

TURING

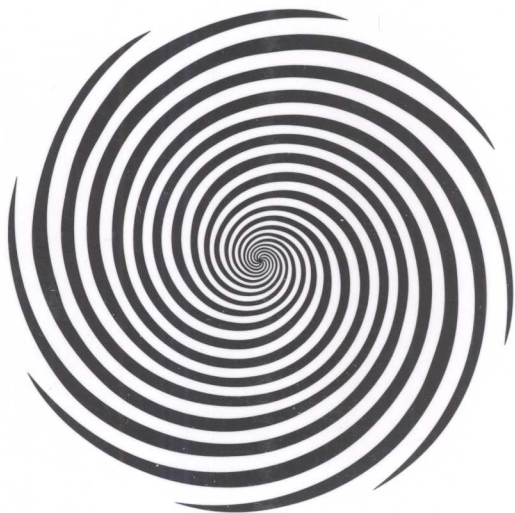
New
Riders

《设计师要懂心理学》作者又一力作!

说服人 要懂心理学

How to Get People to Do Stuff
Master the Art and Science of Persuasion and Motivation

[美] Susan M. Weinschenk 著
刘吉熙 杨硕 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

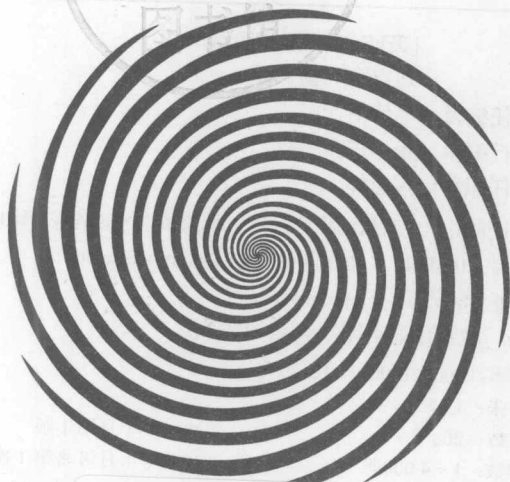
014011116

H019
286

说服人 要懂心理学

How to Get People to Do Stuff
Master the Art and Science of Persuasion and Motivation

[美] Susan M. Weinschenk 著
刘吉熙 杨硕 译



北航

C1697442

H019

286

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

说服人要懂心理学 / (美) 魏因申克
(Weinschenk, S.M.) 著 ; 刘吉熙, 杨硕译. -- 北京 :
人民邮电出版社, 2014.1

书名原文: How to get people to do stuff:
master the art and science of persuasion and
motivation

ISBN 978-7-115-33957-7

I. ①说… II. ①魏… ②刘… ③杨… III. ①说服—
应用心理学—通俗读物 IV. ①H019-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第293670号

内 容 提 要

本书是心理学家 Susan M. Weinschenk 归纳总结多年从业及应用心理学经验所著,旨在介绍如何利用心理学和脑科学激发他人积极性,说服其按你的思路行事,甚至是让他主动做你期望之事。Susan 紧紧围绕激发人类积极性的七大动力,即求知欲、归属感、故事的力量、胡萝卜与棍棒、本能、习惯以及思维幻觉条分缕析,不仅提供了这七大动力背后的研究成果,而且罗列了清晰具体的140条说服策略,对于人们的日常生活与工作很有启发性和实操性。

本书适合销售与营销人员、咨询顾问、供应商、企业领导,以及所有对应用心理学感兴趣的人阅读参考。

◆ 著 [美] Susan M. Weinschenk

译 刘吉熙 杨 硕

责任编辑 毛倩倩

执行编辑 张 庆

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13.75

字数: 208千字

2014年1月第1版

印数: 1-4 000册

2014年1月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2013-4373号

定价: 39.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

版权声明

Authorized translation from the English language edition, entitled *How to Get People to Do Stuff: Master the Art and Science of Persuasion and Motivation* by Susan M. Weinschenk, published by Pearson Education, Inc., publishing as New Riders. Copyright © 2013 by Susan M. Weinschenk.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese-language edition copyright © 2014 by Posts & Telecom Press. All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education Inc. 授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

