

FOCUS

Use Different Ways of Seeing the
World for Success and Influence



聚焦

Heidi Grant Halvorson & E.Tory Higgins

〔美国〕海蒂·格兰特·霍尔沃森
E. 托里·希金斯 著
张金凤 译

**巧妙运用你的世界观
获取成功与影响力**

FOCUS

Use Different Ways of Seeing the
World for Success and Influence

聚焦

Heidi Grant Halvorson & E. Tory Higgins

[美国] 海蒂·格兰特·霍尔沃森 E. 托里·希金斯 著
张金凤 译

图书在版编目(CIP)数据

聚焦 / (美) 海蒂·格兰特·霍尔沃森, (美) E.托里·希金斯著;
张金凤译. —南京: 译林出版社, 2017.9

书名原文: Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success
and Influence

ISBN 978-7-5447-7121-4

I. ①聚… II. ①海… ②E… ③张… III. ①成功心理—通俗读物
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第242347号

聚焦 [美国] 海蒂·格兰特·霍尔沃森 E.托里·希金斯 / 著 张金凤 / 译

责任编辑 韩继坤
特约编辑 苑浩泰
装帧设计  苑浩泰
校 对 肖飞燕
责任印制 贺 伟

出版发行 译林出版社
地 址 南京市湖南路1号A楼
邮 箱 yilin@yilin.com
网 址 www.yilin.com
市场热线 010-85376701
排 版 张立波
印 刷 三河市华润印刷有限公司
开 本 960毫米×640毫米 1/16
印 张 14.5
版 次 2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5447-7121-4
定 价 32.80元

版权所有·侵权必究

译林版图书若有印装错误可向出版社调换, 质量热线: 010-85376178

对本书的赞誉

对领导者和管理人员来说，这是一本必读书。它好比是人类进化论中缺失的那一环或者语言翻译理论中的罗塞塔石碑。

——肯·谢尔顿，《领袖风范》杂志编辑

本书是一本既引人入胜又颇为实用的指南，让广大读者得以接触动机科学研究领域的最新思想，提出了令人惊讶的洞见与有效处理工作和生活问题的方法。对许多自认为了解动机科学的人来说，这本书会令他们大开眼界。

——沃尔特·米歇尔，原美国心理学协会主席

我们如何鼓动他人，促成变化？在这本令人大开眼界的书里，社会心理学家海蒂·格兰特·霍尔沃森和托里·希金斯为我们奉献了一整套如何鼓动自己与你手下人的工具箱。

——惠特尼·约翰逊，《哈佛商业评论》撰稿人、《敢，梦，做：如果你敢于做梦，神奇的事情会发生》一书作者

本书能够让我们领略动机科学领域的主要思想，清晰而又引

人入胜。本书由世界上此领域最顶尖的专家之一托里·希金斯和海蒂·格兰特·霍尔沃森所著，为我们提供了高倍数的透视镜，可以了解如何同朋友、老板、同事和配偶等融洽相处。读完此书，你的人际关系状况会大为改观。

——巴里·施瓦茨，《选择的矛盾》和《实用的智慧》

作者（与肯尼斯·夏普合著）

为什么有些人能够实现目标，有些人却不能？为什么有些产品畅销，有些产品却无人问津？本书以一种既深思熟虑、高度实用又引人入胜的方式回答了这些问题。任何一个对说服和鼓动感兴趣的人都很有必要阅读此书。

——詹妮弗·阿科尔，斯坦福大学营销学教授、

《蜻蜓效应》作者

这本了不起的书让枯燥的科学原理读起来趣味盎然，提出了有力的观点，其基于大量证据的研究告诉我们如何优化聚焦模式。书中的许多真知灼见给我们以灵感，教我们将这种智慧应用于生活中。

——布莱恩·约翰逊，“热忱”优质生活学院

创立者和 CEO

本书非常精彩。成功与动机学的两位卓越学者——海蒂·格兰特·霍尔沃森和托里·希金斯精诚合作，为我们奉上了一份大礼：论述清晰、文笔巧妙而又轻松有趣的阅读体验，每个人都非常关心的话题——我们的思维、选择和行动背后的动机。阅读此书绝

