

行为设计系列  
源自斯坦福大学的前沿心理学理论  
美国硅谷创业圈奉为“圣经”的管理思维

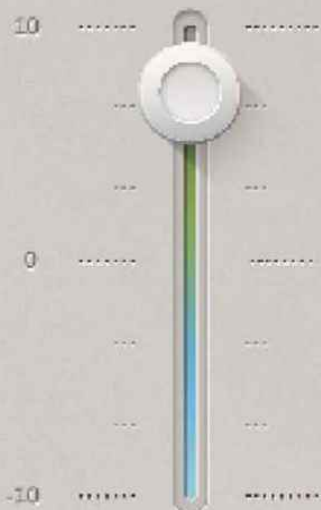


欣喜

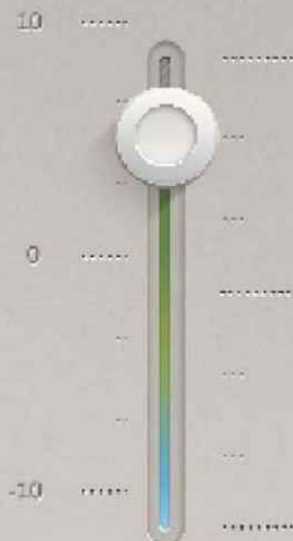
# The Power of Moments

Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact

刻意制造 4 个瞬间 轻松掌控他人行为



认知



荣耀

[美] 奇普·希思 丹·希思\_著 靳婷婷\_译

# 行为设计学

## 打造峰值体验

连接



# 有关此电子书试读版的说明

本人可以帮助你找到你要的高清PDF电子书，计算机类，文学，艺术，设计，医学，理学，经济，金融等等。

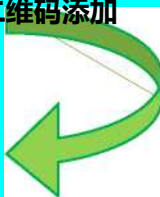
质量都很清晰，为方便读者阅读观看，每本100%。都带可跳转的书签索引和目录。

一般情况下，出版半年左右就会有PDF 极个别的书出PDF 时间要长一些

如看到试读版信息.说明已经有完整版，需求完整版即可联系我。

请添加 **QQ 312082710** 和**微信**

312082710或扫描微信二维码添加



PDF 代找说明：

本人已经帮助了上万人找到了他们需要的PDF ,其实网上有很多PDF,

大家如果在网上不到的话，可以联系我**QQ 312082710**或**微信312082710**

大部分我都可以找到，而且每本100%带书签索引目录。

因PDF 电子书都有版权，请不要随意传播，如果您有经济购买能力，请尽量购买正版。

提供各种书籍的高清PDF 电子版代找服务，如果你找不到自己想要的书的PDF 电子版，我们可以帮您找到，如有需要，请联系QQ 2028969416微信2028969416 备用 QQ 202896416  
若以上联系方式失效，您可通过以下电子邮件获取有效联系方式。邮箱：

[312082710@qq.com](mailto:312082710@qq.com)

若您没有QQ 通讯工具，请点击下面链接与客服取得联系。&

<https://item.taobao.com/item.htm?id=565681036651>

声明：本人只提供代找服务，每本100%索引|书签和目录，因寻找和后期制作pdf 电子书有一定难度

仅收取代找费用。如因PDF 产生的版权纠纷，与本人无关，我们仅仅只是帮助你寻找到你要的PDF 而已。

# 行为设计学

## ——打造峰值体验

[美] 奇普·希思 丹·希思 著  
靳婷婷 译

中信出版集团

# 目录

## 关于封面设计的故事

### 推荐序一 体验时代，已经到来

### 推荐序二 将更多的心，放到每一刻

第一章 决定性时刻

第二章 瞬间思维

## 第一部分 欣喜时刻

第三章 峰值时刻

第四章 打破脚本

## 第二部 认知时刻

第五章 被现实“绊倒”

第六章 突破认知

## 第三部分 荣耀时刻

第七章 认可他人

第八章 多设里程碑

第九章 锻炼勇气

## 第四部分 连接时刻

第十章 共同使命感

第十一章 加深感情

第十二章 宝贵时刻

**后记 如何处理创伤时刻？**

**致谢**

**注释**

# 关于封面设计的故事

美国知名行为心理学家希思兄弟发现，那些令人愉快的峰值时刻大致包含4种因素：1. 欣喜。2. 认知。3. 荣耀。4. 连接。封面设计是基于文内提出的峰值四个关键参数，设计出一个关键词为“打造峰值体验”的行为设计学操控界面：欣喜、认知、荣耀和连接，这4个可以被量化的峰值指标在视觉上直截了当地呈现为数值条状态。

《打造峰值体验》兼具趣味性和实用性，封面设计也努力着笔于趣味性和实用性——“打造峰值体验”旋钮制造的峰值参数的最大化。这本书描述的峰值体验，是针对主体和客体双重角色的论述，所以，封面使用的手势是“我爱你”。

周滕家二郎  
本书设计师

## 推荐序一

# 体验时代，已经到来

你经历过的最难忘的瞬间是什么？你预期将来还会经历哪些重要时刻？

有些瞬间给你留下了美好的回忆，有些瞬间让你充满荣耀，有些瞬间给你带来了影响一生的启示。我们在某种程度上就是被这些瞬间所定义的，它能告诉你到底想成为一个什么样的人，你到底能做什么，你到底想要什么，你到底能承受什么。也许人生的意义就在于体验这些瞬间。