版 权 声 明

谨以此书献给我的一双儿女——格思里和梅茜。有我这样一个学心理学的母亲有时是福，但更多时候恐怕是不幸吧。因为，我不得不在他们身上试验我所有的理论。

致 谢

心理学研究有着丰富的历史。本书引用了很多研究人员与心理学家的研究成果，包括 Ivan Pavlov、B.F. Skinner、B.J. Fogg、Daniel Kahneman、Timothy Wilson、Robert Cialdini，在此我就不一一列举了，一并向他们表示衷心的感谢。读者如果有兴趣，可以阅读我列出的参考文献，在那里找到所有对本书有贡献的研究成果。

我还要感谢我博客的读者以及我的客户，感谢他们提供的情景题，希望他们能从本书中找到答案。

感谢 New Riders 出版社的 Michael Nolan，感谢他一直以来的鼓励，感谢他对本书提出的宝贵意见。当然，还要感谢 Jeff Riley。至今，我已经和他们合作出版了 4 本书。谁能想到我们会合作出版这么多书呢?!

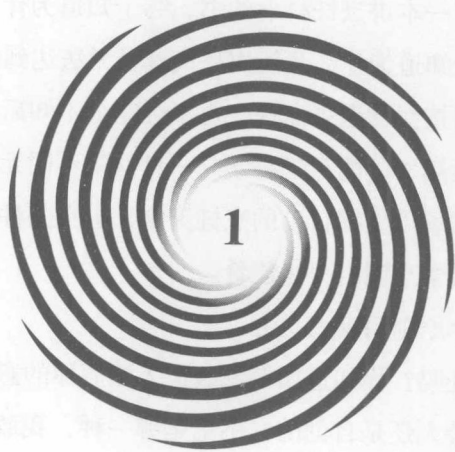
目 录

第 1 章 七大动力	1
激发积极性的七大动力	2
是否有操纵他人之嫌	6
第 2 章 对归属感的渴求	8
利用人与人之间的关联感提高工作积极性	9
用名词，不用动词	10
利用他人观点的力量	11
由适当人选提出要求	13
巧施人情	17
让对方说“不”	19
运用模仿	20
通过模仿肢体动作营造融洽氛围	21
情感也可以模仿	22
迅速扩散	23
如何拉近彼此距离	25
如何获取他人信任	28
演讲者与聆听者的大脑同步	29
领袖效应	31
手势的含义	35
脸和眼睛也会说话	37
通过语调表达	38
人靠衣装	39
如何在瞬间成为领导者	39

第3章 习惯	41
习惯的规律	42
习惯是如何养成的	44
有意识地利用潜意识	47
如何在一周内养成新习惯	49
第4章 故事的力量	53
我能体会你的痛苦(真的!)	56
以内在故事驱动自身行为	58
如何开启人格面具	60
“裂缝”策略	62
借助已有的人格面具固定新的人格面具	65
从小处着手	67
公开承诺	68
书面承诺更可靠	70
诱导新故事	72
第5章 胡萝卜与棍棒	75
说服别人自发做事	76
赌场的运作秘诀	78
五项基本强化机制	80
连续强化: 说服他人尝试新事物	81
变化间隔: 打造稳定的行为习惯	82
固定比例: 使目标行为频繁发生	83
固定间隔机制的效果略逊一筹	85
逐步强化	86
选择正确的奖励方式	89
奖励的时机	90
负强化	91
惩罚	93
第6章 本能	95
恐惧、注意和记忆	96

对疾病和死亡的恐惧	97
害怕失去	98
饥饿营销	101
害怕失去时，人们更需要熟悉的品牌	102
人人都是控制狂	103
安全感与参与性	105
新鲜感与注意力	106
令人上瘾的多巴胺	107
新鲜感与多巴胺	109
食物与性	109
第7章 求知欲	111
求知欲完胜奖励	112
给人特殊感	115
挑战就是动力	116
自主权调动求知欲	117
努力是好事	118
用反馈维持动力	119
利用福流状态	121
第8章 思维幻觉	125
大脑爱偷懒	127
寻找原因	129
运用连贯的故事	130
启动效应	131
死亡信息	133
锚定：当数字不仅仅是数字	135
提高阅读难度	140
被现状麻痹	141
让人不适	143
不要让人考虑太多或太久	145
押韵的话更显深刻	146
如何让他人记住信息	147

