

一本将尖端神经科学应用于说服行为的经典作品！

DDB（恒美广告）首席战略官及全球品牌策划总监
美国西北大学传播学教授 芝加哥大学社会学博士

吉姆·柯明斯 27年心血之作！

THE LIZARD INSIDE

7 SECRETS OF PERSUASION

蜥蜴脑法则

轻松说服任何人的7个秘诀

（美）吉姆·柯明斯◎著
刘海静◎译

九州出版社
JIUZHOU PRESS

蜥蜴脑法则

【美】吉姆·柯明斯 著

图书在版编目（CIP）数据

蜥蜴脑法则/（美）吉姆·柯明斯著；刘海静译. — 北京：九州出版社, 2016.10

ISBN 978-7-5108-4752-3

I. ①蜥... II. ①吉... III. ①市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP 数据核字(2016)第235299号

7 Secrets of Persuasion © 2016 James Crimmins Original English language edition published by The Career Press, Inc.

12 Parish Drive, Wayne, NJ 07470, U.S.A.

All right reserved

版权合同登记号 图字：01-2016-7203

蜥蜴脑法则

作 者 （美）吉姆·柯明斯 著 刘海静 译

出版发行 九州出版社

出版人 黄宪华

地 址 北京市西城区阜外大街甲35 号(100037) 发行电话
(010)68992190/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com 电子信箱
jiuzhou@jiuzhoupress.com 印 刷 北京美图印务有限公司

开 本 710 毫米×930 毫米 16 开

印 张 13.5

字 数 150 千字

版 次 2016 年10月第1 版

印 次 2016 年10月第1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-4752-3

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究

【加V信：209993658，免费领取电子书】

关注微信公众号：**njdy668**（名称：**奥丁弥米尔**）

免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，

15本沟通演讲口才系列

20本股票金融，**16**本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！

看到第一时间必回！

奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！

总有些书是你一生中不想错过的！

【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】

目 录

[扉页](#)

[版权信息](#)

[序言](#)

[第一章 认识内在的蜥蜴](#)

[第二章 学说蜥蜴的语言：基本语法](#)

[第三章 学说蜥蜴的语言：风格](#)

[第四章 以行为而非态度为目标](#)

[第五章 不要改变愿望，实现它们](#)

[第六章 不要询问，去发掘](#)

[第七章 关注感觉](#)

[第八章 借助期待感提升实际体验](#)

[第九章 让说服更有艺术性](#)

[第十章 个人化说服](#)

[结语](#)

序言

任何人，不论他想说服的是自己的孩子、老板、伴侣还是展厅中的客户，都应该读读这本书。吉姆·柯明斯（Jim Crimmins）在本书中透露的说服力法则适用于所有你需要说服他人的场合，无论你是想劝导别人去做他原本不想做的事，还是想说服别人停下他已经在做的事。

作为一名资深的广告从业者，我真希望吉姆早些年就能完成这本书。这些年，我一直在日复一日地为客户进行广告策划，试图让客户明白一件我们一直都熟知于心的事，那就是，尽管客户会以貌似合理的理由解释自己对不同品牌的选择，但他们的选择其实取决于情感因素。

人们对品牌的选择并不是基于事实和理性，正如他们选择终身伴侣或政坛候选人时也没多少理性可言一样。相反，他们的购买决定十有八九根据的是对某个品牌的“感觉”，而这种感觉往往是该品牌通过广告精心营造出来的。因此，吉姆才会在本书中令人信服地指出：说服别人时，询问人们做事的理由不仅是错误的，还会把你自己引入歧途。事实上，人们在做很多事情时自己也不知道理由；当他们试图告诉你他们的“理由”时，反而会误导你。吉姆力劝我们别去询问别人的行为动机，而要去“发掘”人们的真正动机。他也在书中分享了不少被实践证明有效的手段。

在我每天都忙于广告策划的那段日子——即使现在也一样——我从未能详尽地向客户说明我们产品的工作原理，也无法向他们说清楚广告如何创造真正的价值，又是如何通过激发受众的期待来有效地改变他们的品牌使用体验。身处广告业的我们真该为此感到羞愧。我们也常常无法向别人证明最具说服力的广告可能毫无理性可言。

对科学证据（如本书中列举的证据）一无所知的客户往往被文案测试者的那一套虚假系统蒙骗，相信广告成功与否取决于受众能回想起多少“文案重点（copy point）”，或重现多少与品牌相关的所谓“独特销售主张（USP）”，却将大量优秀的广告方案置之不理，这一点真让人难过。

我们一直深信，真正的说服绝不仅仅是一种“独特的销售个性”——例如品牌的外观、感觉和风格，品牌的实际行为（而非言辞）——总之，一个品牌的“肢体语言”所传达的东西。但我们在试图向别人证明这一观点时却总感到茫然无措，只能眼睁睁看着一些极佳的创意被投入火中，化为灰烬。

本书详细列举了一些大脑科学方面的突破性发现。我们正是因为直到现在也未能用这些新发现武装自己，才陷入上面提到的尴尬局面中。

在本书中，吉姆详细阐释了多项新近发表的科学研究成果。这些研究以不同方式说明了“为何理性的论据可能只是浪费时间”，也解释了“我们以这种方式说服别人时，时间究竟被浪费到了哪里”。这些研究也表明，如果我们想成为一名成功的说服者，就不可不知“蜥蜴理论”。在吉姆笔下，这个词指的是无需过多思考、自发无意识地运行的大脑思维机制。从名字即可看出，这是一种人类与蜥蜴及其他一切脊椎动物共有的古老机制。吉姆用证据告诉我们，当大脑在不同的品牌、销售主张或人物之间做出选择时，这一机制起着关键作用。

吉姆·柯明斯在Needham、Harper&Steers和恒美广告（DDB Worldwide）等知名广告机构担任首席战略规划师多年，本书即是他多年积累的经验之谈。他又是一位人类行为学专家，在本书中，他从正反两方面为我们提供了大量事例，这些事例均来自他本人及其他相关人士的切身经验。

纵观全书，吉姆的新颖洞见往往令人称奇。在我们共事的多年里，我对于他那富于启迪性的思考方式已形成依赖，这种思考方式也贯穿于本书之中。例如，在其中一章里，他对“要改变行为，先改变态度”这一观点表达了质疑。通过多个事例，他向读者说明了为何说服者应致力于改变别人的行为而非态度。吉姆认为，行为变了，态度自然也会跟着变。

在一个广告业似乎更热衷于点击率而非真正联系的时代，本书提供的理念可谓及时而强效。事实上，看到吉姆·柯明斯为我们提供了这么多“说服更关乎感觉，而非事实”的科学依据，我可能会把自己那些缺乏理性依据，却充满情感魅力的优秀广告方案重新找出来，并试着卖掉其中一部分。它们一直静静地待在我的书架上无人问津，但读完吉姆·柯

明斯的这本书，我确信，它们一定能打动人们内在的蜥蜴。

——凯茨·雷恩哈德（Keith Reinhard）

第一章 认识内在的蜥蜴

不论你想说服你的老板、孩子、配偶，还是想动员千百万人吃更健康的食物、在选举中支持你的候选人，甚至购买三星盖乐世（Galaxy）手机，你的劝说都屡屡失败。而对大脑更深入的了解将为你赢得更多成功机会。

心理学、行为经济学和神经科学领域的新发现极大地拓展了我们对人类选择方式的认知，说服别人的方式也应该随之改变才对。

现在我们已经知道，对我们所做的大部分决定，理性思维几乎没有决策权。单凭感觉判断，理性思维似乎居于中心地位，但科学证据表明理性思维往往坐在后排。这与“晓之以理”的传统说服观念大相径庭。这也许就是无论你试图说服一个人，还是一群人，说服目标都不为所动的原因。

作为一个有27年资历的职业说客——大部分时间担任DDB芝加哥分公司的首席战略决策官和全球品牌规划总监——我的工作是为百威（Budweiser）、戴尔（Dell）、发现卡（Discover Card）和威斯汀酒店（Westin）之类的大客户分析哪些方案应该可行，哪些方案肯定可行，哪些方案根本不行。我发现，失败和成功的方案都常令我困惑不已。为了搞清楚究竟是什么决定着广告的成功，我花了大量的时间。常规的广告模式似乎并未告诉我答案。但是，当我对大脑和决策反面的最新成果进行研究时，渐渐找到了问题所在。

我渐渐对那些将大脑中的暗物质暴露于光线下的科学家着了迷，人类还是第一次做到这一点。我也弄懂了为何传统广告策略会失败，我们又该如何更新说服观念。

在这本书中，我考察了大脑科学方面的最新发现，并将它们运用于说服艺术中。直到目前，说服别人都只能靠运气，因为那些以说服者自居的人并不理解人们是如何选择的。但得益于丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman）、阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）及其他一些科学家始于40年前的开创性研究及继起的大脑科学革命，今天我们对人类的决策

机制已经有了更清晰的理解。我将大脑革命的成果转化成了一系列能帮人们获得成功的实用说服术。这些实用技术能让任何人变得更有说服力，无论他的目标是影响一个人——一位亲戚、朋友或同事——还是大批苹果智能手表（Apple Watch）或雪佛兰汽车的潜在买家。

我们有两种不同的思维方式：

（1）自动式思维系统——无意识的思维方式。

（2）反射式思维系统——有意识的思维方式。

现在我们已经知道，我们所有的决定都受到自动式思维系统的影响。在很多决定中，自动式思维系统甚至是唯一的主宰。

我们的自动式无意识思维系统起源于古老的大脑构造，人类、蜥蜴以及所有的脊椎动物都具备这一大脑构造。尽管对不同的物种而言，无意识大脑的发展程度千差万别，但其基本功能是一致的，那就是追寻快乐，避免痛苦。自动式思维系统正是理查德·赛勒（Richard Thaler）和卡斯·桑斯坦（Cass Sunstein）所说的“内在的蜥蜴”。

对赛勒、桑斯坦和我本人而言，将自动式思维系统称为蜥蜴并无贬义。多亏了我们的自动式思维系统，我们才能走路、说话、理解输入大脑的感官信息、形成自己的好恶，才能选择朋友和坠入爱河。这只内在的蜥蜴灵巧善辩，他是我们潜意识思维的核心。这只蜥蜴不遵循理性逻辑，行动迅疾敏捷，而且你无法赶走他。

我们内在的蜥蜴有着不同于有意识思维系统的价值观。

- 在内在蜥蜴看来，最容易被大脑接受的就是最真实的。他无法分辨“相似”与“精确”的差异。

- 对内在蜥蜴来说，人就是他的行为，不论他有什么理由。内在蜥蜴关注行为，忽略行为动机。

- 由于内在蜥蜴的存在，说服者应该以行为而非态度为说服目标。因为行为更容易被改变。

●由于内在蜥蜴的特性，我们绝不应该询问人们他们的行为有何理由。他们自己也不知道理由，只是以为自己知道而已。你可以发现他人的动机，但却无法靠询问别人发现。

●内在的蜥蜴容易被即刻、确定和感性的奖赏打动，但节食、储蓄、戒烟之类“为你好”的选择却会让他产生抵触情绪。理解了内在蜥蜴的这一特点，你就能改变奖赏的形式：把延期奖赏变为即刻奖赏，把不确定的奖赏变为明确的奖赏，把理性奖赏变为感性奖赏。

本书揭示的七则说服力秘籍并不是一系列单个技巧的集合，你无须做出非此即彼的选择。当你试图说服别人时，你可以运用其中的任何一条、两条或全部，无论你要说服的是一个人还是一群人，无论你的目标是大是小。

成功说服他人的秘密就在于如何应对人们内在的蜥蜴。

内在的蜥蜴

你或许有一个配偶，你很可能有自己的宗教信仰，毫无疑问你还拥有一群朋友。你是如何选择所有这些的呢？

你是否把每个人都相互比较一番后，才找出最适合成为你配偶的那位？你是不是把所有宗教都分析一遍后，才决定加入最吸引你的那种？你是否把你认识的那么多人仔细考察过之后，才选出几位做朋友？

当然不是，没有人会这么做。即便它们对你的生命有重要意义，这些决定也不是你深思熟虑之后才做出的。你只是做出了选择，至于究竟是怎么选的，你也不知道。

我们做选择的方式与我们自以为的不同。我们以为自己理性地考虑了所有的选项，我们相信自己知道为何自己会舍此就彼。但事实上并非如此。不论我们的主观感觉如何，事实是，理性思维在我们所做的多数决定中都起不到关键作用。在做选择时，我们的有意识思维方式往往得靠边站。

借用乔纳森·米勒（Jonathan Miller）在《纽约时报书评》（*New York Times Review of Books*）中的一句话：“一个不被我们感知，也几乎无法被我们掌控的‘自发自我’，竟支撑着人类的多项认知和行为能力，这些能力数量之多简直令人称奇。”

我们的无意识思维，也就是我们内在的蜥蜴，主宰着我们大部分的选择。为了说服它，我们必须了解它，用它的语言说话。

大卫·伊格曼（David Eagleman）是贝勒医学院（Baylor College of Medicine）的一名神经科学家。他是该校知觉与行为实验室（Laboratory for Perception and Action）和神经科学与法律创新项目（Initiative on Neuroscience and Law）的负责人。在《隐藏的自我：大脑的秘密生活》（*Incognito: The Secret Lives of the Brain*）一书中，伊格曼告诉我们，发现意识并非行为的中心的颠覆性就跟当初发现地球并非太阳系中心一样。当伽利略公布了他的发现后，他面对的是嘲笑、愤怒和迫害，梵蒂冈在长达200年的时间里都将他的著作列为禁书。

对生活在17世纪的人们来说，地球位于太阳系中心是再清楚不过的事，这个观念根植于他们的血脉中，太阳每天绕过头顶时都提醒着他们这一“事实”，就好像“意识居于行为的中心”对于我们是无可怀疑的事实一样，但现有的科学铁证却与这两种观念完全相反。

西蒙·弗洛伊德（Sigmund Freud）首先让人们注意到了无意识的存在。他理解了无意识思维的重要性，却误解了它的本质。弗洛伊德相信无意识压制着原始的性欲和攻击欲。由于这两者非常强大，我们必须把它们排除在知觉意识之外。多数人想到弗洛伊德所定义的“无意识”时，首先想到的是涌动不息、令人羞愧的各种欲望。但时至今日，我们对知觉意识之外的思维方式的理解却与弗洛伊德迥异。

当代心理学家不想让自己在无意识方面的研究染上弗洛伊德的色彩。大体上，他们已经避而不提“无意识”这一术语，转而采用“非显性”“前置性”或“潜意识”等词来描述无意识思维。遗憾的是，这些标签似乎让人觉得，与知觉意识系统相比，无意识系统并不怎么重要。

丹尼尔·卡内曼对这一问题的解决方式是将无意识思维或“快速思考能力”命名为系统1，将有意识思维或“慢速思考能力”命名为系统2。但系统1和系统2的分辨方式很难被记住，人们往往也想不起来哪个系统对应的是有意识思维，哪个对应的又是无意识思维。

泰勒和桑斯坦采用的名称则既贴切又好记。理查德·泰勒是芝加哥大学（University of Chicago）的一名经济学家，他与哈佛法学院的知名法律学者卡斯·桑斯坦合著了一本畅销书《助推》（*Nudge*）。在书中，他们演示了如何运用“选择的科学”引导人们合理决策，从而获得更好的生活。他们两人将无意识思维称为“自动式思维系统”，将有意识思维称为“反射式思维系统”。

在本书中，我将借用泰勒和桑斯坦的命名法，用“自动式思维系统”来称呼无意识思维，用“反射式思维系统”来称呼有意识思维。这两种叫法简明清晰，且不会给人造成无意识思维低于有意识思维的印象。

只要我们醒着，自动式思维系统和反射思维系统就都处于活跃状态。一般来说，我们自动式无意识的思维系统，也就是我们内在的蜥蜴，在生成印象、感觉、意愿和冲动方面发挥着主要作用。而反射式有意识思维系统则会遵从自动式思维系统的建议，除非受到意外干扰。

我们意识之外的思维系统比我们以为得要强大得多，它对我们的所有抉择和判断都有重要影响。我们的自动式无意识思维系统，即我们内在的蜥蜴，不仅影响着我们的抉择，也左右着我们的全部行为，很多时候甚至是我们行为的唯一主宰。

我们的反射式有意识思维系统对我们的某些行为有重要意义，特别是那些并未充分进化的行为和未熟练到成为习惯的行为。前者如节食、计算微积分等，后者如在陌生城市里探路或与皇室成员见面时遵守礼仪等。

一切维持我们生存的内在机制，如血液运行、呼吸和消化等等，都由我们的自动式思维系统，也就是我们内在的蜥蜴负责。不仅如此，我们的自发无意识思维系统还负责把感官接收的大量信息转化为可被大脑理解的信息模式，从而让我们能理解自己看到和听到的东西。由于自动式思维系统的存在，我们才能说话、直立、抓住飞来的皮球。自动式思维运行于意识之外，因此我们很难将所有这些令人惊异的行为都归功于它。

伊格曼将我们的有意识思维系统比作“.....一个小小的偷渡客，藏身于一艘横跨大西洋的轮船上。他将这趟旅程视为自己的功劳，却无视脚下庞大的发动机”。

为了成功地说服别人，我们必须学会应对“内在的蜥蜴”，即自动式思维系统。我们必须了解“蜥蜴”的行动方式以及如何对它施加影响。

心理学家、神经科学家和行为经济学家已经辨明了反射式有意识思维与自动式无意识思维的不同之处。下面这张表总结了二者的差异。

表1.1 反射性思维系统与自动式思维系统的对比

反射式有意识思维系统	自动式无意识思维系统（内在蜥蜴）
单一处理模式	多重处理模式
慢速而复杂	快速
能力较弱	能力强人
费力	轻巧
指向明确但懒惰	无指向性但始终活跃
持长远观点	关注眼前的事物
能够学习新任务	能从事经长期训练后已极为熟悉的任务

反射式有意识思维系统只有一种处理模式，它要么处于活跃状态，要么处于休眠状态。同样地，我们要么是清醒的，要么是睡着的。

自动式无意识思维拥有多种处理模式。我们的自动式思维系统同时指引着许多重要但各自独立的活动，如维持消化、血液循环和呼吸功能，感知深度，保持平衡，运用语言等等。有些脑部受损的病患可能会完全丧失某些能力（如感知深度的能力），但其另外的能力，如语言能力等，依然不受影响。

反射性思维系统慢速而复杂，而自动式思维系统相当敏捷。西北大学（Northwestern University）的心理学家们发表的一份研究报告通过实验揭示了这两种系统的处理速度。

工作人员在电脑屏幕上向参加受测试者展示了一些表情惊奇的人类面孔。这些受测者看到这些面孔之前，在他们不知情的情况下，工作人员用30毫秒的时间向他们分别播放了一些表情恐惧或快乐的面孔。在播放时间仅有30毫秒，也就是3/100秒的条件下，由于画面出现时间极短，画面中恐惧或快乐的表情根本不会进入受测者的意识。

随后受测试者被要求按照从“极为积极”到“极为消极”的顺序为那些表情惊奇的面孔打分。

结果表明，与那些下意识中看到快乐表情的受测者相比，那些下意

识中看到恐怖表情的受测者给后来看到的惊奇表情打的分数更低。

自动式无意识思维系统在3/100秒的时间里看到了最初展示的面孔并弄清了其含义，然后将自己的倾向传达给了有意识层面的知觉。尽管有意识的知觉系统甚至根本不知道曾播放过画面，但还是受到了来自无意识系统的影响。

