

Mc
Graw
Hill
Education

[美] 卡门·西蒙

(Carmen Simon) 著

闫佳 曹沁颖 译

被记住， 你才能赢

IMPOSSIBLE
TO
IGNORE

CREATING

MEMORABLE

CONTENT TO

INFLUENCE

DECISIONS



中国人民大学出版社

被记住， 你才能赢

[美] 卡门·西蒙 (Carmen Simon) ◎ 著

阎佳 曹沁颖 ◎ 译

IMPOSSIBLE TO IGNORE

CREATING MEMORABLE CONTENT TO
INFLUENCE DECISIONS

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

被记住,你才能赢/(美)卡门·西蒙(Carmen Simon)著;闫佳,曹沁颖译. —北京:中国人民大学出版社,2018.2

书名原文:Impossible to Ignore: Creating Memorable Content to Influence Decisions

ISBN 978-7-300-24969-8

I. ①被… II. ①卡…②闫…③曹… III. ①商业信息-研究 IV. ①F713.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 219769 号

被记住,你才能赢

[美] 卡门·西蒙(Carmen Simon) 著

闫佳 曹沁颖 译

Bei Jizhu, Ni Caineng Ying

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)

010-62511770 (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 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 148 mm×210 mm 32 开本 版 次 2018 年 2 月第 1 版

印 张 9.375 插页 2

印 次 2018 年 2 月第 1 次印刷

字 数 168 000

定 价 55.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

IMPOSSIBLE TO IGNORE

目 录

第一章 为什么记忆在决策中至关重要 / 1

人们会根据自己记住了什么来采取行动，而不是那些记不住的。

第二章 影响记忆和决策的三个步骤 / 20

记忆之所以重要，是因为它影响行动。

第三章 怎样控制受众的记忆内容 / 41

我们可能不记得自己经历了什么，但我们记得自己理解了什么。

第四章 怎样用线索促发行动 / 58

人在清醒时总会把注意力投到某样东西上，你找到他们习惯注意的地方了吗？

第五章 怎样做到符合期望又出乎意料 / 81

寻找熟悉的东西，玩出新花样。

被记住，你才能赢

第六章 怎样制造和引导预期 / 102

帮助人们把奖励预期转换成获得奖励的动机。

第七章 怎样让你的话成为经典 / 128

可重复性强的信息传递更深远的意义。

第八章 怎样长时间停驻在人们意识里 / 152

你所占据的地方，在受众心目中是否本来就很拥挤了？

第九章 怎样让故事强化记忆 / 173

容易打标签的图片令人难忘，容易想象的文字同样令人难忘。

第十章 怎样对内容进行取舍 / 226

简短的感觉很好，但不见得总能令人难忘。

第十一章 大脑怎样做决定 / 237

改变情绪，可以改变价值。

第十二章 记住什么，忘掉什么 / 277

如果人们还记得你，你就一直活着。

附录：创造难忘内容的 15 个变量核对表 / 284

译后记 / 291

第一章 为什么记忆在决策中至关重要

你会裸体参观博物馆吗？如果你到访过澳大利亚塔斯马尼亚的
你 古今艺术博物馆（Museum of Old and New Art, MONA），
你说不定真会考虑一下。古今艺术博物馆是一家极富创新性的博物馆，它的收入逐年增加，颠覆了艺术界的许多惯例。博物馆一般都建在地上，这一座却建在地下；博物馆一般都交通便捷，这一座却地处孤岛上的工人阶级街区。你无须爬大量的台阶，也不用在大理石柱间穿梭才能进入古今艺术博物馆，相反，你会从一座网球场走进去。

艺术展览通常是有标识的，古今艺术博物馆却没有。没有标识或指示，游客不必按照逻辑顺序参观，所有的藏品，也不按时间顺序展示。博物馆展出种种古旧玩意儿，有胖乎乎的红色保时捷雕塑，有腐烂的牛尸，有空白书籍图书馆。深色墙壁凸显了突破标准白色

