



EP45 《影响力》

关于本书

- 它的英文原名是Influence: The Psychology of Persuasion，直译过来就是影响：说服心理学
- 作者是罗伯特·B·西奥迪尼 Robert B. Cialdini，一位说服和影响力专家
- 这本书超级超级畅销，至今在全球已经卖出了超过500万册
- 非小说类书籍能卖到100万册都算很畅销了

REVISED EDITION

“For marketers, it is among the most important
books written in the last 10 years.”

—*Journal of Marketing Research*

NATIONAL BESTSELLER

INFLUENCE

**The Psychology
of Persuasion**

ROBERT B. CIALDINI, PH.D.

大脑的[一键播放]型硬控

▼ 引言

前段时间有个新闻，说是哥哥想要替去世的妹妹，去周杰伦的演唱会。票是妹妹买的，用的妹妹的身份证。为了替妹妹去到现场，哥哥已经提交了多次证明，包括死亡证明、销户证明，但是卖票网站始终拒绝转让，反复要求「让妹妹自己来」。

如此不近人情，死板办事到荒谬的情况，真的让人非常生气。但其实，我们每个人身上都有这种被规则夺舍，也就是一旦触发规则，就自动运行完整套规则的行为模式。由于没有去审视这套规则会在什么情况下出错，默认就是100%都要这么做，我们就没有办法去根据具体的场景坐灵活的变化，从而经常做出非常不理性的行为和决策。

▼ 一键播放

▼ 一键播放/被硬控了

- 这种一触发就自动运行，人像被夺舍一样，外人看起来是完全失去理性的过程，《影响力》把它叫做「一按就播放」。事先编程好的反应，就像录在磁带里一样，一旦被触发，也就是一键按下去，磁带就转动起来，把一整套反应播放完。
- 用现在流行的说法来讲，就是：**被硬控了**
 - 硬控是游戏角色被强制性控制了，常见的硬控效果包括眩晕、沉默、击飞等，在硬控期间，玩家就无法控制角色
 - 所以被引申来表达看到某个东西就走不动了，比如某某东西硬控我几秒，意思是盯着看了几秒，吸引了我的注意力；或某某明星硬控我30分钟，意思是看到就无法停止刷她图片或视频并露出姨母笑

▼ 自然界中有很多这样的现象

- 比如火鸡妈妈照顾火鸡宝宝的时候，母爱的触发条件就是小火鸡发出的叽叽声。如果你把这种叽叽声录下来，绑在一块石头上，火鸡妈妈也会跑来照顾这块石头，把石头藏在身下，给石头清洁、喂食
- 雄性知更鸟，在看到红色的胸羽时，就会展开猛烈的攻击，无论这个羽毛插在什么东西上

- 动物们自己并不知道，爱护的宝宝不是真的宝宝，攻击的对手不是真的对手
 - 它们都被某一种信号硬控了

▼ 我们人类也是这样

- 一旦被某些条件触发，我们就会自动播放一些反应，而我们自己往往并没有意识到自己做出的反应，或者即使意识到了，都很难控制自己
 - 所以硬控这个词就真的很精准
- 而且，大脑喜欢为行为找出合理的解释，所以我们会相信，自己这么做是有合理的原因的
 - 实际上只是马后炮

▼ 《潜意识》

- 在《潜意识》那一期中，我们就讲过很多这样的例子
- 比如，我们讲过，大脑中有一个区域简称VMPC，掌管的是一种「温暖柔软」的感觉，比如想到一个熟悉的品牌的那种感觉
 - VMPC受损的人，就无法产生品牌熟悉感
 - 这种人身上就没有可乐悖论
 - 可乐悖论就是：盲品的时候觉得百事好喝，看到牌子又真心觉得可口可乐好喝
 - VMPC受损的人的选择就很统一，盲品和看到品牌的选择是一样的
- 这个VMPC就是大脑中被硬控的区域之一
 - 某些外界条件，比如一个熟悉的喜欢的品牌，触发了这个区域，于是我们就开始播放事先录好的磁带，下意识地偏向了自己喜欢的品牌
 - 同时马后炮地认为是自己真的喜欢

▼ 为什么大脑会被硬控？

- 主要是为了减少大脑的认知负荷
- 以前的节目也讲到过，大脑的认知负担很重，它要不断处理来自周边的各种信息，进行即时分析，做出有利于我们的决策
 - 如果每一个行为，每一个决策，都需要这样分析，大脑是绝对忙不过来的
 - 所以大脑会把重复的行为模式，逐渐固化为一个脑回路。等这个脑回路的公路一通车，哇啦，下次就是自动运行了

- 《刻意练习》里我们讲过这个概念：高手通车后，往往会忘记之前不通车的感受，这叫「知识诅咒」
- 《习惯的力量》里我们也讲过类似的概念：cue-routine-reward
- 有一些这样的回路，因为总是出现，一代代的人类都要使用，进化就把它刻进了基因里
 - 变成了一种生存本能，一旦触发就自动运行，非常高效
 - 高效的代价就是准确率：大脑没法等到准确率达到100%，才形成回路，这样的话认知负荷还是太高了
 - 大脑在多数时候有效时，就会形成回路
 - 那遇到不适用的场景怎么办？比如为了防止黄牛，票要跟身份证关联，一人一票，禁止转让，这是一键播放的规则。但遇到哥哥要替去世妹妹看演唱会这样的情景怎么办？
 - 此时就该停止播放，然后让非自动的部分进场，也就是人能做出分析然后决定怎么办的理性大脑进场，来决定最适合的反应
 - 这样大部分时候还是自动播放，效率很高，小部分时候察觉到不对，停止播放，避免损失，组合起来就既有效率，又有准确率了

▼ 《影响力》

- 要做到这一点，首先我们要识别这些硬控的招数
- 影响力这本书总结的就是这样的硬控技能，**一共有7个**
- 为什么这本书如此风靡呢？就是因为这7个原则，作为生存本能的一本分，在我们生活中出现得十分频繁
 - 但它们不会自动出现在我们的明意识层面，我们往往意识不到自己已经被一键播放了，从而做出了不利于自己的决定和行为
 - 这种情况在现代社会尤其常见
 - 一方面因为大脑还不适应现代社会的生存环境（跟以前在大自然中生存是截然不同的）
 - 尤其是问题越来越复杂，时间又很紧迫，分心的东西太多，频繁被短视频和信息茧房唤起情绪，心理极度疲劳
 - 这个时候大脑就越发想要依赖捷径，也就是一键播放，而不是自己来辛苦坐分析

- 另一方面是因为人类是狡猾的生物，俗话说，无奸不商，在观察到人类拥有这样的生存本能，很多人根本意识不到，甚至会为本能反应找出其他合理解释时，就会有人利用这些本能，来诱发我们一键播放，做出损害自己，但有利商家的决定
 - 就好像生存本能中，刻着对高热量、高甜度食物的渴望，一看到就会分泌多巴胺，所以垃圾食品商家就会把食物做的很重口，很高糖，这样你就会不自觉得一再买单
 - 消费主义盛行的当下，这种利用消费者一键播放本能反应的诡计层出不穷，比比皆是
- 我们今天就来看一下这7个最容易被利用的硬控技能
 - 就好比给自动运行的机制安装一个警报系统，一旦遇到某些可疑信号，就拉响警报，我们就可以过去看看，必要的时候介入，不让机器决定，而是自己来决定怎么办
 - 了解就是对抗的开始
 - 通过这本书，来防范那种毫无察觉就被人放倒了的情况

硬控技能1:互惠原则

▼ 什么是互惠原则

▼ 什么是互惠原则

- 你给了我东西，我就有一种想要还这个人情的渴望
- 这是自动自发的，正常人身上都有，挡不住的一种要还债的本能
- 这种互换不需要是等价的
 - 英国的一个研究：上门要捐款的，捐款额度还挺大，有时候会超过1000美金，但只要捐款人员先给一包糖果，要到捐款的成功率就能翻倍
 - 因为在回报这件事上，很难衡量多少回报是合适的，所以我们就倾向于超额回报
 - 与其我欠你，不如你欠我的一种心理

▼ 互惠原则是怎么产生的？

- 它意味着一个人给了另一个人某种东西，包括食物、服务（比如照顾）、自己的时间和精力投入等，却不用担心自己的付出会变成损失
- 我们可以放心地把各种资源给别人，但这种给予并不是无偿的
 - 这在进化史上是很重要的一步
 - 拥有了这样的默认设置，就等于降低了一对一交换的门槛，人类才能形成更大的、更复杂的社会，从而不断做到别的动物做不到的事情
 - 交换可以不等价进一步降低了门槛
 - 如果都要等价，交换发生的概率就会大幅下降；计算什么才是等价的，也很困难
 - 给你糖果你要怎么回报？找出等价的糖果还给别人吗？
- 所以这是一种生存本能，地球上所有的人类社会，都认同互惠原则

▼ 互惠原则也适用于消极交换

- 它不但适用于积极交换，也适用于消极交换
- 善有善报、恶有恶报：真正含义是引发的后续交换，而不是说善人老天就会善待，恶人老天自会收拾，老天才不管我们咧，老天其实是残酷无情的
- 在《Give and Take》那一期我们也有讲过
 - 人们会自发惩罚获取者，因为他们的行为会破坏集体中每一个人的利益：减少信任，增加沟通和合作成本，让群体逐渐分崩离析
 - 而不仅仅是破坏他们获取的对象的利益
 - 惩罚的主要方式就是口碑传播
 - 虽然我不能拿你怎么样，但我要向周边发送警告，让身边的人知道你是个自私的人
 - 即使不主动传播，有时候被问到也会如实给出负面评价
 - 兜兜转转这个负面的口碑传播就会累积到让人信用崩盘的地步
 - 这就是恶有恶报：它是建立在我们每一个人都履行社会公民责任的基础上的，如果你觉得多一事不如少一事，还是不要参与这个互惠原则，那轮到自己遭遇了欺凌，就不能抱怨为什么恶人没有恶报了
 - 同样的，善有善报，也靠大家参与互惠

▼ 偿还心理能维持很长时间

▼ 如果礼物本身比较贵重，或令人难以忘怀，这种偿还的义务感会持续非常久的时间

- 比如人情债就通常会记在心中很久，过了几十年可能还愿意去偿还
 - 感觉到欠了人情债的情况，就往往不是举手之劳
 - 帮你的人是有损失的，因为人情不能无限次使用，TA为你用过一次，就减少一次，甚至有时候就是一次性的

▼ 不仅仅是人与人之间，国与国之间的恩情也会记很久

- 1985年，墨西哥遭遇了一场地震，埃塞俄比亚红十字会，第一时间给墨西哥政府捐了5000美金
 - 虽然5000美金听起来并不多，但那是1985年的埃塞俄比亚啊：经济萧条，连年干旱，内战又多，大多数人连吃都吃不饱
 - 记者们也感到很震惊，就跑去采访埃塞俄比亚红十字会，说你为什么要帮助墨西哥呢
 - 得到的回答是：1935年意大利人入侵埃塞俄比亚的时候，是墨西哥给了埃塞俄比亚援助
 - 半个世纪过去了，红十字会的领导早换代了，两国也各自经历了许多变化
 - 但在自己还处于饥荒时，得知墨西哥需要帮助，埃塞俄比亚第一时间，去回报了当年墨西哥的善意
- 08年汶川地震时，日本是最早向我们提供援助的国家
 - 虽然也有日本自己频繁遭遇地震，所以对遭遇地震的其他国家特别容易共情，本身地震救援也颇有经验的缘故
 - 但我相信互惠原则也在其中起了作用
 - 因为在之前日本的几次大地震中，中国也第一时间派遣了救援队，送去了救援物资
 - 2011年东日本大地震中，中国也是迅速向日本提供支持的；除了官方，也有很多中国民间组织，通过各种途径，向日本捐款捐物
 - 这些在灾难面前，互相帮助的互惠，真的是很让人感动，是人性最美好的一面在闪光

▼ 不想欠人情的心理

▼ 不愿意求助的心理

- 正是因为互惠原则的影响旷日持久，我们为了避免心中长时间的怀有想要偿还的不安，或避免自己因为互惠原则，不得不做出自己不情愿的事情，我们总有一种不想欠人情的冲动
- 在《Give and Take》中、在很多次的直播中，在微博讲到职场的时候，都说提到过，职场要学会的头几课里，很重要的一条就是，要学会求助
 - 求助会让人知道你的情况，做出及时的弥补；求助能让帮助你的人跟你之间产生更深刻的链接，而由于有一种一致性，人会天然更关心自己帮助过的人（我帮过的话，她一定是值得我帮的人嘛），等等
 - 简单粗暴地说，求助是一种建立深度链接的有效方式
 - 但很多人不愿意求助。有害怕被人看作能力不行，不聪明等原因，也有不想欠人情这个影响
 - 那如果想要得到求助的好处，又不想欠人情，要怎么办呢？

▼ 方法就是：做一个付出者

- 当你不愿意求助的时候，就意味着你不愿意欠人情，那也就意味着，你不愿意在以后还出比等价交换更多的东西
- 我们在《Give and Take》里讲过，等价交换的难度很高，你需要的帮助，当下都很难想出价值相等的东西拿出来交换
 - 要不怎么说钱能解决的问题都是简单问题呢？钱拿出来买产品，买服务，那确实是等价交换，至少在你心中是价值相抵的
 - 如果都要等到有等价交换的条件，才能进行交换，那人与人之间建立链接的机会就会锐减
 - 而且如果帮忙之后，急于等价偿还，会破坏你们的关系，因为对方会明显感到，哦，你不想欠我人情，你想跟我保持距离
 - 所以互利者的朋友圈会越来越小：因为互利者人很难有机会通过欠人情和被人欠人情，建立新的关系
- 而付出者就完全不害怕欠人情
 - 因为他也被欠了很多人情，她并不觉得自己很想要别人还，也不会因为别人一时没还上而怪罪别人
 - 人都是有一致性的，以己度人，反过来也是以人度己，就会觉得帮我的人也不指望我还的，或也会理解我现在没有机会回报的

- 就不会有很大的心理负担
- 因为付出者没有等价交换的要求，也不太害怕未来还的时候会还得太多，超过得到的部分，她连完全没有回报直接付出都不介意了，哪还会介意还太多
- 更重要的是，付出者其实付出的并不是一个个具体的对象（虽然行动上来说是这样），付出者付出的对象其实是社区
 - 比如你因为某个免费分享的内容获益了，你是一个具体的获益者，但免费分享这个内容的人，并不是为了你这个具体的对象付出的，她是向着所有需要这个内容的人，这个群体来付出的
 - 在她需要帮助的时候，她就会觉得，这是社区中人们互相帮助的一环，就不会有特别大的还人情的心理压力
 - 这就是我为人人，人人为我的付出者社区，建设一个这样的文化、这样的环境，我们就不会有寻求帮助的心理负担
 - 我帮了你，不求你回报到我身上，你可以去帮社区里的其他人，用你的方式，整个社区变好了，作为社区一员的我自然也会受益，这种互相帮助就流动起来了
- 所以呢，想要学会求助，其实要先学会付出
 - 多分享，多随手帮他人，多为你所属的群体考虑，你就像是积累了一种互惠资本
 - 到你需要帮助的时候，你就不会觉得白白得了帮助，欠债太深了

