用列清单的方式来分析其潜在的收购对象：这些公司的核心技术是否即将被取代？我们是否能够在其原有的客户基础上售出额外的服务？改变客户支持系统的计划是什么？作为一个精明的生意人，你可能已经考虑了80%的情况，但是那剩下的20%的情况就可能会使整个收购失败。因此，清单是对抗过度自信的保险。

而过分自信也是值得防备的，因为我们都可能存在这样的问题。在一个典型的心理学研究中，人们被要求提出一些能解决长期困扰他们大学的停车问题的方法。从提高停车费到设定特殊的停车区域，答案五花八门。在答案被收集起来之后，一个专门由专家所组成的小组对这些答案进行了评估，去除掉那些稀奇古怪和根本不具备可行性的提议之后，他们将评出一系列的“最佳解决方案”。

一般来说，一个人大概能够想出30%的最佳解决方案，而且对于一个人来说，这是非常好的成绩了。然而这里却也有不那么好的一面：那些觉得自己非常有信心的人预测自己想出了75%的最佳解决方案。

列一项清单将能够帮助这些人。假设你给他们提供了一份列有“解决策略”的清单以帮助他们进行思考的话，他们就会记得要考虑到各种问题。这会像思科的收购策略一样在他们身上起到相同的作用，这不但会帮助他们思考，而且还能让他们的思路不至于忘掉那些关键性的领域。

人们恐惧清单，因为他们将其视为反人性的。这可能是因为他们将清单

跟那些所谓的教毫无经验的年轻人去运营一家快餐店的成功指南相提并论了。他们觉得假如有件事情是简单到能够列到清单上的话，那这件事就是不足信的。好吧，假如这个判断正确的话，那就抓起一本长行员清单指南，去试着开一开波音747B巴。

清单只不过是让出现巨大漏洞的可能性降低了而已。普拉诺福斯特医生曾经说过：“我们希望人们把关键的步骤标准化。这些事情是完成一项任务的关键性步骤，我们每次都要跟它们打交道。”

你所在的组织生产产品的必经步骤是什么？每次合同谈判中你都需要检查的内容是什么？每当学年开学之前，你的家里需要准备的是什么？把它们列成一份清单。你或许的确需要节省时间，但你必须确保这种节省时间不至于导致血淋淋的教训。

你还需要避免犯下基本归因误差的错误。普拉诺福斯特医生第九准<sup>51</sup>让大象找到新的道路：形成新的习惯<sup>2</sup>的研究显示，输液管感染这种危及生命的病症也是可以避免的。但他没有得出结论说：“我们的整个医疗系统中到处都是邋遢而又粗心大意的医生们。”相反，他问自己，我如何能够改变这些医生们所处的环境，以使他们更可能避免犯下这样的错误呢？

当你在进行改变的时候，最困难的部分将会是如何维持你的动力，也即是让你的大象能一直在路上前进不止。这就给你的骑象人带来了一个巨大的负担。在这一章以及下一章当中，我们将会借助环境来减轻骑象人的负担。我们以麦克·罗马诺的例子作为开始。假如罗马诺的命运只是由骑象人和大象之间一对一的搏斗来决定的话，那么他是不可能戒掉自己毒瘾的。TE是环境帮助他提升了实力，所以当罗马诺回到他密尔沃基的家乡时，他发现戒掉毒瘾变得更加简单了。

你如何能够给自己或者是自己的团队创造出一种有助于进行改变的环境呢？我们已经看到了，支持性的习惯——例如站着开会或者是每天多喝两碗汤一是有帮助的。不仅如此，“行动触发器”还让你减轻了做出决定的痛苦，即便是一份简单的清单也是有帮助的。在接下来的一章里面，我们会揭晓最后的一个谜：其他人的影响力。当你跟一群人一起出游的时候，坚持走完一段漫长的旅程就变得更加容易一些了。

## 第十章 让大象找到新的道路：来自同伴的压力

回想一下你最近一次身处令自己完全手足无措的环境时的情景吧。或许是你进入一个以前从来没去过的教堂时，或许是你去一个从未涉足过的国家时，或者是参加一个有很多自己都不认识的客人的晚宴时。为了让自己进入这些环境当中，你会尝试着做些什么？

毫无疑问，你肯定会去观察其他人的行为举止。在搞不清楚状况的时候，我们每个人都希望从其他的人身上获得线索。或许已经有过这样的体验了，在一场盛大的晚宴上，你四处观望身边的人，想要知道到底哪把叉子是用来吃饭后甜点的。（假如你还没有经历过这样的事情，我们也希望你能够搞得清楚到底该用哪把叉子，因为其他人都指望着跟你有样学样呢。）当我们身边的环境变得陌生的时候，我们身上探出的用来接受信号的“天线”是非常灵敏的。

在一场豪华的晚宴上，我有样学样会非常有效，因为在桌子上肯定有其他人知道到底应该做什么，我们只要跟着他们做就行了。但身处变革时期时，很多时候都根本无人知道应该做什么。

而这正是问题所在，因为在这些时候我们还照搬别人的话，就可能会带来副作用。

例如，如你曾经亲身经历过紧急状况的话就会知道，在那样的情形之中，我们宁愿身边只有一个人来帮助我们，而不是一大群人。为什么会是这样？看看由约翰·达利和比伯·拉坦内所进行的这个令人害怕的研究吧。

在哥伦比亚大学里，有一群学生志愿参与这项实验，他们被要求坐在一间屋子里面填写一项调查。有的人是独自一人坐在屋子里面的，其他人则是和另外的两个学生一起。当他们填完自己的调查表时，一次“危机”出现了一-墙上的通气孔开始向屋子里排进阵阵烟雾。烟雾没有节奏地一阵接一阵涌进屋子，到最后整个屋子里面都是烟雾了。当屋子里面只有一个人的时候，参加实验的人中有75%的人站了起来，找到了其他人发出烟雾警报。但是，当屋子里面一次坐着一组三个学生的时候，却只有38%的小组发出了烟雾警报。其他的小组成员们只是坐在那儿，吸入烟雾，任何一个人的无动于衷都向屋子里的其他两个人发出了这样的信号：这阵烟雾没什么大不了的。

在一个类似的研究当中，单独的一个人和两个人的小组分别参与了这项研究，他们都听到了对面屋子里面发出了类似女人摔倒大叫的声音。当

只有一个人的时候，有70%的人跑到另外的一间屋子里去帮助了这个女人。但是当有两个人的时候，却只有40%的比例去帮助这个女人。即便是这两个人伸出了援手，跟只有一个人的时候比较起来，他们的反应也更加慢吞吞。为什么当有一组人的时候，我们的表现却不如只有一个人的时候好呢？

在一系列情况不明的情形之中——例如屋子里不断有烟雾涌进的时候或者很明显有人摔倒的时候——人们会从其他的人身上寻找线索，看到底应该如何应对当下的情况。假如在超市里你看到有个男人突然倒下了，你的大脑里开始迅速寻找可能的解释：这个人心脏病犯了！不，等等，可能他只不过是绊倒了呢。或者他正跟其他人闹着玩呢？这个时候，你就很不情愿轻易上前伸出援手了，因为假如他只是被绊倒了呢？现在，你已经陷入了一种尴尬的境地了。

假如周围只有一个人的话，你可能会做出自己认为最准确的猜测——他就是心脏病犯了——然后立刻上前帮助他。假如你身在一群人当中的时候，你的选择必须经过两个过程：倒下这件事情本身到底是怎么回事，周围的人会做出什么反应。你可能会暂停一段时间去观察其他人的行为。其他的人的反应是不是说明他的确是犯了心脏病？你站在那儿，一动不动，准备在情况一旦不妙时立刻做出反应。但是，当你正在等待的时候，其他的人也正在观望着你。而当他们看着你一动不动的时候，你的行为也就变成了支撑他们理论的材料了：这不是个紧急情况。这也正好解释了为什么三个人坐在一间不断有烟雾涌进来的屋子里毫无反应，且不会发出警报的原因。

我们都在谈论着来自“群体压力”(peerpressure)的厉害之处，但更加可能的表述方式应该是“群体感知力”(peerperception)。在这一整本书当中，你或许都找不到另外一句能够对行为实验有如此有力支撑的叙述了：你之所以如此作为，是因为你看到了你身边的人也在如此作为。不仅仅是你年少的孩子会跟其他人一样跟风在身体上穿孔，你也是。行为是有传染性的，让我们迅速对行为本身进行一次快速的研究吧。

我们将会从这个令人精神振奋的研究开始：肥胖是具备传染性的。这项研究的领导者是哈佛医学院的尼古拉斯·克里斯塔吉斯医生。这项研究持续了32年时间，参与人数是2067人。这项研究发现，当有人变胖之后，他们身边的亲密朋友也会变胖的可能性增加了3倍。引人注目的是，空间距离上的接近并不重要。肥胖看上去只会在朋友们之间进行“传播”，即便是他们分处全国各地的不同地方。为了对这些发现进行