大脑中的图式	151
陈述与提问的区别	153
巧用比喻改变人的想法	154
把握时机	155
时间就是金钱	156
人们更看重经历，而不是物品本身	157
思想漫游	158
手提重物	163
第 9 章 案例分析：动力与策略的实际运用	165
说服他人捐款	167
说服他人采取主动	169
说服他人聘用你	170
说服他人接受工作邀请	173
说服他人选你作供应商	175
说服孩子练习乐器	177
说服客户为你宣传	180
说服他人投票	181
说服他人采取健康的生活方式	183
说服他人利用任务清单	185
说服人们废物回收	187
说服客户积极参与	189
说服他人换个角度看问题	191
第 10 章 策略列表	194
归属感	195
习惯	196
故事的力量	196
胡萝卜与棍棒	197
本能	198
求知欲	199
思维幻觉	200
参考文献	205



1

第 1 章

七大动力

平时下厨吗？擅长烹饪吗？本人自认为厨艺还不错，而且时常能做出味道上乘的美食，当然也有结果不佳的时候。

我学习厨艺的途径有三种：母亲做饭时在一旁边看边学、按照菜谱做以及自己创新。最近，我看了一本讲烹饪科学的书，终于知道为什么有的食谱很棒，有些却不尽人意，也终于知道为什么我使用替代食材无法达到原有食材的效果了。

现在，我不再盲目按照食谱来烹饪，也不会完全不知后果地试验新菜谱了。我已经能够在实践中运用所学的烹饪科学——食材中不同元素间的反应能让食物变得鲜嫩可口。我依然可以发挥自己的烹饪天赋，但在条件、食材都固定的情况下，我可以运用烹饪科学烹调出美味佳肴。

下面，我要把这个原则用到人身上。

你很擅于与人相处吗？你知道如何说服他人按照你的意愿来行动吗？你使用的诀窍与技巧是师从旁人还是自创的？不论是哪一种，我敢打赌，就像我掌握烹饪科学之前一样，你的技巧也一定时灵时不灵。

如果你懂得人的动机背后隐藏的科学道理，情况是不是会不一样呢？如果不仅懂得这些科学道理，还能在特定情况下将它们运用于某个特定的人或群体，你就能成功说服这些人按照你的意愿来行动。在多种策略可用的情况下，你不必胡乱猜测最奏效的策略是哪一种，因为你清楚地知道最有效的是哪个。

这正是本书将介绍的内容。

激发积极性的七大动力

我的两个儿女均已长大成人。在我撰写本书时，他们常会指责我在他们的成长过程中使用了心理学技巧。遭到这样的指责确实不冤枉！

我清楚这些心理学技巧的作用。女儿三岁时，经常企图以撒娇的方式得到自己想要的东西，而她的哥哥，也就是我五岁的儿子，总会看着她说：“你还不了解吗？在这个家里，要想得到什么东西，撒娇是不管用的。”听闻此言，女儿立刻停止了撒娇。儿子的话一针见血。

有自己的孩子时，我已经顶着心理学家的头衔生活了十多年。我早就下定决心，要运用自己的心理学知识来抚养孩子，让他们成为不爱撒娇（适应性强、富有同情心、勤恳努力）的孩子。其中，不爱撒娇是必须达到的目的。我最讨厌撒娇！

当然，因为是自己的孩子，所以我很容易从孩子一出生就开始实施这项计划，而对于其他人我就没有这种便利条件了。但是，我发现只要掌握激发人们积极性的因素，你就可以改变自己的行为方式、改变自己提供的东西、改变自己对他人提出要求的方式以及内容。

