

影响力

Influencer
The Power To Change Anything

[美] 科里·帕特森 (Kerry Patterson) 约瑟夫·格雷尼 (Joseph Grenny) 著
大卫·麦克斯菲尔德 (David Maxfield) 让·麦克米兰 (Ron McMillan) 著
艾尔·斯维德勒 (Al Switzler) 彭静 译

全面提升影响力必读的第二本书

长踞亚马逊网络书店管理类图书榜首

众多影响力大师鼎力推荐

特别奉送：影响力学习地图、影响力自我测试

2



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

C912.6/30

:2

2008

影响力2

Influencer
The Power To Change Anything

科里·帕特森 (Kerry Patterson) 约瑟夫·格雷尼 (Joseph Grenny)
[美] 大卫·麦克斯菲尔德 (David Maxfield) 让·麦克米兰 (Ron McMillan) 著
艾尔·斯维斯勒 (Al Switzler)

彭静 译



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

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

影响力 2 / (美) 帕特森等著; 彭静译.

北京: 中国人民大学出版社, 2008. 6

ISBN 978-7-300-09424-3

I. 影…

II. ①帕… ②彭…

III. 心理影响 - 研究

IV. B84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 088607 号

影响力 2

[美] 科里·帕特森 等著

彭 静 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) 010-62511398 (质管部)

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 北京京北制版印刷厂

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本 版 次 2008 年 7 月第 1 版

印 张 14 插页 3 印 次 2008 年 7 月第 2 次印刷

字 数 165 000 定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

改变一切的力量

世上的每个人都想拥有影响力。可以用来改变他人，也可以用来扭转自己。如果说，爱是人类永远的话题，那么，影响力也可说是人类恒久的追求。

如此说来，书架上仅有一本堪称圣经的西奥迪尼的《影响力》是远远不够的，与它紧紧挨着的就应该你手上的这本《影响力2》。

这本书已经在各种畅销书排行榜上盘踞了很久了，作为中文版的出版商，每天看到它恣意徜徉在各国的畅销书排行榜上，真是莫大的刺激。想让它尽快变成方块字的欲望中交缠着巨大的压力，恨不得手持一根仙女棒，口中默念“影响力，影响力，影响力……”，倏地一下，这“改变一切的力量”就先将自己从英文版变成了中文版。

如同《影响力》一样，我们为中文版特别编制了“影响力学习地图”，这次是以彩色插页的形式呈现在书中，拜托读者不要再以为是作者所为，两本书中的“影响力学习地图”都是小编的点滴心血汇聚而成。

除此之外，小编还特别把此书英文网站中的“影响力自我测试题”翻译成中文，方便中国的读者们使用，希望大家获得了“附加价值”之后，能够感到些许窃喜。

目录也为读者大人们重新“丰富”过了，喜欢理论部分的读者和喜欢案例部分的读者，都能从中获取相应的信息。

还觉得不过瘾的读者，希望成为超级影响力大师的读者，可以在本书的英文网站上获取进一步的“加强训练”，那里已经为你准备好了“影响力策略计划”的模版以及包含15道思考题的“影响力一周强化训练”。

祝你的影响力之旅丰硕而愉快，早日成为影响力大师！你的故事和成功经验，就是我们翘首企盼的影响力新作！

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

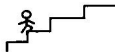
★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



一张电影票



一顿麦当劳

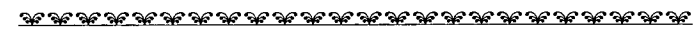


一次打车费



两公斤肉





我们将此书献给世界各地的影响力大师，
那些孜孜不倦的学者和实践者，
他们将理论与实践相结合，
丰富了人们在驾驭事物方面的知识，
也遏制了批评者的讥讽轻蔑，
他们重新点燃希望，
使每个人都有可能成为强大的变革实践者。



目录

Contents

第一部分 改变一切的力量 1

绝大多数人缺乏的并不是改变事物的勇气，而是改变事物的技巧。

第1章 影响力大师 9

如果你想改变世界，必须改变人们的行为；而如果你要改变他们的行为，必须首先改变他们的思维方式。

无与伦比的影响力

- 西尔伯特博士的迪兰西街基金会
- 制片人萨比多的电视剧
- 霍普金斯博士与麦地那龙线虫病
- 班德拉的行为研究

第2章 找出关键行为 17

影响力大师们关注的是少数能够带来巨大改变的关键行为。

影响力案例

1. 怎样消除 500 万人罹患艾滋病的危险？（国王的生日礼物）
2. 什么样的夫妻五年后会离婚？（马克曼的关系实验）
3. 为什么优秀教师能改善孩子的学习能力？（里斯的教师研究）

