

考教师 | 学D类 | 金标尺

教师招聘考试
教育理论知识

金标尺教育



25个
常见心理学效应

目录

常见效应 1：巴纳姆效应 1

常见效应 2：旁观者效应 4

常见效应 3：马太效应 6

常见效应 4：标签效应 12

常见效应 5：登门槛效应 17

常见效应 6：踢猫效应 20

常见效应 7：期待效应 22

常见效应 8：挫折效应 24

常见效应 9：破窗效应 26

常见效应 10：鲶鱼效应 39

常见效应 11：木桶效应 41

常见效应 12：边际效应 49

常见效应 13：德西效应 54

常见效应 14：涟漪效应 63

常见效应 15：波纹效应 65

常见效应 16：启动效应 66

常见效应 17：宽大效应 68

常见效应 18：霍桑效应 69

常见效应 19：投射效应 72

常见效应 20：首因效应 75

常见效应 21：近因效应 80

常见效应 22：酝酿效应 83

常见效应 23：重叠效应 87

常见效应 24：暗示效应 89

常见效应 25：蝴蝶效应 99

常见效应 26：海潮效应 102

常见效应 1：巴纳姆效应

巴纳姆效应（Barnum effect）是指人很容易相信一个笼统的一般性的人格描述，并认为它特别适合自己并准确地揭示了自己的人格特点，即使内容空洞。

一、定义

巴纳姆效应又称福勒效应，星相效应，是 1948 年由心理学家伯特伦·福勒通过试验证明的一种心理学现象，人们常常认为一种笼统的、一般性的人格描述十分准确地揭示了自己的特点，当人们用一些普通、含糊不清、广泛的形容词来描述一个人的时候，人们往往很容易就接受这些描述，并认为描述中所说的就是自己。正如一位名叫肖曼·巴纳姆的著名杂技师在评价自己的表演时说，他之所以很受欢迎是因为节目中包含了每个人都喜欢的成分，所以他使得“每一分钟都有人上当受骗”。20 世纪 50 年代，心理学家保罗·米尔以著名的美国马戏团艺人菲尼亚斯·泰勒·巴纳姆的名字将福勒的实验结果命名为“巴纳姆效应”。巴纳姆效应解释了为什么有很多人在请教过算命先生后都认为算命先生说得“很准”，因为那些求助算命的人本身就有易受暗示的特点，而事实上算命先生对每个人说的都是差不多的内容，都是一些笼统的、一般性的概括和描述。

二、实验

心理学家福勒（Bertram Forer）于 1948 年对学生进行一项人格测验，并根据测验结果分析。试后学生对测验结果与本身特质的契合度评分，0 分最低，5 分最高。事实上，所有学生得到的“个人分析”都是相同的：

“你祈求受到他人喜爱却对自己吹毛求疵。虽然人格有些缺陷，大体而言你都有办法弥补。你拥有可观的未开发潜能尚未就你的长处发挥。看似强硬、严格自律的外在掩盖着不安与忧虑的内心。许多时候，你严重的质疑自己是否做了对的事情或正确的决定。你喜欢一定程度的变动并在受限时感到不满。你为自己是独立思想者自豪并且不会接受没有充分证据的言论。但你认为对他人过度坦率是不明智的。有些时候你外向、亲和、充满社会性，有些时候你却内向、谨慎而沉默。你的一些抱负是不切实际的”。

结果平均评分为 4.26，在评分之后才揭晓，福勒是从星座与人格关系的描述中搜集出这些内容。从分析报告的描述可见，很多语句是适用于任何人，这些语句后来以巴纳姆命名为巴纳姆语句。

在巴纳姆效应测试的另一个研究当中，学生们用的是明尼苏达多项人格问卷（MMPI），

随后研究者对报告进行了评价。研究者们先写下了学生们个性的正确评估，但却给了学生们两份评估，其中一份是正确的评估和一份是假造的，也就是使用一些模糊的泛泛而谈的评估。在之后，学生们被问他们相信哪一份评估报告最能够切合自身，有超过一半的学生（59%），相对于那一份真实的，选择了那份假的评估报告。

三、产生原因

在心理学上，“巴纳姆效应”产生的原因被认为是“主观验证”的作用。主观验证能对我们产生影响，主要是因为我们心中想要相信。如果想要相信一件事，我们总可以搜集到各种各样支持自己的证据。就算是毫不相干的事情，我们还是可以找到一个逻辑让它符合自己的设想。在我们的头脑中，“自我”占据了大部分的空间，所有关于“我”的东西都是很重要的。我们的车牌号码、手机铃声、电脑桌面、卧室的墙纸自己都会精心设计，为的就是体现自己独特的个性。

还有所谓的“谄媚效应”。大部分人更愿意相信让他们自己看起来更正面和更积极的事情。所以他们会认同自己还有很多未能得到发挥的潜力以及自己是喜欢独立思考的人之类的描述。

此外巴纳姆效应也反映了一种对一般性、非精确描述的高度自我认同趋势。借助统计学上的概念，类似于“第一类错误”，即取违的错误。而作为整个对比认知过程中的偏差，学术上对偏差产生的原因进行了多方面的探索。

四、应用

传统星相学、占星术中的算命先生往往利用巴纳姆效应来自圆其说，引诱更多的人去找他算命。一般说，求助算命的人命运多舛、情绪低落，屡遭生活挫折使他们丢失安全感，听天由命的依赖心理容易接受算命先生的暗示。算命先生则善于利用巴纳姆效应中的“笼统性、一般性的人格描述”去揣摩对方的内心感受，说出一些模棱两可的既往判断和未来预言，用词笼统而抽象，多是人生常见的一般共性。由于求助算命者常把算命先生视为先知先觉、神的使者，当算命先生“道破既往、点中自己心愿”就会感到“准”。故此，巴纳姆效应也叫星相效应。

聪明的企业善于利用巴纳姆效应在广告上做文章。有些企业有好产品也有钱做广告，在当今广告战愈演愈烈的背景下，却不一定做得出好广告，因为很多广告词都被一而再再而三地使用过，大众往往会有听觉疲劳。汇源果汁的广告效果就很好，为其营销起到了助推作用。其广告词“不加不加就是不加”，通俗口语化的用词简洁，女声播放活力而俏皮，反复强调了

“不加”，于是听众就有悬念继续听下去，到底不加什么呢？原来是不加色素、防腐剂、糖，这使听众的购买欲得到提升，色素、防腐剂、糖这三项在其它各种果汁饮料中基本是无法杜绝的，只是含量多少的问题，对人体潜在一定化学副作用，糖虽然不是化学物质，却是造成糖尿病的直接杀手。汇源百分百能够不加这三项添加物，就会吸引很多顾客尝一尝。具体味道如何？与大多数含有很多“香精+糖水”的果汁饮料是否可以明显喝出不同滋味，只能让顾客细细品味与评判了。就汇源果汁的广告词本身而言，已经捕捉到广大顾客一般性的普遍心理，容易产生巴纳姆效应和促销作用，这一点不容置疑。

如果企业做广告的用词不妥，则可能在民众中引发另一种“巴纳姆负效应”。同样是因为“一种笼统的、一般性的人格描述”十分准确地道中了群体的“某个特点”，但由于弊大于利，产生的就是负效应，将会在公众中产生不良影响。2003年，日本丰田公司霸道汽车的广告页上，制作了两只石狮蹲居于路侧，其中一只石狮挺身伸出右爪向“霸道”车作行礼状，广告词为“霸道，你不得不尊敬”。面对这样的广告画面，有中国读者站出来发言，认为这有辱中国民族尊严，因为石狮是图腾级别的守护神，象征着民族尊严。随之《解放日报》以“日本丰田汽车霸道广告有辱民族尊严”为题报道了该事件，被很多媒体和网站纷纷转载，触动了国人敏感的民族情绪，对日本丰田的声讨声接连不断。事件很快惊动丰田总部，多位高层要员旋即召开媒体座谈会，并且向中国发布了道歉书。日方丰田汽车销售总经理古谷俊男通过新闻媒体向中国消费者道歉说：“虽然我们在投放广告之前没有任何恶意，但由于我们表达的不妥帖，在中国消费者中引发了不愉快、不好的情绪，对此我们表示非常遗憾。公司在事件发生后首先停发了这则广告，并在一些媒体发布致歉信……我们希望在最短的时间内取得消费者的谅解和信任。”虽然广告的创意是中国人设计的，但丰田公司是广告主，古谷俊男与丰田公司高层都一致“表示诚恳的歉意”，很快赢得了中国消费者们的理解，化解了危机。

巴纳姆效应不仅在广告方面有一定利用价值，在企业生产经营方面，若能够捕捉到大众笼统的一般性的心理需求，则对吸引、发展顾客群具有更高的价值。

五、应对方法

巴纳姆效应普遍存在于大学生的人格测试与决策中，深刻地影响着他们的行为决策，不能使决策效用最大化，因此对于巴纳姆效应的应对策略的研究具有十分重要的意义和价值。如考虑对立面就能有效地应对巴纳姆效应，避免其产生的不良影响。

考虑对立面是指在搜索和加工信息时考虑有关信念、假设、观点、结果等的对立面的方法。它不仅可以使大学生考虑得更加全面，也能帮助大学生在判断与决策时更加谨慎。如有

研究人员把被试分为3组并阅读与自己的人格有关的描述。阅读完毕后，要求第1组被试列举出与该描述一致的例子；第2组被试列出与人格陈述不一致的例子；第3组被试同时列出与人格陈述一致和不一致的例子，然后要求被试评价该描述符合自身情况的程度。结果发现，第1组显著高于另外2组、第3组显著高于第2组，第2组表现出更低的巴纳姆效应

常见效应2：旁观者效应

在现场旁观者的数量影响了突发事件中亲社会反应的可能性。当旁观者的数量增加时，任何一个旁观者提供帮助的可能性减少了，即使他们采取反应，反应的时间也延长了。

一、定义

旁观者效应也称为责任分散效应，是指对某一件事来说，如果是单个个体被要求单独完成任务，责任感就会很强，会作出积极的反应。但如果是要求一个群体共同完成任务，群体中的每个个体的责任感就会很弱，面对困难或遇到责任往往会退缩。因为前者独立承担责任，后者期望别人多承担点儿责任。“责任分散”的实质就是人多不负责，责任不落实。

二、现象研究

社会心理学家拉塔尼和达利（1970）发现当有其他的旁观者在场时，会显著的降低人们介入紧急情况的可能性。自1980年以来，有60多个实验研究比较了独自一人或与他人在一起时的亲社会行为表现，结果发现，大约有90%的实验都证明独自一人时更可能提供帮助。研究还发现，在场人数越多，受害者得到帮助的可能性越小。拉塔尼和罗丁（1969）进行了一项实验研究。让参加实验的被试听到隔壁办公室里以为女士从椅子上重重摔下来的声音并大声呻吟：“哎呀，我的天呐！我的脚……我……我……不能动……它。哎呀，我的裸骨。我……拿不开……这个……东西。”事情的全部过程大约持续两分钟。观察被试在不同情境中的反应。第一种情境下，被试单独在场，结果又70%的被试去帮助受害者；第二种情境下，事情发生时有两个陌生人在场，结果又40%的被试去帮助受害者；第三种情境下，被试与一位消极的实验者助手在场，他对被试说不用帮忙，结果只有7%的被试去帮助受害者。

那些在这个过程中什么也没做的人，显然认为这件事并不是紧急情况。“只是轻微的扭伤”，有人说。“我不想让她觉得尴尬”，另一些人解释到。这证明了旁观者效应，当了解到

注意到紧急情况的人增加时，人们施予帮助的可能性变小，所以对于受害者来说，处于人群中也许是不安全的。

在做了这个实验后，拉塔尼和达利都询问被试，在场的他人是否会影响他们？虽然我们看到了在场的人所产生的奇妙影响，但被试却总是否认这样的影响。他们只是回答说：“我知道有其他人，但我的所作所为与他们不在时是一样的。”这些答案强化了一个我们熟悉的观点，我们通常其实并不知道自己所作所为的原因。

三、原因分析

有很多原因解释为什么旁观者在他人在场时不会提供救助，社会心理学家比较注重以下四个方面的解释：

1. 社会抑制作用（社会比较理论）

社会上每一个人对所发生的事情都有着一定的看法并采取相应的行动。但每当有他人在场时，个体在行动前就比无人在场时更加小心的评估自己的行为，把自己准备做出的行为与他人进行比较，以防出现尴尬难堪的局面。比较结果当他人都不采取行动时，就会产生对个体利他行为的社会抑制作用。

2. 社会影响结果（从众心理）

在一定的社会情境下，每个人都有一种模仿他人行为而行事的倾向，这种倾向在紧急情况下更加突出。也就是说，当在场的其他人无行动时，个人往往会遵从大家一致的表现，采取一种“不介入”的态度，这是由于周围环境或团体的压力产生的一种符合团体压力而改变自己态度与行为的从众社会心理现象。

3. 多数人忽略

他人的在场和出现影响了个体对整体情境的认知、判断和解释，尤其是在紧急情况下对自己陌生情况进行判断。人们既缺乏对行为措施的心理准备也缺乏对行为的信息资料。因此每个人都试图观察在场每个人的行为资料以澄清事情的真实、自己的模糊认识。从他人行为动作中找自己行为的线索和依据。

4. 责任扩散

在紧急情况下，当有他人在场时，个体不去救助受难者的（社会）代价会减少。见死不救产生的罪恶，罪恶感、羞耻感，责任会扩散到其他人身，个体责任会相对减少。我们说，为了对处于困境中的人提供帮助，个体必须感到自己有责任采取行动。但是，当有许多人在场时，就造成了责任扩散，即个体不清楚到底谁应该采取行动。帮助人的责任被扩散到每个

旁观者身上，这样每一个人都减少了帮助的责任，容易造成等待别人去帮助或互相推诿的情况。第二个解释是对让会举止失措的害怕。在任何紧急事态中，为了作出反应，就必须把自己正在做的事情停下来，去从事某种不寻常的、没有预料到的、超出常规的行为。在单个人时，他可以毫不犹豫地采取行动，但由于其他人的在场，他会比较冷静，观察一下其他人的反应，以免举止失措而受到嘲笑。

常见效应 3：马太效应

马太效应（MatthewEffect）是指强者愈强、弱者愈弱的现象，广泛应用于社会心理学、教育、金融以及科学领域。

马太效应，是社会学家和经济学家们常用的术语，反映的社会现象是两极分化，富的更富，穷的更穷。出自圣经《新约·马太福音》一则寓言：“凡有的，还要加倍给他叫他多余；没有的，连他所有的也要夺过来”。表面看起来“马太效应”与“平衡之道”相悖，与“二八定则”类似，但是实则它只不过是“平衡之道”的一极。

1968年，美国科学史研究者罗伯特·莫顿（RobertK.Merton）提出这个术语用以概括一种社会心理现象：“相对于那些不知名的研究者，声名显赫的科学家通常得到更多的声望；即使他们的成就是相似的，同样地，在一个项目上，声誉通常给予那些已经出名的研究者”。

罗伯特·莫顿归纳“马太效应”为：任何个体、群体或地区，在某一个方面（如金钱、名誉、地位等）获得成功和进步，就会产生一种积累优势，就会有更多的机会取得更大的成功和进步。

马太效应的名字就来源于圣经《新约·马太福音》中的一则寓言：从前，一个国王要出门远行，临行前，交给3个仆人每人一锭银子，吩咐道：“你们去做生意，等我回来时，再来见我。”国王回来时，第一个仆人说：“主人，你交给我的一锭银子，我已赚了10锭。”于是，国王奖励他10座城邑。第二个仆人报告：“主人，你给我的一锭银子，我已赚了5锭。”于是，国王奖励他5座城邑。第三仆人报告说：“主人，你给我的1锭银子，我一直包在手帕里，怕丢失，一直没有拿出来。”

于是，国王命令将第三个仆人的1锭银子赏给第一个仆人，说：“凡是少的，就连他所有的，也要夺过来。凡是多的，还要给他，叫他多多益善。”这就是“马太效应”，反映当今

社会中存在的一个普遍现象，即赢家通吃。

一、表现

（一）经济领域

将眼光主要聚焦在 CPI 的上升幅度，而对居民收入差距不断扩大的关注似有盲点。其实，居民收入差距的扩大对社会经济带来的影响，要大于居民消费价格指数的上扬。数据显示，近几年在我国居民收入分配领域，马太效应进一步显现，对经济的协调发展和社会的和谐进步产生一定影响。据统计，全国城镇居民人均可支配收入与农民人均现金收入的差距由同期的 4200 元扩大到 4941 元，全国城镇国有经济单位与其他经济类型单位平均工资的差距由同期的 631 元扩大到 1209 元，其他经济类型单位与集体经济单位平均工资的差距由同期的 3599 元扩大到 4028 元。

（二）垄断经济

按照国际通行标准，基尼系数在 0.2-0.3 之间属于比较平均，0.3-0.4 之间为差距合理，0.4-0.5 之间为差距过大，0.5 以上为差距悬殊。自 2000 年以来，我国基尼系数连续几年上升，已在 0.4 的国际警戒线徘徊。2005 年，10%的城镇最高收入户人均可支配收入为 28773 元，比上年增长 13.4%，是全国平均收入的 2.7 倍。10%的最低收入户家庭人均可支配收入为 3135 元，比上年增长 9.5%，仅为全国平均收入的 29.9%。最高 10%与最低 10%收入户的人均收入之比由上年的 8.9 倍扩大到 9.2 倍，差距呈扩大态势。在收入差距不断扩大的同时，不同收入等级人群之间的流动性在下降。低收入人群进入高收入组、高收入人群沦为低收入组的可能性越来越小。收入分配格局越来越固化，低收入人群的收入增长更为困难。2000-2005 年，城镇收入水平最低的 20%人群的年均收入增长率为 5%；而收入水平最高的 20%人群的年均收入增长率为 15%。收入差距的动态演化格局不利于低收入者。

当前，垄断行业工资收入水平过高问题依然存在，与其他行业职工工资收入差距仍有扩大趋势。2000 年最高行业人均工资水平是最低行业的 2.63 倍，而到了 2005 年扩大到 4.88 倍，而且绝对差距也从 8436 元扩大到 32249 元。必须清醒地看到，收入差距还呈逐渐拉大的趋势，我们有必要对居民收入差距扩大所导致的一系列问题保持警惕。消费差距的扩大既有历史发展和资源制约等客观因素的影响，也有经济增长快慢等因素的影响。因此，缩小消费差距的任务仍十分艰巨，需要坚持不懈地努力，对此必须有足够的思想准备。收入差距的拉大，必然会带来不少负效应。尤其是作为一个低收入的发展中国家，收入差距的过度拉大，会降低居民的消费倾向。居民消费倾向呈下降趋势，如 2006 年城镇居民 10%最高收入户平

均消费倾向由 2000 年的 72% 下降到 2006 年的 67.1%，分别低于全国城镇居民平均水平 7.6 和 6.9 个百分点。

由收入差距形成的社会不公问题是影响社会安定的一个重要因素。在一定程度上存在“马太效应”，这与我们要建设的和谐社会是不相容的。收入的过分悬殊，会对社会凝聚力、民族凝聚力带来一定影响。对于收入分配失衡问题，如果不采取有力措施加以解决，将对构建和谐社会的产生不利影响，须引起各方面的高度关注，政府应进一步加大收入分配政策调控力度，使居民收入差距控制在较为合理的范围。

一部分垄断行业工资水平过高、工资增长过快已成为社会关注的一个突出问题。解决垄断行业收入差距问题，一方面要通过采取措施促进非垄断行业的企业职工工资收入逐步提高；另一方面要对垄断行业的高收入采取措施，加以有效调控。要调整国家和企业的分配关系，建立和完善对垄断企业的特别收益金制度和上缴利润制度。必须坚持以按劳分配为主体，多种分配方式并存，效率优先、注重公平，实现共同富裕，建立同社会主义市场经济体制相适应的公平合理的分配机制，“十一五”期间，要着力提高低收入者收入水平，逐步扩大中等收入者比重，有效调节过高收入，规范个人收入分配秩序，努力缓解地区之间和部分社会成员收入分配差距扩大的趋势。一是要充分发挥政府在调节收入分配上的有效功能，提高政府为民服务意识，发挥税收和转移支付两种手段的作用，税收的主要对象是高收入群体，转移支付的主要对象是低收入群体。政府通过这两个手段进行收入再分配，发挥缩小收入差距的功能，起到“抽肥补瘦”的作用。二是加强法制建设，健全和完善市场体系，促进收入分配公正。三是加快完善社会保障体系，维护低收入群体的合法权益。四是积极推进调节收入的社会第三次分配，进一步动用社会力量促进社会和谐高效发展。改变收入分配的结构是一个比较漫长和长期的过程。因为收入分配的改革是一个利益的调整，可能会触痛很多人既有的利益，所以在实际的操作过程当中，还有很多新的矛盾和利益分析的协商、对话和最后的妥协，这都是可能发生的。所以说不是一个很快的过程。从长期看，居民收入差距将是一个逐渐缩小的过程。

尤其要密切关注经济快速增长阶段和社会转型时期，居民的社会心态的变化。在经济高速增长的同时，居民生活必需品尤其是食品的价格大幅度上涨，直接影响了低收入群体的生活。日益扩大的贫富差距，将在不同程度上影响他们对社会的态度和信心。在快速变化和转型时期，要特别注意对民众满意度、信心指数、价值观变化、行为取向的监测和研究，并做好相应的工作。

（三）股市变动

股票价格水平的升降与股市的增量资金数额（新入市或出市资金）和存量资金的周转速度成正相关关系，与股市的增量股票数额（新上市或离市股票）和存量股票的周转速度成负相关关系。市场资金的增加和周转速度的加快表现为需求的扩张，市场股票的增加和周转速度的加快表现为供给的扩张。

同普通商品市场一样，在同一价格变动的调节下，股票市场的需求与供给呈逆向或不对称性变动。同普通商品市场相反，股票市场的价格机制对需求和供给都具有一种正反馈性的激励功能。这种价格正反馈机制总是强化着供给与需求的逆向变动趋势，从而拉大或维持着供求不平衡关系。因此，在股票市场上，价格的上升会推动价格的上升；相反，价格的下跌则会导致价格的进一步下跌。换言之，股票市场的内在机制以一种特殊的马太效应方式表现出来，它直接导致了股票价格背离基本价值而大升深跌、暴升暴跌。

由于马太效应及股价的超常涨跌是股票市场内在运作规则的结果，因而它也就成为股票市场的必然的、常规性的运作形式。股票市场必然有投机、必然超常动荡，因而股票市场永远是一个可以博取差价的场所。

股市在经历了一轮或强或弱的马太式不平衡循环后，可能会进入另一个反向马太循环过程，也可能进入暂时平衡状态。使一轮马太循环中止的原因，如果是价格升涨的中止，通常是因为后续资金量枯竭、高价位所形成的高市场风险、突发利空消息刺激和累积获利筹码过多等等；如果是价格下跌的中止，则多是因为价位进入投资价值区域、突发利多消息刺激、累积套牢筹码过多过深等等。

（四）社会领域

许多残疾人就不了业，上不了学，上学和受教育对一般的孩子来说只不过是基本权利，可对许多残疾的孩子来说是梦想，先残疾，再失学，然后失业，最后失去生存能力，这就是最明显的马太效应。也是最残酷的马太效应。因为在 21 世纪，信息化社会，竞争强烈的社会，一个人如果不接受任何的教育，必然成为社会的废人，更何况身体条件很差的人，可想而知。以海南为例，全省 15 岁以上残疾人文盲人口有 354189 人，文盲率为 4.08%。

笔者认为残疾人入学难不只是教育资源紧张和经费紧张的问题，还有就是普通学校无障碍建设的问题，家长的思想问题，如果家长思想问题和无障碍建设问题不解决，无论再多经费投入也不能从根本上解决残疾人教育的，因为有些家长怕丢人等原因，他们情愿把孩子放在家里，不想让孩子出去外面见人，更不想让孩子上学。由于普通学校很少考虑到残疾学生，没有无障碍设计，比如专用楼梯等，因此造成了一些肢体残疾的孩子上不了学，肢体残疾的教师培训哪家强？金标尺更在行！

孩子是无法进特殊学校的。残疾人需要适应社会，社会也要适应残疾人。

（五）品牌的营销创新启示

随着经济全球化和我国加入 WTO 之后，国内企业品牌资本的构建日益迫切，企业积聚绝对优势的品牌资本，创造持续的价值，推动整合的市场资源，形成有形和无形的巨大财富效应，对于企业来说将会在日益激烈的市场竞争中立于不败之地。

积聚品牌资本是顺应企业占领市场最高点的现实需求。品牌资本是全球市场消费革命的源动力，不仅涉及到生活领域，而且也涉及经济金融领域。人们在追求生活品牌的同时，对金融也必然有品牌的要求。国内的企业如果不培育自己的品牌，将来就难以满足这些日益高新化的需求。

积聚品牌资本是持续创造价值的核心要求。没有价值的品牌是无源之水，无本之木，品牌只有具有无形资产价值所具有的特性如制订标准和拥有核心的技术，品牌只有具备向有形资产可转化的价值，品牌只有与资本进行有机的对接，形成绝对的品牌资本优势才能为企业提供源源不断的财富源泉。

积聚品牌资本是整合营销、创造财富的必由之路。品牌是需要营销的，营销可以提升品牌的知名度。品牌的形成和确立是一个从认识到认知再到认可的过程，最后达到认同的目的。整合市场资源可以在更大范围内营销品牌，提升品牌的知名度。品牌资本外在的表现形式为可量化的价值，品牌资本的内在表现形式为消费者心中的接受程度和评判标准。

（六）教育领域

教育中的马太效应主要可从这么几个方面来看：

其一，越是教授、专家，得到的科研经费多，社会兼职越多，各种名目的评奖似乎就是为他们设立的。在科研领域存在这样一种怪现象：科研经费的使用基本被垄断，从立项、评选、经费分配基本由少数专家控制。尽管某些项目从立题到完成与一些专家没有任何关系，但是，无论立项书还是最终成果也必须将某些知名专家的大名冠于首位。这样一来，一般学者的劳动果实都成了专家的“成果”，使少数专家成了科研寡头。据说，某市级教育科研项目基本都是几位知名评委瓜分。

马太效应”的出现实质是社会强势群体对于社会弱势群体平等的教育权的掠夺，必将加速社会财富与权力的两极分化，加剧社会矛盾，最终会引起社会的震荡；它造成了局部的繁荣，却扼杀了作为整体的教育的生命，就像癌细胞的过度繁殖必将危及到作为整体的人的生命，而人生命的丧失却又使癌细胞失去了生存的基础，最后也必与个体的生命一起消失，连局部的繁荣都将不可得。

在学校教育中，“马太效应”的作用是消极的。例如，一个品学兼优的好学生，学校领导称赞他，班主任更是经常表扬，回到家中也倍受宠爱，如此优越的成长环境，带给他的也不都是欢乐。学生们给他的是这样的“优待”，风言风语声声：“老师就想着他一个，什么好处都是他的。”“老师就夸他能力强，经常出风头，能力能不强吗？他有缺点，但老师还要护着他。”“什么三好学生，优秀团员和干部，都是他得的，老师就是戴着有色眼镜看人。”等等。这类事情在学校并不鲜见，如果不注意这种“马太效应”，那就必然造成只重视和培养少数拔尖学生，忽视和放弃大多数学生，形成少数和多数的隔膜、分化、对立。所以有经验的老师往往这样说：要偏爱差生，发掘他们身上的闪光点。

（七）企业经营

马太效应揭示了一个不断增长个人和企业资源的需求原理，是影响企业发展和个人成功的一个重要法则。

对企业经营发展而言，马太效应告诉我们：要想在某一个领域保持优势，就必须在此领域迅速做大。当你成为某个领域的领头羊时，即便投资回报率相同，你也能更轻易地获得比弱小的同行更大的收益。而若没有实力迅速在某个领域做大，就要不停地寻找新的发展领域，才能保证获得较好的回报。

（八）化学领域

在有机化学的加成反应中往往存在着马太效应。如果原基团上已含有所要加成的基团，则所要加成的基团加在这个已含有所要加成基团的概率更大。俗称“扎堆定理”。比如 HCl 加成到 $\text{CH}_2=\text{CHCl}$ 上，产品有两种，即 $\text{CH}_3-\text{CHCl}_2$ 、 $\text{CH}_2\text{Cl}-\text{CH}_2\text{Cl}$ ，1, 1-二氯乙烷较多（由于 H 加在 2-C 上与 Cl 共轭而比加在 1-C 上稳定）。像马氏定则等一些理论。

二、缺陷

马太效应理论的缺陷主要在于缺乏辩证思维：

1.只看到事物发展的短期趋势，只反映了数量方面的变化，忽视了性质的变化，不能用于分析事物发展的长期趋势；事实上，在客观世界，任何事物都遵循发生-发展-成熟-衰老-灭亡的规律，没有什么永远不变的。

2.不具备普遍意义，只是对短期趋势理论的一种假说，难以证明普遍的真理。比如，难以解释在很多领域存在的“后发优势”现象。

常见效应 4：标签效应

当一个人被一种词语名称贴上标签时，他就会作出自我印象管理，使自己的行为与所贴的标签内容相一致。这种现象是由于贴上标签后面引起的，故称为“标签效应”。

一、词语解释

美国心理学家贝科尔认为：“人们一旦被贴上某种标签，就会成为标签所标定的人。”第二次世界大战期间，美国心理学家在招募的一批行为不良、纪律散漫、不听指挥的新士兵中做了如下实验：让他们每人每月向家人写一封说自己在前线如何遵守纪律、听从指挥、奋勇杀敌、立功受奖等内容的信。结果，半年后这些士兵发生了很大的变化，他们真的像信上所说的那样去努力了。这种现象在心理学上被称为标签效应。

二、原理

心理学认为，之所以会出现“标签效应”，主要是因为“标签”具有定性导向的作用，无论是“好”是“坏”，它对一个人的“个性意识的自我认同”都有强烈的影响作用。给一个人“贴标签”的结果，往往是使其向“标签”所喻示的方向发展。

三、典型案例

心理学家克劳特曾做过这样一个实验：他要求一群参加实验者对慈善事业做出捐献，然后根据他们是否有捐献，分别说成是“慈善的人”和“不慈善的人”。相对应地，还有一些参加实验者则没有被下这样的结论。过了一段时间后，当再次要求这些人做捐献时，发现那些第一次捐了钱并被说成是“慈善的人”，比那些没有被下过结论的人捐钱要多，而那些第一次被说成是“不慈善的人”，比那些没有被下过结论的人捐献得要少。

一个人被别人下某种结论，就像商品被贴上了某种标签。上面这个实验说明，当一个人被一种词语名称贴上标签时，他自己就会做出印象管理，使自己的行为与所贴的标签内容相一致。这种现象是由于贴上标签后而引起的，所以称之为“标签效应”。由此推之，当一个孩子老被家长说成笨孩子，他肯定会对自己的能力产生怀疑，进而对自己失去信心；当一位员工被老板认为是某些方面能力不行，他也肯定会对自己的这方面的能力产生怀疑，进而对自己失去信心，即使他有这方面的能力也不会再表现出来了，员工会认为“老板已经认为自己的能力不行，自己还表现什么呀”。

员工毕竟不是自己的孩子，所以管理者并不会像父母那样表现出太多的言语不满。但事实上，对一个人的态度并不一定完全通过言语表现出来，当你对一个人的态度很消极时，即

使你不说一句话，对这个人的态度也在你的行为中表露无疑，一个眼神、一个动作都会体现出那种不认可，而这些非言语的信号就足以给员工贴上标签了。

有些管理者会说：“员工又不是孩子，又不傻，骂他笨他真的就以为自己笨，我骂他没前途他真的就觉得自己没前途。我这样骂他，只是‘激将法’，是想他变得好一点而已。”这样的观点似乎也有一定的道理，因为就有心理学家在研究中发现，在“标签效应”中，如果贴的标签不是正面的、积极的，那么被贴标签的人也可能由于觉得不公平而产生与所贴标签内容方向相反的行动，也就是说这种“激将法”有时是可行的。但是，同时我们也应该清楚，如果想贴负面的、消极的标签而产生正面的效应，需要两个条件：第一，被贴标签者能够理解所贴标签是客观、公正的；第二，被贴标签者的独立性要比较强。

如果你是位领导者，是否能够反思一下自己对下属的态度呢？那些下属被你贴上了坏的标签，他们的行为在你眼中真的像你预计的那样吗？为了更好的避免这种错误行为或观念所产生的不良后果，建议在工作中我们要更多地把注意力放在员工完成目标任务的程度上，而不是把眼光停留在员工身上的缺点，因为每个人都会有缺点，这是一个不可能或很难改变的事实，你要做的就是工作中做到让他们扬长避短。