▼ 讨厌的做法：不等价求助

- 有些人在求助时会提前承诺回报，这种做法其实并不恰当
 - 它假定了被求助者不是一个乐于付出的人，可能会让人感到不被理解
 - 有些帮助是难以用利益来衡量的，强行设定回报可能会让人感到不舒服
 - 所谓的等价交换往往并不真正等价，因为真正等价的机会很少
 - 提出的回报方式可能并不是被求助者真正需要的
- 这种做法可能会适得其反，反而降低了获得帮助的可能性
- 更好的方法是：成为一个乐于付出的人，不要提前设定回报条件
 - 人们更愿意帮助那些经常帮助他人的人

▼ 免费的是最贵的



听到这里，大家应该能感受到，互惠原则总体来说，对我们是有利的。

本书中提到的全部7条原则，都是这样：它们是因为对我们很有利，才被进化刻进基因的。

但聪明的人类很快就会观察到这种不可抵御的亏欠心理，有心之人就会加以利用

▼ 有些利用是无伤大雅的

- 比如在客户结账的时候，随账单送上一颗小糖果，客人付小费就会更慷慨
 - 很多酒店也会这么做，在你入住的时候，枕头上放一块巧克力
 - 小小的礼物会产生巨大的效用，你因此就对酒店产生了更大的好感
- 再比如在快餐厅，孩子进门就给一个气球
 - 家庭总账单金额增加了25%
 - 其中，购买咖啡的金额增加了20% — 咖啡可不是孩子喝的，是孩子得到了气球，大人增加了咖啡的购买量
 - 因为对大人来说，给我孩子的就是我的
- 酒店想要环保，提高客人重复使用毛巾的比例，也同样可以使用小礼物原则
 - 贴一张小纸条，说已经以客人的名义，向环保组织捐了款，比说客人如果重复使用毛巾，就给环保组织捐款，效果要显著好很多

▼ 但有些就是利用了这种心理来为自己获利了

- 安利
 - 最有名的例子就是安利：他们想出了一个非常妙的营销策略，先把一篮子各种安利产品，免费送给客户，说是给客户试用，一周后来拿，不喜欢的就可以还回来，不用买
 - 大部分客户一周以后，都会留下其中的几样产品，付费购买
 - 并不都是因为真心喜爱这些产品，而是因为互惠原则导致的亏欠心理
 - 不知道安利是不是第一个使用这种策略的，但显然是使用互惠原则中，最早获得大成功的公司之一
- 第一个月免费

- 自安利之后，这种做法逐渐在商业变得很流行了，现在已经见怪不怪了
- 比如各种视频网站都会让用户免费使用一段时间，然后再决定是否续费
 - 但这种免费使用，然后续费的策略的问题是，它们最终使用的是更狡猾的「忘记取消」，而不是真正的互惠
 - 所以很多用户根本不会觉得是得到了礼物，而已经知道这是个凶残的陷阱，会产生厌恶心理，薅起羊毛来也就毫无愧疚心理

• 免费样品

- 再比如超市的免费样品，免费试吃柜台，效果也是奇佳
- 虽然在国内会有很多薅羊毛的人，总体来说，大部分人还是会受到互惠本能的驱动，在免费试吃的柜台，有高的多的概率掏钱买下一些
- 星巴克早期会把新品小杯放在柜台上，免费让人品尝，效果也是非常好的

• 政治捐款、小礼物换交易内幕等

- 正是因为互惠原则如此强大，如此好利用，各种影响集团自然就会想要用捐款、贵重的礼物、奢侈的招待等，来左右政治家们，或换取内幕交易信息等
- 不管政治家们和金融家们有多正直，多相信自己的行为独立于这些捐款、招待，都很难100%避免互惠原则的强大影响
- 这就是为什么美国政治捐款的限额非常低，大企业也往往会严格限制自己的员工受到这种招待的侵蚀
- 反过来，很多企业会通过奢侈的招待，来影响决策者，比如医疗器械行业

• 不等价的交换

- 在被人利用这件事上，一个非常需要注意的点是：互惠原则是不需要等价交换的
- 因为人们总是很害怕回报不足，被人当作获取者，被整个群体排斥和惩罚，所以在回报的时候，总是倾向于多回报一些，有时候会几倍于曾经得到的礼物
- 如果此时对方本来就是目的性很强的，再提出一些很过分的要求，在找不到其他回报方式的情况下，我们甚至也很有可能会答应

- 也就是说，对方给了1，你就不自觉地想要回报二三（这就叫滴水之恩，涌泉以报）
 - 但对方不给你回报二三的机会，直接就说我要10
 - 你可能就会给出去10，因为你此时已经进退两难了：不给，你就是一个忘恩负义的人；给了，又其实是自己很不情愿做的事
- 我有一个朋友，他是一个领域的专家，出场费就很贵，如果要邀请他去做嘉宾，几万块一小时那种
 - 有一次他在社交媒体上提到说，他太太喜欢吃一个地方小吃，但是在上海都吃不到正宗的
 - 有位不算太熟的朋友看到了，就私信他，非常热情地说自己能买到正宗的，要寄给他太太吃。他觉得这是非常温暖的人与人之间的互动，就感谢了对方，接受了
 - 结果过了一周，这位不太熟的朋友来邀请他出席一个活动，做嘉宾，他突然发现自己就很难拒绝
 - 一点小吃，换了几万块出场费的一次嘉宾活动，看，是不是很划算
- 大家一定要小心这种陷阱
 - 不过如果你真的踩入了这种陷阱，也不要太懊恼
 - 这个行为叫burn the bridge。只能用一次，桥就烧了，此后很难再重建两人之间的信任之桥了

▼ 老祖宗们早就已经总结好了这种陷阱

- 日语里有一句谚语叫：「ただより高いものはない」(Tada yori takai mono wa nai)
 - 意思是：没有什么比免费的东西更昂贵的了
- 在咱们中国则是：天下没有免费的午餐
- 英文我觉得就是我最喜欢的那句话：everything has a price

▼ 当面关门策略

▼ 互惠原则也适用于让步交换

- 跟消极交换同理，互惠也不是一定要给出去，自己的妥协、让步，也是一种给予
- 此时，对方也更可能回报以让步

- 谈判中适当地让步，效果比强硬到底，要好得多

▼ Door in the Face (DITF) 策略

- 有人就利用这种互相让步，发展出了Door in the Face (DITF) 策略
 - Door in the Face的意思是当着你的面把门关上了，把你关外面
 - 一般人这么粗鲁对待别人之后，就会有一种歉疚心理
 - 拒绝一个人，就跟当人面把们摔上了一样，会让人产生一种歉疚心理（他人提出要求时，出于互惠原则，我们倾向于能帮则帮）
 - 有人就利用了这种歉疚心理，先提出一个很高的，很离谱的，你一听就会拒绝的要求
 - 等你产生拒绝的歉疚心理后，再提出一个更低要求，此时你答应概率就会大大提高
 - 实际上这个更低的要求，才是真正的目的
 - 这个策略也叫Rejection and Retreat：拒绝 - 撤退
- 比如
 - 先提出要求：你能花一周去做公益活动吗？你拒绝说不行
 - 接着说，那就这个周末2小时，可以吗？— 你有更高的概率会说可以
 - 哪怕你一开始的时候连周末2小时也是不愿意的
 - 法国一项调查也发现，餐厅的女服务员，知道大部分客户都不会点甜点，但都还是会问：您点个甜点吗？当客户说不要的时候，马上接着问：那您来点咖啡或茶吗？
 - 结果咖啡和茶的销量增加了两倍
- 人对于对方让步所产生的满足感（觉得对方让步 = 自己获得了利益，是一种一键播放）和歉疚感（破坏互惠原则的人，也就是获取者，会被整个群体惩罚），效果是如此强大，乃至这样做出的承诺，还会额外产生一个长尾效应
 - 比如在一项研究中，A组直接请求学生来献血，B组使用了拒绝-撤退策略，让学生来献血，两组学生献血后，都被请求过段时间再来一次
 - A组答应的比例是43%
 - B组（策略组）的比例高达84%！

- 听到这里可能大家会觉得：那不要脸的人不是白白得了便宜吗？他们可以从最不要脸的要求开始提起，最后我们却要为他们不要脸买单，答应原本不想答应请求
 - 好消息是，只要我们了解到这个策略的存在，知道有这么一回事，我们就不太容易被这么利用了
 - 至少在会对自己产生损失的大事件上会更抹得开面子说不
 - 就在对方连续提出降级请求时，问问自己，如果她第一个请求就是这个，我会不会答应？如果你的答案是不会，那你现在仍然可以说不

▼ 我们应该如何使用互惠原则

▼ 1 无伤大雅的，就让它去

- 比如公益方面，如果对方使用了这些技巧，我是不会介意的，因为公益就是很难嘛，再不利用一下人性，举步维艰
 - 而且就算被利用了，结果不就是多做了点公益，很难算得上是损害了我们的利益吧
- 再比如商家的一些免费样品，如果是自己能承受的小钱，而且东西也是健康的东西，那也不用这么计较
 - 毕竟，得到了免费小礼品，总是开心的呀，这点情绪价值也很值得买是吧
 - 免费分发也是品牌跟消费者之间加深链接的一种方式，很多时候也是双方都开心

▼ 2 注意不寻常的高额礼物，以及不寻常的高请求

- 这种时候就要牢记，天下没有免费的午餐，免费的就是最贵的
- 我不介意请人帮大忙，我记着她的好，未来有机会我会不遗余力去帮他们
 - 但我很警觉送我很贵的礼物
 - 因为我并不想要基于物质回报，来给出我的人情，但很贵的礼物一定会让我心怀亏欠，想要偿还
 - 送礼只要符合大概的社交礼仪（就是不要以次充好企图蒙混过关），然后用点心意（就是记住我喜欢什么东西）就好了
 - 当然了，为了弥补没有注意到对方喜欢什么，把礼物价值往上提一提，也是很ok的，但太贵的真的大概率有求于你

- 要记住，互惠并不是等价交换，如果此时你掉入陷阱，接受下来，你付出的代价就很可能比这个非常昂贵的礼物高很多倍了
- 如果你不小心真的踩入陷阱了呢，也要懂得察觉，终止一键播放，要记住你仍然可以说
 - 因为此时你已经知道对方不怀好意，是钓鱼你，不是真的为你好
 - 那就根本不存在什么互惠，你也就没有什么需要偿还
 - 反而，你应该为拒绝了她感到高兴，这样对方就损失了一个小礼物，让对方知道，做这种钓鱼是有代价的，你白白浪费了鱼饵，也不会成功
 - 打击这样的行为，这样我们就保护了其他潜在受害者是不

▼ 3 对亲近的家人和朋友，互惠交换并不受欢迎

- 很多社交规则，是不适合用在跟自己很亲近的人身上的
 - 因为亲近就意味着打破边界，走得更近。甚至可以说，亲密必然涉及到一定程度的冒犯

▼ 4 施了恩惠不让人回报，会招来忌恨

- 因为对方会被亏欠心理困扰，但无法找到疏解的方式，如果遇到素质很低的人，真的可能会对你产生忌恨，反而逐渐觉得你不好
- 你真的不要回报的话，可以说：你回报在别人身上好了



Ready Go的最新故事，百威下集里，有这么一个情节，说雷曼资助一个年轻人叫Brito的，去读斯坦福MBA

雷曼的要求有三条：1 你定期跟我说说读书的情况，让我知道你怎么样；2 如果未来你有能力了，遇到需要帮助的人，你也要帮助她；3 你毕业找到满意工作后，决定入职前，先来找我聊一聊

雷曼的三条其实就很聪明：

1 第一条，是付出者需要得到反馈（而不是回报）

2 第二条，是消解对方的亏欠心理，让对方安心去读书，不要总想着怎么回报，这样自己才算真的帮忙，而不是帮倒忙，反而限制了一个有前途的年轻人的自由选择

3 第三条，如果到时候雷曼手上有更好的机会，也是可以借由这个人情，让对方考虑自己的（但并不是要求对方一定要做出牺牲，主动权还是在对方手里）

最终结果是，Brito毕业后拿到了麦肯锡的offer，但却愿意接受雷曼这边1/4的薪水，回到巴西，帮雷曼去打造一个啤酒帝国

当然，最终仍然是Brito获得了更大的利益。后来他一路成长为百威英博的CEO，当他提前两年达成了百威英博把债务水平降下来的目标后，他的奖励就高达一亿多美金

▼ 5 做一个付出者

- 想要拓宽人际网络，做一个朋友遍天下的人，想要能没有那么大心理负担地去寻求帮助，最好的方法是先成为一个付出者
- 让互惠原则，变成你 and 人人，人人和你之间的互惠
- 而不是互利者等价交换的那种狭窄的互惠

▼ 小总结

- 因为互惠原则深刻在我们的基因中，而且因为我们倾向于超额回报，我们就容易被人在这里设下陷阱，硬控
- 应对方式就是：人突然对我们太好要警觉
- 更长远的应对方式是：做一个付出者

硬控技能2:喜爱原则

▼ 什么是喜爱原则



书里叫喜好，我改成了喜爱。因为喜好听起来更像是个人偏好，并不是一种一键播放，喜爱才是只要喜欢就失去理性的一键播放。

▼ 喜爱原则

- 简单说就是：一旦你很喜爱一样东西，你就会被硬控，开始播放一些行为，而你自己还毫无察觉，时候还找出了别的理由来解释
- 硬控 - 毫无察觉 - 给自己编别的理由解释自己的行为 三件套

▼ 明星代言

- 比如明星代言，我们只要喜欢这个明星，我们就会喜欢TA所代言的产品
 - 不是因为TA代言，所以我支持一下，买一点
 - 而是你会真的开始喜欢这个产品
 - 但是很多时候我们会跟自己说，那是因为这个产品真的好，而察觉不到是爱屋及乌效应
- 更可怕的是，这种喜爱一旦发生，就独立存在
 - 即使未来你不再喜欢这个明星，你仍然可能继续喜爱这个产品

▼ 喜爱直销



因为喜爱一个人，所以觉得TA卖的东西特别好，这个现象我们应该已经很熟悉了吧。我把它叫做喜爱直销。

▼ 喜爱直销1.0

- 早期这种模式，采用的是家庭聚会方式
- 通常是社区里最受人欢迎的家庭主妇，在自己家里组织的聚会，邀请其他家庭主妇参与
- 这个聚会的主题就是卖货，组织会讲述产品有多好用，大家争相购买
 - 这里面肯定是有碍于情面的部分，但如果只是碍于情面，这类直销产品就不会卖得那么火爆

