



影响 力

Influence
The Psychology of Persuasion

[美] 罗伯特·西奥迪尼 著
(Robert B. Cialdini) 陈叙 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

影响力 / (美) 西奥迪尼著; 陈叙译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07248-8

I. 影…

II. ①西… ②陈…

III. 心理影响—研究

IV. B84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 040637 号

影响力

Influence: The Psychology of Persuasion

[美] 罗伯特·西奥迪尼 (Robert B. Cialdini) 著

陈叙 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160×230mm 16 开本

版 次 2006 年 5 月第 1 版

印 张 23.25 插页 2

印 次 2006 年 5 月第 1 次印刷

字 数 266 000

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



- 人类史上最诡谲、最强大的武器总析解
- 全球销量已超过350 000册
- 论述被引用率，高居当今社会心理学家之冠
- 有史以来最重要的关于说服力的书籍

精彩内容

在这本书中，著名的心理学家罗伯特·西奥迪尼博士为我们解释了为什么有些人极具说服力，而我们总是不由自主地答应他们的要求。隐藏在冲动地顺从他人行为背后的6大心理秘笈，正是这一切的根源。那些让人顺从的高手们，总是熟练地运用它们，让我们就范。

在这本书中，罗伯特·西奥迪尼博士为我们一一拆解他们的招术，让我们学会如何保护自己以及让这6大秘笈为我们所用。

读过此书之后，定能使你做到以下两件事：第一，当你真正的意图是要说“不”时，你不会再说“是”；第二，可以令你自己变得比以前更具影响力。

作者小传

罗伯特·西奥迪尼 (Robert B. Cialdini)
全球知名的说服术与影响力研究权威。他分别于北卡罗来纳大学、哥伦比亚大学取得博士与博士后学位，投入说服与顺从行为研究逾3年。目前是亚利桑那州立大学心理学系教授。

一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿的时间长了会觉得手很酸？
- 您在阅读的时候，是不是会被油墨弄脏手？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

+++设计总监 夏红卫：

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，轻型纸一般比通常所使用的胶版纸价格更贵。之所以采用这样的设计，主要是为了使您享受更好的阅读体验：

a) 目前顺应环保潮流，国际上提倡纸张的使用白度不高于 84 度，色泽为原色调，这样可以有效地保护阅读者的眼睛，使他们在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，不易给读者的视力造成疲劳。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高，油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和胶版纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约减轻 1/4~1/3，这样无论是在携带方面还是在阅读方面，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的胶版纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易返黄，所印书籍可以长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不需对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，因而不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

g) 目前的版式设计，每页大约 500~600 字，在读者阅读疲劳周期的低谷到来之前，有一个小停顿，使注意力能够持续集中，保证了阅读的成效。

h) 留白的版式设计更方便读者写下读书的心得。

+++ 责任编辑 贾梅：

我为《影响力》着迷

小女子酷爱鸡腿，中午食堂吃饭，看见有大鸡腿，狂喜。心里盘算着，如何才能让大师傅发善心给我一个（老板小抠，不肯将鸡腿、水果之类的高消费食物拿入我们的午餐标准）。我冲过去排队，但还是晚了，排在一食肉动物同事后面。我还没想好如何开口让大师傅给一大鸡腿，同事抢先了一步。我心里一沉，没戏了。

吼吼，大师傅英明，没同意!!

我堆着笑，心里没底地跟大师傅说：“大师傅，来个鸡腿?”

吼吼，大师傅真是英明神武、慧眼识人!!! 给了我一个。

我啃着鸡腿，心里窃喜。

同事愤怒，“凭什么给你不给我呀。”

也是呀，小女子既没有花容月貌，也没有嘴甜会哄，怎么大师傅就给我了呢？同事一大忽悠，他跟大师傅的关系远比我跟大师傅要熟得多。

编辑完《影响力》的第 2 章，我顿时明白了这是为什么，原来这是影响力中互惠原理的“拒绝—退让”策略在起作用。也就是说，“必须回报他人所做出的让步”的责任感和压力促使大师傅也做出了让步，给了我一个大鸡腿。换作别人，也是一样的。如果我的这个要求大师傅没同意，我敢

打赌，第三个人再提出同样的要求，大师傅顶不住压力一定会给的。

而最让我震撼的还是第4章中所揭示的被人们称之为“世风日下”的当有人需要帮助时无人伸出援手的社会现象，尤其是在人多的时候。其实并不是“人情冷漠”，也有许多人愿意伸出援助之手，但是他们在社会认同原理的作用，每个人都以为其他人会去帮忙或者已经帮了忙了，结果却是人多了没人帮忙。

你我都会遇到这样或那样的紧急情况，我强烈建议你仔细阅读这本书，至少要仔细阅读第4章，学会在紧急情况下求救的方法。

这本书是我读过的最有价值的一本书，对我们每一个人都有意义。我已经为它着迷了。

+++装帧设计

《影响力》一书的作者是美籍意大利人，著名的心理学家。《影响力》总结了六大心理秘笈，解释了人们为什么总是容易上当受骗，受到外来的影响。同样，来自作者故乡的著名油画《蒙娜丽莎的微笑》以同样的影响力征服了全世界，人们看到这幅油画，无一不被其神秘的微笑所打动。

对未知的神秘、内容的震撼，使人不知不觉顺从的影响力，以及来自充满艺术气息的意大利是二者联系的纽带。



+++译者致谢

一本书的问世，离不开大家的共同努力。身为译者，我所做的只是其中的一部分，在翻译的过程还有许多人给予了支持和帮助。为此，我要特别感谢洪亿民、章鸣煜、杨光久、张博晨、董进对译稿提出的中肯建议。

