



权力的悖论

影响力，怎样获取，又是如何失去的

[美] 达契尔·克特纳 (Dacher Keltner) 著

胡晓姣 李想 刘辛未 译

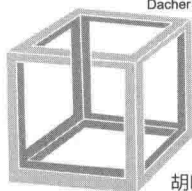
THE POWER
PARADOX

How We Gain and
Lose Influence



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

THE POWER
PARADOX
How We Gain and Lose Influence
Dacher Keltner



权力的悖论

影响力，怎样获取，又是如何失去的

[美] 达契尔·克特纳◎著

胡晓姣 李想 刘辛未◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

权力的悖论 / (美) 克特纳著 ; 胡晓姣, 李想, 刘辛未译. — 北京 : 中信出版社, 2016.4
书名原文 : The Power Paradox
ISBN 978-7-5086-5935-0

I. ①权… II. ①克… ②胡… ③李… ④刘… III.
①权力—研究 IV. ①C933.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 036455 号

Copyright © 2016 by Dacher Keltner

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆发行销售

权力的悖论

著 者 : [美] 达契尔 · 克特纳

译 者 : 胡晓姣 李 想 刘辛未

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 北京画中画印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

版 次 : 2016 年 4 月第 1 版

京权图字 : 01-2013-3714

书 号 : ISBN 978-7-5086-5935-0 / G · 1322

定 价 : 45.00 元

印 张 : 8.25 字 数 : 139 千字

印 次 : 2016 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com



序 言

THE POWER PARADOX

生活就是各种模式的排列组合。有些模式对个人生存至关重要，例如饿了要吃饭，渴了要喝水，累了要睡觉，面对危险非战即逃；有些模式对集体生存至关重要，例如婚恋、性爱、冲突、消遣、创造、家庭生活以及团队协作等。要洞悉这些模式，将其合乎章法地写入我们漫长的生活篇章中，则需要智慧。

本书论述的是一种社会生活模式。这种模式构成了人们日常交往的内容，也决定着生活最终的模样。你是否会有婚外情，触犯法律，深受急性焦虑症折磨，被抑郁症击垮，因

慢性病而过早辞世？或是找到生活的目标并为之奋斗，直到梦想成真？上述问题都受到这种社会生活模式的深刻影响。过去 20 年里，我所做的科学研究对这一模式多有涉及，该模式称为“权力悖论”。

所谓权力悖论，即我们凭借人性的优点崛起掌权，影响世界，却因人性的缺点失权垮台。我们通过改善他人的生活，而获得影响世界的能力，然而，正是这一掌权的过程让我们在某些难以自控的时刻暴露了人性的缺点，像冲动失控的疯子一样行事。

如何对待权力悖论不仅会影响我们的生活和工作，也会最终决定我们自己和我们在乎的人能否幸福、快乐。恰当运用权力悖论会让我们坚定执着、宽宏大量、彬彬有礼、开拓创新、精明严谨，也会增强我们的团队精神，提升交际能力，拓宽社会关系网。权力悖论会产生连锁效应，影响到家人、邻里以及同事之间的相处模式，还会对社会组织各类广义模式产生影响。这些模式明确定义了各类社会活动及当下的各类政治矛盾：性暴力问题，对非洲裔、亚裔、拉美裔人种的歧视，对同性恋的偏见，整体贫困及不平等问题等等。因

此，权力悖论的恰当运用是社会健康发展的基础。

20年前，在研究权力悖论问题之初，我有一个疑问：权力是什么？想要游刃有余地运用权力悖论，先要了解权力的含义。解决这个疑问的过程带来了很多惊人的发现，第一个发现便是：美国文化对“权力”二字的解读居然一直深受一个人和一部作品的影响，这个人就是文艺复兴时期意大利佛罗伦萨著名的政治活动家尼科洛·马基雅维利（Niccolò Machiavelli），这部作品则是他于16世纪创作的力作《君主论》（*The Prince*）。在这部著作中，作者认为权力就其本质来说与暴力、欺骗、残酷和战略侵犯密不可分。受马基雅维利观点的影响，当时人们普遍认为权力应当包含各种非常规的强制手段；认为权力掌握在强大的独裁者手中；认为权力体现为将军在战场上发号施令，商人蓄意吞并竞争对手的企业，上班族牺牲同事利益谋求自身发展，中学操场上发生霸凌事件，凡此种种。