四、应用

学习中大多数学生都曾遇到过失败和挫折，这些经历对个人的自信心会有不同程度的影响。几次失败后，有的同学就给自己贴上了消极的标签，认为自己就是这个样子。如果以后再遇到挫折，他们就会认为失败是理所当然的；即使遇到了成功，他们也很难借此机会来提高自信心。

我们该如何利用“标签效应”来提高自身的自信心呢？一个有效的方法是，实施积极的自我暗示训练。实施积极的自我暗示，除了要制定切实可行的可分解的学习目标和可操作的学习计划外，以下环节不可忽视。

1.按阶段设置暗示语

在实施自我暗示前，必须根据自己的情况设置积极的暗示语言。这些暗示语言不外乎是一些给自己打气的话，如“我一定行！”、“我能做得更好！”等，但要注意根据自己的具体情况来制定。如果有几门学科比较薄弱，就要按照先易后难来。语文和数学相比，如果数学更难攻克，你可以先从语文下手，暗示自己“我一定能提高作文水平”等；如果你刚学习进行自我暗示训练，可以给自己的目标定低些，如“我很高兴，我今天能记住8个英语单词”。以后逐渐提高，自信心也会水涨船高。经过一段时间的暗示训练，当你发现自信心有所提高，每

天很充实、快乐时，你就该考虑重新设置自我暗示语了。这个阶段的暗示语不必那么具体，但一定要根据你现阶段的情况提出较高要求。暗示语设置好之后，要熟练地背下来，牢记于心。

2. 实施积极的自我暗示

当暗示语设置好之后，就要着手准备实施。早上起床，你精神饱满地站在镜子前，看着镜子中的自己，感受一下自己的状态。如果感觉自己不是很清醒，可以先暗示自己“我感觉很精神，很饱满，状态很好！”而后，看着镜子中的自己一会，想象那种振奋的感觉由内而外散发出来，自己都感觉到那扩散出的气息了。

下一步，伴随一些体态语（可以握紧拳头，挥舞两下，感受到自己的力量），大声说出事先想好的鼓励自己的话语，声音一次比一次高。每说一次，你会感觉底气更足一些，感觉内心的自信和力量更充满一些。这样说几遍后，你会感觉心里很畅快，很轻松，很有劲头。每天可以连续说3—5次。

刚开始训练时，需要你的意志进行控制。一旦养成行为习惯，每天早起你就会自然而然地这样去做。你每天的信心也会自然而然保持得很充足，逐渐地你会成为一个自信、向上的人。

3. 把暗示融入学习生活中

早上镜子前的自我暗示只是一个开始，如果不把积极的自我暗示与日常的学习、生活相结合，可能只是镜中月、水中花。因此，非常重要的一点是，要学会放大自己对成功的感受，让积极自我暗示落到实处。

有些同学自我评价方式不当，习惯于靠下次考试来证明自己这段时间努力学习的效果。如果考得好，就认为自己这段时间努力了，成功了；如果考得不如意，就会全盘否定自己近期的付出。

上述做法其实不可取。学习是一个过程，任何结果不过是过程中的一点。因为一点，而否定了大部分，是一种狭隘的评价方式。如果我们能有意识地从平时学习中积累那种成功、自信的感觉，就会使自己保持一种渴望、充实的心情，而不至于感觉学习那么枯燥无味和难以忍受。

五、相关实验

1. 罗森汉恩实验和“标签效应”

斯坦福大学心理学系的教授罗森汉恩博士于1972年进行了著名的罗森汉恩实验（后来

也被称为“假病人实验”)。罗森汉恩博士招募了8个人(三女五男)扮演假病人,他们分别是一位二十多岁的研究生,三位心理学家,一位儿科医生,一位精神病学家,一位画家,一位家庭主妇。所有的假病人都告诉精神病医院的医生,他们幻听严重。但是除了这个症状以外,他们所有的言行完全正常,并且给问诊者的信息都是真实的(除了自己的姓名和职业外)。结果,他们8人中有7人被诊断为躁狂抑郁症。被关入精神病医院后,这8个假病人的所有行为都表现正常,不再幻听,也没有任何其他精神病理学上的症状,但是却没有一个假病人被任何一个医护人员识破。当假病人要求出院时,由于他们已经被贴

上“精神病”的标签,医护人员都认为这些病人“妄想症”加剧。精神病院的医务人员甚至发明了一些精神病学上的新术语来描述这些假病人的严重“病情”:假病人与人聊天被视为“交谈行为”,他们甚至认为假病人做笔记都是一种精神病病情的新发展,以至于“做笔记”被护士当作病人的病状以“书写行为”记录在他们的病历中。

罗森汉恩的研究有力地揭示了诊断标签的危险性——标签效应:一旦医护人员认定某一个人患有精神分裂症,就会把他的一切行为和举止视为反常。其实,有时,“病人”没有问题,有问题的倒是“医生”的眼力和判断力。这个心理学实验在教育学上的意义是:当一个孩子被贴上了“坏孩子”“差生”“笨蛋”等符合某个心理条件的标签时,那个标签将掩盖他的所有其他品质,甚至优点。无论那个孩子做什么,老师和家长都认为那个孩子“差”“坏”“笨”。人们歧视性的眼光和态度会迫使孩子的心理和行为向着人们的偏见——标签所指的方向发生偏转。在这种情况下,如果我们对孩子的“标签”态度不及时转变,最坏的结果就会发生:我们对孩子的负面看法(或者说,负面期望)可以变成孩子的自我确定,导致一个当初也许并不坏、并不差的孩子真的会成为一个“差生”或“坏”孩子。

2.效应预防

有学者对高血压患者和健康人进行了对照研究,发现高血压患者的“生活质量”明显不如健康人。所谓生活质量是指平常的不适感、情绪、思维、生活满意度、工作状况、社会支持等,特别是在睡眠和记忆力方面明显不如健康人。

高血压患者“生活质量”下降的重要原因,一方面是高血压患者本身疾病造成;另一方面,“标签效应”起了很大作用。人们发现,高血压这一慢性疾病,没有诊断出时,症状并不明显,患者也不感觉很不适。然而,一旦确诊并告之,患者便被贴上“高血压病人”的标签,立即紧张起来,出现头痛、头胀,甚至手脚麻木、睡眠不良、食欲下降等种种不适。如遇到点挫折或烦心事,症状更突出了,并会形成恶性循环——这就是“标签效应”的结果。

预防和减少“标签效应”的关键是全面正确地认识高血压。高血压并不可怕,初期被诊断

教师培训哪家强?金标尺更在行!

为高血压，完全可以通过“非药物治疗”得到控制，如低盐饮食、运动、减肥，良好睡眠、控制脂类食物等。心理上要适应和接纳高血压这一事实，贴上“标签”后也不要惊慌失措。在医生指导下治疗，完全可以战胜它。在心理上把“标签效应”减到最低程度，你将会获得极大裨益。

3.操作实务

教育是一种人与人互动的社会活动，因此在教育的过程中存在多种社会心理学现象，如果这些现象得到有效利用，对教育活动的展开将有巨大的促进作用，反之则会阻碍教育活动的展开，甚至导致教育的失败。本文就心理学中的“标签效应”谈谈其对教育的启示。心理学中，把这种给某人贴上某种“标签”，从而容易导致此人产生与标签相一致的行为的现象，称为“标签效应”。比如说，有的教师对学生期望值

太高，而孩子却反应迟钝，思维能力较差，学习成绩总是不尽人意，为此常受到老师的斥责，父母也称自己的孩子是“大笨蛋”、“不是读书的料”，时间长了，孩子便会产生自己确实不行的感受，自信心也就越来越差，学习成绩越来越糟，最后，任意放纵，破罐子破摔。原来“标签效应”就是一种期待效应和暗示效应，明确了其内涵，我们就可以谈谈其对教育的启示。

4.在学校教育中提倡以正面教育为主

针对心理学中的这种“标签效应”，无论是父母还是其他的教育工作者，千万不要对一时有点缺点和不良行为的孩子进行经常性的贬低和训斥，从而不自觉地给孩子贴上一枚“黑标签”，以至于误导孩子向不良方向发展，最终使“黑标签”变成了谁也不愿意接受的事实。相反，做教师的要尽可能的去寻找孩子身上的“闪光点”，给予及时的、大张旗鼓的表扬，也就是有意识的给孩子贴上一枚“红标签”，这也是教育界常说的一句话：“对于孩子要多表扬，少批评，表扬要在课堂上，批评要在办公室里。”这样做的目的就是使学生常常认识到自己身上的优点，长处，意识到自己按好的“标签”去要求自己，约束自己。久而久之，这枚“红标签”便起到了使孩子强化了好行为，淡化了坏行为的作用，“坏孩子”和“落后分子”也就成了“好孩子”和“积极分子”了。

5.统一学校教育与家庭教育

不仅在学校教育中会出现“标签效应”，在家庭教育中同样也会出现此效应，而且情况更为严重。在家庭中由于家长的望子成龙，望女成凤的心情，对于孩子的教育常常出现过急的现象，孩子出现了一点小问题，就被放大，从而给孩子贴上了“黑标签”。而在学校的教育中，教师相对于家长有更多教育学、心理学知识，更能给孩子以正面的教育。可是一面是反面的

教师培训哪家强？金标尺更在行！

教育，一面是正面的教育，这使孩子处于了矛盾的境地，他们也搞不清自己到底是怎么的人。这不仅不利于孩子向正面的发展，更可能让孩子失去自我统一性，从而贴上更“黑”的标签。因此，要想利用“标签效应”就必须统一学校的教育和家庭的教育，让孩子在不同的场合都能获得相同的“红标签”。此外学校教育和家庭教育的统一，可能是孩子的“红标签”得到强化，收到好的效果。

6. 社会教育应该提供一个正确舆论导向

社会教育是教育系统的一个重要组成部分，学校教育和家庭教育顺利展开有赖于社会教育的支持。同样我们在教育要想有效的利用“标签效应”就必须依赖社会教育。试想如果社会中弥漫着一种歧视问题儿童的气息，即使我们给某个暂时有些小问题的孩子贴上了“红标签”，面对社会环境的压力，我们的“红标签”很快就会失去其作用，甚至被替换成一个“黑标签”。因此社会教育应该提供一个正确的舆论导向，让人们可以用发展的眼光看待身边的每一个人。

任何一种教育的成功，都有赖于学校教育、家庭教育和社会教育的有机结合，如果想利用“标签效应”对教育产生促进的作用，同样也离不开这三个方面。

常见效应 5：登门槛效应

登门槛效应（Foot In The Door Effect）又称得寸进尺效应，是指一个人一旦接受了他人一个微不足道的要求，为了避免认知上的不协调，或想给他人以前后一致的印象，就有可能接受更大的要求。这种现象，犹如登门坎时要一级台阶一级台阶地登，这样能更容易更顺利地登上高处。

一、效应定义

心理学家认为，在一般情况下，人们都不愿接受较高较难的要求，因为它费时费力又难以成功，相反，人们却乐于接受较小的、较易完成的要求，在实现了较小的要求后，人们才慢慢地接受较大的要求，这就是“登门坎效应”对人的影响。

二、实验案例

这个效应是美国社会心理学家弗里德曼与弗雷瑟于 1966 年做的“无压力的屈从——登

门坎技术”的现场实验中提出的。

1966年，美国心理学家曾作过一个实验：派人随机访问一组家庭主妇，要求她们将一个小招牌挂在她们家的窗户上，这些家庭主妇愉快地同意了。过了一段时间，再次访问这组家庭主妇，要求将一个不仅大而且不太美观的招牌放在庭院里，结果有超过半数的家庭主妇同意了。与此同时，派人又随机访问另一组家庭主妇，直接提出将不仅大而且不太美观的招牌放在庭院里，结果只有不足20%的家庭主妇同意。

同类实验：实验者让助手到两个居民区劝人在房前竖一块写有“小心驾驶”的大标语牌。在第一个居民区向人们直接提出这个要求，结果遭到很多居民的拒绝，接受的仅为被要求者的17%。在第二个居民区，先请求各居民在一份赞成安全行驶的请愿书上签字，这是很容易做到的小小要求，几乎所有的被要求者都照办了。几周后再向他们提出竖牌的要求，结果接受者竟占被要求者的55%。

三、效应分析

研究者认为，人们拒绝难以做到的或违反意愿的请求是很自然的；但是他一旦对于某种小请求找不到拒绝的理由，就会增加同意这种要求的倾向；而当他卷入了这项活动的一小部分以后，便会产生自己是关心社会福利者的知觉、自我概念或态度。这时如果他拒绝后来的更大要求，就会出现认知上的不协调，于是恢复协调的内部压力就会支使他继续干下去或做出更多的帮助，并使态度拓改变成为持久的。

不言而喻，前一组的家庭主妇同意率之所以超过半数，是因为在这之前对她们提出了一个较小的要求；而后一组的家庭主妇同意率之所以不足20%，是因为在这之前对她们没有提出一个较小的要求。换句话说，前一组的家庭主妇的同意率之所以高于后一组的家庭主妇，是因为人们的潜意识里总是希望自己给人留下首尾一致的印象。

四、效用应用

在人际交往中，当我们要求某人做某件较大的事情又担心他不愿意做时，可以先向他提出做一件类似的、较小的事情。

“登门坎效应”对我们的启示很多，在教育工作上也有应用和借鉴。如对学习有困难的学生，教师一下子不宜对他们提出过高的要求，而是先提出一个只要比过去有进步的小要求，当学生达到这个要求后再通过鼓励逐步向其提出更高的要求，学生往往更容易接受并力求达到。“登门坎效应”蕴涵的是一种教育的理性、教育的智慧。“随风潜入夜，润物细无声”，不经意处见匠心。

根据“登门坎效应”，教师所制定目标时，一定要考虑学生的心理发展水平和学生的心理承受能力。要分析不同层次学生现有的发展水平，根据不同素质、不同能力层次的学生的基础与表现，制定不同层次的、具体的目标，使学生经过努力能够达到，即“跳起够得着”，从而使每个学生都能获得成功的喜悦。因此，教师在教育过程中，应将远 期目标和近 期目标结合起来，将较高的目标分解成若干层次不同的小目标，以调动学生的积极性。学生一旦实现了一个小目标，或者说迈过了一道“小小门坎”，我们的教育前景就宽阔得多了。

比如，要求学生养成良好的学习和生活习惯，我们可以首先要求学生从找准自己的不足做起，根据自身问题制订一个时间段（一周、半月或一个月）养成一个好习惯的目标。如养成“不随意发脾气”、“抓紧时间做事”、“倾听别人说话”、“不随地扔垃圾”、“勤于思考”、“聚精会神听课”、“做题仔细认真”等等。长此以往，良好的学习和生活习惯便会功到自然成。还有，对“问题学生”的教育切忌急于求成、“恨铁不成钢”，而要富有爱心和欣赏心，看到他们的闪光点和发展潜力，对他们作出积极的、鼓励性评价，哪怕是一个赞许的点头，一个满意的微笑，一次真诚的祝福，都可能唤起他们的自信，使他们看到自身发展的希望，从而积极健康成长。再有，课堂提问时，教师必须根据教学内容和学生的认识规律，由浅入深，由易到难地设计问题，一步步开启学生思维的大门，从而培养学生探究问题永不满足的追求精神。

1.登门槛效应在推销上的应用

一个人接受一个小的要求后，往往愿意接受一个更大的要求，犹如登门槛时要一级台阶一级台阶地登，这样更容易更顺利地登到高处。用“登门槛”来形容这种心理现象简直是太形象了。推销员就常常使用这种技巧来说服顾客购买他的商品，通常成功的推销员都不会向顾客直接推销自己的商品，而是提出一个通常人们都能够或者乐意接受的小小要求，从而一步步地最终达成自己推销的目的。其实对于推销员来讲最困难的并非是推销商品本身，而是如何开始这第一步。当你把一名推销员让到你的屋里，可以说他的推销已经成功一半了，即使你开始并不想买他的账，仅仅是想看看他如何表演。有时我们会发现这种方法的确是个达成自己目标的好办法，尤其是用于和不太熟悉的人打交道的时候，偶尔使用一次成功率还是挺高的。

2.登门槛效应在员工管理方面的应用

在要求别人或者下属做某件较难的事情而又担心他不愿意做时，可以先向他提出做一件类似的较小的事情。同样，对于一个新人，上级不要一下子对他们提出过高的要求，建议你先提出一个只要比过去稍有进步的小要求，当他们达到这个要求后，再通过鼓励，逐步向其

教师培训哪家强？金标尺更在行！

提出更高的要求，这样员工容易接受，预期目标也容易实现。这里面的心理变化是多么微妙啊！不过记住，有的时候还是要看住自己的“门槛”的，该拒绝的时候一定要拒绝。

五、相关故事

有个小和尚跟师父学武艺，可师父却什么也不教他，只交给他一群小猪，让他放牧。庙前有一条小河，每天早上小和尚要抱着一头头小猪跳过河，傍晚再抱回来。后来小和尚在不知不觉中练就了卓越的臂力和轻功。原来小猪一天天在长大，因此小和尚的臂力也在不断地增长，他这才明白师傅的用意，原来这也是“登门坎效应”的应用。

“登门坎心理效应”反映出人们在学习、生活、工作中普遍地具有避重就轻、避难趋易的心理倾向。据报载，在一次万米长跑赛中，某国一位实力一般的女选手勇夺桂冠。记者纷纷问其奥秘，她说：“别人都把一万米看作一个整体目标，我却把它分成十段。在第一个千米时，我要求自己争取领先，这比较容易做到，因此我做到了；在第二个千米时，我也要求自己争取领先，这并不难，所以我也做到了……这样，我在每一个千米时都保持了领先，并超出一段距离，所以夺取了最后胜利，尽管我的水平不是最高。”事后，她的教练说，她正是成功地运用了“登门坎效应”的结果。

常见效应 6：踢猫效应

踢猫效应是指对弱于自己或者等级低于自己的对象发泄不满情绪，而产生的连锁反应。“踢猫效应”，描绘的是一种典型的坏情绪的传染。人的不满情绪和糟糕心情，一般会沿着等级和强弱组成的社会关系链条依次传递。由金字塔尖一直扩散到最底层，无处发泄的最弱小的那一个元素，则成为最终的受害者。其实，这是一种心理疾病的传染。

一、“踢猫效应”的产生和影响

1.“踢猫效应”如何产生

一般而言，人的情绪会受到环境以及一些偶然因素的影响，当一个人的情绪变坏时，潜意识会驱使他选择下属或无法还击的弱者发泄。受到上司或者强者情绪攻击的人又会去寻找自己的出气筒。这样就会形成一条清晰的愤怒传递链条，最终的承受者，即“猫”，是最弱小的群体，也是受气最多的群体，因为也许会有多个渠道的怒气传递到他这里来。

现代社会中，工作与生活的压力越来越大，竞争越来越激烈。这种紧张很容易导致人们情绪的不稳定，一点不如意就会使自己烦恼、愤怒起来，如果不能及时调整这种消极因素带给自己的负面影响，就会身不由己地加入到“踢猫”的队伍当中——被别人“踢”和去“踢”别人。

2.影响

在现实的生活里，我们很容易发现，许多人在受到批评之后，不是冷静下来想想自己为什么会受批评，而是心里面很不舒服，总想找人发泄心中的怨气。

其实这是一种没有接受批评、没有正确地认识自己的错误的一种表现。受到批评，心情不好这可以理解。但批评之后产生了“踢猫效应”，这不仅于事无补，反而容易激发更大的矛盾。

二、故事

1.原版故事

一父亲在公司受到了老板的批评，回到家就把沙发上跳来跳去的孩子臭骂了一顿。孩子心里窝火，狠狠去踹身边打滚的猫。猫逃到街上，正好一辆卡车开过来，司机赶紧避让，却把路边的孩子撞伤了。

这就是心理学上著名的“踢猫效应”，描绘的是一种典型的坏情绪的传染所导致的恶性循环。

2.另一个故事

顾客指着面前的杯子，对服务小姐大声喊道：“小姐！你过来！你看看！你们的牛奶是坏的，把我的一杯红茶都糟蹋了！”

服务小姐一边陪着不是一边说：“真对不起！我立刻给您换一杯。”

新红茶很快就准备好了，碟边放着新鲜的柠檬和牛乳。

小姐再把这些轻轻放在顾客面前，又轻声地说：“我能不能建议您，如果放柠檬，就不要加牛奶，因为有时候柠檬酸会造成牛奶结块。”

顾客的脸一下子红了，匆匆喝完茶就走了。

在旁边的一个顾客看到这一场景，笑问服务小姐：“明明是他的错，你为什么不直说呢？”

服务小姐笑着说：“正因为他粗鲁，所以要用婉转的方法去对待，正因为道理一说就明白，所以用不着大声！理不直的人，常用气壮来压人。理直的人，却用和气来交朋友！”

生活中，每个人都是“踢猫效应”长长链条上的一个环节，遇到低自己一等地位的人，都

有将愤怒转移出去的倾向。当一个人沉溺于负面或不快乐的事情时，就会同时接收到负面和不快乐的事。当他把怒气转移给别人时，就是把焦点放在不如意的事情上，久而久之，就会形成恶性循环。好心情也一样，所以，为什么不将自己的好心情随金字塔延续下去呢？

三、愤怒情绪的危害与控制

愤怒的情绪对人的身心健康是不利的。人在愤怒时，由于交感神经兴奋，心跳加快，血压上升，呼吸急促，经常发怒的人易患高血压、冠心病等疾病，愤怒还会使人缺乏食欲，消化不良，导致消化系统疾病，而对一些已有疾病的患者，愤怒会使疾病加重，甚至导致死亡，这一点古人早有认识，如中医认为“怒伤肝”“气大伤神”等。

同样，愤怒时因为情绪处于激动之中，还可能引发其他不理智的情绪，比如：自以为是、自尊受损、好下结论等，这些都可能使事态向更严重的方向发展，甚至会对别人造成伤害。可见，愤怒于己于人都不是什么好事，所以我们就要想办法控制自己的情绪，让自己少发脾气。

常见效应 7：期待效应

期待效应，是一个心理学的概念，通常是指在人际交往中，一方充沛的感情和较高的期望可以引起另一方微妙而深刻的变化。

一、效应起源

皮格马利翁是希腊神话中年轻的塞浦路斯国王，同时他也是一位手艺高超的雕刻家。一次，他为雕刻一个美女石像倾注了全部心血，把她刻得活灵活现，栩栩如生，最后自己竟情不自禁地爱上了她。为此，他日思夜想，茶饭不思，最后感动了宙斯（天神的领袖），把这个石像变成了真正的美女，满足了皮格马利翁的愿望。这个故事虽然只是一个美丽的神话，但是却说明了一个心理学的原理：在人际交往中，一方充沛的感情和较高的期望可以引起另一方微妙而深刻的变化。那么，在教育实践中有没有这样的实例呢？请看下面的介绍。

二、概述

人们通常用这样来形象地说明期望效应：“说你行，你就行；说你不行，你就不行。”要想使一个人发展更好，就应该给他传递积极的期望。期望对于人有巨大的影响。期望就如同

一把双刃剑，积极的期望促使人们向好的方向发展，消极的期望则使人向坏的方向发展。只有当人们正确的去确立目标是才能有好的效应，这就要求人们拥有好的学识素养和健康的心理素质。通过实验可以证明学生的智力发展是与老师的关注度成正比的。

三、实践案例

美国哈佛大学的著名心理学家罗森塔尔曾经做过一个教育效应的实验。他把一群小老鼠一分为二，把其中的一小群（A 群）交给一个实验员说：“这一群老鼠是属于特别聪明的一类，请你来训练”；他把另一群（B 群）老鼠交给另外一名实验员，告诉他这是智力普通的老鼠。两个实验员分别对这两群老鼠进行训练。一段时间后，罗森塔尔教授对这两群老鼠进行测试，测试的方法是老鼠穿越迷宫，结果发现，A 群老鼠比 B 群老鼠聪明才智得多，都先跑出去了。其实，罗森塔尔教授对这两群老鼠的分组是随机的，他自己也根本不知道哪只老鼠更聪明。当实验员认为这群老鼠特别聪明时，他就用对待聪明老鼠的方法进行训练，结果，这些老鼠真的成了聪明的老鼠；反之，另一个那个实验员用对待笨老鼠的办法训练，也就把老鼠训练成了不聪明的老鼠。

罗森塔尔教授立刻把这个实验扩展到人的身上。1968 年他和雅各布森（A. L. Jacobson）教授带着一个实验小组走进一所普通的小学，对校长和教师说明要对学生进行“发展潜力”的测验。她们在 6 个年级的 18 个班里随机地抽取了部分学生，然后把名单提供给任课老师，并郑重地告诉他们，名单中的这些学生是学校中最有发展潜能的学生，并再三嘱托教师在不告诉学生本人的情况下注意长期观察。8 个月后，当他们回到该小学时，惊喜地发现，名单上的学生不但在学习成绩和智力表现上均有明显进步，而且在兴趣、品行、师生关系等方面也都有了很大的变化。这一现象被称为“期望效应”，后来人们借用古希腊神话中皮格马利翁的典故，称这种现象为“皮格马利翁效应”。

罗森塔尔和雅各布森认为，由他们提供的“假信息”最后出了“真效果”的主要原因，是“代表性的预测”引发了教师对这些学生的较高期望，就是这些教师的较高期望在 8 个月中发挥了神奇的暗示作用。这些学生在接受了教师渗透在教育教学过程中的积极信息之后，会按照教师所刻划的方向和水平来重新塑造自我形象，调整自己的角色意识与角色行为，从而产生了神奇的“期望效应”。

四、效应价值

其实，“罗森塔尔效应”是赏识教育的理论基础，其理论价值远远没有得到老师们的普遍重视。我想从这个期望效应中我们可以获得一点启示，那就是老师应给予学生更多的鼓励与

期望，还应该把这种效应用于学生身上。老师要告诉学生，他们是世界上最聪明的一群人。让学生对自己增强自信心，对自己的人生前途更充满希望。在教学实际中，用对待聪明学生的态度方法对待你所有的学生，多给他们一些积极的期待，你的学生将会越来越聪明的。同时也给老师提个建议：凡是学生能自己办到的事，坚决不替代；课堂上能少讲的就少讲，能不讲的不讲；把课堂时间还给学生，把学习的自由权交还给学生。那么，你还给学生的将是更美好的未来。

常见效应 8：挫折效应

挫折理论，即探讨行为中挫折对主体的影响的理论。它认为，当行为主体从事有目的的活动遇到障碍或干扰，使其动机不能获得满足时，即表现为挫折。挫折可能使主体总结教训，才智大增。也可能使主体情绪低落。痛苦不堪，甚至发生抵制、报复、攻击等不良行为。因此，管理者在决策时应尽量使职工不受挫折，且出现挫折应真诚相助，善意诱导，充分理解，使其“吃一堑，长一智”。

一、简单介绍

挫折理论是由美国的亚当斯提出的，挫折是指人类个体在从事有目的的活动过程中，指向目标的行为受到障碍或干扰，致使其动机不能实现，需要无法满足时所产生的情绪状态。挫折理论主要揭示人的动机行为受阻而未能满足需要时的心理状态，并由此而导致的表现为，力求采取措施将消极性行为转化为积极性、建设性行为。

挫折是指人们在争取成功或实现理想过程中的失利、失败。

二、重点介绍

有关挫折的系统的心理学阐释，包括挫折的含义、内容、形式、原因以及解决挫折的方法等。属于动机理论范畴。一般而言，挫折指个体在从事有目的的活动过程中，因客观或主观的原因而受到阻碍或干扰，致使动机不能实现，需要不能满足时的情绪体验。挫折产生的机制有各种假说，如挫折-倒退假说、挫折-攻击假说、挫折-固执假说等。挫折与个人的抱负水平直接相关。挫折具有双重性质。在积极方面，给人以交易，锻炼人的意志；在消极方面，

使人失望、痛苦、沮丧，甚至是意志消沉而不思进取。挫折可以导致不同的行为反应，既可以是理性行为，如改变策略、降低要求、找借口以自我安慰等；也可能是非理性行为，如采取威胁、敌视、暴力等行为加以发泄等，甚至会通过自我防御而导致种种身心疾病。

三、四种情况

个体受到挫折与其动机实现密切相关。人的动机导向目标时，受到阻碍或干扰可有四种情况：①虽然受到干扰，但主观和客观条件仍可使其达到目标；②受到干扰后只能部分达到目标或使达到目标的效益变差；③由于两种并存的动机发生冲突，暂时放弃一种动机，而优先满足另一种动机，即修正目标；④由于主观因素和客观条件影响很大，动机的结局完全受阻，个体无法达到目标。第四种情况下人的挫折感最大，第二和第三种情况次之。挫折是一种普遍存在的心理现象，在人类现实生活中，不但个体动机及其动机结构复杂，而且影响动机行为满足的因素也极其复杂，因此，挫折的产生是不以人们的主观意志为转移的。

五、产生原因

引起挫折的原因既有主观的，也有客观的。主观原因主要是个人因素，如身体素质不佳、个人能力有限、认识事物有偏差、性格缺陷、个人动机冲突等；客观原因主要是社会因素，如企业组织管理方式引起的冲突、人际关系不协调、工作条件不良、工作安排不当等。人是否受到挫折与许多随机因素有关，也因人而异。归根结底，挫折的形成是由于人的认知与外界刺激因素相互作用失调所致。

六、心理表现

对于同样的挫折情境，不同的人会有不同的感受；引起某一个人挫折的情境，不一定是引起其他人挫折的情境。挫折的感受因人而异的原因主要是由于人的挫折容忍力不同。所谓挫折容忍力，是指人受到挫折时免于行为失常的能力，也就是经得起挫折的能力，它在一定程度上反应了人对环境的适应能力。对于同一个人来说，对不同的挫折，其容忍力也不相同，如有的人能容忍生活上的挫折，却不能容忍工作中的挫折，有的人则恰恰相反。挫折容忍力与人的生理、社会经验、抱负水准、对目标的期望以及个性特征等有关。例如：企业中有的职工有娇骄二气，眼高手低，其挫折容忍力一般较低；再如：企业职工对安全生产的价值观不同，追求达到目标的自我标准不同，即使客观上挫折情境相似，每个人对挫折的感受也会不同，所致的打击程度也就不同。

七、对人影响

挫折对人的影响具有两面性：一方面，挫折可增加个体的心理承受能力，使人猛醒，汲取教训，改变目标或策略，从逆境中重新奋起；另一方面，挫折也可使人们处于不良的心理状态中，出现负向情绪反应，并采取消极的防卫方式来对付挫折情境，从而导致不安全的行为反应，如不安、焦虑、愤怒、攻击、幻想、偏执等。在企业管理中，有的人由于安全生产中的某些失误，受到领导批评或扣发奖金，由于其挫折容忍力小，可能就会发泄不满情绪，甚至采取攻击性行动，在攻击无效时，又可能暂时将愤怒情绪压抑，对安全生产采取冷漠的态度，得过且过。人受挫折后可产生一些远期影响，如丧失自尊心、自信心，自暴自弃，精神颓废，一蹶不振等。

八、采取措施

在企业安全生产活动中，职工受到挫折后，所产生的不良情绪状态及相伴随的消极性行为，不仅对职工的身心健康不利，而且也会影响企业的安全生产，甚至易于导致事故的发生。因此，应该重视管理中职工的挫折问题，采取措施防止挫折心理给职工本人和企业安全生产带来的不利影响。对此，可以采取的措施包括：

- 1.帮助职工用积极的行为适应挫折，如合理调整无法实现的行动目标；
- 2.改变受挫折职工对挫折情境的认识和估价，以减轻挫折感；
- 3.通过培训提高职工工作能力和技术水平，增加个人目标实现的可能性，减少挫折的主观因素；
- 4.改变或消除易于引起职工挫折的工作环境，如改进工作中的人际关系、实行民主管理、合理安排工作和岗位、改善劳动条件等，以减少挫折的客观因素；
- 5.开展心理保健和咨询，消除或减弱挫折心理压力。

常见效应 9：破窗效应

破窗效应(Broken windows theory)是犯罪学的一个理论，该理论由詹姆士·威尔逊(James Q. Wilson)及乔治·凯林(George L. Kelling)提出，并刊于《The Atlantic Monthly》1982年3月版的一篇题为《Broken Windows》的文章。

此理论认为环境中的不良现象如果被放任存在，会诱使人们仿效，甚至变本加厉。以一幢有少许破窗的建筑为例，如果那些窗不被修理好，可能将会有破坏者破坏更多的窗户。最教师培训哪家强？金标尺更在行！

