

合情合理地获

取资源和人脉

如何



How to
Get People to
Help You

正确



求助

Heidi Grant

后浪出版公司

[英] 海蒂·格兰特 著

罗敏 译

民主与建设出版社

只需四个步骤，让别人心甘情愿帮助你

与其为难自己，不如及时求助

求助是现代社会的底层能力

哥伦比亚大学心理学家数十年研究成果精华

REINFORCEMENTS

如何正确求助

[英]海蒂·格兰特 著
罗敏 译

版权信息

书名：如何正确求助

作者：[英]海蒂·格兰特

译者：罗敏

版权：后浪出版咨询（北京）有限责任公司

目录

第一部分 求助是一件极其糟糕的事情

第一章 这让我们很是难受

你的大脑，真的很疼

地位受到威胁的痛苦

确定性受到威胁带来的痛苦

自主威胁带来的痛苦

关系受到威胁带来的痛苦

公平受到威胁的痛苦

第二章 我们认为别人会拒绝我们

低估这些说“不”的人的帮助性

第三章 我们认为向人求助会让我们不那么讨人喜欢

我们低估了给予帮助给人带来的愉悦

帮助能够让人心情愉悦

帮助让事情变得不那么可怕

更多帮助=更高的生活满意度

第二部分 如何寻求帮助

第四章 寻求帮助的内在矛盾

四种对求助可能出现的反应

反应1：“不”

反应2：沉默

反应3：勉强同意

反应4：欣然同意

不得不帮忙vs心甘情愿帮忙

我以我自己的方式

我以你的方式

我们是怎样无意间让别人被迫提供帮助的

你能帮我一个忙吗

你亏欠于我

第五章 得到帮助五个步骤

第一步：帮助者需要了解到你可能需要帮助

障碍：人们不会在意身边发生的一切事情

第二步：帮助者需要知道你渴望得到帮助

障碍：人们不会读心术

第三步：帮助者需承担起帮助你的责任

障碍：很多人都可以帮忙，为什么是我

第四步：帮助者需提供力所能及的帮助

障碍：人们可能会忙得抽不开身

第六章 不要让求助变得怪异

让帮助变得怪异的方式

过分强调同理心

不停地道歉

使用免责声明

强调帮助者会很喜欢帮助你

轻描淡写你的需求

提醒别人他们欠你一个人情

谈论他们的帮助对你多有用

赞美别人

自我受益

任何奇怪的请求都可以以一种不奇怪的方式提出

第三部分 创造乐于助人的文化

第七章 内部圈子的强化

你看起来像一个.....

你属于群体内还是群体外

从外部成员到内部成员

使用“一起”这个词汇

强调共同目标

找到共同的（群体外）敌人

谈论共同的经历和感受，而不是共同的客观特征

第八章 积极认同的强化

了解你自己

评价你自己

尽管如此，我还是很棒

若非天恩眷顾.....

为自己开脱

跑开

不，说真的，我很棒

帮助你说明我什么

重要的是帮助者的认同感，而不是你的

欧比旺·肯诺比，你是我唯一的希望

第九章 有效性强化

一切都关乎影响力

看到自己提供的帮助富有成效你才会提供更多（以及更有效）的帮助

怎样增强帮助者的效能感
我们都犯了同样的错误

致谢

第一部分

求助是一件极其糟糕的事情

第一章 这让我们很是难受

点慎淡欠十_手，狼妇欠部悠逻座州锚逻堂麻_时 萝休_人 记烈妈了顿。

点慎淡欠十_手，狼妇欠部号创裘括棒_当 州锚在_到 辈切住才。

胡爱蝇胡术_当 雷务吁神_人 创批阅逻商拟南尾脚饱胡术十_手 以。

——丢控桑·绞闪糖 (Alina Tugend)，“耻学烈顿狼创_困棒》”，《正送_时 五》

胡镇十在戒首幻拙谁稿_了。

——心 掌订座稍米描·米 吝垂拿栏 (Stanley Milgram) 萝南纵八找记烈_让 黑

凡妮莎·博恩斯 (Vanessa Bohns) 是康奈尔大学组织行为学的一名教授，他与斯坦福大学的长期合作伙伴弗兰克·弗林 (Frank Flynn) 一起，数年间一直致力于研究人们如何寻求帮助——或者更确切地说，为什么人们如此不情愿向别人求助。她的研究通常是让参与者去接触一些陌生人并向他们寻求帮助，这些请求通常是一些无伤大雅的事情：填一个简短的问卷调查，指引一下去校园的某一座建筑物的路，借电话用一会儿。并没有让他们提出借一大笔钱，一滴血，或者一个长子这样出格的要求。然而，正如博恩斯所言：“只要我们告知所有这些实验参与者他们必须要做的事情，他们便面露担忧、焦虑和恐

惧。整个房间的氛围都改变了，就像这是我们能让他们做得最糟糕的事情了。”¹

无论你认为加入博恩斯的某一项实验是一件多么糟糕的事情，对于20世纪70年代的斯坦利·米尔格拉姆开展的“地铁研究”来说，这都不算什么。（印象中他可能是一位具有争议的心理学家，他最著名的研究——要求受试者给别人施加他们认为会危及性命的电击——彻底改变了我们对权力服从的理解。很明显，加入米尔格拉姆的任何一项实验都不会是一个令人愉悦的事情。）

有一天，听到年迈的母亲向自己抱怨地铁上没有人愿意给她让座，米尔格拉姆便想知道，如果让一个人去向地铁乘客寻求让座的话，会发生什么样的事情。于是，他招来他的研究生们一起探究这一结果。他让学生们坐上纽约市拥挤的地铁，并随机向别人请求让座。

好消息是：68%的人愿意让座。坏消息是：进行这项研究是他的学生们迄今为止一生当中最糟糕、最痛苦的经历之一。其中一名学生凯瑟恩·克罗（Kathryn Krogh），是一名临床心理医师。他回忆起当他第一次走近一个乘客时，胃部就感到不适。另外一个学生莫瑞·希尔法（Maury Silver，我以前的教授）只成功地提出了一次让座的请求：“我开口向这个男士询问他是否可以给我让座。不幸的是，我开始脸色苍白，头晕目眩，他赶紧站起来，让我坐上了他的位置。”²

米尔格拉姆不敢相信学生们竟有如此大的反应，于是他决定亲自在地铁上试着让别人给他让座。他被自己感到的不适程度震惊到了，他吓得呆住了，尝试了好几次才说出话。“想让这个人给我让座，我需要表现得我这个请求是合情合理的，这让我很崩溃，”他说，“我把头埋在膝盖里，脸色逐渐惨白，我不是在演戏，我真的感觉自己快要死了。”³

虽然向别人寻求一点小小的帮助也会让我们大多数人感到非常不舒服，但是当今的工作却要求我们比以往更加依赖合作以及别人的帮助。无论你是初级新人还是来自最高管理层，没有人能够凭空获得成功。多功能型团队、敏捷项目管理以及矩阵制、层级制逐渐弱化的组织结构意味着我们都在更多地进行合作，而且不得不去忍受经常寻求别人帮助而带来的小小折磨。并且，我所谈论的帮助不仅仅局限于来自同事、同行之间的帮助。如果你是一个领导者，你同样需要知道如何引导和协调你所领导的人给予你帮助和支持，可以说，这就是管理的概念。

但是，我们不愿去求人相助，这就意味着我们得不到我们需要的资源和扶持。让事情变得更为严重的是，关于如何才能让别人更有可能提供帮助，我们的直觉往往是大错特错的。我们支支吾吾，以一种歉意的方式去求助于人，这可能让别人更不太可能给予我们帮助。我们讨厌强迫于人，却不经意之间给了别人一种强迫感。

对于求助，存在一个内在的矛盾性：虽然出于自愿并热情地帮助别人能够让帮助者感觉良好。但是研究者也发现当人们感觉自己被强迫时（当他们被指示去帮助别人时，当他们认为自己“应该”去帮助或者他们觉得别无选择只能提供帮助之时），这种提供帮助带来的情感效益便消失不见了。⁴

换句话而言，个人的主体性（你帮助别人是因为你的意愿），对于我们收获帮助别人而带来的心理效益是必不可少的。当你不是真的很想帮忙时，除了想尽快结束和不费力气之外，你什么也收获不了。比起其他，就是这么简单的事实，让我想写下这本书。

谁也不能够单枪匹马，我们都需要别人的扶持和帮忙，需要别人给我们收拾残局以及关键时刻助我们一臂之力。而且，人们也比我们认为的要更加乐于相助。但是在很多情况下，我们寻求帮助的方式会

让人有一种强迫感，让别人不能真正地给予他们想给我们的帮助——也让这场相助变得毫无意义。

为什么人们帮助我们之后，不能在离开时对他们自身以及世界都感觉更为良好呢？我认为，这主要归咎于我们。如果你即将要别人牺牲他们宝贵的时间和精力来帮助你，那么你至少应该保证帮助你会让别人感觉更加良好而不是更糟糕。

但是，我们不是生来就知道如何让别人尽最大努力帮助我们，并且能确保他们能够最大地受益于这次帮助。在接下来的几章中，我们将谈到想让别人能够热切地应你所求，需要创造恰当适宜的氛围并且以一种喜闻乐见的方式去提出你的需求。

我之所以给这本书命名为《如何正确求助》（*Reinforcement*）^①，是因为“reinforcement”这个词有两层含义，而且每一层含义都涵盖了求助的要义。

“reinforcement”通常被定义为一种强化的过程或者行为。但是，在谷歌里面它还有两个更为具体的次级含义：

违戴州锚郁违何叶 《

（蹠限组妈夜措州锚律畅十呻看）庭症、漂导谨青^观 欧
州锚衡耻枝看。

完成一项工作所需要的“援军”正是我这本书需要解决的基本问题。如若要充分发挥自身潜力——无论是职业还是个人的，你得明白如何在需要的时候招募这些援军。对于我们很多人来说，这个“在需要的时候”更确切地说是指每天。

第二个定义——行为模式的增强，心理学家更多倾向于使用这一术语的这层专业含义。著名的有伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳（B. F. Skinner），他曾称这种强化的使用可以使特定的行为更接近于一种操作性的条件反射。虽然人类并不会像斯金纳实验室里的鸽子或者老鼠一样做出完全类似的反应，但是操作性条件反射的基本原理（一些特定的后果或者奖励能够让我们更有可能想去从事某一行为，比如说帮助别人。）却是完全正确的。

本书由三大部分构成。第一部分主要深入探讨为什么我们普遍讨厌向别人求助。求助的首要也是最主要的障碍来源于克服普遍存在的对求助的恐惧。你将会了解到为什么我们对求助的恐惧会是如此地具有误导性，尤其在对于何时以及为何我们会低估自己得到帮助的可能性方面。同样，你也会了解到为什么坐等别人来帮助我们是徒劳的。

在第二部分，我主要阐述了正确的求助方式，以及列出了不仅能够提升获得帮助的概率而且也能够让帮助我们的人为这么做感到内心舒适的实用技巧。我也会涉及人们想从你身上获取的各种基本信息，因此他们才有可能提供更为有效的帮助。你将会了解到强迫性救助（因为各种原因，人们感到别无选择只能帮助你）和自主性救助（人们提供救助时是真心实意的并且不会感到被逼迫）之间关键性的不同，以及陷入不同类别的救助，帮助者的幸福和快乐又是如何被左右的。

在第三部分，我主要探究了为什么援军（人）需要强化（动力）。了解如何去营造“我们”的氛围——让别人能形成良好的自我感受并且让他们能看到自己提供的帮助没有错付，这是一种获得高质量帮助的必要强化形式。如果我不是一名纽约的社会心理学家，而是硅谷行业这一类的人员，那我就会说本书是关于如何广泛地获取别人的帮助——如何去强化更多人希望看到的这种帮助别人的行为。这样，不用你问，周围的人就会更加主动地提供帮助。

难以接受的真相是：如果你在生活中得不到别人的帮助，你可能没有意识到这更多地要归咎于你自己。这可能听起来有些残酷，但是，我们都认定我们的需求和动机比实际表现得更显而易见，我们想说的和我们实际说出的都完美契合。心理学家把这种感觉叫作“透明度错觉”，也就是海市蜃楼，这很有可能源于你的周围并没有无用的懒汉——也就是那些对你是否需要帮助或者需要哪一类帮助一无所知的人。好消息是什么呢？我们能够轻松应对此类问题。只需要一点知识，我们当中任何一个人都有望得到我们急需的帮助。

在对美国电视档案的四个小时的采访视频中，我们节选了其中脍炙人口的片段，深受喜爱的儿童节目制作人弗雷德·罗杰斯（Fred Rogers）针对如何帮助孩子理解并且应对世界上时有发生可怕的事情提出了建议：当我还很小的时候，我经常看到新闻里发生可怕的事情，这时我的母亲会告诉我：“去找人帮忙，你总会找到那些愿意帮忙的人……如果你找人帮忙，你就会看到希望。”

这种绝妙的情感捕获到一个更加美好的真相：人类比实际更加愿意帮助和支持别人，并且，我们的生命也会因此得到无限的丰富。

你的大脑，真的很疼

人们通常会竭尽全力避免向别人寻求帮助，无论是何种形式的帮助，即使他们是真的很需要。我的父亲就好似这众多“男人军团”中的一个，他宁愿开车经过鳄鱼经常出没的沼泽地，也不愿向人询问回去的路。在手机还没有普遍安装谷歌地图之前，和他一起开车无异于一桩苦差。（他一定会说他没有走错路，只是“想四处看看”而已。）

要明白为什么向人求助会让人如此痛苦不堪，我们有必要深入了解一下人类大脑是如何运作的。你可能熟悉“他伤了我的心”和“被拒绝

的痛苦”之类的表达。你可能会对别人的批评感到像是“一拳打在了肚子上”一样难受。在仍属于较新颖的社会神经科学领域中，其中最有趣的一个观点表明我们大脑处理社会痛（与别人交往产生的不适）和对肌肉痉挛以及被踢到脚趾产生的生理痛的处理方式是一样的。也就是说，在以上这些修辞用法之下蕴含着更多我们未意识到的真相。

加利福尼亚大学洛杉矶分校社会神经学家纳奥米·艾森伯格（Naomi Eisenberger）的研究显示当人们经历社会痛和生理痛时都会涉及大脑的同一个部位，叫作背前扣带皮层（Dorsal Anterior Cingulate Cortex，缩写为DACC）。这个部位含有高浓度的阿片受体（负责接收疼痛和奖励），这比大脑的任何一个部位含量都高。在遭到拒绝或者不公对待时背前扣带皮层就会被激活，这和头痛的原理是一样的。艾森伯格和他的合作者内森·德沃尔（Nathan Dewall）证明每天摄取1000毫克的泰诺，持续三周后，和摄取安慰剂的对照组相比，人们遭受的社会痛明显减少了。吃止疼药会减少受试者面对每日遭受拒绝所带来的痛苦，你显然可以用这种方法同时解决心痛和宿醉。（无法想象为什么仍没有人以这一用途为卖点销售布洛芬。）

但是，为什么人类的大脑对心痛的处理和对断臂的处理是一样的呢？这是因为疼痛（来自生理的和社会的）是我们求生的一个重要信号。它提醒我们哪里出现了问题，可能是身体受了伤或者是与别人的关系遭到了破坏。而这两者，在整个人类历史上，是我们存活下来尤为必要的两个因素。另一个社会精神学家马特·利伯曼（Matt Lieberman，艾森伯格的丈夫也是她的长期合作者）在他引人入胜的著作《社会》中写道：“爱和归属看似可有可无，但是我们生性却极其渴望这种联系，因为它们和我们最基本的生存需求息息相关。”⁵

比起其他哺乳动物的后代，人类的婴幼儿生来就要更加无助和独立。对于成年人来说，尽管拥有一切聪明才智，在身体上，我们仍然不能像我们的灵长类近亲一样高大威猛，我们总是需要与其他人类团

结协作才能在世界上成功存活下来。遭受社会疼痛可能是大脑让你知道你可能就要被踢出群体的一种方式。

神经领导力研究所的创始人**大卫·洛克**（David Rock）数年间一直致力于研究并记录了几种特定的社会威胁，这些威胁能够引起疼痛反应，随之而来的便是一切不幸的后果。比如工作记忆的衰退以及注意力的丧失⁶。他将这些威胁划分为了五个类别。

地位受到威胁的痛苦

地位指相对于其他人来说你的价值或者价值感，它衡量你在这个群体中的声望——你身边的人是否尊重你。我们下意识总是在不断地进行比较，把我们和与我们与之一共事或者社交的人相比较。（研究表明，人们通常会使用一种心理学家称之为下行社会比较的方式换取地位自信——巧妙地将自己和境况不如自己的人比较，这样你就会感觉更为良好。）当你感到你的朋友或者同僚不尊重你，驳斥你或者忽视你时，这就会引起严重的地位威胁。

确定性受到威胁带来的痛苦

人类天生就有强烈的预见未来的渴望。我们想了解我们的身边正在发生什么，更重要的是，将要发生什么，这样我们好提前应对（或者不得已时好做好逃跑的准备）。在个人和职业的生活中，我们遭受的最主要压力是因为我们不断处于这样或者那样的人际关系的不确定性中。比如你不确定你和另一半的关系是否会持久，或者当你的公司和另一个公司合并时，你不知道自己是否还能保住饭碗。

自主威胁带来的痛苦

人们渴望能预见未来，紧随其后的便是对控制的欲望。很明显，仅仅只是知道未来将要发生什么却不能有效应对是远远不够的。心理

学家一直认为自主的需求（选择的自由以及做出选择后采取相应行动的能力）是人类典型的最基本的需求之一。当人们感觉失去控制时，他们就不仅仅是感受到短暂的痛苦——如果这个感觉延续得足够长久，那么他们将会长期遭受使人衰弱的抑郁症。

关系受到威胁带来的痛苦

关系指归属感以及与其他人的联系，并且，它可以说是大脑感受奖励和威胁最强有力的来源之一。社会心理学家们长期致力于研究人们对关系受到威胁（比如遭受拒绝）的敏感度。他们发现，一次微不足道、不带个人感情色彩的拒绝也会对人们产生深刻的影响。

以心理学家基普·威廉姆斯（Kip Williams）的研究为例，他使用了一个名叫网络掷球的电脑游戏。通常，由一个受试者告诉实验参与者，他将和其他两个网上的玩家一起玩虚拟的投球游戏。⁷ 他们唯一需要做的就是相互传一会儿球。但是这个游戏最后被人为操纵了——刚开始，三个人都相互传球，不一会儿，两个线上的玩家却只顾来回传球，完全把实验参与者排除在外。

你可能想谁会去在乎这个呢？这只不过是心理实验室里面一个愚蠢的游戏，对吗？错了，威廉姆斯实验研究的参与者在人际关系、积极心态甚至自尊心上都出现了极大的落差。对于网上两个玩家的拒绝，他们感到非常的不愉快，尽管这实际上也没什么大不了。这就是关系受到威胁的力量。

公平受到威胁的痛苦

人类对他们是否被公平对待尤为在意，以至于他们宁可为了公平而去接受不太乐观甚至完全消极的结果。关于人们在活动中对公平的需求，我个人最喜欢的例子是范式心理学中所谓的最后通牒博弈。

最为常见的版本是，人们两两配对，并要求分掉在他们面前的钱。研究者随意选中一名参与者的名字，并让他作为分钱的一方。分钱方可以随意分配给自己任何数量的钱，并把剩余的钱给对方。当然，他的搭档也扮演一个重要的角色，那就是他可以选择接受也可以拒绝分配给他的钱。如果他拒绝，那么双方都得不到一分钱。

从理性的角度来看，就算对方拿到的钱比分钱的人少，他们也应该接受这笔钱，有总比没有好。但是研究显示当分配极为不公时（比如分配额是10美元或者9美元/1美元而不是五五开这样的比例），对方几乎总是会拒绝接受这个分配额，尽管这意味着双方都得不到钱。当这个结果（尽管是积极的）看似不公，那么由它所带来的威胁将会产生意想不到的效果。

那么，既然了解了五种类型的社会威胁，你可能已经意识到为什么我们总是回避寻求帮助。当你开始向其他人寻求帮助之时，就是我们可能将同时遭受这五类威胁时。通过向别人求助，很多人至少会不知不觉中感到他们拉低了自己的身份并且招来别人的嘲笑或者蔑视，尤其是这种帮助的请求暴露了自身知识或者能力匮乏时。因为你不知道别人会如何作答，所以你的确定感被降低了。并且，对于他们的回答，无论是什么你都只能被动地接受，这就意味着你又交出了部分自主权。如果他们的回答是“不”，这就会被当作一种对个人的排斥，随之会带来关系威胁。当然，这个“不”几乎也必然会让人觉得受到了不公对待。

那么，人们像躲避瘟疫一样躲避求助就不奇怪了。相比之下，瘟疫似乎还没有求助那么危险。

请记住

◆ 寻求一点帮助的想法让我们大多数人感到极为不适，科学家们发现这会引发和生理痛同样真实的社会痛。

◆ 求助是艰难的。我们迟疑不决、面露难堪以及含蓄的求助方式容易适得其反，让别人不太可能真的来帮助我们。我们不情愿求助意味着我们经常得不到所需的支持和资源。

◆ 为了更擅长求助，我们需要掌握强化技巧——促进人们与我们合作的这种微妙的诱因。一旦我们做到了，我们就会找到一群援军（帮助我们的人）的热心相助。

注释

1 *Personal communication*, January 7, 2017.

2 Michael Luo, “Excuse Me. May I Have Your Seat?” *New York Times*, September 14, 2004, <http://www.nytimes.com/2004/09/14/nyregion/excuse-me-may-i-have-your-seat.html>.

3 *Ibid.*

4 N. Weinstein and R. M. Ryan, “When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 2 (2010): 222.

5 Matt Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (New York: Crown Publishers, 2013), 43.

6 David Rock, *Your Brain at Work* (New York: HarperCollins, 2009).

7 K. D. Williams and B. Jarvis, “Cyberball: A Program for Use in Research on Interpersonal Ostracism and Acceptance,” *Behavior Research Methods* 38, no. 1 (2006): 174–180.

