

情境影响力

作者：【美】萨姆·萨默斯;王非译

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于2018年2月出版

由Writers House, LLC授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：情境影响力

作者：萨姆·萨默斯

译者：王非

字数：225千

电子书定价：62.99元

SITUATIONS MATTER: Understanding how Context Transforms Your World

by Sam Sommers

Copyright © 2011 by Sam Sommers

献给我的同仁，

从奥尔波特（Allport）到津巴多（Zimbardo），

他们的著作如此引人入胜，其中的故事自己就能说话。

献给索尔（Saul）和史蒂夫（Steve），

他们富于热情又通俗易懂地为我介绍那个故事。

最重要的，献给永远那么可爱的萨默斯家族的女士们，

她们随时都能用令人愉悦的方式，

帮助我转移注意力。

目录

[导言 理解情境，理解人性](#)

[01 发现情境，抢占先机](#)

[生活可不是情景喜剧](#)

[情境操控的典型代表](#)

[无辜的人为何会认罪](#)

[你只是不想承认罢了](#)

[发现情境，抢占先机](#)

[02 把握情境，战胜冷漠](#)

[无处不在的群体力量](#)

[我们习惯了无所作为](#)

[利物浦的38个普通人](#)

[地点，地点，还是地点](#)

[把握情境，战胜冷漠](#)

[03 跳出情境，拒绝从众](#)

[痛苦最小的行动方式](#)

[其实你害怕独立思考](#)

[藏在幕后的从众之手](#)

[情境操控与权威人物](#)

[跳出情境，拒绝从众](#)

[04 拥抱情境，反思自我](#)

[情境影响了我们是谁](#)

[没有比较就无从了解](#)

[文化差异与自我认知](#)

[镜子原来是谎言大师](#)

[拥抱情境，反思自我](#)

[05 破解情境，挑战差异](#)

[女人糟糕的数学成绩](#)

[男人攻击行为的迷思](#)

[到底谁是真正的路痴](#)

[破解情境，挑战差异](#)

[06 享受情境，享受真爱](#)

[脸蛋、身材还是智慧](#)

[爱情可不是命中注定](#)

[你的爱情没那么纯粹](#)

[心跳在前，爱情在后](#)

[火星和金星上的爱情](#)

[享受情境，享受真爱](#)

[07 重构情境，化解仇恨](#)

[这样做就能操纵恨意](#)

[社会分类带来的敌意](#)

[自以为是的公正无私](#)

[重构情境，化解仇恨](#)

[结语 成为更有影响力的人](#)

[致谢](#)

[注释与参考文献](#)



导言

理解情境，理解人性

妈妈曾经说过，人这一辈子难免会遇到这样的事情。但她没有告诉我，这样的情形会发生在纽瓦克机场。

那个时候，我和妻子正从密歇根州赶往马萨诸塞州去参加一场婚礼。当时我们还在念研究生，时间虽然充裕，囊中却很羞涩。换句话说，我们是完美的小白鼠，可以任凭旅行网站安排我们的航程，以此来换取价格低廉的机票。于是，我在网站上输入了旅行日期，同意了用户服务条款，然后听天由命，尽量保持乐观。

结果，我们来到了纽瓦克。欢迎加入书社,每日海量书籍,大师课精彩分享.微信:dedao555

公平地讲，我对这座城市本身没什么意见，我只是在转机的时候路过这里几次。而且我觉得，我多次遭遇的超长航线，更长的延误，还有莫名其妙的航班取消，更多是由于我选择的航空公司，而并非这座机场本身。但是，每当“纽瓦克”这个词出现在旅程表上时，我都难免会想，命运是不是又用某种新奇的方式，为我布下了恶毒的陷阱。

上一次来这里的时候，我遇到的倒霉事是，航班在临起飞前取消，接下来又因为设备问题延误了两次。最后，我在拥挤的登机口待了好几个小时，夹在一群哈西德派犹太人中间，他们大部分时间都在祈祷。对我来说，唯一感到一丝宽慰的是，上帝大概可以保佑我们的飞机不出事故，即使我自己去教堂的次数寥寥无几。

