

小逻辑

让选择
变简单
的方法

【英】

欧文·瑟维斯

【英】

罗里·加拉维尔

↓
著

一言

↓
译

21个反直觉的行为学规则，
帮你做出更好的选择

Think Small

the surprisingly simple ways to reach big goals 北京日报出版社

小逻辑：让选择变简单的方法

(英) 欧文·瑟维斯 (英) 罗里·加拉维尔 著
一言 译

北京日报出版社

图书在版编目（CIP）数据

小逻辑：让选择变简单的方法/(英) 欧文·瑟维思，（英）罗里·加拉维尔著；一言译.--北京：北京日报出版社，2019.7

ISBN 978-7-5477-3351-6

I.①小... II.①欧...②罗...③一...III.①决策学 IV.① C934

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第112767号

北京版权保护中心外国图书合同登记号：01-2018-1602

THINK SMALL: THE SURPRISINGLY SIMPLE WAYSTO
REACH BIG

GOALS By OWAIN SERVICE AND RORY GALLAGHER

Copyright: © This edition arranged with MICHAEL MARA
BOOKS

LIMITED through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright: 2019 sunn book Culture
& Art Co.Ltd.

All rights reserved.

小逻辑：让选择变简单的方法

出版发行：北京日报出版社

地址：北京市东城区东单三条8-16号东方广场东配楼四层

邮编：100005

电话：发行部：（010）65255876

总编室：（010）65252135

印刷：优奇仕印刷河北有限公司

经销：各地新华书店

版次：2019年7月第1版

2019年7月第1次印刷

开本：710毫米×930毫米 1/16

印张：14.75

字数：153千字

定价：45.00元

版权所有，侵权必究，未经许可，不得转载

目录

[扉页](#)

[版权信息](#)

[推荐序](#)

[前言 让选择变简单的方法](#)

[导读 小逻辑，大目标](#)

[第一章 设定目标](#)

[规则1：选择正确的目标](#)

[规则2：聚焦单一目标，设定清晰量值和最后期限](#)

[规则3：把目标分解成可控的小步骤](#)

[第二章 制订计划](#)

[规则1：保持简单化原则](#)

[规则2：创建一个可行的计划](#)

[规则3：把计划变成习惯](#)

[第三章 承诺机制](#)

[规则1：做出一个有约束力的承诺](#)

[规则2：写下你的承诺，并公之于众](#)

规则3：指定一名承诺裁判

第四章 奖励机制

规则1：将奖励与你的总体目标挂钩

规则2：利用小奖励，养成好习惯

规则3：小心适得其反

第五章 分享机制

规则1：找一个人分享你的目标

规则2：发掘你的社交圈

规则3：运用团队的力量

第六章 反馈机制

规则1：知道自己所处的位置，关乎你的目标实现

规则2：及时做出具体可行的反馈

规则3：对比自己与别人

第七章 连接纽带

规则1：刻意练习重数量，更重质量

规则2：将每一次试错都看作是额外奖赏

规则3：留出反思和庆祝的时间

结语 问题是我们常常无视常识

附录 小逻辑的日常运用

推荐序

学会一点小逻辑，人生多点小曙光

对很多人而言，做出好的选择很难。

对于选择困难症的人，我有一个很重要的经验。就是不要花费太多时间去思考“这件事这样做到底对不对”，而是给自己一个“这件事就请你这样操作”的清单，按照这个清单的指引，一步步去做，反而人就慢慢踏实了，慢慢看见解决问题的曙光。

如果让普通人去思考未来，特别是一些重要的选择，人往往会陷入自己吓唬自己的局面中，在逻辑上这叫“滑坡推理”——如果我做了这件事，大家一定会这样想，然后这件可怕的事情一定会发生！太可怕了！

其实这件事并不一定会发生呢，但我们内心的恐惧阻止了我们进一步行动的勇气。要知道我们往往并非缺乏面对困难局面的勇气和能力，但是在面对之前，我们已经被自己内心的恐惧所击垮。

绝大部分人喜欢确定性，讨厌不确定的预期。所以把一件关于未来不可确定的预期，变成当下就可以操作的清单，会让很多人慢慢面对现实，面对问题，面对困难，有勇气去一步步解决。

在《小逻辑》这本书中，谈到一个面试的案例。

在英国，梅丽莎负责给失去工作的人登记填表找工作，过去她会让别人填表，然后等待机会。对求职者而言，这种虚无缥缈的希望是很煎熬的，因为对这种未知结果的期待，导致许多人放弃采取行动，而是选择等一等，也许就被推荐找到工作了呢？这种幻觉让人错过了很多机会。

但是在“行动倡议”项目指导下，梅丽莎学会了一种新方法。她会鼓励求职者思考，你为什么来这里，为什么这件事很重要？然后她会鼓励求职者围绕自己的愿望设置一个现实的目标，然后还会启发求职者把实现这个目标分解成几个步骤，比如写好简历，回复招聘广告，请朋友们帮忙推荐，以及为要从事的新工作准备新工具、新技能。

在这个过程中，梅丽莎帮求职者把“找一个好工作”这个选择，变成了一系列操作清单。

- 1.想清楚你的动机：为什么来这里，为什么这件事很重要？
- 2.设置一个现实的目标：多长时间，在哪个行业找一份怎样的工作？
- 3.写好简历：针对求职岗位写一份针对性简历。
- 4.回复招聘广告：去更多招聘网站提交资料，并坚持查看、回复消息。
- 5.请朋友们帮忙推荐，获得各种潜在雇主内推的机会。

6.学习新技能，增强求职竞争力。

你看，我们现在给求职者的不是一张表格，一碗鸡汤，而是一系列可操作的行动清单。当求职者开始专注于当下要完成的每一个步骤，反而能让求职者觉得找到一份他希望获得的工作不至于遥不可及。这份专注会让他看到依据这份操作清单完成一点一滴的进步，这种进步又会激发一个人继续完成清单上更多挑战的斗志，这就构成了一个良性循环。

书中把这个过程叫“从小处着手，实现大目标”，不是说关注小事就不去完成大目标，而是学会把大目标转化成一系列小行动的技能，在项目管理领域，这不就是一个项目经理必须要学会的目标任务分解技能吗？

《小逻辑》这本书其实谈的不是逻辑，而是提供了一个“设定目标——制订计划——承诺机制——奖励机制——分享机制——反馈机制——连接纽带”的行为脚手架，让我们这些选择困难的人，可以依据这些框架，找到解决问题之道。这个解决问题的框架，恰好和项目管理里面的框架异曲同工，让我这个老项目经理看到不同学科研究背后的触类旁通。

从项目经理的视角，我十分认同书中的很多方法，比如“设定目标”这一章，关于如何设定目标，作者提出几个关键规则：

规则1：选择正确的目标

规则2：聚焦单一目标，设定清晰量值和最后期限

规则3：把目标分解成可控的小步骤

你看这不就是项目管理里面的目标管理Smart原则和任务的WBS分解技术吗？不过真正的挑战不是知道这些规则，而是知道哪些目标才是对自己有益的，以及如何把目标分解成可控的小步骤。

很多人以为奋斗目标就是赚钱，为此不惜过着“996”的生活，其实很多牛人都过着“7X12”的生活，但是他们的奋斗目标是为了：

·加强你的社会关系

·变得更加健康、积极

·学习新的东西

·更加好奇

·以及给予别人

我非常认同《小逻辑》这本书对正确目标的解读，好的目标是让自己变得更好，让身边的人变得更好，而不是只为了满足自己的事业成就感或者消费欲望。

有了好的目标，就需要了解自己的任务类型，时间使用习惯，工作挑战难度，外部环境配合，把这些因素和需求综合起来思考，才能让我们分解出靠谱的各个步骤。这就是书中提供的行为脚手架，你可以把它当作一个模板，围绕这七部分构建的框

架，来确立你的目标以及实现它的步骤。



有意思的是我读到分解步骤时领悟到的是项目管理，但看到的全是有趣、好懂的小故事和小方法，真的比干巴巴的项目管理书好看多了。而且，这些有趣、好懂的故事和方法大多来自作者团队的一手经验。作者团队是英国政府行为观察小组的核心成员，该小组成立于2010年，其所遵循的行动方针是由联盟协议中的一句话延伸而来：“规避过去的官僚主义条条框框，找到种种明智的方式，鼓励、支持和保障人们能为自己做出更好的选择。”

如果你因为选择困难而丧失了本该拥有的行动力，不妨读一

读这本《小逻辑》，与其说是一本“小逻辑”，不如说是给很多人的“小曙光”。

秋叶PPT创始人：秋叶

前言 让选择变简单的方法

做出更好的选择

我们每个人——无论你是首相，还是为人父母，或是普通公职人员——经常会发现自己正试图帮助某人完成某事。你想要帮助的人，可能是朋友、同事，或者是自己的客户，也可能是自己的孩子。有的时候，是要帮我们自己。

关于人类的境况问题，神奇而又美妙，以至于我们常常觉得自己简直就是一个谜。人人都渴望能够生活得更健康，不希望跟我们相亲相爱的人之间弄得不愉快，希望能实现我们为自己设定的种种目标。但这个世界不但充满了诱惑，还充满了各种干扰和压力。除此之外，在我们的头脑里和日常生活当中，也存在各式各样的陈规陋习。一旦我们心烦意乱，就像人人都不可避免的那样，我们就会发现，自己又回到了我们原本想要离开的道路上，离我们的目标渐行渐远。

英国政府在2010年成立了行为观察小组，即所谓的“助推小组”，其温和的行动方针是由联盟协议中的一句话延伸而来：“规避过去的官僚主义条条框框，找到种种明智的方式，鼓励、支持和保障人们能为自己做出更好的选择。”

无论你怎么看待这个项目的成败，以及“助推小组”在其中所发挥的作用，你很难不同意这个基本观点，即从原则上讲，“鼓励、支持并保障人们能为自己做出更好的选择”，这一点总是无

可厚非的。作为父母、朋友和同事，我们一直都在这样做，问题是，我们还能做得更好一些吗？特别是，行为科学在过去50年所形成的那些深刻见解，能否为我们所用？能否用这些行为科学的知识来武装自己以及我们周围的人，通过一系列更好的方法和技巧，坚持做好各种选择，从而实现我们希望达成的目标？

我认为答案是肯定的，而这正是本书所要做的。我还认为，把这些工具放到每个人的手中是很重要的。我一直坚定地认为，“助推小组”和心理学的研究成果应该是开放的。这不仅仅是为了提高行政机构的透明度，还因为这是一种应该被“大众化”的知识体系，即要对所有人开放。

构筑“行为养成”的脚手架

人们要想掌握某项新的技能和形成某种习惯，或者想要在生活中实现我们的某种（行为方式上的）目标，其所涉及的技艺和逻辑，与构建一座建筑结构非常相似。从建造一个简单的拱门到建造自由女神像，都需要大量的规划设计和细致的建筑施工。当项目竣工的时候，人们很容易忘记其中所经历的那些棘手过程和脆弱阶段。

如果任何一种结构都是为了保持其存在，那么无论这种结构是行为还是身体，它们都需要具备一个牢固的基础，并且要扎实落地，要能承受得起将来它们可能承担的重量和压力。当你开始建造某种建筑结构时，如果水泥尚未凝固，构件之间的连接还不牢靠，那么整体建筑就会很脆弱。要想顺利建成，你就需要搭建起脚手架，以支撑整体建筑那些最初的脆弱连接。你搭建的脚手架，还要能保护你的建筑不受风雨的侵蚀。而且，你搭建的脚手架本身必须非常坚固，到了脚手架和封挡可以被拆除的时候，你的建筑将会巍然屹立，物尽其用，无论那是什么样的建筑。

在这本书中，欧文和罗里从浩瀚的心理学文献以及行为观察小组的活动实践中汲取了营养，并将这些养分转化成你在搭建自己的“行为脚手架”时所需要的那些“梁柱”和“构件”。就像搭建钢制脚手架一样，搭建自己的“行为脚手架”，也需要具备一定的技能和规划。如果有机会路过建筑工地，请好好欣赏一下那些支撑高大建筑的脚手架搭建技法。它支撑着那个安安静静的美妙建筑，相互联结在一起，当然不是胡乱拼凑的那种。本书希望能够

给予你同样的技能，以及你搭建“行为脚手架”所需的“梁柱”和“构件”。

阅读本书，不仅有助于读者实现成功——尽管这是一个很重要的目标，我还希望，读者从中获得一套有益于日常生活方方面面的行为技巧。这当然也是那些心理学文献所建议的。

有时人们会说，人生没有使用说明书。这是人类与生俱来的一部分，我们的思想和行为是复杂和多面的。“本能”并不能让我们走出多远，它只会驱使人们试图搞清楚，是什么驱使我们在做，如何更好地去做，或者，我们的计划是如何被我们自身的力量和习惯所摧毁的，就像我们周围的人一样。

我也希望本书能帮助那些在公共服务和其他领域工作的人，他们的工作就是帮助别人实现人生目标。教师、医生、社会工作者，你们是一个天性良善的社会助推群体，你们的技能和努力助推其他人学得更多，生活得更好。如果本书，以及它背后的研究，可以帮助你们更好地完成工作，那么它就是行为观察小组所做的最重要的事情之一。

祝你好运——你的助推会更有力量，更加睿智！

戴维·哈尔彭

行为观察小组首席执行官

导读 小逻辑，大目标

求职中心

保罗正在伦敦郊区埃塞克斯的一个求职中心等待约见。保罗24岁，干过好几次差点违法的事情，所以从来没有成功地保住一份工作。在过去，这并不重要。他通常很容易找到工作，在一系列正式和非正式的工作之间跳来跳去。但是现在时代变了，这是2011年5月，正处在所谓“大衰退”的中期，那些过去可能会录用他的雇主，现在都变得格外谨慎。保罗已经七个月没有工作了，日子越来越艰难——他有一个年幼的女儿要养活，他开始拖欠房租。他急切地想找到一份工作，因此他放下架子，放下虚荣，到求职中心来寻求帮助。

桌子对面坐着的是梅利莎，多年来，她一直在这里帮助求职的人们，但已经对求职中心的运作方式越来越失望。她每天都在帮助求职者填写无数的表格，那些用来计算求职者收入的表格、求职者进入福利系统的表格，甚至，用来确认你到底是不是那个你在其他表格上说了你是谁表格。在过去的几年里，梅利莎目睹了成百上千的求职者，他们求职的动力和信心在一点点地消逝。她想要做更多的事情来帮助他们，但她经常觉得自己仿佛是在和这个机构抗争，和经济形势、甚至是和她想要帮助的人们不停地抗争。

当梅丽莎和保罗开始参与一项新的行动倡议项目时，一切都变了。这个项目不是你以为的那种典型的需要花费数百万英

镑、由一个傲慢的顾问团队和大量新技术支撑起来的活动项目。相反，该项目的焦点是：要对梅莉莎帮助保罗以及其他找工作的方式做出应有的、小小的改变。尽管这些改变看起来并不大，但当所有的变化叠加到了一起时，它们就会极大地改善保罗在寻找应聘机会、准备面试以及最终获得一份工作过程中的整体感受。

要是搁在从前，保罗来了，梅丽莎通常会让他先填表。但现在，她要鼓励保罗思考，为什么来求职中心，找工作这件事为什么对他来说很重要。于是保罗告诉她，他希望能供养家庭、养育女儿。从前，梅丽莎并不习惯而且也没时间、没心思去进行这样的对话，但现在这一切对她来说，都来得自然而然。于是，她要求保罗为自己重新开始工作设定一个明确的目标。经济不景气的大背景下，梅丽莎鼓励保罗既要雄心勃勃，也要面对现实。于是保罗为自己设定了目标，在接下来的三个月里要找到工作，最好是与建筑行业相关的工作。

然后，梅丽莎鼓励保罗将自己的目标分解成几个步骤，比如写好简历，回复招聘广告，请他在建筑行业的朋友们推荐工作，以及为他所寻找的新工作准备新资料。专注于完成每一个步骤，他就不会觉得最终目标——找到一份工作——遥不可及。这份专注还会帮助他感受到前进路上所取得的进步，而这反过来又会激发他前进的动力。

每隔两周，梅丽莎都会和保罗会面一次。她一直在鼓励保罗认真思考：接下来需要做什么，什么时候完成。他把每一项任务都写下来，并把它们与日常生活联系起来——比如，“周一的早

餐后，一定要寄出三份求职申请”，这样做，将有助于保罗在日常作息时间和需要完成的任务之间，建立起一种精神链接。除此之外，他还在准备完成的每一项任务后面签名，这就等于是向梅丽莎做出了承诺，保证完成任务，这样才能尽快找到工作。

保罗和梅丽莎两个人都觉得，他们仿佛是开启了一段全新的生活。梅丽莎无需再板着面孔监管那些呆板的流程；而保罗呢，他也摆脱了那种全然的被动。然而，求职并不是一件容易的事，保罗的求职申请一而再，再而三地被拒，但在梅丽莎的鼓励下，他坚持住了。三个月后，他在一个建筑工地找到了一份工作。后来，保罗告诉梅丽莎，她在帮助他的过程中所采用的那些做法，刷新了他的生活方式，改善了他与妻子的关系，并且赋予了他来供养女儿的新能力。

行为科学

对求职中心原有工作方式的改革，现在已经推广到英国各地，每年帮助900万人更快地找到工作。每一项新的实践，都是基于从行为科学研究中得出的某种“行为见解”。本书将罗列出我们的研究团队所提出的许多非常重要的观点，但在我们开篇之前，有一种基本理论值得我们详细阐述，因为它支撑着其后的一切。那就是，人类两种不同的决策和信息处理方式。

这一“双重过程理论”是由诺贝尔奖得主、心理学家丹尼尔·卡尼曼提出的，最著名的表述体现在他的《思考，快与慢》一书中。所谓“快”系统，是指人自动做出的反应系统，这种反应没有努力的感觉，没有故意的或自主的控制。当有人问你“草是什么颜色”或者“1+1等于多少”，这个时候，“快”系统就会起作用，前面两个问题的答案，将会自动地出现在你的脑海里，不管你是否想过它们。与“快”系统相反，“慢”系统要起作用，则需要你调动自己，需要你的主动注意。当有人问你“12乘以19等于多少”，或者，你走在大街上，有人要求你走快点，比你习惯性的步速要快得多的时候，“慢”系统就要起作用。除非你特别精于数学计算，或者非常习惯于改变你的步行速度，否则，上述两项要求，将会让你感觉到吃力，需要唤起你的“主动注意”。

“快”系统和“慢”系统不仅仅帮助我们识别颜色、解决数学问题以及转换步行速度，“快”系统和“慢”系统在人们需要做任何决定的时候都会出现——包括在生活中设定目标，规划如何实现目标的方法和步骤。问题是，我们大多数人都没有意识到“快”系统

和“慢”系统的相对优势和相对弱势，以及这些优势和弱势之间的相互作用。我们通常会假定，只要给自己设定了目标，我们就将集中精力努力追求。也就是说，一旦有了目标，我们的“慢”系统就将被充分调动，全力运行。

如果我们的脑力和体力有着无限的处理能力，这不成问题。但是我们没有。我们可以分配给某项活动的精力和注意力有限——正如丹尼尔·卡尼曼所指出的那样——如果你试图超越这个预算，你就会失败。试着一边算出12乘以19等于多少，一边同时读出本书的下一段，你就会明白我的意思了。或者更贴切地说，要是你想减肥，那就看看维持一个控制热量的饮食是多么困难，不只是控制一天或两天，而是一周又一周的控制。你会发现，这其中所要求的认知努力，远比你所想象的要吃力得多。换句话说，我们都是一般人、普通人，我们不是古典经济学教科书中所描述的“经济人”，他们具有阿尔伯特·爱因斯坦的敏捷思维和圣雄甘地的意志力。我们一般人、普通人的认知带宽是有限的，这就限制了我们在全部时间范围内对自身那个“慢”系统的调动能力。

许多人将这种情形错误地解释为，“慢”系统是大脑的“智能”部分，永远与“愚蠢”的“快”系统在打架、在争夺，因为“快”系统总是倾向于不做通盘考虑，倾向于匆忙做出结论。在这样的特性描述中，面对一根玛尔斯巧克力棒，“慢”系统想要计算卡路里，但是“快”系统看到的是美味并想偷吃了它。但是，这种说法歪曲了“快”系统运作方式的复杂性，并误解了它是如何帮助我们在一个越来越复杂的世界中生活的。想想你第一次学开车的时候，浑身上下是什么样子的感觉，那种努力和挣扎，需要你付出

不间断的、长时间的“主动关注”，你的“慢”系统会处于一种完全模式或满负荷模式。再看看现在，当你已经能熟练地驾驶，也就是你的“快”系统接管了以后，你的驾驶感觉是多么的轻松自在和自然而然。所以，尽管“快”系统可能会诱导我们犯错（比如吃得太多，没为退休攒够钱，永远腾不出时间来完成任务），但它仍然是我们实现人生目标的关键。

本书利用了最新的行为科学研究成果，帮助你引导自己的注意力，从而有助于你实现既定目标。它将为你提供一个简单的框架，以帮助你明智地使用“慢”系统，并使“快”系统能在你最需要的时候切入、启动。其中的一个重要部分，是关于要更多地运用你当下的反射系统，来构筑一个你未来行为养成的脚手架。在此过程中，我们会不断提醒，行为细节可比你所想象的要重要得多。要想实现大目标，你现在需要从小处着手。

自我助推

本书的核心理念并不仅仅基于过去50年的学术研究。对这些核心理念，在过去的6年里，我们一直在行为观察小组（“助推小组”）的项目中进行测试，该小组成立于2010年，当时的首相戴维·卡梅伦刚刚入主唐宁街。当时，行为观察小组的目标和现在一样：从行为科学研究中获取灵感和想法，并将它们应用到现实世界中，以帮助人们更好地做出决策。当时，大多数人都认为这是行不通的，新闻界也有怀疑——大多数记者都认为这听上去更像是噱头，不像是一项严肃的政府新政。许多政府官员也对这项新政提出了质疑，他们认为，政府应当重点关注宏观考量，比如大规模支出计划、新的立法以及重大事件。

之前，在为托尼·布莱尔首相和戈登·布朗首相的战略小组工作时，我们也曾习惯于要做宏观考量。如果一切都是从头开始，现在的行为观察小组也许可以是一个关于地方政府15年后的规划之类的项目，或者是如何改革整个教育、院校体系以提高学生的受教育程度的项目。当然，诸如此类的重大战略固然有益。但是，当它们开始施行的时候，从办公室里产生的策略和在现实世界发生的事情之间的差异，就会开始显现。因此，在设立行为观察小组时，我们抓住机遇，抛开那些政策制定指南，以便更好地理解政府项目如何影响人们在日常生活中所做的决定。这就要求我们“从小处着手”开始思考，而不是那些所谓的大处。

我们所做的第一个改变是如何收集证据。我们从办公室中走出来，开始仔细研究公共服务在实践中所起的作用。我们在求职

中心待了几个星期，然后才做出决定要改变一些东西，这些改变将有助于保罗这类人找到工作。我们在黎明时分和法警们一起进行突击检查，以了解人们为什么没有按时缴纳罚款（结果表明，很多人甚至都不知道他们已经超过了缴纳罚款的最后期限）。我们甚至还劳神费力地查阅了数百种纳税申报表，想弄明白为什么数以百万计的人不能按时纳税。在上述领域中，我们运用了数十年行为科学的研究成果来寻求如何采用不同的方式、方法来做事情。我们还接受了世界上一些著名的行为科学家的建议，其中包括《助推》一书的作者理查德·泰勒，时至今日他依然是我们最亲密的顾问之一。

一次又一次，我们找寻到了改善工作方式的机会——不是通过引入一个大的新战略，而是通过一系列小的变化，这些小的变化，如果加在一起，就会产生巨大的影响。我们的努力表明，在写给纳税人的信件中的一句话下面加入一条下划线（提醒人们，绝大多数人都能按时缴纳税款），可以增加数亿英镑的税收。我们的努力还表明，在派出法警执法之前，给人们发送一条简单的短信，可以将罚款缴纳率提高三倍。我们的努力还表明，对那些失业的人在找寻工作时的方式、方法做出小调整，就可以帮助成千上万的人更快地重返工作岗位。

我们知道这些小的变化正在产生效果，因为我们对政策制定过程的方式也进行了调整，即要严格测试我们所做的改变是否真的有效。对于我们所做的每一个小改变，我们都会进行一个“随机对照试验”，用以比较新的药方（一份新的缴税通知，一种新的求职过程）和原有的相当于心理安慰剂（旧的做事方式）之间

的效果变化。这使我们，就像一个临床试验的医生一样，证明了这些影响是我们所做的改变的结果，而不是其他因素。

在大规模地展开一项政策之前应当进行小范围的试验，这听上去应该是常识，但在我们开始这些试验的时候，这的确是政策制定过程的一个全新的开始。正是不断增长的试验结果采集，才开始扭转众多的怀疑论者的态度。我们能够明确地表明，我们所引入的许多小变化，当它们加在一起时，产生了巨大的影响。媒体开始撰写有关文章，鼓励行为观察小组开展新的调查。政府官员开始就他们的政策领域向我们提出新的改革意见。我们曾经用来改变政策制定的那些方式，其中许多在2010年还似乎属于激进的，现在已经成为主流。

在过去的6年里，行为观察小组所做的改变可以分为两类：一类是设计新的行政办事方式，以便于直接助推公民，例如，助推增加储蓄、助推增强体质或助推缴纳税款；另一类是创造出新的工具来帮助公共部门的工作人员，就像梅丽莎在求职中心使用的工具那样。在这类领域中，一直是由行为观察小组在持续推进助推工作。

本书则聚焦于以往较少讨论的第三类助推——自我助推。因此，相比于经典的助推需要别人来影响你决策的环境，在这本书里，我们会提供一些工具，让你在个人生活和工作当中能够实现自我助推。你很可能已经在日常生活当中使用了一些自我助推方法——无论哪一种，例如把手表的时间调早几分钟好让你能够守时，让同事在工作中完成特定的任务，隐藏饼干盒，或者用一些小奖品奖励孩子的好行为，等等。本书的目的则是帮助你更有

条理地做到这一切，通过为你提供一系列以证据为基础的行为方法，通过你的具体运用，来助推你自己以及你的朋友们实现既定目标。这就是为什么，除了我们着手的众多研究之外，我们还会告诉你，我们自己是如何运用这些见解来助推自己的，以及行为观察小组如何运用这些见解来做出新的尝试。

小逻辑，大目标

本书的核心是一个简单的框架，该框架围绕七个核心概念构建。这些核心概念和支撑它们的规则都很容易理解，但是运用过程中的诸多细节往往会违反你的直觉，尽管它们都是“应用常识”。基于这个原因，我们要用一些篇幅来解释关于某个概念的研究和调查情况，以及你可能在哪里出现差池、如何出现差池。

同样重要且应当预先说明的是，“从小处着手”的小逻辑并不是针对小目标而言的。不仅不是，而且正好相反。我们固然希望本书能帮助你以及你周围的人，去达成那些真正能改变你们的生活、工作、休闲、娱乐的那些事情，但我们强调的是，为了实现大目标，你需要从小逻辑着手。所以，强调这一点并不是要约束你的雄心壮志，它所强调的其实是一种心态，是专注于从小处做起、把简单的事情做好的心态，这样将使你走上实现大目标的坦途。

本书不是一份检查清单，你不必按部就班地把这七个步骤中的每一个都应用到你身上。相反，你应该把本书看作是一个“行为脚手架”，它为你的行为大厦提供养护期的支撑，针对每一项建设要素，我们都为你提供了一套不同的工具和支持。

本书的框架从如何设定和计划你的目标开始，这为你的“行为脚手架”提供了落脚点。然后，我们将指导你如何竖起立柱、怎样连接撑杆，以助你保持前行的动力。这包括帮助你做出有约束力的承诺，以正确的方式设定奖励，获得他人的支持并得到有

用的反馈。你不必在每个目标中都把这些工具使用一遍，但是，你的支撑结构越多，你的脚手架就越牢固。最后，通过检查你是否能够坚守长期目标的最新的证据，我们再探讨如何创建一种纽带，最终将你的脚手架连接在一起。当生活变得艰难以及日常生活压力不可避免地要妨碍我们前行时，这些纽带会特别有用。

我们衷心地希望，通过本书，你将能够选择适合自己的目标，并懂得运用简单而直接的方法来实现它们，让你和你周围人们的生活变得更美好。

第一章 设定目标

现在是周一的午餐时间，莎拉正坐在她所经营的豪华酒店的办公室里。她周围摆满了酒店餐厅的新菜单副本，正吃着由主厨刚刚做好的龙虾扁面条。她的办公室有很大的玻璃墙，可以看到酒店前台。在那里，开心的客人们有的在办理入住，有的在结账离店，有的正微笑着请礼宾服务员帮他们叫出租车去机场。还有一些客人正从酒店的餐厅离开，这家餐厅刚刚获得了一项美食比赛的大奖，餐厅所有的食材都来自当地的农场。突然，一阵铃声响起，莎拉从白日梦里醒来。她不在什么豪华酒店的办公室里，她坐在一所继续教育学院的食堂里。摆在她面前的也不是什么龙虾扁面条，而是吃了一半的金枪鱼意大利面。这铃声表示下午的课开始了，对莎拉来说，这可不是她期待的事情，该上数学课了，这是她最不喜欢的科目。在数学课上，她总是很难受，别人对那些概念的掌握似乎比她更好，她很沮丧。因此，当她在去年的数学GCSE（英国普通中等教育证书）考试中挂科时，所有人都不觉得意外。上课铃响的时候，她情不自禁地想，如果翘了今天的课，兴许会更好过一些，就像她以前经常做的那样。

那天，不管有多不情愿，莎拉最终还是决定打起精神去上课。当她走进教室的时候，她意识到，这不会是一堂传统的数学课。黑板上没有任何方程，她也不用做任何代数运算或者计算什么百分比。事实上，这根本就不是一堂常规的课程。这是一系列学习单元的开始，这些学习单元旨在鼓励莎拉和她的同学们设定自己的拓展目标，然后采取适当的步骤来帮助他们实现目标。虽

然她不信这些东西，但她认为，反正任何事情都比上数学课好，所以她还是坐在了电脑前，决定认真对待。莎拉被要求做的第一件事，就是好好想想她生活中真正希望做成的事情，并据此给自己设定一个“拓展目标”来挑战自己，争取去实现这个目标。她以前从来没有被要求过做这样的事，想了不一会儿，她的思绪就又回到了酒店的场景。她对旅游和旅游业非常感兴趣，她最爱的是美食。因此，当她被问到她想要给自己设定什么目标时，她选定：要通过她的酒店管理资格考试。如果她没有获得这个资格，她将永远无法去追逐她的梦想。

接下来，她被告知，她需要对自己设定的目标进行分解，分解到为达目标所需要的各个步骤，越具体越好。老师打了个比方，如果一位歌手想把一首歌唱得更好，这位歌手不能只是声称“我要把这首歌演唱得非常出色”，她需要确定歌曲中最需要着力的部分，然后把练习的重点放在那些部分，直到她能完全掌握。

于是，莎拉开始把她的总目标分解成各个小块，这就意味着她应当把注意力集中在她的GCSE数学上。数学就是莎拉最需要着力的部分，如果数学不及格，她就会满盘皆输。于是她开始集中精力，尽己所能，确保她的数学至少能得到一个C。她告诉自己，她需要花更多的时间在图书馆学习，还要做模拟考试，特别是在代数和概率方面。她需要改变她的学习方式，利用她从这个课程中学到的一些技巧。例如，她发现自己很难集中注意力一次学习一小时，于是她开始缩短每一次的学习时间。她后来解释说：“半小时的时间对我来说真的很好，因为我能把所有的时间

都花在正事上。我要有15分钟的休息时间，然后再重新回到学习状态。”

这样的练习开始慢慢地改变莎拉的学习方式。“这给了我一个机会，去做我需要做的事情，”她说，“这帮助我提升了自己，也影响了别人。”事情就是这样。她带着过去的试卷回家，专心致志地做。下课后，她继续待在图书馆里。她也不再想着逃课，她可以更容易地看到现在的功课和长期梦想之间的联系，那梦想就是要进入酒店管理领域。

莎拉在那年的数学考试中得了B，所以她开始追求她的下一项资格证（考这个证，代数不需要很好）。这样的例子，她不是唯一的一个。事实上，这是继续教育学院在19所大学9000名学生中进行的最大的一项试验，莎拉是受益者之一。这些练习是由行为观察小组与安吉拉·达克沃什教授以及她的宾夕法尼亚大学顶尖心理学家团队合作设计的。和我们所开展的其他项目一样，我们依据标准方法对上述行为变化进行了测试，看看它们是否能够帮助学生们更加愿意上课，并最终提高成绩。结果显示，大有希望。我们发现，上述行为变化正在帮助许多学生努力坚持学习。在参加课程的人数上，他们带来了令人印象深刻的10%的增长率。专注于实现既定目标所需要达成的每一个小步骤是这一项目的核心。我们不会要求学生们树立远大理想，然后就可以幻想其余的一切都会随之而来。不幸的是，生活并不是这样的。相反，我们告诉这些学生，如果你想实现人生目标，在考虑达成目标所需要的小步骤之前，你首先要清楚你的目标是什么。

这一章与本书中的其他章节略有不同。在给出帮助你实现目

目标的技巧之前，我们首先会鼓励你去问自己：你的目标以及实现目标的步骤应该是什么。为了与本书的其余部分保持一致，我们提出了三个简单的规则，可以助你前行。设定目标的三个规则是：

·选择正确的目标。你应该先问问自己到底想要达到什么样的目标，要把重点放在那些最有可能提升你的幸福感的事情上。

·聚焦单一目标，设定清晰量值和最后期限。你现在应该把注意力集中在某一个目标上（而不是你那一长串的新年计划清单），并且给自己设定明确的阶段指标，以及完成这些指标的最后期限。

·把目标分解成可控的小步骤。如果你找到了实现总目标的各个小步骤，你会发现实现最终目标就要容易得多。

规则1：选择正确的目标

想象一下，你在一个夏天的早晨出去散步，这时有人提出了一个不同寻常的请求。她给你一个信封，里面装着20美元。这是一个小圈套，但被套的结果倒还让人欢喜：今天下午5点之前，你必须把钱花在给自己买礼物上，或者支付你的任何其他费用。然后那人离开，剩下你自己开始琢磨要买点什么好呢。

现在想象一下同样的情形，但有一点小小的改变。你被同一个人找到，她给你一个信封，里面还是装着20美元。但这一次，她要求你把钱花在别人身上，或者用它来为慈善事业捐款。

当研究人员伊丽莎白·邓恩、劳拉·阿克宁和迈克·诺顿在不列颠哥伦比亚省的温哥华进行这项实验时，他们发现人们购买的东西有很多种类。当被要求为自己买东西时，他们买了耳环、咖啡和寿司，等等。当被要求为别人买东西时，他们会为年幼的亲戚买玩具，把钱送给无家可归的人，给朋友买食物和咖啡，等等。

不过，让邓恩、阿克宁和诺顿真正感兴趣的不是个人的购买行为，而是这些行为对人们幸福感水平的影响。因此，在这些钱被送出之前，他们会向参与者询问一些问题，来衡量他们的幸福感水平，然后在他们花完这些钱之后的当晚，再问类似的问题。他们发现，那些把钱花在别人身上（所谓“利他支出”）的人，比那些把钱花在自己身上的人要快乐得多。他们还发现，钱的数额似乎无关紧要——不管是5美元还是20美元，并没什么区别。邓恩、阿克宁和诺顿分析了那些最近获得5000美元奖金的人的幸福