但是这种权力观今天看来却经不起仔细推敲。该观点同人类历史上许多重大变化背道而驰，例如废除奴隶制、推翻君主独裁、结束种族隔离，还有民权运动、女权运动和同性

恋维权运动等。这一观点也同许多积极的社会变化背道而驰，这些变化源于医学的进步，社交媒体的发展，保护弱势群体的新法规的施行，优秀电影、激进画作和小说的涌现，科学发现以及避孕药的出现等等。也许最关键的问题是，这种视权力为暴力和欺骗的权力观让我们忽视了权力在生活中无处不在，忽视了它影响着每个人的社交活动这一事实。父母和孩子的交流也好，同事之间的交往也罢，其实都与权力密不可分。

权力就是影响世界

社会发展日新月异，今天的世界与马基雅维利所处的文艺复兴时期的佛罗伦萨早已不可同日而语，我们对权力的定义也应与时俱进。如果能拓宽思维，把权力视为一种影响世界的能力，特别是带动社会网络中所有人共同影响世界的能力，这样我们就能更加从容自如地运用权力悖论了。

这种全新的权力观告诉我们，权力不仅是对少数人的约束——比如凶恶的独裁者、高调的政客或是阔绰的社会名流，

当这些人在自己过分引人注目的生活中锋芒毕露、忘乎所以的时候，权力能让他们及时收敛；权力也不仅存在于董事会议室、战地沙场或是美国参议院，其实，每个人清醒的时候都离不开权力。无论是与众不同的举动还是司空见惯的做法，其中都包含权力，每一次交流互动，每一段人际关系，权力无处不在。比如想要让两岁的孩子吃些蔬菜；激励固执的同事把工作做到最好；为别人提供了机会；问了朋友一个恰到好处的问题，激发了他的灵感；安抚了某个同事紧张的情绪；引荐了一个正努力在社会上立足的年轻人，权力都蕴含其中。权力动态（即相互影响模式）界定了许多持续不断的交流互动——胎儿与母亲之间、婴儿与父母之间、恋人之间、儿时玩伴之间、青少年之间、同事之间或是冲突双方之间的互动等等。权力是我们彼此联系的媒介，权力就是通过影响他人来影响世界的。

权力是他人赋予我们的

拥有权力便拥有了影响世界的能力，那么我们怎样获得

权力呢？按照马基雅维利的权力观，权力需要主动攫取。很多夺权题材的小说都成为文学经典，例如《麦克白》、《恺撒大帝》、《教父》以及我们近期所熟知的《纸牌屋》等等。这些作品中呈现的那些工于心计的篡权手段，那些不分对手还是盟友一律赶尽杀绝的残忍情节，读来无不令人为之着迷。然而对今天的人们而言，这些不过是虚构作品，对 21 世纪如何行使权力的借鉴意义不大。

事实上，人们对于权力进行了新一轮思考：权力不是攫取而来的，而是他人赋予我们的。我们通过改善社会网络中其他人的生活而获得权力。无论在工作中、各类社会组织中，还是在朋友关系、恋人关系和家庭关系中，权力都是他人赋予我们的。

原始人类进化过程中，关键的变化之一便是社会组织结构变化，相对平等的水平格局取代了森严的垂直等级制度（直到今天，人类的近亲类人猿还在沿用这种等级制度）。今天的地球上仍有以采集和狩猎为生的人，他们以小群体聚居模式生活着，而这种模式正是人类进化的典型条件。凭借这些条件，人类进化为高度社会化的物种，我们养育需要呵护

的后代、获取食物、搭建住所、集体行动、共同防御敌人。事实上，在人类进化过程中，等级制度一直存在，但是鉴于当前高度社会化的现状，个体可以采取结盟的方式联合起来。这样一来，如果有谁滥用权力，我们就可以轻而易举地对其加以约束。因而，每个群体都有能力将权力赋予那个真正为大家谋利益的人，而不会一味屈从于暴虐强权的攫权者们。

