

一本将尖端神经科学应用于说服行为的经典作品！

DDB（恒美广告）首席战略官及全球品牌策划总监
美国西北大学传播学教授 芝加哥大学社会学博士

吉姆·柯明斯 27年心血之作！

THE LIZARD INSIDE

7 SECRETS OF PERSUASION

蜥蜴脑法则

轻松说服任何人的7个秘诀

（美）吉姆·柯明斯◎著
刘海静◎译

九州出版社
JIUZHOU PRESS

LIZARD

蜥蜴脑法则

INSIDE

(美) 吉姆·柯明斯◎著 刘海静◎译

图书在版编目(CIP)数据

蜥蜴脑法则 / (美) 吉姆·柯明斯著 ; 刘海静译

— 北京 : 九州出版社, 2016. 10

ISBN 978-7-5108-4752-3

I . ① 蜥… II . ① 吉… ② 刘… III . ① 市场营销学

IV . ① F713. 50

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第235299号

7 Secrets of Persuasion © 2016 James Crimmins.

Original English language edition published by The Career Press, Inc.

12 Parish Drive, Wayne, NJ 07470, U.S.A.

All rights reserved

版权合同登记号 图字 : 01-2016-7203

蜥蜴脑法则

作 者 (美) 吉姆·柯明斯 著 刘海静 译

出版发行 九州出版社

地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)

发行电话 (010)68992190/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京美图印务有限公司

开 本 710 毫米 × 930 毫米 16 开

印 张 13.5

字 数 150 千字

版 次 2016 年 10 月第 1 版

印 次 2016 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-4752-3

定 价 48.00 元

THE
LIZARD
INSIDE
序言

任何人，不论他想说服的是自己的孩子、老板、伴侣还是展厅中的客户，都应该读读这本书。吉姆·柯明斯（Jim Crimmins）在本书中透露的说服力法则适用于所有你需要说服他人的场合，无论你是想劝导别人去做他原本不想做的事，还是想说服别人停下他已经在做的事。

作为一名资深的广告从业者，我真希望吉姆早些年就能完成这本书。这些年，我一直在日复一日地为客户进行广告策划，试图让客户明白一件我们一直都熟知于心的事，那就是，尽管客户会以貌似合理的理由解释自己对不同品牌的选择，但他们的选择其实取决于情感因素。

人们对品牌的选择并不是基于事实和理性，正如他们选择终身伴侣或政坛候选人时也没多少理性可言一样。相反，他们的购买决定十有八九根据的是对某个品牌的“感觉”，而这种感觉往往是该品牌通过广告精心营造出来的。因此，吉姆才会在本书中令人信服地指出：说服别人时，询问人们做事的理由不仅是错误的，还会把你引入歧途。事实上，人们在做很多事情时自己也不知道理由；当他们试图告诉你他们的“理由”时，反而会误导你。吉姆力劝我们别去询问别人的行为动机，而要去“发掘”人们的真正动机。他也在书中分享了

不少被实践证明有效的手段。

在我每天都忙于广告策划的那段日子——即使现在也一样——我从未能详尽地向客户说明我们产品的工作原理，也无法向他们说清楚广告如何创造真正的价值，又是如何通过激发受众的期待来有效地改变他们的品牌使用体验。身处广告业的我们真该为此感到羞愧。我们也常常无法向别人证明最具说服力的广告可能毫无理性可言。

对科学证据（如本书中列举的证据）一无所知的客户往往被文案测试者的那一套虚假系统蒙骗，相信广告成功与否取决于受众能回想起多少“文案重点（copy point）”，或重现多少与品牌相关的所谓“独特销售主张（USP）”，却将大量优秀的广告方案置之不理，这一点真让人难过。

我们一直深信，真正的说服绝不仅仅是一种“独特的销售个性”——例如品牌的外观、感觉和风格，品牌的实际行为（而非言辞）——总之，一个品牌的“肢体语言”所传达的东西。但我们在试图向别人证明这一观点时却总感到茫然无措，只能眼睁睁看着一些极佳的创意被投入火中，化为灰烬。