解释，克里斯塔吉斯医生说：“通过观察你的朋友，你改变了自己有关什么是可以接受的身体形态的观念。”

饮酒具备传染性。一项有关大学男生的研究显示，当跟在高中经常饮酒的人成为舍友之后，他们不饮酒的比例平均减少了25%。还有无数具备传染性行为的例子：婚姻、欢迎某人时握手、穿着流行的绒毛靴子，以及给Google公司投资。不仅如此，你可能还不会想在棒球运动员身边待久了，因为这会让你不断强迫自己观察周围的环境。

毫无疑问，不管是有意还是无意，我们都会模仿其他人的一系列行为。尤其在环境是我们不熟悉或者是情况不明朗的时候，我们更是会亦步亦趋。而从定义上来说，行为的改变也是我们所不熟悉的。因此，假如你想要改变什么事情的话，你就必须密切关注环境所发散出来的信号，因为它们要么会让改变成功，要么会让努力泡汤。

当你正在一条不熟悉的道路上引领着大象前进的时候，你身边的形势会对成败造成影响。因此，你怎么能够创造对你有利的形势呢？

大象不断从周围的形势中寻找自己应该如何行事的线索。

这就是为什么咖啡师和调酒师把他们拿到的小费露在外面的原因——他们希望告诉其他人，给小费才是“规矩”。这是个行之已久的小伎俩，事实上，歌剧院也经常会在观众中安插自己的托儿，这些人在适当的时机会大笑而且鼓掌叫好。

但有的时候，这种线索是隐藏起来的。例如，酒店的卫生间里经常会放上一些小卡片，要求客人们将毛巾反复使用。卡片上的话都是以环保精神来作为诉求的，例如这样可以节约水源等（与此同时，这还能够节约酒店洗衣间的劳动和洗衣成本）。那么，你是否应该重复使用你的毛巾呢？这就不是一个那么容易做出选择的情况了。在家里的话，你肯定会把毛巾重复使用。但住在酒店里的话，你或许会期待有那么一点被纵容的感觉，这就包括每次都有下净的毛巾可以使用。既然你不能进到其他客房里的卫生间里去，那么在这种条件之下，你也就没有什么明显的社会规范需要去遵守了。

有一群社会心理学家，他们充分认识到了具有传染性的行为的力量。他们说服了一个酒店经理在酒店的卫生间里面放置一张写着新信息的卡片。这张新的卡片上面根本就没有提到环境保护的因素，只不过是

说，“这家酒店的绝大多数客人们”在居住期间至少会将毛巾重复使用一次。这产生了很大的效果，见到这张卡片的客人重复使用毛巾的比例提高了26%。这说明，他们接受了来自群体的信息。

然而，相反的话也会产生效果——假如卡片上写着，“大约有8%的客人重复使用了他们的毛巾”，那么新入住的客人们愿意重复使用毛巾的可能性就变小了。假如大部分的人都采取的是正确行为，那就可以将其推而广之。例如，假如你的团队中有80%的人都能够按时上交报表的话，你若能确保其他20%的人知道自己落后的话，那他们几乎会毫无疑问地改正自己的行为。假如你的团队中只有10%的人能够按时上交报表的话，那么将结果公之于众则会带来副作用而不是帮助。因此，假如形势对你不利的话，你怎么才能够扭转形势呢？

从本质上来说，这跟沃顿商学院经营学教授杰勒德·卡乔恩所面临的问题没有什么不同。在2006年的时候，卡乔恩成了一本名为《制造及服务运营》（*Manufacturing and Service Operations Management*, MSOM）学术期刊的主编。以下就是这本杂志所刊发的一些有代表性的文章：可进行替换的调整计划：在生产计划中开拓材料清单的灵活性？有关去中心化分销体制研究的一般性框架？线性生产-运输系统中的供应配置与性能估计？合约组装：与按时按需生产打交道假如看着这些标题能够让你血流加快的话，你肯定是个管理者。不必说，《制造及服务运营》不是一本具备大众吸引力的期刊，没法像《人物》和《马克西姆》[MAXIM]杂志一样在街头的报摊买到。它所扮演的角色，是展示管理领域里的最新思考。教授们都积极努力地想要在像《制造及服务运营》一样的期刊上发表文章。因为，他们想要在大学里面获得晋升的话，就必须发表足够数量的论文。（你或许也听过了那句古训了，“要么发表，要么死掉”。）想要让自己的论文发表，是一个漫长的过程：首先，你必须做大量的研究——花上几年的时间都是值得的。接着，你必须写一篇论文来描述自己的研究，然后把它寄送到一本学术杂志那儿去。学术杂志的编辑们把你的论文分送到审稿人——同意以匿名的形式评论你论文的其他教授——那里去。编辑们接着会收集来审稿人的意见，并且做出裁定——发表或不发表。更为可能的情况是，修改之后再提交。假如你拿到了“修改之后再提交”的裁定的话，你就不得不去进行新的实验以弥补论文中的不足之处。假如你取得了进展，你就会再次提交自己的论文，进行新一轮的审议。这是一个颇费心力的过程，一篇论文的发表可能会耗掉数年的时间。

在这个过程中，一个关键的“瓶颈”就是审稿的阶段。假如其他的教授阅读论文并且给出反馈的时间太久的话，那么整个论文的发表过程都会被拖延。很多期刊通行的审稿时间是3到6个月。像是《科学》或者是《自然》这样的杂志，审稿可能是只有几周。

当杰勒德·卡乔恩接管《制造及服务业运营管理》杂志的时候，绝大多数的审稿人花掉7到8个月的时间，还有很多会花掉1年的时间！卡乔恩刚一就任，就接到了一堆教授发来询问自己的论文的电子邮件。一封典型的邮件会是这个样子：“我两年前向贵刊提交了论文，现在我只不过是想要询问一下它的进程。”在很多案例当中，当卡乔恩核查有教授提出询问的论文时，他发现这本杂志根本就没有建立起向其提交的论文的档案。想象一下，他该怎么做出回复呢。

管理运营过程的人就是那群被期待着能够让火车准点的人，他们跟逻辑、瓶颈、供应链以及循环周期打交道。因此，假如一本有关运营的杂志本身的运行速度跟前苏联集权体制之下的邮政系统一样，那可真是是一个天大的讽刺了。一本心理学杂志的表现要比一本运营学杂志做得更好——这就像是“飞鱼”迈克尔·菲尔普斯在100米自由泳里被一个无名小辈给打败了一样。

卡乔恩的目标很明显——把整个体制的运行节奏加快——但是，他如何实现这个目标呢？他没有任何号令这些审稿人的权力。他们不向他述职，他们都是志愿劳动，不收钱去完成艰难的任务。

卡乔恩的改革计划给改革运营结构提供了一个经典的案例。首先，通过指出目的地，他跟审稿人头脑中的骑象人进行了对话。“我知道有一个集体性的目标是应该由我去呼吁的，”他说，“每个作者都希望自己的论文能够更快地被发表出来。假如其他的所有人都能够这么做的话，那么他也会帮助其他的人更快发表论文。但是，没有人愿意首先站出来加快审核他人稿子的进度，而当他们自己提交论文的时候，距离发表也就变得遥遥无期了。”卡乔恩宣布，《制造及服务业运营管理》杂志将在65日之内审核论文。跟之前它所花费的时间相比，平均速度提高了72%。

其次，他又付诸认同性。看在上帝的份上，我们都是些研究运营的人呢。我们应该在有效的运营和周期上成为领先者！第三，他定义了一个清晰的行为：每个审稿人必须在5周之内提交反馈报告。卡乔恩要求审稿人预先承诺，他们会在截止日期前完成工作。

最后，卡乔恩还找到了一种能够团结大多数人的方式。在每个星期五，他都会在网上公布一个Excel进程表，上面显示着每篇提交给杂志的论文目前的进展状况。每个审稿人都能够看到其他的审稿人进展到了什么程度。假如他们是自愿遵守这个5周之内完成任务及承诺的话，这个进程表就制造出了一种强大的压力。卡乔恩将会给他们打电话说：“看看，其他的人都及时完成了任务，我只是顺便了解一下，这就是数据。”当人们看到数据之后，他们认识到了，哎哟，我变成瓶颈了。

卡乔恩所采用的这种在线进程表的做法，跟酒店使用的小卡片的伎俩没有什么不同。他公布了整个群体中的情况。其他的人都按时完成了任务，为什么你不行？

卡乔恩的目的是让正确的行为具备传染性，而他成功地做到了这一点。作为卡乔恩聪明的改革计划的结果，在所有的管理科学类杂志里面，《制造及服务业运营管理》的审核速度是最快的。（也正是因为自己的努力，卡乔恩又被要求接管整个管理科学类杂志里的旗舰杂志《管理科学》。）卡乔恩说：“现在，当作者50天之内就获得审核结果的时候，他们会回复说，‘哇！我还能记得自己写了什么呢！’”

