

[德] 贝特·萨勒 (Beat Schaller) 著
王薇译



行为背后的 心理奥秘



Die Macht der Psyche



为什么 贪睡者反而记性更好?

为什么 我们在照相之前爱梳头?

为什么 我们会“左耳进，右耳出”?

为什么 男人心跳越快，女人越喜欢?

为什么 信用卡会让我们花更多的钱?

为什么 我们在紧张的情况下更愿意与人共处?

我们的记忆会不会骗人？

人在觉得被重视、被赏识的时候，潜能到底有多大？

无孔不入的媒体是怎样影响我们的人格与生活的？

都是一句“我爱你”，你们的爱情又有怎样的形态？

为什么明明心里有了主意，关键时刻又会被他人的意见所左右？

“便宜没好货，好货不便宜”是真理，还是商家的噱头？

- ◆ 这是一本让我们找到自己的书
- ◆ 这是一本让我们认识他人的书
- ◆ 这是一本让我们明白人际交往是怎么一回事的书
- ◆ 这是一本解答我们的好奇，并让我们更好奇的书



Die Macht der Psyche Die 202 Essentials menschlichen Verhaltens

本书分析了日常生活中上百个最具科学性与社会效应的人类行为，并揭开隐藏在这些行为背后的心理奥秘。书中通俗易懂的实例和语言将引导你去发觉身边的意义世界，启发你去思考那些每天都在身边发生的人类行为。而且借助本书，你将会发现：只有了解人类的本性，才能够用更合理的方式对待别人；懂得合理对待别人的人，才能取得更大的成功。



湛庐文化·策划
service@cheersbooks.com
www.cheersbooks.com

为中国管理界创造崭新的工作与生活方式
For Chinese Management

ISBN 978-7-300-09538-7/B · 576



上架指导：心理学/畅销书

ISBN 978-7-300-09538-7



9 787300 095387 >

定价：32.00元

[德] 贝特·萨勒 (Beat Schaller) 著
王薇译

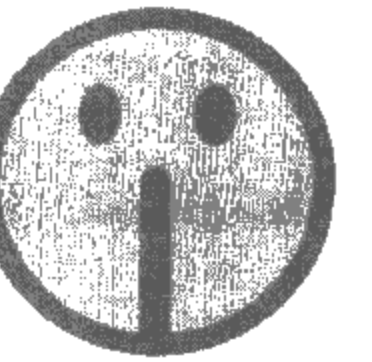
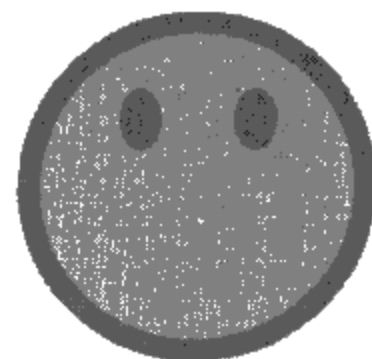
行为背后 的心理奥秘

Die Macht der Psyche

Die 202 Essentials
menschlichen Verhaltens



中国人民大学出版社
China Renmin University Press
·北京·



图书在版编目 (CIP) 数据

行为背后的心理奥秘 / (德) 萨勒著; 王薇译.

北京: 中国人民大学出版社, 2008

ISBN 978-7-300-09538-7

I. 行…

II. ①萨…②王…

III. 社会人类学: 社会行为学 - 通俗读物

IV. C912.68-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 112213 号

行为背后的心理奥秘

[德] 贝特·萨勒 著

王 薇 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2008 年 9 月第 1 版

印 张 11.5 插页 2

印 次 2008 年 10 月第 2 次印刷

字 数 133 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

“人类”这回事

莎士比亚的《哈姆雷特》第二幕第二场，主人公有一段激昂的仰天长啸：“人类是一件多么了不得的杰作！多么高贵的理性！多么伟大的力量！多么优美的仪表！多么文雅的举动！在行为上多么像一个天使！在智慧上多么像一个天神！人，宇宙的精华，万物的灵长！”这世上的几十亿人，每个人都有不一样的面孔和想法，过着不一样的生活，莎士比亚笔下那大写的、普遍意义上的“人类”存在于哪里呢，离我们太遥远了一点吧！

贝特·萨勒的这本书也是讨论“人类”、“人性”的话题，读起来却不会让人产生一丝距离感。诸多有名的心理学实验和原理都被他高明地揉入到日常生活中随处可见的现象里。在他的笔下，人类真是一种复杂又有意思的生物：有时聪明到能够在5秒钟内记住象棋棋盘上所有的棋子，有时糊涂到认为一条20厘米长的线段与一条24厘米长的线段相等；有时能够善良地去救助在偏僻的道路上抛锚的故障车，而面对有众多目击者在场的凶案时又冷漠得像看台上的观众；电击实验中为了集体的荣誉，人可以坚强到高呼“让电击来得更猛烈些吧”的程度，而面对《少年维特之烦恼》压抑的结尾，人又可以脆弱到跟着主人公的自杀而自杀的地步；有时人可以武断到认为嘴唇大而外翻的人都是浅陋无知，嘴唇较薄的人往往阴险狡猾，有时又“没主意”到面对上司错误的决断而一言不发；有时人可以浪漫到昏天暗地，有时又现实得无以复加；人是博爱的，又是自私的；人有时很害怕寂寞，有时又愿意享受孤独……

贝特·萨勒通过大量的科学实验数据和生活中的真实案例告诉我们：人是有个性的，但人的行为也是有普遍规律可循的。每个人身上都会出现以上提到的这些特质，也许是在这时，也许是在那时。那些已知的、未知的，都深深地暗藏于我们的行为和生命之中。谁让我们都有相似的生理特征和心理构造，会在相同的环境刺激下做出相似的反应呢？！换句话说，谁让我们都是莎士比亚笔下那“宇宙的精华，万物的灵长”——人呢？

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008 年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们 2008 版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

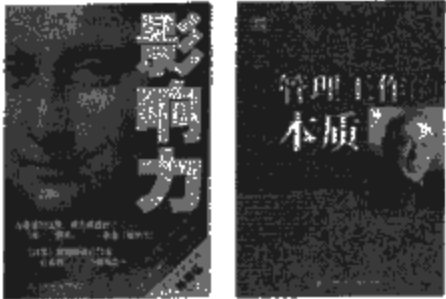
目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三类：

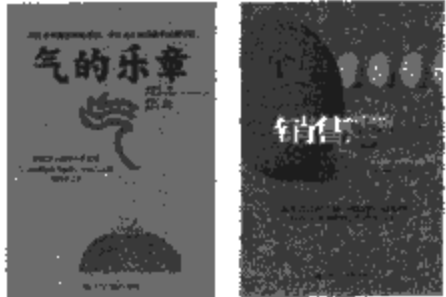
a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。

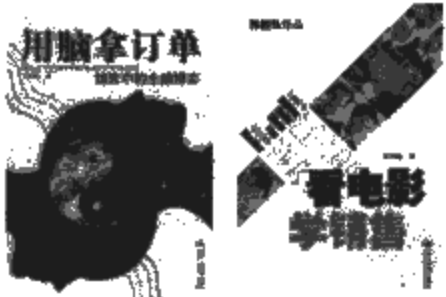


c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。



目录

第1章 学习与记忆

1



- 为什么我们会“左耳进右耳出”？
- 别再嘲笑瞌睡虫啦，实验证明贪睡者记性更好！
- 还在为自己的分数耿耿于怀吗？多问问别人怎么样，分数是在比较中才有意义的！
- “事后诸葛亮”是怎样炼成的？

第2章 情感与意志

13



- 积极或消极，都在你的意念中！
- “假如你剥夺了普通人说谎的权利，那么你也剥夺了他的幸福。”看来我们都需要美丽的谎言。
- 有竞争是好事，这能激发我们自己都不知道的潜能！
- 情欲之爱、依附之爱、友谊之爱、游戏之爱、现实之爱、利他之爱，你们的爱情属于哪一种？

第3章 感觉与知觉

37



- 人的瞳孔会说话。
- 长得漂亮一定成事轻松吗？其实芭比娃娃也自卑。
- 未开口就已定好恶：陌生人相见，80%的判断早已通过非言语的沟通完成。
- 商标的读音会影响到我们对商品的感知。

第4章 判断与决策

57



- 戴眼镜的多为成功人士？胖子都是平易近人的？让我来告诉你，这些成见从哪里来。
- 塞车时我们忍多久才会按喇叭？
- 面对有质量问题的产品，福特公司的算盘经。
- 信用卡如何影响我们的消费行为？

第5章 思维与语言

103



- 小窍门：语速快更容易获得好成绩。
- 你知道吗？笑话的种类不同，效果也不同。
- 先想后说——请遵循谈话中的“三秒原则”。
- 称赞和谴责都是一门艺术。

第6章 个性与人格

121



- 看我们的社会如何炮制男性传奇。
- 为什么排行老大的孩子更胆小？
- 你是爱干小活儿的人吗？
- 相面术：我们的外貌与性格。

第7章 社会交往

133



- 为什么我们在紧张的情况下更愿意与人共处？
- 真的有人能够忍受与世隔绝吗？
- 当你遇到工作中的不道德行为时，你会怎么办？
- 面对凶案，为什么我们会像看台上的观众一样袖手旁观？



- 猴子们为什么要群居？
- 为什么小雁鹅会管第一眼看见的生物叫“妈妈”？
- 蜜蜂是按习惯行事的动物吗？
- 神马“汉斯”的故事。

第 1 章 学习与记忆

- ☺ 为什么我们会“左耳进右耳出”？
- ☺ 别再嘲笑瞌睡虫啦，实验证明贪睡者记性更好！
- ☺ 还在为自己的分数耿耿于怀吗？多问问别人怎么样，分数是在比较中才有意义的！
- ☺ “事后诸葛亮”是怎样炼成的？



为什么我们会“左耳进右耳出”

20 分钟后遗忘的内容比一个月后遗忘的多

赫尔曼·艾宾浩斯教授^①是进行记忆力实验的第一人。他选用了一些根本没有意义的音节，然后不断地背诵，直到把所有音节都准确无误地记住为止。

根据实验资料，他总结出了一条曲线，即“艾宾浩斯遗忘曲线”（参见图 1—1）。这条曲线以百分比的方式呈现出他在实验中所记住的音节量。从中我们可以清楚地看出，就连艾宾浩斯教授自己的遗忘规律也是一个先快后慢的过程！

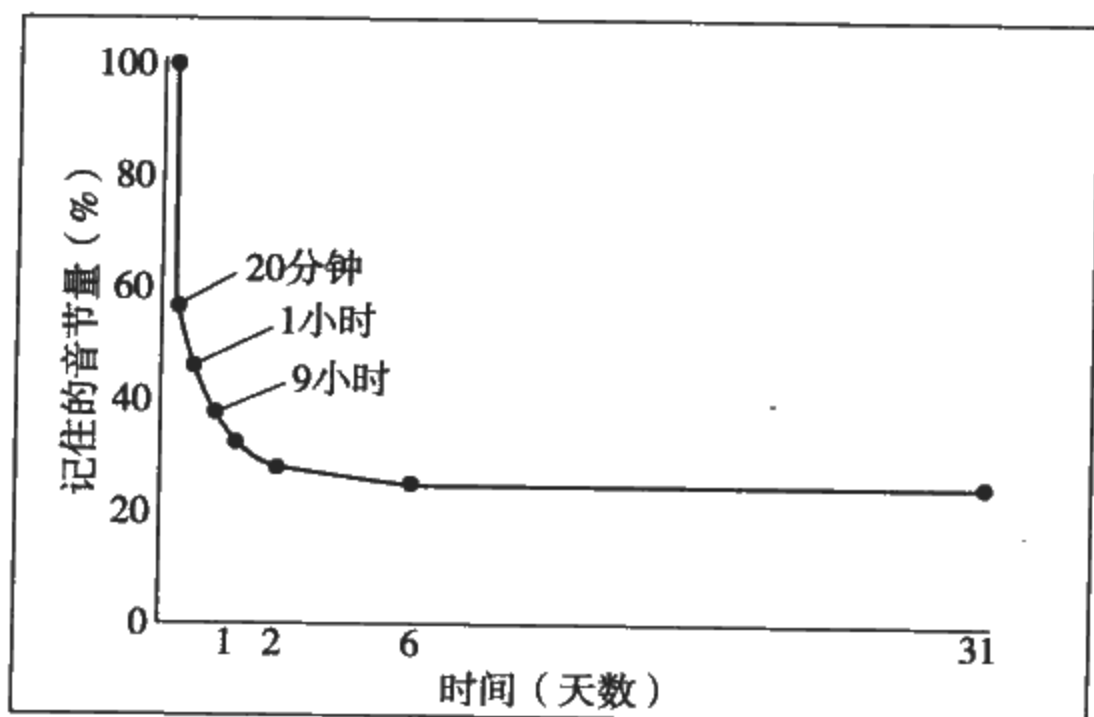


图 1—1 艾宾浩斯遗忘曲线

上图就是著名的艾宾浩斯遗忘曲线。每个点表示的是被记住的音节量（以%表示）。从图中可以清楚地看到，一开始，我们遗忘得很快（在最初的 20 分钟遗忘 40%）；而后，我们的遗忘慢了下来（随后的一个月内存只忘记 25%），这真让人吃惊。

^① 赫尔曼·艾宾浩斯 (Hermann Ebbinghaus, 1850—1909)，德国实验心理学家，实验学习心理学的创始人，也是最早采用实验方法研究人类高级心理过程的心理学家，提出了著名的“艾宾浩斯遗忘曲线”。——编者注



事实清楚地呈现，我们（教授自己也好不到哪去）在最初的 20 分钟内遗忘的内容要比在之后一个月所遗忘得多。在熟记后的一个钟头内，我们差不多就忘掉了一半的音节；然而之后遗忘似乎会在某一点完全停止，好像记忆力在一段时间后就会爆发进而抵达某个点，所学的知识也就因此变得经久不忘了。

左耳进右耳出

我向您提出的建议是：重复记忆那些关键信息，要不断重复！写作文的时候，“重复”总被认为是错误的，或许老师还会在作文本上大大地批写“重复”二字。长期以来的训练使我们逐渐疏远了“重复”。然而还是请您忘记这些吧！“艾宾浩斯遗忘曲线”就是最好的证明。重复有助于提高信息被固定在脑中的几率，从而提高记忆量，而仅仅记忆一次是一点用也没有的。所以当您向他人传达事情时，必须在 20 分钟后把所传达的信息再重述几遍。不会重复的人将会败在“左耳进右耳出”效应下。

在最初的 20 分钟内遗忘的要比在随后一个月所遗忘的多，因此我们对关键信息要重复 4 遍，当然了，这些重复还是要建立在有意义、有理由的基础上。

为什么贪睡者记性更好

高质量的睡眠有助于记忆力的提高

无论您是否相信，我要告诉您的是：在学习结束之后应该马上去睡觉，因为在睡眠时我们比较不容易遗忘学过的内容。

如果在学习结束后仍保持清醒，那么新的学习活动将不可避免

地影响您，使您将原先记住的知识遗忘得更多。举个例子，如果您先学一些英语单词，接着又背诵一首法语诗，那么背诗会对英语单词的记忆产生负面影响，心理学专家把这种负面影响称为“倒摄抑制”。

那么，在1小时、2小时、4小时和8小时后，我们对于所学到的知识究竟还能记住多少呢（参见表1—1）？

表 1—1 不知疲倦的“学习狂”遗忘得更快

时间 \ 我们的记忆量 (%)	清醒状态下	睡眠状态中
1 小时后	46%	70%
2 小时后	31%	54% (!)
4 小时后	22%	55% (!)
8 小时后	9%	56% (!)

表中显示，遗忘在睡眠两小时后就会停止，这是一个值得关注的现象。睡眠两小时后的遗忘率达到停损点，即 50% 左右。相比之下，在清醒状态下的遗忘率还在不断地上升。

贪睡者记忆力却更好

以上的数据说明健康、高质量的睡眠有助于记忆力的提高。所以与那些过于勤奋的“工作狂”相比，贪睡者对于所学知识的掌握和记忆要好得多。而不知疲倦的“学习狂”对知识的遗忘就更快了。此外学习结束之后看电视并非最佳放松方式，它和“拉锯战”式的学习一样，都是有害的，睡眠才是学习结束后最合适的活动。



为什么愚者越愚，智者越智

为什么有些人观看大量的电视节目来获取信息，他们的知识水平却依然处于低谷？因为仅有大量的信息还是不够的，电视所带来的大量信息就像剪刀一样，剪开了信息闭塞者和信息灵通者之间的知识差距。

大众媒体加深了不同社会阶层和教育水准者之间的知识鸿沟，因为社会地位高、受过良好教育的人拥有以下特点：

1. 更常利用信息内容丰富的印刷媒体（读书、阅报，而非看电视）；
2. 掌握更丰富的专业基础知识；
3. 悟性强；
4. 拥有更多的社会信息渠道（家庭、公司、朋友）。

以上4点是造成信息闭塞和信息灵通者之间“知识鸿沟”的主要原因。愚者和智者间的差距就这样被拉大了。信息的传播是不均衡的，那些社会地位和教育水准较高的人本身拥有更好的信息接受和吸收能力，在一般人观赏电视的时候，他们能够获得更多的知识。

象棋大师的指南针

象棋大师只需花上5秒钟，就可以清楚无误地记住棋盘上所有棋子的位置。与之相比，中等水准的棋手平均只能记住40%的棋子位置。为何象棋大师能够更快、更准确地认清形势呢？因为大师们的脑海中有个“指南针”，他们运用这个“指南针”即可准确迅速地检索记忆里的知识，专家称之为“知识图式”。

我们记忆中的知识是以图式的模式来组织的，而这张图式起到

了“指南针”的作用。比如在我们去吃饭的时候，脑海中就有这样一张图式：我们总是要先预订一个座位，翻看菜单和酒单，然后再决定点什么食物和饮料等。这种不断加深的认识过程使我们在很多方面能迅速地辨清方向。正是这种“棋盘”效应使得专家与外行人相比时，获得了时间上的优势。

记忆改写的生活剧本

记忆是如何工作的

目击者在法官面前必须而且也只能陈述事实，但法官却很少考虑到目击者记忆的准确程度。记忆并没有“罢工”，但是它是怎样工作的呢？为此，我们设计了这样一个实验。

首先让被实验者观看一部交通事故的短片，然后将他们分成两组，并向这两组目击者分别提问，而两个问题只有些微的区别。

向第一组目击者提出的问题是：

“当汽车发出碰撞声时，车速大约是多少？”

向第二组目击者提出的问题是：

“当汽车相撞时，车速是多少？”

一周以后，我们再次邀请这些被实验者，请他们对上次影片的细节再次进行回忆。所有的被实验者都回答同一个问题：

“当时您是否看到汽车的玻璃碎了？”

尽管在电影中并没有出现任何玻璃破碎的镜头，但第一组目击者回答“有”的人数是第二组的两倍，因为他们受了“碰撞声”这个词的诱导。



谁在改写我们生活的剧本

我们的记忆显然不像录像机那样地工作。录像机只需按下键，就会乖乖地将录制的内容忠实地播放出来。相反地，我们的记忆总是不断地改写我们的生活剧本——当然总是按照有利于我们的方式。首先记忆会删掉那些令人不快的部分，然后添上一些让人向往的东西，最后再把过去的事件赋予新的含义。这样一来，假的回忆就披上了真实的外衣。

法庭上的证人

法庭上的证人常常会因为记忆的结构特点而说出一些与事实相悖的话，对于这一点，我们不用感到奇怪和意外。那些我们熟悉的東西，在记忆中也都会与它们的原样大相径庭。不信的话，请您按着记忆画出一枚您每天随手可得的硬币，然后再与真实的硬币比较一下……结果将会令您大吃一惊。

分数在比较中才有意义

很多的社会现象对于观察者来说，都是无法准确阐释的。在成绩的评定中，就存在着这种模糊性。比如说您在某次考试中得了36分，或者在年度鉴定中得了45分，这些分数有什么意义呢？

人们对于那些含有比较意义的信息十分感兴趣。分数本身通常并不能说明什么，人们在乎的只是一个比较的标准。面对一个具体的分数，我们得先对以下12个问题进行评定。

1. 理论上的最低分是多少？
2. 理论上的最高分是多少？
3. 实际得到的最低分是多少？

4. 实际得到的最高分是多少?
5. 得最低分的频率是多少?
6. 得最高分的频率是多少?
7. 最低分和最高分的差距是多少?(范围)
8. 经常得的分数是多少?(中间值)
9. 平均得分是多少?(平均值)
10. 多少人得分比我高?(以%计)
11. 多少人得分和我一样?(以%计)
12. 多少人得分比我低?(以%计)

上述 12 个相关问题一方面增加了分数的透明度,使考生明白了究竟该如何评价自己的分数;另一方面鉴定者也有责任据此给考生解释分数的含义。

事后诸葛亮

人们总乐于对一件还没有发生的事发表意见或做出预言,但是事情一旦发生,人们对之前意见和预言的记忆又常常改变,这种改变使得人们认为自己在事情发生前就已经正确预见到了结果,这就是所谓的“事后诸葛亮”效应。

举一个埃菲尔铁塔的例子。埃菲尔铁塔的实际高度为 320.8 米(包括天线)。有个人曾对铁塔的高度进行目测,当时他认为铁塔高 308 米,但是在正确答案宣布后,他回忆自己对铁塔高度做出的推断时,就觉得自己之前认为铁塔高度是 318 米。(因为这样才会更接近真实的 320.8 米。)在他的印象中,自己曾经做出的推断是八九不离十的,可是事实并非如此。

喜欢自我表现的人身上,常有“事后诸葛亮”的特质。他们



讲述过去的时候，总表现出一副自己在事情发生之前就预见到了结果的模样。他们并不尊重事实，而是为自己的过去戴上美丽的光环。

埃菲尔铁塔的高度是众所周知的。但是在日常生活中，我们还会遇上许多未知的东西，比如某次选举中某个党派的得票率、某次交易中商定的最后价格、某种服务的商机等等。日常生活总不断地要求我们做出明确的结论，而只有在事后，那些爱自我表现的人，才会变得精明、聪慧、富有远见。

白痴天才面对面

“白痴学者”指的是这样一类人：他们在总体上表现得智能低下，在某些方面却又拥有不可思议的奇特能力。研究人员对一位“白痴学者”L进行了细致的调查。

在L12岁的时候，他的母亲把他带到心理医生那儿进行咨询并要求对他进行治疗。医生的检查证实，他身体健康，发育良好。但是，对他智力能力的检查，却给我们揭示了一个奇特的世界：

一方面，L能够说出1880—1950年之间任意一天是星期几；只要研究人员说出10~12位的数字时，他就能马上将它们加总；他能够将一个单词的字母顺序毫不费力地正着或倒着拼写出来；他还能够单独地凭听觉记忆，从头到尾地演唱戏剧《奥赛罗》里面的咏叹调《圣乐》、《西西里岛》和《葬礼》。

可另一方面，L无法跟上学校里正常的教学进度：他对一般知识掌握的水平非常明显地处于平均水平以下；他只知道极少数单词的意义；逻辑思维对他来说是陌生的，每每遇到抽象的问题，他就显得束

手无策。按照“比内测验”(Binet Test)^①, 他的智商只有 50! 我们可以明确地将智商只有 50 的人翻译成“弱智”、“笨蛋”或者是“天才”(参见表 1—2)。

表 1—2 “比内测验”: 谁是愚蠢的、弱智的或天才的

	孩子具有的智商值	具有相同或更高智商的人数 (10 000 名儿童)
智慧超群	160	3
	150	23
	140	130
非常聪明	130	440
	120	1 300
比一般人聪明	110	3 310
正常或者是一般聪明	100	5 400
	90	7 700
一般以下	80	9 200
低能	70	9 700
智障	60	9 900
低智商, 愚蠢或天才	50	10 000

注: 多数人的智商值表明了一条正常的分布曲线。

其实在有限的几个领域里表现出来的优势并不是 L 的天性, 这不一定证明他有非常高的天赋, 这只是 L 在几个非常特殊的项目上面受到专业诱导的结果。每个普通的孩子都能够做到 L 所能做到的一切, 甚至更多。

科学是这样解释“白痴学者”现象的: 抽象思维能力是所有智力活动得以正常运转的一个重要前提。如果一个人的抽象思维能力受到了损害, 就像 L 那样, 他会在一种非正常方式的诱导下, 来协

^① 世界上第一个正式的智力测验, 由法国心理学家比内和医生西蒙 (Binet & Simon) 在 1905 年编制。在比内智力测验发表后, 很多国家将其翻译成本国文字并结合各自国情进行修订。——编者注



调和发展他自己的智力活动。于是，他就成为了一个在智力上独特的人。他能够把12位的数字加总求和，却不懂得逻辑和数学定律；他能拼写单词，却不懂得单词的意义。

留着白胡子的人：女孩3岁前的深刻记忆

我们对3岁以前的许多事情都已经遗忘了。这种现象被称之为“记忆缺失症”。对于那段时间发生的事情，我们大都是从父母的讲述中听来的。

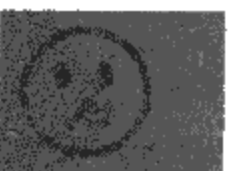
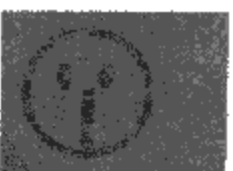
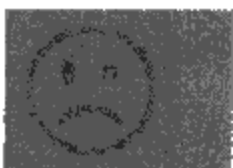
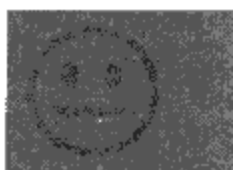
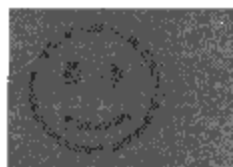
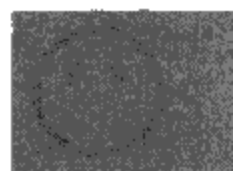
3岁之前的经历很快就被遗忘，大概是因为年龄那么小的孩子还不具备将各种事件联系起来思考的能力。

但是，这3年中也有一些特别令人激动、不会被人遗忘的情景。人们的潜意识能将一些偶发的生活细节铭记在心。这种对某些特定事件的潜意识记忆，会在我们的一生中重复出现。

一个女孩在2岁半时经历了一次手术。有过这个经历后，这个女孩在后来的生活中，就经常出现对医疗检查的不信任、不安甚至排斥情绪。更甚的是，这个孩子一旦看见白胡子的人，情绪就会非常激动，并绝望地抓住母亲竭力喊叫。在商店、饭店或电车上，人们可能看到这样的情况：孩子被留白胡子的人吓着，虽然留白胡子的人会试图安慰孩子，可孩子却不领情。或许这个长着白胡子、和蔼的人还会惊讶地想，如今的孩子怎么这么没有教养？孩子的妈妈急忙向他道歉，“孩子就是这样。”让我们来揭开这个现象的谜底吧：当初给这个孩子做手术的医生就留了这样的白胡子。孩子将白胡子作为一种感情上的记忆铭刻在脑海中了。手术后几个月，大部分关于手术的细节都会被孩子忘记，但是这种感情上的记忆，也就是对白胡子的印象会保留下来，并持续影响着孩子，一直到5岁，她都会拒绝接受任何一个留着白胡子的人。

第 2 章 情感与意志

- ☺ 积极或消极，都在你的意念中！
- ☺ “假如你剥夺了普通人说谎的权利，那么你也剥夺了他的幸福。” 看来我们都需要美丽的谎言。
- ☺ 有竞争是好事，这能激发我们自己都不知道的潜能！
- ☺ 情欲之爱、依附之爱、友谊之爱、游戏之爱、现实之爱、利他之爱，你们的爱情属于哪一种？



积极抑或消极，全在意念中

有句俗语说人的信念可以移动大山。但是当信念无能为力的时候，那就需要求助于特别的“安慰剂”和“绝望剂”了！

“安慰剂”就像一个能够自我实现的预言，对人起积极的作用，能缓解痛苦、实现梦想、创造成功。相反地，“绝望剂”则有消极作用，可能使感冒加剧、心脏病发作或是导致生意破产。

例如孩子们外出野营时想家的话，一片小小的白色“想家药片”就会对他们大有帮助。这药片的成分其实都只是些中性的药物成分，它只是起到一种心理上的“安慰剂”作用。老师会对孩子们说：“这种药可以让人不那么想家。”于是孩子们相信了药片的效力，也真的不再想家了。

而建立在消极想像上的“绝望剂”，真的可以让人生病。在担心、失望、对世界末日和死亡恐惧等情绪的困扰下，很多身体上的疾病就真的会出现。那些自认为身体状况不佳的人，患心肌梗塞的比率是常人的4倍。正如“弗雷明汉心脏研究”（Framingham Heart Study）^①指出的，那种总认为自己患有心脏病的想法，已经和吸烟、高血压或肥胖一样，成为了不可忽视的心血管疾病致病因素之一。

“绝望剂”往往能够造成大众的神经质行为，就像是一种传播速度极快的传染病，能迅速感染很多人，让人们觉得自己的健康面临危险。消极的想像就这样建立起来了，并使得真正的疾病趁虚而入。这种大众心理上的传染现象，是通过工作环境中的“流水线效应”得以实现的。在美国蒙大拿州一家工厂进行的一项关于“六月流感”

^① “弗雷明汉心脏研究”始于1948年，在过去的60余年里，该项目对美国马萨诸塞州弗雷明汉地区数千名居民的心血管健康状况进行了跟踪调查，不仅提出了第一个心脏病风险评估工具，用来评估个人未来10年出现心血管疾病的风险，也积累了大量数据资料，是世界著名的心脏病流行病学研究。——编者注



的调查显示，不断蔓延的症状，诸如昏厥、疼痛及恶心等，可能并不是生理原因引起的，即便大多数人都认为是“昆虫”或“病毒”在作祟，抱怨着“这种病到处都是”。调查报告给这种病取了一个名字叫“六月病毒”。它的作用原理就是“绝望剂”效应，这种效应是按照某种大众心理和生理的“网状模型”不断迅速传播。据猜测，大约10%的流感也是由“绝望剂”效应引起的。

不要被艺术大餐毒倒

有些如饥似渴的博物馆参观者总喜欢无休止地享受艺术大餐，因此他们常常会被“司汤达综合症”（Stendhal Syndrome）击中。早在19世纪，法国作家司汤达在佛罗伦萨参观米开朗基罗和伽利略的湿壁画^①时，就曾这样描述他的感受：“我觉得心跳加快，感觉非常害怕。我怕我会晕倒在地板上……”“司汤达综合症”就是因此而得名，专指在艺术品密集的空间里，观赏者受强烈美感刺激而引发的头昏目眩、昏迷等症状。

在佛罗伦萨，那些热衷于艺术的旅行者，常常深陷于艺术的魅力不能自拔。太过于丰富的艺术盛宴往往会以参观者情绪上的崩溃而告终：有些人参观缪斯神庙时，总是流连忘返，最后使自己累得一连几天蜷缩在屋子里没法上街；有些人中途就昏倒在乌菲兹美术馆里，而且平均每3天就会有人从美术馆被送到圣玛丽亚·诺瓦医院；还有些人则深陷于佛罗伦萨雕塑、宫殿、广场的幻梦之中不能自拔。

而训练有素的博物馆参观者，比如艺术史研究者，就能够把握住艺术欣赏的限度。此外还有大多数只身前往意大利海滩和比萨斜

^① 湿壁画是一种优良的绘画技法，同时该词也指称以此工法完成的壁画。湿壁画的特点是有完美的无光表层，色彩效果十分鲜明，保存时间特别长久。——编者注

塔的游客，他们不太情愿去参观那些旅游手册上推荐的艺术场地，因此在一般的情况下，他们也不会被“司汤达综合症”击倒。受影响的人，是真正的艺术狂热者，他们在有限的假期里，像上瘾一般地设法享受文化艺术大餐。只见他们在各个博物馆之间，马不停蹄地奔波……

内心活动的情绪链条

人类有8种基本的情绪，即恐惧、愤怒、高兴、哀伤、信任、厌恶、好奇和惊讶。对这8种情绪您一定很熟悉，但是您知道什么是情绪链吗？普鲁奇克（R. Plutchik）发现了一条惊人的规律，即人类这8种基本情绪都是按刺激、情感、想法、行为、效果这5种次序来排列的（参见表2—1）。也就是说，许多事件发生后，按照情绪链你会知道人们的内心在想什么。

表2—1 普鲁奇克的情绪链

刺激	情感	想法	行为	效果
威胁	害怕（恐慌）	危险	跑开、逃跑	保护
阻碍	恼怒（愤怒）	敌人	迎头痛击	消灭
具有吸引力的性伴侣	心醉神迷（愉悦）	占有	追求、结合	繁殖后代
失去自己敬重的人	痛苦（悲伤）	孤独	哭泣直到团聚	重新在一起
小组成员	赞同（信任）	朋友	照料、分担	亲近
令人讨厌的事物	憎恶（讨厌）	恶意	砸开、撞开	拒绝
新的区域	好奇（期待）	外面是什么	调查、测绘	侦察
不速之客	惊讶	这是什么	停止、发出警报	定出方向