当我们与别人初次见面时，别人对结识我们是感到欣喜还是感到漠然往往会于瞬间之内闪现于他们的面孔上。这一刹那短得令我们的意识无法察觉，眨眼间真实的表情便会被礼貌的微笑取代。但我们的自动式无意识思维系统能捕捉到对方瞬息间的表情，因此我们对新结识的人也会有有一种朦朦胧胧的好感或不快。

设想一下，你是福特汽车公司的一名销售人员。当你在展厅里的时候，有个男人脑中盘算着买车的事推门走了进来。如果你在那位潜在客户进门之前就打心眼儿里不喜欢他，那么你已经将自己置于了不利地位。这位顾客立刻就能感觉到你对他的看法，不费吹灰之力，哪怕这一点还没进入他的意识。他的感觉会影响你们的整个交流过程。如果你想卖出更多汽车，就试着在还没见到客户之前就喜欢上他们吧。威尔·罗杰斯（Will Rogers）说过：“我还没从见过一个我不喜欢的人呢。”若非有这种心态，他现在没准儿只是一个业绩糟糕的推销员。

最近我买了辆车。开始我并没有在意这次买车的经历。我的妻子后来问起我的时候，我才意识到，买车时第一家车店的销售员让我第一印象就觉得他自视甚高，不大看得起我。也许他有看不起我的理由，但他似乎在见到我之前就已经这么看待我了。这让我们的交流很不愉快，最终我在别的地方买了车。

反射式有意识思维系统能力很有限，而自动式无意识思维系统却有超强能力。科学家们曾考察过思维系统的能力，通过考察我们辨别声音、气味、味道和皮肤触感的能力及我们读到或听到的语言字节的容量，科学家们认为，我们的反射式有意识思维系统能达到每秒钟40字节信息的处理速度。

科学家们也想到了一个好主意来测量自动式无意识思维的“带宽”，方法就是计算出有多少向大脑发送信号的神经连接，每个神经连接每秒又发送多少信号。单是眼睛每秒钟就向大脑传送1000万字节信息。我们

的其他感觉——触觉、听觉、嗅觉、味觉——加起来每秒向大脑传送超过100万字节信息。换句话说，我们的无意识思维系统每秒钟处理1100百万字节由感官传达的信息。

这两种思维系统在处理能力上的巨大差别使有些人忍不住怀疑科学家们的评估是否精确。即便科学家们的评估结果存在误差，自动式无意识思维的能力依然足以令反射式有意识思维望尘莫及。就算无意识思维系统的真实处理能力比目前科学家们评估的低上三分之一，有意识思维系统的真实处理能力比科学家们评估的高出三倍，比较之下，自发性思维系统的能力依然超过反射性思维25,000倍。

我们的自动式无意识思维系统会运用这种强大的处理能力为信息“分流”。我们内在的蜥蜴会观察汹涌而来的信息洪流，并决定哪些信息可以忽略，哪些要交给自动式思维系统处理，哪些要传达到有意识层面。自动式无意识思维系统足以应对信息巨流，许多信息甚至根本不会进入我们的有意识层面。在处理这些信息时，我们的自动式思维系统发挥着远超我们想象的能力。

鲍威尔·里维奇（Pawel Lewicki）是英国塔尔萨大学（University of Tulsa）无意识信息处理实验室（Nonconscious Information Processing Laboratory）的创建者。他和他的同事通过一个简单的实验证实了自发无意识系统处理信息的强大能力。在这个实验中，受测者所面对的电脑屏幕被分成了四个象限。每隔一段时间，一个X就会出现在其中一个象限中。受测者有四个按键可以操纵，他们可以通过按下其中一个按键来表示X出现的那个象限。尽管参与者毫不知情，但事实上，X在不同象限中的出现顺序遵循着一套复杂的程式。例如，除非X已经在至少两个其他象限中出现过，否则它绝不会在某个特定的象限中出现。由于这套程式相当复杂，受测者谁也不会意识到实验背后还存在着一套程式。

工作人员记录了从X在象限中出现到受测者按下按键的时间，这个时间反映的是任务的难度。重复多次之后，受测者按下按键的速度越来越快，这表明他们的无意识已经熟悉了实验背后的复杂程式。当程式被改动之后，受测者按键的速度也随之变慢，因为他们的无意识不再能预测得出X会出现于哪个象限。受测者显然已经掌握了这个实验背后的程式，但在有意识层面，他们并不知道存在着一种程式，也不知道自己掌握了这种程式，他们同样也不明白，为何当程式发生变化时，自己按键

的速度会变慢。

与反射式思维系统相比，我们的自动式无意识思维系统获得的信息要多得多，它也能以相当熟练的方式理解这些信息。

用神经学家的话说，自动式思维系统“在意识到优选策略之前就已经在进行优选了”，这一点也在另一个实验中得到证实。

在一场模拟的赌博任务中，参加实验的受测者按照爱荷华大学（University of Iowa）科学家们的要求，从面前的四组牌中选一组，然后把牌翻开。多数情况下，翻开的牌意味着奖赏，但有时某张牌也会不可预料地带来损失。受测者并不知道，四组牌中有两组招致损失的几率更大。在实验进行不久后，受测者便开始避开那两组风险更高的牌，这时，在意识层面他们甚至都不知道哪组牌更有风险。在反射思维系统意识到这一点之前，自动式无意识思维就已经感觉到了。自动式思维系统把感觉到的风险通过情绪体验传达了出去，并最终影响了受测者的选择。

有些程式很隐晦，我们的反射式有意识思维系统可能永远都无法发现它们，但我们的自动式无意识思维新系统却懂得如何利用它们。

反射式有意识思维方式相当费力，而自动式无意识思维方式则轻松自如。举个例子，请设想一下你想知道57乘以75的结果是多少。这需要有意识地调动脑力和注意力。相反地，用我们的母语说话却不费任何力气，我们甚至都不用刻意去理解别人对我们说的话。事实上，我们想关闭自动思维系统都不行，哪怕我们不愿听懂别人的话，我们依然能听懂。

当我们意识到用一门我们刚刚开始学习的语言谈话是多么费力时，我们就会明白交谈是思维的奇迹。

经过漫长而重复的训练后，我们也许会拥有毫不费力地用另一种语言交谈的能力。只有经过熟极生巧的阶段后，反射式有意识思维才能把一个任务转交给自动式思维系统。再举两个例子：骑自行车和弹钢琴（对有成就的钢琴师而言），一旦熟练掌握之后，就会变得极为轻松，并会转入自动式无意识系统。

只有当我们刻意使用反射式有意识思维系统的时候，它才会运转。它指向明确，但只是偶尔才能派上用场。我们的自动式无意识思维系统则始终在运转，不论我们是否愿意。它没有意志，却不可阻挡。

我们的反射式有意识思维系统通常都安居于智识的后台，只有当自动式思维系统遇到处理不了的任务（例如填写退税单）时，它才会行使职责。除此之外，只要我们处于清醒状态，我们的自动式思维系统就会保持活跃，我们根本无法关闭它。只要我们向窗外张望，我们就会把数千万个光分子传达的印象组织成连贯的三维图像，想避开都不行。

多数情况下，懒惰的有意识思维系统会接受来自“内在蜥蜴”的建议并照办。

我们复杂的有意识系统会从长远考虑问题并规划未来，而我们的自动式无意识思维系统仅仅关注目前与现在。

我们的反射式有意识思维系统能对未来进行推断并设想各种情况，之后决定进行储蓄。我们的自动式思维系统却无法鼓励我们为退休而存钱，因为它不会去想未来会出现什么。内在的蜥蜴只对即刻的满足有兴趣。

我们复杂的有意识思维系统能够学习新任务，而自动式无意识的系统则会执行内在的、习惯性的或那些经过持续重复后已经极为熟练的任务。

我们已经熟知反射式思维系统，因为它就是我们所认识的自己。反射式思维系统促进了农业、科学、技术和几乎所有我们在学校可能会学习的东西。但在日常生活中，我们的多数行为都由自动式无意识思维系统主宰。我们之所以对自动式无意识思维系统并不熟悉，是因为它名副其实地运行于我们的意识之外。

本书重点关注的是自动式无意识思维系统，它支配着我们的日常生活，因此也是最有影响力的说服对象。

说服的两大挑战

第一大挑战就是说服别人做他们本来不想做的事。例如，说服倾向于支持你的候选人的选民们参加投票而不是待在家里，说服别人对易拉罐循环利用而不是随手丢弃。

第二大挑战就是说服别人不做他们本来想做的事。例如，鼓励吸烟者抵御吸烟的诱惑，或劝导一个少年别去碰毒品。

有时候阻止人们去做某件事最有效的方式是为他们提供一个替代品。让一个人不吃饼干最有效的办法或许就是在他想吃饼干的时候塞给他一个苹果。让一个情况并不危急的人不打911最有效的方法或许是他打311。但在很多情况下，当我们想劝导他人别去做某些事时，往往没有与之对应的“替代物”。例如，你可以说服一个年轻人不碰毒品，但却找不到与之类似的替代物。当一个人戒烟时，他往往也找不到与吸烟类似的替代物。

不论我们想要鼓动他人采取某种行为，还是想以某种行为替代他们原来的行为，我们都必须与自动式无意识思维系统打交道，因为它主宰着我们的行为冲动，对我们的行为发挥着核心影响，在多数情况下都应是说服的主要对象。

当我们想阻止冲动转化为行为，却没有其他替代物时，我们就得与反射式有意识思维打交道。反射式有意识思维系统监控着来自自动式思维系统的冲动，当我们想对一个招人烦的人冲口说出“你去死吧”时，它会下达“禁止”的命令，从而阻止这一冲动转化为行动。但我们的自动式思维系统也会在这一过程中发挥一定作用，它协助阻止某些冲动转变为行动的方式是将其与负面效应联系起来。

假设我们想阻止愤怒的司机对别人竖中指这一常引发暴力后果的行为。当我们的自动式思维系统把“开车时对别人竖中指”这一行为与“这种人通常都是悲催的失败者”这一观念联系在一起时，我们的反射式有意识思维系统就能更有效地阻止我们以同样的方式回应别人的无礼。

再举一个与之相关的例子。澳大利亚道路与交通管理局（Road and

Traffic Authority) 曾寻求减少超速的有效办法。因为超速的主要是年轻男性。于是他们在宣传广告中暗示说，超速是对自己“小鸡鸡”偏小的心理补偿。广告中的女性竖起小指，以表示她们非常理解那些超速者的动机，因为超速与他们拥有小号的小鸡鸡有直接关系。

反射式有意识思维能管控冲动，而无意识思维则能减低冲动的强度。当自动式思维系统将超速行为与对生殖器较小的心理补偿联系在一起时，有意识思维系统就能更有效地控制超速的冲动。

澳大利亚道路与交通管理局的宣传广告是在社会层面上控制超速行为的一例。类似的举措也可以用于在个人层面上控制超速行为。当看到路上有人超速时，另一辆车中的乘客也许会随口评论说超速的人鸡鸡小。听过几次同样的评论后，这辆车上的司机自己也会小心地避免超速。反射式思维会有意识地控制超速的冲动，但乘客的评论会让有意识思维控制超速冲动的努力更为有效。

反射式有意识思维系统在一些重大而理性的决策上起着主导作用。但当有意识思维系统最终做出一项决定时，自动式无意识思维依然对决策过程发挥着重要影响。

对有意识思维系统而言，还有什么决定比患上癌症时选择是否要接受手术或放射治疗更重要？但特沃斯基和卡内曼的研究表明，对手术风险的描述往往能左右病人的决定。他们以两种不同的方式描述了手术的风险。

一半受测者看到的风险描述是这样的：

- 手术：每100名接受手术者中，活过术后恢复期的有90人，一年后依然活着的有68人，5年后依然活着的有34人。

- 放射治疗：每100名接受放射治疗者中，所有人都活过了治疗期，一年之后依然活着的有77人，5年之后依然活着的有22人。

另一半受测者看到的描述则是这样的：

- 手术：每100名接受手术者中，就有10人死于手术中或术后恢复期，32人死于一年后，66人死于5年后。

●放射治疗：每100名接受放射治疗的人中，无人死于治疗期间，23人死于一年后，78人死于5年后。

总的来说，人们更倾向于接受手术而不是放射治疗，因为从长期来看，手术的存活率更高。然而在风险完全相同的情况下，只要使用不同的措辞来描述风险，也会使人们选择放射治疗的可能性大大增加。

当描述侧重于存活率时（第一种描述），受测者选择放射治疗和手术治疗的人数分别是18%和82%。

而当描述侧重于死亡率时，选择放射治疗的人增加了两倍。受测者中44%的人选择了放射治疗，而56%的人选择了手术治疗。

其实两个描述中的风险率是完全相同的，不同的只是呈现风险的方式，而我们的自动式思维系统对风险的呈现方式更为关注。描述风险的措辞就能影响我们的内在蜥蜴，而在内在蜥蜴的干预下，反射式思维最终选择放射性治疗的几率足足增加了两倍。专修商务专业的学生、诊所医生和资深物理学家都体现了这一效应，这说明内在蜥蜴对决策的影响与决策者的教育程度和经历无关。

为了在说服中取得成功，我们必须同内在的蜥蜴，即我们的自动式思维系统打交道。这就需要运用下面七个说服秘诀：

1.说蜥蜴的语言。我们的无意识思维方式自有其交流方式，它的语言有自己的语法规则和风格。

2.将行为而非态度作为说服目标。改变他人的行为比改变其感觉更容易。

3.不要改变他人的愿望，帮他们实现。当你告诉别人如何获得他们想要的东西时，说服才会有效果。

4.不要询问，去发掘。人们往往不知道自己想要什么，但你可以找出他们想要什么。

5.关注感觉。罗列事实无助于改变人们的感性决定。

6.借助期待感来提升实际体验。人们对某种经历的期待能改变其实际体验。

7.增加点艺术性。艺术能让无意识思维成为你的盟友。

第二章 学说蜥蜴的语言：基本语法

我们熟知的反射式有意识思维方式的语言是信息、逻辑和理性。因此，多数“说服”的定义都会强调以理性论据去让别人信服。但理性论据并非说服蜥蜴的正确方式——远远不是。

我们内在的蜥蜴，我们的自动式无意识思维系统，拥有自己的语言。近25年来，心理学、行为经济学和神经科学方面的研究已经证明，自发式思维系统的语言自有其基本语法规则：

- 心智显著性（Mental availability）
- 联想（Association）

它同样有自己的风格：

- 行为
- 感觉
- 他人的偏好

由于内在的蜥蜴主宰着我们的多数决定，并对其余决定有重要影响，所有，熟练掌握蜥蜴的语言是成功说服别人的关键。

心智显著性

丹尼尔·卡内曼和阿莫斯·特沃斯基向我们阐释了可得性启发（availability heuristic）的效用。这个词的意思是说，我们会下意识地以大脑回忆某样事物的难易程度（心智显著性）为标准来评价事情和人物。由于可得性启发的特性，我们的自动式思维系统会赋予最容易想到的事物最多的注意力和最高的优先权。

“容易想起来”的影响体现于我们生活的许多方面，也体现在人类决策机制研究的许多领域。行为经济学家会谈到显著性（availability）与熟悉度（familiarity）。心理学家会使用鲜活性（vividness）、显著性（salience）、锚定（anchoring）、启动（priming）和单纯曝光（mere exposure）等概念。市场营销人士会强调记忆留存度（memorability）和重复（repetition）。所有这些概念都是以自动式无意识思维的这一基本倾向为基准的。不论是人、语句、想法还是产品，容易想起来的东西总会更招人喜欢，更令人信服，也更能影响我们的行为。容易理解就容易接受。

当我们投票时，似乎那些名字更眼熟的候选人更容易获得我们的选票，不论我们对其本人是否熟悉。当消费者面对不熟悉的产品时，他们倾向于选择已知的品牌，尽管该品牌质量可能更低。

与平铺直叙相比，生动的描述似乎更招人喜欢，尽管生动的细节并不意味着更好的效果。内在的蜥蜴，即我们的自动式无意识思维系统关注的是鲜明的特色和已有的范例，而不是数据和百分比。这也是受众更容易被异乎寻常的个人故事打动，而不易被极为精确的数据打动的原因。

我们可能会担心自己被鲨鱼咬死，相比之下，我们对被掉下来的飞机零件砸死的担忧就小得多。我们之所以更担心被鲨鱼袭击而亡，是因为这种场景更容易被大脑唤起。鲨鱼攻击事件为媒体所关注，其细节鲜明而持久。但事实上，被飞机部件砸死比被鲨鱼咬死的几率足足高出30倍。

更显著的事物，即那些更突出、更惹人注意的东西，常让我们觉得

更为重要。在会议中，一个人的穿衣风格，处于灯光下的特殊位置，或其肢体语言都会使他与别人相比更为显著，因而在我们看来会显得更有影响力。

一个被我们格外留意的数字，即使我们知道它最初只是随机被我们选中的，也会被我们记住，并在未来影响我们对他人年龄、物品价格或其他与数字有关事物的评价。我们很容易就能想起来的数字会影响我们的判断，哪怕我们自己清楚地知道不该受这些数字影响。

人们推断密尔沃基（Milwaukee，威斯康星州最大城市和湖港。位于密歇根湖西岸。——编者注）的人口例子显示了记忆锚点的强大力量。来自芝加哥的人始终对密尔沃基的人口数量估计过高，而来自格林湾（Green Bay，也叫绿湾，位于美国密西根湖西北。——编者注）的人则始终对密尔沃基的人口数量估计过低。这是因为来自芝加哥的人总会以芝加哥的人口数量为基点进行下调，而来自格林湾的人则会以格林湾的人口数量为基点进行上调。而他们上调或下调的幅度并不准确。在这一过程中，他们最初的记忆锚点对最终的评估结果具有重要影响。

那些“浸注”（即以非常微妙的方式暗示）给我们的观念，即使常常隐晦到我们意识不到其暗示效果，仍然会影响我们的行为。约翰·巴格（John Bargh）及其同事通过一个经典的例子阐释了浸注式输入的影响。巴格是耶鲁大学的一名心理学家，他创建了自动式认知、动机和评价实验室（ACME）。该实验室致力于研究环境如何以无意识方式影响我们的思维、感觉和行为。

巴格和他的同事收集了30个词汇组，每个词汇组包含五个单词。他们请一些大学生用每个词汇组造一个只含四个单词的、语法正确的句子。

半数学生使用的词汇组中包含典型的“老年词汇”，如慎重、灰色和佛罗里达等。而另一半学生使用的词汇组则用中性词代替了与“老年词汇”相关的单词。任务结束后，学生们走出走廊乘电梯离开，他们通过走廊的时间被秘密地记录下来。结果显示，用“老年词汇”造句的学生走得更慢。因为与老年有关的念头被巧妙地灌入了他们的思想里，灌输方式虽然是无意识的，但依然对他们的走路速度造成了直接而明显的影响。

罗伯特·查容克（Robert Zajonc）早在40年前就已经证明，对随机刺激物（观念、事物、人物）进行“重复曝光”会使受测者对这些刺激物产生“轻微好感”。查容克曾在密歇根大学担任社会研究所（Institute for Social Research）的主任长达40年。查容克的研究表明，随机刺激物是什么并不重要。不论我们所看到的是一个象形汉字、一张面孔，还是一个不规则多边形，与我们未见过它们时相比，我们之后会对它们有更正面的观感，即使这种感觉很微弱。就算我们的意识记不得曾见过这些东西，我们依然会对它们怀有轻微好感。

