

细节 如何轻松影响他人

作者：未知

THE SMALL BIG

如何轻松影响他人

[美 | 史蒂夫·马丁 消厄·戈尔茨坦 罗伯特·西奥迪尼 (著 苏西·译

Steve J. Martin Noah J. Goldstern Robert B. Cialdini

中倍出版集团·CHINACITICPRESS

献给林赛

献给詹妮莎和我的父母，阿黛尔和伯

尼·戈尔茨坦

献给本书的幕后英雄波贝蒂，也献给海

莉、道森和莉亚，

衷心希望他们长大后能喜欢这本书

引言

“小甜甜”布兰妮(Britney Spears)

由于缺席出庭而登上了新闻头条。演员

杰拉尔德 ■ 德帕迪约 (Gerard

Depardieu) 和林赛 ■ 罗韩 (Lindsay

Lohan) 也干过类似的事。但是，明星们

爽约不露面的行为并不局限于出庭（更

准确地说，是缺席出庭）。有些明星甚至

会放粉丝们的鸽子。英国的绿洲乐队

(Oasis) 就背上了不大靠谱的名声，因

为演出时他们有可能会不出场；美国的

乡村和西部音乐歌手乔治·琼斯

(George Jones) 缺席自己演唱会的次

数是如此之多，以至于多年以来，歌迷们

都管他叫“爽约琼斯”。

与这些动辄能上头条新闻的名人不

同的是，日常生活中的爽约事件不会得到太多关注。在餐厅订了位子的食客没能如约而至；某位公民没有出现在陪审席上；公务繁忙的高级经理人不记得还有个会要开；某人忘记了跟朋友在咖啡馆约会；病人约好了医生，却没有露面。

单个看来，这些爽约事件好似成本不大。但是，每年都有成千上万的预约落空：商务会议、美发预约、餐厅订位、产品推介会、学生补习。宏观来看，这些小小的缺席事件会对经济造成巨大影响。

就拿病人爽约的例子来说吧。乍一看，这算不得大事。你很容易就能想象出，忙得团团转的医生大概会想，病人没来反而是个难得的好机会，他可以趁机做点儿文书工作，打几个电话，或是稍微歇一会儿。可是，如果类似的爽约变成了常事，诊所的效率就会变得低下，收入也会降低，投入的成本也收不回来。这些效应逐渐累积起来的话，损失将会非常巨大。

在英国，病人爽约事件给国民保健系统(National Health Service)造成的损失大约是每年8亿英镑；在美国，一些研究医疗问题的经济学家们估算，病人爽约大概导致了几十亿美元的损失。

在餐饮行业，如果客人们订了位子却不出现，餐馆的收入和利润都会受损，如果没能控制住爽约顾客的人数，关门都有可能。

其他行业也是一样。如果一个重要

的决策人物没能出席，或是接到了邀请函的潜在客户没有参加产品推介会、贸易展或行业会议，这些成本高昂的会议就得延期重开。

那么，我们能做些什么？

其实，想要说服人们如约前来，或是说得更加宽泛一点儿，让他们说话算数，只需对影响策略做一些小小的改变，就可以获得巨大的成效。我们近期在医护中心所做的调研表明，两个很小的做法改变就可以显著降低爽约的病人人数。这两个改变做起来几乎不花什么成本，可它们对财务数据的影响却是巨大的，能够帮助医护中心每年节省上千万美元的费用。

我们会在后面的章节中介绍这两个小小的改变（如果你急切地想要了解具体内容，请看第八章），但了解下面这一点非常重要：在影响他人的过程中，你会遇到诸多挑战，说服某人按时赴约不过是其中的一个。我们想要说服别人去做的事情可谓成百上千，而且情形和背景都各不相同。