感水平，发现结果是一样的。那些把钱花在给自己买礼物或替自己付清账单的人，远不如那些为别人买东西或捐给慈善机构的人开心。花在“利他支出”上的奖金越多，他们的幸福感就越高，这比奖金的数额更重要。正是出于这个原因，行为观察小组将年度奖金分成两份，一份让奖金获得者花在自己身上（最好是花在某种体验上——稍后将详细介绍）；另一份则明确地标记出来，让他们花在这些起初帮助他们获得奖金的人身上。

这种实验之所以重要，是因为我们并不擅长预测哪些事情能让我们更快乐。举个例子来说，在花钱方面，大多数人都会说，花20美元在自己身上比花在别人身上更快乐。但正如我们所看到的，当你做个实验来验证这个假设时，你会发现事实恰恰相反。这样的事情并非个案。比如人们总想着要在郊外拥有一所大房子，但没有意识到，通勤时间越长，我们的幸福感就越低。人们大量购物，认为它们会提高我们的生活质量，但有证据表明，诸如假期和外出度假这样的体验式消费将更有可能提升我们的幸福感。很多人没日没夜地盯着电脑和电视屏幕，然而有证据显示，要想获得更多快乐，最好还是投身于我们的社会关系和人际关系。

所以，在你设定目标之前，停下来想一想什么能真正地让你或其他人开心，这一点是很重要的。关于幸福和“主观幸福感”的证据正在迅速增加，并引起了世界各国政府的关注。事实上，在英国，政府现在定期收集和发布幸福指数。鉴于这一研究的广阔前景以及诸多的细微差别，这里我们就不展开论述了（如果你有兴趣深入研究有关快乐和幸福的证据，可以关注埃德·迪纳[美国

伊利诺伊大学终身教授，幸福心理学开创者之一，著有《改变人生的快乐实验》]、理查德·莱亚德勋爵[英国首席幸福经济学家，引进出版的中文图书有《幸福的社会》等]、马丁·塞利格曼[美国积极心理之父，引进出版的中文图书有《持续的幸福》《真实的幸福》《认识自己，接纳自己》等]、丹尼尔·吉尔伯特[哈佛大学心理学教授，出版有《哈佛幸福课》等]和戴维·哈尔彭[社会学家，剑桥大学终身教授，著有《助推》（实践版）]的开创性工作）。但是，我们将总结一些最直接影响你的幸福和快乐的事情，当你设定一个自己可以控制的目标时，这一点很重要。

你可能会注意到的第一件事，就是金钱不在这份清单上。虽然收入和幸福之间存在着一定的关系（富人通常比穷人更幸福），但正如我们在实验中看到的那样，金钱本身并不会带来幸福感的提升。你的收入是多少，决定了你能做的事情是多少。对于许多生活在贫困中的人来说，增加他们的收入（特别是储蓄），很可能是一个共有而且重要的目标。但对于我们这些有幸没有生活在贫困中的人来说，比起努力增加收入，如何消磨时光，如何花费金钱，会更有可能引起关注。换句话说，“如果金钱不能让你快乐，你可能就没有把钱花在正确的事情上”。因此，我们鼓励你将目标设定在五个因素上，这些因素一直以来都被证明能提升你的幸福感。这五个因素是：

·加强你的社会关系。

·变得更加健康、积极。

·学习新的东西。

·更加好奇。

·给予别人。

我们大多数人都知道社会关系的重要性，但直到最近才发现社会关系对我们的幸福感有多么重要的影响。简单地说，那些拥有很多社交联系的人，可能比那些没有社交联系的人快乐得多。如果你经常和别人在一起，保有某种长期的人际关系，或者属于一个有意义的群体（例如体育俱乐部），你很可能会体验到更高层次的幸福感。这有助于解释为什么失业对我们的健康有害，因为失业会导致社会交往的丧失。如果你有工作，社会关系这一因素在解释幸福水平的差异方面仍然至关重要。例如，在10分制的范围内，如果你能将你与老板的关系提高1分，那么从统计学上来说，这相当于加薪30%。在工作和个人生活中，强有力的社交关系不仅对我们的精神健康有好处，还会影响我们的身体健康——而且其影响程度要比我们想象的大得多。一项证据——汇集了来自148个独立研究的结果，涵盖了30多万人——的著名评审报告得出的结论是，有足够社会关系的人比那些社会关系较差的人的生存概率增加了50%。换句话说，社会隔离与每天抽15根烟有相似的效果。因此，你可能会希望把你的目标设定在扩大或深化你的社交关系上。

很多人会设定目标让自己变得更健康，显然，这样做是有充分理由的。研究表明，健康与幸福之间存在着密切的关系。你越认为自己的健康状况良好，你的生活满意度就会越高。更快乐的人也往往更健康——医学文献显示了低幸福感和心脏病、中风甚至是你生命的长度之间的联系。如果你对生活有更积极的看法，

你就不太可能感冒，而且真要是有了什么毛病，也能恢复得更快。更健康、更快乐的员工也可能更有成效、更专注于工作，这也是职场健康计划越来越受欢迎的原因之一。所以，给自己设定一个目标，让自己变得更健康，尤其是当你认为自己身体不好时，这的确是个好主意。

许多人会想到变得更健康的方法之一，就是要变得更加活跃。定期的体育运动能帮助你保持较高的健康水平，降低焦虑程度。这就是为什么在英国，运动甚至可以由医生开处方，并且认为运动对轻度到中度抑郁的人特别有用。似乎有一系列复杂的因素，可以解释为什么会出现这种情况。它们包括对运动的生物物理反应（例如通过运动来促进内啡肽的释放），但也有研究表明，运动增强了我们的“自我效能感”，或者说是增强了我们在一项任务中获得成功的感知能力。这些好处，都可以通过设定一个目标，并且往往是通过适度的运动量来获得和提升。所以，正如你所看到的，重要的是要考虑设定那些能帮助你与他人更健康、更快乐的目标。

一个不太为人所知的提升幸福感的途径，就是学习。我们通常认为学习一些新的东西是非常重要的。为了能够把事情做得更好，为了通过考试或者为了在工作中获得晋升，人们都会学习。但也有证据显示，学习对我们一生的幸福存在着影响。有一点已经得到公认，即学习在儿童的认知和社会性发展方面起着至关重要的作用，许多家长会积极支持孩子在儿童时期学习新技能，但随着孩子年龄的增长，这种对学习的关注往往会逐渐减弱。然而，越来越多的证据表明，长大以后的继续学习，可以增强你的

自尊，提高你的生活满意度和乐观情绪。所以，选择一个目标，比如学习演奏一种乐器，发现如何用你的新相机拍出令人惊奇的照片，或者参加一个烹饪课程，是很有意义的。在工作中，也会有同样的挑战，明确地涉及学习新东西。在行为观察小组，我们鼓励员工学习新的技能，比如编写代码，或运行一个随机对照实验。在其他工作场所，则可能是学习语言，或提高你的演讲技能，甚至是你的整个团队需要学习新的东西，比如“敏捷项目管理”，或称之为精益生产。学习一项新技能，还能让其他增进幸福感的因素相叠加——例如，你学到了一项新的运动，它一方面会让你活跃起来，另一方面还会让你接触到很多的新人。

从有关幸福感的文献中得出的最令人惊讶的建议之一，也许是培养好奇心的重要性。在最简单的层面上，这是在积极地寻求“注意”，关注周围的景象、声音和感觉，并品味这些时刻。它与所谓“正念”的研究密切相关，或称之为“专注当下”，即注意并意识到目前正在发生的事情。例如，研究表明，如果你参加两个或三个月的培训项目，以更加了解你的感觉、想法和感受，它会对你的幸福感产生积极的影响，而且效果会持续数年。有很多方法可以培养你的好奇心，并由此来提升你的幸福感。例如，有证据表明，身处绿色的空间和广阔的水域，也有助于改善我们的思维状态。但是，将好奇心与你自己设定的目标联系起来的最好方法之一，就是思考如何创造“体验”，这些研究一致表明，与同等价值的物质产品相比，“体验”带来的幸福程度更高。这就解释了，为什么当回顾我们和行为观察小组的同事们一起参加的“最强泥人（Tough Mudder）”节目中的“极端超越障碍训练”时，大家都会饶有兴趣，尽管它涉及纵身投入冰水并在决赛中触电这类事

情。这些单独的元素听起来不怎么有趣，但它们的作用是将一段使人精疲力尽的奔跑变成一段令人难忘的经历。更好的是，除了体育锻炼之外，体验也是一种社交活动——必须整个团队共同协作来克服障碍——这样就把几个不同的幸福感因素结合到了一起。当然你不一定非得选择和同事们一起在泥坑里狂奔，你也可以考虑选择另外一些类型的体验式经历，让你的团队参与进来，从而提升员工的幸福感和参与度。同样的逻辑也适用于你的个人生活——我们都越来越重视把时间和金钱花在与朋友和家人的共同体验的独特经历上。所以，当你在设定自己的目标时，你可以考虑去探索一些能帮助你发展自己的好奇心的东西，包括随之而来的你自己的活动组织经验。

最后一个让人感觉良好的因素是给予。正如我们在开篇的例子中所看到的，实验表明，当人们有机会把钱花在别人身上而不是自己身上时，他们会更快乐。但给予的不仅仅是金钱。花时间去当志愿者，会让你的生活满意度大大提高。积极参与当地社区的活动也被证明与幸福密切相关。而且，提供对他人的支持甚至被证明与降低死亡率有关。这些因素导致哈佛大学心理学教授丹尼尔·吉尔伯特认为，帮助他人是你可以决定做的最自私的事情之一。给予的影响不仅仅是心理上的，似乎给予时间和金钱也会影响我们的身体。生物研究表明，当别人答谢或回报你的善举时，它会诱发催产素的释放，也就是所谓的“爱情荷尔蒙”。简言之，给予，似乎在精神上和身体上对给予者、对受益者以及整个社会来说，都有好处。因此，你可能会决定，你要接受一个挑战，就是积极地帮助当地社区的人——一个上了年纪的邻居或一个社区团体。你可能会决定志愿加入某一个具体的公益项目，比如“荒

地再生”之类。你可能会认为你应该寻求别人的支持来帮助你实现自己的目标，或者，帮助别人实现他们的目标——这是我们在以后的章节中将鼓励你去做的事情。这些决定当中可以包括你的同事，工作场所捐赠计划已被证明是促进慈善捐款的有效机制，而且在员工中也很受欢迎。因此，许多公司现在为员工分配了一些时间，作为团队建设的一部分，让他们自愿或集体支持当地的慈善机构。正如我们稍后会展示的，与你日常工作或慈善捐赠的受益人进行互动的机会，可能是提高员工福利和士气的好方法。

所以，如果现在你有时间考虑那些可能有助于提升幸福感的因素，我们鼓励你参考这些见解来思考你可能想要达到的目标。你可以考虑这个方法：花点时间——也许是在接下来的一两周——写下你希望在个人生活或工作中实现的各种愿望的清单。因为最终，你需要决定你想要达到的目标，以及这样做的原因。当你写这个清单的时候，你应该会列出一长串的目标。但是，在你开始努力尝试同时实现你所有的人生目标之前，需要记住，我们的注意力有限，这意味着我们需要把精力集中在一个单一的目标上。

规则2：聚焦单一目标，设定清晰量值和最后期限

想象一下，你是一个生活在印度农场或工厂的工人。你有几个年幼的孩子，每两周你会领到一笔现金支付的工资。你不是城里最富有的人，但你也不至于陷入财务困境——你不需要偿还抵押贷款，也不需要支付一个大家庭的开销。但你确实想存下更多的钱。因此，你同意参加一个项目，在这个项目中，你可以得到一个有声望的理财规划师的免费咨询，他会花时间和你以及你的家人在一起，来帮助你达成愿望。理财规划师向你解释说，如果你想尽可能多地留出余钱，那么设定一个单一的、明确的储蓄目标是很有帮助的。比如，当你有了孩子，存下这笔钱可能是为了他们将来的教育。于是，接下来的六个月，你的支出、收入和储蓄都得按计划进行，看看这样的目标设定能否帮助你增加储蓄。

现在，想象一下一个几乎完全相同的场景。你得到的是完全相同的建议，但你没有被告知要专注于一个单一的目标，而是鼓励你为未来几年需要用钱的各种事情设定多个目标。举个例子，除了帮孩子们储蓄教育经费外，你还被要求为你可能需要花费的任何医疗费用而储蓄，同时为你退休养老而储蓄。你认为哪种情况会帮你省下更多的钱？许多人会说，是后者，后者看起来更加全面，同时设定好几个目标的方法将会帮助你存下更多的钱。毕竟，将来你需要钱的地方越多，现在你存钱的动力就越大。从某些方面来看，这种说法是对的。在这个项目中，相比根本没有设定目标的参与者，设定有几个目标的参与者能多节省下来大约50%的余钱。但是，与那些被鼓励设定一个单一目标的参与者相

比，这些节省下来的金额并不算大，单一目标那一组多节省下来的金额增加了一倍多。这一研究是由行为观察小组的一位好朋友，迪利普·索曼和他的同事赵明所做的，这项研究，很好地说明了我们在这本书中将会遇到的一些违反直觉的观点。给自己设定多个目标的问题是，它最终会导致你去琢磨这些目标中哪些是最重要的，以及它们会在多大程度上影响你有限的认知“带宽”。索曼和赵明认为，在储蓄者的头脑中，复杂的权衡（为孩子的教育攒下的每一分钱都不会是为退休而攒下的钱），最终会减少储蓄者对实现首要目标的关注（因此计划减少首要目标的储蓄额）。这也是为什么当众多目标难以同时实现时，这种复杂权衡效应就会特别明显的原因之一。多重且富有挑战性的目标会使这类权衡变得更加突出，并且会使你的注意力只能更加集中在某个单一的目标上。

如果说一项在印度城镇展开的研究似乎与你的现实处境不一样，那么值得反思的是，西方世界的人们总是在为自己设定多个复杂的目标。我们称它们为“新年决心”。我们都有过类似的经历，前一天晚上可能喝得太多了，所以我们决定今年一切都要改变。我们要变得更健康，要少喝点酒，要减肥，要多存钱，还要找到一份令人惊喜的新工作，从现在开始，要做所有这些事情。同样的情况也经常发生在企业组织中，经理们决定今年的团队将会打破一长串的关键绩效指标。但就像前述的储蓄研究项目一样，我们很可能会发现，当试图同时实现几个雄心勃勃的目标时，我们的努力效果反而会被打了折扣——因为我们完成其中一个目标所需要的认知努力，将会削弱我们实现其他目标的能力。换句话说，对我们大多数人来说，问题不在于缺乏目标，而在于

设定了太多的目标。因此，希望你回到我们在上一节中建议你写下的目标清单，并选择其中一个。

你也许可以考虑尝试这种选择目标的方式：体现与提升幸福感相关的五个因素，且根据达到目标的程度，按10分制来给你的每一个目标打分——无论是做志愿活动、跑马拉松、得到一份新工作、花更多的时间与孩子在一起、提高你的团队在工作中的表现，或是减肥——诸如此类可能会提升你和他人的幸福感的任何方面。我们也希望你对自己能达到的目标保持现实的态度。但是，与其想象你成功的机会，我们希望你给自己对每一个目标的激情和兴趣打个分数。这应该能帮助你专注于可以激励你坚持下去的事情，即使在困难的时候也能坚持下去。所以，如果你对荷马毫无兴趣，就不要给自己设定一个学习古希腊语的目标。这两种滤镜——幸福和激情——能够让你以不同的方式来斟酌自己的目标，希望如此。如果你的单一目标不是那么直截了当，有个好办法，那就是把你的那一长串清单和亲近的人分享一下。有时候，在餐馆里，你的伴侣为你选择的饭菜可能会更好，因为他们对你喜欢吃的东西有更好的眼光。同样的道理也适用于你的人生目标设定，尤其是当涉及重大决策时，比如改变你的工作，或者开始一个大的新项目。

现在，既然你已经有了一个单一的总目标，你就需要弄明白，成功是什么样子的。这意味着要给自己设定一个明确的目标量值。无数研究表明，在减肥、工作效率、戒烟和献血等各种领域中，设定一个明确的目标量值会让你更有可能实现自己的整体目标，而不仅仅是“尽你所能”。问题是，这样说着容易，做起来

可就难了。当我们大多数人去设定目标的时候，我们往往会设定一个很好听、很好看，却很发散、很模糊的目标。我们信誓旦旦要“减肥”或“学英语”，但并没有搞清楚这“减”或这“学”在实际操作中意味着什么。很可能你的清单上的一些东西是这样的，健身是否意味着更频繁地去健身房？但如果你去了健身房，却把大部分时间都花在健身房里的桑拿间或咖啡店里了呢？诀窍就在于，要设定一个明确的目标量值，好让你能够知道，你何时达到了目标，并且这样做也会让你看到自己的进展状况（正如我们将会在本书中看到的，这是反馈的一个重要组成部分）。例如，这可能是“减重10公斤”“在不到4小时的时间里跑完马拉松”“我的班级平均水平要提高5%”，或者“能够在没有字典的情况下阅读英语报纸”，等等。如此一来，你是否达到了目标，就不会再含含糊糊了。关于这些目标的另一件重要的事情，就是拓展自己，假设你先前在运动方面或英语方面都不擅长，如果设定了类似上述的目标，那就是要拓展自己。正如我们在本章开头看到的莎拉的故事，设定目标不应该仅仅是说你要做完某件事，这个目标应该能让你专注于那些你想在未来变得更好的挑战，而这最终会提升你的幸福感。

让我们再来看看。你已经决定了你的目标是什么，你也给自己设定好了一个目标量值。那么你现在需要清楚的是，在哪个时间段去实现或达成目标。无数研究证明，即使目标量值明确，如果我们不清楚完成时限，也会很容易地打破这些目标。我们很喜欢的一项经典市场研究显示，为优惠券设定有效期限比让人们可以在任何时间、任何地点使用优惠券要好得多。不管这些优惠券的有效期限是长还是短，这些优惠券在研究人员的描述中，都要经

历一个“失效突起”，即优惠券在即将过期之前会被大量使用。换句话说，随着优惠券最后期限的临近，那些不想错过优惠机会的消费者，想方设法也要把这些优惠券派上用场。

当谈到我们设定的目标时，我们会表现出同样的倾向。这就是为什么在给目标设定了有约束力的最后期限时，即使看起来可能会加大我们的实施成本（在下一个规则中会有更多），那也是益处多多。同样的，当麻省理工学院的学生们可以选择给自己的论文提交设定一个有约束力的最后期限，而不是在学期末再全部提交的时候，许多人选择前者，尽管选定之后，如果没有按照他们强加给自己的最后期限提交，他们的论文得分会每延迟一天被扣减1%，但是很显然，那些选择把最后期限强加给自己的学生们，清楚地知道这样选择会对他们的工作能力、工作成效带来什么样的影响，他们有意识地为自己创造一个“失效突起”的力量。这样做，使他们能够比自己的同学（那些最后由教授强行设定截止日期的人）表现得更好。那么，这对你和你的目标意味着什么呢？这就意味着，你应该给自己设定一个明确的最后期限来实现你的总体目标。例如，如果你想要体魄强健，并且选定在一个小时内跑出10千米这样一个目标，你应该设定，什么时候做到它。

所以，到目前为止应该很明显了，辛苦和努力，甚至在你第一次早起跑步之前就已经开始了，或者，如果你的目标是戒烟的话，在避免抽下一支烟之前，就已经开始努力了。这份努力从设定你的目标开始，这是你首先要考虑的。然后要以正确的方式来设定目标——把注意力集中在单一目标上，明确你的目标量值，明确你实现目标的时间节点——这些都需要你先付出一点努力。

但是，这些努力投入得越早，你就更有可能坚持这个计划，最后，总的收获也会越大。

规则3：把目标分解成可控的小步骤

这是伦敦奥运会场地自行车赛的最后一天，克里斯·霍伊正在凯林赛的决赛中排队，这种比赛，参赛运动员在一辆摩托车（被称为“德尼”）的引领下逐渐加速。霍伊希望成为有史以来英国最荣耀的奥运选手，此前他曾获得过五枚奥运金牌。剩下两圈半的时候，“德尼”从跑道撤离，真正的比赛开始了。一开始，霍伊很占优势，他瞬间就冲到了最前面。但是，只剩下半圈的时候，他被德国选手马克斯·利维超越了，而且，在那个短暂的瞬间，他似乎被德国人压制了。然后，在比赛的最后阶段，霍伊恢复了状态，以一种英国自行车赛粉丝们早已熟知的套路冲到了最前面，最后以四分之三自行车长度的优势获胜。

克里斯·霍伊并不是英国唯一一个成功的自行车选手，英国获得的10枚奥运金牌中，自行车队占据了惊人的7枚。因此，当英国自行车队的总教练戴维·布雷斯福德被问及这一成功背后的原因时，你也许以为他会大谈特谈运动员的奉献精神。不，他详细讲述了对霍伊的惩罚制度，包括每周35小时的艰苦训练，以及由于担心会影响到霍伊的体能恢复，在两场赛事的间隔，连购物这样的事情，他都不同意，或者，他本可以从劳拉·特洛特的表现中看出亮点，奥运会的那一周，劳拉·特洛特已经获得两枚奥运金牌。但是，他没有这样做。相反，他把注意力集中在了整个团队必须最大限度地获得成功的那些方法上。

这种方法被称为“边际收益”，其中“从小处着手”的原则体现在方方面面。正如布雷斯福德在霍伊夺金之战那天早晨解释的：

“整体的原则来自于这样的想法：如果你把能够想到的与骑自行车相关的所有事情都拆解开来，然后再把它们提高1%，那么当你把它们合并到一起的时候，你就会得到惊人的提高。”

所有事情，布雷斯福德说的是所有一切事情，他利用风洞分析自行车的空气动力学，然后提升它们的抗风性能。他改善了团队的卫生状况，比如使用抗菌洗手液，减少传染病。这个团队甚至还把卡车内部的底板涂成了白色，这样任何可能干扰自行车性能的灰尘都更容易被发现。到了2016年，在没有布雷斯福特的情况下，英国队采用边际收益的方法，实现每一个微小的提升。他们用液体粉笔涂在自行车的车把上代替手套。他们甚至禁止比基尼区脱毛，避免一些女性队员可能会遭受鞍痛。这支队伍又获得了6枚奥运金牌的傲人成绩。

我们不可能都是奥运选手，我们也没法拥有英国队那样的资源，但即使我们没想要去拿奥运金牌，我们也可以运用同样的思维方式去实现自己的目标。它被称为“分块”，或者把你的目标分解成多个组成部分。“分块”最初是用于记忆机制的，比如，如果你把一长串数字拆开，记电话号码就容易多了。现在就试试吧，把0434756863当作一个整体，先不要拆分它们，给自己10秒钟，看看能不能完整背下来。现在试着记忆一组类似的数列，不过这次把这组数字拆分成几个小组：0532-799-813。这样在头脑中组织信息更容易了，也有助于记忆。当我们试着完成一个长期目标时，“小逻辑”同样有效。如果我们打算在一段时间内完成一长串的活动，要是不把它们分解成一系列的、分阶段或是分块的步骤，我们就不太可能实现它们。

把目标拆解成独立的步骤，有两种不同的方法。

第一个方法已被布雷斯福德证明了，而且他把这种方法做到了极致。这样做的目的是，为了达到最终的目标，你需要完成一些不同的任务。正是这种形式的分组法，我们运用在了全国各地的就业指导中心。保罗和跟他一起找工作的人不只是一要“找一个工作”，我们鼓励他们找工作目标分解成零散的步骤——比如修改简历、确保有适合面试的着装、确保发送足够多的工作申请。你也可以这样做。例如，如果你做马拉松训练，那么一个合理的训练计划将由一系列不同的元素组成，以各自的方式增强你的跑步能力。通常涉及某种形式的间歇训练，让你在高强度跑步和低速慢跑之间进行切换；做一些跑步之外的锻炼，例如交叉训练，骑自行车或者游泳；另外还有最关键的，每周休息一天，帮助身体从训练中恢复过来。同样的原则也适用于工作。举个例子，假如你是一位校长，你想要提高你们学校的知名度，你也许会思考如何招聘教师、对他们进行什么样的职业培训、其他的一些鼓励措施（例如早餐俱乐部）和一些适当的练习，以及怎样给予和接受反馈（“反馈机制”一章的主题）。

第二种“分块”的方法是把你的整体目标分解成零碎的时间或一些重复的任务。所以，与其考虑你需要承担的各种各样的任务，不如思考你每周需要留出多少时间来实现你的总体目标。这一领域的一项开创性研究是由著名的心理学家艾伯特·班杜拉领导的，半个多世纪以来，他在心理学和教育领域都做出了重大贡献。班杜拉和他的同事黛尔·申克一起，研究帮助孩子学习数学的各种方法。孩子们参加了学校里设置的一门数学课程，每个人都

得到一本大册子，共42页，包括258道减法题。他们被告知，将有7个30分钟的时间段来解答这些题目。然后他们被分成了几个小组。其中一组收到建议，他们的7个时间段，每个时间段处理6页题目。这就是分块——他们的长期目标被拆分成易于处理的几部分。另一组孩子的任务是一样的，但他们没有得到分块建议。他们被告知要在7个时间段结束之前完成42页题目。那么发生了什么呢？好吧，得到分块建议的孩子解题速度要快得多。

他们比其他小组的孩子得分高，而且他们开始对数学感兴趣——数学之前对他们没什么吸引力。实现每天的目标渐渐增强了他们的信心和自我效能感。他们专注于每一阶段的特定目标，这使得他们比其他孩子学得更好、更快。

当你需要每一天、每一周或每个月都重复一个行动时，这第二种形式的分块就特别管用。举个例子，如果你试图戒烟，从一次专注一天开始是比较有意义的，你会发现，这比思考接下来半年没有烟抽要简单得多，而且也有动力得多。如果你想省钱，你可能会决定把年度目标分摊到每个月。如果你在工作上想达到年度目标，那么你应该把总体目标拆解到每月、每周甚至每一天去完成。这与鲍勃·博伊斯教授的建议类似，他在一项对年轻学者展开的研究中发现，成功的人往往是那些“一天写一页”的人，比起那些动不动就熬夜的“疯狂的作家”，他们更容易在自己的领域取得成就。类似的方法在“敏捷项目管理”中也体现得很明显，“敏捷项目管理”在世界各地的工作场所生根发芽，包括我们在新加坡的办公室，但在科技初创企业和工程、IT和软件开发领域，它尤其受欢迎。敏捷管理将项目分解成一系列的每周“冲刺”，并使用

每天的“例会”或“站立会议”来达成一致，并在团队成员之间排序和分配任务。

分块研究的要点是，无论你将目标按时间分割还是按行动分解，这并不说明长期目标不重要，恰恰相反，心理学家的结论是，分块是长期目标（“远目标”）与短期目标（“近目标”）之间的相互作用，这一点很重要。“远目标”帮助你坚持朝着自己的最终目标前进（无论是赢得奥运金牌还是提升工作能力），而“近目标”能够帮助你明晰当下需要立刻完成的任务（改良自行车性能或是练习演讲技巧）。用一位心理学家的话来说，你需要把你的“千里”与“跬步”关联起来。这也是为什么“分块”的关键之一在于，你要确保分解出来的每一部分叠加起来最终能够到达长远目标。

本章列出的三条黄金法则，有助于你以正确的方法去实现目标。第一条法则鼓励你掂量哪些事情最有可能提升你和他人的幸福感。我们向你推荐一种方法，写一个清单，列出生活中你想要改变的一些事情，然后按照两个标准评分：它对你的幸福有什么影响？你对这个领域有多大兴趣？如果你能这么做——而且你应该花一点时间来这么做——你就可以很好地设定一个让自己充满激情的目标，而且可以改善你的生活（以及你周围人的生活）。接下来，第二个法则是你要清楚真正的成功是什么样子的，这样当你到达目标的时候，你自己以及那些帮助你的人才能更明确。最后，我们强调将最终目标分解成各个部分来解决。这些小的“分块”让你切实看到“不积跬步，无以至千里”。所以，现在你已经设定了自己的目标，在下一章中，我们将阐述如何制订一个

计划，确保你的日常生活和例程能够支持你朝着目标前进。

第二章 制订计划

让我们回顾一下2008年的美国总统竞选。那时，美国正处于“奥巴马热”的狂潮之中。全国各地年轻的竞选活动者都在千方百计为巴拉克·侯赛因·奥巴马助选，帮助他从不太可能成为总统候选人一路走向候选的领跑者，他的崛起已经势不可当。在竞选的全过程以及竞选获胜之后，巴拉克·侯赛因·奥巴马的竞选团队能够在网上与选民们建立起多种多样的联系方式。这次竞选甚至由此被称之为“脸书选举”。毋庸置疑，这是总统选举第一次真正地拥抱社交媒体的重大变革，然而在幕后，还发生了另一场重大变革，虽然在当时它几乎没有引起人们的注意，但世界各地的竞选活动者迟早都将郑重对待它。

奥巴马的竞选团队已经意识到，多年来，竞选活动者一直在鼓励人们使用同样的方法到投票站投票——联系那些支持他们竞选纲领的人，询问他们今年是否会去投票。此前，关于鼓励选民投票的大部分研究，都聚焦在通过电话与选民联系是否会对投票有影响，如果有，那么打电话的方式是亲切、随意好呢，还是采用较为正式的风格好。然而，鉴于行为科学文献的一个核心前提是，你提出问题的方式会对一个人如何回应形成巨大影响，由此竞选团队推论，或许存在着更有效的方法，能鼓励人们在选举日到投票站投票。

接下来这两位登场了——托德·罗杰斯，现在在美国哈佛大学，与行为观察小组在各种各样的教育项目上合作；他的同事戴维·尼克尔森，来自美国圣母大学。罗杰斯和尼克尔森曾经对一组

心理学的研究结果很感兴趣，那个结果表明，如果你鼓励人们做出简单的行动计划，那么他们就会更有可能坚持到底完成他们的计划。前提很简单，你要诱导、促使他们思考自己准备在什么地方、什么时候，以及如何到达投票站去投票，而不是问他们是否会去投票。因此，他们着手进行了有史以来规模最大的一次投票实验——2008年在宾夕法尼亚州举行的有近30万人参加的民主党初选——来观察预先设定的各类提示性语言的有效性。

他们将第一组实验对象确立为标准组，这些实验对象会接到一个例行电话，提醒他们即将到来的选举和他们的投票义务。第二组实验对象也会接到一个电话，但这通电话的内容是询问他们是否打算投票。第三组和最后一组的电话内容则是询问他们什么时候会去投票，从什么地方过来，以及在投票之前会做些什么准备。这些额外的问题——什么时间、什么地点、怎样投票——是被有意设计出来的，以诱导和鼓励实验对象做出投票计划，沿着这些提示，选民们就在一天的时间和投票的行动之间建立起了一个简单的、有感知的联系。

那么，促使人们投票的最有效的方式是什么呢？实验结果表明，标准组那些接到例行电话（提醒他们参加选举）的人，比没有接到任何电话的人，没有更多的可能性去投票；第二组那些被询问是否打算投票的人，大约能多出2%的可能性去投票；然而，诱导和鼓励实验对象做出投票计划的第三组和最后一组效果最明显，接到这类电话的人的投票可能性要增长约4.1%。最让人惊讶的是，在只有一个合格选民的家庭中，投票可能性上升了9.1%——之所以要惊讶，也许是因为这是最不可能拥有既定计划的一

个群体，尤其是对那些需要依赖他人的人而言。这样的实验结果，对于任何留意和关心选举结果的人来说，影响都是巨大的。正如罗杰斯和尼克尔森曾经指出的那样，2012年的总统大选，在符合条件的选民中，候选人的选民投票率将上升2.1个百分点，这将改变佛罗里达州、北卡罗来纳州和俄亥俄州的选举结果。同样，在2008年，佛罗里达州、印第安纳州、北卡罗来纳州和密苏里州的州选举结果也会发生变化。换句话说，当选情相对胶着时，通过简单的诱导和鼓励计划这种做法，就有能力来改变选举结果。

我们相信，制订计划是帮助你实现目标的关键因素。但是，正如我们将要看到的，关于如何制订这些计划的小细节非常重要。本章列示的三个黄金法则，将帮助你确保这些细节正确。它们是：

·保持简单化原则。你应该建立简单明了的规则，这些规则要能节省你坚持目标所需要的脑力，并能让你知道自己何时违背了目标。

·创建一个可行的计划。你会发现，如果明确列示出你需要何时、何地以及怎样采取行动来实现每一个步骤，将使你更有可能坚持下去，完成这些步骤。

·把计划变成习惯。通过回应相同的提示、重复相同的动作，你就能养成一些习惯，让你的目标更容易实现。

规则1：保持简单化原则

几年前，欧文决定减少他的饮酒量。他那时意识到，自己下班回来准备晚餐时，总要习惯性地为自己倒一杯葡萄酒，为妻子索菲也倒上一杯。用晚餐时，他会再来上一杯，如果只剩下个瓶底儿，他也许就会在看电视的时候把它喝完。他不是个酒鬼。但危险的是，他即将滑向媒体所描述的那种“中产阶级饮酒”方式，即一杯葡萄酒或啤酒不再是偶尔的消遣，而是已经变成日常生活的一部分，变成一种不良习惯。当时英国关于饮酒的建议是，每天喝3~4杯酒对男性来说不会造成重大的健康风险，但坚持每天喝4杯或更多的酒则是不可取的。一瓶红葡萄酒通常能倒上9~11杯，如果下班回来总要习惯性地喝几杯，可能就有超量的危险。据此，欧文推断，减少饮酒量将会有益于他的健康，甚至说不定还能减小他的腰围。

欧文也知道，仅仅给自己设定一个“削减饮酒量”这样的目标是不够的。正如我们大家所见识过的，设定一个模糊的目标，并不是促使自己达成目标的好方法。当下要做的应该是坚持首席医疗官给出的指导方针，即不能经常性地每天摄入超过3~4个单位的酒精。然而，真要严格地遵循这个指导方针，还要面临一系列挑战。第一个挑战就是一项心算任务，那就是，3或4个单位的酒精是什么样子的？如果喝了一瓶啤酒，那是多少个单位的酒精呢？葡萄酒的算法可能会更不容易，因为不同的酒，其酒精含量也会不同，而大多数人并不会精准地倒酒或是按标准进行测量。第二个挑战更多是属于心理上的。用一个简单的方程就可以计算

出一个极限设置，这似乎很合理（也的确不难，比如说，将750除以125）。但是，在清醒状态下设定一个目标，和在你已经喝了一杯不错的西班牙里奥哈葡萄酒之后设定一个目标，结果会大不相同。这在任何一个需要一定程度自我控制的领域，都会成为一个问题，且当你摄入的物质会降低你的认知功能时，这问题还要进一步加剧。