而希思兄弟说，体验是可以被设计的。

想象一下这样的情景：入职第一天，你刚到公司门口，就有一位打扮非常正式的女士来迎接你。她领着你在公司走了一圈，向你介绍了各部门的情况，然后把你送到办公桌前。办公桌旁边挂着一条横幅，上面写着“新人在这儿！”，全公司都能看见。桌上有一份礼物，是一个不锈钢材质的公司产品模型。你打开电脑，屏幕上出现了一幅代表公司理念的美丽图片。你打开邮箱，看到了一封来自首席执行官的邮件，他对你加以鼓励，希望你在入职的第一天有好心情，也希望你在公司能享受一段愉快的工作体验。整整一上午，不断地有人过来跟你打招呼，向你做自我介绍，对你嘘寒问暖。

你觉得这种入职体验怎么样？是不是觉得公司这么重视你，你一定要好好干，报效公司？其实，这一套入职体验并不是公司自发地想出来的，而是一家咨询公司给设计的。这家咨询公司在很多国家都推行了这种新人入职体验服务，有的员工甚至想先辞职，再重新入职——就是为

了体验这种待遇。

心理学中有个说法叫“峰终定律”（peak-end rule），大致意思是，一段经历最让人印象深刻的，是它的峰值瞬间——最好和最坏的体验——和结束的瞬间。至于总时间长度，以及其中不好不坏的体验，我们则常常忘记。比如你去迪士尼游乐园玩一整天，可能绝大部分时间里都在排队，真正刺激的时刻很少。但是几天过后，你能回想到的只有那些精彩的瞬间。希思兄弟认为，“峰终定律”概括得还不够全面，其实只要是重要的时间节点，都令人难忘。比如入职第一天、上学第一天、结婚纪念日，到一个新地方开始新的生活，等等。我们对往事的回忆，要么就是在峰值上，要么就是在节点上的瞬间。

如果能为他人制造这些节点和瞬间，他们就会听你摆布。

1930年，哈佛大学心理学家伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳发明了一个实验装置，将老鼠关在盒子里，其中有一根控制杆，老鼠只要一推控制杆，下面就会有食物出来。实验结果是老鼠很快就学会了推控制杆。斯金纳说，人的行为也是这样——设计好激励和奖励措施，他就会听你摆布。这个洞见非常了不得，斯金纳几乎开创了心理学的一个新门派！别的心理学家都是被动地观察人类行为，最多是看到别人有心理疾病，给他治疗一下，而这一门派却是要主动左右人类的行为！

时至今日，这一门派有了正式的名字，叫作“行为设计学”（Behaviour Design）。现在它的掌门人是斯坦福大学的B. J. 福格。福格的最大贡献在于，他把行为设计学跟计算机软件和互联网应用联系在了一起，造就了一个个巨大的商机：

- 教育软件怎么才能让学生愿意花更多的时间学习？
- 财务软件怎么引导人们存更多钱？
- 发一封电子邮件，怎么能让人们看完就会立即购买你的产



品？

- 游戏和手机应用软件怎么能最大限度地吸引你的注意力？

怎么设计，才能让别人听你的，去做一件事？福格说了三点：

第一，这个人必须自己想做这件事——需要有意愿。

第二，这个人必须能做到这件事——这件事越简单越好。

第三，你要提醒他做这件事——这就是一般软件、应用和广告做的事情。

只有满足了前两点，你的提醒才有意义。如果他根本没有意愿，你发的广告就会被视为骚扰；如果他有意愿购买，但是购买流程太复杂，他就会感到困扰，索性不买了。

如果一个用户的意愿很强，他做这件事又特别简单，你的提醒又恰到好处，那就会有一个特别好的效果——他会养成做这件事的习惯。所以什么叫品牌？品牌就是你培养了用户的使用习惯。

以培养用户习惯为目标——其实就是以让用户上瘾为目标，福格又给出了两条经验：

第一，是让用户在第一次接触你的东西时就有个好印象。这就是为什么你在头等舱刚坐下，空姐就为你端来一杯香槟；这也是为什么苹果公司特别注重开机，甚至开箱体验。

第二，是让用户能经常获得成就感。比如微博、微信，这些社交网络为什么让人上瘾？因为你每发一条状态，就有可能收获回复和点赞，就有可能吸引新的粉丝。哪怕是一个小小的赞，也能给人带来一次愉悦的小情感波动！

在现在这个时代，消费的趋势已经从“买东西”转向了“购买体验”。生产自动化导致东西越来越不值钱，买回家还占地方。很多高级消费在于购买体验，比如旅游、参加音乐会，到现场观看重大比赛。对于商家来说，用户体验就是商机，其带来的最直接的好处就是提升黏性，产生利润。

重点是，如何像设计行为那样，去设计让用户满意的体验？希思兄弟研究发现，在重要时刻加入如下四种因素中的一种或几种，便能打造让用户难忘的峰值瞬间。

第一个因素是欣喜，即制造惊喜，给对方超乎寻常的感受。制造欣喜有三个方法：提升感官享受、增加刺激性、打破脚本。书中有一个洞见，探讨为什么那些进行体育训练的人每天的训练特别辛苦，但是一天到晚特别有干劲儿。而在校学习的学生其实没有他们辛苦，为什么常常萎靡不振呢？因为体育有比赛，而学校的日子太枯燥。虽然学生有考试，但是考试没有观众，无法颠覆学生对于平淡学校生活的预期。

