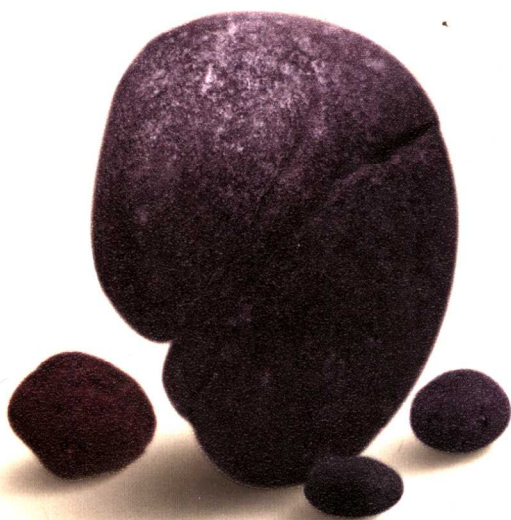


# 影响力

## 有效地影响他人的艺术

(英) 汤姆·兰伯特 (Tom Lambert) 著  
李政 译



The Power of Influence  
*Intensive Influencing Skills at Work*



机械工业出版社  
China Machine Press

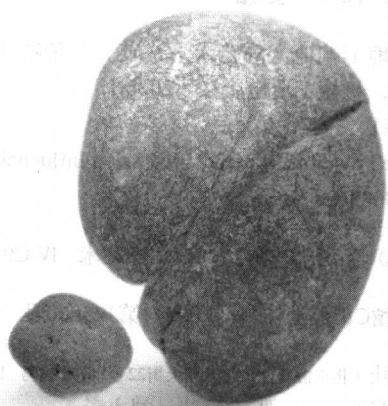
成功职场修炼

# 影响力

## 有效地影响他人的艺术

(英) 汤姆·兰伯特 (Tom Lambert) 著

李政译



## The Power of Influence

*Intensive Influencing Skills at Work*



机械工业出版社  
China Machine Press

Tom E. Lambert. The Power of Influence: Intensive Influencing Skills at Work.  
Copyright © 1996 by Tom E. Lambert.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by China Machine Press.

This edition first published by Nicholas Brealey Publishing, London 1996.  
This translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing  
and Andrew Nurnberg Associates International Limited.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any  
means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information  
storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Nicholas Brealey Publishing授权机械工业出版社  
在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或  
节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2005-4152

图书在版编目(CIP)数据

影响力: 有效地影响他人的艺术 / (英) 兰伯特 (Lambert, T. E. )  
著; 李政译. - 北京: 机械工业出版社, 2006.1

(成功职场修炼)

书名原文: The Power of Influence: Intensive Influencing Skills at Work  
ISBN 7-111-18083-6

I. 影… II. ① 兰… ② 李… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第145960号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘照地 版式设计: 刘永青

北京京北制版厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 11.75印张

定价: 28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

# THE POWER OF INFLUENCE

## 前言

如果我有时间写一本书，书中的思想内容一定要像从伦敦查林十字街到圣保罗大教堂之间的路一样清晰明了。

——詹姆斯·穆勒

要想有说服力先要可信，要想可信就得可靠，要想可靠必须先要诚实待人。

——爱德华·莫洛

我没受过多少教育，所以我必须得多动动脑筋。

——比尔·香克利

## 把坏事变为好事

当我开始写第一本有关职场技巧的书时，一位书评人非常失望地评论道：“这本书毫无学术性可言。”

这真是我所听过的最“中意”的批评了，因为从一开始，我的目的就是想为普通读者写一点明白、透彻的东西，您现在读到的这本书当然也不例外。

本书试图对心理影响现象做一个全面综合的评述，但我最大的愿望还是希望本书能在实际生活与工作中真正地为读者所用。所以我尽量使用清晰朴实的语言去传递书中同样朴实的但经过了仔细推敲的内容。

