

《影响力》读书笔记

罗伯特·西奥迪尼

一、影响力的武器

固定行为模式：每一次，构成模式的所有行为几乎都是按相同的方式、相同的顺序发生的。

动物的自动化固定行为模式在大部分时间都运作良好。我们也有着自己预设好程序的磁带，尽管它们一般对我们是有好处的，可激活它们的触发特征也有可能愚弄我们，让我们在错误的时候播放磁带。

我们在要别人帮忙的时候，要是能给一个理由，成功的概率会更大。因为人就是单纯地喜欢做事有个理由。

大多数时候，人类行为真的跟机械播放的磁带没什么两样。

一分钱一分货，价格贵就等于东西好。

英国著名哲学家阿尔弗雷德·诺思·怀特黑德：文明的进步，就是人们在不假思索中可以做的事情越来越多。

人类之外的生物大多都是本能的响应序列，人类却不同，我们的自动磁带通常来自通过经验习得的心理原则或范式。

大部分影响力武器都具备若干相同的要素，一是这类武器有能力激活一种近乎机械化的过程；二是只要掌握了触发这种过程的能力，人们就能从中渔利；三是使用者能借助这些自动影响力武器的威力，这种武器就好像一根沉甸甸的大棒，只要用了它，就能让另一个人乖乖就范。

对比原理：两样东西一前一后地展示出来，要是第二样东西跟第一样东西有着相当的不同，那么，我们往往会认为两者的区别比实际上更大。

用贵的凸显便宜的，便宜的看起来更便宜了；用坏的凸显好的，好的看起来更好了；用坏的凸显有点坏的，有点坏看起来好多了。

二、互惠

互惠原理：要是人家给了我们什么好处，我们应当尽量回报。

著名考古学家理查德·李基：正是因为有了互惠体系，人类才成为人类。

将来的还债义务感是关键。

互惠原理效力之强，压倒了通常会影响顺从决策的另一个因素（也即是否喜欢提出要求的人）。

意味着，我们通常都不怎么喜欢的人，比方说不请自来的讨厌推销员，不愿交往的熟人，名字都没听说过的奇怪组织的代表，只要在向我们提出请求之前，先对我们施个小小的恩惠，就能极大地提高我们依其言行事的概率。

互惠原理适用于强加的恩惠：一个人靠着硬塞给我们一些好处，就能触发我们的亏欠感。

著名法国人类学家马塞尔·莫斯在描述人类文化围绕赠礼过程产生的社会压力时说：“人有送礼的义务，接受的义务，更有偿还的义务。”

互惠原理的本质：哪怕一件礼物讨厌到让人一有机会就扔掉的地步，但仍然管用，仍然可以拿来利用。

互惠原理可触发不对等交换：为什么最初的小小善意往往刺激人们回报以大得多的恩惠？亏欠感让人觉得很不舒服，是一个很重要的原因。我们大多数人都会觉得亏欠别人是很不愉快的，它沉沉地压在我们身上，要求我们尽快将之消除。

还有另一个原因：违背互惠原理，接受而不试图汇报他人善举的人，是不受社会群体欢迎的。内心的不舒服，对外又有可能丢脸，足以让人产生沉重的心理负担。

互惠式让步：倘若有人对我们让了步，我们便觉得有义务也退让一步。

互惠原理通过两条途径来实现相互让步。第一条，它迫使接受了对方让步的人以同样的方式回应；第二条尽管不那么明显，但更为关键，由于接受了让步的人有汇报的义务，人们就乐意率先让步，从而启动有益的交换过程。