对会令人如痴如醉。我从中学到的东西比以往很长一段时间里学到的都要多，你也将是这样的。书中充满了令人耳目一新的洞见、带有启示意义的例证、实用的建议和实证的研究。书中提出了动机问题的新视角，这些知识适用于各类人员：经理、家长、教师、教练、学生、研究人员、作家……甚至电影迷和想入非非者。买这本书吧，掌握这个看待生活、工作、家庭和集体的新视角。这本书的确有这么好。

——吉姆·库兹，畅销书《领袖的挑战》合著者、
圣克拉拉大学立威商学院院长

献给我们的家庭成员，无论过去的，还是现在的，因为你们塑造了我们看待世界与待人接物的方式；献给我们动机科学研究中心这个大家庭的成员们，与你们一同工作是那么幸运，那么快乐。

引言

哥伦比亚大学动机科学研究中心的每周例会总是既有益又有趣，这倒不仅仅因为我们的研究课题（为什么人们会这么做某事）比其他课题（如精算会计学的发展）更有趣。我们位于地下的会议室里放着一张长条桌，桌子四周摆满椅子，桌子上经常放着各种纸张、饮料和快餐。黑板上潦草地画着一些图表或图形（有些图表我们已经讨论了好几个月了）。每周，某个勇敢的人要向大家报告自己的工作，提出难题，倾听大家的反馈……七嘴八舌的反馈里，有时是褒奖的，有时是批评的，但经常都是幽默的。

我们中心的每个人都有点小怪癖，诸如说话（冗长）的习惯，或者穿衣（不太讲究）的习惯，等等，但是，涉及工作，我们可以清晰地分为两大阵营。（实际上，在地球上的每个工作场合、每个教室或者每个群体中，大多数人总能归于这两大阵营之一。）要阐明这两个阵营之间的区别，我们最好列举我们最有趣（又最固执）的两个同事的例子。为了保护无辜（我们自己），我们暂且称呼这两个同事为乔和雷吧。

尽管乔自己（和我们）愿意称之为“怀疑论者”，但其实乔是那种人们可能会称之为“难相处”的人。在他面前，你很难说完

一句完整的话，因为他总是不断地打断你，告诉你从一开始你就是错的。他的外表和衣着均无可挑剔，他的言辞精准犀利，他从不犹豫或拖拉。从本质上说，他是悲观主义者（后文将提到的那种防御性的），如果你告诉他事情将会很顺利，他准会因为你莽撞幼稚的态度而焦躁不安。

讲到这里，乔看起来似乎是个烦人的同事，不可否认，他有时候确实很烦人。但是，一旦你了解了，就很容易明白他为什么会那样做：他决心永不出错。实际上，甚至连犯错的想法都会令他不安。（我们有没有提到他大多数时间都有点焦虑？确实如此。）因此，他的工作通常是无懈可击的：论点清晰，论据充实详尽，数据精确，甚至会令精算会计师暗自钦佩。如果他批评我们的工作，也是诚心要帮助我们避免错误。他的建议不见得总是那么顺耳，但是，如果听了他的建议，我们总会获益良多。

雷与乔大相径庭。我们不敢肯定雷是否曾经真正地担心过什么事情。他和乔一样聪明，干事业的动力也一样，但是，在处理工作（和生活）时，他是那么乐观，令我们不得不羡慕。他不在细节上花大功夫，只关心“下一个更大的好点子”。但是，有时候，这种轻松的做法会带来麻烦，比如，因为总是丢三落四，他不得不在每一件物品上标上“如有拾到，请给雷打电话：555-8797”。每个二年级的博士生在给导师做研究报告时，都会制作精美而详细的幻灯片，可是雷的陈述却只有区区两张标题幻灯片，再加上一张便纸贴。（顺便说一下，虽然在形式上不敢恭维，在思想方面，他的陈述却是今年最具创新性的。）

雷的工作极具创新性。他从不惧怕尝试新事物，不惧怕学术上的冒险，当然，有时候他的想法也会将他带入死胡同，浪费了

时间。至于外表方面呢？嗯，乔有一次在实验室会议上评论说，雷的衬衫皱得看起来像是在裤兜里装了一上午。在保持个人形象方面，雷确实不在行。

从表面上看，乔和雷都是才华横溢、勤奋努力的人，他俩的目标也一致：成为优秀的科学家。当你试图影响他人，无论你是心理学家、经理、营销人员、教师，还是家长，你首先要弄清楚那个人想要什么，然后尝试理解和推测他的行为。可是，如果乔和雷想要同样的事物，为什么他们追求这一事物的方式却如此不同？

