

被左右的 独立思维

我们如何
被影响及影响他人

(英)塔利·沙罗特◎著
陈瑾◎译

THE
INFLUENTIAL
MIND

What the Brain
Reveals about Our Power to
Change Others

2017年度
最佳图书

《福布斯》、《泰晤士报》、《赫芬顿邮报》

彭博社、斯坦福商学院

2018年度

英国心理学会图书奖获奖作品

彼此的大脑活动，但此时此刻，我们也正在影响着彼此——仅仅通过简单的语言、表情和行为，就能轻易做到

深入了解和控制思维运行的七大核心因素，
才能帮助我们有效影响他人，且规避他人对自己的无效影响



化学工业出版社

被左右的 独立思维

我们如何被影响及影响他人

(英)塔利·沙罗特◎著

陈瑾◎译

THE INFLUENTIAL MIND

What the Brain

Reveals about Our Power to

Change Others



化学工业出版社

· 北京 ·

The Influential Mind: What the Brain Reveals about Our Power to Change Others, 1st edition by Tali Sharot
ISBN 978-1-4087-0606-0
Copyright©2017 by Tali Sharot
Published by agreement with Conville & Walsh through The Grayhawk Agency.
All rights reserved.

First published in the United States in 2017 by Henry Holt and Company

First published in Great Britain in 2017 by Little, Brown

本书中文简体版权由Tali Sharot授权化学工业出版社独家出版发行。

本书中文简体版权通过灰鹰版权代理引进。

本版本仅限在中国内地（不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区）销售，不得销往中国以外的其他地区。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分，违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号：01-2019-3398

图书在版编目(CIP)数据

被左右的独立思维/ (英)塔利·沙罗特(Tali Sharot)著; 陈瑾译. —北京: 化学工业出版社, 2019.9

书名原文: The Influential Mind: What the Brain Reveals about Our Power to Change Others

ISBN 978-7-122-34465-6

I. ①被… II. ①塔… ②陈… III. ①心理学—通俗读物 IV. ①B84-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第086906号

责任编辑: 王冬军 张丽丽

装帧设计: 水玉银文化

责任校对: 张雨彤

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装: 凯德印刷(天津)有限公司

880mm×1230mm 1/32 印张7 字数160千字

2019年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888

售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 39.80元

版权所有 违者必究

对于所有渴望别人听取自己观点的人来说，这本著作可谓雪中送炭，它能够提供出色的条理化指导。如果你听从了塔利·沙罗特博士的这些有科学依据的指导，你将会成为受人称赞的沟通大师。

卡罗琳·韦布（Caroline Webb）

麦肯锡全球 1% 的女性合伙人，《七堂思维成长课》（*How to Have a Good Day*）作者

塔利·沙罗特兼具科学家的眼界和作家的魅力，她揭开了影响力的神秘面纱：人们如何做决定、改变想法——以及原因为何。

大卫·伊格曼（David Eagleman）

斯坦福大学神经科学家，《纽约时报》（*The New York Times*）畅销书作者

简明扼要，令人信服，适用广泛。

史蒂夫·马丁（Steve Martin）

《纽约时报》畅销书《说服科学的六十个秘密》（*Yes! 60 Secrets from the Science of Persuasion*）的合著者

这本书深入揭示了影响力的科学，塔利·沙罗特博士不仅提供了我们如何影响他人的具体指导，还提供了如何阻止他人影响我们的指导。

迈克尔·诺顿（Michael Norton）

哈佛商学院副教授，TED 主讲人

这是基于当前研究成果、讲述说服艺术的一本有趣的通俗读物。塔利·沙罗特善于利用恰当的小插曲作出透彻的解释。这本书阐释清晰，节奏轻快。读者记完笔记会发现，沙罗特的研究结论能够运用到很多方面，包括日常的工作、学习和生活之中。