但这是上一次的情况。这一次的问题是，网站给我们安排的日程表里，在纽瓦克转机的时间只有40分钟。在飞过来的时候，强风已经让我们的航班延误了一小会儿，这样留给转机的时间就更少了。而且，就像预料的那样，我们要换的飞机在另外一个航站楼，我们必须坐几趟单轨电车，穿过一片片美食广场，还要走上一大段路。当我意识到转机的成败可能取决于几秒钟的时间时，我决定丢下妻子，直奔登机口，下定决心一定要拖住飞机，等我们到达后再关闭舱门。

众所周知，如果舱门关闭，就再没有挽回的可能了。这件事没有商量的余地，无法逆转。重新打开那扇门，就仿佛打开当代的潘多拉魔盒一样，是不可想象的。这样做会破坏维系社会的纽带，更不要说那还会搅乱我们所知的时空连续体。很明确，在任何情况下你都不能重新打开那扇门，即使飞机依然停在外面，离公布的起飞时间还有8分钟，而下一架从纽瓦克到波士顿的飞机要等到第二天早晨，恰巧是在你要参加婚礼的那个时间；即使这样也不行。

眼睁睁地看着我们的飞机就停在外面，却被告知登机时间已过，这真是令人沮丧。刚才的冲刺令我大汗淋漓，我等妻子赶上来，一起来到航空公司的客服柜台前，旁边是其他愤愤不平的旅客，他们也“惊喜”地发现自己不得不在新泽西州过夜了。疲惫甚至让我们不想发火，只想知道航空公司准备把我们安排到哪家旅馆过夜。

结果我们收到了另一个“惊喜”。客服这边的情况也不怎么样。柜台前的第一位乘客体格健硕，太阳镜架在大光头的后面。随着谈话变得愈发激烈，“太阳镜”开始盯着我们，有节奏地一上一下颤动。当他听说来时的飞机延误是由于天气原因，所以不会安排旅馆时，他简直要疯掉了，太阳镜也开始跳起了迪斯科。他怒气冲冲地离开柜台，骂骂咧咧地直奔酒吧而去。

接下来是一位衣着光鲜的女士，对于机场这个地方来说，她化的妆似乎浓了一些。她眼里含着泪水，用颤抖的声音讲述了自己的不幸遭遇。她需要赶到波士顿，探望即将做手术的姐姐，但计划全泡汤了，于是要求安排旅馆并全额退款。没用的。客服人员胸口的名牌写着“玛尔塔”（Marta），即使眼前的这位乘客从默默抽泣变成了狂怒，她也不为所动。一阵歇斯底里发作之后，她终于走到旁边，开始愤怒地敲打手机上的拨号键。

现在轮到我了。很显然，我需要换一种策略。大喊大叫对玛尔塔不起作用。哭泣也是一样。我的妻子非常气馁，已经离开了队伍，坐到了旁边的长凳上，并从行李中拿出一本杂志打发时间。

忽然，我灵光乍现。

就在这一刻，我忽然意识到，自己独特的训练背景可以让我找到办法，在这次交流中取得成功。这正是我在博士期间一直研究的东西，即情境的性质。当然，我研究的不是眼前这个包括愤怒的乘客和不为所动的工作人员的具體情境。当时及现在，我的研究主题都是：人们在截然不同的情境中，思想和行为会有怎样的变化，以及人们在法庭这样的法律环境中是如何决策的。但是，一个基本原则对于眼下这个情境也同样适用：

要理解人性，你必须承认情境的力量。

我假想自己从柜台前退了一步，尽我所能地客观评估当前的情境；我确信，刚才那位太阳镜大汉和浓妆艳抹的女士都没能做到这一点。他们只是简单地将玛尔塔视为一个敌人，视为那家毁掉我们旅程的航空公司的血肉化身。毫无疑问航空公司确实欺骗了我们。他们知道我们这十几个人还在机场，正在奋力从另一个航站楼赶过来。他们知道这是今天最后一班航班。但是，他们仍然在预定的起飞时间之前10分钟，就关闭了登机舱门，而且居然还敢让我们自己找地方过夜。