被记住，你才能赢

展馆的用意。澳大利亚一家杂志形容古今博物馆为“佩特拉失落之城和柏林午夜的混搭”。博物馆大胆的性与死亡主题跟塔斯马尼亚首府霍巴特谦恭的居民形成了鲜明对比。喜欢额外刺激的游客，还可以加入晚上9点以后的“天体”之旅。此时，连警卫和导游都赤裸着身体。

这种反传统的艺术展览方法，来自大卫·沃尔什（David Walsh），一个神秘的千万富翁、数学家，2007年才骤然进入媒体视线。沃尔什靠赌博发家，但用的不是詹姆斯·邦德那种性感的法子，而是采用了应用数学的门道。在攻读数学学位期间，他发现，如果你知道怎样在合理的规制内玩牌，就能在赌场里赚钱。赔率始终偏向庄家，但背靠大笔现金支撑，采用低收益、低风险的方式下注，还是能赚到一些钱的。沃尔什找了一位合伙人提供财务支持，自己写了一套证明运算式赌博有利可图的算法，以赛马为重点。等发了财，他克服了从小体弱多病带来的社交尴尬，决定“抛头露面”，把自己古怪的爱好向全世界公开，期待迎来受众。

尽管从很多方面来看，沃尔什不合常规，但从人精神健康的方面来看，他相当正常。我们多多少少都在创造东西，并希望其他人为它采取行动：读它，听它，喜欢它，买它，把它推荐给别人。我们想要影响人们的选择。但置身越来越复杂、越来越喧嚣、竞争越来越激烈的时代，该怎样让他人做出有利于我们的行动呢？本书揭

示了怎样借助一个遭到忽视的变量来引发行为。这种变量就是——记忆。

人们会根据自己记住了什么来采取行动，
而不是那些记不住的。

随着学者和神经学家对人类行为认识的逐渐深化，记忆的概念重新焕发了生机。最新的科学发现把记忆放在了适应行为和决策的核心位置。科学家们也越来越担心，社会正在免除我们的记忆之责。我们有了越来越多的设备和程序帮忙记忆。别人的电话号码——手机可以存储；别人的生日——社交应用可以提醒；演讲时可以说什么——幻灯片为你提示；就连植物，最近也能利用推特来通知我们给它们浇水了。照这样的速度发展下去，我们有望成为健忘的一代人。

拥有能帮我们记住事情的机器很有用，但是，至少在目前来看，仍然是人类在推动社会的不断发展，有机记忆是接下来会发生些什么的核心。特别是在企业，如果我们没有一套系统的方法让别人记住重要的事情，我们就必须每天重新发现成功公式。

遗忘会给企业造成重创。在创办古今艺术博物馆之前，沃尔什曾买下自带两栋小楼的两英亩地产，将其中一栋改建成了小型博物馆。他还记得，这个场地“优雅、洁白、低调，基本上和别的博物

被记住，你才能赢

馆一个样”。换句话说，容易被人遗忘。这跟你所浏览的商业内容没有什么相似之处呢？

最初，沃尔什设想的是办一家小型的废弃之物博物馆，后来又想到了“愧疚之物”的主题。他和合作伙伴在南非的一家赌场赢了18 000美元，却发现带这么多钱过境是违法行为。于是，他花钱买了一扇古董门，这点燃了他对艺术收藏的兴趣。没过多久，一件又一件的藏品就塞满了他的屋子。后来，他养的猫打碎了一件昂贵的藏品，他知道自己必须对这些艺术藏品采取点措施了。

他把最初平淡无奇的博物馆改造了一下，变成了可以租给人们举办公务或社交活动的地方。他喜欢看着人们在博物馆的环境里搞聚会，在构思古今艺术博物馆的时候，他脑海里冒出了这样的组合。他着了迷似的不停发问，“如果把参观博物馆的目的改一下，那会怎么样呢？”“该怎么让人们走进门来？”“什么样的展览让人难忘？”他甚至问，“如果没人来怎么办？”

这些问题来得很自然，因为当我们渴望成为人们未来决定一部分的时候，我们也是含蓄地在询问，未来将带来些什么。要理解怎样影响他人的记忆，必须尝试预见未来。这是因为所有神经正常的人，都在坚持不懈地快速前进。大脑在进化中变成了一台预测引擎，因为自然选择偏爱那些能够准确预测未来的人。在今天清晨的某一刻，你是否预测过这一天会怎样度过，你的身体什么时候需要食物，