有关心理学的实证研究可以追溯到百年前。最早的一些实验工作如今依然适用。现在已经有窥视大脑活动的技术可以证明最早的一些研究结果是正确的，也让我们对人类进步的原因有了更深入的见解。本书既运用了最原始、最基础的心理学研究，也使用了一些最新的研究结果。

本书描述了激发人类积极性的七大动力：

- 对归属感的渴求；
- 习惯；
- 故事的力量；
- 胡萝卜与棍棒；
- 本能；
- 求知欲；
- 大脑幻觉。

我会逐一阐述这七大动力，介绍针对各个动力进行的研究工作，并总结出具体策略供你使用。

归属感

看过《荒岛余生》这部电影吗？汤姆·汉克斯扮演的角色遇上了坠机事件，飞机坠落到了南太平洋的一座孤岛上，从此他独自一人在这座孤岛上生活了很多年。他给一个排球画上脸，时常跟它说话。那是威尔森牌的排球，于是汉克斯就叫他

的“朋友”威尔森。因为生活中没有真人可交流，他只好自己虚构了一个。

人类终究是群居动物，与他人联系、交流的欲望是一种与生俱来的强大动力。我们本来就不应该独自生活，而且我们会努力获得社会认同。我们需要归属感。

你可以利用人们对归属感和与人建立联系的渴求来说服他们，让其按照你的意愿行事。

习惯

如果你知道在日常生活中有多少事是我们完全不假思索、习惯使然的结果，可能会大吃一惊。我们甚至都不记得这些习惯是如何养成的。

我敢打赌，你每次洗澡都会采用同样的清洁方式，早晨起床后的活动也遵循特定的步骤。这些习惯到底是如何养成的呢？

如果一天的活动中有这么多都是习惯使然，而这些习惯又是在自己没有意识到的情况下形成的，那么改变习惯或培养新的习惯为什么这么难呢？

我们经常听到耗时数月才养成一个新习惯的说法。怎么可能呢？毕竟，我们平时在不知不觉中可以轻而易举培养出数百个习惯。事实上，如果你理解了习惯形成背后隐含的科学道理，就能轻松地培养新习惯或改变已有的习惯。

你也可以利用这方面的知识帮助他人培养或改变习惯，从而达到说服他们的目的。

故事的力量

你是哪种人？你是在别人有需要时会伸出援助之手的人吗？你是追求时尚与潮流的人吗？你是愿意花时间和精力去经营家庭关系的顾家之人吗？

每个人都有自己的人格面具。我们会给自己以及他人讲有关自己为人处事的故事。有些人格面具与故事是有意为之，但大部分都是自己下意识的行为。

我们希望自己的人格面具能保持一致。否则，那种矛盾感会令自己不自在。

如果你能理解他人所讲的有关自己为人的故事，就可以与他们在同一个“频段”上交流，从而说服他们按照你的意愿行事。

胡萝卜与棍棒

去过赌场吗？设想一下，你要花费大量时间与精力才能说服别人做某件事，有时甚至需要奖励或付钱给做事的人，而赌场竟然能让这些人主动花钱！

赌场懂得奖励与强化（reinforcement）的道理。它们利用所谓的“变动比率强化机制”（variable ratio schedule）让人们不断赌博，即使输钱也绝不罢手。

赌场所采用的规律你也能加以利用。有关各种奖励机制的研究、如何选择正确的奖励机制、为何奖励比惩罚更能合理地指导行为，这些知识都可为你所用。

许多年前，对奖励或者说强化的研究在心理学研究中占据主导地位。现在，我们发现本能、求知欲以及对归属感的渴求等其他动力通常比奖励的效果更强大，更能激发人们的积极性。但是，某些场合下奖励仍然是说服他人最有效的方式。

对奖励的使用也要讲究方式方法。只有掌握正确的方法，你才能成功说服他人。

本能

假设你在开车行驶过程中发现前方发生了车祸。尽管你告诫自己不要减速观望，但仍能感到一股不可抗拒的力量促使你停下来。

有时，我们会忘记人类也是动物王国的成员这一事实。有些本能是每个人都具备的，包括对生存、食物以及性的渴求。这些本能通常很强烈，大多是下意识的，并且会影响我们的行为。仅仅利用这些本能往往就能达到说服他人的目的。

