本书的所有章节都围绕一个中心论点：如果弄清楚习惯运作的原理，习惯是可以被改变的。

# 第一部分 个体的习惯

## 习惯会回路 习惯是如何运作的

“组块化”，也就是大脑将一系列行为变成一种自动的惯常行为，而这时习惯形成的基础。我们每天的生活靠的就是这些行为组块，几十个，甚至上百个。

习惯之所以出现，是因为大脑一直在寻找可以省力的方式。如果让大脑自由发挥，那么大脑就会让几乎所有的惯常行为活动变成习惯，因为习惯能让大脑得到更多的休息，还能让我们不用再思考基本的行为，比如走路以及选择吃什么，能让人有更多的脑力去发明、创造。

但同时，如果大脑在错误的时候停工，我们就会错过重要的事情乃至死亡，因此我们的大脑演化出一套系统：【暗示 -> 惯常行为 -> 奖赏 -> 暗示】。第一步，暗示，能让大脑进入某种自动行为模式，并决定使用哪种习惯；第二步，惯常行为，这可以是身体、思维或情感方面的。第三步，奖赏，能让你的大脑辨别出是否应该记下这个回路，以备将来之用。慢慢地，这个由暗示、惯常行为、奖赏组成的回路变得越来越自动化。线索和奖赏交织在一起，直到强烈的参与意识与欲望出现。

习惯出现时，大脑不再完全参与决策，它要么完全静下来，要么集中做其他的任务。所以，除非你可以抵制习惯，找到新的惯常行为，不然习惯模式依旧会自动展开。但是你的大脑无法分别好习惯和坏习惯，所以，如果你有一个习惯，那么这个习惯会一直蛰伏在你的大脑内，等待正确的暗示和奖赏的出现。这解释了为什么很难建立锻炼的习惯或者饮食习惯。例如，一旦养成了长时间坐在沙发上而不是跑步的习惯，那么这些行为模式就永远留在了你的大脑内。同理，如果我们学会去创造可以压制这些习惯引发的常规神经活动，也就是学会控制习惯回路的话，我们就可以把坏习惯压制的幕后。一旦新模式诞生，那么跑步锻炼就会像其他习惯一样变成自然而然的活动。

人有可能在对所学的课程或者决策毫无记忆的情况下学会并做出无意识的选择。习惯与记忆、逻辑一样，都是我们行为的基础。我们也许不记得自己的习惯是如何养成的，不过一旦这些习惯在大脑中形成，他们就会影响我们的行为，而我们自己往往是意识不到的。

习惯回路中的暗示涵盖几乎所有事物，从视觉方面，到特定的地点、一天中的某个时间、某种情绪、一系列的思绪或者特定人的陪伴。奖赏则涵盖了可以给感官带来快乐的食物、药物或情绪上的高潮，比如自豪、自喜等感觉。

习惯可以在我们的意识之外出现，也可以被刻意地修改【商家别有用心的各种广告、暗示等】。习惯往往是在未经意识的情况下出现的，但可以通过调整习惯的各个部分来重塑习惯。暗示和奖赏会创造出一种习惯后，频率可能会越来越高。

## 渴求的大脑 如何创造新习惯

霍普金斯的广告规则：①找出一种简单又明显的暗示；②清楚地说明有哪些奖赏。例如，暗示——健身房办卡锻炼是高效的运动方式，奖赏——吃一次大餐而不必内疚。但是，要建立一种习惯，除了这两条规律，还得满足第三条规律，那就是【渴求】。习惯能够创造出神经渴求。在大部分时间里，这些渴求是逐渐产生的，而我们确实没有意识到它们的存在，所以往往看不到它们的影响。如果我们把暗示和特定的奖赏关联起来，大脑中就出现了潜意识的渴求，这让习惯回路继续运转。

习惯是这样产生的：把暗示、惯常行为和奖赏拼在一起，然后培养一种渴求来驱动这一回路。吸烟就是这样，烟民看到暗示，比如一包香烟，那么烟民的大脑就会开始预期尼古丁的味道，如果没有抽到烟，这种渴求就会一直增长。当习惯特别强时，会让人出现上瘾一样的反应，于是，“需求变成了让人沉溺其中的渴求”，这种变化让大脑进入了自动运转的状态。