关于《影响力》

Influence

孙路弘

北京圣路可商务顾问有限公司首席顾问

科特勒营销集团高级顾问

受出版社邀请，解读《影响力》，欣然接受。书房中关于销售类的图书有 257 本，其中中文的有 163 本，英文的有 94 本。而《影响力》被列为最重要的且需要经常阅读的首选图书。

本人的爱好不是藏书，而是研究商业社会中的销售行为，以及客户的采购行为。而所有有关销售的图书都会分析潜在客户的采购行为，从而决定销售人员的用词、语言、举止、动作等。

我一贯反对给予一本书极高的评价，但是面对《影响力》，我无法忽视书中那 6 条对销售人员极为重要的影响作用。这些作用，让那些没有吓人头衔的销售人员年收入百万，而这是中国的真实案例。这些事实和效果，让我无法用特别理性的审视来特别客观地一方面说这是一本好书，而另一方面为了获得公正性还要说它有什么不足之类的话。所以，在评价了我目前所拥有的有关销售的 163 本中文图书和 94 本英文图书之后，给予这本《影响力》必读书单第一的地位。这绝对不是仅仅出于我个人的偏好，而是来源于那些优秀的、成功的销售人员共同的心声。



解读这本我挚爱的《影响力》，其目的是提供一些本土的实际生活案例来印证作者的观点和理论并非美国所独有，而是普遍存在于各种社会文化中，并努力消除或者减少读者对西方文化的陌生和误解，以让作者的观点和理论为更多的中国读者所用。解读的另一个目的，也是希望表现本人对这本书尤其的喜爱和认同，也就是说，认同以及一致性原理作用在我的身上，让我为这本书添加附注。

我从 257 本销售类图书中提炼出 5 本，作为营销和销售人员的必读图书，《影响力》是其中的第一本。如果你想知道第二本是什么，请将《影响力》一书的读后感发到 yes4you@gmail.com，你将会得到相关提示。如果你有类似经历，欢迎交流。

更多精彩，还请详见作者的精辟见解。

序言

Influence

现在我终于可以承认，一直以来我都是一个容易上当受骗的人。因为在我的记忆里，我总是轻信那些小摊小贩、募捐者以及某些经纪人的推销之词。当然，他们当中只有极少数人确实心怀叵测。但大多数人，比如某些慈善机构的代表，其初衷都是最美好的。这些都还在其次。令我常常感到不安的是，我发现自己总是订一些我不想订的杂志或买了环保工人参加的舞会门票。也许是因为长期以来上当受骗的经历，我对研究人的顺从行为产生了浓厚的兴趣。我很想搞清楚，到底是哪些因素促使一个人对另一个人说“是”？而且采用哪些技巧可以更有效地利用这些因素让人们如此言听计从？我很纳闷：为什么用某种方式提出的请求会遭到拒绝，而稍微换一种方式提出同样的请求就会成功？

所以，作为一名实验社会心理学家，我开始研究顺从心理学。最初的研究是采取做实验的方式，大多数的实验都是在我的实验室里进行的，接受实验的是在校大学生。我希望发现哪些心理学原理会影响人们答应别人的请求。现在，心理学家们对这些心理学原理有了更多的了解，他们知道这些原理是什么，也知道它们是如何起作用的。我把这些原理形容为影响力的武器，并且会在后面的章节里着重介绍其中一些最重要的原理。

然而，过了一段时间之后，我开始意识到实验工作虽然很有必要，但却远远不够，它无法让我判断这些原理在心理学系教学楼以及校园（我在这里验证这些原理）之外

的世界里的的重要性。很显然，如果我想完全了解顺从心理，我就需要扩大我的调查范围，我需要注意那些让人顺从的行家们，也就是那些在我一生中，一直对我采用顺从原理的人。他们知道哪些方法管用，而哪些方法会毫无成效。物竞天择的原理也证明了这一点。他们的职责就是让我们顺从，而且他们的生计也全赖于此。那些不知道如何让人们说是的人很快就消失得无影无踪，而那些精于此道的人却依然存在，而且钱赚得越来越多，生意做得越来越大。

当然，那些让人顺从的行家们并不是惟一知道并运用这些原理来帮助他们达到目的的人。我们每天都在与我们的邻居、朋友、爱人和儿女打交道，从某种程度上说，我们也在运用这些原理，或被这些原理所左右。但与我们对这些原理含糊粗浅的理解相比，那些让人顺从的老手们对这些原理的理解要深入和全面得多。当我思考这个问题时，我知道，我所能得到的关于顺从心理学的最丰富的知识就储存在这些人的脑子里。于是，在近3年的时间里，我将我的实验研究与一种绝对更有趣的、有计划的方案结合起来，那就是深入到那些总能让人顺从的行家，如销售人员、基金筹集者、负责招聘的人、广告商以及其他人的世界里。

我这样做的目的，是想在他们的世界里观察那些被他们使用得更广泛的技巧和策略。观察工作有时采取与这些行家面谈的方式，有时是去采访他们的死对头（比如警察局里负责欺诈案的警官和消费者组织）。而其他一些时候，我则深入研究一些书面材料，比如销售手册之类的文件。那些让人顺从的技巧正是通过这些材料才得以代代相传下来。

而我最常采用的一种形式就是参与式观察。所谓参与式观察，也是一种研究方法，就是研究人员像便衣一样，隐瞒自己的身份和意图，偷偷潜入自己感兴趣的环境之中，成为被研究对象中的一员。所以，当我想要了解百科全书