终他们甚至会闯入建筑内，如果发现无人居住，也许就在那里定居或者纵火。一面墙，如果出现一些涂鸦没有被清洗掉，很快的，墙上就布满了乱七八糟、不堪入目的东西；一条人行道有些许纸屑，不久后就会有更多垃圾，最终人们会视若理所当然地将垃圾顺手丢弃在地上。这个现象，就是犯罪心理学中的破窗效应。

一、理论由来

美国斯坦福大学心理学家菲利普·津巴多（Philip Zimbardo）于 1969 年进行了一项实验，他找来两辆一模一样的汽车，把其中的一辆停在加州帕洛阿尔托的中产阶级社区，而另一辆停在相对杂乱的纽约布朗克斯区。他把车牌摘掉，把顶棚打开，结果记录设备都还没陈设好，停在纽约布朗克斯的跑车就已经出现第一组“破坏者”，并且想私吞这辆跑车。爸爸吩咐妈妈清理车厢，自己则动手拆电瓶，不忘提醒儿子查看置物箱。来来往往的不论开车或行走的路人，都停下来在这个拆除大赛中抢走车子上任何值钱的东西。紧接着重头戏来了，一位“破坏者”在有系统地拆卸后，成功扒走这辆置于纽约的跑车。而放在帕洛阿尔托的那一辆，人们路过、开车经过它，看着它，整整一个星期，竟然没有任何人对它“下手”。

以这项实验为基础，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳提出了一个“破窗效应”理论，认为：如果有人打坏了一幢建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又得不到及时的维修，别人就可能受到某些示范性的纵容去打烂更多的窗户。久而久之，这些破窗户就给人造成一种无序的感觉，结果在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、猖獗。

二、五个阶段

- 1.社区开始出现失序的情形，部分居民迁出社区。
- 2.未能迁离社区的居民因担心自身安全，对区内的事务漠不关心。
- 3.地区的监察力下降，社区的治安进一步恶化。
- 4.区内更多的居民迁走，仍然留在区内的居民则更加退缩，减少外出时间。
- 5.外来的犯罪份子入侵社区，令犯罪数字持续上升。

三、理论启示

“第一扇破窗”常常是事情恶化的起点。这一现象在我们日常生活中常常可以见到。比方说，你分别到两位朋友家做客。朋友甲的家里窗明几净，地板上一尘不染。如果他忘了给你准备烟灰缸，你一定会在点烟之前请他帮你找一个烟灰缸，而决不忍心让烟灰落在光亮的地板上。而朋友乙的家里是随处可见的尘土和纸屑。估计你也懒得要朋友给你找烟灰缸了，而是任由烟灰飞散，或是直接把烟蒂扔到地上了。

事情的恶化当然还离不开后面那一双双推波助澜的手。面对“第一扇破窗”，我们常常自我暗示：窗是可以被打破的，没有惩罚。这样想着，不知不觉，我们就成了第二双手、第三双手……去市场买瓜子，抓了几个尝尝。瓜子皮呢？你放哪儿了？是不是看到地上已有一片瓜子皮了，就将自己磕的皮也扔地上呢？大热天走在街上，买根雪糕，半天没有找到垃圾筒，你会将包装纸放在哪儿？是不是找个有垃圾的角落，悄悄地扔掉呢？路上的噪音、墙上的笔迹、地上的痰迹就这样越来越多，我们离优雅、文明、公德就这样越来越远。

“环境早就脏了，我扔的这点儿垃圾根本起不到关键性作用”、“反正也不是我先这么做的”，不少人会这样辩解道。其实，这些说法根本站不住脚，错了就是错了，影响的大小并不能改变行为错误的本质，别人的错误更不会证明你无错的理由。勿以恶小而为之，规范自我，不要让“破窗效应”一再发生。其实，人和环境之间是互动的，环境的好坏是人的行为的体现。我们许多人抱怨环境恶劣，可他们却很少反思自己的言谈举止。不少人盯着社会的阴暗面，结果自己的心灵也变得狭隘和阴暗，自己不自觉地成为了社会上的一扇“破窗”。

我们不仅不能做第N次打破窗户的人，我们还要努力做修复“第一扇窗户”的人。即使是当我们无法选择环境，甚至无力去改变环境时，我们还可以努力，那就是使自己不要成为一扇“破窗”。

从“破窗效应”中，我们可以得到这样一个道理：任何一种不良现象的存在，都在传递着一种信息，这种信息会导致不良现象的无限扩展，同时必须高度警觉那些看起来是偶然的、个别的、轻微的“过错”，如果对这种行为不闻不问、熟视无睹、反应迟钝或纠正不力，就会纵容更多的人“去打烂更多的窗户玻璃”，就极有可能演变成“千里之堤，溃于蚁穴”的恶果。就如刘备那句话，勿以善小而不为，勿以恶小而为之。

四、理论典故

“破窗理论”是法国19世纪经济学家巴斯夏作为批评的靶子而总结出来的，见其著名文章《看得见的与看不见的》，下面是这一段的译文：你是否见过这位善良的店主——詹姆斯·B·萨姆纳先生生气的样子？当时，他那粗心的儿子不小心砸破了一扇窗户玻璃。如果你置身于这样的场合，你恐怕会看到这样的情景，每个看客，看到这种局面的每个人，都会不约而同地如此这般地安慰这位不幸的店主：“不论发生什么不幸的事，天下总有人会得到好处。人人都得过日子呀，如果玻璃老是不破，要玻璃工干什么呀。”

“破窗理论”，简单来说就是“损害有益”，是指，假设在市场完全饱和的情况下，一个人砸碎了理发店的玻璃窗，这一行为虽然对社会造成了破坏，但是理发师的不幸却是社会的福

音，它将为玻璃生产商制造商机，生产商拿到钱后又去购买其他生产商的产品。在乘数效应的作用下，他给社会造成的损害只是一次性的，可是给社会带来的机会却是连锁性的，于是得出结论：打碎一块玻璃，提供了无数金钱和就业机会，得大于失。

这个理论乍一看来，似乎确实很有道理。在市场处于饱和的状态下，供需大体一致，不存在新的需求，也不存在新的供给，若生产能力增加，那就意味着生产过剩，市场对资源的配置就无法达到帕雷托最优状态。而此时只要让物品的占有者遭受一次损失，为了弥补这个损失，就会产生对商品新的需求，这个需求缺口就能带来供给的增加，重新使得供需达到平衡。

这个理论与凯恩斯“挖坑理论”惊人地相似。凯恩斯在《就业、利息与货币通论》中写道：“如果财政部把用过的瓶子塞满钞票，并把这些塞满钞票的瓶子放在已开采过的矿井中，然后，用城市垃圾把矿井填平，并且听任私人企业根据自由放任的原则把钞票挖出来，那么，失业问题就不会存在，而且，在此推动下，社会的实际收入和资本财富很可能要比现在多出很多。”他甚至还说，“如果我们的政治家们……想不出更好的办法，那么，造金字塔、地震甚至战争也可以起着增加财富的作用。”宏观调控“鼻祖”的这番言论，成了很大一部分经济理论者崇信的教条。

但“破窗理论”的谬误之处有三：首先其前提假设在现实中是不存在的。其次灾难破坏可以创造需求，但是不能促进经济发展，甚至都谈不上“零和博弈”。再次“以破坏来创造需求”是一种为了获得经济增量而牺牲存量的愚蠢行为。破坏创造需求这种行为，会造成有限资源的浪费，产生“双重成本”：一个是机会成本，这部分有限的资源本来可以挪作他处，用来创造更多的财富。另一个是毁灭成本，就是对已有财富的破坏形成的巨大损失。

这种千篇一律的安慰已经形成一种理论，我们将用这个简单的例子来说明这一理论，我们会发现，很不幸，就是这样的理论在指导着我们绝大多数的经济制度。

假定这块玻璃值 6 法郎，你就会说，这个事故给玻璃工带来了 6 法郎的生意——它提供了 6 个法郎的生意——这我承认，我绝不会说这不对。你的话很有道理。这位玻璃工赶来，履行自己的职责，然后拿到 6 个法郎，在手里掂量掂量，而心里则感激那个莽撞的孩子。这些都是我们能够看到的。

但是，另一方面，假如你得出结论——人们确实常常得出这样的结论——说打破玻璃是件好事，说这能使资金周转，说由此可以导致整个工业的发展，那就容我大喝一声：“住嘴！你的理论只看到了能看到的一面，而没有考虑看不到的一面。”

看不到的那一面就是，由于我们的这位店主在这件事上花了 6 个法郎，他就不能用这 6

教师培训哪家强？金标尺更在行！

个法郎办别的事了。你没有看到的是，如果他不用修补这扇窗户，那么，或许就可以换掉自己的旧鞋，或者给自己的书架上再添一本新书。简而言之，如果没有发生这起事故，他就可以用这6法郎干别的事。

让我们看把工业作为一个整体，来看看这一事故对它的影响。法郎，这是我们已经看到的。如果窗户没有破，鞋匠（或别的什么人）就会增加6个法郎的营业额，这是我们看不见的。

而如果在看得见的一面之外——这是积极的事实，也考虑一下看不见的一面——这是消极的事实，那么，我们会明白，不管窗户是打破还是完好，整个工业，还有全国劳动的总量，都不受影响。

让我们站在詹姆斯·B.先生的角度考虑一下。第一种情况，如果窗户被打破了，他花了6法郎，那么，他从窗户中得到的享受，既不会比从前少，但也不会比从前多。

第二种情况是，假如窗户没有被打破，他也可以拿这6个法郎去买鞋，于是，他在继续享用窗户的同时，还可以得到一双鞋。

而由于詹姆斯·B.先生是社会的一个组成部分，因此，我们必然可以得出结论，综合起来考虑，对享用和劳动进行一下估计，那么，我们已经丧失了被打破的窗户的价值。

于是，我们得出这么一个出人意料的结论：“有些东西被毫无意义地毁灭，社会丧失了价值。”我们必然会同意这么一个令人毛骨悚然的公理：破坏、损坏和浪费，并不能增加国民劳动力，或者简单地说，“破坏并不是利润”。

英迪斯特利埃先生，你对此有何看法？好心的查曼斯先生的弟子们，你们对此还有何话说？你们的老师曾经那么精确地计算过，如果烧毁巴黎，那将有那么多房子要重建，会带来多少生意啊。

我很抱歉打扰了人家的计算，很有独创性啊，这种精神已经渗透到我们的立法中。不过我还是请他另算一遍，先把那些能看见的一面放到一边，考虑一下那些看不见的一面。读者们必须谨记，这个世界并非只有当事人的两个人，还有第三个人隐藏在幕后，我请他对此予以关注。一方是詹姆斯·B.先生，他代表着消费者，他本来可以有两样享受，但由于一件破坏行为，而只能享受一样。另一方是玻璃工，表示生产者，他的生意由于事故而增加了。第三方则是鞋匠（或者别的行当的商人），他的劳动却由于同一事故而遭受了同样大小的损失。这第三个人一直藏在阴影中，使我们一直没有留意到，但他却是这一问题中一个必不可少的因素。正是他向我们揭示了，以为我们从破坏行动中能得到利润是多么地荒唐。正是他，马上就可以教导我们，以为从限制贸易中能够得到多少好处的想法，其实更荒唐（巴斯夏在为教师培训哪家强？金标尺更在行！

自由贸易辩护），毕竟，所有的破坏性行为中，再也没有比这更荒唐的了。因此，如果你把所有为贸易限制辩护的论证追根溯源，你所看到的，其实就只是这种老百姓的话：如果没有人打破窗户，玻璃工干什么去呀。巴斯夏对于有些经济学家的短视和荒唐已经说得很清楚了，在我看来，这些经济学家要么是缺少正确的知识，他们从错误的假设出发，经过错误的逻辑推理，最后当然是得出错误的结论；要么，他们就是缺乏常识，而被神秘的数字给震慑住了，给宏观指标的数字游戏迷惑住了。

但愿不要有人又站出来说，美国这次遭受恐怖袭击，可以创造多少就业机会、带来建筑业、市政建设的繁荣，玻璃工也可以创造出多少 GDP。中国的“玻璃工”可太多了。中国的很多“窗户”造出来就是为了打破的。

有人认为上述假设是在资源拥有者（店主）会主动愿意用 6 法郎去换一双新皮鞋。可问题的关键是大部分资源拥有者不会主动去（所谓的越有钱越抠门）消费。这就是破窗带来经济发展的关键。

其实与其是否买鞋无关，即使他贪财，将钱存入银行，那么本身也属于间接促进投资消费，并以杠杆效应放大（经济学常识）。而无论其将钱存入银行发挥杠杆效应以促进投资，甚至是确实藏在家中，结果都是单纯地影响货币供给，这本身便是市场体制下中央银行所能调配的，而不会如同破窗般造成无谓损失。

五、与中国经济

在中国，破窗上升为了理论，并用来解释社会经济现象。当 1998 年我国南方发大水时，有学者曾经撰文分析，依照破窗理论我国的经济将会因此而加快增长，这次 9·11 事件，给了破窗理论一个施展的机会。破窗谬论在现实中真的可以成立吗？不知道是否能找到这么一扇窗子，打破它可以创造需求，进而拉动经济，因为砸破玻璃带动的经济效用是以另外一部分负效应为代价的。整个社会上的资源并没有增加，所以孩童砸烂玻璃是破坏而不是建设。

眼下引进的经济理论，就像改革开放初期，中国各地拼命引进冰箱、洗衣机、电视机等生产线一样，可称得上是改革开放以来的第二次“引进高潮”。拉动消费，归根结底还是在制度，而万万不能将宝押在“窗子”被打破这种预期行为上。老百姓的消费行为总是在现有制度和制度预期下的理性选择。要拉动老百姓的消费需求来带动经济增长，政府除了出台一般性的鼓励消费政策外，最终还是要改变制度和老百姓的制度预期。西方国家的社会保障制度完善，老百姓的储蓄率就低；东方国家的社会保障制度缺失，老百姓的储蓄率就高，拿到钱后往往是紧紧攥着，为生老病死作打算，就是很好的例证。

所以说，有时常识比什么深奥的理论更实在，更容易让人作出正确的判断。俗话说“淹死的都是会游泳的”，怕就是这层意思。经济学家们，请收起你的“破窗理论”，打开窗户，呼吸和窗外的平民百姓同样的空气，跟他们聊聊家常，学会用他们的语言向他们说说你的观点吧！否则别怪他们要打破你的窗子了。

六、表现与案例

我们日常生活中也经常有这样的体会：桌上的财物，敞开的大门，可能使本无贪念的人心生贪念；对于违反公司程序或廉政规定的行为，有关组织没有进行严肃处理，没有引起员工的重视，从而使类似行为再次甚至多次重复发生；对于工作不讲求成本效益的行为，有关领导不以为然，（放纵）使下属员工的浪费行为得不到纠正，反而日趋严重。等等。一间房子如果窗户破了，没有人去修补，隔不久，其他的窗户也会莫名其妙地被人打破；一面墙上如果出现一些涂鸦没有清洗掉，很快墙上就布满了乱七八糟、不堪入目的东西。而在一个很干净的地方，人们会很不好意思扔垃圾，但是一旦地上有垃圾出现，人们就会（产生从众心理）毫不犹豫地随地乱扔垃圾，丝毫不觉得羞愧。这就是“破窗理论”的表现。

案例一

有一家百来号人的本土企业，公司规定上班时间必须配带工牌。虽然制度上规定：如果发现不带工牌，每次罚款 20 元。最初一、两个员工没有照做，但管理层并没有引起重视，没有严格执行该项规定。一个月以后，不带工牌的员工由最初的 1、2 个，发展到几乎 50% 的员工都不带工牌，员工对此事抱着“可有可无”的态度、管理层并没有“令行禁止”反而一再纵容，严重影响公司士气和员工的精神面貌。

案例二

美国有一家公司，规模虽然不大，但以极少炒员工鱿鱼而著称。有一天，资深车工杰瑞在切割台上工作了一会儿，就把切割刀前的防护挡板卸下放在一旁。没有防护挡板，虽然埋下了安全隐患，但收取加工零件会更方便、快捷一些，这样杰瑞就可以赶在中午休息之前完成三分之二的零件了。不巧的是，杰瑞的举动被无意间走进车间巡视的主管逮了个正着。主管雷霆大怒，令他立即将防护板装上之后，又站在那里大声训斥了半天，并声称要作废杰瑞一整天的工作。第二天一上班，杰瑞就被通知去见老板。老板说：“身为老员工，你应该比任何人都明白安全对于公司意味着什么。你今天少完成了零件，少实现了利润，公司可以换个人换个时间把它们补起来，可你一旦发生事故、失去健康乃至生命，那是公司永远都补偿不起的……”

离开公司那天，杰瑞流泪了，工作了几年时间，杰瑞有过风光，也有过不尽人意的地方，但公司从没有人对他说不行。可这一次不同，杰瑞知道，这次碰到的是公司灵魂的东西。

案例三

纽约市交通警察局长布拉顿受到了“破窗理论”的启发。纽约的地铁被认为是“可以为所欲为、无法无天的场所”，针对纽约地铁犯罪率的飙升，布拉顿采取的措施是号召所有的交警认真推进有关“生活质量”的法律，他以“破窗理论”为师，虽然地铁站的重大刑案不断增加，他却全力打击逃票。结果发现，每七名逃票者中，就有一名是通缉犯；每二十名逃票者中，就有一名携带凶器。结果，从抓逃票开始，地铁站的犯罪率竟然下降，治安大幅好转。他的做法显示出，小奸小恶正是暴力犯罪的温床。因为针对这些看似微小、却有象征意义的违章行为大力整顿，却大大减少了刑事犯罪。

20世纪70、80年代纽约以脏乱差闻名，环境恶劣，同时犯罪猖獗，地铁的情况尤为严重，是罪恶的延伸地，平均每7个逃票的人中就有一个通缉犯，每20个逃票的人中有一个携带武器者。1994年，新任警察局长布拉顿开始治理纽约。他从地铁的车厢开始治理：车厢干净了，站台跟着也变干净了，站台干净了，阶梯也随之整洁了，随后街道也干净了，然后旁边的街道也干净了，后来整个社区干净了，最后整个纽约变了样，变整洁漂亮了。现在纽约是全美国治理最出色的都市之一，这件事也被称为“纽约引爆点”。

案例四

在日本，有一种称做“红牌作战”的辅助管理活动，目标是提高企业现场环境、效率和产品质量。我们可以引用管理顾问迈金塔的话来形容它的产生背景：“任意决定物品的存放并不会让你的工作速度加快，只能使你的寻找时间加倍；你必须分析考虑怎样才能拿取物品更快捷，并让大家都能理解这套方案，遵照执行。”

日本企业的“红牌作战”通过详细的5S方法，将不清洁的设备、办公室和车间贴上具有警示意义的“红牌”，也将不合理的工作程序或方式增加“红牌”以促其迅速改观，从而使工作场所变得整齐清洁，工作环境变得舒适幽雅，企业成员都养成做事耐心细致的好习惯。久而久之，大家都遵守规则，认真工作。实践证明，这个方法对于保障企业的有效运营起到了非常重要的作用。

案例五

还有一个被称为校园里的“破窗现象”：班里新来了一个留级生，由于他的勤奋努力，使得原本想混日子的同学受到震动，学习气氛开始转好，有时老师反复强调的重点，有的人或许不以为然，但是他的一句话--这个内容要考试--便会立即引起同学们的高度重视，留级生

教师培训哪家强？金标尺更在行！

的话比老师的话还有效！这说明及时修好第一扇被打破的玻璃，能有效阻止“破窗现象”于萌芽状态。

七、应用实践

应用破窗效应不仅仅是古人所说，千里之堤毁于蚁穴，那只是吸取教训，非常肤浅，而管理强调的是成本效益、行为经济。大型的企业犹如千里之堤，人、事错综复杂，维护好千里之堤是有很巨大的成本，在实践中，当管理者面对各种不良现象时，层出不穷，这个时候谈防微杜渐是没有意义的，怎么样像纽约市交通警察局长布拉和“红牌效应”那样，扭转形势，解决破窗效应所产生的问题，保持持续改进和优化，才是管理者最重要的主题。

基本上，破窗效应带给我们的思路就是从小事抓起，只有全部小事都不出乱子，才能做大事。在应用实践中，最直观的“小事”就是环境卫生，要把一个地方搞干净 1 天、2 天并不难，但是要一个地方持续 1 年 365 天都很干净，那就只有顶尖的企业才能做到。这些事情并不难，缺的只是下定决心、持之以恒、配套机制、形成文化、定期更新。

1. 企业化解危机

苦练内功，提高开发自己和竞争优势。

树立危机管理意识，设立危机预警系统，使企业能根据预先显现的危机信号，及时发现破窗或即将成为破窗的那块玻璃。

与外界积极沟通，让其他反映迅速的人站在你这边。

高度警惕，保持组织结构的简单并加强其对外界反映的灵活性。

将危机管理作为现代管理的重要组成部分来对待，形成独特的危机管理机制。

出现危机后，要妥善处理各种突发的危机事件。

核心理念：任何一种不良现象的存在，都在传递着一种信息，这个信息必然导致这种不良现象的无限扩展。

应用要诀：维护制度，营造环境，及时补漏。

应用领域：社会生活、组织管理。

2. 怎么看待缺点

一个不轻易讲自己缺点的人才适合生存。他人善意指出缺点我们可以接受、思考。除此之外，如果你自己轻易总是对别人说出自己的缺点、不足，那么别人就会挑出你更多的不足，进而在别人眼中形成一个遍布缺点的形象。

有位画家，他把他心目中认为最美的女人画了出来，他赋予她最美的五官，最美的脸蛋，

他认为这个美人是无可挑剔的。他把这幅画挂到大街上，并在旁边写了一句话，“请把你认为最不好的地方圈出来”。他原以为没人可以找出来，没想到晚上拿回来的时候发现画上都是圈圈，他非常沮丧，失落。后来有位老者告诉他，你可以换个方式，把画挂到街上，并且写上这样一句话：在你认为最美的地方画上圈，结果，那天晚上，拿回来的时候，整幅画也是画满圈圈。

如果你自己轻易说出自己的缺点，不足，那么别人就会指责你更多的不足，不要轻易打开自己的破窗户，对自己要有信心。一个有信心的人才有气质，每个人本来就是一辆新车，请不要打破自己的窗。

3.经济学中

也称“破窗谬论”，源于一个叫黑兹利特的学者在一本小册子中的一个譬喻（也有人认为这一理论是法国 19 世纪经济学家巴斯夏作为批评的靶子而总结出来的，见其著名文章《看得见的与看不见的》）。这位黑兹利特说，假如小孩打破了窗户，必将导致破窗人更换玻璃，这样就会使安装玻璃的人和生产玻璃的人开工，从而推动社会就业。

在这里，学者是为了说明孩童的行为与政府的行为所能产生的后果，从而彻底地否定凯恩斯主义的政府干预政策。“破窗理论”就是典型的“破坏创造财富”。把这样的谬论放之于洪灾，放之于地震，放之于战争，好像都很合适。

但事实上：如果孩童没有打破了窗户，那么原本破窗人会把更换玻璃的钱用于其他地方。假如破窗人把钱花在一件新衣服上，那么会使裁缝和卖衣服的人开工，也会同样推动了社会就业。破窗没有引起新的支出，只是转移了支出。破窗没有创造新的活动，只是创造了不同的活动。人们看到这种发生了的活动，但没有看到本来会发生的活动。

八、破窗理论应用

2008 注定是一个多事之年。2008 年 1 月 25 日湖南雪灾；到 3.14 西藏大骚乱；到 5.12 汶川地震；到 8.8 到北京奥运；到 9.11 三聚氰胺奶粉事件（中国 911 事件）；到 9.20 深圳龙岗特大火灾、及一系列高官免职、问责风波；到 9.23 黑格比特大台风，掠走 60 亿；到 9.25 神舟七号升天；10 月美国次贷金融风暴，波及中国……

灾害对人民的生命财产造成了极大的损失，对于经济的发展以及股市的运行，也带来了很大的影响。如果要研究 2008 年的中国经济，或者是分析 2008 年的中国股市，恐怕都绕不开年初的冰雪灾害与年中的地震灾害。

1.重建经济总量

讲到自然灾害对经济的影响，人们很自然地会想到“破窗理论”。19世纪50年代，有个法国人巴斯夏在讲授灾难经济理论时，举了这样一个例子：如果房屋上的一块玻璃被打破了，这固然会造成经济损失。但是，为了修复窗户，人们必须去安装新的玻璃，导致对玻璃的需求增加，并且拉动与此相关的其他产业，从而最终创造出新的GDP刺激经济。

表面来看，这个推导颇为完整，于是有人把它归结为“破窗理论”。应该说，“破窗理论”实际上是阐述了灾后重建对经济的影响作用，应该说在分析重建需求的传导与扩散方面，的确有其独到之处。不过，“破窗理论”也有其不完善的一面，因为灾害的发生本身是对财富的破坏，灾后重建则是一种修复性的行为，假设是按原样修复的话，那么实际社会财富并没有增加。增加的只是没有效益的经济活动总量，并且以消耗社会资源为代价。在这个意义上，人们更应该关注的是防止灾害的发生，而不是“破窗理论”引发的预期。正因为这样，在经典的灾难经济理论体系中，并没有“破窗理论”太高的地位。事实上，即便后来黑兹利特将“破窗理论”予以系统化，也没有得到多少呼应。一个有趣的现象是，社会学中也有个分析犯罪现象的“破窗理论”，该理论似乎比经济学中的“破窗理论”更有知名度。

中国1998年发生了特大洪水，当时就有人引用“破窗理论”来分析水灾对经济的影响。当时的背景是亚洲金融危机还在蔓延，我国承诺人民币不贬值，这样一方面抑制了危机的发展，另一方面也使自己的国家面临了很大压力，经济增长面临滑坡的危险。在这种情况下，特大洪灾的出现，使得灾后重建的任务大大增加，客观上为政府采取积极的财政政策以刺激经济提供了契机。

“破窗理论”刚好适合当时的市场氛围，因此在当时开始流行起来是很自然的。不过，随着经济环境的变化，特别是增长模式的转变，近几年来，人们对“破窗理论”的有效性、合理性也开始有了更多的质疑。初冰雪灾害发生后，就有人依据“破窗理论”，提出灾后重建将成为松动银根的一个转机。但是几个月下来，很明显这个预期要落空。时下，面对破坏程度更大的地震灾害，人们当然更不能沉湎于“破窗理论”而不能自拔了。

2.宏观调控因灾松动迹象尚未出现

前面提到，“破窗理论”的一大缺陷是没有充分考虑灾害对社会财富所造成的破坏及其所产生的后果，将落脚点局限在恢复与重建所带来的经济活动增量上。而面对灾害，人们首先要评估的是灾害所造成的损失。

就以这次四川汶川地震来说，已经有海外研究机构在测算损失额了，初步估算是200亿美元。不过，由于灾情还在发展，这个估算显然偏保守。也有国内研究机构评估，这次地震将影响我国GDP的增长约0.2个百分点；CPI上涨0.3个百分点；PPI上涨0.4个百分点；

教师培训哪家强？金标尺更在行！

同时压缩消费 0.6 个百分点；推动投资增加 0.3 个百分点。

应该指出，在抗震救灾还处于最紧张的关头、灾后重建尚未开始的时候，上述判断尽管有其逻辑上的合理性，但精确度不会很高。但即便这样，人们还是可以看到灾害所带来的巨大破坏。在这里，可以将地震的影响分三个方面来分析：

首先，地震造成直接损失，包括几万人伤亡、大量房屋及基础设施、生产设施被毁、灾区生产停止等。应该说，由于这次地震的震中地区经济发展程度并不是很高，因此虽然当地损失的绝对数很大，但是其与国家经济格局中所占的权重毕竟不高，相对数有限。在工业生产方面影响最大的大约有占全国约 1% 的发电与输电能力受损。显然这方面的损失是可控的。

其次，国家需要投入大量的人力与物力抗震救灾。这个数字非常大，同时在调动相关人员抗震救灾、并腾出通道与其他资源予以支援时，势必对别的经济活动产生“挤出效应”。不过，理论上抗震救灾有个“黄金时间”，过了这个时间段救灾的重点会出现改变，强度会有所下降。同时，我们的经济体量已经很大，国家本身就有救灾物资的战略储备，因此抗震救灾的投入相对于国家的供应能力来说是有限的，这方面的支出也完全可以承受，不会因此严重影响经济运行。

第三方面的问题就比较复杂了。我国将执行了多年的稳健的货币政策改为从紧的货币政策，并且把“防止物价的结构性上涨变为全面上涨、防止经济增长从偏快变为过热”作为最重要的目标。实际上，政府在努力在控制通胀与保持经济增长之间维持某种平衡。

从 1—4 月份的情况来看，通胀压力仍然很大，而制约经济增长的各种潜在矛盾都在逐渐地暴露，宏观调控进入到一个很关键的时期。在这种情况下，特大地震灾害的突然出现，对经济运行会有有一定的干扰，从而使得在进行决策时所面临的不确定因素进一步增加。和年初一样，有人认为地震灾害的出现有可能使得调控有所松动。

进而言之，“破窗理论”所提出的以扩大经济活动增量的办法来刺激经济的思路，似乎没有得到响应。以后的情况会怎么样？所披露的信息还很难预期，人们只能说地震增加了宏观调控的难度，也使得经济运行增多了新的变量，增添了困难。这个问题，显然要认真加以关注，并不能简单地靠“破窗理论”来引导解决。

3.不必夸大地震灾害对股市影响

理论上说，股市是经济的晴雨表，它对于经济运行状况乃至相关政策变化，都会有反应。实践也表明，在大的自然灾害发生后，股市会根据具体情况当即作出强烈反应。

1998 年洪水灾害时，股市表现的相当疲弱。年初冰雪灾害发生时，股市也连续好几天大幅下跌。至于这次地震灾害，大家都记得当消息传出后，股市迅即掉头向下，次日更是再

教师培训哪家强？金标尺更在行！

度下跌。

不过，这只是一种短期的表面现象。股市对自然灾害的反应很复杂，一般来说首先会选择下跌，随后又会依据灾害的具体情况，形成对某些具有抗灾概念股票的炒作行情。而大盘的最终运行态势，还是会依据当时的经济状况而定。换言之，只要自然灾害没有使得经济运行态势出现本质上的改变，那么这阶段股市的走势不会出现趋势上的改变——自然灾害只是短期行情的某种扰动因素而已。

我们可以看到，1998年洪水灾害时，股市本身就处在调整格局中，因此当时不过是让弱势态势变得更弱一点。股市的内在调整压力很大，冰雪灾害的发生使得原本就要回落的股市加快了下跌的步伐。而这次，本来大盘已经在政策的推动下，开始走出底部试图上涨。此刻遭遇到地震，自然会对行情发展形成负面因素。

不过，这方面的因素随着时间的推移，不久就将得到消化，所以几天以后，行情还是回归到原有的轨道。可以说，地震对股市行情所形成的总体冲击已经过去，接下来的大盘走势，更多地需要宏观政策指引，在释放利空、消除不确定性之后，再有所表现。当然，地震本身也是一个不确定性，多事的2008年可能还会出现更多的不确定性。

但是这些不确定性未必会影响整个宏观经济政策。在这个意义上，投资者关注地震之类突发事件对经济、对股市的影响是必要的，但是不必过于夸大这些因素。进一步说，在这里实践“破窗理论”的操作空间并不大。

当然，对于具体的股票来说，地震的影响就不那么简单了。人们比较关注救灾对医药用品需求的增加以及灾后重建对水泥等建材需求的扩张，因此相关股票出现了一段比较明显的上涨行情。这里有些是合情合理的，有些则未必。譬如水泥，考虑到它的运输半径，把所有水泥类上市公司的股票都封上涨停，只能是一种低劣的题材炒作。

根据海外市场经验，大地震以后的一段时期，建材方面的需求确实会比较旺盛。这类股票上涨是大概率现象，问题在于对具体的公司要进行具体分析。在笔者看来，由于国内上市公司众多，对于那些与抗震救灾及灾后重建有关联的，要细细梳理，不能盲目。

同样还是这句话：因为有“破窗理论”，所以在股市方面将地震利空当利多来做，寄希望于出现一波大行情，特别是形成什么“抗震板块”，这实在很幼稚。

九、应用

第一，尽可能不要去打破我们的窗户。换句话说，投资人在炒外汇的时候，尽量不要让自己出现金额比较大的亏损。这里我们介绍一个比较常用的方法，就是止平法，即在自己的

盈利仓位没有变成亏损仓位之前，也就是汇价跌落到开仓价为之前一定要平仓.和止损止盈不同的是，这个方法的目的就是让投资人尽可能的避免亏损的方法.