当你想晨跑时，将鞋子和记录的公里数放在床边，这样的暗示加上奖赏本身并不能让新习惯长期持续。只有当你的大脑开始预期奖赏，渴求内啡肽的分泌或成就感时，你才会自觉地在每天早上跑步。而暗示除了能够触发惯常行为，还必须能触发人对即将到来的奖赏的渴求。

霍普金斯的“白速得”牙膏之所以比其他的牙膏更为成功，就是因为加入了“渴求”因素，“白速得”牙膏中加入了柠檬酸，让消费者的舌头和牙龈感受到凉丝丝的刺激感，并以此做文章，将把牙刷干净和这种刺激感关联，使消费者预期、渴求这种微小的刺激感，如果没有这种感觉，他们就会觉得口腔不干净。一旦他们将这种感觉等同于干净的口腔，那么刷牙就变成了一种习惯。同样的还有牙膏的泡沫，泡沫的出现让你感觉到自己正在清洁牙齿。

就像消费者需要一些信号告诉他们这种产品是有效的，如果你想要多运动，就每次在运动后奖励自己一杯奶昔，想想奶昔或者你会感觉到身体里涌出的内啡肽。让自己去预期奖赏的出现，最终，这种渴求会让你每天更想去运动。

## 习惯改变的黄金法则 为什么习惯会发生变化

习惯是不能被消除的，而只能被代替。

黄金法则：【用同样的暗示，提供同样的奖赏，但改变中间的惯常行为，让新的惯常行为取代旧的】。即，【暗示 -> 新的惯常行为 -> 奖赏 -> 暗示】

黄金法则的影响面很广，对治疗酗酒、肥胖、强迫症以及其他数百种具有破坏性的行为都有效果。比如尝试戒掉吃零食、戒烟的行为往往会失败，除非出现新的能满足旧暗示和奖赏欲望的惯常行为，才可以戒掉。

（习惯和成瘾之间的区别往往很难界定。改变成瘾行为的周边习惯被证明是戒除成瘾的最有效的治疗方式之一。）

很多的习惯由来已久，以致我们从来没有注意过是什么样的暗示引发了习惯的动作。

例如，你想戒掉工作时吃东西的习惯，就想想：奖赏是消除饥饿感，还是让自己不再觉得无聊？如果只是想放松一下，那你能轻易找到替代的惯常行为，比如说快步走，或上网，这能提供同等的休息机会，而不会让你变胖。

通过黄金法则形成的新习惯有可能在巨大压力的作用下变为原来的旧习惯。其中，【信仰】是将改造过的习惯回路变成永久性行为的要素。起作用的是信仰本身，一旦人们学会信仰某种东西，这种信仰就会扩展到生活的其他方面，直到他们开始相信自己能改变。要相信改变是可能的。

# 第二部分 成功的组织机构的习惯

## 核心习惯 最重要的习惯

【核心习惯】：最重要的习惯是哪些自身变化后，会驱动和重塑其他行为模式的习惯。

小成功是关键习惯引起广泛变化这个过程的一部分，将注意力集中在小成功上，并用它们来激发精神，最终变为惯常行为。核心习惯带动改变的第二条路径：打造能促成其他习惯蓬勃发展的架构。

一次性做太多改变，结果往往是很难坚持下去。

## 星巴克和成功的习惯 让意志力变成自发意识

提升意志力来帮助自己的最佳途径，就是把锻炼意志力培养成一种习惯。

意志力如同肌肉的力量一样，是一种消耗性的资源。如果人们在生活的某一方面加强了自己的意志力量，那么，这总力量会延伸到生活的方方面面。

意志力转化成习惯的过程：在困境发生之前就想好解决措施，然后在困境来临依法处理。

## 危机就是转机 领导者怎样通过意外事件创造新习惯

在变化动荡之中，组织习惯会变得极具可塑性，足以让人重新分配责任，创造出更加公平的权力均衡。危及是如此宝贵，实际上，有时候应该让人感觉灾难将至，而不是让其就此淡化。危及可以为我们提供机会，让我们做之前不能做的事，进行大刀阔斧的改革。