（或者吸尘器、人物摄影、舞蹈课程）的销售人员采用了哪些让人顺从的手段时，我就会看报纸广告，应征去做实习销售员，让其他销售人员把他们的方法教给我。使用类似但非完全相同的方法，我还渗透到广告公司、公关公司以及基金筹集机构，学到很多他们使用的技巧。所以，本书中所展示的大部分实例，都来自于我在各种各样致力于让我们说是的组织中假冒让人顺从的行家或有抱负的专业人士所得来的经验。

在这3年的参与式观察中，在我所学到的知识中有一个发现最具指导意义。虽然那些让人顺从的老手们采用了五花八门的手段让人们说是，但归根结底可以归纳为6种基本类型。每一种类型都受到一则能指导人类行为的基础心理学原理的控制。通过这种方式，那些手段才得以发挥效力。本书正是围绕着这6则原理来组织的，每则原理都会用一个章节的篇幅来阐述。这6则原理分别是：互惠、承诺和一致、社会认同、喜好、权威以及短缺。我将讨论每则原理在社会中的功能，并探讨那些巧妙地将自己与购买、捐赠、让步、投票、赞成等请求融为一体的让人顺从的老手们是如何利用它们的巨大力量。应该说明的是，我没有将最简单的原理——物质利己主义（即人们总希望得到的最多而付出的最少）纳入这6则原理中。忽略这一原理并非因为我个人认为“利益最大化、成本最小化”的愿望对我们得出结论并不重要，也不是因为我得到的任何证据表明那些让人顺从的行家们忽视了这一原理的效力。相反，在我的调查中，我经常看到这些行家们采用这种有驱动力的方法，他们说：我可以给你一笔很好的生意。我之所以没有将物质利己主义这一原理单独在本书中列出，是因为我将它视为与动机有关的已知事物，视为人们应该知道而无需着力描述的不言而喻的因素。

最后，我会探讨每一则原理所产生的让人明显地、自动地、无意识地顺从他人的能力。也就是说，人们没有经过事先考虑而愿意说同意。有证据表明，现代生活不断加快的步伐以及各种信息的冲击，会使这种不假思索便顺从别人的特殊情形在未来变得越来越普遍。因此，了解自动影响他人的原因及其过程对我们的社会也日益重要。

自第一版的《影响力》出版至今，已有一段时间了。在这期间，发生了一些事情，令我感到应该再推出新的版本。一是与以前相比，我们对影响过程的了解更多了，对劝说、顺从以及让人改变想法的研究也比以前更加深入，这在后面的章节中都会有所反映。二则是除了对全书的素材进行了更新之外，我还将受读者反馈意见的启发而得出的一些新特性纳入本书之中。

这些新特性强调的是个人经验。这些人读了《影响力》之后，承认在某种特定场合下，某一原理在他们身上起了作用并写信告诉我这一事件。他们的描述说明了在日常生活中，我们是多么容易、多么频繁地就成为了影响力的受害者。他们的描述将会出现在每一章的最后。

借此，我想感谢下面这些人，他们直接或通过他们的指导老师为本书使用的“读者报告”提供了帮助。他们是：帕特·鲍勃斯（Pat Bobbs），马克·黑斯廷斯（Mark Hastings），詹姆斯·迈克尔（James Michaels），保罗·奈尔（Paul R. Nail），艾伦·雷斯尼克（Alan J. Resnik），达里尔·雷茨拉夫（Daryl Retzlaff），丹·斯威夫特（Dan Swift）以及卡拉·瓦斯克斯（Karla Vasks）。此外，我想恳请新的读者提交相似的报告，以备将来再版之需。请将报告寄至：

Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ8528-1104

——罗伯特·西奥迪尼

目录

Contents

编辑手记	1
关于《影响力》	5
序 言	7

第1章 影响力的武器 1

动物可能会因为看到某种颜色的羽毛而变得具有攻击性，或是听到某种叫声就对自己的天敌呵护有加。动物的这种愚蠢可笑的机械反应在人类身上也有，当某一个触发特征出现时，我们就会不假思索地做出相应反应。之所以我们会做出这样的反应，就是受到那些我们难以察觉的影响力的武器所摆布。

案例呈现

- 为什么无人问津的东西，价格乘以2以后，反而被一抢而空？
- 为什么房地产商在售楼时，会先带顾客去看没人会买的破房子？
- 为什么汽车经销商在顾客掏钱买车之后才会建议顾客买各种配件？
-

第2章 互惠 27

互惠原理认为：我们应该尽量以相同的方式报答他人为我们所做的一切。简单地说，就是对他人的某种行为，我们要以一种类似的行为去回报。如果人家给了我们某种

好处，我们就应该以另外一种好处来报答他人的恩惠，而不能对此无动于衷，更不能以怨报德。于是，我们身边这一最有效的影响力的武器，就被某些人利用来谋取利益了。

案例呈现

- 为什么精明的政客会让连普通人都能看出来的愚蠢的“水门事件”发生？
- 为什么我们明明不喜欢某个人，却对他提出的要求无法拒绝？
- 为什么超市总喜欢提供“免费试用”？
-

第3章 承诺和一致 77

承诺和一致原理认为：一旦我们做出了某个决定，或选择了某种立场，就会面对来自个人和外部的压力迫使我们的言行与它保持一致。在这个极具杀伤的影响力的武器的作用下，我们经常会做出一些违背自己意愿的事情。