我们都知道，人们总想要好的东西（好产品、好主意、好经验），同时避免坏的东西。如果我们只需了解人们的这一动机，并且动机真的这么简单，那么，对心理学家（或经理、营销人员、教师，或家长）来说，事情就容易多了。可是，事实并非如此。要想了解乔和雷，或者说，想要了解整个人类，我们必须首先明白希金斯二十多年前的一个发现：存在两种完全不同的好（与坏）。

两种好（与坏）：积极与预防

像雷那样的人，如那首老歌所唱的那样，“强调正面”。他们的目标是“增益”或者“增长”，也就是说，他们聚焦于成功后将得到的一切，诸如利益或报酬。他们力争“有赛必赢”。如果人们追求的是这种“好”，我们就称之为积极聚焦型的人。我们的实验室（和其他许多实验室）研究发现，积极聚焦型的人在乐观前景和表扬的刺激下表现最为优秀，他们更敢于冒险和抓住机遇，也更富于创新精神。但可惜的是，这些冒险与积极思维也会让他们更加容易犯错，考虑问题不够周全，而且，一旦事情不顺，他们

通常并没有设计替代计划。对于积极聚焦型的人来说，真正的“坏”是“不增益”：未抓住机会，未获得回报，未得以提升。他们宁肯对机会说“是！”，然后失败，也不愿意让机会溜走。

像乔那样的人，则将目标确立为“尽职尽责，保证安全”。他们考虑的是，如果不够努力，他们将会失去什么。他们不是“有赛必赢”，而是“尽量不输”。他们最想要的是安全感。如果人们追求的是这种“好”，我们就称之为预防聚焦型的人。我们的研究发现，预防聚焦型的人更容易受到批评或可能的失败的驱动（比如，如果他们工作不够努力），而不容易受到掌声或乐观前景的刺激。预防聚焦型的人通常更加保守，不愿意冒险，但是，他们的工作精确而彻底，面面俱到。当然，过分谨慎也可能会将进步和创新消灭在萌芽之中。对于预防聚焦型的人来说，最大的“坏”是那个未能阻止的“损失”：犯的错误，受到的惩罚，未能避免的危险。他们宁肯对机会说“不！”，也不愿意陷入麻烦。第一个说出“认识的魔鬼总比陌生的魔鬼要好”的人，肯定会得到乔等人的赞许。

在过去二十多年里，动机科学研究中心（下文简称研究中心）和世界上许多其他实验室的成员们，一直在努力工作，探索我们生活中方方面面的积极聚焦和预防聚焦行为。我们发现，虽然每个人都既有积极聚焦的一面，也有预防聚焦的一面，但是，大多数人会采取其中之一作为主导性的聚焦模式，以应对生活中大多数的挑战和需求。同时，我们还发现，聚焦方式会随着情境不同而改变：有些人在工作中是积极聚焦型的，但在面对孩子时，又变成预防聚焦型的。在排队买彩票时，每个人都是积极聚焦型的，可是在排队打流感疫苗时，大家又都变成预防聚焦型的。

在上述发现之后，大量研究都表明，你所追求的“好”会影响你的一切，如你关注的东西，你珍视的东西，你选择的策略（对你来说管用的策略），你成功或失败后的感受，等等；也会影响你的强势与弱点，包括职业生涯和私人生活方面的强弱势；会影响你管理手下员工的方式，你教育孩子的方式（以及，你配偶的决定和偏好为什么显得那么奇怪，等等）。毫不夸张地说，你的聚焦方式影响你的一切。

本书的第一部分重点介绍积极聚焦和预防聚焦的性质，以及它们各自如何发挥作用，读完之后，你将会以一种全新的方式理解你自己和你周围的人们。你会觉得有些事更容易理解了。你最终会明白，为什么大局和细节是那么难以兼顾，为什么夫妻俩之中“冲动的”那个不是家里会算账的那个人，为什么你会低估完成某事所需的时间或者高估某事的困难度，为什么与你不同的人会显得那么奇怪。你会理解你所做的选择、你的经历，为什么你会更钟爱某品牌的产品。你将能够运用你所学的这些知识，来增加自己的幸福指数，提高人生的功效。