你晚上会做些什么？你会根据这些预测来选择具体的行动，以求获得最大的回报吗？

最重要的是接下来会发生什么。

如果大脑是一台预测引擎，记忆就是它的燃料。可以说，我们需要过去记忆的唯一原因，就是为了能够知晓未来。在日常生活当中，我们会做出能够最大化自身生物适应性的行为选择，这就是为什么我们的大脑会演变出这样的能力：掌握环境的关键特征，根据过往记忆预测这些特征带来的回报，再运用这一信息做出最有利的决定。

过去 10 年，凭借愈益先进的大脑功能成像技术，我们对记忆怎样运作有了更深刻的认识。在现阶段，我们能够看到想法的运动，图像的形成，甚至记忆的诞生。诚然，这些技术有着局限性。有些技术更擅长极其快速地捕捉神经活动，但它们对大脑的探测不够深，或者不够远。要想完全解码大脑，或是把记忆下载、张贴到社交媒体上，我们还有几十年的路要走。未来有一天，或许我们能把 MRI 仪放进智能手机里。就目前而言，针对大脑怎样处理信息，记住并决定接下来怎么做，已经有了很多令人兴奋的见解。本书的目的，就是把现有的记忆研究转化成你能每天使用的实用技术，帮助其他人记住你认为重要的东西，并因之采取行动。

让我们先从人自然而然记得住的东西入手吧。研究表明，当我

被记住，你才能赢

们选择一个动作时，会通过以下三种方式依靠记忆来预测奖励，指引自己的行为：

(1) 反射方式，也即我们下意识地改变行为，以确保生物适应性。只要经历过一次与热表面（刺激）的接触，就记得住下一次该做些什么以延长生存（奖励）。

(2) 习惯方式，也即我们重复过去经验证可获得奖励的行为。反射的回报是有着内在生物价值的，和反射方式不同，习惯性决定涉及学习和记忆的关联（这种关联可以是任意的）。在科学实验中，经过反复试错，动物学会左转或右转后获得食物，日后便会自动导航。我们也是一样：最初是发挥认知努力找到最佳方式，达成目的，一旦证明合适，便遵循原来的方法继续做，不再思考。

(3) 目标导向方式，也即我们根据过去来预测结果，但愿意按照新信息来调整思路。例如，因为习惯方式尚待建立，我们会采用新方法来工作；又比如，因为原先的工作报酬低，我们会去申请新工作。

所有这三种采取下一步行动的途径，都各有优缺点。有时，它们协同运作；有时，它们互相比较劲。不过，它们都是适应性的、可预测的，受记忆的推动。

要给人们留下印象，你必须成为他们看重的
反射、习惯和目标的一部分。

科学家拟出了一份具有生物奖励（追求愉悦之事或回避不愉悦之事）、能唤起反射响应的刺激清单。想想你对甜味、腐臭、适度体温、疼痛、肢体接触、蛇、鲜花、咄咄逼人的语气、玩耍、调情、性、哭闹的婴儿、睡眠、新奇的事物、利他或自控各有什么样的自动反应。科学家们认为，这些刺激是初级强化物，也就是说，是先天预置的，不是后天习得的，能产生自动响应。相比之下，金钱、促销等二级强化物，需要学习，至少在最初，必须要付出认知努力才能产生动作。

古今艺术博物馆令人难忘，因为其主题能轻松地跟人们自然而然想到的东西挂上钩，并带来自动行为。博物馆里有许多新颖、刺激和好玩的东西，反射性地邀请人给予回应。展品“不加标识”的做法，是为了让游客完全控制自己的行为，免受“教导之暴政”（这是策展人的行话）。沃尔什认为，艺术作品旁边的说明文字越多，这件艺术品就越糟糕。他还认为，把信息强加于人，会令人反感；而邀请人们主动求索信息，则会让他们与信息互动，留下深刻的记忆。