每次举办讲座时我最不希望看到的一幕就是：散场后，听众们带着满意的神情说：“挺有意思的。”根据我多年的经验来看，“有意思”远非“有用”。我希望在讲座散场后——或读完本书后，人们能够有这样的感受：“现在我终于明确地知道该怎么做了。”

我的希望仅此而已。在作者与读者之间这种既亲密又疏远的奇妙关系里，读者才是真正的关键。当你拿起本书并犹豫着要不要花时间去阅读它时，你究竟希望从中得到些什么呢？

对此我除了寄望和揣测之外别无选择。揣测是因为我只能提出问题，但却无法得知你的回答；寄望是因为我是怀着期望，有的放矢地写作本书。

## 本书的作用

我的创作目的是使读者在瞬息万变的职场和社会中学会如何求生存、谋发展。我将提供有关心理影响作用的综合性指导，从而使你无论在工作、社交还是家庭生活中，都能合理并有效地说服他人。我还将传授一些能有效地向他人施加影响的技巧，以及那些被恰尔蒂尼（著名社会心理学家）称之为“劝服专家”的高手们是如何运用这些技巧从而使别人接受、承认那些有着可疑的道德价值的观点和行为的。

本书既为君子指点迷津，又对小人以及邪恶势力进行了揭露，并提供了与其进行对抗的策略。对出于正当目的而试图说服和影响他人的君子来说，如经理、父母及教师等，本书无疑是最权威的工具；对于那些居心不良，企图欺骗、伤害我们的小人来说，本书又是使之无法得逞的防护伞；对于某些邪恶势力，例如借助宗教仪式达到其不可告人的目的的，本书也深刻揭露了其险恶用心及其狡诈手段。

## 影响力的重要性

我们不应该把人当做可操纵的器物，而应当做是受到尊敬的自由生命。

——伊曼纽尔·康德

无论个人或团体之间的交谈与沟通，时刻都充斥着一方试图影响另一方的氛围。很难想像如果一个社会里的所有舆论都是不偏不倚的会是什么样。如果我相信某样东西对你有利，我会竭尽全力劝说你“这样做，而不要“那样”做；而且我也相信如果我没能说服你，某些并不真正关心你的人就会趁势跳出来对你大放厥词。

不管你乐意与否，身处当今社会你必须得学会影响和改变他人的所作所为——否则你就得退位让贤。要说服别人，你必须深谙其中诀窍；要掌握诀窍，你必须对其知之甚详。

要获得有关人类行为研究方面的信息，你可以去查阅相关的科研资料。

如果你正好身处某家书店，那就立即试试这个方法。走到心理学书籍的专柜前，抽出其中最厚的一本教科书，根据目录寻找论述“影响力”或“说服力”的部分。我敢打赌，你会发现与之相关的内容真是少得可怜。

这是因为人们对此知之甚少吗？当然不是。这样的情形并不是因为其作者的无知，而是由于他论述的侧重点有所不同。

## 瞬息万变

撒切尔夫人时代留下的有积极意义的影响之一是：我们在那个时代更深刻地理解了文化的翻云覆雨。在短短13年间，英国的主流思潮由集体主义转变为了利己的个人主义。更甚的是，在撒切尔夫人和里根先生的影响下，全球大部分国家和地区，包括叶利钦统治下的俄罗斯，都纷纷效尤。其功过是非请读者们自己评判，我只是想用这个例子来说明社会文化变革的迅速，因为文化的转变可能是某一特定方向的，也可能是任一方向的。越来越多的证据表明，基因革命正在为文化革命所取代。遗传因子也正在被拟子（文化传播的基本单位）所超越。

如果希望世界更美好，我们只需掌握各种工具，勤奋地工作。而本书就为我们提供了一系列起关键作用的工具。

为什么今天比以往任何时候都更需要影响力呢？请容许我用一两页的篇幅分4个部分来简单阐释其中的缘由。

## 后现代主义和千变万化的世界

前者看起来似乎关系不大，但各种科学技术并存且被运用于当今这个后现代世界里却是不争的事实。以医学领域为例，当医生无法确诊病人的病源时，可以用CT来帮助诊断，对于怀疑自己得了重病的人来说，CT扫描也可以帮助他们打消疑虑。而如今的情况是：病人还没来得及做好心理准备诉说自己的症状和病情，医生们就不由分说地举起了CT机，图个轻松省事。这将导致科技手段的滥用甚至误用。