先不说我们想要影响的对象是谁，我们将要在本书中不断强调的是一条非常简单的道理：当你打算影响他人行为的时候，最微小的做法改变，往往能耳又得最显著的成效。

这本书讲的是如何用高效又符合伦理的方法来影响和说服他人。书中讲到了许多看似微小却十分关键的做法能够改变现状（有 50 多条），并且你马上就能拿来使用。重要的是，在后面的章节中，我们不会凭借预感或猜测来判断哪些改变可能会带来显著的反应与变化。相反，我们要用实实在在的证据——它们来自说服科学（persuasion science）的大量研究成果——来准确地告诉你，哪些微小的改变能够带来巨大的成效，而且 30 多年前，本书作者之一罗伯特 ■ 西奥迪尼出版了《影响力》

(Influence :

The

Psychology

of

Persuasion

的书。他亲自进行

了为期三年的广泛而深入的实地研究，

并综合了当时的科研实证，在那本书中

提出了 6 条普遍适用的说服原理。自那时

起，研究者们确证了这 6 条原理的功效，

各行各业的人们也开始把它们付诸实

践。这些原理是：互惠（人们感到有义务

偿还别人给予的恩惠）、权威（人们希望

专家指点迷津）、稀缺（某样东西越稀少，

人们就越想要）、喜好（人们越喜欢某个

人，就越容易答应他的请求）、保持一致

（人们希望做出跟自己的承诺和价值观

相符的行为，并始终如一）、社会认同（人

们会参照他人的做法来指导自己的行

为）○

在我们后续推出的作品《如何让人

点头称是：50 个说服他人的科学方法》

(Yes ! 50 Scientifically

Proven Ways to Be

Persuasive

)中，我们对这些原理

(以及不计其数的、从说服科学中总结出的其他影响策略)的运用方法提出了最新的具体建议。

但科学的发展从不止步。

过去几年间，越来越多来自神经科学、认知心理学、社会心理学和行为经济学等领域的研究成果都在帮助人们更加深入地理解以下问题：为什么影响力和说服力能够见效，为什么受众的行为会发生改变。在这本新书中，我们将会分析50多条崭新的发现，其中绝大多数都来自过去这几年间的研究成果。

我们刻意把这些发现写成简短的章节，平均起来，读完每章的时间大约不会超过10分钟。这一小段时间足够你理解其中的心理学机制——这些都是我们和许多学者通过科学研究证实的。接下来，我们立即就会教你如何在各式各样的场合运用这些策略。比如在商务和工作场所，你需要跟同事和客户打交道的时候；或者是在家跟朋友和邻居相处时，以及许许多多你可能会遇到的沟通场景。我们也会探讨在许多常见的情境中该如何使用这些方法，比如面谈、小组会议、打电话、写电子邮件及利用网络或社交媒体交流的时候。

除了从说服科学的最新研究结果中

选取素材之外，本书还有另一个新颖之处：我们关注的是“小改变、大影响”这个主题。有史以来第一次，我们将要探讨如何借助那些最微小、却能产生巨大成效的行为改变，来影响和说服他人（以完全符合伦理道德的方式）。

我们把这类改变叫作“四两拨千斤”的影响策略。

我们认为，之所以要重点关注这些已被科学证实的、微小却效果显著的策略改变，是因为人们惯于使用的说服手法正在渐渐地失去效用。

绝大多数人都认为，在做决策时，他们会把手上所有的信息都考虑到，然后做出有理有据的明智决定，找出最正确的做法。所以，他们很自然地觉得别人肯定也是这样做的，所以说服他人的最佳方法必定是，把一切能得到的信息都提供给对方，同时告诉他们为什么应该关注这些信息。

比如，一位医生诊断出病人患有一种长期疾病，病情虽然严重，但可以治愈。那么这位医生可能会先把病因和相关知识告诉病人，再说说她对康复情况的预估，然后提出一系列治疗步骤，比如饮食上该做出哪些调整、要按时依照剂量服药等等。又比如，家公司有越来越多的