案例呈现

- 为什么像宝洁和通用食品这样的大公司，经常发起有奖征文比赛？参赛者无需购买该公司任何产品，却有机会获得大奖。
- 为什么一些二手车经销商在收购旧车时，会故意高估旧车的价格？
-

第4章 社会认同 147

社会认同原理认为：我们进行是非判断的标准之一就是看别人是怎么想的，尤其是当我们要决定什么是正确的行为时。如果我们看到别人在某种场合做某件事，我们就会断定这样做是有道理的。

案例呈现

- 在遇到紧急情况时，什么才是最有效的求救方式？

- 为什么当自杀事件广为报道时，报道所覆盖的地区，自杀事件反而增多了？
- 圭亚那琼斯城 910 名教徒集体自杀事件。
-

第 5 章 喜好..... 211

人们总是愿意答应自己认识和喜爱的人提出的要求，这应该是很自然的事，没有谁会对此感到惊讶。然而，让人始料未及的是，这条原理却被一些想要我们答应他们要求的陌生人用形形色色的方式利用了。

案例呈现

- 特百惠公司的家庭聚会，利用喜好原理，每天的销售额超过 250 万美元。
- 在审讯嫌疑犯的过程中，“好警察、坏警察”的方法巧妙地运用了喜好原理。
- 为什么会出现狂怒的球迷在比赛输掉以后杀死运动员和裁判员的事件？
-

第 6 章 权威..... 265

权威所具有的强大力量会影响我们的行为，即使是具有独立思考能力的成年人也会为了服从权威的命令而做出一些完全丧失理智的事情来。

案例呈现

- 受过正规培训的护理人员为什么会毫不犹豫地执行一个明明是漏洞百出的指示？
- 为什么行骗高手们总是以换装作为一种行骗手段？
-



第7章 短缺..... 301

“机会越少，价值就越高”的短缺原理会对我们的行为造成全面的影响，害怕失去某种东西的想法比希望得到同等价值东西的想法对人们的激励作用更大。

案例呈现

- 为什么面值一元的错版纸币，其价值远远超过了面值的几百倍？
- 为什么在拍卖场里，人们会不由自主地不停举牌？
- 短缺原理所产生的心理抗拒是青少年反叛的根源。

.....

尾声 瞬间的影响 341

促使我们做出顺从决策的几个最常用的信息，在正常情况下都可以引导我们做出正确的决策，这就是为什么我们在决策时频繁地、机械地使用互惠、承诺和一致、社会认同、喜好、权威以及短缺原理的原因。每一个原理本身都能够极为可靠地提示我们，什么时候说“是”比说“不”更加有利。

但是，由于大量的信息和极易伪造的信息，使得有人引诱我们做出机械的反应并从中获利。

第 1 章 影响力的武器

Influence: The Psychology of Persuasion

一切都应该尽可能地简单，但不要太简单。

——阿尔伯特·爱因斯坦
(Albert Einstein)

阿里巴巴网络技术有限公司的创始人马云在2005年年底接受中央电视台《新闻会客厅》的采访时与主持人有如下的对话：

马云：那时候还没有因特网，但是你要告诉他们，我可以在因特网上做网页，我们可以帮你把商品推出去，人家是不太会相信的。我的脸看起来像坏人，很多人看起来不太像真的。

主持人：为什么你看起来像坏人？

马云：我不知道，很多人跟我这么说。

主持人：可是我觉得你的眼神里挺诚恳的，我不知道是因为我阅人太少了，还是因为什么？

马云：诚恳与不诚恳需要一个时间建立信任。

主持人：是不是经过这10年的历练，你的眼神从游移变得坚定了？

马云：我一直很坚定，其实当老师的时候，正因为我坚定的眼神，我相信我自己教同学的东西是真实的。

正是这番对话让我们联想到，为什么在不了解一个人之前，仅仅在看到这个人的相貌之后，我们自己就会下一个结论，认定这是一个坏人呢？为什么人们平时经常说这样一句话，“这个人怎么看都不像是坏人，他怎么会干出如此严重的杀人事件呢？”在云南大学一个四年级的毕业生马加爵连续杀害了四名同宿舍的同学后，同班的其他同学简直难以置信，他那么一个默默无语、沉默寡言的人，怎么可能杀人，而且还连续杀害了四个呢？

我们的头脑中存留了一些什么印象，这些印象又是如何影响着我们的思维、观点和看法的呢？这些来自过去事情的印象左右着我们明天的行为，也许是正向的影响，也许是负面的影响。总之，我们在不知不觉中受到了昨天的、过去的事情的影响。

有人将这个影响的原理，背后深刻的道理给我们揭示了出来，让我们恍然大悟，让我们了解自己以后才发觉周围许多情景竟然那么熟悉，熟悉得让我们后怕。如果我们不知道自己居然受着过去的影

怎么可能做出明智的、正确的决定呢？

有一天，我接到一位朋友打来的电话。这位朋友最近在亚利桑那州开了一间出售印度珠宝的商店。她那儿刚发生了一件不可思议的事情，把她给搞懵了。她想，作为一名心理学家，我可能能够对这件事做出合理的解释。这个故事是关于那些难以卖掉的绿松石珠宝的。那时正值旅游旺季，商店里顾客盈门。那些绿松石珠宝物超所值，但却怎么也卖不出去。为了把它们卖掉，她想了各种招。比如，把它们移到中间的展示区，以引起人们的注意，可还是不奏效。她甚至告诉营业员要大力推销这些宝石，但仍没有任何收效。