我们已经看到了，在个体及群体层面，行为都是具备传染性的。那么，行为在整个社会层面也具有传染性，应该也不会让你感到惊讶。但可能会让你觉得有趣的是，有一种正在美国普遍流行的行为，我们能够追溯到它的起源。这个故事当中有个男人在一天结束的时候，改变了一个社会的行为方式。

在20世纪80年代的时候，哈佛大学研究公共健康的教授杰伊·温斯顿对有关“指定司机”（designated driver）这一概念产生了兴趣。这个概念是他在斯堪的纳维亚北欧诸国中找到的，在那里，这已经成了一种社会规范。而在当时，这个概念在美国根本就不存在，没有人知道“指定司机”是什么意思。

象找到新的道路：来自同伴的压力262温斯顿和他在哈佛大学的团队设定的目标就是使这一概念在美国变成一种社会规范：假如你要去喝酒，你必须指定一位司机。但是，如何才能让一种社会规范“无中生有”呢？温斯顿的主意是，通过不断在各种不同的语境下——甚至是虚构的语境下——让人们重复去做这件事情的话，就能够让其变得具备传染性了。



温斯顿和他的团队召集了制片人、作家，以及超过160部热播电视剧的演员们，然后让他们自然而然地在剧情中加入少量“指定司机”的情节。这些情节出现在《猎人》、《考斯比秀》、《校园常青树》、《谁是老板？》等剧集当中。20世纪80年代的一部流行法律电视剧《洛杉矶法律》当中，哈里·哈姆林扮演了一个令人心动的律师，他让酒吧里的一个调酒师打电话给他的指定司机，而墙上还贴着一张指定司机的海报。

“跟其他很多值得去做但却并不容易做到的事情不同，杰伊的要求是我们能够轻而易举做到的。”当时的NBC电视台副台长，也是把温斯顿介绍给许多电视台剧作家的格兰特·汀克说。温斯顿要求的只不过是有关指定司机的短短“5秒钟”的对话，而不是一幕甚至是整个一段的镜头。“考虑到它的简单易行，”汀克说，“这很难让人觉得自己的独立性受到了挑战。”（值得注意的是温斯顿的聪明之处：他利用的不是群体力量来改变整个公众的行为，而利用的是骑象人和大象的力量来改变电视台老板们的行为。提出5秒钟与之相关的剧情的要求，并通过表现一个简单的行为能够解决一个复杂问题，来给骑象人表现这一简单的行为。通过缩小改革的目标，他还给大象提供了动力。）在这场运动实施3年之后的1991年，有90%的人都熟悉了“指定司机”这个术语的含义。作为结果，他们的行为也发生了改变，37%的美国人说自己会指定司机。这样的改变拯救了大量的生命。在1988年的时候，与酒精有关的交通事故导致的死亡数字是23626人。但到1992年的时候，这一数字已下降到了17858人。

借助电视的力量，温斯顿加速了一种社会规范的形成。但这并不是说，只有借助好莱坞的力量才能够创造出这种形势。就像我们在前几章当中所讨论过的斯蒂文·科尔曼的例子一样，他受命于改革整个美国政府的采购体制。他知道，自己最好的做法就是把改革“释放”（unleash）出来。认识到这一点后，他知道自己需要向那些支持政府采购改革的人发出明确的信号。他知道自己需要告诉那些支持者们，现在是时候发出声音了。开始的时候，他需要的是让那些已经同意他的人站出来，而不是找到更多相信他的人。

2007年的秋天，一群研究公共健康及艾滋病的专家们有机会去处理一个类似的情况。故事发生的地点是坦桑尼亚，故事的主题是“甜老爹”。

在坦桑尼亚，“甜老爹”式的关系很普遍。大家都知道事情到底是怎么回事：一个年老的男人追求一个年纪轻的女人，然后他们开始做爱，而作为整个“交易”的一部分，年轻的女人会得到礼物或者是其他的各种好处。

——手机、资助上学的钱、衣服等等。就像《花花公子》创办人休·海夫纳和他那些金发碧眼的姑娘们一样，在坦桑尼亚人的文化中，这几乎谈不上有什么特殊之处。

但是坦桑尼亚的“甜老爹”关系却更加麻烦。首先，参与其中的女人经常都是未成年的小女孩，是15、16、17岁的小姑娘。

其次，在坦桑尼亚，这种关系经常会让女人接受的是未经保护的性行为。（当男人比女人的年纪大，而且是女方的施恩者时，坚持让男人使用避孕套并不是件容易的事情。）当然，这种情况并不罕见——在美国，跟比自己大6岁以上的男子约会，与跟比自己年龄相差2岁以内的男子约会的情形相比，前者令女方怀孕的可能性几乎要高4倍。

现实是，当年纪更大的男子想要未经保护的性行为时，他们会不管不顾地坚持到底。在美国，这意味着会让女方怀孕。在坦桑尼亚，这意味着会让女方感染艾滋病致死，而这也就是坦桑尼亚的“甜老爹”问题是个严肃的公共健康问题的原因。

健康专家们将这种甜老爹式的关系称之为是“跨代际”的。在15到24岁年龄组当中，撒哈拉以南的非洲女性比同年龄组的其他女性感染上HIV病毒的可能性要高上3倍，正是因为这些年轻女性与比她们年老的男性的性关系才导致了这一现象。这种跨代际的关系架构了不同年龄段人群之间原本不存在的HIV病毒传播的桥梁。

坦桑尼亚的甜老爹关系中另外一个不同寻常的方面是，虽然存在着这种健康风险，但在整个社会中却并没有强烈反对这种行为的禁忌。在美国，50多岁的好色之徒还追求大学女生的话，会被整个社会所鄙视。那个老男人的姐姐会说他，“你真可怜”，而他的办公室也会被人围观。但在坦桑尼亚，却并没有与之相当的这种社会禁忌。社会地位高的男人通过这种方式来彰显自己，这是为社会所接受的。

然而，坦桑尼亚人中的绝大多数——占调查比重中的89%的人——相信，这种关系是不正确的。不幸的是，他们的反对是无声而且不公开的。这不是一个可以拿出来被轻松讨论的话题。

2007年8月，美国国务院下属慈善机构美国国际开发署(USAID)的帕梅拉·怀特及麦克·格伦，在坦桑尼亚首都达累斯萨拉姆的一家酒店里召集了一组来自不同领域的专家（本书的两位作者也在其中）。他们的目的

是：组织一次反对这种性关系的运动。领导这次运动的是来自约翰·霍普金斯大学彭博公共健康学院的一个小分队，其他还包括艾滋病专家，以及当地的艺术家和活跃分子（制片人、演员、作家等）。

讨论进行得异常艰难——这本身就是一个复杂的问题，人们也不知道到底从哪里着手去进行解决。例如，没有人相信斥责甜老爹们会是一种有效阻止他们我行我素的方式。而公共健康专家们认为，我们这些人不可能说服年轻的女性去无视这些男人身上的优势，因为她们承受的来自社会和经济方面上的压力是如此巨大，不可能被一次运动就抵消掉。因此我们开始考虑：假如我们无法改变这个故事里这些主要元素的话，我们能够改变这些女性身边的环境吗？

在本书前面的部分里，我们已经见识了Rackspace通过改变人们身边的环境和文化改变个人行为的故事。这二者其实是一样的。在一个国家里改变社会风气，这是可能的吗？这个团队知道，坦桑尼亚人并不喜欢这种跨代际的关系，但是出于种种原因，他们依然对此表示沉默。这个团队能够让这种不满发出声音吗？

我们需要找到一种能让坦桑尼亚人轻松讨论那些令人不快话题的方式，一种能够降低这种谈话敏感度的方式。有人突然脱口而出说：我们需要让人们能够对这个问题笑出声来！我们需要幽默感！

受此启发，这个团队开始给一个恶人“画像”，而该恶人将会是一个人人痛恨的形象。随着这个团队逐渐围绕这个理念展开工作，这幅画像逐渐变得清晰了起来：他是一个上了年纪的男人，被称为“甜老爹”他经常厚颜无耻地跟在女孩屁股后面；他四处寻找能够找到女孩们的地方，给女孩们提供好处——免费的餐食、免费的饮料、免费的衣服或者是免费使用他的手机。

有人提议说，这种家伙应该被称为“老淫棍”（Fataki），每个人都眼前一亮。“Fataki”是一个斯瓦西里语言中的词汇，它大致可以被翻译成“爆炸”或者是“焰火的意思”——那种既危险又不稳定的事物。换句话说，“Fataki”就是那种你希望敬而远之的家伙。