本书详细列举了一些大脑科学方面的突破性发现。我们正是因为直到现在也未能用这些新发现武装自己，才陷入上面提到的尴尬局面中。

在本书中，吉姆详细阐释了多项新近发表的科学研究成果。这些研究以不同方式说明了“为何理性的论据可能只是浪费时间”，也解释了“我们以这种方式说服别人时，时间究竟被浪费到了哪里”。这些研究也表明，如果我们想成为一名成功的说服者，就不可不知“蜥蜴理论”。在吉姆笔下，这个词指的是无需过多思考、自发无意识地

运行的大脑思维机制。从名字即可看出，这是一种人类与蜥蜴及其他一切脊椎动物共有的古老机制。吉姆用证据告诉我们，当大脑在不同的品牌、销售主张或人物之间做出选择时，这一机制起着关键作用。

吉姆·柯明斯在 Needham、Harper & Steers 和恒美广告 (DDB Worldwide) 等知名广告机构担任首席战略规划师多年，本书即是他多年积累的经验之谈。他又是一位人类行为学专家，在本书中，他从正反两方面为我们提供了大量事例，这些事例均来自他本人及其他相关人士的切身经验。

纵观全书，吉姆的新颖洞见往往令人称奇。在我们共事的多年里，我对于他那富于启迪性的思考方式已形成依赖，这种思考方式也贯穿于本书之中。例如，在其中一章里，他对“要改变行为，先改变态度”这一观点表达了质疑。通过多个事例，他向读者说明了为何说服者应致力于改变别人的行为而非态度。吉姆认为，行为变了，态度自然也会跟着变。

在一个广告业似乎更热衷于点击率而非真正联系的时代，本书提供的理念可谓及时而强效。事实上，看到吉姆·柯明斯为我们提供了这么多“说服更关乎感觉，而非事实”的科学依据，我可能会把自己那些缺乏理性依据，却充满情感魅力的优秀广告方案重新找出来，并试着卖掉其中一部分。它们一直静静地待在我的书架上无人问津，但读完吉姆·柯明斯的这本书，我确信，它们一定能打动人们内在的蜥蜴。

—凯茨·雷恩哈德 (Keith Reinhard)

THE
LIZARD
INSIDE
目录

序言 / 01

第一章 认识内在的蜥蜴 / 001

第二章 学说蜥蜴的语言：基本语法 / 021

第三章 学说蜥蜴的语言：风格 / 041

第四章 以行为而非态度为目标 / 067

第五章 不要改变愿望，实现它们 / 091

第六章 不要询问，去发掘 / 115

第七章 关注感觉 / 137

第八章 借助期待感提升实际体验 / 155

第九章 让说服更有艺术性 / 169

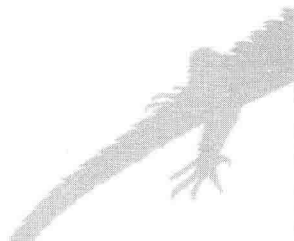
第十章 个人化说服 / 189

结语 / 199

THE
LIZARD
INSIDE

第
一
章

认识内在
的蜥蜴



不论你想说服你的老板、孩子、配偶，还是想动员千百万人吃更健康的食物、在选举中支持你的候选人，甚至购买三星盖乐世 (Galaxy) 手机，你的劝说都屡屡失败。而对大脑更深入的了解将为你赢得更多成功机会。

心理学、行为经济学和神经科学领域的新发现极大地拓展了我们对人类选择方式的认知，说服别人的方式也应该随之改变才对。

现在我们已经知道，对我们所做的大部分决定，理性思维几乎没有决策权。单凭感觉判断，理性思维似乎居于中心地位，但科学证据表明理性思维往往坐在后排。这与“晓之以理”的传统说服观念大相径庭。这也许就是无论你试图说服一个人，还是一群人，说服目标都不为所动的原因。