因此，欧文决定，与其给自己设定一个每当想要喝一杯时还得要拿出计算器算算的目标，还不如制订一些非常简单、透明的规则，让自己能很容易知道是否越界。心理学家将这些称之为“明亮的线条”，它们之所以有效，是因为它们不含糊。当你跨过一条“明亮的线条”时，你马上就能意识到，这就大大减少了人们遵守规则所需付出的认知努力。欧文给自己设定的一条“亮线”是在一周的工作日内不在家喝酒。如果他在家开了瓶酒，比方说是在周一，他会立刻知道他越界了。很简单吧！但这条“亮线”并不意味着彻底戒酒，真要那样，很可能就会以失败告终。例如，下班后和同事在酒吧喝上一杯，没问题！这就像周末在家喝一杯一样。除了简单、透明的规则，他还给自己设定了一个明确的最后期限：他计划坚持这样做上一个月。如果这一个月计划成功了，他计划继续做上11个月。好消息是，11个月的计划也成功了，而且非常成功。两年前他希望能坚持上一个月的目标，现在变成了一个长期的习惯。只有一到两次例外，工作日不在家喝酒的规定一直延续到今天。欧文估计，在这段时间里，他少喝了大约80瓶酒。

如果“亮线”思维就像一种新奇的心理把戏，那就没必要这么

做了。作为奥美（美国著名传媒集团，旗下拥有奥美广告、奥美公关等——译者注）的副主席，罗里·萨瑟兰在广告中率先运用了行为科学，他解释说，正是这些相同的行为科学原则，奠定了许多古老文化和宗教习俗的基础。我们来看看“安息日不工作”这一普遍实践的宗教信条，现在把这个简单的规则与不那么简单的“欧盟工作时间指令”相比较，后者将每17周内的平均每周工作时间限定为不得超过48小时，并且规定每24小时的最低连续休息时间为11个小时。“安息日不工作”很容易理解，遵守它几乎不需要人们劳神费力（除了需要知道安息日是哪一天）。而且，它还有额外的好处，那就是万一你有可能被诱惑越界的话，你同一教区的教友们能帮助你遵守规矩。然而，“欧盟工作时间指令”的那些规定会需要你——或者更有可能是你所在的组织机构——密切关注你在17周的时间里共计工作了多少个小时，从中才可以计算出你每周的平均工作时间。这可不是一眼就能看出来的，如果你已经接近极限，直到你完成了那些数字计算，你才能知道你到底是超时了还是不超时。同样的，再看看那些要求你在一周内计算卡路里的饮食，和那些具体而又简单明了的规则做个比较——比如5：2的饮食（为了减轻体重而进行的断食疗法的一种），罗里（加拉格勒）和他的妻子在他们的婚礼前的预备阶段就采用了这一方法。这种方法鼓励你每周正常吃饭5天，然后将你的卡路里摄入量减少到500卡路里（女性）和600卡路里（男性）两天。用它的支持者们的话来说，“遵守一个只要求你偶尔限制卡路里摄入量的节食机制还是很容易的，它重新调整了人们的膳食平衡”。有关研究证据似乎也支持这样的说法。当研究人员将节食减肥者随机分配到不同的节食机制中，这些节食机制在规则的复杂性上会有所不同，结果他们发现，“规则的复杂性是导致放弃

节食减肥的风险增加的最大因素”。我们也采用了类似的工作方式：例如，把每周五早上的时间留出来，用于安排员工反馈意见的会议和庆祝成功的碰头会，或者，周日不做任何工作（这一项并不太难坚持下去）。

“明亮的线条”，是由行为观察小组所倡导的最重要的一个经验，我们已经向政府的数百项政策提出了申请，而这也应该是任何好的“小”策略的核心：让选择变简单。例如，如果你想让某人为退休而存钱，你可以向他们提供一个包含所有已知养老金计划的数据库，他们的历史养老金记录，以及首席财务顾问的建议。然而，就算你做了这些，许多人仍然不能为退休而存钱，等到他们能储蓄的时候，可能已经太晚了。因此，你可以像英国政府在2008年做的那样，你可以自动将人们纳入到养老金计划中，并让他们有能力“选择退出”，如果他们愿意的话。你可以让选择变简单。目前，自动登记服务正在帮助900万英国人节省数十亿美元。让选择变简单，包括引入“明亮的线条”，这是一个很好的例子，说明你如何使用缓慢的、反射性的系统来做出改变，使你的快速思考系统能够更有效地运作。正如在本书导读中所看到的，我们不能利用所有可用的信息，权衡所有可能的利弊，然后做出最优的决定。但是，如果我们承认这个事实，我们就可以做出减少未来决定的认知负担的决定，这样我们就可以把注意力集中在最需要的地方。这正是奥巴马总统在解释为什么他只穿灰色或蓝色西装时的想法。他向《名利场》杂志解释说：“我就是想减少决策。”“我不想对自己吃什么或穿什么做出决定，因为我有太多其他的决定要做。”

因此，我们希望鼓励你思考如何设置自己的那些“亮线”，并兼顾其他的方法，让你更容易地完成你需要做的事情。这是制订计划的第一步，该计划最终会使你更有可能实现你的最终目标。其中一些方法比较简便易行，举个例子，如果你想减肥，除了简化你的饮食方式和习惯，你应该从家里或办公室里拿走那些诱人的零食（或者至少，让它们远离你的视线），不那么容易拿到手，也就不那么轻易进得了口。如果你想做更多的锻炼，你要考虑如何开始才能更加简便易行，例如，把锻炼融入到你上班的途中（你能提前一站下车然后轻快地走到上班的地方吗？），或者当你上床睡觉的时候，就把你的运动装备摆好，以鼓励自己第二天早上去晨跑。如果你的目标是与家人共度更多美好时光，但发现自己很难关掉工作电邮，你可以给自己设定一个“亮线”，在晚上8点以后或周末期间使用手机，不再登陆电子邮件。反之亦然，你会先发现有些事情阻碍了你实现目标，然后再设法将它们移除。例如，在这本书开篇的故事中，让保罗尽早重新工作的关键之一，是消除现行体制中阻碍他更快找到工作的那些政策摩擦（比如大量的文书工作）。

制订简单计划的第一步就是要让选择变得简单以及为自己设定“亮线”。这些做法也会帮助你思考如何进入计划的下一步，换句话说，要开始在你的日常生活和计划行动之间，建立起认知上的联系。

规则2：创建一个可行的计划

人一生当中，难免不患上一次流感。毫无疑问，你将来也难免会经历发烧、无力、浑身疼痛和悸动性头痛，但我们往往倾向于忽视流感的严重性，部分原因是因为那些症状太常见，部分原因可能是因为这些症状与普通感冒相似。因此，大多数人都能幸运地在一周左右完全康复，有些人却没那么幸运，像儿童、老人、孕妇和有潜在健康问题的人，流感的症状很容易加重，还可能引发严重的并发症，比如胸部感染。到了这个时候，看起来像是普通感冒，实际上会变成一个无声的杀手。仅在美国，流感每年就导致20多万人住院，8000多人死亡。

好消息是，现在有了流感疫苗，已经被证明可以降低流感的死亡率、发病率和医疗费用。但问题是，许多应该从疫苗接种中获益最多的人，却往往没能接种上疫苗。有些人预约了接种，可又没去，也许是小心翼翼权衡利弊的原因，他们可能认定，流感疫苗的副作用——轻微的体温升高和肌肉疼痛，以及接种注射时受的那点罪——超过了其潜在的好处。但更多的人没有接种，是因为他们起初就没有抽出时间来预约接种，或者已经预约好了，却没能去。这种情形之下，当你明明知道应该抽出时间来做一件事情却没能去做的时候，前面谈到的简单的计划，就能产生奇妙的作用。这正是凯蒂·米尔克曼，宾夕法尼亚大学沃顿商学院一位令人赞叹的、有着杰出贡献的教授，打算着手进行测试的。米尔克曼和她的同事们与美国中西部一家大型公用事业公司合作，看看他们能不能在该公司3300名员工中促使更多的人愿意冒着流感

相关并发症的风险去接种疫苗。于是，该公司所有适直接种的员工，都收到了一封疫苗接种诊所发出的提醒信件。

但他们只要求一小部分人制订了一个非常简单的计划。除了诊所给出的日期和时间，这个小组还被鼓励去填写他们自己计划去诊所的日期和时间。这一小小的变化，导致了前往接种的人数增加了13%。这种改变，如果能在全美国和整个西方世界广泛应用，将有助于挽救成千上万人的生命。

米尔克曼的接种疫苗提醒信件及其附带的制订计划小措施，与本章开头的奥巴马竞选团队发出的投票提示，两者的核心原则完全相同。他们都是由纽约大学的心理学教授彼得·戈尔维策开发的，他称之为“执行意向”。戈尔维策的研究所关注的是这样一类情形，即某人似乎有意要做某事，但却未能采取相应的行动。他意识到，如果我们能够在所设想的未来与实现这个未来应采取的行动之间建立一种认知联系，我们就更有可能自始至终坚持到底。在米尔克曼的例子中，她鼓励人们在特定的时间、日期与需要按时赴约之间，建立起一种认知联系。也就是说，在本例当中，只需要在表格空白处填写上日期和时间。奥巴马竞选拉票的例子，理念完全相同，是一个更强的版本。对那些尚未决定是否去投票的选民们，竞选团队不仅仅是请求他们确认将在选举日来投票，同时还鼓励他们考虑一下投票前还要做哪些准备，以及会从哪里出发前来投票。这促使人们考虑，比方说，干脆在家里吃完早餐后直接去投票。更广泛地说，“何时”“如何”和“何地”这些问题，扮演了情境线索的角色，这会鼓励你采取行动，通过认知，将情景（吃早餐）与实施（去投票）联系起来。而且就像所

有的“小”策略一样，它们并不要求你对生活方式做出巨大的改变，只是一些小小的微调，就能让你更有可能最终实现目标。

戈尔维策以及紧随其后的越来越多的年轻学者，在各种领域都对“执行意向”这一研究成果展开了运用。在戈尔维策的众多研究项目中，我们最喜欢的是在一个项目中他近乎开玩笑似的要求学生们写出一篇关于如何度过圣诞节的下午和晚上的报告。学生们被要求描述他们对这段时间的感受，以及这些感受能在多大程度上符合他们对愉快休闲的看法。学生们要在圣诞节期间完成这些报告，以确保他们的记忆、描述尽可能地生动。戈尔维策说，之所以故意选择让学生做这样一份作业，是因为它“足够尴尬，足以保证完成率高不了”。换句话说，节假日诱惑多多，而这正是测试学生是否有“执行意向”并能够坚持完成的大好时机。然后，他让一半学生各自形成自己的一份“执行意向”，焦点要放在何时、何地打算坐下来开始写作。例如，其中一名学生说，会在星期天做完教堂礼拜后就直接到父亲的桌子上完成任务。戈尔维策发现，那些被要求制订执行计划的人，在指定的时间内完成任务的可能性是那些没有制订计划的人的两倍。

如果这个有点古怪的例子听起来和你的目标相去甚远，那么你就会乐意听到，戈尔维策最近回顾了运用这项技术的94项研究结果，发现该技术几乎与任何一种你可能想要设定的目标相关，且能够为你提供帮助。制订一个简单的计划，设定你打算在何时、何地以及如何“执行意向”，并坚持到底。证据表明，这一做法在帮助人们多吃水果、多使用公共交通、减少歧视、增加锻炼、适度饮食、提高学业成绩、戒烟和循环利用等诸多方面都卓

有成效。这也包括通过所谓的“如果——那么”计划来识别挡在目标前面的障碍。这里的“如果——那么”计划，采用的形式是“如果我遇到了X情况，那么我就会做Y行动”——例如，如果我在晚上8点以后才回到家，那么我就不会登录电脑。这些“如果——那么”计划其实也就是现成的帮助你构思何时、何地以及如何采取必要行动的途径和方法。

借助“执行意向”助推个人目标实现的途径之一，是要聚焦于构成目标的那些“分块”（前一章介绍过）。对于一个长期目标，要定期完成那些“分块”所包含的事情，比如坐下来做45分钟的乐器练习或外语练习，或者为即将到来的马拉松做60分钟的训练。这就构成了“执行意向”的“如何”部分。一旦你对需要执行的每个“分块”有了清晰的概念，你就可以开始考虑最可能触发这些操作的情境。最简单的方法就是好好想想你的日常生活：最好的触发点是你在特定的时间和地点经常要做的事情，这样你就能清楚地知道“执行意向”的“何时”以及“何处”两个部分在哪儿。举个例子，你的目标触发点可能是在早上闹钟叫醒你的那一刻，或者是在晚上下班回到家的那个时间点，因此，你的“执行意向”就会以这样的形式出现：“星期三下班回来，我要做60分钟的马拉松训练”或者“早上闹钟响后，我要做45分钟的英语阅读练习”。正如我们将在下一章以及疫苗接种计划中所看到的，你可以通过把计划书写下来以及积极地承诺去完成它们，来进一步加强这些计划。

另一种形成“执行意向”的替代方法，在帮助我们避免阻碍我们进步的诱惑方面，具有特别的价值，这是戈尔维策夫人加布里埃尔·厄廷根教授的专长。厄廷根教授的工作，其展开前提是，我

们把太多的时间花在了要么沉迷于梦想之中，要么沉湎于消极之中。我们应该做的是，两者都有一点。她把这叫作“心理对比”，它的作用机理是，通过思考实现目标的好处，然后将它们与可能阻碍你前进的障碍进行对比。例如，你可能想尝试节食，那么你就想象一下，当你真的减掉了一些体重后，等到了暑假，会让你格外有信心。但是你也知道，每次出去吃饭的时候，即使你选择的主菜相对健康，但你还是会迷恋那些好看又好吃的巧克力蛋糕。

如果你能产生这些心理对比（暑假和甜点），你就可以制订出一个“执行意向”，以及一个“如果——那么”计划，帮助你消除前进道路上的障碍。所以，如果你意识到，出去吃饭的时候，你可能会屈服于甜食，那么你也许会决定：如果我在一家餐馆，服务员问我是否要看甜点菜单，那么我就点一杯浓缩咖啡。或者，如果你意识到，当你收到挑战性的邮件，你会倾向于防范对方和延迟回复，那么你就可以做出决定：如果我正在写一封敏感的邮件，那么我会把它留在草稿箱，等到第二天早上查看一遍后再点击发送。心理对比和“执行意向”，如果能以这种方式组合起来，其作用会尤其强大。在行为观察小组，我们正在利用这项技术来解决复杂的社会问题，如儿童肥胖，帮助罪犯重返工作岗位，减少家庭暴力累犯，等等。

不管你是否使用了这些技术，前提都是一样的：如果你想实现目标，制订出一个简单的计划将助推你更有可能完成那些需要做的事情并坚持到底。做到这一点的最好方法，就是把你的日常生活和需要采取的行动联系起来。这能让你从打算做一些事情

（跑步、吃健康的食物）过渡到思考何时、何地以及如何去做（当我下班回家、当我在公司的食堂）。如果你能做到这一点，你就很有可能把你的计划变成习惯。

规则3：把计划变成习惯

1971年，美国军队进行了一项非同寻常的研究。在越南战争中，几乎有1000名士兵被采访，并采集了尿样。这些测试揭示了一些令人不安的真相。在943名男性中，495人接受了鸦片类药物的检测，其中75%的人承认他们在越南的时候对麻醉剂上瘾。现在，不用说，戒掉鸦片是很困难的——列入海洛因成瘾临床指南的有：强迫性吸食毒品的感觉；控制吸毒行为的困难；当停止吸毒时，会产生生理上的戒断。所以当这些吸食者在从越南回来8~12个月后，再联系他们，令人惊讶的是，只有7%的人表现出依赖的迹象，而只有约30%的男性再次使用鸦片。这项研究与许多传统观点截然相反：一大批以前依赖麻醉剂的人集体戒毒，这似乎是可能的。

那么为什么这些男性的复发率要比同期的其他年轻瘾君子低得多呢？其中一个解释最有趣，也看似简单。士兵们吸食毒品与他们所处的环境背景有关。在越南时，他们经历了丰富的环境暗示和诱导，促使他们使用毒品。但回到美国，这些环境暗示和诱导基本上不存在，这意味着吸毒行为从未被触发。环境的改变，而不是他们的集体意志力，足以确保几乎所有人都戒掉了毒品。如果这个解释是正确的，它可以提供一些线索，帮助那些对药物成瘾的人戒掉毒瘾。事实上，研究人员随后发现，在那些经历了显著环境变化的人当中，长期吸毒者要少得多。而且，当有关过去毒品消费的情境线索暴露在吸毒者面前时，吸毒复发率尤其高。

这就是为什么戒毒治疗方案经常建议恢复性吸毒者搬到新的地点居住的原因之一，目的就是要避开以前的吸食发生地。在本书“分享机制”一章中，我们将看到，一个强大的社会架构对此也会形成影响。

我们已经看到，情境线索在帮助我们创建简单的计划方面有多么重要——通过制订一个“执行意向”，有感知地把我们的日常生活与意向性行为联系起来。越战士兵的故事，给出了掌握一种能够帮助我们实现目标的新工具的关键：如何打破长期持有的旧习惯，开始建立新习惯。为了看看在日常生活中如何做到这一点，我们去看看美国的电影院，尤其是要看看美国电影院里那些吃爆米花的人。美国人要吃掉大量的爆米花——大约每年160亿升，足够填满帝国大厦18次。对很多人来说，在电影院吃爆米花就是一种习惯——一种司空见惯的行为，是天长日久逐渐形成的，很难放弃。为了测试在电影院吃爆米花的习惯有多强，研究人员设计了一项有趣的实验，当人们走进电影院时，送给他们一桶新鲜或者不新鲜的爆米花。没有人会说自己喜欢吃不新鲜的爆米花，但研究人员推测，那些已经养成了在电影院吃爆米花习惯的人，对爆米花的味道已经无动于衷；反之，那些平日很少买爆米花的人，不会很快就伸手抓一把，只是为了确信不新鲜的爆米花吃起来的确糟。研究人员请每个人对他们吃过的爆米花的味道打分：不出意料地，新鲜的爆米花轻易取胜。

这项实验的主要结果与研究者的预测完全一致。那些不常在电影院吃爆米花的人，在爆米花不新鲜的时候会吃得更少。但是那些有强烈的吃爆米花习惯的人，吃的新鲜爆米花和不新鲜爆米

花的比例是一样的。似乎只要去电影院就会促使那些有固定习惯的人去吃爆米花，不管爆米花的味道如何。但你可能会说，并不是电影院本身在促使他们吃东西，是爆米花在促使。换句话说，这些人可能只是有个吃爆米花的习惯，而不是看电影的习惯。为了验证这一原理，研究人员做了一些并行研究。首先，他们改变了电影观看体验的背景。他们在校园里去会议室的路上给了人们爆米花，让人们看音乐视频而不是看电影。当人们处在这种不寻常的环境中，那些有强烈吃爆米花习惯的人也会吃一些不新鲜的爆米花。领导这项研究的大卫尼尔随后指出：“当我们在一个特定的环境中反复吃某种特定的食物时，我们的大脑就会把食物与环境联系起来，并让我们一直吃下去，就像那些环境线索一样。”

美国电影院观众吃爆米花的行为和越战士兵的麻醉剂滥用行为，可能会让人感觉像是两个世界的事情。但它们给我们提供了一些重要见解，告诉我们习惯是如何养成的，又如何能被打破。如果我们能理解养成和打破这两个方面，我们就将在建立新的、积极的行为习惯上，进行得更加顺利，从而助推我们自己实现既定的目标。跟许多学术问题一样，关于习惯的形成，在某些方面仍存在争论，但是，关于其三个组成部分的共识越来越多，这些共识在越战士兵和爆米花的研究项目中都有所体现。第一个，习惯需要一个提示或一个触发器（去电影院）；第二，习惯需要一个“例行程序”，即惯常履行的行为（购买和吃爆米花）；第三，也是最重要的一点，那个“例行程序”需要在一个一致的环境中反复重复，正是这种重复，在你所处的情境和你的行为之间开始建立起一个自动的联系。这就是为什么习惯有可能变得如此强大：

随着行为的重复，习惯性行为不再需要你付出多少主动注意或精神消耗。天长日久，我们就会对所处的情境线索做出自动反应，然后就开始在缺乏意识控制和心智努力的状态下进行惯常的行为。这就是为什么我们会发现自己偶尔还会沿着老路去上班，却没有意识到新办公室已经换了地方。

与普遍的看法相反，现在还没有一个像是描述原子核稳定性那样的幻数来说明多少次的重复会形成习惯。有人说你需要重复50次或者21天，但是少有研究人员系统地研究过这个问题。而那些做过研究的人，倾向于认定这个问题没有一个明确的答案。在为数不多的几项研究中，有一项是追踪在现代生活环境下健康习惯的形成过程，研究人员对96名刚进入大学的学生进行研究，鼓励他们重复一些行为，以回应一致的提示（比如“早饭后散步”）。他们发现，一些学生在18天之后就养成了习惯，但对有些学生来说，这一习惯要花更长的时间，最多可达254天，全部研究对象的平均数为66天。他们也发现，在大多数情况下，同样的模式出现了：最初的重复导致了自动性的大幅增加，但是随着每一次新的重复，自动性的增加量就会逐次递减。换句话说，习惯的力量会持续加大，但在一致的背景下，随着你重复这个动作以回应相同的提示，每次的增长值会越来越小，直到它达到一个稳定的水平。

那么，该如何利用这些新证据来帮助我们实现自己的目标呢？有三种方法可以使用——具体选择哪一种，部分取决于你是想打破一个旧习惯，还是要开始养成一个积极的新习惯。第一种方法，上一节已经阐明，即构建一个“执行意向”。你应该把重点

放在识别日常生活中经常出现的那些潜在提示上（闹钟响，离开家，去上班），然后开始运用这些提示作为你新的例行程序的触发器。新的例行程序要变成习惯，靠的就是不断重复，直到新习惯形成。想要更好地用牙线来清洁牙齿吗？那么，在你每次刷牙准备上床睡觉之前，都要坚持这样做。记住，在一个稳定的环境中不断重复是关键——无论何时何处，想用牙线就用牙线，这样的做法不会产生同样的结果。打算抽出时间来写一本书？好吧，从每天早上闹钟响起直到上班之前，设法抽出45分钟来写作。刚开始感觉会不舒服，但是过上一阵子，提示（闹钟响了）会在你的大脑中触发一个自动反应来执行这个动作（吃早餐，去研究写作）。

第二种方法是瓦解、中断那些鼓励坏习惯的提示。我们在那些从越南战场返回的美国军人身上看到了这一点：诱使他们吸食麻醉剂的提示被中断，从而导致吸食行为的快速转变。瓦解、中断提示的关键，是要设法改变你的日常环境。例如，如果你想减肥，试着从你的冰箱和碗橱里扔掉所有不健康的食物，然后用那些有助于加强积极的饮食习惯的食物来代替它。如果这听起来压力太大，毕竟只是刚开始么，那么至少试着把不健康的東西移到架子顶上，这样你就够不着它们了——你会惊讶于这样做的效果，它瓦解、中断了你对提示反应的自动性。这与本章开头我们所概述的“让选择变得简单”的原则，关系密切。或者，如果你发现晚上的工作邮件很难忽略，那么就在晚上7点之后，关掉你的新邮件提醒。一个非常有效的中断提示的策略，就是抓住你生活中的自然变化。例如，研究表明，改变你上班的交通方式的最佳时机，是当你换工作或办公地点的时候。但如果你想上大学、结

婚或想要个孩子，你也可以好好想想中断提示的问题。

第三种技巧是保持提示不变，取而代之的是改变惯常的做法。有很多方法可以促使你去这样做。第一，做一些能提醒你更加意识到习惯化行为的事情，这将减少你继续做下去的倾向。例如，在一次很别扭的爆米花实验中，研究人员让一些观影者用非习惯用手（右撇子的人要用左手，左撇子的人用右手）吃爆米花。实验的效果是戏剧性的：让习惯性吃爆米花的人用非习惯用手拿不新鲜的爆米花，结果，他们吃的要少得多。第二种策略，把旧的惯常行为改换成新的行为。例如，电子烟正越来越多地被老烟民使用，以取代原来有害的习惯（吸食烟草）。在这些情况下请注意，触发行为的提示可以保留，只是你响应提示的行为要发生变化。当然，这在某些很难改变提示的情境下会特别有用——比如，你是在应对压力的情况下吸烟的。

习惯是我们在响应提示或触发时自动做出的行为，这种行为在过去被反复、持续地执行。因为习惯预示着自动行为的可能性——减少执行它们所需的认知努力，所以，在许多方面，习惯是行为改变的圣杯。

这一章是关于制订计划的，我们鼓励你做出一系列小的改变，这些小改变的每一项，都能帮助你更容易地完成实现目标所需的各个步骤。其中最重要的一课，也许就是“小逻辑”这一命题最重要的一环，那就是保持简单。通过设定清晰的“亮线”，你会发现坚持自己的计划将容易得多，而且会避免许多违规行为，这些行为是因过于复杂而无法有效执行的规则而导致的。为了帮助你完成每一个需要采取的单独行动，你可以使用“执行意向”。包

括思考何时、何地以及如何完成你需要完成的任务，这反过来又能让你将特定的时刻与你需要做或避免做的事情联系起来（“当我下班回家时，我会跑5千米”）。最后，我们发现，通过不断地重复来回应相同的情境线索，可以将这些一次性行为转变为习惯，形成习惯最终会使我们的任务变得简单得多，因为减少了做事情时所需要的认知努力。以这种方式规划我们的目标，应该能让我们很好地为接下来的章节做好准备。

第三章 承诺机制

加入行为观察小组不久，罗里发现，他的通勤时间，加上长时间待在办公室，以及偶尔下班后聚餐喝酒，他的锻炼时间大不如从前。在学生时代，罗里会定期参加足球、橄榄球训练，可如今运动场越来越陌生了，而且他长出了明显的啤酒肚。因此，罗里做了一件大多数人在生活中的某一刻都会做的事情：他去一家健身房办了会员卡。这家健身房每月都会收取一笔高额会员费，可罗里认为这样更好，一想到每个月都这么烧一次钱，他就有足够的动力去跑步机上飞奔、去练习举重。他觉得钱不能白花，至少，他是这么想的。

几个月过去了，几百英镑花出去了，罗里决定停止续费。他几乎没怎么去。罗里认为，问题不是自己缺乏动力，也不是健身房本身不好，而是健身房的位置不好，太不方便了。因此，当他发现财政部大楼的地下室里就有一家健身房，行为观察小组当时也在那栋楼里，他决定转而投奔这家健身房。它不如第一家健身房那么高端大气，但胜在离他的办公室很近，这样他可以早一点来，酣畅淋漓地锻炼一番，然后神清气爽地去办公室。他甚至可以在午餐时间迅速下楼锻炼一会儿，帮助他增加些食欲，消耗点卡路里，这计划简直完美！确实如此，至少在第一周，他安排了几次工作前的健身锻炼，也在午餐时间挤出时间去跑步了。可是就在第二周，他就已经懈怠了，在那之后，他发现自己去健身的频率还不如过去那家。

让人哭笑不得的是，健身房如此近并没有什么帮助，反倒成

了一种阻碍。因为健身房就在跟前，他可以一而再，再而三地告诉自己，明天就去。只是“明天”总也不来，用一句话说，罗里是“花了钱却不去健身房”。但幸运的是，他恰巧知道一项技术，可以帮助他绕开这个窘境。他将要设立一个“承诺机制”来敦促自己去健身。

为了恢复他以前的健康水平，罗里决定至少每周要去两次健身房。考虑到在过去的一年里，他没能去健身房几次，这决定极具挑战性。然后，他征用了行为观察小组的白板，把它挂在办公室中间的墙上，它成了我们的第一个“承诺板”。罗里把他的承诺写在了白板上：“我要坚持三个月，每周去两次健身房。”通过写下承诺并公之于众，罗里清楚地知道，他接受了一项经典的行为技巧，这将使他更有可能实现自己的目标。他明白，一旦做出承诺，写下来并公开自己的承诺，他就会有强烈的责任感，自己要言行一致。

然后他还采取了一些其他举措，这么做，他就更难退缩了。他指定一名义务裁判员，监督他的行动，并判断他是成功还是失败，如果失败了，他就要接受惩罚。

欧文担任义务裁判员的角色，这意味着他将裁决罗里是否兑现了最初的承诺，以及罗里是否要受到应有的惩罚。在后面的章节中，我们将会更深入地讨论如何惩罚或奖励自己，但现在，知道罗里的惩罚是很严厉的就足够了：他必须穿上他所厌恶的足球队队服（阿森纳——这恰恰却是欧文支持的球队），并且是他们最棒的球员的名字和号码（当时是罗宾·范佩西），而且要在办公室里穿一整天。起初，罗里每周去两次健身房内心都要经历一

场艰难的挣扎，但是，要履行诺言的压力，再加上可能穿罗宾·范佩西球衣的潜在风险，最初的那点痛苦就被比下去了。然后，过了几周，罗里发现每周去两次健身房已经成了习惯，可以说，罗里实现了目标。也许更重要的是，从那时起，我们开始把承诺机制运用到个人及职业生活的方方面面，从帮助我们省钱，到创立行为观察小组的海外办公处，到拿出更多时间陪伴家人。

做出承诺相对来说比较简单，还有一些小事情可以帮助你强化自己的承诺，让你更有可能坚持下去。有三条黄金法则，它们是：

·做出一个有约束力的承诺。第一步是做出你的承诺，并保证这个承诺与你的重要目标以及你为了实现这个目标而设定的小步骤有明确关联。

·写下你的承诺，并公之于众。如果你把它写下来，并以某种方式公开，你就更有可能忠于自己的承诺。

·指定一名承诺裁判。裁判能够帮助你坚定自己的核心目标。最好找一位你信任的人，而且假如你失败，他敢于毫不留情地惩罚你。

规则1：做出一个有约束力的承诺

想象一下，这是一个周三的晚上，你忙忙碌碌了一整天，而且冰箱里没有太多食物。于是你决定放飞自我，叫个外卖，再看场电影。你点了一份比萨，打开电视，这时你面临一次选择，有个频道正在播放一部电影，你知道这片子挺有趣，但是低俗。假设正在播放的是《完美音调》或者《蝙蝠侠大战超人》——这两部电影自始至终都没有什么耐人寻味的复杂的剧情。而另一个频道，正在播放完全不同类型的电影，颇有格调。假设是《为奴十二年》或者《林肯》，这两部片子在纯娱乐性方面弱一点，但你已经有些日子想要看看这部片子了，而且你认为比起《完美音调》，这部电影另有一番美妙滋味。忙工作劳累了一天的你，会怎么选择呢？阳春白雪还是下里巴人？

如果你像行为科学教授丹尼尔·里德、乔治·勒文施泰因以及他们的同事卡瓦纳·卡利亚纳曼的研究那样，你通常会倾向于选择高雅一些的，但紧接着，临到跟前的时候，你又会转向选择那个通俗有趣的。人们认为，高雅电影通常是那些他们一直想要去看，或者以前差点就去看了的（而且当电影结束的时候不会感到遗憾），而通俗电影往往让人“开怀一笑，过后就忘”。研究者解释说，当刚开始讨论“高雅电影现象”时，他们注意到，他们很多朋友都表示过想要看《辛德勒名单》，但大部分人在好几个星期之后，才最终走进电影院去观看这部片子，而更有一部分人，只是想想而已，最终也没去看。

里德、勒文施泰因和卡利亚纳曼没有就此停下探究的脚步，

他们决定设计一个实验，看看当人们面临各种各样的选择时，这个现象是如何奏效的。于是，他们召集了一群学生，随机分成两组，让每个人选择三部不同的电影，分别在三个晚上去观看。但两组参与者之间有一个重要的区别：第一组参与者每天选择一部电影，当天观看，这些学生类似于工作了一天，回来挑选电影的人；但第二组参与者，在参与实验的第一天就选择三部电影。所以，尽管第一天对于两组学生来说实质是一样的（同一天选择要看的电影），第二天和第三天就不同了——第二组学生需要选择的是将来看什么，而第一组学生选择当下看什么。问题是，通过鼓励学生做出未来的选择，他们的选择是否能更好地反映自己想要什么（《辛德勒名单》），而不是一时冲动的决定（《蝙蝠侠大战超人》）。果不其然，第一组学生每天选择一部电影，大多数人每次选择的都是一部通俗电影。但在第二组中，只有第一天，较多的人选择了通俗电影，接下来的两天，当学生们更多地考虑希望自己看什么的时候，他们更倾向于选择高品位的电影。

这个简单的实验似乎是对电影艺术的一次冒昧试探，但也向我们揭示了一些深刻的道理，关于如何思考未来。比起此时此刻对自己高要求（阳春白雪的文艺片，烤鸡和沙拉，写完最终的报告），我们更倾向于先放纵一下（通俗电影，汉堡加薯条，工作时间上网玩），因为放纵在当下的回报更大。行为科学家称之为“现时偏向”——比起明天的巨大收获，我们更喜欢今天的奖励。今天我们更喜欢蛋糕和放松，糙米和锻炼就留给明天吧。我们赚了钱就花，不想为退休存钱。我们未能解决诸如气候变化等全球性问题，因为前期需要很大的投入，收益要在未来很长时间后才能显现。这就好像是，在我们每个人的内心深处，有一

个“当下自我”，喜欢冰淇淋和啤酒；还有一个“未来自我”，更自律、更进取，比如拒绝甜点、喝苏打水。问题是，当然了，某种情况下，我们的“未来自我”，实际上也将成为“当下自我”，将来的你很可能也就是你现在的模样。里德、勒文施泰因和卡利亚纳曼的研究很睿智地指出了这一点。他们能够证明，通过让“当下自我”去思考“未来自我”，并且预先对未来做出决定，那么就有可能克服这种时空障碍。从本质上来说，这就是一个承诺机制。这是你的“当下自我”所做出的一个承诺，知道你的未来是由现在决定的，这个承诺会将你的“未来自我”约束在一条更加良性的道路上。

所以，如果你知道你很难做到，就像罗里按时去健身房那样，或者很难坚持学外语，因为你的“未来自我”或许更喜欢去消遣、娱乐，那么你应该考虑给自己设定一个承诺。接下来的几章，我们将学习如何强化我们的承诺。但就现在来说，知道做出承诺——去健身房、去学外语——是非常重要的第一步，就足够了。当你这么做的时候，可以向着终极目标定下承诺（在4个小时之内跑完马拉松），也可以把承诺与通向目标道路上最大的障碍联系起来（每周锻炼3次）。而且你应该为这个承诺设定针对自己的奖惩措施（如何设定详见“奖励机制”这一章）。如果你没能遵守承诺，将承担明确的后果，这是让承诺具有约束力的最佳途径。如果你这样设定并执行了奖惩措施，你可能会发现自己有强烈的愿望想要言出必行，而且一旦食言，你会觉得很不舒服，这种还没犯规就开始不舒服的感受，能够帮助你坚定不移地朝着目标前行。

