

各位好，今天我们来讲一本很轻松的小书，叫作《玄机设计学》。什么叫玄机设计学？玄机设计就是能让人在不知不觉中想要做某事的设计。在生活当中，我们每天苦口婆心地劝人干这个、干那个，或者我们做了很多关于“不许干……”的规定，效果都挺差的。但是，如果仅仅通过一些巧妙的设计，就能够让人不知不觉地愿意去干一些事，让人被吸引过去做一些事，这不是特别有意思的一件事吗？

这个作者本身是一个从事人工智能研究的研究员，他去斯坦福大学留学的时候，发现玄机设计有时候比人工智能还管用，所以他转行去做玄机设计学的研究，可以说，他是这个领域的开创者。这个领域还不成熟，所以这本书很薄，但作者收集了特别多的相关案例。

他说他第一次感受到玄机设计的妙处，是他去大阪参观天王寺动物园的时候。他在天王寺动物园的路上走着走着，突然发现路边有一个斜着放在那儿的竹筒，让人一看就觉得像是一个天文望远镜，但是这个“天文望远镜”是朝下边伸过去的。所有的孩子路

过那儿的时候，都会觉得很奇怪，这个竹筒怎么这个样子摆，他们就会趴到那个竹筒跟前去看。你不需要写任何的指示，不需要说“来这儿看吧”，只要人从那儿一走，就想过去看，因为人有这种想要探索的欲望，觉得它像是一个望远镜，但那望远镜又照着地上什么地方。



后来他也忍不住趴过去看，趴过去一看才发现，竹筒的那头能够看见一坨大象的粪便，而那个大象的粪便是用塑料做的，目的就

是提示你前面该看大象了。所以他觉得这很好玩，就是用这么一个小小的心理上的小扳机，让大家知道了“接下来该看大象了”这么一件事，所以他把这个东西叫作玄机设计学，就是用行动来想办法解决问题。

那么能够符合玄机设计的标准的东西，要满足三个条件，叫 FAD。第一个条件叫作“公平性”（Fairness），就是你这个设计不能侵害任何人的利益，你不能因为这个设计导致其他人的利益受损；第二个叫作“引导性”（Attractiveness），就是你的设计能够引导人们做出一些独特的、你想要的行动；第三个叫作“目的的双重性”（Duality of purpose），我觉得这一点很重要，什么叫目的的双重性呢？就是指设计者和被设计者的目的是不一样的。

这里边最典型的例子，我觉得男性朋友们都非常熟悉，就是男性小便池里边经常会在中心那个地方画一个小苍蝇。为什么要画一个小苍蝇呢？因为没有这个小苍蝇的话，它会水花乱溅，那个周围环境就很难打扫，后边用的人也不方便。人们一开始用了各种

标语，像“向前一小步，文明一大步”这样的话，效果都不明显。还有人会在小便池底下画一个脚印，示意人们必须站在这个脚印上，结果导致更多人不站在那个脚印上，这个就很麻烦，反而解决不了问题。但是，当你在那个小便池中间画了一个小苍蝇以后，这个准确度就提高了很多。这个设计者的目的是希望使用的人注意干净、别乱撒，然后被设计者的目的是我要把这只苍蝇消灭掉。还有人把这个苍蝇改进了一下，用高科技的手段改进成一个小火苗。那个小火苗特有意思，当它是干燥的时候，它是红色的，就好像着了火一样，但是当有液体淋在小火苗上面的时候，它就开始变淡，就会灭掉。这是利用了男性的很奇怪的心理，他就希望能够把它滋灭。就这么一些符合 FAD 三个原则的小设计，叫作玄机设计。

所有的玄机设计都有两个非常重要的指标（这本书里翻译为“特征”，我觉得“特征”这个翻译其实不对，应该是两个非常重要的指标）：一个是便益，一个是负担。什么叫便益呢？就是方便性，这个设计所带来的方便；负担则是它所需要支付的成本。这样一来，我们就可以组合成不同的玄机设计：便益很大，负担很大；便益很小，负担很大；便益很大，负担很小……这里边最好的肯定是便益很大，负担很小的设计，就像小便池里的小苍蝇，