最后，在出城采购的头一天晚上，她气急败坏地给负责的营业员写了一张字迹潦草的纸条：“这个盒子里的每件商品，售价均乘以 $1/2$ 。”希望借此能将这批讨厌的珠宝卖掉，哪怕亏本也行。

几天之后，当她回到商店时，不出她所料，这批宝石果然全都被卖掉了。然而，当她得知由于营业员没有看清她潦草的字迹错将纸条上的“ $1/2$ ”看成了“2”，而以2倍的价格将全部珠宝卖掉之后，她惊呆了。



专家
解读

社会科学总是从社会中人们常见的事情开始的。当人们常见事情的发展与大众习惯的发展并不吻合时，科学家们的思考方法和研究工具就派上了用场。按照我们以往的常识，应该是降价以后销量才会好，但现实生活中真实、生动的事件，竟然与我们习惯的常识不一样。

她就是在这个时候给我打电话的。我一听就知道这是怎么一回事。但我却告诉她，如果她想要我解释这件事，她得先听我讲一个故事。其实，这个故事也不是关于我自己的，而是关于火鸡妈妈的。这个故事属于动物行为学这一相对较新的学科，动物行为学研究的是动物在自然环境下所发生的行为。火鸡妈妈是非常称职的母亲，它们有爱心、警惕性高、对小火鸡呵护备至。它们会把小火鸡拢在

身下，而且花很多时间将它们弄得暖暖和和、干干净净的。但火鸡妈妈的育儿方法却有点奇怪。实际上，所有这些育儿工作都是由一件事情引起的，那就是小火鸡“吱吱”的叫声。而小火鸡的其他辨别特征，如气味、感觉或相貌，

看起来在育儿过程中没有发挥什么作用。如果刚出壳的小火鸡发出了“吱吱”的叫声，它的妈妈就会来照顾它；如果它没有发出这种声音，它的妈妈就会对它置之不理，甚至有时会杀死它。



专家解读

优秀的社会科学家总是可以从别人有可能理解的角度来展开自己的诠释。尤其是他们有一种才能，那就是不仅要读者知其然，而且要知其所以然。这也是一种科学精神。

动物行为学家福克斯（M. W. FOX）曾用一只雌火鸡和一个黄鼠狼标本做实验，生动地说明了火鸡妈妈对这种声音的极度依赖。^① 黄鼠狼是火鸡的天敌。每当它们靠近时，火鸡妈妈就会发出愤怒的叫声，对它们又啄又抓。研究人员也确实发现，即使是用绳子拉着黄鼠狼标本去接近火鸡妈妈，



专家解读

如果不进行这样的科学实践，让我们根据平常的印象来判断，还真不容易知道是这样的结果。我们可能认为，雌火鸡仍然会向黄鼠狼进攻呢。可见，在面对天敌和抚育下一代之间进行选择的时候，雌火鸡选择了抚育下一代。给人类的启发是，当我们面临风险和收益的选择排序时，至少应该首先选择收益。

也会立刻遭到它们的猛烈攻击。然而，同样是这个黄鼠狼标本，当把一个能发出“吱吱”声的小录音机放入黄鼠狼标本体内时，火鸡妈妈不仅会接受正在靠近的黄鼠狼标本，而且还会把它拢在自己的身下。一旦把录音机关上，黄鼠狼标本马上又会遭到凶猛的攻击。

^① 请参阅其 1974 年的著作，在这本著作中详细地描写了雌火鸡与黄鼠狼标本的实验。——作者注

雌火鸡的这种行为看起来非常荒唐。它会将天敌拥在怀中，只因为它会发出“吱吱”的叫声；它会虐待甚至杀死自己亲生的孩子，也仅仅因为它没能发出这种叫声。它看起来就像一台母爱天性自动受到这种声音控制的机器。但动物行为学家们却告诉我们，这种现象并非仅存在于雌火鸡身上。事实上，他们已经在很多动物身上发现了这种有规律的、盲目机械的行为模式。

专家
解读

科学家的精神就是不断发现周围有规律的事情，并进一步考虑这些规律是否可以被我们有计划地应用从而达到人类的目的。这才是科学研究的最终目的。

雌火鸡表现出来的这种行为模式被称为“固定行为模式”（fixed-action pattern），它包括错综复杂的一连串的行为，如整个求偶或交配过程。这种模式的一个基本特征就是，组成这种模式的行为每次都以相同的方式按同样的顺序发生，就好像是将这种模式录在磁带上，放在动物体内一样。每当求偶的情景出现时，就会播放求偶的磁带；每当育儿的情景出现时，就会播放育儿行为的磁带。“咔哒”一声按下按键，特定的磁带就开始播放。随着磁带转动的“哗哗”声，一系列标准的行为就会出现。

专家
解读

找到那个我们可以控制的“哗哗”声，也许我们可以有效地影响别人的行为，这才是《影响力》的作者最伟大贡献的起始点。如同马云表达的一样，当不了解他的人看到他的脸的时候，就下了一个结论，这个人是坏人。因为他的脸如同这里说的所谓的“吱吱”的“模式”。