要在古今艺术博物馆搜索信息，游客必须使用绰号“噢”的 iPod Touch，它会根据环境来显示相关内容。随着人们走过不同的展品，“噢”上的信息会不断调整，显示每一件展品的更多细节。沃尔什预计，一旦时机成熟，人们就会习惯性地寻找有关作品的信息。为建立“噢”系统，博物馆方投资了数百万美元。“噢”根据环境背

被记住，你才能赢

景调整内容的功能需要使用 GPS 定位，但博物馆建在地下，于是策展人改为使用采矿行业里矿工不借助 GPS 跟踪彼此位置的技术。这一努力带来了回报。如果你变成了人们习惯的一部分，也就成为了他们记忆的一部分。

我们还会根据目标来采取行动，和反射或习惯不同，它允许我们根据新的信息改变想法。研究表明，大鼠在学习迷宫路线寻找食物的时候，如果改变食物的放置位置，有些大鼠能够调整路线。大鼠在适应的过程中形成了迷宫的认知地图，并意识到不同的行为可以带来不同的结果。目标导向的行为带来了基于记忆心理表征（认知地图）的适应。古今艺术博物馆取消了展览的逻辑顺序和方向指示，关闭了人们的“自动驾驶仪”。在适应了一阵之后，游客必然会关注自己已经到了什么地方，接下来要去哪里。建筑留下了提示，告诉你现在所处的位置，这样，你可以对它的尺度建立心理地图，但大多数情况下，它的设计目的就是要让你迷路，这样一来，你才会思考自己的出路，给予关注。如果你想进行“天体”游览 [美国国立博物馆作家托尼·佩罗蒂提（Tony Perrottet）就做过这样的尝试]，一旦你弄清了该让自己的手和眼睛做些什么事，“你会前所未有的地专注于艺术作品本身”。

在尝试影响他人的记忆时，有些人会犯这样的错误：高估目标的重要性，低估现有反射和习惯的作用。假设说，高管克里斯认为，

自己组织里的所有人都必须完成新的销售培训计划。在他的设想里，这个计划能帮每一个人都赚到更多的钱，并假设所有人都有着这样的目标。这或许不是一套最令人兴奋的培训，但它毕竟有一定的新颖性，人们还是挺激动的。可惜，过了一个星期，人们又回到惯常的套路上了，就好像培训完全没做过一样。他们真的忘了吗？是的。如果新颖的地方太多，未能融合到原有的反射和习惯里，也没有巩固和即刻回报，遗忘就不可避免。为了避免这种情况，克里斯要么把少量的新颖技术融合到原先仍然有效的做法里，要么就需要消除那些有可能触发原有习惯的线索（比如，能推动人们采用过往销售方法的老 PowerPoint 文件）。

古今艺术博物馆在策展方式中将人们的反射、习惯和目标纳入考量，这些心血得到了回报。看看它与竞争对手们各自的表现吧：在纽约大都会艺术博物馆，参观者平均凝视一幅画作 32.5 秒。卢浮宫的《蒙娜丽莎》，能吸引参观者的注意力大约 15 秒。有人研究了全美 100 家博物馆的展览，发现游客的停留时间平均为 20 分钟。可在古今艺术博物馆，人们的平均停留时间长 6 倍多。很多人游览 5 个小时，30% 的参观者第二天还会再来参观。除开藏品的争议性，外加它“颠覆式迪士尼乐园”的绰号，博物馆接连不断地获得各种建筑、旅游、设计和技术创新奖项。

托尼·佩罗蒂注意到，博物馆最引人注目的影响固然是经济

被记住，你才能赢

方面的（自成立以来，它已为脆弱的塔斯马尼亚经济带来了 2 亿多美元），但更强烈的影响还在心理上。塔斯马尼亚人一度认为，重要的事情总是发生在世界其他地方，可现在，他们对自己的形象有了更清晰的认识，也知道自己得到了更广泛的认可。《制造 MONA》（*The Making of MONA*）一书的作者阿德里安·富兰克林（Adrian Franklin）指出，博物馆帮助塔斯马尼亚从荒芜走向了成熟。《孤独星球》（*Lonely Planet*）也认为，它让塔斯马尼亚“从沉睡中醒来”。我们能够让任何业务内容从沉睡中醒来，而且我们不需要几百万美元。我们只需要理解记忆怎样形成，不同的变量对记忆有着怎样的影响，怎样促使人采取行动，就可以了。

