

美国独立出版人金奖图书

每个人，每个组织，都有不为人知的动机
针对动机的策略才是最有效的策略

行为背后的 动机

What
You
Don't
Know
You

组织精神分析研究国际协会前主席
资深企业咨询师

— [美] 肯·艾索尔德 (Ken Eisold) ◎著 张智丰◎译



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

行为背后的 动机

What
You
Don't
Know
You
Know

[美]肯·艾索尔德 (Ken Eisold) ◎著 张智丰◎译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

行为背后的动机/ (美) 艾索尔德著; 张智丰译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011

ISBN 978-7-300-14242-5

I. ①行… II. ①艾… ②张… III. ①心理学—管理心理学—通俗读物
IV. ①F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 182428 号

行为背后的动机

[美]肯·艾索尔德 著

张智丰 译

Xingwei Beihou de Dongji

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. trent. com](http://www.trent.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16开本

版 次 2011 年9月第1版

印 张 13.25插页2

印 次 2011 年9月第1次印刷

字 数 152 000

定 价 39.80元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

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

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

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

一 阅读的最大成本

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

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

一 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

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



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



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

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



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

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

老 阅读的收益

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

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



收益



花费

一本书



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉

我们都需要它

在过去一百年西方涌现的诸多概念中，潜意识是最具影响力的概念之一，但潜意识本身又是一个很难被人们理解和把握的概念。现在，潜意识动机已经变得不可或缺了，因为即使我们没有察觉到它们，它们依然会持续地发挥作用，塑造我们的认识和行为。

精神分析始于弗洛伊德对潜意识的发现，但这些发现大部分只局限于精神分析师们的小圈子中。直到大约 20 年前，神经科学家们才开始探究大脑这个“黑箱子”，并实实在在地观察到了意识活动以前的神经活动，以及意识之下的神经活动。以科学方法证实潜意识的存在，不仅使潜意识的概念获得了更多的认可，也让潜意识不再只是精神分析小圈子中的信仰，它提供了一个崭新的途径，来拓展人们对潜意识动机的认识。

虽然我们相信自己正在有意地采取某些行动，以实现意识层面的愿望和目标，但科学证据显示，早在意识到自己正在做什么之前，我们的潜意识过程就已完成。这一发现不仅适用于我们的人际关系，也

适用于我们在社会群体、商业组织、政府机构中的政治及经济活动。想要明智而有效地生活，我们必须了解潜意识动机。

本书讲述了一些潜意识发现历程中的故事，并引入了潜意识的新概念。当然，我们从未充分理解潜意识的内容，因为它正持续不断地扩展自身。潜意识是我们适应环境、得以生存的方式。我们正越来越多地了解它运行的领域，它如何使我们变得脆弱，容易被影响和操纵，以及它如何为我们提供更多关于这个世界的信息。

虽然这本书是为美国读者而写的，但我丝毫不怀疑，这些描述也同样适用于中国。我们也许喜爱不同的事物，追求不同的目标；我们也许害怕不同的事物，因不同的原因而兴奋；我们的群体也许拥有不同的行为规范，但我们的心理活动方式却是相同的。

我想在今天的中国，理解潜意识也许尤其有益，因为你们的国家正在经历深刻的社会及经济改革。固有的旧观念不可避免地会与新的认识、思维和主张发生碰撞。人们面临着压力，他们不可避免地被多个不同方向的力量牵扯着，因而内心不可避免地弥漫着焦虑感。了解潜意识动机将帮助人们在这些错综复杂的情况中，把握好前进的方向。

从我的视角来看，精神分析似乎正在地球另一端的中国，获得崭新的发展机遇，那里的人们对新的概念抱有浓厚的兴趣和开放的态度。就像西方许多努力拓展潜意识概念的人一样，我很高兴有机会加入到你们中间，为你们理解这些复杂情况做出一点贡献。

内心深处的探索

曾几何时，意识的存在似乎是天经地义、不证自明的。正是通过意识，世界才呈现出它本来的样子。在人们感知不到的心灵深处，一些未知因素构成了人类的动机，人们认为迟早会发现这些因素。如果没能发现，就说明它们是不可知的、超自然的，完全超出人类的认识范围。但在过去的一个世纪中，我们和意识及潜意识的关系已经发生了深刻转变。

I 弗洛伊德的预见

在一百年前，潜意识跃入西方人的视野，现在我们仍在努力消化它的影响。人们认识到，在他们的内心深处，拥有一些连自己也不理解或不敢承认的动机，这些动机驱动着他们的行为，他们的内心分裂成几个部分，充满了矛盾。人们对这方面的证据感到好奇而着迷，弗洛伊德由此而名声大振。虽然人们可以理解潜意识的概念，并相信它