- 安利、特百惠（一个塑料食品盒公司），都是靠这个方式大赚特赚
- 对于朋友的喜爱，延伸到了对产品的喜爱上
- 这个模式好用到什么程度呢？2003年，特百惠结束了跟Target（美国的大超市）的合作，因为他们的产品在超市卖得太好了
 - 这听起来很奇怪是吧
 - 但是如果在超市卖得那么好，就会冲击到家庭聚会的销售模式；在超市买过的人就不会想要参加这类聚会了
 - 特百惠宁可把超市这个渠道完全关闭，也不愿意放弃家庭聚会的直销模式，可见这种基于喜爱的直销，效果有多好
- 2020年covid出现后，特百惠公司股价大幅下跌，比上一年跌了90%（因为不能再办这种聚会了），也说明了公司的销售完全依赖于喜爱直销

▼ 喜爱直销2.0

- 不是组织聚会，让大家来，而是自己出门，去向自己的亲戚朋友们兜售
- 比如00年左右非常风靡的雅芳、玫琳凯这两个化妆品品牌
- 那时候谁没有几个全职或兼职卖这些产品的大学同学、同事或朋友
- 也曾经是卖得极其成功的，也不仅仅是因为大家抹不下脸来拒绝，在这之上，也有对朋友的信任，社交的温情、安全感、互动感，导致对这些产品也产生了喜爱
 - 如果不是朋友来卖，直接放在柜台里卖，很多人可能是完全不感兴趣的

▼ 喜爱直销3.0

- 到了微信时代，喜爱直销又一次升级了，3.0版本，就是我们应该还能轻易想起的微商
- 更可怕的是3.0的效应并不仅限于朋友，连陌生人在那个阶段，都对朋友圈能买到的东西更为喜爱，因为「朋友圈」在当时确实大多数是朋友发的日常
 - 加的销售也沾了「朋友圈」的光

▼ 喜爱营销

- 除了这些直销之外，喜爱营销方式也是层出不穷
- 比如转发朋友圈获取xxx；帮我砍一刀优惠xxx；或者就是简单地介绍朋友来买自己拿佣金

- 可能有些人会觉得，这种模式很容易看穿，自己不会被影响。即使真的买了，至少也只是抹不开面子拒绝，而不会真的产生一些非理性的喜爱，做出了不利于自己的行为而不自知
 - 实际上，喜爱原则这个硬控技能极其强大，它所能施展的地方可不仅仅是朋友圈
 - 以下5个因素，都是喜爱原则在偷偷发挥作用的地方

▼ 喜爱因素

▼ 喜爱因素①：颜值

▼ 这个不惊讶吧？爱美之心，人皆有之，这是进化留给我们的一种本能

- 但我们在这里的重点不是爱美本身，而是喜爱所产生的硬控效应：也就是给美镀上一层光环
- 已经有很多研究表明，我们会自动给高颜值的人添加一些**额外的优势**，比如有才华、闪亮、诚实、聪明、值得信任等等
- 列夫·托尔斯泰也曾经说过：**美即是善**这一错觉是如此根深蒂固，真叫人难以置信
- 我们在做出这些判断时，并没有意识到是颜值在其中发挥了作用

▼ 这种颜值带来的额外好处是全方位的

- **职业**：一份研究表明，长得好看的人的薪水平均比没那么好看的人高12-14%
- **帮助**：另一份研究表明，好看的人更容易获得帮助，也更容易让人赞同自己
- **宽容**：这些效应在很小的时候就已经显现，比如我们会看到老师就是不自觉地更宽容长得好看的孩子
- 怪不得有个词叫恃靓行凶：颜值是一种极其强大的硬控技能

▼ 但颜值带来的这些光环效应，只是光环而已，并不真实存在

- 如果盲目相信好看的人自然就更善良、更聪明、更有能力，就会造成一些本来应该避免的损失
 - 比如因为对方好看就轻易相信了骗局
 - 在感情上被吊着做舔狗，做备胎
 - 因为颜值而给了一些人他们不胜任的工作

- 更重要的是，这种对颜值的优待会造成严重的资源分配不均，社会的不公平，加剧阶层分化，使得普通人进一步失去努力的动力
 - 如果一个社会，不是以人的品格、实际的能力或成就来衡量一个人，而是以貌取人，这个社会就会滋生各种各样其他歧视
 - 比如种族歧视、地域歧视、性别歧视、年龄歧视、财富歧视等等
 - 毕竟，你可以用颜值来歧视，为什么不能用其他东西来歧视呢
 - 在一个充满歧视的社会，一个人才不能被得到充分机会的社会，自卑和焦虑、压力和抑郁就会弥漫
 - 严重影响这个社会的生产力
 - 社会和谐、人与人之间的信任，也会因为以貌取人造成的分裂和对立，遭到进一步破坏
 - 颜值带来的光环效应，还会催生各种霸凌
 - 即使你是一个吃到颜值红利的人，也不应该鼓励和纵容颜值光环，因为在遭到这些破坏的社会中，你无形中所付出的代价，可能比你得到的颜值红利更大

▼ 这就是为什么老祖宗们早就已经告诫我们：不要以貌取人

- 以貌取人的危害很大，对人不公平的，你对别人不公平，或纵容别人不公平，你就创造了一个不公平的环境，你自己也会被不公平得对待
- 很遗憾这些年，随着追星文化的日益兴盛 — 另外，追星文化也是消费主义煽动的 — 颜值即正义的声量越来越大
 - 我们小时候，是被大人们耳提面命，不可以以貌取人的，以貌取人的人，会遭到他人的鄙视和阻止，遭到群体的惩罚
 - 但现在，很多人高喊着颜值即正义，她那么美她做什么都可以，却丝毫不觉得这有问题
 - 我觉得社会缺失了对不要以貌取人这条道德准则的重视，是一个很严重的问题
 - 希望我们都能从自身做起，聚少成多，去批评这种风气，阻止它的进一步蔓延。be the change we want to see。更具体地说：
 - ① 把追星跟生活做出清晰的切割，追星可以尽管舔屏，但不要蔓延到现实生活中来，在生活中，还是要更注重一个人的品

格、能力、成就

- ② 区分爱美之心，和以貌取人：可以大方地爱美、追求美，但不要因此产生歧视
- ③ 一定要记住，美就是美本身，不要跟那些光环相连，并不存在美即是善，美即是能力、智力、优越的证据

▼ 顺便说一下：当下社会的风气是相当以貌取人的，所以已经造成了很多人的焦虑

- 包括颜值焦虑，身材焦虑
- 一个应对的方式就是，自己先转变成一个不以貌取人的人
 - 自己先树立一个非常清晰的信念，美只是美，美的光环是一种幻觉
- 我知道很多人会说，我是可以这么认为，但整个社会还是有容貌歧视、身材歧视
 - 我只能顺应社会，无力反抗，所以焦虑嘛
 - 并不是这样的，顺序反了：你焦虑，是因为你没有对抗；你觉得你只能顺应社会，而没有一个强烈的对错观
 - 如果你树立起一个强烈的对错观，非常清晰坚定地相信，以貌取人就是不对的，而你自己也不会这么做，那么你的焦虑就会减轻很多
- 确实无法完全消除，只要有这样的社会压力在，我们会感受到这种压力
 - 但你不会再那么无助，不会再觉得这股力量包括了你以外的大多数人，而你形只影单，非常弱小，无法反抗
 - 毕竟，如果你是这么坚定相信的，就一定有其他人也会这么想

▼ 喜爱因素②：相似性

▼ 我们喜欢跟自己相似的人，不管相似之处是什么

- 之前我们就讲过，人们喜欢跟自己名字相似的人
 - 同姓情侣结婚的概率，比姓不同要明显高很多
 - 基于这个喜爱的硬控效应，政府开始给飓风起最常见的名字，比如Katrina，以获得更多人的关注，让大家更想要跟踪这些重要信息

- 我们还会喜欢跟我们衣品类似、审美类似、背景相似、甚至星座、MBTI一样的人
- 这种对相似性的喜爱，在9个月大的婴儿身上就有了
 - 他们会更喜欢跟自己一样爱吃饼干的木偶，而不是不爱吃饼干的木偶

▼ 这是很危险的一件事，因为相似性是非常容易伪造的

- 不像颜值，颜值伪造起来很难，至少成本很高
- 相似性的伪造可要比颜值要容易太多了，而且能下手的地方很多，因为我们无论什么相似性都是喜欢的
 - 可以是故意让穿着品味跟你相似
 - 或只是假装跟你拥有同样的兴趣爱好
 - 开始使用你的说话风格，比如一些语气词
- 在《我们为什么会受骗》那一期，我们讲过，骗子在一开始就很留心观察关于猎物的各种细节，而普通人则不会这么留意
 - 普通人觉得自己在第一次见面的时候，记不住多少细节，就会以为对方也一样
 - 实际上骗子已经默默得到了非常多信息了
 - 其实大家可以试试，下次跟一个人交谈时，只要你留心，你就会观察到很多以前不注意的细节
 - 比如对方惯用的语气词，对方提到的喜好，人真的会不经意间透露很多关于自己的信息
 - 如果再加上一点点引导，得到的信息就更多了
 - 当骗子根据这些信息，表现出对你很了解，而且装作不经意透露很多跟你的相似之处时，你就会觉得遇到了没有血缘关系的亲兄弟，亲姐妹，前世的情人，今生的灵魂伴侣，the one
 - 渣男或渣女特别擅长这一招，因为他们对于假装相似性来获得你的喜爱这种事，更少会产生愧疚感

▼ 那我们怎么应对呢？

- 我们只需要加一道安检就可以了：看看你觉得特别投缘、特别相似的人，对你有没有所图（感情上追求你也是一种所图）

- 有所图的话，就应该谨慎地等一段时间，因为伪装一会很容易，一直伪装下去还是难的，总会露出一些马脚
 - 不要太快把真心交出去

▼ 我们也是可以正面利用这个技能的

- 比如老师可以穿得跟学生相似一点，或使用学生常用的一些语言，或假装不经意地透露你也跟他们有一些相同的兴趣，学生喜欢你，就会更认真上你的课，听你的话
- 跟陌生人破冰的时候，找到你们的相似性，也可以迅速拉进关系（当然需要真诚）
- 在处理冲突、想要结束分化时，也可以多留意相似之处，而不是不同之处
 - 比如忽略肤色的不同，国籍的不同，性别的不同，认识到同样是人，我们彼此相似之处，远远大过不同
 - 我们就能拥有一个更美好、更和平的世界

▼ 喜爱因素③：赞美

- 当我们收到赞美的时候，大脑中的奖励区域，就会像圣诞树一样亮起来
 - 我们吃巧克力，或赢得比赛的时候，亮起来的也是同样一个区域
- 这个赞美不是一定要来自人类
 - 哪怕是电子设备赞美我们，同样的脑区还是会亮
 - 在一项实验中，如果计算机对程序员说，你有一种罕见的能力，能按逻辑方式构建数据，那程序员就会更喜欢这个计算机
- 这个赞美也不需要准确
 - 大家有没有注意到前面说的计算机的赞美？他对程序员说，你有一种罕见的能力，能够按照逻辑来构建数据
 - 这实际上是每个程序员必须要具备的能力，对吧？不是真的很罕见
 - 但不重要，你赞美他有罕见的能力，程序员还是会很高兴，还是会喜欢这个计算机
 - 同样的，即使你知道对方的赞美是奉承，你还是会高兴
 - 所以拍马屁有用呀
- 总之，赞美对方，就会硬控对方喜欢你

- **但是大家也不同意太担心这一条**

- 因为人对真诚不真诚这事儿很敏感，虚伪的赞美很容易被识别
- 虽然奉承、拍马屁还是会有用，但没法拍得太过份
 - 一旦过份就很容易识别，一旦识别就会引起反感，因为知道对方是试图操控自己嘛
- 夸孩子夸太过份同理，很容易被识别
 - 一旦被识别，夸赞就是失去效用

- **所以，要想好好使用赞美，还是要尽量培养自己真心赞美他人的习惯**

- 爱要说出口，欣赏要说出口，对方让你高兴，也要说出口
 - 一切真诚的赞美，都能拉进你们的距离，让你们之间的喜爱升级
 - 这不是利用，这是双赢
- 注意这里真心，指的是你真正的感受，而不是从客观上看这事儿有多值得夸
 - 我们的文化就是非常吝啬夸赞，而且总把要真心当借口，说一些「那人不能说谎，你就是不够优秀，不值得夸嘛」的气人的话
 - 只要你觉得值得夸，再小的点都能夸得很真心
 - 所以能注意并且真心欣赏小的点，能给出真心夸赞的人，是有非常了不起的硬控技能
- 此外，由于夸赞必须是真心的，能找到夸的点也并不是那么容易，唾手可得，随时可夸
 - 所以如果有一个值得夸赞的点出现，比如朋友穿了一身好看的衣服，今天看起来精神气色很不错，讲出一个独特的观点等，大家可千万要珍惜机会，夸起来
 - 因为下一个点什么时候出现不可控啊

▼ **喜爱因素④：熟悉度**

▼ **大多数时候，我们都喜欢我们熟悉的人或事物**

- 因为熟悉的是安全的，对熟悉度的喜爱就是一种生存本能
- 拍一张你的照片，然后做出两个版本，一个是你真实看起来的样子，一个是镜像，也就是左右脸互换。
 - 你会更喜欢镜像那一张，因为这是你自己经常看到你自己的样子

- 啊，你的朋友会更喜欢。这是哪一张因为就是他们看到你的样子
- 每个人都更喜欢自己更为熟悉的那一张照片

▼ 这种熟悉度甚至可以不用进意识层面

- 比如在你眼前非常快速地闪过一些面孔，闪过的速度如此之快，以至于根本不可能真的看清这些面孔
- 但一个面孔闪现的次数越多，在后来真正的接触中，实验对象就越倾向于喜欢这个人

▼ 这就是为什么大众更喜欢可口可乐

- 为什么明星没有作品时要上综艺节目，要发照片营业
- 为什么我们说红气养人，因为一个人正当红的时候，出现的频率就非常的高，观众见到他的频率越高，就越喜欢他
- 大家可以反过来体会一下。有一些被封杀的明星，在他当红的时候，我会觉得他特别迷人，特别好看，特别有才，但一旦离开视线很久，再想起这个人，就有可能觉得他也不过如此

▼ 同样的方法可以用来检验自己是不是真的喜欢一个商品。

- 很多时候只是因为类似的产品天天被推在首页，看多了觉得越来越好看，越来越喜欢。
 - 真买回家了以后又发觉怎么好像并没有自己想象中那么喜欢呢？
- 如果你无法区分，就可以把这个产品放在你的购物车里，或收藏夹里，然后选择不显示这类产品
 - 如果你看不到他一段时间，还是想着他，还是想买，那就说明你更有可能是真的喜欢这个商品
 - 如果没看到他两三天，你就已经把他忘在了脑后，那可能就是商家用熟悉度、好感来诱导你购买

