

先发影响力 (“股神”沃伦·巴菲特、查理·芒格联袂推荐！)

作者：罗伯特·西奥迪尼(Robert Cialdini)

版权信息

本书纸版由北京联合出版公司于2017年9月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有•侵权必究

书名：先发影响力

作者：【美】罗伯特·西奥迪尼(Robert Cialdini) 译者：阎佳

字数：269千

电子书定价：41.99美元

PRE-SUASION By Robert B. Cialdini Copyright © 2016 by Robert Cialdini

□

献给黑利、道森和莱娅。

我从来不喜欢身边总有“当家的”围着转，

直到孙儿们出生，

他们为我带来了最高的喜悦。

前言

来到行为科学的黄金时代

1946年，伟大的诗人奥登（W. H. Auden）发表了一首带着严厉劝诫意味的诗作，其中写道：“不要与统计学家同坐，也不要轻信社会科学。”很长一段时间里，哪怕是高层决策者似乎也宁可根据直觉、个人经验和道听途说来做出选择。而如今，诗句中提及的两个学科都已改名换姓，统计学现在叫数据分析，社会科学成了行为科学，以往那样的决策时代也一去不复返了。

企业、政府部门，以及教育、国防和体育机构等社会主要机构使用“循证决策”的时代到来了。这是一个高度重视大数据分析师和行为科学家所提供的信息的时代。统计分析领域的变革是怎么回事，我没有第一手资料；但身为社会心理学家，同时身为《影响力》^[1]一书的作者，我从个人经历中也深深感受到了行为科学地位的崛起。

1984年《影响力》初次出版时，几乎没有什么影响力。书的销量令人大失所望，出版商撤回了预拨的推广资金，说不想“拿钱打水漂”。读者们对社会心理学家对社会影响力的见解不感兴趣。可过了四五年，书的销量开始上涨，最终还成了畅销书，而且自此以后长卖长销。我想，我知道销量上涨的原因是什么：时代变了。现在，循证决策的观点得到了普遍接受，《影响力》提供了一种大众以前很难直接接触到的宝贵证据，把来自社会心理学的科学研究转换成了成功的说服术。

还有两个因素在当下这股社会心理学分析热潮中发挥了作用，进而也促成了《影响力》的大卖。首先是行为经济学的兴起，这是一种理解人类经济选择的方法，它挑战了传统经济思维，在某些领域，甚至还把传统经济思维掀下了马。行为经济学虽然也有自己的独立版图，但却整合了社会心理学的部分设想（如人类频繁出现非理性行为）和方法论（如随机对照实验）。

我的一些同事认为，行为经济学家不承认社会心理学早已得出的同样的研究结果，把各类发现占为己有，实在是抢夺了他们的功劳。我对此并不同意。重叠的研究范围虽然有，但并不普遍。甚至可以说，行为经济学提升了社会心理学的公众地位，因为前者继承了后者的一些核心特征，并使之在决策者的心目中站稳了脚跟。十几年前，政府或经济政策国际会议是从来不会邀请社会心理学家列席的。还是那句话，过去的日子一去不复返了。

社会心理学方法目前得到了接受，另一个促成因素是社会心理学家愿意把研究结果告知公众了。我想，对于这种态度上的转变，《影响力》或许帮了些忙。在这本书出版之前，大多数同事不愿意给大众读者写书，认为这不安全，也不够专业。如果说社会心理学是一家公司，它大概会以卓越的研发部门出名，而销售部门则不太拿得出手。除了偶尔在学术期刊上发表一些普通读者不乐意看的文章以外，我们不做销售。法律学者詹姆斯·博伊尔（James Boyle）的观察道破了主要原因：“如果你没听过学者们是怎么说‘大众读物’这个词的，就不算见识过真正的傲慢。”如今，这种状况也改变了。社会心理学家以及无数其他行为科学家，通过广为人知的博客、专栏、视频和书籍，与大众进行着前所未有的广泛沟通。从这个角度来说，行为科学正处在黄金时代。

