

1
HZ BOOKS
华章教育

心火

社会动机与
我们的生活

陈为 著

如果你希望人们
按照你的想法行事，那么
掌握动机理论，你就胜券在握



机械工业出版社
China Machine Press

陈为 著



社会动机与我们的生活

心火

陈为 / 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

心火：社会动机与我们的生活 / 陈为著. —北京：机械工业出版社，2019.2

ISBN 978-7-111-61866-9

I. 心… II. 陈… III. 社会动机 - 研究 IV. C912.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 009300 号

本书以国际知名的心理学家、哈佛大学教授麦克利兰博士的开创性研究成果为基础，聚焦心理学科中的一个重要领域：社会动机的内涵与功用。人们生活中的问题并不是都能够通过理性地讲道理来解决，大量的非理性、情绪化现象，是生活不可分割的部分，是决定生活质量的重要因素。本书引领读者超越表面现象，深入人类的内心，认识社会动机如何决定非理性的心理活动，从而影响每一个人的生活。在概念方面，本书介绍了三大社会动机（权力动机、成就动机、亲和动机）的内涵与功用。在应用方面，本书关注三大社会动机如何在个人层面、组织层面以及社会层面影响人们的生活。

心火：社会动机与我们的生活

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码：100037）

责任编辑：袁 银

责任校对：李秋荣

印 刷：北京瑞德印刷有限公司

版 次：2019年2月第1版第1次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：8.375

书 号：ISBN 978-7-111-61866-9

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

谨以此书向大卫·麦克利兰博士 (Dr. David McClelland) 致以最诚挚的敬意!



前言

P r e f a c e

社会动机：搅动生活的无形之手

微博开始大热时，在朋友的鼓动下，我也开了一个账号。为了吸引人气，我抛出了一个有些无聊的话题：为什么好女孩总是被坏小子糟蹋？结果引来不少网友加入讨论，着实热闹了一阵。失意者现身说法，讲述自己掏心窝子地对她好，人家却连正眼都不看一下的经历。旁观者从利益得失、容貌般配、门当户对等各方面分析，觉得这种情况不应该发生。身在其中者有快乐、有得意，可是也觉得这样不好。虽然大部分网友认为这种情况不应该发生，却都感觉有一股说不清的无形力量，就是要把好女孩推向坏小子。

创业是当下一个挺热门的话题。在谈论这个话题时，有一点人们没有疑问：不是每个人都适合创业。但是什么样的人适合呢？有背景、有独门绝技、敢冒险、想赚大钱，或是渴望出人头地的人？直观地判断这些条件，每一点都有道理。只是很多创业者的经历表明，只有这些还不够。现实中，一些被热捧的创业明星最后的结局令人唏嘘，而许多不入众人法眼的边缘人物，却能够取得惊艳的创业成就。除了那

些直白的原因之外，成功的创业者背后往往有一股看不见力量、一只无形的手，推动着创业者艰难前行。

在生活中的每时每刻，各种各样的故事不断地发生。每个人有意无意之间，都需要对关系到自己的事情进行分析、判断，寻找故事背后的原因，从而决定自己的应对行动。行动的结果直接影响个人在生活中的身心体验，或者也叫生活质量。不过在寻找原因的过程中，常常出现这样的情况：穷尽了看得见、摸得着的解释后，依然有一些若隐若现、似有似无，却十分要紧的线索，游离在人们的关注之外。无法掌握这些隐性线索的结果，常常是人们觉得应该发生也希望发生的事情，却望穿双眼也不见踪影，而那些经过反复盘算后确定不应该发生也不希望发生的事情，却一次次地不请自来，说不清楚是惊喜还是尴尬。这些隐性的线索，就像冥冥中一只只无形的手，能够在不知不觉中把人们引向一堵又一堵坚硬的石墙。只是人们在碰壁之余，依旧迷茫于背后的原因。