增强你的影响力

如果你的工作会影响他人，或者说，你每天工作的一大部分都涉及教育、劝说和鼓动他人，那么，了解积极聚焦与预防聚焦就更加有必要。（影响力的这一定义不仅适用于营销人员、经理和宣传者，也适用于教师、教练和家长。想想看，其实，我们大多数人都在以某种方式从事着影响他人的工作，除非你生活在某个孤岛上，那样的话，你就只能试试用这本书来打开椰子壳了。）

产品、活动和想法都适用于积极聚焦或预防聚焦理论，这取决于它们聚焦的是哪一种“好”或“坏”。有些非常明显，如安全带、家庭安全系统和乳腺拍片的目的主要是为了避免损失（预防聚焦），而度假小屋、彩票和除皱手术则是为了某种潜在的利益（积极聚焦）。还有些产品既能满足提升的需求，又能满足预防的需求，这取决于你如何谈论它们。比如牙膏，如果你说牙膏能带给你“洁白的笑容”和“清新的口气”，那么它就是积极聚焦产品；如果你说它“能够避免牙洞和牙龈炎”，那么它就是预防聚焦产品了。

如本书第二部分所指出的，你可以学会你试图施加影响的那个人的“动机语言”。当你能够以自己的语言（或他本人的经历）来适应他的聚焦点，即他所追求的那种“好”，他就会感觉“对劲儿”，我们称之为动机“匹配”。从过去十多年的研究结果来看，这种匹配能够提升信任度，增进双方的接触，增加价值。相反，不相匹配的信息或经历则令人感到“不对劲儿”，双方不能达成共鸣（令人惋惜的是，这种情况太平常不过了）。为了理解这一点，我们举“安全性行为”这个例子吧。通过这一例子，我们能够更好地理解何时使用安全套是“匹配/合适”的，何时是“不匹配/不合适”的。

安全套的例子

有这样一个矛盾现象：经济不景气时，人们由于个人财务方面的焦虑而导致性生活减少，但是安全套的销量反而上升。这一矛盾现象并非你想的那么简单。确实，经济不景气时，人们倾向于

少生孩子，怕增加负担。可是，如果仅仅是为了避免怀孕这个理由就能够让人们使用安全套的话，那么，在经济景气时期，安全套的使用应该会更加频繁才对。

我们再次回到了动机匹配的问题。在好日子里，性生活仅仅关乎乐趣。（至少，应该如此。）使用安全套是“不匹配/不合适”的（并非双关语），因为使用安全套不会增加乐趣，只是增加了安全性。你会看到，对一种聚焦方式起作用的方法通常完全不适用于另一种聚焦方式。所以，如果你正在犹豫是否需要使用安全套，那么，安全套就不适用于你的聚焦方式；如果你使用的话，就会觉得“不对劲儿”。

当然，除非是在坏日子里。如果经济不景气，你每天都会非常焦虑，这种焦虑的情绪会影响到你的性生活。虽然性本身仍旧是关乎乐趣，可是，经济不景气时的生活本身却更多关乎安全和保障。安全套就是实现这些目标的好方法，与人们的总体侧重点比较匹配，使用安全套就感觉“对劲儿”了。

非常实用的指南

本书是非常实用的指南，能够帮助你理解并应对积极聚焦或预防聚焦。如果能在生活中运用这些知识，你会更加有效地实现自己的目标。如果将其运用于影响他人，你就能“凭空”收获更多的信任、更大的价值和更好的业绩。这就像是魔法，真实的魔法。

目 录

引 言	1
-----	---

第一部分 提升与预防

第一章 聚焦于赢，还是避免输？	3
第二章 为什么乐观态度对（防御性）悲观主义者不适用	18
第三章 聚焦工作	30
第四章 聚焦孩子	44
第五章 聚焦爱情	67
第六章 聚焦做决定	85
第七章 聚焦我们的世界	104
第八章 识别并改变聚焦方式	119

第二部分 动机匹配

第九章 匹配最重要.....	139
第十章 适者成功.....	154
第十一章 受影响.....	170
第十二章 走向市场.....	184
第十三章 创造动机匹配的具体步骤.....	195
后 记.....	208
致 谢.....	211

第一部分

提升与预防