❶ 此处指原书书名。——译者注

第二章 我们认为别人会拒绝我们

我们求助时感到的痛苦程度部分取决于人们多大可能会拒绝我们的请求。但是，当我们弄清楚这种可能性时，坦白地说，我们会惊讶地发现自己错得离谱。

凡妮莎·博恩斯让他的参与者向陌生人求助，这并不是为了看他们的窘态好玩，她这么做是为了弄清楚一个让人匪夷所思的现象：人们极度低估了别人会应他们直接的请求而提供帮助的可能性。

在派出参与者完成向别人求助的任务之前，博恩斯让她的受试者们对有多少人会提供帮助进行了一个猜测（或者说，问他们觉得要问多少人之后才会有人同意提供帮助）。然后，她对比了人们之前的预估和最终的结果，之间的差异让人瞠目结舌。

在她和她的长期合作伙伴弗兰克·弗林开展的一项研究中，他们要求哥伦比亚大学的本科生在校园里寻求帮助，具体是让别人填一个问卷调查，这会花费别人五到十分钟的时间。¹ 研究者让问卷调查的分发者预估一下他们完成5份问卷需要问多少人，他们预估平均得20人，而真实的人数是10人。研究人员重复了这项实验并提出另外两个要求：向别人借用一下手机，让别人送自己到校体育馆（只有很短的一段路程），两次实验都出现了相同的结果。

在另一项研究中，研究人员要求受试者在校园里参加一个寻宝游戏，这个游戏要求实验参与者让路人在平板电脑上回答一些百科知识问题，如果回答正确就会得分²。受试者们不仅低估了愿意参加回答问题的人数（25：49），就他们能够回答正确的题目数量而言（19

：46），他们所要付出的努力以及他们完成这项任务所要花费的全部时间也都被低估了。

另一项是对现实世界有切实影响的研究，研究人员让这些正要给白血病和淋巴瘤协会筹钱的新入会志愿者估算一下，他们需要接触多少人才达到预定的筹资目标以及最终平均能获得多少资助³。志愿者们预测他们得接触210名潜在的捐助者，最终得到的平均捐助数额估计在48.33美元。而实际情况是，他们只需联系122名人员，并且能从他们那里收到63.80美元的捐款。

在最近一篇综述中，博恩斯描述了她和同事一起进行的一项研究。在这个研究中，受试者们总共向超过14000名陌生人寻求各种各样的帮助⁴。她发现这种服从率（人们实际愿意帮助的概率）平均被低估了大概48%。换句话说，人们愿意提供帮助的可能性两倍于我们所认为的。

即使我们让别人帮的是一个忙，或者是提出一些让人不悦甚至很可能是非法的请求，情况依然如此。在一项研究中，受试者被要求进入大学的图书馆并让陌生人在图书馆的一本书当中的一页，用铅笔画下“pickle（泡菜）”这个词⁵。你可能会想谁会这样做，60%被问到的人都这样子做了，这就是事实。（这些不幸被迫让别人肆意毁坏图书的受试者们预测只有28%的人会同意的。）

那么，到底发生了什么呢？为什么这些寻求帮助的人会严重低估他们得到帮助的可能性呢？博恩斯和他的同事认为这很大程度上是一种观点选取的失败。当一个寻求帮助的人在推测他能获得帮助的概率时，他们通常只是单纯地关注这会给提供帮助的人带来多少不便和负担。帮助的过程越痛苦，人们就越不可能提供帮助。这听起来很有道理。但是这种推测方式却忽略掉了一个重要的事情，那就是对于帮助者来说，他们说“不”所要付出的代价。

回想一下你最近一次拒绝别人求助的情形，感觉怎么样？假设你并不讨厌这个人，你可能会感到非常的难受，是不是？你可能会不安，还可能感到羞耻或者内疚。你的自尊心也会受到打击。毕竟，我们大多数人都想做个好人，做好人就得乐于助人，不是吗？

简而言之，很多来自心理的以及人际压力会促使这些潜在的帮助者答应帮忙，而这种顺从的压力在提供帮助者这里表现得尤为突出，寻求帮助的人则很少能够感受到。一般来说，我们中大多数人不太擅长预测别人的行为，因为我们不是天生的观点选取者，尽管我们都是提供帮助的人，但当我们最需要帮助时，却并没有考虑到其他提供帮助的人的想法。正如博恩斯所描述的一样：“我们是如此关注自身情感状态和沉浸在自身的忧虑中，以至于我们不能设身处地站在我们寻求帮助的人的角度思考。”⁶

面对面的求助是最有可能成功的，很大一部分原因是这时拒绝带来的不适感（不安或者感觉自己违反了社会规则）会呈现出指数式增长。而那些间接的求助，比如发邮件的方式并不会引起同样程度的不适感。然而，求助的人通常并不会考虑到这一点，并且当他们寻求帮助时，他们也更偏向于一种间接的方式。⁷

这种对帮助的低估效应随处可见。但和更多拥有集体主义以及相互依存文化的国家（如东亚的国家）相比，美国和西欧这样以个人主义文化为主的国家在这一方面则更为显著。在集体主义文化中，人们似乎更能强烈地感受到拒绝别人带来的不适感，所以，他们能更为准确地估算自己获得帮助的概率。

但是这不仅仅是概率的问题。研究表明我们同样低估了人们同意提供帮助后所需要付出的努力程度。社会准则不仅要求我们提供帮助，而且还要提供有用的帮助。忽视了这一点，那么寻求帮助的人就要像他们通常认为的那样不要期待别人能够不遗余力地帮助你。

然而，这就是为什么我们想去寻求帮助最后却不能如愿以偿的另一个原因。长期以来，心理学家们认为我们做某件事情的动机可用下面的公式来粗略表达：

$$\text{动机} = \text{成功的期望} \times \text{成功的价值}$$

换句话说，你愿意做某件事情的动机来源于两个因素的共同作用。第一个是你认为你有多大可能取得成功，第二个是当你成功时你将获益多少。

在寻求帮助这个案例中，这个理论表明人们主动寻求帮助主要是受到别人同意提供帮助的可能性以及他们提供帮助的质量的双重驱使。但是，我们都低估了这两者⁸。考虑到对这两者的错误估算以及在寻求别人帮助时可能会造成的五种威胁（详见第一章），这就难怪我们大多数人都尽量避免寻求别人的帮助了。

博恩斯最喜欢的是实验的后半部分，受试者被要求向陌生人寻求帮助，一个小时后，他们返回实验室。她说道：“他们笑容满面地回到了实验室，对执行如此简单的任务感到惊讶。并且，当他们离开时，他们都认为人们非常乐于助人，这个世界是一个美好的所在。”⁹

当我特意去思考这一点时，我的一生中也经历过许多类似的事情。有一次，我的钱包掉在了曼哈顿的一条人行道上，一个陌生人给我邮寄了回来，里面的钱分文不少。又一次，我驱车驶离了路面，开到了一条冰雪覆盖的沟渠里面。此地几千米内都无法收到手机信号，这时，一群素未谋面的人把车停在路边，帮我一起把我的车给推了出来。还有一次，一个出来扔垃圾的路人，看到我被一个熊崽一样大小的浣熊逼到了角落里，他跑过来帮我把它赶跑了。（这是真的！）每

一次，我都能记起心中油然而生的暖意，我惊喜地发现身边如此多的人都心存善意，这个世界的确是一个美好的所在。

人们愿意去帮助别人。诚然，不是所有的人都这样想，但这样想的人绝对比你想象的要多得多。并且，当你寻求帮助时，得到帮助的机会很大，而且并不鲜见。史蒂夫·乔布斯自然也是这么认为的。在1994年，离他回归苹果公司还有几年，作为在当时社会最成功的人士之一，他在采访中谈到了寻求帮助为什么如此重要的原因。

现在，我其实一直发现有些事情是非常真实的，那就是大多数的人得不到这些经历是因为他们从不向人求助。当我向别人求助时，我没有发现任何一个人不愿提供帮助……没有人拒绝我，也没有人在我打电话求助时挂断我的电话，我就是开口去问了而已。当别人向我求助时，我也尽量积极地回应，以还清这份人情。大多数人不会拿起电话去求助，大多数人也从不开口去问，这就导致了有时候有些人能够去做某事，而有些人却只能心存幻想。¹⁰

低估这些说“不”的人的帮助性

比起一般的普通人，有一类人更容易被我们低估：过去拒绝过我们的人。

我在之前的篇章中说过，拒绝别人会让人感到非常的不舒服。这会让他们感觉自己就像是一个坏人，因为人们就是应该互帮互助的。那么，现在想象一下两次拒绝别人的请求会让人多么痛苦了吧。

第一次拒绝别人，我们总是能比较容易地找到一个合理的理由。这就是为什么求助的成功率不是百分百的原因。“我很忙”或者“我今天身体不舒服”能很好地帮我们减轻心里的负罪感，一次可以，但不能一直有效。当别人第二次向我们求助时，你就得找出非常充分合理的理

由来拒绝别人，要么你就只能选择不再忍受当坏人了。所以研究对于这一点描述得很清楚：拒绝过别人一次的人，下一次他会更有可能，而不是更不会去帮助别人。

你看一下这本书的后面，看到那些推荐语了吗？这些推荐语就是出版界人士所说的“短评”。由作者和出版社将书籍最初的复印本发给那些有影响力的人物，希望他们能对此书美言一番，达到“人们应该去读这本书，因为这本书极好”的效果。他们的“美言”就会被印刷在书的后面或者被列在这本书的亚马逊网页上。

坦率地说，我承认我对邀请别人写短评很反感，我非常肯定所有的作者都是如此。而我讨厌这样做的原因和人们通常讨厌求助的原因一样：这会让我感到尴尬和不堪一击。但是，你现在手里正拿着的是我出版的第五本书，所以，我对此已经是颇有经验了，而且值得高兴的是，开口求助对于我来说也变得更加容易了。

然而，出版第一本书对我来说多少是一个噩梦。我甚至恳求过我的经纪人不要让我做这件事。我敢肯定正如博恩斯预测的一样，没有人同意去读这本书，就更不用说为它背书了。但是，我的经纪人坚持让我这么做。最终（还是如博恩斯预测的一样），我询问过的大多数的人都读了这本书，很多人还不吝赞美之辞。

只有一个人出乎我的意料，让我很是失望。我本以为他会读我的书，因为我们有共同的挚友，相互之间也有一些了解。但是他却全然不理睬我的请求。我当时很是生气，但终究忘了这事儿，直到我的第二本书要出版了，我又需要找人给我写短评。

我的经纪人又一次让我回到这个靠哄劝、诱惑或者直截了当请求获得背书的时刻。并且，他还建议我再去找一下最近一次拒绝过我的那个人。我认为他绝对是疯了。为什么我要在此时此刻向那个人求助？如果他当时不肯帮忙，现在，他又怎会帮助我呢？但是，我却意

外获得了那个人的短评，他慷慨的赞美之辞一度让我有些不好意思。回顾往昔，我也能想起很多次我做过类似的事情：尽量去弥补第一次因为太自私、太懒或者太忙而不能帮助到别人的遗憾。

那时候，我对寻求帮助的技巧还不是很了解。所以，我没有意识到当时我犯了多大的错误。以丹尼尔·纽瓦克（Daniel Newark）、弗兰克·弗林和凡妮莎·博恩斯开展的一项研究为例，他们让斯坦福大学的学生选择15名在校园里两个地方之间行走的路人，并让他们填一份一页纸的问卷调查。而且，无论他们是否同意，受试者要随即提出第二个请求——让他们发一封邮件。

在出发前，他们让这些参与者（无疑非常的局促不安）预估一下第一次拒绝了他们而第二次会同意的人的比例是多少。他们预估这种情况下会同意发邮件的人只有18%，而真实情况是43%的人会同意。总的来说，第二次求助要比第一次求助成功概率要高很多。似乎没有人喜欢两次都被别人看作一个不近人情的混蛋，毕竟一次就已经够糟糕了。

一个众所周知的营销策略叫作“以退为进法”，正是基于这一点来运作的¹¹。以退为进的原理非常简单：通过提出一个别人一定会拒绝你的比较困难或者离谱的要求，进而提出你实际想要提出的一个较为合理的要求，这样，你的要求会更有可能被别人所接受。

关于阐述这个策略是如何发挥作用的，被引用最多的研究之一是由说服术研究大师罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini）领导的研究团队所开展的。他们问这些受试者是否愿意成为少年罪犯的老大哥或者大姐大。¹²这个要求就有些苛刻，因为这意味着两年内他们得承担起一周两小时的看顾责任。不足为怪，没有人同意。紧接着这个团队的人继续问受试者，作为替代，他们是否愿意为这些孩子的动物园一日游担任一天的监护人。

作为对照组的受试者，他们只收到了第二个请求，只有17%的人同意担任监护人。但是有高达50%的人（拒绝成为少年罪犯的老大哥或者大姐大的请求）同意了去动物园的这次请求。换句话说，对于一个更容易被接受的第二次请求来说，在第一次被拒之后，它成功的概率将近增加了两倍。

在著名的《卡尔文与跳跳虎》连环画中，卡尔文尝试运用“以退为进法”以尽享其利。在前两格画中，他问他的母亲他是否可以点燃他的床垫，或者是否可以骑着他的三轮车从屋顶走过。“不行，卡尔文。”他的母亲每次都这样回答他。“那么我能吃一个饼干吗？”他问道，但是他的母亲依然拒绝了他。他想“她识破了我的计谋”。这隐晦地表明了使用这个技巧可能是有用的。

当你使用这个技巧时，可能会产生两种对比鲜明的效果：和第一个要求相比，第二个请求显得如此的容易以至于它看起来不再是什么大事。但是，推动这个技巧产生这种效应的原始动力很明显来源于我们的社会责任感，也就是当别人有这个需求时，我们应该帮助和扶持别人。连续拒绝同一人的两次请求会让我们无法承受这所带来的不适和内疚感。

一般说来，想要去弥补我们未能提供帮助的过失是一件好事。因为这能巩固我们的人际关系并有助于修复已经变得紧张的关系。当你再一次向过去拒绝过你的人求助，你不仅很有可能获得帮助，同时，你也是给了别人一次机会，让他能好受一些。如果你一直逃避向他们求助，这对你和别人都没有任何好处。

你可能好奇我们再一次向第一次给我们提供帮助的人求助的话会发生什么。他们会因为帮过一次忙了就不太可能会继续提供帮助了吗？不！他们依然有很大可能再次提供帮助。这要归功于求助人的“朋友”认知失调。

认知失调是一个奇怪但又很强大的心理现象。人类通常展现出一种对一致性的依赖。我们更愿自己的信仰和别人的一致，自己的行动和这些信仰一致。对某事或者某人持不一致或者矛盾的观点（比如，相信约翰是个好人，但同时又知道他在偷税漏税）会造成一种心理上的痛苦，这就叫作认知失调。如果你要试着用语言描述这个感觉的话，那么就是一种烦躁不安，或者老感觉哪里不对劲。唯一解决这种失调并摆脱不适的方法就是改变其中一个矛盾的观点（比如，想出一个合理的理由认为约翰偷税漏税是情有可原的，或者认定约翰实际上不是一个好人）。

过去提供帮助现在却要拒绝你会造成前后的不一致或者矛盾，这会导致认知失调引起的让人不适的紧张感。研究表明，在起初第一次同意帮忙后，人们都会不遗余力并且不厌其烦地去提供帮助。这也启发了另一个几乎和以退为进法截然相反的销售策略，叫作登门槛法。

要使用登门槛法，只需先向别人提出容易接受的，相对比较容易的请求，一旦别人同意了，你接着向他提出一个比之前要困难一点的请求。（我的一个朋友之前在我这里就使用了这个方法，并取得了很大的成功。首先，他问我是否能把他的一盆植物放在我的公寓里，这样在他离开两周的时间里我能给它浇水。我很热情地同意了，紧接着他又问可否把他的圣伯纳犬一道放在我家，我也同意了，后来我几乎一年时间都在清理狗毛。）

颇为震惊的是，在对于人们是否愿意以及什么情况下会对我们伸以援手，当他们帮助我们时他们又是如何看待我们的问题上，我们的直觉往往错得离谱。毕竟，我们是求助者也是帮助者。我们了解拒绝别人有多么的困难。我们不会仅因为别人向我们求助就不喜欢他们。当轮到我们需要帮助时，如果我们能记住以上这些，那么向别人求助就会变得简单很多。

请记住

◆ 求助者一贯低估他们得到帮助的概率，但实际上，人们比我们想象的更加乐意帮忙。这真是一个好消息！

◆ 对于我们中的很多人来说，拒绝别人真的非常非常痛苦。事实上，只要我们已经说过一次“不”，我们就不太可能再说一次，这真的太难了。

◆ 由于认知失调，我们之前同意过下一次就不太可能会去拒绝。我们心想：我是一个好人，我要乐于帮助别人。并且，我们会一直这样认为下去。

◆ 这对于求助者来说全是些非常好的消息。

注释

1 F. J. Flynn and V. K. Lake, “If You Need Help, Just Ask: Underestimating Compliance with Direct Requests for Help,” *Journal of Personality and Social Psychology* 95, no. 1 (2008): 128.

2 Ibid.

3 Ibid.

4 V. K. Bohns “(Mis)Understanding Our Influence Over Others: A Review of the Underestimation-of-Compliance Effect,” *Current Directions in Psychological Science* 25, no.2 (2016): 119–123.

5 D. A. Newark, F. J. Flynn, and V. K. Bohns, “Once Bitten, Twice Shy: The Effect of a Past Refusal on Expectations of Future Compliance,” *Social Psychological and Personality Science* no. 2 (2014): 218–225.

6 *Personal communication*, January 7, 2017.

7 Flynn, “If You Need Help, Just Ask.”

8 *Personal communication*, January 7, 2017.

9 Ibid.

10 Peter Economy, “Steve Jobs on the Remarkable Power of Asking for Help,” *Inc.*, June 11, 2015, <http://www.inc.com/peter-economy/steve-jobs-on-the-remarkable-power-of-asking-for-what-you-want.html>.

11 R. B. Cialdini, *Influence, Revised Edition* (New York: HarperCollins, 1987).

12 R. B. Cialdini et al., “Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-in-the-Face Technique,” *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 206–215.

第三章 我们认为向人求助会让我们不那么讨人喜欢

美国开国元勋本杰明·富兰克林除了其他方面的才能以外，还是一个善于观察的人。他的一些观察所得让他创造出许多非凡的发明。例如避雷针、双光眼镜、富兰克林暖炉、导管、脚蹼（是的，脚蹼，这是真的，你可以查一下）。他也热衷于观察身边的同伴，总结出并赞美他认为的十三条核心美德，他认为一旦拥有这些美德，便能实现道德的完美。这些美德包括节制、秩序、节俭和适度（在他的日记中他记录了自己养成每一个美德的得失成败，并提到他惊讶于自身居然有超乎自己想象的许多缺点。对于这一点，我们都是同样的。）

一个与求助息息相关的有用的观察——也就是，是否在我们向之求助的人的眼中，我们的社会地位会有所下降。在他的自传中，他告诉了我们以下的故事：

我的第一利息白是在 1736 年，我入选为面议展秘书。当时的选举完称利传期车道匪特学的告号。但是第二次，当我再一利人素名时（秘书和展议入迟的特海一请，是一欢），一型新的入迟为了阵持另一型候选人，否表了完长的询说来告号我。然向，我少是当选了。键让我完是高血，赖为除了作为秘书键型际肌努埋我的虚科阿网，筒也埋我完子的差展照维持入迟阿奔的联系，向键能备让我争揽为境非赫刷选泰、法日、纸付和涉他敏星的境座生贵。大紧向试，键蔑生贵利润售室。所以，我传住艰尊键型新议迟号我的异议，键型议迟是一型受过教运的财须，向激非做地车才图，廉以时日他完可能入为议展雷完车声势的人。然向，我传脍贵于号

他卑填屈膝以换然他号我的阵持。过了一可时弈后我莎匱了
另一型方法。我听说他的图书馆珍促了一什稀车的珍什书，
我埋他写了一型马纪，表达了我莎看键什书的愿群传激恳烈
他是否能性键什书让我变幸日，他普界愚埋我送来了。我在
大约一周后送少了键什书传团努了另一型马纪，表达了我的
住胜在市阿情。后来，当我术再一利在议展彩面时，他域我
说话了（他阿前制住展如创），传激非做的找气车探。在那
阿后，他在特学时候发完愿贵了我的忙，键请我术愚入了子
朋友，我术的友谊一直译解匱他着眩。键轻一利赫证了我阿
前看彩过的一型够捕的格试。部经了助过你的人，比阿受过
你恩惠的人，基乐于了助你。 1

表面上，这个故事说不通。一个如此不在乎富兰克林以至于都不会和他说话的人（甚至还游说想让他丢掉秘书工作）会借给他一本稀有的珍本书，并且会因为这么做之后反而更喜欢他了？但是，一旦你记住了认知失调（详见第二章），这实际上就很能说得通了。

毫无疑问，富兰克林的借书行为已经给这个书的主人造成了严重的认知失调。正如博恩斯的研究所显示的一样，这本书的主人会对顺从富兰克林的请求感受到极大的压力，但是一旦他这样做之后。他的脑海里就会回荡着两个矛盾的想法：（1）我借给了富兰克林一本稀有的珍本书；（2）我真的不喜欢富兰克林。

既然这个书的主人不能及时穿越回去拒绝借给他这本书，那么唯一能够摆脱这种失衡的方法就是决定他实际上是喜欢富兰克林的。转而对富兰克林抱有一个积极的看法能够完全地解决这个问题，毕竟，帮助一个你喜欢的人，是一件自然而然并能够始终如一的事情。正是通过这样一种方式，认知失调能够强有力地促使帮助者们对他们所帮

助的人形成很高的评价。当他们做到了这一点，就不会再感到压力，心里也会舒畅很多。

大多数的人都错误地认为提供帮助比向人求助会给别人留下更好的印象。事实上，对于接受别人的帮助而言，人们内心是五味杂陈的。甚至有时候，我们会出于难堪和自责而怨恨那些帮助我们的人（我讨厌自己没了帮助就不能做成这个事情，现在好了，你让我看起来糟糕透了）。另一方面，对于提供帮助的人来说，他们极其追求认知的一致性。在帮助别人后，他们只会更喜欢，而不是不那么喜欢他们帮助过的人。

在20世纪60年代，心理学家乔恩·杰克（Jon Jecker）和大卫·朗迪（David Landy）进行的一项研究（这可能是我最喜欢的一个研究）解释了这种现象。² 实验员“博伊德先生”和进入实验室的大学生们打过招呼后告诉他们，他们将会回答一些问题，每回答对了一道题，就会获得一些钱。“博伊德先生”故意装成一个非常不友好的人，他说话的语调非常冷酷，没有一丝善意，就像这样：“都注意点，我可不想再重复一遍。”

答题结束后（因为是被人为操纵的，所以学生都能全部回答正确），出现了以下三种情况：

第一组的人得 匱 了钱 传约 写了 胜我 调查， 涉雷 的 胜 题 争 括 “你 型 人 车 多 艰 尊 伯 伊 医 先 生 》” 键 是 一 型 控 制 组 。

第二组的人得 匱 了钱， 但 是 一 型 秘 书 却 况 来 解 释 说 实 验 矛 实 应 要 谁 他 术 归 少 键 从 钱。 幸 容 所 车 人 发 织 贵 了。 接 着， 他 术 约 写 了 胜 我 调 查。

鱼 后 一 型 组 也 得 匱 了 钱， 但 是 键 时 伯 伊 医 先 生 来 匱 他 术 身 边 传 向 他 术 烈 助。“能 了 我 一 型 忙 吗 》 键 型 实 验 的 基 金 用 罗

了，我现在是在用我自己的钱来罗入围实验的，你术怨贵
归少赢得的键从钱吗》愚当是了我了。”织请，幸容所车人发
织贵了传激约了胜我调查。

那么，每个人是如何看待博伊德先生的呢？满分12分制，控制组（保留自己钱的组）给博伊德先生的平均分数是4.8分。而这些为了实验室不得不把钱还回去的人给他打的分数更少，为4.0分。反而是博伊德先生直接要求归还所赢得的钱来帮助他的人给他打了7.6分。这项研究的另一个版本显示这个影响的大小直接和所赢得的钱的数量相关。这些参与者归还给博伊德先生的钱越多，他们就越喜欢他。

换句话说，帮助一个混蛋会让这个人看起来不那么混蛋，帮他一个大忙的话就会让他开始变得像个好人。正是由于认知失调，你给予他的帮助越多，他就必须得变得越好。不然，就会出现很严重的问题。

所以，我们没有丝毫的理由去担心向别人求助会让它们不那么喜欢我们。你可能要好好考虑一下接受别人的帮助、夸奖、支持以及礼物，尽管你不是真的很需要这些或者你的自尊告诉你不需要。他们将会因为你接受了这些而更加喜欢你。

我们低估了给予帮助给人带来的愉悦

根据沃顿商学院教授亚当·格兰特（Adam Grant）的多年研究，有一小群人总是无私给予——大约占总人口的20%。这些给予者会不厌其烦地对别人施予慷慨的援助，好像从不会停止，并非常看重这对他们的益处。总之，他们似乎更乐意去给予而不是索取。这和格兰特研究中的匹配者不同，对于匹配者来说，他们追求互利公平，他们给

得多还是少完全和他从别人那里获得的是一致的。那么索取者，顾名思义，就是个十足的混蛋。

给予者一直都是各行各业中最成功或者最不成功的人（微软工程师、风险投资家或者在亮视点工作的销售员）。对于那些最不成功的人，这可能是因为他们过多帮助别人而不能专注自身目标导致他们感到精疲力竭。但是，那些能够调和折中的乐善好施者却能够从中获益良多。他们拥有最为深刻的人际关系和最广泛的支持者，对于周围的人来说，他们具有很强的影响力。他们像涨潮一样，不是靠打败别人而取得胜利，而是能够起到推波助澜的作用。他们的生活丰富多彩，意义非凡。

我不是一个无私的给予者。对于格兰特讲述的那些非凡的给予者的故事，我的反应是“等等，她做了什么？”我怎么也无法让自己相信我会是其中的一员。这群人令人惊叹并能鼓舞人心，我并不符合这些要求。

但是，既然剩余的80%的人都不是无私的给予者，我也是其中一员，虽然不是很好但是至少这样的人不在少数。当然，并不是说我们从不给予。因为对于剩下的80%的人来说，更加正确的说法是我们有时候给予，有时候又不会。但是，尽管对于我们这种有些自私的人来说，比起袖手旁观，我们也更乐于给予别人帮助。而这点，通常会被那些不愿向我们求助的人遗忘。让我们再进一步来看看给予帮助是如何让这些给予者感觉良好的。

帮助能够让人心情愉悦

帮助其他人最稳当的好处之一在于它能振奋你的精神，也就是心理学家所说的亲社会行为带来的温情效应³。在施粥棚里施粥的人，在动物收容所里遛狗的人，在市中心区教导高危青年的人，在他们的脸上，你能看到这种温情。但是，帮助不必如上面一样要求那么高

尚。我曾经也感受过这一瞬间的温情，我只是做了一些再普通不过的事情：帮一个推着笨重的婴儿车的母亲开了一下门，或者提醒一个陌生人他的手套掉了。

想到别人能够从你玩游戏获益，那么即使是一个简单的文字游戏也能够让你心潮澎湃。研究者弗兰克·马戴拉（Frank Martela）和理查德·瑞安（Richard Ryan）让大学生们玩了一个游戏，主要从四个选项中选择一个词的正确同义词⁴（不得不承认，这听起来非常的无聊）。其中一半的人被告知，每回答正确一题，他们就会向联合国世界粮食计划署捐一次食物。实验员指出：“通过玩这个游戏，对世界贫困和社会都能做出实际的贡献。”

为了满足你的好奇心，每回答正确一道题的奖励是十粒米。的确，这听起来少得可怜，但这也实实在在让研究结果显得尤为引人注目。尽管事实上，玩家们的表现无实在差别（尽管得到的米粒数量也极其微小），能够帮助别人的玩家在积极的心态、活力以及幸福感上都有显著提升。

顺便说一下，这个游戏是真实存在的，你也可以玩。只需要点击进入[www. Freerice.com](http://www.freerice.com)，自它于2007年10月上线，已经有950亿粒米被免费捐赠给饥饿的人，这对于联合国世界粮食计划署成功解决上百万人的粮食问题来说，绝非一笔小数目。