第二个因素是认知，即让人获得一个洞见，意识到自己的潜能或者不能。我第一次做真正的物理研究，是在大学毕业前一年。当时我选修了一门研究生的课程，讲课的陈教授就鼓励我上手做点儿研究。我一开始没想好做哪个方向，后来自己主动找到他，说我想要跟他做点儿事，能不能给我找个课题做。陈老师说，你等我想想。

第二天，陈老师打电话到我宿舍，让我去图书馆找一篇论文看。我一听论文编号，心里就激动了。那不是20世纪七八十年代的老论文，而是主流期刊《物理评论A》上刚出来的新文章！我当时的感觉，就好像一个青年队的足球运动员，突然被教练告知今天晚上这场中超联赛让你上场一样。

物理学的学习曲线非常漫长。你上大学的绝大部分时间都是在听课、看书、做题、考试，钻研几十年前甚至上百年前的理论，而这些行为都不是做科研。而我从研读那篇论文开始，跟着陈老师做起了真正的研究。我在大学最庆幸的经历就是陈老师给了我上手科研的机会，而且这件事的结果是我发表了平生第一篇物理论文。那是一段美妙的体验。我这才知道科研到底是怎么回事，知道了自己到底能不能做科研。

第三个因素是荣耀，来自认可，来自里程碑的设立，来自关键时刻表现出的勇气。很多年前，我刚到美国留学，和几个中国同学都要学开车。那时，我发明了一个理论——开车技术分为四个境界：

- 第一境界是你能够熟练地在训练场里绕着圈开。
- 第二境界是你会遵守交通信号指示、路上遇到别的车时不感到紧张，能从市区中的一个点开到另一个点。
- 第三境界是你敢上高速公路，到城市以外有10分钟车程的一家超市去买东西。
- 第四境界就是你能开一个小时的车，其中大部分时间是在高速公路上，去机场接送一个人。

我给每个学车的人都讲了这个分级理论。过了一段时间，我发现我的这个理论被接受了，有的同学练车的时候，也会引用我的理论——“按照万维钢的说法，谁谁现在到第几级了。”

所以这件事情也给我带来了成就感。这就是里程碑思维。每到达一个里程碑，你都会感觉到一个实实在在的进步。

第四个因素是连接，即和他人联系在一起的感觉，共享美好或痛苦时刻。很多实验证明，如果一个团队一起经历过困难的时刻，一起奋斗挣扎过，一起体会过痛苦，这个团队的凝聚力会特别强。中国人说好关

系是“一起扛过枪、一起同过窗.....”还是有道理的。所以，就算有条件远程工作，也应该时不时地组织一次集体活动，让团队成员能面对面地交流。现在有些公司把人拉出去在野外进行生存训练或者军训，也是有道理的。

这本书满满的都是“套路”。你对待这本书最正确的态度，就是把它当作一本武功秘籍.....或是菜谱。希思兄弟的风格比较学院派，逻辑严密，涵盖了大量的研究结果和真实案例，技术含量和思维密集度非常高。如果他们两个就某个课题写本书，那你基本上可以放心，关于这个课题，目前学术界所知道的、你能知道的，都在书里了。这本书里有很多有趣的真实故事，两兄弟下了很大的功夫做了各种调研，而且这些故事特别新颖，几乎都是我以前没听过的。如果你对故事感兴趣的话，应该仔细读全书，它比微博上那些社会新闻强太多了。

我们知道，很多心理学所谓的研究结果并不靠谱。但我想，我们了解这些研究的目的并不是为了“学习正确的心理学”，而是为了掌握一两个平时办事能用上的心理学“套路”。“套路”不一定都有效，但是你知道的“套路”越多，遇到事情就越有办法。人和人之间的差别很大，如果这招对她没有效果，我们还有别的招。

我们大概可以预测“体验设计学”将会越来越流行。我们知道人的意识就是主观的体验，赫拉利在《未来简史》里也说，现在宗教不能给人提供意义了，也许人生的意义就变成了经历各种体验。体验时代，已经到来。

万维钢  
物理学家、畅销书作家

## 推荐序二

# 将更多的心，放到每一刻

提笔写下这篇序言的时候，我和家人正在澳大利亚的黄金海岸旅行。这里有着和煦的阳光和清澈的蓝天，是我们一家人最爱的度假胜地。于是因这本书的缘故，我也特别留意身边的各种难忘时刻。

几天前，我们驱车前往天宝灵山，那里距离黄金海岸有一小时的车程，沿途风景秀丽壮阔，阳光、蓝天与山的翠绿像是一幅在窗前移动的油彩画。我们在一个山镇的乡村市集停下来，我太太在那儿买了一张手工制成的樟木小矮桌，两个孩子开了卡丁车，吃了当地小农做的热狗（长到用两块面包并排夹起来还有剩余）。接着，我们去一个能俯瞰整个山谷的风景区拍了很多照片，并在阳光下喝咖啡。我女儿千千很兴奋地跑来跑去，但不小心摔跤擦破了膝盖。回程的路上很堵，我们绕路去了一家著名的海产店，吃了新鲜的大虾和澳洲人的“国民”食物“炸鱼和薯条”，天黑了再开车回酒店。