▼ 在熟悉度好感上，还要注意的一点是：人们会倾向于越来越相信熟悉的说法

- 谎言说一百遍就变成了事实
- 这就是为什么我们一直鼓励大家要格物致知。要多问几个WHY。而不能轻易接受大众的说法。
 - 所谓大众的说法，不就是出现频率高，所以我们会产生熟悉度好感嘛。

- 要问问自己，这个说法是什么样的人提出来的，他让人相信这个说法对他是不是有好处。
- 跳出熟悉度好感，用自己的逻辑分析和价值观来衡量一个说法，再决定要不要采纳

▼ 喜爱因素⑤：关联

▼ 大脑很容易在事物之间建立一种单一的关系

- 前面说过，大脑一直在努力减少支出，一个方法就是常一起出现的就给你形成一个自动化的回路，而不用每次进行分析决策
- 如果A和B一直成对出现，大脑就会合成AB，A和B就被强行关联在了一起
- 你就会以为A就是B，B就是A

▼ 所以广告里总是把产品跟美好的感觉关联在一起

- 德芙：关联那种甜甜的、浪美的、唯美的感觉，很容易让人想起巧克力
- 优乐美：也是类似，一种温暖的，恋人让自己心动的感觉
- 在Ready Go上了一期百威的故事，开头讲了百威的广告曾经有多么成功
 - 百威是一个百年老牌，这种经典、质量、酿造，不太吸引年轻人，而年轻人已经越来越成为啤酒的主要消费者
 - 所以百威的广告，就创造出了跟年轻人之间的关联。比如wassup的广告，非常无厘头，很符合年轻人的精神状态，所以百威就开始跟年轻人关联在一起了
 - 赞助体育比赛，有比赛的地方就有百威的露出，也是把百威跟看比赛关联在了一起
- 车展为啥总是请很多美女模特呢？就是让人把车跟美女关联在一起
 - 当然买车的人会拒绝承认，买车是受到了美女关联的影响
- 甚至有时候，这种关联是漏洞百出的，稍微留意一下就能识别的
 - 比如在天然大行其道的潮流中，各种商品都想把自己跟天然关联起来
 - 有一个染发剂就宣传自己能「天然地改变你的发色」
 - 大家能听出这里的荒谬么？

- 但是这种关联营销仍然是有用的

▼ 一个特别不容易被察觉的美好事物关联是：食物

- 因为食物总体来说是让我们感到温暖、安全、快乐、满足的东西
- 任何跟食物关联在一起的东西就都容易招人喜爱
- 白宫就一直有一个传统，靠一顿美餐来拉到摇摆不定议员的选票
 - 不要以为这只是求人办事的态度
 - 已经有研究表明，人在美食面前，会做出跟平常截然不同的决定，比如平时绝对不会同意的，吃饭的时候莫名其妙就同意了

▼ 负面的关联也一样存在

- 比如人们会讨厌演坏人的演员，有时候演技太好，演得太入木三分，即使知道这跟演员无关，但看到演员还是忍不住会产生关联感受
- 气象预报员也会受到类似影响，很多人真的会把坏天气怪罪在气象预报员身上
- 我们都不愿意做那个传递坏消息的人，也是因为如此，因为人会把坏消息跟传递人关联在一起，从而对传递坏消息的人产生负面情绪
- 不过只要我们觉察到了，就可以停止这种硬控，就像现在很多人已经能很理性地把角色和演员分开了

▼ 还有一种关联也很有意思，那就是把自己跟别人的成就关联起来

- 比如谈起比赛的胜利，说的好像球队是自己的一样
- 或者吹嘘自己有一个多么多么成功的朋友，自己认识某某名人
- 其实这些都是关联，而且还真的经常能起效，即使听的人明明都知道这跟吹嘘的人本人没有关系，又不是她的成就，她的名声
- 到这里大家已经很熟悉了嘛：我们所讲的这些原则，最麻烦的地方就是一键播放触发得悄无声息，让人毫无觉察
- 所以我们要认识这些硬控技能，叫得出他们的名字，只要我们明白是怎么回事，我们就相当于是拥有了取消硬控效果的法器

▼ 如何防范：保持初心

- 喜好原则的问题关键是：我们喜欢的是A，但是会被硬控成喜欢BCDEF
- 所以解决方法就是：保持初心

- 在被颜值硬控的时候，提醒自己，我喜欢的是颜值，不代表这个人拥有其他特质，比如善良、诚实、有能力，那些她还需要自己去证明
- 在被相似性硬控的时候，提醒自己，相似性不是最重要的，还是要考察这个人的人品，能力，初心不就是也一个人品好，能力好的人吗
- 同样的，当被赞美，被熟悉度，被关联硬控的时候，想想自己一开始想要的是什么，什么才是最重要的

• 喜爱原则跟对抗消费主义特别相关

- 消费主义主要是通过让你产生喜爱的感觉，推动你的购买
 - 只要是一种你喜爱的感觉就行了，不需要你是因为这个商品而产生喜爱
- 比如你喜爱模特穿上这件衣服，在照片里的那种灵动、自然、舒展、快乐的感觉，美的感觉，你就被硬控去喜欢这件衣服
- 你喜欢自由、肆意、探险、我被人尊重，有深度的感觉，你就被硬控去喜欢豪车、奢侈品
- 此时只要我们记住，初心是什么
 - 买衣服是为了穿在自己身上好看
 - 奢侈品、豪车到底在自己的生活中是不是真的需要
 - 你就能打破这种硬控

▼ 小总结

- 喜爱原则就是爱屋及乌，我们真正喜爱的并愿意为之付出代价的是前一个屋，后面那个乌是不是我想要的，或甚至是不是真的存在，都要单独验证
- 消费主义主要是通过让你产生喜爱的感觉，推动你的购买，对抗的办法就是：保持初心

硬控技能3:社会认同

▼ 社会认同原则

▼ 社会认同：在判断何为正确时，我们会看看大多数人怎么做

- 在我们的进化中，大多数时候，很多人在做的事情，的确是应该做的事情
- 所以我们演化出了一个偷懒自动化回路：大多数人说好的，就是好
 - 我们自己在这里面就没有做出思考和判断

▼ 最受欢迎

- 比如，麦当劳推销麦旋风的时候，只要服务员说：来份甜点怎么样？麦旋风是最受欢迎的。销量能增加55%
 - 当顾客点了麦旋风，服务员接着说，某某口味的配料（就是撒在麦旋风冰淇淋上面的）顾客最喜欢，那么，顾客购买的额外配料还会再提升48%
 - 然而你走进麦当劳想要点单的时候，可能并不想要吃甜点，更不想要花额外的钱去加配料
- 这种「最受欢迎」策略使用面非常广，大家在买买买的时候都看到过，什么本店最受欢迎商品，或长宁区烧烤第三名
 - 拼多多还有非常非常细的类目，比如木筷子类第一名，这些排名其实就是在传递「最受欢迎」信号，一旦被这个信号击中，我们就会被硬控，不知不觉买下这个东西
 - 看拼多多是多么了解消费者心理学

▼ 饥饿营销

- 另一个常见的社会认同类营销策略是：排队营销
- 导致雇人排队变成了大家都会用的硬控技能

▼ 社会认同原则的影响最大的3个情况

▼ 1 不确定性

▼ 我们自己越不确定，越是感觉模糊、不好选择，就越容易遵从大多数人的行为

- 比如你走进麦当劳的时候如果不确定自己要吃什么，打开购物app但不知道自己买什么，更容易受到「最受欢迎」策略的影响
- 另一种不确定是，知道自己想要什么，但对自己的决策不是很有信心
 - 比如觉得自己审美不一定好，选的衣服不一定合适，不知道自己应该喜欢啥
 - 这就是为什么「达人种草」如此有效

▼ 一些阴谋论，就是利用了不确定性这个条件

- 因为我们普通人，不可能拥有那么渊博的知识，虽然听着很不对，但也不是100%确定

- 此时，如果很多人都认同，我们就会被一键播放，硬控成相信了阴谋论

▼ 不确定性促生的盲目的社会认同，会造成一种叫「多元认同」的困境

- 就是当你不确定一个人需不需要帮助的时候，你会看其他人有没有伸出援手
 - 可是其他人也是这样想的
 - 所以没有人最后伸出援手
- 要解决这个「多元认同」困境，就要尽快消除不确定性
 - 比如，如果你需要帮助，而路人却没人来帮你，你需要迅速指定他们做什么
 - 指定对象的时候要尽量清晰，让人知道指的是自己，比如：那位戴蓝色帽子的先生，请拨打110；或：那位拿帆布袋的女士，请过来帮忙
 - 如果你是女性受害者，遭遇了骚扰、跟踪等，要记得大家都不确定你跟这个男的事什么关系，就不一定会上前来帮忙
 - 此时要第一时间消除大家的不确定性，喊出「我不认识他」这样的话，让周围的人迅速明白发生了什么
 - 而不能只喊「救命」
 - 遇到意外，你第一个跳出去，但没有其他人来帮忙时，也要使用这个策略：直接指定他人做什么
 - 路人并不是不愿意帮忙，很多时候他们还是不确定，你一个人跳出去够不够
 - 已经有人帮忙了，他们是不是就可以不用来添乱了

▼ 2 人多

- 前面讲过，看到大家都在排队，你就会想要去排队
- 人多的硬控很简单，但效果很强大
 - 一个人停下来看天上，可能很少有人会理她；一群人都站那儿看天上，你大概率也会停下来看看天上
- 历史上的很多癫狂事件，都仅仅就是因为，大家都这么做，所以我无法抵抗地要加入这场癫狂

- 2011年日本福岛事件后，谣传说食盐中的碘可以预防辐射中毒，结果造成大众疯狂抢盐，超市和商店的盐被抢购一空，家里囤了一辈子也吃不完的盐
- 2013年大妈抢购黄金，都是因为大家都在买
- 最经典的就是股市的高买低卖
 - 在《周期》这一期，我们就讲过，追涨杀跌是一种**羊群效应**
 - 很多人一开始是理性的，但由于群体有强大的传染性，社会认同下就产生了巨大的心理压力
 - 这是一场拉锯战，但压力会不断累积，理性微弱的力量是对抗不了强大的生存本能的，到最后hold不住倒戈的时候，就是追涨
 - 杀跌也是一样，一开始即使是理性的，但如果你身边的人都在抛，这种社会认同的压力会变成一种社交疼痛
 - 我们之前的节目讲过，社交疼痛跟真实疼痛，大脑是无法区分的
 - 等于说，对抗主流是一种实实在在的痛苦，就跟上酷刑一样，最后总会挨不过酷刑投降
 - 这就是为什么最好的方法就是不要去看股市，也不要去看别人在干什么，长期持有，物理隔绝一切社会认同的声音
- **社交疼痛相当于真实疼痛**
 - 只有认识到这一点，我们才不会狂妄地以为自己始终能保持理性
 - 才会看到社交疼痛对我们的巨大影响
 - 为了避免成为独狼、异类、怪人，而不敢做自己
 - 所以我们要创建一个多元化的社会，让不同的人在里面都不觉得自己是怪物
 - 为了不做局外人，而做出很多非常不理性的妥协
 - 所以我们要打击校园霸凌和职场霸凌，这些霸凌的一个常用手段就是把人放逐到团体之外
 - 这产生的社交疼痛是非常巨大，非常难抵御的
 - 遇到这种社交疼痛，我觉得第一是要意识到，长痛不如短痛
 - 第二是要提高自己对疼痛的耐受度

- 如果你曾经在相对安全的条件下，尝试过稍微特立独行一定，然后发现没事，你就会越来越大胆了

▼ 3 相似性

- 在相似性高的群体中，社会认同的效用最大
- 比如我们常常说青少年很叛逆吧？但他们的叛逆只针对家长，在他们自己的群体中，也就是在其他青少年中，他们可是最从众的人
 - 羊群效应在学生群体中最明显
- 我在好几本书中读到过，更小的孩子其实也是这样，比如想让3岁的孩子学会上厕所，不再用尿布，孩子不愿意，但是去完一个周末的活动，回来就自己会上厕所了，因为在这个活动上，其他的3岁孩子都自己上厕所
- 或教孩子游泳，孩子始终学不会，请了大学生来当教练，孩子还是不愿意。结果邻居家孩子来玩，邻居孩子会游泳，孩子就立马自己学会了
- 所以父母教育孩子也不要死脑筋的，总是跟孩子对着干。
 - 可以巧妙地利用社会认同原则，告诉孩子他们的同龄人是怎么做的。

▼ 近朱者赤，近墨者黑

- 讲到社交疼痛，就不得不提一下，为什么我们要重视企业文化，群体文化。
- 因为在任何一个群体中，偏离群体规范中心太远的人，就会显得与众不同，就会产生身为异类的社交疼痛，失去融入主流的安全感
 - 我们在之前的节目中有讲过很多这样的故事

▼ 在《习惯的力量》那一期，讲到一个组织、一个企业的文化，就是群体中大部分人的习惯

- 在罗德岛医院，医生们肆意忽略步骤，因为别的医生也这么做，最终导致严重的医疗事故；在伦敦地铁，工作人员不去管火苗，因为别的人都不会跨部门管闲事
- 这就是为什么，我们不能对还没有伤害到自己的恶行保持沉默，不能各人自扫门前雪
 - 因为这些沉默和纵容会逐渐对其他人产生社会认同的压力，进入越来越没有人敢出头的恶行循环；恶行就会不断继续蔓延
 - 虽说枪打出头鸟，但如果很多鸟一起出头，是不是就又很难瞄准具体哪一只了呢？

▼ 人是深受到群体影响的，谁也逃不掉

- 所以群体中的每个人，都应该关心群体内发生的所有负面事件，积极发声，而不是事不关己高高挂起
- 我记得很早的时候，听群里有人诚恳地发问，为什么我们要关心远在美国的黑人呢？为为什么要对Floyd被警察踩死事件表达愤怒呢？
 - 更早的时候，也有很多人非常诚恳地感到不解：为什么我们要关心川普上不上台呢？那是人家美国的家务事
 - 因为人类是一个大群体，没有什么是真的跟自己无关的
 - 你让一个道德如此糟糕的疯子，满口谎言的人坐上如此高的领导人位置，它所引起的蝴蝶效应是真的很惊人的
- 我们虽然人微言轻，但只要越来越多的人认识到，人类是一个命运共同体，一荣俱荣，一损俱损，都站出来保护群体的规范往好的方向走，而不是往坏的方向走，我们就能真正改变这个群体
 - be the change I want to see