帮助让事情变得不那么可怕

有时候，我们决定去帮助别人是因为想让自己心情愉快。但是，通常人们尤其乐意去帮忙（并想收获帮助带来的情感效益）并不是想让自己多么高兴，而是为了修复一个糟糕的心情。罗伯特·西奥迪尼（知名的“以退为进法”和“登门槛技术”）长期以来一直主张消极状态消除是利他行为的主要动力。被引用得最多的亚伯拉罕·林肯的故事之一对此做出了很好的解释：

在一利照伊利诺伊面的司法巡层区的途雷，否生了一彻
数人住可思议的事情，数我术虽慰的是键让我术看匿了键型
日师的电良。他建儿过一型症把时，让他痛苦置哪的事情否
生了。在症把排，他否现了一头正在苦苦挣扎的猪，简的力
气责经完老弱了，完林显简住能制较概雷脱身。林技看着键
头猪以常简周围的较概，再看看住久前才凡界的新象。他或
定住失键头猪的喊叫，建着普儿走了。但是，他脑海雷脛法
乏脱键型可搭的牲觉挣扎的情景，于是，在鱼露走了3千杉
后，他返层照了，或定致牲首已键身新象服来拯救键险可搭
的又脛。

匿达事否地阿后，他离界普，授静地所始搭建组美把卖
的愉栏杆。他走苍栏杆，一义频领键头猪传义简拽了况来，
他的象服罗熟人弄遍了。他在邻恰的溪边色罗矾，传在草洛
界擦拭了一苍，价受首界儿走了。接着，他痛知了一苍驱相
他层来救键头猪的又差。配一莎，键似容是一型分前的电
举，但鱼露，他得况的怕论是由于私屨。赖为他照救猪脛负
是为了（正如他和朋友徒示键型事情时所说的一请）消除屨
雷的痛苦⁵。

诚然，消除痛苦是我们提供帮助的一个强有力的激发因素。超乎我们想象的是，我们同样关注我们自身的痛苦。例如，由西奥迪尼和他的同事开展的研究表明，因为看到无辜生命受到伤害而心情低落的人，比起心态平和的人，更加愿意帮助第三方，除非他们的心情因为收到意外之喜的礼物而得到改善。随着他们的消极情绪的消失，他们就不会比其他人更加乐意帮忙。⁶

当然，并不是说人们会直接在内心想：“我现在非常地暴躁易怒，我最好去给红十字会捐钱。”但是，下意识里，直觉告诉我们帮助别人

能带给我们奇妙的感觉。更重要的是，研究表明如果帮助他人对改善我们的心情无益，那么我们是不会费尽心力地去帮助别人的。

西奥迪尼以及他的同事格洛里亚·马努西亚（Gloria Manuncia）和唐纳德·鲍曼（Donald Baumann）在一项研究中巧妙地解释了这一点。在这个研究中，受试者进入实验室，研究者告知他们将会吃一种名叫Mnemoxine的速效记忆药（非常安全），他们告诉部分的参与者这种药有严重的副作用。在吃下这个药大概30分钟内，它会以一种化学的方式让受试者维持他们所处的心情状态。所以，在他们吃药的时候，他们要是心情愉快的话，无论发生什么，他们都将在后面的半小时内保持这种愉悦。

当研究人员让吃下安慰剂的受试者回想一下一个要么特悲伤要么特别高兴的事情时，他们的心情会立刻改变。最后，在五到十分钟后，在他们即将离开实验室时，一个实验人员伪装成献血活动的志愿者，他问这些受试者是否愿意代表这次活动给1到10个定期的捐赠者打电话，以作为对公益事业的支持。

和帮助别人能改善我们的情绪的观念一致，被迫回顾悲伤记忆的人，比那些穿梭在愉快记忆里的人，更加愿意伸出援手（也就是打更多电话），但这也仅限于他们认为这有可能帮助他们改善心情。这些悲伤的参与者，当他们认为自己还会沉浸在悲伤中20分钟到25分钟时，他们中实际提供帮助的人要比沉浸在愉悦中的人少很多。

这也就解释了为什么患有深度临床抑郁症的人，尽管深受其折磨，也不会为了获得联合国儿童基金会挨家挨户的上门治疗而四处筹款。抑郁，和悲伤相反，它是一种持久感——错误地认为我们此刻的心情是永久不会改变的。当人们相信心情的改善是不可能的时候，他们便不会去寻求任何的治疗了。

顺便说一下，帮助别人不仅能改善悲伤的情绪，也能很好地让我们摆脱愧疚。心理学家声称内疚感——表现为紧张、懊悔和焦虑——有助于维护和加强社会联系。它提醒我们信守承诺，承担责任以及记得经常给母亲打电话。当我们做了一些伤害别人的事，内疚感会促使我们去弥补这个伤害，这样我们才不至于被驱逐出社会群体。我们知道自己会感到内疚，才会在第一时间避免做坏事⁷。但是，当我们最终无论因为什么原因而感到内疚时，没有什么比帮助别人更能有效地让我们相信自己不是一个完全可鄙的人。

更多帮助=更高的生活满意度

你对此肯定不会很惊讶，你给予的越多，你的生活就会越有满足感和成就感。（著名的圣诞经典《生活多美好》就是这么一个例子，从它的标题你就可以看出来）。例如，许多研究表明，在慈善机构工作或者参加志愿者活动的人享有更高的生活满足感、健康水平以及自尊。他们会感觉更为良好，气色也更佳，并且对自己也更为满意⁸。但是，同样的，帮助他人并不需要如此伟大才能去提供这么些好处。许多简单的事情，比如给陌生人指路，让别人插自己的队也能够增加幸福感。如果你真的想提升生活的质量，试着在别人身上花钱。⁹

俗话说，有钱买不来幸福。人们一旦拥有足够满足生活基本所需的钱，再增加多少财富也不会有益于幸福感的增加。然而，心理学家伊丽莎白·邓恩（Elizabeth Dunn）却说这主要是因为人们没有将钱花在对的事情上。钱能花得恰到好处确实是能够增加幸福度的，只不过这里的“恰到好处”是指“花在别人身上而不是自己”。

比如说，邓恩和他的同事劳拉·阿克宁（Lara Aknin）以及迈克尔·诺顿（Michael Norton）对一个包含600多位美国人的全国性代表样本进行了研究，让他们说一下自己的月收入，幸福水平以及他们每月花多少在自己身上（账单、开支或者礼物）和别人身上（礼物或

者是给慈善机构的捐助)。花在个人身上的开销与幸福指数完全不相关，但是亲社会支出（花在别人身上的）却预示着一个更加稳固和增强的幸福感。

在第二个研究中，主要有邓恩和他的同事以及收到公司红利奖金的16个雇佣人员。实验再次证明，这些把奖金更多用在别人身上的员工在接下来的6到8周会享受更多随之而来的幸福感。并且，重要的是，他们花钱的方式比这笔奖金的本身的数量能预示着更多的幸福。

在最后一项研究中，他们给每一个参与者5美元到20美元，并告诉他们可以给自己买礼物或者买礼物送给别人，要么就捐给慈善机构。同样的，这些捐钱给别人的人是最幸福的。再一次证明，钱的数量对幸福感的增加或减少不起任何作用。

那么，为什么我要告诉你所有这些呢？这并不是为了试着让你更可能地成为一名无私的给予者，尽管研究清楚地表明如果你我能够增加我们帮助别人的次数，我们就会过得很好。然而我想要做的是让你能够适应向别人求助。在前两章，你了解到人们比我们认为的要更加乐于助人，他们的帮助也比我们想象的更加有用。并且，帮助你后他们会更加喜欢你。现在，你知道了，给予别人帮助你的机会能够让他们从中享受真实的、长久的好处。我们甚至可以说不寻求帮助是一种自私的行为，因为他剥夺了人们最可靠的提升幸福感的方式之一。

现在你知道寻求帮助对别人有什么好处了，那我们接着看第二个难题：别人需要从我们这里得到什么，他们才有可能帮助你。

请记住

◆ 接受别人的帮助总是让我们内心很复杂。那么我们会由此认定寻求帮助会让我们不那么讨人喜欢，也会让自己看起来很无能。但是研究表明，人们会更加喜欢他们帮助过的人。

◆ 帮助别人能给我们带来很多其他的好处。它能改善我们的心情，让我们容光焕发，让这个世界看起来也不那么的糟糕。

◆ 当我们不得不求助时，我们感到的不适应应该是很少的，尽管我们问的时候会很害怕，正确地向别人求助实际上是提供了一次很好的机会，它能让别人对他们自己以及对我们都感觉良好。

注释

1 Benjamin Franklin and Hanna Amelia (Noyes) Davidson, *Autobiography of Benjamin Franklin: With Selections from His Other Writings* (Boston: DC Heath & Co, 1908).

2 J. Jecker and D. Landy, "Liking a Person as a Function of Doing Him a Favour," *Human Relations* 22, no. 4 (1969): 371–378.

3 M. E. McCullough, R. A. Emmons, and J. A. Tsang, "The Grateful Disposition: A Conceptual and Empirical Topography," *Journal of Personality and Social Psychology* 82, no.1 (2002): 112.

4 F. Martela and R. M. Ryan, "The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being," *Journal of Personality* 84, no. 6 (2016): 750–764.

5 J. G. Holland, *The Life of Abraham Lincoln* (Springfield, MA: Gurdon Bill, 1866), 78–79.

6 R. B. Cialdini, B. L. Darby, and J. E. Vincent, "Transgression and Altruism: A Case for Hedonism," *Journal of Experimental Social Psychology* 9, no. 6 (1973): 502–516.

7 M. Estrada-I-Iollenbeck and T. F. Heatherton, "Avoiding and Alleviating Guilt through Prosocial Behavior," in J. Bybee, *Guilt and Children* (Amsterdam: Elsevier, 1997), 215.

8 J. F. Helliwell and R. D. Putnam, "The Social Context of Well-Being," *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* 359, no. 1449 (2004): 1435.

9 E. W. Dunn, L. B. Aknin, and M. I. Norton, "Spending Money on Others Promotes Happiness," *Science* 319, no. 5870 (2008): 1687–1688; and C. E.

Schwartz, P. M. Keyl, J. P. Marcum, and R. Bode, "Helping Others Shows Differential Benefits on Health and Well-Being for Male and Female Teens," *Journal of Happiness Studies* 10, no. 4 (2009): 431–448.

第二部分 如何寻求帮助

第四章 寻求帮助的内在矛盾

大约一年以前，我在帮一个研究院的朋友组装宜家的一个书架，这个书架极其复杂又高得吓人。自从我那一次展现出这方面非凡的技能后，我就成了她的家具组装救星。（老实说，我并不是能工巧匠，我只是偏偏擅长于解读拙劣的说明书。）

组装家具可能是人们在众多喜欢帮助朋友的方式列表中位于相当靠后的选项——比给朋友不在时给他的植物浇水还要靠后，但比帮他们乔迁新居要靠前。我也不例外。但是，当她打电话给我时我很快就同意了，并且还期待能帮上点忙。

数小时过后（因为错误的安装以及一个电动工具砸在我脚上，我带了很多伤），我和她并肩站着，自豪地看着这个安装完成后呈现出奇妙的斯博罗英克（SPROINK）或者唯波兰吉特（VERBLANGT）风格，或者不知是何种风格的书架。我的朋友这时转向我说：“海蒂，谢谢你，你总是这样慷慨无私地帮助我。”她是认真的。

虽然这听起来很不错，但是这番言论突然让我觉得哪里出了问题。

你看，我并不总是慷慨助人的，恰恰相反，事实是在那个早上我做了很多不愿帮忙又极其自私的决定。

我先是拒绝了审阅给《科学》杂志的一篇稿件，因为它的主题很是枯燥，我并不想花时间和在上面。尽管我知道审阅文章是科学研究中必要的一部分。而且事实是，它花的时间和组装家具是一样的，却没有组装家具费力。

其次，我又战略性地选择忽视一封邮件，邮件内容是让父母义务为我女儿所处的四年级的学生们筹备一个课后冰激凌派对。我告诉自己，我去年已经做过了，那么从现在开始后的几年间我都可以脱身了。另外，给四年级的孩子喂冰激凌是一件费力不讨好又棘手的事情。

最终，我勉强决定去洗衣服。我意识到洗衣服是每个成年人生活中寻常的一部分。但是，我讨厌洗衣服正如一个成年人讨厌完全枯燥无味的工作。在长叹一口气后，我使劲翻了个白眼，力道之大让我都惊讶我居然没扭伤，然后抱怨道：“好，我洗，但是我不会去叠它。”

在书的第一部分我解释了为什么我们不应该对求助这么不情不愿，尽管这的确会有一丝尴尬。现在，我要改变一下我的说辞了。事实是寻求帮助的确有一些棘手，不然你也不会读这本书了。正如我们将在这个章节中看到的一样，尽管人们内心渴望提供帮助，但他们真的讨厌这种被强迫去帮忙的感觉。但是，我们要如何去向别人寻求帮助，才不会在某种意义上让他们感觉到自己是被迫的呢？

四种对求助可能出现的反应

我敢打赌差不多每天早上，你发一封邮件，希望能得到一些专业人士的帮助。这可能是针对某个项目的建议或者搜查一个难以寻找的资源，又或者是一封大学的介绍信和推荐信。一旦收件人读到了你的请求，他们的反应不多不少就是以下四种中的某一种。

反应1：“不”

一个直截了当的“不，很抱歉我不能帮你”，正如我拒绝那个学术杂志一样，是我们大多数人通常认为会听到的答案。但是，正如第二

章讨论的一样，这个答案其实是相当少的。当某人让我们做某事时我们是很难直截了当并能心安理得地去拒绝别人的。抄写员巴托比^①可能会轻易地说出“我不愿意”，但是我们其他人似乎都苦于说出“不”。虽然数据显示别人不会清楚明了地拒绝你，但这也是不无可能的。

反应2：沉默

更加普遍的一个选择就是单纯地忽视这个请求，直到它在邮箱里被埋没得够久，这样收件人就可以假装以为是他们自己忘记回复了或者一开始就没有看到。正如我对付我女儿学校发来的邮件一样（让我震惊的是我居然经常使用这种方法），选择第二种反应的好处是收件人不会遭受拒绝别人带来的不适。当然，不好的点在于这相当于给发送者判了绞刑，这无疑让人更加厌烦和焦虑。但结局都一样：别人不会帮助你。

只要“我是个糟糕的人”的感受还不是那么来势汹汹，无论是反应1或者反应2多少都会让收件人感受到一点点的不适。

反应3：勉强同意

“呃，好吧，我想我最终只能……”，这是非常常见的一种反应，尤其是你的请求不可回避的时候。通过做出这种反应，接受你请求的人能够避免拒绝帮忙带来的内疚感，同时又能够最大可能地减少带给他的不便和帮助力度。当然，缺点在于他们不能从帮助中获得愉悦以及自我认同。顶多，当他们能够从待办事项中完成这次帮忙时，能稍微松一口气。

反应4：欣然同意

同意是其中很轻松就能让双方都最满意的一种反应了。我们都知道我们真心实意能够帮助一个人的时候的感觉，我们一想到要帮助别

人就会感到迫不及待并且精力十足，愿意使尽浑身解数——有时候会自发地以一种更加高效的方式去帮忙。“你想让我把你介绍给约翰？当然可以，顺便，你想不想认识苏珊和亚历克斯呢？那么你不在的时候有人给你浇水吗？”

当人们的反应是第四个时，他们不仅会全力以赴，也会达到最好的自我感觉。通过几十年的研究追踪记录，他们会感到强烈的快乐和幸福。他们也会更喜欢自己。当然，他们也会与他们帮助过的人加深关系。

但是能让别人欣然同意帮忙是非常少见的。如果这真的这么好的话，那为什么人们并不总是很乐意提供帮助呢？

一些心理学家主要注重使用他们认为的个体差异来解释不同的行为。有些人是这一类个性，所以他会做某事，而另一些人是另一种个性，所以他们会做另一类事情。亚当·格兰特对无私的给予者和自私的索取者的分析（详见前面章节）就属于这一类范畴。长期的给予者是如此地热衷于帮助（或者只是不喜欢拒绝带来的痛苦），他们几乎总是会同意帮忙，即使有时候他们不得不短期改变他们的目标、愿望以及需求。但是这类人只占总人数的20%。

同样（你可能已经注意到了），人们的行为不总是一贯的，也不是可预测的。我们中大多数的人有时会提供帮助，有时又不会。那么，我们什么时候会帮忙，什么时候又不会呢？

社会心理学家，比如我，比较少用人的个性特征（尽管很明显这也很重要）来解释行为，而是更多倾向于从发挥作用的背景以及情景力量角度来进行阐释。什么时候人们会慷慨相助？而什么时候他们又很少或者完全不愿帮忙？是什么促使人们做出不同的反应？我们需要什么样的奖励或者刺激因素驱使别人一次又一次地帮助我们，而不是仅此一次呢？

如果你想在这个世界上取得成就，那么了解这些问题的答案是极其重要的。没有人能够单枪匹马就获得成功。诚然，每个人有自己特定的工作职责或者不得不做的事情。所以，孤军奋战并不是我们的选择。但是，在区分日常工作的轻重缓急以及在上面投入多大的努力上，我们是有绝对的选择权的。你的工作伙伴可能不得不帮助你（他们可能欠你人情），但他们没必要热衷于帮助你。关于你是否能获得别人的欣然相助的问题，答案让人不可思议，你可能没有意识到的是，这更多地是由你决定的。

宜家书架的故事里包含了很多关于求助比较关键的因素的例子，我将在这本书的这部分反复谈论到。“很奇怪，我很擅长这一类事情。这个求助的人是我生命中重要时刻的一个老朋友。他表达感激之情的方式很独特。我能够和她站在一起见证我努力的结果。”这里面提到的每一个因素都提供了一种促使我提供最有效的帮助所需的强化。而对于那天同一早上我收到的其他求助的请求，这种强化作用消失不见了。

不得不帮忙vs心甘情愿帮忙

研究亲社会行为的心理学家长期以来认识到，一个人帮助另一个人的行为不是一个单一的事件——有不止一种潜在的动机来源。当然，这正是心理学研究的悠久传统，我们中的大多数不会在这些动机来源是什么以及如何称呼它们等问题上达成一致。但是，粗略地讲，研究者们已经能对此做出很好的区分，简而言之就是：你帮助别人，是因为迫不得已，还是心甘情愿？

我以我自己的方式

很明显，人类有心理上的需求。至于有多少需求以及这些需求是什么一直饱受争议（说真的，我们争论一切）。但是，大多数心理学家一致认为自主性是这些重要的需求当中的一种。（你可能会回忆起在第一章中，自主性是能激活大脑疼痛中枢的五个社会威胁中的一个。当我们感受到失去自主性时，我们就会感到疼痛。）

自主性关乎选择和控制。尤其是选择自己的目标、活动和经历。这感觉就好像你所做的正是你是谁（你自己的价值观和偏好）的真实反映。在美国，我们有表述这一点的高频短语，“being captain of your own ship.”（成为自己生命之船的船长）和“charting your own course.”（绘制自己的路线）。或者，你不想与航海相关，而是偏向于更加现代化的表达，那么就是 you do you（做你想做）。

当我们去做一件事情是因为我们选择去做而不是必须得做的时候，这被心理学家称为内在驱动。并且，一点也不夸张，远在三四十年前，研究已经明确表明这种驱动类型就是最好的。当你属于内在驱动时，你会发现你在做这个事情时，尽管会有很大的挑战性，你也会更有更强烈的兴趣并且能乐享其中。你的思维也会更加富有创造性，并能吸收更多新知识。当事情进展得很艰难时，你也能坚持下去。整体来说，内在驱动能带来更巨大的进步、优越的表现和更为深刻的满足感。

比如，中学生如果能够感受到他们的体育老师给了他们选择和自由，那么据报道他们会更喜欢锻炼并且在平时也会锻炼得更多¹。

在减肥节目中，人们如果感觉到有选择余地，他们会减掉更多体重²。（在糖尿病护理、戒烟、戒酒以及美沙酮维持疗法项目上也是如此³）。老师鼓励自主性的话，学生会取得更好的成绩，更加具有创造性和勇于挑战，也更加可能老实待在学校⁴。有些人坚持一项宗教活动，是因为他们自己想这样做，这样的人能够生活得更加幸福美满。而那些因为责任驱使被迫去教堂听从教化的人则不会⁵。养老院

的人如果能够对每天的活动项目进行选择并根据自己喜好摆放自己的房间，他们将活得更长久⁶。

我还没有说完。内在驱动是如此具有魔力，它能够让人完成一些心理学家一度以为不可能的事情。想象一下如果你能够给车的发动机加点东西进去，这样在开了一百千米后，你的油箱里有比出发时还多的油。那会很爽，对吧？内在驱动就像在给你的个人油箱加油一样，它能够让你在繁重的脑力工作后，依然精力充沛而不是精疲力竭。

在一系列有趣的研究中，科罗拉多州立大学的心理学家给了受试者一项非常费劲的任务。紧接着下一个任务要么是非常困难但是个人非常感兴趣，要么就是极其简单但没有人会想做。他们发现，比起那些必须执行任务的人，这些做个人感兴趣的的人会更加努力，表现也更加好，尽管这个任务比必须执行的任务要更加困难。换句话说，内在动力能够让他们精神焕发，给予他们切实的优势。⁷

在另一个研究中，研究人员发现内在驱动同时也能让人们在后续任务中有一个更好的表现。也就是说，你不仅仅能做好任务A，因为你发现它实际很有趣，你也能做好后续任务B，因为你发现任务A很有趣。无论接下来你要做什么事情你都能重新获取活力。（顺便提一下，每一项研究都对比了内在驱动和良好的心情所带来的效应。研究表明尽管人们能从愉悦中重新获得一些精力，但是他们从自己感兴趣的事情中会获得更多。）

我以你的方式

另一方面，感觉到被控制会导致一个极其不高效、不令人满意的事态。它会破坏你可能拥有的内在驱动力，取而代之的是，你可能只想着尽早结束这个事情。显而易见，没有人喜欢感到被微管理。但是，让人惊讶的是，为何如此微妙的控制形式也会造成如此强烈（也是消极的）影响。

关于被控制感所带来的影响的研究，其中我最喜欢的是来自于内在驱动研究人员马克·莱佩尔（Mark Lepper）的一项研究。他以及同事的研究始于其中一项你能想到的最具内在驱动力代表性的事情⁸：让学前儿童玩魔力马克笔。很明显，你不需要教一个4岁的儿童玩魔力笔。你不需要通过惩罚来威胁，也不需要通过奖励来诱导，他们就会去做这件事情，因为他们自己想做。但是，当你想要去操控这个事情时，他们这种本能的欲望会发生什么变化呢？

莱佩尔告诉其中一些孩子他会观察他们，他们可以用魔力笔画画并会获得一项特殊的优秀画家奖项。这些孩子确实这样做了，并且饶有兴致，用笔的时长也比没有奖励的小孩子更长。这很好，对吧？这个奖励具有激励性。但事实并非如此。一旦莱佩尔给了他们奖励并不会提供新的奖励时，这些小孩就不再想玩这个笔了。他们玩魔力笔的内在驱动力被这个奖励彻底破坏了。对于这些孩子而言，要想得到其他东西作为奖励，他们只能暂时选择玩魔力笔。但是，对于那些从来没有得到奖励的孩子来说，因为他们内心想玩魔力笔，所以，他们会一直玩下去。

奖励不是唯一让我们感觉被控制的事情。威胁、监视、最后期限以及其他压力都有同样的效果，因为这些会让我们觉得自己不再能够随心所欲，这就引出了当前的问题：当人们感到他们不得不帮忙时，他们提供帮助的可能性和帮助的质量会怎样变化？被迫的帮助是什么样的呢？

这一点也不好。

我们是怎样无意间让别人被迫提供帮助的

当别人来求助时，为什么人们有时候会有被迫的感觉？首先，正如第二章凡妮莎·博恩斯的研究所描述的一样，当人们拒绝别人的求助时他们会经历显著的心理上的不适。在某种程度上，我们自认为只有好人才会去帮助别人。所以，如果我们选择不帮助别人，那我们成什么人了？同样，拒绝一个需要你帮助的人会造成一种不易化解的僵局，即使我们为此道过歉也找到合理理由来拒绝。尽早溜走才是你唯一的选择。

再者，当别人向你寻求帮助时，一旦你考虑拒绝别人，你就应该知道不适就会随之而来。这就像是一种惩罚。而且，一般来说，你知道这种做法会带来惩罚，而你唯一可以避免的方法就是对这个请求妥协，这时候，你就会感到被控制了。

这就是求助的“第二十二条军规”^②：如果人们同意帮忙，他们会感到被控制；如果他们拒绝，那么他们会看起来像个十足的混蛋。很明显，这里没有一种双赢的方式。并且，这种氛围会让人不得不帮忙的感觉变得越加强烈。

你能帮我一个忙吗

想象一下你正走在纽约宾夕法尼亚车站（城市人流量最大的中心之一）去上班的路上，一个拿着带夹写字板的学生向你走来。（如果此刻你知道他是来自博恩斯的实验室，我想你会用上帝赐给你的聪明才智果断跑掉吧。）