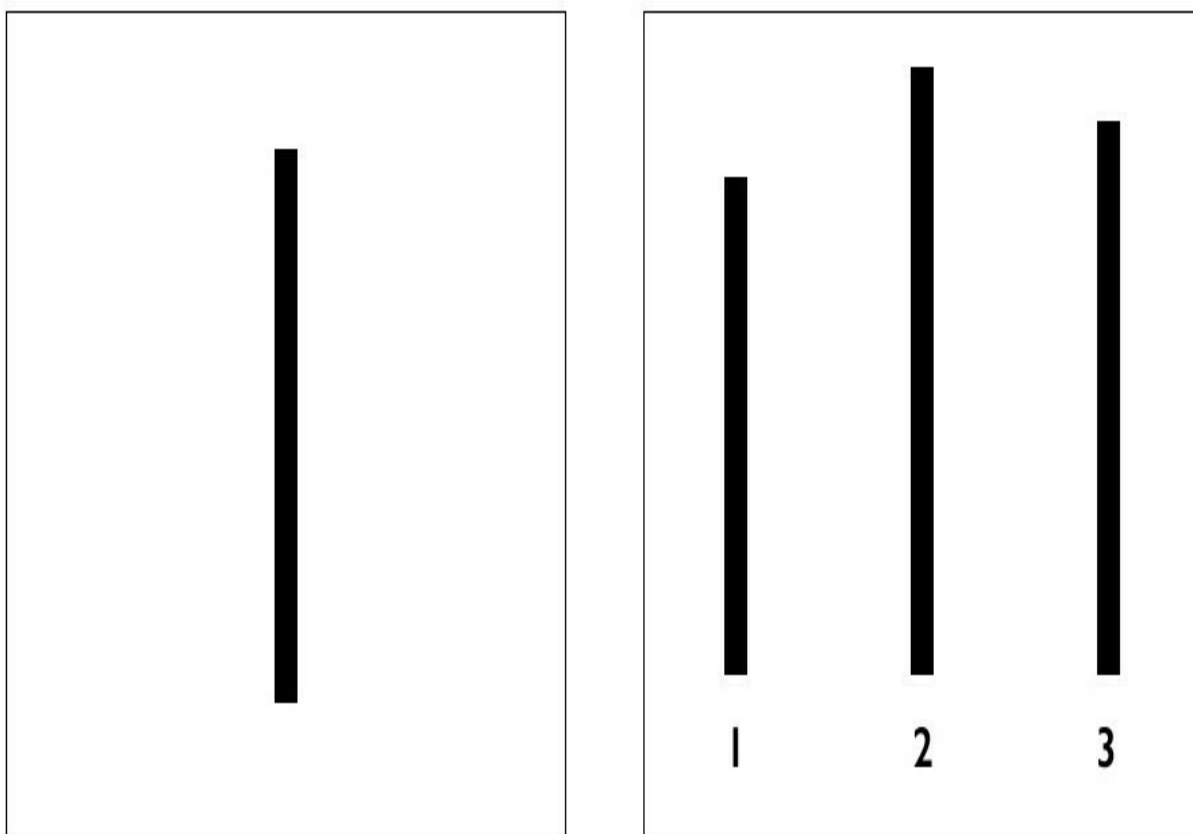
我们最喜欢的一个研究范例就是，承诺机制被用于帮助人们存钱，为了实现这个极具挑战性的目标，所有相关机制都被调用了。大约700个人可以选择开启一个“直接储蓄账户”或者一个“承诺储蓄账户”，后者要求客户设定一个目标，在存款没能达到这个目标之前，他们不能取钱。存钱者可以将这个目标设定为需要大笔钱的时候（比如圣诞节或者求学），也可以将目标设定为一定的存款额度。他们完全可以灵活选择目标，但是，一旦确定目标，这个目标就会具有约束力。12个月后，研究人员核算了“承诺储蓄账户”的平均存款，以及对照组的平均存款，调查发现，前者的平均储蓄额增加了81%。

我们喜欢这项研究的一个原因是没有人是被迫去开户的。事实上，有充分的理由认为没有人是不得已才这么做的：没有提供财务激励，也没有阻止他们提前取钱。然而，有25%~35%的人决定接受这个提议，开设了“承诺储蓄账户”。如此多的人愿意接受这个“承诺储蓄账户”，这本身就是一个重要发现，说明相当一部分的储蓄者充分意识到了，他们的认知弱点束缚了他们的未来选择。事实上，停下来想想就会发现，我们随时随地都在使用承诺机制。烦恼的父母要求孩子不仅要打扫房间，还要保证这么做。我们与同伴一起安排训练计划，如果我们不能坚持，会让另一个人失望。或者我们报名参加为期六个月的半程马拉松，因为这可以迫使我们坚持训练。同样地，我们向同事询问下次会议前要做些什么，以增进跟进的可能性。甚至有证据表明，人们开始上网购买食物，部分原因是这样有助于坚持“未来自我”的偏好，从而避免“当下自我”的冲动购物。

如此看来，在各种领域里，我们意识到，未来将面临很多诱惑，而我们的“当下自我”更希望将来能够避免这些诱惑。我们似乎明白，避免这些歧路的一个好办法是对未来的行动许下承诺。所以，一旦你设定了目标，明确了到达这个目标所需要的步骤，你就应该承诺要实现目标，或者（而且）承诺做好向着目标前进的每一步。

规则2：写下你的承诺，并公之于众

在20世纪50年代，所罗门·阿什设计了一场经典的实验，向受试者展示了两张卡片，一张卡片上画着一条线，另一张卡片上有三条线。问题是，要说出这三条线中的哪一条与另一张卡上的一条线等长。这是一个貌似简单的问题，一般情况下，人们在比对这些线条的时候，有不到1%的概率会出错（而且老实说，你会好奇，在提问的时候，这1%究竟在干吗），你可以自己试试看——下面这一组三条线，哪一条线与旁边卡片上的那条线一般长？



不过，这是一项心理学实验，真正要测试的不是你选出的线

条是否匹配，而是当有人站出来反驳你的判断时，会发生什么。在阿什的实验中，一个参与者被安排在一个房间里，房间里同时还有一群演员，这群演员在那儿故意回答问题，而且总是答错。要测试的是：在群体施加的压力下，这位个体参与者是否情愿给出一个明显错误的答案。

如果你是第一次遇到这样的实验，你可能会对核心发现感到吃惊——也就是说，个体参与者有37%的概率受到误导，做出了错误判断。20世纪50年代，在大屠杀的余波和冷战初期，这是一个令人担忧的发现：我们似乎比自己想象的更可能屈服于群体压力。“我们发现，这个社会的从众倾向如此严重，以至于相当聪明、善良的年轻人也愿意颠倒黑白，这是一个值得关注的问题。”所罗门·阿什写道。尽管当时这些重要发现确实引起社会心理学的家震惊和潜在的担忧，他们也意识到，一些细小的改变，比如抛出个人的观点，非常有助于人们坚持自己的立场。在所罗门·阿什的带领下，莫顿·多伊奇与哈罗德·杰拉德又进行了一次实验，但这次实验做了一些细微的调整，用以调查各种各样的承诺是否能够强化参与者的决心。一部分参与者接受了与原版实验同样的安排，他们看了这些线条，在大脑中做出判断，然后又受到其他观点的干扰。不过与其他参与者不同的是，他们不仅仅在自己的脑子里做出判断，在告诉别人答案之前还被要求将自己的判断写下来。要测试的是：将答案写下来，是否有助于他们坚定自己的判断，防止轻易受到群体压力的影响。

实验结果是，当没有写下答案时，他们的表现跟阿什初次实验时一样，个体参与者在同样的压力下从众，对看到的线条做出

了错误的判断。但是，当把自己的判断写在纸上的时候，错误大大减少了——误判减少超过75%。

这个60年前开展的小众实验，也许会让你觉得太遥远了，跟自己的目标不搭边。但是，它揭示了一套关于人类行为的共通真理，借此，我们可以强化自己的承诺。第一步，很简单，就是像后来那次实验中的参与者一样：写下你的承诺。你可以把自己的承诺写在公共场所的一块黑板上。你也可以当着你的承诺裁判的面，把承诺写在一张纸上（下一节中，我们会好好谈谈承诺裁判这个角色）。写下你的承诺，甚至给你的承诺书签上名字，这种方法对于鼓励你言行一致有奇效——这也是现代生活中频繁使用这个技巧的原因之一。我们签下各种合同，承诺就职、结婚、买房，而且只有写下来，签上名字、日期，这些才被认为是具有约束力的——我们承诺未来的行为。世界各地各种机构都要求他们的员工设定一年目标，把这个目标写下来，并与他们的部门经理达成一致。甚至购物清单也被认为是改变购物方式的有效途径。它不仅帮助我们记住要买哪些东西，还帮助我们避免冲动购物，跟网购同样的道理：预先承诺未来的行为。所以，一旦你决定做什么，把它写下来。

如果写下承诺有助于提高承诺的分量，那么把承诺公之于众能让它分量翻倍。换句话说，别把你的承诺藏起来了。事实上，在多伊奇与杰拉德的实验中，使得写下承诺这个行为非常有效的因素之一，极有可能是预先公开承诺。要理解公开承诺的作用机制，我们希望回到一项有趣的研究，心理学教授托马斯·莫里亚蒂主持并设计了一个我们都非常熟悉的情景。人们最初注意到这项

研究，是因为罗伯特·西奥迪尼，他的经典著作《影响力》公布了行为观察小组多年来的工作。这是一个夏日海滩的场景，想象你这会儿在纽约的琼斯海滩，然后想想你怎样回应下面这个情景：你用眼睛的余光看到，有人在离你5米远的地方铺了张毯子，用一个便携式收音机播放地方电台节目，音量超大。几分钟后，这个人走过来向你借火点烟，随即离开，走出你的视线。过了一会儿，一个形迹可疑的男人出现了。这个人走向毯子，拎起收音机（还在大声播放），快速离开。你会怎么做？假如你像这项研究中的大多数人那样，什么都不做，任由小偷拿走收音机而不去干预。为什么这样呢？也许你会问自己——可能存在人身伤害的危险，而且无论如何，你也不能肯定谁才是收音机真正的主人。现在想象一下同样的情景，但有一个细微的小插曲，这位电台狂热者向你走来，没有问你借火，而是跟你说：“打扰了，我要去木板桥那边几分钟……你能帮忙照看一下我的东西吗？”换句话说，他们诱导你给出一个直接、公开的承诺。这种情况下，如果有小偷来偷收音机，你会怎么办？

如果你公开承诺帮一个完全陌生的人照看东西，随后你会变成完全不同的一个人。实验当中，95%的人实施了干预——仅有5%的人没有向窃贼发难。

这跟预先写下承诺十分相似，比起仅仅在脑子里许诺，将承诺公开能够让人产生强大的动力去守诺。然而，写下承诺的过程内化了压力，我们对自己的行为胸怀期望。而公开承诺则将这种内在的压力揭示在他人面前。在别人眼里，我们是否说到做到，这一点非常重要。你已经说了你会照看某人的东西，现在人家问

你是怎么照看的，你是什么感受？当陪审团通过可见的举手表决而不是无记名投票来表达他们的初步意见时，人们保持公众一致性的需求就从中体现了。一旦陪审员公开陈述了他们的最初观点，他们就不愿轻易改变这些观点了。如果停下来想想，就会意识到，我们已经利用了公开承诺——通常用于那些我们可能做出的最重要的决定。举个例子，这就是为什么我们邀请人们来参加婚礼，听我们说山盟海誓，而不是仅仅征得大家同意就算结婚了。甚至有证据显示，参加你婚礼的嘉宾人数与你后来变卦离婚的概率是相反的。那些私奔结成的夫妻，比起举行200人以上婚礼的夫妻，离婚概率要高12倍之多。当然，这里也有许多其他因素——那些私订终身的伴侣可能更加冲动。尽管如此，研究一致认为，在家人和朋友面前公开宣誓，能够为你提供维持婚姻的动力和人际关系，让你有可能“无论好坏”都不离不弃。所以，想想你可以用哪些方式公开承诺——比如，你可以承诺向你的团队提交关于重要决定的每周报告，或者在公司的网站上公开承诺发布年度报告。

然而，考虑到“小逻辑”的很多其他方面因素，你公开承诺的方式是很重要的。回想一下，罗里是怎样承诺去健身的，他并不是仅仅向同事宣布自己的宏图大志就完事。有些证据表明，仅仅宣告志向的方式，并不能为你带来你想要的言行一致。当我们公开目标时，似乎是引起了一点小小的骚动，不管我们是否真的坚持到底——尤其是那些可能带来社会荣誉的事情（比如写一本小说、资源回收等）。但是当我们更进一步的时候，事情就不同了。这就是为什么罗里当时并不只是宣布了他的美好愿望，他公开了为达成目标而设置的具体步骤，并把它们写在了办公室的白

板上，这是一个良好承诺机制的标志。当你践行“小逻辑”的时候，将你的承诺与制订计划、目标设定联系起来，这是本书前几章的重点。承诺完成迈向目标的每一个步骤，与仅仅宣称你要完成这个目标，二者之间有天壤之别。一如既往，细节很重要。

规则3：指定一名承诺裁判

美国情景喜剧《抑制热情》中有一个很棒的场景，拉里·戴维被朋友邀请担任“甜点裁判”，帮助她拒绝甜食。拉里的任务是，不管怎样，都不允许她吃美味的甜点。然而，当天晚些时候，她去了甜品台，拿了一大块蛋糕，拉里发现并阻止了她，把她的蛋糕拿走了。

朋友：“我只吃一口。”

拉里：“不不不！你特意告诉过我，一点甜食都不让你吃的。”

朋友：“谢谢你，拉里，不过我改主意了。”

拉里：“是的，但是你说‘不管怎样’。”

朋友：“但是你知道吗，现在我改主意了，而且我说过谢谢你了，我就是要吃蛋糕。”

拉里：“你不能变卦，这就是你当时为什么说‘不管怎样’，现在就是那‘怎样’，这也是为什么你拜托我，而不是其他人来做这件事，因为你知道我不会放任你。”

围观者：“算了吧，拉里，让她吃吧。”

拉里：“但是她说过无论如何都别让她吃的。”

看过《抑制热情》的观众都知道，在拉里·戴维的干预下，场景陷入一片混乱。

尽管他的做法还有一些需要改善的地方，但他碰巧揭示了一些原则，最新的行为科学研究表明，这些原则非常重要，能够帮助你坚定自己的目标。第一是朋友对拉里的认可，这是所有优秀承诺机制的核心，她的“未来自我”将面对各种挑战性的诱惑。第二点，要知道，如果你指定一个人作为你的承诺裁判：这个人将要监督你的行为，并判断你是否达到了目标。

最看重承诺裁判的两名行为科学家是迪恩·卡尔兰和伊恩·艾尔斯，他们还协助创建了stickK.com，专门帮助人们做出并履行自己的承诺。stickK.com鼓励人们设立一份承诺合约——一份具有约束力的合约，帮助你坚定不移地朝着目标前进。这非常符合我们已经看到的原则——把承诺写下来并且公开。多年来，卡尔兰和艾尔斯收集了大量数据，从中可以看到，绝大多数承诺合约得到了履行。而且他们发现，实现目标的最有效的方法之一就是指定一名承诺裁判。报告显示，有承诺裁判的人比没有的人，实现目标的概率高约70%。但是，卡尔兰和艾尔斯也认识到了问题的存在，拉里这个角色揭示了他的危机，裁判的指定在带来好处的同时，也可能带来副作用。当艾尔斯向行为观察小组提交他的最新发现时，他给出了两条重要建议。第一，你必须信任你的裁判，相信他是公平的。请一个幸灾乐祸或者口蜜腹剑的人来担任裁判对你没什么好处，举个例子，你请来帮你拒绝甜点的裁判，拿着提拉米苏在你眼前晃来晃去，等着看你失败，这就太糟糕了。第二，更重要的是，你要相信，你的裁判准备好了执行你们

的约定，对你进行惩罚或奖励（下一章的主题）。许多人可能以为，跟他们非常亲密的人（比如一个浪漫的伴侣）或许是最好的承诺裁判人选。尽管有证据表明，在你的伴侣面前立誓是有效的（即“公开承诺”部分），但你的甜蜜爱侣往往并不是合格的裁判，因为最亲密的人更迁就你的违规（你今天已经很不容易啦！）。换句话说，他们更有可能偏袒你，采取一些无益的方式（“为啥今晚非要去健身房啊？我们可以出去玩的”）。因此更可能不愿意执行你的承诺合同条款。所以，艾尔斯的建议是，不要找一个敌人或一个软心肠的朋友来担任你的裁判。为此，比起你的男朋友或女朋友，一位值得信任的同事可能没那么迁就你。举个例子，当罗里决定开始他的新健身计划时，他知道欧文比他妻子更有可能执行惩罚措施。如果他没能按计划去健身房，他的妻子可能会很宽容——特别是，如果他们准备一起去看电影或出去吃晚餐的话。事后看来，罗里和欧文在设定承诺条款上唯一的失误就是，惩罚措施表现了欧文和罗里的趣味冲突：他十分乐意看到罗里穿上阿森纳球衣的模样。值得庆幸的是，这种事没有发生。

在所有的领域中，承诺裁判的引用都有巨大的潜力。从本书的例子中可以看到，承诺机制不仅能帮助你实现人生目标，你也能够运用承诺机制去鼓励他人实现工作目标。我们在就业中心开展帮助人们更快恢复就业的项目，其核心就是聚焦于目标的设定，然后分解目标，承诺实施每一个步骤。保罗承诺要制作简历、申请工作、购买新工具为申请的工作做准备。在他的工作顾问梅丽莎面前，列举他准备做的事情（他的“制订计划”行动的一部分），梅丽莎扮演了保罗的承诺裁判。梅丽莎问保罗，是否承

担起了关乎自己利益的管理任务，与保罗签下承诺合同，承诺那一周要“注册申请五份工作”，而且下周带着升级的简历和求职信来见梅丽莎，这等于是保罗做出的承诺。如果没能履行承诺，他会对自己失望的。但同样的，梅丽莎也有一个具体的承诺，这种情况下，她就要追究保罗的责任了。但是，请注意，梅丽莎的角色不是去找出保罗哪儿犯错了，事实上，她是来支持和帮助保罗的，但她也能退一步去判断保罗是否达到了目标。

到目前为止，我们假设当你迈出第一步，设定目标时，你的裁判在场，而且他会帮助你，监督你进步。不过，我们认为，在未来的几年里，可能会出现一系列新技术，为我们提供服务，减少各种需要的管理工作。智能手机、可穿戴设备以及应用程序的兴起使得我们能够实时监控我们的体能锻炼、消费、睡眠以及体重状况。也许，随着时间的推移，这些新设备能够与你的洞见——拥有一位值得信任的人并指定他当你的裁判——结合起来，帮助你勇往直前。而且，实践中已经出现了这样一些相互作用的例子——将智能技术与指定承诺裁判结合起来。智能药瓶就是其中一个例子，它的研发是为了帮助人们按时吃药。智能药瓶是与标准处方药瓶匹配的盖子，支持无线功能，能够发光并播放铃声提醒你按时吃药。该设备记录下每次打开药瓶的信息，如果在指定时间的一两个小时之内，药瓶还没被打开，它就会电话提醒病人，吃药时间到了。此外，鼓励病人指定一名承诺裁判（可以是家人、朋友或医生等），裁判每周会收到一封有关病人按时服药情况的总结邮件。希望这位被指定的裁判能够起到辅助作用，帮助提高医疗依从性。

承诺裁判可以有很多不同形式，但是，想要保证你的裁判能帮助你达成目标，一些原则很重要。尤其是，找到一名合格的裁判是多么重要——这个人很公正，但又能够执行你对自己设定的奖惩措施。我们已经明白了之前的步骤，特别是写下你的承诺，确保每个人都知道你的目标，如此你就更有可能坚持不懈。我们希望，所有这些小步骤，能够让你动力十足，同时你的裁判也更容易督促你严格执行。

承诺机制之所以有用，是因为我们的“当下自我”与“未来自我”似乎有着不同的偏好。如果我们没能注意到这个冲突，就很难做出任何承诺。不过，值得庆幸的是，人类似乎很清楚自己的弱点，这就是为什么很多人看上去准备好了选择“锁定”自己未来的行为，比如，开设储蓄账户，把钱“锁定”，直到实现目标。所以，首要的是，我们已经认识到了我们自控力方面的问题，于是准备引用承诺机制。但是，一旦我们进入承诺机制，它的运行却是为了另外一个原因：当我们做出一个承诺时，面临着必须坚守诺言的压力。明白这一点，能够使我们强化自己的承诺。通过写下自己的承诺，并把它公开，我们不仅能够感受到自身内在的压力，还能感受到来自外界人际间的压力，双重压力共同促使我们坚持履行诺言。通过为自己指定一名承诺裁判，我们的承诺能够得到进一步的强化。承诺裁判不是对你使绊子的人，也不是替你找借口的人，承诺裁判帮助你、支持你勇往直前。尽管奖惩措施由你自己决定，但这个承诺裁判将最有资格决定你是否应该得到奖励，具体怎么做，我们将在下一章详细介绍。

第四章 奖励机制

我们都知道奖励机制很重要。谈到这一点，任何一本标准的经济类教科书都会告诉你，如果做某件事情的成本或收益发生变化，那么将显著地改变人们做这件事的行为。说到奖励，毫无疑问，任何一位心理学界新秀，都会滔滔不绝地谈及各种小白鼠的实验。公司经理、孩子的父母，甚至狗主人都可以告诉你，如何利用奖赏来鼓励好的行为，以此激励工作团队、激发孩子、训练宠物。关于奖励，一个很有趣的说法是，奖赏有助于刺激我们大脑中的某些特殊通道，这不仅使我们感觉良好，还会鼓励我们去寻求更多的奖赏。

然而，也许超越本书框架，就一个更宽泛的逻辑外延而言，如何利用奖赏来实现目标和激励他人，诸多细节还不够清晰、明了。在某些情况下似乎奏效的东西，转而在另一种情况下并不总能依然奏效。例如，很多父母在孩子的成长过程中都用过奖赏的手段，为了帮助一两岁的孩子学会使用自己的小坐便而奖给他们小笑脸、小金星；为了鼓励孩子做家庭作业而奖给他们冰淇淋、允许多看会儿电视。然而，跟再大点的孩子相处，你会意识到，孩子越大，奖赏的事情就变得越复杂。比如，你可能已经开始犹豫不定，为了鼓励你那十几岁的孩子在重要的考试前努力学习，到底什么样的奖励是合适的。你甚至开始怀疑，那些孩子们的分内之事，奖赏的方式到底合不合适？奖赏是不是一种贿赂？

父母并不是唯一在琢磨这些问题的人。许多教师、校长、学者和政策制定者，都在努力探求如何更好地鼓励孩子来提高他们

的学习成绩。这就是为什么像布里斯托大学的经济学教授西蒙·伯吉斯这样的人，他们的工作会如此重要。伯吉斯和他的研究团队在英国各地的学校里进行了大量的研究，最大一项研究的着眼点是，给予学生奖赏，是否有助于提高他们的努力程度和参与程度，并最终提升他们的成绩等级。在GCSE（英国普通中等教育证书）考试的最后一年，伯吉斯的团队将来自63所学校的大约一万名学生分成了三个不同的小组。第一组是对照组——没有任何奖赏。第二组，奖给学生奖金。奖金的多少基于学生在五个星期当中四个不同阶段的考勤、表现、课堂作业和家庭作业情况。对于十五六岁的孩子来说，这个奖励措施的诱惑还是相当大的：表现好的话，可以在五个星期当中四个不同的阶段里，每一阶段得到80英镑，或者，全部加起来，320英镑。第三组，有奖赏，但形式有所不同。这一组的学生没有奖金，代之以获得机会，参加由学生代表选出的活动。他们可以在上述各个阶段赢得门票，能让他们在当年最多参加两场活动，这些活动包括：去参观温布利球场（英格兰足球队的主场）、议会大厦和各个主题公园——比起发放奖金，这个奖赏的整体成本要低得多。

在我们公布结果之前，试着把自己放在这些十五六岁孩子的老师或父母的位置上，想一想你是否会倾向于支持学校设立这样的奖励计划，或者，你是否会倾向于在家里采用其中的一种方式来自激自己的孩子。实际出现的种种情况，证明了奖励计划诸多细节的重要性。研究结果显示，奖励的作用和影响，取决于学生的具体情况。对那些本来对自己就要求较高的学生来说，奖励几乎没有什么影响，他们似乎不需要什么额外的奖励，他们原本已经动力十足。但是，对于一半左右的学生来说，奖金和非现金类

的奖励，作用都很大（对于代价更高的现金奖励来说，效果会稍微再大一些），对低收入家庭的学生们，影响尤其大。在包括数学在内的理科类学科的考试中，这些奖励措施消除了大约一半有资格在校享受免费午餐的学生和其他学生之间的差异，而且在提高那些原本对自己期望值不高的学生的成绩方面特别有效。

这项研究，可能会让正在为一大堆重要考试做复习准备的老师、家长和学生们的感觉就像是在玩一场游戏。但这些结果，对于运用奖励来激励行为所面临的某些非常现实的挑战，提供了一些重要启示。首当其冲的是，人们担心金钱激励会“排挤”内在动机。许多研究项目，其中的一些将在本章中谈到，记载了这样一个事实，即付钱让人们去做那些他们原本有动力去做的事情，可能会产生事与愿违的结果。正如我们将会看到的，也正如伯吉斯的研究所巧妙展示的，这并非在说，金钱激励总体上行不通。事实远非如此，金钱激励需要有针对性地进行，只有基于他们接受激励时的个人背景，金钱激励才能显示出足够的意义。80英镑的奖励，如果激不起某一个在校生努力学习的反应，那么在另一个完全不同的背景中，却可能会发挥出很好的作用。这也就意味着，要认真对待如何构建和设定奖励机制。你是奖励最终目标（成绩等级）？还是奖励帮助你自己或其他人达成目标的行为（考勤、表现和家庭作业）？你应该使用货币奖励还是使用非货币奖励？如果你决定使用金钱奖励，你可能会考虑，是把奖励设置为“获得80英镑”还是“失去80英镑”？即，先把80英镑放在那里，再把它从没有达成目标的人那里拿走。同样的奖励金额，其产生激励作用的方式有可能大相径庭。

因此，很明显，怎样策划和设定奖励机制，对于激励人们实现目标的作用和效果至关重要。这里，策划和设定的细节问题，比以往任何时候，都显得更加关键。奖励机制的运用，概括起来讲，有两种不同但互补的方式——一种是着眼于实现总体目标，另一种则是着眼于过程行为，即着眼于奖励那些能助你达成目标的各个步骤的行为表现。至于奖励机制运用时应当避免的潜在隐患，我们也将有重点地指出。策划和设定奖励机制以鼓励自己实现目标的三条黄金法则总结如下：

·将奖励与你的总体目标挂钩。把实现最终目标与一个重大奖励直接联系起来，而且要让它具有一定的约束力和一定的强制性。

·利用小奖励，养成好习惯。对完成的各个具体步骤给出小奖励，在实现总体目标的过程中，不断激励自己或他人。

·小心适得其反。金钱激励可能会“排挤”内在动机，所以要小心，不能因奖金（或罚款）导致事与愿违。你可以通过运用不同类型的非货币类奖励手段，来实现这一点。

规则1：将奖励与你的总体目标挂钩

迪恩·卡尔兰是耶鲁大学的经济学教授，也是我们最喜爱的行为科学家之一。因为他的研究，不仅揭示了关于人类行为的一些重要见解，还展示了在生活中如何运用这些见解助推人们实现目标。其中最有趣的一项研究，是与世界银行的行为科学家乔纳森·津曼和泽维尔·吉内合作，着眼于如何运用金钱奖励，助推人们实现目标，以及如何设定奖励条件能够使得激励作用更加有效。通过与菲律宾的绿色银行合作，他们试图测试，当激励措施让吸烟者感受到利益攸关的时候，对他们戒烟效果的影响。在选定了一群想戒烟的吸烟者之后，研究小组随机将其中一些人划分为一个小组，该小组成员有机会得到一个银行账户，还要往账户里存钱，如果测试期间烟没戒掉，账户里的钱则会被没收。他们称该计划为“克尔思”，意为“致力于减少和结束吸烟”。

“克尔思”计划的参与者必须选择，要把多少钱放在这个利益攸关处，研究人员则鼓励他们把通常会花在香烟上的钱存进那个银行账户。参与者每两周存一次款，在六个月的合约期结束后，平均起来，每个账户的存款达到550比索（11美元）。这大约是他们月收入的20%，所以这笔钱对他们来说不是一个小数目。这个账户还有一个重要的特点，那些报名参加了“克尔思”计划的吸烟者，可以自由选择是否愿意参加这项活动，但一旦决定了参加，他们就必须签署具有约束力的合同，以免中途退出。绿色银行的技术人员接受了训练去测试，用吸烟检测试纸来测试原来的吸烟者会不会在两次存款之间偷偷地吸上一口。只有测试结果显

示为零，才是通过了测试。如果被测者没有通过尿检，他们累计已经存入“克尔思”账户里的所有钱都将被捐赠给慈善机构。换句话说，因为吸了根烟，他们要失去长达六个月辛辛苦苦赚来的钱。然而，如果通过了测试，成功者会得到一笔不错的意外之财——而且更妙的是，既然已经这么长时间不吸烟了，他们以后也不太可能会想再把钱花在香烟上。

好了，尼古丁是一种让人上瘾的物质，因此，如果像这样的奖励机制能够帮助人们戒烟，我们就可以相当自信地认为，它们也能帮助我们实现其他目标。“克尔思”计划是有效的，而且成效显著。这项研究的参与者中，已经拥有了“克尔思”账户的，相比于那些没有账户的同伴，有着超过30%的可能性更有可能通过尼古丁测试。更妙的是，活动效果还将持续显现。活动结束的十二个月之后，卡尔兰、津曼和吉内，对最初的参与者进行了一些测试，他们惊讶地发现，那些持有过“克尔思”账户的人比那些没有账户的人更有可能不再吸烟。

在大家都急急忙忙地为了实现目标而设立代价高昂的奖励机制之前，讲讲细节很重要，你可能并不会真放在心上。好消息是，有四个相对来说比较直截了当的经验总结，可以帮助你建立一个卓有成效且实实在在的奖励机制。首先，你需要确保你给自己设定的奖励和你的总体目标之间，有着直接的关系。换句话说，只有当你达到最终目标时，你的奖励才会得到兑现。最简单的方法，就是将你的奖励与你在前一章所做的承诺联系起来——你的承诺应该阐明，什么样子才算是达成目标以及什么时间达到。因此，如果你想减肥，请确保只有在你确实已经达到你承诺

达到的体重时，奖励才会得到兑现——几乎达到或是差一点达到都不能有任何奖励（在接下来的章节中，我们会看到如何在持续推进的基础上建立更小的奖励机制来帮助实现目标——这一点将会在描述GCSE的奖励研究项目中呈现）！

第二个与之相关的因素是，需要设置一个有意义、够分量的奖励。小打小闹、无关痛痒的奖励不能助你实现目标。正如一组行为科学家在研究了奖励机制对人们行为的影响之后言之凿凿：“钱要么给够，要么一分别给”。事实上，卡尔兰自己在设定目标想减肥时，对这一经验总结也体会颇深。在完成博士论文之后，他和一个朋友约定，如果他们中的任何一个没能达到自己的减肥目标，就必须把自己年收入的一半送给另一位！之所以决定投入这么大一笔钱，并不是因为他是一个不计后果的赌徒，而是因为他想要确保，每当他有了想从冰箱拿出一桶冰淇淋的冲动时，就会感觉到要被那一大笔钱狠狠地咬上一口。这里，如果你要给自己设置类似的激励机制的话，我们并不认为把一半的年收入直接与设定的目标挂钩是必要的或者合适的，但这样做的显著要点就在于——如果你要用金钱来奖惩，要想有效，就必须有意义、够分量。在我们继续本话题的讨论之前，请务必牢记：不要以为这样的奖励必须是金钱。在本章的最后一节，我们将详细探讨金钱奖励如何以及为什么会产生事与愿违的结果，以及有哪些选择可以替代冷冰冰的现金面孔。但就目前而言，这足以说明，如果你不在细节上好好设置奖励机制，那它不太可能成为你的动力来源。

一个好的奖励机制的第三个特征是它需要有约束力。这是卡

尔兰在制订自己的减肥奖励计划时学到的教训。卡尔兰发现，对他和他的朋友来说，在他们没有开始减肥的时候，重新制订规则是很容易的，尤其是当他们把成功的筹码提高到自己年收入一半的时候。他俩都意识到，为了让这个奖励计划更加有效，就需要有约束力。为此，他俩起草了一份合同，强调声明，如果任何一方试图提出调整合同条款，那么提出的一方立即失败。简而言之，失败的一方必须立即付钱，而且没有任何退路。依据这份计划的这些特别条款，卡尔兰不得不存上一大笔钱，这样的利益攸关帮助他俩都减轻了体重。在菲律宾的戒烟账户那个案例当中，没有人会怀疑这些合同的约束力——他们的钱被银行扣留着，每个人都很清楚，如果没有通过尿检，钱就会被没收。在学校的考试计划案例当中，每个参与的学生都相信，一旦他们达到了约定的状况，学校就会付钱。

如果想让你的奖励机制有约束力，那么最好也最简便易行的方法，就是找一个人来担当承诺裁判。在本书第三章，我们看到了罗里为督促自己能够更多地锻炼，是如何要求欧文来扮演他的承诺裁判的。欧文的关键角色之一是帮助罗里设定奖惩条款（在这个例子中，惩罚性条款是：如果没有达到锻炼目标，罗里就得穿上阿森纳足球俱乐部的球衣），欧文的工作，一是负责裁决罗里是否实现了既定目标，二是保证罗里在没有完成任务的时候必须受到惩罚。所以，如果你打算给自己设定一个奖励机制，就要有一个承诺裁判，和他一起来执行这个机制，而且要请求他来强制执行约束性承诺条款，当然，还包括确定你是否应该得到自己设定的奖励。

一个好的奖励机制的第四个方面，也是最后一个方面，非常微妙，还触及了行为科学最著名的核心发现之一。这就是，同样的东西，相比于得到，人类更在乎的是失去，心理学上将其称之为“损失厌恶”。关于这一点，有一个非常简单的方法，你可以用来测试一下自己。想象一下，如果你走在大街上，发现地上有一张干净平整的面值20英镑的钞票，你会有什么感觉？没有办法把它归还给失主，你只好把它放进自己的口袋，挺开心，因为出乎意料地获得了一笔意外小财。现在再来想想，如果你哪天出门，匆匆走进一家附近的店铺买东西，掏出钱包，发现你丢了20英镑，你会有什么感觉？前后两个例子，一个是20英镑的获得，一个是20英镑的损失，前者高兴后者不高兴，但两种感觉在程度上，哪一种会更强烈？大多数人会说，损失的感觉在程度上要更强烈些。实验数据一再表明，损失给我们所带来的伤害，在程度上是同等收益的两倍；而且实验数据还表明，人们倾向于高估其已经拥有的东西的价值（行为科学家称之为“禀赋效应”）。这就是为什么，在策划、设立一项奖励机制时，你应该考虑如何依据“损失厌恶”这一原则，采用某种方式来最大化该奖励机制的作用和效果。这就是为什么，在GCSE考试的那个研究项目中，奖金的数额、门票的张数会预先登记在学生的账户名下，就是为了让学生们明白，如果没有表现出必要的努力，就会导致损失。这就是为什么，在“克尔思”计划那个督促戒烟的银行账户里，你已经封存了自己的一笔钱，如果你没能戒烟，就会把钱给弄丢了。相比于六个月后活动结束后可能得到的一笔意外之财，这笔钱的损失对你来说会是一个更大的激励因素。因此，如果想设立一个好的奖励机制，一定要好好想想，怎样才能做到利益攸关，做到如果失败就会让人遭受损失。

我们希望，截止到目前的讨论，不仅向你展示了奖赏机制可以成为助推你实现整体目标的有力工具，而且展示了制订激励措施的细节非常重要，且很难把握。如果你遵循了上述四个简单明了的基本原则——将奖赏与你的最终目标直接挂钩，奖赏要有意义、够分量，奖赏要具有约束力，用好“损失厌恶”——这样的奖赏会促使你更快地达成目标。本书的这一部分，讨论的是关于你的总体目标——也就是你想要达到的最终目标。接下来，我们将讨论如何在每个“分块”中，即实现目标的各个活动步骤中，构建更小的奖励机制，以引领我们最终实现目标。