影响力概念

- 正向偏差

第3章 改变影响思维的方式 33

在试图改变他人的行为时，你只需要帮助别人回答两个问题。第一，值得吗？（如果不值得，何苦白费力气。）第二，他们

能做到吗？（如果不能，何必尝试。）

影响力案例

1. 怎样才能三个小时就克服恐惧症？（班德拉的蛇）
2. 怎样说服员工提高生产率？（面临失业的美国员工）
3. 怎样阻止家庭暴力？（让我们与时俱进）

影响力概念

- 替代经验
- 因果地图

第二部分 使变化成为必然 57

动机和能力构成了影响力模式的两大领域。我们进一步将这两个领域细分为个人、社会和组织来源。

第4章 个人动机：变不想做为想做 65

只要我们能使健康的行为让人真正发自内心感到满意，让不健康的行为令人着实厌恶，那么我们就无需一直使用压力——永远不用。这种行为就会有其自身的动机驱使——永远都会。

影响力案例

1. 为什么二战老兵们对中国菜的好恶大相径庭？（汪辛克的老兵调查）

2. 为什么数学家拒绝领奖？（阁楼里的格里高利）

3. 为什么“挑战者”号飞船原本可以避免失事？（兰德的帽子）

影响力概念

- 内在满足感
- 心流
- 微观视觉
- 专注力
- 道德想象力

第5章 个人能力：超越你的极限 87

我们以为，如果人们不进行改变，那是因为他们不想改变。一旦做出这种轻率的判断，我们就失去了推动改变的一个有力杠杆。

◆ 影 响 力 案 例 ◆

1. 为什么人们减肥很难成功? (馋嘴的亨利)
2. 为什么“推迟享受的人”会比“迫不及待的人”成功的可能性大? (米契尔的糖果实验)
3. 为什么你的网球水平很难提高? (埃里克森的运动者研究)

◆ 影 响 力 概 念 ◆

- 基本归因错误
- 固定型思维模式
- 刻意练习
- 发展受阻
- 认知重评

第6章 社会动机：利用同侪压力 109

聪明的影响力大师欣赏人类相互制约的惊人力量，他们不会否认、哀叹或攻击它；相反，影响力大师们拥护且支持它。

◆ 影 响 力 案 例 ◆

1. 什么样的情况下人们会被逼就范，迫害无辜的朋友或陌生人? (米尔格拉姆的电击实验)
2. 为什么人们拒绝使用产量更大、更能抗灾的玉米良种? (罗杰斯的玉米良种推广计划)
3. 为什么“赤脚医生”计划能在20世纪60年代大获成功? (中国的“赤脚医生”计划)

◆ 影 响 力 概 念 ◆

- 社会认同
- 意见领袖

第7章 社会能力：在集体中发现力量 133

在这个相互联系、混乱动荡的世界，我们最大的对手（所有家庭、公司和社区的死敌）就是我们无法做到共同合作。因为我们并不完美，而要成功地完成日常生活中诸多复杂的任务，我们迫切需要构建社会资本。

影响力案例

1. 如何使数亿人民脱贫致富？（尤努斯的“穷人的银行”）
2. 为什么群众通常比他们中的少数精英要聪明？（高尔顿称牛）

影响力概念

- 社会资本
- 公用品悲剧

第8章 组织动机：设计奖励机制 153

影响力大师们首先将关键行为与内在满足感相结合；然后，他们会努力获得社会认同；最后，才会考虑选择外在奖励以激励行为。

影响力案例

1. 为什么孩子在进行自己喜欢的活动时得到奖励，反而会起到适得其反的效果？（莱珀的幼儿园研究）
2. 为什么每月最佳员工会觉得自己既是成功者，又是失败者？（“每月最佳员工”计划）
3. 为什么10美元的星巴克咖啡券会大力促进医院的消毒制度？（本德医生的洗手运动）

影响力概念

- 过度辩证假说
- 习得性无助

第9章 组织能力：改变环境 173

让我们完全抛开人的影响，来研究其他物质因素，如建筑、空间、声音、视野等，在制定影响力策略方面发挥的作用。

影响力案例

1. 为什么服务员和厨师不再相互找麻烦？（餐馆的菜单轴）
2. 为什么人们会吃掉原本会拒绝的东西？（变味的爆米花）
3. 为什么一场虚拟的竞赛能够促使各国积极消除长期存在的

寄生虫病? (麦地那龙线虫赛跑)