本书旨在增进行为科学要传达的信息，让一般读者觉得既有趣，又方便应用到日常生活里去。它指出了精明的沟通者在传递信息前，会做些什么准备工作。他们对时机的准确把握，是本书提出的新关键点。传统观点认为，要抢先采取行动，才能确保后续的成功。中国有句古话：“先发制人。”抢先赢得“值得信赖的顾问”的地位，是咨询师拿下客户业务的法宝。戴尔·卡内基（Dale Carnegie）向我们保证：“比起花两年时间让别人对你感兴趣，花两个月时间真诚地对别人表示兴趣，能结交更多的朋友。”这些都是明智的建议，但有一个缺点：这里所说的抢先采取行动，需要的是提前几天、几个星期甚至几个月。

除了这种充分的事先安排，有没有可能即时地提高沟通有效性呢？比如在沟通开始之前的最后一瞬间？完全有可能。不，不光是有可能，而是铁板钉钉地办得到。只要知道在提出诉求前该先说些什么、做些什么，沟通者就能够提升成功率。公元前1世纪的罗马演说家马库斯·图留斯·西塞罗（Marcus Tullius Cicero）就发现了某些长期影响着人类行为的要素，他说：“啊，时代！啊，风尚！”本书中的资料提出

了一种更直接、更便于管理的影响力源头：啊，时机！

最后，我想说说本书每章后的“延伸阅读”。我在“延伸阅读”中不光列出了相关的学术著作引文，还附加了额外的主题信息，希望朝着读者感兴趣的方向，扩大读者对文字材料的认识。所以，它就好比是一位“解说嘉宾”。¹

延伸阅读

¹

奥登的诗句引自 *Under Which Lyre: A Reactionary Tract for the Times*；詹姆斯·博伊尔的观察来自其著作 *The Public Domain: Enclosing the Commons of the Mind*；卡内基的引言来自他的经典作品《人性的弱点》（*How to Win Friends and Influence People*）。

为什么对许多决策者来说，行为经济学可以有助于他们认可社会心理学呢？这是一个有趣的问题。我相信，这跟一直以来经济学受到商界和政府的重视很有关系。一些行为经济学家赢得了诺贝尔经济学奖，如乔治·阿克洛夫（George Akerlof）、丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）、罗伯特·希勒（Robert Shiller）、赫伯特·西蒙（Herbert Simon）、弗农·史密斯（Vernon Smith）；还有些人很应该获奖，比如我认为理查德·泰勒（Richard Thaler）就是其中一位。再加上行为经济学和社会心理学有一些共同的核心要素，前者自然就提升了后者的声誉。

□

想要知道如何将影响力应用到工作、生活中，轻松影响他人吗？

扫码下载“湛庐阅读”APP，“扫一扫”本书封底条形码，

报名参与“影响力教父的58堂课”，还可以获取本书全部参考文献列表，

彩蛋、书单、更多惊喜等着您！

目录

[前言 来到行为科学的黄金时代](#)

[导言 引爆影响力 让注意力提前就绪](#)

[第一部分 注意力 先发影响力第一大武器](#)

- ◇ 为什么对明星来说，过气比丑闻更可怕？
- ◇ 怎样才能让消费者只关注一个产品的高质量，而忽略高价格？
- ◇ 同一个广告插入爱情片中间和插入恐怖片中间，效果一样吗？

[01 特权瞬间 制造转瞬即逝的顺从](#)

[02 焦点最重要 注意力的重要性之一](#)

[03 焦点就是原因 注意力的重要性之二](#)

[04 注意力开关 如何吸引注意力](#)

[05 注意力吸铁石 如何保持注意力](#)

[第二部分 联想 先发影响力第二大武器](#)

- ◇ 如何通过善用比喻，在28天里卖出价值1500 万美元的新合同？
- ◇ 为什么名字不好读的律师难以升职？
- ◇ 在什么情况下，我们的心情不受天气影响？

[06 语言联想 文字和图像](#)

[07 情境联想 外部环境与内在体验](#)