重复性和熟悉度也会促进接受度。正如卡内曼所说：“让人们相信错误信息的一个有效方式就是不断重复它。因为人们很难区分熟悉之物与真相。”对我们的内在蜥蜴来说，最容易被大脑想到的就是最真实的，它无法辨别“熟悉”与“准确”的差异。

市场营销人员和政客深知重复的力量。营销人员会一遍又一遍地重复同一则信息。因为他们明白，人们对这则信息越熟悉，它就变得越可信。政客们十分重视党的纪律，他们会设法让党员用同样的话语一遍遍地复述同样的要点。他们知道，当这些话语变得越来越熟悉的时候，它们听上去就有点儿像真理了。

说服在很大程度上就是努力让别人在不知不觉间就想着按你建议的方式去做。

盖可保险公司（GEICO）就巧妙地利用了心智显著性的强大力量。盖可保险公司成长非常迅速，最近，它已超越好事达（Allstate）保险公司，成为全美第二大汽车保险提供商，仅次于州农（State Farm）保险公司。盖可保险公司每年花上亿美元来制作独特、生动、风趣又出人意料的广告，这些广告让该公司的品牌深入人心。当一个年轻人想购买汽车保险时，立刻就会想到盖可保险公司。

盖可公司采用的是直销模式。它制作广告的主要目的就是让想买汽车保险的年轻人访问该公司的网站。盖可公司对心智显著性的用心经营带来了巨大的官网访问量，最终推动了它的快速发展。

我们常常忽略心智显著性对行为的巨大影响。下面要介绍的管道疏通剂标签的例子说明，即使在心智显著性方面小小的改变，也能对消费者的购买选择造成巨大影响。

通乐（Drano）是庄臣公司（S.C.Johnson）旗下的管道疏通剂品牌。而另一个知名管道疏通剂品牌Liquid Plumr则属于高乐氏（Clorox）公司。当你选购管道疏通剂时，这两个品牌的疏通剂往往都在货架上，它们的价钱也差不多。而且，当其中一个牌子有所创新时，另一个马上就会跟上，这两种产品的化学配方也基本一样。在这种情况下，心智显著性就成了影响消费者选择的主要因素。

自动式思维系统会对大脑最容易想到的品牌最有兴趣，并会赋予它最高的级别。由于用户需要清理的是排水管（drain），通乐（Drano）显然更胜一筹。单凭名字它就是最先被人想到的管道疏通剂，它压倒性的市场占有率也证明了这一点。通乐品牌的销量超过所有其他管道疏通剂的总和。

我们DDB公司曾提出过一个增加Liquid Plumr心智显著性的广告创意，这一创意后来也得到了高乐公司的资金支持。这个创意很简单，就是让Liquid Plumr这个水管工（plumber）（plumber与Plumr发音相近。——译者注）进入人们的头脑。这样当消费者遇到管道堵塞的情况时，立刻就会想到“先找水管工Liquid Plumr”。在我们制作的广告中，可以看到一群“真正”的水管工说：“它（Liquid Plumr）很好使。这对我们水管工来说不太妙，但它真的很好使。”他们还会说：“这活儿不大。但既然我们来了，就得向你收费。”当然，画外音要及时提醒人们“先找水管工Liquid Plumr”。

遇到水管堵塞时，多数人都会想到找水管工。利用这一点，Liquid Plumr逐渐占据了销售优势。当心智显著性改变时，市场份额也会改变。

通乐的生产者庄臣公司当然不会坐视这种情况继续。庄臣公司雇佣DDB推广自己旗下的众多品牌，其中也包括通乐。这样一来，DDB自然就放弃了Liquid Plumr的广告项目。有趣的是，庄臣公司把DDB为它制造的麻烦又交给了DDB处理。庄臣公司想让我们重塑通乐品牌在消费者心目中的心智显著性。

于是我们策划了一个广告方案，把重点再次放回管道上，并确保不会让受众联想到管道工。在广告中，通乐的品牌代言人站在管道中，打着领带，一本正经地指着堵塞水管的污物。在用通乐疏通水管之后，再

次出现他使用水管的画面，这时一道水流顺畅地通过。庄臣公司很喜欢这个创意，并为它投入了大笔广告资金。

事实上，管道疏通剂之战也是心智显著性之战。心智显著性方面小小的改变也能极大地影响市场份额。

请把你推荐的选项设想成一块投入意识溪流——更确切地说——无意识溪流中的石头，如果这是一块足够大的、很容易被发现的石头，那么当这块石头势不可挡地落下时，目标受众的想法自然会受到影响。尽管目标受众不一定总会接受你推荐的选项，但你创建的心智显著性越高，你成功的机会就越大。

当你开车时肚子饿了，你立刻会想到“麦当劳”。尽管你随后未必会去麦当劳，但你得先做出不去麦当劳的决定。

调整可及性（accessibility），让你建议的选项更容易实现，同时提高其他选项的门槛。

当我们想帮助别人或自己减肥时，改变食物选项的心智显著性是个轻松有效的策略。当我们将软饮料、薯条、饼干都放在橱柜里，而桌面上只摆着一碗外观上很诱人的水果时，就能影响别人的选择。对想找零食填肚子的人来说，他也许不会最终选择水果，但通过增加水果的心智显著性，我们能有效地提高他选择水果的几率。

布瑞恩·万辛克（Brian Wansink）博士是康奈尔大学的一名教授，他也是该校食品与品牌实验室（Food and Brand Lab）的主任。他刚刚和同事们一起完成了一份名为“雪城报告”（Syracuse Study）的研究。在研究过程中，他们用相机拍下了240个家庭厨房中的一切东西，并考察了这些家庭的人数。

布瑞恩·万辛克博士发现，最典型的情况是，与那些将软饮料置于不可见之处的女性相比，那些厨房中软饮料随处可见的女性体重要高出25磅。同时，他也发现，厨房中水果随处可见的女性在体重上比将水果置于不可见之处的邻居轻13磅。所以，我们可以通过控制食物的可见度来控制体重。

同样的，我们可以通过改变环境（而非心态）来改变行为。如果我

们能凸显我们推荐的选项的心智显著性，降低其他选项的心智显著性，我们的说服就更轻松、更易成功。

当你为升职谋划时，可以借助一些小事来增加自己的心智显著性来达成目标。老板更看重他们最容易想到的人，对这些人也更有信心。那么我们怎么才能让他很容易就想到我们呢？我们可以让自己更为显著。比如，穿衣风格更显眼一点，把自己的工作区安排得更独特一点等等。在开会时，我们可以选择光线较好的座位，或坐在桌子的一端而非两侧。其他人站着时，我们可以坐着；其他人坐着时，我们不妨站着。即使除了该说的之外我们没什么真正要说的，额外的发言也会给人更好的印象。这也有一个额外好处：会议中的其他人会因此更为留意我们的发言。

将“锚点”设置得接近目标选项。

老板在盘算该给我们多少工资才合适时，其情形很像一个人要估算出密尔沃基有多少人口。要估算出准确的数字并不容易。我们希望老板以较高的起点考虑工资，正如以芝加哥的人口数量为基准去估量密尔沃基的人口一样，而不是像以格林湾的人口为基准去估测密尔沃基的人口那样，从较低的起点给我们定工资。

假设我们生活在一个中等城市，我们需要了解与我们的职位差不多的工作在纽约能拿多少工资。纽约的薪酬十有八九更高一些。但这并不妨碍我们按纽约的工资标准向老板要求工资。过阵子，等时间合适了，我们可以跟老板说我们现在才意识到纽约生活成本比我们高。总之，我们要设法让老板把预期工资从高往低调，而不是从低往高调，因为这种调整幅度往往很有限，而我们希望为自己赢得更有利的位置。

当我们做慈善募捐时，应该向潜在的捐款者提出较高的捐款额，然后再由他们自己降低数值，这样会比一开始就设定一个较低的捐款额收到的捐款更多。

如果你获得一个新计划，并想得到同事的支持，你不应一开始就把整个计划和盘托出，哪怕你对所有的细节都已了然于胸。

耐心一点。先告诉他们这个计划的名字，设法创造机会让别人在一段时间里不断地听到这个名字，然后再将完整的计划告诉他们。利

用“重复曝光”效应。就算你的同事没有真正留心计划的名字也没关系，只要他们之前听到过这个名字，就会更容易接受它。

营造无所不在的机会。利用一切机会向目标受众重复你推介的选项。人们更偏爱熟悉之物。

假如你正在帮你的配偶戒烟，你应帮助他/她把戒烟的任务置于中心和显眼的位置。一张贴在仪表盘、镜子、内衣柜等令人意外之处，写着“谢谢你戒烟”的便签能时时令他们将戒烟放在心上，从而增加他们戒烟成功的几率。还有一个更好的方法。现在网站上以反对吸烟为主题的笑话数不胜数，这些笑话也许并不是很搞笑，但如果你能多收集一些此类笑话，并将它们放置于多个地方，时不时让你的配偶“惊喜”一下，他/她就能将戒烟的信息不停地在脑中重复。这样一来，他们戒烟成功的几率就会更高。

的确，凭借心智显著性能影响内在的蜥蜴。但有时，对心智显著性过度追求也会让你的说服一塌糊涂，适得其反。

2004年，奎兹诺斯（Quiznos，一家美国知名连锁快餐品牌。——译者注）在广告中为自己的商标和三明治添加了优美的伴奏音乐，欢乐歌唱的是两只毛茸茸的生物——无论怎么看都是老鼠，至少很像老鼠。当然，这支广告的确让该品牌更深入人心。大家都在谈论奎兹诺斯的广告，但人们互相问的是：“广告里出现的东西究竟是什么呀？”

想营造风趣、机智、恶搞或令人难忘的效果无疑还有很多别的方式。如果增加心智显著性的代价是让人把自己的快餐店及店内食品与啮齿类动物联系在一起的话，这代价未免也太高了。

联想

我们脑中的一个念头会激起许多与之有关的念头，每一个被激起的念头转而又牵引出更多的念头。例如在前面提到的巴格博士的实验中，“灰色”和“佛罗里达”这样的字眼让人联想起步履缓慢的老年人。即使我们不愿意，也会产生联想。我们阻止不了联想。一个词汇会勾起别的词汇，唤起我们的记忆和情感，甚至会引发微笑或扮鬼脸之类的肢体行为。肢体行为反过来又会强化情绪体验，从而使联想具备双向强化的效果。这个过程迅速而自然，且基本上发生于意识之外。绝大多数因联想而生成的念头根本不会进入意识层面。联想式思维的工作成果大部分是隐性的，无意识层面的。我们自以为很了解自己，但事实远非如此。

联想能激发诸多感觉和想法，我们自己又会将这些想法和感觉编成一个与自己的处境有关的完整故事。而那些在意识和无意识层面都未能被激发出的想法进入不了这个故事，因此也无法影响自动思维系统生成的印象和冲动。

联想作为一种力量，既简单又强悍。

符号（sign）和象征（symbol）的差异是系统学家（研究传播系统的人）和人类学家们探讨的一个课题。符号传达的意思清晰而明确。



我们对图中“禁止吸烟”的符号都十分熟悉。这个符号意义明确，几乎不会引发别的联想。

而自由女神像则是一个象征。如果随机问不同的美国人自由女神像意味着什么，答案可能无穷无尽。哪怕只问10个人，也很难得到相同的答案。自由女神像会激发许多不同的情感联想，每个联想又引发更多的想法。象征，无论作为一个概念还是一个图像，几乎都不具备直接而清晰的意义。但象征往往富于联想意义。

借助联想的强大效应，不同的象征激励士兵们奋不顾身地杀敌，导致了许多宗教冲突，也创建了一个个商业帝国。我们都熟知苹果、耐克和梅赛德斯的标识，当我们在脑海中显现这些标识时，就会自动想到每个标识所象征的意义。

这些象征之所以强大，并不是它们向反射思维系统提供了什么理性依据，而是因为联想。联想不需要精准的事实，只需要不断地强化联系和有意识地灌输信息。我们内在的蜥蜴，即无意识思维系统，不懂得数据分析，它只会体验联系。

我常常奇怪为什么政坛斗士们不多花点心思设计些能帮助他们达成政策目标的象征之物。为了实现他们的政策目标，需要制定法律、条例和规则，但这些东西往往十分复杂。如果使用象征来表达这些政策目标和争取民众支持，将会是既简单又有意义的手段。因为象征不需要信息或事实，政客们可以省掉这些麻烦。象征只需要共享的文化意义，这种意义可以经由不断地强化某些能打动人心的联系而获得，而政客对这个无疑是很在行的。

我们不妨以奥巴马医保法案（Obamacare）、生命权（Right to Life）和自由选择权（Freedom of Choice）为例。这三个理念每个都包含一大套复杂的政策。但每个理念其实都可以用一个简洁达意，既能激发联想又能触动感情的简单象征来传达。或许可以用一张盾牌来象征医保法案（代表着保护民众不被高昂的医疗费用耗尽家财），用发芽的幼苗来象征生命权，用一个被打开的挂锁象征自由选择权。

对说服者而言，具体采用什么形式并不重要，重要的是赋予这些象征联想和意义。这些象征对每个人的意义不一样。事实上，很可能每个人对它们的意义也都有略微不同的解释。每个人，至少是那些坚定的支持者，都能从这些象征中看到某些对自己而言意义重大、倍感鼓舞的东西。

所有的概念都可以用一个“意义光谱”来衡量。含义模糊但联想意义丰富的象征位于这个光谱的一端，含义清晰但缺乏联想意义的符号则位于另一端，大多数概念则处于中间区域的某一点上。

一个想法会触发其他想法。我们无法避免联想，幸运的是，联想可以被影响。我们可以设法引导和丰富某个概念的联想意义。

在说服中，我们可以赋予我们鼓励的某种行为更丰富的联想意义，从而增强这一行为对目标受众的吸引力，当与其他被推崇的概念如爱国、权力、独立或公正搭配在一起时，选举就会显得更为动人。循环利用的概念跟“拯救地球”或“效能政府”放在一起时，愈发显得意义重大。

我的一位朋友曾利用一个简单的联想成功地说服儿子打消了戴耳环的念头。他并不反对戴耳环，只是警告他儿子说，一定要选对耳朵。他说，左耳朵戴耳环表示你是“直”的，而右耳朵戴耳环则说明你是个基佬。又或者反过来才对？我的朋友说自己也记不清了。但是，告诉他这些就足够了。男士戴耳环很容易让别人误判你的性取向——这样的联想将戴耳环的诱惑拉低了很多。至今他的儿子耳朵上都没有耳环。

联想效应的产生不在于事实，而在于一再重复的联系。市场营销人士、政客都很清楚这一点。从观察到的同类现象中，人们就会形成联想。

犹豫不决是最常见的错误。不论你要做的是推广品牌、筹集捐款还是改变孩子的行为，你都应明确地做出选择。为你推荐的选项搭配符合你心意的品质或人物，它们之间自然会形成联系。你也可以选择自己喜欢的东西。一旦选定之后，就要开始不断地重复你的推荐选项与你选定的品质或人物之间的联系。不用管事实是否精准，你是在创建联系，而不是在记录联系。

NRG能源公司是一个能源巨头。根据福布斯（Forbes）的说法：“NRG是本国二氧化碳排放量巨大的电厂的最大运营者之一。”但NRG现在也在开发可再生资源，它还承诺，到2050年削减90%的碳足迹。

NRG能源公司不想让公众把自己与它目前消耗的大量石油燃料联系在一起，而是让公众注意到该公司与它已经开展的绿色能源项目的联系。NRG希望现在就让人们把它视作一家绿色能源公司，而不是等到绿色能源在它的业务中占较大份额之后。为了达到这一目标，NRG将联想效应运用到了它推出的一系列在线视频中。这些视频把NRG与寻找手机充电能源——石油燃料、太阳能、风能——的人联系在一起。在视频中，人们最终选择了太阳能和风能。然后视频继续提示道，NRG也在以同样的方式改变自己的能源。

如果NRG继续实施这一计划，总有一天它会成为一家绿色能源企业。目前，它还算不上是一家绿色能源企业，然而通过联想效应，在消费者心目中，NRG未来肯定会成为自己希望的公司。

安海斯—布希（Anheuser-Busch）公司的总裁，拥有百威啤酒、百威淡啤和米狮龙啤酒等品牌的奥古斯特·布希三世（August Busch III）对联想效应洞悉于心，充满敬畏。

他的竞争对手康胜啤酒起初只在密西西比河以西卖啤酒。而对于东部的啤酒消费者来说，康胜啤酒因为难以得到而显得更为神秘。当年轻人从西部返回时，常常给朋友们带几罐充满传奇色彩又难得一见的康胜啤酒作礼物。

当奥古斯特·布希三世听说康胜啤酒有意在几年内将业务扩展到密西西比河以东时，不禁对康胜啤酒对百威啤酒的潜在冲击而感到忧心忡忡，那是他最大的品牌。康胜啤酒的酒厂设于科罗拉多州的戈尔登（Golden）。这个品牌让人联想起宏伟的山脉和不羁的西部牛仔。山脉转而又令消费者对凉爽、清新、自然、纯洁等美好事物浮想联翩，牛仔则会让人们想到男子气概与独立自由。谁都知道万宝路（Marlboro）香烟与牛仔的联系为它赚了多少钱，山地和牛仔的组合充满魔力，奥古斯特·布希四世可不想将它拱手让给康胜啤酒。

他决定先发制人，赶在康胜啤酒东进之前对旗下品牌布希巴伐利亚啤酒（Busch Bavarian Beer）进行重新定位，从而削弱康胜啤酒的扩张势头。尽管巴伐利亚啤酒与西部没什么真正联系，奥古斯特·布希四世还是决定要把这款啤酒与西部山脉和牛仔结合在一起，以免康胜啤酒独占这一组合。

在整个奥古斯特·布希产品家族中，布希巴伐利亚啤酒是一个相对较小的牌子，销量也有限。它的最初意义是为了借这个牌子低价销售其他奥古斯特·布希旗下品牌过剩的啤酒。

奥古斯特·布希放弃了品牌中“巴伐利亚”的字眼，将啤酒的名字由“布希巴伐利亚”改成了更为简单的“布希”。他也重新设计了啤酒罐的外观和商标。布希巴伐利亚原先的商标中包含阿尔卑斯山，奥古斯特·布希希望把商标和瓶身上的山脉改得更像美国西部的洛基山。

当奥古斯特·布希、布希啤酒品牌团队和我们这些广告人员会面时，他坚持所有的布希啤酒广告都必须包含三个元素：牛仔、山脉和“迈向高山”的宣传语。

最终，奥古斯特·布希拓展了布希啤酒的销量，使其覆盖了所有康胜啤酒想扩充的地区。

在康胜啤酒大举扩张之前，布希啤酒举办了“山里人”啤酒促销活动，还请到了霍伊特·阿克斯顿（Hoyt Axton）放声高歌“迈向高山，布希啤酒之山”。

康胜啤酒的东进计划的确获得了一些成功，但它的成功势头被削弱了。正如奥古斯特·布希所预料的那样，布希啤酒搅乱了康胜啤酒的山地加牛仔组合。

我最早处理的广告任务之一就是回答一个与联想有关的问题，问这个问题的人是布希啤酒的品牌经理。在当时的广告中，每次伴随着一罐布希啤酒的打开都会出现一幕场景：啤酒罐打开的声音增加声音特效之后，听上去很像啤酒名字的夸张版——“Bussssch”。伴随着这个声音，广告画面会切换到一只驻足于雪地上的动物，它转过头来，似乎被打开啤酒的声音所惊动。这则广告想传递的信息是，无论你在做什么，一罐布希啤酒都能带给你宛如置身山中的清爽体验。品牌经理问我的是画面中“转过头来”的该是什么动物。他觉得应该用一种能体现出阳刚气概的动物，因为整个广告中的一切元素都在展现布希啤酒品牌的阳刚形象。