这个学生问：“打扰了，你能帮我填一下这份问卷吗？”你认为你会如何作答？

那么，如果这个学生换种问法：在问“你能帮我填一份问卷吗？”之前，他先问“你能帮我一个忙吗？”然后等着你的回答（比如像大多

数人回答的那样，“好的，当然可以，需要我做什么呢？”），你觉得你的回答会有什么不同吗？

我猜想你此刻正在想针对这两次求助你的回答并不会实际的有区别，因为你的回答会是一样的，你会选择拒绝。但是，我要告诉你的是你错了。第二种情况（在提出请求之前先征求并取得你同意帮忙的承诺）有84%的人愿意提供帮助，而第一种直接提出请求的只有57%。（这也够了不起了，人们还是非常乐于助人的⁹。）

根据博恩斯和他的合作研究者弗兰克·弗林的研究，求得别人预先同意帮忙的承诺，能够提升得到帮助的概率。这主要是因为它加深了拒绝带来的不适感。毕竟，不仅是因为好人都会去帮助别人，还因为你先承诺过会儿帮他一个忙。好家伙！不然，你现在又成了个出尔反尔之徒。

此时此刻，你肯定在想：嘿，这个方法极妙！当我需要帮助时，我也可以这样，我会让他们提前承诺帮我。但是，请注意，这个方法也有一个潜在的缺点。在填完问卷之后，研究者询问纽约的这些通勤者，就他们费力填这个问卷而言，他们觉得自己应该获得多大一笔钱作为奖励。这些提前承诺提供帮助的人会要求两倍以上价钱。他们讨厌被套路并要求对他们遭受的痛苦进行相应的补偿。

换句话说，影响策略要一分为二地来看。短期来说，你可以得到你想要的。但是，从长远来说，在你的生活中就会有这样的人，他们会觉得你亏欠于他们，但极其讽刺的是，这很大程度上会让你觉得你是被迫的。

你亏欠于我

在人类心理学中，互惠是一股强有力的力量。只需想一想我们日常使用的一些表达，这些都传达了我们的给予我们所得到的，得到我们

所给予的观念：

以牙还牙

己所不欲，勿施于人（或者黄金法则）

以其人之道还治其人之身

自食其果

所有文化中最为普遍的法则之一（团体或者社会明确或隐晦遵循的行为准则）就是互惠的原则。人们被期待（以及自我期待）能够相应地给予他们所获得的帮助，而一般我们也都是这样做的。

这主要受两方面的影响。当某人帮了你一个忙，你会心怀感激并感到一种责任和亏欠。你可能会认为是后者促使你帮别人更大的忙。但是感恩之心本身也能促使你提供更多的帮助，即使是为那些没有为你做过一丁点事情的人。例如，研究表明，当人们因为某事心怀感激时，他们不但很可能去帮助曾经帮助过他们的人，也很可能会对一个完全陌生的人施以援手。（但是，这个效应只会持续30分钟，相信你也注意到了，人们不可能永葆一颗感恩之心¹⁰。）

根据弗兰克·弗林的一项研究，互惠有三大类型¹¹。人际互惠是一种协商的交换，或者是一种以物易物的等价交换。你敬我一尺，我还你一丈。例如，当你的同事要和你换班，或者你的室友和你轮流洗盘子，这就是人际的互惠。这通常不会促使你提供超出明确协商之外的帮助，你也不会因别人的帮助而心怀感激。就算你可能会去帮助别人的责任感，这也会以交换的方式得到满足。本质上，人际互惠只是一种生意。

关系互惠顾名思义：一种基于我们实际关系（朋友、爱人、家人等）中的互惠。这不是一种很明确化的交易。你可能会去帮助别人，是因为你假定在未来你的关系伙伴会在你需要时帮助你。这之间没有绝对的对等。（当然，除非一个人总是不回报别人，这往往会被察觉到，而且不能善终。）关系互惠会产生感激之情以及责任感，但是这种责任只针对关系伙伴。

集体互惠是一种在集体层面上的广义的互帮互助。这时候你帮助别人是因为你们享有共同的身份识别。这个身份识别可能是一个很宽泛的概念。比如帮助那些同种族、同国别、同宗教或者是其他特殊的成员，比如帮助你部门或者本地家庭教师协会的一个成员，或者是同为保龄球协会里的人员。

集体帮助和关系帮助一样，不需要在意即刻就能得到回报。你不会期待那个特定的人能够反过来对你提供帮助，但是有必要形成这种广泛的认识（通常是隐晦的），也就是帮助和你属于一个类群的人在某种程度上是对你有好处的，因为在你需要时你也能够从这些类群里面的其他人那里获得帮助。

再者，无论是关系互惠还是集体互惠，多少还是有些被强迫的感觉——我应该在我朋友离开时给他的植物浇水或者帮我同伴一个忙，捎他去机场。我真的应该去帮助爱好角色扮演的小伙伴，他的车在路边抛锚了 [顺便提一下，神奇女侠的服装真好看，很喜欢真言套索^③]。

哪一类互惠是最普遍的呢？通常，两个人越亲密，他们就越可能从个人之间明确协商好的互帮互助（当你不知道要多信任一个人的时候，这是一个最安全的互惠方式）通过依附或者团队认同转向关系或者集体互惠。

当然，当双方对互惠类型的解读产生差异时，就会导致尴尬。比如，当一个人认为他们是人际互惠关系，而另一个人却认为是关系型互惠。如果直接提出交换的提议就会令人讨厌并且会导致冲突，对双方关系造成破坏。我仍然能够想起我自认为是我朋友的一个人，她要我在她去度假时照顾一下她的猫。我当时是很乐意这样做的，直到她给了我100美元作为报酬。她认为我会因为帮她的忙而要求补偿，我当时心里极度不舒服并感觉有被冒犯到。我以为这件事可以说算是过去了，当然，我还是照顾了这只猫，却感受不到一丝快乐。

所以，这就是无意间让别人感到是被迫帮助你的不利方面。但是，让别人能热情相助，并让他感到是自愿的话，这会给帮助的人带来很多的好处。而对于勉强答应帮忙的人来说这些他都不会有，他只可能会开始躲避你，避免拒绝（或者忽视）你的请求而带来的痛苦。

躲避是我们解决处在这种被迫帮忙的两难境地的方式。让我们直面这一点，我们大多数人曾经都做过这样的事情。当我读大学时，资金有些紧张。我承认我会故意避开救世军^④的布道募捐以及学生挨家挨户推销糖果的活动。我穿过街道只为了躲避拿着带夹写字板疑似要向我介绍他们的慈善事业的人。至今，我拒绝所有在商店提供的帮助，因为我担心如果有人一旦对我友善，我就会感觉自己必须得买点东西。

这并不是说你是个坏人，这就是人性而已。在一项研究中，研究人员告诉受试者他们可以去回答几个问题，是关于即将到来的感恩节计划并且他们会得到相应的报酬。最后，他们告知一半的参与者可以选择保留这笔钱，也可以选择捐赠给圣裘德儿童研究医院。对于这部分受试者来说，他们选择参与这项活动的人数下降了10%以上。当面临保留这笔钱让人觉得很混蛋，捐掉这笔钱又感觉是被迫的两难选择时，一些人宁愿选择走开¹²。

请记住

◆ 寻求帮助的人不得不经历一个难以摆脱的矛盾。尽管研究者发现乐于助人会带来心灵上的很多益处——他会让帮助者感觉非常非常好，但是这些好处会在帮助的人感到是被迫提供帮助时消失殆尽。

◆ 然而，一些人常常会使用影响策略。比如，当你有实际需求时，提前询问别人“你能帮我一个忙吗？”这的确能够增加人们帮忙的可能性。但这也是有代价的，这会让提供帮助的人感到被下套了，所以，这会导致帮助次数的减少以及质量的下降。

◆ 互惠似乎是一种解决办法，你帮助我，我帮助你，并且最后我们双方都感觉良好。但是即便是接受另一个人的帮助也会让我们感到是被迫的，就好像我们亏欠那个人什么一样。

◆ 如果这些消息不算坏，那么至少也让寻求帮助的人觉得这个问题极其错综复杂。

注释

1 M. S. Hagger, N. L. Chatzisarantis, T. Culverhouse, and S. J. Biddle, “The Processes by Which Perceived Autonomy Support in Physical Education Promotes Leisure-Time Physical Activity Intentions and Behavior: A Trans-Contextual Model,” *Journal of Educational Psychology* 95, no. 4 (2003): 784.

2 G. C. Williams et al., “Motivational Predictors of Weight Loss and Weight-Loss Maintenance,” *Journal of Personality and Social Psychology* 70, no. 1 (1996): 115.

3 G. C. Williams, Z. R. Freedman, and E. L. Deci, “Supporting Autonomy to Motivate Patients with Diabetes for Glucose Control,” *Diabetes Care* 21, no. 10 (1998): 1644–1651; G. G. Williams, M. Gagné, R. M. Ryan, and E. L. Deci, “Facilitating Autonomous Motivation for Smoking Cessation,” *Health Psychology* 21, no. 1 (2002): 40; and R. M. Ryan, R. W. Plant, and S. O’Malley, “Initial Motivations for Alcohol Treatment: Relations with Patient

Characteristics, Treatment Involvement, and Dropout,” *Addictive Behaviors* 20, no. 3 (1995): 279–297.

4 R. J. Vallerand, M. S. Fortier, and F. Guay, “Self-Determination and Persistence in a Real-Life Setting: Toward a Motivational Model of High School Dropout,” *Journal of Personality and Social Psychology* 72, no. 5 (1997): 1161.

5 R. M. Ryan, S. Rigby, and K. King, “Two Types of Religious Internalization and Their Relations to Religious Orientations and Mental Health,” *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (1993): 586–586.

6 J. Rodin and E. J. Langer, “Long-Term Effects of a Control-Relevant Intervention with the Institutionalized Aged,” *Journal of Personality and Social Psychology* 35, no. 12 (1977): 897.

7 D. B. Thoman, J. L. Smith, and P. J. Silvia, “The Resource Replenishment Function of Interest,” *Social Psychological and Personality Science* 2, no. 6 (2011): 592–599.

8 M. R. Lepper, D. Greene, and R. E. Nisbett, “Undermining Children’s Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the ‘Overjustification’ Hypothesis,” *Journal of Personality and Social Psychology* 28, no. 1 (1973): 129.

9 V. K. Bohns and F. J. Flynn, “‘Why Didn’t You Just Ask?’ Underestimating the Discomfort of Help-Seeking,” *Journal of Experimental Social Psychology* 46, no. 2 (2010): 402–409.

10 A. M. Isen, M. Clark, and F. Schwartz, “Duration of the Effect of Good Mood on Helping: ‘Footprints on the Sands of Time’,” *Journal of Personality and Social Psychology* 34, no. 3 (1976): 385.

11 F. J. Flynn, “Identity Orientations and Forms of Social Exchange in Organizations,” *Academy of Management Review* 30, no. 4 (2005): 737–750.

12 S. C. Lin, R. L. Schaumberg, and T. Reich, “Sidestepping the Rock and the Hard Place: The Private Avoidance of Prosocial Requests,” *Journal of Experimental Social Psychology* 64 (2016): 35–40.

❶ 美国作家赫尔曼·梅尔维尔短篇小说《抄写员巴托比》（*Bartleby the Scrivener*）里的主人公，一个用“我不想”来拒绝所有的消极反抗者。——译者注

- ② 《第二十二条军规》是美国作家约瑟夫·海勒创作的长篇小说，这个军规本身不符合逻辑，意味着难以实现的规则或者进退两难的境地。——译者注
- ③ 神奇女侠的装备。——译者注
- ④ 一家国际基督教教会和慈善组织，以街头布道和慈善活动、社会服务著称。——译者注

第五章 得到帮助的五步骤

你正走在去上班的城市街道上，这时候你注意到一个老人，躺在一张长椅上，一张展开的报纸铺在他的大腿上，好像睡着了。走过一个街区后，在一个停靠路边的车里面你看到一个年轻女人正准备发动引擎，但没有成功。几步之外，一个系着腰包，脖子上挂着相机的中年妇女正来回地看着她手上的地图以及你周围的建筑物和地标。

你刚到达上班地点，你看到一个同事，一手端着装满文件的盒子，一手端着咖啡，踉踉跄跄地走向他的办公桌。你的办公室伙伴朝你快速地打了声招呼又皱着眉看向面前的电脑屏幕，悄声地嘀咕着他竟然看不懂自己正在做的电子表格。你的语音信箱里有一个朋友的留言，想和你下班后喝一杯，他的语气中还略带消沉。但是，你有一个报告明天就得交，于是，你发了一封短信告诉他重新定个时间。

这里面有一些人需要你的帮助，而有一些没有你的帮忙也没有关系。如果以上的这些事件真实地发生在你的身边，你觉得你能区分哪些是需要帮助的哪些又是不需要的吗？

正确答案是：不大可能会。实际上，人们真的很难去区分什么时候别人需要我们的帮助。你很有可能无数次目睹过类似的情况，你不会刻意地记住它们，但是，你至少会无意地注意到它们。并且，在某种程度上，要不要注意它们是由你决定的。而且，通常你选择继续自己的事情，不是因为你自私和不友好，而是当情形含糊不清时，人们更多宁可关注自身的事情。

这意味着，当你自己需要帮助时，毫无疑问，你周围的人并不会像你认为的那样觉得这是显而易见的。你的同事面对你在冗长的电子

表格中苦苦挣扎而无动于衷。当你找不到卖《狮子王》半价电影票的地方时，这些粗鲁无礼的纽约人却无视地从你身边匆忙跑过。这些人可能并不是冷漠粗鲁，而只是没有看到你的需要而已。

这给我们获得想要的帮助和支持提供了首要的一步：你必须确保别人意识到发生了什么，当然，远非只有这一点，还有四个重要的步骤能够确保我们最终获得别人的帮助。

第一步：帮助者需要了解到你可能需要帮助

障碍：人们不会在意身边发生的一切事情

一般来说，人们总是忙于自身的事务，我们不会关注周围的每一个细节（包括在这周围的其他人）。很大程度上确是这样的，因为要去这样做是不可能的，有太多事情要考虑进去。所以，我们会去做选择，在这些信息中，主要关注那些与我们目标似乎相关的部分。这会导致一种普遍存在而又有趣的现象，叫作非注意盲视。关于这个最著名的一个例子叫作看不见的大猩猩实验。

心理学家克里斯托弗·查布利斯（Christopher Chabris）和丹尼尔·西蒙斯（Daniel Simons）（《看不见的大猩猩》这本有趣的书的作者，书名也取得很贴切）让受试者看一个视频，视频中有一群人正在来来回回地传球，受试者们需要数他们传球的次数。在某一时刻，一个全身穿着大猩猩服装的人从屏幕中走过，但是没有接触这个球。在视频最后，研究人员问受试者是否注意到什么异常，50%的人都说没有异常。他们完全没有注意到这个猩猩，因为他们太过于专注计算传球的次数了。

其他的研究随后也表明，一般来说，当人们专注于某一个特殊的目标或者任务时，或者是有很程度上的知觉负载时（例如，有很多分散注意力的图像和声音），就容易出现非注意盲视。这就是为什么在嘈杂繁忙的环境（比如大城市），人们就不太可能注意到有人需要他们的帮助，这样就会导致比起在更安静的偏远乡村，他们提供帮助的可能性要小很多。¹ 纽约人不是不友好，而是整天被源源不断的声色洪流所冲击，而这并不会发生在那些处在偏远的明尼苏达州特温莱克斯城镇的人身上。而且，如果有一半的人会在很清晰的视野中忽视掉穿着猩猩服的人，那么你的办公室伙伴又会有多大概率能够注意到你正用一只手托着装满文件的盒子呢？

不仅是一种喧闹嘈杂的环境让你的需求不易被别人察觉，有时候，问题来源于潜在的帮助者。例如，研究表明当人们处于一种消极情绪时（焦虑、压抑或懊恼）是不太可能注意到身边的人或者其他人的需求的²。同样的，当研究显示你和别人地位悬殊时，就像经理之于雇员一样，你就会将自己的注意力从下级转移到专注自己的目标中来。³ 讽刺的是，我们偏偏经常向身边更有权势的人求助（他们更有手段去帮助我们），而他们正是最不可能第一时间注意到我们陷入麻烦的人。

第二步：帮助者需要知道你渴望得到帮助

障碍：人们不会读心术

有时候，人们没能提供帮助不是因为他们没有意识到出了什么问题。而是由于心理学家称为的观众抑制效应——我们普遍怕在人前出丑的心理⁴。在提供帮助这个案例中，主要有两个抑制来源。首先，我们担心我们可能误解了当时的情况（可能一个在游泳池里手脚乱扑

的人只是游泳技术很笨拙而已.....)，并且要是我们错了的话就会感到很尴尬。其次，我们也知道我们的帮助成了多管闲事的话很可能会激怒别人。最后，不要以为别人在苦苦挣扎，就意味着他们不是想独自迎接挑战。即使一个人很清楚他能受益于帮助，但这并不意味着他需要。

让我们来看看第一个抑制来源：当没有人大喊“请帮帮我”时，人们怎样判断别人真的需要帮助？答案就是：我们看看周围那些其他潜在的帮助者是如何反应的，如果我们看到其他人准备采取行动了或者看起来非常担忧，这就证实了我们的预感，真的有事发生了。但是，当其他人没有反应（他们很冷静，继续做着他们自己的事情），那我们通常也不会做出反应。最后一句话多大程度上是对的多少有些让人意想不到。

以普林斯顿大学的约翰·达利（John Darley）和比伯·拉坦纳（Bibb Latane）从20世纪60年代开展的一系列研究为例。他们告诉学生们坐在一个房间里面填一份问卷。他们可以独自完成，也可以和其他两人一起，这两人其实是实验中的托儿。不一会儿，有浓烟从通风口冒出来。当受试者是独自一个人时，他们会迅速警觉起来并向外求助。但是，当学生是和另外两名学生在一起时，另外两名学生会选择完全无视并什么也不做。就算实验室的烟已经浓得很难看清问卷，受试者因为受到毫无反应的另外两个学生的暗示，认为没必要引起警觉。在类似的一个研究中，如果这些托儿看起来没有注意到隔壁房间一个女人痛苦的哭喊，那么受试者同样会不做出任何反应。⁵

在某种程度上，我们参照别人的反应来帮助我们分清这种模糊不清的情况，这是合理的。但是在另一个层面，这也是非常恐怖的。通常，我们没有理由相信其他相关人员有着更为高级的知识或者对这个情形有独到的见解，但是，我们表现得他们的确是这样的，这种对群体智慧的信任很容易就会沦为一种集体愚蠢。

现在让我们来看看第二个观众抑制来源：担心别人不需要帮忙。除了对被帮助的人想要自己解决问题的切实担忧之外，在社会中还有很多严格的规则，或者不成文的规矩，这些能影响人们是否乐于接受这次帮助。其中也许最著名的是家庭隐私法则，这会让人们不乐意插手家庭成员之间的问题，比如丈夫和妻子，或者父母和他们的孩子。

关于这个规则发挥作用的一个令人震惊的例子来自兰斯·绍特兰（Lance Shotland）和玛格丽特·斯特劳（Margaret Straw）的一项研究。他们让一个男人在大庭广众之下对一个女人进行身体攻击，目击者有男有女，当这个女人大喊“我不认识你”时，65%的旁观者会向前试着阻止攻击，可是，当她大喊的是“我不知道我为什么要嫁给你”时，只有19%的人会介入⁶。

当这个男人和女人的关系不明确的时候会发生什么呢？在另一个研究中，当无声电影显示一个男人正在攻击一个女人时，超过三分之二的观看此片的受试者会认为他们是情人或者夫妻，尽管影片中没有任何相关的暗示。换句话说，家庭隐私效应会妨碍我们给需要帮助的人提供援助，尽管这里面并没有涉及什么家庭隐私需要去保密。

通常来说，部分问题在于人们认为如果你需要帮助，那么你会向他们提出请求。无论这让你多么尴尬和不适，也无论我们中有多少人不愿意这样做，他们都希望你能忘记这些走向他们（比如，在一项研究中，研究者在开学之初问这些教学助理，他们认为有多少学生会在整个课程学习过程中向他们寻求帮助。对此，他们都高估了，他们认为会有20%到50%不等的学生求助。）⁷

对形式错误的预判造成的危险以及担心别人并不需要我们的帮忙对潜在的帮助者造成了显著的阻碍。当你需要帮忙时，对你最有利的是消除这些障碍，当然好消息是消除障碍的方法很直接：直接寻求帮助。

我知道，这并不是你们想听到的。我们都希望如果别人能够凭直觉正确地了解我们的需求，从而提供相应的帮助。但是，事情往往并非如此。当身边来来回回的人都认为如果你真的需要你就会向他们求助时，那么实际上，你去直接询问几乎就是你唯一的选择了。

很大一部分的亲社会行为毫无疑问都是应某些特定的帮助请求而发生的。⁸ 在工作场所，预估显示有75%到90%来自同事的帮助都是对别人直接求助的响应⁹。并且，将近一半的美国人回应他们担任慈善机构的志愿者和从事其他公共事业都是因为受到这些机构，或者是同样担任志愿者的朋友、家人或者同事的直接邀请。¹⁰

直接向别人求助能够解决第一步和第二步的障碍——如果你主动说清自己的需求，那么潜在的帮助者不但更有可能会注意到你的需求，也会更确定他提供的帮助是你需要的。

第三步：帮助者需承担起帮助你的责任

障碍：很多人都可以帮忙，为什么是我

如果你曾经参加过社会心理学的课程，那么你就会听说过让人不寒而栗的基蒂·吉诺维斯（Kitty Genovese）的悲惨故事，尽管这个事件并不是像最初被报道的那样，但是它最初的报道却启发了一项研究，这引发了心理学领域最重要也最难解的问题之一：为什么人们会帮助（不会帮助）别人？¹¹

在1964年3月凌晨，28岁的吉诺维斯下班后正回到皇后区的公寓住所，这时却遭到了温斯顿·莫斯里（Walter Moseley），一个29岁的机床工人的残忍攻击和杀害。这次袭击发生在距离公寓楼半小时路程的庭院里，袭击过程中吉诺维斯多次呼救，目前为止并没有什么可

争议的。争议的部分——也让很多人被《纽约时报》讲述的谋杀过程所震惊到的——是警察声称虽然有很多人听到了她的求助，甚至目睹了部分袭击过程，但没有人来帮助她。¹² 最近更多的研究显示很多人其实并没有听到或者目睹这场谋杀。而且，在听到的人当中，两个报了警，有一个朝行凶者大喊并把他吓跑了，还有一个跑出来把垂死的吉诺维斯抱在怀里。¹³

基蒂·吉诺维斯的死很多年都被当作纽约人极其冷漠、麻木不仁的证明。他们太过于冷漠无情，以至于连去帮助一个就在家门口要死去的女人都嫌麻烦。最近，这被作为警察冷漠执法的一个案例（主要针对妇女的暴力或者某些社区的暴力）。这次事件如此让人震惊（正如最初草率报道的那样），由它衍生出了无数的相关书籍、电影、播客以及许多虚构的改编版本。这同样也引发了大量的关于旁观者效应的学术研究。

研究者拉坦（Latane）和达利（Darley）首次用理论证明并非是因为麻木不仁或者无知导致人们不去帮忙，他们认为潜在的帮助者还是很多的。

想象一下你正行驶在乡村的一条偏僻的支路上，你看到一个老妇人被困于路旁，车上的应急灯不停地在闪烁。这时候你会停下来帮助她吗？你很有可能会，因为你知道几小时内不会再有另一辆车经过这条路，如果你不帮她，就不会再有人来帮她了。

现在，想象一下你正驶在繁华的城市街道，你同样遇到了一个老妇人，她的车灯不停闪烁，这时候你会停下来帮助她吗？几乎肯定是不会的，因为，毕竟周围有那么多人，为什么你就得是那个去帮助她的人呢？拉坦和达利创造了“责任分散效应”这个术语来阐述这两种情况的不同。能够提供帮助的人越多，人们就越不清楚谁应该去帮忙。

为了验证他们的这个理论，他们精心设计了一个实验。受试者单独坐在一个房间里面，每个房间里有一个麦克风。实验者引导他们相信他们能够和一到五个其他受试者进行私人的会话而不会被实验人员偷听到。事实上，实验室并没有其他人，相反他们听到的是来自另一名受试者的脚本录音。这名受试者提到他患有羊癫疯，这时他突然发病了，在向其他人求助之后就没有了声音。

当受试者确信他们是唯一一个听到发生了什么事的人时，他们百分百会求助。但是，如果他们认为有第三个人听到了，80%的人会求助。如果他们认为有六个人听到了，那么就只有60%的人会求助。

拉坦和达利同时也注意到即使是人们不向他们求助，他们也不会沾沾自喜。在三到六人组的集体中，受试者通常要等更久的时间才会去帮忙，并且，他们看起来很明显比较困惑和焦躁不安，对自己应该做什么不知所措。“也许有人已经去帮忙了？我应该做些什么还是再等等看？”¹⁴