规则2：利用小奖励，养成好习惯

廷布恩是澳大利亚维多利亚州的一个小镇，离墨尔本不远。与澳大利亚和整个西方世界的城镇一样，廷布恩也面临着市民越来越胖的问题，而且市民们也变得不像以前那么热爱运动了。正是出于这个原因，行为观察小组开始与一个名为“维多健”的组织建立伙伴关系，该组织的任务是促进澳大利亚维多利亚州居民的健康，探求如何才能帮助减少该地区的肥胖症发病率。通过这一伙伴关系，我们与廷布恩的地区医疗保健服务机构合作，看看是否能提高城镇居民的体育活动水平。作为一个喜欢按照自己的原则生活的组织，廷布恩的地区医疗保健服务机构建议我们从他们自己的员工做起——越来越多的雇主意识到，体育活动是员工福利的关键驱动力。他们已经开始了一个很有前途的工作场所健康计划，在这个计划中，员工们被给予Fitbit（一家美国科技公司出品的无线健康跟踪器——译者注）设备，并鼓励他们每天步数达到一万。但数据显示，尽管人们的参与程度相当高，但他们每天达到的步数和燃烧的卡路里却开始呈下降趋势。因此，行为观察小组中一名高级成员亚历克斯·吉阿尼，与廷布恩的健康促进官员塔妮娅·利什曼一道，启动了一个项目，看看是否能帮助鼓励人们在行为上做出更持久的改变。他们知道，使用大奖可以助推员工实现更加长期的目标，但他们也意识到，更小、更频繁的小奖励，在帮助建立日常习惯方面同样具有强大的影响力。

因此，亚历克斯和塔妮娅决定把这个想法付诸行动。他们想要的是一个足够吸引人的奖励，以帮助激发员工们的积极性，但

这个奖励对组织来说还要能负担得起。最后，他们同意顺应该计划原有的一些做法，同时也能给人们一种奢侈的享受：每周七天的时间里，如果有五天整个团队每天都能多走2500步（与历史平均水平相比），该团队就可以得到50美元的按摩券。通过这种方式，把奖励的重点放在鼓励每个人每天多步行一点上，而不是放在每天走出一万步的总目标上。至关重要的是，他们还专注于奖励每日的行为，并发动员工互相鼓励。

在计划落实到位、开始实施后，亚历克斯和塔妮娅坐了下来，等待数据的出现。数据表明，这个奖励机制影响很大，每周多走的步数超过2100步，每周消耗的卡路里数也显著增加。最重要的是，它似乎对那些不太喜欢运动的人产生了最大的影响：不太喜欢运动的人是每周表现最好的人。

在上一节中，我们看到了奖赏是如何有效地助推我们实现最终目标的。这些案例中，奖赏的力度需要足够大，才能让你在很长一段时期内保持激励和约束。但是，廷布恩计划阐明了另一个不同的原则，该原则也支持“小逻辑”的核心理念。除了终极目标，你还可以把总目标分解成一组更小的“分块”。把较小的奖励与这些小块挂钩，这样做会大有裨益，当然，要始终确保各个行为小块与实现你的最终目标紧密相关。这样实施奖惩，即奖励那些小的“干得好”和“做得棒”，而不是着眼于“大笔横财”，其好处是，它可以帮助你建立习惯性行为，并与你的日常生活联系起来（本书第二章的主题）。当你在日常生活中明知道应该做某事却又总是在苦苦挣扎的时候，这样的奖励方法可能是最有帮助的。在这些情况下，小奖励可以为你提供一点点额外的理由让你能坚

持到底，特别是当你觉得有必要给自己一个额外的激励去让事情开始的时候。

在行为改变最棘手的领域之一——试着让孩子们吃更多的水果和蔬菜——有关这些更小、更有规律的奖赏机制的研究工作一直在进行。正如任何家长都知道的那样，这远非一项简单的任务，因此许多研究人员都在努力寻找，到底什么样的方法能促使孩子们吃得更健康。同类研究当中，最大一个项目的研究人员提出了一项挑战，即要找到新方法用以鼓励犹他州40所小学的数千名儿童吃得更健康。他们想看看小奖励是否能鼓励孩子们多吃水果和蔬菜。不只是多吃一两次，而是通过把健康饮食转变成长期的习惯，让他们未来形成一种积极、主动多吃水果和蔬菜的自主选择。办法很简单，每当一个学生吃了至少一份水果或蔬菜，就会得到一份小奖励，是一种专用代币，这些代币有真正的价值（25美分），但只能在学校商店、学校嘉年华或学校书展上兑换使用，以避免孩子们把这些健康饮食小奖励花在了蛋糕和巧克力上。研究人员决定以两种不同的方式运行该项目：在一些学校，每天奖励一次，持续三周，然后停止奖励；在其他学校，每天的奖励办法相同，但持续五周。

在这项研究开始之前，我们还不清楚这个小奖励计划的效果如何。在可以吃比萨和薯条的情况下，让孩子们吃西兰花和豌豆是一件非常困难的事情。但结果证明，这些小奖励非常有效，小奖励使得每天至少吃一份水果和蔬菜的儿童数量增加了一倍。然而，有趣的是，这样的结果并不是这项研究的重点。这项研究重点关注的是，这些奖励措施取消之后会发生什么情况。正如我们

在本书第三章中看到的，在相同的情境线索下（排队、被问你想吃什么）重复相同的动作（午餐要求吃一份水果和蔬菜），有助于创建一个习惯，该习惯会随着时间的推移助推你更容易达成目标。这也是研究人员选择在不同长度的时间里运行这个项目的原因之一——看看一个较长时间的奖励（五周）是否比一个较短时间的奖励（三周）更有助于维持一种饮食习惯。因此，当研究人员在两个月后返回时，他们很高兴地发现，短期和长期小奖励计划都有着显著的、持续的影响。然而，五周计划的实施效果更加令人印象深刻。那些在较长时期内获得小奖励的孩子，相比于较短时期的孩子，水果和蔬菜的消耗量增加了两倍。为期五周的奖励计划，时间更长，重复性更强，似乎更有助于让习惯变得根深蒂固。

学校健康饮食计划的核心要点在于，无论什么时候，当孩子们吃了足够多的水果和蔬菜时，就可以得到奖励。但还有许多小奖励计划，包括我们在廷布恩实施的项目，其另外一个特点，是它包含有竞争因素。事实上，任何鼓励一群人在一段时间内获得奖励的计划，都适于引入某种形式的竞争机制。将实现目标以奖赏和竞争的方式游戏化，这种做法，正越来越普遍地受到严肃对待，不仅是应用程序开发者如此，世界各地的政策制定者和公司也是如此。我们相信，游戏化实现目标这一做法蕴含着巨大的潜力，无论是在你想要达到的个人生活方面还是与工作相关的领域，都是如此。

例如，尝试将犹他州学校研究项目中的一些核心原则，推广到许多英语学校去施行，但是更加注重竞争和游戏化，让我们来

看看会发生什么。在这项研究中，孩子们在午餐时间如果选择了水果和蔬菜，就会收到贴纸，而不是代币。到了周末，那些至少得了四个贴纸的学生，可以从一个特殊的盒子里选择一个小奖励（比如一个玩具）。研究人员发现，这些小奖励有助于鼓励孩子多吃水果和蔬菜，就像在犹他州的研究中所做的那样。但是当他们引入竞争的因素——把孩子分成四组，并且只允许得到贴纸数最高的小组选择小奖励——孩子们的水果和蔬菜消耗量增加了三倍。

所以，如果可以的话，在你为自己设定目标或者打算设计一个奖赏计划激励他人时，认真考虑一下，如何通过把各个“分块”的实现与小的奖赏联系起来，在人与人之间以及团队与团队之间引入竞争机制，能让你实现目标的过程游戏化。这些前进道路上的小奖励，会帮助你养成种种良好的习惯。

这一章的前两部分，我们一直在探讨如何运用奖赏的方式进行激励。但是，我们还没有充分研究运用奖赏的复杂性，包括如果不能正确地设置和运用奖赏，实际效果可能会适得其反。这就是本章最后一部分的主题。

规则3：小心适得其反

20世纪90年代早期，瑞士政府想要建造两个储存核废料的仓库，于是，位于瑞士中部的两个社区被指定为可能的地点。正如人们所预料的那样，这是一个一定会引起瑞士公民强烈反应的问题，对于涉及地方民众利益的重大议题，瑞士民众习惯于用投票的方式来进行公决。这件事情也让两位学者，布鲁诺·弗雷和菲力克斯·奥伯霍尔泽·吉，萌生了想要以此开展一个有趣的研究项目的想法。于是，两位学者联系了相关两个社区的70%的家庭，询问他们是否愿意在他们的社区建设核废料存储库。当时令许多人吃惊的是，有50%以上的受访者回答“是的”。尽管事实上的确有许多人非常担心核废料的潜在危险，例如，近40%的受访者认为，严重的意外事故会造成相当大的风险，而且谁都不愿意在自己家门口发生这样的事情；但反过来，居民们也能意识到，这样的设施总是要建到某个地方去，除了担忧可能会发生的事故之外，人们也要尽到其作为瑞士公民应当承担的义务。

随后，弗雷和奥伯霍尔泽·吉又提出了一组稍微不同的问题。他们想知道，如果能得到经济补偿，又会有多少人愿意接受这些核废料设施。补偿金的标准，从每人每年2175美元到6525美元不等。这样，经济补偿加上原有的公民责任感，他们得到了钱，钱再叠加到他们的潜在动机上，你可能会以为，现在，他们会有更多的理由来说“是”了。然而，实际情况却是，在没有现金激励时有超过50%的受访者表示“是”，但当给了补偿时，肯定的回答却突然大幅下降，只有25%的受访者表示愿意接受这些存储设施。

同样有趣的是，无论是2000美元还是6000美元的钱，都没有对人们的观点和选择产生任何影响。

这是怎么回事呢？提供现金补偿，非但没有补充和叠加当地居民接受核废料存储库的内在动机，似乎还把以前的道德责任变成了一项金融交易。而且这6000美元的出价，也不足以弥补人们所感知到的风险。像这样的研究发现，常常让古典经济学家们感到困惑，他们常常假定，提供额外的报酬只会带来一个效果，即增加个人的收益，从而增加个人的正向回应率。然而，在行为科学家们看来，这些研究发现已经不再特别令人惊讶，现在，已经有了成百上千这类现象的例证摆在眼前，但这里需要再一次指出，这些例证的背景和细节也很关键。例如，理查德·蒂特马斯的工作表明，付钱给人们献血，会对他们的意愿产生负面影响，但鲍勃·斯洛尼姆最近的研究挑战了这一假设。他的实验表明，这些奖励的方式是很重要的，而且设计良好的奖励机制实际上可以提高捐赠率。简而言之，假如你已经具备内在动力去争取实现某个目标，提出金钱奖励，可能并不总是一个好主意，而且如果不能精心地设计这个奖励，它甚至可能会破坏你的全部努力。

大量的实验表明，金钱刺激是多么容易造成适得其反的效果，其中最著名的一项实验，由以色列经济学家尤里·格尼兹在以色列组织进行，那里，每年都会举行各类“捐赠日”。每一个“捐赠日”都旨在致力于为某一类特定的社会群体做些贡献，人们从公众那里募集捐款，用于该特定群体的慈善事业，比如癌症研究，或是帮助弱势儿童。在这样一种完全成熟稳定的社会活动实践中，高中生们每两个人一组，挨家挨户，募集捐款。格尼兹希望

知道，除了学生们自身已有的为公益事业提供帮助的潜在动机，如果再给这些学生一部分金钱奖励，是否会促使他们募集到更多的钱。因此，他设立了一项实验，参与筹款的高中学生被划分成三个群组。第一组，实验人员向学生们宣讲了他们所从事的募捐的重要性，此外还被告知，募捐结果将会公布，因此，每对学生募集到的金额数据将会是公开的。第二组，实验人员向学生们做了相同的演讲，但他们也得到一个小小的奖励：每对学生将得到他们所募集到的总金额的1%。第三组，相同的演讲，但奖励更大，总金额的10%。

你认为会发生什么情况？好吧，结果是这样的：募集金额最大的是第一组，即那些没有金钱奖励的人；紧随其后的，是拥有10%金钱奖励的那个组体；最后，是第二组。

而且，第二组的募集金额要少得多——少了36%。人们为慈善机构募集资金有其内在的行为动机，因此，引入小额的货币奖励，就相当于用这个外在的奖赏取代了人们的内在正义感，而这种奖赏又远不如为了一项正义的事业而奉献所带来的动力那么大。这里，就像在瑞士的那个项目一样，金钱似乎并没能激发出人们的积极性，反而让人们分心或反感，它取代了人们的内在动力。

在继续讨论之前，我们应该注意这里面的核心信息，许多评论人士曾错误地将其解读为，金钱奖励不起作用。这一领域当中也许最著名的一项研究是着眼于调查父母因为晚起，结果去幼儿园接孩子迟到被罚款会出现什么情况。这项研究是由尤里·格尼兹和阿尔多·鲁斯蒂奇尼组织进行的，研究表明，罚款的结果恰恰适

得其反：迟到的父母人数增加了一倍，原因刚好和瑞士公民们不希望因为获得了一些报酬就把核废料储存设施引到家门口一样。在这个研究中，为了支持辛勤工作的幼儿园工作人员，家长们本应该按时接孩子的道德责任已经演变成了一项金钱交易。突然之间，迟到是没问题的——罚款已经取代了道德义务。但格尼兹和鲁斯蒂奇尼持有的更广泛的观点是，并不是罚款不奏效，如果你要用金钱奖励或惩罚，你需要仔细考虑设定的水平，特别是当人们已经有了“做正确事情”的内在动机时。这就是为什么，在本章的第一节，我们强调，无论你投入多少，都必须足够大，大才能触动人的痛点。所以，如果你要使用金钱激励，就要让它有意义、够分量。当然，如果你把奖惩金额设置得太高，可能又不划算，甚至导致更加糟糕的情形出现，鼓励作弊、不诚实或降低行为绩效。

对于本来就有内在的动机去实现的目标，我们认为，有可能更适合大多数人的一种替代方法，就是避免使用直接的现金奖励，我们设计出了三种不同的方式来做到这一点，这三种方式与更加广泛的“小逻辑”原则是一致的。第一种方式，重新制订现金奖励规则，把人们的关注焦点由金钱转移到用这些钱可以购买的东西上。这是一些聪明的研究人员，在一项旨在激励新加坡出租车司机进行更多锻炼的计划中所做的。一些出租车司机得到了100美元的现金奖励，但研究人员发现，其激励效果远不如把这100美元转换成为司机支付一天的出租车租赁费的效果好。这是为什么呢？原来，出租车每天的租赁费就是100美元。试着把这种转换方式应用到你自己的目标上，把关注点转移到你真正想做的事情上，并以此来庆祝你的最终目标的实现。不要设定现金奖

励，而是专注于那份现金会给你买来的东西。这东西可能是假期，你一直想要的一个假期；也可能是一个超级棒的大派对；又或者，它还可能会是款待自己看上一整个电影季的电影，或者是观看你最喜爱的球队一整个赛季的所有比赛。

当你在思考用什么来替代这份现金奖励时，记住本书第一章所给出的经验总结：购买某种“体验”而不是某种物质产品，或者用于扩展社会关系，或者给别人时间和金钱，等等，都会比买物质产品更能提升你的幸福感。已经有研究表明，那些向慈善机构捐款的员工比那些给自己花钱的人更快乐、更有满足感。

第二种方法，其原则与第一种方法一脉相承，它特别适合于为他人设置奖励，就是完全放弃花钱买东西的想法，去考虑那些钱根本买不到的东西。例如，公共事业机构应该更多地考虑那些原本只有他们才可以使用、但如果能允许其他人使用，那么其带来的价值远远不是金钱能够提供的。想象一下，作为唯一一个被允许在通常禁止停车的地方停车一年的人，那会是一种什么样的诱惑；或者和一个你特别钦佩的人一起吃午餐（这正是许多融资拍卖背后的动力）。又例如，当奥斯陆市政府想让更多的人购买电动汽车的时候，他们允许任何驾驶电动汽车的人使用公交专用车道。这样的举措不仅增加了电动汽车的购买数量，而且也使它们更加明显、更能引起公众关注——突然之间，有多少人在驾驶环保型汽车变得一目了然。在行为观察小组，我们和身为小组创始成员之一的西蒙·鲁达一道，设计了一款小型版的“有钱也买不到”的奖赏原则。每年圣诞节，我们都会特别制作一些钢笔，上面雕刻着“行为观察小组”的标志图案、获奖者姓名的首字母和获

奖年份。这些笔的现金等价价值相对较小，但每个人都会赋予它们更高的价值，远远超过了物件本身的生产成本。所以，如果你想要一个有意义的奖励，并且想要考虑非现金激励，那么，从钱买不到的东西开始想，然后再思考怎样做，将会是一个良好的开端。

如果这一切听起来有点太过与众不同了，那么还有第三种策略，它可能会非常强大。这就是迪恩·卡尔兰和伊恩·艾尔斯所说的“反激励”，它能够以一种普通的奖赏做不到的方式来帮助你，激发你的动力。

最简单的一种“反激励”措施，就是对你鄙视的事情或者慈善事业做出财务承诺。所以，考虑一下你最不喜欢的运动队、政治家或某个组织，然后承诺如果你没有达到既定目标，就要向那个人或组织捐款。你会发现这样做，将会比同等的直接奖励或惩罚对你造成更大的影响。当然，正如罗里在他的运动奖赏规则里所展示的那样，他承诺要穿阿森纳足球俱乐部的球衣（他最鄙视的球队），这并不是一种经济刺激，它只是你不想做的事情。所以，这类非财务的“反激励”措施，其刺激效果可能比其他的措施都要强大。“反激励”方法的一个极大的好处是，它所涉及的金额并不一定很大。对这个世界上你最鄙视的组织捐款，哪怕只是一笔小钱，其带给你的刺痛感，比起从你的银行账户里减掉几倍的金额，更让你难受。因此，你应该留意这一章中最重要的经验总结之一：你必须确保你的“反激励”措施具有约束力，这意味着你必须自愿遵守做出的承诺。所以在制订反激励措施之前，一定要仔细掂量，否则就不要轻易尝试！

本书讨论的所有其他黄金法则一直都围绕着为了实现目标而采取的积极步骤，然而，“反激励”措施这一项，主要关注点却放在了事情怎么可能会出错上。如果奖励机制设置不当，有可能产生适得其反的效果，但如果掌握了上述这些简单的技巧和思路，你就有可能给自己设定一个能激励你朝着目标不断前进的奖惩办法。

这一章我们讨论了为助推你自己或他人实现既定目标，如何实施奖惩。但我们也看到，它并不像我们想象的那么简单。你应该重点关注如下四个关键原则，来确保任何一项奖惩都是有意义的：直接把奖励（或惩罚）与你的总体目标相关联；确保这个奖励或惩罚对你来说具有足够大的意义，你真的在乎这个结果；确保这个奖惩具有约束力；设置好奖惩规则的细节，用好“损失厌恶”原则。但是，在为实现最终目标设置一个较大的、够分量的奖惩措施的同时，你也应该考虑运用更小的奖励措施来进行补充，这些小奖励与特定的“分块”活动直接相关。这样做的基本理念是，建立一种小机制，让你能经常性得到小表扬、小鼓励，这有助于你养成良好的个人行为习惯。最后，我们必须强调，直接的金钱激励有可能会削弱你的内在动机，这一点你应该意识到。值得庆幸的是，有很多方法可以避免这种情况的发生，比如，审慎地制订奖励机制，用“体验”来奖励自己，而不是直接花钱购物，甚至创建“反激励”。你也可以考虑使用团体奖励机制，通过借助别人的帮助来助推自己实现目标，这可以成为实现目标最有效的方法之一（我们在下一章将要论证）。

第五章 分享机制

安迪是行为观察小组近来雇用的优秀员工之一。他来自格里姆斯比，在那儿，他有一帮很好的朋友，他们都抽烟。安迪当时并不认为自己是个烟民，但当别人点上一根烟，他也就跟着点上。他是那种可以称之为典型的“社交烟民”。当他搬到布里斯托尔去上大学时，类似的情形又一次出现。许多新同学、新朋友，都是烟民，当他们晚上外出时，朋友们抽烟，安迪也会跟着抽。在接下来的几年里，这种“社交烟民”模式还在继续——如果周围的人不抽烟，安迪就很少抽烟。然后，在他大学的最后一年里，这种模式开始发生变化。他参与了学生政治活动，在2010年的大选中，安迪把大部分时间都花在了当地政党的总部里。几乎所有参加竞选活动的人都是烟民，大家在一天当中会时不时地聚在一起抽烟，以帮助舒缓从早到晚紧绷的神经。一开始，有人这样做的时候，安迪会加入他们。但现在，他自己偶尔也要拉上别人一起“歇上一袋烟的工夫”了。他开始意识到，在格里姆斯比和布里斯托尔，那种学生时代的、通常是在晚上的社交式吸烟，现在已经变成白天的、越来越规律的家常便饭。简而言之，他已经成为一个完全成熟的“尼古丁成瘾者”，仿佛是不知不觉地，他就那么滑溜进去了。“一天早上你醒来，伸手去拿香烟，突然你会意识到你不再是一个社交烟民了，”安迪后来回忆说，“突然你就变成了一个真正的烟民。”

后来有一天，一切都变了。安迪遇见了妮可拉，他们相爱了。麻烦的是，妮可拉不吸烟，事实上，她讨厌抽烟。她讨厌抽

烟带来的牙齿变黄、衣服发臭。而且她很确定，她不想和任何一位总是抽烟、也就是一直在慢性自杀的人一起过日子。因此，她非常清楚地告诉安迪，如果想让她成为他的妻子，就必须戒烟。对大多数人来说，戒烟非常难，毕竟尼古丁是一种非常容易上瘾的物质。但是安迪拥有从行为科学研究中获得的知识，他觉得有充分的理由相信自己。于是，他接受了妮可拉近乎严苛的婚姻条件，同意戒烟。

安迪自信的原因是，他对实现目标的社会组成部分有着充分的理解。他意识到别人对他的影响，既可以让他开始吸烟，也可以帮助他戒烟。所以，安迪接受了这位准新娘的戒烟条件，不仅是因为他恋爱了（当然这也起到了很大的作用），还因为他知道可以依靠妮可拉的帮助来实现自己的目标。新的研究有力地支持了安迪的假设，当伴侣中的一方停止吸烟时，另一方吸烟的可能性会降低67%。然而，故事并没有就此结束。另外一个起作用的重要因素是，他和妮可拉打算搬离布里斯托尔，远离他原有的社交圈，否则，一直留在原地会对他的戒烟产生很大的不利影响。安迪也意识到了那些新的研究发现，它们显示了个人社交圈的强大影响力，能大到以至于如果你朋友的朋友的朋友吸烟，你也可能吸烟。所以安迪让自己从布里斯托尔和格里姆斯比的社交圈中摆脱出来，就像当初这个圈子在一定程度上导致他开始吸烟一样，退出这个圈子也会使戒烟变得容易得多。两年过去了，看来安迪是对的。自从离开布里斯托尔以来，他没再抽过烟。第二年，他和妮可拉结婚了，夫妻二人对新的无烟生活非常满意。

本章要讨论的是，如何利用周围人的强大影响力来帮助我们

实现目标。分享一个目标是一种很好的方式，它可以帮助我们保持动力和坚持前进，但是在我们的个人生活中，它实际上是一个尚未得到充分利用的策略，因为我们往往倾向于把目标看作是个人改善项目。同样地，在工作当中，当然也包括在政府的政策当中，我们一直忽略了那些正在实施的项目或计划的社会组成部分，因为我们已经采纳了所谓的经济假设，即每个人都会最大限度地谋求自身利益的最大化，而不考虑社交互动会有多么重要。正如理查德·泰勒——作为行为观察小组的长期顾问，同时也是美国经济协会的主席——所提出的：“所谓纯粹的经济人实际上接近于一个社会白痴。”但在你继续阅读之前，我们希望你能记住社交力量的积极作用的一面，这就解释了为什么我们决定把这一章的标题叫作“分享机制”。如果你让一个朋友、家人或同事帮你做了一些事情，这会在你的（以及他们的）心中引发强烈的冲动，想要回馈一些东西，即想要报答。这种强烈的冲动，达尔文认为那就是道德的基石。当别人给你一份礼物、给你一份恭维或邀请你到他们家晚餐时，你也会有同样的冲动。因此，我们希望，在你寻求他人支持你实现目标的同时，你也要抓住机会帮助他人实现目标。

人是社会动物，既要受到自己怎么看待别人的影响，也要受到别人怎么看待自己的影响。这些影响通常都是无意识的，而且通常比我们所意识到的要大得多。我们鼓励你采取三条黄金法则，来帮助你用好这些社交力量并使其能达到最佳效果：

·找一个人分享你的目标。如果能得到别人的帮助，你更有可能实现目标，而且你可能惊讶于别人会多么愿意为你提供支

持。

·发掘你的社交圈。人们的社交圈会对其行为产生深刻的影响，有很多利用社交圈的方法，可以助推你实现目标。

·运用团队的力量。和一大群人一起努力实现同样的目标，可能会比你自己单独做更高效。

规则1：找一个人分享你的目标

想象以下情景。第一个，你在纽约，需要打个电话，但是你的手机没电了。事情很紧急，所以你只好问问大街上的陌生人，谁愿意把手机借你用一下。你认为会有多少人同意？在考虑第二个情形之前，请你先想一想。第二个，你是一名学生，需要去健身房，你碰巧知道所有的学生也都要去那儿上体育必修课，所以你在路上拦住了一个学生，问他去健身房怎么走。他给你指了路，但你还是不确定，这时你问：“能不能陪我一起走？”你认为会有多少人会同意这个要求？再说一次，停下来，想一想，你认为可能的答案会是什么。

上述两种情形是两名研究人员设计的实验场景，他们想知道，对于完全陌生的人，人们是否善于预估有多少人愿提供帮助。在第一个借手机场景的研究中，参与者预测有30%的人会愿意借出手机；在第二个健身房场景的研究中，参与者预测只有14%的人会同意陪他一道去健身房。然而，实际情况是，有接近一半的人同意提供帮助（分别是48%和43%）。借出手机、给陌生人带路，这些行为本身不会为他们带来利益，当人们听到有如此多的人愿意提供帮助时，大多数人对这样的结果都会很惊讶。然而，这些研究发现确实并非个案。温妮莎·博斯是康奈尔大学的一名心理学家，她和同事们已经多次重复类似的实验，有超过1.4万名陌生人在实验中请求别人帮忙。而且每次实验都发现有一个相似的情形，那就是，我们对于人类同胞乐于为他人提供帮助的估计，常常过于悲观。在现实生活当中，人们愿意提供帮助的程

度常常比我们想象的要大得多——大约有50%的人愿意为别人提供帮助。这样的结果表明，我们中的大多数人都错过了一个巨大的可能受益的机会，即支持我们实现既定目标的最佳资源之一，那就是：别人的帮助。一旦我们意识到，原来有近50%的纽约人愿意帮助手机电量耗尽的人，那么，想象一下，我们身边又会有多少人愿意帮忙？

因此，第一个经验总结非常简单，请求别人帮助你实现目标。这就是为什么在行为观察小组中，我们经常思考要用不同的方式，鼓励人们从一开始就提出问题。把这一点运用到极致的一个领域与教育有关。与哈佛大学的学者托德·罗杰斯和布里斯托尔大学教授西蒙·伯吉斯合作，行为观察小组的拉吉·昌德设计了一套看似简单的干预措施，以鼓励父母能更直接地帮助他们的孩子学习。大多数父母都想帮忙，但他们往往不知道从哪里着手。他们有时甚至会感到有点紧张不安，因为无法提供帮助——现在孩子们的学习内容，有很多都是他们没有接触过的。在这种情况下，拉吉经常请人们想象一下，父母与刚从学校回来的孩子的典型对话。“这个周末有什么家庭作业？”家长一边问，一边等待着大家都很熟悉的回答：“不多，没啥，老样子。”因此，行为观察小组想要做的就是尽可能给家长们多提供点信息，让他们有能力更多地参与到孩子的学习中。以下就是改进后的情形。每周大约一次，家长们会收到学校发来的短信，里面有各种各样的提示，包括提前通知即将到来的考试，另一些则是孩子们在课堂上学习过的教学内容的更新——几乎没有直接提示家长要就这些话题和孩子们进行具有针对性的交流。下面是其中的一条短信，看一看，想象一下这条短信会如何改变父母和孩子之间的对话。



通过这样一条内容具体、时间点明确、并且以家长切实要做的事情为重点（“请提醒他学习”）的信息，大多数人都会认为，这将完全改变家长和孩子之间的对话。例如，在这种情况下，父母可能会说“瞧，周五你有数学测试，打算什么时候复习？要我帮忙吗？”虽然最终会发生什么样的对话我们无法确切知道，但我们所知道的是这些干预措施对学生的考试成绩确有影响。实验表明，这些简单的短信提升了孩子们的成绩，相当于一个月所能得到的学习效果——很了不起的结果，实践起来所花费的成本几乎为零。除了令人惊讶的效果，发短信这种方式也很受欢迎。当被问及是否愿意继续参与这个研究项目时，答案不是一成不变

的“愿意”，而是变成“你们还能更多地这样做吗？”甚至连学生们都想要更多地给他们的父母发短信了！这一点，在后续的继续教育学院项目的研究中也得到了证实，在继续教育学院，短信按周发送，以提醒学生不要逃课，鼓励他们在考试中取得好成绩。在这样的背景下，甚至有更好的结果开始显现。每周给那些被学生指定为“学习支持者”的人发短信，甚至有助于确保学生按时上课——这些学生的上课出勤率比那些没有收到短信的学生要高出11%。

这些研究发现确实让教育捐赠基金会（EEF, Education Endowment Foundation）非常激动和兴奋，该组织成立于2011年，由教育部提供了1.25亿美元的拨款。这是一个令人称奇的组织，它一直致力于要找出在课堂上“富有成效”的教育方法。许多这类的研究项目，比如短信干预，已经显示出了鼓励人们互相帮助所带来的成效。再举个例子，最有效的提高学习成绩的方法之一，就是让学生们互相辅导。“同伴辅导”通常是指将学生配对，然后互为老师，这样的措施，为学生们带来了相当于增加五个月的学习时间所能得到的进步。更好的是，它对老师和学生都有好处，而且似乎对那些成绩最差的学生有着最大的影响。过去很少有类似的干预措施——既不需要花很多钱，又可以显著提高学习成绩，而且似乎能让那些最需要得到帮助的人受益最大。所以，当我们发现、找到了这些方法，就应该非常认真地对待，好好运用它们。上述案例，基于一个非常简单的前提：人们互相帮助，共同实现目标。

我们在各种不同的领域都发现了相似的结果。戒烟、戒酒和

减肥计划，有同伴支持的项目总是要比那些没有同伴支持的项目更有效果。如果你喜欢运动，你可能会注意到，如果有了同伴，你就会更快或更加努力地锻炼。这些都是同一种现象所带来的结果。我们发现，与别人在一起，会更容易地激发出我们的行为动机，他人会激发出我们远比自己独处时要大得多的努力与热情。研究表明，这样的行为实践是多么有效。一组研究人员试图测试人们与同伴一道从事某项行为时的效果，他们让一群健身爱好者在六天里进行自行车锻炼，心率要达到65%。这些女性参与者被分成不同的小组，她们中的有些人被要求单独进行锻炼，另一些人则被安排与同伴一起锻炼。有点恶作剧的是，所谓的同伴甚至都不是真实存在的人，事实上，“同伴”是一个虚拟的健身伙伴，要通过聊天软件进行对话。就像你在电影《生死时速》里看到的那样，那个健身伙伴实际上是一段电影短片，所以“他们”总是要比现实中的健身伙伴跑得更好。结果，那些与“同伴”一起锻炼的人，要比那些单独锻炼的人的锻炼时间长得多，增加了一倍。因此，这样看来，如果让别人帮你，你会更有效率，尤其是当和帮你的人之间有了一种友好竞争的时候，情形更是如此。

好了，第一个经验总结，就是分享你的目标是最简单也是最容易付诸实践的：找一个能帮你实现目标的人。当你找到了那个人（或一群人）时，想一想，如何提出你的请求。就像家长从学校收到短信才能明了如何帮助孩子一样，那个或是那些愿意帮你的人也需要知道如何才能帮到你。因此，把你的请求集中在你想要别人帮助的那些具体行动上，连同你什么时候想要得到支持和帮助。

规则2：发掘你的社交圈

对我们许多人来说，平生第一次（也是最后一次）亲手尝试盖房子、建城堡始于一组彩色积木。乐高是一家积木玩具制造公司，有着悠久的传统。公司在1932年由奥勒·基奥克·克里斯第森创立，他是个木匠，设计出了一套木制积木玩具，在他的家乡丹麦销售得相当成功。20世纪40年代，克里斯第森花了两年的时间，弄出来一个其他玩具制造商所没有的东西：一台塑料注射成型机。在接下来的50年里，乐高玩具取得了非凡的成功，公司开始赚大钱。从1978年开始的15年里，公司的营销规模每5年就翻一番，到1993年，公司的营业收入达到了12亿美元。但在十多年以后，公司走到了破产边缘。2004年，乐高公司披露了其在5年之内出现的第3次年度亏损，依赖其控股家族成员的贷款度日。这样一个成功的企业，拥有如此清晰而受欢迎的产品线，是如何“失去天恩堕入魔道”的呢？许多商学院的公司案例研究表明，那些曾经举世无双的公司之所以落到今日苟延残喘的局面，关键在于，在一个不断变化的世界里，他们无法创新。乐高就是这样。人们普遍认为，乐高不仅在创新方面远远不够，而且在其他方向上还走得太远：它已经“失去了对创新努力的控制”。它的多元化程度太大了——在加州收购了一家“智能玩具”制造商，在纽约开设了一家互联网公司，在米兰开设了一家设计工作室。在这些项目中设计的一些游戏，根本就没有搭建积木的元素。

乐高的不寻常之处并不在于它的业绩突然下滑。在接下来的10年里，它成功地扭转了局势。到2013年，它已经成为世界上最

大的玩具制造商，比其主要竞争对手美泰（生产芭比娃娃的制造商——译者注）和孩之宝公司规模更大，总市值接近150亿美元。一套新的商学院案例研究正在撰写，以解释乐高公司在新任首席执行官约恩·维格·克努斯道普挂帅后的10年时间里的回归。这套案例研究会关注各种因素，比如当时就有很多财务方面的问题需要处置——让债务和现金流得到控制，出售乐高帝国的部分资产，因为这些资产对公司的核心业务并不重要。但是，这一戏剧性转变的主要原因之一，被认为是乐高已经具有能够驾驭其众多粉丝的力量。乐高公司成功地利用了围绕乐高品牌建立起来的社交网络，而此前，公司一直没有认为社交网络会是其巨大的潜在资产。关于这一点，没有比“乐高创意”更好的例子了，该创意从2008年开始在日本推出，然后在2011年打入全球市场。这样的创意，既简单又具有独创性、开拓性。与其让乐高的员工不断设计出新的产品线，为什么不让那些最终想要购买产品的客户来给出设计创意和建议？更好的是，为什么不让那些能给出设计创意和建议的人，自我选择成为热心的“乐高迷”，在乐高的新产品开始销售之前就帮他们推销产品呢？这正是乐高实际上所做的。