▼ 近朱者赤，近墨者黑，其实也是这个意思：群体对人的影响巨大

- 你身处一个群体久了，就会被不想太与众不同的心理，压迫着逐渐往规范中心靠近
 - 也会因为大家都这么做，而逐渐失去道德判断的北极星
- 如果你身处一个无法逃离的大群体，比如，所有网民都是一个群体，那么，你就要承担起影响这个群体规范的个人责任
 - 如果人人都这样做，群体规范就会改变
 - 这就是be the change you want to see的真正意义
- 如果你能选择你所属的群体，那要主动为自己选择好的那些
 - 《情绪》那一期也讲过，不同文化中，情绪文化也是不同的，有些地方就是喜欢夸夸，有些地方就是喜欢打压，要选择自己喜欢的文化
 - 除了文化之外，也要主动去更新自己的朋友圈
 - 我觉得很多人没有这个意识，总觉得朋友一旦交了，就应该维持下去
 - 不是的，当你意识到你不再想要呆在这个群体中时，你就要做出决断，不要贪恋老朋友的安全感
 - 不仅仅是为了让自己更开心

- 也是为了放自己自由，去做自己真正想成为的人，而不再受到这个群体束缚
- 如果你想要自己有所改变，近朱者赤也是一个好办法
 - 想要变得开朗、积极、乐观，就要去结交那些开朗、积极、乐观的朋友
 - 更简单的，可以去fo这样类型的博主，多fo一些，让自己的社交媒体，打开就都是这种类型的博主的声音
 - 你就会被带动起来，变得更加开朗、积极、乐观

▼ 如何防范

▼ 1 在对抗消费主义方面

- 就还是那个老办法：牢记初心，问问自己你是因为什么想要买这个东西
- 而不要被排队、大家都在买、长宁区的人都在吃这家等营销手段迷惑

▼ 2 在对抗有毒风气和有毒文化方面

- 要积极发声，理解到一个群体中的所有人都是命运共同体，一荣俱荣一损俱损
- 要真正明白多元化的意义，加入支持多元化的阵营，为自己创造一个减少社交疼痛的环境
- 多去做异类，做独狼，拥有特立独行的体验，夸赞这样的体验

▼ 3 在宣扬好的社会行为方面

- 要注意不要过多警示负面行为，或过份强调损失
 - 因为人多就是硬控，不管你是正面还是负面
 - 负面行为也会产生「哦原来这么多人都会这么做啊」的社会认同效应
- 作者就举了个例子，说他的家乡有一个石化森林公园，这个公园里的石头大多数是非常有价值的化石
 - 每年都有很多游客会摸一些石头带走。其实这些游客所占的比例很小。但由于这个森林公园每年接待的游客数量非常巨大，很小比例的人也造成了很大的损失。
 - 公园就在门口竖了一个牌子，说这里的遗迹每天都在遭到破坏，每年因盗窃损失的石化木材多达14吨。
 - 本意是想叮嘱人们不要带走石头，可是效果却适得其反。看了这个牌子之后，人们会意识到，原来有这么多人偷石头呢，那我偷一块应该

不要紧

- 我们要反过来强调，负面行为是多么的异类，多得为大众所不齿
 - 咱要给坏人而不是自己人制造更多的社交疼痛，对吧？

▼ 小总结

- 社会认同硬控本身无解
 - 疼痛耐受度高，有更多经验，能少受影响
 - 也不可能100%脱离这种硬控
- 我们要努力营造**多元**群体和正面规范，勇敢发声，支持更宽松的环境
 - 这样硬控就减少了

硬控技能4:权威

▼ 著名的米尔格拉姆实验

▼ 初始实验

- 这个实验有两个角色，分为老师和学生。
 - 老师需要向学生提问，如果学生回答错了，老师会按一个按钮，学生就要遭到电击的惩罚。随着问题越来越多，电机的强度也会越来越高。
 - 最后，电流会强到让人非常痛苦的地步，甚至有可能危及生命危险。学生会开始惨叫，要求老师停下这个实验。
 - 此时实验人员会在旁边要求老师继续做实验。
 - 学生其实是实验人员假扮的，电击也不是真实的，但是真正的实验对象，也就是那些扮演老师的人，并不知道这一点。
 - 这个实验就是看一下，在权威，也就是事业人员要求你继续的时候，人会不会就盲目服从权威，继续做一件换在平常自己根本不会做的事。
- 结果，一次实验中的40个人，全部都按照实验人员要求，继续把整个实验做完了。
 - 即使在这个过程中，他们已经非常不舒服了。他们中的一些人会开始大量出汗，在椅子上扭来扭去，甚至指甲嵌进了肉里，他们也会哀求实验人员把这个实验停下来。

- 做完这个实验之后，他们的状态也很不好，有些人浑身哆嗦，像是受到了巨大的打击。
- 但他们仍然还是在权威的要求下把实验完成了
- 如果不是实验人员坚持要他们继续，他们很快就会自己终止实验
- 在后来的一次实验中，实验人员让假扮学生的人，说自己有心脏病，现在这个电击已经让心脏很难受了
 - 仍然有65%的实验对象，忠实地履行了自己的职责，完成了实验，没有中途退出

▼ 对实验做出的三个变动

- 为了进一步研究权威效应，后来的实验做出了3个变动。
 - 第一个变动是当实验人员告诉老师可以停下来，可是学生说没有问题，自己还是可以承受的住，此时100%的老师都没有听学生的，停下来了。
 - 第二个变动是让实验人员接收电机，学生告诉老师，要不顾实验人员的抗议，继续点击，也没有任何一个老师听学生的，都自己终止了实验
 - 第三个变动是出现了一个新的实验人员，向老师下达了一个矛盾的指示，也就是说一个说继续，一个说不要继续。要去美发，找出到底该服从哪一个权威，所有的参与者都听从了直觉，放弃了电击
- 这3个变动告诉我们，在这个实验中，让人做出完全违背自己的道德，甚至自身都感到非常痛苦的事情的，就是对权威的盲目服从。
 - 把权威拿掉，或换成是没有权威的人来发出请求，都没有这种效果。
- 这真的是一个很可怕的实验结论，是吧：**在权威的命令下，成年人几乎愿意干任何事。**

▼ 为什么我们喜欢服从权威

- ▼ **1** 因为多层次权威体制，对人类社会的效率和稳定发展来说，还是很有用的
 - 历史已经无数次证明，无政府状态对群体没什么好处
 - 而且在我们的经验中，服从权威大多数时候也会带来好处，比如专家确实懂得更多，老板确实更有经验等
- ▼ **2** 此外，当权阶级为了巩固自己的权威，不遗余力的对权威的合理性和正当性进行宣传

- 从我们出生起，我们就被社会教育，顺从权威是正确的，违抗权威是不对的
- 服从权威在我们心中都要更加根深蒂固

▼ 3 我觉得服从权威有时候是一种逃避责任

- 老板让我干嘛我就干嘛，那么出了任何错，也是老板自己来承担。
 - 但是这样做，公司的发展就会受限于一个人，不是发挥团队的力量。
 - 老板错了的时候，全公司都会跟着一起错，也没有纠错机制
 - 老板说了话，本来应该考虑得事情，也不会再有人考虑
- 所以在职场，老板们都更喜欢有ownership的员工；Ownership就是承担起自己做决定、做分析、做思考的责任

▼ 4 最后，不服从权威，往往会被惩罚

- 权威手里攥着对我们奖惩的权力，这是一种很大的威慑
- 就像社会认同其实是用社交疼痛来惩罚一个人，从而发挥效应，就很难脱离一样，当我们害怕惩罚的时候，就很难真正从权威的阴影中彻底逃离
- 那怎么办呢？也不是教大家一定要去反抗权威；毕竟大多数时候，跟着权威走，这个捷径还是蛮好用的
 - 但我们要留意哪些东西是能伪造出权威感，使得我们被硬控，一键播放，盲目就跟着对方走了的

▼ 权威三大元素

▼ 权威元素①：头衔

- 老总、教授这样的头衔，都会给人一种权威感

▼ 但是我们要记住，这种权威只在他们所在的领域成立，不能超出领域外

- 比如说某某公司老总，那我又不是这个公司的人，为什么要突然对这个老总产生尊敬，觉得他位高权重，说的话都对呢？
- 又比如教授，那只在她的专业领域才是教授，别的领域就不存在教授这层身份了呀

▼ 问题就是，权威的效应如此之大，只要亮出头衔，人就突然傻了，突然就全方位折服

- 有一次我在网上怼了一个说话毫无逻辑，特别爹，特别歧视女性的人，他的粉丝跑来跟我骂战，其中居然有很多人说：他是上市公司老总，他财务自由了，你算什么

- 我懒得给这些人脑子开光
- 但是不得不感慨，给自己塑造出一个假权威是多么好用，只要给自己一堆所谓的行业前辈、行业权威、老总、所谓上市公司xxx，就能收获一堆失魂症患者

▼ 类似的头衔还包括证书，或XX排行榜

- 大家知不知道，某些比如 福布斯under30榜单，是可以花钱买的？
 - 我不是说所有这类榜单上的人都是假冒者，里面可能确实有很多优秀的人
 - 我只是说，这个榜单本身并不是它本身所营造的那么严选
 - 很多排名就是用来卖钱的，就是用来贴金的
- 可以说，「造权威」是一门非常赚钱的生意，毕竟这个硬控技能特别好用嘛

▼ 不过，这种造假有一个很好用的识别技能

- 就是如果你看到一个人，列出了一大堆头衔，一大堆证书，那多半就是假的
- 不是说人不能拥有很多头衔，而是真正的权威都比较低调
 - 政界权威，都懂吧，怎么可能高调呢
 - 商界权威，大家喊的上名字的大佬们，有哪个在自己的介绍中，放上一大堆头衔？简单一个头衔，某公司CEO，就足够了
 - 如果是超级大佬，就更是只说名字就够了
 - 谁要是给自己安一堆头衔，谁就一定会被嘲笑根本不懂真权威
 - 专家领域倒比较难识别，毕竟一些专家确实就拥有很多证书，都列出来也ok
 - 但总体来说专家也符合这个规律，比如只要说出自己是某某大医院的科室主任，几本也就够证明自己的专家身份了，也不用太多别的头衔啊
 - 关于专家我们后面单独说
- 总之呢，头衔、证书、获奖证明，如果成堆出现，几本就是买来营造权威感的
 - 缺啥炫耀

- 大家以后看到这样的个人简历或名片，就要学会用留个心眼，看对方真正的实力，而不要被不知不觉硬控了

▼ 关于真正的权威其实不喜欢别人知道自己是权威这个规律，有一个有意思的角度

- 作者说自己有个朋友是教授，他就吐槽说，朋友聚会不敢大大方方介绍自己是教授
 - 因为本来大家很放松的，开开心心聊天，一听到他是教授，突然之间语气就会变得特别尊敬。
 - 之前大家都自由表现，风趣幽默，之后气氛就变得毕恭毕敬，沟通就很乏味。
- 我自己其实也有这样的体会。
 - 我算是早年的留学网红嘛。在当年的留学圈还是小有名气的。
 - 我在国外工作的时候呢，交往的也都是留学生。
 - 所以我真的会很细心的把剪影这个身份给隐藏起来，因为我也发现，每次一说我是邪影，气氛就立刻变了。
 - 本来只是碰到了新朋友，大家非常轻松自由的幽默有趣的在谈话。突然之间，大家就感觉对我尊敬了起来，后面的谈话就突然很无聊了。
- Michelle Obama也在他的书《我们携带的光》中写道：我每次出现，都会改变一个房间的气场，不是因为我是谁，而是因为我的身份 (p112)
- 从这些描述和我个人的体验来说，我觉得真正拥有权威身份的人，其实并不想在生活中也展示权威。
 - 因为在生活中展示权威，对我，对作者举例的那位教授这样的人来，并没有什么好处。
 - 而假造权威的人，才会想要全方位无差别地拼命展示自己的头衔，因为头衔能让人对自己更恭顺
 - 头衔甚至能让人在他人心中身材更加高大威猛呢
 - 在一个评估调研中，一个人是学生，比起说自己是教授，在他人眼中被估计的身高，足足差了6cm
 - 这大概也解释了为什么喜欢甩头衔的男性更多吧，高大威猛毕竟不是一个女性向的诉求

- 同时也再次告诉我们，为什么急于丢一堆头衔过来的人，无论这些头衔有多少是真的，要引起我们的警觉：他们是有很明确的目的的，那就是想要拔高在我们心目中的形象，以及获得我们的恭顺

▼ 除了这个识别技能外，我也希望大家都能养成ownership的思维

- 在一个实验中，实验人员往一家医院给护士打电话，在电话中声称自己是这家医院的医生
 - 大家注意，这是第一个bug，只是在电话中说自己是医生，根本没有任何权威证明
 - 护士也根本不认识这位所谓的医生
- 然后要求护士向指定病房的某个患者用20mg的某个药
 - 这里连续出现了三个bug
 - 第一，通过电话传达处方是违反医院规定的
 - 第二，这种药本身是没有通过批准的，不能大范围使用
 - 第三，20mg明显超标了。药品的描述上明确写着每日最大剂量是10mg。
- 然而，95%的护士都径直奔到药房，按照吩咐拿出相应剂量的药物，准备给病人上药了
- 这就是为什么任何人都应该有ownership。护士要是Ownership，觉得任何他自己的举动，无论是谁下达的命令，他自己都要负一部分责任，就不会这么无脑执行了。
 - ownership是我们对抗权威这种过于强大的硬控的一个非常有用的思维工具

▼ 权威元素②：衣着

- 跟某个权威身份关联在一起的衣着，比如制服，或成功商务人士的精致西装和手表，也能很轻易地伪造出权威

▼ 在一个研究中，实验人员请街上的行人做一些非常古怪的事情

- 比如说捡起一个纸袋，或者站在公交站牌的背面。
- 提出要求的实验人员分为两组。一组是穿着普通的年轻男性，另外一组是穿着警卫制服的年轻男性。
- 无论提出的是哪一类要求，穿着警卫制服的人获得的顺从都更多。

- 把实验人员从男性换为女性，结果也是一样。
- 后来，研究人员又让大学生们来预测顺从的比例
 - 大学生们猜测，穿着普通的那一组获得的顺从比例是50%，实际上是42%
 - 大学生们预测穿着制服的成功率是63%，但是实际成功率却高达**92%**

▼ 骗子特别喜欢用这一招

- 通常当一个人穿着高档、细节讲究、戴着名表，透露着他是一个有身份、有地位的人时，行骗的成功率就会大大提高
- 一项研究也发现，让实验人员闯红灯乱穿马路，有些人就会跟着他一起乱穿马路
 - 当实验人员身着西服的时候，跟着他走的人，是身着便装时的3.5倍
- 要不咱咋说，佛要金装，人要衣装，dress to impress