因为广播是坦桑尼亚最普遍的传播媒介，因此，我们的计划是通过商业广播讲述这些老淫棍们的故事。我们设想了大量能够把这些放进去的广播剧。而在所有的这些广播剧当中，都会有一个基本的元素：虽然他们有身份有钱，虽然他们谈吐不凡，但他们的诡计永远都不会得逞。他

们一次又一次地失败，因为有一个局外人永远都在搅局。他们一次又一次地出击，但却永远都得不到自己想要的东西。他们是些可怜虫，是那种人人可以取笑的人。

下面就是这-系列故事中的一个，名字叫做“鸡肉与薯条”：[餐馆里嘈杂的背景音]女孩：哎呀，真吵……

老淫棍：请选一样吧……

女孩：哎，服务员，这是鸡肉还是？

服务员：我会推荐这个……

老淫棍：这太贵了！听好了。给她鸡肉和薯条拌上调味汁就好了。这就不错了，对不对，亲爱的？

女孩：嗯（长音）……好吧。

[服务员记下了他们点的餐走开了。]老淫棍[对女孩说].?哎呀，过去告诉她，这是要带走了吃的！

女孩：好的……

[服务员们点餐的声音作为背景音]服务员[低声说]:我很高兴自己有机会能够跟你单独说话。你跟这么老的一个家伙发生关系，你不觉得丢脸吗？拿好你的薯条从这个后门赶紧溜吧……[门打开的声音]老淫棍：服务员，到底怎么回事儿？

服务员：先生，那个女孩刚刚走了。你想要点什么？老淫棍：什么？！我跟她一块来的，她从哪个门儿溜的？

服务员：您还没付薯条的钱，先生……老淫棍：嗯？？？

服务员：先生，这个孩子跟您不是一个年龄段的……老淫棍：把钱拿走，让我一个人静一静！！

服务员：嘿嘿嘿！搞定他了！

解说员：保护你心爱的人，远离老淫棍！

类似这样的广播剧，成了一个叫做莫罗戈罗（Morogoro）的农村地区反对老淫棍运动的组成部分之一。整个运动由10个不同的广播剧组成，在3个电台播出，在超市和公共建筑上还悬挂了170条标语。每个普通人每天都能够听到一个广播剧。这场运动有两个目的：首先，给“甜老爹”的行为贴上一个不光彩的标签。

## 策十齣59

让大象找到新的道路..来自同伴的压力26这个团队的目的是，会有那么一天，他们在坦桑尼亚的夜店里面能够听到一个顾客对另外一个顾客说，“这个家伙是个老淫棍”。通过让嘲讽老淫棍们变得可能，这个团队就成功褪去了这些有钱的老男人身上因社会地位而带来的光鲜外衣。这场运动的第二个目的是鼓励局外人——朋友、亲戚、老师甚至是服务员——通过模仿广播剧里的场景进行“干预”。这么做所发散出来的信息是：看好这些年轻的女孩是你们的责任，“保护你心爱的人，远离老淫棍”。

这场广播剧运动的效果出乎意料的强大。当这场为期4个月的运动结束时，当人们被问到，“一个50岁却总是诱惑年轻女孩的男人，你会叫他什么？”有44%的人自然而然地说出了“老淫棍”。莫罗戈罗地区有75%的人说自己曾经跟其他人讨论过这种人。而那些说6己“能够做一些事情阻止这一行为”的人的比重，也从之前的64%h升到了88%。

这次运动在莫罗戈罗地区取得了成功，并在整个坦桑尼亚国内被推广开来。而这种说法，还在不同的国家之间传播了开来。一个在坦桑尼亚偏远地区建立HIV诊所的健康关怀人员说，即便是在偏远的地区，老淫棍也受到了这场运动的影响。在全国范围内展开这项运动几周之内，坦桑尼亚一家小报的头版标题就在指责一个出名的演员卡努姆巴

（Kamimba）是老淫棍了（他被发现带着一位年轻的女孩进入酒店）。

从始至终，在悄无声息之间，坦桑尼亚公众已经认识到了这种称呼以及其所象征的坏行为。

## 0=<}|案例7:-

如何治疗约翰的黑莓手机成瘾症？

情况介绍：

约翰有黑莓手机成瘾症。每次黑莓手机脱手，他都会坐立不安，他没办法不让自己检查每一条传进来的信息。这已经使他非常头疼了。在工作会议上，他偷偷摸摸在桌子底下读信息（这让约翰的同事们感到很不爽，他觉得可能因为自己正在骗他们），约翰的妻子也在变得越来越恼火，因为他根本无法把注意力放到一家人的晚餐谈话上，不仅如此，有一天他差点撞上了护栏。因为开车时他正尝试着给别人发电子邮件。约翰知道自己需要戒除这种成瘾症，但每次当他想要停止的时候，黑莓手机都会嘀嘀地叫起来……（约翰这个名字是虚构的，但我们每个人都知道谁是约翰，）改变的目标是什么，是什么拖了它的后腿？

这是本书里的最后一个案例了，而事到如今，我们希望大家已经能够轻而易举解决这个问题了。需要进行改变的行为清晰无误：约翰需要改掉不间断使用黑莓手机的毛病（尤其当他开车的时候）。是什么拖了他的后腿？毫无疑问，是他头脑里面的那只大象<sup>w</sup>在所有的成瘾症当中，大象都是罪魁祸首。为了控制住约翰的大象，我们将会使用本书整个框架的所有三个部分。花上一小段时间，为约翰设定一个行动计划——毕竟，这是最后的一个案例了——然后将你的主意跟我们的比较一下。

如何改变？

给骑象人提供方向。1.寻找闪光点。有没有这种场合，约翰觉得自己可以不是非得使用黑莓手机？这些场合有什么不同点？我们是否能够找到重新复制这些场合的方式？2.指出目的地。约翰需要的是一个非黑即白的目标，就像是英国石油公司的“不出一口千并”一样。回想一下，在人们倾向于把事情合理化的时候，非黑即白的目标是非常有用的。（约翰持续不断地告诉他自己：“我只不过是检查看看是否有一封特别重要的电子邮件——到了约翰能够以给自己设立非黑即白。I.-.

的目标来进行试验：晚餐时不使用黑莓，或著傍晚5点之后彻底不使用黑莓手机，或者只有当自己旅行时才使用黑莓手机。他需要消除自己容易动摇的空间。>??y-\*??

让大象动起来。1.找到感觉。假如约妻子强迫他大声读出“？”

最近新收到1的10封邮件，然后问他这些邮件中是否有什么是真正值得关注的。让他如此焦躁不安的，会出现什么情况？对于约翰来说，有一点尴尬也许是件好事。2.找到感觉。因为人们都跟约翰一样，所以交通事故出现的可能性越来越高。或许，现在正是好时候了应该让约翰面

对?/..?

二则尤其会令人警醒\_闻了——例如，开车时发邮件的驾驶员碾压V 人Ar...

过可爱的小狗.3.建立身份感。约翰的妻子（或者是他的同事们）可以强调约翰使用黑莓手机的习惯与其性格是多么不搭调.?约翰.你通常晕个‘有自控能力?的家伙啊，你做这种事儿真令人感到奇怪。4.构建成长心态有的吸烟者在尝试17次之后才成功戒掉了烟瘾.假如约y~: \*???? .? A?.

翰真的想要改掉自己毛病的话他的朋友们应该给他一些 “故态复萌”

的机会。构建环境。1.打破环境。很简单，只要约翰的妻子用铁榔头把黑莓手机砸碎，问题自然就解决了。2.扭转环境。（a）假如把黑莓手机砸碎是不可能的话，约翰可以在每次他开车的时候把黑莓手机锁到储物箱里.这样，当大象想要乱动的时候，约翰就不必跟它多耗费精力了。（b）黑莓手机的信息讯号是嗡嗡嗡的声音（或者是铃声，或者是红灯闪烁).你能够把声音关掉吗？你能够把红灯盖上吗？（假如必须的话，用白漆把黑莓手机上头的那个小红灯给涂掉.）3.借助群体的力量D约翰的同事们应该使他明确地知道.他并没能骗过他们.大家应该达成一个协议，每当约翰在桌子底下偷偷地拨弄黑莓手机的时候,大家会盯着他看.直到他意识到大家（不满）的眼光.