被无形之手戏弄的情况，不仅出现于人们的日常生活中，在宏观层面上也是如此。为自身幸福考虑，老百姓希望生活在太平盛世；以民族福祉为重，国家希望保持繁荣昌盛；从人类命运出发，文明需要不断进步。然而，社会进入盛世繁荣，文明崛起复兴，背后的原因是什么？要想判断一个社会、一种文明的发展前景，仅仅依靠盘点明面上的存货是不能够得到答案的。良好的周边环境、丰富的资源、时髦的政治经济体制等，并不能保证社会的繁荣。曾几何时，貌似强大的帝国、受众人热捧的骄子，可以在转眼间崩溃，而公认的积贫积弱、不值得关注的国家，却在不经意中成长为文明竞技场上无法忽视的力

量。正所谓“青山依旧在，几度夕阳红”。潮起潮落，沧海桑田，背后的力量却不能够被一眼看穿。

还有，一个企业的兴衰，不仅仅是经营者所关注的问题，也关系到企业中每一个人的福祉。活力四射下的兴高采烈，与度日维艰中的愁眉苦脸，是无法遮盖的反差。所以，人们都希望百年老店基业长青。不过，表面上的光鲜或黯淡，并不决定企业的兴衰。巍峨的办公大楼、体面的衣装、宏大的厂房、堆积如山的现代装备，可以令人们兴奋，却不是企业命运的根本。在企业上升与下降的背后，同样是无形之手在舞动。不能把握无形之手的脉搏，企业就如同随风飘荡的树叶，把自己的命运交付给苍天。

生活中还有许多令人叹息的事情。例如富不过三代现象，前辈辛苦打拼取得的成就，传不过几代就烟消云散。职场中，埋头实干得不到欣赏，做表面文章的却春风得意。虽然舞台上的结局总是实干家不吃亏，但现实往往不是如此。人们之所以叹息，是因为从明面上的道理分析，觉得不应该如此。无奈现实中，一只只看不见的手，引导着故事情节向人们不认同的结局发展。

介绍这些内容迥异、反差突出的话题，目的是为本书的主角登台做铺垫。社会动机，作为一个重要的心理学概念，是前文反复提到的“无形之手”的重要一员，也是本书重点讨论的对象。前面列举的各种生活和社会现象，都与社会动机的作用有关。人们按照常理决定行动方向，却常常在不知不觉中碰壁，与自己的心愿隔空相望，可望而不可即。这样的情况往往与不了解社会动机的作用，没有把社会动机包括在判断过程中有直接关系。

社会动机是心理学科的一个重要领域。国际著名的心理学家，哈佛大学教授大卫·麦克利兰博士（Dr. David McClelland）是该领域中的杰出人物。作为一位睿智、开明，充满人文精神、关注社会发展的学者，他以务实进取的心态，通过对社会动机的研究，将心理学的应用延伸到社会的各个角落。他所引领的社会动机研究，直接触及心灵深处的无形之手，将隐藏在背后的故事展现在人们面前。本书以社会动机的研究成果为基础，介绍如何超越表面现象，深入内心世界的活动，理解社会动机是怎样影响人们的经历和体验的。

在分析前面列举的各种话题时，如果有对社会动机的认识，就不会迷茫于人世的不可捉摸，而是在直观的表象之外，能够把握隐藏的线索，了解背后的原因。除了已经列举的问题以外，还有许多工作和生活中的现象，例如代表着一个企业步入衰退轨迹的公司病问题，以及为人诟病的家族企业弊端，也需要从社会动机的角度进行分析。在接下来的讨论中，这些问题将逐一涉及。

引入社会动机，将开辟一种新的分析、判断问题的角度。读者从后面的介绍中可以看到，结合对社会动机的认识，即使如武松打虎、岳飞报国这样的经典故事，都可以从一个新的角度进行诠释。新的分析角度自然会导致新的认识，得出不同于以往的判断。借助社会动机的知识，人们可以更接近事物的真相，选择正确的行动方向，并采取有效的行动。好的行动产生好的结果，好的结果自然会带来好的生活质量。