在这种模式中，最令人感兴趣的还是启动这些磁带的方式。例如，一只雄性动物的出现常常会使同类的另一只雄性动物感觉受到了侵犯，后者会采取行动来保卫自己

的领地，从而启动了保卫领地行为的磁带，它包括严阵以待、威胁恐吓以及在必要的时候决一死战等一系列的行为。但令人奇怪的是，启动磁带的并不是发起挑战的雄性动物的整个身体，而是它身上的某些特征，即触发特征（trigger feature）。这个特征通常只是入侵者身上极其微小的一部分。有时候，颜色的深浅都可以成为触发特征。例如，动物行为学家所做的实验表明，当一只雄性知更鸟看到另一只雄性知更鸟胸前一撮红色的羽毛时，便会觉得自己的领地受到了侵犯，而后会煞有其事地对其发起进攻。与此同时，它却能够对一个逼真的、但胸前没有那一撮红色羽毛的雄性知更鸟标本视而不见。在另一种鸟类——蓝喉鸟身上也发现了类似的结果，只不过激发蓝喉鸟进行领地保卫战的是另一只蓝喉鸟胸前一种特定蓝色的羽毛。^①

人们可以利用触发特征轻易地让低等动物做出一些不合情理的蠢事。在我们为此而自鸣得意之前，我们要认识到两件事情。第一，在绝大多数情况下，动物的这种机械的固定行为模式都起到了良好的作用。举例来说，因为只有健康的、正常的小火鸡才能发出火鸡宝宝那种特有的“吱吱”声，所以火鸡妈妈对这种声音做出母性的反应实属合情合理。尽管火鸡妈妈仅对声音这一种刺激做出反应，但它们采取的行为几乎始终是正确的。只有在科学家们设计的骗局中，火鸡妈妈做出的反应才显得愚蠢可笑。我们要了解的第二件事是，我们的体内也存在类似的事先录制好的磁带。通常情况下，这些磁带都会起到对我们有益的

① 知更鸟和蓝喉鸟的资料分别来自 1954 年拉克（Lack）的著作以及 1960 年佩普南（Peiponen）的著作。——作者注

作用，但有时候触发特征也会愚弄我们，使我们发生放错磁带的情况。^①



哈佛大学社会心理学家埃伦·兰格（Ellen Langer）所做的一个实验证明了人类也有着与动物相似的固定行为模式。有一条著名的行为准则说的是，当我们请别人帮忙时，如果能够讲出一个理由，那我们得到别人帮助的可能性就更大。原因很简单，人们就是喜欢为自

己所做的事找一个理由。为了验证这一平淡无奇的事实，兰格跑到图书馆，请排队等候复印的人帮她一个小忙：“对不起，我有5页纸要复印，能不能让我先复印呀？因为我有急事。”这种“请求+原因”的方式几乎收到了百分之百的效果，有94%的人让她排到了前面。但她不说明理由时，效果就差多了。“对不起，我有5页纸要复印，能不能让我先复印呢？”当她这样说时，只有60%的人答应了她的请求。乍一看，这两种请求方式最显著的差异是第一个请求提供了额外的信息“因为我有急事”。但兰格又试了第三种请求方式，结果证明事实并非如此。真正的原因不在于多说的的那一句话，而在于“因为”这个词。兰格的第三种请求方式是“对不起，我有5页纸要复印，能不能让我先复



专家
解读

而人类为了挽救动物的物种，却要通过人为的方式来代替动物抚育它们抛弃的下一代。其实这并不是在真正地挽救它们，而是在深入地弱化它们自己生存的能力，从而从根本上削弱了这个物种的延续能力。

例子，上海动物园将狮子遗弃的小狮子抚养起来，给它们找狗妈妈，就是一种违背自然界规律的事情，而我们却当做保护物种的高尚行为来宣传。后来发现，这些被母狮子遗弃的小狮子是后腿有天生缺陷，无法有足够的力量奔跑，所以母狮子才遗弃它们的。

^① 虽然人类和低等动物的自动反应有一些重要的相似性，但也有一些重要的差别。人类的自动反应行为通常是后天学来的而不是天生就有的，比起低等动物的固定行为模式的反应方式来说有更多的灵活性，而且触发特征的范围也比较广。——作者注

印呢？因为我要复印几页纸。”这种请求方式并没有包括一个真正能让人顺从的理由，仅仅使用了“因为”一词。它没有增加新的信息，只是重复一个明显的事实。但这种请求方式几乎又达到了百分之百的效果，即使没有真正的原因，也没有新的信息来支持她的请求，还是有 93% 的人同意让她排在前面。正如小火鸡的“吱吱”声（即使这种声音是从黄鼠狼标本身上发出的）能引发火鸡妈妈的母性反应一样，“因为”这个词也激发了兰格的实验对象们下意识的顺从反应，即使“因为”后面并没有给出什么令他们顺从的原因。“咔哒，哗！”^① 磁带自动播放了。

兰格其他的一些发现也表明，虽然在很多情况下，人类的行为并不是机械的、也并非像播放磁带那样发生，但出现这种情况的频率还是高得惊人。珠宝店里那些顾客的奇怪举动就是一个例子。在营业员错误地将绿松石珠宝的价格提高了一倍之后，他们将这些珠宝一抢而空。除了使用“咔哒，哗”这套理论外，我找不出什么合理的理由来解释他们的行为了。

这些顾客大多家境富裕，但对绿松石没有什么了解。在他们购买珠宝时，他们依靠的是“昂贵 = 优质”这一基本原理。因此，这些一心想买到好珠宝的度假者，在绿松石珠宝的价格被提高之后，认为这些珠宝更有价值、更值得拥有。单单一个价格就已成为质量的触发特征。而价格的大幅提高，又导致那些注重质量的顾客的购买量大幅

^① 当要孩子们对自己的行为做出解释时，他们经常喜欢用“因为……就是因为”这样的句子。可能这是由于他们已经敏锐地认识到，在成人的世界里，“因为”这个词所具有的不同寻常的力量。