影 响 力 概 念

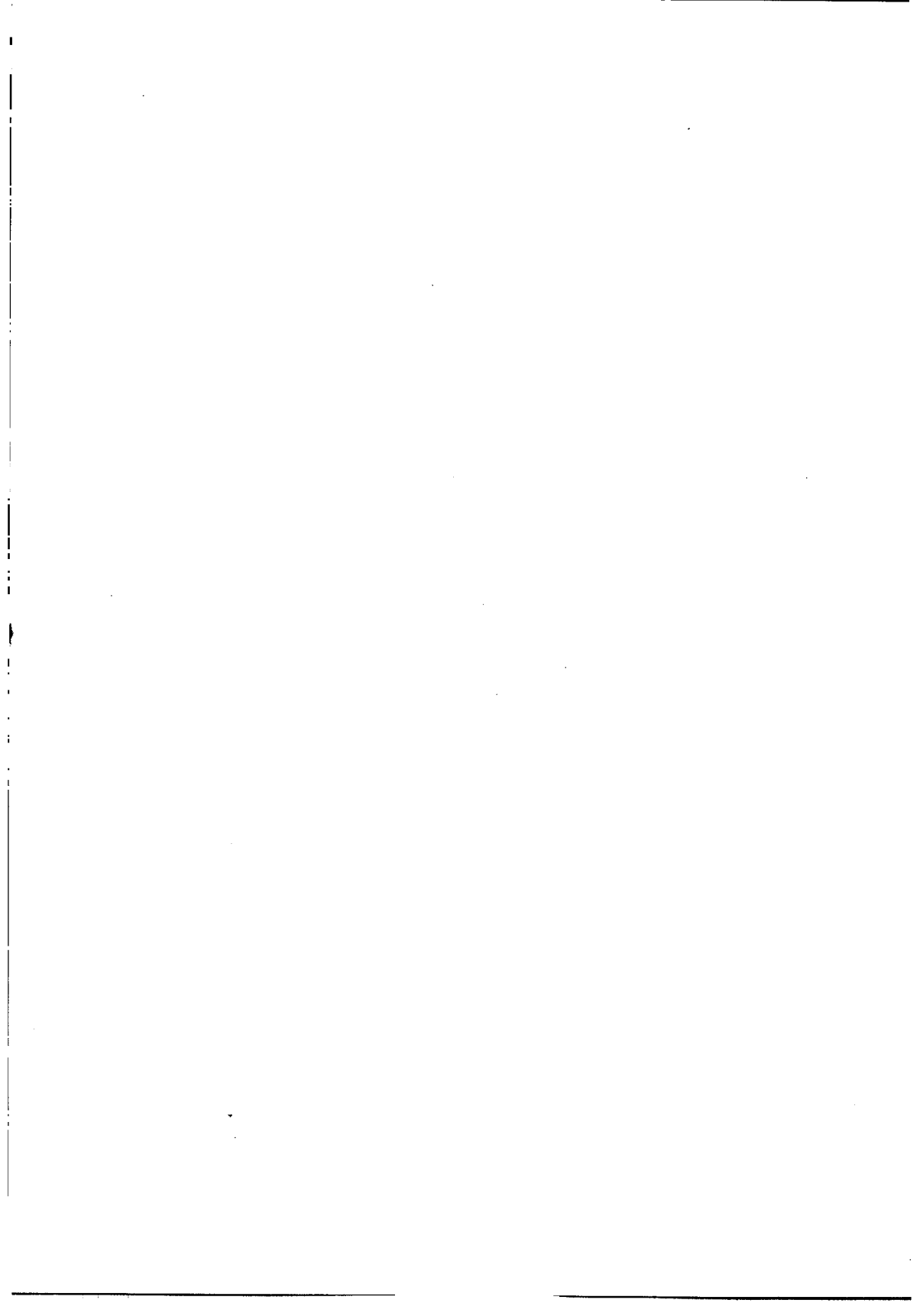
- 破窗理论
- 邻近性
- 表征直觉推理

附录 影响力自我测试: 你是影响力大师吗 200

第一部分 改变一切的力量

Influencer: The Power To Change Anything

绝大多数人缺乏的并不是改变事物的勇气，而是改变事物的技巧。



像 绝大多数人一样，你面临着影响力方面的一些挑战，它们会使你遭遇挫折和失败。譬如，工作上你举步维艰。尽管你全身心地投入一个旨在提高质量的项目，但你将质量变成日常文化的一部分所付出的诸多努力却不见任何成效。

个人生活上，你正在与持续多年的体重问题作斗争。实际上是你的新陈代谢有问题，你一天根本消耗不了 6 000 卡路里的热量。

家庭生活，你的大儿子刚满 13 岁，整天和一群流里流气的人混在一起，他们言行粗俗、毫无礼数、蓬头垢面。你曾试着与之理论、加以贿赂甚至抓准时机厉声威胁，但当你要跟他说时，家中却空无一人。好像他满 13 岁的那天，你对他的影响力已经到期终止了。