就寝前，我和孩子们一起回顾了当天的经历。根据积极心理学的研究，“一起回顾开心的一天”是营造家庭幸福感很有效的技巧。而身为心理学研究者，这种互动对于我来说也特别有意思，因为我发现每个人的记忆点都不相同。

我问他们：“今天最难忘的是什么？”

孩子们先是回答“吃海鲜”，然后是“吃热狗”，还有“去了一个没开门的地方”（什么？），竟然一点儿都没提到沿途的美丽风景、妈妈很纠结才买下的野餐桌、刺激的卡丁车，甚至连女儿都没提到自己跌倒受伤这件事。

我太太笑着说：“如果你们觉得最难忘的都是日常的吃吃喝喝，那我们出国跑这么远一趟是为什么呢？”

当然她是在开玩笑，不过每次发现别人的记忆点与我们的不同，甚至没注意到我们觉得该注意到的事情时，我们不免会有点儿失落，心里会想“你是不是根本不在乎？”

所以，尽管我们希望能给所爱的人制造终生难忘的时刻，我们也必须知道这种事情见仁见智，而每个人如何看待一段经历，并在心中给予它的重要性和个人意义，才是最重要的，也是我们无法指定的结果。

但这并不意味着只要“随遇而安”就好，从希思兄弟的《行为设计学：打造峰值体验》这本书的角度来说，这恰好也是我们要特别补足的一课，即如何在我们的日常生活里，为自己和他人设计有共同记忆的“峰值体验”，给那些原本看似普通的时刻，赋予更多的力量。

因为我们一生中的每一天，都充满了各种稍纵即逝的片刻，而且多半不会给我们留下任何印象。但当我们回顾一生时，往往会发现，那些改变我们最多的，都是一些“有意义的片刻”。当我们理解了这个道理时，就可以采取行动，主动设计我们生活中的各种经验，为自己、他人，甚至我们的工作/品牌，创造出有情感、有力量，让人一辈子难忘的“片刻”。

而这样的“行为设计”并不复杂，关键在于让这些时刻“脱颖而出”。书中讲到一个很窝心的案例：一个小男孩和家人度假归来，惊觉自己心爱的玩具长颈鹿乔西被遗忘在酒店了。眼看着一场小小的家庭危机就要爆发，父亲马上安慰孩子道，“乔西只是还在度假”，接着便联系酒店工作人员，请他们寻找乔西并尽快寄来。这位父亲也请工作人员先拍一张乔西的照片传过来，好让孩子看到后安心。

但出乎意料的是，酒店的工作人员不只发来了一张照片，而是一整

部相册！里面有乔西躺在游泳池边的长椅上、乔西开着高尔夫球车、乔西在水疗馆做美容（眼睛上还敷着黄瓜片）、乔西和酒店里的鹦鹉一起聊天……透过这个既用心又玩心十足的举动，酒店把一段小插曲转为这一家人可能会终身难忘的回忆。这件事传出去后也让酒店名声大噪，可以说是一个相当成功的公关营销案例。

酒店工作人员的这一“善举”，可能只是找到乔西后的一时兴起，毕竟按照惯常的做法，他们只需要找到乔西、拍照、寄回，就可以了，而小男孩和父亲所预期的，也是赶紧让乔西回家，求得安心。但从“行为设计”的角度，工作人员有心或无心的举动，恰好打破了这一日常的脚本，用极佳的创意和极低的成本，讲出了一个引发尖叫的“乔西旅行故事”，从而颠覆了小男孩一家人的预期，创造出了“峰值时刻”。

而这一行为设计本身，并非要有特别宏大的剧本或筹备，所需要的只是“有心”和“设计”。所以当我们有了这样的意识，并且懂得行为设计的诸多技巧时，那么无论是在个人生活里，还是在工作和商业场合中，我们都可以通过这种“颠覆预期”和“创造乐趣”的原理，制造难忘的经历。

我们还可以通过行为设计，为某些遭遇赋予更多的意义和力量，帮助我们改变坏习惯、激励学生和员工，甚至将挫败变成正面的转折点。这都是这本书为我们提供的许多有价值的观念，为我们创造积极的人生和正向的心态，提供了许多具有实际操作意义的方法。

在现代生活中，我们常常感到日子在繁忙中匆匆而过，一天下来，一年下来，有多少片刻能够留在记忆中呢？《行为设计学：打造峰值体验》这本书中也说，我们经常是“配合演出”的认命演员，许多时刻都是我们在被动接受，而不是主动创造的。所以，能够用心咀嚼生活中的点滴，从平凡中创造出充满力量的片刻，对我们人生的整体幸福感会非常重要，而这些也都符合积极心理学领军人物马丁·塞利格曼博士所提出

的PERMA幸福方法论<sup>[1]</sup>，提醒我们“更加用心地对待每一刻，有意识地创造真正属于自己的幸福生活”。

希望每一位读者都能从这本书中获益，将更多的“心”放到每个时刻中。

刘轩  
心理学者、进步空间创始人

---

<sup>[1]</sup> PERMA幸福方法论的缩写字母，P指positive emotion，即积极情绪；E指engagement，即投入；R指relationship，即人际关系；M指meaning，即意义；A指accomplishment，即成就。  
——编者注