这就属于不需要使用者付出更多的成本,但是也能够带来很大的好处的设计。

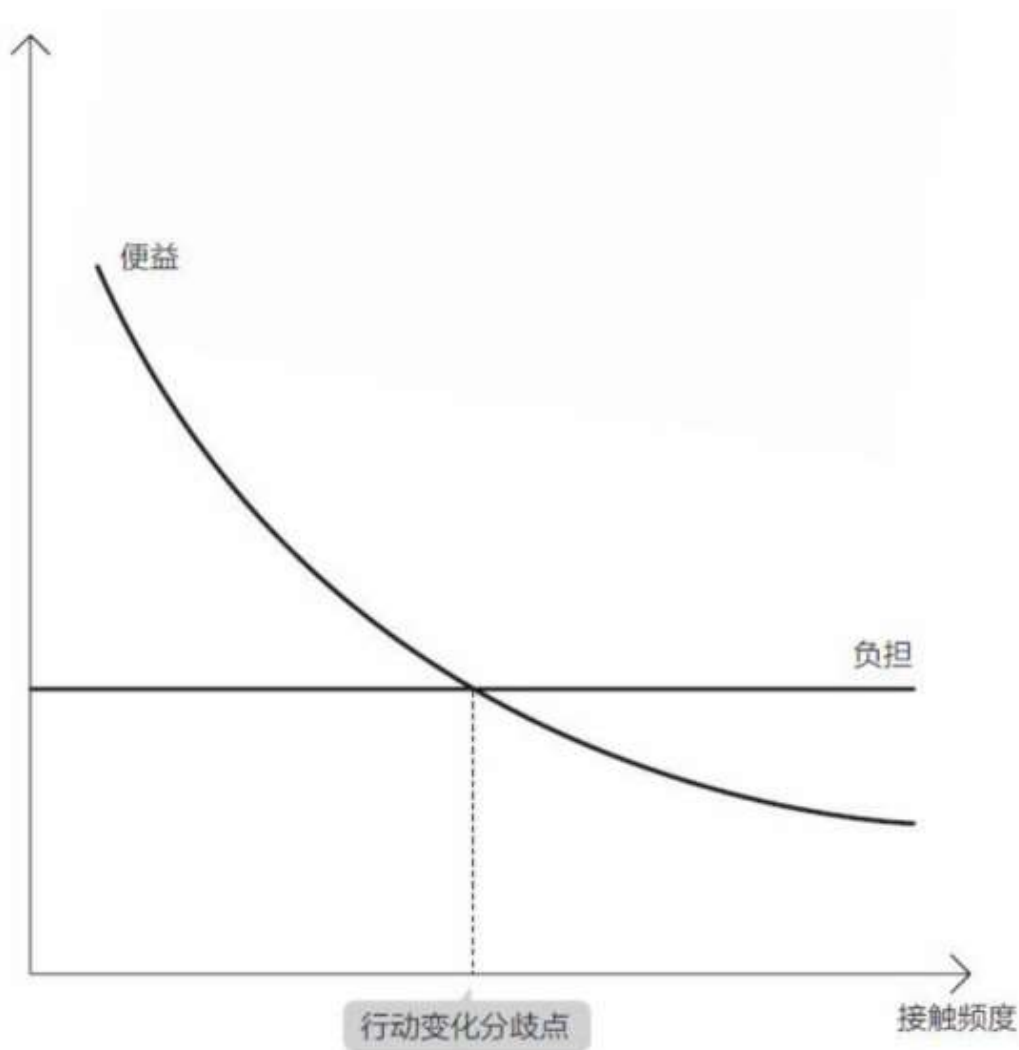
同样的例子还有,比如说一些办公场所或者商场希望鼓励人们多走楼梯,因为多走楼梯有很多个好处,首先是锻炼身体,可以减肥,其次也能够减少电梯的拥堵,还能够省电。那怎么才能够让大家更愿意上楼梯呢?有一些人就想出一招,在每一个楼梯的台阶上都贴一个卡路里标签,意思是你只要迈过这一个台阶,你就减少了零点几几卡路里,然后再往上迈多少阶又减少了一卡路里,再往上迈多少阶能减多少卡路里,这是一种玄机设计。但这个玄机设计属于典型的负担比较大,便益比较小的设计。为什么呢?因为这种卡路里的数字所带来的激发的效用虽然有一点点,但是没有那么强。而另外一个更高级一点的设计,是在台阶上画了黑白键,就是这本书的封面所展示的这个样子。在台阶上画黑白键,并放入了一些能够发声的材料,让你踩上去能够发出哆来咪发的声音,所以很多人为了能够听这个琴键的声音,就会蹦蹦跳跳地上台阶走掉了。这就是一个负担大,但是便益也大的设计。所以当你选择便益与负担的组合的时候,当然是希望负担越小越好,便益应该越大越好。



这书里边有一个案例是我特别欣赏的，就是在大众趣味理论竞赛上。大众每年向全世界发出邀约：你有什么好的设计，

可以拿出来参赛。有一个设计特别有意思，叫作“世界第一深的垃圾桶”。有时候人们在公共场所乱丢垃圾，不把垃圾丢到垃圾桶里边，原因可能是嫌垃圾桶脏，或者懒、嫌麻烦，但是你如果有一个世界第一深的垃圾桶呢？这个垃圾桶有多深呢，据设计者说有三百米深。但你想怎么可能呢，街上放一个垃圾桶怎么可能有三百米深，其实它是音效带来的错觉。设计者给这个垃圾桶加上了音效，所以当你朝垃圾桶里面丢一个可乐罐下去，或者丢一个石子下去，或者丢一个什么东西下去的时候，你能够听到它坠入悬崖的声音，还能够听到它和别的东西碰撞所产生的声音。这就导致很多人为了能够听这个声而拿着垃圾去试一下。这个“世界第一深的垃圾桶”，就属于带来了很大的趣味，同时也能够促进人们把垃圾扔在垃圾桶里边的设计。

这里边有一个便益和负担的关系图。便益当然是不断下降，因为人们去丢垃圾、听那个好玩的声音的兴趣是会衰减的，第一次玩的时候觉得特别有意思，但是第三次、第五次可能就没那么有意思了，这是一个衰减的过程。而这个负担是不变的，基本上是平的。这两条线的交汇点叫作“行动变化分歧点”。一个好的设计就在于能够让这个行动变化分歧点不断地往后延，让人们更愿意多次地使用，去寻找这个感受。



比如说，很多小孩子（尤其是青少年）喜欢打篮球，但是他不喜欢收拾家里，所以有一个特别巧妙的设计，就是在收纳筐的上面加一个篮球筐，就是这么简单，把一个塑料篮球筐套在那个收纳筐的上边。加一个篮球筐之后，你想想看会达成什么效果？就是孩子天天练，天天远程投篮、中距离投篮、灌篮，小孩子收东西的频率一下子提高了非常多，这就是一个典型的把行为转化点往后移的动作，能够让人长期地、自愿地做这件事情。当然，也有设计得不好的设计，我们叫作

脱靶设计。像这个书里边讲到，作者去日本的驾照中心，那里为了能够让每一个人按照同样的距离排队，在地上画了一个个脚印。但问题是什么呢，那个脚印画得特别有立体感，画得非常好看，是一个手绘的卡通脚印的样子，由于画得太有立体感、太好看，导致所有的人都不踩那个脚印，都远远地躲开，这就属于设计脱靶的现象。你使了很大的劲，希望能够让人们用这个设计，但是人们反而不做了，也有这种状况。

那么接下来我们学习这些有意思的玄机设计是怎么产生的呢？有两个方面：一个方面叫物理的诱因，一个方面叫心理的诱因。首先说物理的诱因，物理的诱因当中第一个诱因是反馈，就是我们需要给到使用者一些反馈，这个反馈基本上就是听觉反馈、触觉反馈、嗅觉反馈、味觉反馈、视觉反馈。

比如这个作者在美国看到了一个募捐箱，因为美国有很多募捐的活动，由于各种各样的原因发起的募捐活动。募捐并不容易，一般都是一个小孩儿（童子军）抱着一个盒子满大街去募捐。但是这个设计是在商场里边放一个募捐箱，是一个圆形的、像锅一样的东西，边上有一个卡槽，你只要把那个硬币朝卡槽里边一扔，这个硬币就会快速地在募捐箱里边旋转，因为那个募捐箱的表面非常光滑。就像你玩的弹子机游