我们也应更好地理解指挥或影响他人行为的方法及步骤。一个重要的理由就是：掌握这种方法的人越少、地位越高，就越有可能出现滥用的后果。所以，我们有必要让更多的人都理解和掌握该方法。

当然，还有一些更紧迫、更现实的原因促使我们去学习和掌握施加影响的方法。

## 不断变化的管理目标

昂贵又费时的管理创新举措，如业务流程重组、全面质量管理及员工授权等，都很难获得与其投资相应的回报。例如，在德国、英国和美国进行的研究表明，约有76%~80%的业务流程重组都以失败而告终；授权于员工的行动也往往导致管理瘫痪和混乱的局面；而如果把全面质量管理奉行为“满足顾客的同时将成本控制到最低限度”，其失败率必将接近100%！

这并不是说业务流程重组等举措完全是在浪费企业的时间和金钱。上述内容的本意是要提醒你，在进行变革时，如果有人怀疑你的举措是否会成功，你必须要想办法让他们从感情和理智上都赞同、支持你。人们并不总能立刻意识到变化的长远价值。你要做的是，在人们怀疑和动摇的初期阶段，就令人信服地为他们指明其中蕴藏的利益。只要向他们描绘出诱人的前景，他们就会愿意排除万难去实现它。为此，你需要掌握施加影响的技巧。当然，这些仅是原因之一。

越来越频繁的远距离作业和外包业务说明，在将来，远距离施加影响将

是大势所趋。管理层和领导层都别无选择，只好放弃现有的职权，为前所未有的变革暗自祈祷吧。因此，这也要求我们掌握一些独特的影响力技巧。

一份管理研究报告显示（*Institute of Management*, 1995），在被调查的经理人当中，76%的经理在其领导的队伍里都不甚得民心，少有人支持。要想改变现状，实现查尔斯·汉迪先生（英国著名管理学家）所描绘的理想状态——减少一半的人手，获得3倍的效益——只有尽一切可能地在领导者的影响力上下工夫。

查尔斯·汉迪还指出，企业将越来越依赖于技能高超、思想独立、思维灵活的“知识型工作者”。要领导和管理这些商界的新主角，第一步就是要掌握高超的施加影响的技巧，而缺乏此类技巧的管理者其代价必定高昂。对于那些认为管理松散的员工会自觉地干好工作的人来说，重温一下尼克·里森事件的确是很有必要的（尼克·里森1995年因投机而搞垮巴林银行）。

不断变化的商界依然处于少数高层的控制之中。基层的经理即使有新鲜可行的点子也少有机会使之上达高层。只有当你学会并运用了影响力的技巧，你的点子才能为高层所接受并得以施行。

## 推销员百试不爽的技巧——影响力

在当今以及未来的商业世界里，推销员必须要成为顾客眼中的同盟和智囊。这意味着，推销员的业绩不单取决于其服务和产品的特有价值，还取决于其声誉及个人形象的定位。推销员必须展示其道德和专业水准，使其面对顾客时的言行举止和推销技巧都提升到一个新的高度。

如今的产品和服务正在逐步全球化、标准化，越来越多的顾客和客户把注意力投向了与推销员建立长期合作的关系。建立这样的关系靠的并不是机遇巧合或莫名的投缘——而是靠大量对技巧的合理运用。

生产的成本虽然在降低，而营销、销售及配送的成本却在不断增长。未来商场竞争的结果之一将是企业营销费用的降低。企业会普遍引入客户关怀和全面质量管理体系，客户也将期望成本更低、价值更高的产品。

