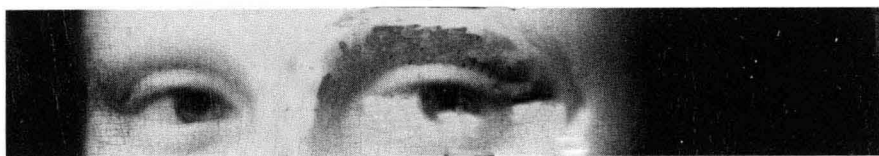


全球最具领导力的100位思想家特里·R.培根最新力作
西奥迪尼《影响力》之后关于影响力研究的新里程碑
14种影响技巧让你拥有掌控人心的魔力

ELEMENTS OF INFLUENCE 影响力
[美] 特里·R.培根 著 袁璐 译 **技能与实操**

南方出版社



ELEMENTAL INFLUENCE 影响力

[美] 特里·R.培根 著 袁璐 译 技能与实操

图书在版编目 (CIP) 数据

影响力 / (美) 培根 (Bacon, T.R.) 著; 袁璐译
— 海口: 南方出版社, 2013.8
书名原文: Elements of Influence
ISBN 978-7-5501-1612-2

I. ①影… II. ①培… ②袁… III. ①人际关系学—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第181880号

版权合同登记号: 30-2013-155

Elements of Influence: The Art of Getting Others to Follow Your Lead.
Copyright © 2012 Terry R. Bacon. Published by AMACOM, a division of the
American Management Association, International, New York. All rights reserved.

书 名: 影响力
责任编辑: 师建华 高会力
出版发行: 南方出版社
地 址: 海南省海口市和平大道70号
电 话: (0898) 66160822
传 真: (0898) 66160830
经 销: 全国新华书店
印 刷: 北京中科印刷有限公司
开 本: 700毫米×1000毫米 1/16
字 数: 250千字
印 张: 17
版 次: 2013年10月第1版第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-5501-1612-2
定 价: 38.00元

前 言

我大半的职业生涯一直在研究领导力。我确信，领导力——真正的领导力，真实的领导力——绝对不是控制、强制或支配的行为。领导力源自领导者的核心信念，是一种影响的行为。真正的领导者不会设法强迫他人，而是力求激励他人。他们不会将自己的意志强加于人，而是根据核心信念与原则吸引其他人。他们发动变革，因为他们设想出了更好的方法；其他人追随那条路线，因为他们相信那是更好的路线。

独裁者强制，管理者控制，领导者影响。

关于领导力最令我感兴趣的不是领导者为什么选择领导，而是追随者为什么选择追随。我在研究历史上或和我合作过的组织领导人时，问过自己：“为什么有人追随那个人？这个人有什么令人信服、令人感兴趣、引人注目或鼓舞人心的？”当然，有各种不同的原因可以解释为什么人们会追随一位领导者。杰出的领导者有可能通过自己的学识激发他人的灵感，而追随者大都会暗想：“我可以从他那里学到一些东西。”拥有良好社会关系网的领导者会通过社会关系的潜力创造追随者品质，而她的追随者则希望像她一样接触并融入其中。有感染力且定位准确的领导者可以吸引有抱负并希望攀附上升明星的追随者。有时，追随者受到激励，只是因为那个领导者的身份或者他代表了什么（想想代表技术创新与企业家精神的比尔·盖茨，争取公民权利的马丁·路德·金，时装界的卡尔文·克莱恩，女权运动中的杰梅茵·格里尔）。

我在研究成功领导者的时候认识到，他们所有人的根本点是在某些方面非常强大。他们之所以强大，也许因为他们所知道或所能做到的；也许因为他们的沟通能力多么强；他们多么有魅力或多么可爱；他们扮演了什么角色；他们掌握了多少信息；他们的人际关系多么好；人们把他们想得多么好，或者人们认为他们的性格怎么样。我在以前出版的《权力的要素：领导力和影响力的经验教训》一书中探讨了这些以及其他权力来源。构建权力基础是领导或影响任何人的先决条件。没有权力，就没有领导力或影响力。拥有权力，你就拥有领导或影响的能力，但是在他们采取行动，做一些促使他人服从自己领导的事情之前，他们的权力不会产生效果。本书论述的就是领导者要影响他人需要做的事情。