拒绝-后撤手法：先提出较大的要求，遭到拒绝后再提出真正的较小的要求。

互惠原理和对比原理相结合能产生一种令人望而生畏的强大力量。

拒绝-后撤手法似乎不光刺激人们答应请求，还鼓励他们切身实践承诺，甚至叫他们自愿履行进一步的要求。让步的积极副作用：对方会对这种安排滋生出更大的责任感和满意感。

如何拒绝？倘若别人的提议我们确实赞同，那就不妨接受它；倘若这一提议别有所图，那我们就置之不理。互惠原理只说要以善意回报善意，可没说要用善意来回报诡计。

三、承诺和一致

人人都有一种言行一致（同时也显得言行一致）的愿望。事实上，我们所有人都会一次次地欺骗自己，以便在作出选择之后，坚信自己做得没错。

言出必行：信仰、言语和行为前后不一的人，会被看成是脑筋混乱、表里不一，甚至精神有毛病的。

另一方面，言行高度一致跟个性坚强、智力出众挂钩，它是逻辑性、稳定性和诚实感的核心。

首先，言行一致和大多数其他自动响应方式一样，它为穿越复杂的现代生活提供了一条捷径。

其次，机械地保持一致还有第二点吸引力，它更容易令人避免误入歧途。

承诺是关键：在接受琐碎请求时务必小心谨慎，因为一旦同意了，它就有可能影响我们的自我认知。

它不光能提高我们对分量更大的类似请求的顺从度，还能使我们更乐意去做一些跟先前答应的小要求毫不相关的事情。

倒也不是所有的承诺都会影响自我形象。要想让承诺达到这样的效果，必须满足一定的条件：它们得是当事人积极地、公开地、经过一番努力后自由选择的。

行为是确定一个人自身信仰、价值观和态度的主要信息源。

书面宣言这种承诺方式的好处：第一，它成了一个行为业已发生的无证。第二，书面自白可以拿给其他人看。

周围的人认为我们什么样，对我们的自我认知起着十分重要的决定作用。

一旦主动作出了承诺，自我形象就要承受来自内外两方面的一致性压力。一方面，是人们内心里有压力要把自我形象调整得与行为一致；另一方面，外部还存在一种更为鬼祟的压力，人们会按照他人对自己的感知来调整形象。

定下目标，把它写下来。不管你的目标是什么，关键是你定了这个目标，这样你就有了努力的方向。接着，把它写出来。把东西写下来，有种神奇的力量。所以，定下目标，把它写下来。等你达到了这个目标，再定另一个，也写下来。你会进步如飞的。

个人承诺是预防客户撕毁合同的一种重要心理机制。

书面声明能有效地改变人，原因之一在于它们很容易公诸于众。公开承诺往往具有持久的效力。每当一个人当众选择了一种立场，他便会产生维持它的动机，因为这样才能显得前后一致。

额外的努力：书面承诺如此有效还有另一个原因：它比口头承诺需要付出更多的努力。为一个承诺付出的努力越多，它对承诺者的影响也就越大。

费尽周折才得到某样东西的人，比轻轻松松就得到的人，对这件东西往往更为珍视。

内心的抉择：只有当我们认为外界不存在强大的压力时，我们才会为自己的行为发自内心地负起责任。

抛低球手法：先给人一个甜头，诱使人作出有利的购买决定。而后，等决定作好了，交易却还没最终拍板，卖方巧妙地取消了最初的甜头。

如何拒绝？尽管保持一致一般而言是好的，甚至十分关键，我们也必须避免愚蠢的死脑筋。

四、社会认同

社会认同原理：在判断何为正确时，我们会根据别人的意见行事。“别人都在做的事情肯定错不了”心态。认为一种想法正确的人越多，持有这种想法的人就越会觉得它正确。

一般来说，在我们自己不确定、情况不明或含糊不清、意外性太大的时候，我们最有可能觉得别人的行为是正确的。

现场有大量其他旁观者再在场时，旁观者对紧急情况伸出援手的可能性最低。第一，周围有其他可以帮忙的人，单个人要承担的责任就减少了。第二，“多元无知”状态，每个人都得做出判断，既然没人

在乎，那就应该没什么问题。与此同时，危险也有可能累积到这样一个程度：某一个体不受看似平静的其他人所影响，采取了行动。

多元无知效应似乎在陌生人里显得最为突出：因为我们喜欢在公众面前表现得优雅又成熟，又因为我们不熟悉陌生人的反应，所以，置身一群素不相识的人里面，我们有可能无法流露出关切的表情，也无法正确地解读他人关切的表情。

旁观者群体没能帮忙，不是因为他们无情，而是因为他们不能确定。一般而言，在需要紧急救助的时候，你的最佳策略就是减少不确定性，让周围人注意到你的状况，搞清楚自己的责任。

有样学样：相似性。我们在观察类似的人的行为时，社会认同原理能发挥出最大的影响力。

我们会根据他人的行为来判断自己怎么做才合适，尤其是在我们觉得这些人跟自己相似的时候。

维特效应：模仿是关键。报道自杀的消息，促使一部分跟自杀者类似的人走向了绝路——因为他们现在发现自杀的念头更加站得住脚了。在自杀事件上头条新闻之后的一段时间里改变出行方式，能提高我们的生存概率。

如何拒绝？面对明显是伪造的社会证据，我们只要多保持一点警惕感，就能很好地保护自己了。

首先，我们似乎持有这样的假设：要是很多人在做相同的事情，他们必然知道一些我们不知道的事情。尤其在我们并不确定的时候，我们很乐意对这种集体智慧投入极大的信任，其次，人群很多时候都是错的，因为群体的成员并不是根据优势信息才采取行动，而只是基于社会认同原理在做反应。

人绝对不应该完全信任类似社会认同这种自动导航装置，哪怕没有坏分子故意往里面添加错误信息，它自己有时候也会发生故障。

五、喜好

我喜欢你的理由：

外表魅力（光环效应：一个人的一个正面特征就能主导其他人看待此人的眼光。）我们会自动给长得好看的人添加一些正面特点，比如有才华、善良、诚实和聪明等。而且我们在作出这些判断的时候并没有意识到外表魅力在其中发挥的作用。长相好看的人更容易在需要的时候获得帮助，在改变听众意见时也更具说服力。