我们连自己的记忆都照管不好，也有可能去影响别人的记忆吗？这是可能的，因为我们现在掌握了更多可以应用的大脑科学研究，我们也自然而然地投入更多努力去给人留下印象。比如，商业人士工作时并不会想着，“今天我要花 30 分钟来提高记忆。”但他们会想，“今天我要花 30 分钟来盘算怎么成功赢得客户 X。”这种想法无形地说明了怎样影响他人的记忆，因为人是根据自己的记忆做出选择的。比起改善自己的记忆来，我们更乐意花心思影响他人记忆，这种行为倾向为我们带来了指望。

此外，孤立地研究个别记忆是不切实际的；提高我们自己的记忆很好，但它不足以保证我们的生活得到明显改善。人们是在复杂

系统里成长的。就算我们采用自传式的记忆、回顾单次经历，它们也大多是与别人互动带来的结果。行为和成功受社会记忆的塑造。影响他人记忆不光可行，也是人类进步的关键。如果我们分享精彩的设想，其他人记住了并就此展开行动，我们也随之进步。如果我们空有精彩设想，其他人却忘了个精光，我们就会停滞不前。

有哪些变量能影响他人记忆，又该怎么使用它们呢？让我们先来看看数学和一篇经典的戏仿作品。

查尔斯·道奇森（Charles Dodgson）是牛津大学一位思想保守的数学家，他不喜欢 19 世纪数学的发展方向。当时代数上出现了一种新的抽象方法，你可以用字母来表示数字。此外还出现了开负数平方根的解法。射影几何的新概念出现了，你可以把一种形状弯曲成另一种形状，同时保留相同的性质（如圆可以变成椭圆或抛物线）。

在道奇森眼里，这真是太过分了。他相信传统代数和欧式几何， $A \times B$ 竟然不等于 $B \times A$ ，这样的新命题令他难以接受。但他找到了一条理想的渠道来宣泄无奈。他以刘易斯·卡罗尔（Lewis Carroll）为笔名，写出了《爱丽丝梦游仙境》。这是一部一直以来都大受欢迎的作品（按有些人的算法，只有《圣经》和莎士比亚超过了它），人们说它是语言和政治上的讽刺文学，是对儿童文学的戏仿，是对潜意识世界的弗洛伊德式解析。然而，新的学术研究揭示了书里隐藏的数学内容，彰显了道奇森对欧式几何（2 000 多年来欧式几何都在

被记住，你才能赢

为世界效劳)的热爱之心。而在这些发现里，有一点跟如何影响他人记忆极为相关。

牛津学者梅拉妮·贝利 (Melanie Bayley) 在博士论文里论述了道奇森小说里隐含的数学寓意，指出这本书是对全新数学逻辑的反抗。举例来说，道奇森让柴郡猫消失，只留下笑容，其意在指出数学领域里抽象概念增加的趋势。他提出种种无法解答的问题，如“为什么一只乌鸦像是写字台？”戏仿了因果不再相关的事实。他把婴儿变成一头猪，嘲笑了射影几何。

在某种程度上，道奇森对数学界新现实的反应，跟我们有时对待当前现实的态度没什么不同。我们生活在一个复杂而充满变化的时代，而这些变化里有一些东西，我们无法理解，或是没有做好接受的准备。道奇森为应对复杂变化时代提供了一套聪明的应对技术(尽管不乏苦涩滋味)：关注比例，而非精度。

贯穿《爱丽丝梦游仙境》全书，爱丽丝从传统的算术逻辑世界，进入了一个自己个头时大时小(大到9英尺，小到3英寸)的世界。在第一章，毛毛虫坐在蘑菇上，抽着水烟，爱丽丝努力想恢复正常体型，结果却越缩越小，直到下巴挨着了脚。毛毛虫告诉爱丽丝，吃蘑菇可以让她变大变小，主要看她吃的是蘑菇的哪一侧。爱丽丝咬着蘑菇的不同侧面，结果有些身体部位变得更小了，有些却变得更大。“保持秉性”(Keep your temper)，毛毛虫向爱丽丝建议。