为了阐述情绪链这个问题，我们举这样一个例子：在野外，一只熊突然出现在您的面前，并不住地大声怒吼。在这种情况下，情绪链包含了以下5种顺序：

1. 刺激（一只熊凶恶地站在我的面前）；
2. 基本情绪（害怕、恐惧）；
3. 念头（我面临危险）；
4. 举止（我应该逃跑，还是装死呢）；
5. 反应（我要得到安全）。

我们需要美丽的谎言

“假如你剥夺了普通人说谎的权利，那么你也剥夺了他的幸福。”挪威戏剧家和诗人易卜生（1828—1906）如是说。人们是否应该总说真话？可能未必。

一位15岁的女孩将母亲当做自己的偶像，因为在她的眼中，母亲外表美丽且事业成功。而她的父亲则是收入微薄的艺术家。母亲很爱女儿，总为她买来最好的衣服。然而不久后女孩发现，母亲的公司并非像看起来的那么好，公司惟一的客户是一位富有的企业家。而且每次女孩和母亲去度假时，那个人也总是恰巧地出现在同一家饭店。女孩后来终于明白了，母亲每周有一两晚离家“出差”，原来是和那个人约会。住在附近的很多人都已看出端倪，只有女孩的父亲似乎还什么都不知道。当女孩看出真相——母亲变得陌生，父亲却自欺欺人——后，她的整个世界崩溃了。

人们在寻找谎言与真实的平衡点时，往往身处两个极端之间：要过充满谎言的生活，还是将真相全盘托出？然而不论怎么做似乎都不太明智。其实有时，些许谎言反而会为我们铺设一条健康和充

实的生活之路。

面对刺激的老手与新手

有经验的跳伞者（老手）和没有经验的跳伞者（新手）在跳伞前后的不同时间点中，享受到的刺激的快乐有什么不同呢（参见图2—1）？

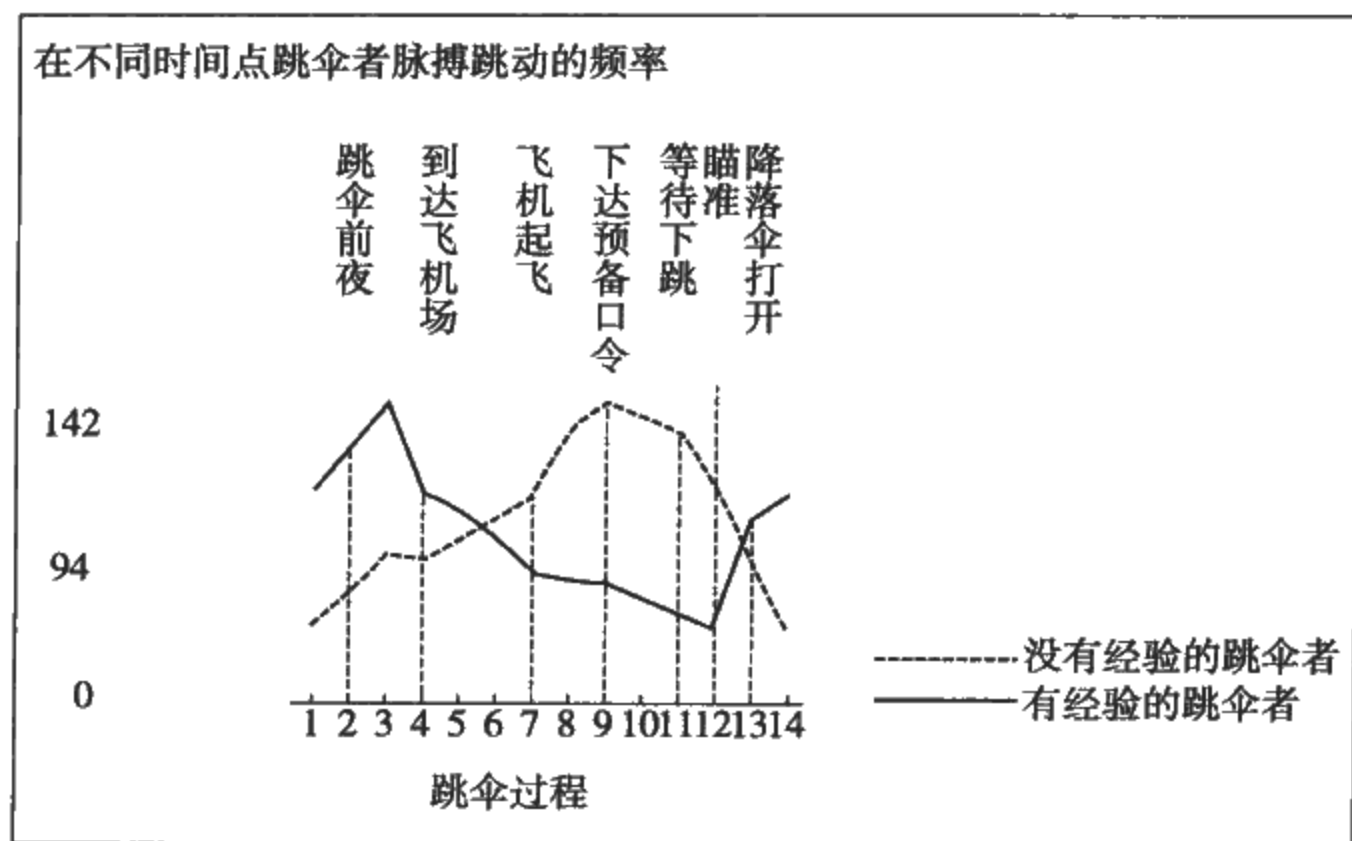


图 2—1 享受刺激的快乐——新手和老手的不同点

老手们在跳伞前夜就已经享受到刺激带给他们的最大快乐；接着在降落伞还没有打开的自由降落阶段，他们再一次体会到这种快乐。老手们似乎是在享受一种期待的欢乐。

对于跳伞，新手们一直都感到很刺激，这种感觉在“预备”口令发出时达到顶峰——因为这时候他们明白，自己已经没有退路了。当飞机抵达跳伞的最终高度时，新手们的心跳频率高达 142 次/分钟，而老手们只有 94 次/分钟。但在往下跳的过程中，新手们的紧



张感大大减少。当降落伞打开后，新手们与经验丰富的跳伞者相比，他们会觉得比较轻松。因此，新手们必须注意的一点就是：在跳出飞机后，不要因为紧张感的消失而太过陶醉，变得粗心大意。

他人效应

对邻居的顾虑会影响到我们吵架的声音大小、庆祝节日的时间长短或在清理屋前花园草坪的频率。他人的存在——无论别人是否真的存在，或只是我们假设他们存在——都会使我们行为处事时，更加顾及自己的名誉。

同样的道理，当有其他人在（包括陌生人）在场时，对痛苦或负担我们就会变得更具有忍耐力；而当别人不在时，我们往往会变得脆弱不堪，不能面对痛苦或负担痛苦，承受力差。

刚结束初级培训的美国士兵，接受了这样一个特殊的电击实验：通过调节按钮来试验自己可以承受的电击程度。他们可以选择一个人进行这项实验（只有实验人员在场），或者和另外一名被实验者一起进行。如果选择与别人一起进行实验的话，工作人员就会把另外一名被实验者带进实验室，并在众目睽睽下将他连接到电路当中。这时，工作人员会告诉第一位被实验者说，他的实验伙伴会同时感受到他所选择的电流强度。（而实际上他的伙伴根本就没有被电击。）

当士兵们看到有个伙伴在他身边时，他所能承受的最大电流强度会比他独自进行实验时要高。在战友面前表现自己的勇敢，对于一位刚刚结束了军队基本训练的士兵来说是很重要的。而且面对不幸和危险，能表现出勇敢和沉着，这更是为社会所赞许的品格。所以当他人也在场时，被实验者会表现得更加勇敢。特别是对于士兵来说，这种品格更体现了军人的基本准则。

集体归属感

覆巢之下无完卵，这个道理大家都懂，所以一旦集体的声誉受到威胁，成员们就会不遗余力地支援集体。因为每一次对于集体的攻击，同时也是针对集体中个人的攻击。

30名基督徒和30名犹太人（均为女大学生）都接受了痛苦忍耐限度的实验，工作人员同时为她们进行了血压测量。为了检验测量的可靠性，他们告诉被实验者，5分钟后还会进行一次血压测量。

在被实验者等待下一次测量时，医生对犹太女学生说：“你们知道吗？犹太人不能像基督徒那样能忍受这么多的痛苦。”同时医生也对基督徒女学生说：“你们知道吗？基督徒不能像犹太人那样能忍受如此多的痛苦。”

当再次测量血压时，两组女学生明显比第一次更能忍受疼痛，有的人身上甚至变得青一块紫一块的。因为身为犹太人或基督徒，就要为犹太人或基督徒这个宗教团体中一员的身份而感到自豪，同时还要保护这个团体的名誉和声望不受伤害。这内在的联系是极富启发性的：一个集体的声誉越是受到损害，集体成员的归属感就越强烈，因此他们忍受痛苦的限度就越高。

与陌生群体的竞争及对其成员的敌视，是形成集体成员的归属感及其对所属团体的责任感的关键因素。政治鼓吹家和独裁者都深深地了解陌生群体的重要性。他们会在社会中挑选出某些群体，然后把他们称为对手或者敌人——目的是利用自己所在的团体对陌生群体的敌视，来团结自己的团体。敌视和竞争会加强自己群体成员的归属感，而这种归属感的提升，则表现在成员更多的忠诚和牺牲精神上。



人需要被重视、被赏识

霍桑（Hawthorne）工厂是20世纪20年代一家负责装配继电器的工厂，隶属于美国西方电气公司，著名的霍桑实验就是在这里进行的。

研究者从宽敞的装配工厂中挑选出6名女工，然后请她们进入到一间透明的装配室。上司告诉这些女工，她们可以安静地、并且不受速度限制地继续工作。研究者希望通过这个实验测定出相关因素对生产效率的影响程度。

首先，研究者记录了这6位女工在一般照明条件下的生产效率。数天后，研究者增大了光线强度，以便使工人们看得更清楚。这时，生产效率得到了意料之中的提高。在实验的第三阶段，研究者把光线强度降低，而这时的结果却令人惊讶，生产效率持续提高！在没有对这个结果做出合理解释的情况下，光线又被调得更暗，暗得差不多和月光一样。结果生产效率还在提高！这是怎么回事呢？

女工们之所以能达到那么高的生产效率，是因为她们感到自己被重视、被赏识，得以从一大批工人中脱颖而出。而且她们感到这间小装配室比大装配厂更舒适，工作环境也不是那么死板，所以工作就变得不那么单调了。而更关键的一点是，这6位工人虽然都是独立工作，她们却构成了大组织中的一个小集体，这个小集体为自己制定了更高的目标，也就是说，她们想要达到的生产目标量提高了，而这并不是在诸如提醒或惩罚的社会压力下才出现的。所以，分成小组工作有助于提高生产效率。

奖励影响动机

如果孩子是为获得快乐而画画，那就说明他们的动机是来自于

自身（通过事物本身刺激）。但如果他们是为了分数或是比赛而画画，那么他们的动机则是来自于外部（通过外部刺激，像礼物、金钱、称赞等）。一旦孩子们做了某件事并得到奖励，而这件事原本是他们出于自身兴趣做的，那么他们下次做这件事的兴趣就会大大减少。

有这样一个实验，工作人员先让孩子们玩一些绘画工具，然后从中挑选出那些对画画特别有兴趣的孩子作为实验对象。他们被分成三组，三组小朋友都获得了玩绘画工具的机会。

第一组：事前向孩子们许诺，画画结束后可以得到奖励，最后孩子们也拿到了自己所期望的奖励。

第二组：事前没有向孩子们许诺，但在画画结束后，孩子们拿到了自己没有想到的奖励。

第三组：既没有向孩子们许诺，也没有在画画结束后给孩子们奖励。

两周以后，工作人员再次准备好绘画工具，同时悄悄地观察着孩子们画画的兴趣。

第一组：孩子们对画画的兴趣减少了，除非他们知道自己能得到“更好”的奖励。对于这些孩子来说，画画成了达到目的的工具，即设法得到奖励的手段。

第二组：孩子们对画画一如既往地有兴趣。

第三组：孩子们同样地也和以前一样喜欢画画。

竞争激发不可控制的潜能

印第安纳大学的医生罗曼·特利普雷特早在1897年就是一位自行车运动的狂热爱好者。他宣称，最好的自行车选手利用新式的充气型轮胎，在76公里左右的路程中，速度可达50公里/时以上！



希腊语“迪那摩”(Dynamo)的意思是“自身的力量”。特利普雷特从大量的比赛和运动员的谈话中得出了“迪那摩”效应。对赛场上的骑手来说，其他选手的出现能够刺激他参赛的本能，不但能帮他释放紧张，还能使他通过观察别人的比赛表现来激发自己的潜能，因为在观察别人的时候，选手总觉得别人骑得比自己快。

特利普雷特还在实验室中检验过“迪那摩”效应。他费尽心思设计出一套实验方法，要求参加实验的孩子们单独或2人一组来绕钓鱼线。结果50%的孩子在其他参赛者在场时，绕得比单独一人时快很多；25%的孩子只受到些微的影响；最有意思的是，还有25%的孩子表现得过于兴奋，有的将钓鱼线胡乱纠结，有的把绕线的轴子掉到地上，还有的紧张地退出了比赛。这种情况不仅出现在孩子们身上，还会出现在成年人身上……

特利普雷特从实验结果中推断：竞争者的出现可以使选手将自己的潜在能量释放出来，但这种能量在一般情况下是无法控制的。

现代媒体社会的“维特效应”

作家歌德在18世纪发表了著名小说《少年维特之烦恼》，而“维特效应”就是因该小说主人翁而得名的。在小说的结尾，少年维特自杀了，这是出色的一笔，却也产生了令人压抑的效果，因为它激起了一股当时席卷欧洲的“自杀浪潮”。正是由于这个原因，这部小说曾经一度被许多国家列为禁书。

最近美国对国内自杀现象进行的统计结果表明，“维特效应”也存在于现代的媒体社会中。例如，在一篇自杀报道发表后的两个月内，这家报纸发行的地区同比增加了58名自杀者，当中大多是些容易受影响、热衷于模仿的青少年。报道所造成的“自杀潮”并不是

出现在文章发表的第一天，而是在三四天以后。自杀者通常都会犹豫上几天，这其中的原因不外乎是缺乏勇气、需要时间进行计划或安排妥当身后之事等。

所以不管是报刊发行者，还是电视节目制作者，他们都有必要好好反思一下自杀报道所带来的影响。

我们的压力就像蒸汽锅炉

攻击是不可避免的。但在人类社会中，通过一些途径，攻击是可以被控制与化解的。

蒸汽锅炉的运作原理正说明了这个问题：在水蒸气不断注入锅炉的同时，也必须不断地将它排放出去。因为一旦蒸汽排放受阻，锅炉内就会产生高压，并导致蒸汽外漏。人们在攻击、谩骂、侮辱、扭打中的行为也是如此。面对压力或高压的时候，并不是所有的人都能积极地排解。偶尔主动地参加一些攻击性的体育运动——如拳击、摔角等——还是能帮我们排解压力的。

爱情这回事

六种爱

最著名的三个字“我爱你”并不总代表一见钟情的伟大爱情。爱情有很多种，而且爱情的种类对爱情的发展也会产生多方面的影响。在同一句“我爱你”之下，研究者将男女之间的爱情分成了六种形态。

爱情的第一种形态是“情欲之爱”，意味着浪漫的爱。情侣在喜爱的人身上发现了诱人的魅力，这一种爱意即情欲，是由全身的兴



奋激发出情爱的欲望。春心萌动的年轻恋人很容易被情欲击中。

爱情的第二种形态是“依附之爱”，意味着情侣双方对情感的需求非常大。他们要求爱情关系的惟一性，也就是说伴侣之间的关系要持久又固定。“依附之爱”体现的是对感情的全心倾注，甚至是嫉妒。这种爱情在痴情的西西里人及同类型的人中表现得最为明显。

爱情的第三种形态是“友谊之爱”，指的是那种青梅竹马式的爱情。对这样的情侣来讲，共同的兴趣爱好和共同的活动才是最重要的。在他们之间，性吸引出现得比较晚，一般要在他们明确了恋爱关系之后。“友谊之爱”还经常出现在丧偶的男女之间，因为他们会分享各自的人生经验，共同承受人生的负担。

爱情的第四种形态是“游戏之爱”，大多是指由于引诱、性自由和性冒险的关系而使一对男女在一起，当事人并没有严肃地对待这份感情，或许他们根本就不想建立起一种持久的关系。山盟海誓犹如昙花一现，信誓旦旦的忠诚宣言往往也只是过了一夜或一个假期就烟消云散。

爱情的第五种形态是“现实之爱”，它的产生并不是源于情欲的激情，而是从对方的现实条件（如可以住进大房子或生儿育女等）出发，寻找最适合的伴侣。受外表吸引的婚姻、理智的婚姻或功利的婚姻都可能是“现实之爱”的产物。

爱情的第六种形态是“利他之爱”，指的是将爱人的幸福放在高于一切的位置，对爱人总是无微不至地关照，而且富有牺牲精神，追求爱情但不求对方回报。爱不是以施爱一方的情感和目的为准，而是以被爱方的感受为准。在“利他之爱”的影响下，爱人之间的牺牲和奉献精神，与受虐狂与施虐狂之间的关系颇为相似。

为什么男人心跳越快，女人越喜欢

男人的心跳越快，就越讨女人喜欢。这是为什么呢？男性的兴奋通常表现在心跳加速，而女性认为这时的男性格外性感、可爱、魅力十足，同时又有浪漫情调。当女性站在心跳加速的男性面前时，必然会有爱的火花迸发……

越有阻力爱越深

当初陷爱河的恋人遭遇重重阻挠，比如来自经济、宗教信仰或父母的压力时，他们的感情会变得越发坚不可摧。最著名的例子便是罗密欧与朱丽叶的爱情故事。对热恋中的人施压，好比火上浇油，只会使他们的爱情之火燃得更旺。如果父母干涉未婚情侣的交往，那么他们会爱得更深；而当父母的态度缓和下来时，他们的爱反而开始降温了……

因此，亲爱的父母们，先收回你们的反对意见吧，观察一下你们的孩子与恋人之间的浪漫爱情是否真的那么深。

接吻的文化差异

亲吻是一种令人愉快的社会交往形式。第二次世界大战时美国士兵驻扎在英国，在他们中间广泛流传着这样一个说法：英国女生很轻浮。而英国女生却抱怨美国大兵对她们太过无礼。为什么会出现这种矛盾呢？这就是跨文化交际中由于接吻所产生的误会。

不管是在美国还是英国，情侣（恋爱模式）发展到性关系一般都要经过30个阶段，但是在两国这些阶段的先后顺序是有很大差异的：在美国，情侣间的接吻出现得比较早，大约是在第5个阶段，



但由接吻发展到性关系尚需时日；而在英国，情侣间的接吻出现得比较晚，大约是在第 25 个阶段，但接吻通常就意味着离性关系的阶段不远了。

因此，当一个美国大兵亲吻英国女生时，他并不觉得这很过分（毕竟这仅是第 5 个阶段），而这对于一个英国女生来说，她不仅会感到很惊讶，还会觉得自己的感情被玩弄了；但是在接吻后，她们或许会很快地委身于对方（对她们来讲，接吻已经是第 25 个阶段），而这对于美国大兵来说则太早了，他们不仅会对此吃惊，还会认为英国女孩太过轻浮。

“糖果实验”：你能抵制诱惑吗

我们先向一个 4 岁的孩子说明“糖果实验”的规则：“我把两块糖放在桌子上，如果你能忍耐 20 分钟，等我办完事回来再吃糖果，那么你就可以得到这两块糖；但是如果你等不了那么长的时间，你就只能得到一块糖，而且现在就可以拿。”做这样一个决定对于每一个 4 岁的小孩来说，都是十分困难的。他们的内心徘徊在欲望与自控、立即满足与延迟满足、“本我”与“自我”之间，不停地斗争着。而在孩子们做出决定的同时，我们也可以推断出他们今后可能会走上的生活道路。

2/3 的孩子选择了“待会儿再拿两块糖”。他们开始了似乎是遥遥无期的等待，直到大人回来。为了赢得自己内心的那场斗争，这些孩子把眼睛闭起来，不让自己再去看那两块诱人的糖；他们用双手抱住脑袋，一会儿自言自语，一会儿唱歌或是摆弄手脚，或者干脆睡觉。这些坚强的孩子，最后得到了两块糖。

1/3 的孩子选择了“马上拿一块糖”。大人一离开房间，他们马

上就把糖放到了嘴里。

“糖果实验”的长期影响是发人深省的。12年后，这些孩子都长成了青少年，而他们在情感和社会交际上表现出显著的不同。

那些在4岁时抵制住诱惑的孩子，16岁时表现出了不怕困难、勇往直前、自信、可靠的特质。面对挑战，他们总是欣然接受；遭遇困难，他们总不轻言放弃。在压力之下，他们并没有表现出紧张或崩溃。

而那些在4岁时没能抵制住诱惑的孩子，长大后则变得固执、不讲道理、多疑、妒忌、神经质、好惹事生非。他们往往不能接受挫折，自尊心容易受到重创。他们总会怀疑自己，而压力常常使他们陷入崩溃。

孩子们早先在“糖果实验”中表现出来的行为，在日后的生活中发展成了一种社会交际能力。面对极具吸引力的诱惑，却依然能够控制住自己欲望，这种能力是一切成功之源，不管是在节食成效还是在学业进步等事情上。

有意识的个体与集体无意识

法国社会心理学家、社会学家，同时也是“群体心理学”的泰斗古斯塔夫·勒庞（1841—1931）在1895年发表的《乌合之众·大众心理研究》（*The Crowd: A Study of the Popular Mind*）一书中，把生活在群体中的人比喻成没有头脑的动物。

个体一旦加入群体当中，就会因为群体在数量上的优势而得到一种不可战胜的权力，这种权力使他沉湎于欲望，而这种欲望是他作为个体时所必须抑制的。群众的匿名性和不负责任性，使得进入到群体当中的个体臣服于欲望，他们作为个体时所具有的责任感



就这样丧失了：有意识的个体消失了，占统治地位的是无意识的本性，人们开始将群体所灌输的思想付诸实现。这时，个体不再是原来的那个自己，他成为了一台机器，他的意志再也无法控制住他的欲望。

成为群体中一员的这个事实，虽然可以使人在文化的阶梯上向上攀登好几层，但是也可能让有教养的个体变成一个本能的动物，一个野蛮人。

买来的掌声

1820年巴黎歌剧院的常客、同时又精通商道的索东和普奇成立了一家名为“保证歌剧成功”的公司。索东和普奇将他们的职员，甚至是自己，租给那些希望得到精彩演出效果的歌唱家和剧院经理，他们的任务就是带头鼓掌叫好。歌剧演出时，这些“领掌人”就会在“主领掌人”的带领下不断制造出富有感染力的掌声，最终使观众们也情不自禁地鼓掌。这些职业“领掌人”可以拿到自己的报酬，而且正如20世纪初《音乐时报》上的广告所说的，他们向来不对公众隐瞒他们的价码（参见表2—2）。

表 2—2

掌声的价目表

出场时的掌声（男演唱者出场）：	25 里拉
出场时的掌声（女演唱者出场）：	15 里拉
演出中一般性掌声：	10 里拉
演出中持久的掌声：	15 里拉
更持久的掌声：	17 里拉
“好”这类大声的喝彩：	5 里拉
每次共同喝彩：	50 里拉
雷鸣般的掌声：	价格面议

价码公开也就罢了，更有意思的是“领掌者”从不伪装，人员也从不更换。于是，同一群“领掌者”总是由同一个“主领掌者”带领，并坐在同样的座位上，一场连着一场演出，一年接着一年地工作着。

这种所谓的“喝彩者现象”，在当代的表现形态就是电视节目中事先排练好的笑声和掌声。

夫妻冲突的恶性循环

丈夫说：“我妻子老爱挑我的小毛病，所以我才会总是喝得酩酊大醉回家。”妻子说：“我丈夫常常喝到烂醉如泥才回家，所以我才会对他不满。”这种一成不变的行为模式，将这对夫妇引入了一个恶性循环（参见图2—2）。而冲突的种子则是早就埋下来的。

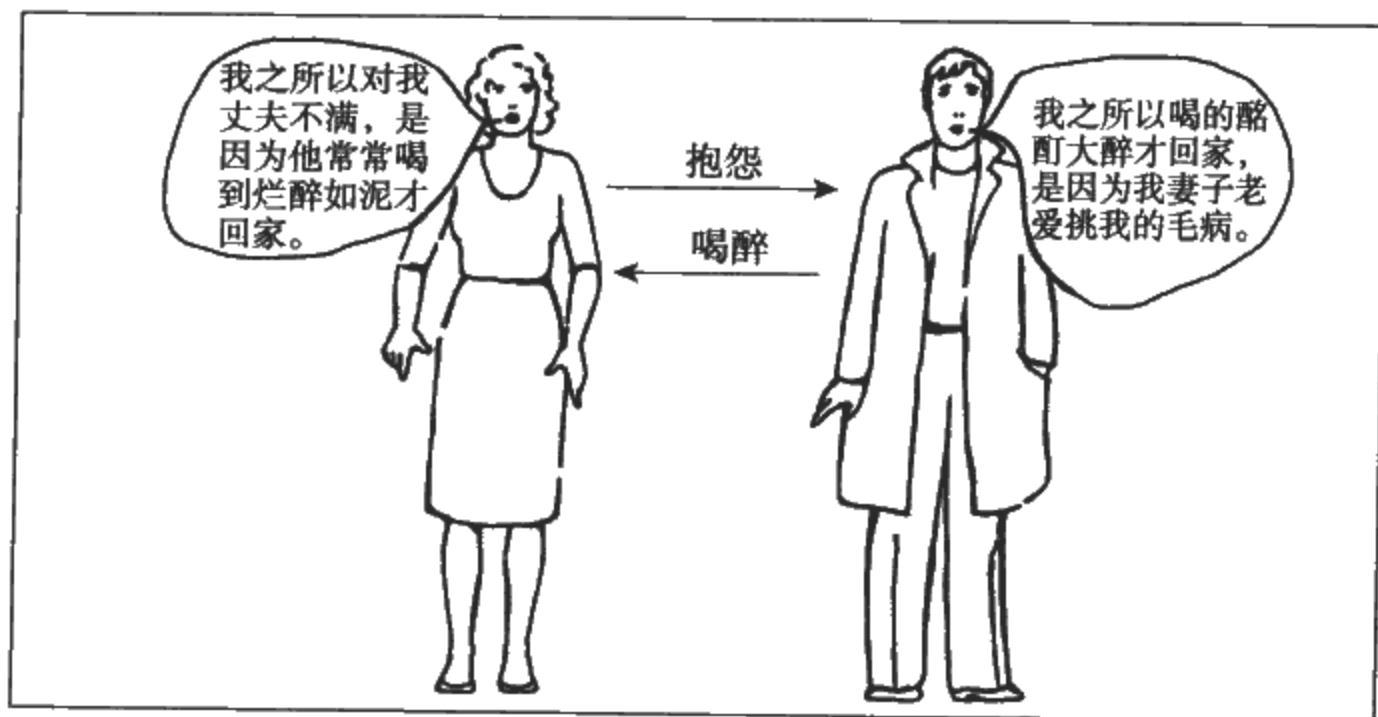


图 2—2 丈夫和妻子的恶性循环 1

参与这一过程的只有两个人，因此双方间这种循环式的交互行为往往使人无法辨清，究竟是 A 的行为（妻子的抱怨）导致了 B 的行为（丈夫的酗酒晚归），还是 B 的行为导致了 A 的行为。无论



是哪一方——丈夫也好，妻子也罢，在他们的眼中，自己的行为常常都是由别人的态度所造成、引起和诱发的。而从外部或整体上看，一方的行为都是另一方反应的起因，而这种反应又被前者认为是自己行为的惟一原因，这就形成一种恶性循环。图 2—3、图 2—4 也是类似的例子。

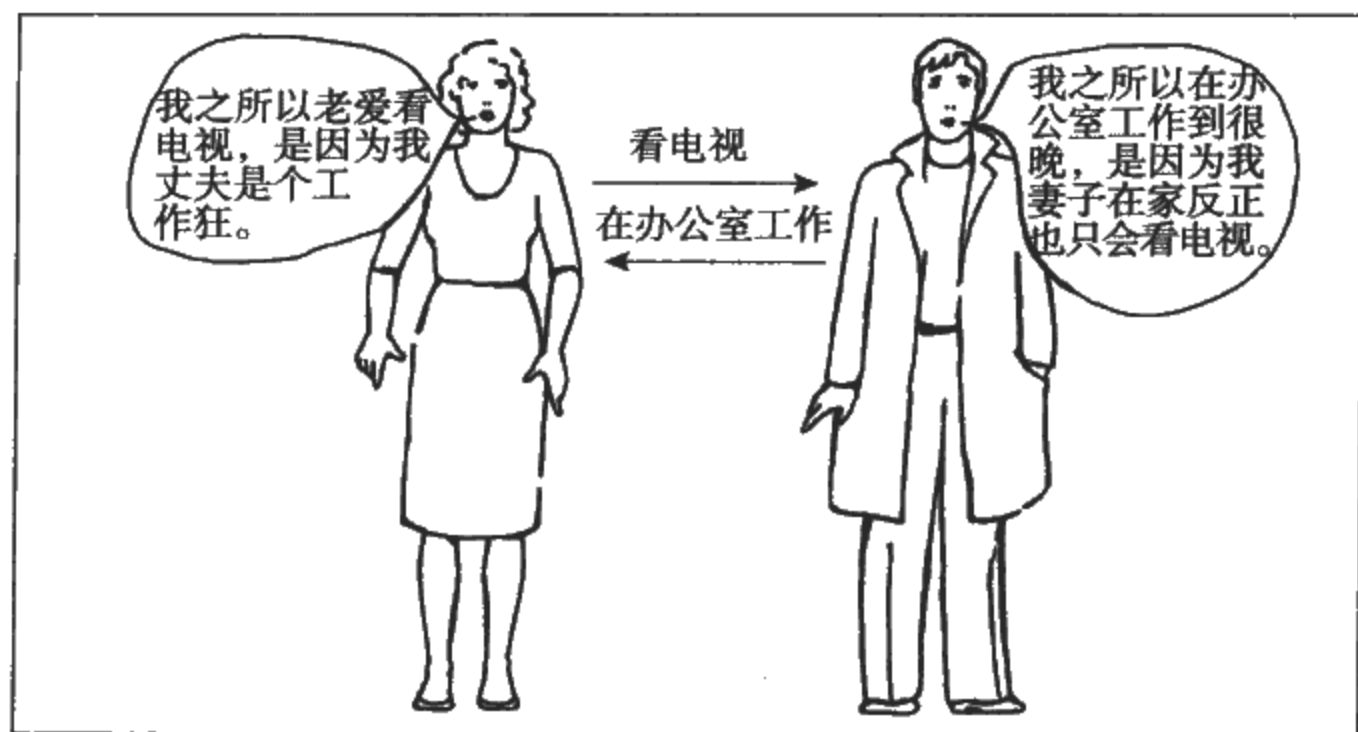


图 2—3 丈夫和妻子的恶性循环 2



图 2—4 丈夫和妻子的恶性循环 3

从缺失中创造优势

自卑情绪不但容易使人产生一种对他人的依赖感和情感上的委屈伤害，更容易使人在各方面处于劣势。自卑感不仅仅会产生在孩提时代，成年人也会因为某些方面感到自卑，如：

- 身体特征（比如长得过胖）；
- 职业背景（比如家庭主妇这种职业就不怎么为人重视和承认）；
- 社会阶层（比如一个永远为生计挣扎的穷光蛋）；
- 在职业中的地位身份（比如老板的傀儡或上司的替罪羊）；
- 社会等级（比如国王和乞丐、专家和门外汉）。

有自卑感的人总是设法平衡这种自卑感，或通过个人更大的努力来取得更好的结果。这就是阿尔弗雷德·阿德勒所说的“补偿”。他发现了精神生活的一个基本规律：自卑的人努力地追求地位、权力和完美。这种不利的处境（在某个领域中处于劣势）反而能带给自卑的人一种优势地位（在其他相关领域的优势，拥有地位、权力甚至完美无瑕）。从自卑发展到优势地位就是“补偿效应”的功劳。

“在自行车运动中，对自身身体的自卑往往可以促使自己取得顶尖的成绩。”意大利著名自行车运动员马可·潘塔尼就是这样一个例子。当他还是个小男孩时，由于长了一对招风耳，常常被其他人称做“小象”来愚弄嘲笑。不仅如此，马可的身体也十分瘦弱，身高仅1.72米，体重54公斤的他在自行车界就像个小矮人。然而正是这种外表上的不足，使年轻的马可决心要努力在自行车运动上占有一席之地，以赢得别人对他的认可和赞赏。1998年这位来自意大利的自行车运动员不仅赢得“环意大利自行车赛”冠军，而且还获得