根据我的记忆，在研究了一些文献资料并做了市场调查之后，我回答说如果要表现阳刚之气，广告中动物的性别并不是最重要的。让动物传达阳刚之气，靠的是体型和攻击性。体格庞大、攻击性十足的动物会被视为有男性气概，而体型较小、攻击性弱的动物会被视为有女性特质。从那之后，广告中被啤酒罐开启声惊动的动物一直是一匹后腿高高扬起的马。马的形象具备三种优势：体格庞大；扬起后腿的动作表明它有攻击性；当然，马与牛仔很搭。

精神航空公司（Spirit Airline）则为我们提供了一个反面案例。这个例子说明，在广告中忽视联想效果可能会导致要传递的信息彻底沉没。精神航空的一大业务来源就是搭载乘客往返于长居地区和阳光灿烂的佛罗里达州之间。

2010年，墨西哥湾发生了英国石油公司（BP）大规模泄露原油事件，很多人因此开始重新考虑自己前往佛罗里达度假的计划。Spirit航空这时想到了一个好点子：提醒人们佛罗里达一切如常，依然是大西洋海岸上的度假胜地。他们发布了一批意在鼓励人们到劳德戴尔（Ft.Lauderdale）旅行的广告。广告画面中，一位全身涂满防晒油，身着比基尼装的美丽女士躺在沙滩上。她头顶上的广告语写道：“来检查一下我们海岸上的油。”为了吸引人们去佛罗里达度假，精神航空公司真的愿意强化佛罗里达海岸与原油污染的联系吗？看到广告的人脑子转了个弯才明白，广告中的“油”指的是防晒油，不是泄露的原油。做广告时，鼓励受众思索广告的深层意义是个有效的策略，但只有当受众可能想到的第一层意思并无深意时，这种策略才能奏效。在这个广告中，受众想到的第一层意思却是有实质意义的——他们想到了海岸上泄露的原油。这样一来，人们就没心思继续看下去了。这支广告的确聪明，但聪明得过了头。

总之，品牌联想效应力量强大，既能成事，也能坏事。

第三章 学说蜥蜴的语言：风格

一个说服者同样可以利用蜥蜴的语言风格——行为、感情和他人偏好来达到更好的说服效果。这三种因素对自动思维系统有重要影响，但它们发挥作用的典型方式依然是凭借心智显著性和联想机制。行为、感情和他人偏好能增加你推荐的选项的心智显著性，并能赋予它更恰当的联想意义。

行为

我们一直被教导说行为胜于言辞，这句话无疑也适用于蜥蜴。旁观者在观察某个社会场景时，更关注参与者的行为而不是动机。研究者发现，旁观者判定参与者品格的唯一标准就是他们的行为，而环境制约因素基本会被忽略。即使参与者很难有别的选择，旁观者仍然会依据其行为作出判断。如果一个法律系的学生被指定为种族主义观点辩护，哪怕旁观者知道他为之辩护的观点根本站不住脚，他的辩护表现仍然会影响旁观者对他的评价。这种现象是心理学家所说的“基本归因错误（fundamental attribution error）”的一部分。

市场营销人员经常利用基本归因错误效应，尽管他们不会直白地说出来。

阿贝克隆比&费奇（Abercrombie&Fitch）多年来一直以高端运动服饰的形象示人。在20世纪80年代晚期，黎米德公司（Limited）买下了阿贝克隆比&费奇品牌。黎米德公司决定利用这一服装品牌打开年轻人群的市场。黎米德公司希望将阿贝克隆比&费奇改造成一个时尚流行品牌。但究竟该如何将一个高端而落伍的运动服饰品牌转变成潮流品牌呢？

黎米德公司的方式是通过改变品牌的行为来改变人们对阿贝克隆比&费奇品牌的认知。品牌的内在个性无法决定阿贝克隆比&费奇的行为，品牌的行为由它们的身份而定，而不是由它们所追求的身份而定。当然，每个品牌都希望自己的身份能带来滚滚财源。由于阿贝克隆比&费奇品牌后来在外观、媒体和商店中所展现的时尚前卫形象，作为旁观者的我们也逐渐将其视为一个始终时尚的品牌，尽管其品牌行为背后的动机显然是利润。但对于我们内在的蜥蜴来说，“行为就是王道”。换言之，在内在蜥蜴眼中，你就是你的行为，不论你有何理由。

对潜在顾客而言，阿贝克隆比&费奇仅仅声称自己是时尚品牌并不能使它成为时尚品牌，毕竟没有哪个品牌光靠自夸就成为时尚品牌，也没有哪个品牌光靠自夸就能成功地变得风趣、动感或有男子气概。如果一个品牌想让别人觉得时尚、有趣、动感或有男子气概，他就必须以时

尚、有趣、动感或有男子气概的方式行事。人们不会考虑品牌背后的市场营销和利润因素，只会以品牌的行为风格评价它。

在为宣传可搭配74种彩壳的MacBook而制作的广告中，苹果公司并没有对用户声称自己的品牌有趣、自信、创新、炫酷，而是以实际行为彰显了这些特质，用户也理解它要传递的信息。与品牌广告的实际内容相比，旁观者从品牌广告行为中获得的与该品牌及其用户相关的信息更为丰富。

借助行为的力量，一家石油企业也能创造出关注环保的企业形象。这家油企可能对环保毫不关注，但它的行为能让人们相信它对环保事业十分关心。这家油企可以为奥杜邦协会（Audubon Society）捐款，可以表达对更高汽车里程要求的支持，还可以将旗下的加油站涂成绿色。这些举动都会让人们认为这家油企很关注环保，哪怕这些行为背后真正的动机是想获得远洋油气开发许可证。对我们内在的蜥蜴来说，你做什么就是什么，不论你为何这么做。

如果你支持的候选人是个有同情心、坚定、正直、宽容的人，他会如何行事？如果他能在行为中表现出这些素质，大家都会认为他就是这样的人，没有谁会质疑他的动机。如果他以廉价的方式行动，哪怕是奢侈品牌也会被人视为廉价。所以，无论你推选时怀有什么动机，无论那些愿意接受这种选择的人有什么理由，人们只会以行为来评价你推出的选项以及接受这些选项的人。

雪树伏特加（Belvedere Vodka）为我们提供了一个以行为影响观念的例子，但这是一个反面的、令人遗憾的例子。雪树伏特加的广告语是：“顺畅感受，始终如一。”这本来也没什么。但它在Facebook和Twitter平台推出的广告中，将这句广告词跟一个狞笑着的男人放在了一起。广告中，这个男人强行拉住一位女士，而女士似乎正在惊惶地逃离。画面上方，有一行与主广告语颜色不同的小字写道：“我们不像某些人。”随便哪个观众都能看出，雪树伏特加似乎在将自己的品牌与意图强暴扯上关系，至于该品牌为什么要这么做他们并不关心。广告画面中的行为看上去就是意图强暴。对我们内在的蜥蜴来说，你做什么就是什么，不论你为何这么做。

当然，雪树伏特加后来也道歉了。但我们的内在蜥蜴关注的是行

为，而不是道歉。

做父母的本能地懂得以行为来劝导自己的孩子吃健康食物。应对内在的蜥蜴很像应对刚学会走路的婴儿。父母们不会对婴儿解释某样东西有多么好吃，他们知道婴儿不会因此就相信自己。做父母的会亲自尝一点，并做出极为好吃的表情，以此来告诉婴儿他们自己也很喜欢吃这种东西。他们知道就算这样，婴儿可能依然不相信自己，但他们这么做的效果要比劝导和解释好得多。

马克·吐温也懂得这个道理。

在马克·吐温的小说《汤姆·索亚历险记》（*The Adventures of Tom Sawyer*）中，有一段写到汤姆垂头丧气地坐在那里，眼前“未涂漆的篱笆像一块大陆一样，绵延伸向远方”。波莉阿姨想让汤姆把篱笆都刷一遍，汤姆觉得自己是逃不开这份苦差事了。他想让他的伙伴们代替他干活儿。但当他查看自己的口袋里还有什么小玩意儿时，他才发现“想买半个小时纯粹的自由，口袋里的东西连一半儿都不够”。但汤姆想到一个主意，他要用行动而不是交换来说服伙伴们。于是他开始装作很享受刷篱笆的样子，似乎为自己已刷完的篱笆感到无比骄傲。很快，他的小伙伴们便不再嘲笑他的倒霉处境，反而排着队争取刷篱笆的机会。

“行为才是王道。”当父母做出很享受吃到的食物的样子时，婴儿不会质疑他们的真正动机。在小说中，当汤姆装作很喜欢刷篱笆的样子时，他的伙伴们也没有质疑他的真正动机。

内在的蜥蜴能感知到行动传递的信息，但不会考虑背后的动机。

互惠行为从另一个完全不同的角度说明了人们的行为是如何影响他人的判断的。亚利桑那州立大学（Arizona State University）的罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini）30年前曾观察过那些在自己的职业上获得成功的人士，他发现这些人都把互惠当成一项基本策略。当别人对我们很友善的时候，我们也会报之以友善，尽管我们很明白他们这么做是出于利润，而不是真的喜欢我们。互惠行为的特别之处在于，它不仅让我们在关注别人的行为的同时忽略他们的动机，也让我们感到有义务去回报别人的善意。

人类关系基本上是以社会交换维持的，而互惠原则就是社会交换的

基础。与经济交换对比一下，我们就能更深入地理解社会交换的意义。

经济交换是精确而迅速的，我们在杂货店以现金购物的行为就是一例。收银员会算出我们该付多少钱，精确到分，我们也会立刻付钱。我们离开时不会觉得对商店、商店经理或收银员有什么亏欠。经济交换不会产生情感联系。事实上，经济交换的目的就是为了避免产生情感联系。

而社会交换是不精准的，常会出现延迟。例如当别人请客后，我们回请别人吃饭。社会交换的目的是创建情感联系。这种关系的维持靠的是我们理应回馈别人的义务感。

这种义务感是与生俱来的，是我们自动式无意识思维系统的本质部分。就算我们能意识到其中存在算计，我们依然会有回馈别人的冲动。这也正是伊斯坦布尔的一位地毯商在向别人展示他的货物之前，总要先为别人奉茶的原因。我们知道他的茶只不过是个营销工具，但喝了他的茶，我们还是会更倾向于至少礼貌地听完他的销售说辞，以回馈他的善意。

感情

我们的自动式思维系统会被感情触动。它自己也通过喜爱、厌恶、恐惧、幸福等感情体验来传达愿望。

研究者曾对喜爱之情的影响进行过广泛考察。在心理学上，喜爱之情被称为“情绪直觉（affect heuristic）”。如果我们喜欢一个观念、一样物品或一个人，我们便会假定它们拥有众多积极品质和极少的消极品质，即使我们对此并无确凿证据。同样的，如果我们讨厌某个观念、物品或人，我们便会认定它们拥有大量消极品质，而积极品质极少。因此，我们看到的世界往往比真实世界更简单、更连贯。在真实世界中，任何观念、事情和人都同时具有积极和消极品质，但我们的感觉会导致我们以片面的眼光看待这些品质。

受情绪直觉的影响，对同一问题持不同立场的人们往往很难沟通。我们倾向于去注意那些会强化我们既有观点的证据，而不是客观地看待所有证据。如果我们对某个政治人物有好感，我们会格外关注那些赞扬他的信息。如果我们不喜欢这个政客，我们会格外关注那些贬损他的信息。正如丹尼尔·卡内曼提醒我们的那样：“我们坚信世界的存在有意义，这一观点建立在一个牢靠的基础之上，那就是我们忽视自己无知的能力几乎是无限的。”

帮宝适巧妙地利用了情绪直觉的影响。该品牌推出过一个美好动人的摇篮曲视频。视频中，一位妈妈对自己的婴儿唱着温柔的歌，与此同时，视频呈现出不同国籍的人们“为宝宝带来更好生活”的温馨画面，诠释着妈妈哼唱的歌词。

为什么帮宝适会制作这个视频？帮宝适真的如此贴心、如此温暖，真的愿意全心全意“为宝宝带来更好生活”吗？或许吧。

帮宝适是跨国连锁日用消费品巨头宝洁公司（P&G）旗下的品牌。该巨头去年的销售额超过800亿美元。同宝洁公司旗下的其他品牌一样，帮宝适也有销售指标要求。帮宝适对婴儿福利的关切可能是真诚的，这当然是好事。但从另一方面说，对婴儿福利的真诚关心显然不是它制作这个视频的理由。

这则动人心弦的视频会影响我们对帮宝适的品牌感受。哪怕这个视频是精心策划的结果，为的是增加产品的销量；哪怕这支视频的目的是让消费者在婴儿用品区购物时，会因该视频曾给予他们的情感体验而朝帮宝适货架的方向前进一小步。

有人可能会觉得这支视频太精于算计。它的确是，它的音乐与画面的搭配就是要巧妙地激发观看者的感情。然而这并不重要，这个视频称得上是利用创意和情绪营造品牌、创造利润的典范。

贺曼公司（Hallmark）的经典广告是另一个在说服中善用感情因素的例子。我们都很熟悉它的广告形式。不管场景是丈夫给妻子送卡片，孩子给父母送卡片，还是孙子给年迈的爷爷送卡片，我们都会被它的广告打动。贺曼公司用感情与内在的蜥蜴对话。我们看这则广告时，常常会克制不住自己的泪水。对我们内在的蜥蜴来说，感情体验才是最重要的，而为什么贺曼公司要让我们体验这种感情则不重要。

贺曼公司其实是把这些广告当成了一个样本方案，为千百万人提供了一个送出贺曼贺卡时所获得的感情体验的小小样例。我们逐渐会把这种情感奖赏与贺曼公司联系在一起。这家公司成功地做到了用感情与我们内在的蜥蜴对话，最终也靠硬纸片、墨水和创意赚到了可观的利润。现在传统贺卡的人气也许正在衰退，但这是信息传播方式发生革命性变化的结果，而这是贺曼公司无法控制的。

把说服视为一种样本方案常常很有效。不论我们想说服别人戒烟还是同我们约会，都不妨想想我们传达的信息能否为说服目标提供一个小型的情感样本——当目标按我们的建议去做的时候，就能体验到样本所传达的感情。孩子们能否办一个小庆祝会，以表彰爸爸戒烟的决定？这会为爸爸提供一个爱与感激的样本，如果他继续戒烟的话，他就能体会到这些感情。当一位男士对一位年轻女士提出约会邀请的时候，他能否设法让邀请本身就显得浪漫有趣？这会为未来的约会提供一个小型样本。

与感情有关的记忆更深刻。当你为自己所建议的选项搭配某种品质或形象作为奖赏时，请设法让你的说服目标能同时体验到温暖、快乐、愤怒或有趣等不同情感。这样你创造的联系才会更持久。

但有时对内在的蜥蜴动之以情的做法会起到反效果。著名的施利茨

啤酒（Schlitz）广告，也就是那组广为人知的“给我施利茨，不然干掉你”系列广告就是典型的例子。当施利茨还是个默默无闻的啤酒品牌的时候，这组广告就存在了。在这组广告中，每则广告的主角都是一个拳击手或“地狱天使”类型的硬汉。当这个硬汉被要求换个施利茨之外的啤酒牌子时，都被他粗暴地拒绝了，他还气势汹汹地威胁任何打算拿走他啤酒的人。这组广告很夸张，显然没打算让人们把它的内容当真。

人们的反应出乎意料。他们并未理性地认为男子汉都爱喝施利茨啤酒，也没有像施利茨希望的那样对这款啤酒产生喜爱之情。相反，受众对这组广告的反应是恐惧。这组广告给人的真实感觉是，施利茨啤酒和喜欢这个啤酒品牌的人都很吓人。这组广告连同其他的一些营销错误最终导致施利茨品牌一落千丈。

他人的偏好

他人的偏好对我们的抉择也有重要影响。这是我们在漫长的进化过程中形成的本质特性。人类，正如许多动物一样，具有模仿的倾向。

模仿的本能在交配习惯中体现得最为明显。科学家们发现，如果一只雄性动物已被其他雌性动物选为交配对象，那么它对择偶的雌性动物就会更有吸引力。

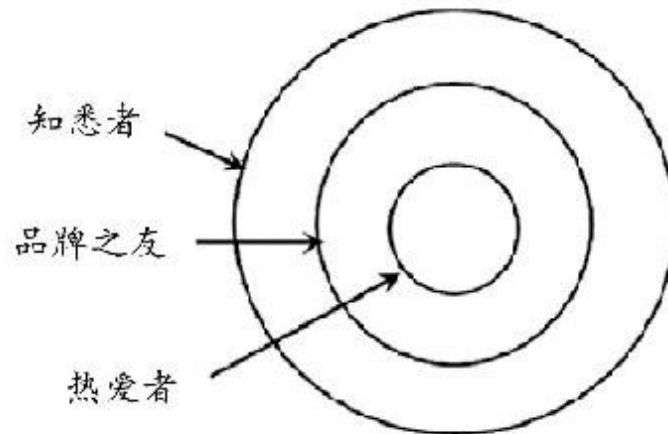
拿“求偶场”来说吧。求偶场是雄性动物集体展开竞争性展示的场所，这种展示在部分物种的交配习惯中有重要作用。在繁殖期，雄性物种会聚集在一起，各自在属于自己的狭小领地内对来访的雌性动物炫耀自己的能力。雌性动物在求偶场间漫游，最终选择一只雄性动物并与之交配。最典型的情况是，大部分雌性动物会被一小部分雄性动物所吸引。

为了理解这一过程，科学家们曾对求偶场进行过深入研究。他们发现，雄性动物交配的成功不仅取决于它们的外表和展示的本领，还取决于雌性动物的模仿行为。身边聚集着其他雌性动物的雄性动物更有吸引力。黑琴鸡更倾向与已经被雌性黑琴鸡选择的雄性黑琴鸡交配。扁角鹿或黑琴鸡进入雄性动物领地的几率明显与已经出现在领地内的雌性扁角鹿或雌性黑琴鸡的数量有关。在一个设计精巧的实验中，科学家们发现，当他们把一个雌性黑琴鸡标本置于求偶失败的雄性黑琴鸡的领地内之后，出现在这只不走运的雄性黑琴鸡领地的雌性黑琴鸡立刻会呈上升趋势。其他雌性同类的偏好会对雌性生物的选择造成影响。

人类的情况也一样。我们的自动式无意识思维系统会借助他人的偏好来决定自己的偏好。甚至会以别人的偏好为标准对自己已做出的抉择的满意程度进行评价。

在我们广告行业内，我们会对所有品牌的用户按对其产品的热爱程度进行分类。以耐克为例，购买运动鞋的消费者都知道耐克这个品牌，我们将这类消费者称为“耐克知悉者”。在耐克知悉者中，有些消费者有意购买耐克，这些人被称为“耐克之友”。在耐克之友中，有些人将耐克视为至爱品牌并有明确的购买计划。这些人就是“耐克热爱者”。

下图的同心圆展示了知悉者、品牌之友和热爱者的关系。



许多人认为，朋友圈很大的品牌，其品牌热爱者一定相对小得多。这种想法背后的逻辑是，如果一个品牌被几乎所有类型的用户接受，那么它一定会失去特色，变得平庸。同样地，也有许多人认为，如果一个品牌的朋友圈很小，那么它的品牌之友中热爱者的比例一定更高，因为这个品牌对他们而言是一个界限分明的身份标识。这些品牌之友一定能看到这一品牌的独特魅力。