《出版人周刊》（*Publishers Weekly*）

□ 致 乔 希 □

你我都扮演了同一个角色。或许你从来没有想过这个问题，又或许你一直都在想。如果你是某人的配偶、家长或者朋友，那么你就承担着这一角色。不管你的职业是医生、老师、财务顾问、记者、经理还是其他，只要身为一个人，你就在履行这一角色。

我们肩负的这一共同职责就是影响他人。我们教导孩子、指导病人、劝导客户、帮助朋友，甚至影响网上的粉丝。我们之所以这样做，是因为我们每个人都拥有其他人所没有的经历、知识和技能。但是在这一角色上我们表现得又如何呢？

在我看来，那些掌握最重要信息、能提供最有益建议的人，不见得是最有影响力的人。近代历史上这样令人费解的事层出不穷，企业家能让投资人将几十亿的巨款投入不靠谱的生物工程研发，而政治家却无法说服人们为地球的未来奋斗。那么究竟是什么决定了人们是受你影响还是忽略你？又是什么决定了别人能够改变你的信仰和行为？

本书的根本假设是，大脑决定了你是什么样的人。你大脑中出现的每个想法、经历过的每种感受、做出的每项决定都是由神经冲动促

成的。然而，你自己的大脑，虽然就长在脖子上方，但它并不完全属于你。大脑是一套代码的产物，而这套代码已经被编写、改写以及编辑了数百万年。通过解读这套代码、了解它的编写方式，我们便能够更好地预测人的反应，同时搞清楚为什么用某些方法说服他人会成功，而用另一些则会失败。

过去的二十年里，我致力于在实验室研究人类的行为。我和同事们做了几十次的试验，力图弄明白是什么让人们改变决定、转变信仰、篡改记忆。我们有计划地控制动机、情感、背景以及社会环境等因素，进而窥视受试者的大脑，记录他们的身体反应和行为。事实证明，那些我们大多数人认为会致使他人改变想法和行为的因素，实际上并不起作用。本书不仅会揭示我们在尝试改变他人想法时所犯的系统性错误，而且还会指出是什么让我们成功影响了他人。

接下来我将现身说法，讲述一个发生在我身上的故事。我曾经差点在某人的劝说下置多年的科学训练于不顾，而且这个人对数百万人有超乎想象的影响力，还让许多人对他顶礼膜拜。



2015年9月16日晚上8点左右，我坐在客厅的沙发上观看CNN（美国有线电视新闻网）播放的共和党第二场初选辩论。2016年的总统竞选是有史以来极其有趣的竞选之一，充满了令人意想不到的曲折情节和惊喜，同时结果也证明它是一项令人着迷的、有关人性的考察。

在加利福尼亚州的西米谷市，两名票数领先的总统候选人此时正站在罗纳德·里根总统图书馆舞台中央：一位是儿童神经外科医生本·卡森，另一位是房地产大鳄唐纳德·特朗普。在谈论移民和税收问题期间，这场辩论的话题突然转到了自闭症。

“卡森医生，”主持人开始问道，“唐纳德·特朗普再三地公开将疫苗、儿童疫苗与自闭症联系在一起，正如你所知道的，这一说法引起了医学界的口诛笔伐。作为一名儿童神经外科医生，你觉得特朗普先生是否应该停止这样的说法。”

“这件事嘛，我这么说吧，”卡森医生回答，“学界对此进行了大量研究，而研究结果表明疫苗和自闭症之间不存在任何联系。”

“那么他是否该停止‘注射疫苗会导致自闭症’的说法呢？”主持人继续追问。

“我刚才跟他解释过这个问题。如果他愿意的话可以去看研究结果。我认为他是个聪明人，了解真相后肯定能作出正确的决定。”卡森医生如是说。

虽然我并不总是赞同卡森医生的观点，但在这个问题上我和他的意见一致。我恰巧熟悉这方面的文献，不仅因为我是一名神经系统科学家，而且还因为我是两个孩子的母亲，当时他们一个两岁半，另一个只有七周大。因此特朗普接下来所说的话让我大吃一惊。