[08 关于先发影响力的重要提醒1 适用范围、实施方法和失效方法](#)

[第三部分 联盟 影响力第七大武器](#)

- ◇ 为什么商品越限量，购买越疯狂？
- ◇ 第二次世界大战期间，犹太人是怎样获得日本政府的庇护的？
- ◇ 练习齐步走对军队来说是浪费时间吗？

[09 影响力武器放大器 如何更有效地应用影响力六大原则](#)

[10 身心合一 影响力第七大武器之一](#)

[11 行动合一 影响力第七大武器之二](#)

[12 关于先发影响力的重要提醒2 道德伦理](#)

[尾声 影响力长尾 持久的影响力](#)

[致谢](#)

译者后记

导言

引爆影响力

让注意力提前就绪

□

扫一扫听“小书僮”。

更多知识点归纳、经典案例讲解、

背景资料延伸等着你

出于工作原因，我曾秘密地“潜入”各种以说服他人目标的培训项目。我用差不多3年时间，记录了汽车销售、直销、电视广告、一线经理、慈善筹款、公关和企业猎头等工作的培训课程，想找出一些一贯有效的做法。我会应征各种公司的实习生招聘广告，或是报名参加相关培训，手里拿着笔记本，随时准备吸收说服行业多年经验积累所得的智慧。

在这些培训项目里，高级学员往往可以在资深行家手里开展业务时陪同旁观。只要有机会，我总会报名参加，因为我不光希望搞清楚大部分从业者会怎么做，还想知道其中的佼佼者会怎么做。有一种做法很快浮出水面，推翻了我的假设。我原本以为，一个王牌选手会比绩效糟糕的从业者花更多的时间打磨提案的细节，如清晰度、逻辑、突出优点等，以备不时之需。但我发现情况并非如此。

林林总总的影响力“开关”

顶尖高手们的确会在提出请求之前花更多的时间打磨自己的所言所行。他们就像熟练的园丁一样，知道哪怕是最优良的种子，也无法在遍布石块的土壤里扎根，无法在贫瘠的土地上结出丰盛的果实。他们花大量时间辛勤地在影响力领域思考，精耕细作，确保对即将面临的局面做好了预先的处理，准备好了适合种子生长的条件。

当然，这些高手还会考虑自己在这些局面下能提出什么样的建议来。但跟事倍功半的同事比起来，他们反而不会只把提议内容作为自己的优势，他们意识到，一项提议最初出现时所设定好的心理框架有着同样甚至更大的分量。

此外，大多数时候，他们无法决定或改变一个提案的优缺点，那是设计相关产品、程序或计划的人该做的事。销售者的责任是最有成效地展示这些提议。为了实现这个目标，他们做了一些工作，为自己的说服行为增加了独特的吸引力：在介绍自己的信息之前，他们努力让听众对其产生共情。

对所有想要变得更具影响力的人来说，这一点是非常关键的洞见。最优秀的说服者之所以优秀，在于擅长先发制人：对说服过程加以设计，让接受信息的人在与信息相遇之前就准备好接受。为了最有效地说服，必须最有效地先发制人。但怎么做呢？

在某种程度上，答案关系到所有沟通中必不可少却又乏人认可的一项原则：

□我们最先展示的东西，改变了受众对接下来展示的东西的体验。

例如，流程上的些许差异，就改变了我在多伦多的一位同事的咨询业务绩效。多年来，每当进行大项目招投标时，客户经常大幅砍价，要求减少10%或15%的费用。这让我的同事很沮丧，因为他一直不愿意给预算注水，提前把砍价的部分放入报价。所以到最后，如果他答应降价，利润就会变得很薄，几乎赚不到钱。如果他不答应，要么丢饭碗，要么弄得工作伙伴甩手而去，因为他一开始不愿意在价格上要手段，同伴们本就不太高兴。

除了在报价时注水，还有什么方法可以避免客户砍价

在一次提案会期间，他偶然想到了一个能永远摆脱这一困境的主意。不是一步一步地解释每一笔费用，他早就放弃了这种做法，因为这只会让客户更苛刻地审查账单。相反，在做完基本陈述，还没公布费用为75 000美元之前，他开玩笑地说：“我可不会为了这个向你们索取100万美元的！”