戏一样，你把硬币一扔进去，你能够看到这个硬币在里边快速地旋转，然后发出很清脆的声音，最后一直转到那个管道下边，“哐”掉进去，你这钱就算捐进去了。就跟我们投币打游戏机一样，扔进去一个币，然后你开始打游戏。但这个不是扔进去一个币，你开始欣赏这个硬币曼妙的身姿和清脆的响声，最后这个币捐出去了。这么一个募捐的“大锅”竟然能够产生比人去募捐还好的效能，是因为它利用了听觉反馈（当然不仅仅是听觉反馈了，还包括视觉反馈在里边）。

然后是触觉反馈的案例，我觉得这招我是没想到的。咱们平常厕所里用的手纸，是不是都是一个圆的卷筒，一个圆的卷筒中间有个轴把纸卷起来。作者说，如果你把这个圆的卷筒捏成一个三角形，就是我们每一个做家务的人也好，或者是在公司里边负责清洁的阿姨也好，你去换那个卷筒纸的时候，把它捏成一个三角形，再放在卷筒纸架上，你就会发现用纸量会下降三分之一以上。因为使用者只要卷三下就觉得好长了，但实际上这三下可能只是原来（圆卷筒）的两下，因此用纸量大幅下降。这就是触觉反馈带来的这种变化，就是它咯噔一下、咯噔一下，会让人们的心里觉得一下了、两下了、三下了，所以用纸量就会下降。这是通过触觉反馈来改变人们习惯的一种方法，只是把那个卷筒纸捏成一个三角形，大家可以试试看。

另外一个我觉得更有意思的设计，叫作能叫人起床的面包机。这张图就是能叫人起床的面包机，长得有点像个单筒洗衣机的样子。



每天晚上睡觉以前，作者把面粉、水、鸡蛋都弄好，放在这个面包机里边，然后就去睡觉。第二天早上，这个面包机自动开始烤面包，所以他早上醒来是被面包的香气所吸引起来的，一大早闻到面包香，就知道自己该起床了。当这个面包机“叮”响了一声以后，你必须抓紧时间起来，把面包拿出来。为什么呢？如果你不起来，这个面包在这个机器里边就会缩小，你起来晚了面包就变小了，所以买了这个面包机的人早

上起来一听到那个声音、一闻到那个香气，就要赶紧起床，否则的话面包就不好吃了、就变小了。这就是一个非常有意思的、用嗅觉反馈来改善人们行为的设计。

还有味觉反馈的案例。过去好多人买车票（咱们现在乘车不怎么用车票了，但是在国外还用，咱们这儿大多都是手机支付），以及美国的好多人买长途车票，车票一买上来就习惯性地放在嘴里边，嘴里边叼一个车票，我小时候坐汽车也这样，嘴里边叼一个车票。后来有一家口香糖公司就专门做了一个薄荷味的车票，跟汽车公司合作，所以当汽车公司的票给到这些乘客手里以后，他们往嘴里边一放，会发现是薄荷味的，很像口香糖的味道，所以这些人下了车，经常就会在车站的小卖部买这个品牌的口香糖，这就是一种利用味觉反馈产生的玄机设计。

关于视觉的案例就更多了。这里边我最喜欢的视觉设计，是阪急百货店的橱窗，橱窗里边有非常漂亮的樱花。大家知道，橱窗设计是一门学问，而且日本的橱窗设计在全世界都是相当领先的，他们确实有很多有意思的方法。阪急的橱窗里的樱花是跟人脸识别相挂钩的，就是每一个用户在这个橱窗前边流连、观看的时候，如果你的脸冲着这个橱窗笑，那么橱窗里边的樱花就会自动绽放。你想想看，这感觉多好：你去

逛街，然后你冲着这个橱窗只要笑一下，那个樱花就会绽放，笑得越开心，那个樱花就绽放得越漂亮。这种设计是既有美学的感觉，又有心理的满足感，同时还能够让人在这个橱窗前流连忘返，所以成为网红打卡地。图片就在这儿，就是一面小镜子，然后这个小女孩站在面前，只要一笑，里边的樱花就开放了。我觉得这个设计是非常触动人心的。



听觉反馈、触觉反馈、嗅觉反馈、味觉反馈、视觉反馈，这些都属于物理诱因当中的反馈的部分，就是人们做事需要有反馈，好的设计能够给到我们反馈。像那个小便池里的小火苗，从红色的小火苗慢慢地变灰、变淡下去，这就是反馈。

还有一个物理诱因叫前馈。在人们做出行动以前，就能够让人们想要去做这个东西，这就是前馈。前馈的方法有两个：一个叫类比法，一个叫预见法。比如说，那个竹筒插在那儿，一看就让人觉得是个望远镜，它明明是个竹筒，但是你一看就觉得是个望远镜，它所用的就是类比法，让你感觉到这个竹筒像是一个望远镜，你就会产生想要去试试看的这种感觉。

这个作者非常得意的一个玄机设计，是来自日本的特色设计，这个设计只在日本有效，在别的地儿都没效。日本有一种建筑，像中国的牌楼一样，中国有牌楼，日本有一个类似牌楼那样的建筑，叫作鸟居。如果你去日本旅行过，就会知道鸟居。在所有的宗教场所门前都有一个鸟居，它代表着什么呢？鸟居的外面是人的世界，鸟居的里面是神的世界，所以如果一个日本人走过这个鸟居，他就知道在这里就不能乱来了。所以有人做了一个非常有趣的设计，做了一个小鸟居，小小的一个鸟居的样子，跟现实生活中的鸟居的样子是一模

一样的，就是这个样子（见下图），但是很小。



你猜猜看，这个小鸟居用来干吗？比如他们把小鸟居放在路边的车轮子旁边，或者家门口这样的地方，或者在胡同口、人走路比较多的地方，放一个这样的小鸟居，做什么用呢？就是减少遛狗的时候小狗在这里撒尿的可能。那大家不理解，这跟小狗撒尿有什么关系呢？狗是被主人牵着绳子的，小狗出来一般都要撒尿，这时候如果它冲着别人家的轮胎撒尿，或者到别人家门口撒尿，这个主人不自觉，那可能撒了就撒了，他就带着小狗走了。但是如果主人一看到那儿有一个小鸟居，在那儿撒尿要触犯神灵的，你敢朝神灵的头上撒尿吗，所以主人就赶紧把狗拉走。就这么一个小鸟居的设计，