过去几十年涌现出大量有关影响力的书籍，但是它们大都侧重论述营销人员、广告商和零售商如何影响消费者。尽管他们的见解很有价值，但是大多数人不写营销摹本，也不写设计广告宣传、确定产品价格或开发销售策略。如今，大多数人面对的是更典型的影响力与领导力挑战：他们想知道如何劝说潜在的捐赠者为事业捐款，如何说服老板为他们加薪，如何迫使他人为他们喜欢的候选人投票，如何让青少年保持房间卫生，等等。本书论述的就是有关这类日常影响力的挑战。无论你是谁，无论你在哪里工作，也无论你在生活中做些什么，如何才能让他人服从你的领导呢？

谈谈代词和公司名称

我在本书举出说明性例子时，尽可能避免使用双重代词：他或她，他的或她的，他自己或她自己。尽管这种结构意味着包含，但是用起来很笨拙。在假设或者说明时，我要么使用这些代词的复数形式，不表示性别，要么变化着使用这些代词，有时用他代指某人，有时用她代指某人。我随机选择使用代词，是为了表示假设对象的性别无关紧要。

在本书中，我还用各种称呼表示光辉国际（其思想领导力分支是光辉学院）：知识学院、国际知识学院和洛明格。光辉国际是母公司，它以猎头公司起家，

如今通过内部发展和收购活动已经扩大成为领导与人才咨询公司。2008年11月，它收购了国际知识学院，几年前又收购了洛明格。如今，所有这些公司都成为光辉国际的组成部分，不过，为了准确说明情况，如果早期工作以原来公司的名义完成，我就使用原来的公司名称。

有关权力与影响力的全球调查研究

在附录B中，我描述了自己在知识学院进行的有关权力与影响力的全球调查研究结果。此项调查以对权力所有者进行全方位评估的《影响效果调查》为基础，开始于1990年，持续至今。在过去20年，我们的数据库已经发展到64 000多个研究对象，受访者超过30万人，使我和同事深刻理解了人们权力来源的优势，他们应用不同影响技巧的频率，他们应用这些技巧的有效程度，这些技巧契合他们文化的程度，以及他们掌握28个与领导力和影响力效果相关技能的熟练程度。这项研究是全球性的，因而让我们能够识别世界45个国家应用权力与影响力的差异。有关我从全球调查中获得的更多调查结果的信息，参见：www.theelementsofpower.com。

致 谢

我在创作以前有关权力的书和本书的过程中，得到过许多人的帮助。在此，我对他们的贡献深表感谢。首先，我要感谢我在光辉国际的同事们的帮助。在该研究项目进行的各个阶段，布鲁斯·斯皮宁都帮助过我。乔伊·马丁雅克负责管理《影响效果调查》数据库，建立了帮助我提取和分析数据的程序。苏珊·库纳特帮我把工作安排得有条有理，协助我进行该项目的研究和管理工作。大卫·古尔德创建了本书出现的图表。我还要感谢唐娜·斯图尔特的跨文化研究，感谢杰德·马斯特森，是她通过顽强的努力，成功取得研究许可权。非常感谢这些优秀的人物。

我还要感谢埃伦·卡丁——我在美国管理协会的资深编辑，以及埃里卡·斯佩尔曼——作者梦想的编辑。图书发行是作者与出版者合作的结果，因此，我非常感谢埃伦、埃里卡及其同事为《影响力要素》所做的一切。

最后，我要感谢我的妻子黛布拉，因为她在看似无止境的写作过程中给予我爱和理解。书的写作是一种激情，不写作的人也许无法完全理解。但是黛布拉能够理解，尽管她是摄影师，不是作家。她允许我偶尔发发脾气，允许我消失在自己的世界，坐在键盘前，直到思路打开。感谢她一辈子的耐心。

引言

人类是社会性动物。我们的世界能够运转,是因为我们以各种方式进行互动,并影响彼此。我们通过发展源自许多个人和组织的权力基础与他人相处,并利用这种权力影响他人的思想、感觉和行为方式。当我们学会如何用影响力成功地让他人听从我们的命令,接受我们的观点,服从我们的领导,加入我们的事业,感受我们的兴奋,或者购买我们的产品和服务时,我们就会在事业和生活上取得成功。