# | 第一章 |

## 决定性时刻

### “高三学生签名日”

克里斯·巴比克和唐纳德·卡门兹坐在休斯敦的一间酒吧里。在为他们初创的特许学校[\[1\]](#)的经营连续工作了14个小时之后，两人在这里放松、充电。他们一边喝着啤酒，一边看着ESPN（娱乐与体育节目电视网）频道，一边分享着这家酒吧提供的唯一一样食物——墓碑比萨。两个人并不知道，就在2000年10月的那一晚，他们距离一个将要影响成千上万人的创想，只差须臾。

ESPN正在播放美国“大学签名日”的信息，所谓“大学签名日”，是指从这一天开始，即将从高中毕业的橄榄球运动员可以签订一份报名某所特定大学的具有约束效力的“意向书”。对于大学的橄榄球球迷来说，这可是个重大的日子。

在收看这段激情饱满的报道的同时，卡门兹的脑海中突然浮现出一个灵感。他提出：“我们对于运动员如此歌颂，但对于学者却完全没有类似的庆祝活动，这真是让我感到匪夷所思。”而他们的学校中那些主要来自低收入拉美家庭的孩子，却实实在在是理应得到赞颂的人。其中的许多孩子，将会成为全家第一个拿到高中文凭的人。

巴比克之所以成立这所学校，就是为了服务这些孩子。在当地一所小学教授六年级课程的经历，把他的理想打击得支离破碎。“我看到自己的许多学生抱着对学校的真切热情和对梦想的真切期待进入当地初

中，但短短几个月之后，与他们再次碰面时，我发现他们眼中的希望之火完全熄灭了。”回来拜访巴比克的学生会向他倾诉诸如拉帮结派、滥用毒品，以及未婚先孕的烦心事。这些故事让巴比克心灰意冷，他知道，自己面临两种选择：要么放弃教书，让自己免受打击；要么创建一所配得上这些学生的学校。出于这个原因，巴比克于1998年创办了YES预备学校，而唐纳德·卡门兹就是他第一批雇用的员工。

那天晚上，在酒吧里收看“大学签名日”新闻的两个人突然来了灵感：我们能不能也打造出自己的“签名日”，让我们的学生在这一天宣布他们想要进入哪所大学呢？这场庆典能够为所有即将毕业的学生提供一个予以认可的机会，这是因为YES预备学校有一项规定，那就是每个学生都必须申请大学并保证被录取，即便他们最终选择不上大学，也要这样做。

随着策划的深入，两个人的热情逐渐高涨：他们决定将这个日子命名为“高三学生签名日”，<sup>1</sup>在这一天，即将毕业的高三学生将享受与大学运动员一样的万众瞩目和颂扬。

大约6个月之后的2001年的4月30日，第一届“高三学生签名日”如期举行。约450名参与者挤进了毗邻学校校园的社区活动中心：这其中就包括17名即将毕业的高中生及其家人，还包括YES预备学校中从六年级到高中二年级的每一位学生。

每一位高三毕业生都站上讲台，宣布他们将会在秋季进入哪所大学：“我叫埃迪·扎帕塔，今年秋天，我将进入范德堡大学！”他们每人都会展示印有所选大学校徽的T恤或三角旗，由于许多学生在朋友面前都对自己最终选择的学校讳莫如深，因此空气中弥漫着一种悬念。每次宣布之后，整个会场都会欢声雷动。

之后，学生们在家人的陪伴下在一张桌前坐下，签署大学的录取通知书，确认秋季入学。在“签名”那一刻所迸发出的激情让巴比克为之动

容：“每个人为孩子踏入大学门槛所付出的艰辛努力，都在这一刻开花结果。没有人能形单影只地走到这一步，这是大家共同努力的结果。”在活动的结尾环节，会场中很少有人不为之热泪盈眶。

“高三学生签名日”成了YES预备学校体系中最为重大的年度活动。对于高三学生来说，这次活动是一次庆典，是他们所取得成就的圆满总结；而对于低年级学生来说，这个活动则有着不同的意义。“签名日”举办到第三届，会场搬到了休斯敦大学的一间礼堂。这一届的观众席中坐着一位名叫梅拉·瓦尔的六年级学生，这次“签名日”初体验给她留下了深刻的印象。她记得当时在心里默想：我也可以做到，我的家人中还没有一个进过大学呢，我想要登上这个讲台。

6年后的2010年，高中毕业班的学生已经扩大到126人，而规模急剧扩大的“签名日”活动也不得不搬到莱斯大学的篮球场，观众规模也达到了5 000人。那一年，有90%的毕业生都是家中第一个考上大学的人。

作为主讲人的美国教育部部长阿恩·邓肯为眼前所见所撼动，他扔掉自己准备好的演讲词，即兴脱稿发表演说：“没有哪场篮球赛或橄榄球赛的规模及意义，能够与今天这场在这里举行的活动同日而语……感谢你们，你们不仅激励了自己的兄弟姐妹，不仅鼓舞了在座的学弟、学妹，还震撼了整个美国。”