相似性：我们喜欢与自己相似的人。不管相似之处是在观点、个性、背景还是生活方式上，我们总有这样的倾向。

恭维：我们特别喜欢听人恭维奉承。

接触与合作：拼图学习法的本质是要求学生们一起合作，掌握考试里将会出现的问题。虽然接触带来的熟悉往往能导致更大的好感，可要是接触本身蕴含了让人反感的体验，就会起到适得其反的作用。

有证据表明，以团队为导向的学习能缓解这种混乱状态。

条件反射和关联：糟糕的消息会让报信人也染上不详。人总是自然而然地讨厌带来坏消息的人，哪怕报信人跟坏消息一点关系也没有。联系原理：不管是好事还是坏事，只要跟我们偶然联系在了一起，就都会影响人们对我们的感觉。

制造商们总是急着把自己的产品跟当前地文化热潮联系起来。

把产品跟名人联系在一起，是广告商利用关联原理赚钱的另一种办法。

制造商还乐意花大价钱让自己的产品跟流行艺人联系起来。

人们深知关联原理的奥妙，并努力把自己跟积极的事情联系起来，跟消极的事情保持距离——哪怕他们并非事情的起因。

我们努力展示积极的联系，隐藏消极的联系，努力让旁观者觉得我们更高大，更值得喜欢。

在我们以个人成就为傲的时候，我们不会沾别人的光。只有当我们在公在私的威望都很低的时候，我们才会想借助他人成功来恢复自我形象。

如何拒绝？不去压抑好感因素产生的影响力，听凭这些因素发挥力量，然后用这股力量反过来对付那些想从中获利的人。这股力量越大，其反作用也就越明显，对我们的戒备防御也就越有帮助。在我们作出顺从决定时，把提出请求的人和请求本身从感性上分开，这是很明智的。

六、权威

在权威的命令下，成年人几乎愿意干任何事情。

服从权威人物的命令，总是能给我们带来一些实际的好处。

头衔是最难也最容易得到的权威象征。头衔除了能让陌生人表现更恭顺，还能让有头衔的那个人在旁人眼里显得更高大。

衣着是第二种可以触发我们机械顺从的权威象征。衣着除了可以发挥制服的作用，还可以用于装饰性目的，表现更广义上的权威。精致、昂贵的服装承载着地位和身份的光环，珠宝和汽车等类似的身份标志也一样。

如何拒绝？为免受权威地位的误导，防御策略之一就是提前做好心理准备。

在碰到貌似权威的人物在试图发挥影响力的时候，我们要问的第一个问题是：“这个权威是真正的专家吗？”第二个问题是：“这个专家说的是真话吗？”

七、稀缺

稀缺原理：机会越少见，价值似乎就越高。对失去某种东西的恐惧，似乎要比获得同一物品的渴望，更能激发人们的行动力。

倘若瑕疵把一样东西变得稀缺了，垃圾也能化身成值钱的宝贝。

逆反心理：我们基本可以根据获得一样东西的难易程度，迅速准确地判断它的质量。机会越来越少的话，我们的自由也会随之丧失。保住既得利益的愿望，是心理逆反理论的核心。每当有东西获取起来比从前难，我们拥有它的自由受了限制，我们就越发地想要得到它。

自由这种东西，给一点又拿走，比完全不给更危险。

管教前后不一的父母，最容易教出反叛心强的孩子。

参与竞争稀缺资源的感觉，有着强大的刺激性。

渴望拥有一件众人争抢的东西，几乎是出于本能的身体反应。

如何拒绝？一旦在顺从环境下体验到高涨的情绪，我们就可以提醒自己：说不定有人在玩弄稀缺手法，必须谨慎行事。

我们务必记住：稀缺的东西并不因为难以弄到手，就变得更好吃、更好听、更好看、更好用了。

即时的影响

很多时候，我们在对某人或某事做判断的时候，并没有用上所有可用的相关信息。相反，我们只用到了所有信息里最具代表性的一条。

尽管只靠孤立数据容易作出愚蠢的决定，可现代生活的节奏又要求我们频繁使用这一捷径。

靠着成熟而精密的大脑，我们建立了一个信息繁多的快节奏复杂世界，使得我们不得不越发依赖类似动物（我们早就超越了的动物）的原始反应方式来应对它。

倘若顺从从业者公平公正地利用我们的捷径响应方式，我们就不应该把他们看成是敌人，事实上，他们是我们的盟友，有了他们，我们能更方便地开展高效率、高适应度的生意往来。只有那些通过弄虚作假、伪造或歪曲证据误导我们快捷响应的人才是正确的还击目标。

我们要采取一切合理的方法——抵制、威胁、对峙、谴责、抗议来报复以刺激我们的捷径反应为目的的虚假信号。

作者：0梦多0

链接：<https://www.jianshu.com/p/e5da00f4b8ee>

来源：简书

著作权归作者所有。商业转载请联系作者获得授权，非商业转载请注明出处。