“环法自行车赛”第一名！凭借这一切，他已向那些曾经嘲笑讥讽过他的人们证明了自己。儿时别人的嘲讽，使得他拥有了极大的必胜信念，并支撑着他登上了冠军的宝座。

“在兄弟姐妹中，自卑的感觉会促使你战胜并超过他们。”有人会产生这种自卑情绪，很多时候是由于弟弟妹妹的出生使自己失宠，或弟弟妹妹较自己更为受宠。但这种劣势的地位，能使这些孩子们拥有一种出乎意料的力量去战胜那些在某些领域中有杰出贡献的兄弟姐妹们。

“由于身体原因而产生的自卑，可以使人成为冒险家。”卡萨诺瓦（1725—1798）小的时候非常瘦弱，他常常因此被欺负和嘲笑，但他成年后却成为了一个不折不扣的冒险家和作家，他的传奇故事在欧洲家喻户晓，多次被好莱坞搬上电影荧幕。

“由于社会阶层而产生的自卑，会使人通往世界顶峰。”孩提时如同教堂的老鼠一般贫穷，长大后却通过自身的努力飞黄腾达——流行音乐之王迈克·杰克逊就是这样。他在孩提时代亲身经历了经济上的贫困和生活上的窘迫，还有那些来自别人的蔑视和排挤，但通过自身的努力，他终于为自己赢得了尊重和认可。

比上不足与比下有余

人们常用“比上不足，比下有余”来形容一种中间状态，实际上，有比较就是好事情，因为：与不如自己的人相比较，有助于战胜消极情绪，获得安慰；与比自己强的人相比较，有助于产生积极的情绪，增强斗志和信心。

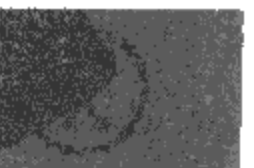
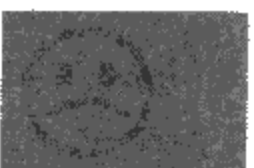
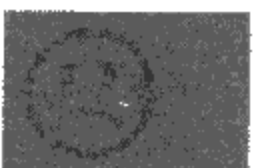
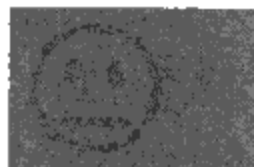
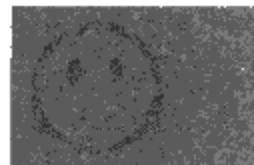
一位患有可治愈乳癌的女病人已动过一次手术，她常常会用“比下有余”来判断自己的处境。在和那些病情更严重的病人相比

时，“比下有余”表现出来的就是一种安慰：“还有人比我更糟呢！”就这方面而言，“比下有余”的做法能够给人们带来安慰和快乐。

而患有可能无法治愈性癌症的病人，则喜欢与那些情况比他们略好的病人进行交流，因为他们能够从中得到一股信心：癌症是可以战胜的。

第 3 章 感觉与知觉

- ☺ 人的瞳孔会说话。
- ☺ 长得漂亮一定成事轻松吗？其实芭比娃娃也自卑。
- ☺ 未开口就已定好恶：陌生人相见，80% 的判断早已通过非言语的沟通完成。
- ☺ 商标的读音会影响到我们对商品的感知。



人的瞳孔会说话

人类瞳孔的大小不仅随着外界光线的强弱而变化，也随着兴奋的程度而改变。我们总是有意无意地观察谈话对象的眼睛，最微妙、最细小的变化都不会错过，因为我们把眼睛的变化看做是对方积极或消极回应的标志。

人的瞳孔大小除了说话时会改变，还有很多有意思的变化，比如男性和女性在观赏图画的时候，瞳孔大小的变化有很大区别（参见表3—1）。

表 3—1 观察图画时男女瞳孔的变化

瞳孔大小的改变 (以%计)	男 性	女 性
图画的类型		
婴儿	+0.2%	+17.0%
怀抱婴儿的母亲	5.5%	+24.5%
赤裸的男性	+7.0%	+20.0%
赤裸的女性	+18.0%	+5.0%
自然风景	-7.0%	+1.6%

此外，饥饿的人看到牛排时，他的瞳孔直径会增大4毫米；而一个吃饱了的人看到相同的食物，他的瞳孔变化却不到1毫米。美味的牛排啊！如果现在想到牛排你的瞳孔没有增大，那么请你继续往下读吧；如果你的瞳孔增大了不少，不妨就干脆把书丢开一会儿。在此，我衷心地祝你有个好胃口。

犯罪总在高温天

许多现象都证明，天气热，人们的情绪容易激动。所以暴力行



为多发生在气温高的时候。

有调查证明，1967—1971 年间美国有许多种族骚乱都发生在酷暑季节。在一般的情况下，气温在 33℃ ~ 38℃ 之间时，骚乱发生的次数要高于在 27℃ ~ 32℃ 之间时的次数。

在休斯顿和德克萨斯，暴力犯罪发生的频率也随着气温的上升而增加，女性在气温高的情况下更容易被殴打或强暴。大多数的暴力犯罪都发生在 35℃ 以上的日子里。

根据美国的犯罪统计，在一年中气温较高的春夏两季，犯罪率要比秋冬两季的犯罪率高。

长得漂亮，一定成事轻松吗

我们总是抱有这种看法，出众的容貌让人获益颇多，俊男美女们总是获得较高的礼遇。但是研究结果发现，美丽的外表对异性产生的影响是不同的（参见表 3—2）。

表 3—2 美丽外表对异性的影响

俊男给女性的印象	美女给男性的印象
幽默、独立、感情丰富、诚实	爱慕虚荣、自私而且变化无常
事业更成功、生活更幸福、婚姻更美满	易离婚、易发生婚外情、看重物质享受（喜欢盯着鼓鼓的钱包）
女性总是能从他们身上找到为大众所欣赏的特质	男性总是从她们身上找到为大众所贬低的特质

天生丽质有错吗？没有，一点也没有！美貌使很多人的生活轻松不少，有时又给一些人带来烦恼。

芭比娃娃也自卑

您有没有注意到，很多人虽然拥有出众的容貌，却并不能认同别人对他们的好感？他们觉得自己并不像别人说的那么好，而且他们认为，别人对他们的良好印象并不是基于他们的才干，而是因为他们的外貌。对于长得漂亮的人来说，这会影响其稳定的自身价值的形成。

为什么我们在照相之前爱梳头

为什么几乎每个人都会在照相前把头发梳理一番？这是由照片的特性决定的。照片能够定格瞬间，并长期保存。这种特性使得人们面对一张照片时有这样的倾向：将某人瞬间的特征视为一个固定的、持久的形象。如果一个人在照片上是笑容灿烂的，那么人们就会认为他平时就是个乐天派；倘若一个男人在照片中是胡子拉碴的，那么人们就会觉得他平时就不修边幅。照片在时间上的延长造成了人们感知上的偏差，也就容易产生不公正的判断。难怪很多人都那么害怕照相！

未开口就已定好恶

您还记得 E. T. 吗，就是电影中那个小小外星人？现在我再向您介绍一个同样也叫 E. T. 的人，记住他对您是有好处的，他就是 E. T. 豪尔。

豪尔是一个社会心理学家。他发现，在两个人还未进行语言沟通之前，一方对另一方所做判断中的 80%，已经通过非语言的沟通——肢体的习惯动作、手势以及脸部表情——完成了。也就是说，在你向一个陌生人问好之前，他对你的交好之心或厌恶之感，有



80% 已经被固定下来了。你脸部、身体及衣着的每一个细节，都被
人仔细地观察和评估。对此，你根本就别无选择。

爱我，就让我吃饱

存在于各个文化中的行为模式都不是上天赐予的，而是在特定的社会中经过后天培养形成的。生活在玻利维亚东部的塞利昂诺部族的印第安人就是这样。

塞利昂诺部族的印第安人生活在缺少食物的热带雨林中，他们无时无刻不受到饥饿的威胁。所以寻觅食物（野兽、鱼、坚果、浆果、野果等）是他们的第一要务。而他们遵从的习俗也多与肚皮有关。

在那里，女人们结婚并不是为了爱情，而是为了男人们在食物上的承诺：“我能给你足够的肉食或蜂蜜。”在择偶时，人们也总是偏爱那些能够灵巧敏捷地寻觅到食物的异性。打猎高手是女人最为心仪的对象。女人很少会对丈夫的不忠生气，除非丈夫把食物分给另外一个女人吃。人们特别不愿意和别人分享食物，所以部族成员总是在食物这个问题上，对别人诉苦或是撒谎。此外，他们通常在夜晚进食，为的就是能尽快吃完东西而又不被外人发现。他们的思想、歌曲与梦想，大都与狩猎和饮食相关。当一个塞利昂诺人因老迈或生病而无法打猎和觅食时，人们就会把他扔在一边，任其自生自灭！

塞利昂诺部族文化正说明了，自然资源的匮乏会导致人类某些特殊的行为方式的产生。又比如生活在南非卡拉哈里荒原的布须曼人，他们解决饥饿问题的方法，就是共同劳动、友好合作和合理地分配现有资源。

你是遗觉发达的人吗

9岁的托比亚斯特别不爱睡觉，但有一天晚上他很快就上床睡觉了，这让他的父母感到很吃惊，因为他平日里对睡觉的反抗在这会儿似乎完全消失了。托比亚斯解释说：“我其实一点都不困。但我发现，当我躺在床上时，我眼前就会出现飞机。每架飞机都是遵照我的指令飞来的，而且它们的颜色我也看得清清楚楚，就像图画上的一样。有的时候，飞机会一下子全部起飞。我还让它们相互碰撞。”托比亚斯平时特别喜欢收集各种飞机图画。

遗觉（Eidetic）源于希腊词“eidos”，即图画。所谓遗觉效应，是指主观看到的图画十分清晰生动地浮现在眼前，以至于遗觉像与真实的画面完全一致。遗觉发达的人可以将他以前哪怕只是短短一瞥看到的一幅图画，在以后的时间里想像出来，甚至点出这幅图画的每个细节，好像它是真实地摆在面前一样。遗觉发达的人可以将图画随意地从记忆中唤起，但他经常搞不清，哪些图画是真实的，哪些又是虚构的。

顺便告诉亲爱的读者们一个秘密：我自己就是一位遗觉很强的人。直到今天，我还能够看到圣婴基督留着卷发，穿着白衣，扇动着金色的翅膀。此刻我放下笔，在睡觉之前再次望向窗帘，想看看圣婴是否已经为我送来了带着圣诞祝愿的信件。如果我说看到了圣婴是如何为我取来信件的画面，那这是真实的还是虚构的呢？

精神分析的三层楼

我们可以用一栋三层楼的住宅来比喻弗洛伊德著名的精神分析学说：

第一层楼是“本我”，它住的是原始的自己，它是充满欲望的、



下意识的、本能的我。

第二层楼是“自我”，存在于这一空间的是有意识的生活、思想、行为、计划、选择和价值观。简言之，它是人与环境的冲突。

在第三层楼住着一个神秘的人——“超我”。当第一层处于混乱时，“超我”就像一位父亲或老师，他颁布指令，进行批评并督促人们要有责任感和良心。

当人们躺在沙发上讲述心事时，我们用精神分析学说即可分析人们的心灵。心理分析的关键问题是：人们如何将这三层楼整理得井井有条？

儿童成长的三个时期

时期 I：原始信赖的产生

精神分析学说将一岁婴儿的嘴唇（口欲期）看做是最初性满足的根源。在口欲期，婴儿的性满足，来自于吸吮母亲的乳汁。婴儿一边享受母亲的慈爱关怀，一边满足自身的口欲需求，这样他在满足了食物需求的同时，也满足了对于爱和安全感的需要。口欲的满足决定着所谓的原始信赖的发展。这种原始信赖使得孩子与母亲的情感关系变得更加牢固，同时也为孩子进入社会时的自信奠定了基础。

在口欲期中，母亲如有不适当的育儿方式、遗弃孩子的行为，或者是在哺乳过程中出现了明显的缺陷，这些挫折都会阻碍孩子原始信赖的产生，取而代之的是原始猜疑，而这种猜疑往往会使孩子在日后的生活中对世界和人类产生恐惧感。

时期Ⅱ：大小便的控制

精神分析学说将两岁左右孩子的肛门（肛欲期）看做是性满足的另一根源。肛欲期是从成年人的角度出发的，成年人要求孩子放弃通过任意大小便来满足性欲——即粪便摩擦直肠肛门粘膜产生快感——的方式，而要去学习在合适的时间和地点放松扩约肌，控制大小便。逐渐养成整洁的习惯，这就是孩子克服本能冲动的第一步。一般来说，孩子们这种放弃本能的行为是为了使母亲高兴，从而得到母亲的爱。孩子原本把排泄物看做是属于身体一部分的东西，可是此时他们却把它当成送给母亲的礼物。在肛欲期中的孩子还有一个令成年人吃惊的举动，就是玩弄自己的排泄物而且丝毫不感到恶心。

在这一时期内，孩子还会出现具有攻击性的倾向，比如咬、烦扰他所喜爱的人或毁坏玩具。如果想要使肛欲期进行顺利的话，那么对孩子扩约肌控制的引导，既不要过早（不要在两岁以前）也不要过于严格。出于虚荣心和为了摆脱繁重的家务而对孩子施加压力，进行惩罚、指责，不断表现出对孩子所作所为的厌恶，以及用“没有教养”、“脏兮兮”等词语贬低孩子，这些行为都会对孩子的成长产生不利的影响。诸如“没有教养”、“脏兮兮”这样的评价常常会影响孩子的整个人格，特别是在性方面的发育，比如它会导致某些强迫性神经病的行为方式（如洗浴强迫症、洁癖），还会造成过分的羞耻感和厌恶感、性障碍、绝望和不自信。

时期Ⅲ：为什么男孩子看上去和女孩子不一样

随着自我意识的形成，男孩和女孩开始懂得了两性的区别。

如果一个男孩偶然看到一个女孩的身体，他可能会认为这个女孩身体上原有的生殖器（男性生殖器）被剥夺走了，而他也可能会



面临同样的情况，也就是因受惩罚而失去自己的生殖器。这种想像能够引发强烈的恐惧感，精神分析学说将这称为“阉割恐惧”。

如果女孩注意到了男孩的不同之处，她常常会认为她的身体构造由于某种原因而变得不完整，因此她们是劣等的。精神分析学说称这种现象为“对男性生殖器的羡慕”。

弗洛伊德把“俄狄浦斯情结”(Oedipus Complex)^①的起始点分别定在2~5岁，3~5岁或者4~5岁。随着自我意识的形成，男孩逐渐意识到，母亲不是他一个人专属的；而且，母亲以一种特殊的方式与父亲联系在一起，并与之形成一个共同体，而这个共同体是不包括男孩在内的。这个发现使男孩觉得父亲成了他的对手，但他又同时很想亲近这个角色。所以在很长的一段时间内，男孩对父亲的态度都徘徊在爱和嫉妒之间。

这时小男孩会设法挤进父母亲之间，以使他们的注意力落在自己身上。对于父母之间的每一丝爱抚和温存，他都看在眼里，并表现出担忧，甚至是抵制的情绪。根据精神分析学家的说法，每一个小男孩都曾想过要成为像父亲那样的人，从而代替父亲在母亲身边的角色，大多数5岁的小男孩都想在他们长大后与母亲结婚。在“像和父亲一样”这个愿望的指引下，男性角色心理上的第一次辨别就出现了，而这对于男孩个性的形成具有极其重要的意义，因为这影响到他今后的责任感、工作态度等。在一般情况下，孩子可以克服这种“俄狄浦斯情结阶段”，也不会留下什么后遗症。不过日后当男孩子看到父母争吵时，他们会认为这是父亲对母亲的挑衅，这一点还能依稀看到“俄狄浦斯情结”的影子。

宙斯的父亲名叫克洛诺斯。克洛诺斯总爱残忍地将他的儿子吃

^① 又称“恋母情结”，是精神分析学派的一个概念，源于希腊神话中的人物俄狄浦斯无意中杀父娶母的神话故事。——编者注

掉。他的众多儿子中只有宙斯靠着计谋得以幸存——当宙斯出生时，克洛诺斯吃掉的是一块用襁褓包着的石头。宙斯则被带到了克里特岛，在那儿由自然女神抚育。

为什么克洛诺斯要灭绝他的儿子们呢？克洛诺斯自己曾应他母亲的要求，用一把石刀把他正在睡梦中的父亲阉割了。所以他担心自己会有同父亲一样的遭遇。可见从希腊众神的第二代开始，“阉割恐惧”就存在了！

电视是制造恐惧的主谋

现在大多数的家庭都是由父母、一个或多个孩子……以及一台（多数情况下是好几台）电视机组成的。电视成为孩子童年的主要内容。在德国、奥地利和瑞士，18岁以前的孩子平均有11 000个小时在学校里度过，却有15 000个小时是在电视机前度过的，而孩子们从电视中看到了10 000个谋杀场面。所以在他们看来，这个世界充斥着无数的犯罪事件，令人恐惧。

在美国，电视成为暴力的疯狂传播者：18岁的美国青年在电视机前大约会消磨22 000个小时，他们从中接触到的谋杀场面有25 000次之多。

电视所表现出来的现实是经过加工的。通过这副“电视眼镜”，电视迷曲解了周围的世界：他们认为有5%的工作人口（实际上不足1%）在警察局工作；在任意一周内人们被卷入某一起暴力事件的概率为1/10（实际上只有1/100）。总之，他们认为自己处在一个充满了暴力的环境中。这导致电视迷们对周围的环境常常有恐惧感，有时甚至是过度恐惧。



耳朵中的感觉音

沃尔夫冈·科勒尔先生的实验用两个图形来解释人们听到的声音与声音给人的直接感知印象之间的内在联系。

科勒尔认为，实验的关键问题在于哪个词与哪幅画最相配。他向被实验者问道：“您想用以下哪个图形来描述“塔克特”（Takete），哪个来描述“玛鲁玛”（Maluma）？”被实验者们的回答几乎是一致的：图B与“塔克特”最相配，图A与“玛鲁玛”最相配（参见图3—1）。

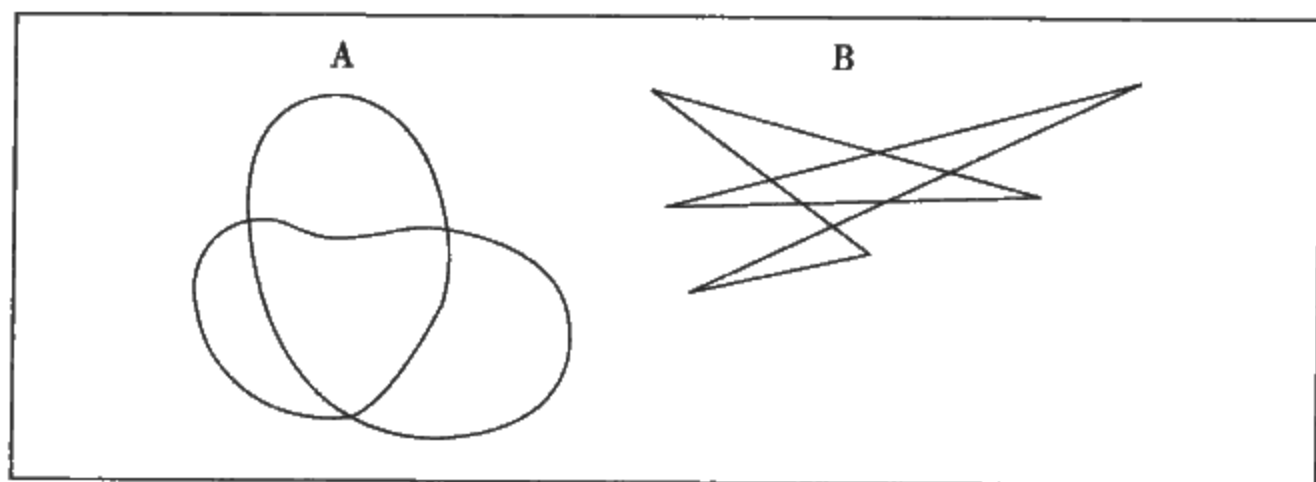


图3—1 “塔克特”还是“玛鲁玛”

注：这两个图形给人带来了截然不同的感受，那么听到“塔克特”和“玛鲁玛”时，您会自发的用哪个图形来描述“玛鲁玛”，哪个来描述“塔克特”？

感觉音（我们耳朵听到的声音）这个问题与被感知内容的可表达性联系在一起，它实际上是伴随着我们的大脑对感觉印象的再加工而产生的。很多时候，光听到事物的名称，我们就会对他们做出评价。举例来说，一些名牌商品之所以受人欢迎，大部分是因为它们的名字听起来很悦耳，比如“万宝路”（Marlboro）和“哈利宝”（Haribo），一提起这些词语人们眼前都会出现美妙的图画。

光线能够自动移动吗

在一间完全漆黑的房间里，被分成单独、2 人一组或 3 人一组的被实验者，注视着一盏大约与自己相距 5 米的静止的灯。您或许也有过类似的经验，在没有任何参照物的情况下，静止的光线看起来似乎正向着各个可能的方向运动。这其实是一种视觉上的错觉。

一旦被实验者对光线移动的范围做出了第一个判断，那么这个判断就会成为他个人的准则，并引导他继续对光线的运动做出推测。这个准则对于个人来讲是稳定的，但是在不同的个体当中会造成少则 1 厘米，多则 20 厘米的变化。

有意思的是，当被实验者成组地进行实验时，他们做出的判断会很接近，而且在随后进行的单独实验中，各自的判断最后都不约而同地趋向一致。

感官越敏锐越能发现差别

我们感官的分辨能力，就是我们能觉察出两种刺激间差别的能力——这是韦伯定律的主要内容。我们可以举一个关于重量的实验作为例子（实验数据参见表 3—3）。这个实验的关键问题是：究竟需要在对比物重量的基础上加多少重量，我们才能觉察出其中的差异？当增加的重量与对比物原重量的比例处于哪一个数值上时，我们能够感受到重量最细微的变化呢？

表 3—3 您的觉察力有多敏锐

对比物的重量	可觉察出的差别	比例
100 克	2 克	1:50



续前表

对比物的重量	可觉察出的差别	比例
200 克	4 克	1: 50
400 克	8 克	1: 50
800 克	16 克	1: 50

以上的数据说明，能够使人觉察出的重量改变与对比物重量之间差异的比例总是恒定的。对 100 克的对比物来说，有感觉的差别重量是 2 克，而对 200 克、400 克和 800 克的对比物，这一数值则分别为 4 克、8 克和 16 克。可察觉的重量增加值总是占对比物原重的 $1/50$ 。

对于重量改变而言，可觉察差别变化的数值为 $1/50$ ；在其他情况下，比例如下：

- 当音高改变为原音高的 $1/330$ 时，人们就能觉察到。所以您唱歌时可不要走调，别人马上就能听出来。
- 当亮度改变（变亮或变暗）为原亮度的 $1/62$ 时，人们就能觉察到。
- 当温度改变为原温度的 $1/30$ 时，人们就能觉察到。比如在 18°C 室温下我们能感觉出 0.6°C 的差别：“现在变冷了——现在变暖了”。
- 当皮肤压力为原压力的 $1/7$ 时，人们才能觉察到：“现在拳头击打得更为有力了。”
- 当气味改变为原气味的 $1/4$ 时，人们才能觉察到：“现在更是臭得令人恶心。”
- 当味道改变为原味道的 $1/3$ 时，人们才能觉察到：“这汤咸了。”所以在别人能感觉出来之前，你还可以再放不少盐。

视觉+触觉仍然可能是错觉

当大小两件物体对比着呈现在眼前时，人们就会产生由“大小—重量”带来的错觉。有这样一个实验：研究人员先告诉几百名美国士兵，大木块 A ($7.6\text{cm} \times 7.6\text{cm} \times 12.7\text{cm}$) 重 300 克，然后让他们估计一下小木块 B ($3.8\text{cm} \times 3.8\text{cm} \times 6.35\text{cm}$) 的重量（参见图 3—2）。事实上这两个木块的重量都是 300 克。

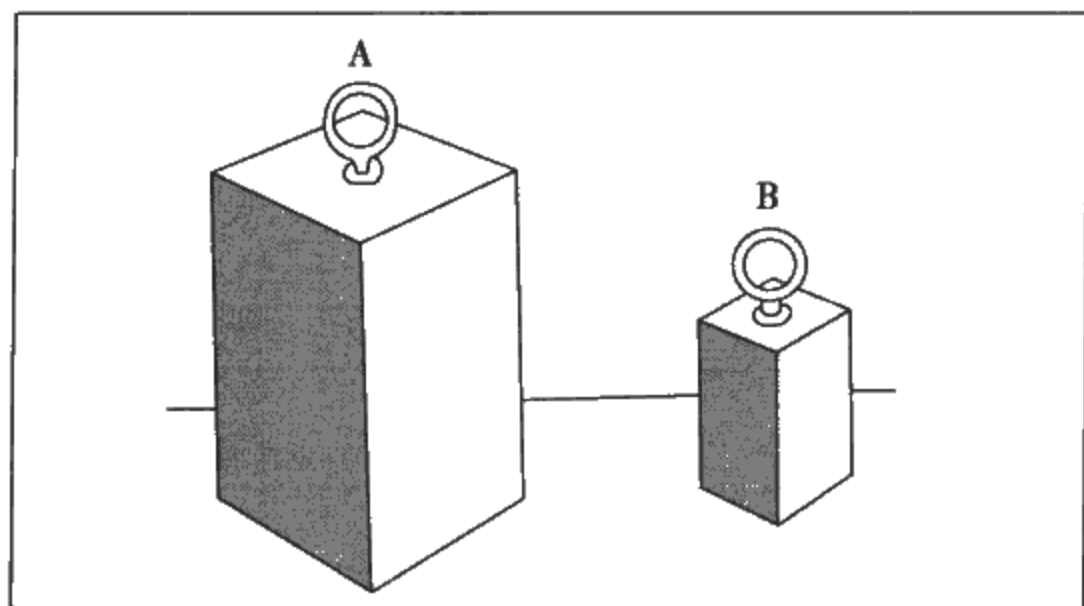


图 3—2 哪一个更重——A 还是 B

每个士兵都会先把大木块 A 提起来，然后再用另一只手把那个比木块 A 小 7 倍的木块 B 提起来，通过这种方法来估计重量，结果几乎所有的士兵都认为小木块 B 比较重一些。然而更令人惊讶的是士兵们对小木块 B 重量的估计竟与实际情况有那么大差距：平均算来，他们估计小木块的重量为 750 克，这个数值已经是它实际重量的 2.5 倍；有少数士兵甚至把木块 B 的重量，高估了整整 7 倍！

我们对物体的感知是通过感觉器官的共同作用而产生的。上述“大小—重量”带来的错觉为我们提供了一个印象深刻的例子，它证明了视觉器官和触觉器官共同作用的失败。



密度错觉

两张幻灯片可以让人产生“大小—数目”影响下的错觉。图3—3中幻灯片A和B上分别都有60个点，研究人员向被实验者展示这两张幻灯片两秒钟后向他们提问：“正方形A和B上分别有多少个点？”

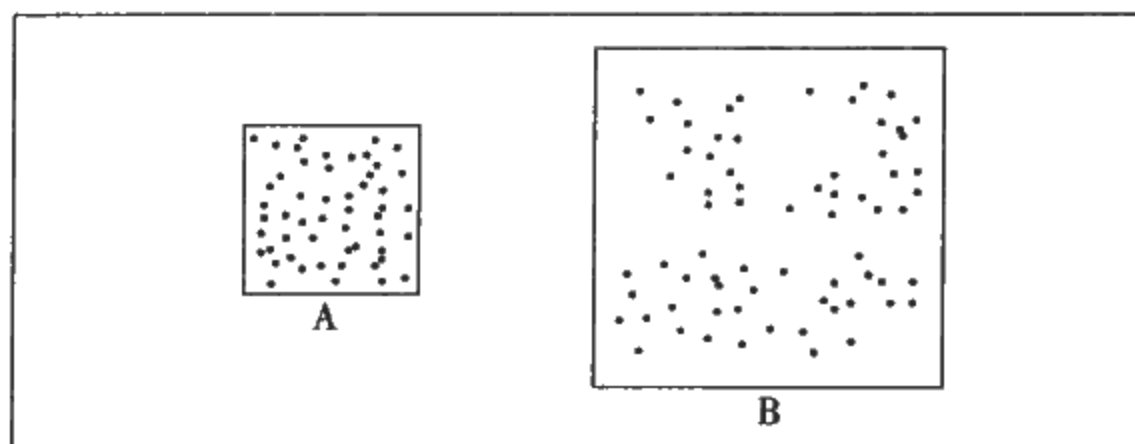


图3—3 正方形A、B中各有多少个点

虽然估算正方形图片上的点并不是什么困难的任务，但是被实验者得出的结果还是千差万别的：小正方形A上的点数往往被高估，而大正方形B上的点数往往被低估。虽然两张图片上的点数都是60，但是人们却认为，大图片上的点数少于60，小图片上的点数多于60。人们对大小和数量的感知（正方形的面积和点数），导致了人们主观上对密度的错觉。

以打盹来代替夜间睡眠

据说莱昂纳多·达·芬奇每天的睡眠不超过2小时——不过这指的可不是一次的睡眠时间。通常每隔4个小时他就会打上15分钟的盹儿。因为睡眠研究人员建议达·芬奇每工作4小时就小睡15分钟，这样他就能全天候保持高度的敏锐度和专注度。

认识我们体内的生物钟

我们的身体和精力都有它们固定的规律而非“时时刻刻准备着”的。我们的身体在一天24小时当中有它的高潮期和低潮期，其中某些时段是进行一些特定工作和活动的最佳时期。

假定我们一天的生活是这样的：早上6点起床，工作8小时，晚上11点上床睡觉。

以下的图能帮我们认识体内生物钟的规律。



07:00-09:00

性生活高潮期：此时性激素分泌达到它的最高点，所以性欲能够得到最好的满足。



08:00-10:00

对疼痛最不敏感的时期：此时是看牙医的最佳时刻。



09:00-10:00

短期记忆功能处于最佳工作状态：是考试前临阵磨枪的好时机。



09:00-12:00

思维能力全面启动：是进行分析、决策和解决疑难问题的好时刻。



10:00-12:00

最清醒的阶段，语言表达能力达到巅峰：是谈判、陈述观点、召开会议的最佳时刻。



13:00-15:00

中午低潮期：无论您吃东西与否，您的精神都处于下降状态。建议您有空打个盹，这对于保证下午充沛的工作体力是很有好处的。



15:00-16:00

注意力开始回升，长时记忆能力达到最佳状态：是学习和背诵的最佳时段。



15:00-17:00

情绪好转：情绪从一天中的最低点（大约为凌晨4点）上升到最高点。



16:00-17:00

争吵的时间：这一时刻我们是“最好斗”的，所以是申请加薪或找宿敌进行抗争的好时机。



16: 00-18: 00

最灵巧的时候：弹弹钢琴，打字写信或手工制作的好时间。



17: 00-18: 00

一切都趋于缓和平静，该放松了：吃晚饭，看电视，吸烟，但不要再做一些紧张疲劳的事了，因为这时候人的思维能力正在下降中。



19: 00-21: 00

5个感觉器官处于最活跃的时期：最适合吃喝享乐的时间，我们可以在这时享受感官的快乐。

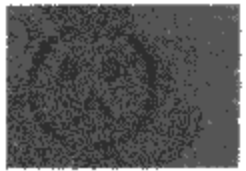
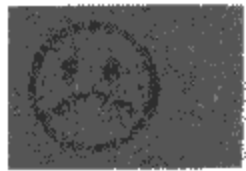
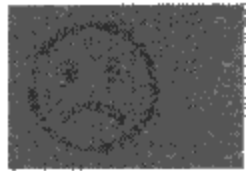
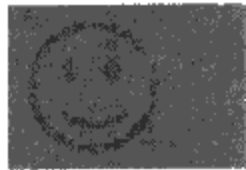
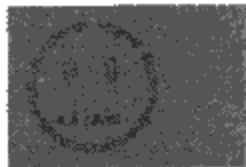
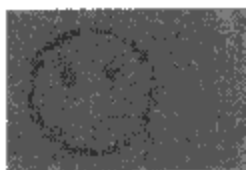


23: 00-01: 00

创作的晚高峰期：如果此时您还没有睡觉的话，可以进行思考、写作、作曲和发明。

第 4 章 判断与决策

- ☹ 戴眼镜的多为成功人士？胖子都是平易近人的？让我来告诉你，这些成见从哪里来。
- ☹ 塞车时我们忍多久才会按喇叭？
- ☹ 面对有质量问题的产品，福特公司的算盘经。
- ☹ 信用卡如何影响我们的消费行为？