一

员工用公司电脑下载未经授权的软件，IT 部门的主任为此很生气，于是就给大

家发了一封邮件，长篇大论地解释为什么这样做违反了公司的规定，以及这样做的潜在后果。

想要借助摆事实、讲道理的方式说服别人的，绝不仅仅是这些医生和 IT 部门主任。我们都会这样做。你想说服新客户相信你的产品就是比竞争对手的好，所以你的要价才贵出百分之二十是吧？

那就摆出一大堆论据来支持你的观点。

想要让团队中的其他成员相信你这个最新的变革计划跟前面十几次的完全不同？那就列举一长串理由，告诉他们这次人人都能从变革中获益。想要劝说客户在你们公司的股票投资计划书上签字？

那就带着他们对你们以往的投资成绩做一番详尽又专业的梳理，而且一定要把最出色的成果指出来。想让孩子们按时做完作业并上床睡觉？那就告诉他们，研究显示，认真做作业的孩子更有机会考上一流大学，或许还可以再跟他们讲讲，科研结果表明睡眠对人有一大堆好处。

可是，为什么摆事实、讲道理的说服方式总是失败？说服科学的最新研究成果揭示出了一个常常被人们忽视的答案。

简言之，让人们做出决定的并不是信息本身，而是这些信息呈现的背景或情境。我们生活的这个时代，是有史以来信息超量最严重、各种刺激最为饱和的

时期。在匆忙的生活中，时间总是不够用，各种事情都在争相抢占注意力，人们实在没有精力去充分地思考每一条信息。信息出现的背景和心理情境渐渐变成了决定影响力是否见效的核心要素。因此，如果你希望大幅提升影响力和说服力，你不仅可以通过摆事实、讲道理(或教育他们)的方法来促使他们改变行为，也可以对常用的影响策略做一些简单的、小小的调整，把你要说的信息跟对方内心深处的动机关联起来。在“如何传达信息”这个问题上，对措辞、时机、背景或情境设定做一些小小的调整，就能戏剧性地改变对方“认同信息并依言行动”的程度。

身为研究“影响与说服”的理论与实践的行为科学家，我们常常感到惊异有加：只需对要传达的信息做一点儿非常不起眼的改变，竟然就能带来那么显著的成效，而且，这些改变所需的时间、精力或金钱又是那么的少。在整本书中，我们会详尽地指出你应该做出哪些细微的改变，并如何有策略且符合伦理地运用它们，好让你不必诉诸成本高昂的方法(奖励、折扣、返现、惩罚等等)或动用宝贵的时间和资源，就能大幅度地提局你影响他人的能力。

我们还会分析许多谜题，并提出一连串问题，如果对说服科学有了更深入的了解，就能回答这些提问。例如：

■对一封电子邮件做出哪些小小的

改变，就能降低谈判的难度？

•在“小改变、大影响”的问题上，

飓风、0.99 结尾的定价和冰酸奶能够给

你带来什么启示？

•哪些小小的调整能让会议变得更

富成效？

■在言语上做出哪些微小的、完全

不花成本的改变，就能激励他人（也包括

你自己）完成目标？比如完成销售目标、

成功瘦身、培养一项新爱好，或是让孩子

们乖乖做完作业。

在当今这个步调飞快、信息量丰富

的世界上，按几个键或是滚动屏幕就可

以立即获得最新的信息，因此人们很容

易忽视这些微小改变的重要性，但这样

可就错了。

虽然新科技和唾手可得的信

息带给我们许多好处，这是毫无疑问的，但是我

们用来处理信息的认知“硬件”却几百

年来基本不曾变过。讽刺的是，虽然可以用

来帮我们做出更明智决定的信息日渐增

多，可在做决策的时候，我们越来越不可

能把它们全都用上。当今的人类就跟生

活在数百年、数千年前的老祖宗们差不

了多少

沟通的情境只要发生点儿

—

—

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《细节 如何轻松影响他人》未知 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1103.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