本来正在研究提案的客户抬起头来，说：“行，没问题！”会议接下来的环节，再没有人提到报价问题，最终双方顺利签订了合同。

我的同事说，为工作设定明显不现实的价格锚点并不总能成功拉到生意，因为成交还牵涉到其他很多因素，但这么做几乎次次都扫清了砍价的障碍。

我的同事虽然是在无意中发现这种手法的，但凭空找一个大数目塞进别人意识里，这种做法带来的非凡效果，不光只有他一个人感受到。研究人员发现，如果有两家完全一样的餐馆，一家叫“97号工作室”，一家叫“17号工作室”，人们会愿意在前者花更多的钱就餐。研究人员又让人们写下自己社会保险号码里的两位数字。和写下两个小数的人相比，写下两个大数的人会更乐意多花钱买一盒比利时巧克力。还有一项关于工作绩效的研究发现，相比实验标号为9时，参与者在实验标号为27时会对自己的努力和产出做出更佳的预测。运动员球衣上的号码大，旁观者对他成绩的预期也会提高。

更重要的是，先发因素的强力效应，并不仅仅局限于数字的大小。还有的研究让大学生们估计密西西比河的长度，但在预测之前，先要在纸上画线。一组学生画长线，一组学生画短线。画长线的学生对河流长度的估计大于画短线的学生。

□

其实，先发因素的影响甚至不仅限于数字范畴：红酒店里的客户如果听到背景音乐播放德国歌曲，购买德国葡萄酒的可能性更大；如果听到的是法国歌曲，购买法国葡萄酒的可能性更大。¹

因此，指引人其后行为的，并不是某种特定的体验。它可以是接触一个数字、一条线段或一段音乐；而且，我们在后面的章节中还会看到，它也可以是短暂地突然注意到某个经过精心选择的心理概念。不过，考虑到本书主要讲述的是怎样提高说服力，这些章节的内容会主要放在能够提升对方同意概率的概念上。

不过，请务必注意，这里我所用的说法是“概率”“可能性”，它反映了在人类行为领域中不可避免的现实：这一行里没有十拿九稳的事。任何说服手法都不可能保证次次管用，但有一些方法始终能提高对方同意的概率。这就够了。概率上的显著提升，足以为你带来决定性的优势。

在家里，这足以让家人更加顺从我们的心愿，哪怕是所有人里最倔强的群体：我们的孩子。在职场上，它足以让组织超越对手，哪怕是有着同等竞争力的对手。它还足以让那些知道怎样应用这些方法的人，在组织里成为绩效更优秀，甚至最优秀的员工。

“健忘”的明星销售员

我曾参加过一个培训项目，提供培训的公司里有个叫吉姆的人正是个中高手。这家公司制造昂贵的家用热敏火灾报警系统，吉姆是公司里最顶尖的销售员。当然，他也不是每一笔交易都能做成，但每个月，他通过拜访客户签下合同的概率总是比同事更高。完成最初的课堂教学之后，接下来的几天，我会跟着不同的销售员，了解他们的销售流程。在这一环节，我们会上门拜访做了预约的家庭，进行演示。

想到吉姆的明星销售员身份，我自然分外仔细地观察他的技术。我发现，有一种做法是他成功的关键。在开始销售产品之前，他会先努力营造出信任的氛围。如果能在提出要求之前就埋下信任的种子，对方就更容易顺从他所提的要求。虽然有成堆成摞的科学报告和书籍都指出过这一点，并说明了实现信任的方法，但吉姆却采用了一种我从未见过的方式：他假装自己是个马大哈。

所有公司代表都学到了标准的销售步骤，全行业都是这样做的。潜在客户通常是一对夫妇，通过闲聊建立关系后，销售员请他们做一份家庭防火知识的书面测试，用时10分钟。测试的目的是想告诉买家，他