次序其实很重要

次序的重要性

在这个竞争激烈的社会里，我们一生都在为获得胜利和地位而不断努力。然而，对一个人成绩的评定，最重要的往往不是成绩本身。从心理学的角度来讲，对成绩的评价起决定性作用的是次序。

让我们来看这样一个例子：工作人员对两名女初中生进行口试——一名是“好学生”，而另一名是“差学生”，并分别将过程录制下来。

78 位教师观看了“好学生”的考试影片，然后给了平均 2.95 分的成绩；而观看了“差学生”的考试影片之后，他们给了平均 3.84 分的成绩。两次考试的成绩有明显的区别，“好学生”和“差学生”在分数上相差了 0.89 分^①。

巧用次序原则来考试

在上述例子中，教师们是在未进行比较前，就做出评分，他们不是为“好学生”评分，就是为“差学生”评分。倘若按照一定的先后顺序来评定考试的话，那么他们给的成绩肯定会有很大的不同，这就是“对比效应”在作祟。

如果老师先观看“差学生”的考试影片（3.84 分），然后紧接着再观看“好学生”的考试影片（2.95 分），那么他们会为“好学生”打出更高的分数。因此，我们建议“好学生”们应尽量在“差学生”的后面进入考场，因为在“对比效应”的帮助下，您会获得更好的成绩。

^① 德国的评分标准是：6 分 = 不及格，而 1 分 = 优等。——译者注



如果老师先观看“好学生”的考试影片，然后紧接着再观看“差学生”的考试影片，那“差学生”会得到比 3.84 更糟的分数。因此建议“差学生”们尽量不要跟在“好学生”后面，而是要在一个比你更弱的人后面进入考场。

利用“对比效应”来推销

精明的推销员天生就会利用“对比效应”。推销员可以先卖给顾客一套价值 900 马克的西装，然后再向他推荐一件衬衫。虽然这件衬衫也是价格不菲，但在顾客的眼中，衬衫与昂贵的西装相比显得便宜多了：如果单单让一位男士掏 150 马克买一件衬衫的话，他可能会拒绝；但当他刚以 900 马克的高价买了一套西装后，150 马克的衬衫对他而言，也就能够接受了。同样的道理，当顾客想为他购买的新西装再添置一些配饰的时候（如领带、鞋子、腰带等），这个原则也依然适用。一般人通常会为了买一套西装而走进服饰店，但常见的情况是，买完西装后，他会为那些与西装相配的饰品花上更多的钱。任意两件物品若以不同的顺序呈现在顾客眼前，它们将带给顾客不同的感受或影响力。

价格由低至高还是由高到低

如果您是一位台球桌的推销员，面对定价分别为 329 美元和 3 000 美元的两款产品，您会先为何种产品大肆宣传？

在第一个星期，我们的工作人员先让顾客们看到的是价格低廉的产品，然后才是价格高昂的产品，这就是人们常用的“价格由低而高”原则。根据业务周报表显示，第一周售出产品的平均价格为 550 美元左右。

第二个星期时，我们改变一下做法，先将顾客领到 3 000 美元的

台球桌前，不管他们满意与否，都会想尽办法让他们看到其他的台球桌，也就是说按照价格和质量来降幂排列和推销产品。这种“由高至低”的方法带来的结果是：在这一周售出产品的平均价格上涨到1 000美元左右。

聪明的莎朗

这里有一封莎朗写给她的父母的信，我们看看她是怎么巧用“对比效应”的。

女儿写给父母的信

亲爱的爸爸妈妈：

自从离家上大学后，我开始变得有些懒于动笔，所以非常抱歉没有早些给你们写信。现在我想向你们报告一下自己的近况。但在你们开始阅读以前，请务必坐下来，坐稳之后再读下去，好吗？

我现在过得还不错，只是到这里不久，学生宿舍就发生了一场火灾，我从窗台跳下来时，不小心颅骨骨折，并出现脑震荡的症状。我在医院躺了两个星期，现在大致恢复正常了，只是白天有时头疼得令人难以忍受。当我从窗台跳下时，还好附近有一位加油站的员工看到了我，他马上叫来了消防车和救护车。在我住院的日子里，他还常常来探望我。宿舍着火后，我不知道自己该住到哪里去，他就友好地让我住到他家。他是一个很好的人，我们彼此疯狂地相爱了，而且我们也准备结婚。虽然准确的日期还没定下来，但是婚礼必须在别人能看出我怀孕之前举行。





是的，爸爸、妈妈，我怀孕了，你们就要做外公、外婆了，听到这个消息，我想你们一定非常高兴，我相信你们会像我一样发自内心地欢迎小宝贝的降临，会满心欢喜地爱护和照顾小宝贝。对了，我们之所以迟迟未能结婚，是因为我男朋友得了一个小小的传染病，在验血时遇到点儿麻烦，未能通过体检。更糟糕的是，我也被传染上了。尽管如此，我知道你们还是会热情地欢迎他的。真的，他是个很不错的人，虽然他没有受过完整的职业教育，却非常有抱负。

亲爱的爸爸、妈妈，最后我想告诉你们的是，这一切都没有发生。我们宿舍没有发生火灾，我没有骨折和脑震荡，没有住过院，没有恋爱，更没有怀孕，当然也没有被传染，而那个男朋友也是不存在的。只不过我的历史得了个4分，化学得了个6分，我希望你们对这个分数不要太介意。

衷心地祝福你们！

你们的女儿：莎朗



虽然莎朗的历史和化学考试不及格，但要是考心理学的话，她一定能得个满分。通过对一些事件在顺序上的安排，莎朗巧妙地运用了“对比效应”，让自己的父母感觉到，女儿的考试失败并不是什么世界末日。

“成见心理学”

以偏盖全

我们平时总是不断地去感知他人，更准确地说，我们总是先感受到他人身上的部分特质，然后通过这个部分——大多数情况下是不自觉的——推断出别人的整体情况。由此，错误的感知便产生了。而错误的感知往往会成为人们普遍接受的“成见”，然后被一传十、十传百地传播下去，虽然在事实上它们一点根据都没有。

戴眼镜的人多是成功人士吗

我们经常在有限信息（部分）的基础上，对他人（整体）进行主观的评价。当我们以有限的信息，做为对他人的表达、行为、语言方式以及对事物的外貌乃至社会根源的观察标准时，“以偏盖全”效应就这样发挥作用了：

- 看到别人眼角的皱纹（部分），我们会推测他是个幽默友好、无忧无虑的人（整体）；
- 戴眼镜（部分）的人经常被认为是学识、勤奋的人（整体）——他们的近视眼是勤奋学习所致；
- 额头宽（部分）的人常常被看做是聪明、可靠的人（整体）——他们的脑容量大；
- 厚嘴唇（部分）的女人常常让人联想到性感（整体），而薄嘴唇（部分）的女人则被认为是矜持高傲（整体）。

动过截肢手术的乔·派恩是20世纪60年代美国加州电视台一位以刻薄著称的脱口秀节目主持人。在一次晚间节目中，他采访了长发摇滚乐手弗兰克·扎帕。在那个年代，男人留长发很少见，且



备受争议，所以当弗兰克·扎帕刚刚坐定，乔·派恩调侃他说：“您的头发这么长，您该不会是一位女士吧？”弗兰克镇定自若地反击道：“您有一条木腿，难道您是一张桌子？”

胖人都是平易近人的

“以偏盖全”的反面是“概一而论”，意思就是我们先对某个群体进行感知，然后把这个群体所具备的特征看成是群体中每个成员都具备的特征，如：胖子都是平易近人的、老妇人都像母亲般慈爱、律师都善于言辞等等。

“成见心理学”

以上这些例子都是关于群体、职业、社会阶层和民族的成见的最典型例子。

在人们互相评价的过程中，“成见心理学”^①是一个引人注目的概念：只要人们抱有某种成见，那么一个群体的共性（如胖子都是平易近人的）就自然而然地成为群体中每个成员的普遍特征（如据此推导出德国胖胖的前总理科尔是平易近人的）。在某种程度上每个群体成员的行为因而也就变得可理解和可预见。从这个角度来说，我们便把这种现象称为“成见心理学”。

比如美国人对德国人的整体印象为工作勤奋、聪明、理念先进。当某个美国人遇到一个德国人，他也会认为这个德国人是工作勤奋的、聪明的以及理念先进的。但是在日常生活中如果每次都把“成见”不假思索地套到每个个体上，那么就可能引起极大的错误和尴尬，因为毕竟只

^① “心理学”又称“经济心理学”（Psychological Economics），是研究人们对生产关系、经济政策和经济机制的心理反应规律的科学。“成见心理学”可理解为与成见有关的心理学。——编者注

有少部分的个体可完全与人们对其所属群体抱有的成见达到一致。

第一印象最关键

在大多数情况下，我们给别人的第一印象要比后来所发生的一切都要关键得多。为了证明这点，我们邀请您一起做以下的这个实验：请您想像，您正在向别人介绍一个人。

○ 状况一 如果您这样描述这个人：

聪明—勤奋—易冲动—有批判精神—倔强—忌妒心强

○ 状况二 如果您还是使用同样的词汇来描述同一个人，但改变一下词汇的顺序：

忌妒心强—倔强—有批判精神—易冲动—勤奋—聪明

您会发现两种介绍方式的效果完全不同。最初介绍的几个性格特征，对于个人的整体形象具有十分显著的影响：

以“聪明”开头的描述与以“忌妒心强”开头的描述相比，前者显然给人一种更为积极的印象。

在状况一，这个人给人一种很有能力的印象，而在状况二，他（她）看起来则像个有缺陷的问题人物。首先出现的性格特征决定了整体形象的方向，后面出现的词则被前面词的光环给淹没了。我们把第一印象的重要性称为“第一印象”效应。简言之：第一印象是关键。

因此，在与别人初次见面时我们一定要想尽办法留给他人一个好印象。

最新印象不可忽略

如果“最新印象”效应不存在的话，那么“第一印象”效应就可以很容易地把一切解释清楚。然而在现实生活中却经常有这样的



情况：较慢出现的某个新信息会打败较早出现的信息，而被人们普遍接受，特别是在两个信息间存有一定时间差的时候。

在职场中，上司经常会由于某些近期出现的事件而改变对员工的看法或评价。最新取得的成绩自然让人记忆深刻，因为它最清晰地体现了员工个人发展所达到的程度。因此员工往往会在上司对其做出评价前的一段时间内特别努力地工作。

你要天使的光环，还是魔鬼的触角

由于感知错误，我们经常会出现判断失误。而会产生这些感知错误，是因为我们常常对某些事物特征或行为方式过分强调，或过于漠视。

最常见的判断错误来自于所谓的“光圈效应”。按照桑代克^①的理论，“光圈效应”可能导致对人的高估（天使光环效应）或贬低（魔鬼触角效应）（参见表4—1）。

表 4—1 光圈效应

光圈效应	
“天使光环效应”起积极作用。	“魔鬼触角效应”起消极作用。

头顶“天使光环”的人

“天使光环效应”是指受外在因素的影响而提高对别人的评价。一旦我们对某人某些特征或行为方式做出积极的评价，那么这个人身上所有的特征或行为方式也都会一并得到积极的评价。

举个例子，如果我对某个初次在电视上见到的新闻女主播产生好感

^① 桑代克（Eduard Lee Thorndike, 1874—1949）是美国著名的心理学家，动物心理学的首创者，教育心理学体系和联结主义心理学的创始人。——编者注

了，那么这时“天使光环效应”就会开始起积极作用——我会觉得她不仅可爱，而且活跃、有责任心、聪明、能力强、乐于助人……

但扪心自问，这个女主播到底怎么样呢？我可以感受到她能把新闻稿准确地朗读出来，而事实上我也只能知道这一点。但由此产生的其他不自觉的感觉失真，会给这位女播音员戴上一顶天使的光环，赋予她更多积极的性格特征。

“天使光环效应”也被商家运用到商品的推广上。有两张展示同一车款的广告，第一张画的是美女坐在香车上，第二张则没有美女只有汽车。调查显示男人看到这两张广告后的感受是不同的：他们认为有美女的那辆车比后者速度更快、性能更好、价格更贵、外观更美。此外，男人根本不愿相信美女会影响他们对汽车的判断，而且拒绝承认“天使光环效应”会造成他们的感觉失真。

头长“魔鬼触角”的人

“魔鬼触角效应”是指某些印象会导致我们对一个人的评价降低。一旦我们对某人某个特征或行为方式做出消极的评价，那么这个人身上其他的特征或行为方式都将一并得到消极的评价。也就是说，如果一个人表现出了某些对自己不利的性格特征，那么就会有更加不利的特征添加到他身上。

比如拳击运动员，他们在赛场上是孔武有力的。而“光圈效应”容易使我们把这种印象简单地引入现实生活，认为拳击运动员总是用拳头来解决所有生活问题，他们是怀有敌意的、愚蠢的、嗜杀成性的、好斗的……

麦肯锡是世界著名的管理咨询公司，他们的分析家用数据与符号来评估每个企业，并依此做出削减员工工资、缩短工作时间、解雇员工的决策。因此，在“光圈效应”的作用下，麦肯锡人被认为

是冷血、可耻和无情的人。



面对危险两个人总比一个人强吗

如果能够及早意识到危险，我们就可以拥有更好的应对能力。一般而言，人们总是认为，如果不是单单靠自己的力量，而是与同事共同商议，出错的概率就会减少。

两个人总比一个人要看得远！这句话说得不无道理，但是它却忽略了很重要的一点，即两人之间所存在的等级关系。社会地位的差距往往阻碍了信息与思想的平等交流。无论是双桨艇比赛失误，还是飞机事故都是这方面很好的证明：常常是发号施令的机长或船长，不理睬副驾驶的建议而酿成大错的。

群体思维的危害

组织行为学中有一个概念叫做“群体思维”（Groupthink），它与备受争议的“个人判断”截然相反，指群体由于从众的压力，对其个体成员一些不寻常的、少数的或不受欢迎的观点得不出客观的评价。在这种思维方式的影响下，群体往往会轻易地做出一些不理智的决策，从而带来灾难性的后果。

猪湾事件

1961年的古巴猪湾事件，就是这方面最好的证明。当时理查德·尼克松计划秘密训练古巴流亡人士，使他们登陆古巴，以推翻卡斯特罗政府。然而讽刺的是，尼克松的政治对手约翰·肯尼迪在美国中央情报局具体负责实施这一计划。1961年4月17日，1400名古巴流亡分子登陆古巴，计划支援他们的是位于古巴猪湾的美国

部队。然而登陆后，美方允诺的4艘补给船却丝毫不见踪影，原来其中2艘已被古巴军队打沉，而另外2艘也落荒而逃了。最后大约20 000名古巴士兵包围并俘虏了流亡分子，整个行动以惨败告终。

肯尼迪和他的部属希望美国是这场行动背后支持者的真相能永远不被揭发，但时至今日，谁是这场失败行动的始作俑者早已经真相大白。虽然肯尼迪手下的顾问都是些经验丰富、受人尊敬和信息灵通的人士，如麦克纳马拉和阿瑟·施勒辛格，但他们却同时犯了一个错误，那就是做出了很多未经查验的假设。

默默信任集体领导者

事后肯尼迪及其部属对这次行动的失败感到十分遗憾，就连他们自己也无法解释清楚，究竟是如何做出了登陆猪湾这个毫无意义的决定。这次“猪湾事件”正揭示出了“群体思维”的危害性：在决策形成期间，这些经验丰富、受人尊敬和信息灵通的专家并没能运用个人的才智去思考，而是选择沉默地臣服于“群体思维”之下。因为他们都对群体的领导者肯尼迪表现出极大的信任。而肯尼迪信赖的则是秘密情报部门和军事专家的建议。

如何去除“群体思维”的危害

我们究竟该如何去除“群体思维”所带来的危害，并激发每个群体成员独立自由的想法和充满责任感的行为呢？我们有以下几个建议：

1. 领导者应鼓励成员拥有批判精神；
2. 领导者不要过于咄咄逼人；
3. 设立平行工作的小组；
4. 小组成员要和组外专家进行沟通；
5. 在悬而未决的问题上，要听取专家的建议；



6. 每次开会都要求一名群体成员来担任批评者的角色；
7. 重要的决策要三思而后行；
8. 将群体再划分成多个小组；
9. 在做出决策之前，对没有被采纳的意见进行再次的调查。

“挑战者”号空难悲剧的反思

1986年1月28日，世界各地的人们都在电视机前目睹了美国航天史上最大的惨剧：“挑战者”号航天飞机在进行第10次飞行时，自佛罗里达州的肯尼迪航天中心发射架上升空73秒后，发生剧烈爆炸，7名宇航员全部遇难。

为了查明这场悲剧的原因，里根总统在灾难发生6天后紧急成立调查委员会对事件经过进行详细的调查。委员会在经过120个工作日的紧张调查之后，提交了一份约为17万字的报告，并对其中所记录材料进行了总结。

73.628秒后的爆炸

这场悲剧实际上是可以在1‰秒内得到挽救的。来自“挑战者”号的追踪照片和传送资料显示，航天飞机在火箭点燃后不久就出现了故障：火箭右助推器下方两个燃料箱的连接处开始冒出黑烟，燃料箱之间的两个环形橡胶密封圈（即O圈）脱离了原来的位置，这导致助推器3000℃以上的高温热气进入了火箭内舱。而第二层O圈也在59秒后失灵。此外灼热的火焰还破坏了助推器与航天飞机外部巨大油箱间的固定接口。72秒后，助推器开始松动并来回摇摆，最后携带着上面的固定接口从外部油箱上掉落下来，氧气和氢气从这个缺口处溢出并燃烧起来，最终导致了这场发射73.628秒后的爆炸悲剧。

灾难原因：罕见的低温使橡胶密封圈发生脆裂

造成密封圈失灵的直接原因是发射当天罕见的低温：在发射的前一夜，气温已经降到了冰点以下，而发射当天早上7点的温度也只有 -4.5°C ；火箭外部油箱的极低温液化气体更使得失事火箭的外部温度降到 -12°C 。在寒冷的天气条件下，这些由橡胶制成的密封圈就变得非常硬以致脆裂，因而无法抵抗发射时的巨大压力。从这个角度看，正是“挑战者”号800多个技术元件当中1个零件的失误造成了整个航天飞机的覆灭。

罗杰·博伊斯乔利——孤独而白费口舌的人

硬化的密封圈并不是什么技术上不可知的变数，这是任何一个相关的决策者都应该知道的。总统委员会经过调查认为，“挑战者”号灾难的根本原因，应该是领导上的失误。

在计划发射的几天前，美国国家航空航天局及配件供应商瑟奥科尔公司的工程师和主管，曾针对航天飞机潜在的危险进行讨论，焦点问题就是发射地当天的天气情况。据报告发射前夜的气温可能只有 -8°C 。火箭发射遇到这种情况本应暂缓，但没人对发射提出异议，因为在同样低温的情况下，1985年1月所进行的那次发射就比较顺利，可那次的气温毕竟也有 12°C 。瑟奥科尔公司的工程师罗杰·博伊斯乔利在几年前就曾越级针对这个问题向他的上司发出警告，但他的建议却如同石沉大海一般，管理者们根本就不可能听从他的劝告。

发射还是不发射

1986年1月27日——即“挑战者”号发射前15个小时，32名专家参加了关于航天飞机发射的电话会议。身为橡胶密封圈专家，



罗杰·博伊斯乔利对这次会议做了精心的准备，因为这次的会议将决定是否取消“挑战者”号的发射。瑟奥科尔公司的执行副总裁乔·凯尔米恩斯特授权让罗杰·博伊斯乔利详细阐述对发射所持有的疑虑。

但是美国航空航天局主管助推器的劳伦斯·穆洛伊略过博伊斯乔利，直接问乔·凯尔米恩斯特的意见：“发射还是不发射？”凯尔米恩斯特听取博伊斯乔利的意见，认为只要温度低于以前的经验值，即 12°C ，就不建议发射。

听到这番话，穆洛伊十分生气，他坚持认为助推器的发射临界温度标准根本就不存在。他愤怒地吼叫：“火箭发射前夜根本不是一个制定新标准的时候！”他还说：“天哪！瑟奥科尔公司，你想让我什么时候发射？明年4月吗？”

工程师还是公司领导

在凯尔米恩斯特的要求下，电话会议中断了大约30分钟，其间瑟奥科尔公司进行内部磋商。瑟奥科尔的执行理事凯文·维金斯恳请他的同仁：“现在我们必须做出一个决定。”博伊斯乔利试图再次陈述他的顾虑，然而几分钟后，他发觉根本没有一个人在认真地倾听他的讲话。到这个时候为止，瑟奥科尔公司还没有做出发射的建议。后来当凯尔米恩斯特进行总结性汇报时，格哈德·马森（瑟奥科尔公司的高级副总裁）粗暴地打断了他的谈话：“难道我是惟一想发射的人吗？”马森告诫主管们：“你们现在的身份不是工程师，而是公司的领导！”因此马森及其同僚们不假思索地得出结论：挑战者号可以发射！这时他们似乎都认为，密封圈本来就是安全的。

做出发射决定

电话会议再次进行，瑟奥科尔公司的态度转变了。他们向国家航空航天局的人解释说，在以前的发射任务中，有效的危机处理原则是经得住考验的，因此这次“挑战者”号的发射也是可行的。灾难发生前的12小时39分，瑟奥科尔公司认可了航天飞机的发射，并在国家航空航天局的要求下签署了一份书面证明。会议结束。

倒数计时

在接下来的发射准备工作中，有关外部低温问题再也没有受到应有的重视。

11点38分，“挑战者”号按原计划点火升空。当时的外部气温为3℃。罗杰·博伊斯乔利注视着航天飞机的发射过程，在开始的60秒看来很顺利，他开始相信自己的担心是多余的，休斯顿控制中心里也像以往发射成功一样传出了兴奋的欢呼。然而一切都在13秒后中断了。太空员迈克尔·史密斯一声短暂呻吟后，所有的传输资料开始变得断断续续，无线电只传来刷刷声，最后的资料凝滞在监控器上，而电视荧幕上只剩下迅速扩散的乳白色云雾。

历史教训

事后证明，如果人们对博伊斯乔利的顾虑加以重视的话，那么“挑战者”号的悲剧是可以避免的。而且如果没有肇事者的自以为是和掩盖过错的企图，博伊斯乔利本应因他的远见而得到人们的尊重，继而在密封圈领域进行更广泛的研究。然而，事实并非如此。博伊斯乔利在事后的听证会上再次公开阐述了自己先前反对发射的顾虑，



他的最高上司莫顿·瑟奥科尔因而把他看成是公司的叛徒，不断地对他施压。博伊斯乔利先是被调离了原先的工作岗位，接着由于无法承受外在环境日益增长的压力，在6个月后以生病为由离开了瑟奥科尔公司。

由于“挑战者”号的悲剧，美国载人航天计划全都推迟了3年以上，直到所有的必要技术都获得了确实的改善。

“挑战者”号航天飞机的失事，究竟是哪两个原因导致的呢？

其一，里根总统把航天事业神化成为整个国家在全球的竞争力的代表。从这一角度上看，“挑战者”号的发射是只许成功不能失败的。尽管在发射的12个小时前专家们还在讨论安全问题，而配件供应商瑟奥科尔公司的内部员工也发出警告，但是对于这个公司来说，游戏规则是很清楚的：如果他们持续警告或被警告，那么国家航空航天局就会更换供应商。而“挑战者”号是注定要发射的，而且只许成功不能失败。

其二，瑟奥科尔公司的工程师罗杰·博伊斯乔利是橡胶密封圈的专家，在几年前就曾越级针对此问题向他的上司发出警告，但是在国家航空航天局森严的等级制度和权威体系下，这位小工程师的呼声无人理睬——管理者们根本就不可能听从他的劝告。

从两难境地中逃避

个人的选择往往与群体的期望存在着矛盾，在这样的压力之下，人们常常无法靠自己的力量来缓解这种紧张关系。面对这种进退维谷的境地，人们常常会选择逃避。

在1960年的美国总统大选中，天主教中的共和党选民处于两个

对立的身份中：作为天主教徒，他们有义务选约翰·肯尼迪；而作为共和党的成员，他们则应选理查德·尼克松。许多选民因此放弃了投票，以免做出与自己另一个身份相悖的选择。这种“逃离是非之地”的方法，可以使这些被牵扯进来的人们从这个两难的境地中解脱出来。

出其不意的请求更容易被接受

先让对方大吃一惊，这样他就会顺从你。当人们因别人突然的请求而感到惊讶的时候，他们往往会在刹那间顺从别人的意愿，因为他们对这种刹那间的惊吓感到不安，所以就更容易受到别人的影响。比如有以下两种情况在地铁里发生：第一种是一位乘客突然对一位坐着的乘客说：“对不起，您能把座位让给我吗？”而第二种情况是坐着的乘客之前就被告知，有人想请他让座。事实表明，乘客们在第一种情况下让出自己座位的可能性是第二种情况的两倍。在没有提前通知的情况下，受到“突然袭击”的乘客有56%都会让出自己的座位；而在提前被通知的乘客中，让座的只有28%。

塞车时我们忍多久才会按喇叭

假设现在是晚上7点半，你正开车驶向拥挤的十字路口。这时红灯亮了，你停住车，并和身后长长的车队一起等待绿灯；当绿灯亮时，你故意不踩油门，而是一直停在原地没动，并注视着紧挨在你之后的车子。

受挫导致攻击

排在后面的司机在绿灯亮的时候没能通过马路，感觉受到挫折，



便以鸣笛的方式开始发动攻击，而排在后面的 90% 的司机都会跟着按起喇叭来。

实验证明，对攻击的程度具有关键性影响的是前车的名气和品牌。如果前车是一辆又旧又脏的“大众”——我们假设它的地位比较低——那么在红灯变绿灯后，后车平均在 3.7 秒后就会按喇叭；但如果前车是一辆崭新的“奔驰”，那么后车平均在 5.1 秒才会后按喇叭。而且当前车是“大众”而非“奔驰”时，后车司机按喇叭的频率就会越高，这代表他们表现出来的攻击性就越强。

《世界大战》带来的恐慌

《世界大战》

1938 年 10 月 30 日是星期天，美国东部的哥伦比亚广播公司播出了一部奥逊·威尔斯执导的广播剧《世界大战》。该剧播出后，造成了出人意料的影响，成为了美国广播史上臭名昭著的“火星人人侵地球”事件。为什么会出现这样的情况呢？

火星人人侵

节目开始后，电台首先播出一段奥逊·威尔斯为该剧所作的序言，序言结束后广播剧却戛然而止了，开始转播雷蒙·拉奎路与他的交响乐团在纽约花园广场饭店的演出。没一会儿，音乐突然又被打断，一名播音员随之报道说：“位于伊利诺伊州芝加哥某天文台的法雷尔教授在 7 点 40 分宣布，他观察到火星上有规律地出现了一些白色的灼热气体爆炸现象，普林斯顿天文台的皮尔森教授也证实了法雷尔教授的说法……现在让我们重新回到雷蒙·拉

奎路的音乐……”

接下来的音乐节目中还是经常插播新闻，比如，根据地震学的测量，火星发生了星震。随后，评论员卡尔·菲利普和皮尔森教授从新泽西州的一个农场发回了连线报道：那里出现了一个庞大的圆柱形不明飞行物，飞行物上端开启后，一个身壮如熊、油光发亮的巨人摇摇晃晃地从飞船中走了出来。接着突然着起大火，现场直播中断了。

眨眼之间，各种报道纷至沓来：美国军队逐一进入战斗状态，全国又发现多处不明飞行物登陆和黑色毒气事件。电台停止播音前最后一次的报道是这样的：“烟雾向我们逼近，它已经到达时代广场了。人们试图逃散，但这毫无意义。他们像没头苍蝇一样四处乱窜。现在烟雾已经弥漫到第六大道……第五……现在只有100米……20米……”（接下来是一片沉寂）

广播剧引发了何种后果

听众对于该节目的反应，简直让人瞠目结舌。大约有6百万美国人收听了这个节目，其中1百万人听后开始惊慌失措，有些人急忙给亲友打电话，还有成百上千的人跑上街拦出租车或救护车，一边祈祷一边逃命。

特别是那些教育水准低的人，他们根本没有发觉这只是一个广播剧。许多人并没有打电话报警或查看广播节目表以核实这一事件的真实性。相反，他们不顾一切地寻找患难之交或者强调自己的感觉。

○“我关掉收音机，跑向楼梯间。邻居的一位女士正在那里哭泣。”

○“我们把收音机转到别台，然后开始听宗教音乐。我们可以



肯定，很多人在死亡降临之前，都在祈祷上帝。”

○“我给父母打了电话，想问问他们我该怎么办。但没有人接电话……我想大火可能已经烧到他们那里了。”

○“怀俄明大街上挤满了汽车，我想他们都在逃难。”

○“我看了看窗外，发现一切都平静如昔，于是我想大火可能还没蔓延到我们这一区。”

这部广播剧产生的意外效果与播音员精彩的表演是分不开的，而收音机在30年代的权威地位也是不容低估的。此外，还有一个因素，这得追溯到1936年，当时大部分的美国人都害怕希特勒会进攻美国。所以有些听众就以为入侵的不是火星人而是德国人：“我知道某些德国人想用毒气毒死我们。当广播里说那些巨人来自火星时，我想，播音员还不知道呢，那些家伙一定是希特勒派来的。”

组织对个人的影响

住在西斯库街847号的邪教领袖玛利亚·基茜，从一个据说生活在“克拉里昂”星球上的高级生物那里得知了一个预言：1955年12月21日午夜，盐湖城将被一场洪水毁灭。基茜向一家日报透露说，外星生物曾多次乘坐“飞碟”造访地球，他们发现地球表面总有一些“错误的线条”，而这些线条正预言着地球的覆灭。她还提到：有人告诉她，这次的洪水将形成一个北起北极圈、南至墨西哥湾的内陆湖。

某个研究小组设法潜入了这个邪教组织以对其进行观察，他们发现该邪教组织成员都坚信在世界末日降临前，上帝会来拯救他们。有了这样的信念，这些人将如何面对世界末日？更为重要的是：如

果到时世界末日没有降临，这些人又会做些什么？

世界末日：1955年12月21日午夜

1955年12月21日，邪教组织成员纷纷来到基茜家。午夜前最后10分钟的气氛异常紧张。他们所能做的只是手持外套，相视而坐。在死一般的寂静中，两个钟的滴答声清晰可闻。其中一个钟被调快了10分钟，当这个钟指示的时间为零点过五分时，基茜大声地宣布了这一时间，其他人则齐声答道：“午夜尚未到来。”基茜说当天下午她曾亲自校对过另外一个钟，那个钟的时间为零点差四分。在这寂静的夜里，4分钟显得分外的漫长。在时钟显示的时间距离飞碟到来还有1分钟时，基茜激动地尖声喊道：“克拉里昂星球没有失败的计划。”午夜的钟声敲响了——每一声钟响，在这些满怀期盼、聚集静坐的人听来是那么地刺耳。

午夜终于来到并匆匆而逝，什么事情也没有发生。

当世界末日没有降临时，邪教组织会做些什么

四周万籁俱寂，人们也一言不发，呆坐着面无表情。渐渐地，他们感到有些失望与困惑。信徒们抱怨着自己的窘境——世界末日并未降临，上帝拯救人类也是无稽之谈。在凌晨4点时，基茜精神崩溃，失声痛哭起来。她在啜泣的同时发现，已经有人开始怀疑了。而此时，她觉得她必须把成员集结在一起，因为组织还必须为那些急需拯救的人提供援手。然而，这个邪教组织已经人心涣散，众多成员已是六神无主了。快要到4点半了，他们仍然没有找到合适的解决办法。于是大家议论纷纷，很多人认为救世主根本就不存在。看来，这个邪教组织即将瓦解。



基茜如何力挽狂澜

大约4点45分，基茜再度向小组宣读了一个她刚刚从宇宙中得到的消息。这个消息的大体意思是，鉴于信徒们对上帝的笃信，上帝决定让人类免遭此劫。这是一个令信徒们欢欣鼓舞的消息，它意味着世界末日被“延迟”了。这个“体面”的解决办法使得信徒们保住了自己的信仰，避免了该组织“树倒猢猻散”的结局。而且在基茜的带领下这个邪教组织的皈依工作反而取得了重大进展。

在所谓世界末日的那天晚上，也有些组织成员是与家人一起度过的，他们的表现则与那些和基茜共处的成员有着很大的不同。当中许多人后来脱离了这个邪教组织，并且再也不相信任何关于世界末日即将来临，以及教派成员将出面拯救人类的说法。看来，这样一次难忘的经历和信徒间的相互支援，对组织成员保持信仰显然是很重要的。

人们的从众心理

不是向领导看齐，而是跟随大众

“人民圣殿教”是旧金山的一个邪教组织，其信徒大部分来自下层民众。1977年，该邪教公认的精神领袖吉姆·琼斯率领其大批信徒离开美国，在南美小国圭亚那的原始森林里建起了所谓的“琼斯镇”。1979年11月，一个调查小组来到这里对该邪教的内部情况进行调查。1978年11月18日，该小组负责人、同时也是美国国会议员的利奥·赖安和3位随行成员，以及1名叛教的信徒，在试图乘飞机离开“琼斯镇”时被谋杀了。