使得这些需要保持干净的地方得到了保护，它就是利用了前馈当中一个叫作类比法的方法。因为人们在现实生活中看到了真正的鸟居，会提醒自己谨言慎行，要端庄、要重视自己的行为，带狗遛弯的时候看到了小鸟居，同样要提醒自己小心，这个地方不能乱搞，就是让人能够保持谨慎。

还有公仔收纳袋的案例。这是一个美国的产品，因为很多家庭要求孩子自己收拾房间里的玩具，但是孩子不愿意收拾，然后家长就买回来一个大的袋子，那个大袋子的外形是一个公仔，就是一个玩具娃娃的形象，妈妈就会说：“那个公仔饿了，你喂饱它吧。”小孩子一听，觉得这个很好玩，就拿起东西一个一个往它嘴里塞，而且小孩塞东西到公仔嘴里的时候，那个公仔还会发出那种吃东西的声音。你看，这就是一个类比，把一个收纳的大袋子类比成了一个爱吃东西的公仔的形象，这时候人们就知道要把它喂饱，小主人要有这个责任，你需要把这个公仔喂饱。这就是类比法。

预见法是什么？就是人们会有经验，人们在生活当中看到一些事情会自己做出推断、判断，利用人们的这种心情就可以去做一些预见性的设计。比如很多地方人们上下楼梯的习惯不一样，靠左走还是靠右走是不一样的，就连在日本，大阪和东京都是不一样的，东京的人们是靠左走的，但是大阪跟

咱们中国一样，是靠右走的。

所以当一个人到东京到大阪去旅行的时候，经常会发生两边撞在一块儿的状况，那怎么能够提醒大家在我们这个地方约定的是靠左还是靠右呢？那就要靠在电梯上画上脚印，你只需要画上一些脚印，人们就知道它是在提醒我们往这个方向走。

还有就是有很多地方的门，人们不知道是朝里推，还是朝外拉。有时候会遇到尴尬的情况，不知道该朝里推还是朝外拉。那有没有什么设计能够解决这个问题呢？除了写一个“推”字或者“拉”字以外，还有一些很有趣的方法，比如大家在美国会看到，有很多餐厅会在地上画出那个划痕，把门推、拉的划痕用画的方式画了出来，你一看到那个划痕不仅会觉得很好玩，还会知道那肯定是朝这个方向来的。这些都是前馈当中的预见法。以上都是物理诱因。

但是所有的物理诱因一定要配合心理诱因，就是人的心理才是玄机设计学的本质所在。这里又分成了个人心理和社会心理，我们先讲利用个人心理的情况。在个人心理当中，首先有挑战心理，比如我讲的这个篮筐，有了在垃圾桶上放一个篮筐，或者在收纳筐上装一个小篮筐的设计，那么家里人就

喜欢扔，不光是小孩子，大人也扔。我在家里边有时候喝完了饮料，我还跟孩子比赛，看谁能从很远的地方扔进那个筐里边，这就是利用了人们挑战的心理。所以你在公众场合能够设计一些可以引发人们挑战心理的这种产品，是有可能造出玄机设计的。

还有忍受不了不协调的心理。下面这个例子是我非常喜欢的一个设计，比如说办公室里的文件夹如果乱七八糟的，总是放得很乱，不能够按顺序摆放，你说有什么办法能够让这个文件夹摆放得有序呢？我们以往很多人用的办法是标号，写一个小标签，上面贴上1号、2号、3号、4号、5号，但那个就总得整理，因为只有这个编号的人会重视这件事，其他人还是无所谓，在那儿随意放。其实有一个非常简单的设计就能解决这个问题，你看（见下图），在这个文件夹的书脊上画一条斜线上去，就可以解决了。这样设计的话，大家看到那个线没对齐，中间隔着觉得不行，总会让人觉得不舒服。你看鸟山明的《龙珠》（见下图），书脊下边就是一整幅画，那如果这一整幅画没有正确地拼到一块儿，那些特别渴求规矩和秩序的人看了就会不舒服。当然，我觉得这幅画没有拼到一块儿我还能忍受，因为它看起来很复杂，但这条线实在是太棒了，这条线如果没有按照要求来摆，你就是会难受。这是一个很有意思的、利用人们无法忍受不协调的心理来做

的设计。



还有一种心理叫作消极期待。什么叫消极期待？就是人总会

有趋利避害的心理，这是人之常情。那消极期待是什么呢？就是你要小心，不要让那些糟糕的事发生，因为人们总是会注意危险。那么怎么能够利用这个心理去设计有意思的东西？比如说在日本，车在转弯的时候，如果遇到了很危险的地方，需要减速。除了标减速标志之外，他们会用涂料刷路的两边，刷的那个图案会显得这个道路变窄了，这个从美术上是很容易实现的，就是利用美术造成视觉上的错觉，让你觉得这个道路变窄了，你就会刹车，因为你不确定它到底是宽还是窄。还有，当车开到路肩上就会有点危险，车一开到路肩上，就会压上一个叫作路肩隆声带的东西（这个在北京的四环路上也有），如果你的车压到了边上，那说明你离危险已经很近了，搞不好你就会超出这条线。只要靠近那个边，“嗡嗡嗡”噪声就会出来，这个是路肩隆声带所起到的效果。日本人在这方面真是下了足够的功夫，他们太喜欢搞这种小设计了。

有一次朋友带我在富士山里玩，在富士山里开车，车也不多，路过一个地儿的时候，他突然说：“把车窗打开，你们都把车窗打开，然后别说话。”把车的音乐关掉，那个车开在山里边行驶，天哪，只要你按照 60 迈时速（就是那里规定的时速）开车，你的那个车轮子摩擦地面的声音就会演奏一首歌，演奏的是《富士山之歌》，一直开过去，听得非常清楚，但是