5

或许对读者们来说，有关老淫棍们的研究会让人感觉有点陌生，因为这跟我们之前所考虑过的案例在表面上看起来并没有太多的相似性。但是，我们需要做的是研究这一案例深层的作用原理：我们希望一些特定的人的行为发生变化，但是他们就是不愿意主动改变。所以我们集合起其他的支持者，以便给他们施加更大的影响力。从本质上说，这是希望改变一种特殊的文化的尝试。而在大多数情况之下，文化正是一次成功改变的关键性因素。正如卢?格斯特纳曾经说过的那样：“我在IBM公司工作时，我所看到的是，文化不仅仅是整个游戏的一个方面，文化就是整个游戏本身。”但是，改变组织机构中的文化，却是一件如此令人捉摸不定而抽象的事情--你将如何改变它？从哪儿开始呢？

1984年，力比?锡安还是本宁顿学院的一名18岁的大一新生。在她回家

探望曼哈顿的父母时，她死在了纽约的一家教学医院，原因是她的治疗药方出错了。开出药方的，是一名已经连续工作19个小时的住院医师。她的死亡招致了人们对于实习医生超长工作时间的不满（实习医生是第一年的住院医师。他们已经完成了3年的医学院学习，即将开始在医院里的全职工作）。一般来说，实习医生们每周的工作时间都要达到令人惊讶的120个小时。

第十甯73让大象找到新的道路：来自同伴的压力W力比?锡安引发的医疗事故变成了一次限制医生工作时间运动的核心部分。几乎20年之后的2003年，美国国会最终出现了改变的迹象。2003年7月，管理医学院的美国医学教育委员会做出了一项努力，使得美国国会通过了一项立法，要求每个刚刚开始实习的住院医师每周的工作时间为80小时。这可能看上去已经是整个故事的结局了。医学院已经出现了改变，因为那些手中掌握大权的人们要求进行改变。

然而在这个例子当中，大权在握并没有取得成功。《美国医学联合会杂志》随后进行的一项研究发现，只有1/3的普通外科实习医生们贯彻执行了这项新的每周工作时限制度。为什么明知道这么做会把病人们推到危险的境地（也会影响医生自身的行医资质），这些医院还不进行改变呢？

凯瑟琳·凯洛格是麻省理工学院斯隆管理学院的一名人类学家。她希望搞清楚的是，为什么一些组织会遵从类似的规范，而其他的组织则不听话。她决定在美国东北部研究两家教学医院，给它们分别取名为“阿尔法”和“贝塔”。这两家医院的规模、构成、结构和其他方面都旗鼓相当。她有充分的授权去接触这两家医院里的工作人员，平均每周也会对这两家医院分别进行20小时的研究，研究共进行了15个月。对于真实世界里面想要改变文化的尝试来说，凯洛格是个完美的见证人。

在进行改革的探索当中，最为激励人心的反应却出人意料地出现在一个普普通通的“每日交接”（daily signout）过程当中。这个过程一般在晚上9点或者10点的时候进行，外科实习医生们会把他们白天的病人移交给夜间值班的住院医师。在交接过程当中，实习生们简要地向住院医师们交代每个病人的情况，这样住院医师就能够做好准备，以便应对夜间出现的任何紧急状况。

但实习生们却并不真的想要把自己的工作移交给其他人，这也是他们每周工作120个小时的原因之一了。每隔三个晚上，就会有一次不移交的



情况出现，实习医生们自己在晚上值班。而在其他不亲自值班的晚上，实习生们也会在医院里待到很晚以便完成那些他们原本可以移交给其他人的案头工作。更加糟糕的是，晚间的住院医生们通常都会拒绝去完成夜间值班期间的案头工作，所以实习生们不得不在第二天早上很早--一般来说是凌晨4点~的时候就起床去完成这些工作，然后在6点的时候开始正常上班。

为了贯彻执行每周80小时工作制，医院需要开始严格地将每日交接制度施行起来，但这事说起来时比做起来要容易得多。阿尔法和贝塔医院都存在着反对这项改革的根深蒂固而且异常情绪化的基础。事实上，在全美的绝大多数医院里面，情况都差不多。将病人交接出去，跟医院里面长久以来的文化氛围是格格不入的。例如，一个反对改革的人说：“你只能亲身体验才能够学习知识。当你凌晨两点跟一个高级住院医师一起恢复病人血压的时候，这个过程会蕴含大量的信息。为了学习，你需要亲自掌握这些技术，亲自实践这些技术。”

换句话说，实习医生们要是去睡觉的话，就是给他们的医学教育增加了风险。还有一些反对改革的人强调的是“不间断地照料”-使病人们在医生之间交接次数降到最低——的重要性。正如一位住院医师所说的那样：“把病人们进行交接的问题在于，在这个过程当中，有些事情会被搞错，有些事情会被遗忘。”最后一个反对的声音是，从本质上说，假如实习生们不这么忙和累，那对其他医生们来说是不公平的，因为他们之前的实习过程也是这样在做打杂的工作：“这些家伙们在这儿实习.....你能够看到的是，身为一个第四年的住院医师不厌其烦地指导实习生们该做什么是件多么困难的事情。

幸运的是，在阿尔法医院和贝塔医院里，身为实习生们上司的高级住院医师和总住院医师都坚定不移地想要推进这项改革。在阿尔法医院，在31位高级住院医师里面，有13位是改革派。在贝塔医院，18个人中间有12个是改革派。因为有这些改革派们的支持，看上去这两家医院进行真正改革的时机已经成熟了。所有的迹象都表明“万事俱备”，每周120小时的工作时间最终要被废止了。

只有一个问题：实习医生们不肯改变。

对于实习医生们来说，改革会让他们在医院里的社会地位显得岌岌可危。正如一个实习医生所说的那样：“想要成为一个被人认可的好的实习医生，跟你知道多少没有关系，跟你把病人照顾得有多好也没有关

系。全凭的是工作努力，不把病人交接出去。这是态度问题，而不是能力问题.....这正是我存在的意义。但如果我只能回家去睡觉，那这听上去会让人感到很不舒服，这些住院医师就像我的家人一样，如果他们不再看重我了，那会有多么糟糕。

换句话说，实习生们觉得，假如他们真的把病人交接给了别人的话，他们将会失去被看重的地位。改革即将与文化发生冲突，如果正视问题的话就会发现，这种新的规则与原有的文化是格格不入的。

这些医院能否改变它们的文化？而这正是其中的分歧所在：在凯洛格的研究进行到第15个月的时候，阿尔法医院已经赢得了这次改变文化的战役，而贝塔医院则失败了。任何一个想要在组织内部进行成功变革的人，都应该弄清楚这其中的原委。

凯洛格发现，改革的成败，取决于医院里最为微小的工作团队。这些团队每天都碰头进行“下午巡视”。每个小组由3到4名住院医师所组成（既有实习生，也有高级住院医师）。而在下午巡视之后，他们会讨论病人的病情以及其他重要的问题。

在阿尔法医院和贝塔医院，进行下午巡视的过程中有很多差异：在阿尔法医院，巡视的时间很长（大约1小时），出勤率很高。各个团队在进行讨论时选择的是安静的角落，然后在整个医院里依次进行巡视。

在贝塔医院，巡视进行的时间更加随机，时间也更短（20到30分钟），有些人经常是打个电话或者是发个短信就不来了。各个团队并不在病人身边开会，他们在休息室里开会，所有的住院医师在换岗之前都能够休息一会儿。（花点时间仔细考虑一下，这两种巡视方式到底有什么不同。）团队每个月都重新组合一次，有的时候，仅仅是出于运气的缘故，整个团队里的所有人才会都是改革派，都支持更短的每周工作时间。在阿尔法医院，因为他们每次都跟与自己意见相同的人花上一个小时进行私下讨论，所以这些改革派所组成的团队在进行巡视时建立起了巨大的信心。但在贝塔医院，下午巡视的形式阻碍了改革派们团结在一起的可能性。整个团队每次只能在一宽十章^让大象找到新的道路：来自同伴的压力2起待很短的时间，还经常有成员缺席。更糟糕的是，他们还在休息室里面开会，这样改革派们的谈话就会被反对派们听到，所以他们说话时自然而然就变得小心翼翼了。

概括说来，在贝塔医院，下午的巡视跟进行改革\_无关联。在阿尔法医

院，下午的巡视变成了改革的火花，而且从本质上说，这成了地下反抗组织的会议。

社会运动的研究者们将类似的环境称之为“自由空间”——小规模会议，改革者们能够聚集到一起准备进行集体性的活动，不必担心被统治集团的人留意。在减轻社会改革的困难方面，自由空间起到了关键性的作用。例如，当年民权运动的领导者们，就是利用美国南方的黑人教堂作为自由空间准备下一步行动的。

凯洛格出席这些会议，她参加阿尔法医院的会议次数是31次，而贝塔医院会议的次数是22次。阿尔法医院的改革日益进取，而贝塔医院的改革则日益萎缩（参加贝塔医院会议的改革派的人数并不少，但会议却并不是以自由空间的方式进行的）。

在阿尔法医院里，77%的会议中包括了有关将病人交接过程合法性的讨论，有81%的会议中谈到了“我们”和“他们”——改革派与反对派——之间的立场区分。在贝塔医院，没有任何一次会议有关这两种讨论。