▼ 怎么dress to impress呢？

- 奢侈品牌最简单
- 记住找到跟地位、权威关联的元素就可以了，比如剪裁、衣服的材质、稍微有点夸张的首饰，甚至是眼线和红唇
- 并不需要真的搞的那么精致，很多时候大家注意不到那么多精致的细节，看的就是能不能用几个突出的元素，硬控他人，一下子造成自己有身份的感觉
- dress to impress不算作假，只要不是穿去骗人。用穿着为自己博取被人重视的机会，还是很可以接受的
 - 毕竟一旦真的开始接触，还是要看实力的
- 当然反过来，也希望大家不要那么在乎穿着
 - 要留意到自己看到穿着奢侈品的人，或穿着西服很精致的人，就会产生敬畏感的这种心理，不要輕易被一键播放，盲目信任
 - 还是要考察这个人的品行、能力
 - 而且，如果你能因为不以貌取人，不被衣着干扰，而发现了人才，你不就捡漏了吗？毕竟大多数人是盲目的

▼ 权威元素③：专家

- 在一个领域拥有更多知识和经验的人人们一般都会很乐意甚至是热切地听从他们的建议
- 对专家的盲目信赖有一个专有名字叫**可信权威**，这种权威拥有两个让人盲从的因素
 - 第一个是专业知识
 - 如果治疗师诊室的墙上挂着多种文凭和专业证书，客户对他的评价就会更高
 - 如果报纸上发表观点的是专家，读者的认同率就会提高20%
 - 第二个是可信赖感
 - 人们对专家的期望除了专业知识以外，也期望他们能扮演一个不偏不倚客观的为社会利益服务的角色
 - 所以如果专家上来先讲自己观点中可能被攻击的地方，或者先承认自己的缺点，而不是完全不提，或放到最后轻描淡写，就会得到更大的信任
 - 这道理就类似如果有一些负面评价，人们反而会更信任这家店铺

▼ 如何防范

▼ ① 不要迷信除专家外的权威

- 其实权威，本质上来说，就是各种各样的专家，包括领导专家，管理专家
- 但是现在这里面混进来了很多跟专家无关的部分
 - 这些就可以先全部撤除
 - 首先就是不要以貌取人，这里指的就是不要看身高、衣着
 - 然后不要被头衔迷惑，尽量要判断一下对方是不是真有两把刷子
 - 隔行如隔山，专家的知识比我们渊博，我们怎么反过来判断专家是不是真的呢？
- 只要大家能牢记这一条，就是除了专家之外的权威都不用理，都没意义
 - 善用「**关我什么事**」来提醒自己：你是某某总，关我什么事？你是某某上市集团领导，关我什么事？
 - 权威这条的硬控效力就会大打折扣了

▼ ② 考虑专家有没有利益冲突

- 即使已经确定了是专家，那最好再看一下，专家有没有利益冲突

- 这不是说专家就不应该得到任何利益，都应该免费，都应该公益
- 而是说，稍微留意一下
 - 比如理财专家给你推荐一个基金，就要看她有没有提成？如果有的话，她说的话就要多一点核验，而不能盲目相信
- 不过我也想说，挑战专家要有理由，也不能为了挑战而挑战
 - 个人想要匹配专家多年的积累，那是有点不自量力的
 - 我们要相信自己的常识和逻辑判断，要有理有据地提出挑战，而不是本末倒置，因为专家能得到好处，就必然不可相信
 - 咱也不要走极端变成一个杠精

▼ 小总结

- 除了专家，所有权威都跟我无关

硬控技能5:稀缺

▼ 稀缺原则

- 就是物以稀为贵
- 为什么稀缺就贵了呢？
 - 从进化的角度来看,避免损失,优先于获得利益。
 - 增加资源只是锦上添花罢了，减少资源却可能生存不下去
 - 所以进化让我们对损失变得格外敏感
 - 稀缺就是你不赶紧得到的话你就会失去，因而任何事情,事物一旦稀缺起来,就会觸發生存恐慌,我們就會有一種想要先得到的衝動
- 避免损失是人类一个极大的动力这件事，在研究中已经得到了多次验证
 - 比如团队为了不降低地位而作弊的意愿，比为了提升地位而作弊的意愿高出82%
 - 这样做就不会损失视力的宣传，比这样做就能视力变好的宣传，要有效得多

▼ 数量有限 vs 时间有限

▼ 商家在应用稀缺原则上早已经非常熟练了，最常见的就是我们熟悉的：限量

- 比如，买房时，售楼人员会说，很紧俏都卖完了（此处使用了社会认同，「受欢迎」策略），过几天可能就会告诉你，有一套人家退出来了，欲购从

速

- 人家为什么退呢，当然也不会是不喜欢，可能是公司突然遇到现金流问题，或者是上头查的严，本来要买的现在不敢买了等等
- 又或者：这鞋子只有最后一双了，这电器只有最后一台了
 - 甚至就是说卖完了，但是可以给你去仓库查一下，此时还会先问：如果我帮你找出来了，你肯定要哦？
 - 顾客受到稀缺的硬控，爽快地答应了。等到真的找出来一台，也许因为不再稀缺，顾客此时已经不那么想买了，但由于之前承诺过要买的，只能买下来
- 各种限量版也是一样的营销原理
 - 虽然很多时候我们并不是真的想要
 - 一听到限量版就顿时觉得先买下来再说（损失规避真的是一按就播放的本能）
- 限量也不仅限于有形的商品哦，信息也可以限量
 - 独家信息就是一种限量
 - 同样的信息，一听到是独家，稀缺性一下子就有了，人不但会更想得到这个信息，还会对这个信息更信任，更容易接受
 - 比如，有独家的股票消息，大家就会不假思索和验证，重金购入，往往结果是赔得一塌糊涂

▼ 除了数量有限，时间有限也是一种稀缺策略

- 限时折扣、限时开放，欲购从速
 - 618，双11都是限时
- 我见过一个很成功的限时策略是这样的
 - 这家公司在全年展开3-4个限时窗口，每过一个窗口截止日，价格就会提升许多
 - 听起来跟限时折扣没太大区别，越早买折扣越多
 - 但鸡贼的地方就在这里：他们第一个窗口的价格，也就是看起来折扣最高的价格，就是他们的正常价格
 - 所以，这不是真的限时折扣，只是利用了限时折扣的紧张感，推动人不假思索先下单，以免损失这个价格

- 很多买下的人，会感到后悔，觉得如果不是限时低价，不至于没有做过功课，好好对比，就草率下单，最后得到的并不符合自己的要求
 - 但钱都付了，此时让这笔钱损失掉，也是很难的，又有一个损失规避在这里
 - 就只能不情不愿用下去
- 如果我们知道了稀缺原则，知道这是个硬控，是不是就可以主动脱身出来
 - 是去看真正的性价比，而不是为了得到一个价格，不考虑真正的性价比就先下单了

▼ 逆反心理

- 稀缺原则，能帮我们理解一个看起来毫无关系的现象：逆反心理

▼ 逆反心理是怎么产生的？

- 当选择越来越少的时候（也就是稀缺开始出现的时候），我们的自由也随之减少，而我们痛恨失去原本拥有的自由
- 自由一旦受到威胁或限制，保护自由的愿望就会越发强烈
- 稀缺本质上就是限制了我们得到某样商品的自由，我们就会越发想要得到它
 - 不是真的想要，但我就是不能失去可以拥有它的自由

▼ Terrible Two

- 国外对孩子最早的逆反心理出现的年龄有个专门的称呼，叫"terrible two"，就是说两岁是特别可怕的年纪
- 为什么是2岁呢？因为到了这个年纪，孩子首次意识到自己是有自我意识的、独立的个体
- 伴随着这种自主意识的发展自由的概念也形成了
- 一旦有了自由的概念，孩子就会迫切地想要探索自己有什么选择，自己选择的深度和广度。
 - 因此孩子就特别喜欢跟父母对着干
 - 他们需要从中测试父母的耐心弄明白界限在哪里，自己能控制多少，限制又在哪里

▼ 青春期逆反

- 第二个这样的人生阶段就是青春期了。

- 如果说两岁是自我意识的萌芽，那么青春期就是个性意识的萌芽。此时孩子们要走出儿童的角色，摆脱与儿童角色相伴的家长控制。
 - 他们此时根本不会想到自己的义务，而是热切关注身为一个年轻人，应该有什么权利。
 - 如果此时对他们施加父母的权威，往往会适得其反。
 - 在青春期，越是压迫他们，越会激发逆反心理。
- 罗密欧与茱丽叶效应，也就是说父母越反对，越要在一起，就出现在这个时期。
 - 所以青春期孩子的父母可千万不要再继续拿出之前对待儿童的那一套父母权威。
 - 你越是专制，越是粗暴地禁止孩子去做一些事情，孩子就越是逆反。

▼ 成人逆反

- 逆反并不终止在青春期过后，成人以后，我们仍然还是有逆反心理的
- 越是不让我们干的事情，我们越好奇；越是遭到禁止的东西，我们越倾向于支持
 - 所以我真的觉得应该普及性教育，不要遮遮掩掩
 - 这不但会产生很多迷思，很多误解，造成很多人的损失和痛苦，耗费大量原本可以节省下来的医疗资源
 - 而且你越是遮掩，越是激发逆反心理，反而让人想要尝试
 - 还不如大大方方，做好科普
- 网上很多非常偏执，只会捍卫自己观点，不能好好说话的僵尸，其实也是被逆反心理霸占了心智
 - 因为要接纳别人的观点，就有一种无法自己选择，失去了选择自由的感觉
 - 这其实是一种错觉，心智健全，能独立思考的人，就会懂得，同意他人的观点，和不同意他人的观点，都是一种自由选择
 - 并不是你赞同别人，就是你失去自由
 - 而是你经过了自己的分析和思考，选择了这个观点
 - 但很多人就是无法意识到这一点，即使被怼了一次就知道自己观点站不住脚了，却会越来越激烈地维护自己的观点

- 这种回复其实有很明显的特点，那就是1) 没有任何逻辑推理，只反复讲结论，而且会不断逃避你的追问；2) 总是夹枪带棒，或阴阳怪气，进行情绪攻击
- 一旦出现这两个特点，你就知道，这人已经被逆反心理硬控，根本讲不通道理，不用再跟她客气对话了

▼ 怎么消除逆反心理？

- 尽量给到对方选择的自由就行

▼ 稀缺硬控的两个最佳条件

- 稀缺硬控本身已经很好用了，但如果加上以下两个条件呢，效果还能蹭蹭翻几倍。

▼ ① 先拥有再拿走

- 我们前面说过，稀缺资源的原理是人们的损失规避原理
 - 稀缺就是激发了要规避以后得不到这个东西了的损失规避
 - 但毕竟这个时候你还没有真正拥有，你只是不想失去能拥有的自由
- 那如果你真的拥有过了呢？此时再拿走，损失规避的心理就会火山浇油，腾一下那火光就冒三丈高
 - 1985年可口可乐换新口味时，就是忽略了这一条，完全没有预料到全美上下的反对声会那么大，甚至很多人组织起了抗议，要求老的口味回来
 - 事实上，在盲品的时候，大多数人更喜欢新口味
 - 但这跟口味没关系，你就是不能夺走人们本来拥有的东西，这会大大激发他们的逆反心理
 - 更好的换口味策略就是提供两种选择，然后慢慢让老口味逐渐退出市场
 - 对付孩子也可以用同样的办法，不要因为玩具或毯子旧了，衣服小了，就强行换新
 - 可以两个都留着，然后等孩子熟悉新东西了，自然把老的抛到一边，再悄悄拿走
- 其实有很多模式，都是先给你再拿走
 - 比如PUA型关系，选择的对象就是缺爱的对象，一开始会进行关爱轰炸，让对方沉浸在从来没有得到过的照顾和被爱感觉中，然后一点点把对

方的其他人际关系都切断，让对方只剩自己，最后撤回关爱

- 此时PUA对象就会开始为了获得关爱，一步步做出夸张的妥协
- 煤气灯型关系也类似，一开始非常美好，然后突然爆发情感末日，于是你为了找回最初的甜蜜，一步步妥协，配合煤气灯
- 很多男权主义下的既得利益者，本来也并不是真的很在意，现在一听到要拿走他们的既得利益，就逆反大发作，根本理性不起来了
 - 此时真的就不用试图理性对话了，还是直接甩结果更有用
 - 就是你不配合也没用，你不跟上我们就不等你了
 - 你尽管生活在你的旧观念中，我们不带你玩就是了
 - 如果确实想要争取他们，比如是自己的伴侣、爸爸、尊敬的前辈等，那就要应用给予他们充分的选择自由这个策略，不要过于强硬地跟他们争论，而是应该提醒他们，你也可以有你不同的看法啦，能理解你，我只是呈现另一种看法，供你参考
 - 听起来是有点违反我们的价值观，但从结果上看，比强硬希望对方理性认识到问题，效果好多了
- 说到这里，其实现在大环境虽很不好，但也还有存在着一些机会，我们现在这种非常悲观的感受，何尝不是因为曾经拥有过更大的自由，更好的日子呢

▼ ② 竞争稀缺资源

- 在稀缺上，加上激烈的竞争，这简直就是硬控的无敌组合，会把人一下子就调动到一种极度狂热、盲目的状态
- 比如演唱会门票，是限量的，而且需要抢！竞争非常激烈，很难抢到！于是你就会看到很多人为了抢门票已经疯狂，抢到的人也一样疯狂
- 再比如我们经常在美剧中看到的那种折扣婚纱店，是，婚纱款式也是限量的，但加上大家要进去抢，这就经常会疯狂到大打出手了
 - 是为了那件婚纱吗？并不是，是已经被稀缺竞争硬控到失态了
- 这个组合真的真的很吓人，因为肾上腺素飙升，整个人已经在癫狂状态，非常容易失去理智

▼ 如何防范

- **1 不要参与稀缺竞争**
- ▼ **2 情绪激动的时候不要做决定**

- 我很喜欢一句话叫sleep on it，睡一觉起来再决定
- 一旦有人用稀缺来煽动你，用给你再突然拿走来说服你，用限量争抢来引诱你，你觉察到自己情绪已经很激烈了，此时就不适合做任何重大决定
- sleep on it，不要太快做决定，不要在晚上情绪低落的时候做决定，不要在被煽动到情绪高昂的时候做决定
 - 睡饱了，睡醒了，起来的时候，情绪平和，精神饱满，那时候再做决定
 - 只要你们一察觉到情绪莫名激动，就sleep on it，稀缺硬控对你们就不会有那么大效果了

▼ 积极的一面

- 稀缺原则也给了我们一个积极的启示：人要珍惜自己的独特性
- 每一个人都是这个宇宙中独一无二的自己。即使是兄弟姐妹，基因相同，基因也只占到一个人组成的20-30%，剩下的都有后天经历塑造而成
 - 每个人的经历是独一无二的，即使是同一个家庭，同样的父母，甚至是双胞胎，你的成长经历，获得的父母关注，接触的其他人，也是独一无二的
 - 每个人都是由自己的经历塑造的，大脑也是由过往经历塑造，不断重新布线的
 - 所以真的，每个人都是独一无二的
- 但是很多人却不珍惜这样宝贵的独特性，总是在追求把自己埋没在所谓的最佳标准中
- 从这个角度，我们会再一次感受到，鼓励和宣扬一个多元化的社会是多么重要
 - 当人在多元化的社会，能更轻松地保持自己的特色，保持自己的独特性，把一些东西比如口音看作是特点，而不是缺点时，你身为你独一无二的存在的稀缺性就会显现出来
 - 你就会变得更自信，更不可取代，大家也会更看重你
- 我们不要在独木桥上卷，即使卷赢了也是一种失败，因为付出的代价太大了
- 我们要找到自己独特的组合优势，独特的生态位，比如会读书的精力没我旺盛，精力旺盛的不如我会讲故事，会讲故事的没有我这样的跨文化经历，在解读文化差异上就没有我厉害，等等
 - 组合拳才是最有力量的
 - 因为组合起来之后，独特性，也就是稀缺性，就开始发挥它的作用了