你的时速要保持 60 迈，如果时速慢了，那个歌就变调了，或者时速过快，那个歌也会听不出来，按那个规定的时速开过去就能够听到那个声音，这就是一些很巧妙的设计。

还包括咱们为了让汽车减速，都会做减速带。小区里边都会有减速带，是一个隆起来的東西。但是你知不知道，有些车最好不要开过减速带，比如说救护车。当救护车开出来的时候，如果在救护车的通道上有减速带的话，就会产生危险，产生不必要的颠簸，那个救护车还得减速。但是这个路上又得走普通的车，普通的车又需要减速，救护车、救火车（消防车）又不需要减速，怎么办？于是，人们发明了平面减速带，就是那个减速带是画出来的，你远远地一看那个减速带是立体的，你会立刻减速，想要慢慢地过去，但是由于救护车和救火车（消防车）是常年在这儿跑的，所以他们心里很清楚那个是平的。区别对待，就是用这样的方式来解决看起来很麻烦的、两难的问题。

还包括为了能够让人少吃点东西（不是有人要减肥吗，所以少吃点东西），有的人会在食品包装袋上，或者在菜单上印上食物的卡路里，但是印上卡路里的效果不够强，因为人们在饿的时候不管这个，所以数字对他来讲影响不大。如果你能够把食物做成蓝色或者青色，就能减肥，这是很有意思的一

个现象。我曾经在别的书里面也讲过，人吃的食物里边，最少的是蓝色的食物。你可能找出蓝莓这样的东西，但你想想看，来一碗全蓝色的面条，或者一碗全蓝色的米饭，不太敢吃，蓝色的土豆，也不行。为什么呢？因为蓝色和青色在我们还是原始人的时候就代表着腐烂，这个东西腐烂了，已经坏掉了，你吃了会中毒、会死的，所以我们到今天看到蓝色和青色的食物，哪怕是蓝色或青色的冰激凌，你都会有点不想吃。所以如果你想减肥，把家里的菜做成蓝的试试看，马上吃不下去了，这就是利用消极期待的心理来做的设计。

那跟它所对应的就是积极期待。积极期待就是喜欢好玩的东西，有趣的、能够给人带来兴奋感的东西，就像我说的那个“300 米深的垃圾桶”，你就会觉得很好玩，想去试一下。在这书里我看到一个特别有意思的设计，在美国加州的一个教育学园里设计了两道门，一道门是一个木栅栏门，孩子可以很正常地拉开木栅栏门进去上学，在这个木栅栏门旁边有一个水泥管子，就是一个真正的水泥管子杵在那儿，你也可以钻过水泥管子去上学。各位你们想想看，小孩子更愿意走哪个门？你曾经也是从童年时期走过来的，你会知道钻水泥管子是一件多么好玩的事，所以好多小孩到那儿根本不走那个正门，就从水泥管子里边钻进去。这有点像《爱丽丝漫游奇境》一样，钻进了一个兔子洞，然后外头豁然开朗，一个满

是玩具，像游乐场一样的地方。这个案例对我们的启发多大，各位你们想想看，有多少家长天天在那儿问：“我的孩子不想上幼儿园怎么办？”幼儿园门口经常有一大堆小朋友和家长打架，跟幼儿园老师拉拉扯扯，不愿意进去。如果我们能够稍微动点心思，在幼儿园门口设计一个这样的小的矮门，设计一个这样钻水泥管子的门，或者就把它设计成一个像兔子洞的门，让他猫着腰从那里钻进去，然后里边有很多小朋友、老师、玩具在等着他，那他怎么可能不愿意去呢？

这种玄机设计是利用了积极期待的心理，让更多的人想要去试一试，想要感受一下。你再往后延伸，你想想看，在我们上班的地方，在我们每天吃饭的地方，在我们体育锻炼的地方，我们可不可以利用一些这样的设计，使得人们更愿意去动一动，使得人们更愿意去交流，使得人们更愿意去跟别人聊天。

还有一种心理叫奖励心理，奖励心理就是你做这件事有奖。但是利用奖励心理要小心一件事，就是不要出现破坏效应，我觉得这个提醒得很对。很多家长特别喜欢用交换的方式跟孩子沟通：如果你做了什么什么，我奖励你一个什么什么东西。这种沟通反而会导致孩子做这件事的动力下降，这个我们不用多说了，这个效应叫作破坏效应。你原本想要给他更

多帮助，结果反而导致他的心态被破坏。尤其是我们奖励孩子，总会说：考试成绩好了，我就给你奖个什么东西；你只要不打游戏多少天，我就奖励你一个什么东西，这些都会出现破坏效应。如果你要用奖励心理，最好是用加入偶然性的抽奖的方式，就是图个好玩。比如说在高速公路上开车，上高速之前有一个牌子说，假如下高速的时候，你的平均时速接近我们的限速，比如平均时速接近 100km/h，那这些人能够获得抽奖的机会。有人这样试过，这样的话司机更愿意将车速控制在接近 100km/h 的速度。这样的话，你就可以得到一个抽奖的机会，当然也可能抽不中，但没关系，这就是利用奖励的心理去让这些人更愿意遵守社会的规则。

还有一个非常有趣的心理，叫自我认可心理。这是一个特别好用的心理，而且你听了以后你会发现你在哪儿都能用。什么叫自我认可的心理？人是自恋的，人就是喜欢照镜子，人就是喜欢看到自己，所以，当大家在电梯间里等电梯觉得很不耐烦的时候，只要你在那儿放上一面镜子就好了，人就去照镜子了，时间就会过得很快，一会儿电梯就来了。还有，作者试过在他们公司的文件柜上放一面镜子，然后观察人们的行为，就发现人们每天到文件柜前面的频率比没有放镜子的时候高了 5.2 倍。你就想想看，有多少人想要靠近镜子看一眼。然后取文件的比例也比平常高了 2.5 倍。这给我们带

来了什么启发呢？我现在就学会了，以后樊登读书（帆书APP）如果出去做活动，搞咨询台、搞展会，一定要在展会上放一面镜子。你就在活动这儿放一面镜子，吸引来的人流就会比以前的多，因为总有人会想凑过来看一看，只要看一看，他就不好意思光照镜子，他就会问一下这是什么东西，然后买单。这就是利用了人们的自我认可心理，人们太喜欢看到自己，人们太喜欢谈论自己的事情。人们在谈论起自己的时候，脑海当中的那个伏隔核是发亮的，谈论别人就会越谈越没劲，过一会儿就会说：“我说说我的事吧”，伏隔核马上就亮起来了，所以人是特别自恋的。这也是一个有意思的个人心理。以上是以个人心理的方式来进行玄机设计的一些启发。