另一项研究显示了同样的效果，当别人需要帮助时，旁观者越多，实际帮忙的人就会越少。这不是麻木不仁，而是人们比较迷惑到底谁应该来承担这份责任。我知道你可能需要帮忙，但为什么就非得是我来帮助你呢？

人们在日常生活中成为责任分散效应的受害者，其中最普遍的原因就是他们犯了一个典型的错误：通过群发邮件来求助。没有什么能比盲目而宽泛的求助更能让我们感到自己不用非得去帮忙。对于找人推销你的产品，审阅你的书籍或者在你的创业上搭把手等问题，你问了多少人？几十个？几百个？如果你不是那么费心尽力想求得我的帮助的话，那么很明显是因为你身边还有很多其他能够帮助到你的人。坦白地说，如果我试着帮你的话，那么我的责任将会很大。

所以，当你寻求帮助时，请注意你得明晰别人帮助你的责任从而来消除他们的困惑。当你需要帮助时，花点时间直接一个个地问，并发一封单独的私人邮件，要不然，你就非常容易被忽视了。

第四步：帮助者需提供力所能及的帮助

障碍：人们可能会忙得抽不开身

你无疑会很忙，日历上满满都是日程安排和一长串的待办事项。你一想到有这么多事情要去处理，有这么多责任要去承担，你就会不寒而栗，也就会尽可能去避开做这么多的事情。所以，当有人向你寻求这个或者那个帮助的时候，尽管你真的很想帮忙，你会发现自己也不愿意去做。整天行色匆匆的人通常会很快拒绝帮其他人做事，他们不用停下来考虑是否能把把自己的事情先缓一缓或者挤出额外的时间来帮别人的忙。他们这样子做并不是因为他们懒或者自私，而是因为繁重的事务简直让他们的大脑不堪重负。他们不得不一次性思考很多事情，要么就是要在紧迫的期限内完成工作，这让我们的记忆力衰退，精力受限，从而也让我们以快速简单的方式处理事情，而不是对此深思熟虑。

关于繁忙带来的效应，最好的例子来自普林斯顿神学院的学生，他们被要求做一个关于撒玛利亚人寓言的演讲。

怕你不熟悉这个寓言，现摘录如下：

耶稣回答道：“那么谁是我的邻舍呢？”一个人正一路从耶路撒冷走到耶利哥，却落入了强盗之手，被强盗们扒光了衣服，痛打了一顿，丢在路上只剩了半条命。碰巧，一个牧

师经过，看到躺在地上的人之后却从道路另一边走掉了。这样做的还有一个利未人，他来到这个地方，看到了这个人，也从道路另一边走走了。但是一个来这儿旅行的撒马利亚人，当他看到这个人时，心生怜悯，于是，他走向他，在他的伤口上倒上了油和酒并包扎了伤口。接着，他把他扶上自己的牲口并把他带到了一个小旅店照顾他。第二天他拿出两便士给旅馆老板并说：“请照顾好他，一切超出的费用，我回来再还你。”耶稣问：“这三个当中，你认为对于这个落入强盗之手的人来说谁是他的邻舍呢？当然是那个怜悯他的人。”并且，耶稣对他说：“你去照样做吧。”¹⁵

研究员翰·达利（John Darley）和C.丹尼尔·巴特森（C. Daniel Batson）邀请普林斯顿神学院的学生来参加一个关于“宗教教育和职业”的研究。这个研究在一栋楼里进行，在这里他们将填一系列的问卷。接着，研究人员让他们去校园另一头的另一栋楼里报到并开始第二项研究。在这里他们要做一个演讲。研究者告诉一半的人演讲的是关于神学院学生最适合的工作，而另一半的人则需要分享撒玛利亚人的寓言并做出相应的延伸。

最终，他们让一半的学生处于一种繁忙、高压的状态。在要离开之前，实验人员看了一下手表并说：“啊，你迟到了，前几分钟你就应该要到了的，我们最好出发了，你最好快点，助手肯定正在等你，这本应该一分钟就要完成的。”

穿梭于两栋楼之间，所到之处都一览无余。一个“受害者”晕倒在走廊，当受试者走过时，他咳嗽了两次，一直低着头不断呻吟着。

考虑到参与心理实验的不仅仅是典型的大学生，更是神学院的学生（致力于学习和奉行宗教准则），你认为会停下来帮助这个受害者的人数比例是多少呢？

总的来说，60%的人没有给受害者提供任何形式的帮助，而且在这些被告知他们已经迟到了得抓紧点的人当中，只有10%的人提供了帮助。

那么就在遇到受害者之前，这些演讲撒玛利亚人寓言的受试者又会怎样呢？他们此时肯定满怀怜悯和慷慨之情，难道他们就不会更有可能注意到这个人并去帮助他吗？

又错了，他们演讲的主题并不会对他们提供帮助产生任何的影响。正如达利和巴特森所说：“的确，好几次，一个即将做关于好撒玛利亚人寓言演讲的神学院学生，直接跨过受害者，匆忙地走开了。¹⁶”（我一直觉得这句话让人不寒而栗而又极具讽刺。）

假设不是躺在走廊上痛苦呻吟这种情况，而只是日常的一些普通的请求。当你去寻求帮助时，你有必要记住人们非常忙，他们要兼顾自己的目标还要处理很多麻烦事。你只需做三件事就能从一个很忙的人那里得到帮助。

第一，清楚详细地告知你的需求以及这需要花费帮助者多少精力。那些模糊不清的请求——“和你工作相关”“请你帮个忙”很容易让别人担心你给他的任务很繁重导致他没有时间和精力来完成。第二，注意让自己的请求保持在一个合理的范围——别人能够抽得开身来帮助你。第三，愿意接受那些并非你所求的帮助，不要因为没有得到自己想要的就忧心忡忡。你应该更多地去关注通过这次帮助你的人际关系得到了巩固和加强，而且这会让你意识到的更为有利。

让我们总结一下，要提供救助，你的救助者必须意识到你的需求并确信你是渴望他的救助的。你可以直接明了地向他求助，这会让事情变得更为简单。不要去兜圈子。他或者她同样需要承担起帮助别人的责任，而这在请求是针对某一特定的个人而不是整个一群人时更容

易实现。最后，你的帮助者也有自己的生活，请确保你的请求是合理和清晰的，并且你要敞开心扉接受一切你可能获得的帮助。

请记住

◆ 想要从别人那里获得自己想要的帮助，第一步就是要确保他们能够看到你的需求。普遍来说，人们并不会像你认为的那样时刻关注着你，因为他们太过于忙于自己的事务。

◆ 你需要让潜在能够帮助你的人知道你是需要他的帮助的，因为人们知道我们讨厌多管闲事，所以，你得让他们相信你是真的需要帮忙。

◆ 保证潜在的帮助者能够实实在在地承担起帮助的责任。当你向一群人求助时（比如，通过群发邮件），这就会造成责任不清的情况。

◆ 最后，请记住你的需求不是你的救助者唯一要考虑的事情，他们还有其他必须要做的事情。如果他们不能满足你最初的请求，要接受别人以另一种方式去帮你。

注释

1 C. Korte, I. Ypma, and A. Toppen, A. “Helpfulness in Dutch Society as a Function of Urbanization and Environmental Input Level,” *Journal of Personality and Social Psychology* 32, no. 6 (1975): 996.

2 M. Schaller and R. B. Cialdini, “Happiness, Sadness, and Helping: A Motivational Integration,” in E. T. Higgins and R. M. Sorrentino (eds.), *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*, vol. 2 (New York: Guilford Press, 1990).

3 C. N. DeWall, R. F. Baumeister, N. L. Mead, and K. D. Vohs, “How Leaders Self-Regulate Their Task Performance: Evidence That Power Promotes

Diligence, Depletion, and Disdain,” *Journal of Personality and Social Psychology* 100, no. 1 (2011): 47.

4 AU: what is the source Altruism and Helping Behavior— book, journal? More info needed. B. Latane, S. A. Nida, and D. W. Wilson, “The Effects of Group Size on Helping Behavior,” *Altruism and Helping Behavior*, 287-313.

5 B. Latane and J. M. Darley, “Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies,” *Journal of Personality and Social Psychology* 10, no. 3 (1986): 215.

6 R. L. Shotland and M. K. Straw, “Bystander Response to an Assault: When a Man Attacks a Woman,” *Journal of Personality and Social Psychology* 34, no. 5 (1976): 990.

7 V. K. Bohns and F. J. Flynn, “‘Why Didn’t You Just Ask?’ Underestimating the Discomfort of Help-Seeking,” *Journal of Experimental Social Psychology* 46, no. 2 (2010): 402-409.

8 R. B. Cialdini, “The Science of Persuasion,” *Scientific American Mind* 14, no. 1 (2004): 70-77; and D. R. Shaffer, M. Rogle, and C. Hendrick, “Intervention in the Library: The Effect of Increased Responsibility on Bystanders’ Willingness to Prevent a Theft,” *Journal of Applied Social Psychology* 5, no. 4 (1975): 303-319.

9 S. E. Anderson and L. J. Williams, “Interpersonal, Job, and Individual Factors Related to Helping Processes at Work,” *Journal of Applied Psychology* 81, no. 3 (1996): 282.

10 *Bureau of Labor Statistics*, 2009.

11 R. Manning, M. Levine, and A. Collins, “The Kitty Genovese Murder and the Social Psychology of Helping: The Parable of the 38 Witnesses,” *American Psychologist* 62, no. 6 (2007): 555.

12 Martin Gansberg, “37 Who Saw Murder Didn’t Call the Police,” *New York Times*, March 27, 1964, <http://www.nytimes.com/1964/03/27/37-who-saw-murder-didnt-call-the-police.html>.

13 Sarah Kaplan, “Winston Moseley, Killer in Kitty Genovese Case That Became a Symbol of Urban Apathy, Dies in Prison at 81,” *Washington Post*, April 5, 2016, <https://www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2016/04/05/winston-moseley-killer-in-kitty-genovese-case-that-became-a-symbol-of-urban-apathy-dies-in-prison-at-81/>.

14 J. M. Darley and B. Latane, "Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility," *Journal of Personality and Social Psychology* 8, no. 4p1 (1968): 377.

15 Luke 10:29–37 (revised standard edition).

16 J. M. Darley and C. D. Batson, "From Jerusalem to Jericho": A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology* 27, no. 1 (1973): 100.

第六章 不要让求助变得怪异

我的朋友托马斯·维戴尔—维德斯柏（Thomas Wedell-Wedellsborg）——《如常创新》一书的合著者，他帮了我无数次的忙，多得我数都数不过来。但我也见过他很从容地拒绝过别人很多次，多得让我了解到，和我一样，他的慷慨不是没有限度的。最近，他给我讲了一个他帮助别人的故事。这成功引起了我的注意，一是因为这很好地阐释了关于帮助带来的好处的研究结果，二是因为托马斯对待这个事情坦率程度让人耳目一新（尽管他一向如此）：

我在新加坡依加罗一场询价展后，正准备坐飞机差层来时，在差场偶遇了我母亲的一肌朋友。算是来彩算吓子的，算的吓子正子愚居领在新加坡。当我升界飞差时，我第一型人点恩照，赖为我在商务便，键时我贵识，匱算的是经广便。

我走恩飞差看着经广便，创时内属车型首私的莎法。我能在那型地方待12著时吗》鱼露我牺为我赶该可以。所以，当算升界飞差时，我号算说。“您格力泰了。”于是我义算努匱了我的商务便的肌难界，向我那谁在经广便句过键12著时的飞衡了。

我当时那请做，键在一定公句界涉实是一型视贵的选择。当然，我是莎让算高血……但另一何哪远赖是我清准地贵识，匱键很展在我母亲座排的桥牌俱乐何值生已极的告莫。“缩，他真是型子人呢。”诸如创捷。所以，在一定公句界，我的键型选择是以首我为驱相的。

但是，接苍来车趣的事情否生了。在埋算让况我的座肌后，以常看匱算任得如创的高血，我坐在经广便排，足足一型著时，我的摄界挂着大大的笑独，我在匱所屨极了。让我如创悉评的是，我居然展赖为做了键彻事以常入为做键捷事情的人向在匱如创高血。那一天，在键型飞差界车两型非做快乐的人。

对于给予帮助，最大的一个误解在于，如果你做对了，那帮助完全就是关乎于其他人会如何受益，而不应该与你有任何的关系，这完全是扯淡。选择帮助另一个人通常（如果不是一直）至少在一定程度上关乎于你是如何看待自己以及帮助别人让你感受如何。这是一个好事儿，因为对于帮助者来说，帮助他人的好处是一种强有力的动机来源。它是如此强大，以至于能够让一个如此理智、聪明伶俐的人在经济舱里浑浑噩噩地待了12个小时。

但要是他妈妈的朋友意识到了他的座位才是商务舱的话，她走向他并说道：“小汤米，你介意和我换个座位吗？”想想托马斯会有多么不同的感受。

让帮助变得怪异的方式

求助是一件非常棘手的事儿，因为它不仅仅关乎于你要说什么以及做什么，还关乎于你不说什么以及不做什么。正如我们在第四章所讨论的，对于求助，存在一个内在的矛盾：只是提出帮助的请求都会剥夺很多潜在帮助者的一些内在驱动力。也就是说，有一些特定的事情，一旦你说了反而会适得其反。在这一章节中，我们将看到那些普遍的做法，会让心怀善意的人把求助搞砸，并让帮助他们的人觉得这很是怪异。

过分强调同理心

同理心能有力地促使我们去帮助别人。当我们察觉到有人或者事物需要帮助时，或者当我们关注他们的安全与健康时，更重要的一点是，当我们以他们的视角——试想站在他们的角度会是什么样时，就会引起我们的同情。这在本质上至少是产生了一种短暂意义上的共享的集体互惠。（正如第四章讨论的，这种感觉就是我们应该帮助别人，因为我们有很多相似的地方。）

在同理心这个层面，这种互惠的感觉是基于一种共有的和想象的经历。我们能够了解这种感受是怎样的，如被困于路边，没有干净的衣服，或者看不懂那些奇奇怪怪的瑞典简笔画。所以，我们会停下来帮助受困的司机，帮别人洗衣服（尽管我们真的很讨厌做这事）或者帮朋友组装他们的宜家书架。

同理心比较厉害的一面是因为它是基于想象的，所以我们能够对那些我们从未谋面的人以及从未经历过的情形抱以同情，我们甚至会去同情那些处于虚拟情境中的人。比如，影迷们会为《火星救援》中马特·达蒙（Matt Damon）饰演的宇航员感到深深的担忧，尽管我们知道好莱坞的演员（或者其他任何人）是不可能到达火星的，就更不可能被困在那里了。但是我们把这想象得如此生动形象，以至于我们真的希望自己能为他做点什么。

适当地引起同情能够有效地让我们获得别人的帮助，但别用得太过。这是因为“我能感受到你的痛苦”在痛苦太难以承受时便会失去它的效应。这时，你想获取同情的人很有可能完全不买你的账并试图尽早地逃离你，很可能根本不会帮助你。

关于这种情况，我经常想起的一个例子是来自美国防止虐待动物协会的一段特别的广告。现在，我喜欢狗，我会一辈子都爱他们，我觉得没有什么能比我更爱他们的了。毫不夸张，我的梦想就是有一

天我退休了，我能住进一个大的农场，这样我就可以让那些搜救犬在这里自由自在地生活并享受较为豪华的狗狗护理。但是让我不能忍受的是这个广告放着伤感的莎拉·麦克拉克兰的歌曲《天使》，这大概持续了两分钟。看到那些被关在笼子里眼神充满悲伤的猫和狗，伴着人类历史上最让人悲伤的背景音乐，这很是让人心碎。不仅仅是我，我的两个孩子（他们也疯狂喜爱动物）在听到开篇的旋律的时候就开始叫喊道：“快关掉！快关掉！”

我给几个动物援助组织捐了款，有地方级的，也有国家级的，包括美国防止虐待动物协会。但是那个广告并没能让我再次慷慨解囊，要说它有什么作用的话，那就是让我在平时播放的频道上看任何东西时变得很谨慎，我敢肯定不只我一个人会这样。

所以，使用同情心作为寻求帮助的工具时需要谨慎，不然就会导致这和你想要的结果截然相反。

不停地道歉

你有没有过这种经历（通常是令人非常不舒服的），当别人向你求助时，他总是给你道歉？“海蒂，非常抱歉向你提出这个请求，但是这次任务我真的需要你的帮助，我不得不麻烦你，这真的太糟糕了。我真应该自己去做这个的，我知道你也很忙。我真的非常不想去麻烦你。”

收到这样的请求让人觉得很可怕。当然你像我一样可能会同意帮忙，这很大程度上只是因为我们想尽早结束这个事情。但这很容易就会成为一种被迫的帮助——我做这个并不是心甘情愿，而是不得已为之。

音乐家以及前街头艺人阿曼达·帕尔默（Amanda Palmer）写了一本书叫作《请求的艺术》。在这本富有洞察力的书中，她详细地描

述了自己作为一名艺人靠募捐来维持生活和工作的经历。在给其他艺人提供建议时，她说她经常告诫他们停止为他们的请求道歉，因为（正如她正确指出的）道歉会让人产生疏离感。

人们都隐晦地懂得，在同一团队里面的人——人们在这里共享一种关系互惠或者集体互惠——会不时地依靠别人来获取帮助。那么这种帮助自然而然就是相互的。带着歉意去请求别人帮忙隐晦地暗示着我们必然不是属于一个团队里的，要不然，你又何需向我道歉呢？从这个意义上来说，道歉实际上暗中破坏了我们所共享的内部群体认同，加深了我们之间的隔阂以及切断了我们之间的联系感。

如果你需要求助是因为你把事情搞得一团糟——你错过了一个重要的截止日期或者过于疏忽了一个顾客，你现在需要有人来帮你收拾这些残局，这就大不一样了。在这种情况下，你需要为制造这些混乱而道歉。

但通常，你应该避免仅仅因为求助而去道歉。相反，你应该提出请求，当别人帮助你时，表达感谢，这样周围的每个人都会满意多了。

使用免责声明

通常，这些寻求帮助的人总是急于证明自己求助并不是因为软弱或者贪婪，以至于他们会把焦点放在自身而不是帮助者身上。他们会说：“我通常是不会求人帮忙的……”要么就是“如果我有选择的话我是不会来麻烦你的……”更有甚者“我真的不想麻烦你的……”

这一时的反应是可以理解的，毕竟求助会让人感到不适，我们向别人寻求帮助时可能会让别人有一种强迫感。但是，使用上面提到的这些免责声明并不会让事情得到改善。如果我知道你讨厌向我求助，

并且你看起来对这整个事情感到痛苦万分，那么我是不会在帮助你时获得很多个人满足感的。

正如我们在关系互惠或集体互惠中看到的一样，任何想把帮助变成一种交易的尝试（如果你帮我，这就是你的好处）都只会让我们无法因为帮助你而积极地看待自己。

所以，尽管你对于求助会感到有一点的不适，也不要试着将你的不适透露给你的帮助者。让求助保持积极和轻松的氛围，少担心自己看起来怎样，多去关注别人的感受。

强调帮助者会很喜欢帮助你

“你会喜欢上它的，这将会很有趣！”我的一位合作者，他有一个终身的挚友就习惯于以这种方式来表达她的请求。

她可能会说：“这个周末你能帮我重新粉刷一下我的客厅吗？我们完全可以喝喝啤酒，聊聊天，享受女孩子的时刻！”或者，“嗨，你能来汽车修理店这儿接我吗？我好久没有见你了，让我们去公路上兜风吧！”

这只能说明他们的友谊足够牢固，能够经受住这种求助方式的考验。

不要试图明确地说服其他人，让他们相信帮助你是值得的。为什么？你可能很好奇。因为你会没完没了地说着帮助如何让人变得快乐。

的确，帮助能让人快乐，但是，提醒人们这一点通常只会让帮助的人失去这份快乐。第一，这明显带有操控的意味，破坏了帮助者的自主性。第二，这简直如地狱一般，“不要告诉我会感觉如何，你这个大混蛋，这是由我来决定的。”

此刻，如果你能稍微以巧妙一点的方式指出帮助的好处的话，这是没有问题的——也就是说，以一种更为常规的表述方式。（例如：“捐赠是我们回馈社会的一种方式。”）而不是只把关注点放在帮助者身上。但是要注意不要夸大其词，也不要将利己的原因（自我利益）和利他的原因（他人的利益）混为一谈，因为这会凸显出操控的意味。¹

例如在一项研究中，募捐者通过邮件联系了将近1000名从未向他们学校捐过款的校友，有三种呼吁他们捐款的方式：（1）利己：“校友们说捐赠让他们感觉很好。”（2）利他：“通过捐赠，你能有机会就此改变学生、老师以及学校员工们的生活。”（3）结合的方式。研究人员发现利己和利他的呼吁方式都同样有效，但是结合的呼吁方式却显示出捐赠率减少了一半。

轻描淡写你的需求

因为求助让我们感到如此的不舒服，也因为我们的确预料到别人会拒绝我们。所以，我们常用的一种策略便是把我们的需求描述成一个琐屑、微不足道、不需要花费他们多大力气的请求。我们可能会强调总的来说帮助我们并不会给他们带来不便，就像“你能把这些合同送到客户那里去吗？刚好就在你回家的路上”，或者，我们可能强调帮助我们花不了别人多少时间。“你能把这些更新添加到数据库吗？这可能要不了你5分钟的时间。”通过弱化我们的需求，我们也在弱化别人提供给我们的帮助，因此，别人帮助我们所带来的温暖也会被削弱。

如果我们严重错估了自己的需求大小，这会导致一个不容忽视的风险。尤其是我们不是很清楚我们求助的人的工作。

我的图书编辑时不时地会收到一个老朋友的邮件，说是让她给他瞧一瞧他最近写的一些东西。通常，这个请求被描述得微不足道，就比如“我认为这个已经很清楚，可能只需要快速地校对一下即可，这

不会花你很多时间的！”当她打开附件时，总是一些六千字的学术论文，有时候甚至会是一本完整的专著，是的，一整本书。

我并不认为这些求助者自私，他们只是比较无知，他们对请求她做这项工作所要花费的时间（以及工作量）一无所知，他们也不明白她的工作实质，不知道对于一个自由编辑人来说这会让他们得到多少报酬。他们不经意间向她传达的是，他们让她做的事情非常轻松琐碎，不费时也不费力。这并不是获得她帮助的好方法。

你很有可能会和那些你完全不了解他们工作内容的人共事。信息技术部门、人力资源部、合规部、销售、市场营销，处在这些部门的人员总是会听到这么一些牢骚，主要是关于他们如何如何地死板，低效率，或者办事没有章法，完全是在浪费时间。人们通常会抱怨：“他们整天都在干些什么？”那么的确，干的什么呢？如果你不了解，那么就不要再想当然地认为这不会占用他们很长时间。

提醒别人他们欠你一个人情

“少记得我了你接管了那型极涉难缠的失找吗》”

“少记得我了你照看哭喊的孩子吗》”

“少记得你过照总是忘记努逃匙，我住得住层来你所本
吗》”

因为我们了解互惠是如何运作的（详见第四章），并且，求助让我们感到脆弱和厌恶。所以，我们有时可能会提醒别人，我们过去是怎样帮助他们的。这同样让人十分尴尬。

例如，当我的编辑在收件箱里看到了这本专著时，她想拒绝，真的非常想拒绝。她实际上和这个老友联系不多，并且，她周末还有其

他很多事情可以做。但是，由于种种原因，拒绝别人是一件非常痛苦的事情，她感到自己不能拒绝——一点也不能。所以，她回信了，很客气地解释道他让她做的大概是40个小时的工作并问他是否有一章是他特别没有把握的。当老友回复时，他提到当她还是一名体育专栏作家时，他也帮她校订过她的文章。理论上，这可能说得通，他帮过她的忙，他们又是老朋友，所以，她应该帮他的忙，对吧？

并非如此。尽管互惠原则让人们更有可能会答应帮忙，它也会让我们有一种强迫感。而这，你可能还记得，不公能够让帮助变得毫无乐趣而言。互惠原则取得最佳效果，是在帮助行为大致对等的时候——像校对几篇五百字的体育专栏和校对五万字的史论就不是对等的。这种互帮的行为也应该是时间上要接近的。除非，别人真的帮了你一个大忙，比如，救了你的命。否则十年后他们将不再觉得欠你什么了。另外，这种互助也应该是利用心理学家确定的互惠类型中的某一种来进行的：人际互惠、关系互惠以及集体互惠。

例如，我编辑的邻居是一名木匠，同时也在给手工杂志写一些操作指南的文章。她很乐意给她的邻居校对文章，因为她房子周边的工程也得到过邻居的多次帮助。这就是人际互惠很好的一个佐证：这种互助是一种相当明确的交易。她同样也很高兴帮她丈夫编辑关于用假蝇钓鱼的文章（关系互惠）以及校对她表姐男朋友的研究生入学申请论文，尽管她和他并不是很熟（集体互惠）。

互惠原则的底线是：如果你不得不提醒别人他们对你有所亏欠，那么很有可能他们并不会这么觉得。提醒别人他们欠你人情不仅会让别人觉得你在试图强迫他们（让我们诚实点，我们是有点），还会让人觉得你表现出了亚当·格兰特称为的匹配行为——不是特别慷慨大方，并且也不会让人感觉良好。这就像和一个朋友出去吃比萨，最后你却被要求多付点钱因为你多吃了两块。

这就会让别人觉得你好像是在做一个计分卡一样，而这种计分卡会对我们的人际关系造成根本性的破坏。

谈论他们的帮助对你多有用

我们并非没有教养不懂礼数的（可能是这样的），我们知道要对别人提供的帮助表示感激。但是，当我们表达感谢时，我们通常犯了一个严重的错误：我们关注的是自身的感受（我们有多高兴，我们从你的帮助中受益良多），而不是帮助我们的人。

北卡罗来纳大学的研究者萨拉·阿尔戈（Sara Algoe）、萝拉·库尔茨（Laura Kurtz）和妮可·希莱尔（Nicole Hilaire）区分出了两种表达谢意的类型：赞美别人，包括承认并证实助人者的性格和能力（也就是他们积极的自我认同），以及自我受益，也就是说明受助者得到帮助后境况变好。在他们的一项研究中，他们观察了夫妻们对于另一半最近为他们所做的事情表达谢意的行为。² 并对他们的表述是属于赞美别人还是自我受益进行了划分，他们的表述包括：

赞美别人

键说 林你 完回 责
你 尽 了 熟 力
我 在 觉 你 非 做 擅 长 于

自我受益

键 让 我 松 了 一 折 气

键 让 我 在 工 作 雷 愚 车 得 炫 调 的 了

键让我完血.....