但我们注意到一个与这些观点迥异的模式。从世界范围来看，将所有类型的产品用户都考虑进去，一个品牌的品牌之友越多，这些品牌之友中品牌热爱者的比例就越高。无论是在中国市场上的运动品牌，在德国市场上的相机品牌，还是在美国市场上的轮胎品牌，都体现了这一模式。

在中国，占人口22%的人会考虑购买斐乐（Fila）品牌的产品。也就是说，22%的中国人都是斐乐的品牌之友。这些人中，10%的人说他们肯定会买斐乐，并说斐乐是自己的至爱品牌。这就是说，斐乐品牌之友中，10%的人是斐乐品牌热爱者。从另一方面看，62%的中国人是耐克的品牌之友。其中19%是耐克热爱者。与斐乐相比，耐克不仅拥有更多的品牌之友，这些品牌之友同时也是品牌热爱者的几率比斐乐高出两倍。

如果一个品牌有很多品牌之友，这些品牌之友中也会有很多品牌热爱者；如果一个品牌的品牌之友较少，那么这些人中几乎不会有什么品

牌热爱者。这一模式几乎适用于全世界任何类型的产品。人们对品牌的喜爱程度与它的流行程度呈正比。全体的感觉会影响个体的喜好，他人的偏好会影响我们的偏好。

购买行为中的这种现象被安德鲁·埃伦伯格（Andrew Ehrenberg）及其同事们一再证实，他们称这种模式为“双重危险”（Double Jeopardy）。他们考察了品牌渗透率（特定时间段内，通常是一年，购买这一品牌的人口比例）和品牌频度（特定时间段内购买过这一品牌的人再次购买该品牌的平均次数）的关系。他们发现，品牌的渗透率越高，品牌频度就越高。也就是说，购买过某个品牌的消费者越多，这些消费者选购这一品牌的平均频次就越高。他们发现这一模式适用于全世界所有类型的产品。

品牌热爱者与品牌之友的关系，以及购买频度与品牌渗透率的关系都说明了他人的偏好会影响我们的感觉和行为。如果一个品牌的品牌之友很多，他们成为品牌热爱者的机会就更大。

为了吸引更多消费者，一个品牌不需要削弱自己的独特性，它也不应该这么做。优秀的品牌会清晰准确地将关注点集中于多数人都想得到的事物上，并会努力在提供这一事物方面超越同类品牌。每个人都想体会成为体育健儿的感觉。耐克和佳得乐比其他品牌更能给所有人这种感觉。如果有一天耐克或佳得乐选择淡化各自品牌的体育精神，很多人都会感到自己受骗了。

大笑瑜伽（Laughter yoga）就是一个我们的行为会受他人的行为影响的好例子。据《时代》（*Time*）杂志称，全美国有超过400个大笑瑜伽俱乐部。在大笑瑜伽的课程中，一组人聚集在一个屋子里，面面相觑，努力模仿笑声。课程中不使用任何笑话或幽默材料。事实上，他们对这类材料持反对态度。很快，在没有任何幽默刺激的情况下，某些人刻意模仿的笑声变成了真正的笑声，这些笑声迅速感染了所有人。于是一间没有笑声的屋子，忽然间变成了一间充满欢乐的屋子。但这一过程却是完全无意识的。大笑瑜伽的倡导者声称它能带来种种健康上的益处。这些益处或许根本就不存在，但有一点是清楚的，那就是，别人的笑会让我们跟着笑，哪怕我们知道这些人笑得毫无来由。

社会学家提醒我们说，我们模仿的倾向与生俱来，我们的社交感知

力会自动对社交行为做出回应。当我们看到有人打哈欠时，我们往往也会跟着打哈欠。当我们看到有人挠头时，自己也会跟着挠头。当我们看到步履开始变得缓慢的老年人时，我们也会变得有点儿忘事儿。

并不是我们自己决定去模仿。像鱼一样，我们的行动会自发地跟周围同类保持一致。

有些社会学家认为，社交影响之所以有效果，是因为我们会用别人的偏好来指导自己的选择。他们说，当我们判断某样东西的价值时，既取决于自己对它的了解，也取决于别人对它的评价。这些科学家提出了“信息瀑布”（information cascades）的概念。当从别人那里获知的价值观胜过我们根据自身经验对某样事物的评价时，就产生了信息瀑布。由于我们无法了解所有事物，因此我们自然会关注别人的感受。像Trip Advisor之类的网站就体现了这一事实。被数千人打高分的五星评论当然极具说服力。

萨尔戈尼克（Salgonic）、杜德（Dodd）和瓦茨（Watts）的音乐分享实验也证实了信息瀑布效应的存在。他们将参与音乐分享实验的人随机分成了三组。通过实验发现，每组中最先被下载的音乐对整个实验组的音乐偏好都有重要影响。因为最先被下载的音乐透露了其他组员对某些音乐的判断。

早期演员对后来演员在行为上的影响超乎预料。如果你是第一个在家长会上发言的人，那么你可以通过选择礼貌的发言或愤怒的发言来影响整场家长会的基调。

假设你刚好坐在剧院的前排，在表演结束时如果你立刻起身鼓掌，那么观众全部起立鼓掌的几率会因你的举动而提高很多。

影响他人的行为最有效的一个方法就是，你希望他们怎么做，你就先怎么做。如果你在车上先为老人让座，别人也会跟着让。如果你能十分清楚地表明你要开车，所以不能喝酒，别人也会效仿你严于律己的态度。别忽视人们的模仿本能。

从“制造匮乏”的说服策略中，我们也能见识模仿效应的力量。打折商品如果为数已经不多，往往会更有吸引力。吸引我们的并不是剩下的少量商品，而是已经卖掉的大量商品。当只剩下少量商品的时候，我们

的模仿本能会促使我们去模仿已经购买过商品的“许多人”，这样一来我们自己也会产生购买的欲望。如果打折商品一开始就不多，哪怕剩下的同样不多，我们的购买欲也不会被这种“匮乏”所激发。

如果你养过处于青春期的孩子，你的孩子肯定说过因为“大家都这么做，所以他自己也这么做”之类的话。作为回应，你很可能会说：“如果大家都去跳河，你也要跟着跳吗？”他人的偏好对青少年的影响尤其强烈，而且他们最关注的“他人”是同伴，而不是家人。

广告商当然也知道他人偏好的强大影响力。这也是为什么不管哪种类型的广告都会试图借助“美国最受欢迎的……”或“更多人选择……”之类的广告语发挥这种影响的原因。即使他们不能这么宣传，他们也会在营销中设法创造自己大受欢迎的印象，因为他们熟知他人的偏好对我们的看法有多大影响。

如果我们认为持某种偏好的人数数量在上升，那么他人的偏好对我们的影响就会格外强烈。如果我们觉得很多人都在进行废物循环利用，并觉得进行废物循环利用的人越来越多，那么我们很可能自己也会开始这么做。我们内在的蜥蜴似乎不仅会回应别人今日的喜好，也会注意到别人明日可能会形成的喜好。

为了善用他人偏好所具有的影响力，我们可以在说服中承诺提供多数人都希望得到的东西。一个品牌应该承诺实现大部分用户共有的愿望，因为这往往也是个体消费者在选择该品牌时最重要的愿望。接下来你可以向消费者解释为什么与别的品牌相比，你的品牌能以最佳的方式实现这一愿望。

如果你的产品是运动鞋，一定要让消费者感到购买你的运动鞋能满足他们买鞋时最重要的期待，还要告诉他们为何买你的鞋是满足这些期待的最佳途径。如果你的品牌是一款管道疏通剂，一定要让购买者觉得买你的管道疏通剂能满足人们对管道疏通剂最重要的要求，并向他们说明为何你的产品能以最佳的方式实现这一要求。如果能以独具特色的方式为大多数人提供他们所希望的东西，那么销售上的成功只是水到渠成的事。

人气和趋势很难抵抗。如果你的选择似乎很受欢迎，并且看上去还会更受欢迎，那么人们就会重视你的选择，就连喜爱之情也取决于受欢

迎程度。忘掉独行侠的魅力吧，除非人人都想做独行侠。人们模仿周围人的倾向是天生的，留意并带动你身边的同行者吧。

尽管市场营销人员常常希望发挥他人偏好的影响力，但由于他们过分迷信市场细分的威力，有时也会与“人气法则”背道而驰。

最常见的市场细分方式就是根据目标人群的愿望类型为其分类。但事实上有很多愿望，而且通常是最重要的愿望，是覆盖所有类型的目标群体的。市场细分忽略了普遍的愿望，转而关注消费者在愿望类型上的细微差别。

当市场细分研究选择与品牌搭配的奖赏时，研究者往往重视消费者在愿望上的微小差异，却忽视他们的共有愿望。正确的市场细分研究的确有利于在二级市场上对整体目标用户进行分类，但市场细分研究不适用于激励全体目标。

请设想一下，在你不打算买新车的情况下，你会去哪里为自己的车换油、换刹车、排气管、减震器、轮胎或其他部件。换句话说，请想一想在汽车售后服务市场中，消费者是如何做选择的。

迈达斯（Midas）公司就消费者在选择服务时最看重什么做了调查。有人说他们最看重的是与自己认识的本地技师打交道，有人说更看重价格，还有人说自己更在乎新汽车部件的质量。这一组的消费者说自己更在乎这个，其他组的消费者说在乎那个，消费者的类型也越分越多。最终，迈达斯公司从目标人群中获得13种不同的消费者类型，每种类型的消费者的侧重点与其他类型的消费者都略有差异。

这份对汽车售后市场的分析存在着两个缺陷。

首先，尽管这听上去很奇怪，但事实上人们并不知道该如何做决定，也不知道自己该看重什么。你能找到你自己需要的东西，但却问不到自己需要的东西。（第六章“不要询问，去发掘”详细解释了其中的道理。）

其次，市场细分法将关注重点从目标人群共有的重要愿望转移到了他们愿望类型的细微差异上。迈达斯是一家大型公司，其客户群所处的领域十分广泛。它所细分的用户类型甚至连迈达斯已有客户或近期潜在

客户的三分之一都覆盖不了。

很显然，人们之所以选择迈达斯，是因为迈达斯的整体实力最好。这包括它的网点分布、价格、零件质量、技师水平等诸多因素。将这些因素中的某个因素或少数几个因素作为市场营销的关注重点都可能会犯错。迈达斯需要强调某些更有概括性的特色，这些特色同时要能体现它在诸多单一因素上的出色表现——例如“真正懂车的人会选择迈达斯”之类的广告语，因为汽车专家肯定会选择在服务质量、零件质量和价格等各方面综合考虑性价比最高的商家。迈达斯也可以强调“迈达斯人”值得信赖，这个卖点暗示了它的服务质量、价格和公平等优势，也能减轻消费者担心修车时被坑的顾虑。

正如我的同事尼德·安舒茨（Ned Anschutz）建议的那样，营销人员应该对供货来源进行细分，而不对客户需求进行细分。他的意思是说，营销人员应该凸显自己品牌与其他品牌的差异及自己的品牌在货源上的优势，而不应该强调它能满足消费者的所有需求。一个品牌要想成功，正确的方式应该是努力塑造能以独特方式满足多数人需求的品牌形象。

营销人员对市场细分的执迷，以至于有时他们说服A组消费者购买某产品的理由就是因为它被B组消费者所拒绝，而他们还自以为这是一种有效的说服手段。我们都见过营销人员如何试图以这种手段去说服年轻人接受其推荐的选项。营销人员试图让年轻人相信，由于某些行为既不被年老人士所理解，也不被他们需要，所以年轻人就该追求此类行为。这只不过是“敌人的敌人即朋友”这一政治观念在市场营销中的翻版而已。他们的逻辑是：如果某类行为被年老人士所反对，但我还年轻，那么我就应该拥抱此类行为。但在市场营销中，不同类型的消费者并非仇敌，他们只是存在些许差异而已。

麦当劳“招牌汉堡”（Arch Deluxe）系列产品的夭折也说明，当营销人员忽视他人喜好对我们的内在蜥蜴的影响时，往往会导致错误。麦当劳对自己只围着小孩子转的声誉感到不快，他们想靠专门针对成年消费者的招牌汉堡系列产品来扩大销量。为了传达招牌汉堡受成年人青睐的信息，麦当劳决定走捷径，方法就是营造一种招牌汉堡不招小孩子喜欢的印象。在广告中，小孩子对招牌汉堡及其介绍做出厌恶的鬼脸。结果，本想走捷径的麦当劳陷入了泥潭。

想想那些大人和孩子都喜爱的食物（例如冰淇淋、法式薯条、热狗、爆米花、樱桃）和那些孩子喜欢、多数大人不喜欢的食物（林堡芝士、蓖麻油、动物肝脏），我们会发现，孩子们不喜欢的东西不等于大人就会喜欢。只是，当小孩子不喜欢某样东西的味道时，大人们也会为之持谨慎态度。这是可以理解的，哪怕“他人”是小孩子，他人的偏好也会影响我们的选择。因此，招牌汉堡最终沦为一个营销灾难。

麦当劳后来总算意识到，无须为自己究竟是一家儿童餐厅还是成人餐厅的问题担心，麦当劳的目标是大众人群。它也做市场细分研究，但它的细分研究与一般的市场细分研究不同。它认识到，目标客户不应局限于特定类型的人群。正相反，应针对所有人的特定需求制定目标。麦当劳应成为为每个人内心深处的儿童而设的餐厅。

当我们想说服父母们光顾商店时多买点有利于健康的東西时，靠逻辑收效甚微。我们需要说蜥蜴的语言。

例如，我们能否呈现更多可用的健康选择——就是说，在商店中从实物和心理两方面凸显这些选择。

我们能否影响父母们在考虑更多健康选择时脑中的无意识联想？我们能否将健康选择与有趣的经验相关联，而不是与无聊的、打折扣的健康计划联系到一起？能否将更多健康选择与成为好父母的愉悦情绪相关联，从而避免触发他们的抵触感？

任何与健康选择相关的信息都会被视作这些健康选择自身的行为。一条单调无趣的信息等于告诉父母和孩子们说，这些健康选择本身就很无趣。而一条有意思的信息会让父母和孩子们感到更多的健康选择本身就很有意思。

这些信息会被当成这些健康选择的自身行为，而这些“行为”的影响力则会超过我们所有的其他认知。

我们能否设法提升人们对这些健康选择的好感？哪怕仅仅是一点点好感？只需让他们更容易地想到这些健康选择，就能增加父母们对这些选择的好感。

我们能否让父母们感受到这些健康选择正日益受到欢迎，从而促使

他们做出购买行为？

我们的反射式有意识思维系统会监测来自自动思维系统的印象和冲动。一般情况下，反射式思维满足于懒洋洋地躺在那里，对一切来自自动系统的建议都照单全收。但偶尔反射式系统也会主动参与，迫使我们考虑其他的行为选项。例如，当我们想骂别人“你去死吧”的时候，它会控制我们将这句话说出口的冲动。

我们的反射式有意识思维系统会对证据及理性论据给予关注和回应。以影响反射式思维系统为目标的说服可以被视作遵循信息和教育模式的说服方式。事实和逻辑的确很重要，但我们的自动式思维系统始终活跃，在我们认定一种冲动是否有趣的过程中，它始终发挥着重要作用。也许我们对以信息为导向的说服方式过于迷信了。

对这种说服方式的迷信会导致错误。纽约市政府曾试图转变人们购买预制食品的习惯，但最终归于失败。这是过度迷信以信息为导向的说服方式的一个典型例证。如今，肥胖已成为一个日益严重的社会问题。人们在家庭用餐之外吃掉的食物越来越多，这被视为是导致肥胖问题的原因之一。在有低卡路里食物可选的时候，人们却依然选择高热量食物。于是纽约市的相关部门决定采取措施改变这一局面。它们认为这一问题的症结在于缺乏信息。2008年，纽约政府要求任何拥有20家以上网点的连锁餐厅必须标明所有食品的卡路里含量，而且要和价格一样显著。这是一次大规模的、想当然的实验，数以千计的餐厅都明显地增加了食物信息，这些信息通过成千上万次销售机会提供给了数百万个消费者。

但这对消费者的购买行为有何影响呢？什么也没有。

2010年10月25日，纽约市健康与心理卫生局心血管疾病预防和控制中心的营养政策主管克里斯汀·约翰逊（Christine Johnson）向美国国家卫生研究院属下的一个委员会报告称，在纽约市出台相关法律之后，没有证据显示餐厅食客的卡路里摄入量出现下降。艾博尔（Elbel）等人的研究报告也得出了相似结论，人们摄入的卡路里总量与新法律出台前一样。

我们应该与管事儿的人打交道。正如我们所做的很多日常选择一样，我们外出就餐时对食物的选择也归我们的自动思维系统管。反射式

思维系统不管这些，事实信息并非正确答案。理性信息对我们的非理性决定几乎没有影响。

即使在广告业中，长期以来理性思维模式也一直居于主导地位。大部分广告人员，尤其是广告测试人员，都相信理性的、线性层次结构的说服过程有实际效果，目前已有不少不同的线性层级图。其中最著名的当属“爱达模式”（AIDA），AIDA分别代表着引起注意

（Awareness）、诱发兴趣（Interest）、刺激欲望（Desire）和促成购买（Action）。所有这些层级图有一个共同特点，就是坚信说服由从信息到态度，从态度到行为的有序线性流程构成。然而有天赋的说服者知道实际的说服并非如此。这两种对于广告工作模式的争执导致了广告发展存在多年的紧张局面。

不过这种情形也许总算开始改变了。证据就是近期出现在《国际市场研究杂志》（*The International Journal of Market Research*）和《广告研究杂志》（*Journal of Advertising Research*）上的一些文章。罗伯特·希斯（Robert Heath）博士和奥罗·费尔德威克（Paul Feldwick）在《国际市场研究杂志》上发表的一篇文章标题就叫《错误广告模式当道的五十年》（*Fifty Years Using the Wrong Model of Advertising*）。

奥兰多·伍德（Orlando Wood）则在《广告研究杂志》上发表了一篇名为《情感因素如何阻碍特朗普的理性推进：是时候放弃一个延续百年的错误广告策略了》（*How Emotional Tugs Trump Rational Pushes: The Time Has Come to Abandon a 100-Year Old Advertising Model*）。两篇文章都将线性的理性决策模式与最近被心理学、行为经济学和神经学研究发现的自动式无意识决策模式进行了对比。有天赋的说服者们对自动式无意识决策模式都了然于心。

这两篇文章都注意到一个事实，那就是线性而理智的模式测试起来更简单。受众是否留意到了信息？能否重复信息的部分内容？能否改变原有的想法并决定购买广告推荐的品牌等都能被测试人员轻松地测试出来？但人们的多数决定都不是以这种理智的线性模式做出的。因此这种测试很像一个醉汉在路灯下找钥匙——并非是因为他的钥匙是在那儿丢的，只是因为路灯下光线更好。

我们的多数重大决定，如选择伴侣、宗教或朋友并非深思熟虑的结

果，那为什么长久以来我们的思维和科学都会被理性模式主宰？我们的大多数决定并不理性，为什么多数对说服的定义都会提到以理性论据更能令别人信服？

简单说来，我们并未意识到意识之外的力量，我们也并未意识到我们的很多决定都是在不知不觉间做出的。

本杰明·利比特（Benjamin Libet）是旧金山加州大学的一名科学家和研究者，他在人类意识研究方面有开创性贡献。他因在意识、行为触发和自由意志等方面的实验性探索取得的先导性成就而享有盛誉。1983年，利比特与他的同事发现，当我们进行某种行为时，我们在实施这个行为的前200毫秒（2/100秒）就已经有意识地做出了采取该行为的决定。