有时，利用他人对性或食物的欲望来说服他们并不适宜。但是，求生的本能是永久开启的，你完全可以利用它来说服别人。

我们在潜意识下不停地审视周边环境，以确保自身的生命安全。也就是说，我们对意料之外或惧怕的事物尤为敏感。“害怕失去”是一个强有力的激励因素。在说服他人时，你也可对这些本能加以利用。

求知欲

比外在奖励更强大的是人们的求知欲。学习知识、掌握技能的积极性是人类与生俱来的。

我们把这类动机称作内在动机，因为它存在于个体内部；奖励则恰恰相反，属于外在动机。通常，内在动机比外在动机更强大。正因为求知欲属于内在动机，所以实际操作中无法利用它来激励他人，但你可以注意观察整体环境。

某些情形会激发人们的求知欲，有些情形却会打击这种积极性。因此，你可以利用目前研究求知欲得出的结论来创造一些鼓励、激发人们求知欲的情形，从而达到说服他人的目的。

大脑幻觉

大家应该都有过错视的经历，即眼睛和大脑感知到的事物与客观事实不符。你可能没有意识到，这其实也是认知错觉。我们的思维方式有很多偏差。大脑会在仓促间得出结论，这是由它的结构决定的。在我们需要迅速适应外部环境时，这个特点很有用，但有时过早地下结论、做决定会导致认知错觉。

你知道吗？一提到钱，人们就变得独立起来，帮助他人的意愿也会降低；而且，对于自己不认同的信息，人们会自动过滤。但是，你是可以避免这种过滤行为的。

你可以利用认知错觉来说服他人。

是否有操纵他人之嫌

在我就说服他人这个话题做演讲或接受采访时，总会被问到道德伦理方面的问题：“利用心理学知识说服别人按自己的意愿行事是否有操纵他人之嫌？这种做法合乎道德规范吗？”

关于这类问题，我也思索了很久，发现它并不是个容易回答的问题。

有人认为，只要你试图说服别人做事，不论是什么事情，都是不道德的。还有人认为，如果你说服别人做的事对他们有好处（比如健康饮食、戒烟），那就没问题。我的观点介乎这两者之间。

首先你要明白一点，除非他们在某种程度上愿意去做，否则你没有办法说服别人做事。你可以鼓励人们做事，可以创造一些环境把他们的动机和动力激发出来，但这些都不是你能完全控制的。你的目的是让人们愿意做那些你希望他们做的事情。

说服他人在采取行动前先思考，鼓励他们用行动来服务社会（节省能源、善待他人、捐助有意义的事业），在我看来上述行为都可以接受，大部分人也同意我这个看法。那么，说服别人消费呢？

最近，我刚刚以美国政府专家见证人兼顾问的身份协助处理了几件涉及网络诈骗的案件，这让我对道德行为与不道德行为的分界线有了更清晰的认识。用最好的方式展现产品或服务并匹配客户的需求，我认为这种做法也没有问题。

每个人都真的需要更换冰箱吗？很可能不是。但是，鼓励他们现在就买一台新冰箱并从你这里购买，我认为这种做法完全没问题。（否则，干脆宣布所有的营销手段与广告都不道德好了。）

故意欺骗他人，提供混淆视听的指导信息使对方完全不知道自己同意了什么，煽动别人参与一些害人害己的行为，或企图让他人犯法，我想这些做法就是不道德的。

通常，我都牢记这么一点：“造福于人，至少不伤害他人。”

如果道德层面的顾虑没有吓跑你，希望你已经做好准备来掌握这激发积极性的七大动力了。下面几章将分别介绍目前对七种动力的研究及其详细情况。配合一些实践，几次尝试，以及免不了会出现的一些差错，再加上开放的头脑与从失败中吸取教训的意愿，你就能完全掌握说服他人使之按照自己意愿行事的技巧，并成为大师级人物。