在阿尔法医院的自由空间会议上，改革派们开始发展出一种谈论改革益处的语言。例如，在会议进行当中，主管住院医师会对由反对派们提出来的“看护的连续性问题”进行解构：强调个人责任是重要的，但是我认为，我们不必非得让一个人总是拴在医院里，而是能够让他们保有这种责任。一些守旧的人会说，“我愿意万事亲力亲为”，但对于我来说，要依靠团队的力量来完成所有的事情。我们中的每个人都有责任确保病人得到最好的看护。但是，这并不意味着你要跟病人永远拴在一起。

这些住院医生们正在培育出一种认同感，凯洛格称之为是“反对者的认同”。每一种文化，不管是全国性的还是组织性的，都强有力地被其独特的语言所塑造。在阿尔法医院内部具有改革头脑的团队那里，一种新的语言正在被孵化，它能以下列对比中反映出一种崭新的价值观：守旧派Vs.改革派；相信你的团队Vs.什么事情都自己做；变得更有效率Vs.天天泡在医院里。

在阿尔法医院，改革派拥有培养一种新的认同感的空间和语言。在贝塔医院，改革派没有。这里面的经验很明显，假如你想要改革自己组织机构内的文化，你就必须把改革派们召集到一起。因为他们不仅需要一个自由的空间，还需要时间团结到一起，以应对反对他们的声音。

还有一个更加违反我们直觉的经验是，你必须让自己的组织内部存在由认同感+同而导致的冲突。至少是在一段时期以内，你必须允许“我们Vs.他们”这种冲突的存在。两位作者知道，这违反了我们之前那种“我们是一个团队”的和稀泥式的直觉。虽然这并不令人感到舒服，但却是必要的。我们应该把这种冲突当成组织成长的一个“蜕皮”的阶段。

为了鼓励你的组织文化中出现这种“蜕皮”，我们应该回想一下我们在本书“塑造道路”这一部分中讨论的所有工具。首先，第10章79让大象找到新的道路：来自同伴的压力2你需要把环境扭转一下，提供一个能够自由讨论的空间。在阿尔法医院，流动的团队给人们提供了一个私密的会议空间，而正是这创造了自由的空间，新的认同感从中萌发了出来。你组织中的“改革派”们是否拥有这种私密的空间，以及他们能够在其中召开会议并且团结起来吗？

其次，你应该建立起一系列的好习惯。回想一下我们之前所谈到过的“行动触发器”吧。从本质上说，阿尔法医院里的实习医生们就成功地设定了自己的行动触发器。他们事先想好了晚上9点到来之时整个交接过程开始时他们应该说些什么和做些什么。他们在头脑里已经预演了假如跟夜间住院医师们发生冲突的话自己该如何回应。你的团队是否也事先这样排练过，当他们遇到组织机构中的“老前辈”们发生冲突时，他们应该怎么做了吗？最后，你应该把大家团结起来。在阿尔法医院，领导者们帮助改革派们找到了彼此的存在，而改革派们自己也开始创造出了一种新的语言，这让他们彼此之间能够谈论共同的价值观。作为一个领导者，你要帮助改革派们创造出这种语言，要帮助他们找到清楚表达你所寻求的改革到底不同之处在哪里、好在哪儿的方式。

我们在开始讨论这一部分的时候，是以讨论基本归因误差——我们总是把人们的问题归咎于人们的性格，而不是他们身处的环境——作为开始的。让我们再次回顾一下这个有关教学医院的例子吧。在阿尔法医院，有42%的高级住院医师支持改革。在贝塔医院，支持的数字是66%。几乎我们中的所有人都认为贝塔医院的改革将会取得成功。在碰到这些数据的时候，我们中间不会有多少人能立刻想到，数据若如此的话环境的压力会是什么样的呢？

在这两家医院里面，人们的个性品质与环境的压力之间进行竞争，最终是后者取得了胜利。这把我们又带回到了有关食物捐献的那个例子当中去了。一个有着更好指南但不是太热心的人，会比那些十分热心但却没有指南的人有更多可能去捐献食物。圣徒跟无动于衷之人之间的界限，

并不如我们原先认为的那么明显。在医院的改革派和反对派之间，同样不是界限分明。

假如正确的道路能够让一个恶人变成圣徒的话，那么正确的道路，同样也能够让敌人变成同盟。

## 第十一章 改变其实很容易：你的世界发生改变的**12**个指南

“千里之行始于足下”，这是句老话，说得真对。

但除了实现目标，你知道迈出第一步还可能导致什么样的结果吗？缺乏长远计划的匆匆上路，往往坚持不了几分钟的时间。

所以，说“千里之行始于足下”没有错，但是只迈出第一步，并不能够保证走完全程。我们如何让自己一步接一步地走下去呢？

第一件需要做的事情，是认识到并且庆祝自己已经迈出了第一步。有些你做过的事情已经起到了效果：你已经给骑象人提供了方向，你已经让大象行动了起来，你已经扭转了环境，而你的团队或者你本人也已经行动了起来。当你认识到自己已经行动起来之后，你就可以不断地将其巩固并坚持下去了。在这一方面，我们能够从一个相当难以置信的地方获得启发：引人注目的驯兽师。

作家艾米·萨瑟兰曾经研究过那些训练海豚跳圈以及让猴子玩滑板的驯兽师。想要最终训练成功，需要经历一个非常非常长的过程。假如你想要训练一只猴子玩滑板，而现在是训练的第一天的第一个小时，你会做什么呢？

答案无关惩罚——现在，驯兽师们已经很少使用惩罚的手段了。相反，他们给动物们设定目标，然后使用“接近奖励”的方式来训练动物。这么说的意思是，当动物们每取得一点进展的时候，就会获得奖励。因此，那只最终会学玩滑板的猴子，在一开始会因+再对放进笼子里的滑板感到大惊小怪而获得一大块的芒果作为奖励。稍后，它会因为触摸滑板而获得芒果奖励。接着是坐上去获得奖励，然后是允许驯兽师把它放在上面前后摇晃而获得奖励。芒果、芒果、芒果.....经历过数以百计的训练课程之后，你已经训练出了一只吃了无数芒果准备好玩滑板的猴子。

伴随着艾米·萨瑟兰研究驯兽师的进程，她开始有了一个主o 让她好奇的

是，假如她使用这些技术去训练那些“顽固但是可爱的物种——美国丈夫”的话，会出现什么结果。受此想法的激励，她在《纽约时报》上刊登了一篇十分有趣的文章，内容是她尝试训练自己丈夫的经历。这篇名为“训练师教给我有关快乐婚姻的真谛”的文章成了该报网站2006年被使用电邮发送最多的文章，它还被扩充成为了一本有关此话题的书籍。

在此之前，萨瑟兰被自己丈夫身上各种各样的小毛病搞得抓狂。她开始在丈夫身上使用“接近奖励”的方法：“你没法期待一只狒狒一次就学会如何跳舞，你也没法期待一个美国丈夫能够因为收拾了一次自己的脏袜子获得奖励，就让他养成及时收拾脏袜子的习惯。在训练狒狒的时候，它学会一个动作你给它一次奖励，它学会更灵巧的动作后再给它一次奖励，然后学会更更灵巧的动作时再给一次奖励。在训练我的丈夫斯科特的时候，我也是以每次给小小的进步提供奖励作为开始的：他开车每小时慢下1英里，我就给予奖励；把短裤扔进洗衣篮，我给予奖励；及时完成任何事情，我给予奖励。”而对于斯科特来说，因为尝到了甜头，他开始改变了。

跟我们之前认识的有关改善人际关系的方法比较起来，这种方法完全不同。例如，读者中的大多数人或许都被要求进行过人格测试，或者是为了获得一份工作而进行“工作风格”测试。这种做法的理念是，假如你知道自己的同事是什么“类型”的，你就能够更好地跟他们一起共事。对于一些人来说，他们可能会发现，这样的知识是有用的。但值得注意的是，这可能犯下了一个基本归因误差的错误。为了让人们之间的人际关系得到提升，我们不必知道自己的同事是个领航员、和事佬还是冷漠好斗的酋长。我们所需要做的，只不过是找到并且巩固他们身上的积极行为，并且相信他们也会在你身上做出同样的事情罢了。毕竟，这些有关风格和预期的建议，不可能成为所有事情的答案。一个加利福尼亚州的驯兽师能够让6只大象站成一条直线，听从指挥一起撒尿。而在这些大象之间，也根本没有形成什么你好我好的同事关系。

不断地巩固，是让人迈出第一步之后迈出第二步、第三步以及第N步的秘密武器。而这也正是问题所在，因为我们中间的绝大多数人都不是什么擅长进行自我巩固的人，我们很容易半途而废。在工作中，我们愿意跟同事们一起集体抱怨。但这是彻底错误的做法，我们需要的是寻找闪光点，然后对其进行奖励，+管闪光点有多么的微不足道，都要进行奖励。假如你希望自己的老板或者团队进行改变的话，你就别吝啬手中的“芒果”了。