一个接一个平静而自愿地走向死亡

吉姆·琼斯相信美国司法部门会因谋杀罪而逮捕他，因此他决定将邪教信徒的命运握在自己的手中。他将所有的信徒召集在一起，然后号召他们进行一次集体自杀。第一名牺牲者是一名年轻的女信徒，她从一个圆木桶中取出了一些混有草莓果汁的毒剂，先喂给怀中的婴儿，然后自己也吞服了一些，最后坐在草地上。不一会儿，她们开始抽搐，不到4分钟就双双中毒身亡。其余信徒也都逐一服毒自杀。据幸存者所言，910名自杀者当中的绝大多数都是自愿而平静地走向死亡的，他们的尸体一个挨着一个。只有少数几个信徒拒绝服毒，最后设法逃走了。

他们为什么在生死关头依然唯命是从

这一事件使文明社会深感震惊：信徒们为什么如此顺从地走向死亡？对此人们有各种各样的解释，有人认为这源自该邪教领袖吉姆·琼斯对信徒们无可抗拒的人格魅力。这个邪教组织中大多数成员都是贫困的、没受过什么教育的人，他们情愿将自己的自由与独立的权利交给邪教领袖。这种说法无疑有助于解释这一件骇人听闻的集体自杀事件，但除此之外肯定还有其他原因。

个人领导的局限性

虽然吉姆·琼斯的确能吸引许多人，但是他对信徒的控制，与其说是建立在其突出的个人魅力之上，还不如说是他老谋深算地利用了人们的从众心理。作为领袖，他真正的天才在于他深谙个人领导的局限性，任何一个仅靠个人魅力的领袖，都不可能让所有的部下信服。有力的领导所期望的是大多数成员的信任，然后利用他们去影响其他的成员，最终赢得全部成员的信任。因此，最有影响力



的领导懂得在组织中创造有利于自己的“从众心理”氛围，因为缺乏自信心的人往往会注意别人的言行举止并逐步向他们看齐。

不确定感和封闭性促进了从众心理

吉姆·琼斯所制造的悲剧始于他将信徒从旧金山迁移到南美雨林的这个决定，那里给人造成的不确定感和封闭性，大大促进了人们“从众心理”的产生。在那种条件下，一个近千人之多的群体在一个人的支配下变成了一群温顺的羔羊。刽子手琼斯早就知道，利用信徒的从众心理可以轻而易举地控制他们。他只是把一些最忠实的信徒带上了他设计好的道路，然后通过他们的影响力让其余成员随之而来。琼斯不可思议的权力并非来自其性格魅力，相反，他倚靠的是对从众心理的利用。

相信自己的眼睛还是顺服他人

我不相信我的眼睛

社会心理学中有这样一个富有启发性的“阿希实验”（Asch Experiment）。在实验中，7名大学生被带到一间教室，他们的任务就是找出下图中长度一样的线（参见图4—1）：在一块白板的左边画着一条标准线（X）；在右边则是三条长度不同的线，我们称之为比较线（A、B、C）。在这三条线里只有一条线段与标准线的长度相同。

如果你单独向一个学生发问，这三条比较线中哪一条与标准线的长度相同，那么他（她）极有可能会找出正确的答案。

但是如果让这个学生与其他6个人一起做判断时，会有什么结

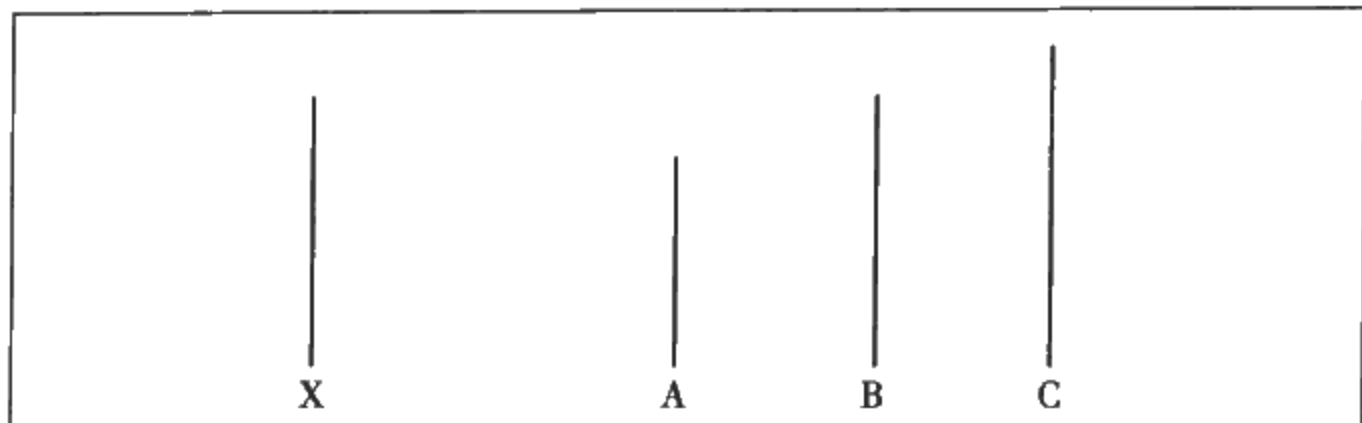


图 4—1 阿希实验中的标准线和比较线

果呢？“阿希实验”安排了 6 位实验组织的助手假扮被实验者，而真正的被实验者，只有第 7 位大学生（当然他对此一无所知）。换句话说：除了真正的被试验者以外，这个小组的其他成员都是被故意安排进来的，他们的目的就是误导真正的被实验者。

从众的压力与害怕被孤立

在事先商量好的情况下，小组中这 6 位实验助手异口同声地给出错误的答案。他们都说，线段 A 和标准线 X 的长度相同。在实验过程中，可怜的大学生变得犹豫不决，越来越困惑，他不止一次地发现自己处在矛盾之中，因为小组所得出的一致结论与自己感官获得的确凿证据恰巧相反。他感觉自己陷入了两难的境地，备受从众压力的煎熬，又害怕被孤立。

对于被实验者来讲，这真是个棘手的问题，他只能选择不管小组的意见而坚持自己的看法，或否定自己的判断而与小组保持一致。事实证明，37% “单纯”的被实验者都选择放弃自己的意见而倾向于小组里大多数人的意见（实际是错误的判断）。人们或许会感到吃惊，一个有着正常视力的大学生竟然说一条 20 厘米长的线段与一条 24 厘米长的线段相等，而主要原因是小组其他 6 个人都是这么说的。

正如阿希在实验后所分析得来的：人类要保持独立性，就意味

着要忠实地服从于自己的经验。



他人行为的影响力

葛培理是美国最著名的传教士之一。亚利桑那大学的一个小组暗中观察了他，并对他的一次布道旅行进行了报道。

当葛培理抵达一个城市，并召集人们来到教堂时，祭坛前就已经有 6 000 多人按照指令以一定的间距向前集中，这样做的目的就是要让人觉得这次布道活动是一次群众自发的、愉快的集会。就这样，弥撒成为了一场被导演好的演出！

95% 的人是仿效者，5% 的人是表演者。在大多数情况下，人们的行为对我们更有说服力。

比如商品广告告诉我们的不仅仅是某种商品的好处，而是强调商品的畅销与否。成功的推销者借此暗示人们，已经有许多人买过这种商品了。在人们眼里商品的畅销性似乎是商品品质最好的证明。

当电视或广播号召人们为福利事业捐款时，他们往往会耗费很长的时间来宣布捐款人的姓名。对于那些还在犹豫的人，这种做法的潜台词是：“看看吧，已经有 5 万人捐款了，这样做是完全正确的。”

患恐惧症的人，该如何才能用简单的办法来摆脱恐惧状态呢？有人做过这样一个实验：选出一些惧怕狗的学龄前儿童，让他们每天只花 20 分钟观看一个年轻人与一条小狗欢快戏耍。仅仅 4 天之后，原本害怕狗的孩子中，有 67% 的儿童想亲近小狗并摸摸它们。而后来的进展更可喜，当那些仍然不敢靠近狗的孩子看到越来越多的同伴和小狗成为好朋友以后，他们对狗的恐惧大大减少了。看样子，其他孩子的行为最具有说服力。

描述人的外在价值与内在价值

6岁以下的孩子总是根据外在对人进行描述，比如外貌、衣服、财产、亲戚关系等。而这种观察事物的方式在孩子7岁或8岁时就发生了改变。起关键作用的不再是外在，他们开始根据内在的价值来描述一个人，比如性格特点、行为理由和态度等。7、8岁的孩子完成了由外向内的转变。

我忍不住要问这样一个问题：成人对他人的评判标准是否也会经历一个从内向外的转折期？从发展心理学上看，这种转折应该被看做是一种向孩童时代的倒退。

面对权威，我们也许会盲从

在权威人物的指引或命令下，平日没有不良行为的人，却会做出残酷乃至毁灭性的暴行。米尔格拉姆实验（Milgram Experiment）对这一现象进行了深层的揭示：当人们确信收到的命令是来自一个合法的权威时，他们就会不计后果地按照命令行事。

在米尔格拉姆实验中，由一名知道内情的实验助手扮演“受难者”，实验负责人先为他安排一些任务，每当他出错时，就不断地以电击的方式来惩罚他。实验的负责人是一个穿着白袍的人，他会命令参加实验的人接通电源，然后由他们对“受难者”进行电击。“受难者”呻吟着，并不断地说自己有心脏病，最后还发出了令人毛骨悚然的叫声。不过这一切其实都是实验助手逼真的表演，事实上他当然没有受到电击。

按照人之常情，当穿着白袍的负责人发出命令后，应该不会有太多人乐意去接通电源，让别人去承受电击的痛苦。然而，事实证明，62%的被实验者——顺便提一下都是成年男性——尽管听到隔



壁房间里“受难者”痛苦的喊叫，但他们还是遵从了命令。这些在平日既正派又有责任感的人，几乎无一例外地被穿着白袍的权威吓住了，他们没有反驳就参与了这一行动，而对于这一行为的残酷性，他们自然是知道的。

米尔格拉姆实验还揭示了能够控制人类“顺从性”的种种条件：如果“受难者”位于离被实验者很近的地方，那么被实验者很少会屈从对“受难者”电击的命令。比如当“受难者”不在另一间屋子，而与实验者在同一个房间，且二者的间隔大约只有半米远时，有40%左右的被实验者会服从命令；但如果要求被实验者对“受难者”实施电击时还要把“受难者”的手压在一块板子上，那么只有30%的人服从。

当被实验者能够亲眼看到“受难者”接受电击时的情景时，除了10%的人还会服从命令以外，他们中的大多数会违抗命令并要求暂停实验。社会的道德模式使得个体有可能去反对上级的要求。

囚徒困境

犯罪嫌疑人比警察所认为的更狡猾

两名无赖因涉嫌抢劫被逮捕，他们分别被关在两个不同的房间里接受审讯。在审讯之前，他们没有串供的机会，但是至少得有一个人承认罪行后，才能给他们定罪。所以，面对审讯这两名嫌疑犯都各有两种选择：对犯罪行为直认不讳或是坚决不承认（参见表4—2）。

○ 如果两个人都不供认……

那么他们会因一个微不足道的理由，比如非法持有枪支而被判处一年的监禁。

○ 如果两个人都承认……

他们将会被带上法庭进行审判。尽管他们及早认罪，仍然会被判处8年徒刑。

○ 如果一个人承认而另一个不承认……

那么招供者会因为本案提供有利证据而被立即释放，而另一个人将会被判处10年的监禁。

表 4—2 囚徒困境

承认或不承认	嫌疑人 A 面临的后果	嫌疑人 B 面临的后果	对于他们做出决定的评价
情形 1：两人对抢劫均不承认			
A 不承认，B 也不承认	1 年监禁	1 年监禁	前提是对对方极度的信任
情形 2：A 承认了，但 B 不承认			
A 承认了，B 没承认	释放	10 年徒刑	“告密者”被释放，B 被“愚弄”，并得到惩罚
情形 3：A 不承认，B 承认了			
A 不承认，B 承认了	10 年徒刑	释放	A 被“愚弄”，并得到惩罚，而“告密者”B 被释放了
情形 4：两人都承认了			
A 承认了，B 也承认了	8 年监禁	8 年监禁	两人都“泄密”了，两人都得到了惩罚

两个无赖所面对的进退维谷的境地，并不在于他们要不要招认，而在于另一人的决定将影响自己的命运。

承认还是不承认

“明智”的嫌疑人到底该怎么做呢，是承认还是不承认？除了表 4—2 中的情形 1 外，直认不讳是较明智的选择。因为谁能相信另一人会坚持到最后而依然守口如瓶呢？如果两个人都拒不承认，他们



将会得到宽大的处理，即一年监禁；而如果一名嫌疑人坚信另一个人绝对不会承认，那么他可以尝试着招供，这个明智但不“厚道”的决定带来的结果是，自己被无罪释放，而另一人则会被处以 10 年徒刑的重罚。所以在经过了理智的考虑后，两名嫌疑人都不敢拒不招供，因为一旦另一人将事实全盘托出的话，那么没有招供的人将面临 10 年徒刑的严厉惩罚。这两个嫌疑人不会冒着坐 10 年牢的风险而拒不承认。最后的结果就是他们将会一致选择直认不讳，二人都一样公平地得到 8 年监禁。

面对有质量问题的产品，福特的算盘经

20 世纪 60 年代末，美国汽车工业在欧洲和日本的竞争刺激下得到了快速发展。以前一款新车从开发到成熟地推向市场，福特公司需要 3.5 年的时间，但在福特董事长李·艾科卡的领导下，底特律似乎从睡梦中苏醒了过来：价格在 2 000 美元以下，重量在 900 吨以下的新款“斑马”（Pinto）小车在两年内就推向了市场。在“斑马”车的设计中，油箱安装在后轴与后保险杠之间，没想到这却成了一个致命的缺陷。由于在设计中对燃料供给考虑不周，且对设计的执行过程也是漏洞百出，因此这款汽车成了问题产品。在某次追尾事故中，这辆小车居然爆炸了。

福特怎么算这笔账

美国高速公路交通安全管理局（NHTSA）负责出具与事故相关的损益报告。据 NHTSA 估算，在每车事故中，每位死者的损失额平均为 200 725 美元。

每次事故发生后，消费者组织、律师以及法院都会对福特公司

施加压力（以政治压力为主）。福特的管理层经商议后提出下列两个应对方案，并对它们的损益情况做了研究。

方案一：“什么也不做”，即福特不做任何事情，“斑马”车被撞后立即起火并焚烧殆尽。对于顾客或买主的损失，福特只负责赔偿。这个方案造成的后果是烧毁的汽车、司机或乘客的烧伤甚至死亡。

 方案一：什么也不做，将使福特损失 4 950 万美元

福特公司大致估计出这次事件对消费者产生的影响。如果不采取任何措施，不给“斑马”汽车加装安全装置的话，那么公司的损失主要是事故发生后的赔偿费用：

不幸事故的统计：

大火中的死亡者：180 人

大火中的受伤者：180 人

烧毁的汽车：2 100 辆

一次不幸事故的费用：

死者丧葬费用：200 000 美元

伤者医疗费用：67 000 美元

烧毁“斑马”车的赔偿费用：700 美元

所有可能发生的事故的总赔偿费用为：

死者：180 美元 × 200 000 美元

伤者：180 美元 × 67 000 美元

烧毁车辆：2 100 美元 × 700 美元

总计 49 500 000 美元



方案二：“加装安全装置”，即福特为所有的“斑马”车加装安全装置，使燃料供给变得更加安全可靠。这样“斑马”车再也不会相撞中起火了。

方案二：加装安全装置，将使福特损失 13 700 万美元

如果加装安全装置，每辆汽车要花费 11 美元，而福特公司每年销售 1 250 万辆“斑马”汽车，所以福特加装安全装置的总费用为： $12\,500\,000 \times 11 \text{ 美元} = 137\,000\,000 \text{ 美元}$ 。

什么也不做——日子会过得更好

福特公司最后选择了方案——“什么也不做”。这是为何？第一，“什么也不做”方案所花的费用少于“加装安全装置”方案；第二，就算不加装安全装置，福特也已经达到了一切的（当然并不是那么严格的）安全标准；第三，为了比欧洲和日本的汽车厂商更具竞争力，福特必须节省成本。此外，公司的管理层对安全问题并不是那么感兴趣，因为“安全不值钱”。

利润至上者和成本至上者

尊敬利润至上者，也赞扬成本至上者

人们的尊敬只会授予给那些他们认为值得尊敬的人，利润至上者受到尊敬，是因为他们永远只朝最高的目标努力。

而人们的指责与耻笑总是落到那些他们认为应当指责和耻笑的人身上，而成本至上者就应当受到这样的待遇，因为他们只做标准最低的事。

但是我要说，不能这样武断！为了维护成本至上者的荣誉，我情愿充当一回他们的辩护律师。

成本至上者也有自己的权利

成本至上者所追求的原则是“最小限度原则”，即试图利用最少的资金投入来达到既定的目标。所以他们对资金的使用总是那么小心，而且倍加节约。

相反，利润至上者奉行的原则叫做“最大限度原则”，即充分利用现有的资金，以达到最高的目标。这也就是说，为了能够取得最令人满意的效果，利润至上者不惜投入现有一切资金。

怎样辨别利润至上者和成本至上者？

我邀请大家——无论是利润至上者还是成本至上者，来完成下列4道题的小练习。



小练习

针对以下这些情况，您会按照“最大限度原则”，还是按照“最小限度原则”行事呢？

1. 如果您想用 100 马克来准备 4 人份的节日聚餐，那么您将照_____原则行事；

2. 如果您想使用最少的材料来为 4 个人准备餐点，那么您将按照_____原则行事；

3. 如果您以买 1 栋 200 平方米的房子做为目标，那么在您制定自己的财务计划时，您将按照_____原则行事；

4. 如果您的购屋款只有 500 000 马克，而您还要挑选较好的工人和建材来建造 1 栋面积为 150 ~ 170 平方米的房屋时，您将按照_____原则行事。

上述练习之参考答案：

1. 最大限度原则（资金已经定出）
2. 最小限度原则（4 人份的餐点是制定出来的目标）
3. 最小限度原则（住屋面积是制定出来的目标）
4. 最大限度原则（资金已经定出）

便宜没好货，好货不便宜

米兰某家精品店出售价廉物美的饰品，但奇怪的是，很少有客人光顾。为了把销售这些首饰，女店主尝试了一连串的促销手段。

首先，聪明的女店主把漂亮的首饰陈列在橱窗中特别醒目的地方以吸引人们的注意力，但是没有成功；接着，她又嘱咐售货员向顾客强力推荐这些首饰，还是没有成功；后来，她把价格降到了原来的一半，想着即使亏本也要尽早把这些烦人的首饰卖出去，然而依然没有成功；最后，她终于找到一个方法：将全部的首饰价格提高一倍。让人惊讶的结果出现了，在短短5天之内，所有的首饰销售一空。

看到这里，你一定会嘲笑这些顾客和他们那并不怎么精明的购物理念。这些消费者一向信奉的都是“物有所值”的思想——“便宜没好货，好货不便宜”。“价高=质优”的规律在人们心里是那么地根深蒂固，以至于人们总是认为，商品的价格往往是随着它的品质而上涨的。所以，这些并不具备珠宝鉴定专业知识的顾客购买首饰时，价格自然就成为他们衡量首饰品质最明显的标志。

免费试用总能讨人喜欢

给予总比索取令人喜欢！所以对商店的生意感到悲哀的销售员们，请你们试试相当于礼品的免费试用品这一招吧，它会产生意想不到的效果。无论是在体育活动中，还是在超市门口，那些分发免费试用品的人总能唤起人们的责任感。很多人都不好意思在接过别人笑容满面递过来的免费试用品后，就径自走开。相反地，他们很可能会马上购买试用的商品，即便觉得那些东西并不怎么



有吸引力。

很多组织和机构都十分了解这个事实，即出其不意的礼品，往往能够加强人们之间的亲密关系。所以社会救济机构往往会送给我们一些小礼品，比如明信片、贺卡、钥匙圈等，而伴随着这些礼品的，当然还有一封请您捐款的信函。

信用卡如何影响我们的消费行为

信用卡使我们能够立刻得到商品和服务的享受，而费用则是以后的事。顾客手中的信用卡会带给他们什么影响呢？让我们一起来观察这位餐馆里的客人。

1. 一旦客人注意到餐馆大门上贴着的信用卡标志时，他们往往会点一些贵的菜，花更多的钱。顺道一提：在您下次逛街时可以留意一下，有多少餐馆和商店的大门或橱窗上贴有信用卡的标志。

2. 当客人使用信用卡而不是现金付账时，他们往往会给服务生更多的小费。

3. 结账时，如果放账单的托盘上标有信用卡的标志，那么客人明显地也会给更高的小费。所以服务生更喜欢端着有信用卡标志的托盘……

商家如何利用消费者的物以稀为贵心理

一对夫妇正在家电卖场挑选电熨斗，这时，女销售员朝他们走来：“你们对这款电熨斗很感兴趣吧。它的品质确实很好，价钱也便宜。但可惜的是，20分钟以前，我刚把它卖给了另一对夫妇。而且很遗憾，我们没有存货了。”

顾客明显地表现出了他们的失望。这个得不到的熨斗，现在在

他们眼中变得那么地有吸引力。大多数情况下，他们会试着问仓库里或别处是否还有没卖出去的货。“这也有可能”，销售员回答说，“我再去找找看，你们就想要这款，对吗？”销售员正是抓住了人们“物以稀为贵”的心理，成功地运用了这个巧妙的销售技巧。因为这时顾客会想，畅销的商品一定是最好的，所以他们下决心也要购买这种。接着销售员就会消失在仓库里，返回的时候手上拿着一支圆珠笔和一份购货单，并对顾客说：“你们真是幸运，我又找到了一个。”

抓住人们“物以稀为贵”的心理，往往可以获得丰厚的利润，这点不仅可以运用在商店，在迪斯科舞厅、酒吧、电影院也是如此：很多时候尽管这些地方里面仍有许多空座位，但商家们还是想办法要让外面并不是很长的队伍显出很拥挤的假象。因为他们知道得到某种东西的可能性越小，那么这个东西在人们眼中的价值也就越高。

带有预设的选择性认知

大众媒体的听众、读者和观众懂得避免那些会导致认知上不和谐的信息，有选择地接受那些与自己个人的观点相吻合的意见与信息。那些经媒体宣传的观点看法，如果与自己的认识相符合，二者之间就会产生一种“认知和谐”。

举一个例子，瑞士有一个论坛叫《每日报道》。在越南战争中，那些支援美国行动的人，认为该论坛的战争报道都是亲美的；而那些对美国入侵越南表示反感的人，则觉得那些报道都是反美的（参见表4—3）。可实际上《每日报道》只是一个论坛而已，里面有赞同也有反对美国人的意见。



表 4—3

有选择性的感知

对《每日报导》新闻的有选择性的感知，认为它是……	读者个人事先持有的观点	
	赞成美国（319 人）	反对美国（247 人）
赞成美国的对越政策	55%	23%
不发表看法	35%	43%
反对美国的对越政策	10%	34%

个人事先预设的观点看法就像一面盾牌，引导读者进行选择性的认知，将那些与个人意见不一致的信息过滤掉。

为何雾天容易出车祸

现在设想一下，雾气蒙蒙的一天，你站在一座横跨高速公路的桥上，看着飞驰的汽车一辆一辆从厚厚的雾中穿过，这时你一定会因为恐惧而不禁打个寒颤。可就在这种可视距离极其有限的情况下，有些所谓的“真正男子汉”却仍要把车开得飞快，而且车距很近。这种粗心的驾驶方式在车流当中会影响到其他车辆的速度和车距。此外，还有些人会高估自己的驾驶技术，或者过分低估天气的危险系数。

除了上述个人因素，雾天的交通事故还有一些普遍诱因，比如出现浓雾的时候，人们容易迷失方向，所以车与车之间的距离会不自觉地变得很近，车速也会加快，这样发生交通事故的频率就会升高。

此外，浓雾天气中的风和压力在无形中都会使车速提高：浓雾里汽车司机是顺着后车的前灯和前车的后灯所指明的方向前进，而前车的后灯会产生一个巨大的漩涡，同时后车的前灯会产生很强的压力，结果就是车距越来越近，车速越来越高，车祸就可能接踵而至。

提出问题的人同时也决定答案

决定问卷调查结果的并不是答卷的人，而是研究人员，也就是出题的人。他们通过对问卷内容的安排来控制人们对某一事实情况的判断。这究竟是如何进行的呢？一些或弱或强的刺激和诱导起到了关键作用。

在表4—4中，左栏问卷中的情况1、3、5、7，实际上是一种“温和的刺激”，通过它们，研究人员使人们对2、4、6、8所列出的情况表示出一种“严厉”的道德批判。如果研究人员想要从人们口中听到2、4、6、8所表示的情况是“特别卑劣”的，那么他们就会选择左侧的问卷。

而在右栏问卷中的情况1、3、5、7实际上是一种“强烈的刺激”，通过它们，研究人员使人们对2、4、6、8所列出的情况表示出一种“温和”的道德批判。所以如果研究人员想要从人们口中听到2、4、6、8所表示的情况是“没什么了不起”的，那么他们就会选择右侧的问卷。

表4—4 提问人对答案的诱导

“弱”的诱导使人做出“严厉”的评判	“强”的诱导使人做出“温和”的评判
1) 在旅馆里用假名登记；	1) 以武器来对付罢工的工人；
2) 虽然钓上来的鱼的大小是在法定的最低限度之下，却没有将它们放回水中；	2) 虽然钓上来的鱼的大小是在法定的最低限度之下，却没有将它们放回水中；
3) 在电话亭里发现一枚硬币，并把它占为己有；	3) 向医院出售生病母牛的牛奶；
4) 习惯性地从朋友那里借点小钱，却没有及时归还；	4) 习惯性地从朋友那里借点小钱，却没有及时地归还；

续前表



“弱”的诱导使人做出“严厉”的评判	“强”的诱导使人做出“温和”的评判
5) 从旅馆里偷毛巾；饥饿时，从商店里偷面包；	5) 将自己有残疾的孩子送给马戏团；无故杀死自己的母亲；
6) 受到邻居家狗叫的打扰，因此毒死了邻居家的狗；	6) 受到邻居家狗叫的打扰，因此毒死了邻居家的狗；
7) 在不允许穿短裤的地方，公开穿短裤；	7) 引诱年轻人吸食毒品；
8) 把前一个客人留给女服务员的小费装进自己的腰包；	8) 把前一个客人留给女服务员的小费装进自己的腰包；
1、3、5、7 这几个“弱”刺激的存在导致人们对于 2、4、6、8 做出了道德上“严厉的”的评判。什么是“严厉的”呢？被询问者常常将 2、4、6、8 看成是“很卑鄙”或“极端卑劣”。	1、3、5、7 这几个“强”刺激的存在导致人们对于 2、4、6、8 做出了道德上“温和的”的评判。什么是“温和的”呢？被询问者常常将 2、4、6、8 看成是“不怎么特别卑劣”。
结论：希望问卷结果对 2、4、6、8 的评价为很卑鄙，那么就可以用“弱刺激”1、3、5、7 来组织这份问卷。	另一个结论：希望问卷结果对 2、4、6、8 的评价为不是特别卑鄙，那么就可以用“强刺激”1、3、5、7 来组织这份问卷。

将事实情况进行巧妙的安排——把问题隐藏于问卷中——就可以随心所欲地左右人们对事实情况进行的道德评价。所以我们说：提出问题的人同时也决定着答案。

集体意见与个人判断

通过尝试和犯错来解决问题

图 4—2 中的 6 个图形在面积上仅有一点细微的差别。被实验者

的任务就是按照图形实际的面积大小来排列这6个图形。

在您继续往下阅读之前，请您也将这6个图形按面积大小来排列一下吧。如果可能的话，先将您个人的排列结果与其他人的比较一下。必要时您可以两个人或多人一起合作，并商量着修改您的排列结果。

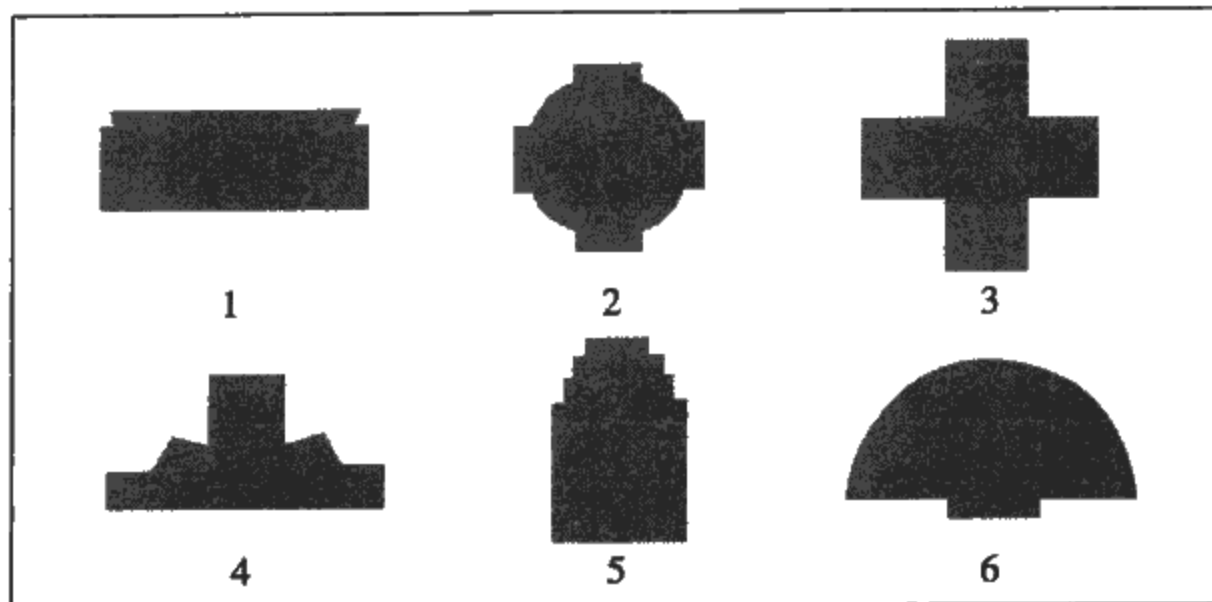


图4—2 对面积大小的估计

通常情况下，小组共同合作的排列答案与个人判断相比是更为准确的。以组为单位进行工作，相对于个人判断而言，其好处就在于能做到个人思考所无法顾及的不断“尝试和发现错误”。一个给别人提供意见的人——不论他是医生、顾问、教师等等——都是依据集体意见而工作和生活的。

对面积估计的练习答案：

面积按照从大到小的排列是3、6、1、2、5、4；第3个图形面积最大，第4个面积最小。你答对了吗？

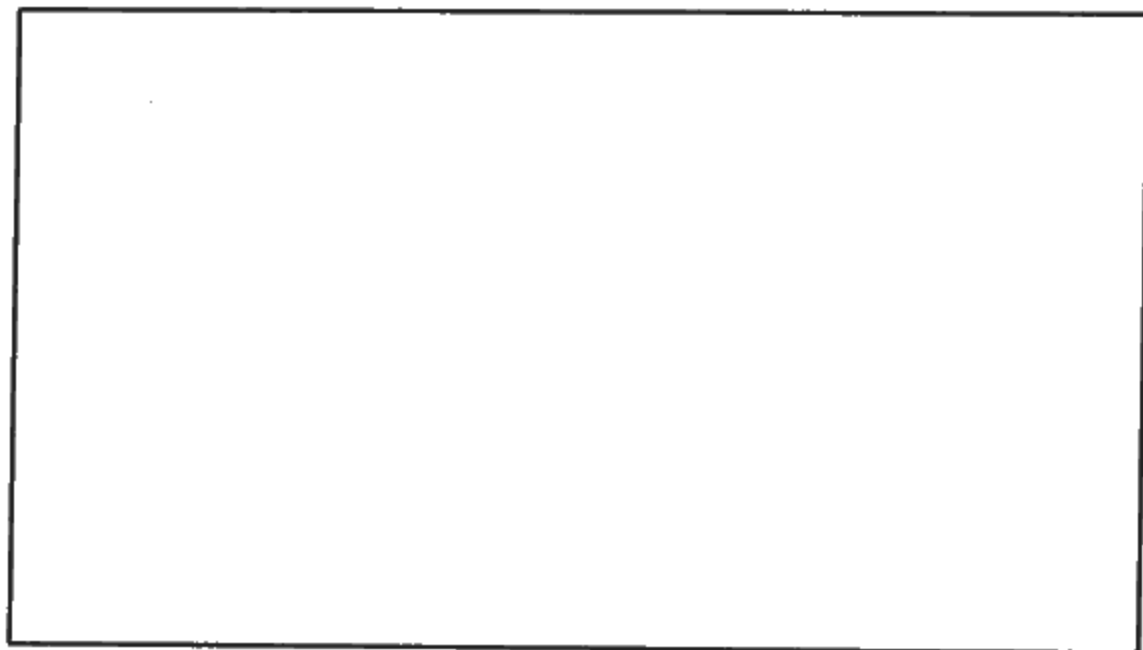
我们再来做一个智力测验游戏，要将10棵树种在一个花园里，规定如下：要种5排，每排的数目必须是4棵，请问该如何安排树