因此，我可以理解其他乘客的愤怒，可以明白为何他们认为玛尔塔确实应该承受我们的怒火。要不然当时还能找谁发泄呢？

然而我也知道，这个情境里还有其他一些东西。而且，这种典型的义愤填膺似乎并不奏效。这个情境要求的不仅是本能的情绪反应。这是一个有待解决的社会难题。

若用更宽广的视角看待这个情境，那玛尔塔看上去并不是一个冷漠的机器人。她年近三十，戴着结婚戒指，还有一个心形的盒式项链坠，至少在某个地方，有某个人觉得她是可爱的。她看上去有些憔悴；也许，她已经为了不是自己作出的关门决定，以及不是自己制定的政策，而承受了一整天的指责；随着时间渐晚，旅客们越来越烦躁，这份工作也越来越难做了。她是航空公司的替罪羊，被安排站在这里，承受我们的辱骂，这样公司的其他部门就不必如此。于是，她警戒地看着队伍里的下一个人，也就是我，并准备承受言语上和情绪上的狂风暴雨。

我意识到要扭转局面，需要突出我和前面那两位乘客之间态度的区别。一开始，我首先承认，我们两个人确实都身处在同一个令人不快的情境当中。“嗨，你好吗？”我用我能发出的最友善的声音问道，“你看，我知道这不是你的过错，你和我们一样，也在度过一个难熬的夜晚。”

玛尔塔眨了眨眼，无动于衷。她什么也没有说。

“但是，也请你从我的角度考虑一下，”我继续道，“在航空公司给我们安排的日程表里，转机的时间非常紧张。他们知道我们的第一架飞机晚了几分钟，也知道这是今晚最后一架离开的飞机，但是他们仍然决定不让飞机等一等。很好。我能理解。”

玛尔塔的眼睛睁大了一点点。看起来，谈话的走向让她感到迷惑。

“真的，”我冷静地说，“飞机每在登机口停留一分钟，都要花掉很多钱，所以起飞要比等待一群乘客更便宜。我们被抛下是因为财务方面的考虑，我可以接受这一点。但现在，航空公司应该安置一下我们这些被抛弃的人，对不对？我并不是想要退款。只想要一间旅馆的房间。这是航空公司应该做的事情，而且他们仍然可以获益。”

“萨默斯先生，”玛尔塔好像收到了信号一样，立刻插嘴道，“问题是，我们没法提供一间旅馆房间，因为你们第一班飞机的延误，是由于天气。”

“我明白这个政策，”我用尽可能理性的声音说，“而且，我觉得在大多数情况下，它都很合理。但是今

晚的情况有一点特别，不是吗？我们的第一班飞机只晚了几分钟。我们在预定的起飞时间之前就到达了登机口。航空公司看上去没有想要等我们，这真的和天气没什么关系。”

玛尔塔有点儿动摇了，但她仍然没有屈服，还是在念她的台词：“对不起，先生，这是我们的政策。我的权力有限。”

我有条不紊地继续试探。“好吧，你肯定能做一些事情。你肯定有一些权限。我不相信你会让我后面那个老太太在机场待上一整夜。”我争辩道，顺便忽略了一个事实，即我对老年人的关心，并没有让我把自己在队伍里的位置让给那个老太太，没有让她排在我前面。

“是的，当然，在特殊情况下会有特例。如果您坐在轮椅里，或是生病了，我可以给您一张住宿券，”她承认说，“但是您看起来并没有生病，萨默斯先生。”说完，她脸上挂着那种一个人知道自己即将赢得争论时便会露出的微笑。