为了学会寻找闪光点并且对“接近目标”进行奖励，我们需要持之以恒地用正面的眼光来看待周围的环境，这并不是件简单的事情。从本性上来说，骑象人会自然而然地注意到负面的因素。

## €M条37改变其实很容易28

问题很容易被发现，而进步则容易被忽略。但是，进步是非常珍贵的。海豚不可能因为它的训练师打它而学会跳圈，它之所以能够学会，是因为它的训练师很有耐心，而且会对其取得的任何一点进步给予鼓励。

心理学家艾伦·凯兹丁曾经为父母们设定了一种与之相同的教育孩子的方法。凯兹丁认为父母们“只对好的结果予以奖励”的做法是值得商榷的。他说：“假如你希望自己的女儿每晚花上2个小时做家庭作业的话，你不可能在这2个小时的过程当中一直不管不问，直到做完之后才鼓励她。”相反，你应给她设定一系列的小目标，然后逐渐构建起她的信心。而当一个孩子没有把事情做对的时候，凯兹丁建议说：“问问你自己，‘在孩子做这件事情的时候，是不是有哪个步骤是正确的，而且是你希望她继续坚持下去的？’假如答案是肯定的话，那么就把目光聚集到那个部分上去吧，并说‘你做了什么什么，这很了不起’。”

凯兹丁指出，在一些特定的场景之中，家长们会本能地做出这种强化。例如，当一个婴儿刚刚开始迈步学走路的时候：“当孩子由躺着而站立起来时，你会大声地赞扬他。你抓住他的手，帮助他走出几步，并通过呼喊鼓励他，看看你！你在走路了！真是个好小伙！当然，他其实并没有真正地走路，但你通过在他朝着学会走路的过程中进行的鼓励而帮助了他。”

我们需要说明的是，我们并非在建议说，你应该像是对待猴子或者小婴儿一样训练自己的同事或者是团队——罗杰，你上月又增加了经费！你是头猪吗！巩固别人的习惯，并不一定要通过羞辱别人甚至是以强迫的方式，而应该像是在体育场里朋友们对你的催促鼓励一样。但是，在巩固其他人习惯时候，你需要拥有一个到底去哪里的清晰目标。当闪光点出现的时候，你还需要能够认出它们并且给予鼓励。

从凯兹丁和驯兽师那里，我们所能够学到的最为重要的经验就是：改变不是一夜成型的，它是一个过程。我们没法说具体到哪一刻猴子学会了玩滑板，这是一个过程；没有哪一刻孩子学会了走路，这也是一个过程；没有哪一刻，你所居住的社区开始向学校进行更多投入，或者开始

进行更多的垃圾回收，或者是开始美化公共空间，这都是在过程当中开始的。为了引导这个过程，需要的是成长的心态，而不是死脑筋。

走完一段漫长的旅程，需要很多很多的“芒果“。

在讨论大象的那一部分当中，我们讲了斯蒂文·科尔曼的故事，那个接受了改革整个联邦采购制度的男人的故事。在他自己的书中，科尔曼观察到了一个鼓舞人心的现象：一旦改革开始了，它就会不断地自我强化。

在本书中，我们多次见识过了这种滚雪球效应。

而科尔曼则将这种效应归因于多种原因的结果。其中的一个原因在心理学上被称为“简单暴露效应”（mere exposure effect），其含义是：你越接触某事物，你就越喜欢它。例如，当埃菲尔铁塔刚刚建成的时候，巴黎人对其恨之入骨，他们觉得这个东西粗糙的骨架，破坏了他们美丽的城市形象，所以他们进行了大规模的抗议活动。然而随着岁月的流逝，公众的意见也缓慢地从抗拒变成了接受再到热爱了。因此，这种简单暴露效应原理让我们确信，随着人们对其接受程度的提高，一个一开始不受人欢迎并且备受排斥的改革的努力，将会被慢慢理解和接受。

不仅如此，“认知悔悟”（cognitive dissonance）也会产生效果。人们不愿意被别人认为自己说一套做一套，所以一旦迈出第一步之后，一旦人们开始以新的方式做事之后，他们想再改弦更张的困难就不断增加了。与之类似的是，随着人们以不同的方式行事，他们就会开始以不同的方式来思考自己。而随着他们的自我认同感不断发生改变，他们以新的方式做事的可能性最终也会得到巩固。

科尔曼指出，在一开始的时候，这些力量并不能决定改革的努力是否成功。但随着时间的流逝，这些力量开始自动地发挥作用。因此在开始改革的初期，惰性或许是种不利因素。但到了某个点之后，惰性就会开始变成一种支持改革继续进行下去的因素了。小小的不同，也能够带来如同滚雪球般的巨大改变。

这些都是能够鼓舞人心的认识：即便是不起眼的一小步，也能够带来巨大的改变，小小的不同带来了滚雪球效应。但是，这并不等同于说改变是一件简单的事情。假如事情真这么简单的话，我们身边也就不会有那么多希望戒酒的酗酒者，不会有这么多有问题的婚姻，不会有经营情况



糟糕的公司，更不会有阻挠社会改革努力的力量了。因此，我们如何克服这一切呢？改变并不总是容易的，也不总是艰难的。以某些方式进行时，改变可以无处不在；但以其他的方式进行时，改变则是毫无可能。

我们能够充满信心地说出这番话：成功的改变遵循的是类似的模式。进行改变的人有着清晰的目标，有足够的动力，也有支持他们的环境。这就是说，当改变见效的时候，往往都是因为骑象人、大象和环境拧成了一股绳，共同来支持进行改变。

以即将成为家长为例。假如你认为你正在进行的组织结构中的改变是异常艰难的，那还是忘掉这一点吧，因为这根本不能够跟养育一个孩子所要花费的心力相提并论。

养育孩子是一个绝对宏大的变革，需要花费大量的精力，这没有什么好奇怪的。首先，这是一个明确而且具体的目标。我们都曾经当过小孩，我们也都看到了父母们是怎么做的。我们都接受了一二十年如何当父母的教育。因此，骑象人知道到底应该去哪里，知道什么样的做法是正确的。

人们有孩子，不是因为知识，而是因为感觉。刚刚结婚的一对新人会展望自己为人父母时候的场景，他们想象拥有6己的小不点儿时会非常高兴。因此，大象此时已经准备好了进行一段漫长而又艰辛的旅程。而在其他的情况之下，却可能引发大象的恐慌。此外，为人父母是一种具有吸引力的身份，因为你开始以是否对孩子有利作为自己做出决定的依据，而不再完全是任凭自己个人的喜好。这种认同感是如此的强大，以致你的大象已经开始准备以眼前的自我牺牲来换取给孩子们的好处了。

一旦我们为人父母之后，我们的朋友和家庭也在寻找方式来帮助我们减少+稳定性。尤其是在最初的几个月时间里面：你的妈妈来到你的家里，帮助你们夫妻两个度过最初的几个礼拜；你的朋友们带来食物；你的雇主给你放假；你的亲戚们时不时地前来探望你们。

还有整个社会为养育孩子所做的准备：对于小孩来说，市场上有供小孩吃饭用的高脚椅子出售；对于大人们来说，有产假，有送孩子们去上学的学校，还有帮助营造养育小孩环境的邻居们。

或许，这些听1：去对你来说都是些常识而已。但是，它们其实只是局限在你的大脑里面“养育孩子”的那一部分知识而已。

事实上我们并不了解，而当我们真正了解为人父母到底意味着什么的时候，已经不可避免地犯下了一些错误了。除非是由感觉来支持，或者是环境能够作为一个强有力的制动器或加速器，否则改变很少会出现。假如我们真的了解这一切的话，所谓的食物金字塔就不会出现了；管理者们就不会再用PPT来试图推进改变了；担忧全球变暖的活跃分子们也就不会整天把二氧化碳的数字放在嘴边谈论了。这些事物之所以会出现，就是因为不了解。

当改变出现的时候，它们总是遵循着一定的轨迹进行的。我们需要做的，就是忽略它们到底是什么样子，而是开始迎接它们。

当麦克·罗马诺前往越南的时候，他身边到处都是毒品，于是他开始吸食鸦片。当他回家之后，他周围都是朋友和家人，他戒了毒。当Rackspace公司的员工们有电话应答系统的时候，他们根本不回应客户的电话。当系统被废除之后，他们开始接听电话了。这里的改变，遵循的是一种模式。

当两位作者开始跟自己电脑接收邮件导致的分心做斗争的时候，我们跟那些购买落跑闹钟的人们所做的是同样的事情。这里的改变，遵循的是一种模式。

当一些酒店里的服务员们被贴上了一个认真的锻炼者的标签时，她们开始把自己的工作当成是一种有趣的事情。当布雷西拉塔工厂里的“创新者”们面临电力短缺的情况时，他们想到了如此之多节省电能的方式，以至于最后该公司的电能都多得用不了了。这里的改变，遵循的是一种模式。