硬控技能6:承诺

▼ 承诺与一致原则

- 这个原则其实在前面已经出现过了
- 在我们讲,销售员说这是店里已经没货了,但是我可以在仓库里给你找一找的时候
 - 等他终于找出来的时候,顾客此时已经没有那么想要了。但由于已经承诺过了仍有保持一致的惯性还是会买
- 为什么我们有这种保持承诺,保持一致性的本能呢?
 - 对内,言行不一,会让我们自己的生活失去准绳,变得混乱不堪
 - 对外,言行不一的人会失去他人的信任,被群体嫌弃和惩罚
 - 而且,承诺后保持一致,也是一种认知资源的节省,如果认定了一件事就不用更改,我们就不再也不用苦苦思索这件事了
 - 所以,保持承诺和一致性,是我们的一个进化本能

▼ 节日玩具营销诡计

- 对这种人有信守承诺的渴望的利用,在玩具公司的节日营销策略上,真是体现得淋漓尽致
- 一般来说,父母总是在节日给孩子买礼物,玩具公司也会针对节日,推出某些特定的玩具
 - 在节目前,比如圣诞节前,玩具公司会投放频繁的该款玩具的广告,勾起孩子的兴趣
 - 所以当父母问孩子,这个圣诞节你想要什么礼物呀,的时候,或者孩子主动就会跑来跟父母说,这个圣诞节我想要玩具A
 - 当圣诞节到来的时候呢,玩具公司会特意提供非常少量的玩具A,让库存严重不足;同时,会让其他玩具的库存充足
 - 父母来买A的时候就会发现:买不到啊
 - 那怎么办呢?已经答应了孩子要给她买礼物的,所以父母通常就会买一个跟A价值相当的其他玩具
 - 圣诞节过去之后,玩具公司开始向市场投放大量的玩具A,同时再次开始玩具A的营销宣传
 - 孩子这时又想起来,啊这是我想要的玩具,爸妈答应过我要买的

- 于是孩子又会去求父母给自己买
- 父母虽然觉得，但是圣诞节已经给你买过别的玩具了呀，但想想当时没买到孩子想要的玩具A，也挺愧疚的，毕竟是自己答应过的是吧，于是...再给孩子买玩具A
- 你们看，玩具公司现在卖出去的可不仅仅是A，而是A和许多其他玩具哎
 - 每次读到这样的案例，真是一边对商业世界的各种创新和玩法佩服不已，一边又作为消费者，要感慨一句：无奸不商！

▼ 升级因素

▼ 升级因素①：付出代价

- 有一种方法，能像前面说的，竞争让稀缺的硬控效应急速飙升一样，叠加在承诺上，会让承诺的硬控效应也急速飙升
 - 这种方法就是为这个承诺**付出代价**
 - 付出的代价越大，我们就会对这个承诺越执着
- 莎拉的故事
 - 作者有一个叫莎拉的朋友，她有一个前男友A，酗酒，丢了工作，也不想结婚
 - 莎拉虽然很爱这位前男友，但终于也忍不下去，于是跟A分手
 - 很快莎拉就谈了新的男朋友，这位新男友是个很好的人，他们也顺利谈婚论嫁
 - 就在莎拉接受了新男友求婚，开始筹备婚礼的时候，前男友A回来找她了，痛苦流涕，说自己不能没有莎拉，自己一定会戒酒，跟莎拉开始新生活
 - 莎拉被说动了，居然放弃了新男友，重新跟A在一起了
 - A很快重蹈覆辙，再也没提过戒酒的事，也没有去找工作，转眼两年过去了，也没有一点要跟莎拉结婚的迹象
 - 但这次莎拉居然觉得自己比以前更幸福、更快乐，更坚定对A的选择了
 - 在作者的眼里，自己这位朋友莎拉是瞎了眼
 - 但是为什么第一次莎拉可以分手，第二次A变得更差了，莎拉却无法离开了呢

- 不得不说，是因为莎拉为了A，已经付出了巨大的代价，放弃了一个更好的结婚对象，放弃了自己真正想要的那种美好家庭的生活，选择了A
 - 代价如此之大，反而让莎拉对自己的选择更坚定了
- 类似的故事是兄弟会的入会仪式
 - 在美国读过本科的朋友们应该都知道，美国大学的兄弟会 (**Fraternity**)，通常都有非常离谱的，夸张的，严苛的入会仪式
 - 比如把手举高，让其他兄弟一起揍自己的肚子（很多人会因此严重到进医院）
 - 或者在森林公园深处，穿着单薄的衣服，夜晚自己找路出来（加州有过一个因此仪式而在森林公园冻死的大一新生，真事儿）
 - 又或者吃各种恶心的食物，甚至会夸张到喝尿
 - 这些入会仪式，又苛刻，又危险，又严重伤害自尊，还屡屡闹出人命，但是大学对此禁了又禁，还是没能让这个传统遭到取缔
 - 兄弟会的人，也并不是什么坏人
 - 兄弟会经常会举办公益活动，募捐活动
 - 一旦入会，相互之间也非常扶持和有爱，关系能长期维持
 - 这个仪式的意义，就在于让人对想要得到的东西，付出巨大的代价
 - 付出过这样的代价，你就会更加强烈地信守兄弟会的承诺，遵守它的规则，对它产生巨大的归属感和忠诚感
 - 姐妹会也是一样的
 - 在《坚毅》那一期后，有听友问我，为啥西点军校非要搞这个野兽营，明知道会因此让1/3的学生退学，而这些学生都是西点军校通过层层筛选，付出很大成本才招来的
 - 这里就提供了一个答案了
 - 除了西点军校，很多军队中的特别部队，比如navy seals（海豹突击队），都有类似的新兵残酷训练营
 - 一方面是为了选拔最坚毅的人
 - 另一方面，也是为了让付出这么大代价才能进来的人，对自己的部队产生更大的忠诚感，和信守承诺的硬控效应
- 在这个方面，亚马逊公司就很聪明

- 公司经常会鼓励员工离职，并提供5000美金的离职金
- 听起来很奇怪，其实，这是为了让那些选择留下来的人，由于放弃了5k美金，付出了代价，更加忠诚于公司，更相信自己的选择，反而降低员工流动率

▼ 升级因素②：自觉主动做出承诺

- 比如兄弟会的入会仪式，都是一些没有什么大意义的纯粹吃苦的事情
- 也不会跟公益挂钩，他们公益会单独去做；也不会有什么奖赏（除了能入会）
- 就是为了不让人有任何借口，不能说自己愿意喝尿，吃这些苦，是为了公益事业
- 也不能说自己是为了一大笔钱
- 只有这样，人才会100%为自己的选择负责
 - 也就是说，她做这件事的动力，已经排除了一切外驱力，而完全来自内驱力了
 - 在《驱动力》这一期我们正好讲过，外驱力1) 不可持续，一会就没劲儿了；2) 要不断升级，否则刺激效应就没有了；3) 会破坏内驱力
 - 而内驱力才是不断自动再生的能源，源源不断，春风吹又生，也不用持续升级
- 从这个角度来说，父母如果希望孩子认真学习或承担起家庭责任，就不能用外部奖励。
 - 就通过夸赞、鼓励给予适当的指导，帮助孩子坚持投入。
 - 孩子付出了巨大的代价，终于得到了成绩的时候，就会产生承诺好好学习的硬控效果
 - 注意这个过程一定要是鼓励，夸赞，支持，引导孩子主动投入哦。不主动做出承诺是没有用的。

▼ 升级因素③：公开承诺

- 公开承诺也往往可以增加承诺的效应，让它的效果更持久
- 保持承诺有对内和对外的两重原因，不公开就只有对内，公开后多了一层对歪，效果自然就更好了
- 一个实验让三组学生目测一个线条的长度
 - 第一组没有要求，就是做一下目测就完了

- 第二组要私下承诺：我对自己认定一下
- 第三组要公开承诺：我认定它就是xxx长度
- 然后实验人员告诉学生们，他们的目测是错误的
 - 第一组的人最无所谓，他们发现自己错了，就修正成觉得可能更正确的答案
 - 第二组的人就开始有一点抵抗心理了，虽然他们的承诺是没有公开过的
 - 第三组的人最不愿意修改答案，公开承诺把他们变成了最顽固的一群人
- 我觉得很多互联网僵尸也是这样的
 - 正是在因为在公开平台，过于斩钉截铁地扔出了结论，就偏执地非要把这个结论捍卫到底，根本不管自己对不对，争到后来甚至可以语无伦次，车轱辘话来回说，那也要捍卫自己的结论
 - 所以啊，不要太快下结论，不要抱有太喜欢评判，做出很确定的论断的习惯，你越是在网上容易扔结论，越是会被自己绑架，变成一个盲目而偏执的人
- 虽然有很多研究和实验，都证明公开承诺，会让承诺的效应提升
 - 但也有一个非常受欢迎的TED视频，持相反意见，说公开承诺往往会让承诺失败
 - 本书作者说，一个解释是前面说过的逆反心理
 - 如果一个人觉得，公开承诺之后，自己就只能按照大家对自己的期望来行动了，反而会觉得自己失去了自由，于是产生逆反心理，承诺反而就不愿意实现了

▼ 延伸：抛低球策略low-ball Technique

- 又叫Foot-in-the-Door Technique (FITD)，一脚踩进门策略
- 先用很诱人的条件，比如一个明显低于市场价格的报价，把人吸引过来，引诱人先做出承诺，然后再往上加价
- 比如汽车经销商，或二手车销售，就常常使用这招
 - 先报一个特别低的价格，顾客高兴地觉得自己占了便宜，然后去试车，觉得喜欢，拍板要买 — 此时就是已经不知不觉做出了承诺了

- 这个时候销售会突然说，哎呀，真不好意思，我之前的报价没有包括这个这个配件，或那个什么重要部分，要加多少钱
 - 其实如果这部分钱加回去，就跟市场价一致了，也就是没有什么便宜可占了
 - 由于客户其实已经做出了购买的决定，往往就会答应这种加价
- 进店的时候本来准备买个标配，出来的时候这个顶配那个顶配都加上了，付的钱也超预算了，就是拜这招所赐啊
- 很多其他行业也都是这么做的
 - 比如装修公司。设计师一开始给的方案都是性价比很高的，什么这样那样，加起来一共才多少钱，很划算啊
 - 结果真的开始装修了，一会这个材料没有了，要还，一会那边测量出了一些误差，要加，又或者你不觉得这里加个灯更好吗，那边我帮你升级一下xxx如何
 - 最后预算大超过
- 虽然这招很有效，但这招也有一个弊端，就是它会burn the bridge，把桥烧掉
 - 因为自己是吃过亏，当再次购买，就不会再去这家
 - 更不要指望会推荐给我的朋友
 - 所以，这种策略一般会出现在一锤子买卖的行业，比如买车或者装修，刚买了车再买车的是少数，刚装修又要装修的寥寥无几

▼ 如何防范

- 作者的建议是听从内心的直觉。如果你觉得胃里开始不舒服，或你觉得人开始有点不高兴了——刚刚买车挺开心的，现在要加价，理性上觉得也不是不行，但明显就有点不高兴了，那就是可能中招了的信号
- 我觉得即使意识到自己中招了也还是很难防范，因为人就是天然觉得打破承诺的社交成本很高
- 我自己的建议有两条：
 - ▼ **1** 不要轻易做出承诺
 - 尤其要注意不要在不经意的时候随口就说，下次，过段时间，等等
 - ▼ **2** 定期进行风险重新评估
 - 就好像你留在银行的个人信息，隔一段时间一定要再更新，银行不可以按照你老的风险评估给你推荐理财产品

- 我们隔一段时间也要重新评估我们自己的决策风险，不能因为已经投入了很多，就不再独立做这个风险评估了，就盲目坚持到底
- 就想作者的朋友莎拉这种情况，就应该切割过去（沉没成本），做出对未来的评估，然后再根据这个未来评估，做出有利于自己的决定
- 我自己其实以前也跟莎拉一样，因为在一段感情里已经付出了很大的代价，就更想要更加努力让它变得ok
 - 如果能像作者说的，时时关注自己的直觉，其实那时候已经感觉很不好了
 - 再定期重新按照未来，而不是按照沉没成本来看待这段感情，就能得到新的启发，也许会更早脱身
- 我觉得这个隔一段事件，切割过去，重新评估的策略真的很好用
 - 它不但让我更安全了，也让我更开放思维，更容易灵活改变我的想法，而不是一路固执下去

硬控技能7:我们

▼ 我们 vs 他们

- 这最后一条，作者称为「联盟」原则。但我觉得，把它叫做「我们」，我们 vs 他们的那个我们，更为贴切。这说的是人类的部落主义本能

▼ 什么是部落主义？

- 部落主义（Tribalism）是指一种社会现象或心态，其中人们强烈认同和忠于某一特定群体或“部落”，并倾向于排斥或对立其他群体
- 三个特点：
 - 1 我们 vs 他们
 - 2 强烈认同「我们」，排斥「他们」
 - 3 从众心理：顺从群体的行为和信仰，不做群体内的不同的声音
- 《超越百岁》里就提到过，在饮食法上，部落主义甚嚣尘上，每个「部落」都拼命维护自己的饮食法，攻击他人的饮食法
 - 比如168、生酮、禁食、素食主义，都很容易形成一个个部落

- 在部落内部，不质疑，不反对，坚决维护部落的统一和团结
- 对部落外部，非常对立，非常警惕，经常攻击

▼ 为什么会产生部落主义呢？

- 从大脑的层面来说，有几项科学研究发现，当实验对象处理涉及到自己的「群体身份」相关刺激时，活跃的脑区，跟负责「自我认知」的脑区是重合的。
 - 也就是说，我们的自我认知很大程度来自于所属的群体。
 - 任何对群体的威胁，就等于对「自身」的威胁。
 - 而大多数群体受到的威胁，都来自.....其他群体。
 - 在这里，就分出了「我们」和「他们」