的布局呢？

建议您先自己尝试解答一下这道题；然后与一个伙伴合作再试试；最后在一个由更多人组成的小组共同完成这个任务。

请您安排这 10 棵树的位置，共有 5 排，每排 4 根：



智力游戏题答案如下，您答对了吗？

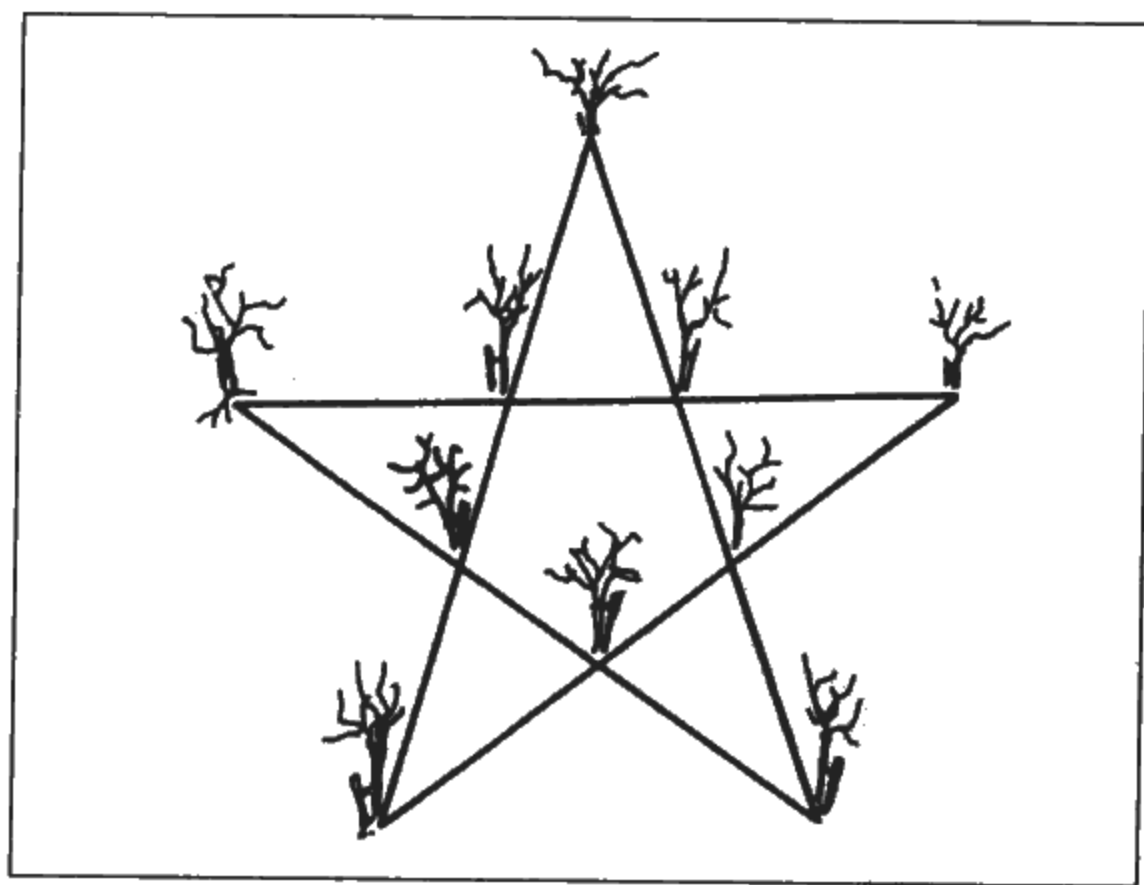


图 4—3 树苗的正确排列方式

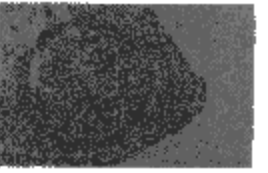
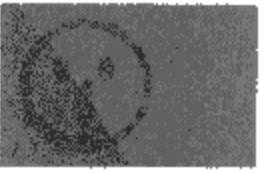
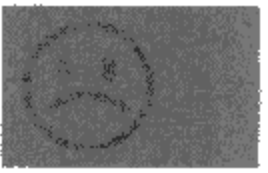
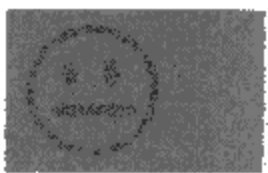
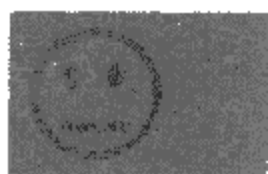
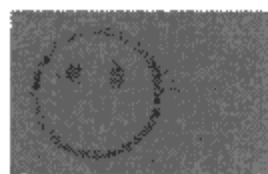
对于这样一个智力测验，集体的力量可能比单枪匹马要容易想出答案。

小组成员对集体判断的影响

当然对于某些任务来说，解决过程会更为复杂。比如有些问题的答案并不像上面种树的例子那样，正确与否一眼就能看出。正确的答案往往还可能会因为被小组误认为是错误的而被放弃，整个小组必须再次走上寻找真正答案的道路。特别当正确答案是由小组中几个不受欢迎的成员提供的时候，小组把正确答案否决掉的情况更为普遍。相反地，当答案来自小组受欢迎的成员时，则更容易为别人所接受。

第 5 章 思维与语言

- ⑤ 小窍门：语速快更容易获得好成绩。
- ⑤ 你知道吗？笑话的种类不同，效果也不同。
- ⑤ 先想后说——请遵循谈话中的“三秒原则”。
- ⑤ 称赞和谴责都是一门艺术。



语速快更容易获得好成绩

形式取代内容

事物外部的耀眼光环，逐渐开始取代事物的实质成为了人们心目中的准则，人们在乎的不再是实质，而是缺乏实质的形式，因为在这个繁杂的世界中，形式越来越胜过了内容。

感觉失真

实验心理学指出，在口语考试中那些讲话速度较快的考生往往会取得较好的成绩。如果同样的内容，让考生用较慢的语速表达出来，那么他的成绩会比较差。这是为什么呢？因为考官们的感觉发生了错误，他们将说话的速度（形式）与考试的质量（内容）之间划上了等号。在这种情况下，那些语速慢的考生只好自认倒霉了。

上了速度的当

一个研究小组曾为一名女生进行地理考试，答题过程历时 19 分 30 秒，成绩是 3 分（及格）。之后这名学生又把同样的答案以不同的语速回答了两遍：一次显得犹豫不决，且语速较慢，但并没有出现结结巴巴的情况——花了 23 分钟；而另一次则显得能言善辩，语言流畅，只花了 16 分钟。

接下来，来自 25 所高中的 81 位地理老师分成两组，分别为两个版本的考试在 5 分（不及格）到 1 分（优秀）的范围内评分。结果 16 分钟快速版得到了中等偏上的分数——2.51 分，而 23 分钟的慢速版只得到 3.88 分，两者之间相差了 1 分之多！



说话流利很重要

上述这些让人吃惊的失真感觉和错误判断其实是司空见惯的，特别是当整个生活是一场大考试的时候，这样的事常常会发生在生活的各个层面，我们每天都在进行着各式各样口头形式的考试——在家里、公司、朋友面前及公共场合等。

在种种类似考试的场景中，我们常常因说话犹豫不决、吞吞吐吐让对方产生错觉，做出不利于我们的判断，而流利的、富有说服力的谈话则会让我们占尽优势。当然这里所指的流利和富有说服力的谈话，并不是单纯地强调那些在速度上滔滔不绝、口若悬河的“快嘴”。但问题是：您的语速对于您的谈话对象是否够流利和富有说服力？如果是的话，请您保持；如果不是，那么还是请您提高语速吧！

一直说，并且只说对方想听的话

怎样给别人留下一个好印象

尼科洛·马基雅维利（Niccolo Machiavelli, 1469—1527）在他的经典著作《君主论》中思考了这样一个问题：为了获得权力，人们该如何给别人留下一个好印象。按马基雅维利的说法，如果你一直说，并且只说对方想听的话，那么你就能给别人留下最深最好的印象。

讲别人爱听的话

人们曾做过这样一个实验，由处于不同程度的非、一般和超级“马基雅维利主义者”平分1 000美元，每次由3个人进行一次对话

来决定谁获得多少钱。按道理，每人应该获得 333.33 美元。但是事实却并非如此：超级“马基雅维利主义者”，也就是最善于讲别人爱听的话的人，平均获得 557 美元；一般“马基雅维利主义者”获得了 314 美元；而非“马基雅维利主义者”只获得了 129 美元！所以这个世界真是一个“马基雅维利主义者”的天堂！

预言如何自行实现

皮格马利翁（Pygmalion）是希腊神话里的塞浦路斯国王，他按照自己心目中理想伴侣的形象雕刻了一座少女塑像，并爱上了这座雕像。后来，皮格马利翁恳请希腊女神阿佛罗狄忒赐予这少女雕像生命。他的爱感动了女神，于是女神唤醒了这雕像。最后，皮格马利翁娶了这传说中的雕塑少女伽拉泰亚（Galatea）作为他的皇后。

当人们认为可能发生或期待发生的事成真时，我们就把这种现象称为“自行实现的预言”。举例来说：当储户们担心存钱的银行面临破产的危机时，无数的储户就会开始提取存款，由此发生的挤兑行为使得这家银行真的破产了。

“自行实现的预言”，其实就是那些基于现实，同时又与未来相关的想法。在“期待者”的笃信下，这些想法在之后的事态发展中便成了事实，预言也就因此自行实现了。

适时的肯定能够引导别人的语言和行为

实验者要求参加实验的人做以下的事情：“列举出你现在所能想到的一切词语，请你一个接一个地说，但不要说句子或成语，当我说‘停’时，你就马上停止，现在开始。”

被实验者随便列举了一些词，但每当他说出复数形式的词语时，



实验者就点头表示肯定与强调（参见表 5—1）。而被实验者对于这一规律事先并不知情。

表 5—1 实验者与被实验者之间的互动

被实验者随意列举的词语：	当被实验者说出复数形式词语时，实验者向他点头表示肯定。
房屋	
学校	
书	
走路	
阅读	
学生们（复数）	点头
大学讲师们（复数）	点头
门	
汽车	
人们（复数）	点头
警察们（复数）	点头
小学生们（复数）	点头

研究者格林斯发现，在实验的过程中，复数词语出现的数量逐渐增多了。我们必须承认，当人们在适当的时候受到鼓励与表扬时，他们会不知不觉地改变自己的语言及行为。别人的肯定与称赞——实验中的“点头”——能使被实验者的行为不自觉地向着实验者希望的方向发展。

适时的表扬

通过语言所表达出来毫不起眼的“肯定”——适时的表扬——就能成功地控制别人的语言及行为，这种控制过程被称为“语言调控”。“肯定”可以用多种方式表达：点头、“好”、“对”、“确实如此”、“思”，或者是个微笑。此外我们不能低估实验者与被实验者

之间的关系，一旦实验者在实验前就让被实验者觉得他们自己的个性特点很符合实验者的“口味”，这种“调控效应”会更加明显。

你知道吗，笑话的种类不同，效果也不同

弗洛伊德认为，善意的笑话对人产生作用的基础是成功的文字游戏，它们在本质上与那些具有攻击倾向或色情倾向的笑话是不同的。

笑话——正派还是下流

○ 善意的笑话：

一只小刺猬在温室里迷了路，它失望地寻找着回家的路，每当撞到一棵仙人掌时，它都会轻声地问：“是你吗，妈妈？”

○ 具有攻击倾向的笑话：

有人拜访一位猎人的家，主人总是骄傲地向客人炫耀墙上的猎物。客人说：“看，那儿挂的那个女人的头，她怎么还在笑呢？”猎人回答道：“是啊，是啊，那是我的岳母，直到最后一刻，她还以为我要给她照相呢。”

○ 具有色情倾向的笑话：

一位单身女士乘船到加勒比海旅行。在船上，她向一位穿着制服的先生问道：“请问，您是船长吗？”

“不，女士，我是本船的水手长。”听到这里，这位女士尴尬得满面通红，离开时小声嘟囔道：“这儿的人什么都想得出来！”^①

^① Deckoffizier 在德语中，除了有“水手长”的意思以外，还指“与女船客发生性关系的人”。——译者注



笑话的真实面目

由于性别、年龄的差异，人们对笑话的理解是不同的。所以决定一个笑话好坏与否的是听众，而不是讲笑话的人。

- 年龄：与年轻人相比，年纪大的受访者认为那些善意的笑话更有趣，而年轻人则偏爱那些具有攻击倾向和色情倾向的笑话。
- 性别：男人和女人对于善意笑话的态度没有什么太大的区别，这样的笑话都会使他们感到愉快。但是与女人相比，男人明显地偏爱具有攻击倾向和色情倾向的笑话。女性群体认为，与那些色情笑话相比，善意笑话更为成功，而这一点在男人看来恰好相反。在男人聚集的场合里——尤其是年轻男人，色情笑话总是避免不了，色情笑话产生的效果可能要比善意笑话或具有攻击性的笑话好得多。但如果听众里面有女人或长辈，那么建议您还是多讲善意笑话为妙！

我们更想活在愿望里

愿望与现实之间往往隔着一道鸿沟。许多人不愿接受真实的世界，而只活在自己创造出来的“乌托邦”里。比方说，对于什么样的夫妻性生活频率才算是正常的这个问题，就很难有一个科学的解释。但有一点是肯定的：调查发现，结婚9年的夫妻在性生活上是想得多，做得少。

愿望

50%的女性和42%的男性希望每周有3至4次性生活。12%的男性承认，他们希望每天都能有一次以上的性生活，而持有同样想法的女性只占3%。

约有2%的男性和1%的女性说他们每周夫妻同房一次以上。12%的男性和12%的女性承认，在他们的婚姻生活中，最多每两周有一次性生活。

世界杯上的成功与失败

法国战胜巴西：法兰西万岁

1998年7月12日举行的世界杯足球赛决赛中，东道主法国队出乎意料地以3:0大胜巴西队。赛后双方接受了采访，法国队是如何解释胜利，而巴西队又是怎样看待失败的呢？

成功或失败的原因——无论是体育竞赛中，还是在生活里，大多可以归为表5—2中总结的4个原因：胜利者认为他们能够胜利的原因，在于任务的难度、个人的能力和努力；而失败者则往往把失利的原因归咎到外在事物上，他们认为幸运之神正疏远他们，自己正在走背运。专业术语称人们的这种做法为“归因”。

表5—2 对失败和胜利原因的阐述

	自省：将原因归咎到自己身上	外观：将原因归咎于外状况
稳定且长久的原因	能力	任务难度
不稳定且多变的原因	努力	幸运或倒霉

法国是这样解释成功的

从表5—3中可以看出法国人将成功归功于自身，他们认为除了法国国家队的球技比巴西国家队更出众之外（稳定——内在的归



因)，法国人也比巴西人更努力因为他们充分准备并全心投入了（不稳定——内在的归因）。归纳起来，法国队这次胜利的两个原因，即运动员的能力和在运动场上的努力。

表 5—3 法国总结这次胜利的原因

	自省：将原因归咎到自己身上	外视：将原因归咎于外在状况
稳定且长久的原因	我们是更有能力的球队，我们不仅技高一筹，且战术精明。	巴西虽然是一支强大的队伍，但法国更是遇强则强。
不稳定且多变的原因	我们的投入更多，对于国家我们都尽了力。	我们的运气不错。

注：粗体字表示胜利者侧重的胜利原因。

胜利者几乎从不把胜利归功于幸运（不稳定——外部的归因）。他们认为是强大的对手激发了他们的斗志，从而使他们获得了成功。巴西队对于法国队来说，无疑是一个相当强硬的对手。因此，法国队反而是在困难中变得越发强大（不稳定——外部的归因）。

巴西是这样解释失败的

巴西人认为，他们是失败在外在因素上：巴西队在世界杯决赛中实在是太不走运了，因为就在决赛之前，队里的首席射手罗纳尔多突然感到一阵阵恶心。正是这种霉运使得巴西队陷入慌乱（参见表 5—4）。罗纳尔多和他的队友们，在这 90 分钟的比赛都失去了往日的锋芒（不稳定——外部的归因）。

表 5—4 巴西总结这次失败的原因

	自省：将原因归咎到自己身上	外视：将原因归咎于外在状况
稳定且长久的原因	在技术和战术上我们不敌法国队。	我们低估了法国队。
不稳定且多变的原因	我们付出的努力不够。	我们就是太倒霉了。

注：粗体字表示失败者侧重的失败原因。

对于在决赛中低估了对手法国队这一说法，巴西队断然否认。

失败的人往往不会检讨内在原因，因为谁会喜欢将失败归到自己，而不是别人身上呢？这些足球明星不愿承认自己在技术上处于劣势，反而认为法国人只不过是学着巴西队的方式踢了一场比赛（稳定——内部的归因）。同时，这些被胜利宠坏的大牌球星也不愿承认失败是因为自己努力不够、投入不够，或者在比赛中没有强烈的求胜欲望所造成的（不稳定——内部的归因）。

归因效应

自省和外视这两种归因方式，不仅仅存在于体育竞赛中，在工作当中，对于获得的成功和失败，我们也会进行这样的归因。

举例来说，一位老师接手一个新的班级，如果他的学生成绩提高了，那么他就会认为是自己教学有方（内省）；如果学生的成绩变差了，那么他会归罪于这些学生的基础太差，或是前任老师的能力太差（外视）。

再比如，马丁·埃布纳是瑞士知名的金融家，他在1998年6月26日于施维茨商业职校的毕业典礼上，对年轻的学生发表了一番语重心长的演说：“请大家将毕业考试中答对的部分看成是自己的功劳，而将答错的部分看成是老师的问题。”这话就是在幽默地提醒学生成功时内省，失败时外视。

同样的道理，当新员工业绩优秀、表现突出时，上司会认为是自己管理有方（内省）；反之，如果员工没有达到理想的业绩，上司就会解释这是由于这个员工无能或是愚笨（外视）。

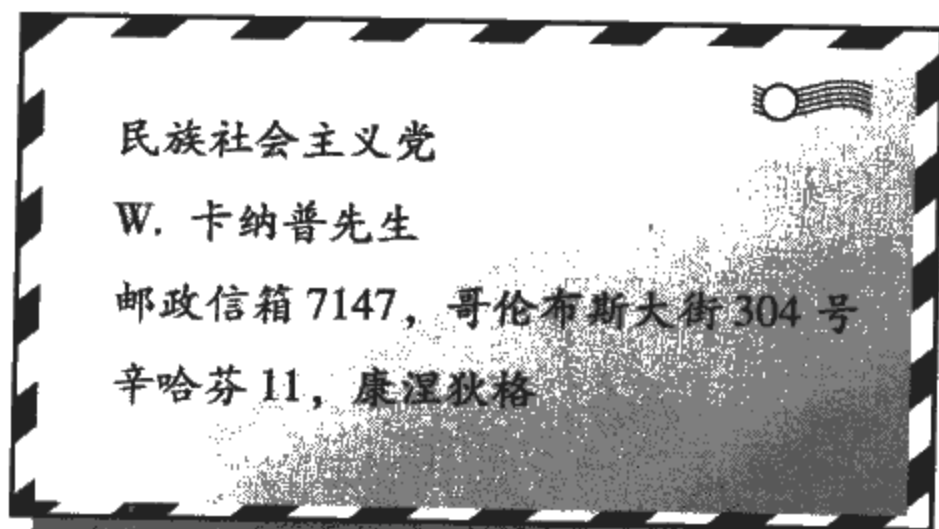
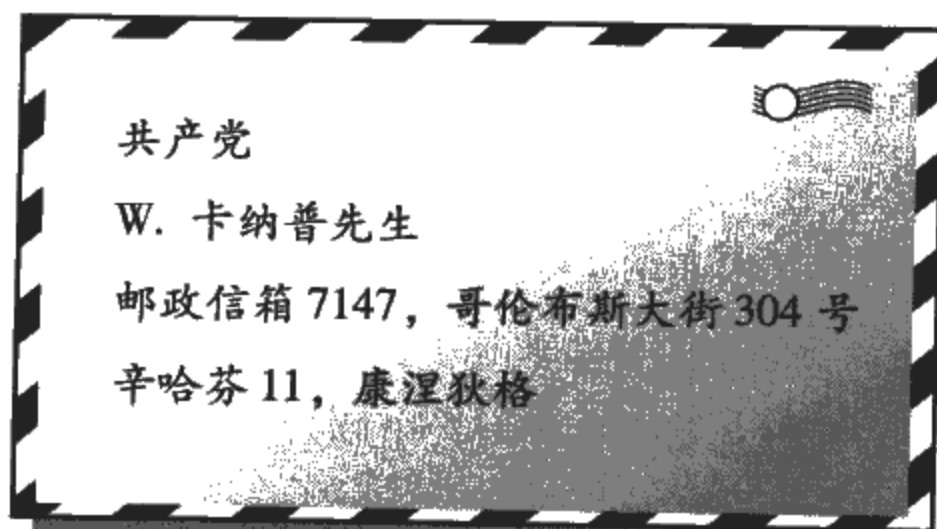
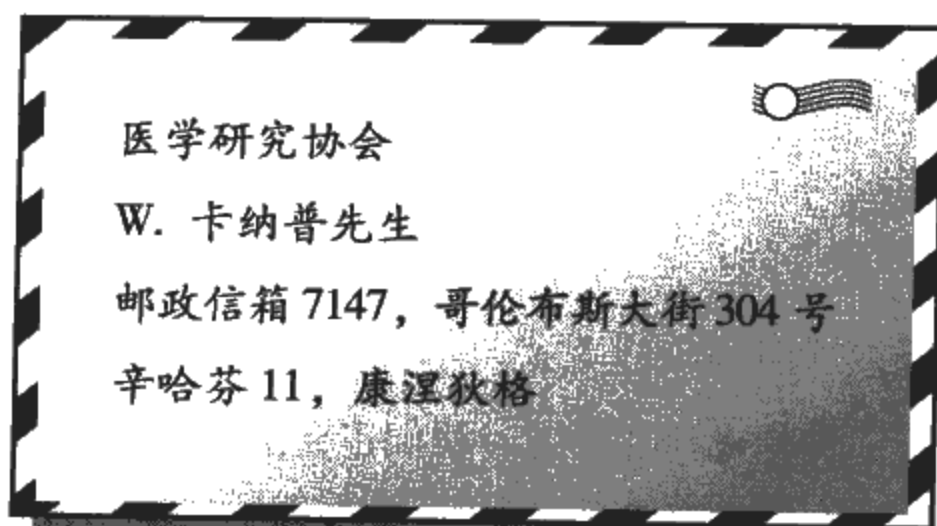
当您发现并阅读了寄给别人的信……

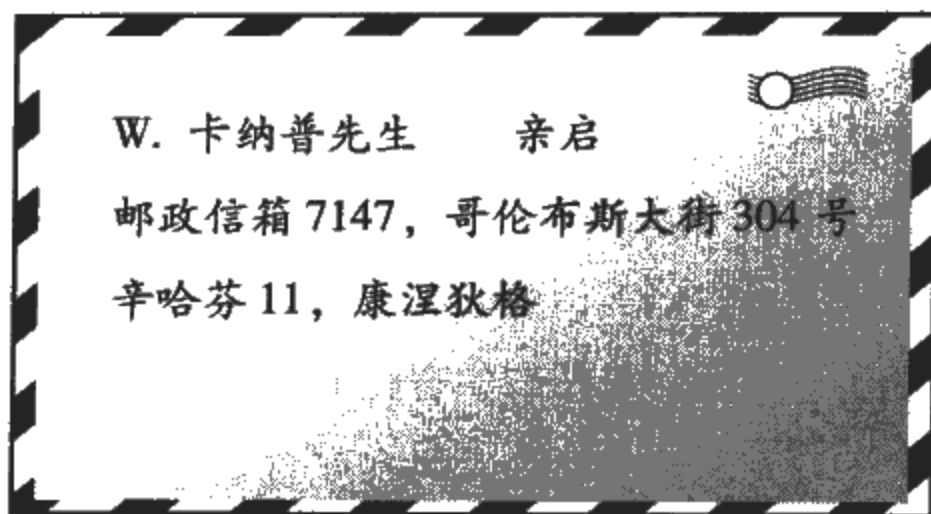
假设您发现了一封信，信封上写有收信人地址，也贴足了邮票，



只是还没盖上邮戳。寄信的人叫马科斯·图尔格恩，他大概是在忙乱之中忘了寄出这封信。如果您不认识这位马科斯·图尔格恩，那么您会不会把这封信给寄出去呢？

在这个实验中，信的内容都是一样的，只有收信人有所差别：





而且信里面都写着一样的内容：

亲爱的 W. 卡纳普先生：

首先，请原谅我今天才回复您于 1963 年 1 月 9 日的来信，
因为之前我大病了一场。我同意您所提出的会面日期，并且我
将参加与您的下次会谈。在这次会谈中，我们将就一些重要问
题讨论并做出最终决定。所以，各项事宜自然得要周密地准备
和组织。当然我还会带上相关的资料。

致上亲切的问候！

您的马科斯·图尔格恩

1963 年 3 月 4 日



这封信只传递了一个信息，就是马科斯·图尔格恩会按期参加一个约会，除此以外什么也没说。这实际上是实验者有意而为之，



目的就是使每一个捡到信的人，只能就收信人的地址进行判断，自己是否要将这封信寄出去。

结果显示：写有“共产党”和“民族社会主义党”字样的信中，只有25%寄抵了收信人；而在写着“医学研究协会”和“卡普纳先生亲启”的信件中，则有72%寄达了目的地。

实验的结果与人们对于收信人的态度有着密切的联系。个人或者组织对自身的看法是否与人们对他们的看法一致，这一点决定了人们会对他们采取什么样的行动。

先想后说——谈话中的“三秒原则”

在问答对话中，人们经常忽视的一点，就是“等待”。请您重视这个所谓的“三秒原则”：

- 您向别人提出一个问题；
- 您等待三秒钟的时间；
- 您获得别人的答复；
- 您再等上三秒钟；
- 最后您继续发言。

如果您多停一会儿

天生的演说家有一个特点，他们在对话中总喜欢向听众提出一些问题，却常常不给别人一丝考虑的时间。一旦别人没有及时做出回答，他们就会改问另一个对象，将问题不耐烦地重复一遍，或者干脆自己做答；如果对方回答了这个问题，那么他会轻描淡写地重复一遍正确答案，然后继续滔滔不绝地说下去。

其实，我并不是想全盘否定天生演说家的习惯，我只是想说，

在他们雄辩的天赋中恰好缺乏了一项特质，就是等待的艺术，他们总是一次又一次地违反“三秒原则”。所以我想告诫他们的是：在问答对话中多停一停——当然是要有系统的、必要的停顿。

“三秒原则”能带来更好的谈话效果

受过训练的演说家在他们提出问题之后及对方回答完问题后，都会至少等上三秒钟。因为遵守“三秒原则”的人，往往都会获得更好的谈话效果：

1. 您和对方都可以说出更具文采且完整的句子；
2. 您和对方在思想结构和论述中的逻辑会更为完善；
3. 您和对方会更深入地思考问题；
4. 您会从对方身上得到更多的提问和建议，同时羞涩的人也会更积极地参加谈话；
5. 讨论会更加务实。

那些害怕公开表现的人现在一定要认真看：运用“三秒原则”，您可以得到更好的谈话效果，无论是从内容上或时间上来说，都是如此。等待的时间可不是被浪费掉的时间，而是一种能够获得更好效果的投资，它会使您的谈判变得富有成果。

但是在日常的交谈中，人们还是没有充分重视“三秒原则”的作用。一方面，除了一些热衷方法论和教学法的人，很少有人真正注意到了具有科学理论根据的“三秒原则”；另一方面，这等待的三秒钟对现代人来说是那么地漫长，许多人在这三秒钟内好像是在受刑似的。亲爱的女士们、先生们，等待并不意味着无所事事！等待是一种谈话的艺术；先想后说，确切地讲，应该是流利地说。



暗示的力量

要想使一个知名的人与某特定的事实情况产生关系，只需像证据一般的暗示就足够了。

“鲍勃·塔贝尔特与黑手党有关系吗？”听到或看到这个问题的人，都会觉得鲍勃·塔贝尔特与黑手党是有关系的。更令人惊讶的是：像“鲍勃·塔贝尔特与黑手党没有关系？”这样的否定句，也会让人把鲍勃·塔贝尔特归入黑手党的圈子中。

统计的逻辑

统计数字可以说明一切。让我们假设一下，您想要证明柏林人不爱运动，那么请您站在柏林的街道上，就这一问题向 37 000 人发问。首先，您向路人询问他们的体育活动：“您愿意穿着直排鞋穿过戈壁沙漠吗？”或者：“您是否愿意不系绳索攀登艾格峰的北麓？”您得到的回答极有可能是 2 个人回答“是”，其他 36 998 个人回答“不”；接着，您再向这些路人发问：“您吃过生菜吗？”这一次，您得到的回答极有可能是 2 个人说“没有”和 36 998 个人回答“是的”。于是乎，您就可以向全世界宣布说：柏林人不喜欢运动，因为他们都是素食主义者……这就是很多人运用统计方法的逻辑。

灵活转移注意力

在这个实验中，被实验者看到一张图片，上面不规则地分布着数字和字母（参见图 5—1）。实验者提示他们：“仔细观察上面的数字，给你们 15 秒的时间。之后我们会拿走这张图片，请你们写下还记在脑中的数字。”

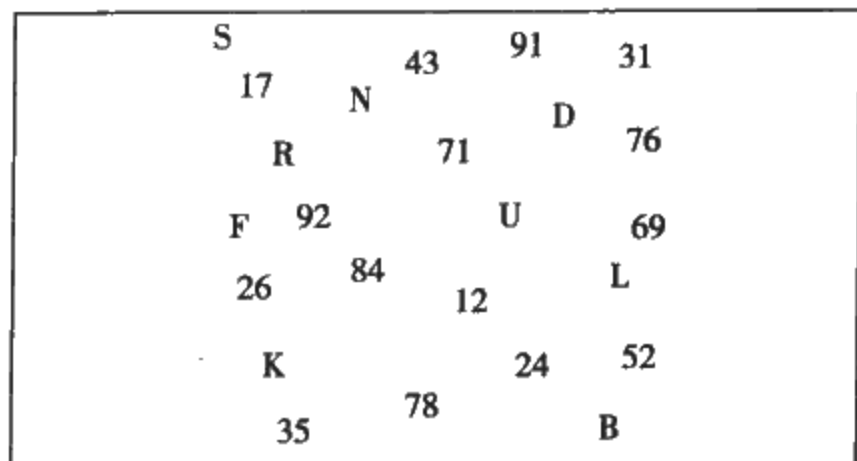


图 5—1 混合的字母和数字

扣除实验者的提示时间，被实验者实际上有 5 秒钟的时间可以看这张图片并记忆数字。但是 5 秒钟过后，实验者在拿走这张图片的同时又给了新的提示：“打断大家一下，现在请大家不要再写数字了，而是写自己记住的字母。”

由于被实验者的注意力突然从正在记忆的数字转向不曾注意过的字母，记忆的效果明显下降了。被实验者已经在对数字的记忆上建立起一套“体系”，但突然间他们却被告知要去记忆字母，这就要求他们要有灵活性。其实在我们每天的生活中，都需要不停地转移注意力——在街道交通上，在与顾客的关系上，在教育上等等。

思想对行为的预设

帆船运动员、赛艇选手在出发信号枪响之前就已经用他们心灵的眼睛开始比赛了，射击、跳水和网球运动员也是如此。世界短跑冠军和奥运会金牌得主林福特·克里斯特宣称，在做准备活动时，他就已经非常清楚地看到了自己“在比赛中迈出的每一个步伐”；高尔夫球手杰克·尼克劳斯说，只有当他能用心看见“球如何入洞”时，才会挥杆击球……所有这些运动员都在训练“思想”。

思想训练



行为背后的心理奥秘

120

运动心理学对“思想训练”的解释是：一个动作行为在还没有被真正实施之前，思想上就将这一行为系统紧张地完成了。从心理学上看，这种“思想训练”可以追溯到木匠身上：他们全神贯注地想像着运动的进行，尝试着将运动“直观化”，这样可以调动肌肉和神经，以便完美地完成实际的运动。

谴责和称赞的艺术

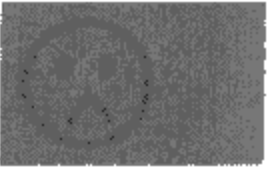
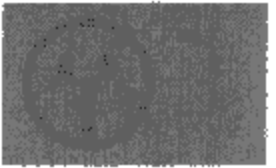
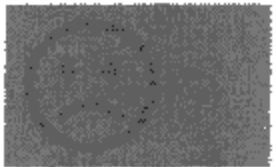
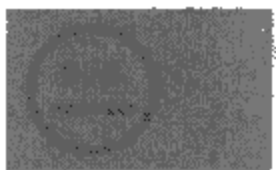
毫无疑问，人们做错了事会立刻遭到谴责。问题在于：我们要怎样批评自己的孩子呢？