由于在生产流程中很难再找到降低成本的切入点，因此营销环节则顺理成章地成为了精明敏锐的成本削减专家们绝佳的用武之地，于是，未来企业缩减成本的惟一途径就是不断地降低营销费用。

从1995年1月1日起，保险业开始实行佣金透明化的法令。我们有理由相信越来越多的销售限制法令将被引入到其他各行各业当中去。保险业的实例说明，能有效地建立客户关系的人也能自信地应对新规定，并堂堂正正地赢得可观的销售收益。

许多人都是因为现实环境的要求才转变为推销员，开始从事销售工作的。例如，小型企业主、单打独斗的自由工作者、拥有高水平技能的从业人员等都认识到必须要走出去，主动上门向客户推销——当然，其中大部分人对这样的角色还感到不太适应。那些还奉行过时的推销技术（如薄利多销、大卖场便宜货等）的人将发现原有的手段、规则已经行不通了。越来越多的人意识到应该学习与其自身价值相对应的、通过了理论和实践检验的技巧。而擅长于此的高手们大都有一套自己信赖的行动方案和准则。

## 这样的技巧对普通民众有用吗

最后我还要提到一点，了解施加影响的技巧有助于我们认清并抵制口若悬河的政客、包治百病的蛇油贩子等布下的迷魂阵。但了解这些技巧仅仅是为了避免我们可能受到的伤害吗？我们每个人是不是都应当在了解它的基础之上学会运用这些技巧呢？

表达自己的意见并去说服他人不是一件很容易的事，但对于那些愿意表达且能使听众信服的人来说，这又是再简单不过的事了。每个人对未来都有自己的一番期望，但只有那些能说服他人赞同自己的见解的人才能梦想成真。在本书的结束语中我对这个问题还有更深入的探讨，但首要的、也最重要的是——无论你是经理人、推销员还是害怕受骗的普通民众，请你一定要牢牢掌握这些技巧！

## 关于本书的一点说明

本书是一部实战指南，而非学术著作。我希望它能囊括最多的信息和最

大的实用价值。它建立在130多年以来世界各地的专家和学者对影响力的研究的基础之上，并把大量的研究成果转化为便于实际应用的指南。本书尽量避免出现晦涩的专业术语，在必须使用专业用语的地方也都附上了注释。

为了迎合不同读者的实际需要，本书的内容编排遵循了由实践到理论、由浅及深的顺序。前言这部分内容回答了为什么要有所改变以及为什么要立刻有所改变的问题。从第1章开始则是一些实战性的指南，而且每一章都从影响力的重要性和使用方法出发，着重阐述了影响力技巧的某一特定方面。少数章节，如第3章，在详细解释了实施影响力的步骤和方法之后还介绍了一些相关科学研究的背景情况，这将有助于你更好地理解该方法的用途，并且更加自信地在实践中运用它。第9章和第10章的内容略为“形而上”一些，喜欢思考此类问题的读者可以通过阅读这两章而提升世界观。业务手册的内容则更接近于高品质的研修课程结束后分发的讲义大纲。通过全面、详细的介绍，书中的行动指南得到了很好的总结，而工作忙碌的读者也可以通过它迅速地参阅本书的要点。

## 小 结

如果你希望：

- 在飞速变化的商场中管理并左右他人的言行。
- 向越来越挑剔的顾客推销产品或服务。
- 说服别人接受并贯彻你的好点子。
- 应对难以相处的人，如老板、下属、顾客及亲戚等。
- 拒绝圆滑的推销员诱骗你购买不需要的、质量可疑的商品。
- 让他人按你的意志行事并且建立持续的信任关系。
- 让自己对他人施加影响变得越来越容易。