邻里之间，你的一位邻居任由三只比特斗牛犬在其后院随意走动，而不加任何管束，它们高三英尺、十分凶悍。问题在于，邻居的篱笆只有四英尺高。这些斗牛犬迟早会跃篱而出，肆无忌惮地在大街上横冲直撞，而社区的动物管制人员对此却没有采取任何措施。

面对这些，你束手无策。

于是，你学会以平心静气来接受无法改变的事物，以勇气来改变能改变的事物，以智慧来洞悉事物的区别。日复一日，你就这样艰难地挺了过来。

平心静气是陷阱

我们寻求平心静气，这就是问题所在。我们逐渐形成一种观念，那就是，当面对巨大挑战且只有通过采取一些难以控制的行动才能解决时，我们也许会尝试一两种改变策略。但当这些策略

均告失败时，我们就屈服了。该怎么生活就继续怎么生活吧。我们告诉自己，我们不是影响力大师，还是集中精力应付所能掌控的事物吧。

要不是源于以下事实，这将会是个不错的策略。事实是，我们列举的诸多问题：从改变一个机构的文化到消除艾滋病的传播，从减少吸毒者到控制离婚率，都可以由别人并且已经由别人解决了。确实有一群人，他们不是追寻智慧以了解不同，而是探求智慧从而创造不同。他们找到了这种智慧。他们发现，在改变世界方面，绝大多数人缺乏的并不是改变事物的勇气，而是改变事物的技巧。

本书旨在阐述，我们在生活中、与同伴之间以及世界上遇到的所有深刻、普遍、持久的问题，几乎都能够得到解决。这是因为它们并不需要违反自然规律的解决方案；需要的只是人们采取不同的行为，而专家们时时刻刻都是这样做的。

实际上，世界上最不为人所知的秘密之一就是，在过去的半个多世纪里，一小部分行为科学理论家和实践者已经发现了一种几乎可以改变任何事物的力量。因此，我们不应该一味地希望自己知道何时该放弃；相反，我们应该关注那些影响力大师，他们找到了我们在日常生活中遇到的诸多问题的解决之道。我们应该不断地扩展可以改变的事物的名单，这样就不用总是去寻求平心静气了。

并非每个人想成为就能成为一个影响力大师，但我们可以学习借鉴世界上最具影响力的人在日常生活所使用的的方法和策略，并加以运用。实际上，这就是本书的目的：将少数杰出的影响力大师经常运用的原则和技巧与读者分享，从而让读者有更多的方法施展他们的影响力，并使个人生活、家庭、伴侣甚至邻里间的关系发生重大的变化。

本书与其他有关此类话题的书不同。传统上关于施展影响力

的观点是，促使别人进行改变的最好方法是运用言词规劝的力量。如果你能用恰当的言辞促使别人摒弃不良行为，不是更好吗？我们当然尝试过。许多领导者为扭转其选票数，大肆鼓吹“要竭尽全力为大众的利益谋福祉”。然而不幸的是，很少有领导者采取切实的行动将这一口惠真正地付诸实践。影响力需要的不仅仅是动听的言辞。

我们不仅仅强调规劝的力量，我们挖掘的是成功的影响力大师日常运用的一整套策略（往往综合加以运用），以改变终生习惯、获得改进。也就是说，我们所提供的并不是只解决某些具体问题的方法，如“怎样教你的奇瓦瓦小狗使用便壶”或“激励左撇子煤矿工的六种方法”。相反，我们寻找的是能够应对人类诸多挑战的重要的策略和技巧。

譬如，想想下面这个仍在持续的悲剧。每年有3 000多美国人溺水而死，其中很多人丧生于公共泳池。来自基督教青年会和红杉保险公司的一群坚定的领导者决定开始寻求可行的改变方案，以使这一令人不安的数据有所改变。他们仅仅运用了我们即将学习的影响力策略中的几个，就使基督教青年会泳池的致命事故发生率降低了2/3。

为了减少无辜死亡的人数，该小组找到了一种方法来鼓励救生人员改变他们的工作方式。这并非轻而易举的事情，因为这需要有影响力影响该组织的数百名青少年员工。然而，在救生方面，该小组发现了一个至关重要的行动，他们称之为“10/10扫描”，它对于救生非常关键。通过学习我们这本书中所涵盖的影响力原则，他们能够目的明确地改变一个关键行为。

传统的救生人员在与成员协调、调节泳道、取踏水板及测试泳池化学物质上花费了过多时间。而当救生人员站在某一具体位置，每10秒钟扫视一次他们所在的泳池区域，并在10秒钟内向