“对此我有必要给出回应，”特朗普说，“自闭症已经成为一种传染病……已经完全超出了我们的控制……对着那么可爱的小家伙，你就给他注射——我的意思是，那哪是给孩子打的针，简直就是给马用的。我们身边有太多这样的例子，我的员工也有同样的遭遇。就在几天前，一个两岁大，准确说是两岁半大的孩子，那么可爱的孩子，接种完疫苗回到家里，结果一星期后就发了高烧，病得非常非常厉害，现在这个孩子得了自闭症。”¹

听完后我几乎立即作出了近乎本能的反应，我的脑海中浮现了这样一个场景：一个护士拿着给马用的大针管向我纤弱的孩子扎去，这幅画面在我脑中久久挥之不去。尽管我非常清楚注射疫苗用的针管只是正常大小——但我还是恐慌不安。

“哦，不，”我满脑子想的是，“如果我的孩子生病了该怎么办？”事实上，出现这样的想法让我很震惊。不管怎么说，焦虑，这种全天下所有父母——无论他们的信仰和背景如何——都熟稔的情感，立刻占据了我的心头。

“但是，你要知道，”卡森医生回应，“事实上，我们有确凿证据表明自闭症和疫苗没有关系。”

说什么都无关紧要，有证据又如何。卡森医生也许可以举出一百项研究，但那也难以抚平我内心的波澜。我一心想的是，那个给马用的针管会让我的孩子的病症重上加重。

怎么也讲不通啊。一边是一位儿童神经外科医生，既握有经同行审评的医学研究证据，又拥有多年的临床从医经验，另一边只是一位商人，他的论据归根结底也只是个人的观察和直觉，但我偏就能将多年的科学训练抛之脑后，对后者说的话深信不疑。原因是什么呢？

我很清楚这是为什么，而且也正是因为明白了这一点，我回到了现实之中。

卡森旨在得到“理性的我”的认可，而特朗普的目标则是打动“感性的我”。而特朗普的做法正是“照书行事”——照的就是这本书。

特朗普利用人性中对控制的需要，以及对失控的恐惧打动了我。他用例子指出了其他人的错误进而诱发我的情感，这使我不由自主接受了他的思维模式，这样我就更有可能认同他的观点。最后，他还警告人们不听从他的建议会出现怎样的恶果。正如我在本书中阐释的那样，利用他人的恐惧是一种低级的劝说方式；实际上，在大多数情况下，以希望诱导他人才是更有效的方式。但是，在以下两个条件下，恐惧的效果尤佳：1. 当你试图劝说别人不做某事时；2. 当劝说对象已经变得焦虑不安时。前文中的例子恰好两条都符合：特朗普是在劝说人们不去接种疫苗，同时他的目标受众——新生儿的父母——正是这种忧虑的代言人。

事实上，正是由于明白特朗普如何左右了我的思想，我才能退一步重新评估当时的状况。我不会改变自己在这件事上的立场——我会让儿子接种疫苗，就像之前我女儿做的那样。但是我不知道会有多少年轻父母相信他的话。另外，我也想知道，如果卡森医生能更好地了解人们的需求、欲望、动机和情感，而不是想当然地以为人们在听到事实后会做出正确的决定，结果又会怎样。^①卡森医生能在数百万民众前发声，但他却错失了大好的时机，没有发挥他的影响力。我们都会遇到这种机会，虽然你可能不会对着数百万人演讲，但是每一天你都要与人交流：无论是与家人还是同事，网络还是现实中的人。

事实上，人们热爱传播信息、分享观点。通过上网你就能清楚认识到这一点：每一天，人们会在网络空间写下400万篇博客，上传8000万张照片，发布6.16亿条推文，这相当于平均每秒发送7130条推文。在每条推文、每篇博客、每张上传的照片背后，都有一个像你我这样活生生的人。为什么每天会有数百万人愿意割舍自己宝贵的时间分享信息？