## 连锁销售商能预知消费者的行为 企业如何预测和操纵你的习惯

销售商通过数据解析你的行为和习惯，从而推销定制化的产品。

当消费者遭遇到人生的重大事件时，他们的消费习惯更容易发生改变。

我们对“熟悉”事物的偏好其实是神经活动的产物。

行为习惯可以将我们从每天不得不做的、无穷无尽的决定中解脱出来。如果没有养成听的习惯，我们就很难从周围的嘈杂中分辨出我们孩子的声音、别人的呼喊等。

我们对“熟悉”事物的偏好是神经活动的产物，人们更喜欢熟悉的东西，当其他人突然表现出我们不熟悉的行为时，我们会产生反感。将不熟悉的事物夹杂在熟悉的事物中是一个好方法。

# 第四部分 社会的习惯

## 蒙哥马利公交车抵制事件 社会运动如何发生

* “强联系”：直接的人际关系，我们可能对陌生人冷眼旁观，但当我们的朋友收到不公正待遇时则会愤怒。
* “弱联系”：非直接的人际关系，例如朋友的朋友，不断扩散的关系会结成网状，让每一个端点都受到一定的影响。

弱联系很难组织或团结发起任何形式的政治性运动，而强联系则比较容易，但是，如果没有弱联系，则很难扩大圈子。

1. “同伴压力”是社群或者邻里之间自发建立起来的义务感，因人而异，各有特点。同伴压力通常在弱联系的人之间传播，并且在共同的期望之下树立其威信。如果忽视义务感和责任感，则可能会失去社会地位。换句话说，“你没有义务感和责任感”这一评价也会通过弱联系传播从而人尽皆知。即，当你得知其他的人全都参加了某一行动，即使你不愿意，你也会有很大的可能去参加。

## 自由意志的神经学 我们是否要为自己的习惯负责

对赌博成瘾的人而言，差点儿赢看起来和赢了差不多。他们的大脑对二者的反应几乎一样。但是对非赌博成瘾的人来说，差点儿赢和输掉没什么区别。没有赌博成瘾问题的人更容易承认差点儿赢意味着你还是输了。

所有的刮刮乐彩票都是按照让你觉得你几乎要赢来设计的。

# 第五部分 改变习惯的框架

这本书并没有提供一个一劳永逸的方法，而是一个理解的框架，让读者看清机理。

* 1. 第一步：找出惯常行为

回路：暗示 -> 惯常行为 -> 奖赏 -> 暗示。找出自己习惯的回路的各个部分，再用新的惯常行为取代旧的坏习惯。然后分析“暗示”是什么，“奖赏”是什么？

* 1. 第二步：用奖赏做实验

奖赏能够满足人的渴求感，但我们往往意识不到驱动我们行为的渴求。调整惯常行为以得到不同的奖赏。用不同的奖赏做实验，重要的是确定是哪些渴求在驱动习惯。例如，如果在和同事闲聊之后，你还是想吃饼干，那么与人接触的需求就不是你吃饼干行为的诱因。

* 1. 第三步：分隔出暗示

所有的习惯性暗示都可以归为以下五大类中的一类：地点、时间、情绪状态、其他人、之前紧挨着的动作。

如果你想找到某个习惯的暗示，你可以在这一冲动出现时写下以下5样东西：【你在哪儿？】、【现在几点？】、【你的情绪怎样？】、【周围有谁？】、【在冲动之前，你做了什么？】。通过多次这样的记录，你能看清是什么暗示诱发了习惯。

* 1. 第四步：制订计划

通过围绕暗示设计计划，选择能够满足你所渴求的奖赏的行为，从而改善你的习惯。习惯是大脑自动遵循的行为模式，也就是看到暗示时做出惯常行为，目的是要得到奖赏。即，用不同的惯常行为得到相同的奖赏。