如果你希望通过世界级专家研究的心理学技巧来达成上述目标，本书将教给你正确的方法。

# THE POWER OF INFLUENCE

## 目 录

### 前 言

第1章 不道德的影响力/1

第2章 合理的推销技巧/13

第3章 认知图与劝服/28

第4章 神经语言学影响技巧/37

第5章 语言的力量/48

第6章 动机始终是关键/56

第7章 对付难以相处的人/63

第8章 成功女性/81

第9章 权力游戏/91

第10章 影响力与心理学/107

第11章 通往未来/119

业务手册 培养技巧/122

参考文献/172

译者后记/175

# T

HE POWER OF INFLUENCE

## 第1章

### 不道德的影响力

#### 本章学习要点

- ◆ 我们逐渐受控于某些要素的过程。
- ◆ 影响我们的要素是什么。
- ◆ 不道德的人是怎样滥用这些要素的。
- ◆ 如何合理地利用它们。

权力：把某人的意愿加诸于他人行为上的可能性。

——马克斯·韦伯

#### 一个古老的故事

进化的过程造就了我们，而更多时候我们被造就成了——被人操纵的傀儡。各行各业卑鄙的推销员们靠着拙劣的伎俩就能轻易使我们上钩。认清他们的伎俩在一定程度上能保护自己免受伤害，并摆脱长久以来被动的地位。罗伯特·恰尔蒂尼在他充满智慧与魅力的著作《影响力》（*Influence*）中指出：大多数的骗局是本不应该发生的。

这些被恰尔蒂尼称为“劝服专家”（当然他们自称为汽车推销员、



影响力：有效地影响他人的艺术

房产代理商、老练的政客等)的人,对他们来说玩弄诡计就是生存之本,而我们则应对其筑起牢固的防线。

## 受骗者的演变

偶然习得某种有用的特质就推动了进化的过程。我所说的“有用”是指它们在时空环境中有益于个体的生存和繁殖。通过繁殖,这种有用的特质将被后代传承并传播到群体中去。但一段时间后,这种特质又反倒成为了一个包袱。而这样一种原本有益的基因进化又是怎么变得危害诸多的呢?

假设你居住在一个疟疾横行的地区。疟疾通过感染血红细胞而使人体虚弱进而威胁着生命。如果你的血液细胞有幸拥有抵御感染的能力,相对于同一地区的其他人来说,你肯定更健康、活得更长久;你还能留下更多的子孙,并赠与他们丰厚的遗产;但同时你也会遗传给后代们一种叫做“镰状细胞血症”的遗传病。在疟疾肆虐的时期,你和你的子孙无疑拥有抵制病魔的优势,但当疟疾消除之后,你和你的家族就会由幸存者变为另一种可怕疾病的受害者。

同样,人们能够迅速果断地做出明智的决定也是生存能力的优势之一。我们的祖先中有些人行动敏捷,他们能在所有获知的信息中发现零散但关键的线索并做出相应的反应,这就注定了他们将比对手走得更远,并且在那危险的年代里兴盛发展起来。当然,他们的决定有时也会有错误,偶尔还会为错误的决定付出生命的代价,但那总比面对磨牙霍霍的老虎时还在犹豫不决要好。从进化论的观点来看,敏捷的反应就是好的反应,我们的祖先也把这种机敏的反应能力遗传给了今天的我们。

有的时候我们真的非常幸运。

多亏了漫长的进化,我们才能学会在时间紧迫的关头立即行动起来。多亏了我们这种不假思索的特点,我们才能捕捉到正确的线索,从而本能地采取行动。举例来说,一个长期以来享有盛名的、富有开拓、创新精神的制造商或服务商仅凭它的金字招牌就能轻易地让顾客掏钱。当今的一些老牌一流企业如索尼、宝马、微软等就拥有这样的品牌号召力,



但这还远远不够。

人们对于不同品牌形象的追求使得部分消费者总是有些难以控制。于是各个行业都纷纷使出隐蔽性极强、攻无不克的“杀手锏”，于是我们更多地沦为了他们的牺牲品，而不仅仅是顾客而已。下面让我来具体阐述一下。