炒外汇的时候，市场上可以获利的机会是很多的.但是我们的资金确实有限的，环球金汇表示永远不要幻想着后市会在上涨，在应该止平的时候，就要果断止平.

第二，如果窗户已经被打破的话，要及时地去修补.如果投资人在炒外汇的时候，一旦发生了比较大的损失的话，就要果断的平仓，暂时不去操作，这时候需要投资人做的就是调节自己的心态，耐心的寻找下一次的入场机会，而不是破罐子破摔.

常见效应 10：鲶鱼效应

鲶鱼效应是指鲶鱼在搅动小鱼生存环境的同时，也激活了小鱼的求生能力。鲶鱼效应是采取一种手段或措施，刺激一些企业活跃起来投入到市场中积极参与竞争，从而激活市场中的同行业企业。

挪威人喜欢吃沙丁鱼，尤其是活鱼。市场上活鱼的价格要比死鱼高许多，所以渔民总是千方百计想办法带活沙丁鱼回港。虽经种种努力，可大部分沙丁鱼还是会在中途窒息而死。后来，有人在装沙丁鱼的鱼槽里放进了一条以鱼为主要食物的鲶鱼。沙丁鱼见了鲶鱼四处躲避，这样一来缺氧的问题得到解决，大多数活蹦乱跳地回到了渔港。这就是著名的“鲶鱼效应”

从人才开发的角度来看，“鲶鱼效应”是企业管理者激发员工活力的有效措施，具体是指组织管理部门通过引进优秀人才以激活原有员工的活力，产生一石激起千层浪的激荡效果。海归人才回国以后，往往能够产生非常积极的“鲶鱼效应”。

在人力资源管理中有个经典理论“鲶鱼效应”，其源于一个故事：挪威人喜欢吃沙丁鱼，渔民们想方设法让沙丁鱼活着到达渔港，但在运输过程中还是由于窒息而导致大批沙丁鱼死亡。然而，有一条渔船总能将沙丁鱼活着带回到渔港，直到船长去世，谜底才揭开。原来老船长在沙丁鱼槽里故意放进几条专以沙丁鱼为食的鲶鱼，让其四处游动，沙丁鱼十分紧张，左冲右撞，四处躲避，加速游动，从而获得大量氧气，从而延长了其存活时间。

“鲶鱼效应”的实质是激励精神，通过激励产生上进的因素。“鲶鱼效应”的作用在于调动大家的积极因素，有效激活员工工作的热情和激情，让员工在刺激作用的驱动下，展现活力，

使之更好地为企业的发展服务。

在自然界中，“鲶鱼效应”十分常见。科学家曾观察过大自然中的羊群，结果发现，如果一个羊群的活动区域里没有狮子等天敌，它们就会缺少危机感，不再习惯奔跑，体质逐渐下降，进而影响到这个羊群的整体繁衍。在企业也常有这种现象，如果一个员工长期固定不变，就会缺乏新鲜感，也容易养成惰性，缺乏竞争力，没有紧迫感，没有危机感，做事的积极性也会非常低。

日本本田汽车公司的总裁本田宗一郎就曾面临这样一个问题：公司里东游西荡、人浮于事的员工太多，严重拖企业的后腿。可是全把他们开除也不妥当，一方面会受到工会方面的压力，另一方面企业也会蒙受损失。这让他大伤脑筋。他的得力助手、副总裁宫泽就给他讲了沙丁鱼的故事。

本田听完了宫泽的故事，豁然开朗，连声称赞：这是个好办法。宫泽最后补充说：“其实人也一样。一个企业如果人员长期固定不变，就会缺乏新鲜感和活力，容易养成惰性，缺乏竞争力，只有外有压力，内有竞争气氛，员工才会有紧迫感，才能激发进取心，企业才有活力。”本田深表赞同，他决定去找一些外来的“鲶鱼”加入公司的员工队伍，以制造一种紧张气氛，发挥出“鲶鱼效应”。

说到做到，本田马上着手进行人事方面的改革。他首先从销售部入手，因为销售经理的观念离公司的精神相距太远，而且他的守旧思想已经严重影响了他的下属。必须找一条“鲶鱼”来，尽早打破销售部只会维持现状的沉闷气氛，否则公司的发展将会受到严重影响。经过周密的计划和努力，本田先生终于把松和公司销售部副经理、年仅35岁的武太郎挖了过来。武太郎接任本田公司销售部经理后，凭着自己丰富的市场营销经验和过人的学识，以及惊人的毅力和工作热情，受到了销售部全体员工的好评，员工的工作热情被极大地调动起来，活力大为增强。公司的销售出现了转机，月销售额直线上升，公司在欧美市场的知名度不断提高。本田先生对武太郎上任以来的工作非常满意，这不仅在于他的工作表现，而且销售部作为企业的龙头部门带动了其他部门经理人员的工作热情和活力。本田深为自己有效地利用了“鲶鱼效应”而得意。

从此，本田公司每年重点从外部“中途聘用”一些精干的、思维敏捷的、30岁左右的生力军，有时甚至聘请常务董事一级的“大鲶鱼”。这样一来，公司上下的“沙丁鱼”都有了触电式的感觉，业绩蒸蒸日上。

作为企业的管理者，利用“鲶鱼效应”进行管理，一般都会采用本田公司的做法：不断从别的企业引进人才，营造一种充满忧患意识的竞争环境，使组织保持恒久的活力，实现“引教师培训哪家强？金标尺更在行！”

进一个，带动一片”的人才效应。

然而，鲰鱼效应也有其明显的弊端，首先，鲰鱼是不受沙丁鱼欢迎的，在职场中如何把鲰鱼放入船舱而不被沙丁鱼们赶出来是有学问的；其次，如果鲰鱼太多的话，沙丁鱼们在船舱中逃得了今天逃不了明天，唯一的结果就是在精疲力竭后被吃掉，除非能撞破网逃出船舱。对于企业来说，员工大量出逃显然是非常不利的。

1. 办事果断、雷厉风行

迅速发现组织停滞不前的病症所在，并能够快刀斩乱麻，迅速而有效地解决问题。

2. 说话算话、强势作风

科学地决策，并能够监督决策的执行，及时评估政策的有效性。

3. 倡导创新、结果导向

提倡创新，塑造鼓励创新的氛围，从业务流程、工作设计、人员招聘与配置、薪酬设计和考核等方面体现创新思想，体现创新的利。

4. 成就需求、前瞻视野

有短、中、长期发展规划和目标，能够预见企业发展的方向以及现存人力资源与未来的差距，能够有效地辨别未来人才，裁减掉不适合组织发展的拖后腿人员。

5. 系统视角、敢于变革

能够从系统内外观察组织系统结构的变化和功能，既要把自己当作组织的一部分（相对于渔夫，鲰鱼领导者本身也是沙丁鱼，渔夫才是领导者），又要把自己看成一个小系统中的领导者，能够带动员工队伍打开局面、打破常规，取得良好效益。

由此，“鲰鱼效应”作为一种激活手段或措施，可以刺激员工活跃起来积极参与竞争，从而激活员工队伍，促进单位提高工作效率。在企业管理中，管理者要实现管理的目标，同样需要引入鲰鱼型人才，以此来改变企业相对一潭死水的状况。

常见效应 11：木桶效应

木桶定律是讲一只水桶能装多少水取决于它最短的那块木板。一只木桶想盛满水，必须每块木板都一样平齐且无破损，如果这只桶的木板中有一块不齐或者某块木板下面有破洞，这只桶就无法盛满水。

一只木桶能盛多少水，并不取决于最长的那块木板，而是取决于最短的那块木板。也可称为短板效应。任何一个组织，可能面临的一个共同问题，即构成组织的各个部分往往是优劣不齐的，而劣势部分往往决定整个组织的水平。因此，整个社会与我们每个人都应思考一下自己的“短板”，并尽早补足它。

一、内容

盛水的木桶是由多块木板箍成的，盛水量也是由这些木板共同决定的。若其中一块木板很短，则此木桶的盛水量就被限制，该短板就成了这个木桶盛水量的“限制因素”（或称“短板效应”）。若要使此木桶盛水量增加，只有换掉短板或将其加长才行。人们把这一规律总结为“木桶原理”，或“木桶定律”，又称“短板理论”。

一个水桶无论有多高，它盛水的高度取决于其中最低的那块木板。

又称水桶原理或短板理论，水桶短板管理理论，所谓“水桶理论”也即“水桶定律”，其核心内容为：一只水桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块木块，而恰恰取决于桶壁上最短的那块。根据这一核心内容，“水桶理论”还有两个推论：其一，只有桶壁上的所有木板都足够高，那水桶才能盛满水。其二，只要这个水桶里有一块不够高度，水桶里的水就不可能是满的。

二、产生

水桶原理是由美国管理学家彼得提出的。说的是由多块木板构成的水桶，其价值在于其盛水量的多少，但决定水桶盛水量多少的关键因素不是其最长的板块，而是其最短的板块。这就是说任何一个组织，可能面临的一个共同问题，即构成组织的各个部分往往是优劣不齐的，而劣势部分往往决定整个组织的水平。

若仅仅作为一个形象化的比喻，“水桶定律”可谓是极为巧妙和别致的。但随着它被应用得越来越频繁，应用场合及范围也越来越广泛，已基本由一个单纯的比喻上升到了理论的高度。这由许多块木板组成的“水桶”不仅可象征一个企业、一个部门、一个班组，也可象征某一个员工，而“水桶”的最大容量则象征着整体的实力和竞争力。

三、七种演变

（一）形态因素

1.一个木桶的储水量，还取决于木桶的直径大小。

每个企业都是不同的木桶，所以木桶的大小也不完全一致。直径大的木桶，储水量自然要大于其它木桶。各企业在进入市场之初，起步是不完全一样的，有的基础扎实，有的基础

教师培训哪家强？金标尺更在行！

薄弱，有的资源面广，有的资源面窄，这都对企业的最初的发展起到关键的作用。

2.在每块木板都相同的情况下，木桶的储水量还取决于木桶的形状。

在周长相同的条件下，圆形的面积大于方形的面积。因此圆形木桶是所有形状の木桶中储水量最大的，它强调组织结构的运作协调性和向心力，围绕一个圆心，形成一个最适合自己的圆。

因此，从做企业来说，企业的每一块资源都要围绕一个核心，每一个部门都要围绕这个核心目标而用力，作为总经理来说，偏颇任何一个部门都会对木桶的最后储水量带来影响。

有一句话说得好，结构决定力量，结构也决定着木桶储水量。

（二）相互作用

1.木桶的最终储水量，还取决于木桶的使用状态和相互配合。

虽然木桶的储水量取决于最短板的高度，不过，在特定的使用状态下，通过相互配合可增加一定的储水量，如有意识地把木桶向长板方向倾斜，其储水量就比正立时的木桶多得多；或为了暂时的提升储水量，可以将长板截下补到短板处，从而提高储水量。

木桶的长久储水量，还取决于各木板的配合紧密性，配合要有衔接，没有空隙，每一块木板都有其特定的位置和顺序，不能出错。如果每块木板间的配合不好，出现缝隙，就会导致漏水。

一个团队，如果没有良好的配合意识，不能做好互相的补位和衔接，最终储水量也不能提高。单个的木板再长也没用，这样的木板组合只能说是一堆木板，而不是一个完整的木桶、一个团队。

如果把木桶比作企业竞争力的支持元素，那么储多少水就是企业的真正竞争力，但是，所有的这一切，都是建立在静止的并且是理想的一种假设为前提：即所有木桶都是放在同等的取水状态，比如是下雨的天气，所有木桶都在接收落下来的雨水，并且不管接住的雨水用于何处、如何使用等等。

其实，储水本身是一个动态过程，做企业、做品牌，也并不仅仅是一个储水的过程，不是储水越多越好。其实最重要的还在于如何更有效率地储水和如何使用所储之水。

2.木桶理论的动态演变

首先，在储水前要清楚这样一个疑问，是先有水还是先有桶？先有大木桶还是先有小木桶？按照木桶理论，必然是先有木桶，再有水，然后不断调整，从小木桶到大木桶，从短木桶到长木桶，没有哪只木桶一开始就非常深。然而在实践上，也许是先有水再有木桶，或者是先有不成形的木桶，甚至只有几块木板，而不是桶，然后通过这几块紧缺的垄断教师培训哪家强？金标尺更在行！

的木板资源，赚到第一桶金，然后才做出第一个木桶。

其次，储水量的多少是动态的，目标设定储多少水，决定于做多少长的木板，而不是越多越好。多了是浪费投资，少了是不求进取。

储水量的多少，有时并不是企业竞争的全部，市场竞争并不是所有木板都超过对手，有时为了竞争需要还故意卖个破绽给对手，而以自己的集中优势攻别人的相对弱势取得胜利。就如田忌赛马。当敌众我寡时，就需要集中一点优势予以击破。这就是相对竞争优势。

3. 木桶理论中水的使用演变。

所有的储水过程，还在于都是为了让水得到最大的使用价值，是可资使用的水。

一个木桶，首先它至少要有两块最牢固的木板装成提柄，以能轻松提取。这两块长板必须能负荷起整个木桶的重量。这就是板块的明星效应：光光这木桶的板都一样长，只是说明你有这个储水潜力，如何发挥潜力及把它运用出来，必须要有一定的借力，运用提或拉的动作操作起来。

从木桶本身来说，一个木桶至少要有两块木板比其它木板更长更牢固，才可以在上面装上借力的提柄，在装提柄位置的木块要特别经得起提拉，所谓提纲挈领就是此意。作为企业，必须要培养核心竞争优势，以这一二点核心优势能够统领整个公司的发展。否则只是作为一个光溜溜的木桶，实在困难将它提起。

同样，一只太深的木桶，却装着太浅的水，这必将影响木桶的使用效率。这同样也不是一个企业追求的最终目标。

（三）形状因素

1. 木桶储水多少还取决于各块木板的厚度。

如果木板的厚度不够，水桶的直径越大，木板越长就越危险。我们将员工的技能看作木板的长短，员工的品德看作木板的厚度，对于一个企业来说，企业的发展不仅仅是看他拥有多少有能力的员工，更要看他拥有多少品才都较优秀的员工。如果没有品德，那么这个员工对于企业的损害程度与他的技能将成正比。

2. 木桶储水多少还取决于木桶底面的面积。

如果一个水桶的底面面积不够宽，就等于没有了一个平台，就会让员工束缚住了，难以施展手脚。当桶底足够大时员工们就可以发挥自己的特长，即使再短的板子也需要一定的空间。所以企业必须给员工一个大的桶底，一个大的平台。才会让员工慢慢地长高，才会有了发展的机会。

（四）分析

对一个企业来说，最短的那块“板”其实也就是漏洞的同义词，必须立即想办法补上。

如果把企业的管理水平比做三长两短的一只木桶，而把企业的生产率或者经营业绩比做桶里装的水，那影响这家企业的生产率或绩效水平高低的决定性因素就是最短的那块板。企业的板就是各种资源，如研发、生产、市场、行销、管理、品质等等。为了做到木桶“容量”的最大化，就要合理配置企业内部各种资源，及时补上最短的那块“木板”。如果具体到人力资源管理的问题上来说，又可以将木桶视为人力资源管理的绩效，木桶的板则分别代表人力资源规划、工作分析与职位设计、人员的招募甄选和雇用、发展培训、绩效管理、薪酬管理、企业文化等各方面内容。所以，木桶有大小之分，木桶原理也有整体和局部之分，我们所要做的事情就是找到你自己的桶，然后找到那块最短的板，加高它！

但是，要想完全克服最薄弱的环节是不可能的，一根链条总有最弱的环节，强弱本来就是相对而言的。问题在于你能承担这个弱点到什么程度，一旦它已成为阻碍工作的瓶颈，就必须下手了。

三、推广运用

除了用人，木桶效应在企业的销售能力、市场开发能力、服务能力、生产管理能力等方面同样有效。进一步说，每个企业都有它的薄弱环节。正是这些环节使企业许多资源闲置甚至浪费，发挥不了应有的作用。如常见的互相扯皮、决策低效、实施不力等薄弱环节，都严重地影响并制约着企业的发展。

因此，企业要想做好、做强，必须从产品设计、价格政策、渠道建设、品牌培植、技术开发、财务监控、队伍培育、文化理念、战略定位等各方面一一做到位才行。任何一个环节太薄弱都有可能导致企业在竞争中处于不利位置，最终导致失败的恶果。

四、案例

一个企业要想成为一个结实耐用的木桶，首先要想方设法提高所有板子的长度。只有让所有的板子都维持“足够高”的高度，才能充分体现团队精神，完全发挥团队作用。在这个充满竞争的年代，越来越多的管理者意识到，只要组织里有一个员工的能力很弱，就足以影响整个组织达成预期的目标。而要想提高每一个员工的竞争力，并将他们的力量有效地凝聚起来，最好的办法就是对员工进行教育和培训。企业培训是一项有意义而又实实在在的工作，许多著名企业都很重视对员工的培训。

根据权威的 IDC 公司预计，在美国，到 2005 年企业花在职工培训的费用总额将达到 114

亿美元，而被誉为美国“最佳管理者”的GE公司总裁麦克尼尔宣称，GE每年的员工培训费用就达5亿美元，并且将成倍增长。惠普公司内部有一项关于管理规范的教育项目，仅仅是这一个培训项目，研究经费每年就高达数百万美元。他们不仅研究教育内容，而且还研究哪一种教育方式更易于被人们所接受。

员工培训实质上就是通过培训来增大这一个个“木桶”的容量，增强企业的总体实力。而要想提升企业的整体绩效，除了对所有员工进行培训外，更要注重对“短板”——非明星员工的开发。

在实际工作中，管理者往往更注重对“明星员工”的利用，而忽视对一般员工的利用和开发。如果企业将过多的精力关注于“明星员工”，而忽略了占公司多数的一般员工，会打击团队士气，从而使“明星员工”的才能与团队合作两者间失去平衡。而且实践证明，超级明星很难服从团队的决定。明星之所以是明星，是因为他们觉得自己和其他人的起点不同，他们需要的是不断提高标准，挑战自己。所以，虽然“明星员工”的光芒很容易看见，但占公司人数绝大多数的非明星员工也需要鼓励。三个臭皮匠，顶个诸葛亮。对“非明星员工”激励得好，效果可以大大胜过对“明星员工”的激励。

有一个华讯公司员工，由于与主管的关系不太好，工作时的一些想法不能被肯定，从而忧心忡忡、兴致不高。刚巧，摩托罗拉公司需要从华讯借调一名技术人员去协助他们搞市场服务。于是，华讯的总经理在经过深思熟虑后，决定派这位员工去。这位员工很高兴，觉得有了一个施展自己拳脚的机会。去之前，总经理只对那位员工简单交待了几句：“出去工作，既代表公司，也代表我们个人。怎样做，不用我教。如果觉得顶不住了，打个电话回来。”

一个月后，摩托罗拉公司打来电话：“你派出的兵还真棒！”“我还有更好的呢！”华讯的总经理在不忘推销公司的同时，着实松了一口气。这位员工回来后，部门主管也对他另眼相看，他自己也增添了自信。后来，这位员工对华讯的发展做出了不小的贡献。

华讯的例子表明，注意对“短板”的激励，可以使“短板”慢慢变长，从而提高企业的总体实力。人力资源管理不能局限于个体的能力和水平，更应把所有的人融合在团队里，科学配置，好钢才能够用在刀刃上。木板的高低与否有时候不是个人问题，是组织的问题。

在家电的舞台上，百家争雄，然而海尔却一步一个脚印地跑在最前列。为什么？海尔的资本不是比别人厚，引进的国际人才也并不比别人多，人才素质不比别人高……一句话，海尔的“高木板”并不多，但人家有一个好的团队，其整体绩效不比任何“高木板”差。

所以，在加强木桶盛水能力的过程中，不能够把“高木板”和“低木板”简单地对立起来。每一个人都有自己的“高木板”，与其不分青红皂白地赶他出局，不如发挥他的长处，把他放

教师培训哪家强？金标尺更在行！

在适合他的位置上。

五、综述

任何一个组织或许都有一个共同的特点，即构成组织的各个部分往往是优劣不齐的，但劣势部分却往往决定着整个组织的水平。问题是“最短的部分”是组织中一个有用的部分，你不能把它当成烂苹果扔掉，否则你会一点水也装不了！

劣势决定优势，劣势决定生死，这是市场竞争的残酷法则。它告诉领导者：在管理过程中，要下工夫狠抓单位的薄弱环节。

领导者要有忧患意识，如果你个人有哪些方面是“最短的一块”，你应该考虑尽快把它补起来；如果你所领导的集体中存在着“一块最短的木板”，你一定要迅速将它做长补齐，否则它给你的损失可能是毁灭性的——很多时候，往往就是一件事而毁了所有的努力。一个县或是任何一个区域都有这样“最短的木板”，它有可能是某个人，或是某个行业，或是某件事，领导者应该迅速找出它来，并抓紧做长补齐。有些人也许不知道木桶定律，但都知道“一票否决”，这是中国的“木桶”，有了它你便知道木桶定律是多么重要。

形容科学研究和事物发展的整体水平比喻。决定一只木桶容量的，既不是最长的，也不是平均长度的，而是最短的那根木板。这意味着必须推进所有的知识前沿，加强整个科学技术事业和组织的结构，才能在竞争中取胜。一个团队组织的成功，不在于某几个人，而是所有人的齐头并进。随着社会的发展，这个理论被应用于许多方面。比如经济界，IT界等等。

运用木桶原理，无论是提高企业管理水平，还是提高科研水平，或是加强班子建设，等等，只要是为了提升整体水平，都需要做好以下几点。

一是补短板。最短那块木板的高低决定盛水的多少，只有将它补高，木桶才能盛满水。如果某个人有哪些方面是“最短的一块”，就应该考虑尽快把它补起来；如果存在着“一块最短的木板”，就一定要及早将他找出并“固强补弱”，即先巩固优势再弥补弱势。也就是说，要想提高木桶的整体效应，首要的不是继续增加那些较长的木板的长度，而是要先下工夫补齐最短的那块木板的长度，消除这块短板形成的“制约因素”，在此基础上再巩固强化“高板”，实现整体功能的最大限度发挥。

二是消缝隙。一个木桶上木板间若有缝隙，则即便木板再高，水也会透过缝隙流掉。每一个人都是一块木板，都有特长和短板，这就要求成员要有大局意识和整体意识，不能有本位主义。只有取长补短、各尽其用，才能发挥所有木板的最大效益。因此，每一名成员都要善于包容别人的缺点，发挥自己的优点，搞好相互间团结，严格落实组织生活制度，开展积

极的批评与自我批评，努力做到协调同步、做好补位衔接。只有这样，工作才不会“挂空挡”，才能消除缝隙，增强“紧密度”，形成一个团结而有战斗力的强大集体。

三是紧铁箍。木桶之所以能盛水，是因为有铁箍将有序排列的木板箍紧。如果没有了铁箍的约束，木板也只能是散落的个体，发挥不了整体的效能。同样，只有用严格的法规制度来约束集体成员，才能形成整体合力，增强凝聚力战斗力，才能让班子成为一个坚固的“木桶”，迎接各种困难和挑战。

四是强“拎手”。装满水的木桶能否发挥效能，还取决于是否具有结实耐用的“拎手”。这“拎手”好比集体的带路人。集体好不好，关键在领导；班子行不行，就看前两名。他们关系融洽与否、工作配合好坏，直接影响班子的凝聚力、战斗力，影响部队建设的长远发展。

五是固根底。水桶能否盛满水、盛住水，最终取决于是否有一个结实的桶底。桶底坚决不能破，不能有漏洞。安全稳定对于一个集体来说，就像是一只木桶的底，没有牢固完好的桶底，出了问题，就会功亏一篑。因此，必须做好抓经常、打基础的工作，注重从源头抓起，从安全教育、安全训练、安全制度、安全环境、安全设施、安全责任等方面把部队建设的基础打牢，掌握工作的主动权。

六、启示

1.改变木桶结构可增加储水量

从木桶原理中，我们可以发现，木桶的最终储水量，不仅取决于最短的那块木板，还取决于木桶的使用状态和木板间的衔接与配合。在特定的使用状态下，通过相互配合，可在一定程度上增加木桶的储水量，比如：有意识地把木桶向长板方向倾斜，木桶的储水量就会比正立时多得多；或为了暂时地提升储水量，可以将长板截下补到短板处，从而提高木桶储水量。

2.通过激励让“短板”变长

毫无疑问，在企业中最受欢迎、最受关注的是明星员工，即少数能力超群的员工。管理者往往器重明星员工，而忽视对一般员工的利用和开发。这样做很容易打击团队的士气，从而使“明星员工”的才能与团队合作两者间失去平衡。想要避免这个问题，管理者就需要多关注普通员工，特别是对那些“短板员工”要多一些鼓励、多一些赏识。

3.别让“短板”葬送自己

如果把木桶比做人生，那么“短板”实际上就是我们生命中的一些弱点。比如，很多人不注意个人习惯，导致在生活和工作出现失误。缺点和毛病就是人的“短板”，因为它们的存

在，制约了一个人才能的发挥。有时候，一些不良的习惯甚至有可能葬送一个人的事业。所以，我们不能被缺点牵着鼻子走，而要主动将“短板”加长，将缺点纠正过来。

七、木桶理论的实用

- 1.找出薄弱环节（短板），改进该环节；
- 2.再找出改进后的薄弱环节（新的短板），再改进；
- 3.只要坚持做下去，企业会成长；
- 4.长”，“短”板不一定指人。可以是一个职能部门，或是一个产品。要放开思维；
- 5.注意取长补短，效率较高。

八、逆定律

（一）多腿凳定律：

指一个拥有多条长短不一凳腿的板凳如果想要尽可能的平稳，不是垫高最短的腿，而是消减最长的凳腿。在凳面范围内加大凳腿之间的距离也能起到增加稳定性的作用。

（二）管理学

在管理学上有一个著名的“木桶理论”，是指用一个木桶来装水，如果组成木桶的木板参差不齐，那么它能盛下的水的容量不是由这个木桶中最长的木板来决定的，而是由这个木桶中最短的木板决定的，所以它又被称为“短板效应”。由此可见，在事物的发展过程中，“短板”的长度决定其整体发展程度。正如，一件产品质量的高低，取决于那个品质最次的零部件，而不是取决于那个品质最好的零部件；一个组织的整体素质高低，不是取决于这个组织的最优秀分子的素质，而是取决于这个组织中最一般分子的素质一样。……此种现象在管理学中通常被称为“木桶效应”。

常见效应 12：边际效应

边际效应（Marginal utility），有时也称为边际贡献，社会知觉中的首因效应与近因效应。德国心理学家艾宾浩斯研究识记材料时发现，由于分别未受到前摄抑制和倒摄抑制的影响，人们对开端和末尾部分的内容记得较牢也适用于社会心理学中对社会知觉过程规律的研究。

一、基本含义

是指其他投入固定不变时,连续地增加某一种投入,所新增的产出或收益反而会逐渐减少。也就是说,当增加的投入超过某一水平之后,新增的每一个单位投入换来的产出量会下降。

我们向往某事物时,情绪投入越多,第一次接触到此事物时情感体验也越为强烈,但是,第二次接触时,会淡一些,第三次,会更淡……以此发展,我们接触该事物的次数越多,我们的情感体验也越为淡漠,一步步趋向乏味。这种效应,在经济学和社会学中同样有效,在经济学中叫“边际效益递减率”,在社会学中叫“剥夺与满足命题”,是由霍曼斯提出来的,用标准的学术语言说就是:“某人在近期内重复获得相同报酬的次数越多,那么,这一报酬的追加部分对他的价值就越小。”

二、贝勃定律

边际效用是现代经济学发现的一个重要规律。它的基本内容是,在一定时间内,在其他商品的消费数量保持不变的条件下,消费者从某种物品连续增加的每一消费单位中所得到的效用增量,即边际效用是递减的。常见的一个例子是,对于一个需要4个馒头才能吃饱的人来讲:吃第一个馒头可以使他直接缓解饥饿感,因而其边际效用是最大的;吃第二个、第三个馒头的边际效用依次递减;到吃第四个馒头时,他已八九分饱,几乎是可吃可不吃的了,故边际效用最小;等吃到第五个时,馒头就有可能产生负效用。边际效用递减规律,可以从两个角度去解释。一是从人的生理和心理的角度来进行解释,认为效用即满足程度是人神经的兴奋,外部给一个刺激(即消费某种物品给以刺激,如吃面包刺激胃),人的神经兴奋就有满足感(产生效用)。随着同样刺激的反复进行(消费同一种物品的数量增加),兴奋程度就下降(边际效用递减)。二是从物品的多用途的角度来进行解释,认为消费者总是将第一单位的物品用在最重要的用途上,第二单位的物品用在次重要的用途上,如此等等。这样,物品的边际效用,就随着其用途重要性的递减而递减。贝勃定律是社会心理学发现的一种现象。

三、效应分析

边际贡献分析就是在对成本进行习性分析的基础上,根据在相关范围内固定成本相对不变的特性,在决策分析时对这部分成本不予考虑,而只对产品所创造的边际贡献进行分析,通过比较各方案的边际贡献大小来确定最优方案的分析方法。

1. 开发新产品的决策分析

前面叙述的只是利用企业剩余生产能力分析研究究竟开发哪种新产品比较合适。至于通教师培训哪家强?金标尺更在行!