然后从社会心理来看，第一个和社会心理有关的理论叫作被视感。你知道汽车的大灯为什么是两个吗？为什么不是一个？汽车也可以跟火车一样，中间就只一个大头灯，也能照亮，干吗有两个车灯？汽车中间的那个散热器，为什么弄成一格一格的样子？实际上，从工业设计的角度讲，这是因为要把汽车的前脸模仿得像人的脸。把汽车的脸模仿得像人脸，有什么好处？就是它更容易被人看见，更容易受到人的关注，能够提高安全性。眼睛这个东西是非常重要的，比如说有一个地儿卖菜，因为菜的价格都不高，也懒得安排一个

人专门卖了，就放一个帽子，你随便放钱，放了钱自己拿菜走就好了，有人自觉就会放钱，有人不自觉他不放，而且他还拿走菜，这就很麻烦，这个会让你有损失。但是只需要你在这旁边的墙上画一双眼睛（就是画的，不是真的），放钱的比例就会高很多。

这里不是真的装了个摄像头，装摄像头要多少钱呢，但是你只要画一双眼睛在上边，他就会产生被视感，会让人觉得好像被看见了，抬头三尺有神明，觉得好像有什么人的眼睛在看着自己，实际上就是一双画的眼睛看着你，你就会自动地放钱，而不会随便地从里边拿钱。人们容易在被看到的情况下产生这种约束自己的想法。

所以各位，摄像头的预防作用远大于实际的拍摄作用，好多摄像头就算坏了，它都能起到作用。尤其是你到国外去看，他到处都给你标着：这儿有摄像头，那儿有摄像头。他为什么要到处标着呢？他就是怕你看不到摄像头，他就一定要告诉你这儿有摄像头，只要你知道这儿有摄像头就够了，摄像头可能都没打开。你的被视感一旦被调动，你就会谨言慎行，你就会小心翼翼。

第二个就是社会规范。像我们说的小鸟居的设计，就是典型的依靠社会规范带来压力的设计。滚梯上的脚印的设计，让

你知道从哪个方向上，从哪个方向下，应该朝哪儿站给别人让出道来，这都是社会规范所带来的效果。

接下来这个心理叫作社会证明。什么叫社会证明？街头歌手在唱歌的时候，他的面前会放一个吉他箱，心理学专家还专门研究过这件事，他们研究发现，如果你在吉他箱里边先放下一些硬币，你今天晚上收到的基本都是硬币，就是大家看到这儿放的都是硬币，就都放硬币；如果你看到这里边放的纸币比较多，你收到的纸币的比例就会高。所以你要找到一个好的比例，放多少硬币、放多少纸币，能够让你获得一个更大的收益，这个叫基金效应。基金效应也是社会学上的一个名词，就是预先有人已经放了东西进去了，那么我就也愿意放。最难的是什么呢，就是这个帽子里边一分钱都没有，你放一顶空帽子在那儿，别人都不太敢放钱，还以为你是帽子掉了。你没有起到一个示范作用，先在里边放一些东西做示范，把这个“基金”先做起来是很重要的。

这里边我给大家贡献一个玄机设计，就是利用了社会心理中的社会证明的方式。西安有一个小吃叫胡辣汤，早上起来会发现西安满大街有好多卖胡辣汤的。有的卖胡辣汤的店就特别会做生意，他的办法是什么呢？我后来就发现他们的秘密了，他们的秘密是把装胡辣汤那个大锅支在大门口，只要

有两个人来排队买胡辣汤，门口的队就排起来了，如果有三五个人，那简直就排了长队了。所以有时候你到那儿一看，以为这家生意好，这家肯定好吃，你就去那儿排队了，其实原因是因为它的锅在门口。我们看那个（北京的）平安大街上卖糖炒栗子的，他就一定是没有铺面的，就在大街上弄一个窗子，来三五个人，这队就排起来了，队只要一排起来，那生意就会很好了，因为好多人不怕排队，为了吃点好吃的排多久都行。这是社会证明的应用。

还包括日本的橱窗设计，也是社会证明的应用。因为日本每年的橱窗更换是一件大事，他们会非常认真地去设计橱窗，进行橱窗大赏。那怎么能够让你们家的橱窗被更多的人想要拍照、被更多的人想要站在前面留影呢？日本阪急百货店的梅田总店在他们非常漂亮的橱窗前面加了一个站台，就是加了像领奖台一样的这么一个站台，你只要把这个站台往这儿一放，人们就明白了这里欢迎拍照。你不需要说“希望留影”，就放在这儿就行了，人们就会来拍照。这就是一个典型的用社会证明的方式去进行社会心理的诱因建设的案例。

有了这么多的诱因，有了个人心理诱因，有了社会心理诱因，那么接下来的设计的源泉就是去进行诱因的组合。每一个设计就是多种诱因的组合，是物理诱因和心理诱因的组合产生

的。那么如何构思一个玄机设计呢？

第一招，用孩子的眼睛观察世界。当我们对生活中的各种东西都习以为常了以后，大人们都习惯于用一个方法去对待这个世界，大人不再想变化了，但是小孩子不一样，小孩子经常能够在生活当中发现很多有趣的东西，小孩子使用一个东西的方法跟大人完全不一样，就好比小孩子收纳一个玩具，他会说：“吃，喂饱你。”他觉得这是喂它。这种可能就会激发你重新去思考收纳这件事情。这是第一招，观察小孩子的行为。

第二招，对于用户进行行为观察，就是你多去看看用户的行为，沉浸在里边，当你能观察到很多用户不自觉的行为，你就能够找到玄机设计的切入点。我个人觉得非常棒的一个玄机设计的产品就是自拍杆。

你们发现没有，这是个很伟大的产品，为什么呢？你能够看到很多人都是把手伸得尽量长来拍照，然后使劲把胳膊伸长，胳膊短的根本就完成不了多人自拍。但是有了自拍杆以后，我们都不用跟别人搭讪了，自己拍就好了，这是非常了不起的一个洞察。

还包括纽约时代广场，大家去那儿就会发现那里全都是大屏，纽约时代广场上到处都是大屏，那么这些大屏之间如何竞争，怎么能够让更多的人愿意看自己家的大屏呢？这里边有一个方法，我觉得这太绝了，而且刚好这个地儿我还去过。就是在时代广场上有一个给游客歇脚的大台阶，是一个特别大的阶梯台阶，人们走累了就可以坐在那个路中间的台阶上，一层一层地坐上去。在那个台阶上坐着的人就会到处张望，对面有一个大屏（见下图）。