▼ 斯坦福著名囚禁实验

- 讲到我们 vs 他们，就不得不提心理学家Philip Zimbardo在斯坦福大学做的一场很有争议的实验：研究囚禁环境对看守和囚犯心理有何影响。
- 他们在斯坦福大学心理学系地下室搭建出一个模拟监狱，给实验对象分派了两个不同的角色：看守或囚犯。
- 随着实验的进行，看守们对待囚犯们的态度变得令人难以置信的残忍、粗暴、恶毒、暴躁且充满仇恨。原计划两周的实验，不得不在6天后就提前终止。
- 参加实验的人都是名校大学生，「看守」们也明知对方不是真的「囚犯」，但当他们被分置于有明显划分的两个对立群体，群体心态立刻占了上风。大脑迅速认同了群体身份，并改变了人的行为模式
- 非常可怕

▼ 一句话总结就是

- 自我认知的脑区，跟群体身份的脑区重叠，所以，我们 = 我们的群体
- 我们会捍卫我们的群体，攻击其他群体
- 到底我们捍卫谁，攻击谁，就取决于我们把自己归入什么群体了
 - 我把自己归为人类命运共同体这个群体，我就不觉得我有任何其他群体需要防御和攻击

▼ 利用了我们原则的故事

▼ 麦道夫骗局、庞氏骗局

- 大家都知道08年的麦道夫骗局吧？涉案金额650亿美金，非常恶劣
- 麦道夫被判了150年监禁，2021年已经在监狱中去世了
- 但大家知不知道，麦道夫当时骗的对象主要是由什么人组成的？
 - 大多都是犹太人
 - 他负责出来拉人的助手，也是犹太人
- 1919-1920年，Ponzi，就是庞氏骗局名字的来源的那个人，也骗了很多钱
 - 他是意大利移民，他骗的，也大多数是意大利移民
- 这在骗子界叫「杀熟」

▼ 夫妻之间的问题调节

- 正因为我 = 那个群体身份，是可以自己选择的，当两个人之间进行矛盾或差异调节的时候，如果能意识到两个人属于同一个群体，调节效果就会好很多
- 比如夫妻之间有了争执，观察发现
 - 如果只是纯理性地争论，你应该这样，应该那样，我是对的，你是错的，那对方就会反驳，但完全不会改变
 - 如果是威胁型的，比如你最好改变，不然你会后悔，不然我就不理你了，会适得其反
 - 但如果，夫妻双方中有一人说出强调「我们」的话，比如我们在一起很久了，我们彼此关心，如果你能为我做这个，我会很感激，效果就非常好
 - 三类调节中，只有最后一类，真正发生了改变
- 我在恋爱中就很喜欢说一句话，叫we are in this together，咱俩现在在一条船上
 - 如果对象遇到挫折，遇到困难，我就会这么说，意思是我俩一起面对
 - 现在看来，这个态度是非常有利感情和双方和谐共处的哦

▼ 杉原千亩

- 是二战时期，杉原千亩的故事
- 二战之前呢，日本是允许流亡的犹太人从日本中转前往其他国家的。以此从国际犹太人社群那里得到一些财政资源和政治上的善意

- 由于当时对这个政策的支持很强劲，二战爆发之后，即使本成为了德国的联盟国，给流亡犹太人签发签证从日本中转的政策却一时没有取消
 - 这就很诡异了是吧？当时世界上其他国家都已经放弃了德国的猎物。却是德国的联盟国日本在帮助犹太人。
 - 这里是不是体现了承诺原则呢？以前答应过的，一时之间不好翻脸不认是吧
 - 但日本政府的态度就很摇摆不定
- 1940年7月，200名犹太人聚集在立陶宛的日本领事馆门外，请求当时的日本大使给自己发日本签证
- 这位大师名叫杉原千亩。他出生于政府官员之家，精通俄语，希望有朝一日成为日本驻俄国大使。他喜欢狩猎、音乐、聚会。从表面上来看，这么一位事业正在发展中期，日子过得舒舒服服的外交官。好像不会拿自己的事业、声誉和未来冒险来救助这些犹太人
 - 杉原千亩给东京打了电话，申请给这些犹太人发旅游签证
 - 因为外交部的上司担心会伤害日本跟德国的关系，拒绝了他的请求
 - 他马上提出了第二次、第三次请求，都被拒绝了
 - 这位当时40岁的外交官，直接违背了上司重申了三次的命令，开始给这些犹太人发放旅游签证了！
 - 他后来被外交部开除，最终只能卖灯泡为生
 - 从小就憧憬的职业梦想再也无法实现
 - 他当时明明知道会付出这样的代价，但还是毫不犹豫地这么做了
 - 在被迫关闭立陶宛领事馆的前几个星期，杉原千亩从清晨到深夜，一直在为犹太人准备文件，签发旅游签证
 - 领事馆关闭后，他住进了宾馆，仍然在宾馆内发放签证
 - 他因为巨大的压力，变得形容消瘦、精疲力竭，他的妻子因为巨大的压力，没有了奶水，无法为襁褓中的孩子喂奶，即便如此，他和妻子也还在一刻不停地发放签证
 - 哪怕最后，他已经登上了离开立陶宛的列车，在站台上，在列车上，他仍然在签发证件，并把写好的签证抛向窗外求助的犹太人

- 等到列车开动的时候，杉原千亩朝着那些他来不及帮助的人，深深鞠了一躬表示歉意，请他们原谅自己已无能为力
- 辛德勒用自己的名单和生命，拯救了1100人；杉原千亩用自己的职业前途和名声，拯救了超过6000多名犹太人
- 杉原千亩为什么这样做？
 - 因为他爸爸是税务官，早年在韩国外派，开过一家旅馆
 - 他的父母愿意接纳形形色色的旅客，为客人提供浴缸、帮他们洗衣服，哪怕有些客人穷困潦倒，付不起钱
 - 杉原千亩曾回忆说，这些事点点滴滴给了他很大的影响
 - 确实有研究表明，只要父母愿意打开门，接待形形色色的人，孩子就会学到多元化的概念，就会更容易把跟自己看起来很不同的人，也当作自己人
 - 杉原千亩自己早年在哈尔滨做外交官，后来到了立陶宛，也接触过形形色色的人
 - 在他心里，他归属的群体，一定是整个人类，而不是联盟国 vs 协约国，或日本 vs 其他国家
 - 因此对他来说，这些犹太人，也是自己人，也是同胞，也是「我们」
- 这事儿还有个后续
 - 这些犹太人抵达日本后，德国开始向日本施压，要他们解决在日本的这些犹太人
 - 东京也陆续收到了德国有关集中营、医学实验、海上集体溺杀的提议
 - 德国甚至派出一名盖世太保，曾经在波兰下令处死过16000人，史称「华沙屠夫」的Josef Meisinger前往东京，给日本政府施压
 - 日本政府不知道该怎么办，想要听听双方的说法，于是传召了犹太难民的两名领袖，拉比摩西，和拉比希蒙
 - 在会面中，日本方问，为什么我们的盟友德国这么仇视你们？为什么我们要站在你这一边，反对他们？
 - 拉比希蒙说出了一句，可能决定了日本犹太难民命运的回答：因为，**我们都是亚洲人**，跟你们一样。

- 这次会议之后，日本保护了所有在自己领土上的犹太人，顶住了德国的压力，一直到战争结束

▼ 三个能让「我们」形成的原因

- 除了群体认同之外，形成「我们」的还有一些大家可能想不到的原因，包括一起吃苦，寻求帮助，共同创作等等。挑三个重点：

▼ ① 动作一致

- 我们到这期已经讲过很多次，人是身心合一的了；生理会影响心理，心理也会影响生理，两者相互影响
 - 所以既可以用认知疗法，来改变自己的行为模式
 - 也可以用行为疗法，先去行动起来，从而改变自己的认知，fake it until make it
- 同理，当我们动作统一的时候，我们也会变成统一的群体
 - 早在古代，老祖宗们就已经发现了这个让个体融合成集体，让自我跟他人之间的界限模糊，让人产生为集体牺牲的意愿的方法
 - 很多壁画都画了人们动作统一的跳舞
 - 在部落社会，人们在战前也会有节奏地一起跳舞
- 所以，如果想要加强一个群体的团结统一，就想办法让所有人动作统一
 - 销售们喜欢做早课，外人看起来很尴尬，但这却是让他们变成一个有身份归属感的很有效的方法呢

▼ ② 音乐

- 除了跳舞，音乐也是一个强大的统一群体的方法
- 音乐集合了多种可辨识的规律性，节奏、韵律、强度、节拍和时间，因此拥有极为稀有的协同力量。
- 听众可以很容易的在肌肉运动、感官、声音和情绪维度上彼此达成一致。这种一致带来了我们熟悉的我们感。自我和他人的融合、社会凝聚力、相互支持的行为等。
- 作为一个舞台剧和音乐剧的爱好者，我其实一直都很折服于音乐剧现场对观众的情绪洗刷力，就是同样的内容，我在家里屏幕上看，跟在现场看，那种整个灵魂都在共震的程度是很不一样的
 - 我一直以为这就是音乐通过空气振动，让我们进入了大自然最美的韵律共震的魔力

- 但现在看来，其实这种放大作用，也是因为音乐让我跟现场所有观众，一起进入了边缘共震
 - 在《爱的起源》那一期我们讲过，边缘共震越多，我们的生理会越稳定，感受会越舒适，情绪会越健康
 - 怪不得现场看音乐剧，总有一种被丰盈的人类情绪洗涤过灵魂的感觉
- 音乐的这种魔力，也是为什么歌手、吉他手，在大学校园如此受欢迎的原因
 - 出了学校这种效应其实也还在，一个相貌平平的人，如果开口跪，是不是突然他在我们眼中就魅力四射了起来
 - 因为音乐讲究的就是和谐，和谐的旋律，唤起了情感和亲密
 - 那也怪不得歌曲中有高达80%都是浪漫爱情主题啦
- 音乐唤起的是感情
 - 所以那些想要唤起情感的广告，想让你把温暖、舒适、亲密的情感跟产品关联起来的广告，几乎都是有音乐的
 - 但如果在靠理性决策，比如安全设备、软件套装等分析功能的广告中，音乐反而会起反效果，因为它唤起的情感让人不能好好做分析了

▼ ③ 持续深入接触

- 情感链接还来自于共同的经历，和相互不断的深入交换
- 《时间贫困》那一期，作者讲了一个亲密关系诱导游戏，分别花2分钟、5分钟和8分钟，彼此问一些问题
- 无独有偶，在《影响力》中，作者也提到了类似的增进关系的方法：来自纽约时报有史以来阅读量最高的文章之一《想爱上一个人，请这么做》《To Fall in Love With Anyone, Do This》，作者Mandy Len Catron

▼ Mandy提出的方法，就是彼此问36个问题

这些问题是基于心理学家Arthur Aron及其同事在一项实验中设计的问题集，目的是通过分享个人信息来加深两个人之间的亲密感。以下是这36个问题：

第一组

1. 如果可以选择任何人，你希望邀请谁共进晚餐？
2. 你希望成名吗？以什么方式？

3. 在拨电话之前，你会排练你要说的话吗？为什么？
4. 对你来说，“完美”的一天是怎样的？
5. 你上次独自唱歌是什么时候？上次在别人面前唱歌是什么时候？
6. 如果你能活到90岁，并且在最后60年中保留30岁的心智或身体，你会选择哪个？
7. 你有没有一个秘密的预感，你会怎样死去？
8. 列举三件你和你的伴侣看上去有共同点的东西。
9. 你生活中最感激的是什么？
10. 如果你能改变你成长过程中的任何事，你会改变什么？
11. 用四分钟告诉你的伴侣你的人生故事，尽可能详细。
12. 如果你明天能获得任何一种能力或特质，你希望是什么？

第二组

13. 如果水晶球能告诉你关于你自己、你的生活、未来或其他任何事情的真相，你会想知道什么？
14. 有没有什么事情你一直梦想去做，却一直没有做？为什么没有做？
15. 你人生中最大的成就是什么？
16. 在一段友情中，你最看重的是什么？
17. 你最珍贵的记忆是什么？
18. 你最糟糕的记忆是什么？
19. 如果你知道你在一年内会突然死去，你会改变你现在的生活方式吗？为什么？
20. 对你来说，友情意味着什么？
21. 爱和感情在你生活中扮演什么角色？
22. 你们两人轮流分享你认为对方拥有的积极特质，每人说五个。
23. 你的家庭亲密和温暖吗？你觉得你的童年比大多数人更快乐吗？
24. 你与母亲的关系如何？

第三组

25. 各自说出三个“我们”句子，比如“我们都在这个房间里感觉...”
26. 完成这个句子：“我希望有人可以与我分享...”

27. 如果你要成为对方的亲密朋友，请告诉对方他/她应该知道什么重要的事情。

28. 告诉对方你喜欢他/她的什么东西，这次非常诚实，说一些你可能不会对刚认识的人说的话。

29. 分享你生命中令人尴尬的时刻。

30. 你上次在别人面前哭是什么时候？独自哭呢？

31. 告诉对方你已经喜欢上他/她的什么东西。

32. 有什么东西是绝对不能开玩笑的？

33. 如果你今晚就死去，你会对谁说些什么？为什么还没有说？

34. 你的房子着火了，里面所有的东西都被毁了。在救出你的亲人和宠物之后，你有时间最后安全地回去拿一件物品。你会拿什么？为什么？

35. 在你所有的家庭成员中，谁的死对你影响最大？为什么？

36. 分享一个你的个人问题，并向对方请教他/她会如何处理。然后，请对方反思一下你对这个问题的感受。

▼ 体育比赛

- 体育比赛，也是一种我们的投射：我们观看比赛，不是只为了比赛的表现形式或艺术意义，而是在其中投入了自我
 - 所以大家会看到，自己的球队赢了，粉丝们会说：我们赢了。我 = 球队，自我认知跟群体身份完全重叠
 - 但是输了呢，又会说：他们输了，哈哈。我 切割了球队，我是我，他们是他们
- 我觉得追星也是一样的体验，不是为了明星，而是在其中投入了自我
 - 所以粉丝们会说，我们家哥哥，我们家宝贝
 - 会给自己起名，此时，我 和这个群体身份，又是重叠的
 - 脱粉之后，我就跟这个群体切割了

▼ 如何防范

- 部落主义的问题，是对内包庇，对外敌意
- 最好的方法，就是创建一个多元化的社会，减少因为肤色、种族、地域、文化，或者信息茧房营造的强烈偏执观点，以及阴谋论等，所形成的部落

- 用舞蹈、音乐、相互了解和信息交换，创建人与人之间的融合，消弭对立和敌意
- 希望我们从自己做起，接纳形形色色的人，让这个世界更和平，更美好

总结

▼ 7个硬控技能

- 1 互惠
- 2 喜爱
- 3 社会认同
- 4 权威
- 5 稀缺（逆反心理）
- 6 承诺
- 7 我们（部落主义）

▼ 3条防范总结

1. Everything has a price
2. Remember why you started
3. 一荣俱荣，一损俱损

希望了解到这7个硬控技能，能让大家更好得从硬控中脱身，做出更清醒、更自由的人生决定。