任何人都可以提交关于乐高新产品的想法。需要做的就是创建一个模型，拍一些照片，拟定一份项目计划建议书，然后把它上传到乐高网站。麻烦在于，如此一来，你就需要在两年的时间里收集上万名参与者的支持，这是这个天才创意的核心。乐高公司已经成功地创建了相应的设施，来帮助确定一个产品创意在未来能否“火”起来。过去，他们不得不做大量的产品开发，然后在不知道这些产品项目可能有多流行的情况下，选一种，押上注。但现在，他们掌握了社交网络途径，通过这一机制，在产品开始

投产之前就能知道，该产品是否能成功。有时，市场瞬息万变，乐高公司能够通过这一机制发现即时畅销品。当一名《我的世界》（一款创造生存类游戏，玩家可以在一个三维世界里用各种方块构造建筑物——译者注）粉丝玩家根据他们最喜爱的这款在线游戏发布了一套玩具产品创意，他们在两天之内就设法获得了一万张选票。六个月后，乐高“我的世界迷你版”玩具就摆到了货架上，成为一款国际热销产品。其他的例子还包括鸟类（蓝鸟、知更鸟和蜂鸟），《神秘博士》玩具系列和一个完全由乐高积木做成的迷宫。但是，让乐高创意能吸引如此众多粉丝的“他山之石”是，该公司似乎能直觉地理解并运用人际关系的互惠性。他们不只是接受这些创意然后将其商业化，他们还允许提出这个创意的人与专业设计师一起进入最终的产品设计，最终产品中也会包含有一些创意者的个人特色，甚至在销售上创意者可以获得提成。

乐高绝对不是唯一一家利用社交网络的力量来推动创新和客户服务的公司。世界各地的企业都在利用社交网络来推动创新和提高效率。在支持苹果产品的社区，用户之间可以帮助解决彼此的问题；乐事薯片在2013年推出了“我的薯片味道”竞赛活动，该活动收到了公众提出的1400多万份“口味”创意。不仅仅是公司和组织受社交网络的影响，人们所进入的社交圈子对其日常生活的影响力同样不可小觑，甚至再怎么夸大也不过分，行为科学研究正开始以崭新而鲜明的方式展示这一点。在本章的开头安迪试图戒烟的例子中，可以看出社交圈子的影响是多么深远。然而，在发达国家，与人们所面对的许多最紧迫的问题直接相关，类似的影响效果现在正在被挖掘。以肥胖症为例，我们会以为，一个人

变肥变胖，完全是一个非常个人化的过程。毕竟，这取决于你吃进去了多少，又锻炼消耗掉了多少。但与此同时，任何去过其他国家的人都知道，世界各地的肥胖症发病率差别很大。其中一个原因就是，我们身处的社交圈子对我们有着广泛的影响。对这一现象最复杂的分析之一，是由尼古拉斯·克里斯塔基斯和詹姆斯·福勒进行的，他们在1971年到2003年之间，对超过1.2万人进行了反复的体重测量。仅仅是这份调查结果，就让这项研究变得非常惊人——这些数据的广度和深度，使他们能够以前所未有的规模来研究社交圈子的影响，他们的研究发现与安迪在吸烟、戒烟时遇到的情况非常相似。事实上，肥胖症并不是纯粹的个人现象，它实际上会通过社交网络传播。他们发现，与肥胖人群直接联系的人，患肥胖症的风险比随机选择的群体要高出45%。换句话说，如果你的朋友、同事或家人肥胖，你也更有可能肥胖。就像在戒烟研究中一样，如果你朋友的朋友的朋友肥胖，你自己患肥胖症的概率就会更大。即使是在“三度分离”（朋友的朋友的朋友——译者注）的情况下，你仍然会受你的社交圈的影响。

当认识到了社交网络的力量时，这就促使我们要重新思考，为什么以及应当怎样使用社交网络。因此，在思考有关你自己和你的目标的问题时，不仅要考虑可以通过哪些方式、方法来利用社交网络助推自己达成目标，而且还要认识到，社交网络的哪些方面可能会破坏你的努力。有很多简单的技巧，可以让你即时、生动地展示如何成功地利用自己的社交网络。我们自己曾经尝试过的最好的例子之一，是由社会学家韦恩·贝克和他的妻子谢丽尔共同开发的，并由行为科学家亚当·格兰特推广。它被称为“互惠环”，建立在一个简单的前提之上。在工作和娱乐当中，我们经

常要进入到非常强大、广泛的社交网络之中。处于这些社交网络之中的每个人，只是没有意识到或没有准备好，可以充分利用这些社交网络的方式、方法。一个“互惠环”将人们聚集在一起，并鼓励任何想要（但仅当他们想要）的人说出他们需要得到哪些支持。这样做的理念是，如此一来，这些处于社交网络之中的人会想到他认识的人（或者是认识的人所认识的人）可能会帮助其实现目标。这不是我们在前一节所看到的那种直接帮助，而是关于借社交网络之力来获得那些本来不可能得到的帮助和支持的。当格兰特和他的学生们一起使用一个“互惠环”时，他发现学生们能给出很多令人惊讶的帮助和支持，尽管一开始他们还是有些迟疑。例如，他的一个学生是一个主题公园的狂热爱好者，他解释说他的梦想是有一天可以经营一家名为“六旗”的游乐园连锁店

（六旗游乐园是世界上最大的主题公园连锁品牌，总部设于纽约市——译者注）。结果是，另一位同学与这个主题公园的前首席执行官有联系，并设法让他们两人取得了联系。当行为观察小组让每个人都聚在一起，鼓励人们通过他们的社交网络提出支持请求时，他们得到了来自不同领域的同事的帮助。一位同事宣布——让所有人都惊讶——他想要学习如何飞行，有人能帮忙联系吗？事实证明，很多人提供了帮助，从一名最初接受皇家空军训练的政府官员，到一位最近获得晋阶的商业飞行员。就像那个肥胖症研究项目一样，你会惊讶于你的社交网络延伸得有多远，所以你也应该害怕利用它来帮助你实现目标。

还有很多可以利用你自己和其他人的社交网络的方式。事实上，越来越多的行为观察小组的研究结果聚集在我们所说的“网络助推”上，即我们不只是关注如何鼓励某个人努力改变自己的

行为，还要鼓励人们去鼓励其他人努力改变他们的行为。这正是行为观察小组的研究主管迈克尔·桑德斯，在设计鼓励投资银行家们把一天（足够了）的薪水捐给慈善事业的新方法时所做的测试。在最初的研究中，迈克还有很多可以利用你自己和其他人的社交网络的方式。事实上，越来越多的行为观察小组的研究结果聚集在我们所说的“网络助推”上，即我们不只是关注如何鼓励某个人努力改变自己的行为，还要鼓励人们去鼓励其他人努力改变他们的行为。这正是行为观察小组的研究主管迈克尔·桑德斯，在设计鼓励投资银行家们把一天（足够了）的薪水捐给慈善事业的新方法时所做的测试。在最初的研究中，迈克尔发现，当募捐者在那些精明的投资银行家去上班的路上赠一罐糖果给他们时，他们捐款的可能性是平时的两倍——而一罐糖果的价值只是他们最终捐赠金额的千分之一。这就是实实在在的互惠行动。但随着时间的推移，迈克尔发现这种互惠效应正在逐渐消逝，送给去年曾经捐赠过的那些投资银行家们糖果，仍然会带来较高的捐赠率，但已经不会像前一年那样高了。因此，在接下来的一年，迈克尔没有请求这些投资银行家再次捐款，而是要求他们与同事联系，并鼓励他们的同事捐款。这是我们见到过的为了让人们支持慈善事业而做出的最有效的干预措施之一，并从而导致了滚滚而来的大量的捐款。当迈克尔充分发挥了那些以追求个人利益而闻名的投资银行家们的社交网络的作用时，捐赠率飙升了四倍。



行为观察小组，正在开展“互惠环”活动

21世纪的在线社交网络——脸书、推特、图片分享等——已经大大改变了我们在日常生活当中的社交能力，使我们能够利用那些我们以前无法想象的手段和方式。现在的挑战，已经不再是是否有可能利用我们的社交网络，而是如何合理组织、合理安排

线上线下的社交活动，使它们能得到积极的引导，以助推我们实现目标。

规则3：运用团队的力量

进入二月份的最后几个星期，一种兴奋、激动的气氛开始在世界各地的行为观察小组的办公室里悄然升起并弥漫开来。在位于伦敦的小组办公室，财务经理奥立弗在库房准备了一副单杠练引体向上，在英国寒冷的冬天，这样的运动他会做上一个月。助推小组的首席执行官戴维·哈尔彭——曾经以能做单臂引体向上而闻名——已经开始在做手臂拉伸预备活动。雨果体格健硕，他领导着几项大型的健康计划项目，开始为自己这一个月的高强度锻炼做准备。而阿瑞拉，平时不怎么爱运动，也掸掉了她跑鞋上的灰尘。在悉尼，古列尔莫、埃德和拉维开始为澳大利亚充沛的阳光组织和安排一系列体育活动——橄榄球、圆场棒球和团体健身操。在新加坡，大家在为一种运动比较激烈的尊巴（一种健身操）课程做准备，希望尽可能吸引到更多的参与者。在新成立的纽约办公室，人们开始意识到，每一个人，都实实在在地意味着一份责任和一份担当。因为就在二月，世界各地的行为观察小组要为赢得日益享有声望的“二月健身冠军”的荣誉称号而进行比拼。这项活动开始于几年前，在罗里搬到悉尼后不久，他在新南威尔士政府的帮助下组建的团队就向伦敦办公室发起了挑战，要在一系列与健身相关的运动项目上比试比试。现在，每年二月，各小组办公室相互竞争，积累“二月健身”点数——只能通过完成一系列的健身运动、做到健康饮食才能获得。比如，每锻炼20分钟，你可以得到一个点；一天不喝酒，又可以得到一个点；你还可以因为完成每周的某个挑战项目而获得额外的奖励点数，像是将某种典型的不健康食物改造成富有营养又照样可口的食物。例

如，新加坡一位做事坚韧不拔的小组成员设法用酸奶、罐头桃子和苹果制作了一道健康的煎蛋配薯条的替代品。我相信你也会认可那道菜的，因为它看上去色香味俱佳。



健康的“煎蛋配薯条”

像这样的竞赛，如果规则设定不当，比如说在个人与个人之间进行竞赛，实际效果有可能会适得其反。个人竞赛在行为方面将导致的结果，也大体上可以预测：那些平时运动量就较大的人可能会真正参与竞赛，而多数平时就不喜欢运动的人可能干脆就不会参与了。但是，建立了这样的积分系统，让参与者能够以个

人的身份获得积分，但又只能是作为团队才能赢得比赛，这就激发了一系列完全不同的行为。突然间，有了一种诱因，要设法让落后的同事参与进来，因为竞赛规则强调，每一个人如果能与同事一起锻炼会得到更多的点数（即双积分）；或者，要设法组织一次办公室集体锻炼（每天只要5分钟，就能让办公室里的每个人都得到一个点数）。这样的集体锻炼，如果其他人都参加，就你不想参加，你想象不到，那该有多别扭。当然，积分系统也不是没有瑕疵。2016年，伦敦办公室特意安排了一次团队滑雪之旅，以与“二月健身”活动相呼应，结果，在5个小时的滑雪训练阶段就增加了数百个额外的积分。但通常情况下，这样的规则对那些平时就不愿多活动的人来说，影响最为明显，因为他们这回是被同事拉着拽着参与其中的。

也许，这样的情形并不应该令人惊讶，一个人单独干，就是不如大家伙儿一起干更让人来劲。毕竟，如果你好好想想人类所取得的那些最伟大的成就，它们无一不是一大群人共同合作完成的。有一个故事很好地说明了这一原则。1962年，约翰·F·肯尼迪在美国宇航局太空中心问一个带扫帚的清洁工：“你在干什么？”“哦，总统先生，”他说，“我在帮助一个人登上月球。”如果没有团队合作，我们就无法取得如此伟大的成就。尽管人们在职业生涯的大部分领域，在群体中工作、与人共事是一种常态，但我们还是常常会把追求目标看作是一种个人活动，是一种与他人隔绝、特立独行的行为。研究证据支持了这种基本直觉。以吸烟为例，如果你看一看总体上的吸烟率，个体数和群体数都在下降，但每个吸烟群体的烟民数量却大体上保持一致。乍一看，这种说法似乎自相矛盾。如果吸烟者的总体数量减少，那么你就会

认为吸烟者的平均规模也必然会下降，当然，除非人们在某些社会组织中成群结队地集体戒烟。或者，你可能会猜，也许是吸烟群体的规模大小保持不变，但是吸烟群体的数量在下降。这，就是正在发生的事情。人们不再以个人的身份戒烟，而是以集体的方式戒烟。然而，吸烟者很少从一开始就能考虑到要怎样利用团队的力量来帮助自己实现戒烟目标。

这一点似乎在各个领域、各种各样的目标实现过程中都能得到证实，特别是当我们本能地就想要实现某些目标的时候。不妨来看看减肥计划吧。最成功的那些计划都是鼓励参与者们一起努力减肥，而不是简单地让他们单独去做尝试。也许最著名的例子就是名为“慧俐轻体”的减肥计划。在其中一项针对772名超重个体的研究中，参与“慧俐轻体”计划的小组成员，其人均体重下降数（5.06千克）是那些非小组成员的人均体重下降数（2.25千克）的两倍。在其他完全不同的领域，我们也看到了类似的结果。就拿储蓄来说，你可能认为这是一个不大容易受到群体动态影响的领域。我们最喜欢的一项研究，就是试图测试这种群体效果，即鼓励人们在形成储蓄群体后的储蓄效果。在这种群体共同储蓄的过程中，每个人都要设定自己的储蓄目标，然后同意公开这个目标并接受储蓄群体的监督（换句话说，就是要把群体动力与承诺和反馈三者相结合）。研究人员研究了这些群体中的人是否会比那些单独存钱的人储蓄更多，因为在那些单独存钱的人中，有一些还被给予了更高的利率（5%的利率，而不是0.3%的基本利率）。结果，群体储蓄计划将存款的数额增加了一倍，而所谓较高的储蓄率几乎没有发挥出任何作用。

当说到作为一个群体一起工作时，我们通常会想到的景象就是人人都待在同一个地方的同一个地点。但在这个互联网日益普及的时代，人际间的联系可以做到无处不在，因此，群体这一概念也完全可以利用虚拟网络来实现，在职场生活以及与工作相关的目标实现过程当中，尤其可以如此。的确，在行为观察小组，对越来越多的证据表明由群体进行决策其力量将会多么强大这一方面，我们也是越来越有兴趣。如果组织得当，那么一起行动的人们要比单独行动的专家更聪明。1906年，弗朗西斯·高尔顿很好地运用了这一理念。那一年，他开始对“英格兰西部肥大畜禽展”的“猜猜重量”比赛结果产生了浓厚的兴趣。大约有800人决意支付6天的入场费参加猜重，猜一猜“被屠宰”的“已经去掉内脏并分割好”的公牛的重量。正如高尔顿解释的那样，参加猜重的包括一些所谓专家——农民和屠夫——但也有很多对这种事情乐此不疲的普通民众。高尔顿对比赛本身不感兴趣，甚至连这个群体的所有猜测结果加在一起是否会接近公牛的真正重量，他也无所谓。他惊奇地发现，当人们开始猜测农场动物的重量时，这个群体似乎非常能干。“看来，在这个特定的例子中，人民的声音似乎是正确的，在实际价值的百分之一以内是正确的。”在英国历史上，当时，男性只有在拥有某种形式的财产时才会拥有投票权，高尔顿对那时如果要开放投票权对政府决策可能带来的影响饶有兴趣。他得出结论，结果似乎是“民主决策机制的可信度比人们所预期的还要更可信”。

一些借用了高尔顿观察结果的研究人员以及后来的一些研究者曾得出结论，“大众群体”总是要比个体聪明。但是，你会发现，以下由这类研究激起的一些更加微妙的解释，听上去也并不

那么令人惊讶，即：相比于一个人只能依靠专家的个人意见，依靠一大群人，会得出更准确的结果。首先，你需要多样化的观点——例如，如果你在预测通货膨胀是否会上升，你不仅需要一群经济学家，还需要小企业主和经济拮据的单亲父母们。研究表明，这三类人的集体预测比单纯依靠经济学家的预测更准确。他们每个人都能利用其各自不同的一套知识和经验。不过，重要的一点是，这些人的预测需要相互独立——商界人士不应先与经济学家或单亲父母讨论他们的观点。此外，很显然，还需要有一套观点聚合和结论整合的方法，以避免手头上总是一团乱麻，理不出个头绪。当这些条件保持不变时，很少有专家会比这个群体表现得更好。有趣的是，多样性似乎也改善了小群体的表现。优秀的英国作家和评论员蒂姆·哈福德最近指出，尽管人们倾向于与朋友或相识已久的人一起工作，但引入一个陌生人却能够改善整个团队的表现。因此，当你在工作中想要提升团队的表现时，你可以考虑故意将不同技能和背景的人结合在一起。

在行为观察小组，我们正在利用这些原则来帮助自己的组织实现目标——基于同样的理念，即团队合作确实是个好主意，但如何做才真正至关重要。例如，在运用“头脑风暴法”时，为了避免“群体性迷思”，我们经常要使用在线工具，要求每个人利用各自的知识和专长，在他们聚集到一起之前，彼此独立地提出自己的新想法。在最终确定数据分析和项目报告时，我们要求项目团队以外的人来从事质量保证工作，负责提供关键的支持和提出重大的质疑。当我们开始设计新的招聘方法时，为此开发了一个在线平台，好借助团队的力量来帮我们做出招聘决定。这个平台被称为“应用”，它首先要求招聘主管选择各种各样的人来当“初级评

委”，做出最初的筛选。例如，我们发现，资历较浅的员工指出来的问题（“这个人会是一个好经理吗？”）与那些层级较高的同事所提出来的问题（“这个人能交出一份高质量的分析报告吗？”）截然不同。然后，各个评委也会独立地看待各自的问题所得到的答案，而且这些评委也不知道他们是在给谁打分，评委们之间也并没有联系和协商。然后，这个在线平台就聚合了所有初级评委的反应，并允许招聘主管来决定有多少应聘者可以进入下一阶段的招聘。我们对这个“应用”平台进行了大量的分析，发现它从根本上改变了我们的招聘决策。通过我们在最近的毕业生招聘中做的一个实验（在这个过程中，应聘者需要通过传统的筛选，也要通过“应用”的筛选，这样我们就能看出，要得到我们想要得到的应聘者，哪一种方法最有效），我们发现，最终聘用的员工中，有60%的人永远不会通过传统的筛选。

这些例子表明，虽然我们通常认为目标都是个人性质的，但如果能与他人合作，我们就更有可能实现这些目标。因为如此一来，个人目标就可能演变成为团队目标的一部分，大家会朝着共同的目标一起努力；或者，与团队合作，就能利用集体的智慧，来帮助我们做出更好的决定。

人们常说，“分享问题是解决问题的一半”，同样的道理也适用于我们的目标实现。但是，人们常常把目标实现只当作自己的事情，把它们视为个人范围的改善项目，而不是别人帮我们做的事情。其实，事实情况恰恰相反。其他人在帮助我们实现目标方面能起到至关重要的作用。

本章展示了我们可以与他人分享目标以获得巨大成效的三种

方式。最简单的办法就是向别人寻求帮助。你会惊讶于别人是多么愿意支持你，而且他们能帮你的办法多得让你想不到。然而，若是通过发掘你的社交网络，你可以获得更多的信息。不管你喜欢与否，你的朋友、家人和同事已经对你的生活产生了重大影响，但你可能没有想过如何利用这一点来帮助实现自己的目标。同样，你应该记住，这不仅仅是关于你一个人的问题——要求别人支持你的目标，也会给你提供支持他人实现目标的机会。最后，我们看到，如果你和别人一起工作，你还将具有更大的影响力。这可能会是一个有着共同目标的群体（减肥、储蓄、团队工作），也或者是一个我们可以利用这个集体的智慧来改进我们在前进道路上所做的决定的群体。无论你使用哪种方法，都是以“分享机制”为基础，而这一机制的背后，又是基于人类是社会性动物这一事实。如果我们充分理解了这一点，我们就能逐渐意识到，如果想要实现个人目标，那就大家一起工作，共同努力，这样，一切将会更好。

第六章 反馈机制

2011年，英国首席医疗官、女爵士，萨利·戴维斯教授提出了一项惊人的主张，在全世界引起了轰动。她说，由于微生物耐药性的增加，我们正在输掉抗感染这场战争，这一威胁是如此严重，已经可以与恐怖主义、社会突发事件以及针对英国国家安全风险的网络攻击相提并论，应该纳入政府的风险管控范畴。所谓微生物耐药性，是指微生物（例如细菌）发生了变异，导致用于治疗感染的药物失效。戴维斯教授解释说，在过去的50年里，我们已经研发出了各种疫苗和药物，使这些感染在很大程度上得到了控制。但是随着导致感染的病菌对这些疫苗和药物的抗药性逐渐增强，局面已经开始发生改变。因此，如果我们不迅速采取行动，接下来的50年局面可能会有所不同。以前还算比较容易控制的疾病和感染将会成为人类健康的威胁，那些标准的外科手术以及术后护理，如髋关节置换、化疗和器官移植，将会突然变得风险大增，因为这类治疗必须要依赖我们治疗感染的能力。像许多复杂的问题一样，微生物耐药性问题也无法在一夜之间得到解决。我们将需要开发新的药物和医疗程序，这将需要数年的时间。但是微生物耐药性不仅仅是药物的问题，它直接与人类的行为相关。只要我们不做完规定的疗程，或者向医生施压，要求其为我们开出并不需要的药物，我们就是在帮助制造出更多的耐药微生物。

行为观察小组的健康主管迈克尔·霍尔斯沃思认为，任何一项问题的解决方案都需要像药物问题一样关注人们的行为，迈克尔

与来自英国卫生部和公共卫生署的团队一道，想知道医生是否也能像其他人群一样善于接受好的反馈。他们首先依序调研了英国各地全科医生诊所的实际做法，并依此来识别出在局部地区抗生素处方率处于最高的前20%的诊所。然后，他们向其中一半过量开药的诊所发出了一封由首席医疗官签署的信函，针对这些诊所的处方习惯给出反馈意见，并推荐了三种可以立即采用的特效药，希望以此来减少他们所开出的处方药物数量。例如，一种建议的做法是，医生可以给病人开出一种延迟处方，即如果患者的症状一直持续，到那时再使用这个延迟处方上的药物进行治疗。除了提示和建议，医生们还被告知，他们的表现将会与其他医生进行比照。他们被告知——“在当地的大多数（80%）诊所中，人均抗生素使用的剂量比你的要少。”当迈克尔和他的团队将那些收到反馈信的医生的行为与那些没有收到信的医生的行为进行比较后，他们对反馈信的影响力感到惊讶。在六个月的时间里，接到反馈信的全科医生诊所所开出的抗生素类药物项目比没有接到反馈信的少了约7.34万个。

好好想想这个问题：药效没有任何改变，也没有对医生采取任何激励措施，医生们更没有被中央政府的电话轰炸，他们只是得到了对他们已经在做的事情的反馈。而他们的回应，就是比以前开出的处方少了成千上万的抗生素类处方药物。

长期以来，反馈一直被认为是我们改变行为和实现目标的有效工具。原因很简单，如果我们不知道自己在做什么、做得怎么样，就很难朝着正确的目标前进。但是，正如我们将要看到的，好的反馈不仅仅是你能知道目前的状况，还要让你知道你采

取什么行动才能做得更好。好的反馈也是通过了解别人的做法，来认识还有什么做法是可能的。然而，我们经常会失败于有系统地收集和使用反馈。因此，这一章将为有效的反馈建立一个简单的框架，这应该会更好地激励你或他人的行为动机。关于反馈的三条黄金法则是：

·知道自己所处的位置，关乎你的目标实现。要能够利用信息来明确显示这一点。

·及时做出具体可行的反馈。最理想的是能得到关于你个人情况的反馈，明确显示你需要继续保持的或者需要改变做法的有哪些，并且尽可能与实际情况相吻合。

·对比自己与别人。如果你能行，你也应该能发现你和别人比起来有多好。在某些情况下，这可能是最有力的反馈。

规则1：知道自己所处的位置，关乎你的目标实现

如果你曾经玩过“热或冷”的童年游戏（玩法：选择一件物品，交给孩子藏起来。然后，参加游戏的人进入房间寻找。负责藏的孩子要通过高喊“热”或者“冷”来引导参加游戏的同伴。当别人靠近隐藏的物品时叫喊“热”；相反，远离时，就喊“冷”。——译者注），你就会知道反馈是多么有用。在游戏中，财宝就藏在某个地方，你的任务就是找到它——你唯一的信息就是你离这个奖项越来越近或者越来越远：“你冷，还是更冷，很冷了；你热，更热了，很热了，非常热了，已经非常非常热了！”最后，你太“热”了，终于找到了财宝。你之所以能找到财宝，是因为另一个人不断地在引导你，让你能知道自己相对于既定目标所处的位置。

成人之后，有些情况类似于你儿时玩的“热或冷”的游戏。想想你第一次开车的时候，如果你和大多数人的经历一样，那就是一种十足的“走/停、走/停”的体验。首先，把脚踩在油门上就能让人感觉瑟瑟发抖。要么踩狠了，发动机吼起来了（偏“冷”），要么没踩到位，油没给够（偏“更冷”），然后才能慢慢开始找到平衡（“变得越来越热”）。当你第一次踩刹车的时候，你很可能让车子猛地一顿骤然停下（“冷”）。但踩得多了，你就能慢慢开始学会平稳地踩刹（“变暖”），包括在转向时慢慢学会方向盘要转动多少才能平顺地转弯（“热”）。所有这一切都得益于这样一个事实：每当你踩刹车、踩油门和打方向盘时，你都能得到即时的反馈。汽车是在（或不是在）朝你想要的方向移动，这个反

反馈让你学会要如何正确、恰当地操作。这阐明了关于良好反馈的一个重要原则，即好的反馈不仅仅是能反馈出事物的信息，还要能让你知道当下的位置以及与应该到达的位置相差多少。

不少研究表明，重点关注你当下所处的位置与既定目标的距离，这样的信息反馈会非常有效。来自消费品市场的证据显示，用户的反馈可以改变市场结构，推动业务转向那些能提供最有价值或质量最优的产品商和服务商。例如，在Yelp（美国一家点评网站——译者注）的五星级评分标准中，如果顾客的评价能让某家餐厅多得到一颗星，那它在接下来一年的收入就能提高5%~9%。对那些努力实现个人目标的个体所做的研究，也显示出了同样强大的效果。其中一些最早的研究是由著名的心理学家阿尔伯特·班杜拉主持的。在我们最喜欢的一个例子当中，班杜拉和他的同事丹尼尔·塞尔沃纳带了一群学生，让他们在健身自行车上做一些剧烈运动。学生们被分成几个不同的小组，完成第一轮的运动后，研究人员给其中的一些学生设定了一个挑战目标，但在目标挑战的过程中不给他们任何信息反馈。挑战的目标是在接下来的运动中增加40%的运动量，在第二轮运动开始之后5分钟，他们才得到关于这个目标的提醒。第二组学生能得到反馈，反馈的信息是他们这一轮的表现与他们前一轮的表现相比较的结果，不过，没有给他们设定第二轮的运动目标。最后，第三组学生既能得到目标（增加40%的运动量），同时也能得到信息反馈，换句话说，只有最后一个小组的学生能及时知晓他们在实现目标的过程中究竟表现如何。实验的结果显示了这一目标与反馈相组合的有效性，每个人都改善了自己的运动表现。但是，那些能收到及时反馈并能明白在实现一个明确的目标的过程中所处的位置的学

生，他们的运动表现增加了一倍多，超过了那些只有目标没有反馈或者仅仅只能得到反馈但却没有既定目标的学生。换句话说，仅有信息反馈还是不够的。要想做到有效地利用反馈信息，你首先要明白自己现在做得怎么样，有多好或是有多不好；然后，要把现在已经做到的与你最终想要做到的进行对照——对照你的既定目标。

问题是，在现实生活的大部分领域，我们都没能得到这样的反馈。在个人事务和工作项目当中，我们总是一个劲儿地往前冲，没有机会停下脚步，看看已经取得的那些进展。这是因为我们所要做的大多数事情都无法像学习驾驶那样，时时刻刻能让你明白行为和结果之间的关系。在行为观察小组，我们也发现，在一些我们认为可能是最重要的领域，反馈往往总是滞后。比如，在研究社会福利工作者的决策应当如何改进时，有一件事情显得特别突出。社会福利工作者没有办法弄清楚自己所做决策的长期影响，因为他们没有得到反馈。因此，行为观察小组的主要建议之一就是引入反馈、形成闭环，让社会福利工作者和地方当局能够跟踪他们的决策所带来的影响。如此一来，随着时间的推移，这将使他们有可能构建出一种最有可能带来积极结果的决策类型。

社会福利工作者的决策与你的目标实现看上去似乎相去甚远，但实际上两者的原则是一样的。如果你正在减肥，并且愿意遵循本书前几章所给出的建议，那么你就要为自己设立一个长期目标，并将总目标分解成各个需要采取的步骤，来一步一步努力向这个目标迈进。反馈就是要清楚地知道前进的道路上每一个节

点的体量，就这么简单。或者，如果你想跑出一个好的马拉松成绩，并且已经将总目标分解成了几个独立的步骤，那么你自然想知道你在这些步骤中所取得的进展。你可能想知道你现在跑10千米的速度，或者想知道按照新的训练方式和训练大纲自己的表现如何，比如你的坡跑速度或者你在健身房可以举起的重量。你还会发现，新的技术手段已经让获得良好反馈的过程变得非常简单。例如，一个名为Strava的针对跑步的应用软件，它不仅让你知晓你跑出的总里程速度，还能将总里程分成不同的部分，每一段里程都有单独的时间和速度显示。如此一来，你就能够实时跟踪了解自己的运动表现，并能知道与他人相比你的运动成绩会有多好（请参阅本章的第三条规则）。

反馈当然不只是一要告诉我们哪里出错了，它必须要让我们能更好地知晓自己的变化和进步。作为人类，这一点非常重要。有一项研究很好地阐明了这一原则，该项研究由兰·基维茨领导，他想知道，在咖啡馆里，什么样的优惠卡会鼓励人们购买更多的咖啡。是一张盖满十个消费印章才能得到免费咖啡的卡片，还是一张需要盖满十二个消费印章但前两个印章已经预先盖上并标明“赠予”的卡片？注意，这两张卡片要求你做的是同样的事情：盖满十个消费印章。但第二种卡片给人感觉是，你似乎已经开始在朝着免费咖啡的目标前进了。第二种卡片的实验结果明显优于第一种。

当你需要完成的阶段性任务平凡又单调，而且与你的终极目标之间的联系不那么直接的时候，这种进步的感觉尤其重要。例如，在与求职中心的合作中，我们创建了一个寻找工作需要办理

的事项清单，求职者一旦完成了清单上列明的某项任务，就可以在清单上打一个勾。我们在这份事项清单上前置了很多简单的任务，如填表、参加会议和工作变更登记，就是为了让求职者能有一种在慢慢进步的感觉，然后就更有动力去完成那些更富挑战性的任务，包括完成简历、参加面试，甚至是再培训。

这条黄金法则的核心要义是要知晓你所在的位置，离既定目标还有多远。无论这个“所在的位置”是指你已经减掉多少体重，还是指你的马拉松训练进展情况，或者是指你和团队离年度绩效目标还有哪些差距，总而言之，如果不知道在前进的道路上身处何方，那就很难朝着一个既定目标砥砺前行。一旦我们确定了这一点，我们就可以开始讨论发出反馈和接受反馈的最佳方式可能会有哪些。下一节，就开始讨论这个重要的话题，我们将重点关注在激发人们的行为动力方面最举足轻重的那些细节问题。

规则2：及时做出具体可行的反馈

2003年，丹·坎德拉里亚和他的交通工程师们要着手解决一个熟悉的难题——司机在穿越学校所在区域时超速行驶。丹曾尝试过多种不同的方法，从提高限速标志的明亮度到增加超速罚款的金额，等等，但这些措施只取得了有限的成功，学校所在区域骑自行车的人和行人被撞的数量仍然居高不下。于是，他们决定尝试一些新的东西——给司机们反馈他们开车经过学校所在区域时的行驶速度有多快。他们在一个巨大的数字显示牌上安装了一个雷达传感器，实时显示每个司机在学校区域的通行速度。然而，与传统的测速相机和罚款不同的是，这一显示牌不附带任何经济或法律上的惩罚。丹愿意坚信反馈的力量，也挑战了数十年来已经被普遍接受的执法理念：没有惩罚，没有守法。他有一种预感，只要你更加直截了当地告诉司机他们开的有多快——尽管他们的车内仪表板上已经有了速度信息——他们会慢下来的。结果证明，他是对的。

随着雷达测速技术的发展，交通提示标志的成本稳步下降，因此在全球各地的道路上迅速普及。事实上，现在大多数交通工程师和安全专家都认为，这些标志在改变驾驶习惯方面比配备雷达枪的警察更有效。

超速提示标志很好地说明了良好反馈的三个核心原则。假如在超速驾驶的五个月之后才告知司机违章了，这样做其实没有什么用处。最好能在违章事件还没有发生或是快要发生之前就给出反馈，这样的话，他们就能迅速做出反应。这些交通标志就非常

好地做到了这一点——通过给司机提供实时信息的反馈。而且，这些标志给出的是每个司机个人的特定信息，而不是把这一地区所有汽车的行驶速度做个平均，或者只是告诉你，你的速度总的来说太快了。这与第三点有关，也可能是关于良好反馈的最重要的一个经验总结，即良好的反馈必须是可操作的。

其实，同样的经验总结也适用于其他复杂的领域。例如，教育捐助基金会已经认定，给予学生及时、具体、可执行的反馈，可能是教育领域最重要、最具成本效益的变革之一，这样的变革能提升儿童教育水平。良好的反馈，在最基本的情况下，可能就意味着在一个学生刚有了良好的表现之后，你就能阐明这良好表现背后的意义，而不是简单地说“正确”。良好的反馈，应该能提供关于如何改进的具体指导，而不仅仅是告诉学生哪儿错了。在教育捐赠基金会的许多关于最佳教育实践的研究中，他们发现良好的反馈是可以引入学校的最有效的实践之一，可以帮助学生取得相当于在校学习八个月的进步。这比其他许多惯常的做法要有效得多，比如家庭作业（相当于中学在校学习五个月或者小学在校学习一个月）、延长在校时间（相当于两个月）。而且它也很便宜：把培训时间和覆盖老师的成本全部考虑进去，平均到每一个学生的头上还不到100英镑。

如果这三个原则听起来让人感觉平淡无奇——反馈应该是及时、具体和可执行的——那么反过来想想，在现实世界中，这三个原则能够完全得到遵照执行的情况又是多么少见。在每年的绩效评估中，全世界大多数组织和机构仍然依赖每年一次的年度业绩评价。但是，任何一个曾经完成过年终绩效评估的人都知道，

