

《心智重构》5：再论影响力

斯科特·亚当斯是个影响力大师。我们专栏讲过他的《以大制胜》一书，其中就有一系列的影响力技术，特别是帮助特朗普竞选总统成功的一些「武器级」的说服力技巧。亚当斯的这本《心智重构》整个写的都不是很系统，但是对影响力说的反而比较系统，这一讲咱们总结其中的方法。

首先我们要有一个认识，真正的影响力，不是你在抖音有多少个粉丝，而是你能不能对他人的行为施加你想要的改变。从这个意义上讲，影响力是一种权力。或者用温和一点的语言说，影响力就是领导力。

让他人按照你的意志去做事，是很不容易的。即使你完全拥有一家公司，员工也不一定听你的。老张仗着自己资格老技术好，大会小会总爱跟你对着干，你能说解雇就解雇他吗？解雇有成本。有各种法规保护不说，老张在公司还真有不可替代性，你捏着鼻子只能用他。任何一个当过老板的人都知道，权力并不能为所欲为。

所以即使是像萨达姆那样的独裁者，要想对手下如臂使指，也得有点人格魅力才行 [1]。

影响力是威逼利诱高压手段之外的软性权力，是让人心甘情愿照你说的办的能力。

亚当斯提出一个重构：

与其说职位高的人有权力，不如说提出想法并且得到执行的人有权力。

比如美国本来禁止跨州的远程医疗咨询服务，新冠疫情期间，亚当斯公开呼吁，说这种服务应该合法化。他的倡议立即得到了舆论支持，结果几天后特朗普总统就发布行政命令把这个事儿办成了。那么亚当斯说，在这件事上，似乎拥有权力的不是特朗普，而是他亚当斯。

哪怕你职位不高，只要你提出一个设想，公司真照办了，你就展现了权力。不知道有多少职位高的人都羡慕你得的这一分。这种事儿多来几次就会全公司默认你说了算。

亚当斯甚至提出：

权力 = 说服技巧 × 观众规模

所以光是粉丝多没关系，能说服粉丝的网红才是朝廷心腹大患啊。先声明一下，我们专栏从不寻求说服读者，我只是谦卑地讲解几个知识点。这一讲的作用是提高*你*的影响力，而且还能让你变得不容易被人说服。

※

我们还是从对人的基本理解说起。影响力绝不能只靠晓之以理，因为人在很多时候 —— 比如以下这三个方面 —— 是不可理喻的。

一个是动机。比尔·盖茨从微软退休以后专门搞公益，投资了很多创新型的慈善项目。有些人，包括亚当斯和我在内，认为盖茨这么做体现了企业家精神，是在往好的方向改变世界。但也有些人认为盖茨这个人很自私，他搞这些无非是想壮大自家的慈善基金。还有人说盖茨有邪恶的目的.....谁说的对呢？

根本不存在科学方法能证明人做事的真实动机。很多人以为自己擅长揣摩别人的动机，他们错了。现实是人们往往自己都不知道自己的动机究竟是什么 [2]。

一个是行为模式。人做事常常并没有明确的逻辑。比如一个人每次跟你约见面都迟到，那你说这是不是说明他根本不重视你呢？

可能只不过因为他有 ADHD。他很容易被当下的一个什么东西所吸引，而忘记了时间感。现实是每个人都有一些不正常的地方。而最不可理喻的则是观点。

明明面对同样的事实，不同的人会有不同的、甚至是尖锐对立的观点。如果人是理性的，你必须充分了解辩论双方的论据和论点，才配得上拥有自己的观点，对吧？但现实中几乎没人在乎对方是怎么推导的。

亚当斯的重构是，与其说大家面对同样的事实，不如说我们是在同一块屏幕上看了两部不同的电影。

每个人都是有选择地接收信息，别人眼中事实的版本跟你非常不一样。

理解了这些，你才能明白，别人没有义务顺从你的思维方式。我们根本就不应该追求什么“客观真实”，什么“人的本质”，但我们可以追求「可预测」。

✱

人在很多时候是非理性的，但人在相当程度上是可预测的，这并不矛盾，因为非理性不等于*随机*，非理性可以很有规律。以前流行一本丹·艾瑞里的《怪诞行为学》，英文书名的原意就是「可预测的非理性 (Predictably Irrational)」。亚当斯说了一些规律，我认为其中有两个可预测性最为重要。

一个是金钱的驱动力。人的动机是难以猜测的，但如果你赌他会采取能让自己获得更多金钱的行动，你往往能赌对。

比如亚当斯每天都在社交媒体输出很多内容，同时还要写书。社交媒体免费，而出书有稿费，那么你可以预测，他会在写书这件事儿上花费更多的工夫。那你说写书就是为了赚钱吗？肯定不是，毕竟有很多比写书赚钱多的事儿。但是如果这个事儿涉及到钱，人们一定会更严肃地对待它。

另一个是群体身份认同。大多数人对大多数公共议题的观点，不是他自己想出来的，而是他所认同的那个群体给他的。



当然如果你问他，他会找各种理由说我为什么持这个观点 —— 但现实是他所在的阵营是什么观点，他就是什么观点。

我认为自身利益和身份认同是说服力的边界线：你再巧舌如簧，也不太可能让人家损害自身利益或者改变阵营。

这些是我们必须接受的，剩下的才是可以有所作为的。

✱

以下是几个最常用的影响力因素 ——

要说服一个人跟你一起去做什么事，最好强调「自由」。世上任何一个决定都会要么增加一方的自由，要么降低一方的自由，自由是个关键因素。你想雇佣一个好员工，就得跟他说在你这工作有自由；你想让婚姻幸福，双方都得保证给对方一些自由空间。