我们应该从一开始就明确一件事:影响力不是只有一部分人拥有的某种魔力。地球上的每个人都一直在运用影响力。无论何时,当我们希望别人做某件事,同意我们的意见,相信某件事,选择某件事时;当我们希望别人以特定方式思考,接受我们的观点,或者有不同的表现时,我们大家都在做影响他人的事情。即便是问候别人这样的简单行为也是一种影响行为(你是在努力说服他们:你是友好的,没有敌意;你希望影响他们,让他们也以没有敌意且友好的态度对待你)。婴儿哭的时候是在努力影响母亲;儿童问父母他们是否可以看电视节目或出去玩的时候,是在努力影响他们的父母;老师努力影响他们的学生;销售人员努力影响他们的顾客;雇员努力影响他们的老板;顾问努力影响他们的客户;说客努力影响民选官员;广告商努力影响消费者;领导者努力影响他们的追随者;像我一样的作者则努力影响读者。

我们常常认为权力与影响力只属于那些非常强势而有影响的人,例如国王、

总统、政府官员、将军、亿万富翁、电影明星、著名运动员及很多政界商界名流。但是，这种理解是错误的。影响如此平常，在日常生活结构中又占据如此大的部分，以至于在它发生的时候，我们往往意识不到。每个人际互动中几乎都有多重影响的企图，语言和非语言的都有。听我说话的人点点头（希望我相信，她同意我说的话，或至少理解我的意思）；我征求她的意见（这是一种被称为咨询的影响企图）；她告诉我她的想法，并表明为什么她认为那是真的（这是另一种影响企图，因为她在努力说服我接受她关于真理的观点）；我提议我们去见其他人（一种影响企图）进一步讨论此事；她同意了，但是希望带一位可以验证她的观点的专家（另一种影响企图）。

我们处处尝试，每个人都在努力影响其他人，以便调整结局——这就是人际互动：当我们都试图体现自己的意志、观点或利益时，为了赢得他人的赞同或接纳，我们持续谈判。在英语中，影响这个词有贬义的含义，例如，以权谋私或某人对另一个人施加了不当影响。然而，这些贬义的例子破坏了实际上无所不在且多半与道德有关的人类实践的名声。事实上，如果你不能影响他人，或者如果你不愿意接受他们的影响，长此以往，你就不可能在这个世界上进步。正如其他作者指出的那样：“没有人能逃脱心理上的‘斧凿之功’，无处不在的力量时常无情地改变我们的信仰、态度、意愿和行为……说服在不断地把我们重塑为能被适度改变的人。有时很难察觉——但大多数时候效果显著。”¹

影响力几乎是每种交流活动的组成部分，实际上出现在每个人际互动中。影响力对商务活动也至关重要。它是领导力的根本，没有它就不可能有领导力。

那么，影响力是什么？《韦氏词典》将“影响力”定义为“在不明显运用武力或直接执行命令的情况下，产生效果的行为或权力”或“以间接或无形的方式产生效果的权力或能力”。然而，有关权力与影响力的研究显示，尽管影响可能在没有明显运用武力的情况下发生，它也有可能是公开而且相当具体的。例如：如果客户接受报价，商人向客户提供免费送货服务（被称为“交换”的

1 蒂莫西·C.布鲁克、莎朗·莎威特和劳拉·A.布赖农，“握住说服之斧的把柄”。莎朗·莎威特和蒂莫西·C.布鲁克编辑，《说服：心理学见解与视角》（波士顿：阿林培根出版社，1994年），1页。

影响技巧)或者产品开发人员对同事说“我这个项目需要你的帮助”(这是一种被称为“说明”的影响技巧)。

道德影响

当影响合乎道德时,受影响者同意接受影响,但是,绝大部分时间,这种同意很含蓄,无需明确说明。例如,一位朋友请我帮忙,我答应了。或是一名同事打电话给我,提议我们面谈一个紧急的商业项目,于是,我调整日程表上的其他约会,以便我们能够立刻见面。或是在我听两位总统候选人的辩论,他们在讨论经济问题,其中一人似乎更好地把握了这个议题,而且有解决这些问题的更好方案,于是,我决定投票给那位候选人。又或是年度体检时,医生告诉我,我的胆固醇水平太高,建议我去见一位营养学家,因为他能帮我了解吃哪些食物比较健康,于是,我刚离开诊所,就与那位营养学家约好见面时间。在所有这些例子中,都没有人强迫我作出某种决定。我有自己的选择。我可以决定拒绝每一种他人试图影响我的企图。因此,实际上,我是主动接受影响的。