梅拉·瓦尔便是这届高三毕业生中的一员。在她憧憬踏上这个讲台的6年之后，今天，她的愿望实现了。“大家下午好，我的名字叫梅拉·瓦尔，”她一边说，一边露出一个灿烂的笑容，“今年秋天，我将进入康涅狄格大学！”这所学校，是全美排名前50的文理学院之一。

她语音刚落，观众席便一片沸腾。

在人生中，我们都会遇到各种各样决定性的时刻，也就是那些刻骨铭心而意义重大的体验。其中的许多时刻都与机遇有很大关系：一次偶

然的相遇，让你获得一生挚爱；一位新来的教师，看到了你自己从未意识到的天赋；一场突如其来的悲剧，将你稳定的生活彻底颠覆；一闪念的顿悟，让你决定不能在现在的岗位上混迹下去。这些时刻就像命运或运气的产物，又像某种更高力量的旨意，我们无力驾驭。

但是，事实真的如此吗？我们的决定性时刻一定是碰巧出现在我们的生命中吗？

“高三学生签名日”的出现并非偶然，是克里斯·巴比克和唐纳德·卡门兹主动采取了行动，为他们的学生们创造出了这一决定性的时刻。当包括梅拉·瓦尔在内的几百名YES预备学校的毕业生踏上讲台之时，他们其实是踏入了一个精心打造出来的时刻之中，这一时刻独一无二，并不因受人提前规划而打折扣。这一时刻，将让他们永世难忘。

我们的生活由决定性时刻构成，但我们并不需要束手等待这些时刻的来临。我们能够成为这些时刻的创造者。如果一位教师能够设计出一门学生们在多年之后仍然记忆犹新的课程，如果一位经理能够准确把握如何将一位雇员的失败时刻扭转为成长时刻，如果你能更好地懂得如何为你的儿女营造出让他们刻骨铭心的回忆，那该是怎样一派风光呢？

我们在这本书中将实现两个目标。第一，我们想要深入研究决定性时刻，并找出这些时刻所共有的特征。具体来说，让一段特殊的体验变得既难忘又有意义的因素到底是什么？我们的研究会让大家看到，决定性时刻是具有一系列共同要素的。

第二，我们想要向读者展示该如何利用这些要素打造决定性时刻。那么，打造决定性时刻的意义何在呢？它可以丰富你的生活，让你与他人产生联系，创造回忆，也可以让消费者、病人或雇员的体验变得更加愉快。

我们的生活是由一个个时刻丈量的，而决定性时刻则会在我们的回

忆中长久存续下去。在接下来的内容中，我们将会告诉大家该如何打造出更多有意义的时刻。

## 峰终定律：记住峰值，难忘结尾

我们会记得某些体验，却会忘记另一些体验，原因何在？在“签名日”这个例子中，答案显而易见：这个活动是一场规模宏大而感人肺腑的庆典，因此理应要比一堂关于分数乘法的课程更让人记忆深刻。但是，说到我们为什么会记得假期和工作内容这些生活中的其他体验时，答案就不那么一目了然了。

对于这个关于记忆的谜题，心理学家发现了一些有违直觉的答案。比如，你带着家人一起去迪士尼乐园。在游玩的过程中，我们每小时都会给你发短信，让你用从1到10的数字来为当下那个时刻的体验打分，1表示很糟糕，10表示很尽兴。假如我们一共询问了6次，那么，你的一天就是这样展开的。

上午9点：把孩子们像赶牲口一样赶出酒店房间。空气里弥漫着兴奋感。打分：6

上午10点：父母和孩子一起到“小小世界”游玩，双方都以为对方一定会对这里的项目很感兴趣。打分：5

上午11点：在乘坐完“飞越太空山”过山车之后，大家体内影响快乐指数的激素都爆了表。孩子们止不住地恳求再坐一次。打分：10

正午：和孩子们一起享用游乐园里的高价餐饮。如果孩子们知道这顿饭是拿他们上大学的存款买的，估计就不会吃得那么开心了。打分：7

下午1点：在佛罗里达中部36摄氏度的高温中，你们已经在队伍

里排了45分钟之久。你正忙着阻止儿子啃扶手栏。打分：3

下午2点：在走出游乐园的路上买了几顶米老鼠耳朵造型的帽子。孩子们看上去真可爱。打分：8

想要对你的一天做一个总结，我们只需算出这些评分的平均数就行：6.5分，挺愉快的一天。

再假设，我们在时隔几周之后又给你发了一次短信，让你为游玩迪士尼乐园的整个体验打分。合理的预估答案应该是6.5分，因为这个分数将你一天的高峰和低谷都囊括在内了。

但是心理学家却说，这个推测与实际答案差了许多。他们推测说，在回顾迪士尼乐园一日游时，你的总体评分会是9分！这是因为研究发现，在回忆一段体验的时候，我们会忽略这一过程中发生的绝大多数事情，而只关注几个特殊的时刻。放在例子中具体来说，乘坐“飞越太空山”和购买米老鼠耳朵造型的帽子这两个时刻都会让你记忆犹新。要想理解这两个时刻为何比其他时刻重要，我们需要来探索一些潜在的心理因素。