过增加固定资产投资，扩大生产能力以发展新产品的决策，则属于长期投资决策范围。

2.是否接受追加订货的决策分析

这方面的决策可以采用增量分析法，也可采用边际贡献分析法。原则上只要对方客户的开价略高于单位变动成本，并能补偿专属成本，即可接受。

3.亏损产品是否停产或转产的决策分析

工业企业在日常经营过程中，往往会由于某些产品质量较次、款式陈旧等原因造成市场滞销，仓库积压，发生亏损，这就引起了亏损产品是否要停产或转产的问题。对于这方面的决策，通常可采用边际贡献分析法加以解决。

四、应用举例

边际效应的应用非常广泛，例如经济学上的需求法则就是以此为依据，即：用户购买或使用商品数量越多，则其愿为单位商品支付的成本越低（因为后购买的商品对其带来的效用降低了）。当然也有少数例外情况，例如嗜酒如命的人，越喝越高兴，或者集邮爱好者收藏一套邮票，那么这一套邮票中最后收集到的那张邮票的边际效应是最大的。

举一个例子，大家可能就比较生动地能够理解了。比如说我们在饿了的时候，给你拿了一盘包子，你在吃的时候，第一个，乃至第五个非常香，最后吃饱了，剩下几个包子就不想吃，觉得不太好，好的感觉没有了。就是这个，甚至达到了产生不好的感觉。物质消费达到了一定的程度，人们就开始对这种状况的消费会产生一种厌倦的心理。

边际效益递减是经济学的一个基本概念，它说的是在一个以资源作为投入的企业，单位资源投入对产品产出的效用是不断递减的，换句话说，就是虽然其产出总量是递增的，但是其二阶导数为负，使得其增长速度不断变慢，使得其最终趋于峰值，并有可能衰退。

最明显的诠释，就是非线性函数，例如二次曲线。

在生活中，我们可以看到许多例子：给你一个可爱多，你高兴的乱跳以为赚了，接下来是第二个……可是一直给你，你会觉得开始恶心了。这有两个原因：一，你吃饱了，生理不需要了，二，你吃腻了，刺激受够了。你希望有个机会表白自己“老大，给个哈根也好啊？”

所谓的新官上任三把火，讲的也是这个道理：刚来了要混个脸熟，所以拼尽全力在所不辞。日子一久，也就淡了。一般的教材会这样解释：神秘莫测的心理学和社会学。

如果我们建立一个映射，使得各种效用是可比的（比如，我们定义跑得快比跑得稳好，这并非没有意义，赛车界就是个例子），那么在一个时间序列上，投入和产出（以及累积投入和累计产出）就可以作为模型。通过上面两个例子可见，这个概念可以理解成两个特点：

一， $t=0$ 比 $t \rightarrow \infty$ 时候的产出大的多（这是序列函数的像）。二， $t \rightarrow T$ 和 $t \rightarrow T+1$ 在 $T \rightarrow \infty$ 时候的变化不大（这是像的一阶倒数）。前者说明总体趋势递减，后者说明递减速度趋缓。

我们可以想想，边际效用递减是一个无处不在的规律，你想过四级，于是找了本宝书，从 A 背起，不错，一会儿就背完呢（当然，本来 A 就不太多，我就是这种人），然后是 B，然后是……B part2，然后是 B part 2 1/2...级数的概念有了应用。当然你可以选择从 Z 开始背回头（当然，我也是这种人）。

可见，投入和产出是相同的概念，由于投入了就要求有产出，所以边际效益递减的逆仍然适用。

五、领域运用

（一）科技领域

比如说，一开始投入 1 元能得到 2 元的产出。随着投入规模不断扩大，到一定程度后，同样投入 1 元时，产出可能只有 1.2 元，甚至只有 1 元、0.8 元、0.6 元……越来越少。

从某种意义上来说，边际效应打破了人们原有的思维，也就是“投入-产出”的惯用模式。

当处在某处“边际”时，这一模式失效了。既然被称为“边际效应”，也就是说它可以概括生活中的一些现象，而不仅仅限于经济学的领域。

为了解决宇航员在太空失重的情况下书写问题，美国投入了上亿元，最后研发出了特殊的圆珠笔。而前苏联却在没有投入的情况下，巧妙地解决了问题：让宇航员带支铅笔上天。

（当然，这只是个笑话故事，事实上铅笔也不是普通铅笔而是特制的铅笔，此处用这个故事只是借此来比喻一些生活中常见的边际效应现象。）

如果说问题的解决作为产出的话，这中间投入的科技研发和时间，就是投入了。

从投入-产出的模式进行考核，上面的故事中看到了“边际效应”的身影。

在科技高速发展的时代，在科教兴国的方针下，在科技作为生产力的理论指引下，我们如果进入“惟科学论”的思维模式，最后很有可能，就是撞在“边际效应”南墙上。

所以说，科技并不是越多越好，越高越好，更重的是其在解决实际问题方面的实用性、针对性。

（二）教育领域

在教育过程中，随着班主任教育投入的强度增大，效果也随之增加，当投入增大到一定量时，教育效果不再正向增加；若继续强化，教育效果明显下降并出现负向增长。这是为什么？于是我查阅了有关班级管理的书籍，明白了这种现象是教育上的“边际效应”。任何一个

教育活动，初始阶段教育对象接受相关信息的效果最高，然后随着时间的推移逐渐降低，最后达到一个饱和点。超过了这个点，教育对象将产生抵触心态。

因此，我们在教育学生时要善抓时机。首先要学会“雪中送炭”。这就要求班主任深入到学生中去，了解学生的需要和存在的问题，且及时伸出援助之手，排解其困难，往往能起到事半功倍的教育效果。“锦上添花”固然轻松而美丽，但“雪中送炭”更为紧迫、更为重要。其次，学会“适当冷却”，及时评价与延迟评价相结合。在班级管理中，对于学生中出现的不同问题要有区别地给予及时评价或延迟评价，以避免出现“边际效应递减”。如对待一些犯了错误的学生，有些班主任往往大动干戈，立即找来学生大加训斥，有时还会适得其反。我们不妨采取延迟评价的方法，冷一冷后再与学生去谈，有时效果会更好。即便是亡羊补牢，也为时不晚。

教育是一种创造性的劳动。作为班主任要经常性地从教育中反思教育，借鉴别人的经验，管理好自己的班级，从而与学生共同获得个人的成长。

（三）旅游领域

攀附旅游的资本 边际效应大发挥

传统的旅行社开始向旅游产业链的上下游延伸拓展，最大程度的发挥“边际效应”，民营企业 and 外资开始“圈地”景区干起了“旅游大社区”的新实验，本与旅游本无多大关联却财大气粗的地产资本，也继续增加着对旅游的兴趣，打着“旅游地产”的旗号玩起了房子和旅游的结合。旅游，从未像这样吊足各路诸侯的胃口。

就在稍早前的 2007 年 3 月 20 日，广东中旅刚刚以 7000 万元的价格拿下广东境内的一座世界级名山——“世界地质公园”丹霞山两年的门票经营权。而这只是广东中旅大丹霞计划中的第一步。根据此前广东中旅与当地政府达成的协议，未来将携手 2 家战略投资者投资 15 亿元，全面参与总面积达 300 平方公里的大丹霞山景区的开发和运营。大丹霞景区不仅包括“世界地质公园”——丹霞山风景区，还包括车八岭、莲花山、小坑等森林公园。由于资金缺乏，300 多平方公里的大丹霞山景区，向游人开放的只有 23 平方公里，尚余九成多的景区并未与游人“见面”。

事实上，即使在广东省内，广东中旅也并不是独一涉足景区经营的旅行社，更不是最早涉足景区经营的旅行社。，包括广之旅、南湖国旅、广东中旅等在内的知名旅行社都已在广东省内全面“撒网”，介入景区景点的经营开发。

2005 年 9 月，南湖国旅全面接手经营德庆的盘龙峡生态旅游区和金林水乡景区，期限为 46 年；2005 年 12 月，南湖国旅与四会市签约，接手奇石河景区的开发经营，期限为 30

年。

而在全国范围内，在旅游资源丰富的湖南、云南、安徽等地，类似广东这样，在一定年限内将景区经营权交给传统旅行社开发的例子可谓比比皆是。传统旅行社“转身”涉足产业链上游的景区经营趋势已逐渐明晰。

多头瓜分微利的现状和未来外资旅行社的抢食，让国内的传统旅行社不得不寻求新的业务增长点

相对于传统旅行社纷纷转身涉足旅游产业链上游景区经营的表面现象，业内和公众对动作背后的原因和影响更为关注。

拥有 1000 多家旅行社的广东旅游业发展，一个不争的事实是，随着竞争的加剧，利润已日渐摊薄。按照业内相对中肯的说法，在旅行社传统的两大块业务构成中，国内游的毛利率已降至 10% 左右，原本最赚钱的出境游现今也只维系在 15% 以内。而在获利的顶峰时期，国内游可达 15%，出境游更是高达 20% 以上。

一个完整的旅游产业链涉及吃、住、行、游、购、娱等众多环节，传统的旅行社往往也只是承担组团的单一职能。这部分利润多数还要被酒店、景区、餐饮、交通等环节瓜分，最后能归到旅行社的利润十分稀少。知情人士透露，一般情况下，在省内游线路上，旅行社的利润尚不及整体利润的 1/10，而住宿及饮食占了 1/2，景区占 1/3，其余的则是交通、娱乐等方面。

常见效应 13：德西效应

德西效应（Westerners effect）认为适度的奖励有利于巩固个体的内在动机，但过多的奖励却有可能降低个体对事情本身的兴趣，降低其内在动机。

一、定义

心理学家德西在 1971 年做了一个专门的实验。他让大学生做被试者，在实验室里解有趣的智力难题。实验分三个阶段，第一阶段，所有的被试者都无奖励；第二阶段，将被试者分为两组，实验组的被试者完成一个难题可得到 1 美元的报酬，而控制组的被试者跟第一阶段相同，无报酬；第三阶段，为休息时间，被试者可以在原地自由活动，并把他们是否继续去解题作为喜爱这项活动的程度指标。

实验组（奖励组）被试者在第二阶段确实十分努力，而在第三阶段继续解题的人数很少，表明兴趣与努力的程度在减弱，而控制组（无奖励组）被试者有更多人花更多的休息时间在继续解题，表明兴趣与努力的程度在增强。

德西在实验中发现：在某些情况下，人们在外在报酬和内在报酬兼得的时候，不但不会增强工作动机，反而会减低工作动机。此时，动机强度会变成两者之差。人们把这种规律称为德西效应。这个结果表明，进行一项愉快的活动（即内感报酬），如果提供外部的物质奖励（外加报酬），反而会减少这项活动对参与者的吸引力。

二、著名实验

心理学家爱德华·德西曾进行过一次著名的实验，他随即抽调一些学生去单独解一些有趣的智力难题。

在实验的第一阶段，抽调的全部学生在解题时都没有奖励；进入第二阶段，所有实验组的学生每完成一个难题后，就得到1美元的奖励，而无奖励组的学生仍像原来那样解题；第三阶段，在每个学生想做什么就做什么的自由休息时间，研究人员观察学生是否仍在做题，以此作为判断学生对解题兴趣的指标。

结果发现，无奖励组的学生比奖励组的学生花更多的休息时间去解题。这说明：奖励组对解题的兴趣衰减得快，而无奖励组在进入第三阶段后，仍对解题保持了较大得兴趣。

实验证明：当一个人进行一项愉快的活动时，给他提供奖励结果反而会减少这项活动对他内在的吸引力。这就是所谓的“德西效应”。

“德西效应”给教师以极大的启迪——当学生尚没有形成自发内在学习动机时，教师从外界给以激励刺激，以推动学生的学习活动，这种奖励是必要和有效的。但是，如果学习活动本身已经使学生感到很有兴趣，此时再给学生奖励不仅显得多此一举，还有可能适得其反。一味奖励会使学生把奖励看成学习的目的，导致学习目标的转移，而只专注于当前的名次和奖赏物。

因此，作为教师，要特别注意正确使用奖励的方法而不滥用奖励，要避免“德西效应”。

三、教育趣事

看这则趣闻轶事：一位老人在一个小乡村里休养，但附近却住着一一些十分顽皮的孩子，他们天天互相追逐打闹，喧哗的吵闹声使老人无法好好休息，在屡禁不止的情况下，老人想出了一个办法——他把孩子们都叫到一起，告诉他们谁叫的声音越大，谁得到的奖励就越多，他每次都根据孩子们吵闹的情况给予不同的奖励。到孩子们已经习惯于获取奖励的时候，老

人开始逐渐减少所给的奖励，最后无论孩子们怎么吵，老人一分钱也不给。

结果，孩子们认为受到的待遇越来越不公正，认为“不给钱了谁还给你叫”，再也不到老人所住的房子附近大声吵闹了。

人的动机分两种：内部动机和外部动机。如果按内部动机去行动，我们就是自己的主人。如果驱使我们的是外部动机，我们就会被外部因素所左右，成为它的奴隶。老人的算计很简单，就是将孩子们的内部动机——“快乐地玩”——变成了外部动机——“为美分玩”，而他操纵着外部因素，所以也操纵了孩子们的行为。当有一天满足不了孩子的愿望了，自然就有办法对付这些顽皮的孩子了。

德西的实验结论以及趣闻轶事对我们改进教育方式很有启迪，作为家庭教育，是孩子教育的一部分，家长首先应该引导孩子树立远大的理想，增进孩子对学习的情感和兴趣，激发孩子对学习本身活动的动机，帮助孩子获得成功和乐趣；其次不能以自己的人生观、价值观看待成长的下一代，尤其一些经商的家长，总认为金钱是万能的，这在教育孩子学习的问题上显然是行不通的，这样做会使孩子迷失方向，感受不到在实现理想的过程中的成功体验，孩子在学习上怕吃苦，干任何事都和利益挂钩，在集体里无服务意识，怕吃亏，我们一直所倡导的中华民族美德中的无私奉献精神不具备，就连最起码的道德底线也达不到。

再者，家长的奖励可以是对孩子的学习有利的，诸如买书，或体育器械，对他的身心健康有帮助，如果奖励一些诸如手机之类的东西，引起学生以此在同学之间炫耀、攀比，给学校教育带来了不良影响，有些学生上课铃声不断，就像我前面列举的那位同学手机的彩铃声，她干扰了正常的教学秩序。而中学生玩手机带来的弊端远远不止这些。听说，就是在发达的西方国家，中学生是不准带手机的，《素质教育在美国》一书中谈到，在美国，学生如有不当的东西带进学校，如手机，学校一律没收，并不再还给学生。

相比之下，我们也没收，但没收后要求学生家长来校认领。曾经一名高三年级的家长认领时还跟老师说，你们学校管得太严了，现在都啥时代了，我的孩子在初中就给他买了手机……

道德教育效率不高，教学效果不好，家庭教育的偏差是不是也难辞其咎？

天下的父母都希望自己的孩子有出息，以后过上美满幸福的生活，这一愿望能不能实现，就看我们为孩子的成长做了什么，更要看我们是怎样做的。切记，勿让“德西效应”在教育中滋生蔓延。

四、避免措施

（一）薪酬

薪酬是企业管人的一个有效硬件，直接影响到员工的工作情绪，但是每一个公司都不轻易使用这件精确制导武器。如果使用不好，可能会带来“德西效应”，不仅不能激励员工，还可能造成负面影响。在 IBM 有一句拗口的话：加薪非必然！IBM 的工资水平在外企中不是最高的，也不是最低的，但 IBM 有一个让所有员工坚信不疑的游戏规则：干得好加薪是必然的。

1996 年初 IBM 推出个人业绩评估计划（PBC）。PBC 从三个方面 win（致胜）、executive（执行）、team（团队精神）来考察员工工作的情况。IBM 薪酬政策的精神是通过有竞争力的策略，吸引和激励业绩表现优秀的员工继续在岗位上保持高水平。IBM 独特而有效的薪金管理，能够通过薪金管理达到奖励先进、督促平庸。IBM 将外在报酬和内在报酬相互挂钩而且有效地避免了“德西效应”的产生，这种管理已经发展成为了一种高效绩文化（high performance culture）。

一个私人企业老总每每向人抱怨自己的高级人才大量走失：“我已经连续给他们涨了很多次工资了，怎么看不到一点成效呢？”就薪金这个角度来看，原有的外加报酬如果距离人才需要满足的水平太远，直接激励的原有强度又不足，必然导致“德西效应”。如果人才觉得工作本身所具有的外在报酬和内在报酬都不尽如人意，即使外在报酬不断增加，也无法达到他的预期，转投他处是必然的结局。

在实际工作中，有些单位的表彰评比活动过多过滥，并不一定能起到好的效果。其主要原因，就是这种评比表彰往往流于形式，没有真正起到树立典型、弘扬先进的作用。如果对于干部职工完成了应完成的任务、履行了应履行的义务、遵守了应遵守的规章制度这些本来就应该做到的一般行为，当作突出表现大张旗鼓的进行表彰，甚至为了照顾情绪，拿表彰送人情，“排排坐，吃果果”，对今后的工作就可能出现负效应。

人们就会把这些一般行为当成是一般人难以做到、应是“积极分子”的专利，做到了就应该受到领导的褒奖，如果得不到就会失去心理平衡和工作的动力。可以说，这种送人情的表彰是一种短视行为。当然，作为领导，应该注意发现每一位下属的“闪光点”，在适当场合恰如其分地进行表扬激励。但必须注意，这种表扬是有限度的，是在平时工作中随时进行的，真正树立典型。

只有这样，人们才会把应承担的义务看作是“应该做的”、“必须做的”，做不到应该受到严厉批评，做到了不应当“邀功请赏”，只有做得好才会立功受奖。

（二）教学

“德西效应”是指当一个人进行一项愉快的活动时，给他提供奖励结果反而会减少这项活动对他内在的吸引力。在某些时候，当外加报酬和内感报酬兼得，不但不会使工作的动机力量倍增，积极性更高，反而其效果会降低，变成二者之差。

在新课程改革的形势下，广大教师对“兴趣是最好的老师”有了更深刻的意义认识，对“学习过程是学生积极主动自主构建的过程”等新的课程思想有了认同。于是，在课堂教学中，教师为了调动学生兴趣采用了丰富多彩的教学形式和教学手段，确实收到了较好的学习效果。

在这其中也有一些教师喜欢采取物质奖励的形式。比如：有的教师给学生准备了粘贴画、有的准备了小风车、还有的直接把香甜的水果奖给学生。于是，课堂上出现了空前的气氛高潮，学生个个精神抖擞，争先恐后，场面热烈异常。这里，我们教师的这种为教育而奉献的精神着实可贵。为了讲好一节课，我们的教师无怨无悔地掏了自己原本就不丰厚的腰包。这种物质的投入也确实换来了课堂上学生的兴高采烈、情趣盎然。但当我们冷静之后，透视这精彩的背后，就不难发现物质奖励的种种弊端。

（三）兴趣不持久

“德西效应”告诉我们：在生活中，教学中，培养个人积极主动、持之以恒的兴趣和坚忍不拔的意志，仅靠物质的刺激远远不够。虽然“重赏之下，必有勇夫”，但由物质刺激所激发的兴趣，在一定程度上是淡薄的，也是短暂的。

教师在课堂教学中以物质奖励所激发出来的学生学习兴趣只能是暂时的，无法保持持久。

（四）思想不集中

当教师对学生实施物质奖励的时候，由于小学生的年龄特点，决定了学生对物质的奖品会更感兴趣。因学生急切地想得到奖品，就要迫不及待地争取“先机”，而使其不能很好的集中思维、组织语言，导致思维深度不够，学习效果不佳。

而且当获奖学生拿到奖品后，由于其自控力差，常常是马上欣喜于自己所得，开始专注于奖赏物，摩挲把玩，甚至想立刻品尝那诱人的瓜果呢！而其他学生也会把视线和思维降落到奖赏物及获奖学生身上。教师的问题在此时就变得那么微不足道，甚至还需要教师再多费一番工夫来组织教学呢！

（五）心理不平衡

课堂中教师要实施物质奖励，奖品的数量往往是少量的，只能是一小部分学生才有幸获

教师培训哪家强？金标尺更在行！

得。但课堂中由于教师给学生发言的机会的不均等造成学生所获奖的机率也极其的不均衡。应该说许多没得到奖的学生也具备获得奖品的能力，只是教师没给机会。因此我们看到了在奖品发放完了之后课堂上马上有了唏嘘声、哀叹声或不满声。

得到奖品的自然是乐滋滋了，没得到的呢，马上像泄了气的皮球，无精打采了。有甚者还表现出极度的不满，怨老师对自己的不理睬，怨获奖学生也没什么了不起的！造成学生情绪的不快，心理的偏激。甚至有的学生还对此产生逆反心理，无论教师拿什么作奖都表现得无动于衷，“我不稀罕！我也不学了！”效果真的不敢恭维。

（六）欺骗色彩奖励

课堂教学中我们会看到这种现象：教师声情并茂的渲染气氛说谁有好的表现教师将有精美的礼物送给他。可是当学生表现突出时，教师拿出的奖品却是用彩纸剪出的苹果、桃子或者是刻得简单的小花，对学生而言毫无吸引力，毫无用处。获奖学生甚至是极不情愿的领取了奖品，情绪表现是大失所望的。

在第一个学生受到这种欺骗后，其他学生的情趣也深受打击。这样的物质奖励不能激起学生兴趣，可以说是费时低效的，情绪调动显得十分牵强。

（七）注重物质所得

学生会过于注重物质所得影响人生观的确立

课堂教学中教师频繁使用物质奖励会导致学生把学习看成是带有物质所得的一种活动，会改变学生的学习方向，把获奖看成是学习的目标。久之，学生会过于看重物质的获取。学习、做事都带上了物质索取的色彩，成为有偿活动而不是自发行为。最终会影响其正确人生观的确立。

苏霍姆林斯基说过：如果你只指望靠表面看得见的刺激来激发学生的兴趣，那就永远也培养不出学生对脑力劳动的真正热爱。要力求使学生亲自去发现兴趣的源泉，使他们在这种发现中感到自己付出劳动并得到了进步。这本身就是一个最重要的兴趣来源。

课堂教学中，如果未知本身已经使人感到很有兴趣，此时再给奖励不仅显得多此一举，还有可能适得其反。这里提醒教师：课堂教学中要学会正确使用鼓励方法而不要滥用奖励，要避免产生“德西效应”。

五、效应应用

薪酬是企业管人的一个有效硬件，直接影响到员工的工作情绪，但是每一个公司都不轻易使用这件精确制导武器。如果使用不好，可能会带来“德西效应”，不仅不能激励员工，还

可能造成负面影响。在 IBM 有一句拗口的话：加薪非必然！IBM 的工资水平在外企中不是最高的，也不是最低的，但 IBM 有一个让所有员工坚信不疑的游戏规则：干得好加薪是必然的。

1996 年初 IBM 推出个人业绩评估计划（PBC）。PBC 从三个方面 win（致胜）、executive（执行）、team（团队精神）来考察员工工作的情况。IBM 薪酬政策的精神是通过有竞争力的策略，吸引和激励业绩表现优秀的员工继续在岗位上保持高水平。IBM 独特而有效的薪金管理，能够通过薪金管理达到奖励先进、督促平庸。IBM 将外在报酬和内在报酬相互挂钩而且有效地避免了“德西效应”的产生，这种管理已经发展成为了一种高效绩文化（high performance culture）。

一个私人企业老总每每向人抱怨自己的高级人才大量走失：“我已经连续给他们涨了很多次工资了，怎么看不到一点成效呢？”就薪金这个角度来看，原有的外加报酬如果距离人才需要满足的水平太远，直接激励的原有强度又不足，必然导致“德西效应”。如果人才觉得工作本身所具有的外在报酬和内在报酬都不尽如人意，即使外在报酬不断增加，也无法达到他的预期，转投他处是必然的结局。

六、相关事例

我某所教的班里有个学生，学习成绩优秀，可就是对班集体工作漠不关心，与同学的关系也不太融洽，常常独来独往，并且在自己笔记本扉页上写下“两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书”的座右铭。

老师找他进行了几次谈话，但无济于事。后来，老师经过全面的分析和了解后，决定让他负责班内一些具体的任务，让他担任班里“英语手抄报”的编审。慢慢地，他觉得这份工作对他的学习挺有帮助，就热心地干起来了。他经常和同学们在一起找资料、搞设计、编写稿件和讨论组稿，并亲自组织班级“英语手抄报”办报竞赛，受到了同学们的喜欢和赞扬。

由此，他变了许多，像换了个人似的，不仅关心班级工作，而且与同学的关系十分融洽。

七、效应启示

“德西效应”给我们的启示是：在教育教学中，培养学生积极主动、持之以恒的学习兴趣和坚韧不拔的意志，仅靠物质刺激是远远不够的。虽然“重赏之下，必有勇夫”，但由物质刺激所激发出来的学习兴趣在一定程度上是淡薄的，也是不长久的。同时，仅靠物质刺激还极易使学生养成“一切向钱看”的不良习惯。

不少学生不给钱或少给钱便不积极主动地去学习，不做作业而出钱请人代做，考试时出

钱让其他学生为自己开绿灯，各种有益的、必要的公益劳动出钱请人代劳，如此等等，不一而足。正确的做法应该是：把物质奖励和精神奖励结合起来，精神奖励为主，物质奖励为辅。即使采用物质奖励的手段，也不可过多过滥，而应恰到好处，因为“物无尽善，过则为灾”。

在教育教学活动中，教师要精心设计每一个教学环节，不应淡而无味，而应充满激情，以情动心，以情激趣。即使简单的习题设计，也应趣字当头，进行“变式”设计与练习：或正面进攻，或迂回包抄；或单刀直入，或曲径通幽……苏霍姆林斯基说得好：“如果你只指望靠表面看得见的刺激来激发学生对学习的兴趣，那就永远也培养不出学生对脑力劳动的真正热爱。要力求使学生亲自去发现兴趣的源泉，使他们在这种发现中感到自己付出劳动并得到了进步。这本身就是一个最重要的兴趣来源。”

美国著名心理学家德西经过长期观察和实验发现，有些人看中的是“内在的成功”而不是“外在附加奖励”，当这种人从事有内在兴趣的工作而取得成绩时，会体验到由衷的满足感和成功感。人们将这一现象称为“德西效应”。可以肯定，这个学生以前总是受到“外在附加奖励”，所以没有引起他的兴趣，现在的“内在的成功”才使他有所改变。“德西效应”对广大教师的启示是：鼓励学生进步的方法很多，而提供机会让他们充分发挥才能和体现自身价值远比一味表扬更有效果。

根据德西效应，教师和家长在表扬学生时，要运用“奖励内部动机为主”原理，使学生关注自己的成长。平时，要仔细观察学生的良好行为，给预表扬。引导他们自主的良好行为，引导他们朝自我成长方向发展。有体育才能，可以推荐参加运动队；有文艺才能参加乐队等；爱读书的可以给予更多的读书机会，举办讨论会等；爱写作的可以让其有公开发表的机会；爱发明创造的，可以提供更多实验的机会。一味外在奖励会使学生把外在奖励看成学习的目的，导致学习目标的转移，而只专注于当前的名次和奖赏物。

八、相关语录

薪金管理，运用之妙，可以达到意料之外的良好效果，但如果一味依赖薪金的外在刺激，却也未必能事事如意，毕竟“金钱不是万能的”。——蒋丽梅

为工作而工作，才是工作的真义。希望藉工作而获得报酬的人，只是在为报酬效劳而已。——贝克

九、相关寓言

一群孩子在一位老人家门前嬉闹，叫声连天。几天过去，老人难以忍受。

于是，他出来给了每个孩子 25 美分，对他们说：“你们让这儿变得很热闹，我觉得自己

年轻了不少，这点钱表示谢意。”

孩子们很高兴，第二天仍然来了，一如既往地嬉闹。老人再出来，给了每个孩子 15 美分。他解释说，自己没有收入，只能少给一些。15 美分也还可以吧，孩子仍然兴高采烈地走了。

第三天，老人只给了每个孩子 5 美分。

孩子们勃然大怒，“一天才 5 美分，知不知道我们多辛苦！”他们向老人发誓，他们再也不会为他玩了！

在这个寓言中，老人的算计很简单，他将孩子们的内部动机“为自己快乐而玩”变成了外部动机“为得到美分而玩”，而他操纵着美分这个外部因素，所以也操纵了孩子们的行为。寓言中的老人，像不像是你的老板、上司？而美分，像不像是你的工资、奖金等各种各样的外部奖励？

如将外部评价当作参考坐标，我们的情绪就容易出现波动。因为，外部因素我们控制不了，它很容易偏离我们的内部期望，让我们不满，让我们牢骚满腹。不满和牢骚等负性情绪让我们痛苦，为了减少痛苦，我们就只好降低内部期望，最常见的方法就是减少工作的努力程度。

一个人之所以会形成外部评价体系，最主要的原因是父母喜欢控制他。父母太喜欢使用口头奖惩、物质奖惩等控制孩子，而不去理会孩子自己的动机。久而久之，孩子就忘记了自己的原初动机，做什么都很在乎外部的评价。上学时，他忘记了学习的原初动机——好奇心和学习的快乐；工作后，他又忘记了工作的原初动机——成长的快乐，上司的评价和收入的起伏成了他工作的最大快乐和痛苦的源头。

切记：外部评价系统经常是一种家族遗传，但你完全可以打破它，从现在开始培育自己的内部评价体系，让学习和工作变成“为自己而玩”。

十、产生原因

为什么会产生这种有趣的德西效应呢？可能的解释是：

- 1.原有的外加报酬距有关需要满足的水平太远，对外加报酬的要求太强烈；
- 2.直接激励的原有强度不足；
- 3.价值观（思想信念）的某种偏差，未能将需要层给结构调整得合乎工作要求。

处理好这几个因素，一般会降低外加报酬对内感报酬的消极影响，外加报酬会在不影响内感报酬的情况下发挥自身的作用。

常见效应 14：涟漪效应

涟漪效应是在描述一个事物造成的影响渐渐扩散的情形，类似物体掉到水面上，所产生的涟漪渐渐扩大的情形。

一、简介

涟漪效应是在描述一个事物造成的影响渐渐扩散的情形，类似物体掉到水面上，所产生的涟漪渐渐扩大的情形。

在经济学中有涟漪效应的例子，例如一个人支出的减少会造成其他人收入的减少，连带也使得他们可支出的金额减少。

在社会学中涟漪效应是指一社会关系会影响一些间接相关的情况。在慈善活动中，资讯可以在不同社群之间传递，造成更大的影响。

涟漪效应也用在计算机科学中，说明由于一个模组修改，造成其他模组也需随之修改的情形。

“涟漪效应”描述的是这样一种现象：往一湖平静的湖水里扔进一块石头，泛起的水波纹会逐渐波及到很远的地方。

“涟漪效应”在心理学里亦称为“模仿效应”，是由美国教育心理学家杰考白·库宁（Jacob Kounin）提出的，定义为：一群人看到有人破坏规则，而未见对这种不良行为的及时处理，就会模仿破坏规则的行为。

在经济学里，“涟漪效应”又称“衰减效应”，是指技术、信息、经验和新观念等在经济区域之间扩散传播的过程其能量不断消耗、速度逐渐降低、影响逐渐减小，像池塘中扩散的涟漪一样的现象。

在危机管理里，危机事件往往会产生涟漪效应，即危机发生后，危机就像一颗石头投进池水中引起阵阵涟漪，对外部产生负面影响。如果涟漪效应不能有效控制，一些初始危机往往会引发更大的危机。

二、“涟漪效应”产生的机理

技术、信息、经验和新观念等在扩散过程中，会遇到自然经济，传统观念和旧经济体制的阻碍和顽强抵抗，这使得它们在传播过程中以减速的形式向前运动。

经济中心的扩散力随着运输费用的提高而呈衰减趋势。过去人们很直观的认为一个城市对外的影响力随着离开城市距离的增加而递减，但这只是建立在地域自然地形地貌条件、交

通区位、运输方式无差别的假设基础之上，现实中并不完全存在。

实质上真正影响经济区域中心影响力的是经济区域中心和外界交互作用的各种“流”的传输费用，它是距离与单位成本的综合。

无论哪种经济活动都有节约社会劳动的内在要求。所以，在可能的情况下，就倾向于按就近原则组织相关的资源和要素去进行生产和经营。

只要能够基本满足所必须的技术要求和经济效益，各种经济活动都倾向于就近组织，要素也容易与空间上近邻的相关经济活动或区域发生联系。

而且随着空间距离的增大，各种经济活动采取行动的可能性及产生的影响都相应的减小。所以，从本质上看，这就是为什么发达地区只能带动周邻边缘地区快速发展的根本原因。

三、涟漪效应对经济的影响

1. 促使区域经济活动就近扩张

在满足发展需要条件的前提下，各种经济活动一般都会采取由近及远逐步推进的方式来扩大自己的影响空间建立分支机构，寻求发展合作伙伴等。

2. 影响各种经济活动的竞争

由于在一定时期内可投入到经济发展中的资源和要素是有限的，同时市场的需求也是有限的，那么，位于同一地区或互相靠近的各种经济活动在利用资源、要素，开发市场时就势必会发生激烈的竞争。

如同类经济活动在利用资源、要素进行全面竞争，而不同类经济活动对能源、劳动力、资金、基础服务设施、土地等一般性资源和要素也会展开竞争。相反，如果经济活动彼此在空间上相互较远，那么，它们之间竞争就可能减小。

3. 影响各种经济活动在空间相互靠近除了会加剧竞争，他们之间也将因此而有更多的机会建立起相互存在的发展关系，彼此开展分工与协作。

这样，它们既能因分工与协作而提高经济效益，又能在分工与协作中较容易地寻找到的发展机会。反之，如果各种经济活动相距较远，那么它们之间展开分工与协作，进而在学习上获得相互促进作用的机会也会相应减少。

常见效应 15：波纹效应

波纹效应，物理学现象。在两个重叠的线条形态所产生的干扰中，会生成一种波纹团，称之为波纹效应。在教育中，波纹效应是指在学习的集体中，教师对有影响力的学生施加压力，实行惩罚，采取讽刺、挖苦等损害人格的做法时，会引起师生对立，出现抗拒现象，有些学生甚至会故意捣乱，出现一波未平，一波又起的情形。这时教师的影响力往往下降或消失不见，因为这些学生在集体中有更大的吸引力。这种效应对学生的学习、品德发展、心理品质和身心健康会产生深远而恶劣的影响。

一、视频波纹效应

视频波纹是来自光罩形状和视频信号之间的干扰；扫描波纹则来自于水平线条与荫罩形态之间的干扰。波纹在屏幕上是以波形的形态显示出来的，当显示器分辨率增加时，这一现象会更为明显。由于视频信号一直在变，视频波纹的问题很难解决。扫描波纹视水平扫描频率而定，只要选择适当的频率，就能减少这种情况的发生。不过自动扫描显示器，由于扫描频率范围很宽，在某些显示模式可能会出现波纹效应。不过，有一些高档显示器设计了先进的消除波纹功能。

二、数码相机的波纹效应

数码相机或数码摄像机大多采用 CCD（有些 DC 为 COMS）感应器，感应器是个光电转换元件，其基本单位为像素，上百万的像素在狭小的成像元件上呈水平/垂直方向精确对齐。在拍摄一些精细的规则图案时，当规则对齐的像素与物体的精细规则图案出现偏差时，就会出现干扰图案和实际物体并不存在的条纹，这就是波纹效应。

三、数码相机波纹效应的预防

虽然波纹效应的出现对于设备没有损坏，但是却会影响最终的成像质量。为了避免这一现象，在拍摄过程中你可以通过改变距离、调整变焦设置或图像的角度来减少该现象对最终画面的影响。如果你使用手动调焦的相机，通过稍微改变焦距即可减少波纹效应。