作为一个有 27 年资历的职业说客——大部分时间担任 DDB 芝加哥分公司的首席战略决策官和全球品牌规划总监——我的工作是为百威 (Budweiser)、戴尔 (Dell)、发现卡 (Discover Card) 和威斯汀酒店 (Westin) 之类的大客户分析哪些方案应该可行，哪些方案肯定可行，哪些方案根本不行。我发现，失败和成功的方案都常令我困惑不

已。为了搞清楚究竟是什么决定着一则广告的成败，我花了大量的时间。常规的广告模式似乎并未告诉我答案。但是，当我对大脑和决策反面的最新成果进行研究时，渐渐找到了问题所在。

我渐渐对那些将大脑中的暗物质暴露于光线下的科学家着了迷，人类还是第一次做到这一点。我也弄懂了为何传统广告策略会失败，我们又该如何更新说服观念。

在这本书中，我考察了大脑科学方面的最新发现，并将它们运用于说服艺术中。直到目前，说服别人都只能靠运气，因为那些以说服者自居的人并不理解人们是如何选择的。但得益于丹尼尔·卡内曼 (Daniel Kahneman)、阿莫斯·特沃斯基 (Amos Tversky) 及其他一些科学家始于 40 年前的开创性研究及继起的大脑科学革命，今天我们对人类的决策机制已经有了更清晰的理解。我将大脑革命的成果转化成了一系列能帮人们获得成功的实用说服术。这些实用技术能让任何人变得更有说服力，无论他的目标是影响一个人——一位亲戚、朋友或同事——还是大批苹果智能手表 (Apple Watch) 或雪佛兰汽车的潜在买家。

我们有两种不同的思维方式：

- (1) 自动式思维系统——无意识的思维方式。
- (2) 反射式思维系统——有意识的思维方式。

现在我们已经知道，我们所有的决定都受到自动式思维系统的影响。在很多决定中，自动式思维系统甚至是唯一的主宰。

我们的自动式无意识思维系统起源于古老的大脑构造，人类、蜥蜴以及所有的脊椎动物都具备这一大脑构造。尽管对不同的物种而

言，无意识大脑的发展程度千差万别，但其基本功能是一致的，那就是追寻快乐，避免痛苦。自动式思维系统正是理查德·赛勒（Richard Thaler）和卡斯·桑斯坦（Cass Sunstein）所说的“内在的蜥蜴”。

对赛勒、桑斯坦和我本人而言，将自动式思维系统称为蜥蜴并无贬义。多亏了我们的自动式思维系统，我们才能走路、说话、理解输入大脑的感官信息、形成自己的好恶，才能选择朋友和坠入爱河。这只内在的蜥蜴灵巧善辩，他是我们潜意识思维的核心。这只蜥蜴不遵循理性逻辑，行动迅疾敏捷，而且你无法赶走他。

我们内在的蜥蜴有着不同于有意识思维系统的价值观。

- 在内在蜥蜴看来，最容易被大脑接受的就是最真实的。他无法分辨“相似”与“精确”的差异。

- 对内在蜥蜴来说，人就是他的行为，不论他有什么理由。内在蜥蜴关注行为，忽略行为动机。

- 由于内在蜥蜴的存在，说服者应该以行为而非态度为说服目标。因为行为更容易被改变。

- 由于内在蜥蜴的特性，我们绝不应该询问人们他们的行为有何理由。他们自己也不知道理由，只是以为自己知道而已。你可以发现他人的动机，但却无法靠询问别人发现。

- 内在的蜥蜴容易被即刻、确定和感性的奖赏打动，但节食、储蓄、戒烟之类“为你好”的选择却会让他产生抵触情绪。理解了内在蜥蜴的这一特点，你就能改变奖赏的形式：把延期奖赏变为即刻奖赏，把不确定的奖赏变为明确的奖赏，把理性奖赏变为感性奖赏。