最后，这些帮助者会认为对他们表达感谢的另一半是多么地热情、愉悦以及是多么地爱他们。研究者们发现赞美他人的感谢类型与热情、积极良好的情绪和爱息息相关，而自我受益则不是这样的。

这值得我们花点时间思考一下，因为很多人都对感恩理解错了。人类通常天生就是有一些以自我为中心的。我们倾向于谈论自身，尽管是在我们需要考虑和谈及别人时。当我们得到别人帮助时，我们就很自然而然想去谈及这让我们感觉怎么样。同样，平心而论，我们认为这也是帮助我们的人想听到的——也就是他们提供帮助是为了让我们开心，所以他们肯定很想听到我们有多开心。

但是这种认为并不是完全正确的。的确，帮助者无疑希望你能快乐。但是，他们能够帮助你的动力是和帮助者的认同和自尊紧密联系的。我们提供帮助是因为我们想成为一个好人，实现我们的目标以及价值，并且，不可否认的是，能够受到别人的敬佩。帮助者希望能积极地看待自己。而当你喋喋不休谈论自己时，他们很难做到这一点。

任何奇怪的请求都可以以一种不奇怪的方式提出

有三种求助的方式可以避免让别人感到被强迫并让他们能体验到帮助别人的快乐。这三种强化方式能够激发人们帮助别人的渴望，你可以运用这些强化获取帮助，你也可以学着强调它们以创造一种助人为乐的文化，接下来的几章将对这些逐一进行深入的讨论。

第一种强化是心理学家所说的强烈的群体意识。换句话说，就是相信需要帮助的人是属于我们一个团队的（一个对我们很重要的群体的一部分）。这就超越了纯粹的集体互惠。我们帮助群体内部成员是

因为我们关心群体内部发生了什么，这是因为我们的幸福和快乐会受到集体的幸福和快乐的影响。人们通常（也是自愿）会为家人、战友、警察以及消防员同事豁出性命。这是因为一种强大的群体内部成员之间的纽带关系。通过去树立（或者强调）求助人的群体内部成员地位能够促使人们真心实意地提供帮助。

第二种强化是形成积极的认同。也就是，在我帮助你时能够让我对自己感觉良好，尤其是这能够让我看到自身所具有的良好品行或者能受人尊敬。例如，当人们思考为什么“成为别人的恩人”对他们来说很重要时，他们就会提供更多帮助。当一个积极的认同感（比如，成为别人的一个恩人）被凸显出来时，人们就更可能依照它行事。比如，在一个案例中，这使得自愿募捐者每小时所拨打的电话数量大概增加了30%左右。在另一个例子中，那些自愿来电拜访的人因为想着成为捐助者，他们对抗震救灾的捐助率会从21%增加到46%。

最后一种强化（也是三者中力量最强大的）是能够看到自身的有效力。也就是，人们想要看到或者了解，他们所提供或者将要提供的帮助所带来的影响力，他们想看到这个帮助能够成功帮你解决问题。这不是自负的问题，而是部分心理学家们所认为的人类的基本动机：感到有效性。这是为了知道你的行动产生你所期待的结果，本质上，是为了改变周围的世界。当缺乏这种反馈时(当我们不知道我们行动的后果如何时)，这种行为的动机便会急速下降，这对于帮助来说就更是如此。

这三种强化决定了帮助者内在的帮助你的意愿是否会得到增强。没有这些强化因素，他们可能仍然会帮助你。但是，这场帮助的受益者只会是你一个人，你以后得到的帮助将会越来越有限。并且，久而久之，你和帮助你的人之间的关系可能也会受到影响。

通常，这些强化因素的潜力在于确定群体内部成员的地位，引起积极的认同的可能性以及让他们看到自己的帮助有效的方式。但是，

要是我们在求助时说错话或者轻率地采取后续行动都会破坏这些可能性。在第三部分，我将向你展示怎样在求助时向你的求助者提供这三种必要的强化因素。

请记住

◆ 寻求帮助是一件棘手的事情，因为它不仅关乎于你说什么以及做什么，还关乎于你不说什么和不做什么。当你向别人求助时，很多方式都会让他们感到奇怪。

◆ 不停地表示歉意，使用免责声明，淡化我们的请求以及提醒别人他们欠你人情，这些通常不可避免地造成人们和他们求助的人之间产生疏离。即使是谈论你有多感激别人的帮助也会适得其反，因为你只是一直在说你自己。

◆ 当你求助时，多关注那些能强化帮助行为的事情：成为一个拥有共同目标的群体的一员，形成一个积极的认同以及能够在行动中清晰看到自己帮助的有效性。

注释

1 D. C. Feiler, L. P. Tost, and A. M. Grant, “Mixed Reasons, Missed Giving s: The Costs of Blending Egoistic and Altruistic Reasons in Donation Requests,” *Journal of Experimental Social Psychology* 48, no. 6 (2012): 1322–1328.

2 S. B. Algoe, L. E. Kurtz, and N. M. Hilaire, “Putting the ‘You’ in ‘Thank You’: Examining Other-Praising Behavior as the Active Relational Ingredient in Expressed Gratitude,” *Social Psychological and Personality Science* 7, no. 7 (2016): 658–666.

第三部分

创造乐于助人的文化

第七章 内部圈子的强化

人的大脑天生就是社交性的。它不断地在进化，让我们能够成功游刃于充斥着捕食者和猎物，更重要的是，充满其他人的世界。因此，比起其他任何事情，我们更为关注关于其他人的消息，并且，用一套截然不同的大脑模式对这些信息进行处理。

甚至，在大脑的颞叶有一个区域，就是专门用来识别人脸的。但是却没有一个专门的区域来负责识别狗、水果或者汽车类型。（顺便说一下，如果大脑的颞叶这部分遭到损伤，你可能就会患面容失认症，或者“脸盲症”。这种疾病让人感到非常沮丧，它能让你无法辨识人的面孔。患有面容失认症的人只能被迫通过次级线索，比如某人的声音、步态甚至头发的颜色识别他们的身份。我有些离题了。）

为什么大脑会花这么多时间和精力在别人身上呢？人类对归属的信号尤为熟悉和敏感（正如我们在第一章所讨论的），因为成为一群人当中的一部分对于我们的生存也一直是非常重要的。不仅如此，持续50年的社会心理学研究结果表明，成员关系是形成自我认同的重要部分，它在很大程度上有助于我们意识到我们是谁，以及我们全部的意义所在。

最后，理解成员关系以及什么时候和为什么我们会（或不会）把别人当作我们群体的一员是非常必要的，因为这可以简单有效地帮助我们去预测谁有可能会帮助我们，而谁又不会。人们只会愿意帮助他们自己的部落的人，这是骨子里传下来的，因为这让一群骨瘦如柴，无毛发又无尖牙的猿类存活下来，并且，在没有武器、医院或者911的情况下活了数百万年。

这种帮助自己团队的人的偏好在幼儿时期就出现了。研究表明学前儿童和朋友分享得更多（在一定程度上他们完全共享），并且五岁的孩子会认为帮助家人比帮助陌生人更有利。孩子们甚至会更可能去帮助他们自己学校、自己社区以及自己种族的人。¹当然，这种倾向会一直延续到成年时期，正如人们通常乐意帮助自己社区的成员，包括他们就读的大学。²

我们对自己群体的偏向会在所谓的精英管理体系里引起各种各样的不公平以及偏见。但是一旦你弄懂了群体心理是如何运作的，你就会消除其中的不公平，并且会策略性地给别人强调你们所共属的这个集体，这样你和别人共享的群体就能够达到心理学家称为的“凸显”（比如，相关且显著），他们才会因此更有可能去帮助你。作为一名经理，你可以通过一个简单的技巧就能让你的团队感觉像是一个真正的集体，这样你的雇员们就会自然而然地互相帮助（并且，不再需要任何的信任背摔或者绳索课程促进团结）。

你看起来像一个……

在美国，一个陌生人在鸡尾酒晚宴上向你问的第一个问题通常是“你是做什么的？”但是，在你还没有听到他们说出这些字眼时，这个陌生人的大脑已经问出（并回答）另一个关于你的问题：“你是属于哪一个群体的？”在我们对另一个人的信息进行初步处理的过程中，有一部分是将他们立即自动地——在很大程度上是无意识地——划入社会类别（比如，男性、美裔、律师等）。

这种我们所属的社会范畴或者群体是我们选择的结果，或者就是生来如此。这些群体范畴建立在共同的特征、行为或者信仰上。而且，大脑划分的群体通常带有社会属性，例如种族、性别、国籍、年龄、政党以及职业等。

老年人是一个群体，汽车销售人员、佛教徒、妇女、女同性恋、茶党积极分子、裸体主义者以及足球妈妈亦是如此。知道一个人属于其中的一个群体能够让你多少对他有所了解，这得益于他们所拥有的共同特征，尽管这可能会比你对他们的设想（至少是无意识的）要少很多，稍后再详细介绍这一点。

然而，和别人做着同样常规的事情并不会让你们成为一个群体。如果我只是碰巧和你一样在逛同一家百货公司，这并不会意味着什么。我们倾向于通过更重要的一些属性来划分人们，这些属性能让我们了解到他们是谁，他们会怎么想，感觉如何以及他们可能会做什么。

最终，我们做这一切是出于一个非常实际的考虑。将事物（不只是人，也包括其他事情）划入不同范畴对于人类能够在世界上成功应对各种局面来说极其重要。想象一下如果你每次遇到新的人或者物时，你丝毫不知道它是什么以及如何与他交流互动。你可能会走进一个房间，看到一堆有四条腿的东西，这四条腿由一个方形材料连接，而另一块方形的材料又与这块方形材料成90度角相连。不能把这些东西划入椅子这一类的话，你就不会知道这些东西是用来坐的、攀爬的还是用来吃的。

但是，一旦我把这些物品定义为椅子，我马上就能知道它的功能以及怎样去使用它。我们对交通灯、百吉饼和北极熊的归类划分也是这种情况。这些东西给我们填补了空缺，让我们知道了一些我们从未见过的事情，并指引我们对他们采取相应的行动。这也许是我第一次遇到真实的北极熊，但是因为对它所属的类别范畴有一定的了解，所以，我知道我不应该试图去抱它。

成员关系是指人的范畴。就像北极熊一样，如果我知道你是一名警员、一个奶奶或者一个逃逸的重罪犯，那么我知道我可以（能够）从你那里得到什么以及我应该（能够）如何与你交流。我可能会猜

错，但至少不是胡乱猜测。这也就是为什么我们的大脑对人的划分已经进化成一种自然而然毫不费力的，通常是一种潜意识的行为。

我们不单单从一个人的身体特征如肤色或者制服来判断别人所属群体的信息，我们也会关注其他能够表示群体成员关系的信息，比如姓名。这尤其在招聘的时候会造成一些问题。因为这些参与评审的人不会只关注应聘者的技术和经验，他们会受到简历上姓名的一些细微影响。例如，一项研究显示，雇主在看完简历后，他们邀请“克里斯汀·琼斯”参加面试的可能性会比邀请名叫“比拉托亚·琼斯”的多了50%，尽管这两份简历是完全一样的。这主要是受到雇主认为这些应聘者所属的种族群体的影响而导致的。³

这让我们看到了对人进行划分的一个显而易见的缺点。人类总是（几乎总是不知不觉中）借助群体的一些刻板印象（有积极的也有消极的）来评价里面的个体成员。如果这种刻板印象总是正确无误的，并且群体里面的每个成员都和群里其他成员一模一样的话，那么这不会有什么问题。但令人痛苦的事实是，很明显这两点都不会成为事实。对于别人，我们经常会得出错误的结论，尤其是那些我们刚认识的人。

此外，如果你遇到的人将你划入另一个他们自身并不属于的群体的话，那么你将陷入真正的麻烦。我们通常消极地看待群体外的成员，并且，相比群内成员，也就是我们自己群体的人员，我们多依赖刻板印象和一般化的模式去了解他们。

你属于群体内还是群体外

能成为别人群体内部的一分子是一件非常好的事情。正如我提到过的，从历史的观点来说，这对我们的生存尤为重要。对于这种没有毛发又瘦骨嶙峋，没有尖牙或利爪来保护自己的生物来说，在荒野中

独自生存并非一个好主意。即使是在《赤裸与恐惧》这档真人挑战秀节目中人们也是结伴而行的，不是吗？

但是，群体成员关系的好处并不仅限于让我们不被狼群吃掉，它给予我们一种归属感和联系感。群体的其他成员会让我们感觉到自己被理解和欣赏，因为我们有时会共同应对挑战，一起同甘共苦，这给予我们一种安全感，这种安全感既是身体也是心理上的。并且，这当然也会让我们做成一些我们不可能独自完成的事情。

群体关系带给我们的好处还有很多，我们可以沐浴在群体成员辉煌成就映射的光环里，尽管严格来说这并不是我们自己的成就。（当你听到那些中年发胖的球迷们说类似“我们昨晚的比赛打得很棒”这样的话时，这就是我所说的映射的光辉。）

当然，群体也会给群内人员之间造成潜在的紧张感，让群体外部人员遭受偏见和歧视。五十多年来，研究人员一直致力于人们是怎样看待群体外部人员的研究，以下是人们态度的几个相关例子：

你们这种人。人们倾向于将群内人员视为独立个体，而对群体外部的人员则一概而论，认为他们都是一样的。

天壤之别。尽管总体而言群体内部成员之间的确存在着差异，但这种差异往往被严重夸大了。例如，对于大多数文化中关于男人和女人的刻板印象就过分高估了这些群体之间在自信和健谈方面的差异。⁴ 像“男人来自火星，女人来自金星”这样的言论完全就是无稽之谈，我们都来自地球，我们的相似之处远远超出我们的不同。

所有红头发的人脾气都不好。当我们群体内的人做一些不同寻常的事情时，比如在酒吧醉酒斗殴，抢劫加油站或者把自己捆在树上以示对森林砍伐的抗议。这时，你可能不会对自己说“是的，我想我们都是如此。”但是，如果是一个群体外的人做了这些事的话，那就完全是另外一回事儿了。这时，我们很容易陷入心理学家称为的错觉相关

——将两个实际不相关的事情（例如，这个人所属的群体和他们的醉酒斗殴行为）联系起来。

好吧，这有点尴尬。与群体外部人员之间的交往更能引起情绪的变化，也更容易激发更多焦虑和其他消极的情绪。即使是对这种互动交流的一种预期也能引起这样的情绪反应。比起和我们类似的内部成员之间的交往，我们会隐约感到与外部成员的交往要显得不那么自在。那么显而易见的是，我们会担忧这种交往显得很尴尬和不愉快。讽刺的是，这就很有可能导致一种自我满足式的期望。如果我期望你作为一个群体外的成员，对我表现出敌意的话，那么我很可能会（无意识地）做好迎接这种敌意的准备，这样的话，我实际行为的方式就会引发敌意，或者至少会让我们两人都感到非常的不舒服。

关于以上我描述的这些问题，理论上都能得到缓解。只要我们在接触别人时，能够有意识地避免对群体外部人员持有偏见，力图公平正确地去看待他们。但是要做到这一点需要付出强大的认知努力。这就意味着，当我们遭受时间的压力，同时思考很多事情的认知负担或者经历一些干扰我们大脑的强烈情绪，比如恐惧或者悲伤时，这些问题都会变得更为严重。想想你最近一次没有遭到以上任何三种情况的困扰是什么时候（睡觉不算），那么，现在，你应该意识到问题所在了。

有趣的是，当其他灵长类动物展示出以群体为基础的亲社会行为时，人类在这方面比较独特，因为他们的这种亲社会行为会延伸到对那些匿名的群体成员——也就是，陌生人。⁵当然，建立在共同的目标、经历以及显著相似性上的具有社会意义的群体组织，它是构成强烈的内部群体意识的基础。但是与黑猩猩和大猩猩不同，人类似乎愿意接受一种更为宽泛的观点来证明你是我们的一员。坦率地说，有时甚至到了愚蠢的地步。

其中最著名以及被引用最多的是由亨利·泰弗尔（Henri Tajfel）在20世纪六七十年代开展的心理学研究，他发明了微群体范式。“微群体”的概念正如字面含义一样，表示我们至少应该去做些什么，才能让人们感到他们是属于某一特定群体的？答案很简单，不用做很多。泰弗尔和他的同事们通过以下几种方式创设出了一些能发挥一定功效的群体：

- 让人们猜屏幕上有多少个点，然后随机告诉一些人他们猜多了，而其他的人则猜少了。

- 给人们展示一些抽象的画，然后让他们对这些画进行评价。随后随机地告诉一些人，基于他们的回答，他们是画家保罗·克利（Paul Klee）的粉丝。而其他的人则被告知他们更喜欢瓦西里·康定斯基（Wassily Kandinsky）。（大多数受试者都没有听说过这两位艺术家。）

他创设的这些群体没有共同的历史和目标。他们的共同之处在于一些毫无意义的个性特征和偏好。但是尽管如此，泰弗尔的研究显示，当有机会向别人发放奖励，比如钱或者糖果时，受试者们一般会给自己群体里的成员发放更多。帮助我们自己人的愿望是尤为强烈的，即使是在那些最不可能的地方，这种愿望也会显露出来。⁶

但是，为什么我们会竭尽全力去帮助群体内部成员呢？正如我之前提到过的，人类的进化过程中会遇到众多挑战。那为什么生来就愿意帮助自己部落成员的人类，他们存活概率也会增加呢？当个体避开追求自身利益最大化，而在群体最需要的时候能够注重照顾到群体的需求，那么这个群体就会欣欣向荣。⁷但这就是全部了吗？

当然不是，因为正如我更早之前提到过的，群体成员关系构成了我们自我认同（我是谁）的重要部分。并且，认同是极其重要的（关

于这一点，详见下一章节）。研究者表明帮助群体内其他成员能带来一种内在的满足感。因为我们这样做是为了维护群体从而保护以及强化我们的自我认同。（例如，一个女人帮助其他女人是为了促进社会女性群体的进步。）

比如，心理学家莱奥尔·哈克尔（Leor Hackel）、贾米尔·扎基（Jamil Zaki）和杰·范·巴维尔（Jay Van Bavel）使用功能性磁共振成像（简称fMRI）研究受试者看到群内成员和群外成员赢钱的大脑反应。在实验开始之前，他们让这些受试者说一下他们对于处在这个集体有多“投入”（在这个案例中，这个集体是指纽约大学的学生群体）。具体来说，他们问这些受试者，成为纽约大学的学生是否是他们自我认同中的重要一部分，以及他们感觉自己和纽约大学的其他学生有多相似。（群体外的学生来自同样位于纽约的哥伦比亚大学。）

研究者们发现在受试者们看到群内成员赢钱时，这种对纽约大学学生身份的强烈认同感直接预示着，在大脑腹侧纹状体和内侧前额叶皮质处（与大脑处理奖励相关）做出的强烈反应。尽管他们自己没有赢得任何东西，大脑却把它当成了一种胜利。但是对于群体外部人员，研究者们却没有发现这样的反应。老实说，看着哥伦比亚大学的学生们赢钱，这一切并不是为了他们而赢。⁸

当我们在工作的地方看到这些亲社会行为时，在现实生活中我们也能看到同样的效应。研究显示，当员工有一种更加强烈的归属感以及和同事之间保持紧密联系的话，他们会在工作中提供更多帮助。⁹

从外部成员到内部成员

无怪乎这个世界有时候会陷入一种糟糕的状态。对群外部成员的偏见会导致一系列我们错误看待别人的方式，由此引发不必要的敌

意，让我们彼此渐行渐远。

但是，群体成员关系并不只是会引起对群体外部成员的歧视。在合适的情形下，它也能成为缩小我们差异的手段。

在一项不断重复操作的实验中，受试者们需要尽可能快速地区分出现在电脑屏幕上的词，看哪些是积极的（比如，小狗、花朵、阳光）哪些又是消极的（如呕吐、垃圾、痛苦）。在每一个词出现之前，屏幕里会闪现出一张脸。如果紧跟这些积极词汇之前的是一张白人的脸的话，这些白人受试者在正确区分这些词时表现得更加迅速，而若在这些词汇之前的是一张群体外部成员的脸（黑人的脸），那么他们在区分这些词时就要缓慢很多。

这让人感到沮丧，是吧？但是，心理学家杰·范·巴维尔和威尔·卡宁汉姆（Will Cunningham）在俄亥俄州立大学又开展了这项实验。这一次有一个很大的不同。在做词汇划分的任务之前，研究者给受试者展示了一组桌上的照片，这些照片被分成两组，每组照片有黑色面孔也有白色面孔，他们稍后将会在电脑屏幕上看到和这些相同的脸。他们告诉受试者其中一组照片是来自他们自己团队的成员（要和他们一起完成接下来的任务的人），而另一组照片则是来自对立组的成员。在简略地看了一下这些照片后，受试者开始识别这些与面孔配对出现的词汇。

结果多少有些让人吃惊。这种种族效应基本上消失殆尽，出现的另一种情形是，当词汇和属于他们自己团队成员的照片相继出现时，无论是黑色脸孔还是白色脸孔，受试者在识别积极词汇时，表现得要比出现对立组成员脸孔更为迅速。¹⁰

换言之而言，种族只是我们大脑划分人们的众多方式中的一种。但是我们可以去强调其他的范畴，像处于同一个团队或者奋斗目标一

致，并且让大脑转而以这个范畴作为我们断定谁是群体内部成员谁又是外人的一个基础。

你可能并不需要你的同伴帮你划分这些毫无意义的照片，但你的确会需要他们帮你做一些事情。那么，我们怎样去利用这个群体心理的研究促进别人帮助我们的行为呢？

使用“一起”这个词汇

我知道这听起来十分地做作。但是，由来自斯坦福大学的普雅卡·凯尔（Priyanka Carr）和格雷格·沃尔顿（Greg Walton）展开的一项新的研究表明，仅仅使用“一起”这个词就能够产生一种强有力的激励作用。在凯尔和沃尔顿的研究中，受试者们首先是在一个小的团体里面然后被分开独自完成这些困难的谜题。研究者告诉这些在心理上属于一个群体范畴的人，即使他们是在不同的房间，他们也可以一起来做这个任务。并且，他们可以随后写信或从团队成员那里得到提示帮助他们解决谜题。而对于那些在心理上处于孤立范畴的人则没有被提到可以和别人一起完成，并且，他们写信和收到提示也只能是来自研究者。事实上，所有的受试者都是独自在解谜题，而唯一真正不同的是，在被告知他们是在一起做这个事情时所产生的感觉。¹¹

这种微妙的操控所带来的效应是深远的：处在心理上同一个群体范畴的受试者在执行这项任务时所持续的时间多了48%，他们能正确地解决更多的谜题，也能更好地回忆起他们所看到的内容。同样，他们觉得这个任务不是那么的让人精疲力竭。当一起解决这个谜题时，他们会觉得这个谜题变得更有趣。由于一种内在的动机（不是出于一种对团队的责任感，这是一种外在动机），他们也能坚持得更久。

“一起”这个词是对大脑的一种强烈的社会性暗示。就其本身而言，它似乎是一种关系奖励，表明你是属于这个群体并与里面的成员

相互关联，这里有你可以信任的人，他们会和你一起朝着同一目标奋进。

强调共同目标

事实证明。无论人们碰巧是属于其他哪一类群体，想要与他们之间营造群体意识，其中最有效的一个方法就是创造共同的目标。这主要是因为大脑极其关注其他个体是否和你享有共同明确的目标，以及你的成功是否依赖于他们的成功。因此，在你向他提出请求时，你可以试着说明你们所共享的目标。

例如：

“桑杰，我知道你们的团队也在设法扩展用户群。我现在正在做的一个项目也是奔着这个目的，我现在真的需要你的专业知识，你愿意帮我吗？”

“玛丽亚，我认为我们都非常关心节目运行的方式，并且，你和我一样都致力于取得成功。我真的需要你的一些帮助，我认为这能让节目得到很大的改善。你能帮我吗？”