如此看来，向他人传递认知似乎是升华自我内在价值的绝佳机会。哈佛大学进行的一项研究表明，为了将自己的观点传播给其他人，人们愿意舍弃钱财。²你要知道，这儿所说的观点可不是什么精辟的见解，而是人们对日常琐事的看法，例如巴拉克·奥巴马是否喜欢冬季运动，以及喝咖啡是否比喝茶好。一项大脑镜像扫描结果表明，当人们有机会向他人发表自己的真知灼见时，他们大脑的奖赏中枢会异常活跃。在分享观点时，我们会获得快感，这种快感会驱使我们与人交流。这是人脑的一项强大功能，因为它确保了知识、经验和观点不会葬送在第一个掌握它们的人手中，也确保了社会中的每个人都能从众人的智慧结晶中受益。

当然，为了实现这一目标，只有分享还远远不够，我们需要诱导他

^① 我在第一章中提及的一项研究揭示了卡森医生的方法为什么可能会失败以及他本可以怎么做。

人采取行动——这也就是史蒂文·乔布斯所说的“活着就为改变世界”。每当分享自己的观点和知识时，我们都希望能够影响到别人。我们预期的改变可大可小，或许是为了增强公众对某项社会事业的意识，提高产品销量，改变人们对艺术或政治的看法，改善孩子的饮食，影响别人对我们的看法，增加人们对世界的认知，提高团队的工作效率，又或者只是想说服我们的配偶去热带度假。

但问题在于：我们完成这项任务凭借的是自己的大脑认知。在试图施加影响时，我们首先考虑的是自己。我们想的是什么对我们有说服力，我们的心态、愿望和目标又是什么。但是，倘若想要影响对面这个人的行为和观点，我们首先就要了解他们的所思所想，然后遵从他们的思维方式。

以卡森教授为例，作为一个训练有素的医生和科学家，他确信数据证明了疫苗不会造成自闭症，因此就想当然地以为上述数据也能说服其他人。但是，人类无法做到冷静应对所接收到的信息。数字和统计对揭示真理很必要，也很有益，但是它们不足以改变想法，而且也无法激励人们行动。不管是想改变一个人还是一群人的想法——是只有你的配偶，还是有一屋子潜在的投资人，真相都是如此。想想气候变化吧：有堆积如山的数据表明，人类在全球变暖中起到了作用，但是仍旧有50%的人不相信这件事。³再考虑一下政治：任何数据都不能让忠实的共和党人信服民主党总统能促进国家的发展，反之亦然。那么对于健康这个问题又是如何呢？数百项研究表明锻炼有益于健康，人们也相信这是真的，但即使知道这件事，很多人还是懒得踏上跑步机一步。

实际上，现如今铺天盖地的信息让我们对数据变得愈发不敏感，原因是对于任何事情，我们都习惯于寻找能够证实自己想法的证据，这只需要点点鼠标就可以实现。然而，正是我们的这种心理诉求塑造了我们的信念。不管是想要改变自己，还是影响他人，那些动机和情感正是我们所需要的。

在这本书中，我会说明人类有关影响力的本能，即在试图改变他人

想法和行为时，我们所具有的那些习惯。这些本能有很多，不论是试图恐吓别人做某件事，还是坚持说别人是错的，又或是想要掌握主动权——它们都与大脑的运转方式不相符。本书的核心思想是，如果试图改变他人想法的行为能够与支配思维的核心要素相一致，那么你就会成功。每一章会集中讨论七大关键要素中的一项——分别是先验（例如成见）、情感、动机、自主、好奇心、心态以及其他因素，此外还会说明每个因素将如何阻碍或帮助我们施加影响力。