本书揭示的七则说服力秘籍并不是一系列单个技巧的集合，你无须做出非此即彼的选择。当你试图说服别人时，你可以运用其中的任何一条、两条或全部，无论你要说服的是一个人还是一群人，无论你的目标是大小。

成功说服他人的秘密就在于如何应对人们内在的蜥蜴。

内在的蜥蜴

你或许有一个配偶，你很可能有自己的宗教信仰，毫无疑问你还拥有一群朋友。你是如何选择所有这些的呢？

你是否把每个人都相互比较一番后，才找出最适合成为你配偶的那位？你是不是把所有宗教都分析一遍后，才决定加入最吸引你的那种？你是否把你认识的那么多人仔细考察过之后，才选出几位做朋友？

当然不是，没有人会这么做。即便它们对你的生命有重要意义，这些决定也不是你深思熟虑之后才做出的。你只是做出了选择，至于究竟是怎么选的，你也不知道。

我们做选择的方式与我们自以为的不同。我们以为自己理性地考虑了所有的选项，我们相信自己知道为何自己会舍此就彼。但事实上并非如此。不论我们的主观感觉如何，事实是，理性思维在我们所做的多数决定中都起不到关键作用。在做选择时，我们的有意识思维方式往往得靠边站。

借用乔纳森·米勒（Jonathan Miller）在《纽约时报书评》（*New*

York Times Review of Books) 中的一句话：“一个不被我们感知，也几乎无法被我们掌控的‘自发自我’，竟支撑着人类的多项认知和行为能力，这些能力数量之多简直令人称奇。”

我们的无意识思维，也就是我们内在的蜥蜴，主宰着我们大部分的选择。为了说服它，我们必须了解它，用它的语言说话。

大卫·伊格曼 (David Eagleman) 是贝勒医学院 (Baylor College of Medicine) 的一名神经科学家。他是该校知觉与行为实验室 (Laboratory for Perception and Action) 和神经科学与法律创新项目 (Initiative on Neuroscience and Law) 的负责人。在《隐藏的自我：大脑的秘密生活》(*Incognito: The Secret Lives of the Brain*) 一书中，伊格曼告诉我们，发现意识并非行为的中心的颠覆性就跟当初发现地球并非太阳系中心一样。当伽利略公布了他的发现后，他面对的是嘲笑、愤怒和迫害，梵蒂冈在长达 200 年的时间里都将他的著作列为禁书。

对生活在 17 世纪的人们来说，地球位于太阳系中心是再清楚不过的事，这个观念根植于他们的血脉中，太阳每天绕过头顶时都提醒着他们这一“事实”，就好像“意识居于行为的中心”对于我们是无可怀疑的事实一样，但现有的科学铁证却与这两种观念完全相反。

西蒙·弗洛伊德 (Sigmund Freud) 首先让人们注意到了无意识的存在。他理解了无意识思维的重要性，却误解了它的本质。弗洛伊德相信无意识压制着原始的性欲和攻击欲。由于这两者非常强大，我们必须把它们排除在知觉意识之外。多数人想到弗洛伊德所定义的“无意识”时，首先想到的是涌动不息、令人羞愧的各种欲望。但时至今日，我们对知觉意识之外的思维方式的理理解却与弗洛伊德迥异。

当代心理学家不想让自己在无意识方面的研究染上弗洛伊德的色彩。大体上，他们已经避而不提“无意识”这一术语，转而采用“非显性”“前置性”或“潜意识”等词来描述无意识思维。遗憾的是，这些标签似乎让人觉得，与知觉意识系统相比，无意识系统并不怎么重要。

丹尼尔·卡内曼对这一问题的解决方式是将无意识思维或“快速思考能力”命名为系统1，将有意识思维或“慢速思考能力”命名为系统2。但系统1和系统2的分辨方式很难被记住，人们往往也想不起来哪个系统对应的是有意识思维，哪个对应的又是无意识思维。