然而这一行为的无意识冲动却早于实际行为前500毫秒就形成了，也就是说，比我们有意识地做出决定还要早300毫秒。这种无意识冲动很可能会促成行为的“决定”和实际发生。

2008年，位于德国莱比锡的马科斯·普朗克人类认知与脑科学研究所（Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Science）开展过一个精彩的科学实验。主导这项试验的科学家是约翰·迪兰·海尼斯（John-Dylan Haynes）。他的团队同样考察了无意识和有意识系统做出决定的时间点，但海尼斯得到的实验结果比利比特的研究更为惊人。

在实验中，海尼斯和他的同事让参与实验者自行决定用左手还是右手按下一个按钮。为了让参与者能回想起自己做出决定的时间点，这个实验经过了精心设计。科学家们记录了参与实验者感到自己已做好决定之前的大脑活动。科学家们发现，根据这些无意识大脑活动，他们能在参与者有意识地做出决定之前便准确的预测参与者会使用左手还是右手按下按钮。最长提前7秒钟就能做出预测。也就是说，科学家们在参与者有意识地做出决定之前，就已经知道他们要做什么了。

蒂莫西·威尔逊（Timothy Wilson）是弗吉尼亚大学的一位心理学家。他致力于研究无意识思维对我们想法、选择和行为的影响。威尔逊描述道：“在行为之前，我们会体验到想法。我们会以为是想法导致了行为。事实上，我们有意识的想法和行为可能是由第三种变量，即无意识倾向促成的。”

有些人问，海尼斯和利比特的研究结果是否说明我们应质疑我们的自由意志。对此海尼斯博士回应说，我们的决定的确是由大脑自由做出的，但不是由我们的意识。

我们内在的蜥蜴主宰着我们的决定，因此我们需要使用它能理解的语言——心智显著性、联想、行为、感情和他人偏好。理性对我们的绝大多数决定只起很小的作用。

当我们做出一个非理性的决定时，很难用理性改变它。

第四章 以行为而非态度为目标

学者们称他人的态度是说服者的关键目标。的确，我们对政治候选人的态度，对吸烟的态度，对购买更健康的食品的态度，对A品牌的态度，对反堕胎运动的态度，对堕胎自主权的态度等等都是别人施展说服术的目标。

但即使如此，我们也不应把他人的态度当成说服的目标。

说服术的真正目标是改变别人的行为，让别人以不同的方式行事，让投票者选择你支持的候选人，让吸烟者不再抽烟，让父母为自己的家人购买更健康的食物，让消费者在购物时选择A品牌而不是B品牌，或让立法者在反堕胎或堕胎自主的问题上代表你的立场。

如果你能让别人以你期望的方式行动，那么不管他的态度有没有改变，你的说服都是成功的。如果你无法让别人以你期待的方式行动，那么不管他的态度有没有改变，你的说服都是失败的。

设想一下，你在一个大都会的市政府任职。和其他很多城市一样，你的城市交通拥堵，公共交通系统却因为乘客总数的下降而处于亏损境地。市长命令你降低驾车者的数量并将他们转移到公共交通系统中去，从而一举两得地解决问题。

在耗费了巨大的人力、物力之后，你发起了一场宣传运动。得益于这场运动，人们对开车上班的人给予负面评价，而对使用公共交通工具的人给予正面评价。然而，即使人们的态度真的发生了改变，即使路上还是拥堵，人们依然不乘坐公共交通工具，那么你所有的工作都是徒劳的，市长也会对你感到不悦。但是，你也可以想办法调高城市的停车费，并将这部分钱用于补贴公共交通，从而使乘坐公共交通的费用略有下降。这样一来，你可能会成功地迫使一些驾车者选择公共交通工具，哪怕你无法改变他们的态度。在我们假设的第一种情况下，你改变了人们的态度，却没有改变人们的行为。在第二种情况下，你虽然未能改变人们的态度，但成功地改变了人们的行为。我想市长对第二种情况会更满意。

改变别人的态度的确是改变别人行为的一种手段，但改变别人的态度并非改变别人行为的唯一手段，而且远远算不上是最有效的手段。

我们经常把别人态度上的转变当成我们说服别人的目标。这是因为把别人对世界的看法变得与我们一样的感觉太棒了。歌德曾说：“改变别人的信仰能给予人们一种奇怪的乐趣。当别人享受我们所享受的东西时，我们自身的爱好便在别人身上得到投射和彰显。”事实上，歌德认为，令别人改变信仰是每个人与生俱来的雄心。我们知道当别人同意我们的看法时，那种感觉有多么好，因此我们会将获得这种感觉为目标。

我们以改变别人的态度为说服目标还有第二个原因，那就是，我们很难想象除此之外还有别的方式能改变他人的行为。即使社会学家也难以想象一个人行为上的改变会先于态度的转变。在对态度的研究尚不发达的时候，科学家们认为人们的行为是受态度指引的。这种观念认为，既然行为受态度指引，那么，只要改变别人的态度，就能改变其行为。

但事实证明，态度与行为之间的联系其实很微弱。

在一份颇有影响的述评中，阿兰·维科尔（Allan Wicker）在分析了47份研究态度与行为之联系的报告后发现，二者的联系并没有实证。维科尔分析的报告中，20份报告以工作态度与工作表现的联系为研究内容；16份以人们对少数族群的态度及行为之间的联系为研究内容；11份以人们对不同事项的态度及行为之间的联系为内容，这些事项包括出席工会活动、消费、选举和考试作弊等等。

柯瑞（S.M.Corey）是威斯康星大学（University of Wisconsin）的一名教育心理学教授。维科尔分析的20份报告中，有一份就是他完成的。在他任教的一门课程中，他先以“匿名”的方式测试了他班上的学生对考试作弊的态度。在这门课程的讲授过程中，他为学生举行了五次由学生自己评分的考试。但在学生不知情的情况下，他也对学生的试卷进行了打分。然后比较学生在自评分数、真实分数以及他们对作弊的态度上的差异。他的确发现有学生作弊，但他并没有发现学生的实际作弊行为与他们对作弊的态度之间有什么联系。

最近，一些社会学家试图重建态度与行为之间的“联系”。他们注意到，以前的研究所涉及的态度是典型的广义态度（例如对特定族群的感觉），而涉及的行为则更为具体（例如立刻将屋子出租给这个族群中的

某个成员)。这些社会学家发现，对特定行为的态度越具体，态度与行为之间的反差就越大。只有当态度具有精确的行为、精确的目标、精确的时间、精确的环境时，才能称得上是“对特定行为的态度”。但我们一般所认为的态度并不是这样。

这种试图将态度界定得与行为一样窄，以此来重新证明态度与行为之间存在联系的做法反而暴露了问题所在。那就是，我们所理解的一般意义上的态度并不能决定行为。

而且态度也很难被改变。借用娜奥米·克莱因（Naomi Klein）的概念，“智力抗体”（Intellectual antibody）会阻止我们这么做。智力抗体有助于我们保持既有观念，这些智力抗体也被称为“确认偏差”（Confirmatory Bias）。

确认偏差由两个要素组成：（1）人们总是倾向于注意能强化已有态度的信息而忽略会削弱这些态度的信息。这一现象被称为“选择性注意”（Selective Exposure）。保守派人士选择观看福克斯新闻（Fox News），而自由派人士则选择观看微软全国广播公司（MSNBC）的新闻，因为福克斯新闻会强化保守派人士的态度，而微软全国广播公司则会强化自由派人士的态度。（2）人们的“选择性注意”机制会使他们以适合自己既有观念的方式解释信息，这种现象被称为“选择性认知”。2012年美国大选前，大家看到的选举数据都一样，但希望罗姆尼获胜的人却会以适应自己观念的方式来看待这些数据。

行为与态度，哪个更容易改变？

事实上，行为比态度更易改变。

人们总认为行为源自内心深处的某些品质，但我们对自己的行为往往有迥然不同的解释。我们会觉得我们的行为是环境促成的，如果环境变了，我们就会改变自己的行为，但我们依然会保留着原有的态度。

人们的行为是态度与环境双重影响的结果。环境对我们行为的影响比我们认为的更强烈。态度会抗拒改变，而环境则是多变的。如果你能改变人们所处的环境，你就能改变人们的行为方式。

为了让你推荐的选项更有说服力，请尽力想想家中、工作场所、学校或商店的环境可以做出哪些改变。

一个从事销售的说服者可以通过改变商店中物品的价格、销售方式或货物位置等环境因素来改变我们的购买选择，同时又不触及我们的态度。尽管我们可能更喜欢玉米片，但脆谷乐（Cheerios）买一赠一的活动也许会使我们选择购买后者。通过改变销售方式，销售者避免了触动我们的“智力抗体”。

比起凯马特超市（Kmart），我也许更愿意去沃尔玛购物。但如果我的附近有一家凯马特超市开张的话，我很可能会经常光顾凯马特，但这并不能改变我更喜欢沃尔玛的态度。环境改变了我的行为，但我的态度依然未变。

改变环境比买一赠一或建一个超市要容易得多。平时你可能更爱吃曲奇饼干，而不是梨子。但当你饿了，梨子就放在手边，曲奇却没有，那么你选择梨子的可能性要高得多。你的行为变了，但对曲奇的偏爱没变。

我们的许多行为并不涉及有意识的态度。我们的内在蜥蜴，即我们的自动式思维系统，主宰着我们大部分的行为。我们常常在没有仔细考虑的情况下就开始行动，也不会细想我们的行为是否符合我们的态度。

著名的美国哲学家和心理学家威廉·詹姆斯（William James）早在1899年就说过，我们99%的活动都是纯粹自发式的活动。最新的心理学研究也证实了他的这一见解，我们的多数行为都是环境影响而非深思熟虑的结果。

如果超市收银台旁边的架子上放着一篮苹果，作为回家路上的零食，我可能会买一个苹果而不是一支棒棒糖。但这并不影响我对苹果或棒棒糖的态度。

当你说服别人的时候，不要从问“我该怎么改变人们的想法”开始，从问“我该如何改变他们的行为”开始吧。改变人们的行为可能与改变他们的想法有关，但也同样可能无关。

泰勒和桑斯坦合著的畅销书《助推》提供了大量机构和政府通过改变人们的决策环境来帮助人们更好地决策的例子。更好的决策并不要求先转变态度，但它们可能会使态度跟着自己的决策转变。

态度决定行为，还是刚好相反？

我们应该以行为为说服目标的另一原因是，事物的因果关系往往与我们认为的刚好相反。行为上的改变很可能会导致态度上的改变，而不是反过来。

人们相信态度是因，行为是果。在历史上，很多社会学家也是这么认为的。但这一观念并无坚实的证据支持，倒是有确凿证据表明行为会影响态度。如果我们改变一个人的行为，我们很可能也会改变他的态度，这与我们的常识相反。改变态度并不是改变行为最有效的方式，事实似乎刚好相反。

行为影响态度的证据主要来自社会心理学的两个领域：即认知失调研究和自我知觉理论。

认知失调研究发现，如果你的态度与行为不一致，一般情况下你会调整态度去适应行为。也就是说，你会改变自己的态度以合理化自己的行为。

社会心理学家们很喜欢观察人们行为与态度不一致时的行为方式。为了诱发人们的这些行为，他们开展了很多富于创意的实验。在不同的实验中，他们曾要求参与实验者将显然非常无聊的任务向旁人描述得有趣迷人；曾要求参与实验者撰写为某些观念辩护的论文，而这些观念明显有悖于他们的态度；曾在参与实验者十分抗拒的情况下要求他们吃蚂蚱.....在所有这些实验中，社会心理学家发现，当参与实验者的行为与他们的态度不一致时，他们会调整自己的态度以使之符合他们的行为。为了解释及合理化自己的行为，他们的态度会转变。

哪怕人们对两种选项都不感兴趣，如果他们被迫要在两者之中选择一个，他们的态度也会发生改变。在一个实验中，杰克·博瑞姆（Jack Brehm）要求人们从两个颇有吸引力的物品中选择一样当礼物带回家。当人们选择了一样礼物之后，与选择礼物之前相比，他们对自己选择的礼物会更有好感，而对自己未选择的礼物更为排斥。他们一旦做出选择之后，便会调整自己的态度以合理化自己的行为。

根据认知相符理论，当人们的行为与态度不一致时，人们会感到不快，调整态度有助于减轻这种不快。

自我知觉理论是对认知失调的再解释。根据自我知觉理论，我们并不真正了解自己，借用威尔逊的话说，我们是自己的陌生人。我们以自己的行为来塑造自己的态度，从对自己的行为的观察中认识自己的身份。

因此，根据自我认知理论，态度的改变并非源自我们行为与态度不一致时产生的不快感。事实是，当我们的行为与既有的态度不一致时，我们会重新解释自己的态度，重新解释自己的身份，甚至会从我们的行为中获得以前没有的态度。

由于妻子的看管，我非常在意自己所吃的东西。但我可能在态度上把自己看成一个本来就在意自己吃什么的人，这样一来，妻子在行为上给我的压力感就会降低。

作为最强大的社会力量之一，宗教似乎也是依赖自我知觉才得以存在。几乎没有谁会所有的宗教都仔细考察一遍后，再选择对自己最有吸引力的信仰。我们的信仰几乎总会与父母一样，而我们父母的信仰几乎总会与他们自己父母的一样。

如果父母是天主教徒，他们的孩子就会参加弥撒；如果父母是犹太人，他们就会去犹太会堂；如果父母是穆斯林，他们的孩子就会去清真寺.....以此类推。如果我们问他们的孩子什么是宗教，孩子们就会观察父母的行为，并回答说宗教就是这些行为。宗教行为对宗教观念有非常重要的影响，哪怕宗教态度只是源自童年时的宗教行为，这种宗教态度依然强大到足以改变甚至为此牺牲生命。

精神治疗中有时会采用自我知觉理论。在治疗时，医生会鼓励患者改变行为，以期获得态度上的改变。自我知觉理论也被用来降低未成年人的怀孕率。当青少年志愿从事社区服务时，他们会觉得自己是整个社区的一分子，这会减少他们在行为上的冒险。他们服务社区时，会重新解释自己的身份。这种身份又会反过来影响他们的行为。

当然，这种方式所取得的效果远不止于降低未成年人的怀孕率。如果我们鼓励孩子们积极从事社区志愿服务，他们就会观察自己的行为，

并对自己的身份进行重新定义。他们会重新理解自己与社区之间的纽带，就算他们最开始是在我们的压力下才去做社区服务的也没关系，重要的是他们会重新评价自己，而不是思考自己为什么要这么做。

在经历多年的衰退之后，校服又开始出现在私立和公立学校中，甚至在最偏远的地区也有这种趋势。教育机构希望通过改变孩子们的衣着来改变他们看待自己的方式。孩子们观察到自己的衣着后，会重新定义自己的身份和行为。这种趋势虽然刚刚复兴，但似乎效果还不错。

父母们对儿童预防接种的态度很难改变，而改变他们的行为则更容易一些。如果将预防接种规定为入学的必备要求，如果设法使人们很难再以哲学或宗教为理由拒不为孩子打疫苗，父母们就会乖乖配合。不仅如此，他们对打疫苗的态度还会变得更为积极。人们的态度是跟着行为走的。

改变环境，行为会跟着变，行为变了，态度也会跟着变。

认知失调研究开始于20世纪50年代，自我知觉理论始于20世纪60年代，但我们直到最近才开始理解这些理论对身心联系的阐述。

我们内在的蜥蜴借助身体行为来思考，而身体行为又会回馈给内在的蜥蜴。在一份发表于2010年的报告中，丹娜·卡尼（Dana Carney）、艾美·库迪（Amy Cuddy）和安迪·叶（Andy Yap）要求参与实验的人摆出两个造型，每个造型时长为1分钟。半数的参与者被要求摆出肢体伸展，表示“强大”的造型；另一半参与者则被要求摆出肢体蜷缩，表示“弱小”的造型，如紧抱自己的双肩。尽管造型只持续了1分钟，科学家们发现不同的造型引发了参与者在“心理和行为”等方面的改变。他们特别注意到参与者“睾丸素的升高、肾上腺皮质素的降低、行为上对风险忍耐的增强和权力感的提升”。当身体摆出表示“强大”的造型时，人们也真的感到自己更强大。

在研究身体对态度的回馈效应时，威尔逊提醒我们听听库尔特·冯内古特（Kurt Vonnegut）的建议：“我们就是自己所呈现的样子，因此我们一定要留心自己打算以什么形象示人。”

父母们有时会觉得，把自己孩子的发型和衣着打扮的跟某些叛逆的社会人士一样会显得他们很可爱。成年人的莫西干头、机车夹克装之类

的造型显示了对社会规范的蔑视，但这些造型出现在完全依赖成年的儿童身上时，则显得非常有趣。然而，如果孩子真的因此而把自己也视为社会叛逆者的话，父母们就该受到困扰了。孩子们会通过观察自己的行为来认识自己的身份，至于他为什么这么做则无关紧要。根据冯古内特的理论，我们将孩子打扮成什么样，他们就会变成什么样，因此我们在打扮孩子时一定要留神。

在多数情况下，行为所引发的态度转变是在不知不觉间发生的。事实上，我们当下的行为会导致我们忘记或记错我们原先的态度和观念。一旦我们开始某种行为，我们对此种行为的态度也会比行为开始前更为积极。不仅如此，我们会“记得”我们的态度一直都是这么积极，尽管事实上并不是。

行为能改变态度这一事实也是“获得承诺”和“踏脚入门”之类的说服策略如此奏效的原因。

“获得承诺”指的是让人们承诺说他们会做某件事的说服技巧。因为尝试往往能促使人们真的采取行动。

印第安纳大学的心理和脑科学教授吉姆·谢尔曼（Jim Sherman）通过实验证明了我们的口头承诺的影响。他打电话问印第安纳州的居民，如果请他们为美国癌症协会（American Cancer Society）做3小时的慈善募捐志愿活动，他们是否愿意参加。

很多人都说自己愿意参加。过了几天，当美国癌症协会的工作人员真的邀请他们参加志愿活动时，那些之前在电话中被问到的人中，有十分之三的人同意参加，而几乎所有承诺说自己会参加的人确实也参加了活动。与那些未在电话中被要求做出承诺的人相比，做出承诺的人参加活动的比例要高出7倍。

无论你要说服的是老板、朋友还是家人，都应把取得他们的承诺作为目标。得到别人的承诺比改变他们的行为更容易。一旦他们做出了承诺，他们采取相应行为的可能性就会大很多。

“踏脚入门”的技巧也与之类似。这一技巧通过鼓励人们向说服者期待的方向迈出一小步来增加他们真正采取行动的几率。说服别人迈出一小步相对更为容易。一旦他们采取了这一小小的行动，他们的态度就会

发生改变，这时候再进行主要的说服工作就更容易达到效果。说服人们在自己的汽车玻璃上贴一张三英寸的、写着“做个安全驾驶者”的方形标签是很小的行为。但当稍后另外的人请求他们在草坪上竖立一块写着“小心驾驶”的大牌子时，之前的小小举动会使他们乐于配合的几率增加3倍。

如果你想将邻居们组织起来，到市政厅去呼吁政府做出某些改进，请从小处着手，先把脚踏进门内。你可以先组织一个较小的街区集会，然后再进一步请愿，最后，你也许就能挺进市长办公室了。