让我们来看这样一个实验，在实验中，参与者需按要求经历三场痛苦的考验。在第一场考验中，他们要把双手插入盛满13.8摄氏度的冷水的桶中，保持60秒（请注意，13.8摄氏度的水要比13.8摄氏度的空气让人感觉冷得多）。<sup>2</sup>

第二场考验与第一场类似，但是参与者需要将双手浸在水中90秒，而不是60秒，在最后的30秒中，水温会升高至15摄氏度。在这最后的半分钟里，虽然仍不好受，但是对于绝大多数参与者来说，难受的程度得到了大幅缓解（请注意，虽然研究人员对时间进行了精心的监控，但参与者却没有被告知时间过了多久）。

在最后一场痛苦的考验中，参与者面临这样的选择：你是愿意重复第一次考验，还是第二次考验呢？

问题很简单：两个选项都包括了长达60秒的一模一样的痛苦体验，但是第二次的考验之后额外附加了一段长达30秒的稍有缓和的痛苦体验。因此，这个问题实际上就像是在问：你是愿意被扇60秒耳光，还是90秒？

尽管如此，69%的人都选择了时间更长的痛苦体验。

心理学家已经发现了导致这个令人百思不得其解的实验结果的原因：人们在评判一段体验的时候，会很容易忘记或忽略这段体验持续时间的长短——这种现象被称为“时长忽略”。看起来，人们会根据两个关键的时刻来评判一段体验的好坏：（1）最好或是最坏的时刻，也就是“峰值时刻”。（2）结尾。这种现象被心理学家称为“峰终定律”。

也就是说，在实验参与者的回忆中，60秒和90秒之间的差别被冲淡了，这就是时长忽略。让他们记忆深刻的是，时间更长的考验要比时间更短的考验有一个更为舒适的结尾（顺带说一句，两场考验的疼痛峰值时刻都发生在60秒这个时间点上，相差无几）。

这个实验让我们明白，在回忆迪士尼乐园的体验时，我们为何会记起“飞越太空山”（峰值时刻）和米老鼠耳朵造型的帽子（结尾）。除此之外的体验，都很容易变得模糊。这样一来，你对这一天的记忆便要比你逐个小时提供的评判积极很多。

峰终定律适用于不同种类的体验。绝大多数的相关研究都将侧重点放在用时短而易于在实验室里模拟的体验上，如观看影片片段、忍受恼人的噪声等。在较长的体验中，峰值时刻仍然占据重要地位，但相比之下，“结尾”的重要性却有所减少。另外，开头也很重要：在大学毕业生被问及对于大学的回忆时，这些记忆中足有40%都来自9月！开头和结



尾之间的界线可能会被混淆：如果你因新工作搬到了新城市，这到底是结尾还是开头，抑或二者兼有呢？正因如此，转折点这个词才更加合适，因为它将结尾和开头都囊括其中。

毋庸赘言，在评判自己的体验时，我们并不会取每分钟感受的平均值，而是容易记起意义重大的时刻：高峰、低谷，以及转折点。<sup>3</sup>

这种经验对于每一位服务行业人员都是非常关键的，无论是在餐厅、医院、客服中心，还是休闲中心，成功都与消费者的体验息息相关。我们来看魔术城堡酒店的例子，<sup>4</sup>据媒体报道，这家酒店在洛杉矶数百家酒店中评分位居前三，竟然将贝弗利山庄四季酒店和洛杉矶丽思卡尔顿这样的竞争对手抛在身后。人们对魔术城堡酒店的评价好得惊人：在“猫途鹰”上的2 900多条评价中，超过93%的客人对这家酒店的评价为“非常好”或“很好”。

但是，这家酒店的排名却有些令人生疑：如果浏览这家度假酒店在网上的照片，你绝不会得出诸如“这是洛杉矶最棒的一家酒店”这样的结论。室内庭院中有一个游泳池，可以算是“奥林匹克尺寸”——如果奥林匹克运动会是在你家后院举办的话。酒店的房间陈旧，家具简陋，几乎所有的墙壁都是空落落的。实际上，就连冠以“酒店”这个词都有夸张之嫌——魔术城堡酒店其实就是一座由20世纪50年代的两层公寓楼改建而来、涂上了金丝雀黄漆的建筑。

我们并不是说这家酒店看上去很糟糕，实际上，酒店的外表还是说得过去的，看上去就像一家体面的经济型汽车旅馆。但是，它再怎么说明也比不了四季酒店，价格也并不算便宜，与希尔顿或万豪酒店不相上下。那么，它是如何跻身洛杉矶最受好评的酒店之列的呢？

让我们从固定在游泳池边的那台樱桃红色的电话机开始说起。你拿起电话，对面有人应声：“你好，冰棒热线。”下好单一分钟后，一位戴着白色手套的工作人员便会将樱桃、橙子或是葡萄口味的冰棒用银色托



盘盛着，来到游泳池边，免费送到你手中。

这家酒店还有可供免费下单的小吃菜单，从奇巧巧克力、根啤到奇多玉米条，应有尽有。另外，酒店还有一份棋牌类游戏选单和DVD光盘选单，全部都可以免费借取。一周有三天，魔术师会在早餐时分表演魔术。我们有没有提到你可以让酒店免费清洗衣服，不限次数？衣服会在当天稍晚时被归还给你，裹在厚厚的包装纸中，还用麻绳捆扎好，并附上一小枝薰衣草。这阵势，可要比医生把你的第一个孩子交到你的手中时的场面有排场多了。