现代农业经济的跨越式发展，2001 年该县果断提出大力发展样板农业，以投入少，效益好，扩散快的中小项目启动，充分放大样板的“波纹效应”。该县的草食动物养殖既有草场资源优势，又有养殖经验，因没有养殖大户和中心示范区的带动，养殖规模一直难以突破。

四、心理现象

很多人都有过这样的经历，本来都在安静的学习，突然有人说了一句“作业太多了”，结果教师培训哪家强？金标尺更在行！

果“一石激起千层浪”，抱怨的人越来越多，整个教室炸开了锅。

其实，这种一呼百应的现象生活中非常普遍，心理学家把它形象地叫做“波纹效应”。就像一块石子扔到水里一样，平静的水面会溅起波纹，一圈圈地不断扩散。波纹效应，有好也有坏。比如看了某个电影，如果满意，你可能会说它好，引起大家的讨论，越说越觉得这个电影真不错；如果不满意，你的抱怨也会给听到的人留下不好印象。

因此，情绪不好时，别一直抱怨，以免把整个办公室的气氛都弄得压抑。当然，心情不错时，要记得大方和大家分享，让快乐的涟漪传播得更远。

常见效应 16：启动效应

启动效应（priming effect）是指由于之前受某一刺激的影响而使得之后对同一刺激的知觉和加工变得容易的心理现象。有研究者认为，这是内隐记忆的体现。情绪启动的方法一般采取情绪—符合词语和情绪—不符合词语作为刺激，使用词语诱发相应的情绪状态。

一、释义

启动效应（priming effect）是指由于之前受某一刺激的影响而使得之后对同一刺激的知觉和加工变得容易的心理现象。有研究者认为，这是内隐记忆的体现。情绪启动的方法一般采取情绪—符合词语和情绪—不符合词语作为刺激，使用词语诱发相应的情绪状态。

情绪启动的方法一般采取情绪—符合词语（mood-congruent words）和情绪—不符合词语（mood-incongruent words）作为刺激，使用词语诱发相应的情绪状态。

二、表现形式

1.当给人们呈现一个还没完成的草图，随着这个草图越来越完整，人们就越来越辨认出这张图画的是什么。之后，再给他们呈现其他还没完成的草图时，他们会更早辨认出这张图画的是什么；

2.如果当给人们呈现一组汉字，假如里面含有“河”这个字，随后让他们写出部首是“氵”的字时，这些人回答“河”的几率会更大。

研究发现，如果前后呈现的刺激都是同一种形式，例如都是视觉的图案或都是听觉的声音，启动效应更容易出现。不过，也有情况是发生在不同形式的刺激之间。前后呈现的刺激，

不一定是相同的，也可以是相关的。例如是语义上的相关，书和书包（属于同一个类别），猫和熊猫（有共的属性）。

三、产生机制

用失忆症患者（amnesic subjects）作为被试时，也同样发现了启动效应。但是，假如呈现的词语是失忆症患者没有见过的，也就是说在他们发生失忆前没有学习过的词语，启动效应就没有那么明显。这一研究说明，启动效应依赖于被试现有的记忆。前面接受的刺激激活了这部分的记忆，或与之相关的记忆，由于这部分的记忆处于活跃的状态，其加工过程变短，从而影响到后续对其他刺激的加工。

四、分类与测验

启动效应一般又可分为直接启动效应和间接启动效应二种。

直接启动（repetition priming）是指前后呈现的刺激是完全相同的，即后呈现的测验刺激完全相同于前呈现的启动刺激。在启动研究中，最常应用的测验方法有词汇确定（lexical decision）、词的确认（word identification）、以及词根或词段完词（word stem or fragment completion）。在词汇确定测验中（Scarborough, Gerard & Cortese, 1979），要求被试者说明某特定的字母串是否构成一个合法的词，由某一字母串在第二次呈现时被试者作出词的决定所用的时滞减少来反映启动。在词的确认测验中（Feustel, Shiffrin & Salasoo, 1983），给被试者短暂呈现某一刺激，然后要求他们确认它，通过与新项目的比较，由被试者对新呈现项目确认精度的提高或确定新近呈现项目所需呈现时间的下降来反映启动，在完词测验中（Graf, Squire & Mandler 1984），给予被试者一个词根（例如 tab___, table）或词段（例如 __ss__ss__, assassin），要求他们用想到的第一个合适的词来完成它。由对在先前学习词表上的词的使用的增加来反映启动。

在经典的词汇确定测验中，要求被试说明某特定的字母串是否构成一个合法的词，由某一字母串第二次呈现时，被试者做出词的决定所用的时滞减少来反映启动。在词的确定测验中（Feustel et al., 1983）给被试短暂呈现某一刺激，然后要求他们确认它。通过与新项目的比较，由被试对新近呈现项目确认精度的提高或确定新近呈现项目所需呈现时间的下降来反映启动。这两类内隐测验都可以归入重复启动的范畴。词汇确定测验也可用于间接启动（indirect priming）的研究中，进行单词识别的有关规律的探索。精确地说，重复启动范式与间接启动范式是有差别的，重复启动要求前后两次呈现的刺激是完全相同的，间接启动除包含重复启动之外，还允许两刺激有所差别（Roediger et al., 1990）。

内隐记忆的研究主要使用重复（直接）启动范式，包括前面介绍的四类测验以及偏好判断、单词提取等。使用间接启动范式也可以进行内隐记忆研究。比如在音似和形似启动中，学习阶段的启动词和测验阶段的目标词是在某一特征上相似。由于这种相似，先前对启动词（prime）的接触也可以导致对目标词（target）作业的反应时或正确率提高或其他。

常见效应 17：宽大效应

宽大效应：一般说来，个体对他人往往是积极的肯定估计高于消极的否定估计，这种心理倾向叫宽大效应。宽大效应是在绩效考核中出现的，绩效考核涉及到一个结果准确性的问题，当考核结果高于被考核者的实际情况时称为宽大效应，低于实际情况时称为负宽大效应。

实验表明，无论对方是不是熟悉的人，被试者对他们的估计中肯定多于否定。有人解释这种效应的原因在于人们都期待着得到他人的承认、接受，所以设身处地地考虑他人意愿，放宽了看待他人的尺度。在为各类文娛会演、演讲赛中评奖时，评委常遇到这个宽大效应的干扰：前面演出的节目，由于给了高分，以致于不得不提高后面所有节目的评分。

绩效考核中宽大效应的存在有着极大的危害性。宽大效应会降低考核结果的信度和效度，混淆绩效差异与报酬差异，引起员工的不公正感，从而危及员工士气，甚至造成法律问题。

一、宽大效应的危害

绩效考核中宽大效应的存在有着极大的危害性。宽大效应会降低考核结果的信度和效度，混淆绩效差异与报酬差异，引起员工的不公正感，从而危及员工士气，甚至造成法律问题。

二、宽大效应的成因

（一）组织文化

组织文化会对绩效考核的宽大效应产生影响，比如 Korsgaard(2004)的研究表明，相比于强调个人主义的组织文化，在集体主义的组织文化中，不同考核者的考核结果的一致性更高而宽大效应更少，特别是员工自我考核与上级考核的结果相比较时。不难理解，在强调个人主义的组织文化中，绩效考核的结果是个人价值的体现，所以在进行考核，特别是自我考

核时，员工会更倾向于给自己高于实际的评价，从而导致更高的宽大效应；在集体主义的组织文化中，更强调的是集体绩效，相对忽视个人绩效，所以宽大效应较少。

（二）考核目的

一般而言，绩效考核的目的有两个：一个是管理性的目的，即将考核结果作为确定员工薪酬、晋升等的依据；一个是发展性的目的，即侧重于给员工反馈，并将考核结果作为规划员工职业与生涯发展的依据。在组织的绩效考核实践中，管理与发展性目的一般都存在，但是研究表明，当考核侧重于管理性目的时，更容易导致宽大效应。

当考核是出于管理性目的时，由于考核结果与员工的切身利益息息相关，考核者会有种种顾虑，而且难免不受到诸如关系等的影响，所以容易导致宽大效应。相对来说，当考核是出于发展性目的时，考核者顾虑就少很多，宽大效应也会比较少。

（三）匿名性

在绩效考核中，考核的匿名性也是影响宽大效应的重要因素。很多研究都表明，当考核不是在匿名情况下进行时，会出现宽大效应。例如，Antonioni(1994)的实证研究表明，在下属评定上级时，被要求署名的下属给上级的考核结果显著高于匿名的下属给上级的考核结果，具有显著的宽大效应。研究者对考核的匿名性导致宽大效应所做的解释是，当不能进行匿名考核时，考核者就会产生与被考核者发生社会冲突的焦虑，而这种焦虑可以通过给被考核者高于实际应得的考核结果来加以消除。特别是在要求下属公开评定其上级领导时，害怕上级报复的焦虑尤其严重，因而给上级的考核结果会高于实际，从而产生了宽大效应。

常见效应 18：霍桑效应

“霍桑效应”就是当人们在意识到自己正在被关注或者观察的时候，会刻意去改变一些行为或者是言语表达的效应。

一、简介

霍桑效应（Hawthorne Effect）或称霍索恩效应，是指当人们知道自己成为观察对象，而会改变行为的倾向。起源于1924年至1933年间的一系列实验研究，由哈佛大学心理专家乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）教授为首的研究小组提出此概念，霍桑一词是美国西部电气公司座落在芝加哥的一间工厂的名称，是一座进行实验研究的工厂。实验最开始研

教师培训哪家强？金标尺更在行！

究的是工作条件与生产效率之间的关系，包括外部环境影响条件（如照明强度、湿度）以及心理影响因素（如休息间隔、团队压力、工作时间、管理者的领导力）。

二、内容

所谓“霍桑效应”，是指那些意识到自己正在被别人观察的个人具有改变自己行为的倾向。心理学上的一种要求特征。20 世纪 20-30 年代，美国研究人员在芝加哥西方电力公司霍桑工厂进行的工作条件、社会因素和生产效益关系实验中发现了实验者效应，称霍桑效应。比如让员工将自己心中的不满发泄出来；由于受到额外的关注而引起绩效或努力上升。霍桑效应的基本条件是，重要的工作环境属性能够被大量捕获，没有暗藏的或隐晦的信息。

“霍桑效应”给我们的启示是：人在一生中会产生数不清的意愿和情绪，但最终能实现或满足的却为数不多，对那些未能实现的意愿和未能满足的情绪，切莫压抑克制，而应适当地让它宣泄出来，这对人的身心和工作都有利。

三、起源

社会心理学家所说的“霍桑效应”也就是所谓“宣泄效应”。1924 年 11 月，以哈佛大学心理专家梅奥为首的研究小组进驻西屋（威斯汀豪斯）电气公司的霍桑工厂，霍桑工厂是美国西部电器公司的一家分厂。他们的初衷是试图通过改善工作条件与环境等外在因素，找到提高劳动生产率的途径。他们选定了继电器车间的六名女工作为观察对象。在七个阶段的试验中，支持人不断改变照明、工资、休息时间、午餐、环境等因素，希望能发现这些因素和生产率的关系——这是传统管理理论所坚持的观点。但是很遗憾，不管外在因素怎么改变，试验组的生产效率一直未上升。

为了提高工作效率，这个厂请来包括心理学家在内的各种专家，在约两年的时间内找工人谈话两万余人次，耐心听取工人对管理的意见和抱怨，让他们尽情地宣泄出来。结果，霍桑厂的工作效率大大提高。这种奇妙的现象就被称作“霍桑效应”。

历时九年的实验和研究，学者们终于意识到了人不仅仅受到外在因素的刺激，更有自身主观上的激励，从而诞生了管理行为理论。就霍桑试验本身来看，当这六个女工被抽出来成为一组的时候，她们就意识到了自己是特殊的群体，是试验的对象，是这些专家一直关心的对象，这种受注意的感觉使得她们加倍努力工作，以证明自己是优秀的，是值得关注的。

四、启示

霍桑实验最初的研究是探讨一系列控制条件（薪水、车间照明度、湿度、休息间隔，等）对员工工作表现的影响。研究中意外发现，各种试验处理对生产效率都有促进作用，甚至当

控制条件回归初始状态时，促进作用仍然存在。这一现象发生在每一名受试验者身上，对于受试验者整体而言，促进作用的结论亦为真。

很显然，实验假设的各项条件并非是唯一的或决定性的生产效率影响因素。对此，乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）以及他的助手们所做的解释是，受试者对于新的实验测试会产生正向反应，即由于环境改变（研究者的出现）而改变行为。所以绩效的提高，并非由实验条件造成，而是自身的反应。这种效果就是我们所称的“霍桑效应”或“霍索恩效应”（Hawthorne Effect）。

霍桑效应告诉我们：从旁人的角度，善意的谎言和夸奖真的可以造就一个人；从自我的角度，你认为自己是什么样的人，你就能成为什么样的人。“霍桑效应”启示我们：人在一生中会产生数不清的意愿和情绪，但最终能实现、能满足的却为数不多。对那些未能实现的意愿和未能满足的情绪，切莫压制下去，而要千方百计地让它宣泄出来，这对人的身心和工作效率都非常有利。这个效应告诉我们，当同学或自己受到公众的关注或注视时，学习和交往的效率就会大大增加。因此，我们在日常生活中要学会与他人友好相处，明白什么样的行为才是同学和老师所接受和赞赏的，我们只有在生活和学习中不断地增加自己的良好行为，才可能受到更多人的关注和赞赏，也才可能让我们的学习不断进步，充满自信。

五、应用

由于受到额外的关注而引起绩效或努力上升的情况我们称之为“霍桑效应”。

这在学校教育中极为普遍。有一所国外的学校，在入学的时候会对每个学生进行智力测验，以智力测验的结果将学生分为优秀班和普通班。结果有一次在例行检查时发现，一年之前入学的一批学生的测验结果由于某种失误被颠倒了，也就是说优秀班其实是普通的孩子，而真正聪明的孩子却在普通班。但是这一年的课程成绩却如同往年一样，优秀班明显高于普通班，并未出现异常。原本普通的孩子被当作优等生关注，他们自己也就认为自己是优秀的，额外的关注加上心理暗示使得丑小鸭真的成了白天鹅。

基于霍桑效应的心理暗示还可以治疗抑郁、自卑、紧张等各种心理疾病，霍桑效应在企业管理应用和领导行为上也卓有成效。

在一些社会学教材中论及社会研究中的客观性和道德性问题时，常把霍桑效应作为社会研究中偏误的例证，以说明研究过程本身对被研究者的行为所产生的影响。“社会学家应该记住，社会学是关于人类行为的科学，人们会对研究过程做出反应——有时我们无法预见这些反应。正是研究者的出现可能歪曲正在研究的社会情绪，这一现象常常称为反应作用。”

六、注意事项

在社会科学研究中，实验本身对实验结果的影响一定要考虑在内，因为被实验者知道自己参与了实验，这种“认知”改变了他们惯常的行为方式，从而导致即使在没有“刺激”介入的情况下，因变量仍然发生了变化。我们要注意克服这类弊端。

为了避免上述“霍桑效应”等弊端，人们有时设计双盲实验的介入方式。所谓双盲实验（double-blind experiments），指的是在一项实验中，实验刺激对于实验对象和参与实验的观察人员来说都是未知的，即究竟是实验组还是控制组被给予了实验刺激，参与实验的双方都不知道，实验刺激是由实验人员和实验对象以外的第三者任意分派和给定的。这样就可避免由于实验者对研究的期望而产生的实验偏差（“主试效应”又被称“皮格马利翁效应”）和由于被实验对象对其被试身份的认知及态度产生的实验偏差（“被试效应”，又称“霍桑效应”）。

常见效应 19：投射效应

投射效应是指将自己的特点归因到其他人身上的倾向。在认知和对他人形成印象时，以为他人也具备与自己相似的特性的现象，把自己的感情、意志、特性投射到他人身上并强加于人，即推己及人的认知障碍。比如，一个心地善良的人会以为别人都是善良的；一个经常算计别人的人就会觉得别人也在算计他等等。

投射使人们倾向于按照自己是什么样的人来知觉他人，而不是按照被观察者的真实情况进行知觉。当观察者与观察对象十分相像时，观察者会很准确，但这并不是因为他们的知觉准确，而是因为此时的被观察者与自己相似。因此，导致了他们的发现是正确的。投射效应是一种严重的认知心理偏差，辩证地、一分为二地去对待别人和对待自己，是克服投射效应的方法。

一、投射释义

（一）经典精神分析理论

投射是个体将自己的过失或不为社会认可的欲念加诸他人（又称为否认投射），这种投射发生在潜意识。心理投射是一种心理防御机制，用于减轻焦虑的压力及保卫自我以维持内在的人格。

（二）儿童发展心理学

处于自我中心时期的儿童常认为他人的感觉与自己是一样的，即同化投射，在自我中心时期过渡不良的人常会出现同化投射。同化投射可能产生在潜意识层，也可能产生在意识层。类似的同化投射现象在成人中也会发生，它是同理心与同情心的反面，人们不由他人角度而是由自身角度认识并推测他人与自己有同感。

（三）分析心理学

投射是一种看不到的、存在于人们自身中的事物，它们在外部的现实寻找一个与它们相似的事物，然后它们把自己投射到这个合适的吸引物中去。投射不是有意识地主动地进行的，投射的发起者是具有自主性的无意识心理内容，这些心理内容具有自发地反映自己、进入意识的自主功能。投射的功能起到了潜意识表达的作用，潜意识通过这种办法使我们的心理得到沟通，为对立物的整合提供“容器”。

二、表现形式

投射效应有两种表现形式：一是感情投射，即认为别人的好恶与自己相同，进而按照自己的思维方式，试图影响他人；二是认知缺乏客观性。

具体讲，投射效应有以下三种表现：

（一）相同投射

与陌生人交往时，由于彼此不了解，相同投射效应很容易发生，通常在不知不觉中从自我出发做出判断。自己感到热，以为客人也闷热难耐，不问客人的意愿就大放冷气空调；有的老师讲课时对某些知识点不加说明，以为这是十分简单的道理，应该不用多讲，但是在老师看来很简单的知识，在学生看来则未必。这种投射的发生在于忽视自己与对方的差别，在意识中没有把自我和对象区别开来，而是混为一谈。

（二）愿望投射

即把自己的主观愿望强加给对方的投射现象。比如一个自我感觉良好的学生，希望并相信老师对他的作业一定会给以好评，结果他就把老师一般性的评语理解成赞赏的评价。

（三）情感投射

一般人们对自己喜欢的人越看越觉得优点很多；以此相反，对自己不喜欢的人，则越看越讨厌，越来越觉得他有很多缺点。于是人们过度地吹捧、赞扬自己喜爱之人，严厉指责、肆意诽谤自己厌恶之人。这种认为自己喜欢的人或事是美好的，自己讨厌的人或事是丑恶的，并且把自己的感情投射到这些人或事上进行美化或丑化的心理倾向，失去了人际沟通中认知

的客观性，从而导致主观臆断并陷入偏见的泥潭。这种现象在爱情生活中表现得尤为明显，如人们常说的“情人眼里出西施”。

三、实验研究

心理学家罗斯做过这样的实验来研究投射效应，在 80 名参加实验的大学生中征求意见，问他们是否愿意背着一块大牌子在校园里走动。结果，48 名大学生同意背牌子在校园内走动，并且认为大部分学生都会乐意背，而拒绝背牌的学生则普遍认为，只有少数学生愿意背。可见，这些学生将自己的态度投射到其他学生身上。

四、常发情况

投射效应是在人际认知过程中，人们常常假设他人与自己具有相同的属性、爱好、情感、倾向等，常常认为别人理所当然地知道自己心中的想法。事实上它也是一种心理定势的表现，它以评价人自己的心理特征作为认知他人的准备，作为认知他人的标准。一般说来，投射作用主要在以下两种情况下发生：

1.对方的年龄、职业、社会地位、身份、性别等等与自己相同。人们总是相信：“物以类聚，人以群分”，认为同一个群体的人总是具有某些共同的特征，因此，在认识和评价与自己同属一个群体的人的时候，人们往往不是实事求是地根据自己的观察所得到的信息来判断，而是想当然地把自己的特性投射到别人身上；另外，人们总是喜欢评价与自己有某些相同特征的人，总是习惯于与这些人进行比较，但是，人们又不希望在比较中自己总是落败，处于不利之地，而投射作用在此正好起了一个保护作用，把自己的特点投射到别人身上，自己和别人就都一样了，没有什么区别，自己不错，别人也好不了。

2.当人们发现自己有某些不好的特征的时候，为了寻求心理平衡，就会把自己所不能接受的性格特征投射到别人身上，认为别人也具有这些恶习或观念。成语“五十步笑百步”就是这样的一个例子，自己因为临阵逃脱而觉得难堪，是怯懦的表现，心理很不舒服，突然发现别人比自己逃得更远，便大肆嘲笑，以减轻自己心里的不安。

这时候，投射作用也是一种自我保护措施，这样做可以保证个人心灵的安宁，但往往影响自己对人和事的正确判断。在这种时候，人们更喜欢把自己所具有的那些不好的特征投射到自己尊敬的人或者比自己强得多的人身上，这样一来，心里的不安就会大减。

五、表现案例

1.在一家出版社的选题讨论中，出现了这样一种有趣的现象：编辑们列出他们认为最重要的一个选题分别为：编辑 A 正在参加成人教育以攻读第二学位，他选的是《怎样写毕业教师培训哪家强？金标尺更在行！

论文》；编辑 B 的女儿正在上幼儿园，她的选题是“学龄前儿童教育丛书”；编辑 C 是围棋迷，他的选题是《聂卫平棋路分析》。

2.宋代著名学者苏东坡和佛印和尚是好朋友，一天，苏东坡去拜访佛印，与佛印相对而坐，苏东坡对佛印开玩笑说：“我看见你是一堆狗屎。”而佛印则微笑着说：“我看你是一尊金佛。”苏东坡觉得自己占了便宜，很是得意。回家以后，苏东坡得意的向妹妹提起这件事，苏小妹说：“哥哥你错了。佛家说‘佛心自现’，你看别人是什么，就表示你看自己是什么。”

3.《庄子》中有这样一个故事：尧到华山视察，华封人祝他“长寿、富贵、多男子”，尧都辞谢了；华封人说：“寿、福、多男子，人之所欲也；汝独能不欲，何邪？”尧说：“多男子则多惧，富则多事，寿则多辱。是三者，非所以美德也，故辞。”人的心理特征各不相同，即使是“福、寿”等基本目标，也不能随意“投射”给任何人。

4.在日本，洋娃娃代表着小女孩希望自己长大后的形象。芭比娃娃在日本刚推出时，在青少年眼中，胸部太大，腿也太长，蓝眼睛一点也不像日本少女，因此销售不佳。公司修正了芭比娃娃的胸部和腿，也将眼睛改变成咖啡色。两年内芭比娃娃卖出了近 200 万件。起初公司损失的失败之处就在于公司假定了日本市场和美国市场具有相似性，在美国受欢迎的芭比娃娃在日本同样会受到欢迎，结果却没有如期所至。这是忽略投射效应的后果。

六、相关启示

由于评价人往往把自己的某种品质、性格、爱好投射到甚至可以说是强加到被评价者身上，以自己为标准去衡量被评价者，从而使评价的客观性打了折扣，最终使评价结果产生误差。这种类型的误差，一般称为相似误差。在人际交往过程中，应该秉承客观公正的原则，准确投射。

人们可以根据投射效应从一个人对别人的看法中推测这个人的真正意图或心理特征。虽然人有一定的共同性，有相同的欲望和要求，在很多情况下，人们对别人做出的推测都是比较正确的，但人与人之间既有共性，又各有个性，如果投射效应过于严重，总是以己度人，那么人们将无法真正了解别人，也无法真正了解自己。

常见效应 20：首因效应

首因效应由美国心理学家洛钦斯首先提出的，也叫首次效应、优先效应或第一印象效应，

教师培训哪家强？金标尺更在行！

指交往双方形成的第一次印象对今后交往关系的影响，也即是“先入为主”带来的效果。虽然这些第一印象并非总是正确的，但却是最鲜明、最牢固的，并且决定着以后双方交往的进程。如果一个人在初次见面时给人留下良好的印象，那么人们就愿意和他接近，彼此也能较快地取得相互了解，并会影响人们对他以后一系列行为和表现的解释。反之，对于一个初次见面就引起对方反感的人，即使由于各种原因难以避免与之接触，人们也会对其很冷淡，在极端的情况下，甚至会在心理上和实际行为中与之产生对抗状态。

一、产生原因

首因效应是指个体在社会认知过程中，通过“第一印象”最先输入的信息对客体以后的认知产生的影响作用。对于这种因信息输入顺序而产生的效应的现象，有种种不同的原因解释。

一种解释认为，最先接受的信息所形成的最初印象，构成脑中的核心知识或记忆图式。后输入的其他信息只是被整合到这个记忆图式中去，即这是一种同化模式，后续的信息被同化进了由最先输入的信息所形成的记忆结构中，因此后续的新的信息也就具有了先前信息的属性痕迹。

另一种解释是以注意机制原理为基础的，该解释认为，最先接受的信息没有受到任何干扰地得到了更多的注意，信息加工精细；而后续的信息则易受忽视，信息加工粗略。

实验心理学研究表明，外界信息输入大脑时的顺序，在决定认知效果的作用上是不容忽视的。最先输入的信息作用最大，最后输入的信息也起较大作用。大脑处理信息的这种特点是形成首因效应的内在原因。首因效应本质上是一种优先效应，当不同的信息结合在一起的时候，人们总是倾向于重视前面的信息。即使人们同样重视了后面的信息，也会认为后面的信息是非本质的、偶然的，人们习惯于按照前面的信息解释后面的信息，即使后面的信息与前面的信息不一致，也会屈从于前面的信息，以形成整体一致的印象。当不同的信息结合在一起的时候，人们总是倾向于重视前面的信息。

二、理论解释

1. 系列位置效应的一种形式，指识记一系列项目时，系列开始部分项目的记忆效果优于中间部分项目的现象。如将每个项目的呈现时间由 1 秒改为 2 秒，则可增强首因效应而不影响近因效应。原因在于呈现较长时间使开始部分的项目有更多的复述时间，有利于长时记忆的贮存。

2. 社会知觉效应的一种形式，指在人际知觉过程中最初形成的印象起着重要的影响作用，亦即“先入为主”带来的效果。虽然这些第一印象并非总是正确的，但却是最鲜明、最牢

固的，并决定着以后双方交往的进程。20 世纪 40 年代中期，美国社会心理学家 S.E.阿希在有关印象形成的实验研究中首先发现这种现象的存在，但未引起足够的重视。至 50 年代后期，洛钦斯（A. S. Lochins）对这种现象进行了系统的研究，不仅证明了它是普遍存在的，而且证明了它的作用的强烈性和持久性。一般有两种归因性解释：

1.原型论，属格式塔心理学传统，认为第一印象构成一个格式塔原型，随后的交往信息以这个原型为基础来理解，并整合到这个原型之中；

2.互动论，认为在互动过程中，知觉主体是以对知觉对象所形成的第一印象为基础来交往的，这种交往方式当然易于在知觉对象身上诱发出与第一印象相吻合的反应特征，从而反过来加强知觉主体对知觉对象所形成的第一印象。

三、实验论证

（一）洛钦斯实验

美国社会心理学家洛钦斯（A. S. Lochins）1957 年以实验证明了首因效应的存在。他用两段杜撰的故事做实验材料，描写的是一个叫詹姆的学生生活片断。一段故事中把詹姆描写成一个热情并且外向的人，另一段故事则把他写成一个冷淡而内向的人。两段故事分别列于下方：

詹姆走出家门去买文具，他和他的两个朋友一起走在充满阳光的马路上，他们一边走一边晒太阳。詹姆走进一家文具店，店里挤满了人，他一边等待着店员对他的注意，一边和一个熟人聊天。他买好文具在向外走的途中遇到了熟人，就停下来和朋友打招呼，后来告别了朋友就走向学校。在路上他又遇到了一个前天晚上刚认识的女孩子，他们说了几句话后就分手告别了。

放学后，詹姆独自离开教室走出了校门，他走在回家的路上，路上阳光非常耀眼，詹姆走在马路阴凉的一边，他看见路上迎面而来的是前天晚上遇到过的那个漂亮的女孩。詹姆穿过马路进了一家饮食店，店里挤满了学生，他注意到那儿有几张熟悉的面孔，詹姆安静地等待着，直到引起柜台服务员地注意之后才买了饮料，他坐在一张靠墙边地椅子上喝着饮料，喝完之后他就回家去了。

洛钦斯把这两段故事进行了排列组合：

一种是将描述詹姆性格热情外向的材料放在前面，描写他性格内向的材料放在后面；一种是将描述詹姆性格冷淡内向的材料放在前面，描写他性格外向的材料放在后面；

一种是只出示那段描写热情外向的詹姆的故事；

一种是只出示那段描写冷淡内向的詹姆的故事。

洛钦斯将组合不同的材料，分别让水平相当的中学生阅读，并让他们对詹姆的性格进行评价。结果表明，第一组被试中有 78%的人认为詹姆是个比较热情而外向的人；第二组被试只有 18%的人认为詹姆是个外向的人；第三组被试中有 95%的人认为詹姆是内向的人；第四组只有 3%的人认为詹姆是外向的人。

研究证明了第一印象对认知的影响。在首因效应中，对情感因素的认知常常起着十分重要的作用。人们一般都喜欢那些流露出友好、大方、随和情感的人，因为在生活中，我们都需要他人尊重和注意，这个特点在儿童身上表现得最为明显，小孩子都喜欢第一次见了他就笑呵呵的人，如果再给予相应的赞扬，那么儿童就会更加的高兴。

（二）其他实验

有一位心理学家曾做过一个实验：把被试者分为两组，同看一张照片。对甲组说，这是一位屡教不改的罪犯。对乙组说：这是位著名的科学家。看完后让被试者根据这个人的外貌来分析其性格特征。结果甲组说：深陷的眼睛藏着险恶，高耸的额头表明了他死不改悔的决心。乙组说：深沉的目光表明他思维深邃，高耸的额头说明了科学家探索的意志。这个实验表明第一印象形成的肯定的心理定势，会使人在后继了解中多偏向发掘对方具有美好意义的品质。若第一印象形成的是否定的心理定势，则会使人在后继了解中多偏向于揭露对象令人厌恶的部分。

四、理论应用

（一）应用方法

第一印象是在短时间内以片面的资料为依据形成的印象，心理学研究发现，与一个人初次会面，45 秒钟内就能产生第一印象。它主要是获得了对方的性别、年龄、长相、表情、姿态、身材、衣着打扮等方面的印象，判断对方的内在素养和个性特征。这一最先的印象对他人的社会知觉产生较强的影响，并且在对方的头脑中形成并占据着主导地位。并且这种先入为主的第一印象是人的普遍的主观性倾向，会直接影响到以后的一系列行为。在现实生活中，首因效应所形成的第一印象常常影响着人们对他人以后的评价和看法。

社会心理学家艾根在 1977 年研究发现，在与人相遇之初，按照 SOLER 模式来表现自己，可以明显增加他人的接纳性，使得在人们的心中建立良好的第一印象。“SOLER”是由五个英文单词的开头字母拼写起来的专用术语，其中：S 表示坐姿或站姿要面对别人；O 表示姿势要自然开放，L 表示身体微微前倾；E 表示目光接触；R 表示放松；用 SOLER 模式表

现出来的含义就是“我很尊重你，对你很有兴趣，我内心是接纳你的，请随便”。

心理学家卡耐基在早期名著《如何赢得朋友》中也总结了六条给人留下良好印象的途径，即：真诚地对别人感兴趣；微笑；多提别人的名字；做一个耐心的倾听者，鼓励别人谈他们自己；谈符合别人兴趣的话题；以真诚的方式让别人感到他自己很重要。

（二）实际应用

古语有云：“新官上任三把火”、“早来晚走”、“恶人先告状”、“先发制人”、“下马威”等都是不乏利用首因效应占得先机的经典案例。而人们常说的“给人留下一个好印象”，一般就是指的第一印象，这里就存在着首因效应的作用。在交友、招聘、求职等社交活动中，可以利用这种效应，展示给人一种极好的形象，为以后的交流打下良好的基础。当然，这在社交活动中只是一种暂时的行为，更深层次的交往需要加强在谈吐、举止、修养、礼节等各方面的素质，不然则会导致另外一种效应的负面影响，那就是近因效应。