利用这些因素来让我们认识自己与继续保持无知的区别在于，无论是在影响他人还是受人影响的时候，你都能够更批判性地评价自己的行为。大多数情况下，我会站在施加影响者的角度，但有时我也会转变角色，从受影响者的角度看待问题。在聆听他人观点时，你脑子里想的是什么？当然，如果理解了其中一方的想法，你自然也会更好地理解另一方。

若要彻底明白影响人类大脑的因素，我们还需要做大量的研究，不过目前我们已掌握的部分知识也足够有用了。例如，通过了解大脑的奖赏系统与运动系统之间的关系，我们会知道“胡萝卜”和“大棒”分别在什么时候更管用。此外，了解忧虑如何影响着大脑，就能够解释在恐怖袭击之后，人们为何会对负面新闻作出过激反应。

在整本书中，我们会反复穿梭于有神经元传递信息的大脑回廊和我记录人类行为和生理反应的实验室走廊之间。同时，我们也会巡游外面的世界：美国东海岸有一家医院原本很难做到让医务人员清洁双手，却在一天之内成功地让将近90%的员工遵守规则；康涅狄格州的一家疗养院通过增强病人自身的掌控感，改善了病人的健康状况；一个少女在不知不觉中致使数千人身心失调；诸如此类的例子还有很多。对此我总会问为什么。为什么采用这样的策略会引起人们的反应，而别的却不行？为什么我们对张三有反应，对李四就无动于衷？如果你知道人们为何会有那样的反应，那么你就有办法解决日常生活中遇到的特定挑战。

目 录

序 什么在影响我们的思维 VII

第 1 章

先验：证据能否改变观念

数据的缺点 004

证实的力量 005

谷歌（总是）站在我这边 008

耍聪明歪曲事实 011

我们为何会是现在这样？ 013

我们要付出多大代价？ 014

破旧还是立新？ 018

第 2 章

情感：人们为何同意登月计划

走进观众的内心世界 025

情感——重要导体 027

契合 030

分享爱 032

网络的“杏仁体” 035

你我的大脑相似吗？ 037

第 3 章 动机：是否该威胁他人采取行动

3 章

- 好的转变! 043
- 对快乐和痛苦的预期 044
- 接近与回避法则 046
- 行动，还是不行动 049
- 希望之于行动 051
- 在马路中央动弹不得 053
- 现在就给我! 056
- 未来不可期 058
- 眼前的快乐胜过将来的痛苦 060

第 4 章 自主：学会释然、获得力量

4 章

- 恐惧与事实 066
- 失去控制 067
- 授权以施加影响力 069
- 选择做决定 071
- 选择的代价 073
- 控制感、健康和幸福 078
- 你是否记得有过控制 081

第 5 章 好奇心：人们究竟想知道什么

5 章

- 填补鸿沟 088
- 信息如同性爱或者李子派? 091
- 感觉良好的因素 093

- 把头埋进沙子里 096
- 加总数字 098
- 选择不知道的代价 101
- 择最优而取之 103

第 6 章

心态：大脑受到威胁会如何

- 压力——压得我喘不过气 110
- 谨慎行事 114
- 处于劣势时，如何克服恐惧 117
- 驯服杏仁核 121
- 关于阳光与赌博 122

第 7 章

其他因素一：孩子为何钟爱苹果手机

- 从出生就开始的社会学习 128
- 非同凡响？ 130
- 有人喝梅洛酒——我就离开！ 131
- 错误的推理 134
- 大脑内部 137
- 谁先来？ 139
- 心智理论 142

第 8 章

其他因素二：“一致性”是否真能令人信服

- 相信群体智慧的真正原因 148
- 假设人类是温度计 149

交互世界中的独立性 150

大脑的“群体智慧” 153

偏见的雪球 156

平等性偏见 160

出其不意的普选结果 161

第 9 章

影响力的未来？

两个大脑，一根电线 169

从人体外连接人脑？ 172

我的大脑装着你的思想？ 175

附 录

179

致 谢

181

注 释

183

第 1 章

先验：证据能否改变观念



THE
INFLUENTIAL
MIND