的存在，但要与潜意识朝夕相伴，充分接受它对我们最深层文化观念的挑战，又是另外一回事。

相信连弗洛伊德自己也能意识到，他是一名人类心智方面的先驱，他“扰乱了世界的清梦”。他的观点与现实经验惊人的吻合，人们越来越不能否认这些观点。现如今，精神分析的潜意识概念显然已经融入了我们的文化。精神分析躺椅的形象深入人心，它已经成为我们隐秘思维的入口所在。

虽然在如今的治疗实践中，躺椅已经变得空空荡荡了，但在心理健康领域，它仍旧象征着暴露隐秘。躺椅在提醒着我们，我们自己有许多未知之处，它们令人不安和震惊。

弗洛伊德让我们认识到，童年的经历对我们来讲，不再是毫无影响的过往云烟。它时时闪现在现今生活的表层之下，从未沉默，从未消失。另一方面，我们逐渐认识到我们脆弱性的另一种来源：在当前世界中受到的心理伤害。即使我们侥幸逃脱了那些现实威胁而生存下来，恐惧仍旧在我们的内心回响。现在，人们觉得世界越来越不安全，威胁已经渗透进我们内心的隐蔽之处。精神分析在20世纪提供了一种很好的心理粘合剂，它帮助我们破碎的自我重整到一起，使我们能够承受当今世界越来越多的变动和破坏性。

弗洛伊德预见到，未知之物潜伏在各处。对于一个迷恋炫目科技进步的世纪来说，这是一条难以接受的信息。我们时代的普遍看法是，我们正受困于信息超载。这些信息如何与潜意识的信息协调一致？我们能否接受我们理解力的空白，我们知识固有的局限，以及处处陪伴我们的无可避免的黑暗阴影？

精神分析的没落

在第二次世界大战之后，精神分析师们成功地在心理治疗领域确立了领导地位，他们把持了医院及医学院的精神科，并使公众相信，只有他们手中握有解决本领域问题的金钥匙。

从20世纪60年代起，精神分析开始走下坡路，心理学家们开始转向其他领域。就像一位研究者最近提到的：“精神分析现在处于科学心理学的边缘地带，极少有人接受它，许多人都忽视它。”

为什么会出现这种崩溃？精神分析行业本身难辞其咎。在繁荣发展的心理健康领域，精神分析变得狂妄自大、固步自封，精神分析行业丧失了赋予其生命力的革新精神。但对于为什么行业会崩溃，更大层面的回答是，世界发生了变化。

这种变化主要有三类：首先，对传统权威的信任开始解体；第二，我们对待时间的态度出现了深刻的变化，这影响着精神分析治疗对长时程和高频次会谈的要求；第三，新经济具有全球化竞争的特点，所有服务都被简化为商品，被迫参与到市场竞争当中。

正如我们看到的，在最近几年中，心理治疗市场的繁荣发展对精神分析造成了毁灭性的打击。美国精神分析协会（American Psychoanalysis Association）启动的一项调查发现，心理健康专业人士常用诸如死板、束缚、费时以及昂贵这样的词来形容精神分析。在这样的背景下，药物作为一种治疗方式可能越发具有了吸引力。

虽然药物能有效缓解症状并减弱神经紊乱，但越来越明显的是，它们与心理治疗相结合会达到最好的效果。如果治疗没有触及心理困扰的潜意识含义，那它就只是在做表面文章，取得的疗效也是暂时

的。这对以短程高效著称的行为和认知治疗也是一样。我们将会看到，那些寻找捷径的心理治疗师们正在发现潜意识动机的复杂性和普遍性。

如今，咨询师们面临着简化服务，预测成本以及确保疗效的压力，但潜意识的本性是拒绝预测和概括化的。潜意识需要被理解，为了获得这种理解，我们的文化能够容忍差异和不同吗？

| 潜意识动机

本书将会更新我们对潜意识的理解。它力图拯救我们对潜意思的思考，使潜意识在更广的范围内被理解和使用。

弗洛伊德激进概念的核心成分仍旧有效：在我们无法理解的动机驱使下，我们不能控制自己的行为。此外，正如他指出的那样，我们成为了自己的敌人，充满矛盾和冲突。但有一点却是事实，即和我们的意识相比，潜意识帮助我们更有效地适应一切，它会侦查到那些对我们的生存和幸福至关重要的信息。因为它的存在，我们更聪明、更有直觉力和创造力，但是，在它的影响下，我们也可能更愚蠢和堕落，更容易犯致命的错误。