### 所谓互惠

恰尔蒂尼把所谓的“互惠”（那些“劝服专家”们的用语）称为早期的“给”和后来的“拿”、“拿”、“拿”……不断的“拿”。其可取之处就是：长此以往，社会关系中吝啬的人将越来越少，原本只希望得到利益回报的人也会变得越来越慷慨大方。

也许是碰巧，“谢谢你”（Thank you）在英语中有一个同义的表达法“I am obliged to you”，其字面意义是“情况迫使我不得不向你表示感谢”，那些没有在心里获得满足感的人对此说法体会得更深。在除法庭以外的地方，已经很难再听到“我不得不向你深表谢意”的说法，但虽然人们口头上不说，这样的感受仍然存在。

很少有人从没有为“互惠”付出过昂贵的代价——即使这代价是自找的。例如，你本来是为了安安静静地喝上一杯才走进酒吧的，但不巧在门口碰上一个熟人，一起来到吧台。相熟的酒保递上一杯你的最爱，难道你能自顾自地一干而尽然后离开吗？恐怕你只有礼尚往来地为自己、熟人以及熟人的熟人买上一杯酒吧？

如果仅仅是等量的礼尚往来的话，这还算不上什么难题。但如果当邻居请你尝尝他们做的点心时，你就请他们去你家里吃一顿饭，于是他们再邀请你参加正式的宴会……“礼尚往来”的旋转木马逐渐升级为不断延伸的双向车道，最终使你们双双破产。阿尔·古尔德纳就曾这样写道：“没有任何人会拒绝对自己有利的礼尚往来。”社会是建立在互惠的基础上的。如果你给我擦了背，我就不但要给你擦背，而且还要顺带着帮你按摩肩膀、理理眉毛作为报答。在一般层面上，如此的反应是热情



的、愉悦的，同时也没有多大的破坏性，但如果这些行为由用心险恶的小人使出来，其结果必然是相反的。

礼尚往来的规则对于我们行动的指导是所有行为准则中最为强大的——我们只与我们喜欢的人相处融洽。如果我们在一段时间内受到某个人的恩惠，我们也会逐渐喜欢上这个我们原本没道理去喜欢的人。这也许就是为什么伤痕累累的妻子仍然忠于、甚至敬畏她们无耻的丈夫的诸多原因之一吧。

## 两厢情愿

在销售界有一个公理：顾客更乐意从他们喜欢的人手中购买东西。传统的推销员对此坚信不疑，于是他们努力与所有的人交朋友，在任何时候都试图取悦顾客。但乔叟和阿瑟·米勒塑造的“旅行推销员”的角色在任何场合、情景下都能保持和蔼可亲的态度，并能带来很多笑料。心理学揭示，真实的情况恐怕还有点复杂。

当然，这一公理的正确性并不值得怀疑——问题是，俏皮话和一味的迎合是否就是建立良好关系的最好方法呢？传统的推销工作者天天早睡早起，干劲十足；他们的脸上始终挂着微笑，随时哼着歌或讲着笑话；相反，我们总是很晚才起床，当街上人流如织时我们才稍微清醒一点儿，而这个时候他们已经完成了一天的奋斗准备放松了。传统的推销员，通常是男性从业者，他们还曾试图改造我的行为方式，让我在黎明破晓的一刹那“振作”起来。

社会心理学显示，创造和谐、亲善感觉的最佳捷径就是彼此分享心境和心情，因为这两者通常是紧密联系的。移情作用从长远看来比同情更好。

我们最喜欢的人通常是最喜欢我们自己的人。通过对野生动植物的研究我们可以发现，动物从复杂的形式中观察彼此的行为，以此作为交配的初始阶段。这种相互观察的目的是要找出彼此的共同点，从而建立特殊的关系。社会心理学和随后的神经语言学都提供了大量与动物的行



为相似的技巧和手段，以建立人与之间的关系。肢体语言和神经语言学在第4章里有详细论述。现在我只想重点说说误用、滥用影响力技巧的问题，否则我们会倒退到考雷什<sup>①</sup>的控制之下。