当杰瑞·斯特恩前往越南的时候，越南政府只给了他6个月的时间去治疗孩子们的营养不良症。他一句越南话都不会说，但是他知道如何寻找闪光点。很快，妈妈们都知道如何烹饪食物以防止孩子们营养不良了。当自然保护区里的生态环保者们看到了圣·卢西恩是如何保护他们的鸮鹉之后，他们认识到自己已经找到了一个闪光点。从此之后，他们在超过50个国家里展开这项运动。这里的改变，遵循的是一种模式。

在这些模式里面，唯一不同的是进行改变的人。在本书中，我们的确讲到了一些CEO们的例子，但是绝大多数的人并没有令人印象深刻的头衔，也没有太多的预算：他们都是些普通人，教授、护士、中层管理者、政府官员、校长以及父母。从古怪到宏伟，他们推动的变革各不相

同。在本书中，我们提到了一个教授，他缩小了经常看电影的人们手中的爆米花桶；改变了一个顽固会计师的两个普通人；一个女研究人员，她改变了一个虐待孩子的父亲？，一个手下只有75名工作人员却拯救了10万条生命的男人。

他们的情况各自不同，他们推动的改变大小也有差异，但是他们遵循的模式却是一致的。他们给骑象人提供方向，他们让大象动了起来，他们让形势对自己有利。现在，这也是我们大家的模式了。

你将怎么去改变？

让你的世界发生改变的12个指南

下面我们列举了人们在努力进行改变时所经常会碰到的12种问题，以及对于如何克服它们的一些建议。（提醒一下，我们在这里都是采用简略的表达方式，那些没有读过此书的人是读不懂这些建议的。）问题1:人们注意不到要进行改变。

建议：1.你不要通过与骑象人进行对话来克服这个问题。相反，你应该诉诸感情。你能够实现一个戏剧般的展示，例如手套展，或者是罗宾·沃特斯那样的将目标展示出来。2.引起共鸣。向人们展示假如不改变的话将会产生什么问题（想想会计师们的例子）。3.改变环境。因此人们是不是看到了需要进行改变，都是不相关的了。记住，Rackspace公司的员工们并不需要看到提升客户服务水平的必要性，但当排队呼叫系统被撤除之后，他们就赶快接起了电话。

问题2:我现在遇到了“别出新花样”的问题：人们抵制我的意见，因为他们说“我们之前就是这么干的”。

建议：1.强调认同性。你的主意中是不是有些部分是与你组织的历史相符合的？（例如，我们一直是这个领域里的领导者。）或者，你的主意是不是4人们所共享的一种专业性的认同感相一致？或者与他们所共享的一种专业性的认同感相一致？2.找到一个在本组织中出现的闪光点，并且复制它。

问题3:我们应该做点什么事情了，但却总是纠结在不断的分析阶段里了。

建议：1.不要分析过多，这正是骑象人的弱点。相反，要找到一种能够让大象行动起来的感觉。2.制作一张目的地明信片。这样的话，骑象人就会开始分析如何到达那里，而不是纠结于某个事情是不是应该做。3.通过勾勒出关键步骤来使问题得到简化。你从引用脂肪含量1%的牛奶的运动中获得了什么？

问题4:环境已经改变了，而我们需要去改变我们以往的行为轨迹。

建议：1.你是不是能够养成一种新的习惯，让骑象人不必总是跟大象较劲呢？2.设定一种触发性机制。通过想象你要改变行事方式的时间和地点的情况，来事先为自己做出决定。3.提前创造一个惯常的程序，取代旧的、糟糕的习惯。4.旧习惯是强有力的，因为含混不清是大敌，所以要确保已经勾勒出了关键步骤。ALL铁路公司采用了四个简单的规则，就让自己走出了资金灾难的困局。

问题5:人们就是对改变无动于衷。

建议：1.是否在这个过程中存在着认同性混乱的问题？假如是的话，你需要“兜售”新的认同性（想想布雷西拉塔的投资者们）。就如同那项“安全驾驶”的研究一样，鼓励人们朝着这种新的认同性迈出不大的一步。2.制作出一张目的地明信片，让改变变得更加有吸引力（就像是那个告诉自己的一年级学生们“你们能够在今年结束的时候变成三年级生”所做的那样）。3.降低让人们采取行动的门槛，正如同那个5分钟房间拯救方案一样。4.使用社会压力来鼓励改变。5.你是不是能够把进行改变的道路平整到让那些即便是最缺乏动力的人都能够行动起来了？记住，当手里拿着一张目的明确的邀请函和地图的时候，即便是宿舍里最冷漠的人都捐献出了食物。

问题6:我明天就改。

建议：缩小改变的范围，所以你今天就能够开始改变了。2.假如你没法从今天就开始改的话，为明天设定一个开始改的触发机制。3.让你对其他的某个人负有责任。让你的伙伴或者是爱人知道你正在尝试着进行改变，而来自同伴的压力将会帮助到你的。

问题7:人们总是说，“这没用的”。

建议：1.找到一个闪光点，证明它是有用的。不可能连一个成功的案例

都没有。就像是一个以解决方案为导向的治疗师一样，寻找成功的光辉。2.想想比尔·帕塞尔斯和他通过在练习中的小胜利来刺激运动员们的方式。你是不是也可以构想出一种成功，来改变队员们的态度呢？3.有些人可能的确认为它将会是有用的。为这些人创造一个自由的空间，使他们可以在不必直接面对反对意见的情况下推动改变。

问题8:我知道我应该做什么，可我就是不做。

建议：1.光知道还是不够的。你脑袋里的大象有问题。2.想想5分钟房间拯救方案。从小事做起能够帮助你克服畏惧心理。你能够做的什么最毫不起眼的事情现在就能够做到的一一是可以代表着朝向目标迈进第一步的？3.寻找解决问题的途径。你能够扭转环境，以至于你要“被迫”进行改变了么？4.行为是具有传染性的。找一些人来与你一起进行改变，这样你们就能够彼此鼓励。

问题9:你不了解我的下属，他们非常憎恨改变。

建议：你手下有多少人已经结婚或者已经有一个孩子了？不管你正在推行的是什么，都要比结婚或养育子女简单。（而且，顺便说一句，重新读一下有关基本归因误差的那一节。你可能把问题给混淆了。）问题10:一开始人们感到很激动，但当我们遇到了难啃的骨头后就泄气了。

建议：1.将目光聚焦于培养习惯。当你将习惯养成之后，你就“免费”得到了新的行为方式（想想站着开会的例子），而且情况发生反弹的可能性就更小了。2.通过提醒人们他们已经取得了多少成绩来让大象获得动力（例如在人们的洗车长上先贴上两个标志）。3.培养成长心态。任何成功的取得，都要经历困难的过程。回想一下IDEO公司的例子，这能提醒员工在经历困境的时候不要垂头丧气。

问题11:改变的东西太多了。

建议：1.在它变得太多之前，缩小改变的范围。2.开始培养成长心态。进步不总是能够轻而易举的得来——取得成功的路上总会碰到一些失败。当这些失败出现的时候，别自己打败自己。

问题12:当说到我们进行改变的时候，看上去每个人都同意,但却什么也没发生。

建议：1.记住，通常那些看上去毫无效果的变化，经常是因为目标缺乏清晰度所导致的。当高中学生们勾勒出关键步骤——多在矿区花10%的钱——之后，矿区的居民们真的开始改变了。2.别忘了道路，以及你能够移除的障碍是什么。3.你能找到一个可以作为正确行为典范的闪光点吗？想想越南的村庄里的母亲们吧。她们一直都想让自己的孩子得到更好的喂养，但是直到这两件事情出现之前，她们都没有什么改变：（1）她们从成功的母亲身上学会了到底应该做什么（例如，添加小虾和甜薯的绿叶）。（2）看到了那些成功母亲们的所作所为后，她们信心满满地去进行改变

# Table of Contents

## 目录

[第一章 骑象人与大象：如何让你的世界变好一些](#)

[第二章 帮助骑象人：为你的改变找到闪光点](#)

[第三章 帮助骑象人：让骑者找出关键的变化](#)

[第四章 帮助骑象人：让骑者找到变化的方向](#)

[第五章 管好你的大象：让它找到感觉](#)

[第六章 管好你的大象：降低变化的门槛](#)

[第七章 管好你的大象：增加你的人气](#)

[第八章 让大象找到新的道路：改变外部环境](#)

[第九章 让大象找到新的道路：形成新的习惯](#)

[第十章 让大象找到新的道路：来自同伴的压力](#)

[第十一章 改变其实很容易：你的世界发生变化的12个指南](#)