要让人不做什么事，最厉害的办法是诉诸「恐惧」。恐惧如果用好了，是核武器级的说服力，对社会有破坏性，特别容易被坏人所用。使用这一招需要慎重。

要吸引注意力，你需要「新颖」。你的 PPT 有 15 页，如果这一页上的信息是你最想让人注意的，那就给这一页弄个与众不同的、最好是新奇的元素。

要让人相信一件事，最好的办法就是「重复」。我们专栏刚讲过「习惯化」的作用，重复导致习惯，习惯导致相信。

要让人下决心行动，你的论点必须「简单」。人们喜欢简单的逻辑，甚至随便编个理由都可以。你的论证越复杂，别人就越拿不定主意。

要让人理解一个高难度概念，最好的办法是「类比」。类比其实就是模式识别，而人脑模式识别的能力远远超过形式逻辑运算的能力。很多时候打比方根本不科学，但是有效。

要争取支持，一个技巧是「可视化」。一图胜千言。你想让人支持接收非法移民，就上一张描写移民很可怜的照片。还记得特朗普给小布什的弟弟，杰布·布什起的外号吗？“低能量布什” [3]，那个画面感实在太强了。

✱

我们再讲四个比较高级的说服技巧。

第一个是我们讲《以大制胜》的时候说过的，叫「先同步后领导 (pacing and leading)」。之前我们讲同步主要是跟人情感同步、立场同步，这里亚当斯进一步说，同步更要体现在身体动作的同步、衣着风格的同步、说话用词的同步。你要在各个方面模仿你想要影响的人，比如说你想在工人中有影响力，那就要穿上工作服，摆出一副哥本来就是干活的人的姿态，用工人的语言和神态说话，这才叫“打成一片”。这样最容易取得信任。

所以当领导的都要有个亲民的形象。这个原理是人们最爱的始终是自己，如果他们从你身上看到了自己，他们就自动愿意被你领导。

第二个技术是「激发渴望」。想让人做出重大改变，你应该给他描绘一个将来更好版本的他：你想一辈子在这卖汽水，还是改变世界？

这招也可以用来自我激励。亚当斯的一个渴望是，他死的时候，来参加葬礼的人数要最大化。那是一个非常鲜明的画面，所以一想到就知道现在该怎么做。比如他要有很大的名气，而且必须发挥积极的影响，他得帮助很多人。

第三个技术是「做比较」。绝对的大小好坏很难量化，但是跟别的一比马上就知道是什么局面了。

人们常犯的错误是跟完美的、甚至是想象中的东西比较，比如跟明星比、跟别人朋友圈的高光时刻比，那你当然只会收获挫败感。比较的正确方式是突出你想要的那个选项。

房产中介带人看房，往往会先看几个很差的房子作为铺垫，然后再给你看他真正想让你买的那个。前面那些都是假目标，是为了让真目标显得更值得。这一招在商业谈判之类的场合尤其好用。

第四个技术是「做联系」。把什么东西和一个人们喜爱的事物或者人联系在一起，人们也会对这个东西产生好感。这就是为什么广告总找明星代言。

向投资人介绍项目，你最好把它跟众所周知成功的项目联系起来。比如你这里有个电影项目，你可以说，它就如同《ET 外星人》+《泰坦尼克号》。首先这是一个类比，对方迅速就能领会这个电影大概的主题；更重要的是你用来类比的那两个电影都取得了巨大成功。

反过来说，一定一定，不要把自己和不好的东西联系起来。比如你跟人相亲，第一次见面，千万不要先给人讲个悲剧故事——否则人家只要想起你来，就会想到悲剧，你的吸引力就大大削弱了。

其实平时也是如此，尽量不要在人前谈论丑陋的事物 —— 哪怕你是为了促进社会公正。你希望别人一提到你，想到的都是积极、友善、鼓舞人心的东西。

✱

我理解，当一个人处于「被影响」的状态的时候，他是生活在别人给他设定的某种叙事框架之中，他接触的不是真实世界 —— 或者说，根本就没有什么完全客观的真实世界，他接触的是别人版本、而不是自己之前版本的世界。

影响力的本质，就是给人重构一个世界。

影响力效果的上限由对方决定。你这个框架越是契合对方的利益和身份认同，效果就越好。有时候他只需要你给一个理由而已。

而影响力的终极保证，则是你自己。如果你平时声望高、形象好，你说话当然好使。那样的形象和声望又是如何积累的呢？也许影响力最大的用处不是影响别人，而是影响自己。

明天最后一讲，咱们说说如何重构自己的世界观。

划重点

1.影响力不能只靠晓之以理，因为人的动机、行为模式和观点，在很多时候是不可理喻的。

2，人在很多时候是非理性的，但人在相当程度上是可预测的，非理性可以很有规律。金钱的驱动力和群体身份认同，是两个最重要的可预测性。

3.影响力的本质，就是给人重构一个世界。效果的上限由对方决定，而影响力的终极保证，则是你自己。