伊莱亚斯·波特在多年前就曾指出过，婚姻危机的普遍原因之一就是我们误以为配偶会与我们有着同样的想法和观念。总有一天我们会发现，我们的爱人并不认同我们最神圣的信仰或最自信的品味，于是危机就出现了。差异性使进化成为可能，但同时也能使家务之争堪比闺房之乐。

## 从众、坚持和义务

有一个很早的心理实验：一组人被要求公开判断两条不同长度的线中哪一条更长。为什么要“公开”表示判断呢？因为实际上在这组人当中，只有一个人才是真正的实验对象，其他人都是实验者安排的助手。这个实验被多次重复，排除那些极其微小的差别，最后的结果基本都是一致的。

两条明显不一样长度的线放到了这组人面前，令那个实验对象吃惊的是，有人抢先发表了一个完全不符合事实的答案，而接下来的人却更是一个接一个地附和这个错误的答案，这让我们的实验对象简直陷入了巨大的震惊当中。最后，轮到实验对象说出答案了，绝大多数的实验对象都放弃了原本的意见而改为投顺于大众的荒谬的阵营。在友善与真理中他们选择了前者。他们只是用“角度不同造成了错觉”作为说服自己放弃正确答案的理由。

从众的欲望表现于人类行为的各个领域，例如，十几岁的少年都不约而同地试图打扮得标新立异；被送进养老院的老人们都认为自己已经身陷于绝望无助之中。

在英国国民医疗服务系统中长期存在一个这样的现象：年轻的医生通常要超长时间、超负荷地工作。让年轻医生劳累简直是在拿病人的健康和生命在开玩笑。政府则可能是出于工资支付成本的考虑而明令初级

---

① 考雷什（Koresh），美国邪教大卫派教派的教主，后率大批教徒自焚。——译者注



医生必须把工作时间降至每周79小时以下（题外话：你敢乘坐由一个本周已经工作了79个小时的飞行员所驾驶的飞机吗？）。尽管政府只对此项规定做出了少许不情愿的修订，但那些高级、年长的医生的反对呼声就已经一浪高过一浪了。

今天的高级医生当初也是这样熬过来的，所以他们认为自己应该享受了。于是高级医生们一致愚蠢地、主张要年轻医生们也受受他们当年的罪，因此他们不惜一切代价地维护目前的游戏规则，丝毫不顾惜病人和年轻医生的生命。

医疗界的一个大疑团可以解开了：人们捏造出种种实际上并不存在的疾病作为理由，如无名高烧、心脏衰竭等，来解释年轻医生的死亡，其实他们都是死于过度的工作强度和心理上的负罪感。这些捏造出来的病症只是用来搪塞不知情的外行人的看似科学、光明正大的借口和理由。

人类行为学研究发现，一个组织入会典礼的严肃程度与新加入者“对集体的认同感”是成正比的。心理学家认为，这种归属感使得人们愿意加入某个集体从而获得更深入的感受。组织虽然付出了高昂的入会代价，但新加入者的从众心理也被树立起来了。

必须清楚的一点是，虽然组织付出了高昂的代价，但却不一定能够产生高额度的回报。如果你希望顾客能不断购买产品，这必须是在他们乐意这样做的前提下。也许会有被动购买的情况出现，但次数多了之后，厌恶感也就逐渐增加起来了。但是，如果你能使顾客在极少、甚至没有利益回报的情况下也能受到吸引的话，他们将来就会越来越偏向你。

我们一旦产生了某种内心深处的责任感，就会一直坚持下去，即使没有外来压力、利益回报或支持也无妨。

乔纳森·弗里德曼曾经做过这样一个实验：他请来一些孩子，并拿玩具给他们玩；他对其中一半的孩子说：“不许去碰那个机器人，否则你们将受到严厉的惩罚！”又对另一半孩子说：“不要碰那个机器人，因为那样做是不对的。”

所有的孩子都遵守了他的话，没人去碰哪个机器人。后来，弗里德