但是,如果我没有选择的空间,那么这种影响的企图就具有强制性和操纵性,因此是不道德的。例如,某人拿枪指着我,要求我把自己的钱包给他。一名募捐者告诉我,我向她代表的非营利组织慷慨捐赠的礼物将帮助一个发展中国家的人民,而事实上,她把许多捐款装进腰包,作为她的“管理费”。在我的服务台前,一名愤怒的男子冲到队列前面,要求我先接待他,把他想要的东西给他,否则要向我的上司投诉我。我的老板让我不要担心他没有收据的费用报销,同时,他表示为最近的裁员感到遗憾,而我应该为自己还有工作而感到幸运。一位顾客表示,只要我向他们国家的一名代理人支付咨询费,就同意接受我的提议——碰巧那名代理人是这位顾客的表亲。在这些案例中,我被施压、强迫或欺骗。对我来说,拒绝有可能产生负面后果。

威胁、强制、操纵和胁迫都是影响的形式，而且往往都能成功——至少在短期内——因为这是权宜之计。所有的校园恶霸都知道，痛打或恐吓直到对方屈服是让其他孩子按自己意愿去做的最快捷方式。但是，肉体强制会产生代价。其他孩子也许会顺从，但是他们知道畏惧恶霸，对于他们害怕的人，他们要么回避，要么痛恨。他们也许会估量，如果不屈服，恶霸可能对他们做什么，但是他们不会尊重恶霸。恃强凌弱的行为和其他不道德的影响形式一样，通常会破坏影响者与受影响者之间的关系，会在将来某一时刻招来报复。因此，尽管这些方法是权宜之计，但是它们很难成为实用的长期解决方案，特别是在商务或日常生活中。

影响力与权威

如果影响者具有合法权威，可以请求或要求人们做他希望的事情，那么非自愿同意的影响也有可能是道德的。我们生活和工作在各种各样的社会结构中——家庭、宗族、社区、国家与民族、公司、团队、部门、业务单位，等等。在每个社会结构中，我们授予某些人合法权威，让他们领导团体，组织工作，作出决策，分配任务，对外代表这个团体，裁决纠纷，执行规则与准则，维护团体的价值，等等。这些人因为角色或职位而拥有高于我们的权威，尽管我们并不总是愿意依从那个权威，做他们想让我们做的事，我们往往也会服从，因为不服从可能要付出代价。（在我的书《权力的要素》中，我称这种合法权威为**角色权力**。）一名警员在我的车后停下，示意我把车开到路边。我顺从地停好车，听这名警员教训我，要我把车完全停在停车标志上，并且平静地接受要付钱的交通罚单。我并不想听教训，也不想要罚单，或认为我不应该受到这个处罚，但是警员的合法社会权威让她能够以我可能认为是强制性的，但是又不得不接受的方式影响我。

人们试图影响他人的常见方式之一是借用合法权威（被称为合法化的影响企图）。合法化影响往往行之有效，但是滥用却有可能适得其反，特别是针对那些反对权威的人。纵观历史，有各种各样的领导者与统治者曾经运用合法权威强迫他们的国民或追随者顺从他们，这种指挥—控制的方法起源于数百年前，是由从根深蒂固的权威社会演化而来的教会、国家和军队授予其领导者的。然而，时代在变化。今天的人们，即使认识到合法权威的有效性，也会更加抗拒它。商业尤其如此。正如哈佛大学的约翰·科特教授指出：“试图只依靠命令或与某人职位相关的权力去控制别人根本行不通。首先，因为管理者总要依靠一些他们对其不具备正式权限的人；其次，因为在现代组织内，几乎没有人愿意被动接受或完全服从来自某人的源源不断的命令，仅仅因为（那个人）是‘老板’。”

在工业革命之前，大多数人是农民，或以某种方式从事农业工作。他们被称为棕领工人。19世纪末到20世纪初，随着发达国家的工业发展，越来越多的人从农村移居城市，他们成为蓝领工人，在工厂和商店工作，或者建造支持工业化的基础设施。可是，到了20世纪末期，随着发达国家由工业经济转向信息经济，涌现出由受到更好教育、更专业的工人组成的白领劳动力。“现代管理学之父”彼得·德鲁克称他们为“知识工人”，而知识工人希望被领导，不希望被告知。因此，利用权威影响知识工人的效果不太好。他们也许会顺从，但是最终他们会怨恨权威的不合理要求。而且，在今天的人才争夺战中，他们不一定继续为专制的老板或他们的公司工作，他们可以离开。尽管他们的老板可能拥有使用指挥—控制方法的合法权威，但是这种类型的工人更愿意接受非权威的影响。