各个群体总会以社会行为模式为依据，将权力赋予个体，这些模式或是秘而不宣，或是劣迹斑斑。不管是否愿意，我们都得承认人类想出名都想疯了。不说别的，只要看看 Facebook（脸谱网）用户数量的惊人增长，看看我们对简·奥斯汀小说中搬弄是非的人物一直热情不减，看看那些为人造势的产业总是层出不穷，你就知道人类有多想出名。追求好名声是社会生活的主要目标。我们可能会告诫年轻人：不要太过担心名声问题，最重要的是表达真实的自己，不被他人的想法左右。但是在群体中，大家还是会根据一个人的名声来判断他可以获得多大权力，也会据此估计他会不会滥用权力。名声有多好，权力就有多大。

若群体内部存在多种沟通模式，一个人就很容易声名鹊

起，其中闲聊模式尤为奏效。闲聊，既非漫无目的、毫无逻辑，亦非社交活动匮乏导致的行为，而是一种复杂的沟通方式。群体成员之间正是通过闲聊这一方式传播信息，又根据这些信息来判断人品。通过闲聊，大体可以了解到群体中每位成员可以为集体带来多大利益，由此决定每个人该得到多大权力。

群体还可以通过另一种方式赋予个体权力，即提高其社会地位，对其致以崇高敬意，这种社会奖励就像性行为或者巧克力一样令人渴望，会强有力地激发个人行为。群体会有目的地将这种社会奖励授予那些有权力的人，鼓励他们继续为群体谋利益，继续乐善好施。我们的影响（在这个世界上的持久影响）最终是和他人对我们的评价成正比的。所以我们能否拥有持久的权力，取决于他人是否愿意继续赋予我们权力。

至此，我们已经找到了权力悖论的关键之处：如何行使自己的权力？是继续影响世界以赢得他人持久的尊重，还是像之前的许多人那样滥用权力，最终失去权力？继续行使权力或者失去权力又取决于什么？

除了陷入爱河之外，社交生活中恐怕再没什么比得到权力，滥用权力，随后失去权力这一模式更需要深思熟虑的了。由于滥用权力而失去权力的例子数不胜数：尼克松总统在水门事件后辞职，萨达姆的雕像在美军攻陷巴格达后被推翻（其实这场战役本身标志着美国失去了权力），安然公司（Enron）因财务造假丑闻倒闭，有“垃圾债券大王”之称的迈克尔·米尔肯（Michael Milken）、女富豪玛莎·斯图沃特（Martha Stewart）、泰科国际前总经理丹尼斯·科兹勒乌斯基（Dennis Kozlowski）、投资顾问伯纳德·麦道夫（Bernie Madoff）等知名人士都因诈骗等违法行为锒铛入狱。关注的失权事件越多，我们就越相信这一切都与滥用权力难脱干系。但是权力悖论可比这要复杂得多。幸运的是，我们还有一定的选择余地，滥用权力并非人性使然。想要探明个中就里，先要搞清楚权力是如何影响我们的世界观的。

权力不仅是一种影响他人的能力，也是一种心态。拥有权力，内心便充满了希望、喜悦和自信，这种感觉让我们充满力量、踌躇满志。无论是谁，只要拥有了权力，其生活都会充满勃勃生机。拥有权力就像多巴胺分泌过剩，最初会让

人满心兴奋、百感交集，这些复杂的情感会影响到人际交往方式，令掌权者时刻处于几近癫狂的状态。

每次行使权力，无非是再次经历一番日常交往中再熟悉不过的体验，可我们又时常会觉得自己处在一个三岔路口，面临的有可能是人生中最重要选择。然而，我们每天其实都在做这样的选择。我们可以恪尽职守，继续拥有权力以造福世界，获得他人的尊重；也可以沉迷在权力可能带来的利益中难以自拔。选择哪条路径对我们影响深远

通过关注他人需求而实现权力的获得与维护

正确对待权力悖论就是在满足自己的欲望和关注他人的需求之间找到平衡。作为社会化程度最高的物种，人类在进化过程中形成了许多以他人为中心的社会行为，这些社会行为具有普遍性，能让我们发现他人的优点，大家因此可以组成一个团结的集体。如果人们能三思而后行，就不会被手中的权力冲昏了头，走上一条欲壑难填、滥用权力的不归路，而是会选择持久地影响世界，享受这个过程带来的更深层次