我也冲她微笑。我没有生病。但是现在，我对这个情境确实有了更好的把握。玛尔塔并不是铁石心肠，甚至也不是不可理喻的。实际上，我甚至有点喜欢她了。如果在一个不同的情况下，如在公交车上坐在她旁边，或是在食品杂货店里碰到她，我都会觉得她讨人喜欢，或者至少是无害的。但是在今天晚上，她是一位员工，脚踩着公司的底线。她只是在照章办事。我们礼貌的交谈持续了足够长的时间，足以暴露出章程中的一个漏洞。

“不，我确实没有生病，”我深吸一口气，上前一步，“但是，我的妻子……”我指向长凳，她带着我们的行李坐在那里。“她已经……怀孕两个月了。”我结结巴巴地说，声音近乎于窃窃私语。

玛尔塔眨了两下眼睛，努力理解这个新的进展。

“我也许不应该告诉你这个。”我继续说，大概是出于一种希望打破沉默的本能努力。

“我们甚至连家人还没告诉。”我漫不经心地说。

“实际上你是第一个知道的人，”我开始加码，“当然，除了我们的产科医生之外。哦，还有药店的那个家伙。我们从他那里买了受孕试纸，我很确信他对此有所怀疑。”

玛尔塔开始敲打键盘，我把这作为一个信号，因而闭上了嘴。这样做也很好，因为如果我继续说下去，我可能会答应用她的名字给我们的初生儿命名。过了一小会儿，她默默地拿出了一张绿色的旅店凭券。接下来，作为额外附赠，她加上了明天的早餐券。

我妻子迎接我时反应很复杂。一方面她为旅店房间而兴奋不已，另一方面她也提醒我说，由于我破坏了我们之间的迷信约定，在妊娠中期之前就公开谈论了这件事，所以她将来肯定会遇到妊娠并发症了。

“你觉得女孩起名叫玛尔塔怎么样？”我问她。

我以研究情境为生。教授人们情境的力量，并在研究中检验它们，这是世界上最棒的工作。在本书中我会详细阐述，我们所处的世界一直在操纵着我们，影响我们的思维方式，并指导我们的行为。而我们很少能注意到这一点。

我希望，本书会迫使你注意到这一点。本书的目的是让你认识到，不同情境对于你的日常偏好和体验有着怎样的影响。各种各样的常规情境，如你身处何处，你和谁在一起，你在周围看到了什么，这些都会改变你的行为，改变你看上去是什么样的人。掌握了这种观念，我们可以对我们自己，以及生命中的其他人，获得更深刻的理解。

关于情境的科学教给了我们哪些东西？我们关于人性的许多直觉判断都是错误的。尽管我们在年轻的时候相信，自己已经掌握了人们行事背后的原因，但这些假设中有许多都是错误的：一个人的性格，包括你我在内，并非像我们认为的那样稳定。我们受到环境影响的程度比我们愿意相信的更大。即使是我们私下里对自己身份认同的感觉，也是高度依赖于情境的。

本书将带你走上一条人类经验之路，这条路很少有人走过，时常带来惊奇，有时也会令人不安；这会帮助你重新注意到那些对于我们思维和行动有着超乎寻常影响的常规情境。研究表明，即使是我们生活中最隐私的方面，也会受到情境影响，这个结论为接受它的人带来了启示和竞争优势。

现在，我不会承诺这本书会让你变成一个更好的人。不管怎样，在开篇的故事里我违背了婚姻中的协议，而且无耻地利用了怀孕的奇迹，这些都只是为了在新泽西的旅馆里免费过上一夜。因此本书不是一本心理自助书籍。

但是我承诺，这本书会改变你思考人性的方式，从而让你变成一个更有效能的人。它可以增强你预测周围的人在各种情境下会如何反应的能力：可以教会你置身事外思考问题，更冷静地评估你处处的环境和遇到的社会困境；可以让你深刻地认识到，怎样能通过操纵情境因素影响他人，同时也可以让你抵御类似的过度影响。简而言之，如果你想要在诸如销售、政治、诉讼、营销、谈判和教学等职业领域取得最大的成功，更不要提一般性地改进“交际能力”，你都必须开始学习情境的科学。