这个大屏的特点是什么？它就利用了人们喜欢看自己的习

惯，所以它在多个广告的间隙会突然给到广场上的人一个镜头，而且是给到大台阶上坐的这些人，因为这个地方的游客最集中（你不能随便让那个走在马路上的人看你，因为那会产生安全问题，而这些人是在坐在这个台阶上的），所以它就播放几个广告，然后“啪”弹出一幅画面，是上面坐的这些人，而这些坐在广场上休息的人，如果看到了自己的脸出现在屏幕上，你说会怎么办？你肯定会拍照，“我的脸出现在了纽约时代广场的大屏幕上！”拿着相机拍照。但是它稍纵即逝，所以你只能认真地拿着手机盯着那个屏幕，看下一次出现的会不会是你，然后“啪”拍照。所以这个屏幕上的广告就比别的屏幕上的广告被看到的机会多很多，就是这么一个小设计。这就是行为观察带来的效果，你发现大家喜欢拍自己，大家喜欢出现在这些公众场合，就会设计过上几分钟，给观众几秒钟镜头，过上几分钟，给观众几秒钟镜头，人们会非常有耐心地坐在那儿等着，看它下一次出现的会不会是自己。这就是行为观察的手法。

观察的对象是什么呢？观察人们的行、住、坐、卧。观察人们在哪儿坐、在哪儿休息、怎么走路。当年迪士尼有一个园区刚开张的时候，园区都修好了，草坪什么的都建好了，但是不知道路怎么修，说要不要请一个团队来规划。后来华特·迪士尼就讲：“没事，先开吧，先把这园子开起来再说吧。”

新园区就开张了。新园区开张了以后，过了两个星期，园区看哪个地方脚印多，就在哪儿修路。你看，问题解决了，人们喜欢怎么走，人们在草地上喜欢怎么踩，这条路就是最科学的，因为人都喜欢走近道。所以观察人们的行、住、坐、卧，是有机会能够从中找到这种玄机设计的。

澳大利亚旅游局和一个日本设计师联合推出了一个设计，就是一个典型的因对人的观察所产生的玄机设计。各位旅游爱好者，你们有没有发现一个情况，比如说你到了大堡礁或者尼亚加拉大瀑布这样的地方，你拍照的时候有没有一个两难的选择？就是你既想把人拍得很清楚，你又想把这个景拍得很清楚，但是人拍得清楚大背景肯定没有了，大背景拍清楚了，人又很小，所以这是很尴尬的一个状况。这个日本的设计师给澳大利亚旅游局提了一个方案，这个方案被命名为 GIGA Selfie（千兆自拍）这么一个名字。什么意思呢？就是用六百多张高清的图片拼在一块儿（组合出来是全景），中间的那个图片是很清晰的你的样子，然后把照片不断地朝外放大，都是清晰的照片，所以你可以看到宏观的巨大的景观。比如说像尼亚加拉大瀑布，照片里边有两个小人，根本看不清，但是你一点一点地放大、一点一点放大，放大到跟前，就会发现是你们俩，而且你们俩都拍得非常清楚。就是由近及远都能够保证照片清晰的这么一种技术，叫作 GIGA Selfie

(千兆自拍)。然后用这个技术做出的照片作为澳大利亚的网站上的宣传图。网站上的宣传有什么好处呢？你可以微缩，你可以调近来看，宏观上看能看到全景，拉近了看能看到你们两个人的笑脸。这个设计投入使用了以后，当年去游玩的日本游客数量增加了 118%。就是这么一组图，离近了看是两个人在摆姿势，但是拉远了看能够看到非常清晰的整个山和湖面的样子，这就解决了人们的两难困境。



在帕罗奥多 (Palo Alto, 帕罗奥多是美国加州的一个小城市)，作者观察到了一个很有意思的设计。你有没有发现很多小孩子在的地方，比如说小学或者中学，小孩子在走廊里是不会好好走路的，他都是跑，如果在一个急转弯的地方，两个小

孩子撞在一起的话，孩子会受伤的。有好多小孩因为还很小，一撞就容易骨折，就得送医院，这是很麻烦的一件事。帕罗奥多是一个教育圣地，这个地方的教育做得是非常好的。帕罗奥多做的设计就是在每一个转角的地方加了一个扶手，让你在这儿转弯的时候必须停一下，让你在这儿转弯的时候必须得绕开一个弯，这样的话你的视野会开阔一点，你就不会跟对面过来的人撞在一起，这些细小的设计是来自行为的观察。

然后还有一个方法，就是把设计要素进行列举和组合。当然，你可以研究很多的相关案例，不必追求每一个设计都是原创。人家是小鸟居，你可以用土地庙；人家是水泥管子，你可以画成一个兔子洞，这些都没关系。作者也说，要想获得大量原创的想法当然不容易，但是如果我们得到了启发，我们能够有类似性的借鉴，我们能找到不同元素进行组合创新，我们就有机会能够创造出一些属于自己的东西。

这里有一个方法，大家可以练一下，叫作“任意两个元素的创新”。我过去曾经讲过这个方法（在《斯坦福大学最受欢迎的创意课》里边曾经讲过），这是一种对孩子以及创意人员的训练。比如说，你要改造一个垃圾桶，那么你可以随便说出任何个词，跟这个垃圾桶相组合：垃圾桶和闹钟，你想想看

能不能够把垃圾桶和闹钟组合在一起，形成一个什么样的有功能性的设计。像这本书里讲的，垃圾桶跟鱼线组合，假如这是一个在钓鱼俱乐部里的垃圾桶，那你可以让它跟鱼线发生关系；垃圾桶和收藏品，你怎么样能够让垃圾桶产生值得收藏的这种感觉；垃圾桶和空气，垃圾桶和空气怎么组合呢，比如说垃圾桶扔了东西就越来越鼓，鼓到圆滚滚的时候就示意垃圾桶满了，这也挺好，因为有时候我们看不到这个垃圾桶满不满；垃圾桶和抽签，比如说你扔垃圾进去以后，垃圾桶就可以打出一个签，上面是一句今天的吉祥话，你可以看一下今日的运势；垃圾桶和漏洞，垃圾扔进去会有咕噜咕噜地漏掉了的这种感觉。总之，把任意两个元素加在一起，这种限制条件是有助于我们去创意的。