们对家庭火灾的危险性了解得远远不够。测试完成后，销售代表开始主动推销、展示报警系统，让潜在客户翻阅宣传公司产品方方面面优越性的资料。其他所有人都是一开始就把资料带进屋，放在身边备用。可吉姆却不这样。他会等到夫妻俩已经开始做知识测试时，才拍拍额头说：“哎呀，我把一些非常重要的资料忘在车里了，得过去拿。我不希望打断两位的测试；你们不介意我自己出去拿，等会儿再回来吧？”回答自然是“没问题，请便”。通常，吉姆还会请户主借他用一下门钥匙。

我观察吉姆做了3次展示。每一次，他的“健忘”都以相同的方式，在差不多的时间点浮出水面。那天晚上开车回办公室时，我向他请教这一点。连续问了两次，他都不肯给我直接的答案，还因为我发现了他的销售秘密而感到恼火。但我还是坚持求教，他终于忍不住了：“鲍勃^[2]，你自己想想：你会让什么人在你家里自由自在地进进出出？只有你信任的人，对不对？我希望跟这些顾客信任意识挂上钩。”

这是一个天才的技巧，虽然并不完全合乎道德。它体现了本书的一个核心主张：

我们一开始所做的真正具有影响力的事情，对受众起着先发制人的作用，改变了受众对我们接下来所言所行的联想。

在第6章，我会进一步说明，所有的心理活动都来自庞大而复杂的神经网络里的关联模式，试图施加影响的举动只有在触发了有利于改变的联想时才能成功。

吉姆的手法提供了一个很好的例子。为了成为顶尖的销售人员，他没有修改所售报警系统的特点，也并不改变自己介绍产品的逻辑、文字或风格，事实上，他完全没有偏离标准的展示介绍环节。相反，他只是先让自己跟信任概念挂上了钩，而后，与信任相关的其他正面的联想，就会跟他以及他的建议联系起来。吉姆这种把自己和信任概念联系起来的非正统方法，其实也是纯粹联想式的。他并没有说自己是人们随时都愿敞开家门接待的人，比如亲密的朋友、家人。他只是想了个办法，让自己获得了这类值得信任的人的标志性待遇。值得注意的是，这个手法是吉姆和他那些明显不太成功的同事之间唯一真正的区别。这纯粹就是联想的力量。

总而言之，除了建立信任，说服方还可以采用很多的先发手法，让受众更容易接受自己打算介绍的情况。这些手法有多种形式，行为学家已经给它们贴上了不同的标签，比如“框架”“锚点”“启动”“心态”“第一印象”。在本书接下来的篇幅中，我们会与之一一相遇。我将它们统一称为“开关”（opener）。

“开关”从两个方面打开了局面，以供施加影响。首先，它们开启了整个过程，提供了起点，即说服的开始。其次，它们消除了现有障碍，扫平了说服之路。在这一过程中，它们促进了心态的开放。对吉姆那样的说服者来说，“开关”打开了紧锁的大门。²

寻找通用的影响力武器

我曾听影响力从业者讲过一个笑话，表明了要打动潜在客户，让他转入你期待的方向有多困难。以下是一家营销公司的销售代表和潜在客户的对话。潜在客户想推出一种新品牌的冷冻菠菜。

客户：你们在营销新食品方面有经验吗？

销售代表：我们有大量相关经验。

客户：包括销售冷冻食品的经验吗？

销售代表：当然包括。

客户：也包括冷冻蔬菜？

销售代表：这些年来，我们向市场推出过多种冷冻蔬菜。

客户：那么菠菜呢？

销售代表：嗯，也有菠菜。

客户：那么，是完整的，还是切碎的？

在商务会议上，这个笑话总能引得从业者发出略带嘲弄的会心一笑。当然，如果这个笑话落到他们自己身上，那就一点儿也不好玩了。潜在客户过分关注细节差异，却忽视了销售方想要展现的宏观大局，会让销售方错失合同或生意。从业者对笑话中笑点的轻蔑反应总让我觉得奇怪，因为我发现，他们自己也同样犯着眼光狭隘的毛病，只不过不是在跟客户开会的时候，而是在培训员工的时候。