孩子做错事，他们自身不应该被谴责，该谴责的是事情本身。一个恰当的批评应该是：“这种做法是不对的，因为……”而不是对孩子进行贬低或责骂：“你可真差劲。”因为如果针对孩子个人进行批评的话，他们就会贬低自己：“我真不是个好孩子。”

而当孩子做了好事时，尽量少对事情本身进行称赞，要对孩子个人进行表扬。

第 6 章 个性与人格

- ☹ 看我们的社会如何炮制男性传奇。
- ☹ 为什么排行老大的孩子更胆小？
- ☹ 你是爱干小活儿的人吗？
- ☹ 相面术：我们的外貌与性格。



嫉妒者肖像大描绘

许多别人能做的事或拥有的东西，对我们来说本来是无关紧要的。比如别人的饭是否做得香、小提琴是否拉得好或足球是否踢得棒，这对于我们来说有什么关系呢，除非我们是世界名厨保罗·博古斯、一流小提琴家索菲·穆特或者是足球皇帝弗朗茨·贝肯鲍尔——当然这并不是说，成为世界级的人物就可以去嫉妒别人，每个人都有自己的值得特别骄傲的地方。但是我们还是经常会比较，会嫉妒。导致我们嫉妒的原因，可以是别人的性格、能力、成绩或财产，比如别人的高分、邻居的新车、妻子事业的成功或者是兄弟更大的成就。

嫉妒是如何对人产生影响的呢？为求心安理得，嫉妒者采用了哪些自欺欺人的方式？下面我为您描绘的，就是一幅嫉妒者的肖像：

- 喜欢指出别人财产的阴暗面：“家里有个游泳池有什么好，太费事了。”
- 喜欢贬低别人东西的价值：“保时捷也不怎么样嘛。”或者在科学家当中，你会听到：“这年头只有最笨的家伙才得诺贝尔奖呢。”
- 喜欢在暗地里搞破坏：他们会划伤保时捷车的车漆，折断汽车天线，甚至还会蓄意破坏有成就的同事们正在进行的项目。
- 喜欢玩人身攻击：“尽管在专业上他比我强，但在性格方面却一无是处”；或者“她长得虽然漂亮，却是个草包。”
- 喜欢躲到幻想的世界中：“如果我想的话，我也能够做到，但是我根本就不想去做。”
- 相信宿命：“上帝不让我得到这些，所以我必须对现状满意。”



- 否定物质追求：“只有无欲者才是最快乐的。”
- 沉迷于幸灾乐祸：“看看，谁让他自以为是来着？”
- 忌妒者的最后一招是逃避：“我是一向不做这事的。”

谁在炮制男性传奇

媒体究竟是如何影响男子在成长中的生存意识和信念的呢？美国系列影片《第一滴血》中特种军人兰博的形象给男人的影响就是很好的例子。而且这个角色对于女孩子来说也是重要的，因为在此帮助下，她们可以更早地看出一个男孩是否具备男子气概。

男人因受到威胁而奋力自卫

关于威胁，男人从小就能感受得到，比如与兄弟的争吵、与邻居小孩的打闹等。对于一个男孩子来说，与人的摩擦到处都是：在街上、在学校或是在家里，甚至电视节目里也充斥着拳打脚踢的场景。这些现象日积月累地沉积在他的脑海里，并逐步凝结成一个火药味十足的印象：到处都是斗争。这样成长起来的男人不得不认为这个世界充满危险，要想生存下来，就必须斗争，而且在很多情况下，他甚至要被迫提前出击以自卫，因为进攻就是最好的防卫。媒体总是不遗余力地为他们指明这一点。比如好斗的兰博在他的行动中总能成为胜利者。

暴力是使世界恢复正常的手段

媒体中提供的有关暴力的信息是多层面的：暴力可以在新闻中作为时事来报道，也可以在娱乐节目中作为榜样来宣扬。关键是暴力常常作为“最后的理性”出现。这样做的后果是让年轻人往往把

电视告诉给他们的智慧运用到实际生活当中：谁像兰博一样强大，谁就能得到社会的认同，就能在社会上赢得一席之地。而兰博的强大在于他是用暴力来解决问题。

男人是一匹孤独的狼，孤身战斗

像兰博这样的好汉总是单枪匹马地与这个社会斗争，所以年轻人十分渴望成为那样的英雄。他们认为在这个充斥着侵略者和犯罪者的孤独世界里，人们只能依靠自己。

为何有人沉默到底

少数派沉默：对孤立的恐惧和“顺应环境”的压力

人类的社会性促使人们必须得关注周围的环境，特别是那些公共的意见和思想，并且判断哪个才是处于主导地位。如果一个人的个人意见与大众思想达成了共识的话，那么他就可以放心地将自己的想法公诸于世，而不用担心被社会孤立。当个人意见与大众思想之间不和谐时，人们往往会选择沉默。他们主观地把自己认为是少数派，由于害怕社会的孤立，而选择将自己的看法秘而不宣，以免被多数派抓住把柄。就这样他们保持着沉默，直到成为无关紧要的人。

竞选中的沉默

诺依勒·诺伊曼女士指出，电视媒体在1976年德国社民党和自民党的竞选胜利中起了决定性的作用：电视在竞选之前所作的报道混淆了视听，使得社民党和自民党这边占了便宜。阿伦斯巴赫研究



所在进行了民意调查后认为，原本支持基督教民主联盟和基督教社会联盟这边的电视观众受到了在电视中占主导地位的“左倾”思潮的影响，而不敢在公众面前表达自己的政治立场，就连很多身为基民盟和基社盟成员的忠实观众也把沉默进行到底，因为他们害怕由于自己对基民盟和基社盟的支援而受到社会的孤立。对竞选具有决定意义的“沉默现象”被党派利用在电视宣传中，成为了一张决定胜负的王牌。

为什么排行老大的孩子更胆小

1965年11月9日，整个纽约市通宵停电。趁此机会学者对路人进行了问卷调查，目的是研究在这种特殊的情况下人们的恐惧和趋群的问题。结果显示：在兄弟姐妹排行中，老大比其他孩子都要胆小些；而且当孩子们分别独处的时候，老大显得更加胆小。这是为什么呢？

老大得到的关怀更多

对于第一个孩子，母亲们往往会比对其他的孩子更加在乎。她们对老大的照顾常常更为细心，以便让他（她）远离恐惧和危险。因此，第一个孩子自小就习惯了其他人（尤其是母亲）的在场，因为他们的在场可以起到抚慰和减少恐惧的作用。

老大成不了英雄

正因为家中的老大（特别是独生子）往往比其他孩子更胆小，所以他们几乎都没有成为英雄的天分。在朝鲜战争中，成功击落5架以上敌机的飞行员当中，几乎没有一个在家是排行老大的。

与其他孩子相比，家中第一个孩子自我价值观比较难建立起来，因为一旦牢固的依赖习惯形成了，他们的自尊心将受到很大的消极影响。

你是爱干小活儿的人吗

小任务很快就能完成，当你完成一项所谓的“5分钟的工作”后，马上就可以感受到成功的愉悦，可以及时地帮助同事并获得赞扬，还可以犒劳自己一下。当这个“5分钟的工作”完成后，“爱干小活儿的人”就可以享受一杯咖啡，聊聊天，或是休息一会儿。

但是一天的工作结束后，对“5分钟的工作”上瘾的人常常有这样的感觉：总是被琐事缠绕，似乎没做什么有意义的大事。小的任务虽然一件一件都完成了，但是要做一直想处理的大项目时，时间却不够了。如果他们没有为不重要的小事分心，那么一定会完成那些重要的任务，但是他们却总把原因归咎到“情况不允许”，而不认为是自己在工作的安排上有失误的地方。第二天他们又开始沉浸在能够带来赞赏和愉快的“5分钟的工作”，而把大的事情搁在一边。

人的4种气质

希腊医学家盖伦将人的气质分为以下4种：胆汁质（兴奋型）、多血质（活泼型）、黏液质（安静型）、抑郁质（弱型）。

当路上有一块讨厌的石头挡路时，具有不同气质的4个人分别会有什么反应呢？胆汁质的人会将石头高高举起，扔到路边的灌木丛中；多血质的人会愉快地跳过石头；黏液质的人会稳稳地从石头旁边绕过去；而抑郁质的人则会坐在石头上苦思冥想：是谁把这块石头放在路上挡道，为什么要这么做呢？盖伦将人的这4种



气质描述得再清楚不过了。

气质对人有什么影响

英国心理学家艾森克（H. J. Eysenck）通过2个性格轴“稳定——不稳定”、“内向——外向”来衡量这4种气质，并由此发现了这4种气质对人们有什么影响。

○ 胆汁型效应

易怒的胆汁质人表现得不稳定且外向。在自己周围的环境里，他的表现为：敏感、不安、好斗、易激动、爱发脾气、易冲动、积极和乐观。

○ 多血质效应

开朗的多血质人表现得稳定而外向。在自己周围的环境中，他的表现为：具有领导力、无忧无虑、生气勃勃、快乐、随和、健谈、开朗、合群。

○ 黏液质效应

冷静而镇定的黏液质人表现得稳定且内向。在他周围的环境中，他的表现为：安静、稳定、可靠、易受人影响、温和、爱动脑筋、仔细、被动。

○ 抑郁质效应

忧伤的抑郁质人表现得不稳定且内向。在他周围的环境里，他的表现是：情绪恶劣、怒气冲冲、生硬、胆小、悲观、矜持、安静、不合群。

你我都是爱模仿的好奇者

假设您在城市的大街闲逛时看到有个人呆呆地凝望着对面建筑

物的窗户，说实话，您是否也会往上看呢？假设如果不仅只是一位好奇者，而是2位、3位或者更多的人凝望着对面大楼的窗户时，那么您是否更会停下脚步驻足观看呢？

我们发现站在一起凝望对面大楼窗户的好奇者越多，模仿向上凝望这个动作的路人也就会越多。

关键正是好奇者的数量：如果有1个人驻足不前，凝视马路对面的1扇窗户，那么有40%的路人会往上望，而只有4%的路人会停住脚步向上张望；但如果有15个好奇的人向上凝望时，那么80%的路人都会向上望，而40%的路人则会完全停下来看那儿到底发生了什么事。很多时候，人们莫名其妙的举动都是对好奇者的模仿。

相面术：我们的外貌与性格

瑞士哲学家、神学家拉瓦特尔（1741—1801）曾创造过一个词语叫做“相面术”（Physiognomik），指的是人的外表（身体上的）与其性格之间存在着一定的关联。通过外貌来推断性格，这显然是有争议的。但是，拉瓦特尔的思想被大众广泛接受，至今仍有不可低估的影响。下面讲的就是拉瓦特尔对于嘴和嘴唇的一些看法。

- 嘴大的人往往浅薄无知，而且喜欢发表一些夸大的言论。这对男人来说是天大的不幸，对女人来说也是让人生厌的行为；反之，嘴小的人通常性情平和。而不大不小、比例刚好 的嘴才是最理想的。
- 大而外翻的嘴唇通常显示该人浅陋无知，不大可能有远见卓识；而嘴唇较薄的人往往沉默寡言、阴险狡猾。
- 如果某人的嘴唇非常薄，嘴巴看起来就像一个小口，而且又长着鹰钩鼻，那他多半是个贪得无厌的人。



○ 拥有红润、健康、饱满但不肥厚，小巧又不太薄的嘴唇，则表示该人性情温和、品德良好。

○ 嘴唇向前突出，通常都不是什么好的象征：上唇盖住下唇，表示知识浅薄；而下唇包住上唇，虽然让人感觉该人看起来更聪明一些，也让人觉得他善耍诡计来营生。

拉瓦特尔这番言论注定是要受到抨击的，但不可否认的是：生活方式和职业将会在人们的身上留下痕迹，前者如酒鬼的红鼻子，后者如登山向导脸上深深的皱纹。

匹诺曹的鼻子：我们如何辨别诚实的人

您如何辨别诚实和不诚实的人？我们身边有太多不诚实的人和行为：在商店扒窃、偷税漏税、上班偷懒、诈骗保险费、求职者自夸并不具备的能力，这些都是欺骗；精通《圣经》的人会想起雅各的故事，雅各从双胞胎哥哥以扫那里骗来了长子的名分和父亲给予长子的祝福；德国民间故事里的吹牛大王明希豪森一直在编织美丽的故事，这种谎言给自己和他人带来了愉快；奥德赛将勇士们藏到特洛伊木马里，不管那是多么高明的计策，仍然是一场欺骗。生物学家还说，即使是动物之间也会有欺骗行为，最著名的就是布谷鸟，它将蛋下在别的鸟巢中，借同伴的力量孵化自己的后代。

诚信降低大宗交易费用

面对以上这么多的谎言和欺骗，人们总希望有一双慧眼，特别是在现代商业社会中。讲求诚信的人在进行大宗交易时所支付的交易费常常比较低，因为交易的达成与费用跟是否遵守合约有极大的关系。举个例子，我们认为小木偶匹诺曹是诚实的，所以他所要支

付的交易费用是最少的。为什么？小木偶一说谎时，他的鼻子就会变长。这种人人可见的长鼻子使他不能说谎，因此小木偶说出的都是经得住考验的承诺。小木偶的鼻子就是一个“能降低大宗交易费用的仪器”，他的鼻子为他获得了别人的信任——有了它，别人就可以信任小木偶所说的话。相反地，如果相互不信任，那么不安就是难免的了。我们是不是也需要匹诺曹的鼻子呢？

第 7 章 社会交往

- ① 为什么我们在紧张的情况下更愿意与人共处？
- ② 真的有人能够忍受与世隔绝吗？
- ③ 当你遇到工作中的不道德行为时，你会怎么办？
- ④ 面对凶案，为什么我们会像看台上的观众一样袖手旁观？



人际交往的“四扇窗”

“乔哈里窗”（Johari Window）

所谓的“乔哈里窗”是一种关于沟通的技巧和理论，它对于人际交往具有指导性的作用。“乔哈里窗”由四个部分构成，通过对这个理论的了解，不仅可以使我们对自己和他人的情感有一个全面的感知，而且最终能够使我们对自己和他人的行为方式进行更为广泛的控制（参见表7—1）。

表7—1 组成“乔哈里窗”的四大部分

情感和行为	自己已知	自己未知
他人已知	第一扇窗：公众我	第二扇窗：盲目我
他人未知	第三扇窗：隐藏我	第四扇窗：潜在我

第一扇窗“公众我”指的是个人开放活动的领域。在这个领域内，个人的行为和经历对于自己和其他人来说都是已知的。可以说双方互相都很了解，从一开始就知道对方会如何运用他的喜好、偏爱、强项或弱势来行事。

第二扇窗“盲目我”指出人类行为的有限性：有些东西对自己而言是未知的，可对他人来说却是已知的。他人已知，而自己还蒙在鼓里的情况下，人际交往就变得有限制了。从“盲目我”的角度看来，人们常常没有能力改变自己的行为。举例来说，有位女同事总是郁郁寡欢，对于她的举止其他人甚是反感。午餐时间，除非餐厅所有的桌子都被占满，否则没有人会坐到她的身边。如果别人不愿把回避她的原因说出来，那么这种情况就得不到改善，可只有在知道原因后，她才有可能改变自己的行为方式。所以她的情况就会陷入恶性循环，因为别人对她的排斥和拒绝，而陷入更深的忧郁中。

第三扇窗“隐藏我”指的是自己知道，别人不知道的秘密，这



是人类行为的另一个限制。有一个腼腆的男人非常怯场，每当他出现在大庭广众之下就会感到很拘束，而且对此他羞于向别人承认。其实只要他向别人公开承认自己怯场，那种在公众场合下的恐惧感就会消失，可是他没有，而是选择戴上了面具来隐藏自己的怯场，并刻意显出特别轻松的样子。这种做法其实把他推入了恶性循环：他试图隐藏自己的不安全感，可又时刻担心可能被揭穿，结果这又增强了他的不安全感，进而使得这种隐藏变得越来越难。要想打破这种恶性循环，他要做的就是摘下面具，不要再隐藏自己面具下的真实感受。

第四扇窗户“潜在我”指的就是自己和别人在潜意识领域里的思想、感受和行为。这个领域指的是人们能力和技巧方面具备的潜力，但这种潜力还没有被发现和充分地开发。正如得有哥伦布发现南北美洲在先，然后才会有两大洲的潜能被充分地开发。一样的道理，认识各人体内的“潜在我”是很重要的。

谁在猛握您的手

握手绝对不只是一个表示“你好”或“再见”的手势，它的意义很丰富：在香港，越用力握某人的手，就表示你越喜欢这个人！因此建议男士们，千万不要在某位女士的先生在场时，紧握着她的手不放……

在握手的时候，人们还会无意中透露出什么来呢？如果您将自己的手背转过来向上，说明您认为自己优于对方，自己是高高在上的；反之您的手背向下，则表明您认为自己处在劣势；而您要是平着与人握手（大拇指朝上，小拇指朝下，手背向外），那么表示您认为双方是伙伴关系。

为什么我们在紧张的情况下更愿意与人共处

一位穿着白色制服的科学家邀请一群互不相识的女学生来到他的实验室进行实验。科学家戴着眼镜、板着脸，制服的口袋露出听诊器，而他身后则摆放着很多让学生们不寒而栗的电子仪器设备。“请允许我进行一下自我介绍，”他开始讲话，“我叫戈若格·茨沃斯坦，是医学院神经病学系的博士，今天请你们到这里来，是想让你们作为被实验者参加一个关于电击的实验。”

说完，茨沃斯坦博士便意味深长地不作声了。

电击

接着，茨沃斯坦博士开始介绍实验事项：“我想让大家做的事情其实很简单，就是各位轮流接受一次电击。我必须诚实地告诉大家，电击会让你们感到疼痛。我们将把一个电极固定在你的手上，然后把你和这个机器相连接（茨沃斯坦博士指了指一台电子设备），这会接通一系列的电流，我们会测量你的脉搏和血压。我想再次诚实地告诉你们，电击是相当痛的，但这当然不会给你们留下任何后遗症。而且各位要明白，在进行这个对人类有益的研究时，电击实验是必须的一步。”

紧张

然后茨沃斯坦博士说：“因为电子设备还没有完全安装好，所以大家要再等10分钟，你们可以独自等候，也可以和别人在一起。”意料之外的警告让这些学生们感到十分不安，因为她们完全没有这方面的经验。这时，茨沃斯坦博士拿出一张问卷，学生们可以在上面圈出自己是喜欢单独等待还是和别人一起等待。调查结果表明了



人们在紧张的情况下所表现出来的趋群要求——人们更喜欢和别人在一起：

9% 的学生宁愿独自等候；

63% 的学生情愿和他人一起等候；

28% 的学生对独自等候还是和他人一起等候，持无所谓的态度。

为什么在害怕的时候，还有 9% 的学生宁愿独自等候呢？恐惧带给人的压力可以唤起人们独处的愿望，因为这样做可以在旁人面前隐藏自己的不安感。想要独自等候的学生，在任何情况下都不愿成为别人取笑和嘲弄的靶子，他们希望将自己的恐惧隐藏起来，而不是公开的表现出来——那样会让他们感到万分难堪。也许人在紧张状态下的行为，体现了他们处理自己内心感受的方式。

为什么有 63% 的学生愿意和别人一起等待？在紧张的状态下，这些学生表现出趋群的倾向，因为她们觉得这样做能够减少恐惧感。她们希望通过与同陷困境的朋友共处的方式，更加明白自己的处境。在新的、不明确的、苦难危险的情况下，群体会提升个体的安全感。

需要补充的是，在茨沃斯坦博士没有进行电击恐吓以前，有 66% 的学生愿意独自等候。

什么情况下我们才会帮助别人

《圣经·路加福音》讲到撒玛利亚人冒着被欺骗的危险，无私地帮助着那些陷入困境的人。撒玛利亚人的行为对博爱精神进行了最好的诠释，即使是现代的撒玛利亚人也无法再想出任何更好的例子来阐释什么叫做乐于助人、高尚和善良。然而遗憾的是，现实的世界不是圣经中的净土，而且这个世界中也没有那么多的撒玛利亚人。

纽约的地铁

我们不妨设想一下：纽约，下班高峰时间，拥挤的交通，人们费力挤进地铁站。车厢里乘客密密麻麻地挤在一起。突然，一个人昏倒了，仰面朝天躺在地上，双眼紧闭，嘴巴张开，一动不动。

我敢打赌，没有人会帮助他。如果——

- 这位昏倒者是醉醺醺的：因为醉汉对自己的不幸负有责任；
- 这位昏倒者脸上开始流血：这是应该由医生来处理的情况，外行是帮不上什么忙的；
- 这位昏倒者脸上有道伤疤让他丑得像怪物：看起来不是什么好人，想要提供帮助的人也会因此敬而远之；

在帮助别人这件事上，我们人类变得越来越自私，越来越斤斤计较，但是在重赏之下，我们又变得特别爱帮助他人。如果——

- 有个摄影记者或摄制组把好人好事拍摄下来：那么人们就会更加乐于助人，因为他们希望自己的行为能够得到社会的赞赏——无论是通过报纸报道、电视报道，或是公开的颁奖。也就是说，提供帮助的人反而利用了需要帮助的人来达到自私的目的；
- 昏倒者戴着闪闪发光的珍珠耳环或钻石戒指等：那么人们就会变得“乐善好施”，因为人们容易被物质利益所驱使。简言之，人们更愿意帮助那些穿金戴银的有钱人，而不去理会那些真正需要帮助的乞丐；
- 人们手边正好有帮助他人的工具时才会伸出援手：如果您正好有一碗热汤，而不是一瓶冰镇可口可乐的话，您才会去帮助一位冻僵的登山者。



为什么目击者越多，受难者得到的帮助反而越少越迟

谁会理会 SOS 呼救

当汽车在偏僻的道路上抛锚时，往往能够得到比在熙攘的道路上抛锚时更多的帮助。这是为什么呢？在偏僻的地区，每一个路过故障车的司机都清楚，如果自己不帮忙的话，这么偏僻的地方也没别人来帮他；而在熙攘的道路上，可能没人愿意上前搭救，因为周围还有那么多车嘛！帮助别人的责任被平分给了所有的司机，而结果是：没有人来帮忙修车。在场的目击者越多，他们提供的帮助就越少或越晚，目击者数量决定了自己是否需要帮助他人。我们把这种现象称为“责任扩散”。为了更好地弄清这种现象，我们设计了这样一个实验。

参加实验的是一些大学生，工作人员把他们带到了一条走廊中，走廊两边有许多小房间。工作人员陪伴每一个接受实验的学生走进一个房间，要求他们靠桌坐下并戴上准备好的耳机之后，就离开这个房间并把房门仔细锁好。最后，工作人员通过耳机告诉每位被实验者，他所感兴趣的是他们的私人问题，特别是那些产生于紧张的城市生活中的问题。耳机和麦克风的作用在于避免可能出现的尴尬局面并保护被实验者的隐私，因此即使涉及一些比较私人的问题时，也不会使被实验者们感到对立。工作人员接着又说，他不会在被实验者讲述自己问题的同时通过耳机来听，而是会在以后把这些问题制作成问卷。被实验者要轮流讲话，麦克风对每位被实验者每次开启2分钟。这也就是说，当某个人的麦克风打开后，其他人的麦克风都要被关闭——在某个时间点只有一

个人可以讲话。按照不同的实验条件，工作人员进行了处理，因而被实验者会认为他们是2个人、3个人或6个人一组，但事实上每次只有一个人在讲话，其他所有的声音都是来自录音带，最后一个说话的人，才是真正的被实验者。

第一个“被实验者”说，她对于目前所处的纽约都市环境和大学生活感到很迷惘。她很难为情地说（实际是录音带上的内容），偶尔她还会受到癫痫病的折磨，尤其是在她工作太辛苦和面临考试时。接着其他的“被实验者”也开始讲话，最后一位是真正的实验参与者。他们当中并没有人再提起关于癫痫病的事。

当又轮到第一个“被实验者”讲话时，她先是很流利地说了几句话，突然变得结结巴巴起来：

我——啊——啊——，我想，我——需要——如果——如果——可能——啊——啊——有个人——啊——啊——也许——啊——也许来这帮帮我，因为——啊——啊——我——啊——我——啊——啊——有一个——一个很大的麻烦——啊——因为我——啊——啊——我病发作——啊——啊——还有一啊——啊——我需要帮助——啊——啊——（令人窒息般的喊声）——我要死了一啊——啊——啊（咳嗽，没有声音了）。

工作人员想通过这个假的癫痫病发作事件来制造一次紧急情况，目的在于看看这些被实验者是否会提供帮助，以及在哪些条件下会提供帮助。此外，每当被实验者跑出房间准备帮助那个病人时，工作人员都会记时。被实验者离开房间后，看到工作人员坐在走廊尽头的椅子上时，他们都无一例外地向他请求帮助。但如果被实验者在6分钟内毫无反应的话，这次实验就结束了。

责任——那是别人的事

这个实验的结果（参见图7—1）清楚地指出：一个人提供帮助的行为与他所认定的其他目击者数量有关——这就是“责任



扩散”。

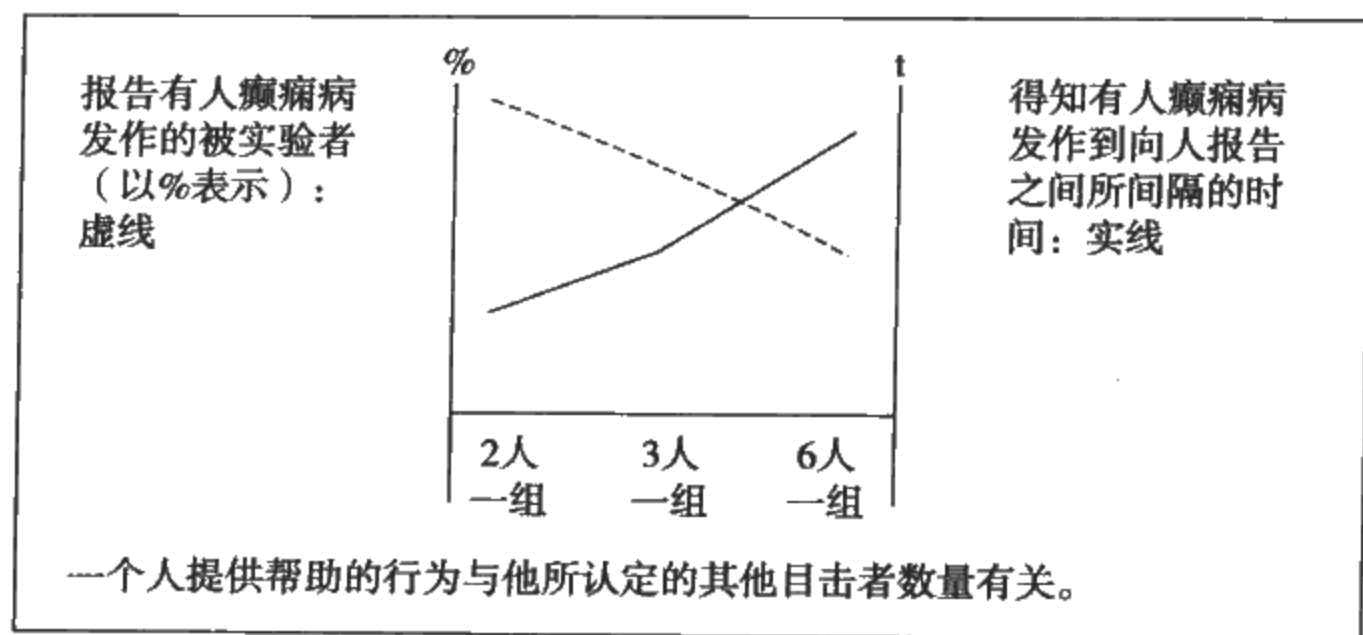


图 7—1 提供帮助的行为

如果被实验者认为只有 2 个人参加实验 (即癫痫病人和他自己), 那么 100% 的人会报告这一事件, 平均用时是 52 秒。

如果被实验者认为有 3 个人参加 (即癫痫病人、他自己和另外一名被实验者), 那么有 85% 的人会报告, 平均用时是 93 秒。

如果被实验者认为有 6 个人参加, 那么只有 62% 的人会报告, 而且平均用时是 166 秒。

可见“责任扩散”现象证明了: 在场的目击者越多, 受难者得到的帮助就越少越迟。

你注意到人与人的习惯距离吗

地球上可供人类居住的面积为 1.35 亿平方公里。假设大约有 70 亿人口生活居住在此, 那么平均人口密度则为每平方公里 48 ~ 50 人。如果这些人能够均匀地分布到各个居住区的话, 那么人与人之间的平均间隔将会达到 90 米。而在日常生活中, 人与人之间的距离比这近得多, 一般情况下只有几米。

如果有陌生人离我们太近的话，几乎每个人都会感到不舒服。在电影院或剧场里，我们只是迫不得已才紧挨着坐在一起；而在咖啡厅，我们总希望独占整张桌子，只有在没有办法时，我们才会到吧台上与别人同坐。

女人不喜欢坐在别的女人旁边，男人却常常喜欢挑选靠近女人的座位；与内向的人相比，外向的人更喜欢与别人靠得近些。

与我们相比，日本人似乎更不能容忍这种“拥挤”，东京地铁里高密度的人流对于日本人来讲，简直是忍无可忍。因此在上下班高峰期间，东京地铁公司还得雇专人负责将乘客塞进车厢里。此外地铁公司还为乘客们提供一种质地平滑的大衣，穿着这种大衣的乘客可以较轻松地像沙丁鱼罐头一般塞得满满的地铁里挤出来。

与中欧和北欧人相比，南欧人比较喜欢靠得近些；与德国和北美美人相比，犹太人则喜欢靠得近些。有这样一个非常有趣的故事：一个阿拉伯人（习惯与人近距离讲话）和一个英国人（觉得远距离更舒服些）在进行谈话时，他们两个人之间的互动就像在拉手风琴一样：英国人向后退，阿拉伯人就向前靠，英国人再向后退，阿拉伯人再往前……

当然环境因素也起了很重要的作用。如果一个人想讲些知心话或者不想影响到其他人，那么他就会更靠近他的对话伙伴。另外，在吵闹环境下人们的谈话距离也会更近。要是在南极周围地区可就不一样了，在顺风的情况下人们甚至可以相隔2公里而沟通无障碍！

真的有人能够忍受与世隔绝吗

人们常常想像自己能够把世事抛在脑后，去过“世外桃源”



般的生活。然而人们通常也只是想想而已，因为与人类社会的脱离将造成可怕的后果。

对于孤独，您能忍受多久

一个研究小组以每天 20 美元的价格雇用了一些大学生充当被实验者，他们要求这些年轻人进入一间灯火通明的狭小房间，躺在一张舒适床上，并戴上厚厚的磨砂玻璃片眼镜，这眼镜的功能就是使被实验者无法看清外界事物的轮廓；为了限制被实验者通过触摸感知外界，实验小组还给这些年轻人——除了吃饭和上厕所以外——套上了从胳膊肘到指尖的全棉手套，而且指尖部位还要再套上厚纸板做的小筒；除了通风设备的呼呼声响，被实验者听不到任何声音。被实验者无须做任何事情，他们只要能够在房间里面待上 3~4 天即可。如果有人不想待下去了，那么他随时可以中止实验。

在您往下读之前，请您想一想：如果您也参加了这次实验，那么您能在这个小房间里忍受多久？您又会如何打发时间？

人们无法忍受与世隔绝

大多数学生原本计划利用这段时间来为课堂的专题报告和作业打个腹稿。尽管在 1951 年日酬 20 美元，这对学生来讲是一笔不菲的收入，但事实上没有一个人能够在这里生活超过两天。刚开始时，这些实验者都睡着了，但醒后他们却变得吵闹、易激动，同时还表现出了精神不能集中的现象。不久，他们开始出现幻觉。他们逐渐看到一些光点，随后这些光点变成了戴着黑色帽子的黄色小人，他们还看到肩背布袋辛勤赶路的小松鼠，这些小家伙甚至开始从镜片中间鱼贯而出。起初他们还拿这些画面开心，把它们当成一种调剂，

然而随着时间的推移，这些画面让他们觉得越来越不舒服。许多被实验者认为他们听到了一些嘈杂的声音和反复的音乐，另外一些被实验者迫切地要求任何形式的刺激，比如反复叨念股市行情、列车时刻表，甚至是电话号码！实验结束的10天后，在被实验者脑波图中，这些变化都得到了印证。

洗脑

与世隔绝往往导致社会行为与感觉能力的丧失。一些战争中美国士兵被洗脑的经历，引发学者开始对人在孤独中的行为进行研究。那时洗脑是采取不让睡觉、审讯和酷刑等“孤立”的方式进行的。有的战俘被单独隔离，无聊、不安、沮丧、失神，幻觉及心理病态都表现在他们身上，同时他们政治态度的改变也与日俱增。