泰勒和桑斯坦采用的名称则既贴切又好记。理查德·泰勒是芝加哥大学（University of Chicago）的一名经济学家，他与哈佛法学院的知名法律学者卡斯·桑斯坦合著了一本畅销书《助推》（*Nudge*）。在书中，他们演示了如何运用“选择的科学”引导人们合理决策，从而获得更好的生活。他们两人将无意识思维称为“自动式思维系统”，将有意识思维称为“反射式思维系统”。

在本书中，我将借用泰勒和桑斯坦的命名法，用“自动式思维系统”来称呼无意识思维，用“反射式思维系统”来称呼有意识思维。这两种叫法简明清晰，且不会给人造成无意识思维低于有意识思维的印象。

只要我们醒着，自动式思维系统和反射思维系统就都处于活跃状态。一般来说，我们自动式无意识的思维系统，也就是我们内在的蜥蜴，在生成印象、感觉、意愿和冲动方面发挥着主要作用。而反射式有意识思维系统则会遵从自动式思维系统的建议，除非受到意外干扰。

我们意识之外的思维系统比我们以为得要强大得多，它对我们的所有抉择和判断都有重要影响。我们的自动式无意识思维系统，即我们内在的蜥蜴，不仅影响着我们的抉择，也左右着我们的全部行为，很多时候甚至是我们行为的唯一主宰。

我们的反射式有意识思维系统对我们的某些行为有重要意义，特别是那些并未充分进化的行为和未熟练到成为习惯的行为。前者如节食、计算微积分等，后者如在陌生城市里探路或与皇室成员见面时遵守礼仪等。

一切维持我们生存的内在机制，如血液运行、呼吸和消化等等，都由我们的自动式思维系统，也就是我们内在的蜥蜴负责。不仅如此，我们的自发无意识思维系统还负责把感官接收的大量信息转化为可被大脑理解的信息模式，从而让我们能理解自己看到和听到的东西。由于自动式思维系统的存在，我们才能说话、直立、抓住飞来的皮球。自动式思维运行于意识之外，因此我们很难将所有这些令人惊异的行为都归功于它。

伊格曼将我们的有意识思维系统比作“……一个小小的偷渡客，藏身于一艘横跨大西洋的轮船上。他将这趟旅程视为自己的功劳，却无视脚下庞大的发动机”。

为了成功地说服别人，我们必须学会应对“内在的蜥蜴”，即自动式思维系统。我们必须了解“蜥蜴”的行动方式以及如何对它施加影响。

心理学家、神经科学家和行为经济学家已经辨明了反射式有意识思维与自动式无意识思维的不同之处。下面这张表总结了二者的差异。

表 1.1 反射性思维系统与自动式思维系统的对比

反射式有意识思维系统	自动式无意识思维系统（内在蜥蜴）
单一处理模式	多重处理模式
慢速而复杂	快速
能力较弱	能力强大
费力	轻巧
指向明确但懒惰	无指向性但始终活跃
持长远观点	关注眼前的事物
能够学习新任务	能从事经长期训练后已极为熟悉的任务

反射式有意识思维系统只有一种处理模式，它要么处于活跃状态，要么处于休眠状态。同样地，我们要么是清醒的，要么是睡着的。

自动式无意识思维拥有多种处理模式。我们的自动式思维系统同时指引着许多重要但各自独立的活动，如维持消化、血液循环和呼吸功能，感知深度，保持平衡，运用语言等等。有些脑部受损的病患可能会完全丧失某些能力（如感知深度的能力），但其另外的能力，如语言能力等，依然不受影响。

反射性思维系统慢速而复杂，而自动式思维系统相当敏捷。西北大学（Northwestern University）的心理学家们发表的一份研究报告通过实验揭示了这两种系统的处理速度。

工作人员在电脑屏幕上向参加受测试者展示了一些表情惊奇的人类面孔。这些受测者看到这些面孔之前，在他们不知情的情况下，工作人员用 30 毫秒的时间向他们分别播放了一些表情恐惧或快乐的面