正如杰伊·康吉发表在《哈佛商业评论》上的文章所说：“高管依靠法令指挥—控制的日子过去了。今天，企业主要由跨职能团队的同事经营，被婴儿潮时代出生的人（译者注：尤指1946—1965年美国出生于生育高峰期的人）和他们的后代——无名一代所占据，他们对至高无上的权威没有多大忍耐力。”¹

1 杰伊·康吉“必要的说服艺术”，《哈佛商业评论经典》（波士顿：哈佛商业出版社，2008），1-2页。

正如康吉所说，今天，领导者的工作得以完成大都是通过影响而不是权威；通过合作而不是强制手段；通过鼓舞人心的承诺而不是苛求的服从。21 世纪，在这个更多鼓励、更全球化的世界，全球企业的领导者以及跨国界工作的管理人员和专业人员必须更巧妙地实施不显示权威的影响。

有关权力与影响力的全球调查研究

自 1990 年起，我一直为国际知识学院进行有关权力与影响力的研究。基于文献回顾、客户访谈和初步调查，我创建了权力与影响力框架，其中各项似乎互相独立又互相联系，意思是说，这个框架应该能够描述每种权力基础和所有影响行为。该框架成为进行全方位评估的《影响效果调查》的基础，从 1991 年开始，应用于财富 500 强客户。¹

《影响效果调查》是一个强大的工具。它不仅评估人们使用积极或道德影响技巧的频率，也评估他们运用这些技巧的有效程度，以及那些技巧与他们的文化契合的程度。本书深入探讨的十个影响技巧是逻辑说服、合法化、诉诸人际关系、交际、咨询、诉诸价值观、树立榜样、交换、说明和缔结联盟。正如你将要看到的那样，人们以十种常见的方式在道德范畴内努力地影响他人。此外，还有四种消极或不道德的影响实践：回避、操纵、恐吓和威胁。《影响效果调查》还测评不同文化的人们应用这些技巧的频率。

1 两次验证研究（一次的样本规模为 4 500，另一次的样本规模为 10 700）显示，《影响效果调查》是一个有效的工具。我们运用 α 系数（内部一致性的衡量）发现，量表的可靠性从 .73 至 .90，说明《影响效果调查》形成了可靠而一致的测评。我们通过要素分析建立了结构效度，证明《影响效果调查》条目形成了与第二章有关评价影响效果的 TOPS 模型一致的群集。效标效度通过影响群集和影响效果评级之间的相关性得以确定。创建和验证《影响效果调查》20 年来，我们评估了 64 000 多人的权力基础和影响效果，他们大部分是世界各地的商界专业人员和管理人员。除了让这些人对自己的影响方法进行自我评估，我们还请他们鉴定和他们一起工作，而且可以提供自己影响别人方式的其他人。我们的数据库纳入来自 30 多万受访者对那些人的看法。如此丰富的信息资源使我们能够从本质上了解权力与影响力如何在全球得到应用。

《影响效果调查》的另一部分测评一个人的权力来源。在我们的框架里有十一种权力来源：五种组织来源，五种个人来源，和一个变化后的来源。组织来源是：角色、资源、信息、关系网和声望。个人来源为知识、表现力、吸引力、品德、与受影响者在一起的历史（或熟悉程度）。权力的根源是意志。了解人们如何开发利用这些权力之源很重要，我在《权力的要素：领导力和影响力的经验教训》一书中探讨过该主题。在本书中，我描述了人们如何运用这十个积极的影响技巧，以及如何运用四个消极或“阴暗面”的影响技巧。

影响能学会吗？

你能更好地影响他人吗？你能学会如何更有效地影响其他文化领域中的人吗？如果不认为这些问题的答案是肯定的，我就不会写这本书了。影响是一种技能，像其他技能一样。在由童年到成年的成长过程中，我们每个人都在学习影响的技能，但是精通影响技能的人很少。尽管有些人天生具有影响他人的能力，正如有些人天生具有音乐、数学或语言才能一样，但是他们的天赋也需要灌溉和开发。

大多数人并非生来就擅长影响，其部分原因是有效影响需要大量适应力、感知力和对其他人的洞察力，另一部分原因是影响力具有文化差异，我们几乎完全通过我们自己的文化透镜学习影响力。如果我们在童年时期幸运地在许多不同的文化背景中生活过，也许我们能够领会一种文化与另一种文化之间权力与影响力的巨大差别，也许我们能够学会相应地调整。然而，拥有这种优势的人很少。我们大都沉浸于自己的文化，几乎意识不到其他人看到的可能是一个不同的世界，而且我们倾向于评判而不是接受其他文化。我们假设其他人像我们一样看待世界，像我们一样作出反应，像我们一样解释经验，因此利用权力与影响力的方式也和我们一样。但是事实并非如此。