观念跟着行为走，行为会改变行为实施者对周遭环境的看法。

如果你能改变行为，你很可能也会改变态度。而当你改变态度时，你很可能改变不了任何行为。

改变行为的工具

也许对说服者而言，以行为而非态度为目标有一个最重要的原因，那就是，这样一来，你便可以选择更多的说服工具。如果你的说服方式是通过改变别人的态度来改变别人的行为，你当然也可以利用一切与之有关的说服技巧来全力完成你的说服目标。除此之外，你同样可以利用所有那些不会触动人们的“智力抗体”，同时又能改变人们行为的说服技巧。

在消费品领域，你可以通过改变商品的价格、销售方式、外观包装，请“托儿”来店内“选购”商品，以促销形式增加商品的吸引力等一系列手段来改变顾客的购买行为。

我在爱荷华州挨家挨户为一位候选人拉票时，并没有成功地改变任何人对这位候选人的态度。人们对我的候选人或支持，或反对，或持明显观望态度。我拜访这些选民并不是要改变他们的态度。尽管我改变不了他们的态度，但我可以改变他们的行为。这些潜在选民急于了解早期选举会于何时开始，我已经掌握了哪些选民更倾向于支持我的候选人。因此，我需要做的就是联系这些选民，把早期选举的信息告诉他们。这样，在没有改变他们态度的情形下，我成功地影响了他们的行为。

在帮助候选人寻求选民支持时，你可以通过促使倾向于支持该候选人的选民尽早投票来锁定他们的选票，从而最终影响选举结果。对于那些倾向于支持你的候选人，但尚未在早期选举中投票的选民，你只需确保他们在正式投票当天能到投票点投票。在这两种情况下，你都没有改变选民对你的候选人的态度，但你影响了他们的投票行为。

如果你想为反堕胎运动或争取堕胎选择权造势，那么你应该努力在选举中击败在位者，而不是致力于改变在位者的态度。如果你们能在选举中获得成功的话，其他的掌权者为了避免在选举中落败的命运，也许会在不改变自己态度的情况下，按你们的立场改变行为。

父母们也无需改变自己孩子对零卡路里食物的态度。如果他们能设法用新鲜果汁和麦片把孩子喂得饱饱的，那么孩子们吃的膨化水果片自然也会更少，哪怕他们对膨化水果片的态度并未改变。

当我们以行为为说服目标时，我们无需以终极行为为目标。

微软公司的策略就是以用户行为而非终极用户行为为目标。微软的最终目标是希望人们都购买微软公司的产品，但它的策略并不是改变人们对微软的看法。相反，微软只是邀请Windows 7或Windows 8的用户将电脑免费升级到Windows 10。为用户提供免费系统升级并不能使微软获利，但这样一来，更新了系统的用户选购微软其他产品的几率升高，而选择苹果笔记本的几率就会降低。通过为用户免费升级系统，微软成功地将脚踏入了门内。一旦用户将系统更新到了Windows 10，他们对微软公司的评价会更为积极，用户也会更倾向于购买微软提供的其他产品。

贝蒂妙厨预拌粉（Bisquick）是通用磨坊（General Mills）旗下一款很受欢迎的烘焙材料，它的销售策略同样是以用户行为而不是终极用户行为为目标。这个品牌的最终目标当然是让客户购买贝蒂妙厨预拌粉。但似乎每个有意购买贝蒂妙厨预拌粉的潜在客户的厨房里已经有一盒贝蒂妙厨预拌粉了。等她们用完了现有的这一盒，她们才会去买一盒新的。在这之前，她们不会再买。

使用贝蒂妙厨预拌粉是中间行为，购买贝蒂妙厨预拌粉是终极行为。

贝蒂妙厨预拌粉的品牌经理促使顾客购买更多产品的方式就是鼓励人们把已购买的贝蒂妙厨预拌粉赶快用完，也就是说，该品牌的目标是设法让人们用完自家厨房内的贝蒂妙厨预拌粉。他鼓励人们使用买来的贝蒂妙厨预拌粉做各种烘焙，好为家人创造惊喜。他并没有花时间去说服人们相信贝蒂妙厨预拌粉比其他牌子的产品优秀多少，只是鼓励人们多多去做薄煎饼、小饼干、难以置信派（Impossible Pie）或任何能用得着贝蒂妙厨预拌粉的食品。

既然在某些情况下针对中间行为展开说服比针对终极行为效果更好，那么我们该如何选择中间行为呢？

漏水的水管

任何实际动作都要先经过一系列步骤，花点儿时间研究一下这些步骤。我们可以将这些步骤当成是一根漏水的水管。很多人都无法达到终点，因为他们在中间的某个步骤就“漏掉”了。由于人们在通向终点目标的一系列过程中没有采取行动，最终能被我们说服的人有逐渐减少的趋势。

想想那些最终被你说服，采取你建议的方式行事的人。你要寻求的能指引人们完成最终目标的步骤有哪些？中途有多少人“漏掉”了？问问自己：“人们是在哪一步流失的？”

设想一个重要决定，比如说买车。我们可以将买一辆大众汽车的所有步骤分解如下：

- 列出所有可以考虑购买的车；
- 通过电视或杂志了解这些车；
- 通过询问亲戚朋友或买了这些车的人了解这些车；
- 去这些汽车品牌的官网了解相关信息；
- 去汽车比价网站；
- 去车店；
- 试驾；
- 谈价格；
- 购买。

你可以根据自己对整个买车流程的理解进行扩充或精简。当你完成列表之后，你可以分析一下在每个环节你流失了多少潜在客户，并想想该如何堵上这些漏洞。

很多美国人更愿意买美国品牌的汽车。如果人们是因为你销售的汽车是外国品牌而流失的，你可以向他们解释这款车事实上是在田纳西州生产的。如果你的汽车品牌官网很棒，却没有多少人访问，你可以想办法增加网站的访问量。如果你能吸引到足够的人来车店看车，但试驾的人却不多，那么你可以制定一个销售人员培训计划。一个微笑，一个坚定有力的握手，能迅速回忆起别人的姓氏……这些都能增加来店顾客试驾的几率。

在你分析这些环节的过程中，你可能会形成一个包含不同部分、以促进人们顺利地流过水管、汇入终点水池为目标的计划。这一计划可能涉及利用大众媒体、社交媒体、你的品牌官网和车店宣传等，在商业世界中，这被称为“综合营销规划”。

这些步骤的数量可以是任意的。这一方法的意义在于将一个较大的行为拆解为较容易展开说服的若干个较小步骤。

我们的选择往往是迅速而无意识的。我们在家中可能会做出诸如吃苹果而不是吃曲奇之类的选择，即使如此简单的选择，也是由一系列步骤组成的。我们同样可以将其分解为不同的环节，并思考一下我们在哪个步骤会失去目标。通过凸显苹果在厨房的可见度，降低曲奇的可见度，我们可以促使别人更多地选择苹果。我们也可以通过影响中间行为来改变别人的选择，例如将苹果放在台面上，将曲奇放入柜子里。如果我们仅仅关注最终结果的话，可能就不会想到这些方式。

当作为零食的苹果和曲奇对别人来说同样容易得到时，与说服别人吃苹果而不要吃曲奇相比，说服他将曲奇放入柜子，将苹果放在台面上可能更容易办到。

如果我们希望人们最终采取我们鼓励的行为，我们就应该减少通向这一行为过程中的流失，确保人们能顺畅地流到终点。我们就要问一下自己，在各个环节为什么人们会流失？为什么人们在这些环节中会采取这些行为，而不是我们期待他们采取的行为？

对“而不是”的准确理解有助于我们增强自己的说服力。

设想一下，我们想让人们购买黄金脆饼。任何买咸味零食的人都是我们的潜在顾客。我们也许会观察一下有多少买咸味零食的人会买脆

饼。我们也许还会观察一下买脆饼的人中又有多少人买黄金脆饼。

我们可以设法促使更多的人买黄金脆饼，而不是其他脆饼，从而增加黄金脆饼的销量。显然，要做到这一点，我们就得强调与别的脆饼相比，黄金脆饼有何特别优越之处。

那么我们该堵塞什么漏洞呢？与说服人们购买脆饼，不要买其他咸味零食相比，说服人们购买黄金脆饼而不是别的脆饼更为容易。记住，对“而不是”的准确理解有助于我们增强自己的说服力。

让我们再回头看看前面买车的例子。如果访问我们品牌官网的人很多，但到店内看车的人寥寥无几，我们就要问一下为什么这些人只访问网站“而不是”来店里看车。

如果人们在访问了我们的品牌官网之后转而去了别的车店看车，我们更要弄清楚是什么原因。我们也许应该了解一下哪个对手吸引的顾客最多，顾客去他们的店内看车时又有什么期待。获得这些信息之后，我们也许会改进我们的品牌网站，使其更能凸显到我们车店看车的独特好处。

如果顾客在访问我们的品牌网站后中止了购车行为，我们也许应该想想我们的网站所针对的目标人群是否有误。也许它吸引的只是那些并非真的想买车的人，如果是这种情况，我们就必须对网站吸引访客的一切机制进行重估和改进。

对“而不是”的理解同样有助于我们决定该采取什么措施来减少各个环节中的流失现象。

如果我们想否定最终的目标行为，我们可以增加各个环节中的流失现象。我们同样应该分析一下，在各个环节中人们为何选退出，而不是继续留在其中直至采取我们不希望看到的行为。

假设我们要说服一个人戒烟——一个相当难的任务。我们可以分析一下点着烟之前所有的步骤。

- 在便利店、杂货店或加油站买一包烟；

●去一个能吸烟的地方，为此，他需要离开工作场所、走出家门、走出饭店或酒吧、走出其他零售场所.....

●拿出烟盒；

●打开包装；

●拿出香烟；

●点烟。

如果你认识吸烟者本人的话，你还可以把这些可能会导致流失的步骤分得更细。

在这个案例中，我们不能修补漏洞，我们应该扩大漏洞。

一个可能的选项是不让吸烟者担任家庭中的主要购物者，这样他去购物场所的次数就会减少。我们还可以让这个吸烟者在加油站旁边付加油费，而不是到服务站内，以免他受不了诱惑买烟。鼓励吸烟者把烟放在一个不容易够着的地方，以延迟他拿出烟盒的行为。还可以在他的烟盒里放上口香糖之类的东西，让他在打算取出香烟时多个别的选择。

把目标行为分解为更小的步骤也为我们干预这些行为提供了灵感。而如果我们只关注目标的话，也许就不会产生这些灵感。

百威淡啤VS米勒轻啤

如今，百威淡啤是全世界最畅销的啤酒，但在它刚起步的时候，处境却很艰难。它的成功也生动诠释了以中间行为而非终极行为作为目标的重要性。

当百味淡啤刚刚推出的时候，在低度啤酒市场上一统天下的是米勒公司的轻啤（Lite Beer）。百威淡啤推出之后，确实赢得了少量市场，但它的销售很快就止步不前。百威淡啤似乎根本就不具备与作为市场领头羊的米勒轻啤持续抗衡的实力。

批发商将这种局面反映给了百威淡啤的拥有者安海斯—布希公司。啤酒的消费主体是年轻人群，而这些年轻人对啤酒的偏好往往取决于他们在酒吧里喝什么。米勒轻啤在酒吧中拥有巨大的销量优势，时不时有年轻人走到吧台对调酒师说：“来瓶轻啤。”对买酒的年轻人和调酒师而言，此处的“轻啤”既代表一个品牌，也代表一种啤酒。由于几乎没有人点名要喝百威淡啤，它在酒吧市场上很难立足。因此，百威淡啤的销量也陷入停滞。

百威淡啤也许可以通过改变饮酒者对百威淡啤和米勒轻啤的态度来提升自己的品牌知名度，但它最终选择通过改变消费者的中间行为来达到目标。促使消费者点名要百威淡啤而不是作为低度啤酒代名词的米勒轻啤显然是个大动作。因此百威淡啤并没有把这一终极行为当作目标。百威淡啤选择了一个更小更易实现，但十分奏效的步骤作为目标——让已经习惯了说“来瓶轻啤”的饮酒者在提出这个要求前犹豫一下。只要年轻人简单地犹豫一下，他们就能发现还有别的选择，百威淡啤就能继续扩大它目前微不足道的市场占有率。

如果你年龄足够大，你或许还记得那组只有10秒钟的电视广告。在这组广告中，想喝啤酒的人也说“来瓶轻啤”。但他得到的不是轻啤，而是其他类型的“灯光”（此处的light与表示轻啤的Lite同音。而light在英语中也有“光线”和“灯”的意思。——译者注）——禁止通行的信号灯、火车经过时的提示灯、灯塔的亮光、带火的箭等等。“当你要轻啤的时候，你永远不知道你会得到什么”的画外音令人对这些灯光的视觉印象

更为深刻。

有人也许会质疑这组广告的幽默效果，但这并不是重点。当这组“有意思的光”系列广告推出之后，百威淡啤的销量也随即开始上升。这一以激发消费者的犹豫为目标的手段奏效了。百威淡啤的销量日益扩大，并最终成为全世界销量第一的啤酒品牌。

为了改变人们的行为，你无须以你希望人们采取的终极行为为目标。人们的行为先要经过一系列步骤，你也许会发现，改变这些行为中的某一步更为简单一点。分析一下容易漏水的水管——将人们引向你建议他们采取或放弃的行为的一系列小步骤，对你能发挥最佳说服效果的环节进行精准定位。

以行为而不是态度为目标。你的终极目标是改变别人的行为。幸运的是，行为比态度更容易改变。改变行为是改变态度的有效方式，但反过来未必行得通。

改变人们的行为最简单的方式就是通过改变他们所处的环境使你期待的行为显得更自然、更正常、更不可避免。设法使这一行为对我们内在的蜥蜴充满吸引力。我们内在的蜥蜴倾向于关注容易被大脑想到的东西。我们内在的蜥蜴会注意由行为唤起的联想。我们内在的蜥蜴会留意具有这一行为的人群如何行事，它也会对这些人群做出判断，如果他们的行为与它一致，它会加入他们之中。由行为触发的感情对我们内在的蜥蜴有强烈影响，即便是微弱的好感也能带来完全不同的结果。另外，我们内在的蜥蜴对一样事物受欢迎的程度非常敏感。

当你把改变行为作为说服目标的时候，要增强这一心智显著性，并为它搭配合适的联想。通过将与其他行为、感情、他人的偏好相关联来重新定义这一行为并赋予它意义。有意义的行为才会被视为具有方向，有方向的行为才有明确的目标。

将易拉罐丢入指定的垃圾桶被视为是废物利用的一种方式。但废物利用同样可以被赋予重大意义，例如可以被视为为营造一个清洁的环境做贡献，创建效能政府的一小步等等。

重新定义行为，赋予它意义。当你将它与某种观念联系在一起的时候，它便由一件客观事物转变成了一个主观的、具有象征意义的行为。

如果你能做到这一点，你不仅能提升这一行为转化为现实的可能性，还会使人们对它的态度发生改变。

第五章 不要改变愿望，实现它们

一些对现代说服术有兴趣的高级牧师曾考察过我任职的广告公司。其中一位牧师问我：“你如何改变人们的愿望？”我想了一分钟，然后答道：“我们不改变人们的愿望。那太难，成本也太高。我们利用人们的愿望来销售产品，而不是去改变他们的愿望。”

我承认我当时并不太理解那位牧师接下来对我说的话。他直视着我说道：“我的孩子，你现在是走在一条漫长而光滑的斜坡上。”

多年以后，我看到一句话。这段话更为清晰地表达了我当年想要告诉那位牧师的意思。说这句话的人是戴尔·卡耐基：

“这个世界上影响别人的唯一方式是与别人谈论他们想要的东西，并告诉他们如何得到它。”

戴尔·卡耐基对“如何获得友谊及影响他人”了然于心，但科学家们直到最近才弄明白他的方法何以有效，又是如何运作的。

我们习惯认为说服就是改变别人的愿望，但我们内在的蜥蜴对改变自己的愿望可没什么兴趣。成功的说服者们也不会尝试去改变别人的愿望，他们向内在的蜥蜴展示了一个更有效的方法，教它去实现已有的愿望。

我们内在的蜥蜴追逐自己的愿望，如果能向它指明实现这一愿望的路径，你就能说服它。

我们应该努力将我们所建议的选项或行为与实现说服目标的愿望、帮他们获得奖赏联系起来。我们设置的奖赏一定得是我们的说服目标已经在盘算的东西。因此，我们需要分析一下说服目标的愿望与我们建议的行为所能带来的后果之间有多少重合度。

在选择汽车时，男性寻求的是更多刺激。而女性，尤其是妈妈们，更看重安全性。因此，男性对沃尔沃汽车的兴趣就不如女性那么大。向男性客户销售沃尔沃汽车不能靠改变他们的态度，我们不能让男士们相

信他们自己需要的是安全而不是刺激。向男性客户销售沃尔沃的正确方式是向他们解释驾驶沃尔沃汽车非常刺激。你可以对男性顾客说，驾驶沃尔沃能带来更令人激动的体验，因为它“乐在驾驶”的设计理念一定会让他们的配偶也感到很满意。你要同他们谈谈他们想要的东西，并让他们明白，购买沃尔沃汽车就能获得这些东西。

青少年们想获得独立及不受大人管束的自由，而学校给他们的东西与他们所渴望的东西刚好相反，难怪青少年们都想着辍学。把青少年留在学校的方法不是改变他们的愿望，而是告诉他们有更好的方式达成他们的愿望，这个更好的方式就是毕业。毕业是获得他们所渴望的独立自由的最佳方式。任何对他们毕业不利的事儿都会让他们在父母手底下再生活好长一段时间。

说到青少年，我自己家就有一群半大小子。他们住着大卧室，冬天有电暖壁板，夏天有窗式空调，因此电表走的有点儿快。这让我们两口子不太高兴。因为这样一来，冬天温度稍低一点，或夏天温度稍高一点，他们就会受不了。我们跟他们讲过节约能源、保护环境的问题，但对这些想改变他们愿望的劝导，他们往往是左耳朵进，右耳朵出。

于是我们决定向他们表明，如果他们能给我们想要的东西，那么他们就能得到自己想要的东西。电力公司给我们的电费详单上记录了每月的耗电量和每度电的电费。我很容易就能算出来如果我们的耗电量和去年持平的话，能省下来多少电费。我们告诉孩子们，如果他们用电能省着点的话，那么省下来的电费归他们自己。他们的零用钱从来就不多，因此这对他们来说也是个不小的数目。我们希望的是减少用电量，要是他们能帮我们做到这一点，那么他们也能得到自己希望的零花钱。我们并没有改变他们想把暖气和空调开得很足的愿望，我们只是告诉他们如何通过省电来得到更多零花钱。这令他们的行为大为改观，从那之后，房间里冬天多了一丝凉意，夏天多了一点热度。而孩子们依然欢天喜地。

蒂娜·格美特（Dena Gromet）博士是宾夕法尼亚大学沃顿商学院风险管理与决策过程研究中心的博士后研究员。她致力于研究环境因素与决策者的价值观对决策的影响。她与她的同事们在《美国国家科学院院利》（*Proceedings of the National Academy of Sciences*）发表的一篇报告也说明了实现而非改变愿望的重要性。

在格美特为该研究而开展的一项实验中，消费者被要求做出一个选择，他们要么选择更贵的节能荧光灯，要么选择便宜但不节能的传统灯泡。在传统灯泡没有贴任何环保标识的情况下，保守派人士与自由派人士选择更贵的节能灯的几率相等。