我在影响力从业者培训课上“卧底”没多久，就发现了一件有趣的事：导师总是告诉学员们，自己这一行的说服方法跟其他相关行业并不一样。说到打动别人，广告的运作和营销不同，营销的运作和募资不同，募资的运作和公关不同，公关的运作和游说不同，游说的运作和招聘不同。依此类推。

更有甚者，就连同一职业内也强调不同。寿险销售和定期保险不同，卖卡车和卖家用车不同，邮件或网络销售和门店销售不同，卖产品和卖服务不同，卖给个人和卖给企业不同，批发和零售不同。

倒不是说培训师不该区别对待自己的行当和相邻职业，但总是强调独特性，会带来两种判断上的失误。首先，他们常常关注无关紧要的区别。更糟的是，他们强调的是不同专业之间说服方法的区别，但对另一个非常有用的问题关注不够：大家到底有些什么共同点呢？

这种忽视错得很厉害，因为如果可以向学员们展示在最广泛的影响力环境下确凿适用的方法，一定能帮助他们在熟悉或不熟悉的各种情况下获得胜利。如果真能教他们理解、运用有效说服的普遍原则，他们想要怎样调整细节也就无关紧要了。不管零售还是批发，寿险还是定期保险，完整的还是切碎的，他们都能顺顺当当地把影响力手法施展出来。³

在观察这些商业培训项目期间，我的目标是找出所有真正优秀的专业人士施加影响力的共同方法。整整3年，有一个问题始终推动着我：“这些方法这么管用，它们之间有什么共同点呢？”答案涉及的范围很小，这让我大为惊讶。在历史悠久的影响力行业里，我只找出了6种经常采用的心理原则。我提出，这6种原则分别是互惠、承诺和一致、喜好、社会认同、权威、稀缺，它们代表了有关说服的心理共性，在《影响力》里，我按章节逐一做了讲述。

本书与《影响力》的关系

在本书中，我想要再次对这些原则进行指导性的探讨，同时在方向上做重大的调整。前一本书是想要提醒消费者，怎样抵挡别人施展的不恰当、不受欢迎的影响企图。但《影响力》虽然已经多次再版，销量远超我的想象，却几乎没有消费者团体找上门来要求跟进。我的电话不停地接到来自两类人的请求：公司代表邀请我给他们的团队演讲，读者个人想要了解怎样才能在和同事、朋友、邻居、家人的日常互动中变得更有影响力。很明显，人们不光想知道怎样拒绝他人的说服，还迫切地想知道怎样驾驭说服术。这成了促使我撰写本书的一个因素。

和《影响力》相反，本书的目的之一就是直接满足这一需求，只是有一些适用限制。第一条限制与说服术的伦理道德有关。我们能够运用心理手法来获得他人的顺从，并不意味着我们有权这么做。同一手法既能用在好事上，也能用在坏事上。坏人可以借助这些手法愚弄他人、利用他人，好人可以借助这些手法传递信息、提升他人。为什么组织应该果断地抛弃不合乎道德的说服行为呢？除了败坏声誉招致不良经济后果这种传统理由之外，第12章提供了一个新的理由：这些做法会吸引和留下那些认为欺骗行为可取的员工，而他们最终也会欺骗组织。

这本书还遵循第二项限制条件：所用素材中不妨自由穿插大量的个人案例和故事以求趣味性，但证据必须建立在科学的基础上。要想成功地理解施展影响力的过程，基于科学的方法能带来真正的优势。传统上，人们素来认为说服术是一种玄妙莫测的艺术，少数几个凭借直觉掌握了方法的人也肯定了这一印象。但过去半个世纪的说服研究带来了彻底的改变，令我们其余的人也能像天生的高手一样，充分受益于说服术。

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

文档名称：《先发影响力（“股神”沃伦·巴菲特、查理·芒格联袂推荐！）》罗伯特·西奥迪尼

请登录 <https://shgis.cn/post/668.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