人们在交友、招聘、求职等社交活动中自觉地利用这一社会心理效应，展示给人一种极好的第一形象，能为现实生活和实际工作服务，帮助人们顺利地进入人际交往，为以后的交流打下良好的基础。以求职为例，大部分大学生的就业方式是借助人才市场，与用人单位“供需见面”、“双向选择”完成的。实践证明，在“双向选择”过程中，毕业生给用人单位的“第一印象”对其就业和择业至关重要。在择业过程中，大学生根据首因效应原理，做好各项面试准备，力争把自己的知识、才华和良好的态度综合表现出来，赢得良好的第一印象。

在日常交往过程中，尤其是初次交往时，要注意给人留下美好的印象。首先，要注重仪表风度，一般情况下人们都愿意同衣着干净整齐、落落大方的人接触和交往。其次，要注意言谈举止，言辞幽默，侃侃而谈，不卑不亢，举止优雅，会给人留下好的印象。

（三）效应缺点

首因效应具有先入性、不稳定性、误导性，根据第一印象来评价一个人往往失之偏颇，被某些表面现象蒙蔽。其主要表现有两个方面：一是以貌取人。对仪表堂堂、风度翩翩的人容易得出良好的印象，而其缺点却很容易被忽视。二是以言取人。那些口若悬河者往往给人留下好印象。首因效应之所以会引起认知偏差，就在于认知是根据不完全信息而对交往对象作出判断的。俗话说：“路遥知马力，日久见人心。”仅凭第一印象就妄加判断，“以貌取人”，往往会带来不可弥补的错误。

（四）弱化影响

首因效应的影响作用可以在一定程度上得到控制的。首因效应的产生与个体的社会经历、社交经验的丰富程度有关。如果个体的社会经历丰富、社会阅历深厚、社会知识充实，

教师培训哪家强？金标尺更在行！

则会将首因效应的作用控制在最低限度。另外，通过学习，在理智的层面上认识首因效应，明确首因效应获得的评价，一般都只是在依据对象的一些表面的非本质的特征基础上而作出的评价，这种评价应当在以后的进一步交往认知中不断地予以修正完善。也就是说，第一印象并不是无法改变，并不是难以改变的。孔子的“吾始于人也，听其言而信其行；吾今于人也，听其言而观其行。”也就是这种变化最经典的说明。

常见效应 21：近因效应

近因效应是指最新出现的刺激物促使印象形成的心理效果。1957年，心理学家 A·卢琴斯根据实验首次提出。实验证明，在有两个或两个以上意义不同的刺激物依次出现的场合，印象形成的决定因素是后来新出现的刺激物。例如介绍一个人，前面先讲他的优点，接着“但是”，讲了许多缺点，那么后面的话对印象形成产生的效果就属于近因效应。当沟通者提出两个以上不同的论据（刺激物）时，认知者产生首因效应还是近因效应？1960年，心理学家 J·怀斯纳的实验证明，这时取决于认知者的价值观念，首因效应和近因效应依附于主体价值选择和评价。如果提出的论据不是当场依次提出，而是间隔了较长时间，那么近因效应发生的机遇则更大些。1964年，心理学家 C·梅约和 W·克劳克特的实验进一步证明，认知结构简单的人，容易出现近因效应；认知结构复杂的人，容易出现首因效应。有关的学者还指出，认知者在与熟人交往时，近因效应起较大作用；与陌生人交往时，首因效应起较大作用。

一、基本简介

近因效应是指当人们识记一系列事物时对末尾部分项目的记忆效果优于中间部分项目的现象。

与首因效应相反，是指在多种刺激一次出现的时候，印象的形成主要取决于后来出现的刺激，即交往过程中，我们对他人最新的认识占了主体地位，掩盖了以往形成的对他人的评价，因此，也称为“新颖效应”。多年不见的朋友，在自己的脑海中的印象最深的，其实就是临别时的情景；一个朋友总是让你生气，可是谈起生气的原因，大概只能说上两、三条，这也是一种近因效应的表现。在学习和人际交往中，这两种现象很常见。心理学家认为，在学习系列材料后进行回忆时，对该系列中的最后几个项目的回忆与对它们的识记相距时间最短，因而是从短时记忆中提取的。这种观点用改变识记与回忆之间间隔时间的方法进行实验

教师培训哪家强？金标尺更在行！

可以得到证明。延缓回忆对首因效应没有影响，但却消除了近因效应，这说明短时记忆的提取促成了近因效应。在人的知觉中，如果前后两次得到信息不同，但中间有无关工作把它们分隔开，那么后面的信息在形成总印象中起作用更大。这种现象是由于近因效应的作用。前后信息间隔时间越长，近因效应越明显。原因在于前面的信息在记忆中逐渐模糊，从而使信息在短时记忆中更为突出。

二、相关影响

心理学者洛钦斯做了这样的实验。分别向两组被试者介绍一个人的性格特点。对甲组先介绍这个人的外倾特点，然后介绍内倾特点；对乙组则相反，先介绍内倾特点，后介绍外倾特点。最后考察这两组被试者留下的印象。结果与首因效应相同。洛钦斯把上述实验方式加以改变，在向两组被试者介绍完第一部分后，插入其它作业，如做一些数字演算、听历史故事之类不相干的事，之后再介绍第二部分。实验结果表明，两个组的被试者，都是第二部分的材料留下的印象深刻，近因效应明显。

受近因效应的影响，有的思想政治工作者往往改变原有看法，作出错误判断，如有的企业组织一直因某职工见义勇为受到媒体和上级的表扬，就被认为一贯重视思想政治教育，用一时一事来肯定或否定一个企业的全面工作，很容易片面、失误。近因效应：与首因效应相反，是指交往中最后一次见面给人留下的印象，这个印象在对方的脑海中也会存留很长时间。在学习和人际交往中，这两种现象很常见。

心理学的研究还表明，在人与人的交往中，交往的初期，即在延续期还生疏阶段，首因效应的影响重要；而在交往的后期，就是在彼此已经相当熟悉时期，近因效应的影响也同样重要。现实生活中，近因效应的心理现象相当普遍。张林与李萌是小学的同学，从那时起，两个人就是好朋友，对方非常了解，可是近一段李萌因家中闹矛盾，心情十分不快，有时张林与他说话，动不动就发火，而且一个偶然的因素的影响，李萌卷入了一宗盗窃案。张林认为李萌过去一直在欺骗自己，于是与他断绝了友谊。其实这就是近因效应在起负作用。

朋友之间的负性近因效应，大多产生于交往中遇到与愿望相违背，愿望不遂，或感到自己受屈、善意被误解时，其情绪多为激情状态。在激情状态下，人们对自己行为的控制能力，和对周围事物的理解能力，都会有一定程度的降低，容易说出错话，做出错事，产生不良后果。因此，凡事在先，须加忍让，防止激化。待心平气和时，彼此再理论，明辨是非，

三、相关研究

美国心理学家卢钦斯（A.Ladins，1957）用编撰的两段文字作为实验材料研究了近因效

应现象。他编撰的文字材料主要是描写一个名叫吉姆的男孩的生活片段，第一段文字将吉姆描写成热情并外向的人，另一段文字则相反，把他描写成冷淡而内向的人。例如，第一段中说吉姆与朋友一起去上学，走在撒满阳光的马路上，与店铺里的熟人说话，与新结识的女孩子打招呼等；第二段中说吉姆放学后一个人步行回家，他走在马路的背阴一侧，他没有与新结识的女孩子打招呼等。在实验中，卢钦斯把两段文字加以组合：

第一组，描写吉姆热情外向的文字先出现，冷淡内向的文字后出现。第二组，描写吉姆冷淡内向的文字先出现，热情外向的文字后出现。

第三组，只显示描写吉姆热情外向的文字。

第四组，只显示描写吉姆冷淡内向的文字。

卢钦斯让四组被试分别阅读一组文字材料，然后回答一个问题“吉姆是一个什么样的人？”结果发现，第一组被试中有 78% 的人认为吉姆是友好的，第二组中只有 18% 的被试认为吉姆是友好的，第三组中认为吉姆是友好的被试有 95%，第四组只有 3% 的被试认为吉姆是友好的。

这项研究结果证明，信息呈现的顺序会对社会认知产生影响，先呈现的信息比后呈现的信息有更大的影响作用。但是，卢钦斯进一步的研究发现，如果在两段文字之间插入某些其他活动，如做数学题、听故事等，则大部分被试会根据活动以后得到的信息对吉姆进行判断，也就是说，获得的信息对他们的社会知觉起到了更大的影响作用，这个现象叫做近因效应。

近因效应指在总体印象形成过程中，新近获得的信息比原来获得的信息影响更大的现象。研究发现，近因效应一般不如首因效应明显和普遍。在印象形成过程中，当不断有足够引人注意的新信息，或者原来的印象已经淡忘时，新近获得的信息的作用就会较大，就会发生近因效应。个性特点也影响近因效应或首因效应的发生。一般心理上开放、灵活的人容易受近因效应的影响；而心理上保持高度一致，具有稳定倾向的人，容易受首因效应的影响。

四、启示

最后的印象，往往是最强烈的，可以冲淡在此之前产生的各种因素，这就是近因效应。有这样一个例子：面试过程中，主考官告诉考生可以走了，可当考生要离开考场时，主考官又叫住他，对他说，你已回答了我们所提出的问题，评委觉得不怎么样，你对此怎么看？其实，考官做出这么一种设置，是对毕业生的最后一考，想借此考察一下应聘者的心理素质和临场应变能力。如果这一道题回答得精彩，大可弥补此前面试中的缺憾；如果回答得不好，可能会由于这最后的关键性试题而使应聘者前功尽弃。又如，某人突然出现了异常言行，使

别人印象非常深刻,以致推翻了根据过去此人一贯表现所形成的看法,从而导致一定的偏见。难怪有时候一句话会伤了多年的和气。事实上,如果你能够把别人近期的异常表现视为以往的任何一件事,甚至是非常重要的一件事,都是毫无妨碍的,不会因近因效应而影响你的判断。

同首因效应相反,近因效应使人们更看重新近信息,并以此为依据对问题作出判断,忽略了以往信息的参考价值,从而不能全面、客观、历史、公正地看待问题。近因效应是存在的,首因效应也是存在的,那么,怎么样去解释这种矛盾的现象呢?通过大量的实验证实,首因效应和近因效应依附于人的主体价值选择和价值评价。在主体价值系统作用下形成的印象,被赋予了某种意义,被称为加重印象。一般而言,认知结构简单的人更容易出现近因效应,认知结构复杂的人更容易出现首因效应。

常见效应 22: 酝酿效应

有时候学习者尽力去解决一个复杂的或者需要创造性思考的问题时,无论多么努力,还是不能解决问题。在这种时候,暂时停止对问题的积极探索,可能就会对问题解决起到关键作用,这种暂停就是酝酿效应。酝酿效应来源于阿基米德实验中对浮力定律的发现,具有非逻辑性和自发突变性的特点。

一、起源

在古希腊,国王让人做了一顶纯金的王冠,但他又怀疑工匠在王冠中掺了银子。可问题是这顶王冠与当初交给金匠的一样重,谁也不知道金匠到底有没有捣鬼。国王把这个难题交给了阿基米德。阿基米德为了解决这个问题冥思苦想,他起初尝试了很多想法,但都失败了。有一天,他去澡堂洗澡,他一边坐进澡盆里,一边看到水往外溢,同时感觉身体被轻轻地托起,他突然恍然大悟,运用浮力原理解决了问题。

阿基米德是古希腊伟大的数学家、力学家。约公元前 287 年出生于西西里岛的叙古拉,公元前 212 年卒于同地。阿基米德早年在当时的文化中心亚历山大跟随欧几里得的学生学习,关于他的生平没有详细的记载,但关于他的许多故事却广为流传。他确立了杠杆定律,并称“给我一个支点,我将移动地球”;发现了流体静力学的基本原理—阿基米德原理,并用来鉴别皇冠的真假;曾设计了许多战争机械,对抗敌人的进攻……后人对阿基米德给予很高

教师培训哪家强? 金标尺更在行!

的评价，常把他和牛顿、高斯并称为有史以来贡献最大的数学家。

不管是科学家还是一般人，在解决问题的过程中，我们都可以发现“把难题放在一边，放上一段时间，才能得到满意的答案”这一现象。心理学家将其称为“酝酿效应”。阿基米德发现浮力定律就是酝酿效应的经典故事。

二、心理运用

日常生活中，我们常常会对一个难题束手无策，不知从何入手，这时思维就进入了“酝酿阶段”。直到有一天，当我们抛开面前的问题去做其他的事情时，百思不得其解的答案却突然出现在我们面前，令我们忍不住发出类似阿基米德的惊叹，这时，“酝酿效应”就绽开了“思维之花”，结出了“答案之果”。古代诗词说“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”正是这一心理的写照。

心理学家认为，酝酿过程中，存在潜在的意识层面推理，储存在记忆里的相关信息在潜意识里组合，人们之所以在休息的时候突然找到答案，是因为个体消除了前期的心理紧张，忘记了个体前面不正确的、导致僵局的思路，具有了创造性的思维状态。因此，如果你面临一个难题，不妨先把它放在一边，去和朋友散步、喝茶，或许答案真的会“踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫”。它是在对程序编码时与定势有关的一种现象。也就是说，在解决问题时会碰到百思不得其解的情形，此时，如若干干脆把该问题搁置于一边而改做其它事，时隔几小时、几天，甚至长时间之后再来解决它，问题答案常可能较快地找到。这种效应产生的原因，据现代认知心理学的解释是，原初的定势不合适，致使问题得不到解决，后来通过暂时放下这个问题，不合适的知识结构得到消除，个体便能够运用新的定势去解决问题。

三、研究发现

反复探索一个问题的解决而毫无结果时，把问题暂时搁置一段时间，往往会由于某种机遇一下子便找到解决办法。苯在 1825 年就被发现了，此后几十年间，人们一直不知道它的结构。所有的证据都表明苯分子非常对称，大家实在难以想像 6 个碳原子和 6 个氢原子怎么能够完全对称地排列、形成稳定的分子。

德国化学家凯库勒长期研究苯分子结构，但同样对苯分子中原子的结合方式百思不得其解。1864 年冬的某一天晚上，他在火炉边看书时，不知不觉打起瞌睡，做起了梦。这是一个化学史上最著名的梦，苯分子结构的秘密由此解开。凯库勒自己是这样描述的：“但事情进行得不顺利，我的心想着别的事了。我把座椅转向炉边，进入半睡眠状态。原子在我眼前飞动：长长的队伍，变化多姿，靠近了，连结起来了，一个个扭动着，回转着，像蛇一样。

看那是什么？一条蛇咬住了自己的尾巴，在我眼前轻蔑地旋转。我如同受了电击一样，突然惊醒。那晚我为这个假设的结果工作了整夜，这个蛇形结构被证实是苯的分子结构。”这位化学家并不知道，他在这个研究的过程中所运用的，是心理学上的酝酿效应。所谓酝酿效应，又称为直觉思维，是指反复探索一个问题的解决而毫无结果时，把问题暂时搁置几小时、几天或几个星期，由于某种机遇突然使新思想、新心象浮现了出来，百思不得其解的问题往往一下子便找到解决办法。

意大利美学家克罗齐指出：人的知识有两种，一种是直觉的，一种是逻辑的，前者是“从想像得来的”，后者是“从理智得来的”。直觉是人脑对于对象中隐含的整体性、次序性、和谐性的某种迅速而直接的洞察和领悟，它可以引导我们绕过不可逾越的高山，曲径通幽，达到柳暗花明的境界。美国化学家普拉特和贝克等人也都讲述过类似的经历。例如，普拉特和贝克写道：“摆脱了有关这个问题的一切思绪，快步走到街上，突然，在街上的一个地方——我至今还能指出这个地方——一个想法仿佛从天而降，来到脑中，其清晰明确犹如有一个声音在大声喊叫。我决心放下工作，放下有关工作的一切思想。第二天，我在做一件性质完全不同的事情时，好像电光一闪，突然在头脑中出现了一个思想，这就是解决的办法，简单到使我奇怪怎么先前竟然没有想到。”

心理学家西尔维拉的实验也说明了这种效应。她给被试提出项链问题，其指导语如下：“你面前有4个小链子，每个链子有3个环。打开一个环要花2分钱，封合一个环要花3分钱。开始时所有的环都是封合的。你的任务是要把这12个环全部连接成一个大链子，但花钱不能超过15分钱。”读者可自行尝试解决这个问题。在实验中的3组被试都用半小时来解决问题，第一组半小时中有55%的人解决了问题；第二组在半小时解决问题中间插入半小时做其他事情，有64%的人解决了问题；第三组在半小时中间插入4个小时做其他事情，有85%的人解决了问题。

在这个实验中，主试要求被试大声说出解决问题的过程，结果发现第二、三组被试回头来解决项链问题时并不是接着已经完成的解法去做，而是像原先那样从头做起。因此，可以认为，酝酿效应打破了解决问题不恰当思路的定势，从而促进了新思路的产生。

四、表现形式

从酝酿效应的表现形式和思维的本质特征来看，直觉思维具有非逻辑性和自发性两个特征。

首先，它既不表现为演绎的推理形式，又不表现为归纳逻辑，也表现不出其他的规律性。

它不受逻辑规律的约束,往往超越逻辑程序而直接作出结论。它的非逻辑性特点常常表现为:

1.不可解释。当一个问题从百思不得其解的长期困扰,到突如其来的领悟理解,这一具体过程是意识不到和难以说明的,如高斯在证明一个算术定理时,折磨了他2年之久,后来一个突然的想法使获得成功。他回顾说:“像闪电一样,谜一下解开了,我也说不清楚是什么导线把我原先的知识和使我成功的东西联结了起来。”

2.逻辑程序的高度简缩。有两种情形,一种是原有逻辑程序的简化和压缩,另一种则是“违反”了那种逻辑程序。这就是说,直觉思维忽略了逻辑推理进程的细节过程,越过了许多中间环节,但把握住了个别的、最重要的环节,特别是最终的结论。

3.综合性。思维者不着眼于细节的逻辑分析,而是从整体上来把握对象。

其次,酝酿效应是一种突发性的创造活动,一般是在对问题冥思苦想之后,在出其不意的时间或状态下突然发生,因而表现为思维运动的突然飞跃,自发性是其又一基本特征,体现突发、突变和突破的特点。俄国化学家门捷列夫发现元素周期律的决定性观念,就是在他提着箱子准备上火车之际突然闪现的;德国著名数学家希尔伯特长期未解出的一个数学难题,据他说也是在一次看戏时突然领悟的。酝酿效应是一种有非逻辑性和自发突变性的创造活动,它往往是一种突破性的创造活动,它不受形式逻辑的约束,能打破常规思路,产生惊人的成果突破和方法突破。它提示:当我们对一个问题进行研究,在搜集了充分的资料并且经过深入探索仍然难以找到答案时,不应一条道跑到黑,而应把对该问题的思考从心中抛开,转而想别的事情,或可以去散步、读书等,等待有价值的想法、心象的自然酝酿成熟并产生出来。

之所以如此,是因为抛开对问题的思索后,也就摆脱了长期的精神紧张,但头脑中搜集到的资料是不会消极地储存在那里的,它在按照一种所不知道的、或很少意识到的方式进行着加工和重新组织,进而产生了新的想法。我们平时所说的“灵感迸发”或者“恍然大悟”,就是经过这样一个酝酿阶段之后,突然出现的智慧火花。

五、实际运用

当反复探索一个问题的解决而毫无结果时,把问题暂时搁置一段时间,几小时、几天或几个星期,然后再回过头来解决,反而可能很快找到解决办法。这种现象称为酝酿效应(incubationeffect)。在酝酿期间,个体虽在意识中终止了解决问题的思维过程,但其思维过程并没有完全终止,而仍然在潜意识中断断续续地进行着。通过酝酿,最近的记忆和已有的记忆被整合在一起,弱化了心理定势的效应,并容易激活比较遥远的思维线索,因而容易

重构出新的事物，产生对问题的新看法，使问题得以顺利解决。

有人用实验说明了这种效应。给被试提出经济项链问题：有四条小链子，每条链子有三个环，所有的环都是封合的。打开一个环要花 2 分钟，封合一个环要花 3 分钟。你的任务是要把这 12 个环全部连接成一个大链子，但花时间不能超过 15 分钟。（这个问题的解法是：把一条小链的三个环都打开，用这三个环把剩下的三个小链连接起来。）实验中的三组被试都用半小时来解决问题，第一组，半小时中有 55% 的人解决了问题；第二组，在半小时解决问题中间插入半小时做其他事情，结果有 64% 的人解决了问题；第三组，在半小时中间插入 4 个小时做其他事情，结果有 85% 的人解决了问题。这个实验的结果发现：第二、三组被试回头来解决项链问题时并不是接着已经完成的解法去做，而是像原先那样从头做起（Silveira, 1971）。这说明，酝酿效应打破了解决问题不恰当思路的定势，有利于促进了新思路的产生。

常见效应 23：重叠效应

记忆是相当微妙的东西。表面上看来类似的内容，实际上也许并不一样。而性质相同的内容集中在一起时，记忆很容易混合，因此就很难造成再生的现象。在心理学上，称此为重叠效应，重叠效应一出现，记忆也就失败了。

一、简介

在一前一后的记忆活动中、识记的东西是相类似的，对于保存来说是不利的。这是因为重复出现内容相同的东西时，相同性质的东西由于互相抑制，互相干涉而发生了遗忘的结果。柯勒把这种现象命名为“重叠效应”。也有人把它用解释遗忘的机制。

二、原理

重叠效应，它是人们在认识客观事物的过程中，或者在对信息加工处理的过程中，由表及里，由现象到本质，在反映客观事物的性质时，不自觉地将相似度较高的东西集中在一起产生的同化作用。

三、示例

大部份学生做笔记的进候，都是一个科目用一个笔记本。在老师上课的时候，这种方法还可以用，但在整理笔记内容而做复习的准备时，这未必是一种好办法。

为了防止这种重叠效应，可以使用一本笔记本记多种内容的办法。

比如说，笔记本的第一页到第十页，作为记英语单词用，第 11 页到第 20 页则月用来记数学笔记公式，第 21 到第 30 页，作为记历史的内容用。也就是说，把一本笔记本多元化，会增加记忆的效果。假若翻阅笔记本，每一页都是英语单词，音标，英文，句子。看了都会使人头痛。如果硬是记忆，也会因为重叠效应而使记忆被抑制，即使花了很多时间效果依然很小，这就是所谓的事半功倍。

一本笔记本多项内容，可以避免心理感受达到饱和的状态，可以使记忆鲜明而持久。

四、启示

可见，我们在学习汉字、外文单词以及其他材料时，一定要注意不要把相类似的东西集中在一起，这样容易产生重叠效应。如果要放在一起学习时，最起码有一些材料是很熟的，这样可能会产生同化作用，把生疏的材料同化于已熟记的材料之中。

五、相关资料

（一）叠加效应

当我们认为一件事对你有利，另一件事也对你有利，这时有可能原本本来第三件事对你不利的事，却因为由于第一、二件事对你有利而变的有利；同理，如果第一件事对你不利，第二件事也对你不利，这时原本对你有利的第三件事却因为第一、二件事对你的不利而变的不利了，这时我们就说，产生了叠加效应或者我们把它称之为扩大效应。

（二）累加效应

是指由乘数效应和加速效应交织产生的。市场是有累加效应之特征的，某一个经济指标在外界作用的影响下，积累到一定程度后都会集中爆发。医学上是指等位基因无显隐性关系，所有的表型值是在隐性纯合体表型值的基础上每增加一个大写基因即增加一个常数值（效应值）。

常见效应 24：暗示效应

暗示效应是指在不自觉的条件下，用含蓄、抽象诱导的间接方法对人们的心理和行为产生影响，从而诱导人们按照一定的方式去行动或接受一定的意见，使其思想、行为与暗示者期望的目标相符合。一般说来，儿童比成人更容易接受暗示。

一、简介

在家教中，家长就可以应用一个“抽象诱导语”的暗示策略使孩子产生暗示效应。

管理中常用的是语言暗示，如班主任在集体场合对好的行为进行表扬，就是对其他同学起到暗示作用。也可以使用手势、眼色、击桌、停顿、提高音量或放低音量等等。有经验的班主任还常常针对学生的某一缺点和错误，选择适当的电影、电视、文学作品等同学生边看边议论，或给学生讲一些有针对性的故事，都能产生较好的效果。

所谓的暗示是指：人或环境以非常自然的方式向个体发出信息，个体无意中接受了这种信息，从而做出相应的反应的一种心理现象。巴甫洛夫认为：暗示是人类最简化、最典型的条件反射。然而随着研究的深入，人们发现暗示就像一把“双刃剑”，它可以救治一个人，也可以毁掉一个人，关键在于接受心理暗示的个体自身如何运用并把握暗示的意义。

二、效应

一张从报纸或杂志上摘选的人物照片，复印成 30 份。准备两份指导语，其中 15 份的指导语把图片上的人物介绍成罪犯，另外 15 份的指导语把图片上的人物介绍成一位有名的教授。然后要做实验的同学根据图片和图片上人物的介绍进行描述。两组人因为受到不同的暗示，所以尽管他们看到的图片是同一个人物，但是他们对该人物的描述会截然不同。

（一）指导语

请大家根据照片，对照片上的人物进行一番描述。你可以用多个句子，也可以用一些词语来描述。你可以从他的外表，性格特征等多个方面入手。例如：他可怕的三角眼表明了他心中充满着不好的念头。请大家不要议论，单独完成。

照片人物背景的简单介绍：该图片上的人物是美国路易斯安娜州的吉尔伯特·高什神父，66 岁的神父因猥亵一名 12 岁女童案发，原告律师称，实际受害者的数目保守估计也可能有 30 名之多，该神父最终被判处 9—10 年有期徒刑。

（二）指导语

请大家根据照片；对照片上的人物进行一番描述。你可以用多个句子，也可以用一些词

语来描述。你可以从他的外表，性格特征等多个方面入手。例如：充满笑意的眼神表明了他
在克服科学研究道路上困难时的乐观精神。

照片人物背景的简单介绍：1941年7月1日出生于美国康涅狄格州纽黑文。1962年获
美国耶鲁大学学士学位，1969年获凯斯西保留地大学医学博士和哲学博士学位。1977年，
吉尔曼发现了G蛋白及其在细胞信号传导方面的作用，1981年成功提纯第一个G蛋白，在
1994年，破译了细胞传导密码，获得诺贝尔奖，获奖后创办“细胞信息传导同盟”，联合全
美生物化学科学家共同破解人体中所有G蛋白的奥秘。

三、启示

暗示效应是指在不对抗的条件下，用含蓄、抽象诱导的间接方法对人们的心理和行为产
生影响，从而诱导

人们按照一定的方式去行动或接受一定的意见，使其思想、行为与暗示者期望的目标相
符合。一般说来，儿童比成人更容易接受暗示。所谓的暗示是指：人或环境以非常自然的方
式向个体发出信息；个体无意中接受了这种信息，从而做出相应的反应的一种心理现象。巴
甫洛夫认为：暗示是人类最简化、最典型的条件反射。

一般来说儿童比成人更容易接受暗示，在家教中。家长可以应用一个“抽象诱导语”的暗
示策略使孩子产生暗示效应。

四、意义

我们的古人虽然没有读过心理学，也说不出“暗示效应”的专业术语，但他们却会运用暗
示效应。最典型的例子就是《三国演义》中的“望梅止渴”。曹操有次率兵远途跋涉，天气炎
热，官兵们又累又渴，偏偏又找不到水井和溪流。于是曹操大喊：“前面山上有一片梅林……”
因为梅子是酸的，所以一提到梅子，“酸”的心理暗示便发挥了作用，于是，人们的口腔便大
量分泌唾液，起到了暂时解渴的效果。你看，曹操不仅是一位政治家、军事家，而且还是一位
“心理学家”，他不自觉地运用了暗示效应。

赵本山，范伟的小品《卖拐》，也是暗示效应的幽默体现。买者说，自己虽然“脸有点
儿大”，但自己的腿没问题。卖者则说，“脸大，那是腿部末梢神经坏死，把脸憋大了”。买
者说，“自己的左腿没毛病，只是小时候右腿摔过”。卖者说，“那是转移了，你把左腿踩麻
后走一圈儿，肯定会有不适应感”。“末梢神经坏死”，以及“转移”等，都是医学的常用语，
有极强的暗示效应。结果，买者对自己的“左腿有

病”便深信不疑，于是，一场骗局便大功告成，《卖拐》也成了小品的经典之作。望梅

止渴，卖拐，分别出自小说和小品，很可能是作者的虚构，但它们却艺术地反映了生活真实。由此，我想到了一则发生在著名作家叶圣陶先生身上的暗示效应。叶圣陶有严重的失眠症，每天都由夫人给他三片安眠药服下，才能安然入睡，这已成了他的入眠习惯。可是，谁又能想得到，夫人提供的安眠药居然是三片维生素C呢！叶圣陶先生也始终被蒙在鼓里，倘若他知道服下的是维C而不是安眠药，那么，他肯定会辗转反侧而不能入眠（见《名人趣事》）。

笔者也是一个慢性失眠患者，每天靠药物入睡。前些天，从报纸上看了几则“改善睡眠”的药物广告后，失眠更严重了。每天入睡时，广告上的语句便浮现于眼前：“失眠会引起内分泌紊乱，血压升高，甚至引起精神分裂和心脑血管疾病……”愈想愈害怕，愈害怕愈睡不着，只好加倍服用安眠药。

无奈，到精神病院找到心理医生进行咨询。我说，我每天只能入睡四五个小时，医生回答说，够了，不少了。盖世英雄拿破仑，每天只睡四个小时，他领导了法国的资产阶级革命；发明大王爱迪生，每天只睡四至五个小时，他一生取得一千多项发明专利……我说，我中午躺在床上，就不合眼。医生回答说，欧洲和美国人中午从不睡午觉……最后医生又告诉我，人和人需要的睡眠时间是有所差异的，有的人只需要三四个小时，有的人则需要七八个小时，伟大的科学家爱因斯坦每天要睡十个小时……

心理医生的话，对我起到了极大的治疗作用，当天晚上的睡眠便有了好转。中午躺在床上看书，决心不睡午觉，想不到反而入睡了……

惊喜之余，我有两个发现：一、前些时为什么失眠加重？原因是“改善睡眠”广告中的“吓人”词句，起到了暗示效应，失眠要得“心血管病”啊，愈想愈睡不着；二、这些天睡眠为何有了改善？是心理医生的渊博知识，在我身上起了暗示效应，睡多睡少，因人而异，不能要求人人都睡八小时。精神放松了，于是，睡眠有了好转……

暗示效应，极为普遍，有积极的暗示效应，比如望梅止渴；也有消极的暗示效应，比如卖拐。当我们一旦陷进某种消极的暗示效应而不能自拔之时，最好的办法，就是去请教在某些方面有专业知识的人们，比如找心理医生等。

五、案例

市场上可以挑选的零食种类数不胜数，有些散装的虽然价格便宜，但质量、口味没有保证；还有一些进口品牌，虽然包装设计和口味上有独特之处，但由于价格昂贵，也并非普通消费者的购买首选。

“汉森”是某地名牌企业，主要生产“休闲类”食品，包括饼干、薯片、果冻、牛肉干等，

因为价格适中而深受当地消费者喜爱。在越来越激烈的市场竞争中，“汉森”的经营十分平稳，这与胡总兢兢业业、勇于接受新事物的工作态度、企业员工超强的凝聚力以及自由民主的企业文化是分不开的。例如，“汉森”早在几年前就开始利用互联网和邮寄目录等非传统方式对销售渠道进行改革。

然而这些天来，在企业论坛及例行会议上各部门之间的争吵让胡总深感头痛。

在线广告惹的祸，除了传统的销售渠道之外，“汉森”的产品可以在它的网站上直接订购。这种在线销售方式推出以后，很受年轻消费者喜爱。

春节过后，广告部经理 Tim 经过部门研究与讨论，决定在企业网站上以悬浮广告或弹出广告形式相继推出悠游网的特价机票、特价酒店和租车信息等系列促销广告。

悠游网是一家著名的在线旅游公司，其在元旦、春节期间举办的网友自助游线路设计大赛非常成功，网站的旅游产品（例如，酒店+门票+交通=旅行套餐）在广大驴友中颇受欢迎。

因为目标消费群具有一定的类似性，“汉森”于是与悠游网建立了合作伙伴关系，其中一项合作内容就是在网站上相互刊登在线广告，借以提高彼此产品与企业品牌的知名度，并增加在线销售的业绩。当然，Tim 觉得这只是一次尝试，如果像预期的那样取得不错的效果的话，那么以后还可以考虑引入其他合作伙伴。