目 录

c o n t e n t s

前言 社会动机：搅动生活的无形之手

序曲

什么是社会动机

1. 燃烧的心火 / 2
2. 动机与社会动机 / 5
3. 三大社会动机：成就、亲和、权力 / 8
4. 社会动机的再认知 / 11

01 /

第1章

飘着酒香的权力动机

1. 权力动机的酒味从何而来 / 15
2. 武松打虎的奥妙：感受被美酒燃爆的权力动机 / 19
 - 美酒与打虎传奇 / 19
 - 不许武松酒后开车：禁止酒驾与权力动机的关系 / 23
 - 换一种角度看“借酒闹事” / 27
3. 借酒消愁的真谛：听从权力动机召唤的美酒 / 32

失恋之火与愁 / 33

劝酒的秘密 / 37

再看打虎传奇 / 39

4. 酒不醉人人自醉：令人陶醉的权力动机 / 41

不喝酒也能撒酒疯 / 41

超级英雄与刮骨疗毒 / 45

科学透视拍马屁 / 49

如何把羊变成狼 / 51

美人芳心何处寻 / 56

02/

第2章

令人爱恨交加的成就动机

1. 开启宝库的天使：可爱的成就动机 / 60

奇迹背后是有准备的心灵 / 60

小人物也可以创大业 / 65

再谈成就的含义 / 71

2. 铁面包公的怒火：可恨的成就动机 / 75

乔布斯、任正非为什么爱发脾气 / 75

一口气喘不过来的憋火 / 81

3. 直捣黄龙的威力：令人战栗的成就动机 / 86

做事做彻底的“危害” / 86

“令人讨厌”的较真 / 91

4. 走自己的路 / 97

03/

第3章

求抱抱的亲和动机

1. 后退一步海阔天空：绕着走的亲和动机 / 106
 - 好心人的困境 / 107
 - 惹不起还躲不起吗 / 111
2. 和为贵：不惹事的亲和动机 / 114
 - 失去存在感的经理 / 114
 - 亲和动机与女性高管稀缺的现象 / 117
 - 销售岗位：老好人的噩梦 / 122
3. 羊急了踢狼：也会挑剔的亲和动机 / 126
 - 亲和动机与高管业绩 / 126
 - 亲和动机与高管离职 / 128
4. 关于社会动机应用的几个问题 / 133
 - 认识社会动机的难点 / 133
 - 三个和尚有水吃：社会动机的动态作用机理 / 135

04/

第4章

成就动机与中华复兴

1. 推动社会进步的成就动机 / 141
 - 新教伦理与资本主义经济活动 / 143
 - 新教伦理与成就动机 / 147
 - 成就动机与文明崛起 / 151
2. 积蓄能量：成就型社会 / 154
 - 从成就动机的视角看大庆精神 / 154
 - 发出召唤的成就动机之火 / 159

3. 改革开放：打造成就动机的乐园 / 163
 - 实践是检验真理的唯一标准 / 163
 - 团结一致向前看 / 166
 - 发展才是硬道理 / 168
4. 把脉社会前途：成就动机的指标意义 / 172

05/

第5章

社会动机与基业长青

1. 公司病：成就动机与权力动机的较量 / 179
 - 令人叹息的公司病患者 / 180
 - 以成就动机的视角认识公司病 / 184
 - 以权力动机的视角认识公司病 / 188
 - 从社会动机的视角分析公司病的成因 / 194
2. 防治公司病：让成就动机不憋屈，
令权力动机不张狂 / 200
 - 华为的启示 / 200
 - 防治公司病的措施之一：占据支配地位的成就动机
力量 / 207
 - 防治公司病的措施之二：满足成就动机追求的工作
任务 / 211
 - 防治公司病的措施之三：支持成就动机导向的制度
体系 / 213
 - 打不死的权力动机 / 218