的快乐。这些社会行为分为 4 个层次：理解、付出、表达感激、分享经历，每个层次都能赋予他人存在感，使他们获得快乐。这 4 个层次构成了人与人之间既紧密联系又相互制衡这一复杂关系的基础。我们每时每刻都可以通过 4 个层次的社会行为激励他人积极行事，进而巩固自己的权力。

滥用权力

如果不用心关注别人，只在意自己，就很容易滑入自私自利、目光短浅的泥淖，于是开始滥用权力。此类事例屡屡见诸报端、史书、自传，在莎士比亚及其他许多伟大作家的作品中也多有提及。

容易因权力诱惑而迷失自我的不只是名人或富人，你我这样的普通人也要时刻小心提防。过分关注自己而忽略他人，会让人失去同理心和同情心，会导致冲动和不道德的行为，让人做出粗鲁和不文明的举动。权力在握时，我们总能轻易为自己的不道德行为找到借口，所用的说辞无非是抬高自己、贬损他人的那些话。

这便是权力悖论的核心所在：我们先是凭借某些能力获得了权力，掌权后又因沉迷其中无法自拔而失去了当初的那些能力。在社会生活中，滥权行为无处不在，还会导致暴饮暴食、恶语相向、粗蛮无礼、谎话连篇、婚外情、性暴力、种族暴力、霸凌行为、野蛮驾驶等各种恶果。向权力悖论低头无异于自掘坟墓，不但会葬送自己的权力，还会令那些赋予我们权力的人备感威胁，颜面扫地。工作中长期滥权会导致信任严重缺失；家庭中长期滥权会导致责任心和亲密度持续下降；公民社会中长期滥权会导致合作体系土崩瓦解。

无权的代价

时至今日，仍有 1/7 的美国人处于贫困状态，相当一部分美国儿童备受饥饿、疾病困扰，无法专心学习。过去 30 年里，美国经济不平等问题不断加剧，人们普遍认为，对美国社会危害最严重的问题当属不断扩大的贫富差距了。

美国政治几乎成了富豪专属的特权，他们一旦屈从于权力悖论，就有可能对无权、贫困和不平等问题视而不见。当

下的美国，经济不平等问题不断加剧，贫困问题和种族问题也层出不穷。黑人男子迈克尔·布朗（Michael Brown）、埃里克·加纳（Eric Garner）、弗雷迪·格雷（Freddie Gray）先后命丧白人警察手中，还有许多没有被报道的其他黑人受害案件，这些案件引发了全美范围内的“珍惜黑人生命”（Black Lives Matter）运动，迅速激起美国民众对国家机构强制力问题的极度关切。许多社会机构——社交俱乐部、预备学校、私立名校、社交舞协会、大学生联谊会、女子社团、慈善团体以及公司董事会等——也在一定程度上有意无意地保持着权力失衡状态。

有一点在上述内容中并未提及，即无权心理，这是一个新的研究领域。处于该领域研究前沿的科学家们经常会问：由贫困、不平等、种族及性别歧视等问题引发的无权现象真的会触动我们的神经吗？经济不平等问题普遍存在，小到一个个市，一个县，大到一个州乃至一个国家，随处可见。这一问题导致人们信任缺失，集体意识淡薄，健康状况较差，容易产生抑郁、焦虑情绪，会有冲动行为及暴力倾向。无权常常是他人屈从于权力悖论导致的结果，其代价堪称惨重。无

权会增强个体对威胁的敏感度，过度激活应激反应，促进皮质醇（令人精神紧张的荷尔蒙）的分泌，还会损害大脑。以上这些危害会影响我们的推理和反应能力，影响我们的处世能力，让我们悲观地面对生活和未来。因此我认为，除了气候变化问题以外，无权堪称现今社会面临的¹最大威胁。

新兴权力学

科学研究的一项关键任务便是提供明确的术语。定义准确的术语可以加深我们对这个有模式可循的外部世界的了解，也能让人更了解自己的内心世界。精准的概念对权力问题的研究尤为重要，毕竟“权力”二字包含太多内容——金钱、名望、体力、精力、社会阶层、政治参与、受人尊敬等。作为社会心理学家，我的关注点有两个：一是权力会给个人及社会生活带来怎样的影响；二是在日常的社会交往中，权力是如何产生的。

要研究权力问题，先要廓清下面几个概念，这些概念对新兴权力学发现的权力原则的理解非常关键。