通常，反馈在收到的时候就已经过时了。而且，这种反馈往往也不够具体（当它要涵盖你一整年所做的事情时，它又怎么可能做到具体呢？），结果人人都很难弄明白他们接下来到底应该怎么做才可能会更好。正是出于这个原因，世界各地的公司都正在逐渐放弃这种做法。埃森哲咨询公司在全球范围内拥有超过30万名员工，该公司最近就叫停了以往例行的年度业绩评估，以反馈会议的方式取而代之，在一个项目结束时，鼓励进行更简短、更尖锐的反省和思考。在行为观察小组，我们现在还没有完全放弃年度业绩评价，但我们已经开发出一种内部在线反馈系统，每个项目结束时，鼓励每个人及时反馈给他们的工作伙伴，反馈重点要放在希望人们继续做什么（或者，希望可以换一个方式来做）。

还有另一类行为科学领域的研究，为如何提供和接受良好的反馈留下了许多经验总结。为了理解这一点，我们必须和两名研究人员，克劳迪娅·穆勒和卡罗尔·德韦克，一起回到他们在哥伦比亚大学的研究基地。他们注意到，如果有人在课堂上、体育场上或是在生活当中的任何一个方面表现得很棒，那么，普遍认可的正确做法就是表扬他们天生的智力或能力。例如，如果一个孩子在考试中得了高分，或者画出一幅特别好的画，那么，夸赞他们是多么的聪明，似乎是最自然不过的事情。但是，穆勒和德韦克担心，赞扬孩子们的原始天分可能会产生一些负面作用。如果你被引导着去相信你天生就有数学天赋，那么如果下一次考试不及格又算是怎么回事？这难道不会让你质疑自己的能力吗？而且，这难道不会导致你无法挑战自己，去承担那些有暴露自己缺陷的风险的任务吗？

因为有了这些担心，他们于是就开始着手寻找解决这一类问题的方法。他们组织了一项对一些小学生的研究，给这些学生安排了要解决的一系列问题，并且有严格的时间限制。孩子们不知道的是，研究人员要改变他们所给出的反馈类型，而不管他们在这三组任务中实际取得的成绩是多少。在第一组任务中，所有的孩子都被告知他们做得很好（他们都被告知得分至少有80%），然后对孩子们给出不同类型的反馈，为他们的成功提供不同类型的解释。一些孩子是因为他们的能力而受到表扬（“在这些问题上你十分聪明”），而其他的孩子则因为他们所付出的努力而受到表扬（“在这些问题上你一定非常努力”）。然后，研究人员又给孩子们安排了另一组更困难的任务，他们被告知表现不佳（他们都被告知得分不超过50%）。然而，第二组任务并不是这项研究的真正主题。研究人员真正感兴趣的是，当这些孩子面临第三个挑战时，这两组不同的孩子会做出怎样的反应。那些因先天能力而受到表扬但后来又遭遇挫折的学生，他们在第三组任务上的表现，会不如那些被告知在第一次挑战中成功是因为他们努力了的学生吗？

答案显然是肯定的。当孩子们得到关于第一个任务的反馈，表明他们之所以能取得好成绩是因为他们很有天分，然后在第二个任务中又经历了失败，那么他们在第三个任务中的表现就会直线下降。尽管他们有可能会更熟悉这一类型的任务，但他们实际上在第三组任务中所获得的分数比第一组任务要少。而那些因努力而受到赞扬的学生，在第三组任务中的表现明显有了改善，他们更有可能坚持努力来解决所面临的问题，更有可能在将来主动选择能让他们学到东西的任务，而不是想着“那些都是我本来就

很擅长的问题，所以我可以做给你看，以证明我很聪明”。

自从这些开创性的研究工作开展以来，德韦克一直在关注着同样的原则在其他诸多不同领域里的实际应用，几乎所有这样的实际应用都可以助推我们实现目标。她通过描述两种不同的“心态”来解释这一原理，一种是“固定心态”，这是一种信念，认为我们的品质是一成不变的，结果导致我们需要持续不断地、一而再，再而三地证明自己。在前面提到的那项关于小学生的研究中，孩子因其天生的智力而受到表扬时，他实际上就是在被鼓励着以一种“固定的心态”去思考。另一种心态，也就是在那些因为努力而得到赞扬的学生当中被鼓励着的心态，是一种“成长心态”，它建立在这样一种信念之上：你的基本素质是可以通过努力来不断培育和完善的東西。德韦克给出的富有启发性的观点是，尽管人们的能力各有不同，但“每个人都可以通过勤奋和历练来获得改变和成长”。如果你能对他人的努力和坚持给出赞美，而不仅仅是赞美他人的天赋和秉性，你更有可能帮助你自己——以及任何与你一起工作的人——达成目标。

所以，好的反馈并不仅仅是能让你知道现在的你已经走到了哪个位置。我们已经看到，当反馈很重要的时候，反馈所给出的信息与它所涉及的事件之间的联系，越紧密越好。

我们也看到，反馈是否明确、是否可执行，这些也非常重要——你需要能够做一些事情来作为反馈的结果（即使是要做你一直在做的那些事情）。最后，我们还看到，简单地称赞人们天生擅长某件事，并不会像鼓励他们努力和坚持那样有效。

规则3：对比自己与别人

在本书第二章，我们看到了给出一个好的提示是如何有效提升选民的投票率的。考虑到选民投票率即使出现相对较小的变化也会对选举结果产生较大的影响，因此这也就无怪乎它会一直是行为科学研究领域的重大课题，然而，其他工具也被证明是有效的——最明显的是在选举日前后向选民发出的“比较反馈”。

这项研究始于2006年8月，研究工作的关注点是美国密歇根州的大约18万户家庭，当时，该州即将举行初选，研究人员将这些家庭按照他们的地址做了分组。在美国，选举是实验证据的一个不错的来源，因为选民记录（记录某选民是否投了票，不记录他投了谁的票）都是公开的。这让研究人员可以很容易地从中看出，假如你做了一些事情，那么接着会发生什么——比如给那些有资格去投票的选民写信，用越来越强烈的表达方式督促他们。在这项研究中，一些信件敦促选民要履行公民义务去投票，这些信件使用了加黑加粗的大字“要履行你的公民义务——去投票！”对另一组人，施加给他们的压力继续加大，在给他们的信件中，列出了他们家庭全部成员的投票记录。如果这个人在2004年的预选和大选中投了票，“投票”这个词就出现在他们的名字旁边；如果没有投，名字后面就是一片空白。如果嫌这还不够，他们在信中会向收信人保证，这个名单将会更新，并在选举后再次发出。好了，你可能会认为，这帮研究人员简直是在搞恶作剧。但是，他们决定在最后一组的信件中还要继续加码。就前一组的信件而言，他们只是列出了每个家庭成员的投票记录；但是就最

后一组信件而言，他们还列出了收件人邻居们的投票记录；而且这些收件人也被告知，选举后将更新这些表格；换句话说，每个家庭的成员都会知道他们邻居的投票记录，邻居也会知道他们的。

调查结果揭示了督促人们前去投票的最有效的方法之一。研究人员称，其结果真是令人吃惊。敦促选民要履行公民义务到投票站投票的信件，确实带来了一个小小的、积极的影响，但这个影响要是与提醒家庭自己的投票记录所引起的戏剧性增长相比，那就显得微不足道，因为在这一组群中，投票率跃升了16%。然而，最大的收获来自最后一组，也就是当一个人的投票记录要与邻居的投票记录一同出现在信件中的时候。这一组群，投票率居然显著上升了27%以上——对于任何一种不涉及面对面地敦促选民到投票站投票的竞选宣传活动来说，这种增长几乎前所未有。

人们总是很在意别人对自己的看法，总是很在意与他人比较会如何，人总是要深受周围人怎么做、怎么说的影响。这与行为科学家们所称之为的“社会规范”有关。“社会规范”是指某一特定社会阶层或群体的价值观、行为方式和总期望值，它引导着人们的行为。一项又一项的研究结果表明，让人们意识到其他大多数人在做什么——被称为“描述性社会规范”——可以帮助巩固其潜在的行为动机。关于这个说法，存在着一个很好的理由，即人们不仅要受到他人行为的严重影响，人们也常常不知道其他人在做什么，并且倾向于低估他人的良好行为。比如我们总是不自觉地倾向于认为，其他人极可能逃税，消费大量的高脂肪食物，几乎不锻炼身体，而实际情况却往往并非如此。这就创造了一个机

会：通过了解和交流正在广为盛行的社会规范，可以帮助我们激励自己和他人。

行为观察小组一直在把这个研究结果转换成许多不同的方式，从而鼓励人们改变行为，本章开篇那个全科医生诊所的例子，就属于这类案例。医生们，在专业人士群体当中也是概莫能外，照样不会只关心自己在做什么而对他人的言行置之不理。他们照样在乎同行怎么看待他们，以及他们的做法是否合群，是否符合当下的社会规范。

也许关于上述行为原则最著名的例子就是督促人们按时纳税，成千上万的未能按时纳税的人，收到了包含描述性社会规范信息的信件。我们发现，仅仅在信件中告知人们“十个人中有九个人按时纳税”，就能促使更多的人主动支付他们所欠的税款，以免最后会被告上法庭。但我们 also 发现，信件中的描述性规范说得越具体，信件就越有效。当告知人们“你所在地区的绝大多数人都能够按时纳税”时，这样的措辞就比泛泛而言更加有效。不过，即便如此，上面的说法也不如下面的信息有效：“大多数像你这样欠税的人现在都已经付清了税款。”这些在措辞上的微小变化是更广泛的干预措施的一部分，这些干预措施给英国皇家税务及海关总署（HMRC）带来了超过2亿英镑的收入。这些干预措施还帮助促成了HMRC内部的一个涉税行为及客户观察小组的创建，该团队致力于继续推进这些干预措施的相关工作。

当然，我们这里并不是在说，当你朝着目标前进的时候，必须得找到这样一个人给你写这样一封信，把你与其他人进行比较。但好消息是，过去的几年里，各种应用程序和网站的数量出

现了爆炸式增长，这可以让你将自己和其他人的相关情况做个比较。其中一个最好的例子就是Fitbit，它是一款可穿戴设备，可以测量你完成了多少运动量，可以轻松地将你和朋友们的表现进行比较，还可以创造各种挑战，激励你和朋友们相互竞争，一试高下。例如，当欧文在新加坡与萨姆在一起时，后者是行为观察小组新加坡办事处的负责人，萨姆向他提出了一个步行挑战，看看在一周的时间里，谁能走出最高的步数。最终，萨姆获胜，但他俩在挑战结束时，都比平日在没有竞争对手的情况下多走出了一些步数。

这类应用软件所具有的可以促成人们相互竞争的特色，促使凯伦廷德尔在其澳大利亚的办公室里面琢磨着，“比较反馈”在团队层面上是否会像它在个人层面上一样有效。因此，我们与“11月蓄须”（男人女人在每年的11月通过蓄发、蓄须活动来促使人们关注男性健康的慈善活动——译者注）慈善机构合作进行了一项大型研究，在研究过程中，澳大利亚Lendlease公司的员工们可以得到资助的Fitbit智能手环，以此来激励他们增加活动量，并测量每天的步数。总计50个小组（由646个人组成）被随机指定接收某一种或两种类型的反馈信息。第一组接收到的是一般性的排行榜式的反馈信息，显示哪些团队处于领先地位。第二组也接收到了团队绩效反馈信息，但信息的内容不同，有他们小组目前的排名，他们离最佳小组还差多远，以及小组中最勤奋的人是谁。这样的反馈信息，明显有助于激发他们的表现。令人惊奇的是，这样的反馈对那些之前最不爱活动的人产生了特别大的影响——而他们恰恰是那些最需要得到帮助的人。

你甚至可以将相同的理念运用到整个组织的层面上。想象一下，你是英国政府某个很大的部门的负责人。现在是2010年，你领导着成千上万的员工，在重重压力之下，要实现政府的本年度既定目标。然而你又听说，首相刚刚宣布，所有部门都将削减至少10%的碳排放。你感觉如何？现在想象一下，所有部门的能源排放执行情况要进行对比、排名，而且这些数据将要在每周一次的各部门负责人会议上进行分享。如果你在卫生部工作，就这一项指标而言，你的表现比你的同僚要差或者更好，你现在感觉如何？这对你的行为有什么影响？这正是我们在2010年帮助政府建立的一个计划。到2011年，政府各部门的碳排放量直线下降，每个部门都实现了10%的减排目标，一些部门（如能源和气候变化部门）还大大超出了原定目标。

所以，“比较反馈”在各种情况下都会很有效。但在我们急急慌慌地告诉别人，相对于其他人，自己的表现如何之前，我们应该意识到一个非常重要的提醒，即要小心，如果做不好，有可能会适得其反。因为这样做，很容易在无意中造成一种变相传播不良社会风气的局面，即变相强化了那些虽然消极但却正在盛行的社会规范。比如在全科医生诊所出现的那些手术提示，本意当然是敦促患者要按时就诊，但有时却说成了“因为有太多的患者不按时就诊，所以我们才向你发出这个提示”。通过向人们发出“每个人都在做”的信号，你可能会无意中鼓励更多的人去做你想阻止其发生的事情。所以，如果你和同事、同伴没有好好锻炼、没有戒烟或者减肥失败，最好不要到处宣扬，因为这样做可能就在无意中唤起了这些消极的“描述性的社会规范”。幸运的是，有一些做法可以减轻这样的消极影响。第一点，要想清楚你信息的发

送目标是谁。举个例子，请记住，在全科医生诊所的那项研究中，我们只针对那些开处方最多而不是那些开处方最少的诊所发出信息，这样我们就总是能够说别人比他们做得更好。第二点，这一点对于那些表现已经不错的人来说尤其有用，就是要通过综合评估某人的表现来补充“比较信息”（行为科学家称之为“指令性规范”），即告诉那些表现已经不错的人，他们做得很好，而且要继续坚持，这样做，就可以避免负面影响。

所有这些“比较反馈”的例子都表明，人们不仅仅只关心行为表现上的绝对水平，他们还会关心与他人比较时的相对水平，有时，对相对水平关注甚至还要更多。在最高层次上，这是很有意义的。奥运会100米短跑，运动员不只是关心自己能跑多快，他们最关心的其实是比竞争对手跑得更快或者更慢，以及他们所能获得的奖牌的颜色。事实上，一项关于运动员在奥运会上获得银牌和铜牌的研究结果声称，那些排名第二的人不太高兴，因为他们倾向于把这与金牌的“失之交臂”联系在一起，而铜牌获得者则更有可能会在领奖台上大松一口气。在生活当中的方方面面，类似的情形也常常出现。比如，我们不只是关心自己的薪水是多少，我们还关心自己的薪水比做类似工作的同事是多些还是要少些。因此，我们建议你使用“比较信息”或是“比较反馈”来助推自己进步。如果这样做了，它就可以让你更快地实现目标。

反馈是实现目标的必要因素。但正如我们所看到的，在一些最关键的工作和生活领域，我们还尚未能够建立起某种机制，以使我们能够看到当下所处的位置与想要达成的目标之间的距离。随着新技术的发展，从来没有一个能比现今更好的时刻，让我们

可以开始思考如何才能得到良好的反馈。各种理财类应用软件，可以让你实时监控你的总支出以及分类开销，而这在过去对所有人来说都是不可能的，除非你拥有一名最敬业的会计师；智能手环、健康追踪器一类的装置可以让你实时监控你的锻炼水平，可以精确地监测你的运动量。在工作场所，各个公司正在努力开发新的绩效管理方法，使员工能够在一年中能经常性地、更频繁地得到反馈（而不是要等到年底才能得知关于自己的业绩评价）。但在享用这些新技术、新装备所带来的便利时，你也应该记住，信息本身并不会自动形成助推作用。首先，你需要知道你现在在哪里，离要去的地方有多远。其次，你需要明白，有哪些是你可以做并以此来提升你下一轮的表现。这就是我们为什么要说，反馈是明确具体的、针对个人的、具有可操作性的，而且关注人们的勤奋努力而不是关注人们天赋秉性时，才会是最有帮助的，因为只有这样的反馈，才能引导你接下来要怎么做。最后，我们已经看到，能获得关于自己的所有信息固然不易，但如果你还能将这些信息与他人做出比较，那样就会更好，会助推你更快地实现既定目标。

第七章 连接纽带

悉尼北部的海滩是一个充满田园风情的地方。金色的沙滩绵延数千米，旁边的国家公园里到处是野生动物。海滩的一边是太平洋，美丽的海湾风景蜿蜒至城市的另一端，人们可以在早上先去游泳或冲浪，然后再跳上渡轮去上班。这样的愿景对于许多人来说是现实，然而，对于另一些居民来说，却只能是一个遥远的梦想，或者，这至少就是布拉德的感觉。布拉德，16岁辍学，开始给人打零工，挣的钱只够付一些小账单，没有任何长期愿景。两年的时间里，他的工作换了一个又一个，在一家DVD商店干了一阵子，在一家冲浪器材店里当过学徒，在最受欢迎的海滨咖啡馆和餐馆、酒吧里当过招待。

正是在干招待的期间，布拉德心中的一把火被点燃了，他开始对他为顾客提供的食物感兴趣。各种菜品的风味，还有它们散发出来的香气让布拉德痴迷。他对肉类食物特别感兴趣——铁扒上烤着的牛排、羊肉和连骨猪排，这些都是他经常要为顾客端上去的菜品。所以，在他18岁的时候，他决定下一步不能再打短工了，他要开始追求自己的爱好、激情，即使这意味着重新开始，意味着要少挣些工资。

但布拉德的麻烦在于，他不知道从哪儿开始。然而，几周后，他注意到当地一家肉店要招一个新学徒。这家店的老板格伦正在为一件事苦恼：最后的两个学徒也走了，本来是四年的学徒期，他们只待了几个月就离开了。这一次，格伦决定，他这个师傅要换个当法。因此，当布拉德向他打听这一空缺时，格伦决定

要反其道而行之。他描述了种种情景来说明要当一个肉店的学徒将会怎样辛苦，大清早就得起来，日复一日枯燥乏味的劳作，无休无止地切、割、剁那些最便宜的肉，还有大量的清扫、清洁。更有甚者，四年之后仍然还处在这一行当的最底层。格伦认为，许多像布拉德这样的年轻人，他们对学徒期都有一种不切实际的期望、幻想，这样才能解释为什么会有40%的学徒撑不到学徒期结束，而这些半路逃兵中，有近一半的人在第一年就跑掉了。

格伦想让布拉德明白，这可是一份苦营生，从学徒的第一天开始就是。然而，当格伦意识到布拉德是认真的，而且对肉类加工这一行当是真正热爱时，他的语气开始改变了。格伦对布拉德解释说，从长远来看，多练习切肉会让他受益良多，而且他可以慢慢地从品质较低的肉类转移到优质牛排上。格伦还强调，如果布拉德能坚持学习下去，并且始终做到全身心地投入，他就会教给布拉德自己的全身本领。格伦的话对布拉德产生了奇怪的影响。这么多年，工作干了一份又一份，没有哪份有前途的，当格伦收了布拉德做学徒时，布拉德却下定决心一定要好好干。

布拉德为自己设定了一个长期的、延展性的目标。他深知这是一项艰巨的任务。多年来，他日复一日地磨炼自己的技能，切肉、剁肉、为制作香肠备料、剔骨以及清理地板和清洁冰箱。他发现，专注和努力渐渐开始有了回报，他觉得一切都好起来了。随着时间的推移，格伦给了他更多空间，让他去尝试新事物，比如为商店的腌肉设计调味料配方。

作为与新南威尔士政府合作项目的的一个部分，当罗里跟布拉德交谈时，布拉德解释说，当感觉好像所有的辛勤努力都开始得

到回报时，这会促使你把眼光放得比以前要更远。布拉德的总结似乎很清楚，如果你要坚持不懈地追求一个长期目标，你必须准备好投入时间，努力实践，并不断在追求目标的过程中总结经验、吸取教训。

前几章我们重点讨论的是那些可以用来助推人们实现目标的方法和技巧，这一章有点不同，讨论的是将这些方法和技巧形成一个纽带，从而来助推我们实现长期目标，尤其是那些需要我們不断地学习、提高的目标。坚持不懈地追求一个目标的三个黄金法则是：

·刻意练习重数量，更重质量。如果你的目标要求你随着时间的推移不断提高自己的技能水平，你应该记住，实践的效果和你花在做这件事上的时间一样重要。

·将每一次试错都看作是额外奖赏。一旦把目标分解成了几个独立的步骤，你就可以通过实际操作来逐渐提高自己的技能水平——通过小的试错、改变，看看哪些是可行的，哪些是不可行的。

·留出反思和庆祝的时间。花点时间好好反思一下哪些做法是有效的（以及还有哪些不是很有效），并记得要在进入下一个目标之前，为自己的成就好好庆祝一下。

规则1：刻意练习重数量，更重质量

这是2006年全美拼写大赛的决赛。有近300名参赛者，每一位都是实力很强的拼字高手，已经在一轮又一轮的、越来越艰难的角逐中胜出。在黄金时段的电视直播节目中，最后两位年轻选手的压力巨大。菲诺拉·哈克特，14岁，来自加拿大，她要拼写的是“Weltschmerz”这个词，这个词被用来形容人们在将现实世界与某种理想状态进行比较后所产生的那种沮丧、忧愁和抑郁情绪。所以，这可能有点讽刺意味，经过19轮完美的拼写比拼之后，菲诺拉竟然让这个词给困住了。凯瑟琳·克洛斯，13岁，来自新泽西，正试图在她的第五次尝试中赢得拼写比赛。她要拼写的是“Ursprache”这个词，意思是一种假想的“母语”语言——结果，拼写正确。凯瑟琳当然是兴高采烈，上台接受颁奖，一个巨大的、金色的奖杯，并接受采访，这简直就是超级明星的阵势，而不像是在采访一个爱拼字的孩子。“我简直不敢相信，”她说，“我知道怎么拼写这个单词，我那时候就是感到震惊。”当晚，许多观看拼字比赛的人也对这些年轻人的能力感到震惊，这些年轻人似乎有能力拼写出大多数年龄是他们的两倍或三倍的人甚至都没有听说过的单词。我们大多数人都会认为，凯瑟琳的胜利靠的是她与生俱来的、超人的天赋。换句话说，她生来就是胜者。

但与大多数人不同，对人类拥有不同凡响的才能感兴趣的行为科学家，并不会做出这样的假设。其中一位就是宾夕法尼亚大学的心理学教授安吉拉·达克沃斯，她对凯瑟琳的胜利特别感兴趣。由达克沃斯来提出这个问题再适合不过，她有一段关于自己

的著名描写。她说，小时候父亲就告诉她，她可不是什么天才。然而过了几年，简直让人大跌眼镜，她被授予了麦克阿瑟奖学金，就是那项广为人知的“天才奖学金”——它不附加任何条件，将62.5万美元以定期津贴的形式支付给获奖者。达克沃斯花费了毕生精力来探求究竟是什么因素推动了成功和目标的实现，她得出结论：尽管天赋确实存在，但它也只能给你带来某种程度上的成功。普通人和那些追求伟大事业的人之所以存在着天壤之别，差的就是一种特殊的激情和毅力，她称之为“坚毅”。她希望弄明白，这是否也有助于解释凯瑟琳在拼写大赛上的成功。因此，在拼写大赛最后一轮比赛开始之前，她和同事着手与所有的决赛选手进行接触，希望能找出引导他们通往成功的素质。她想知道，这些决赛选手平日的练习强度，练习更多的人是否就能得到更多的成功。她还想知道，他们所做的那些练习有什么不同。

这些研究的结果挑战了一些人的成见，即认为有些人对运动、乐器或拼字能力有着天生的禀赋。安吉拉和同事们发现，练习越多的孩子，在比赛中走得越远，这种说法现在听起来应该不足为奇了。安吉拉知道，情况本应如此，所以第二个问题才是她最感兴趣的：她希望搞清楚，孩子们所做的这些练习是否有助于解释他们的成功。研究人员将这些孩子们的练习归纳为三个大的分类，涵盖了他们的绝大部分学习内容。第一大类是口头文字消遣活动，如消遣式阅读和玩文字游戏；第二大类是做小测验，由另一个人或电脑来当考官；第三大类是对单词拼写及其词源的逐项研究，这一大类是安吉拉和她的同事最感兴趣的，因为它符合“刻意练习”的定义，这类练习被描述为一种旨在提高表现水平而需要付出努力的活动安排。并不令人意外的是，拼写大赛的决

赛选手们普遍认为，刻意练习是他们所做过的最不愉快、最耗费精力的练习，不像口头文字消遣活动那样有趣而且毫不费力。

浏览这些数据时，安吉拉发现那些认认真真致力于刻意练习的孩子们更有可能在比赛中取得好成绩；其次，是那些愿意坚持虽然不愉快但却更容易成功的拼写策略的孩子们。

换句话说，如果天赋不能保证成功，那也不能盲目地投身实践。重要的是既要保证实践的质量，又要保证实践的数量（再加上一点运气和你周围人的支持）。这一观点的提出之所以重要，原因是这个观点与马尔科姆·格拉德威尔的《异类：成功的故事》书中所普及的假设相冲突。这类作品通常会考察一些有着非凡成就的极端例子，并得出结论：达到一万小时的实践时间，掌握任何一个领域多多少少都是可能的。格拉德威尔是从一篇当时还鲜为人知的论文中接受这一论断的，该论文由安德斯·爱立信（与安吉拉·达克沃斯有过合作）发表于1993年。安德斯·爱立信曾在西柏林音乐学院学习小提琴，他发现这些学生中最有成就的那些人，在他们20岁之前平均要花一万小时去练习——远远超过同龄人。他借此提炼出这一论断，格拉德威尔将这一研究发现外推到几乎所有其他领域。例如甲壳虫乐队，在他们早期的职业生涯中，曾在汉堡俱乐部演奏了一万小时；比尔·盖茨，在创立世界上最赚钱的公司之前，花了大约一万小时来磨炼计算机编程技能。

正如安德斯·爱立信后来所指出的那样，这一论断的问题在于，它没有把前前后后、方方面面的因素叠加起来考虑。首先，学习小提琴的学生，即使他们平均用了一万小时去练习，但这个数据考察的只是在校期间，而在入校之前，他们已经练习了多

年。而且这也只是一个平均数字——所以一定有很多学生要练习超过一万小时才能做得很好，而另外一些学生的练习时间则要远远低于这个数字。更何况，这个结论还没能在其他领域进行深入探讨，究竟需要多少时间的实践，能够达到这样的水平和能力。例如，据估算，大多数国际钢琴赛事都是由30岁以上的选手赢得比赛的，到这个年龄，大多数参赛选手的苦练时间大约在2万～2.5万小时。但关于爱立信的论断，主要争论的焦点并不在于如何最精确地计算出平均水平，而是在于格拉德威尔主要关注的是实践的数量，不是实践的质量。爱立信的研究主要集中在“刻意练习”上，这需要练习者做到长期的专心致志、安排周密、锲而不舍，并虚心接受指教，才能将自己推上能力的巅峰，达到学习或训练的某种极限。

本书关注的是，我们如何通过一系列小的改变来实现我们更多的、日常化的目标。我们中的大多数人也许都会想起，我们曾经投入很多时间做过的事情，而这些事情做到某一阶段，只是因为我们没再做刻意的练习，致使没能更进一步。例如，罗里踢足球已经很多年了，中学和大学时期，他曾被公认为是一个相当不错的球员。在过去的几年里，他估计自己大约已经花了4000～5000个小时来玩球或训练。但他很遗憾地接受了一个事实，那就是他并没能去参加世界杯足球赛。这是因为，尽管他已经在学校里和队友们一起接受过数百次的训练，但这些训练都是一些典型的轻体能、基础性的运动和练习赛。除了刚刚接触足球的时候，那会儿还是要么脚找不到球要么球找不到脚的阶段，罗里从来没有刻意拓展过自己。而且，他从来没有被迫地、心无旁骛地专注于自己在比赛中最需要关注的那些方面——比如他不能用左脚精

准地传球或者射门，近身防控能力也只是二流水平。同样的例子，欧文估计，他迄今为止已经玩了2000~3000个小时的吉他，而且在他只有十几岁的时候，通过每周的训练课程，他就已经成为一个中等水平的古典吉他玩家。这就迫使他通过一种类似于刻意练习的方法来磨炼技巧，例如，他会强迫自己学习如何弹奏“颤音”，这就要求他反复地用三个手指不间断地弹奏一个音符，要弹得足够快，快到无法分辨出单个的弹拨音。对于初学者来说，颤音确实很难弹，但如果能在两次指导课之间拿出足够多的时间去练习，你就可以逐渐加快自己的弹拨速度，直到把颤音弹得足够出色。但就像罗里一样，欧文发现，早些年的那些刻苦训练，让他感觉自己似乎已经达到了较高的水准，于是他开始为“快乐”而弹，停止了吉他训练课程，然后，他发现自己的弹奏技能已经封了顶。然后有一天回望过去，他们都追悔莫及。

因此，在向着目标攀登的过程中，人人都有能力改善自己的行为表现。但你要明白，要做到这一点，需要一段时间的勤奋努力和专心致志。要想真正学有所成，必须将你的刻意练习整合到更广泛途径上去，整合到“小逻辑”的思维框架中去，这就要从设定目标开始。想要切实做到“天天向上”，你需要准备好给自己设定一个适当的、具有拓展性的目标——需要历经一番挑战才能实现的目标。这个目标可能是学习一项新的技能，你知道要掌握它（一种语言或一种新的乐器），必得吃上一番苦头，但这也可能意味着，你需要调整对目标的期望值。例如，除了在本书导读中讨论过的，我们在英国求职中心引入的那些改良之外，我们还对求职活动水平的需要进行了重新设置（从以前每周至少3次求职，到每周超过50次求职）。当你开始思考，如何将这个目标分

解成各个组成部分或步骤时，你就可以考虑需要从事的那些实践活动的质量问题了。对于拼字比赛的冠军来说，这可能是一个新的单词类别；对于足球运动员和音乐家来说，这可能是要专注于一项特定的技能；在工作中，这也许需要你努力提升业务演示技巧，拥有引人入胜的展示能力。在英国求职中心的工作中，这意味着我们要专注于求职者个人可以改进的具体事项——对一些求职者来说，可能需要提升数学和英语方面的技能，而对另一些求职者来说，则可能是要学会写好一份合适的简历。最后，如果没有一个好的反馈机制让你能够从正在从事的实践活动中得到进益，那么这些专注的、努力的活动也不会让你走得太远。你的球技越来越好吗？你能拼出新的单词吗？你的演讲技巧提高了吗？你会收到更多的面试邀请吗？

我们中的大多数人都不可能成为奥运冠军、国际象棋大师、一流的拼写高手或是超级故事大王，但我们所有人都有可能成为更好的父母、员工、运动员或是乐手。为了提高我们在通往长期目标过程中的行为能力和表现水平，我们需要给自己设定更多的拓展目标，然后用更加专注的方式来一项一项地实现它们，从而一步一个脚印地提升自己。就像本书中的其他见解一样，你所做的微小的改变，终将凝聚成巨大的飞跃。然而，即便如此，小并不意味着简单，它还是需要聚精会神、尽心尽力并锲而不舍的。

规则2：将每一次试错都看作是额外奖赏

每年大约有100万人加入NHS（National Health Service，英国国家医疗服务系统——译者注）的器官捐献登记。看上去似乎人数不少，但在英国，平均每天都有三位患者因为没能及时得到需要的器官而死亡。正是这种现状促使NHS与我们行为观察小组取得了联系，想寻求一些好的方法和建议，以鼓励更多人加入捐献登记。领导这项工作的雨果·哈珀和费莉西蒂·艾尔盖特认为，有一个领域特别值得一试，就是车辆审验和驾照申领。人们在办理这两项业务时，通常都被劝说在器官捐赠登记簿上签名，现在应当尝试改变一下劝说的方式。每年会有数百万人使用车辆审验和驾照申领的网站，所以，如果能对显示加入人数的提示窗口做一个小小的改变，可能会产生不容小觑的影响。这个想法很简单。我们会分别测试八种不同的方法鼓励人们注册，然后看看哪一种方式效果最好，无论哪种方式“赢”了，都是好信息。好了，如果你愿意，现在就可以试试，看看下面两条消息哪个效果最好（参见下面的截图）。在你做出判断之前，请留意，其中的一条信息是最有效的，与原来的标准提示信息相比，新的提示信息每年帮助增加了大约9.6万名器官捐赠者；另一条则是唯一会导致结果适得其反的测试信息。做出判断之后，先不要急着看答案，请好好想一想，为什么你认为你的选择可能是最好的，而认为另一条可能会失败。

[返回](#)

服务

谢谢

请加入 NHS 器官捐献组织

如果你需要器官移植，你愿意有一个吗？

如果愿意的话，就请帮助别人。

[加入>](#)

或者 [了解更多](#)

[返回](#)

服务

谢谢

请加入 NHS 器官捐献组织

每天都有成千上万的人在看到这个页面之后决定注册。



[加入>](#)

或者 [了解更多](#)

过去的几年中，我们曾在各种会议、研讨班、讲习班上向成千上万的人展示了这组截图，而且我们问到的大多数人都会选择两条信息中的一条——要么是敦促效果最好的信息，要么就是适得其反的信息。敦促效果最好的那一条信息是：“如果你需要器官移植，你愿意有一个吗？如果愿意的话，就请帮助别人。”与

本书第五章“分享机制”中列出的原则相一致，在这种背景下，互惠互助的感受产生了非常强大的效果。减少注册人数的就是配有一群人照片的那条，告诉你：“每天都有成千上万的人在看到这个页面之后决定注册。”如此看来，这张照片会误导人们把一条严肃的信息看成毫无特色的行销广告。之所以知道问题出在这里，是因为在另外一个测试里，文字完全相同，但没有照片的消息，测试结果却增加了注册率。我们发现，事先告诉人们结果，然后再让他们解释为什么这一条要比另一条好时，人们很容易说出各种理由。从“事后诸葛亮”的角度来看，原因很简单——对于这种现象的描述甚至还有一个专有名词：事后偏见。但在缺乏对前述那么多情况的了解之前，这会是一项颇为棘手的任务。你自己很可能也感受得到——在被要求预测哪个更好之前，你可能并不知道答案。

在过去的六年里，行为观察小组率先运用了实验验证的方法来帮助政府甄别政策中的哪些方面是最有效的。这种方法与“分块”相辅相成——将你的目标分解成更小的、独立的步骤，这样，每一个步骤都可以进行验证，观察哪些改变正在推动事物原有的格局向良性方向转变。本书列举过许多这样的实验，每项实验都涉及一个简单的问题：它有用吗？在给那些没有按时缴税的人的信件中，如果我把第一行更改为告知他们已经有多少人按时缴纳了税款，这会导致更多的人按时缴税吗？答案是肯定的。如果我给人们发送一条信息，附件是他们家的红外图像，显示他们正在浪费能源，并将这样的信息与不带红外图像附件的相同信息做比较，是否会让更多的人开始对他们的房屋采取隔热、保温措施？答案是否定的。这样的信息会减少亮度较高的红外图像的数

量，因为有些红外图像显示亮度较高，并不是因为房屋隔热、保温措施不好，而是灯火通明，而有些人恰恰认为房子灯火通明才可爱、舒适。

如果你认为这种实验性的方法仅限于特定的政府机构，那你就错了。在本书第一章“设定目标”中，我们看到，英国奥林匹克自行车队采用了同样的理念。实验性方法还帮助了一级方程式车队，使其针对对手进行了一系列小的改进；这种方法还被教育基金会用在校园中，探寻什么样的措施能够起到作用；这种实验性方法甚至解释了为什么像谷歌这样的网络技术公司会选择特定的页面布局和配色方案。谷歌，就像很多其他的互联网公司一样，对现行做法做出的每一步微小改进，都要经过测试，看看哪个最好。他们最近发现，通过对谷歌工具栏使用的蓝色阴影做一个小的改动，就能够增加约2亿美元的广告收入。