顾客们对魔术城堡酒店的评价充满了热情。酒店明白，想要取悦消费者，你并不需要对每一个细节都斤斤计较。只要能感受几段神奇的时刻，消费者们就不会抓着狭小的游泳池和无甚亮点的装修不放了。愉快的服务体验有一个让人意想不到的特点：这种体验的绝大部分时候都平淡无奇，但偶尔会让人拍手叫绝。

那么，拨通“冰棒热线”的那一刻算不算是个决定性时刻呢？放在一生中来看，当然不是（在临终前抱憾“当时我要是选了葡萄味的冰棒该多好……”真是难以想象）。

但是，若是将这一时刻放在整段假期的背景下来看，情况又会怎样呢？毫无疑问，这是一个决定性时刻。当旅游者向朋友们谈起在南加州的度假体验时，他们会这样说：“我们去了迪士尼乐园，还到了好莱坞星光大道，我们住在一家叫作魔术城堡的酒店里，你肯定想不到，游泳池边居然有一部电话……”“冰棒热线”是整段旅途中的一个决定性时刻，而这一时刻是人为策划好的——也是其他酒店没能营造出来的。

（万豪酒店的庭院虽然美观、舒适，但你能想象出在朋友面前对万豪的庭院赞不绝口的情景吗？）

这个例子说明的问题很明显：一些时刻要比另一些时刻重要得多。对于旅客来说，“冰棒热线”这15分钟的体验在为期两周的假期中显得尤

为突出。对于YES预备学校的学生来说，在长达7年的征程中，“高三学生签名日”的那个上午令人印象尤为深刻。

但是，我们往往会忽视这个浅显的道理。我们不大善于对这些时刻进行投资。举例来说，一位教师会对一个学期的历史课程做出安排，但他在每节课上所付出的精力都相差无几，并没有下功夫打造出几个“峰值时刻”；抑或一位主管领导着她的公司度过了快速增长期，但每周的工作都大同小异；又或者，我们与孩子们共度了一个接一个的周末，但回忆起来，所有的时光都被混淆在了一起。

## 对平淡无奇说“不”

我们该如何对这种平淡无奇说“不”，又该如何打造出丰富多彩的时刻呢？我们还是从基本的问题说起：我们该如何定义所谓的“决定性时刻”呢？一般说来，这个词有多种用途。有人用这个词来描述人的性格受到考验的关键时刻，比如一位士兵在战争中表现得勇敢无畏；有的人更偏向于取这个词的表面意思，几乎将之与“热门榜单”画上了等号。

（比如，若是在网上搜索“决定性时刻”，便会引出一系列像是“20世纪70年代电视的决定性时刻”这样的结果，毫无疑问，搜索出的条目一定寥寥无几。）

本书所说的决定性时刻，指的是一段既令人难忘又意义重大的短暂体验（这里的“短暂”是一个相对的概念，在一生中，一个月或许算是一段短暂的体验，而对于一通客服热线，一分钟则是一段短暂的时光）。在你的一生中，或许存在着几个塑造你的人格的时刻，这些就是重大的决定性时刻。但是除此之外，还存在着如“冰棒热线”这样不那么起眼的体验，放在一段假期、出国留学的一个学期，或是一段产品研发周期的背景之下，这些时刻便成了决定性时刻。

# 有关此电子书试读版的说明

本人可以帮助你找到你要的高清PDF电子书，计算机类，文学，艺术，设计，医学，理学，经济，金融等等。

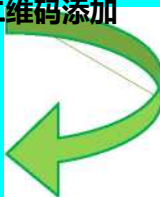
质量都很清晰，为方便读者阅读观看，每本100%。都带可跳转的书签索引和目录。

一般情况下，出版半年左右就会有PDF 极个别的书出PDF 时间要长一些

如看到试读版信息.说明已经有完整版，需求完整版即可联系我。

请添加 **QQ 312082710** 和**微信**

312082710或扫描微信二维码添加



PDF 代找说明：

本人已经帮助了上万人找到了他们需要的PDF ,其实网上有很多PDF,

大家如果在网上不到的话，可以联系我**QQ 312082710**或**微信312082710**

大部分我都可以找到，而且每本100%带书签索引目录。

因PDF 电子书都有版权，请不要随意传播，如果您有经济购买能力，请尽量购买正版。

提供各种书籍的高清PDF 电子版代找服务，如果你找不到自己想要的书的PDF 电子版，我们可以帮您找到，如有需要，请联系QQ 2028969416微信2028969416 备用 QQ 202896416  
若以上联系方式失效，您可通过以下电子邮件获取有效联系方式。邮箱：

[312082710@qq.com](mailto:312082710@qq.com)

若您没有QQ 通讯工具，请点击下面链接与客服取得联系。&

<https://item.taobao.com/item.htm?id=565681036651>

声明：本人只提供代找服务，每本100%索引|书签和目录，因寻找和后期制作pdf 电子书有一定难度

仅收取代找费用。如因PDF 产生的版权纠纷，与本人无关，我们仅仅只是帮助你寻找到你要的PDF 而已。