必须承认的是，我在纽瓦克的表现本身并没有什么科学的地方。我没有从哪个具体研究中获得启发，从而找到办法表明我们应当得到旅店凭券。相反，我只是遵从了一个更加一般的原则：**如果我们客观地看待情境，摆脱那些干扰我们判断的情绪和偏见，那么就能抓住关键线索，更好地理解他人，并得到我们期望的结果。**

不过，对于探索社会宇宙，情境科学也提供了更具体的教益。接下来的章节以实证研究和日常观察为基础，从科学理论和《宋飞正传》（*Seinfeld*）中汲取智慧，来探索人性在不同维度上的表现。这就是情境研究既有用又有趣的原因所在：它需要同时关注科学方法和凡俗琐事；它既可以满足行为科学家，也可以满足电视剧迷。

因为，不管怎样，所有类型的情境，无论是那些平淡无奇的，还是那些意义深远的，都非常重要。请思考一下，我与玛尔塔的交流所依赖的那些原则，它们在那些可能产生更重大后果的情境中也同样适用。如化名为马修·亚历山大（Matthew Alexander）的情报官员在近期的一本书中写到，在伊拉克战争的头几年，美国审讯人员在审问被逮捕的恐怖分子嫌疑人时，并没有成功获得多少有用的信息¹。据亚历山大说，原因在于大多数审讯人员会默认地将嫌疑人视为不可救药的坏人，认为他们只会屈服于支配、威胁和恐惧，这很像许多客户在和客服代表打交道时所采取的那种无用的策略。如果你难以信服这个比喻，嗯，很显然你没有见过我的祖父母所在的退休社区中的居民，没见过他们在晚餐时是如何与服务员打交道的。

亚历山大写到，直到审讯人员转变了策略，抛弃了残酷的手段，转向文化尊重和建立亲密感时，伊拉克的局势才出现了转折。并不是说，他们开始带犯人去吃比萨和冰激凌，并非是在新的作战计划中，歪曲现实、捏造希望，以及让老式的善意谎言成为关键。据亚历山大回忆，要点在于从野蛮转向了智慧。

嫌疑人是一个有年幼孩子的父亲？那么假装你自己也是一个父亲，通过亲子故事更好地建立联系。审讯者的目标变成了尽可能多地了解犯人，从这个紧张的互动所在的情境中找到尽可能多的细节，然后利用这些细节为自己获利。

从机场到伊拉克首都巴格达西边的阿布格莱布（Abu Ghraib）监狱，从日常的闲谈到生死的抉择，情境都很重要。

到本书结束时，我希望你会认同这个结论，并认识到情境塑造人类行为和日常经验的多种途径，甚至包括你自己的。这些是在短期和长期上对个人和职业都有可能带来好处的人生教益。因为，即使没有讨要旅馆的房间，没有审问恐怖分子，我们中有哪个人不是花费了比我们愿意承认的更长的时间，试图猜测与我们一同生活和工作的人的行为呢？有哪个人不在努力寻找策略，制造更好的第一印象？有哪个人不想弄清楚，那个女销售员究竟是认为我有吸引力，还是会跟每个试穿衬衫的人说他看起来不错？

对于这类与我们所处的社会世界相关的问题，无论它们是平凡还是崇高，当我们考虑了情境的力量时，都能找到更好的答案。因此，请将本书视为一本入门书。它介绍了人们行为背后的原因。请将它视为一

本指南，带你走上一条新的道路，让你更深刻地理解人性的本质。

顺便说一句，那个女销售员是拿提成的。她对每个顾客都那样讲。☺

想一睹萨默斯教授睿智、风趣的演讲风采吗？

□

扫码下载“湛庐阅读”APP，搜索“情境影响力”
获取精彩演讲视频及更多彩蛋。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《情境影响力》【美】萨姆·萨默斯;王非译 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/727.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