不安感和易受影响性

工业的技术革新（如自动化）和社会中的结构性变革（如独身、独居老人、病人、冒险家）也是引发人们对社会行为与感觉能力的丧失进行研究的契机。研究结果显示，孤独会导致强烈的不安感，正因为如此，孤独又使人的易受影响性大大加强了。

遭遇工作中的不道德行为，你会怎么办

生存的斗争是残酷的，永无止境的权力游戏必然会使一部分人沦为“牺牲品”，他们不得不学着戴上被征服和被压迫的枷锁。其中很多人每天都亲身经历着来自征服者和压迫者的残酷和暴行——无论是在家里、朋友圈，还是在公司。

在工作中受到压制而感到痛苦的人肯定都会扪心自问：我该如



何摆脱这一切？我该采取什么行动来对付这种压制？

○ “要不热爱要不就离开”

如果一位富有责任心的员工辞职或投奔其他公司，他的本意很可能是为了引起公司的反省。然而，理想主义在此是行不通的，特别是在公司这个地方，任何人都是可以被取代的。所以那些以“要不热爱要不就离开”原则的辞职或跳槽的行为实际上是没有意义的，这样做反而更容易使公司的管理阶层逃避责任，而且不道德的势力还会越来越大。

○ 不去想

唯命是从对个人的好处，就是避免了个人的不安全感。那些以“不去想”为理由而暂时被平息下来的怒火，将来往往会酿成更大的冲突。有关道德问题的矛盾不会自生自灭，它们是不能通过不予理睬或放弃不管而得到解决的。

○ 随波逐流

在企业中，随波逐流（追求飞黄腾达的机会主义者）往往是最常见，同时也是最受道德质疑的一种态度。这种现象所挑战的是个人的责任感。因此作为团队的成员，他们常常需要自省：自己这种随波逐流的行为是否是在助纣为虐。

○ 暗中破坏

暗地里的破坏至少可以在短期内制止一些不道德的无理要求。然而从道德的角度来看，破坏并不可取。此外，以暴力来解决问题还要先保证不会招致同样的暴力报复。

○ 秘密检举

从根本来说，秘密检举是为了尽可能地使更多的大众认识到某些人不道德的行为。匿名检举从本质上来说有两个好处：它能取得良好的效果，同时还保护了揭发者不受恶意报复。虽然“秘密检举”

看起来是整治不道德行为的有效手段，但是我们仍需对“秘密检举”保持怀疑的态度。因为针对自己所在机构的秘密告发往往容易造成互相诽谤的气氛，而且当告密者被发现后，还会引起人们对所谓“叛徒”的仇视和审判。

○ 公开揭发

在公众面前大胆揭发不道德的无理要求，往往会使得揭发行为更有可信度，而且还会得到广泛的回应。但是这样的公开检举当然会带来危险，比如受到被检举人的报复而不得不辞职。然而不道德的行为是否会因此而得到改变，这还不得而知。如果在同事中毫无保留地（如在谈话中）对某些不道德行为进行公开揭发，那么揭发者很容易受到同事们的排斥；而那些受到抨击的组织也会与这些“叛徒”划清界限，进而助长了他人甚至是自己的不道德行为。

○ 孤独的抗议

对于那些现行的，但却不令人信服的规则，孤独的抗议可以使抗议者成为“光荣孤立”者。只要抗议者尚未被认真地对待或仍被人责备，那么他们就无法改变那些不良的行为。

○ 平等的对话

为了使与道德有关的倡议不至于因某些客观情况而遭受失败，人们可以逐步进行说服工作，以达成共识。这就需要与其他同事和相关决策者进行更深入有理的对话。而对话的关键就是要打破存在的偏见，消除双方的不信任感，并试着把人们那种“谁有权力、谁说了算”的态度逐渐转变为平等对话的态度，而前者正是产生道德问题并影响解决之道的罪魁祸首。因此对话双方在准备阶段就要采取“策略上的对话主动性”。



小组规模越大，个人工作效率反而越低吗

恩格尔曼是法国国立农艺学院一位令人尊敬的工程学教授。自1882—1887年，他一直在调查农场中工作的牛、马、机械、以及人的相对工作效率。

小组规模和个人成绩

他让年轻的男子以单独、2人、3人或者8人一组的方式来拉一根绳子，然后通过测力计来测量作用在绳子上的拉力。当被实验者1个人拉绳子时，他们的平均拉力是63公斤；而2人一组时的拉力并没有增加到126公斤，而是只有118公斤；3人一组时拉力只有160公斤，比3人单独拉的力量之和少了29公斤；而8人一组时竟只有256公斤——远少于他们可发挥的潜力！这就是说，随着小组规模的增大，小组成员所发挥出来的力量就越小。或者说：小组的规模越大，成员实际取得的成绩和他可以达到的差距就越大。

没有力量和生气了吗

为什么小组的规模增大了，但单个成员的成绩反而会下降呢？这其中有两个原因。

首先，小组成员往往无法在同一时间释放自己的力量，这样会不可避免地将力量分散，丧失所谓的协调性。

其次，当个人对集体的贡献不容易被看出来时，那么个人就会把自己的工作转嫁给他人，这就是所谓的积极性丧失。尤其是在规模大一些的小组中，个人的成绩会或多或少地下降（社会性懒惰），我们将这称为“搭便车”效应。只要小组成员相信自己的成绩与其他人的成绩之间是有比较的，这种“搭便车”效应就会消失了。

没有人比领导者更依赖属下

人们把幼稚园中年龄相仿的男孩和女孩分成12个小组。由于经常在一起进行游戏，这些小组各自养成了某些习惯，组员们也感受到强烈的集体归属感。简言之：他们形成了自己的文化。这时实验者特意为每个小组指派一名新“领导”，被挑选当“领导”的是年龄较大的孩子，之前他们在自己的组中进行游戏时，表现得十分积极，且具有领导者的气质。在新的小组中，这些“领导”依然能保持他们的位置吗？

小组同化了新领导

调查结果出人意料：新“领导”对小组的生活并没有起任何作用，相反地，小组靠自己保留下来的规范与原则把新“领导”同化并吸收进来了，就像海绵吸水一样。因为小组给新“领导”出了一道选择题：接受小组的习惯，或是一事无成。

“郝曼式”领导规则

针对领导者常常依赖于属下这种司空见惯的现象，乔治·卡斯帕尔·郝曼提出一种新的领导规则，这就是后来的“郝曼式”领导规则：“领导只有比其他成员更严格地去遵守团队的习惯与行为规范时，才能在团队中发挥出他的领导作用。领导不是团队中最自由的人，而是最受约束的人。”领导必须公开地表示“我们是一家人”，让团队成员相信他能够理解团队的愿望，继而能贯彻团队的目标。这是真理，但又不是完全的真理，因为郝曼关于领导对团队的依赖性这一现象的阐述有点夸大其辞——这条规则无法解释许多领导滥用职权的现象。



为什么领导可以特立独行

在下属的眼中，一名真正的领导者必须要比下属“高明”，也就是说他要能做到那些下属暂时还没有能力做的事。作为一位领导者，如果他具备这种优势，而且也得到了下属的肯定，那么他所领导的这个团队就会给予他比别人更多的信任和行事自由。上司某些新的、令人惊讶的，或许起初还是不被人理解的行为方式，也会得到团队的欣允，即使这些行为方式偏离了团队原来的既定原则。

有怪癖的领导者

埃德文·郝兰德尔用一个非常复杂的概念对这个现象进行了解释，这个概念叫做“对怪癖的信任”。这种信任表现在下属相信领导者有能力并准备来解决问题，比如现有的债务清偿、企业的生存和工作岗位的保障等。怪癖指的并不是那些愚蠢的领导者，而是领导者个人具有的独特性格特点。下属或许会认为，上司的这种特立独行也许对下属们来说有更深的意义和更大的益处。

领导者的怪癖不仅仅只会出现在小型的团体中，在大型的社会单位和企业中，很多领导者也都承认自己有怪癖。

地位相近的才是敌人

科奈尔维勒是波士顿北部的一个贫民区，这里的居民主要是一些贫苦移民。对这儿的失业青年来说，一个由13个人组成的“帮派”，甚至比家庭和工作更为重要。

在这些“帮派”中，体育活动具有极其重要的地位，比如棒球或保龄球等。对于“帮派”成员来说，谁的体育能力强，谁的地位就高。但如果一个不受重视的成员在体育比赛中获得了与他地位不

相符的骄人战绩，那么其他的成员并不会对他抱以赞赏和敬佩，相反地，他们还会冷嘲热讽，甚至是惩罚，直到“进步”的成员重新退回到与他原来地位相符的水平。显而易见，地位规定了人们必须要具备与其地位相符的行为。

而年轻人总是将那些与自己地位相近的人视为敌人，不会把那些特别不如自己的、或特别强于自己的人当做对手。

集体友爱来自于一致对外

151

对内友爱， 对外仇视

敬爱的读者们，下面我要讲的这点或许会令你失望，但这是你必须了解的：只有在集体共同的外部敌人最强大时，集体内部的友谊才会变得最牢固。被美化的集体友谊，通常都是用外部的敌人换来的。

在一次野营活动中，一群12岁大的美国男孩互相认识了，他们都来自生活富足的中产阶级家庭，而野营的地点是一个偏远的、山青水秀的地区。

阶段一： 充满离别伤感的友谊

这群年轻人在活动和游戏中相处得非常融洽，并成为了好朋友。三天后，分别问他们，谁是他们最好的朋友，孩子们都说出了自己的好朋友。之后，领队把这群孩子分成两组。这时，他们发现有2/3的好朋友都分到了另一个组。

阶段二： 友谊剧变

为了迅速克服这种好友离别的伤感，领队们分别带领这两个小组



进行了一次露营，这可是所有孩子都期望的冒险。两个小组很快就分配好了各自的角色和任务，还分别给自己的小组取名叫做“喇叭狗”和“红魔鬼”。小组成员把他们游泳和钓鱼的地点看做是一级机密，且在自己的衬衫上画上了小组的标志。五天之后，95%“红魔鬼”的成员和88%“喇叭狗”的成员都把小组的组员当做是自己的好朋友。与阶段一相比，孩子们之间的友谊发生了巨大的变化。

阶段三：“喇叭狗”和“红魔鬼”开始对立

当两组进行诸如拔河这样的游戏或竞赛时，每个小组的成员都为了自己小组的胜利而齐心协力，与此同时，两个小组之间产生了明显的紧张气氛和敌意，因为得分较高的小组组员都将得到一把小刀作为奖励。双方的比赛一开始还算公平，但没过多久双方就开始相互谩骂，甚至在午饭排队时，两个小组还出现打架斗殴的现象，孩子们将吃剩的饭菜扔向对方，有个男孩还掏出小刀，幸好领队及时发现并制止了。后来，两组人还互相抢夺和烧毁对方自制的队旗。一个男孩想站出来调解一下，得到的却是一阵乱打。

“喇叭狗”与“红魔鬼”之间的冲突很快达到极可怕的程度，以至于研究者不得不终止实验，并着手寻找使两个小组化敌为友的方法。观察显示，一个小组对另一个小组的言语攻击达到最激烈的时候，也是小组内部“集体意识”最强的时候。

有效的解决方法

什么方法能使“喇叭狗”与“红魔鬼”不计前嫌、重修旧好呢？无论是一方不带任何感情色彩地去“通知”另一方和好，还是双方代表就此问题进行协商，似乎都无法解决两者之间的积怨。惟一有效的办法是：创造一个双方都认为值得去追求的更高目标，而且这个目标

还必须是要在双方的合作下才能达到。当“喇叭狗”和“红魔鬼”开始着眼于更高的目标时，他们发现仅仅依靠自身的力量和才干是无法办到的，就开始团结在一起，为达到更高的目标而共同努力。

阶段四：更高的目标与共同的努力

这个所谓的“更高目标”来自野营活动领队一手策划的“断水”事件和“电影放映”事件。

孩子们为了摆脱被人为设置的困境，需要各方的援助。首先是野营地的供水卡车陷在泥沼里，两个小组必须合力拉住那根之前在激烈的拔河比赛中用过的绳索，才能把车从泥沼中拖出；另一个目标是他们想租一部影片到野营地放映，但是他们任何一方的钱都不够，只有两组一起凑钱才行。因此，只有当两个小组得到了共同的任务，又必须通力合作时，他们之间的敌意才会迅速减弱，而友爱也就随之增加。一系列的突发事件和同处的困境，使他们之间的冲突趋于平和，相互谩骂的情景也不见了。他们之间建立起一种跨越组别的友谊，在惜别的夜晚，双方轮流表演节目，而且在返程的路上，他们还一致要求坐一辆车回家。

如果能设法把对立的双方团结在一起，并为他们设立一个更高的目标，就能化敌为友。但是这里面有个前提，就是这个目标必须在双方的合作下才能得以实现。如果做不到这一点的话，不仅不能解决他们之间的冲突，还会激化矛盾。

纽约，没有一扇打碎的窗户

罪恶向美好的转变

拥有 700 多万居民、杂乱无章、不可驾驭——这就是纽约。纽



约曾是罪恶的代名词，充斥着组织犯罪、毒品交易、贪污腐败的警察等等。时代广场旁的脱衣舞厅、散发着小便味的房屋门口、躺卧的醉汉和吸毒者、人行道和月台上流浪汉用硬纸板粘贴起来的简陋住处、脏兮兮的公园和街道、地铁里值勤的警察、墙上绵延不绝的涂鸦、红绿灯十字路口处擦撞或拦车的手，那时的纽约曾是最令人恐怖的地方。

而今天我们看到的是一个“新纽约”——干净、安全、愉快。对此国际上的赞扬报道比比皆是，让这个古老陆地上的政治家们喜出望外的不再只是美国的经济成就。

让欧洲人仅剩的优越感也逐渐丧失的是：近几年，美国各大城市的犯罪率正在急剧下降，而欧洲却朝着相反的方向发展。我们不禁要和那些专家一起讨论：美国佬是怎样做到这一点的？

不仅仅是一扇打碎的窗户

美国低收入区的市容面貌与相关城区的犯罪率之间存在着某种联系，比如一扇没有修补好的破窗户正是无人关心整洁的一个标志。如果一幢建筑物的窗子被打破了，却没有人去修理，那么过不了多久，所有的窗户都会被打碎，那些想抢劫的人进入破窗的房屋就如踏入无人之境一般。这样发展的结果就是犯罪率升高，先是小偷小摸，后来将是各种严重的刑事犯罪。

因此为了打击犯罪，所有被打碎的窗户都应该立即得到修缮。为了维护正常的秩序，哪怕是最小的违法行为也绝不能姑息。警察应该从“破窗效应”中学到新的策略：保证不让任何一扇窗户被打碎，也就是说对于一些小的犯罪行为也要严厉惩罚，以阻止犯罪的泛滥。

纽约毫不姑息犯罪行为

如果房间有一扇破碎的窗户未加修补，这就意味着同意让闹事者来进行破坏，最后所有的窗子都不能幸免。同理，原本井然有序的城区可能会在短短几个月内变得混乱不堪。在“破窗效应”的背后隐藏着这样一种思考：为了维护令人愉悦的、生活质量提高的、没有犯罪的城市秩序，必须先要排除住宅区的老问题，比如乞讨、在公共场合小便、醉酒、吵闹、涂鸦以及逃票等各种各样的违规行为。在此思路下，纽约的犯罪率3年之内（1994—1997）下降了37%，杀人犯罪率甚至下降了50%。

面对凶案，为何我们会像看台上的观众

凯瑟琳·吉诺维斯凶杀案

当公众场合中发生袭击、抢劫和谋杀等暴力犯罪时，人们常常只是袖手旁观，而不是挺身相助。在这方面，最令人震惊的事件就是发生在纽约皇后区的年轻女性凯瑟琳·吉诺维斯身上的凶杀案。

凶手竟然三次返回

1964年3月27日的《纽约时报》报道说：在半个多小时里，一名凶手在库尔花园内3次袭击同一位女士，最后将她捅死，38名皇后区的居民目击了这一惨剧。整个事件过程中，凶手曾经有两次分别因为邻居的说话声和突然亮起的台灯被吓到而中断作案，但他回来后又找到了受害人，最终将她杀死。在这么长的时间里周围没有一个人想到要报警，直到被害人死后，才有一名目击者给警察打了电话。



没有一个人帮忙

当凯瑟琳·吉诺维斯遭到袭击的时候，为什么在长达 35 分钟的时间内，38 位目击者中竟然没有一位去报警呢？事后这些目击者才说出了他们袖手旁观的原由：

- “我不想和这件事扯上关系。”
- “我们还以为那是情侣间的争吵呢。”
- “老实说，我们害怕。”
- “我不想让我的丈夫卷进这件事中。”
- “我太累了，于是就又回去睡觉了。”

袖手旁观意味着缺乏责任心

在危险情况下，周围的人袖手旁观的行为与整个群体的行为准则是相关的。在凯瑟琳·吉诺维斯的案件中，每个目击者都观察过对面房间内的人和灯光，并从中得知别人也都没有伸手相助。这可能使每个个体推卸掉自己的责任，而把责任平分到每一个人的身上。“别人会去帮忙的”，袖手旁观的人这样安慰自己。他们不承担任何责任——既不着手行动，也不插手干涉，更不采取有力措施。不幸和犯罪就这样在众目睽睽下发生了，凶手一次又一次地施暴，而袖手旁观的人就像坐在剧院看台上的观众一样。

脱离社会交往的狼孩

在狼群中长大的孩子

如果没有社会交往，人的行为将会怎样？一些关于从小生活在动物群中的孩子们的报道，引起了人们的关注。其中最著名的也许

就是生活在距米德纳普尔（印度）120 公里处狼群中两个女孩的故事。

这两个女孩一个大约是8岁，另一个约为1岁半，人们把她们分别称作“卡玛拉”和“阿玛拉”。究竟她们是如何来到山洞和狼群生活在一起的，人们还不清楚。附近村庄里，似乎也没人知道这两个女孩是谁，或她们之前和别人在一起生活了多久。人们认为这两个女孩很有可能在很小的时候就和狼群生活在一起，并且是由狼群喂养大的。

人们发现“卡玛拉”和“阿玛拉”的时候，她们不会说话，只能发出低沉的隆隆声和响亮的尖叫声。她们的举止和行为更像动物的举止和行为：比如像狼一样在地上撕咬东西吃，而且几乎不使用双手；比如不会直立行走，只能四肢着地奔跑。据报道，她们被发现的时候，眼神里流露出极度的惊恐。为了保护自己，她们不停地乱撕、乱咬、乱抓。发现这两个女孩的村民们，将她们带到一位叫做西恩的传教士那儿。这位传教士做了很多努力，决心将她们从赤裸的动物转变成文明的人类。

狼孩 “卡玛拉”

“阿玛拉”在被发现后不久就死去了，而“卡玛拉”则活下来了。西恩先生在照料她时，记下了关于她的日记，并拍下了几张她像动物一样姿态的照片。在被带到传教士身边后的很长一段时间里，她还保留着与狼一样的行为方式。她可以四肢着地快速奔跑，毫不费力地抓住兔子并将猎物生吃；在夜晚她常像狼一样大声吼叫，但却不能发出人类语言的任何一个音节；开始时，她一直拒绝穿衣服；对于其他孩子，她根本没兴趣，除非是和处于爬行年龄的孩子在一起时，她才会和他们一起来回爬行，然而当这些小家伙做出一些不



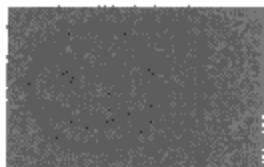
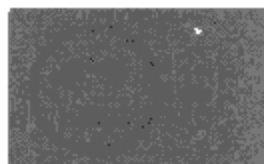
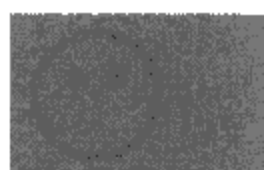
寻常的举动时，她就会打、咬或抓他们。经过9年悉心的照料和教育后，她学会了一点点的词汇（17岁时会50个单词）。她还学会了直立行走，吃煮熟的饭菜和穿衣服。最后她还学会了哭和笑，学会了表达人类的感情，但她却永远达不到与她年龄相符的正常水平。

儿童的早期社会交往

只有当自己的孩子丢失以后，母狼才会去照顾别的孩子，而且母狼给自己孩子哺乳的时间大约只有两个月，所以“卡玛拉”在婴儿时就必须找到可以哺乳她的母狼。在这样的命运安排下，她依然能存活下来，这不得不说是一个奇迹。就算是那些对狼孩的故事持怀疑态度的人，也不能否认，“卡玛拉”和“阿玛拉”在还很小的时候就脱离了人类社会，并因此失去了人际交往。种种猜测容易使人想到，这也许是两个被绝望父母所抛弃的低智商孩子，并因此在与社会隔绝的环境下长大。但是人们从她们与动物相似的行为中断定：如果脱离社会交往，那么要发展到人类的行为能力是不可能的。

第 8 章 身边的动物效应

- ② 猴子们为什么要群居？
- ② 为什么小雁鹅会管第一眼看见的生物叫“妈妈”？
- ② 蜜蜂是按习惯行事的动物吗？
- ② 神马“汉斯”的故事。



小猫觅食的启发

“学习的动力是成功”这一言论的理论基础，来自美国心理学家桑代克对关在笼子里的小猫所进行的研究。桑代克将一只饥饿的小猫关进笼子，笼子的门可以通过开关来打开。小猫能够看得见笼子对面，正摆放着香喷喷的食物。

小猫是怎样吃到食物的

桑代克通过观察发现，这只小猫在经历了一连串失败的尝试后，偶然间碰到了开关并取得了食物。接着，桑代克再把小猫关到笼子里并重复多次，最后小猫一进入笼子就能打开笼门拿到食物。桑代克认为，小猫之所以不断地学习利用开关打开笼门，是因为它受到了“成功”的诱惑，这里指的“成功”就是笼子外面的食物。

猴子为什么要群居

猴子群居是因为性吗

以前，人们普遍认为猴子群居的主要原因是因为性的需要。但现在，研究者更倾向于这样的看法：在猴子群居生活的决定因素中，性的作用只占很小的一部分。为什么这样说呢？首先，对于性成熟的母猴来说，她们的性潜伏期为7个月。当交配期过后，猴子们依然继续其群居的生活，母猴并不会离开猴群。

猴子的群居生活

因此，动物保持固定成员的集体生活模式的原因，并不能单纯



地以性来解释。猴子们之所以生活在一起。最主要是为了捍卫它们的生存空间，共同对付不速之客的人侵。当危险来临时，猴群中的成员彼此发出警告。对于每一只猴子来说，群体的团结就意味着更大的生存机会，否则它们早就被别的动物杀死了。

一旦个别猴子因为疾病或迷路的原因与群体分开，其他的猴子即会发出绝望的、尖锐刺耳的叫喊声，呼唤它的同伴。

小雁鹅盲目地跟从别人

奥地利著名的行为研究学者康拉德·洛伦兹（1903—1988）发现了一个令人惊奇的现象：刚刚破壳而出的小雁鹅第一次尝试走路时，不一定跟着它的妈妈，而是盲目地跟着任何站在它身旁的生物。

小雁鹅的早期铭印

这种早期的“铭印”现象，描述的是一种瞬间的学习行为：如果让一只刚出生的小雁鹅先与人接触，之后再将它放回同类中，那么它会拒绝与雁鹅妈妈待在一起，而是跑到第一眼见到的那个“妈妈”那儿，或者干脆跑到一个恰好路过的人那儿。康拉德·洛伦兹就为小雁鹅扮演过无数次“妈妈”的角色。

“铭印”与其他的学习过程有以下4点不同：

1. “铭印”只发生在某一特殊的关键性阶段（对雁鹅来说，大约在出生后的16个小时左右）；
2. “铭印”是不可逆转的，也是不可能消失的；
3. 在固定的行为模式表现出来之前，“铭印”就可能受刺激而固定下来（比如早在动物性成熟之前，性对象就已经通过

“铭印”不自觉地确定下来)；

4. “铭印”涉及的不是个体，而是与个体相似的整个群体（小雁鹅的“铭印”不只针对洛伦兹一个人，而是广义的人）。

这种形式的“铭印”是否也会在哺乳动物或者人类身上存在，目前尚无定论。虽然发生在人类身上的领导和追随现象，并非像小雁鹅那样一成不变，但是有的现象还是很值得琢磨：如果您先认识了某个人，而且您常常在这个人周围逗留，那么这个人也会与您更接近，日后的相处可能会更长。

蜜蜂是按习惯行事的动物吗

蜜蜂喜欢蓝色或者黄色的花朵。如果蜜蜂一开始停留在蓝色的花上，那么它以后就会一直光顾蓝色的花；如果它一开始飞到黄色的花上，那么它以后就会一直在黄色的花朵上采蜜。研究人员通过对3 020只蜜蜂飞行线路的观察发现，只有17只蜜蜂后来的线路与最初的不同。像人类一样，蜜蜂也是喜欢按照习惯行事的动物。

鸡群的啄食秩序

在鸡群的啄食过程中，鸡王站的位置是最高的，它用力地拍打着翅膀，准确啄食玉米，并且还有允许其他鸡只啄食的权力，这样可以避免小鸡们为争夺一只蚯蚓而互相争斗。这种啄食秩序最常见于饲料投放时，它决定了饲料的分配。作为“统治者”，鸡王在啄食的时候，比“下属”享有优先权，而其他鸡只不仅会把啄食的位置让给鸡王，甚至还会将自己啄起的食物让给鸡王。



鸟群中的领路者

在一个三角形的飞鸟阵中，决定着飞行方向和速度的是位于带头位置的鸟。它们往往都更强壮、更有经验，而且它们的直觉也更为可靠。溃散的鸟群或者脱队单飞的鸟，大多是无助的，因为它们没有领路者。

鼠群也怕密度过高

人口密度过高，意味着粮食、水等自然资源和生活伴侣的缺乏甚至耗竭。同样地，动物世界里也存在着这样的问题。比如笼子里的老鼠数量如果过多的话，就会导致老鼠肾上腺的明显增大（处于紧张状态的标志），其后还会出现性早熟、性变态、繁殖减少、流产、寿命缩短、雌性鼠母爱的减少，甚至还会造成巢穴的崩溃。如果将过多的老鼠放在4个相通的笼子中，并任其到处乱跑、撕咬或者聚集的话，那么这些老鼠最后将会扎堆，挤在4个笼子的1个中。

老鼠的后代：聪明的更聪明，笨的更笨

R. C. 特莱恩在加州大学曾用大鼠进行了一系列的“迷宫实验”，其中有一个是以142只成年雄性和雌性老鼠为基础进行的：每只老鼠必须在由17个部分组成的迷宫里跑上19圈。结果显示，最聪明的老鼠出错不到14次，而最笨的老鼠的错误则达174次。接着，特莱恩让最聪明及最笨的老鼠们分别进行交配，而不再对其余的老鼠做实验。接着他将老鼠交配后生下的下一代再次放到同样的迷宫中进行实验。最后，根据这些老鼠的表现，再让最聪明和最笨的老鼠们分别进行交配。

当实验进行到第9代时，聪明的大鼠和愚笨的大鼠之间有了明显的差别——聪明的更聪明，笨的更笨。

神马“汉斯”

20世纪初期，一位名叫冯·奥斯腾的古怪先生，在德国引起了轰动，一切都源于他所饲养的一匹神马——“汉斯”。这匹马能够正确地演算数学题，包括开平方。更为神奇的是，“汉斯”还会阅读书籍，并猜出音乐的和声。“汉斯”简直就是无所不能，在回答问题时，它会用前蹄敲打地面来表示答案。

聪明的马

“汉斯”能够认出所有德国钱币的面值，玩牌对它而言也不陌生。它还能记住当年的所有日历，几乎能回答所有的问题，例如：“如果一个月的第8天是星期二，那么下一个星期五是几号？”此外，它还会回答这样的问题：“7点35分，时针在哪些数字之间？”或者“如果分针现在指着22分，那么它跑多少分钟后将到达45分？”“汉斯”还能在几天后，将“桥梁和道路被敌人占领”这样的句子，按照字母的顺序，用敲击该字母所在数位置的方式复述出来。

一只动物竟然能够具有这样的神奇能力，这自然让人激动，尤其是当这些都是在没有作假的情况下进行时。奥斯腾先生为了证明“汉斯”表演的可信性，所有演出都是分文不取，甚至同意在自己不在场的情况下，让人们在马进行全面的检查。

一个由当代知名科学家组成的委员会，也无法解释这匹马的神奇能力。所以，委员会在一份鉴定书中宣布：“这匹马所涉及的是一个与现在……完全不同的……事实……，所以我们还需要进行更深

人的研究。”但这个谜底最终还是由奥斯卡·普冯斯特解开了。



神奇源自对提示的敏感

当“汉斯”的眼睛被蒙住时，它会明显地表现出不安，并且用前蹄不停地敲击着地面。而当“汉斯”能够看见提问题的人，但是提问人并不知道答案时，“汉斯”也会有类似的表现。普冯斯特由此断定，“汉斯”一定是在提问者某个特定的、非言语提示动作的引导下做出正确的回答，而不是真的明白那些问题。后来所进行的实验也证明了这一点：在没有提问的情况下，如果实验负责人点点头，“汉斯”也会用前蹄敲击地面，而哪怕是轻微的扬头、眉毛的抖动，也都会使“汉斯”停止敲击，甚至当提问者的鼻孔扩大时，“汉斯”也会据此认为自己已经完成了任务而停止敲击。

多年的训练使“汉斯”对于人们那些下意识、或者是难以觉察到的提示动作变得十分敏感，以至于人们把它称为是一匹神马。但是马的主人冯·奥斯腾先生却始终不相信普冯斯特做出的概括性解释。在研究结果公布不久后，冯·奥斯腾先生就痛苦地离开了这个世界。

其实，生活中有许多像“汉斯”这样聪明的人。往往通过察言观色，他们就能轻松地在纸牌游戏或其他游戏中获得胜利。

狒狒的警报

当危险来临时，动物们通常会发出尖叫。对狒狒的研究发现，雄狒狒和雌狒狒在发出第一次警报时，并没有什么区别，雌狒狒尖叫的次数也并不比雄狒狒多。但是在发出第一次警报后，它们的表现就不一样了：雌狒狒的尖叫更为频繁，特别是处在规模小的群体

时。因为在规模小的群体中，雌狒狒所受到的威胁是最大的。

无助的小狗

本实验分两段进行：第一阶段，实验者将狗置于一个完全无法逃脱的情境，然后施予电击，电流强度将引起狗的痛苦，但不至于伤害其身体。电击引起狗的惊叫与挣扎。实验的第二阶段，他们将这些遭受过电击的狗和没有遭受过电击的狗关在同一个笼子里，笼子中间立有隔板，隔板的一边有电击设备，另一边则没有，狗可以毫不费力地跃过隔板逃到没有电击的一边去，而且实施电击前有警报信号，如嗡嗡声或开灯。

我们将之前没有受过电击的狗称为“控制组”，受过电击的称为“实验组”。在实验的第二阶段，“控制组”在受到第一次电击后会表现出惊恐，但是它们很快就学会了在看到电击警报信号后（条件刺激），逃到笼子的另一边以躲避电击。

与此相反的是，在实验的第二阶段，“实验组”的狗在受到第一次电击时就表现得非常被动。它们并没有表现出任何特别的逃生行为。相反，它们任电击摆布，接受电击的痛苦，纵有逃脱的机会，也不肯去尝试。它们似乎认为自己还在实验的第一阶段呢。学者们把这种现象称为“习惯无助感”。

变异和淘汰

达尔文研究得出的结论是，大自然中只有两种生存规律：淘汰和变异。淘汰是自然选择，变异则是对自然环境的适应，也就是说“适者生存”。

○ 淘汰（自然选择）：在大自然中，有些种群的生存和繁衍能



力要比其他的种群强。面对诸如恶劣气候、食物缺乏或天敌等外部影响时，它们依然能够繁衍出数量庞大、生机勃勃的后代，对于其对手来说，它们具备了更强的“活力”而不会被淘汰。举个例子，据说摩洛哥国王默雷·伊斯迈尔（1672—1727）生了1 000多个孩子，而他王宫里的那些太监则根本无法有后代。

- 变异（适应自然）：生物在身体和行为上都拥有一些与其特定生存环境相符合的特征，而这些特征会遗传给后代，在这个事实的基础上就产生了适应自然的能力。“活力”越强的动物，其适应自然的能力也越强。举一个例子，为了在不同环境下寻觅食物，燕雀的喙会发生变化：加拉帕戈斯群岛上的燕雀本来和其他地方的燕雀一样是吃植物种子的，但由于岛上缺乏植物，它们不得不到树上去觅食昆虫，这使得它们喙的形状随着时间的推移发生了变化，看上去都有些像啄木鸟了。但如果它们不做出这样的改变，就不能适应这样的自然环境，自然也就无法生存下去了。