结语 / 222

附录 让社会动机走进生活 / 225

1. 测量社会动机：感受心火的温度 / 226

2. 社会动机与人际交往 / 232

3. 社会动机与职业选择 / 247

后记 / 253

| 序 曲 |

什么是社会动机

1. 燃烧的心火

在众多心理学概念中，社会动机相对比较复杂、难以把握。从普及的角度出发，本书将借助熟悉的用语，希望比较通俗地剖析社会动机。心，是中华文化的一个重要概念。了解它的内涵、用途和作用机理，有助于建立对社会动机的认识。

当在工作和生活中面临各种问题时，人们会很自然地采取应对的行动。但是，一个人的行动是否有益，能否得到认可，往往要受到各方面的评判。这时，行动过程中是否体现出“心”的作用，会成为衡量行动质量、判断行动价值和预测行动结果的标准，成为立决高下的试金石。俗话说“小和尚念经，有口无心”，意思是如果不用心，念经再多，道行也难有长进。心不在焉，则难有作为。要想真正地把行动落到实处，收获扎实的效果，就必须用心做、用心爱、用心想、用心听、用心观察、用心体验。但是即便做到了用心，也不能够达到最高境界，还要一心一意、专心致志。如果三心二意、心猿意马，则自然做不好事情。

用心做的事，相比其他因素引发的行动，有本质的区别。它有别于口头宣示，甚至可以与外在的行动相分离。话说得再漂亮，也未必可信。所谓的口是心非，是人们用无数次沉痛的教训换来的经验。要获得人们的信赖和认同，就一定要发自内心。如果感觉仍然不够强烈，就要强调发自内心深处。反过来，即使一个人做了一些不好的事，只要真心向善，仍然可以得到谅解甚至赞赏，关云长“身在曹营心在汉”的故事就是这样一个例子。抗战期间，不少汉奸也试图

以此来美化他们的投敌行径，最后却是徒劳。心如此重要，如果用了心却得不到认可，自然是一种令人哀伤的感受。所以有诗人写道：“我本将心向明月，奈何明月照沟渠，落花有意随流水，流水无心恋落花。”

心对人们的生活很重要，而让心发挥作用的条件之一，是心中必须有一把火在燃烧。所谓“哀莫大于心死”，心若死了，与心相关的一切都将消失。心死是什么样子？老祖宗说得很明白：心如死灰。心中的火灭了，心就化成了灰。灰心则丧气，做什么都不再有热情。心灰则意冷，什么都不想做了。如果心中有火燃烧，就是另外一种景象。中烧是心火的极端状态，例如欲火中烧、妒火中烧、怒火中烧等。心火中烧时，一个人会不管不顾，拉都拉不住地行动起来，直奔引燃心火的目标，不达目的绝不罢休。在这种情况下，人们常常因为心劲过大、用力过猛，造成不好的结果。所以要保持平常心，要收心，要给心火加个盖，不要烧过头。心若止水，就是通过自我修为来管控心火的境界。

之所以花篇幅讨论心，是因为社会动机对人们生活的影响，与心的作用有相通之处。人们通常说要用心做事情，换一种说法，就是社会动机在发挥作用。直截了当地说，**社会动机就如同在心中燃烧的一把火**。这把心火的作用，首先是照亮个人的行动方向，心明则眼亮，就能够感知目标的召唤；其次是心火熊熊、心潮澎湃，心中的能量需要释放。心火的燃烧能够激发个人行动的勇气，并且保持行动的热情。只要心火在燃烧，前行就有动力。

另外心火有一个特点，人们虽然能感受到它的存在，见证它的

作用和效果，心火本身却是看不见、摸不着的，无法直观地观察、判断。社会动机也是如此，它的影响无处不在，它的身形却无从把握，所以称之为搅动人们生活的无形之手。如同心火一样，社会动机没有可以被直接观察到的具体形象，却在人们看得见的范围内发挥作用。