想更系统地了解兰格关于复印的研究及其概念的读者，可以参阅她 1989 年的著作。——作者注

增加。

大肆地批评那些观光客所做的愚蠢的购买决定并不难，但仔细思考过这件事之后，我们就会对此持一种宽容的态度。这些人都是在“一分钱一分货”的告诫中长大的，而且在生活中也多次体验到这一定律的正确性。过不了多久，他们就将这一定律转化成“昂贵 = 优质”（参见图 1—1）。这个公式在过去一直都很管用，因为通常来说，商品的价格都会随着价值的增加而提高，价格越贵，质量就越好。所以，当他们想买质量好的绿松石珠宝，但对珠宝又没有什么了解时，便很自然地靠这个公式去判断珠宝的价值。

但这些顾客可能都没有意识到，仅凭价格来判断绿松



图 1—1 鱼子酱与制作工艺

这则广告要传递的信息是：价格昂贵的东西品质当然更好。

石的价值就像是一场投机取巧的赌博。与其辛苦地去掌握

判断绿松石价值的各种知识，不如只靠一个数字，因为他们知道这个数字通常与商品的质量有关。他们坚信，价格可以说明一切。这一次，因为有人误将“1/2”看成了“2”，致使他们下错了赌注。但从他们过去和未来的生活环境来看，利用这一捷径来赌一把恐怕仍是最合理的办法。

专家解读

潜在的消费者真的只对绿松石珠宝缺乏判断和鉴别能力，还是他们对几乎所有的产品都缺乏鉴别能力？比如，中国的消费者对彩电真的有鉴别能力吗？他们真的可以明确区分高清技术的原理吗？来自广大农村的消费者在他们购买彩电的时候，真的可以分辨出哪个产品更可靠、更优良吗？

实际上，这种自动的、像播放磁带一样的行为在我们的生活中随处可见。因为在很多情况下，这是最有效的行为方式。而在另外一些情况下，我们必须这么做。从古至今，我们生活的这个环境无疑是地球上节奏最快也最错综复杂的环境。为了适应这种环境，我们需要有捷径。我们每天所遇到的每一个人、每一件事甚至每一种情况，我们都不可能事事去亲自认识和分析。我们既没有时间和精力，也没有那个

能力去这样做。因此，我们必须经常使用我们的磁带、使用我们从经验中得来的方法，按照事物的特征将其归类。然后当某一种触发特征出现时，我们就会不假思索地做出相应反应。

专家解读

这其实也养成了大众不思考的习惯。因为当这个世界的知识膨胀速度越快，也就意味着人类自身相对来说越无知。那么，还是采用过去的经验来引导自己的行为吧。这才是《影响力》一书最惊人的启发。

有时候，我们采取的这种模式化的行为并不适合当时的情况，因为即使是最恰当的磁带以及最可靠的触发特征

也不是每次都能奏效。但我们却甘愿接受这种状况，因为除此之外，我们别无选择。如果没有这些模式化的行为，我们就只能停滞不前，站在原地进行分类、评价和比较，任由我们采取行动的时间毫不留情地逝去。现在种种迹象都表明，在未来我们会更加依赖这些模式化的行为。当我们的生活充满了刺激，并且变得越来越复杂多变时，我们也会更加依赖捷径去应付这一切。

英国著名的哲学家阿尔弗雷德·诺斯·怀特海德（Alfred North Whitehead）^①认为，这是现代生活不可避免的一个特质。他曾经说过：人类文明进步的一个标志，就是人们可以更频繁地、不假思索地去采取行动。举例来说，优惠券是人类文明进步的产物。消费者认为只要出示优惠券，他们就可以以优惠价购买商品。我们对优惠券让人自动产生这种想法的了解到底有多少？一家生产汽车轮胎的公司的经历就可以说明这一切。由于印刷错误，这家公司寄出去的优惠券没能让得到它的人省钱，但它所产生的效果与那些没有印刷错误、能让客户真正省钱的优惠券是相同的。这个故事所蕴涵的道理是显而易见的，对我们也有极大的启发。我们希望优惠券具有双重责任。我们不仅希望它能为我们省钱，同时还希望它能节省我们的时间以及思考如何才能做到这点所需的精力。在当今这个世界，我们需要用第一个优势去应对财政吃紧的状况，而要用第二个优



专家
解读

对生活中所有出乎意料的事情都探求一个究竟，这个习惯本身就是《影响力》作者可以通过他的研究对人类发展做出贡献的关键核心。

^① 阿尔弗雷德·诺斯·怀特海德（1861—1947），英国数学家及哲学家，是数学逻辑的创建人。他与伯特·罗素合著了《数学原理》一书（1910—1913），1924年移居美国。——译者注

势去应对更为重要的脑力枯竭的状况。



尽管这种机械的行为模式在我们的行为中俯拾皆是，而且在未来将扮演越来越重要的角色，但令人奇怪的是，我们对它却知之甚少。也许恰恰是因为它总是以机械的、不假思索的方式发生吧。不论是什么原因，对我们来说最重要的是要认清这样一个事实：这种模式使我们在那些了解它的人面前，变得更容易屈从。

为了进一步了解我们屈从的本性，让我们再来看看动物行为学家们所做的工作。他们的研究表明，这些整天播放小火鸡的叫声以及摆弄鸟类胸前彩色羽毛的科学家们，并不是惟一知道如何启动不同物种的行为磁带的人。有一种被称为拟态体的生物也深谙此道。它们会模仿其他动物的触发特征，引诱它们做出错误的行为，然后借机达到自己的目的。