那像帆书 APP（樊登读书）以后做线下活动，比如出去做展会、做演讲，我们可以把读书和另外一个元素结合在一起。读书和汽车、读书和房子、读书和健康、读书和饮食，我们把各种各样的元素结合在一起，就可以做出很多有意思的玄机设计。

最后，在检测你这个玄机设计做得好不好的时候，有一个奥斯本清单（奥斯本检核表法），这个奥斯本清单是在绝大部分的创意课堂上都会讲的一个方法，一共有九个问题，这九

个问题有助于你进一步思考你的这个创意到底好不好：

第一，还有其他用途吗？

第二，有类似的东西吗？

第三，能否改动一下试试？

第四，扩大一点会怎样？

第五，缩小一点会怎样？

第六，有其他的替代品吗？

第七，调换过来试试？

第八，用相反的方法试试？

第九，组合在一起试试？

大家不要小看这九个问题，这九个问题之所以能够组成一个被人们广泛流传的检验的表单，就是因为如果你脑海当中没有创新、没有设计，这九个问题对你来讲可能没有什么意义，你会觉得这些问题有什么意思呢？反过来试一下，正过来试一下，会觉得没意思。但是，假如你沉浸在一个创新当中，你满脑子一直都在想着一个创意的时候，这九个问题可能就是醍醐灌顶式的问题，是能够一下子让你觉得豁然开朗的问题。能不能换一下、能不能颠倒过来、能不能变大、能不能变小。之所以提出这九个问题，是因为绝大部分创意最后的改动差不多就是这九个方向：换了个元素、找了一个类比、颠倒了一下顺序、大小变化。这样就能够带来很多可能和变

化。这是我们讲的如何构思一个玄机设计。

作者最后提到了马斯洛说的那句话：“当你手里有一个锤子的时候，你看什么都像是一个钉子。”这句话的意思是什么呢？就是一旦我们手中有了固有的工具，我们就会习惯于用这些工具来解决问题，但实际上玄机设计的存在就是要让我们摆脱锤子的思维。我们可以去寻找更加多种多样的工具，我们不需要永远跟这个世界怒目相对，永远使特别大的劲，想要把自己的意志强加在他人身上，我们应该想办法去春风化雨地解决这个问题。他举了一个例子，当然这个例子也有瑕疵。他说美国当年花了重金悬赏，让大家去发明太空中使用的笔，太空笔的设计要求是笔能够在失重条件下很流利地书写。后来，美国人终于研发成功了。结果有一个人嘲笑他们，说俄罗斯人根本不这么做，俄罗斯人直接用铅笔。铅笔没有重力影响的问题，就可以随便写。这个问题听起来会让人觉得美国人很蠢，但实际情况并不是这样，实际情况是美国人之前也是用铅笔的，但是后来他们发现铅笔不能用了，原因是什么呢？因为如果铅笔断掉的话，在失重状态下它的笔芯不知道会跑到哪儿去，它可能会引发整个飞船的安全隐患，所以美国人放弃了使用铅笔，转而去研发一个太空笔，当然，这是后话。

总之，他想要用这个故事讲明什么道理呢？就是有很多解决问题的方式可能是很巧妙的，而我们大家忽略了，没有用放松的心情、用玩的心态、用这种玄机设计的角度去考虑。在大阪的大学里，已经有了一个玄机设计实验室（他们在那儿创建的一个新的专业）。这个实验室每年会做一个展览，作者说他特别喜欢的新设计有两个，是实验室的学生做出来的。大家知道《罗马假日》里边有一个“真理之口”吗？“真理之口”是意大利罗马的一个著名的景点，据说，说了假话的人如果把手伸进去的话，手就会被咬掉。电影中，格利高里·派克带着奥黛丽·赫本去玩那个“真理之口”的场景，是整个片子里边最欢乐的一个场景。日本的大学生也做了一个很粗糙的“真理之口”，就是把一个做得很难看的狮子头放在墙上，狮子嘴巴那里有一个洞，好多同学就觉得很好玩，好奇这是什么东西，不会真的咬手吧，勾起人的那种好奇心和探索的欲望，同学们就把手伸进去，结果伸进去以后发现，原来是喷消毒液的地方，手往里边一伸，消毒液就喷上来了，你就可以洗手了。这是很有意思的一个小设计，它让喷消毒液这件事带上了很多趣味。

还有一个设计叫作“钓人”。他们的这个展览不是各个年级都会参赛嘛，同学们就发现从中庭看上去，四楼的 407 垂下来好多鱼竿，鱼竿上放着一个一个的胶囊，然后你顺着这个鱼

竿往上一看，上面写着“钓人”，意思是我们这个教室在钓人。就这么在整个楼道里边垂着很多根钓鱼竿的一个小设计，用底下放着胶囊的方式吸引了绝大部分的参展者，他们都跑到407去看一看，大家都想知道被钓上来是什么感觉，所以跑到407去看人家怎么做。这是大学生们设计出来的东西。

如果我们能够给生活加入一丝幽默感，加入一些想象力，带着几分调侃，然后重新组合我们面对的这些元素，我们就有可能使得生活变得更有趣、更轻松，然后也更有效率。我为什么要把这本书讲给大家听呢？因为这本书确实很放松，不像以前的书那么沉重，让人学不会。这本书告诉我们，生活未必都是很辛苦的，多一点创意和幽默，我们的生活也可能会更有趣、更有效率。

希望大家每个人都能够把玄机设计学应用在生活的方方面面。在家里，作为一个妈妈、作为一个爸爸，都可以发明出很多好玩的设计，让家里的人能够过得更开心；在公司里，我们的人力资源、我们的财务、我们的这些行政人员，可不可以下点功夫想一些办法，让大家每天上班不要太枯燥，让上班变得很有趣；社会上的管理者，城市的管理者，能不能够想一些办法做一些有趣的设计，使得大家不会每天觉得是被要求、被强迫着去做一些事情。这都是源于我们有一份开

心、快乐、愿意观察的心。

所以希望大家喜欢《玄机设计学》，我们下本书再见。