这些实验性方法的共同之处在于一个相同的认知，就像我们之前提到的敦促器官捐献登记信息，人们认识到：承认自己不知道什么，才是最有效的。从很多方面来说，这正是我们所有人需要克服的最大障碍。正如《魔鬼经济学》一书的作者史蒂芬·都伯纳和史蒂芬·列维特所声称的那样，英语中最困难的句子不是“对不起”或“我爱你”，而是“不知道”。问题是，在几乎所有的工作、生活和娱乐领域，我们都无法接受这样一个事实：我们确实不知道什么是有效的、什么是无效的。作为行为观察小组的首席执行官戴维·哈尔彭认为，世界各国政府的最大问题就是，我们并不确切地知道我们是否在做正确的事，那些已经投入了大量资源的项目——全新的课程、就业支持一揽子计划、司法判决等——是否

确实可行、管用。

只有当我们在某种程度上去实验、验证这些项目，使我们能够看到如果什么都不做会发生什么（通过测试对一个控制的新干预），我们才可以肯定该项目能否达到预期的效果。关于这一点的最好注解就是那些不幸的实例，实验证明，原本假设其可以产生积极的影响，而实验结果证明其影响很小，或者实际上造成的是负面影响。那些不幸的实例当中有一项计划被称为“现身说法”，它是在美国发展起来的，目的是为了预防、阻止青少年犯罪。这个想法很简单，组织孩子们去参观一所成人监狱，在那里，他们可以听到囚犯们自己讲述监狱里的真实生活。计划安排的活动可能还包括过一天囚犯的生活，或者听取经审议的、带有一定侵犯性的囚犯陈述。“现身说法”在美国被广泛采纳，并被世界各地的司法系统所效仿，一些早期的评估似乎也表明该计划取得了巨大的成功。到了1978年，有人制作了一部关于这项计划的纪录片，该片接着又获得了奥斯卡最佳纪录片奖。糟糕的是，这个项目并没有获得成功，实际情况甚至还要更糟。对九个“现身说法”活动的主要评估发现，该计划实际上提高了那些参与活动的青少年的犯罪率。到1997年，在向美国国会提交的一份复审500项预防犯罪的评估报告中，这个项目被列入了“不起作用”的类别。这就是为什么在大规模引入新的理念、新的方法之前，实验、验证会是如此重要。

现在，我们知道，想成为一名更优秀的管理者或是想减肥、想戒烟、想提升音乐演奏技巧或学会一门外语，虽然你不可能把几种、几十种甚至上百种方法都试上一遍、评估一番，但你确实

需要承认，自己并不总是知道什么是最有效的。有了这个认知，就有必要尝试各种不同的方法，让自己搞清楚哪种做法最有可能帮助你达成目标。本书设定的框架，能让你更加便捷地将这种实验性的方法融入实现目标的过程之中。通过将你的目标分解成一系列可管理的步骤，并获得有关一系列替代方案的反馈，你就可以确定你能做出哪些小的改变，并逐渐积少成多、积小成大。比方说，如果你的目标是在接下来的六个月里每天燃烧掉更多的卡路里，你可以试着选择几天走路去上班，看看这是否比坐公交车更有效；但无论是走着来的还是坐公交来的，都要坚持走楼梯而不是乘电梯到六楼的办公室；其他的日子，步行、乘车都可以。通过使用Fitbit穿戴设备或智能手机，你可以检测哪一种做法最有助于燃烧卡路里，你也可以据此来判断哪一种做法能最顺利地成为你日常习惯的一部分。如果你想攒钱，你也可以试试各种不同的方法，然后监测一下哪种做法能让你留出最多的余钱；几个月后，你可以试着把钱从你的活期账户转到一个不能随意支取的账户（类似于我们在第三章中看到的“承诺账户”）；在其他的月份当中，你也可以试试不再买你平常会买的那些东西，这样你就能每次留出一定数量的钱（比如上班路上的一杯拿铁咖啡）；几个月后，你可以看到哪一种做法能攒下最多的钱，然后再对这个特定方法进行一些调整，看看是否能进一步改进。或者，你刚当上爹妈，为哄孩子睡觉你可能想试试不同的日常惯例、作息时间或者入睡方法。实验性方法还可以用来测试你长期持有的一些假设，这些测试非常有趣。有一回，我们的一位同事宣布，他认为有机胡萝卜远远胜过普通胡萝卜，欧文让大家闭上眼睛搞了一次味觉挑战，结果没有人能说出这两者的区别。后来，他们还测试了橙汁（贵的不等于就是好的）、葡萄酒（便宜的有时更好），

甚至杜松子酒加奎宁水（这个领域的一些深入研究试图让人们相信，比起杜松子酒，奎宁水更能激发口感）。

经过试错和学习，希望你最终能够获得一种方法，这种方法允许你没能第一次就把它弄明白，或者每一次都能把它弄明白。但是如果你真的接受了实验性方法，你就应该把每一次试错都看作是额外奖赏，它们会使你更有可能实现既定目标，因为你已经辨识出了哪些做法不行——比如“现身说法”那个项目——因此，你就不会再这样做了。而在此过程中，你无疑也会开始识别那些对你来说最有效的东西，那些真正可行的做法。

规则3：留出反思和庆祝的时间

想象你是一名大学生，除了学习，你还有几份兼职，用于支付你的学费和生活费。其中的一份工作是作为你们学校的资金筹款人，工作内容包括给前校友打电话，劝他们为母校慷慨解囊。这些已经毕业的校友从事的行业五花八门，其中有捐过款的，也有没捐过的。所以你知道，有些电话可能会成功，另一些则还需要努力。有一天你去听了一名来自人类学系研究生的简短演讲，你开始发生转变了。当她讲到，你和同事所筹到的钱是怎样影响了她的生活时，你听得很认真。她解释说，正是因为你们打的这些电话，她才能够去收集数据用来研究，而这项研究有助于扩充人类学知识体系。

这个研究生的演讲总共持续了15分钟，但后来无数次拿起电话为学校筹集更多资金的时候，你的心头都涌起一阵温暖。

不过到现在，告诉你上面这个场景只是实验的一部分，你也不会感到惊奇。这个实验由行为观察小组的一位朋友格兰特主持，我们在“分享机制”一章中曾介绍过他关于人们互助共赢的研究。之后，在北卡罗来纳大学教堂山分校，格兰特发现了一个有趣的现象，那些在公共服务机构工作的人——无论是医生、社会工作者还是警察——他们的动机不仅仅是钱，还有他们的服务所带来的影响。但格兰特也意识到，公共服务工作者往往看不到他们的工作所能带来的长远影响。所以，格兰特策划了这项研究，由一位因筹款工作而获益的研究生发表激励式演讲，让筹款工作者有机会听到并反思自己的工作，然后看看这对他们的工作热情

有什么影响。

格兰特将这些学生分成两组，其中一组听了那位研究生的演讲，另外一组没有，他们像往常一样去做事。演讲后一个月，格兰特分别统计了这两组学生的工作成效，听过演讲一组的学生的捐款额和承诺金额大幅上升（超过两倍）。相比之下，没有听过演讲的那一组，承诺金额和捐赠额只出现了适度（而且统计学上不显著）的增长。看上去，能够看到并理解工作带来的积极意义，资金筹集者就会备受鼓舞，承担那些有时会感觉颇具挑战性的任务。

我们可以创造更多机会来反观自己在工作和生活中的各种追求，看看自己所带来的影响。只是我们常常没有这么做。正如格兰特的研究所显示的那样，这有助于提醒人们，他们的工作给现实生活带来的真实影响。你只需要想象一下，你是怎样做到这一点的？举个例子，罗里的妻子伊莱恩是一位姑息治疗

（**Palliativecare**，一种对晚期癌症患者的舒缓治疗方式——译者注）医生，她发现自己的工作最大的回报之一就是，一位病人的家属写来的一封感谢信。整个医疗体系通常都存在着这样的问题，那就是病人及其家属一旦离开了医院，他们就与曾经帮助过自己的医务人员失去了联系，他们总是没法找到进一步交流的途径。这恰恰是几个月前，欧文和他的妻子遇到的情况，他们迎来了第一个儿子的出生，从医院回家后，他们想给曾经帮助过自己的人写一张卡片，这时才意识到，他们不知道这些医务人员的姓名，也没有联系方式。通常，这些事例所需要的是一个能促成联系的简单机制。在这方面做得很好的一个例子是澳大利亚悉尼的

一家医院，他们强调要写信给病人，询问他们出院一个月以来的状况。这提供了一种简单的机制，通过这个机制，病人（通常）能够感谢医务人员，而且能够反思他们得到过的护理。

对成功进行反思，这是行为观察小组老生常谈的一个话题，并且以各种方式实践这个想法。例如，我们对在校学生进行干预，测试他们上大学的不同动机。我们发现，仅仅为学生或家长提供信息——比如关于上大学能够带来的长期收益——并不奏效。看起来能起作用的是口口相传的前辈经验，这些学生听已经毕业的学长们介绍上大学怎么样。这些学生不可避免地会去关注生活方式的好处以及职业前景。同样的，在行为观察小组每周的例会上，我们总是留出时间来进行我们称之为“一周启示”的活动。每个人都有机会强调一些积极的事情，别人怎样帮助了自己或者做了一些让自己印象深刻的事情。这是向别人表达谢意的一种好方式，同时也给整个团队成员提供了一个机会，让每个人反思同事们做过的一些产生了真正影响的事情——不仅仅是为自己，也为了别人。我们想要鼓励你也这么做，当你到达目标的时候，反思自己所取得的成就，尤其是在通往目标的过程中，你给别人的生活带来的影响。

当然，你设定的有些目标比较私人化（爬山、减肥或者找一份新工作），似乎很难对别人产生什么显著的影响。在这些情况下，我们会鼓励你换个策略：花一点时间想想，这一路上你学到了什么。这一点，你可以在通向目标的路上思考，也可以在取得成功（或者失败了）的时候进行思考，这是由行为观察小组的另一位朋友、哈佛大学的研究员弗兰西斯卡·吉诺及其同事们所做的

研究，他们设计了一系列实验，明确鼓励人们在投身下一项挑战之前，认真反思一下自己学到了什么。这些研究有一个共同的发现，那就是花少量的时间反思你所学到的东西，能够为你带来长远的益处。

吉诺向我们展示了其中一项研究，这是一家总部位于印度的全球性IT、咨询和外包公司的电话服务中心，研究的焦点放在员工入职最初几周的培训上。电话服务中心的所有员工都接受了同样的培训，但区别是，其中一个小组，每天拿出最后15分钟来进行反思，并记下一天所学。而其他的小组只是继续工作15分钟。在一个月后的培训测试中，那些每天花15分钟反思的学员，平均成绩比对照组高20%。吉诺认为，这种反思并不是我们之前讨论过的那种刻意练习，它更应该被看作是对刻意练习的强有力补充。

在向着目标前进的道路上，当你取得进步或遭遇挫折的时候，你同样应该这么做。想想在这段努力的过程中，你学到了什么，而且以此来启发自己，接下来要尝试（或测试）什么。

然而，在抵达目标之前，我们希望你考虑另外一个小小的改变，我们认为这将确保你满怀骄傲地回望自己的成绩，而且能够帮助你在未来向着更远大的目标前进。

这就是当你最终到达目标的时候，想办法庆祝并记录这一美好的时刻。这与一种鲜为人知的心理建构有关，即所谓的“峰终定律”，也就是说，我们对一段经历的判断，是基于最后的时刻和最强烈的时刻，而不是（像我们平时想象的那样）这段经历带

给我们的快乐与痛苦的总和。

例如去看牙医，你可能会想，最好尽快把牙拔出来。但研究表明，比持续时间更重要的是最痛的时刻会痛到什么程度，以及结束时的感受。最初的一项研究记录了这一效应，丹尼尔·卡尼曼及其同事让实验参与者遭受了两种非常相似的、不愉快的经历，卡尼曼后来形容这是一种“温和的折磨”。第一个不愉快的体验，是让参与者把一只手伸进14℃的冷水中浸泡30秒，对参与者来说，这个温度设计得稍微有些痛苦，但不太严重。如果听起来这个温度挺温暖的，不至于痛苦，那你就自己试试吧。7分钟后，他们又经历了第二轮“温和的折磨”，他们将另一只手放进14℃的凉水中浸泡30秒。

但是，30秒过后，他们的手还要继续待在水里30秒，不过这次水温逐渐上升到15℃（这仍然是痛苦的，但令人惊奇的是，1℃之差，这次痛苦的感受却减轻了很多）。当参与者被问及他们想要重复哪一种经历时，绝大多数人选择了时间较长的那次，这说明他们选择整体更多的痛苦。这个实验设计的是制造一种“经验与自我记忆之间的利益冲突”，第二次的经历显然更糟糕，但经历与记忆是两码事。卡尼曼和同事们发现，我们在最糟糕的时刻以及最后时刻，感受到的快乐或痛苦，很大程度上支配着我们对经历的判断（峰终定律）。

这意味着，当我们设计目标的时候，或者在追逐目标的过程中，我们应该考虑怎样才能克服不愉快的时刻。将快乐的顶峰最大化，而且要确保在即将抵达最终目标的时刻，我们尽可能最快乐。然后，一定要拿出时间来庆祝最后的胜利——在山顶享受一

杯白兰地，或者与团队一起庆祝完成年度目标。更好的是，试着以某些方式记录那些特殊的时刻，比如一张你冲刺终点线的照片，或者考试成绩揭晓的那一天跟同学们一起庆祝。这将帮助你记住，为什么要历经几个月的努力到达那里，同时也将让你在下一挑战中更加坚韧不拔。

当我们启程前往一个新目标的时候，尤其是需要 we 拿出时间去掌握一项新技能的长期目标，我们很容易心无旁骛地投入，一遍一遍重复同样的事情。假如我们是这么做的，我们将会发现，即使我们以为自己在学习，但实际上我们不是真正的在学习，只是在走过场。如果想要把一项任务做得更好，我们需要思考应该怎样去学习，最好的开始是思考你要怎样练习——拆解你的目标，让自己投入到努力的练习中，专注于如何不断提高。如果你这样做了，你会发现，尝试、测试新想法和新技术开始成为自然而然的事情。也许你不能开展大规模的随机评估，但是你能一路不断地从反馈中学习，并且每次尝试一个小的改变，看看它们对你追求目标有什么影响。最后，一旦你开始取得进步，甚至也许你在前进的路上遭遇挫折，你需要给自己留一点时间，去反思什么对你来说是有效的，什么妨碍了你。如果所有的这些你都能做到，你可以思考一下，当到达最终目标的时候，你要怎样庆祝。当然，还要进行一点反思，这样你就可以开始思考下一个关注点了。

结语 问题是我们常常无视常识

人们总是被鼓励着要放眼大局，所谓“做大事者不拘小节”。毕竟，如果我们能选择的话，为什么要舍大求小呢？但我们已经看到了，当你雄心勃勃要干一番大事业的时候，如果不认真对待每一个小细节，你就不大可能实现大抱负。想实现大目标，我们要从小处着手。仰望星空，须得脚踏实地。

快速系统，慢速系统

要弄清楚“小逻辑”的道理，我们需要理解决策科学。正是出于这样的原因，在写这本书的时候，我们进行了上百项关于实现目标的研究。特别是，人类处理信息和做决策的方式是有差别的，认识这一点尤为重要。我们有慢速的反应系统，也有快速的自动系统。慢速系统让我们得以学会驾车，等我们熟练掌握这门技术后，快速系统就能让我们开起车来毫不费力。

“小逻辑”的关键就在于，要明白什么时候、怎样开启我们的慢速系统，以及何时何地鼓励我们的快速系统来接管。这并不容易，因为尽管快速系统让我们能够在这样复杂的世界里生活（例如，我们开车的时候不用费心思考刹车、油门的使用问题），但它也容易出现系统错误。与此同时，我们没有足够的心理“处理能力”来运用“慢速的反应系统”处理所有的决定。我们的认知带宽是有限的，事情如果超越了我们注意力控制的范围，就会出错。这就是为什么看似细枝末节的小环节其实很重要，“小逻辑”帮助我们发挥快速和慢速系统的相对优势，同时规避两者的弊端，从

而实现大目标。

关于快速系统和慢速系统的重要例证之一，就是理解时间的影响。我们的快速系统特别偏好当下的回报，宁愿把努力的决定推到明天。我们的慢速系统能够理解，也许还有一种更为良性的选择，但前提是要把喜悦推迟到明天，把更具挑战性的决策留在今天。

“小逻辑”的一些方法，是为了帮助我们坚定地走在良性道路上，包括把快速系统变成朋友，而不是敌人。

行为脚手架

“小逻辑”为你提供脚手架，围绕这个脚手架，你可以确立自己的目标，并着手去实现它。不要把它当成一套严格的教条，所以不必担忧——你并不需要在所有情况下都用这七个工具。当然，你投入的支持越多，你的脚手架就越牢固。

跟所有其他的系统差不多，你都要从基础开始。从你怎样设定目标开始，这就是我们开始鼓励你深入思考的地方，你的慢速反应系统。我们鼓励你花些时间想想你的初心，你最开始的目标是什么，借鉴幸福感研究的证据，帮助你专注于改善自己的生活，无论是工作、休息还是娱乐方面。而且，我们证明了，将你的目标分解成可操控的小步骤，能够帮助你更快到达目标。接下来，我们陈述了如何通过规划达成目标。尤其是，我们强调了怎样使用“如果—那么”计划，有意识地将行动与我们日常生活中的特殊时刻联系起来。通过反复用这些行动来回应同样的暗示，对

于先前自动反应很可能存在困难或挑战的事情，我们能够开始形成习惯。你将渐渐发现你的快速系统正在接管这些任务。

然后，我们提供一些工具，帮助你保持前进的动力，从而稳固你的脚手架。在帮助你坚定地向着目标前行的过程中，我们希望你明白，怎样才能克服我们每个人都会面对的一个难题——“当下自我”与“未来自我”之间的紧张关系。通过写下并公开自己的承诺，我们坚持目标的可能性更大一些。接下来，我们强调了奖励系统非常有效，但是有些情况下也可能适得其反——是的，你猜到了——如果你在细节方面没有做好。

我们也看到了，似乎大多数人把实现目标看作一个人的战斗，不过，与别人一起并肩作战不仅能让你更享受奋斗的过程，还能增加成功的概率。我们还强调了良好的反馈是多么的重要——因为，如果你不知道自己的进展如何，将很难取得任何成就。最后，我们研究了将你的脚手架组装起来的纽带。我们发现，你需要进行刻意练习，才能真正地磨炼你的技能，而且你要尝试找出最适合你的特定目标的方法。最后，当你达成目标时，我们鼓励你花点时间进行反思和庆祝，并且从中总结经验、汲取教训，为迎接下一次挑战做好准备。

常识与反直觉

尽管有证据显示这套工具多么有效，我们知道仍然会有一些人拒绝这么做。我们预估，可能主要存在两个方面的质疑。

第一类质疑：对于小目标来说，从小处着手还好，但如果想

要取得实质性的成就，你就必须做出重大改变，为此你需要一种完全不同的方法。人们可能会指出一些具有代表性的例子来说明这一点。如果我们稍微想一想战争这个不愉快的话题，第二次世界大战之后，当欧洲深陷困境时，我们需要一个“马歇尔计划”（在这个计划中，美国拿出120亿美元来支援欧洲重建）而不是一组细碎的小计划。有人会争论说，有时候你需要步子迈大一点，采取大胆的行动。事实上，蒂姆·哈福德最近声称边际收益有利于持续改进（戴维·布雷尔斯福德爵士和天空车队），但巨大的飞跃往往来自更加激进的创新和变革。为了比较自行车赛，他引用了苏格兰赛车手格拉尔米·欧伯利（绰号“苏格兰飞人”）的例子，20世纪90年代，借助颠覆性的骑行姿势和自行车改造，欧伯利两次刷新了世界纪录。

但关键并非把目标定得太低或没有做出重大改变，远非如此。重点是，一味地盯着高远的目标，对我们实现目标并没多大帮助。“马歇尔计划”是高瞻远瞩，但同时也有清晰的执行步骤去实现它，这是关键所在。很多人想干出一番宏图伟业，但没有去执行。这就是需要从小处着手的办法，就像我们在开篇第一章“设定目标”中提出的，仅仅拥有一个遥远的梦想是不够的，关键是要把梦想与日常生活的点点滴滴联系起来。所以，在工作中，如果你想提高团队的业绩，甚至力挽狂澜盘活一桩失败的生意，那么抛开实现目标所必需的一系列小步骤，你不可能成功。

此外，我们建议，为了达成目标，有时候你需要在日常生活安排上做出一些改变。所以，与其盘算减少多少酒精摄入量，不如设定简单果决的规定——禁止在家里饮酒。如果你想要腾出更

多的时间来陪伴家人，那么把优化工作与生活之间的平衡当作目标，不如承诺晚上7点之后不要回复任何邮件，或者每周在家工作两天。或者，如果你试图提高一所学校的实力，你也许想把资金从助教转向师资培训，以期得到更多有效的反馈。

第二类质疑更微妙，就是认为从小处着手不过是常识而已。有人会说，这没什么大不了的，只是长期目标拆解成容易操控的步骤而已。也有人会说，这有什么可惊奇的，得到别人的帮助更容易实现目标。

再次重申，本书中的很多观点就是我们所认为的常识。然而，问题是我们常常无视常识。我们在行为观察小组一次又一次发现这个问题。我们被问道，如果你发出的是一封简单易懂的信（而不是满篇法律术语，洋洋洒洒长达四页的信），是否人们更愿意缴税。“是的，”我们回答，“所以，为什么我们每年还要向人们发出数以百万计的邮件，满篇都是难懂的法律术语呢？”或者，如果你同意明确的截止日期、角色与职责、追踪进度，以及给出具体、及时的反馈，是否你将按时交付项目和预算。这难道不是很明显吗？再一次，回答是肯定的，但是为什么会有这么多的项目过度运转呢？有时候，哪怕是最简单的课程，我们也很难应用。这就是我们为什么把“小逻辑”作为一个简单的框架，在此基础上构建我们的目标。

然而，我们也看到了，本书中很多观点是平淡无奇的，本书核心部分的很多重要原则是反直觉的。还记得第一章的第一部分吗？我们看到了，我们是如何追求那些不大可能提升我们的幸福感，也不大可能使我们更开心的目标。

我们似乎并没有直觉地领会到，人际关系、健康和给予对我们的幸福的重要作用。或者，我们有一种倾向，试图同时追逐几个目标，而没有意识到这么做只会把我们推向失败。

在第三章里，我们看到了，仅仅告诉别人我们的目标是什么，可能会事与愿违，而将具体的计划写下来并公开，就可以产生巨大的积极影响。我们也看到了，指定爱你的人当你的承诺裁判并不明智——最好是有一位值得信任的第三方，他准备好了执行你的承诺合同上的条款。我们发现，人们比我们想象的更愿意帮助别人（甚至是陌生人）；如果我们不把激励设定在一个足够高的水平，或者更好的——在某种程度上与我们的基本目标相匹配，那么激励很容易挫伤我们的内在动力。

所以，事实证明，这里的许多教程根本不是常识，它们与我们的很多直觉是相悖的。这就是为什么我们一再强调“从小处着手”的重要性。如果你做到了，虽然你也许不会一夜暴富或者登上奥运会领奖台，但你可以对自己和他人的生活产生有意义的影响。

技能催生技能

关于如何完成这本书，我们进行了漫长而艰辛的思考。最后，我们想要回到我们在写作过程中真正产生共鸣的一些主题中去——过去一年里，这是我们共同的目标。

也许，在向着目标前进的过程中，最重要的是大家对我们的支持。如果没有行为观察小组所有成员的努力，如果没有过去这

些年，成千上万的人帮助设计并参与我们的几百次实验，这本书就不可能完成。当然也离不开我们的妻子，伊莱恩和苏菲的支持。她们一直为我们提供建议和反馈，在我们选择合著这本书的过程中，显然也是如此。这让我们能够分享彼此的观点，互相挑战，而且工作更开心。所以，我们想重申我们得到过的最好的建议之一：帮助别人就是帮助自己，孤军奋战不如众志成城。

除了与人合作，我们还鼓励你承担一些挑战性的事情，从而推动自己进步。这就把最后的难题摆在了我们面前，那就是坚持练习，最好是把注意力集中在对你来说最具挑战性的事情上；而且要不断试错，通过不断尝试新技术，你能够发现哪些方法有效，哪些方法不适合。

我们在写这本书的时候就是这样做的。我们与行为科学领域的新观点进行切磋，来挑战自己。而且在写作过程中，我们磨炼工作方法，尝试了很多不同的写作方式，最终找到了最行之有效的方法。好消息是，克服这些困难将帮助你提高自己的适应能力和判断力。正如伟大的詹姆斯·赫克曼教授所说：“技能催生技能。”换句话说，一旦你成功到达一个目标，你就为将来实现更加长远的目标搭建了脚手架，我们当然希望对你来说这是真的。

附录 小逻辑的日常运用

小逻辑的日常运用

我们认为，使用我们的七部分框架法来设定一些目标大概是可行的，这样你就可以将这些目标作为一个模板，用来制订你的目标以及实现它们的步骤。

我们已经选择了四个通用目标作为范例，不过你可以把同样的方法运用到自己的具体目标上。当然，不是所有的目标都能用上这所有的步骤和原则。所以，对于第一个目标范例，我们展示了每一个原则该怎样使用；在其他的目标范例中，我们讲解了如何选择并组合这些规则。

连接纽带

	反馈机制	分享机制	奖励机制	承诺机制	
--	------	------	------	------	--

制订计划

设定目标

目标：健身

步骤1：设立

·选择正确的目标

改善你的体质，保持健康——通过跑马拉松的方式。

·设置清晰的目标量值和最后期限

到5月31号为止，能够在4小时内跑完全程马拉松（例如，用5个月的时间来达到这一目标）。

·把目标分解成可控的步骤

设计一个每周训练制度，着眼于不同的训练方式（间歇训练；中长跑；长跑；游泳/骑行），逐渐达成10千米（2月），半程马拉松（3月）和全程马拉松（5月）。

步骤2：计划

·保持简单化原则

每周训练4次。

·创建一个可行的计划

在你的日程中列入训练课程表：周一早晨工作之前（间歇训练），周三早晨工作之前（中长跑），周六早晨（长跑），周日早晨（游泳或骑行）。

·把计划变成习惯

在相同的程序下（闹钟响了，清淡的早餐，去训练），重复周一、周三、周六和周日早晨的例行训练。

步骤3：设定

·做出一个具有约束力的承诺

承诺要实现你的目标、执行你的计划。

·写下你的承诺，并公之于众

写邮件把你达成目标的时间和训练计划告诉同事们。

·指定一名承诺裁判

请一位同事当你的裁判，监督你的每周跑步计划。

步骤4：奖励

·将奖励与你的总体目标挂钩

预定一个6月底与爱人外出度小长假的计划，而且，只有你完成了自己的既定目标，才能够去度假。

·利用小奖励，养成好习惯

跑步的时候只听你最喜欢的播客和专辑。

·小心适得其反

做一个约定，到了5月，如果你需要超过4小时才能跑完马拉松，那么就拿出200英镑来支持切尔西队（你厌恶的足球队），如果你不能完成马拉松或者没有跑过马拉松，那么就拿出500英镑来支持切尔西队。

步骤5：分享

·找一个能帮助你实现目标的人

和你的伴侣商量好，训练前的晚上两个人都不喝酒，而且要10点之前睡觉。

·发掘你的社交圈

找一个长跑伙伴，每周六一起去跑步。每周日跟你的伴侣一起骑行/游泳。

·运用团队的力量

跟别人一起（例如，加入一个由很多跟你一样跑马拉松的人组成的慈善小组）。

步骤6：反馈

·知道自己所处的位置，关乎你的目标实现

用一款私人运动记录应用软件来记录你的训练时间与跑步距离。

·及时做出具体可行的反馈

在训练和竞赛过程中，坚持记录时间与对应需要的平均速度（每公里5分35秒）。

·对比自己与别人

将自己的训练计划和跑步记录与别的练习马拉松的人做比较。

步骤7：纽带

·刻意联系

逐渐建立耐力、提高速度，每一次跑步，专注于改进目标时间。

·尝试

测试不同类型的运动鞋、袜子和绑带，减少长跑导致的脚步起泡。

·反思与庆祝

在厨房里挂上一张你自己冲刺终点线的照片，跟一位捐款受益人的照片挂在一起。

目标：拿出更多时间来陪伴年幼的孩子

步骤1：设定

·选择正确的目标

加强人际关系——与你的孩子们。

·设定一个具体目标量值和最后期限

在2017年里，保证每周至少有三个工作日的晚上，陪伴孩子阅读、洗澡、睡觉。

步骤2：计划

·坚持简单化原则

周一、周二和周五，下午5点准时下班。

·制订一个可行的计划

早晨7点30分开始工作，会议安排到下午4点30分之前结束。给你的手机设置一个每天下午4点45分的闹铃提醒，配上孩子的照片。闹铃响了，如果你还在工作，那么你要关上电脑，中止所有繁杂的工作，直到孩子上床。

步骤3：承诺

·做出一个具有约束力的承诺

星期天的晚上，向你的孩子承诺这一周将和他们一起阅读哪些书，并以电子邮件的方式把书单发给一位你指定的同事。

步骤4：奖励

·小心适得其反

如果你没能达到一周的目标，你必须为同事买一个星期的午餐，而且周末由孩子来给你搭配衣服。

步骤5：分享

·请求帮助

请你的办公室经理帮助你管理工作日程，以减少会议拖延和熬夜加班，每个周一、周二和周五，下午5点的时候，你们一起离开办公室。

步骤6：反馈

·知道自己现在所处的位置，关乎你的目标实现

在你家里厨房的日历上记录你的进展，并且每周拍一张照片发给你的同事。

步骤7：坚持

·尝试与学习

试着唱各种歌，读不同类型的故事（绘本、翻翻书、长故事），看看你的孩子最喜欢什么，什么样的方式是最有效的。

·反思与庆祝

问一问你的孩子，哪些书是他们最喜欢的，分享给你的朋友。

目标：成为一个更好的经理

步骤1：设立

·选择正确的目标

加强工作中的人际关系——通过改善你与团队成员之间的沟通与反馈。

·设定一个具体目标量值和最后期限

在接下来的年度全员考评中，提高与团队成员参与度、沟通以及反馈相关的团队得分。

步骤2：计划

·坚持简单化原则

在你的日程中留出一段专门的时间（每个周五的上午9点—下午2点）用于跟进和反馈。

·制订一个可行的计划

每周五安排与你的下属员工的一对一沟通（每月一轮），开展面对全体员工的每周随访，以寻求反馈、提供意见。在团队会议上建立一个常规项目，大家一起分享成功和挑战，并按月给团队成员发一封电子邮件，总结他们的工作重点、成就和经验教训。

·将计划转化成习惯

每天工作即将结束的时候，花15分钟整理和分析反馈，然后每个周五的早晨，第一件事就是拿出30分钟做准备，在团队会议

上做总结和每周反馈。通过向全体团队成员发送默认日历提醒，鼓励团队也这么做。

步骤3：承诺

·写下你的承诺，并公之于众

给你的团队成员和经理写信，承诺每周的团队会议，随访会议，反馈会议，电子邮件，并安排一次回顾，检阅3个月以来的进步。

步骤4：奖励

·利用小奖励，养成好习惯

创建一个员工奖励制度（多达150英镑），以表彰在团队反馈会议上提供最真诚、最具指导意义的反馈意见的人。鼓励得到奖励的员工，留100英镑给自己，拿剩余的50英镑送给给他提中肯建议、对他帮助最大的同事。

步骤5：分享

·发掘你的社交网络

创建一个便捷反馈制度，让员工们能够在项目完成后相互反馈。

·运用团队的力量

通过设立每月共享与学习研讨会，与其他人建立联系，寻求加强沟通、改善管理。

步骤6：反馈

·知道你所处的位置关系，关乎你的目标实现

记录每周的邮件和反馈，并且每个月回顾一次（在3个月的总体回顾中间）。

步骤7：纽带

·尝试与学习

尝试用不同的方式来组织反馈会议和电子邮件，看看怎样最能激发有效的讨论和参与。

目标：创造影响

步骤1：设立

·选择正确的目标

不吝付出：通过一家当地慈善机构，帮助一位陷入困境的年轻人，给他提供资助和辅导。

·设定一个具体目标量值和最后期限

开始一个为期12个月的辅导计划，比如从2017年5月开始。

·把目标分解成可控的步骤

2017年2月与慈善机构达成协议，在3月和4月参加培训，5月开始履行资助和辅导。

步骤2：计划

·坚持简单化原则

每个周二下午5点与你的学员见面。

·制订一个可行的计划

计划每个周二的下午4点下班。计划一个兼具教育、乐趣且发人深思的每周活动。同时，计划一年之内你们共同完成三个挑战。

步骤3：承诺

·写下你的承诺，并公之于众

创建一个筹款网页，公开承诺每周与学员见面，以及在一年内共同完成三项挑战，募集到1000英镑。

步骤4：奖励

·通过小奖励，养成好习惯

每次辅导后，给自己点最喜欢的外卖。

步骤5：分享

·找一个能够帮助你实现目标的人

向家人、朋友和同事征求关于你和学员要举行的活动和挑战的建议。

·发掘你的社交网络

借助社交媒体网络来募捐。

步骤6：反馈

·知道你所处的位置，关乎你目标的实现

坚持记录每次的活动和挑战完成进度，加上募捐的总金额VS目标金额。

·及时做出具体可行的反馈

让你的学员定期对你的活动和挑战进行反馈，并评估它们的进展。向学员身边的人和事（例如父母、慈善机构、学校成绩单）再次核对他们对于进展的意见。

步骤7：纽带

·刻意练习

练习不同的指导和训练技巧，特别是运用积极的建设性回

应，提高你的主动倾听技巧。

·反思与庆祝

在一年的最后，向学员询问他们最喜欢的活动和他们认为最重要的讨论/课程——创建一个相册，记录这些时刻。

Table of Contents

[扉页](#)

[版权信息](#)

[推荐序](#)

[前言 让选择变简单的方法](#)

[导读 小逻辑，大目标](#)

[第一章 设定目标](#)

[规则1：选择正确的目标](#)

[规则2：聚焦单一目标，设定清晰量值和最后期限](#)

[规则3：把目标分解成可控的小步骤](#)

[第二章 制订计划](#)

[规则1：保持简单化原则](#)

[规则2：创建一个可行的计划](#)

[规则3：把计划变成习惯](#)

[第三章 承诺机制](#)

[规则1：做出一个有约束力的承诺](#)

[规则2：写下你的承诺，并公之于众](#)

规则3：指定一名承诺裁判

第四章 奖励机制

规则1：将奖励与你的总体目标挂钩

规则2：利用小奖励，养成好习惯

规则3：小心适得其反

第五章 分享机制

规则1：找一个人分享你的目标

规则2：发掘你的社交圈

规则3：运用团队的力量

第六章 反馈机制

规则1：知道自己所处的位置，关乎你的目标实现

规则2：及时做出具体可行的反馈

规则3：对比自己与别人

第七章 连接纽带

规则1：刻意练习重数量，更重质量

规则2：将每一次试错都看作是额外奖赏

规则3：留出反思和庆祝的时间

结语 问题是我们常常无视常识

附录 小逻辑的日常运用