然而出乎意料的是，广告推出一个多月，“汉森”内部员工却针对这一做法纷纷提出异议，反对之声十分强烈。客户服务部的声音最大，在企业主页的论坛里首先发帖，提议立即删除悠游网的广告。其中一网名“卡卡”的员工在回复中说：很多时候消费者把悠游网的悬浮广告或弹出广告当作垃圾广告直接关闭，它们不仅会影响消费者正常阅读网页内容的速度，让消费者产生厌烦情绪，而且会让消费者觉得“汉森”唯利是图，一定是拿了对方的广告费，才会播放这些与产品信息不相关的促销广告。

员工论坛的讨论引起了胡总的关注。这类广告究竟会不会对“汉森”的网站形象产生负面影响，还是如广告部经理所说能够为企业产品的销售带来积极影响？企业今后是否还需要引入这类合作伙伴？

为此，胡总特意让销售部提交了一份详细报告。近一个月的销售数据显示，广告推出以来，“汉森”某些原来销量一般的产品（例如特级牛奶夹心饼干，这种饼干的价格比普通饼干贵 1~2 倍）销售量确实有所提升。当然，谁也不能肯定这个结果是否与新推出的网站悬浮广告有关系，毕竟广告内容与“汉森”所销售的产品是不同类别的。这种影响究竟存在与否，如果存在的话，为什么会有这种影响，有些让人无法解释。

胡总手里拿着这份报告，一时间也拿不定主意。

重新设计产品目录，胡总面临的难题远不止在线广告一个，市场部的新提案也让他举棋不定。

一年之计在于春，春节过后“汉森”的许多宣传资料都等着改版。在印制“汉森”最新的产品目录时，市场部打算改变一下旧的排版设计。一直以来，“汉森”都在定期（每个季度）向固定的大型社区邮寄或派发产品目录，目录中包括新产品介绍以及一些促销信息。

在设计最新一期的目录时，市场部经理 Andy 提出，希望对以往的版面设计做些改变，例如，将最高档的产品放在目录前面，而不是像从前那样将最受消费者欢迎的几个产品（中档食品）放在前面。之所以这么做，一方面，高档食品往往是当季推出的新品，既可以吸引消费者关注，还可以塑造“勇于创新”的企业形象；另一方面，高档食品的高价位会在无意中变成消费者的参考价格，当他们翻阅完这些信息后，对后面中档食品的价格敏感度会在无形中有所降低。

消费者在一个购物环境中，如果之前看到的价格都是很高的，那么在消费者的潜意识里会认为，在这个购物环境里都是高价商品，之后碰到的商品价格也会很高；这样可以提高他们心目中打算购买的产品的参考价格。于是，较高的参考价格或者价格预期，就会增加消费者之后的购买可能性。

例如，你打算去百货商场购买手提袋。一进到店里，你注意到正对着大门的柜台正在销售欧米茄手表，橱窗里摆放着醒目的广告，上面 19999 元的标价令人咋舌。虽然你并不打算买这款天价手表，但它昂贵的价格会不会对你购买手提袋的心理价位产生影响呢？

设想另一种情况，一进到店里，你便看到大厅里摆放着一排桌子，上面零乱地堆放着一些衣物，醒目的广告上写着“夏装换季，低至 29 元”。当然你对这些过季的衣服兴趣不大，但它低廉的价格会不会对你购买手提袋的心理价位产生一定的影响呢？

在第一种情况下，消费者也许会接受价格 599 元的手提袋；而在第二种情况下，消费者对价格 299 元的手提袋都会觉得太贵。看似无用的价格信息对消费者的决策过程产生了影响。

同样，可以想象这样一个情景：消费者进入快餐店之前，无意间看到一块奔驰车的户外广告牌，标明 C 型车将以低于 320000 元的价格出售；当消费者进入快餐店之后，他可能会觉得标价 39.9 元的套餐特别便宜。

尽管 Andy 给出了充分的理由，但方案提出后，还是遭到销售部经理 Lucy 强烈反对。作为销售主管，Lucy 最关注的是产品的销售业绩。Lucy 觉得产品目录的吸引力往往取决于封面和最前面几页介绍的商品，如果突然换成了一些很贵的商品，会吓跑很多老客户，而且

教师培训哪家强？金标尺更在行！

可能影响原有的产品定位，目录销售的业绩就很难完成。要知道“汉森”80%的销售收入来自于这些目标消费者，而他们主要购买的是中档食品。Lucy 指出市场部“只关注宣传资料的设计，以及资料本身对消费者的吸引力”的做法是非常错误的。

Andy 丝毫没有退让的意思。Andy 说，美国一家经典名车拍卖机构提供的数据证明了非购商品的价格在拍卖过程中的影响力。这家经典名车拍卖机构每年举办的多场拍卖会能吸引大约 12.5 万名发烧友，所有在场的人都能获得所拍卖汽车的历史价格和起拍价的详细资料。这家经典名车拍卖机构从 1995 年到 2000 年拍卖的 1477 辆汽车的记录发人深思。结果显示：连续拍卖的两辆汽车之间的价格差异，有规律地影响着第二辆汽车的最高竞价。如果第一辆汽车的最高竞价比第二辆汽车的起拍价高 100%~200%，那么第二辆汽车的最高竞价比起拍价平均高出 39%，而且价格差得越大，效应越显著。

Lucy 听后马上指出，这个实例的场景是在美国，要是在中国情况会怎样，没人知道。而且是汽车拍卖的价格影响，在食品销售领域情况会怎样，同样没人知道。

艰难的决策，面对这些问题，大家都站在各自的立场上持有不同的看法。如何决策才能使各部门不产生矛盾，而且在新的一年里让企业的在线销售和目录销售都取得更好的业绩，胡总觉得很伤脑筋。

在回家的路上，他还在不停地思考着如何解决这些问题。

胡总推开家门，抬头看见客厅的挂钟正好指向 11 点。然而，这么晚了，书房的灯还亮着，一定是儿子小童在学习，他打开书房的门，走了进去。小童正准备在网上购买一本数学参考书。看得出来，他在进行比较。小童打开的网页很漂亮，上面浮动着一一些广告，有卖户外用品的，有卖进口巧克力的，林林总总，但都与书没什么关系。教学参考书的一栏位于页面最底部，小童找到他想要的那本书，300 页的书居然定价 68 元，会员价八五折后也要近 60 元，如今的书真是贵！胡总心里感叹到。没想到小童很快下了订单。

胡总叮嘱小童要早些休息，关上书房的门。可是，儿子在网上购书的一幕，让他觉得与自己的企业当前遇到的“在线销售与目录销售”问题在本质上非常相似。他决定，明天召开一次所有部门领导会议，让大家坐在一起，面对面商量一下解决方案。

六、偶遇价格效应

（一）实验内容

Tversky 和 Kahneman 在 1974 年进行了一项研究。Tversky 和 Kahneman 让被试者旋转一个上面排列着 1 到 100 数字的转盘，然后问被试者，非洲国家在联合国所占的比例与转盘

所指的数字哪个更大？结果发现，在转盘所指的数字与他们的回答之间有着明显的关系，尽管每个被试者都知道这完全是随机转出来的数字，与需要回答的问题没有直接关系。为什么会出现这种现象呢？在做出解释之前，让我们再来看看另一个实验。

2004 年，Joseph 和 Peter 做了这样一个实验，在美国西海岸一座城市的闹市放置了一个广告牌，上面标明某流行 CD 将以特价售卖，借此吸引有兴趣的游客前来购买。与此同时，相邻铺位的商贩（另一实验者）打出卖运动衣的广告，运动衣很普通（没有品牌标志），而运动衣的价格每隔半小时变换一次，分别为 80 美元、10 美元，测试时间持续大约 8 个小时。

询问前来购买 CD 的游客，他们愿意支付的价格分别为：

如何解释这个结果，事实上，不相关的价格信息会对购物者产生一定的影响。这些价格信息会不经意地改变消费者对他们想要购买的商品的意愿支付价格。虽然消费者在看到这种价格时，并不会会有意识地对此进行判断。因此，这种不期而遇，无论是偶然的，还是商家刻意安排的，都会强化或弱化顾客购买目标商品的意愿。

人们经常是用以前看到的锚定价格来形成他们的判断，而这些以前的锚定价格与他们的决定是不相关的，他们从看到锚定价格之时起才开始调整他们的想法并最后作出决定。人们会对之前看到的许多商品的价格保留一个短暂的印象记忆，并且会将它们与自己打算购买的商品的价格作出一个比较性的判断。正是这些印象记忆影响了后来的购买判断。这就是“偶遇价格效应”，即不在顾客购物计划之列的其他商品价格（偶遇价格）会影响人们的支付意愿。

（二）偶遇价格效应何时会出现

既然其他商品的价格会对消费者的支付意愿产生影响，那么这种影响力在不同的情境中会不会有所不同？2004 年，Joseph 和 Peter 做了另一个实验研究，结果表明：

1. 尽管那些相似商品的价格（偶遇的产品和真正要购买的产品）会放大偶遇价格效应，但是那些不相关商品的价格同样存在偶遇价格效应。产品越相似，偶遇价格的影响作用越明显。例如，当消费者打算购买网球拍时，商场里其他商品（其他品牌的网球、运动鞋、化妆品）的价格都会影响他们的支付意愿，而且产品的类别越接近，这种影响力越大。也就是说，其他品牌网球拍、运动鞋价格和化妆品价格对消费者支付意愿的影响力依次减弱。

2. 在作出购买决策期间，消费者无论是主动还是被动接触到这些偶遇价格信息，偶遇价格的影响都将存在。因此，商家可以根据需要人为地设计一些偶遇价格情境。

3. 偶遇价格的出现顺序可能是“高低低、低低高、低高低”。当消费者在很短时间之前看到了第二组价格（低低高，如 23 元、23 元、987 元），即最后看到的价格是最高的，“偶遇教师培训哪家强？金标尺更在行！

价格效应”最为强烈。也就是说，消费者最后接触到的偶遇价格对消费者的支付意愿影响最大。

（三）营销启示

商家应当如何有效地利用偶遇价格的暗示效应呢？结合以上分析，我们可以得出一些营销启示，从中很容易为胡总作出正确决策找到方向。

例如，由于消费者最后接触到的偶遇价格对他们的支付意愿影响最大，零售商可以在设计商品目录时，把相对昂贵的商品列在前面几页，而在随后的目录页中放置价格相对较低又正是他们想买的商品，借此激发他们购买。

另外，也可以在企业网站上以悬浮广告形式引入相关产品或其他类别产品的广告信息。例如，当消费者打开浏览器登录卓越网购买图书时，一个标明“399 元起”的宣传携程网特价旅行套餐（含机票+酒店）的广告弹出，这个价格对于一次旅行来说并不是很高，但对于图书来说却是相当昂贵。虽然是不同类别的产品，但偶遇价格的暗示效应依然存在，那些注意到这则广告的对图书的价格敏感度会在不经意间有所降低，使得他们可能会购买更贵一些的书籍，或者接受比他们的预期贵一些的图书价格。

此外，一些零售商经常在收银机周围摆满了引发顾客购物冲动的价格便宜的小商品，其实不妨尝试着摆放一些不是很引人注目的高价商品，以便让消费者为买到价格适中的商品而感到欣慰（哪怕这些商品的实际价格也许比在别处贵）。

运用偶遇价格的暗示效应有时甚至可以让消费者觉得多花钱是理所应当的。想象一下：在百货商场里，如果最昂贵的商品摆放在货架的最前面，例如一套名牌西服标价 7588 元，顾客还会觉得标价 1299 元的领带“太黑、太暴利”吗？

七、应用

（一）艺术教育

艺术作品比应用文更具魅力，在于其主题和情感的委婉含蓄；“回眸一笑百媚生”，正因为“回眸一笑”的心理暗示作用。在教育活动中，含蓄的肯定总是比直接表扬更让人反复记起并回味；委婉的批评比严厉的指责则更容易让人接受。优秀的老师不论在课内还是课外，总会有意无意的使用某些有特定意味的手势、表情、眼神等辅助手段交流信息，暗示对学生的信任、提示与鼓励。

（二）医学

面对快速的人口老龄化，面对日益增多的心脑血管病、糖尿病、肿瘤，面对提前衰老、

提前死亡的“文明病”浪潮，很多人困惑不解而又无能为力。尽管科学已证明，“文明病”的真正根源恰恰是不文明的生活方式。

由于医疗资源有限，当前看病还存在诸多不便，排队、挂号、化验、取药，至少半天，药费又贵，因而希望少花钱、更方便地获得健康，选择非药物治疗法自然成了人们的追求。

医学上暗示和自我暗示都属于正常的生理现象，许多人容易无条件、非理性地接受。比如，让某人手拿一支铅笔，在暗示环境中告诉他拿的是一支烧红的铁棒，他的手指皮肤很快就会充血、发红，甚至起水泡。

医生的语言和仪表也是一剂安慰剂，如果仪表端庄，态度诚恳，语言亲切，病人就会产生依赖感，同样的药物就会效果倍增。有人觉得一练功病就见好，这在很大程度上是暗示、自我暗示和群体暗示的“安慰剂效应”，也有的是疾病的自然转归。

所以，病情“见好”、“不见好”与练功“心诚”、“心不诚”丝毫没有关系，把科学和迷信邪说联系起来，是极其荒谬的。还是要相信科学。

（三）心理调节

1.如何利用暗示效应进行心理调节

生活在社会中的每一个人，其实经常使用着暗示，或暗示别人，或接受别人的暗示，或进行自我暗示。积极的心态，如热情、激励、赞许或对他人的支持等等，使他人不仅得到积极暗示，而且得到温暖，得到战胜困难的力量。反之，消极的心态，如冷淡、泄气、退缩、萎靡不振等等，则会使人受到消极暗示的影响，使人承受的不仅仅是暗示带来的痛苦与压力，而且还会波及到人的身体健康。

因此，在日常生活中，一定要认真对待各种语言暗示、行为暗示、信誉暗示、情境暗示、表情与动作暗示等。当我们感觉到来自他人的暗示，甚至已经因此而导致自己身心发生改变时，一定要注意分析暗示的来源、原因以及对自己的作用，尽量做到接纳积极暗示，摒弃消极暗示。

当我们在与他人交往时，如果发现他人有可能受到自己的暗示时，也要注意暗示的方式和度，尽量使他人接受积极的、适度的暗示，防止因为暗示而导致他人心理甚至行为方面出现不必要的问题。

2.催眠原理

提到催眠术，人们通常以为这是心理学家的实验或者某些专业人士的表演，认为它跟自己毫无关系。事实上我们经常生活在近似催眠的心理状态中。

在心理诊所里，催眠医疗师拿起一颗水晶球来吸引被催眠者的注意力，并慢慢地说：“你教师培训哪家强？金标尺更在行！”

开始睡吧！”经过反复暗示，被催眠者闭上眼睛，逐渐进入昏睡状态。其实，昏睡与真正的睡眠不同。昏睡者仍然保持一点清醒，来接受催眠者的暗示。

心理医生发现，人们时常会有精神恍惚、注意力减退的时候，这就是一种被催眠的状态。心理医生的分析指出，在下列各种情况下，健康者的被催眠状态较容易发生：疲倦或者意志薄弱的时候；沉浸于个体或信仰的崇拜，放松了对客观的评判；处于完全信任对方的前提下；在紧急状态下，没有意识和思考的余地。这意味着，在我们的日常生活里，上述的精神状态或多或少都会反复出现。

值得一提的是美国心理专家对 NBA 篮球队的比赛进行考察后发现，比赛中投手能否投出好球决定于投出的顷刻之间，只要他想投出好球，并给出相应的情绪操作，结果就容易如愿以偿。相反，情绪不好时的投手表现都容易投出坏球。在投出好球之前，投手一定要充满信心，这种情况就属于一种自我催眠。而毫无自信心的投球也属于自我催眠。在篮球投出之前，一切好坏结果都会受到自我暗示的作用。

所以，我们人类行动中有不少自我暗示。生活中，一个人受到当时身体与心理状况的影响，思前顾后，结果就会产生不良的自我暗示。比如，一位胆怯者必须要在大庭广众前讲演，他就会被当时周围强烈的刺激所震慑，就如同置身于被催眠时的状态，他会失去行动的自由。这是一种自认不行的暗示在内心作祟的缘故。

如果其本人能意识自我暗示这个事实，就具备纠正的机会，只可惜很多人意识不到。人类也可以划分为两种类型：一种是广博情趣的行动者，另一种是迟迟不采取行动的慎重者。后者大多数有不良的自我暗示，他对一切感到悲观，对很多事情觉得绝望。他们在无意识中有否定自我的暗示，以至只要遇到困难，就会自我暗示表示放弃。

而一位情趣型的行动者，他会对各种事情都想做做看，事先没有不良的自我暗示。在其操作过程中即使会遇到困难，他也会继续尝试，改变僵局。在百折不挠之余，显示出自己的创意，从而使许多困难迎刃而解。

难怪一位日本心理医生这样回答情绪消极者：“你应该时时刻刻认真做自己的事情，不要以为现实中只有困难。只要以轻松的气势向前迈进，则会完成得很顺利。无论任何工作，很难令人一目了然的。然而，只要你用尽心机，面对现实，你以为很难的问题也会消失，自己的能力也由此得到很大提高。总之，一切事情的难易，只有实际去做才能明确，而不是由一开始的预测来决定的。”相信这位心理医生的话对我们所有的人都有启发。

3.包装策略

包装是与消费者接触最广泛、最频繁的视觉形象。商品包装设计在诱导消费、提高商品

教师培训哪家强？金标尺更在行！

竞争力、建立品牌方面起着重要作用。

购买心理一般依次经历认知过程、情感过程和决策过程三个阶段。在质量、价格大致相同的情况下，独特的包装可以在 0.25 秒左右（购物者观察每一种商品的时间）一瞥决定消费者是否会从无意注意转向有意注意，吸引消费者的视线和兴趣，进入消费者的选择范围。

人们消费心理的差异性，决定了商品包装必须能吸引特定的消费群体产生预期的购买行为。因此，在对商品包装进行设计时，必须针对不同的消费者群体进行设计。包装设计只有把握消费者的心理，迎合消费者的喜好，满足消费者的需求，激发和引导消费者的情感，才能够在激烈的竞争中脱颖而出。

常见效应 25：蝴蝶效应

蝴蝶效应（The Butterfly Effect）是指在一个动力系统中，初始条件下微小的变化能带动整个系统的长期的巨大的连锁反应。它是一种混沌现象，说明了任何事物发展均存在定数与变数，事物在发展过程中其发展轨迹有规律可循，同时也存在不可测的“变数”，往往还会适得其反，一个微小的变化能影响事物的发展，证实了事物的发展具有复杂性。

美国气象学家爱德华·洛伦兹（Edward N.Lorenz）于 1963 年，在一篇提交纽约科学院的论文中分析了这个效应。

一、理论由来

美国气象学家爱德华·洛伦兹（Edward N.Lorenz）1963 年在一篇提交纽约科学院的论文中分析了这个效应。“一个气象学家提及，如果这个理论被证明正确，一只海鸥扇动翅膀足以永远改变天气变化。”在以后的演讲和论文中他用了更加有诗意的蝴蝶。对于这个效应最常见的阐述是：“一只南美洲亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可以在两周以后引起美国得克萨斯州的一场龙卷风。”其原因就是蝴蝶扇动翅膀的运动，导致其身边的空气系统发生变化，并产生微弱的气流，而微弱的气流的产生又会引起四周空气或其他系统产生相应的变化，由此引起一个连锁反应，最终导致其他系统的极大变化。他称之为混沌学。当然，“蝴蝶效应”主要还是关于混沌学的一个比喻。也是蝴蝶效应的真实反应。不起眼的一个小动作却能引起一连串的巨大反应。

这句话的来源，是这位气象学家制作了一个电脑程序，这个可以模拟气候的变化，并用

教师培训哪家强？金标尺更在行！

图像来表示。最后他发现，图像是混沌的，而且十分像一只张开双翅的蝴蝶，因而他形象地将这一图形以“蝴蝶扇动翅膀”的方式进行阐释，于是便有了上述的说法。

罗伦兹发现，由于误差会以指数形式增长，在这种情况下，一个微小的误差随着不断推移造成了巨大的后果。后来，罗伦兹在一次演讲中提出了这一问题。他认为，在大气运动过程中，即使各种误差和不确定性很小，也有可能在这个过程中将结果积累起来，经过逐级放大，形成巨大的大气运动。所以，长期的准确预测天气是不可能的。

于是，罗伦兹认定，他发现了新的现象：事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性。他于是认定这为：“对初始值的极端不稳定性”，即：“混沌”，又称“蝴蝶效应”。

二、理论研究

某地上空一只小小的蝴蝶扇动翅膀而扰动了空气，长时间后可能导致遥远的彼地发生一场暴风雨，以此比喻长时期大范围天气预报往往因一点点微小的因素造成难以预测的严重后果。微小的偏差是难以避免的，从而使长期天气预报具有不可预测性或不准确性。长时期大范围天气预报是对于地球大气这个复杂系统进行观测计算与分析判断，它受到地球大气温度、湿度、压力诸多随时随地变化的因素的影响与制约，可想其综合效果的预测是难以精确无误的、蝴蝶效应是在所难免的。我们人类研究的对象还涉及到其他复杂系统（包括“自然体系”与“社会体系”），其内部也是诸多因素交相制约错综复杂，其“相应的蝴蝶效应”也是在所难免的。“今天的蝴蝶效应”或者“广义的蝴蝶效应”已不限于当初爱德华·诺顿·罗伦兹的蝴蝶效应仅对天气预报而言，而是一切复杂系统对初值极为敏感性的代名词或同义语，其含义是：对于一切复杂系统，在一定的“阈值条件”下，其长时期大范围的未来行为，对初始条件数值的微小变动或偏差极为敏感，即初值稍有变动或偏差，将导致未来前景的巨大差异，这往往是难以预测的或者说带有一定的随机。

蝴蝶效应是说，初始条件十分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。有些小事可以忽略，有些小事如经系统放大，则对一个组织、一个国家来说是很重要的，就不能忽略。

“蝴蝶效应”的初始就是混沌的，在不准确或者说不精确中产生的，所以什么样的可能都会发生。

蝴蝶效应是混沌学理论中的一个概念。它是指对初始条件敏感性的一种依赖现象：输入端微小的差别会迅速放大到输出端，蝴蝶效应在经济生活中比比皆是。

科学家给混沌下的定义是：混沌是指发生在确定性系统中的貌似随机的不规则运动，一

一个确定性理论描述的系统，其行为却表现为不确定性—不可重复、不可预测，这就是混沌现象。进一步研究表明，混沌是非线性动力系统的固有特性，是非线性系统普遍存在的现象。牛顿确定性理论能够完美处理的多为线性系统，而线性系统大多是由非线性系统简化来的。因此，在现实生活和实际工程技术问题中，混沌是无处不在的。从洛伦茨第一次发现混沌现象至今，关于混沌的研究一直是科学家、社会学家、人文学家所关注的。研究混沌，其实就是发现无序中的有序，但今天的世界仍存在着太多的无法预测，混沌，这个话题也必将成为全人类性的问题。在此，由于知识有限，我们只是做了极其肤浅的介绍和引入，希望更多人能走进混沌之门，以更深邃的眼光来审视这个世界。今后或许能致力于此方面的研究。

三、实际应用

（一）社会方面

蝴蝶效应通常用于天气、股票市场等在一定时段难以预测的比较复杂的系统中。如果这个差异越来越大，那这个差距就会形成很大的破坏力。这就是为什么天气或者是股票市场会有崩盘和不可预测的自然灾害。

蝴蝶效应在社会学界用来说明：一个微小的机制，如果不加以及时地引导、调节，可能会给社会带来非常大的危害，戏称为“龙卷风”或“风暴”；一个微小的机制，只要正确指引，经过一段时间的努力，将有可能产生轰动效应，或称为“革命”。

蝴蝶效应在心理学方面的应用：蝴蝶效应指一件表面上看来毫无关系、非常微小的事情，可能带来巨大的改变。此效应说明，事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件的极小偏差，将会引起结果的极大差异。当一个人小时候受到微小的心理刺激，长大后这个刺激会被放大，电影《蝴蝶效应》中作了精彩诠释。

（二）经济方面

2003年，美国发现一宗疑似疯牛病案例，马上就给刚刚复苏的美国经济带来一场破坏性很强的飓风。扇动“蝴蝶翅膀”的，是那头倒霉的“疯牛”，受到冲击的，首先是总产值高达1750亿美元的美国牛肉产业和140万个工作岗位；而作为养牛业主要饲料来源的美国玉米和大豆业，也受到波及，其期货价格呈现下降趋势。但最终推波助澜，将“疯牛病飓风”损失发挥到最大的，还是美国消费者对牛肉产品出现的信心下降。在全球化的今天，这种恐慌情绪不仅造成了美国国内餐饮企业的萧条，甚至扩散到了全球，至少11个国家宣布紧急禁止美国牛肉进口，连远在大洋彼岸中国广东等地的居民都对西式餐饮敬而远之。这让人联想到时下的禽流感，最初在个别国家发现的禽流感，很快波及全球，就算在没有发现禽流感的地

区或国家，人们也会谈“鸡”色变。

1998年亚洲发生的金融危机和美国曾经发生的股市风暴实际上就是经济运作中的“蝴蝶效应”；1998年太平洋上出现的“厄尔尼诺”现象就是大气运动引的“蝴蝶效应”。“蝴蝶效应”是混沌运动的表现形式。当我们进而考察生命现象时，既非完全周期，又非纯粹随机，它们既有“锁频”到自然界周期过程（季节、昼夜等）的一面，又保持着内在的“自治”性质。蝴蝶效应也是混沌学理论中的一个概念。它是指对初始条件敏感性的一种依赖现象：输入端微小的差别会迅速放大到输出端压倒一切的差别，好像一只蝴蝶今天在北京扇动翅膀，可能在大气中引发一系列事件，从而导致某个月纽约一场暴风雨的发生。

1.一滴很小的水滴，如果在雪坡上向下滚动，慢慢形成雪球，最后雪球越滚越大。

2.洛仑兹将仅仅相差0.0001的两个初始条件输入一个数学方程，计算得出的两条曲线不久就分道扬镳，相差很远。

（三）语言方面

蝴蝶效应作为混沌理论（简称“混沌论”）中的一个重要概念，它语言研究领域有着广泛的应用。学术界用蝴蝶效应来解释和研究混沌语言现象，例如《人民日报》于2010年11月10日在头版头条刊发了题为《江苏给力“文化强省”》的文章，由于其权威性和号召力，一直仅限于网络使用的“给力”一词一夜之间红遍中国，扩散到全民词汇系统中，并被收录进第六版《现代汉语词典》。

上世纪80年代，学术界开始采用混沌论及其蝴蝶效应来研究语言问题。1991年在美国伯克利举行的“语言研究的新方法与新视野”研讨会上，中国数学家、语言学家周海中教授曾建议创立“语言混沌论”。他指出，语言混沌论主要从混沌论的角度审视语言及其相关现象，运用混沌论的方法解决语言及其相关现象的非线性问题；为了促进混沌语言研究的发展，有必要建立一种新型的语言研究范式。就目前情况来看，这种语言研究新范式正在兴起。

常见效应 26：海潮效应

海潮效应，是海水因天体的引力而涌起海潮，引力大则出现大潮，引力小则出现小潮，引力过弱则无潮的现象。人才与社会时代的关系也是这样。社会需要人才，时代呼唤人才，人才便应运而生。依据这一效应，作为国家，要加大对人才的宣传力度，形成尊重知识、尊重人才的良好风气。对于一个单位来说，重要的是要通过调节对人才的待遇，以达到人才的合理配置，从而加大大单位对人才的吸引力。很多知名企业都提出这样的人力资源管理理念：教师培训哪家强？金标尺更在行！

以待遇吸引人，以感情凝聚人，以事业激励人。

一、海潮效应

公元前 314 年，燕国发生了内乱，临近的齐国乘机出兵，侵占了燕国的部分领土。燕昭王当了国君以后，他消除了内乱，决心招纳天下有才能的人，振兴燕国，夺回失去的土地。虽然燕昭王有这样的号召，但并没有多少人投奔他。于是，燕昭王就去向一个叫郭隗的人请教，怎样才能得到贤良的人。郭隗给燕昭王讲了一个故事说：从前有一位国君，愿意用千金买一匹千里马。可是 3 年过去了，千里马也没有买到。这位国君手下有一位不出名的人，自告奋勇请求去买千里马，国君同意了。这个人用了 3 个月的时间，打听到某处人家有一匹良马。可是，等他赶到这一家时，马已经死了。于是，他就用 500 金买了马的骨头，回去献给国君。国君看了用很贵的价钱买的马骨头，很不高兴。买马骨的人却说，我这样做，是为了让天下人都知道，大王您是真心实意地想出高价钱买马，并不是欺骗别人。果然，不到一年时间，就有人送来了 3 匹千里马。

郭隗讲完上面的故事，又对燕昭王说：“大王要是真心想得人才，也要像买千里马的国君那样，让天下人知道你是真心求贤。你可以先从我开始，人们看到像我这样的人都能得到重用，比我更有才能的人就会来投奔你。”燕昭王认为有理，就拜郭隗为师，还给他优厚的俸禄。并让他修筑了“黄金台”，作为招纳天下贤士人才的地方。消息传出去不久，乐毅、邹衍和剧辛等一大批贤士纷纷从各自的国家来到燕国。经过 20 多年的努力，燕国终于强盛起来，终于打败了齐国，夺回了被占领的土地。

用买马骨的方法来买得千里马，用修筑黄金台的方法来吸引天下的人才，所运用的都是用人中的一种海潮效应。人才乃强国之本。求贤纳士，选人用才，贵在诚心实意。燕昭王采纳郭隗建议，不以“才”小而不敬，敢向天下人昭示自己尊重人才、招募人才的诚心，所以四方贤士纷至沓来，燕国由此日渐强盛，给后人留下了深刻的启示。

二、启示

作为一个组织，必须通过调节对人才的待遇，以达到人才的合理配置，从而加大本单位对人才的吸引力，同时加大对人才的宣传力度，形成尊重知识、尊重人才的组织文化，吸引外来人才加入。很多知名企业都提出这样的人力资源管理理念：以待遇吸引人，以感情凝聚人，以事业激励人。

（一）完善人才激励机制

在人力资源管理中，如何设计激励模式是重大的课题。随着信息流动量加大和逐步建立

社会化的健全的人才市场,人才流动靠行政手段是行不通的,而且资方往往会陷入法律纠纷。因此,必须要建立靠薪酬来配置企业人力资源的激励机制,特别是要考虑对人才的激励力度,形成“海潮效应”。激励机制运用的好坏在一定程度上是决定企业兴衰的一个重要因素。

（二）物质激励为主要模式

由于物质需要是人类的第一需要,也是基本需求,所以物质激励是激励的主要模式,在我国,由于职工收入较低,所以更是我国企业内部使用得非常普遍的一种激励模式。物质激励主要是改善薪酬福利分配制度使其具有激励功能。

一是用拉开档次的方法,这一点在集团公司的工资改革中已经体现了出来。

二是对合理化建议和技术革新者提供报酬,使这一部分的收入占员工收入的相当比例。

三是完善多种分配机制。对不同类型人员,不同工作性质的单位或部门应该制定不同的薪酬方案,使之能发挥激励作用。比如机关与基层单位的管理和技术人员,供应、销售与其他部门的人员,高级与一般管理和技术人员,技术工人与普通工人,等等,他们的薪酬方案应该有所不同,我们可以结合绩效考核情况,完善薪酬分配方案,使之适应不同类型人员的需求,发挥薪酬激励作用。

四是管理阶层应把握住企业创新的原动力,采取国际上通行的技术入股、利润提成等措施,通过公平的分配体制,实现个人利益与企业利益的高度一致,使员工感觉到:有创造力就有回报。只有分配关系理顺了,员工才会把精力集中在工作上,发挥创造性和主动性,真正实现个人与企业的共同发展。

（三）重视非物质激励

非物质激励包括职位的迁升、权利的扩大、地位的提高,这些使他们在精神上产生满足感,同时也包括如进修、学习等提高其自身素质和生存能力的培训。每个人都有对职位、权利、地位等的追求,这是因为人具有的社会属性所决定的。所以当一个人的工作业绩很好,虽然得到了物质激励,仍然有这种对职位迁升、权利扩大、地位提高的需求,如果这种需求长期不能得到满足,必然会严重挫伤其工作的积极性。所以必须对员工的这种需求有所考虑,并通过适时的激励,提高其工作绩效。