在过去，经济学家们依靠理性决策的概念来描绘市场行为，而现在，他们的思考越来越带有心理学的色彩，因为一个变得越来越清晰的事实是，无论是消费者们还是生产厂商们，他们的行为都不是完全理性的。政治学已经成为了研究的热门领域，例如竞选活动成功与否经常取决于如何操纵投票者的看法和感受，而投票者并未意识到自己拥有这些看法和感受。

很久以来，许多商学院都聘用精神分析师作为教员，让他们帮助探索领导力背后隐含的困境。如今，公司经理们面临着巨大的压力，它来自于持续增长的期望，以及不断变换的要求，他们中越来越多的人转而向精神分析师和拥有心理学知识的咨询师寻求帮助。结果是，精神分析信息咨询师作为一项职业，应运而生。

我们越来越多地意识到，人类行为具有复杂的层次和深度，与此相对应的是，我们开发出越来越复杂的服务项目。随着这些服务的增长，新的问题和新的悲剧跃入我们的视野，它们让我们意识到，我们仍旧很无知。是什么驱使一些学生杀害他们的同学，又是什么使得其他同学不说出真相？公司管理者们串通一气参与非法项目，这样的事件为何注定会被发现或败露，而不是被成功地掩盖？富有经验的政府官员能够理解复杂深奥的知识，怎么会忽略掉至关重要的信息，从而做出灾难性的决策？为什么在政治领域中，广告商、媒体专家以及公关人员比政策制定者们更有影响力？是什么驱使某个教派的成员集体自杀？

许多精神分析师们正在努力理解这样的问题。他们在探索着不愿被知晓的真相以及拒绝被承认的看法，这些形成了人类动机的潜意识层面。

本书是关于这一新兴领域的普及读本。“新的潜意识”并不是一种新的现象。社会关系、政治和组织机构的潜意识动机一直存在。一些人愿意正视潜意识挥之不去的障碍和困难，并能容忍它的模糊及不确定性。对他们来说，与潜意识一起工作将是一次非凡的经历，并预示着希望。

第1章

01

情绪和行为背后的动机

为什么玛丽琳不可救药地迷恋着与年长男子的亲密身体接触？虽然她不相信这些男人，但又如此依赖他们。

第2章

29

人际关系与社会文化背后的动机

为什么5年前，人们能容忍护士主管的飞扬跋扈与不公正，而5年后，她成了可悲的替罪羊？

第3章

57

个性、人格、个体以及自我

什么是正常的欲望？我们渴望被爱，但忽视了去爱别人的渴望；我们希望被人欣赏，但忽视了欣赏他人的愿望。

73 第4章
个人、身份及角色

阿莫斯是一位商业分析师，他智商高，数学能力强，工作得心应手，但为什么他总会给大家惹麻烦？

101 第5章
组织与企业背后的动机

副驾驶已经发现了燃油水平过低，并提醒了飞行员，为什么飞行员无视提醒，造成机毁人亡？

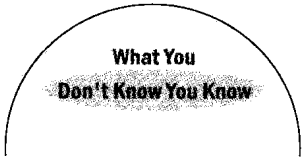
137 第6章
谁来帮我们找出暧昧不明的动机

潜意识动机变化无常、离奇古怪，我们怎样才能找出员工士气不高、凝聚力不强，甚至是国际冲突的真实原因？

175 第7章
未来社会的新动机

我们的选择越来越多，我们越来越依赖机器人，我们提供的无微不至的服务，我们的潜意识动机会应时而变吗？

190 译者后记



What You
Don't Know You Know

第 1 章

情绪和行为背后的动机

意识的问题，就像我们了解的那样，充满了争议。30年前，神经科学领域的多数人都不把意识作为一个真正的科学问题。所有这一切都改变了，如今，意识研究吸引了哲学家、心理学家、精神病学家、神经学家、人工智能领域的专家、发展生物学家、计算机科学家，以及信息理论家们。

变化的一个原因在于，对潜意识的兴趣出现了复兴。心理学曾以研究可被观察和测量的“行为”为己任，但现在，研究的焦点发生了转变。在行为研究中，心理学家们越来越发现，那些处于意识之外的影响因素及动机发挥了关键性的作用。这些研究不仅扩展了我们对人们行为原因的理解，也使我们之前研究中被试自我报告的数据提出了质疑。我们已经不再那样确信，人们会真实可靠地描述他们的感受和动机。据一位心理学家说，每秒钟我们从感觉器官接收到1 100万比特的信息，而大脑只能对其中的40比特信息进行加工处理。