你可以在你整个团队或者组织中运用同样的原则来促进帮助的行为。这也是人们喜欢追求明确、雄心勃勃的目标的原因之一。当所有人都知道目标是增加20%的销售额或者是在9月1号推出新的产品，又或是发明一个小部件，它可以实现其他部件还没有的功能。在这时，他们就会齐心协力，互相帮助。

找到共同的（群体外）敌人

没有任何事情会像共同讨厌第三方一样更能将人们团结在一起，并且，正如强调共同的目标能够凸显出自身群体成员的身份一样，提醒别人你们有共同对抗的敌人或者竞争对手也能达到同样的效果。这

是（至少，看起来是）政治竞选人员之间特别喜欢使用的一种策略。如果没记错的话，在2016年的总统选举前期，我几乎没有看到关注两位候选人优点的广告，相反，这些广告着重强调，一旦对立方入选，这个对立党派的候选人将会如何使得美国每况愈下直至地狱。可悲的是，通过强调共同的威胁或者敌人来营造强烈的群体意识，这对于动员人们采取行动来说就是一种行之有效的方式。你同样也可以在日常的求助中采用这种策略。

比如：

“扎娜，我认为我正在研究的这个东西能重创我们主要的竞争对手，×公司。我需要你的专业知识，你能帮我看一下吗？”

“詹姆斯，我知道我们任何一方都不想看到斯蒂芬晋升为销售主管，我想竞选这个职位，你能支持我吗？”

同样的，作为一名经理你也可以使用这个策略。只是稍有不慎，这就会引起群体内部的党派之争。你最好将竞争公司视为敌人，而不要在业务部门之间树敌。

谈论共同的经历和感受，而不是共同的客观特征

强调你们的共同点是另一个有效的方式，它可以让你和你寻求帮助的人之间形成强烈的群体意识。但重要的是你们有何相同以及你如何去描述这些相同点。心理学家研究了两类共性。第一个共性是注重相似经验，也就是你的主观感受以及对某种情形、经历以及对象的理解。比如，“你是否曾经注视过城市的天际线，并惊讶于它的美丽？我一直都是这么觉得的。”或者“我们都了解，我们的呼声在团队里得不到回应是一种怎样的感受。”

而另一个与之对比的共性是关注共同的客观特征——属于同一个母校，有相同的爱好或者头发颜色。“我上了哈佛，你也是，对吗？”

或者“我刚意识到我们都喜欢激流漂筏运动！”。

有时候，这两种共性会同时出现，比如，如果在高层管理团队里面只有两个女人，那么这就是她们共同的客观特征，除此以外，可能没有其他相似之处了。但是，这也是可以有的。她们之间可以建立起一种联系，通过一个人对另一个说：“我们是这个团队里仅有的两位女性，你有没有注意到我们经常会被打断？”这就是一种共同的客观特征，紧随其后的是一种共同的经历。

但是，要营造真正强烈的群体意识通常依赖于寻找到共同的观点、看法以及感受而不是相似的特征。尽管人们偏向于自己群体内部的成员，但是研究也表明谈及共同的经验能够增加我们对陌生人的好感。共同的经验能让人们感到和别人的联系变得更为紧密，也因为他们和别人持有共同的世界观，这有助于他们验证自己对世界的看法。

这也就是为什么最好的团队建设经验并不是充斥着一些老掉牙的“两个真相与谎言”来了解你的游戏，而是注重构建共同的经验和相通的情感。比如一起坐过山车时的共同喜悦，或者在一群人面前唱卡拉OK时的恐惧。（其实我爱唱卡拉OK，但我发现我这样的人可能是少数。）

当尝试使用一种深思熟虑的群体内部强化来促进帮助的行为时，你需要以共有的经验和感觉作为开始，你要让别人感到你是和他前往同一旅程的旅伴。

请记住

◆ 理解成员关系以及什么时候和为什么我们会（或不会）把别人当作我们群体的一员是非常必要的。因为这可以简单有效地帮助我们去预测谁有可能会帮助我们而谁又不会。

◆ 意识到和其他人处于同一群体能够增强我们帮助他们的欲望。这种对自己所属群体的偏向能导致所谓精英管理体系里各种各样的不公平和偏见。但是你一旦掌握了群体意识心理的运作机制，你就可以消除这种不公平。

◆ 我们可以选择我们想要强调的分类范畴，像处于同一个团队或者奋斗目标一致，并且让大脑转而以这个范畴作为我们断定谁是群体内部成员谁又是群体外的一个基础。

注释

1 K. Lagattuta and D. Weller, “Interrelations between Theory of Mind and Morality,” in M. Killen, J. G. Smetana, and J. Smetana (eds.), *Handbook of Moral Development* (London: Psychology Press, 2014), 385–407.

2 H. Bernhard, U. Fischbacher, and E. Fehr, “Parochial Altruism in Humans,” *Nature* 442, no. 7105 (2006): 912–915.

3 S. M. Gaddis, “Discrimination in the Credential Society: An Audit Study of Race and College Selectivity in the Labor Market,” *Social Forces* 93, no. 4 (2014): 1451–1479.

4 C. L. Martin, “Attitudes and Expectations about Children with Nontraditional and Traditional Gender Roles,” *Sex Roles* 22, no. 3–4 (1990): 151–166.

5 J. M. Burkart, S. B. Hrdy, and C. P. Van Schaik, “Cooperative Breeding and Human Cognitive Evolution,” *Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews* 18, no. 5 (2009), 175–186.

6 H. Tajfel, “Social Psychology of Intergroup Relations,” *Annual Review of Psychology* 33, no. 1 (1982): 1–39.

7 A. P. Fiske, “The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations,” *Psychological Review* 99, no. 4 (1992): 689.

8 L. M. Hackel, J. Zaki, and J. J. Van Bavel, “Social Identity Shapes Social Valuation: Evidence from Prosocial Behavior and Vicarious Reward,” *Soci*

al Cognitive and Affective Neuroscience 12, no. 8 (2017): 1219–1228.

9 D. N. Den Hartog, A. H. De Hoogh, and A. E. Keegan, “The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance,” *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007): 1131.

10 J. J. Van Bavel and W. A. Cunningham, “Self-Categorization with a Novel Mixed-Race Group Moderates Automatic Social and Racial Biases,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 35, no. 3 (2009): 321–335.

11 P. B. Carr, and G. M. Walton, “Cues of Working Together Fuel Intrinsic Motivation,” *Journal of Experimental Social Psychology* 53 (2014): 169–184.

第八章 积极认同的强化

你属于《权力的游戏》里面哪一个角色？你会被分配到霍格沃茨里的哪个学院呢？你是一个内向的人还是外向的人呢？你是一个乐观主义者还是现实主义者？来做做这个脸谱网上的测试吧.....

人们热衷于了解自己，性格测试受到广泛的欢迎就是一个很好的佐证。表面来看，这就像是一种对自我认识的练习，就像连续几小时盯着镜子看自己一样富有成效。但科学表明，要完全并正确地了解你自己，通过审视自己的想法、感受和行为的方式才是我们能做的最有实效的事情之一。

大多数人（正确或者错误地）会将自己视为一个乐于帮助别人的人，因为要成为一个好人，其中的一部分就是你要学会乐于助人。因此，乐于助人就成了人们典型的自我认同的一个重要的部分。并且，成为一个乐于助人的人能够有效地提升自尊，至少理论上是这样。当然，在运用强化积极认同这一点时也是有一定的规则和限制的。就像群体意识强化一样，利用积极认同作为一种强化帮助的手段，我们需要理解它是如何运作的。

了解你自己

你对自我认知的两个方面会对你产生极大的影响（无论你是否意识到）。第一个是你的自我认同，或者自我概念。换句话说，就是你认为你是一个什么样的人——你的性格、优缺点、你的态度以及偏好。你日常众多的选择和决策都是靠着这个认知来进行的，只是大部

分时候你没有意识到而已。你愿意加入这场晋升的角逐吗？下个休息日你要做什么？你早餐要吃什么？你要开始看《怪奇物语》了吗？你的自我认同感引领着你对以上这些事情做出相应的选择。所以，了解（并且是正确地了解）你是一个什么样的人是非常重要的，这能够让你为自己选择出一条最好的道路，一条能够通往极大幸福和成功的道路，因为这适合你。

自我认知主要有两个来源。第一个是自我知觉。确切地说，就是像我们观察别人一样观察自己的行为。通过记录自己的思想和行为总结自己以及判断自己的技能和性格特征。你可能会认为这种评估方式自然应该是准确无误的。毕竟，谁还能比你更清楚你在想什么，感觉如何以及做什么呢？

不幸的是，自我知觉是一件非常棘手的事情。因为驱使我们做出某种行为的东西大多都是无意识的。我们并不总是能够意识到我们自己大脑里面发生的事情。所以，对于我们所做的事情背后的“为什么”而言，我们最多只能形成一个片面的看法。加之，人们的记忆是不完美的，我们能够记住什么（以及有多容易记住）会极大地影响我们对自我认知的总结。

想象一下我让你回忆你认为自己表现得很武断的6个例子。这可能对你来说并不是一件难事儿，是吧？也许是上周你在会议上发言驳斥同事的观点，或是有一天，你把牛排退了回去，因为厨师没有把它煮熟。你可能在想：“这很容易就想出来了，我肯定是个很武断的人”。

现在想象一下，如果我不是让你想出6个例子而是12个，有点挑战了，是吧？在说了七八个的时候，你的记忆就有点不够用了，再也想不出更多的例子了。那么，毫不奇怪，这些让想出6个他们武断的例子的人很明显就要比那些让想出12个例子的人更加认为自己武断。

¹ 因为无论你有多武断，要想出你表现得武断的12个具体事例是一件

困难的事情。并且人们会心想：“如果我真是一个很武断的人的话，我应该能想出12个这样的例子的，所以，我认为我肯定不是。”

当然，我们认识自己的另一个方式就是从别人的眼中获取信息。我们最早期的自我意识几乎直接来自我们的童年看护人。如果妈妈认为我聪明或者幽默，那么我就一定是这样的人。随着年龄的增长，我们会转向我们的同辈、伴侣、同事和熟人来了解我们是怎样的人。

评价你自己

塑造你自己的第二个自我认知层面来自你对自我认同的一个感受。一般来说，就是你喜欢自己吗？你认为你身上的好品质多还是不好的多？能力很强还是很弱？这些评价有助于提升你的自尊心。

自尊就像是一个内在的衡量自我认同感的温度计，它会随着你从身边世界得到关于你是怎样一个人的反馈而起起落落。当你获得成功和称赞时，它会升起来，遇到挫折和批评时，则会降下来。但是对于我们大部分人来说，我们的自尊并不会经历剧烈的起伏升降。就像奥斯陆和墨西哥城一样，它们的温度会一直恒定在一定的范围内。对于具有很强自尊心的人来说他们的自尊心不会降到很低，而对于那些自尊心极低的人来说，就算“加热过久”，他们也不会因此提升自尊。

自尊心非常重要，这是因为它给你提供了一个关键性的信息——你做得怎么样？“我是否具有这种个人的、社会的、以及专业的能力立于世间，并由此来达到自己的目标？”具有强自尊的人会对自己说：“是的，是的，你可以的。”因此，它会给予你度过艰难险阻的充足信心和强劲的韧性。研究表明，整体来说具有强烈自尊心的人，他们感受的积极情绪会更多，而消极情绪则很少。当事情出错时，他们会采取更

为有效的措施并能在困境中坚持得更为长久。而面对生活中的不尽人意，如失去工作、一段友谊或者爱人，他们也拥有更为强大的心理保护力。他们会在整体上享有更为优越的一个健康状态，包括从疾病或手术中更快地恢复。

在了解了自我认知的这两个方面（正确了解你是谁以及喜欢你自已）的重要性后，心理学家们紧接着转向另一个逻辑问题：哪一个更为重要？人们应该将正确认识自己放到首位还是应该注重积极地看待自己呢？

证据表明，尽管人们在积极看待自己的过程中似乎经历了许多曲折(稍后会详细介绍)，了解自己实际才是最重要的。当人们发现他们不了解自己，或者对自己认识有误时，他们会感到如此不安，以至于做出一些让人匪夷所思的事情。

以德州大学奥斯汀分校的心理学家威廉·斯旺（William Swann）的一项著名研究为例。² 研究人员邀请这些大学生进入实验室，并且用问卷调查的方式测试他们的自尊心强度。接下来，研究人员要求他们写几段关于自己的文字以作为他们性格测试的一部分，而其他三位大学生将会对其进行评价。研究人员稍后会给这些参与者展示这三份评价（假的），这些评价中一份是积极的，一份是消极的，而另一份相对比较中立。最后，研究人员问这些参与者，他们认为自己有多希望与评价他们的人见面。

你可能会认为每个人都想与给他们好评的人见面，这基本上是正确的。但斯旺的研究显示，这是因为大多数人能够正面地看待自己。而对于这些消极看待自己的参与者，他们则完全偏向于去见给他们消极评价的人。

当以上这些研究首次被公开发表时，很多心理学家对此持怀疑态度。多年来，得到公认的是，几乎每个人都想与能提升自己自尊心的

人交往，尤其是那些对自己感到有些沮丧的人。但从这项研究之后，我们清楚地认识到，积极地看待自己的愿望，虽然很强烈，但仍然不及准确地看待自己来得重要。如果我觉得自己很差劲，那么任何对此有不同看法的人都有可能让我感到很不安。因为他们的观点会破坏我对自己看法的合理性。所以，即使是赞美之词，我也是不会感谢你的。

你可能在自己身上看到过这种现象。你是否曾经真诚地赞美过你的一个朋友或者爱人，却发现他们对此表现出很明显的反感？甚至会和你争论？

你：“你厨艺超赞，苏珊。”

苏珊：“不，实际上我的厨艺很烂，你错了，我做出来的东西难吃死了。”

在这种时候，人们可能会对此感到很费解，认为你不领情，甚至有些伤人。但这正是受到了想正确了解自己的强烈意愿的作用。如果苏珊认为自己厨艺糟糕（如果她一直就是这样告诉自己的），那么你的赞美可能会让她感到威胁，即使她也不是很清楚你是怎样威胁到她的。当人们感到威胁时，即使只是隐晦地感觉到，他们也会表现得很不友好。

尽管如此，我还是很棒

也就是说，我们绝大多数人的确是喜欢赞美的，因为我们对自己的评价是极其正面和积极的。所以，这两者之间并不会存在冲突。这可能会让你感到惊讶，因为你确实遇到过其他人，你经常会发现他们

其实很糟糕。我们是如何做到积极地看待自己的，即使我们有那么多的缺点？好吧，在这一点上，我们人类并不缺乏各种聪明的法子。

若非天恩眷顾……

首先，我们会进行一种所谓的下行社会比较，或者，你可能听过这种表述：“嘿，至少我不是那个人。”这就是那种得C的学生会和得F的学生相比较，而不是和得A的学生相比。陷入不幸婚姻的人却只看到朋友离婚的煎熬，而离婚者却庆幸着自己不再遭受不幸的婚姻。我们经常会和别人比较（通常不是完全有意识的），并且这种比较不是任意的，而是有目的的。我们通常会寻找那些处境更为糟糕的可怜的傻瓜来和我们相比较，这会让我们稍微好受一些。

为自己开脱

麻烦快速想一下你最近一次获胜是什么时候——也就是你感到成功的时刻。（我等着。）好，现在想一想为什么你会获得成功呢？

接下来，花点时间想一想你最近一次遭遇挫败是什么时候，也就是你感到有一点失败的时候，想到了吗？为什么你会遭受这种挫败呢？

现在，你注意到自己在描述自己成功和失败的时候有什么不同吗？如果你像大多数人一样具有相对较强的自尊心，你可能就会用自己高超的技能解释你成功的原因，而失败则主要是由于外部因素的作用。“我得到那个大客户是因为我的坚持和创新思维。我失去那个大客户，主要是因为老板给了我太多的任务，以至于我没有充足的时间去维护客户。”

心理学家将之称为归因或者解释风格的差异。我们将成功和失败归因于什么，这和我们的自尊心密切相关，同样，自尊心也是让人遭受无助和抑郁的关键性因素。那些采取积极解释风格的人一般都具有更强的自尊心和适应能力，他们倾向于把他们的成功归因于他们内在的稳定的因素，比如，他们的才智、创造力或者职业道德等。而与之相反的是，他们会把失败归咎于那些变化的，偶然的因素。他们会这样说：“我没有得到我需要的帮助，我没有采取正确的策略，人们在和我对着干。”（好吧，最后一个可能有点偏执了，但是我想你明白这个意思了。）

跑开

永远不要低估人类否认的能力，自尊心过于强烈，其中最为普遍（而且短期来说非常有效）的策略就是忽略掉那些不好的事情。我们大多数人有很多可以选择关注的东西。所以，当有必要的时候，我们可以选择将我们的注意力放在除我们失败或者缺点之外的其他东西身上。（例如，当我睡眠不足，知道自己的样子看起来像被卡车碾过一样，我就会像躲避瘟疫一样避免照镜子。）然而，这个策略存在一些风险，因为这些事情总会赶上你。如果你否认自己没有条理或者时间观念不好，那么你在这两方面都没有希望得到提高。如果你否认自己在夜晚看不清东西，那么你最后可能会被一棵树给绊住。

和否认相近的是另一个完全无效的策略，叫作自我障碍。本质上，这个想法是故意给自己的表现设置障碍，这样，当你失败时，你就可以去责备这些阻碍而不是你自己（自己的能力或者性格）。学生们有时会因为考试很难通过而故意不去学习，爱人有时会采取疏远或者其他破坏关系的伤害行为。在这两个事例中，当事情失败时（确实

也会失败)，人们一般会归咎于缺乏学习或者疏远。比起承认自己不够好，这两者对自尊的打击都要小得多。

不，说真的，我很棒

正如我们可以选择忽视自身的挫折和缺点一样，我们也可以选择像激光一样把我们的注意力集中在我们最好的品质上。我们可以陶醉于自己的卓越，向朋友和同事们吹嘘，对着浴室的镜子自言自语地夸赞自己。研究表明，花点时间思考一下我们的价值，比如诚实、同情、慷慨，就是这一简单的行为就能实实在在地提升我们的自尊。

最后，这又让我们回到了这本书的主题。

帮助你说明我什么

人们总是会做一些友善助人的事情，这通常是因为当时的情形极其需要他们伸出援手。如果你看到有人在门边痛苦挣扎，你就会去帮他们把门打开；如果有文件掉在了你的面前，你会停下来帮别人捡起。你不假思索就会去做这些事情，因为这就是社会准则的规定。就像要在马路的某一边开车行驶，或者不在公共场合小便的规定一样。如果你想在我们之间生存，这就是你得去做的事情。当我们表现得乐于助人时，我们并不是得到了一种强化，除非这个帮助的行为明确与我们对自我的认同相关联。换句话说，这并不是表明我做了件帮助别人的事情，而是关乎于我是一个乐于助人的人。这后者就是一种强化的获得，并由此增强帮助的动力以及获得幸福感。

例如，研究表明，在三岁小孩中，告诉他们可以“成为帮助别人的人”比起让他们只是简单地“帮忙”，在执行像帮助另一个孩子清理积木

这样的任务时他们会更有动力，也会更加努力。

同样的，在选举前一天如果你问人们：“成为一个选民对你有多重要？”这会比问“投票对你来说有多重要？”更有可能让他们去参加投票。³ 当人们被问及他们是否愿意成为一个“慷慨的捐赠者”时，他们对慈善事业的贡献要比他们只是被要求捐款时要大。

将帮助的行为与你是怎样的一個人直接联系起来，同样有助于我们利用积极认同强化一个强大来源：感激，同样是很重要的。最近你读到很多的研究都表明，学会感恩——有意识地对生活中的美好事物心存感激——有利于我们获得快乐和幸福。这些文章通常会在最后呼吁读者开始写感恩日记，以收获这种感恩的心情所带来的对个人全方位的好处。

这样做并没有什么不好，但是同样我们需要记住感恩的另一个，甚至可以说是更为重要的一个目的：加强我们与所依赖的人的关系，让他们在未来更有可能会再次帮助我们。

大多数以往关于感恩的研究都只注重它的社会功能，而没有注意到它对我们大脑产生的影响。坦率地说，这个研究机构发现，对帮助我们的人表达感谢能让他们有兴趣与我们建立关系，并能长时间对这份关系进行投入。这会让他们花费的时间、付出的努力和由此带来的不便都显得有意义。

同样的，没有什么比忘恩负义更能破坏一段原本幸福的关系了。我们大多数人都能回想起这么个时刻，当我们慷慨相助时，让我们难以置信地是别人对此的反应竟是如此地冷漠，不知好歹。（如果你已经为人父母，很有可能你只需要回想一下今天早上的早餐。）如果没有对别人表示某种形式的感谢，他们很快就不会再愿意帮助你。在弗朗西斯卡·吉诺（Francesca Gino）和亚当·格兰特开展的一系列研究

中，对以往的帮助没有表示感谢的话会使得未来得到帮助的概率立即减少一半儿。⁴

感恩就像胶水，将你和你的恩人粘在一起，让你在需要帮助的时候能够不断地从同一个井里面取水，因为你知道它永不会枯竭。

重要的是要记住，在提供积极的认同强化时（不管是在你最初提出的请求中，还是在你随后表达感谢时）你要强调帮助你的人是一个友善的人，以及向你提供帮助表明了他是怎样的一个人。请记住我们第六章所谈及的：正确表达感谢的方式就是赞美别人友善、大方、无私和长得好看。（好吧，不包括最后一项。）而不是去谈论他们的帮助能够让你享受一个难得的假期或者能让老板对你印象深刻。你可能才是这个需要帮助的人，但是你想要别人能够积极主动地帮你，并让这场帮助是值得的，那么你谈论的就应该全是关于帮助你的人。

重要的是帮助者的认同感，而不是你的

在这一点上，你要记住，能给你带来促进积极认同的东西不一定就真的能让你形成积极的认同。让我去给动物保护协会捐款，这样我就能成为“所有动物的朋友”了，这只能在我想和所有动物成为朋友的时候才奏效，有可能我讨厌动物呢。在这种情况下，更好的一个方案是，让我捐款，这样我就可以收留那些流浪的动物，并成为“社区的守护者”，以对抗野狗的滋扰。

通常，我们试图寻求帮助的行为是为达到各种不同的目的，而由此，不同的积极认同会得到相应的强化。关键就在于要找到正确的做法。

例如，研究表明，关于环保的致辞通常只局限于使用那些相对有限的道德词汇，这些词汇特别迎合自由主义价值观念，表达出诸如不

公、伤害或关怀等理念。⁵ 这样就会导致这些致辞只对自由主义者具有激励性。因为对于这些人来说，这些致辞能够为他们创造出积极的自我认同感。然而，当研究者将这些致辞用符合保守派的道德词汇（包括纯洁、神圣、尊重权威和爱国主义等概念）来架构时，一个完全不同的形式出现了。

迎合自由主义者：展示出你对全人类以及我们赖以生存的世界的爱，让我们关爱我们脆弱的自然环境吧。让我们行动起来，减少对环境造成的危害。关爱自然界，你就为确保世界各地的每个人都能公平地享有可持续发展的环境做出了贡献。做正确的事情，防止各类生命遭受痛苦，确保任何人享有健康地球的权利不被剥夺。拿出你的同情心吧！

迎合保守派：展示出你对国家的爱，让我们一起为保护美国自然环境的纯净而战。让我们履行自己作为一名公民的义务，为自己和被称为家的土地负责。我们应该引以为豪，因为这就是美国的优良传统。在保护自然环境中采取更强硬的立场，你就是在尊重所有的造物。让我们遵循宗教和政治领袖们捍卫美国自然环境的先例，以此来表明我们的崇敬之情，展示出你的爱国精神吧！

研究者们发现当这些环保致辞符合参与者的政治和道德观时，他们会展现出更强大的意愿去参加环境保护活动，并且对气候变化的危害性有着强烈的认同。⁶ 所以，要让积极认同的强化达到最佳效果，你需要了解你的听众是谁，并且强调那些对于他们，而不是对你来说重要的东西。

欧比旺·肯诺比，你是我唯一的希望

在之前的章节中，我们谈论过在向别人提出帮助的请求时要避免造成责任的扩散。同时给50个人发邮件求助，其中任何一个人都可以轻易地说出：“我没必要做这个事情，其他人会做的。”

然而关于帮助者的动机问题，还有非常关键的一点，而这点经常会被人们所忽略：别人可以帮到你的事实会破坏这种潜在的强化效应，这种强化是针对自我积极认同的强化。因为人们真正想给予你的是一些独特的，或者用专业的术语来表达，是“不可取代”的帮助。这些帮助只有他们才能给你提供。因为帮助越显独特，越能体现出他们自身的特性。

研究表明，那些蕴含你“本质”的奉献行为——你的名字（以你的签名的形式）、你的个人财产或身体（如献血）——与收到其他同等价值的礼物，比如金钱相比，更能加深你对自身慷慨的认知，并会促使你继续提供帮助。这种“自我奉献”同样会促使我们在下一次别人请求帮忙时表现得更加慷慨。⁷