你能更好地影响他人吗？是的，当然能，只要你愿意以其他方式看待世界，只要你不假设别人应该或将要重视你所重视的，假设你所假设的。有效的影响需要适应的心态，而有效的跨文化影响需要全球化心态。全球化心态在一定程度上是你心理状态的产物，是你自愿接受他人的现状，而不是希望他们更像你自己。它是自我接纳，也是他人接纳的产物。那些最擅长全球化影响的人以好奇而友好的姿态接受与他们自己不同的人。他们接受甚至珍视那些差别，而不是推测所有“正常的”人都会像他们自己一样思考和行动。这种全球化心态可以学习吗？可以，只要你愿意；可以，只要你开放胸怀。影响是一种技能，可以学会。你可以更有效地影响他人，包括其他文化领域中的人。

本书将向你说明如何做到这一点。为了方便读者，每章结尾都将列出本章出现的主要概念，随后是一系列向读者挑战的问题。我以问题形式发出挑战，目的是鼓励读者反思和讨论贯穿全书的思想与研究发现。祝您好运。

主要概念

1. 影响力并不只是某些人拥有的魔力。地球上的每个人都一直在运用影响力。影响力是几乎所有交流的组成部分，实际上发生在每个人际互动中。它是领导力的根本，没有它就没有领导力。

2. 跨文化影响具有挑战性，因为不同文化领域中的人拥有不同的信仰和价值观，使用不同的影响惯例。在你们国家起作用的影响力不一定在另一种文化中起作用，或者不一定起同样的作用。

3. 简单来说，影响是让他人接受你领导的艺术——相信你希望他们相信的事实，按照你希望他们采用的方式思考，做你希望他们做的事情。

4. 影响可能是道德的，也可能是不道德的。对于道德的影响，受影响者会同意被影响，不过绝大部分时间这种同意是隐性的、未明确说明的。当影响的

企图带有强制性或操纵性时，那种影响就是不道德的。不道德影响是权宜之计，但是往往会破坏影响者与受影响者的关系。

5. 一直以来，领导人凭借权威施加影响的情况都很常见，但是随着知识工人的崛起，人们更加抗拒这种指挥 - 控制的方法。今天，领导者的工作得以完成大都是通过影响力而不是权威，通过合作而不是强制方法，通过鼓舞人心的承诺而不是苛刻的命令。

6. 影响是一种技能，你可以学会。你可以更好地影响他人，甚至影响跨文化领域的人们。有效的影响需要适应性心态，有效的跨文化影响需要全球化心态。

挑战读者

我在引言中说到，影响力无处不在，几乎发生在每个交流和人际互动中，我们每天都经历着数百乃至数千种影响的企图。因为影响是生活结构的组成部分，所以每一次某个人或某件事企图影响我们时，我们大都意识不到。作为练习，请努力让自己更自觉地发现影响的存在。在办公室或工作岗位，或者在乘火车前往某个城市的途中花一个小时，或者晚上在家花一个小时，试着识别某人或某事试图影响你的每一次过程。

1. 你能回想起什么时候某人曾经试图以不道德方式影响你，或者欺骗你、强制你、恐吓你、威胁你？你是如何应对的？你是屈服于那次影响的企图，还是抵制了它？后来，你对那个人是如何看待的？更重要的是，你是如何看待自己的？

2. 你曾经通过操纵或强制的方式影响过别人吗？如果我们诚实地面对自己，大多数人会承认，是的，我们有时采用了不道德的影响方式。有时，撒个小谎可能更快且更容易让人们赞同他们本来可能不愿意赞同的事。或当你稍稍歪曲一下真相或刻意恐吓某人，你是否成功地影响了那个人？这件事还会回来困扰

你吗？使用不道德影响技巧是否影响了你和那个人的关系？

3. 如果你处在权威地位，你是否曾经利用权威让别人做你希望他做的事？换句话说，你是否对他们颐指气使？那么这样做的结果如何？他们如何看待你利用权威让他们屈服这件事？

4. 你的老板或拥有高于你权威的其他人是否曾经利用权威让你做过什么？你有过被强硬地呼来喝去的感觉吗？那种感觉怎么样？你乐意做别人要求你做的事吗？你愿意顺从吗？你对权威的不合理要求产生过怨恨吗？