有一种嗜血的雌性萤火虫就会通过玩这种把戏，将另外一种雄性萤火虫置于死地。通常，那种雄性萤火虫都会小心翼翼地避免接近这种嗜血成性的雌性萤火虫。但经过几百年的进化，这种雌性萤火虫还是在其猎物身上找到了弱点：一种告诉异性同伴自己已经做好了交配准备的特殊的闪光求偶信号。雌性萤火虫不知以何种方式破解了这种密码。当它们向其猎物发出这种模拟的闪光求偶信号时，那些雄性萤火虫身上的求偶磁带便被启动了。它们身不由己地飞过来，投入了死神而不是爱的怀抱，成了女杀手的盘中餐。

看起来昆虫是最善于利用猎物的这种自发性的，其猎物被愚弄至死的情况屡见不鲜。但有些动物采用的方法就没那么强硬。有一种小鱼，是一种有上犬齿的鲮鱼，就利

用其他两种鱼类的合作关系来获利。这两种合作的鱼好似动画片中的“马特与杰夫”(Mutt and Jeff)^①，一方是体型较大的石斑鱼，另一方是体型较小的鱼。小鱼是大鱼的清洁工。大鱼允许小鱼靠近它，甚至跑到它嘴里帮它剔除附着在牙齿或鱼鳃上的真菌和其他寄生虫。这种安排实在是太完美了：大鱼身上的有害物质被清除了，而当清洁工的小鱼毫不费力地得到了晚餐。通常，大鱼会吃掉任何靠近它的小鱼，但当这种清洁工小鱼靠近它时，它会立刻停止游动，张大嘴巴浮在水中，几乎静止在那里。当小鱼上下起伏地游过来时，大鱼就会出现这样的反应。显然，小鱼这种游动方式是让大鱼突然间变得驯服的触发特征。𩚰鱼从这种现象中得到了启发：它

可以利用它们的清洁过程来获利。𩚰鱼模仿清洁工小鱼的游动方式，慢慢接近大鱼。大鱼自动地停了下来，一动不动地浮在水中。接着，𩚰鱼赶忙咬下一大口大鱼的肉，在受到惊吓和伤害的大鱼回过神来之前飞快地向远处游去。^②



专家解读

可见尔虞我诈的情况并不是人类社会所独有的，它是来自自然进化过程的，是一种与生俱来的本性。所以，当我们愤世嫉俗地说这个社会就是弱肉强食的时候，是不是也可以冷静地思考也许我们应该接受弱肉强食规则，并在这个规则下提高自己的竞争实力呢？

① 马特与杰夫同大力水手一样，是19世纪末~20世纪30年代初风靡一时的卡通明星，这些卡通人物至今仍活跃在荧屏上。——译者注

② 有关萤火虫和𩚰鱼的资料分别来自劳埃德(Lloyd)1965年的著作以及艾贝尔·艾伯费尔德(Eibl-Eibesfeldt)1958年的著作。虽然这些生物都很善于利用其他种类的生物，但与一种叫隐翅甲的昆虫一比，就相形见绌了。通过使用包括气味、触摸等一系列的触发特征，隐翅甲的幼虫能够让两种蚂蚁保护、清理和喂养它们，成年之后又能让这些蚂蚁在冬天的时候把它们藏起来。由于这些蚂蚁对触发特征的反应完全是机械的，它们对待这些隐翅甲就像对待自己的同类一样。这些隐翅甲甚至在蚂蚁的巢穴里大吃大嚼蚂蚁的幼虫和卵，作为它们殷勤好客的主人的回报，也从来没有为此受到过任何伤害(Holldobler, 1971)。——作者注

人类社会也存在着与动物世界相似的可悲的故事。我们当中的有些人，也会通过模拟触发特征，诱使我们下意识地做出某种反应。与动物的本能反应不同，我们下意识的反应通常是从一些后天学到的心理学原理或公式中得来的。虽然这些原理的作用有大有小，但其中一些对人类行为的指导作用是十分明显的。我们从很早开始就受到这些原理的影响，而且自那时起就一直受到它们的摆布，以至于我们难以察觉到它们的力量。但在另外一些人看来，这些原理不仅看得见、摸得着，而且都是现成的、是能够自动影响他人的武器。

有一些人清楚地知道影响力的武器藏在哪里，而且经常熟练地驾驭这些武器来达到自己的目的。他们在社会上闯荡，恨不得让每一个人都按照他们的意愿行事，而且他们总是能够如愿以偿。其实，他们成功的秘密就在于他们知道怎样提出请求，知道怎样利用身边存在的这样或那样的

影响力的武器来武装自己。有时候仅需要正确选择一个词汇就可以做到这一点。但这个词汇必须要与强大的心理学原理相关，并且能够将自动播放的磁带放置于我们的体内。相信人们很快就知道怎样从他人对这些原理的机械反应中捞到好处。

专家解读

这些熟知影响力的武器的人是不是就在我们周围，他们的生活是不是平均比大众的要好。如果我们认可他们的生活水平，并且愿意提高自己的生活水平，那么至少应该知道他们是怎么做的，他们为什么可以做到，我们为什么就不能呢？

还记得我那位开珠宝店的朋友吗？虽然最初的偶然事件让她尝到了甜头，但她很快就学会了经常有意识地利用“昂贵=优质”这个公式。在旅游旺季，为了尽快卖掉那些不好销的珠宝，她采用的第一种方法就是大幅