例如，在一项研究中，研究人员给参与者们笔，并要求他们在结束研究后离开的路上捐给那些发展中国家的儿童。那些在研究开始之时就拿到笔的人认为他们自己会比在研究结束时才拿到笔的人要更加慷慨和忠诚，因为中间的这段时间足够让他们以为这支笔真的就是属于他们自己所拥有的东西。

在第二项研究中，人们购买饼干作为对慈善机构的一种支持并在订单上签上自己的姓名，比起那些只是单单拿钱购买饼干的人来说，他们也会感到更加慷慨和忠诚。

真实的原因有如下两点。第一是自我奉献（奉献一些只有你才能给予的东西）会导致捐赠的主观价值感得到提升。原因在于所有心理学研究领域都有涉及的一个最有力发现，它被称为禀赋效应，也就是我们认为我们自己的东西价值更大，只因为它是属于我们自己的。

（让我们快速地看一个典型的实验：一个本科生走进实验室，你给他们展示了一个非常漂亮印有他们大学标志的杯子，然后问他们愿意出多少钱来买这个杯子。他们说：“三美元。”又一个大学生走进了实验室，你把这个非常漂亮的杯子给他们。现在你问他们，你需要付多少钱才能把它拿回来。他们说：“五美元。”因为现在是他们拥有了这个杯子，它似乎就更有价值了。从本质上说，这就是为什么每一笔房地产交易几乎都是一场噩梦的原因。）

第二个因素是，独特的帮助使得这种慷慨的行为更大程度地融入一个人的自我概念中。毕竟，只有我可以提供的帮助必定说明了我的一些独特优势。

因此，要激活积极的认同强化，要想办法传达出你的帮助者是唯一可以帮助你的人——你，就像欧比旺一样，真的是他们唯一的希望。

请记住

- ◆ 人们极其强烈地需要将自己看成是一个好人。积极的认同感能有力地强化行为。

- ◆ 当有证据表明我们不是一个好人时，我们大多数人都会选择忽视它。相反，当我们有机会看到自己是一个好人，而不仅仅是偶尔做做好事的人，我们将会抓住这个机会。

- ◆ 例如，研究表明，在三岁小孩中，告诉他们可以“成为帮助别人的人”比起让他们只是简单地“帮忙”，在执行像帮助另一个孩子清理积木这样的任务时他们会更有动力，也会更加努力。

- ◆ 重要的是要记住，在提供积极的认同强化时（不管是在你最初提出的请求中，还是在你随后表达感谢时）你要强调帮助你的人是一个友善的人，以及向你提供帮助表明了他是怎样的一个人。

注释

- 1 N. Schwarz et al., “Ease of Retrieval as Information: Another Look at the Availability Heuristic,” *Journal of Personality and Social Psychology* 61, no. 2 (1991): 195.
- 2 W. B. Swann et al., “Allure of Negative Feedback: Self-Verification Strivings among Depressed Persons,” *Journal of Abnormal Psychology* 101, no. 2 (1992): 293.
- 3 C. J. Bryan, G. M. Walton, T. Rogers, and C. S. Dweck, “Motivating Voter Turnout by Invoking the Self,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 31 (2011): 12653–12656.
- 4 Francesca Gino and Adam Grant, “The Big Benefits of a Little Thanks,” *Harvard Business Review*, November 2013, <https://hbr.org/2013/11/the-big-benefits-of-a-little-thanks>.
- 5 S. Clayton, A. Koehn, and E. Grover, “Making Sense of the Senseless: Identity, Justice, and the Framing of Environmental Crises,” *Social Justice Research* 26, no. 3 (2013): 301–319.
- 6 C. Wolsko, H. Ariceaga, and J. Seiden, “Red, White, and Blue Enough to Be Green: Effects of Moral Framing on Climate Change Attitudes and Conservation Behaviors,” *Journal of Experimental Social Psychology* 65 (2016): 7–19.
- 7 M. Koo and A. Fishbach, “Giving the Self: Increasing Commitment and Generosity through Giving Something That Represents One’s Essence,” *Social Psychological and Personality Science* 7, no. 4 (2016): 339–348.

第九章 有效性强化

生命的意义是什么？

好吧，等等，我不想谈论这个。让我把它缩小一点.....

人们想要的是什么？

这个问题依然有点大。自从心理学成立以来，心理学家们就一直在争论这个问题。在此之前，是哲学家们在争论，当然，两家都没有在这个问题上达成一致结论。社会学家、政治科学家（和政治家）、军事领袖、营销专员、教育家、说客、志愿者以及各式各样的影响者都在试图弄清楚人们所做事情背后的动机是什么。

如果你在大街上随便问别人这个问题，那么你将得到的很可能就会是像“人们想要快乐”这样的回答。心理学之父、雪茄爱好者西格蒙德·弗洛伊德给出了一个和以上一致的答案，一个世纪以来，这个答案成为心理学家研究动机的一个隐含基础。他说人类想要获取快乐而避免痛苦。就这样。如果某件事情让我们感觉良好（或者能带给我们丰厚的回报），我们就会去做。如果这件事会带来伤害，我们就不会去做。

从表面上来看，这显然是对的。所以科学界以及广大公众非常接受这一观点。因此，在过去的100年里，人们一直试图通过寻找更有效的胡萝卜加大棒策略激发人们的积极性。

只是.....这是错误的。或者更为准确地说，这对于解释人类为什么如此做存在明显的不足。因为比之于愉快和痛苦，对于人类来说还

有更加重要的东西。如果你想确保别人能够从帮助你中实际获益，你需要知道这个东西具体指什么。

你看，如果你仔细思考一下的话，你就会发现趋乐避苦这种解释人类动机的说法存在相当明显的问题。一直以来，人们都是放弃快乐而去趋近痛苦的。想想以下这些场景：

- 每天都会刻意在艰苦的条件下训练无数个小时的马拉松运动员。（别跟我说跑步让人兴奋的废话，没有什么兴奋感会让这种漫长的跑步感觉良好。）

- 为照顾孩子而忍受着睡眠不足和不断感到焦虑的父母。（尤其是在照顾他们的第二个或第三个孩子时，因为只有这时，你才知道自己陷入的是何种境地。）

- 全天并且每一天都在学习有机化学和高等数学等课程，只为获得在医学院学习的机会的学生们。（他们非常清楚在医学院学习意味着他们将再次遭受四年的折磨，在那之后，他们会遭遇到地狱般的实习期。）

- 那些冒着生命危险去拯救战友或保护无辜平民的士兵。

我们可以想想一些更切实际的，想想你自己，想想你今天做了什么（或者，如果你是在早餐时读这篇文章，那么想想昨天）。你一天中有多少时间是用来做那些让你感到快乐的事情（那些能让你立即得到回报的事情）？好的，那么现在想想你又做了多少困难的、压力重重的、枯燥乏味的，或者其他让人不快的事情。现在你还能诚实地说“获取快乐，避免痛苦”是你生活的指导性原则吗？

这也不是我的生活原则。任何人的都不是。我们看到最多的是，人们都愿意为他们的信仰和对他们来说重要的东西而牺牲性命，这一事实本身就意味着趋乐避苦的原则不可能是生活的意义所在，因为在那个时刻快乐早已消失殆尽。

每个人可能都想要快乐，但是快乐并不是人类大多数行为背后的动力因素。它并不能支撑我们不断前行。令人惊讶的是，它也不能强化帮助的行为。所以你真的不需要担心你的请求是否真的会让帮助你的人开心——实际的帮助行为是否有趣、让人兴奋不已或是令人愉悦。这是个好消息，因为帮助别人，大多都是一件苦差事。

到目前为止，我已经讨论了两种有助于强化帮助行为的因素——群体感和积极的认同感。从技巧层面来说，当你寻求帮助时，你不需要同时呈现出这两种强化因素，任何一个就可以达到想要的效果。然而，如果帮助你的人想要获得帮助他人所带来的美好回报，有一种强化因素必须得呈现，简单地说，也就是让他们感到有效性。

一切都关乎影响力

自伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳（B. F. Skinner）以来，心理学家E.托里·希金斯（E. Tory Higgins）对动机的研究贡献最大。（披露一下：希金斯是我的导师,还和我合著过一本书。但我要告诉你的是，他在这方面的研究是很让人信服的。）

在他最近的一本书《超越快乐和痛苦》（*Beyond Pleasure and Pain*）中，希金斯认为，渴望感到有效性（知道什么是真实的，处理所发生的事情，达到你想要的结果）才是真正吸引人们并赋予他们生活意义的东西。我们想要对我们周围的世界产生影响，一定的影响，哪怕很小。坦率地说，快乐是无关紧要的。人们通常选择过着痛苦的

生活和做出自我牺牲，这是因为他们做出的选择所带来的影响力才是最重要的。

每周投入100个小时的工作启动创业公司，创业者们并不会感到快乐。奥运会级别的运动员并不会觉得放弃舒适的、朋友簇拥的生活去一味追求自己在运动中表现出色是“有趣的”。缺少睡眠没日没夜地喂养和照顾新生婴儿是毫无“快乐”可言的。但可诉诸言语的是一种影响力。有（或者至少可能有）一种有效感，它能促使我们不断前行。

当人们感受不到有效力时会怎样呢？短期内，它就会彻底摧毁人们行动的动力。研究表明，当人们无法得到任何关于他们在一项任务上做得如何的反馈时，他们很快就会放弃做这个事情。¹这与大脑里刺激系统的运作有关。

只有当你的大脑发现在你试图达到的目标状态和就目标而言，与你目前所处的状态之间存在差异时，你才会做出努力和采取相应行动。（例如，这就是为什么在节食减肥时期定期称体重很重要，知道你还要减多少斤才是让你坚持下去的重要因素。同样有效的是你离目标越来越近并不断取得进步——换句话说，你所做的是有效的。）

从长远来看，缺乏有效感会导致临床水平的无助和抑郁。研究表明，抑郁思维的特点之一就是倾向于把生活中消极的结果归咎于那些不受自己控制而又相对稳定的因素。²（“我的人际关系不成功是因为我不可爱。我没能在工作中得到提升是因为我没天赋。我没有得到加薪，是因为我的经理和我不对付。”）如果你一次又一次地未能在生活中实现你所追求的影响力，就会产生一种你无力改变现状的感觉。

当你无法摆脱这种无效能感时，缺乏动力就会变得更为严重：缺乏目标和意义。想想一个人，在几个月里日复一日地做着产品推广工作。这个产品开始发售并带来一定数额的收益。虽然没有预期的那么多，但也不会那么惨淡。为了讨论接下来的行动，她计划开展一次针

对这次实践的复盘评估活动，由团队成员以及请她帮忙做这个项目的
主管们一起参加。其中一位高管无视新产品所带来的收益，认为它完
全没有价值。更糟糕的是，另一位主管承认，他完全忘记了让她做这
个项目这回事儿。会议结束，她离开时会感到灰心丧气。这不仅仅是
因为她倾力投入的这个产品失去了有效性，整个任务也显得如此地微
不足道，以至于其中一个高管竟会忘记它的存在。

那么，现在我们就不会感到奇怪，当我们在帮助他人时，想要感
受到有效性（看到自己帮助别人付出的努力能有所成效）对于维持帮
助他人的动机以及收获帮助他人所带来的心理上的回报至关重要。如
果我花了无数个夜晚和周末推广一个产品，而你却完全不记得了，那
么将来你分配给我的项目，还会让我感到兴奋吗？

如果我捐钱给你，却不清楚我的钱会对别人的生活产生什么实际
影响的话，那么我又能从中获得什么实际的满足感呢？如果我给你写
了一封新工作的推荐信，却再也没有收到过你的来信，那么因为帮你
我所经历的这些麻烦，我又将做何感想？我怎么知道我这样做是值得
的呢？并且，我怎么知道将时间、金钱或者精力花在别的地方不会更
好呢？

看到自己提供的帮助富有成效你才会提供更多（以及更有效）的帮助

研究表明，帮助的有效性是一种必要的强化因素。例如，在一项
研究中，参与者被要求在两个不同的慈善机构中选择一个进行捐款，
这两个机构分别是联合国儿童基金会和蚊帐基金会（Spread the Ne
t.）³ 联合国儿童基金会的捐款呼吁比较笼统和抽象，因为联合国儿
童基金会是一个为各种儿童卫生保健计划提供资金的大型组织。虽然
向联合国儿童基金会捐款能让那些有需要的儿童实际受益，但捐助者

们并不清楚谁将受益以及他们是如何受益的。相比之下，蚊帐基金会的呼吁则更加具体和生动。该组织解释说，他们将用这笔资金购买蚊帐，以阻止疟疾在世界上流行的区域的传播。研究人员发现，向慈善机构提供的捐赠越多，就会增加更多的幸福感。但这只限于那些给蚊帐基金会捐款（不是联合国儿童基金会）并由此可以清楚地了解到他们的帮助所带来的影响的人。

有效性不仅对帮助行为的心理效益有影响，它也会影响你在第一时间提供帮助的可能性。例如，我们设身处地站在需要帮助的人的角度思考问题，以至于会心生同情，并且当人们相信他们提供的帮助会得到某种反馈时，他们就会更有可能提供更多帮助。⁴此外，许多研究人员认为，身份明确的受害者一贯比那些无名的受害者会获得更多帮助，这主要是因为对于那些潜在的帮助者来说，帮助身份明确的受害者让他们更容易想象他们的努力将带来的影响。⁵

由亚当·格兰特、弗朗西斯科·基诺（Francesco Gino）以及其他展开的研究表明，效能感也会直接影响人们持续提供帮助的可能性。⁶例如，在一项研究中，收到受助者的一封感谢信的学生们会更愿意再次帮助他们，甚至是去帮助其他人。⁷感恩自然是其中的一个因素，但至少同样重要的是你知道你的帮助会带来影响。

在另一项研究中，那些为大学奖学金筹集资金的志愿者们有机会与受益人进行不同程度的接触。一些人与受益人没有任何联系，有一些人收到奖学金获得者的一封来信，而第三组则有机会与奖学金获得者见面并进行短暂的交流，这个受益人讲述了奖学金是如何改变他们生活的。

一个月后，研究人员发现，和受助人直接接触过的志愿者在电话募捐和总的募捐上所花费的时间增加了一倍多。后续研究表明这的确会造成一些影响，因为和这些受益人见面让志愿者们逐渐认识到自己

的辛苦工作所带来的影响和重要性。有趣的是，仅仅收到感谢的信件并不足以对帮助率产生影响。

在另一项研究中，格兰特对新员工的工作效率进行了研究。这些员工来自美国中西部一家私营公司的对外呼叫中心，这家公司主要向高等教育机构和非营利组织销售教育和销售软件。⁸ 这些员工创造的收益支撑了另一个部门的工作，但他们与这个部门的人没有直接的联系。

格兰特让这个部门的一位受惠者在呼叫中心讲述了呼叫中心员工们产生的收入是如何创造出了新的岗位，以及如何支撑他们现有工作运行的，整个讲述过程持续了10分钟。他发现，这种简短而有力的介入产生了显著的效果，在接下来的几个月里，呼叫中心的销售额和收入几乎翻了一番。

当然，为别人费心尽力会让人精疲力竭，尤其是考虑到我们每个人要去承担的责任和应付的压力。帮助可能不仅仅是一种体力活儿，例如，当需要帮助的人忧心如焚或情绪低落时，帮助可能会涉及一些心理负担上的任务，比如换位思考、调节情绪以及解决复杂的问题。但研究表明，了解到你的帮助会产生影响，这可以在很长一段时间内让你重新振奋精神。⁹

在一项研究中，研究人员要求工商管理硕士（MBA）学生连续15个工作日每天完成一项调查。他们衡量自己在帮助他人的表现时，表述一般是：“今天，有同事在工作问题上有问题向我求助时，我尽了全力去帮助他。”在衡量自己帮助的有效性和影响力上，他们的表述通常是：“我觉得我对于以上问题所提供的帮助会对我同事如今的生活有一个积极的影响。”研究人员发现，工商管理硕士学生每天的疲惫感与他们的帮助效果直接相关——他们提供帮助的影响力越大，他们感到的疲劳感就越少。

怎样增强帮助者的效能感

帮助者需要感到一种效能感，才能想要去帮助你，才能从帮助你中获益，才能随着时间流逝依然选择继续帮助你。而这可能是我们在寻求帮助时最容易被忽视的因素。下面是一些你可以做的事情，以确保帮助你的人知道他们的帮助是有效的：

1. 首先要弄清楚你的需求的实质以及它会对你带来什么样的影响。那些模糊不清、间接的请求让人们很难想象要如何去做，以及他们的帮助是否会产生影响。比如，我经常收到一些人的请求，他们想“一起喝杯咖啡”或“就一些事情征求我的意见”。我几乎每次都会拒绝这些请求。当我不知道你想要什么，不了解我为什么以及到底如何才能帮到你，那我就会对帮助你丝毫不感兴趣。别人也是如此。

2. 后续效果的跟进，提前让帮助你的人知道你会这样做。不清楚你在某件事情上所付出的时间和精力是否值得，这种感觉并不好。不知道需要帮助的人的境况最终在你的帮助下是变好了还是变坏了，这让人并不好受。花点时间让人们知道他们的帮助对你的影响以及事情最终发展的结果。在向别人提出请求时，让别人知道你会告知他们事情的后续进展，这会让他们更加相信，在帮助你后，他们会获得成就感。

3. 如果可能的话，让别人选择如何帮助你。直接具体地说明你所需要的帮助。但同样重要的是，要乐于接受别人提供的其他帮助，即使那不是你最初想要的。人们通常需要灵活变通。毕竟，考虑到其他事情会占用他们的时间，帮助者希望尽可能提供最有效率的帮助，做一些他们力所能及的事情。几天前，一个记者想和我通一次话，谈一谈关于第一印象的故事。我的时间很紧，接下来的两天都被会议占满了。所以我只能通过电子邮件回答这个问题，尽管我知道这不是很理想的一种方式，但至少也能帮到些忙。这位记者最后引用了邮件里面

几句有用的话才得以能够按时提交报道。我最终为能够帮到他而不是不得不拒绝他的请求而感到高兴。

对有效性强化的思考让我最终理解了谢尔·西尔弗斯坦的一本经典的儿童读物：《爱心树》（*The Giving Tree*）。我从未真正理解这本书的魅力所在。如果你还没有读过，这里有一个简短的总结：树和男孩彼此相爱。随着时间的流逝，男孩逐渐忽视了这棵树。尽管他偶尔会向树提出一些自私的请求，比如要它的苹果、树枝、树干等。树出于爱，也会心甘情愿地答应他的这些请求。最后，当她只剩下一个树桩时，那个男孩（现在是一个老人）回来坐在了她上面。在此时（用原文的话来说）“这棵树很高兴。”在这点上说树感到吃亏了是不符合事实的。

从有效性的角度来看，这棵树感到快乐是有道理的：这棵树非常有效地满足了男孩的要求。（不过，我还是觉得这男孩太自私了。）

作为同事和经理，让别人看到他们工作（他们对你的帮助）的影响力，这是你可以运用的最重要的一种激励手段。

我们都犯了同样的错误

我可以很诚实地说我向来不善于向人求助。或者，更确切地说，我一辈子都在像躲避瘟疫一样躲避它。在高中的时候，我拒绝让我的母亲，一个德国人，帮助我完成极具挑战性的德语翻译作业。在大学里，我花了好几个小时翻阅图书馆的书籍，就是为了避免向助教请教一个问题的答案，这可能只需要耽搁他五分钟的时间。我在读研时宁愿负债累累，也不愿向父母寻求更多的资助，因为我不好意思承认我入不敷出的境况。我会在管家到来之前打扫好我的房间，这样她就不用来收拾我房间里乱七八糟的东西。这样的例子不胜枚举。

写这本书让我大开眼界，因为这迫使我意识到，我寻求帮助时的不适感恰恰来源于一些误解，而这些错误恰恰是我一直告诉你们不要去触犯的：我一直害怕有人会拒绝我，我以为人们会因为我需要帮助而看轻我。更糟糕的是，我深信不得不帮助别人是一件可怕的事情，所以我没有权利向任何人提出这个要求。

以上这些都不是真的。一点也不是。相关的研究证据已经对此表明得再清楚不过了。

人们往往乐于助人，他们并不会瞧不起需要帮助的你。在合适的强化因素作用下，帮助会是一件奇妙的事情。要想让别人有机会形成良好的自我感觉，最好的方法就是向他们求助。它能激发出我们所有人最好的一面，以及最美好的感受。

所以，让我们从这本书中吸取教训，并将这些经验教训融入生活。如果你愿意，我就会给你提供帮助。而当我们需要帮助的时候，也让我们毫不犹豫地去寻求帮助。

请记住

- ◆ 有效性是寻求帮助者需要牢记的第三个主要的强化因素。简单来说，人们想知道他们的努力起了一定的作用。

- ◆ 相反，当人们感到他们的努力并没有造成任何影响时，他们就会失去行动的动力。从长远来看，缺乏有效感会导致临床水平的无助和抑郁。

- ◆ 当我们在帮助他人时，想要感受到有效性（看到自己帮助别人付出的努力能有所成效）对于维持帮助他人的动机以及收获帮助他人所带来的心理回报至关重要。

◆ 当你向别人寻求帮助时，一定要强调他们会给你带来什么影响。当你感谢他们的帮助时——你会感谢他们的，不是吗？一定要让他们知道他们努力的结果。

注释

1 G. Oettingen et al., “Nonconscious Goal Pursuit: Acting in an Explanatory Vacuum,” *Journal of Experimental Social Psychology* 42, no. 5 (2006): 668–675.

2 Martin E. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (New York: Vintage, 2001).

3 L. B. Aknin et al., “Making a Difference Matters: Impact Unlocks the Emotional Benefits of Prosocial Spending,” *Journal of Economic Behavior & Organization* 88 (2013): 90–95.

4 K. D. Smith, J. P. Keating, and E. Stotland, “Altruism Reconsidered: The Effect of Denying Feedback on a Victim’s Status to Empathic Witnesses,” *Journal of Personality and Social Psychology* 57, no. 4 (1989): 641.

5 K. Jenni and G. Loewenstein, “Explaining the Identifiable Victim Effect,” *Journal of Risk and Uncertainty* 14, no. 3 (1997): 235–257; and D. A. Small and G. Loewenstein, “Helping a Victim or Helping the Victim: Altruism and Identifiability,” *Journal of Risk and Uncertainty* 26, no. 1 (2003): 5–16.

6 A. M. Grant, “Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity,” *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008): 48.; and A. M. Grant et al., “Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, no. 1 (2007): 53–67.

7 A. M. Grant and F. Gino, “A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 6 (2010): 946.

8 A. M. Grant, “Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership,” *Academ*

y of Management Journal 55, no. 2 (2012): 458–476.

9 K. Lanaj, R. E. Johnson, and M. Wang, “When Lending a Hand Depletes the Will: The Daily Costs and Benefits of Helping,” *Journal of Applied Psychology* 101, no. 8 (2016): 1097.

致谢

我完成了这本关于如何获得别人帮助的书。如果你对我是否能胜任写这本书有任何怀疑，请让我立刻打消你的疑虑。因为我得到过很多的帮助，所以我有理由说我知道获得帮助的一些技巧，对吧？

首先，我一如既往地要感谢我的母亲西格丽德·格兰特（Sigrid Grant），她是我坚强的后盾，也给我提供了很多有用的建议。她帮助我做每一件事（真的是每件事情），甚至都不用我去问她。她就是那么好。

说到那么好，我要感谢杰出的编辑兼合著者莎拉·格林·卡迈克尔（Sarah Green Carmichael）。说是她让这本书尽善尽美（还有让我保持思路清晰）一点也不夸张。她的见解和指导无处不在，体现在这本书的每一页中。如果你喜欢这本书，觉得它很有用的话，那你得感谢萨拉。

我还要感谢哈佛商业评论出版社的主编蒂姆·沙利文（Tim Sullivan），他极其地耐心，给了我极大的鼓励。他帮助我形成了这本书的想法，然后耐心等待着，甚至一次都没有抱怨过，直到我抽出时间来写这些东西。

在撰写本书时，感谢每一个为这本书以及成书之前所做出努力的哈佛商业评论出版社的人员。

这本书，以及我写过的每一本书，我都要感谢我的朋友、摇滚明星、文学经纪人贾尔斯·安德森（Giles Anderson）。他特别擅长指出我的哪些想法好，哪些不好。贾尔斯，谢谢你让我得以成为一名作家。

我要感谢我的朋友和同事们。他们帮我形成这本书中的观点，给我提供了众多的研究和素材，并给我补充了很多我可能会错过的东西。我感谢：德雷克·贝尔（Drake Baer）、凡妮莎·博恩斯、杰·迪克西特（Jay Dixit）、亚当·格兰特（说真的，没有什么关系）、托里·希金斯、大卫·洛克、托马斯·维戴尔—维德斯柏、特莎·V.韦斯特（Tessa V. West）和杰·范·巴维尔。

就个人而言，我要感谢约瑟夫·弗朗西斯（Joseph Francis），作为我忠实的朋友，一直在我需要的时候给予我帮助。他总是能给我生命中最艰难的时刻带来最大的幸福和快乐。

最后，我要感谢我的两个孩子，安妮卡（Annika）和马克斯（Max）。说实话，他们对这本书没有什么帮助。但他们让我的生活很精彩。