但增加了“保护环境”的标识之后，保守派人士选择节能灯的几率出现下降，但这一标识对自由派人士没有影响。

这一结果让专家们感到困惑。为什么单单增加一个标识就会降低节能灯对保守派人士的吸引力？为什么增加环保标识并不能增加节能灯对自由派人士的吸引力？

尽管令人困惑，但这一结果与N.H.安德森（N.H.Andersen）就人们如何形成评价所做的研究相符。N.H.安德森是加州大学圣迭戈分校的终身荣誉教授。他花了很多时间研究人们如何综合自己获知的信息来形成正面或负面评价。他因为对信息综合理论的发展而广受赞誉。安德森教授发现，当人们综合已有信息作出判断的时候，他们不做加法，而是求平均数。

节能对所有消费者而言都是一个良好的奖赏。如果把奖赏程度从1分到10分打分的话，它也许可以得8分。因此当节能是唯一奖赏的时候，所有消费者选择节能灯的几率是相等的。

但对保守派人士来说，保护环境并非一个可信的奖赏，在奖赏程度上也许只占2分。人们在形成判断时不做加法，而是求平均数。8加2的平均数是5，因此增加了环保标识之后，保守派人士选择节能灯的几率便开始降低，而事实也正是如此。综合信息还不如单一的节能信息更有吸引力。我本人认为，增加的标识似乎为购买节能灯增加了一个购买理由，但平时对环保奖赏没有信心的消费者对节能大概也不会有什么信心。

保护环境对自由派人士而言是个可信的奖赏，假设在奖赏程度上占8分，但人们在做判断时不做加法，而是求平均数。8加8的平均数还是8。因此即使增加了环保标识，自由派人士选择节能灯的几率也不会更高。事实也正是如此。

每个人都会被节能的奖赏所打动。有些人相信节能有助于保护环

境，这也是他们选择节能灯的理由。我们可以尝试去改变保守派人士的态度，让他们为环保而选择节能灯。但这种尝试很可能只会浪费时间。如果想让大家都选择节能灯，节能才是说服他们的正确方式。

这个世界上影响别人的唯一方式是与人谈论他们想要的东西，并告诉他们如何得到它。

在实现而非改变他人愿望的重要性上，格美特等人的实验提供了一个关键例证。她的实验说明，谈论别人不想要的东西只会让你认为他们该要的东西显得更没说服力。

无论你的谈话对象是一位朋友、一个委员会、一个家长会还是某类社会群体，请谈他们想要的东西，只谈他们想要的东西，并告诉他们该如何获得它。

如果你想说服愿望不同的两个说服目标，请与他们单独交流。如果你必须与两个目标同时交流，忘掉对这两个目标分别最具有吸引力的奖赏，选择一个对它们都具有最大吸引力的奖赏。

倡导废物利用的人也许会忍不住为两类目标提供两种不同的奖赏。如果自由派人士希望保护环境，而保守派人士希望为政府节约成本，为什么不分别给予他们奖赏，从而吸引所有人？分别为他们提供奖赏貌似合理，但却是个错误。增加第二个奖赏并不能增加信息的吸引力，反而会降低信息的吸引力。人们在做出判断时不是做加法，而是求平均数。你提供的最有吸引力的奖赏加上其他奖赏得出的平均数，还并不如最有吸引力的奖赏一项的数值高。正如在选择节能灯的例子中一样，节能的奖赏很可能比保护环境对所有目标更有吸引力。

现在，我们已经知道我们同别人谈论他们现有的愿望。但人们有很多愿望，我们该如何从他们所有的愿望中选择一个予以奖赏呢？

从大处着想

在为人们的愿望选择奖赏时，我们最常犯的一个错误就是从小处着想。我们往往理所当然地针对我们建议的行为提供奖赏——10美分的优惠，更多营养，一张更舒适的床等等。但我们无需这么限制自己，我们应该从大处着想，不妨问问我们内在的蜥蜴从你建议的行为中最想得到的是什么。

我得为借用一位19世纪的建筑师丹尼尔·伯纳姆（Daniel Burnham）的观念而向他道歉，这个观念就是：“不要许以小恩小惠。”小小的恩惠无法令人热血沸腾。

从你建议的行为中，人们最希望得到的是什么？是省下10美分，还是被当成一个更聪明的人？是想从一袋苹果中获得比一袋薯条更多的营养，还是想拥有更健康的子女？是想保持地板清洁，还是让朋友们羡慕不已？

有些愿望是所有人类共有的。针对大多数人都想要的东西做出许诺，因为被人类普遍追求的东西更有力量。如果一项奖赏只针对少数群体，那么即便对这一少数群体而言，它往往也没什么吸引力。

老年人士常常搞不懂如何使用新式手机。为了吸引老年人士，你可以对他们承诺说你提供的手机简单而易用。但更好的承诺则是，你的手机不仅简单易用，还能让他们像大家一样去沟通和影响世界。这种掌控感就是给他们的奖赏。而你推荐的手机简单易用，能为他们体验这种掌控感提供更好的机会。简单易用不应成为奖赏，而应该是广告人员所说的“支持点”。

支持点就是让你的奖赏看起来更为可信的东西是人们在实现愿望时，选择你所建议的路径的理由。

为你推荐的目标行为选择所有人都想获得的东西。谁不想成为自己子女心目中的英雄？谁不想对异性充满吸引力？谁不想被别人看成一个成熟、聪明、健康的人？哪个做父母的不想被别人视为好父母？这些是大部分社会群体共有的愿望，实现这些愿望的机会对人群有广泛吸引

力。

被多数人所追求的东西往往更具吸引力。不要被目标人群在愿望上的细微差异分散注意力。不同人所期待的奖赏并不一致，但他们愿望的相似性总大于差异性。

前面我们说过，市场人员很喜欢做市场细分研究。细分研究将人群分为不同的小组，每组人对品牌的期待都略有不同。遗憾的是，细分研究夸大了人们在愿望上的差异，忽略了他们愿望的共同性。结果，市场人员往往会只见树木，不见森林。

我们可以从很多方面来了解多数人想要什么。

共同的愿望

亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）是早期心理学发展史上的巨人，他毕生致力于研究心理健康与人类潜能。他先是在布鲁克林大学就职，后来又任职于布兰迪斯大学。早在1943年，马斯洛就根据前人的研究成果列出了一份人类需求层次表，至今依然被使用。

马斯洛认为，人类第一层次的需求是生理需求——水、食物、睡眠、取暖、行动等等。当生理需求得到不同程度的满足之后，就会产生另一层次的需求：安全需求。安全需求包括和平，运转顺畅的社会和经济安全。当安全需求得到满足后，就会产生爱与归属的需求。这些需求包括朋友、爱人、孩子和被某个集体接受。当爱与归属感得到满足后，又会产生自尊需求。这包括被认可、声誉和地位。当所有这些需求都得到满足之后，会产生自我实现的需求。自我实现伴随着对迎接挑战、学习新知、创造和发明的渴望。

马斯洛本人从未将人类的这些需求制成图表，但几乎每个人都会把马斯洛的需求理论以金字塔的方式呈现。



马斯洛提出的人类需求层次

还有一个方法可以发现多数人想要的东西，就是观察所有的人类社会结构，看看哪些愿望是具有普遍性的。人类学家唐纳德·E·布朗（Donald E. Brown）在他的著作《人类的共通性》（*Human*

Universals) 中问道：“所有人类，所有社会，所有文化，所有语言有何共同之处？”他列出了一些具有普遍性的人类行为。通过考察这些人类行为，我们能发现人类的共同愿望。布朗列出的人类共通行为是一个长长的清单。以下仅是部分例子：

- 努力获得地位。
- 努力通过打扮使自己更有吸引力。
- 试图预测未来。
- 试图为未来做安排。
- 回馈他人的冲动。
- 同情他人。
- 嫉妒他人。
- 试图传递言语之外的信息。
- 试图说谎。
- 努力通过外在行为理解内在动机。

从上面这些极为有限的人类共有行为中，我们可以极为有限地推断出一些人类共有的愿望：

- 被认为优于他人。
- 被认为身体和打扮都很有吸引力。
- 预测未来。
- 为未来做准备。
- 回报别人。

- 体会他人的感受。
- 拥有他人拥有的东西。
- 表达言语之外的意思。
- 时不时地误导他人。
- 理解他人的行为。

当我们为说服他人而寻求有吸引力的奖赏时，了解一下马斯洛的需求层次理论和布朗的人类共通行为清单能为我们带来一些灵感。

不论我们要说服的目标有多少，原则都是一样的。设想有两个圆圈，第一个圆圈代表着你的说服目标的愿望。这些愿望几乎是无限的：健康，财富、快乐的子女、性感、活力、受欢迎等等。第二个圆圈代表的是你建议的行为可能带来的结果。这些潜在结果同样是无限的——作为好父母的荣誉感、更大的成功机会、清洁的环境等等。然后看一下这两个圆圈有何交集，就是说，考察一下哪些愿望能够通过采取你建议的行为而实现。你为激励人们采取你建议的行为而设置的奖赏就在两个圆圈的交集之内。

这种通过两个相交圆来求交集的方式被称为文氏图，它为我们寻求奖赏提供了一个直观的而非数学化的选择。

如果你想说服你处于青少年期的儿子留在校园内，你提供的奖赏应该他留在学校就能获得的东西，同时又能满足他的愿望。他的愿望之一也许是有更多时间玩电脑游戏，但这一愿望并不位于你建议的行为与目标愿望的重合区之内。花更多时间玩电脑游戏不会是留在学校的结果。他留在校内时，可以去参加校园舞会，但这似乎又不是你儿子的愿望。而从另一方面来说，不被大人管束的自由既能通过留在学校获得（留在学校才有可能在将来找份好工作，从而不再被你管束），同时又符合你儿子的愿望。因此，“不被大人管束的自由”位于你建议的行为和目标愿望的交集中。为了说服你的儿子留在校园中，你可以谈论他想要的东西（不被大人管束的自由），并告诉他如何获得这样东西（留在校园中）。

再设想一下，出于安全考虑，你的邻居买了一条狗。不幸的是，这条新买的狗晚上总是叫个不停。你的邻居对此毫不在意，因为他睡得很沉，并且他睡在房子的另一头。而对你来说就是另一番情景了，就好像它在你卧室的窗外叫。假设你的邻居是个冷漠的人，你因为狗叫而睡不着这件事，在他看来根本无关紧要。如果你希望你的邻居管管他的狗，那么你会为他的这一行为提供什么奖赏呢？你提供的奖赏应该既符合你邻居的需要，又能通过让他管自己的狗这一行为实现。你可以对邻居说，如果那只狗只在有人接近他的房子时才叫，他就会更安全。不然它的叫声只不过像童话里的“狼来了”一样，叫个不停却无助于保护他。“让自己更安全”既符合邻居的愿望，也能通过让他教会自己的狗只对接近房子的人叫来实现。你可以跟你的邻居谈谈他的愿望，并告诉他如何实现这一愿望。当然，实现的方式应该是采取你建议的行为。

内置英特尔芯片

英特尔公司的例子也说明了为何我们应该在重叠区中选择奖赏。组成这个重叠区的一边是我们说服目标的愿望，一边是我们所建议的行为的潜在结果。英特尔是一家生产电脑芯片和计算机软件的国际公司。它的产品广泛地用于数码设备如计算机、智能手机和智能电视中。对很多数码设备而言，英特尔的产品就是设备的智能动力之源。英特尔的目标人群是有意购买数码产品的人。它的目标是让潜在客户购买带有“内置英特尔芯片”标志的数码产品。

接受了英特尔委托的任务后，我们首先要做的事就是通过一项研究在几个不同国家识别“数码梦想者”。为此，我们在开展研究的每个国家都采访了超过600人。我们用“数码梦想者”来称呼那些假如一共存在四种数码设备、他们就会购买三种的人。这种人在各个国家都有，约占每个国家人口的30%。

例如，在中国，30%以上的人口有意购买三种或三种以上数码产品，他们占潜在数码产品购买总量的75%。在英国，28%的人口愿意购买三种或三种以上数码产品，这些人占潜在数码产品购买总量的69%。

接下来我们分析了这些“数码梦想者”的愿望，这些愿望似乎也是他们成为数码梦想者的原因。

英特尔公司之前已经收到了一些奖赏建议，例如强调选择英特尔能促进“人际联系”和“内心宁静”等等。但数码梦想者们对人际联系和内心宁静的需求并不比自己国家的其他人更强烈。他们成为数码梦想者显然并不是源于对人际联系和内心宁静的追求。

然而，数码梦想者的确与其他人群有显著不同之处。在各个国家，与其他人群相比，数码梦想者们对“速度感”的追求更为强烈，他们也更喜欢赛车。他们不愿意待在一个小镇上消磨余生。他们更为乐观，也更愿意成为领袖。无论是在男性人群还是在女性人群中，在年轻族群还是年老人士中，在身居管理职位的人群还是管理层之外的人当中，数码梦想者与其他人群的这些差异都一样明显。数码梦想者想从平庸生活之外获得不同的体验，这与性别、年龄、工作等因素都无关。

于是我们得出了一个结论：那些倾向于购买更多数码产品的人渴望在自己的生活中获得更多兴奋体验。而作为很多数码产品动力内核的英特尔可以承诺提供给他们这种“兴奋感”。例如，一个数码梦想者使用一款新潮的智能手机时，如果英特尔能将自己的品牌与兴奋之感联系起来的话，它就能扩大带有自己品牌标识的产品的销量。

如果你销售的是电子设备的话，你应该向别人承诺的是该设备的使用体验，而不是它执行某些任务时有更优越的性能。

花点时间把别人接受你建议的行为时所能获得的、符合他们愿望的结果都想一遍，这些结果的数量之多可能会令你大吃一惊。设想别人按你的建议行事能产生哪些奖赏是一种有益的练习，能开阔你的思路，提高你的创造力。你可以将你建议的行为可能产生的奖赏在网格中列出来，这对于激发自己的脑力有时很有用。下图就是我所在的广告公司在培训中使用的网格之一，它只是一个激发脑力的潜在工具，并不能为你提供无尽的奖赏清单。这张网格要求使用者思考，当说服目标采用你建议的行为前、采用这些行为时、采用这些行为后，在实用功能、感官、情感和言语等方面分别会体验到哪些奖赏。

表5.1

潜在正面结果	实用功能	感官	情感	言语
采用建议行为前				
采用建议行为时				
采用建议行为后				

设想一下，你受美国国家乳业委员会委托鼓励人们消费更多奶酪。假设我们建议的行为是在准备饭菜时使用奶酪，那么这一行为可能会带来哪些正面奖赏？以下是部分与人们的愿望相符的结果。

表5.2

潜在正面结果	实用功能	感官	情感	言语
采用建议行为前	低成本，高营养	不适用	价格优惠	聪明的购买者
采用建议行为时	使用方便	顺滑细腻的口感	有创意的做菜方式	家人对厨艺的赞美
采用建议行为后	骨骼更强壮	健康活力	家人摄取了更多营养	别人会赞美自己是好妈妈

在展开说服时，我们应设法提升我们所鼓励的行为和我们所承诺的奖赏的心智显著性，并增强两者之间的联系。我们应该让说服目标能非常迅速地想到这些行为和奖赏，让他们在想到你推荐的行为时会非常自觉地想到你设置的奖赏。奖赏是人们希望得到的东西，而我们建议的行为则是获得奖赏的路径。将行为与正确的奖赏结合起来，我们就能促使说服目标做出我们期待的选择。

各大啤酒品牌之间常见的“啤酒大战”就是一个例证。

当我们对啤酒大战展开分析时，我们考察了啤酒能提供的有形奖赏，如纯正口感、解渴、平滑度等等。同时，我们也考察了啤酒带来的情感或形象奖赏，如在旁人眼中（或自我感觉）显得有气概、聪明、强壮、更像领袖等等。

当我们分析人们选择不同啤酒品牌的真正动机时，我们发现，所有饮酒者对啤酒的基本期待都是一样的，他们都寻求能满足这些期待的啤酒品牌。多数产品使用者的消费动机都很接近，所以他们才会选择同一类产品。尽管他们的愿望基本上是一样的，但他们还是会选择不同的品牌。因为他们对于哪些品牌能更好地实现这些愿望持不同看法。

我们也发现年轻族群与老年人士对啤酒的消费动机相当接近。他们要满足的基本愿望是一致的。

不同人群所持愿望的相似性要多过差异性。

很显然，啤酒品牌带来的有形奖赏，如口感和新鲜度，要通过消费

啤酒才能获得。而啤酒品牌带来的情感和社会性奖赏，如在旁人眼中（或自我感觉）显得有气概、风趣、成熟等等，则取决于消费不同啤酒品牌的人。你选择哪个品牌的啤酒，你就会成为这些人中的一个。

我们发现，与根据饮酒者对啤酒品牌的有形评价进行预测相比，根据他们对某个啤酒品牌的社会性评价及他们对这一品牌的拥趸的评价来预测其对啤酒品牌的选择，精准度要高出两倍。我们得到的结论是，情感与社会奖赏对饮酒者的吸引力比有形奖赏要强烈得多。

除非目标被剥夺了生理需求，例如处于饥渴或缺少睡眠的状态等等，否则情感奖赏通常比有形奖赏具有更强的吸引力。

尽管对年轻人和老年人士来说，情感和社会性奖赏都比有形奖赏具有更强的吸引力，但情感和社会性奖赏的吸引力对年轻族群尤其强烈。当我们考察其他类别的产品，如手机、汽车修理工具、电脑和电信服务时，我们发现这一规律同样适用。

当我们从众多奖赏选项中选择与我们建议的行为最为匹配的奖赏时，还应考虑其他的一些因素。例如：

- 1.这一奖赏何时发生？
- 2.得到这一奖赏的几率有多高？

因为我们内在的蜥蜴寻求的是即时而明确的奖赏。

即时性

如果让人们在100美元和110美元之间做出选择，所有人都会选110美元。但如果加入时间因素，事情就不一样了。如果让人们在现在就得到100美元与一个月后得到110美元之间做选择，很多人会选择前者。经济学家将人们这种重视即时满足胜过延迟满足的现象称为“即时倾向”。在面临选择时，人们对即时结果比对遥远的结果更为重视，而且重视程度要高得多。

延迟会使任何奖赏都顿失魅力。因此应该向人们许诺他们即刻就能获得或体验的东西。

如果你想说服别人用节能灯来代替白炽灯，不用费力地向他解释节能灯一年能帮他省下多少电费。只需告诉他，如果使用节能灯，他立刻就能节省四分之三的电费。也就是说，如果白炽灯一天的电费是40美分的话，使用节能灯只需10美分。

遗憾的是，对我们更有利的行为往往得用即时成本来换取延迟效果。无论是以苹果代替巧克力蛋糕，为退休做储蓄，还是戒烟以减少患癌风险，其益处都要很久后才能体现，而其成本却是即时的。

确定性

你会选什么？

选项1：百分百能获得的30美元。

选项2：有80%机会获得的45美元（同时也有20%的几率什么也得不到）。

差不多80%的人选择第一个选项。但按照理性法则和数学计算，我们应该选第二个选项，因为它的“期望值”是36美元。这一期望值是将选项2重复1000次之后计算出的平均结果。

即使不确定的奖赏有很高的出现概率，确定的奖赏还是更为诱人。

与出现率较高但不确定的奖赏相比，确定的奖赏的吸引力要远远超过概率。显然，这是因为确定的奖赏在心理价值上要高过数学价值。

即时性与确定性与人性有关。即使我们被告知被推迟的奖赏和即时的奖赏一样确定，我觉得人们对此并不会完全相信。今天的100美元似乎是肯定可以拿到的，但一星期后的110美元不仅更靠后，也更可能因为出现意外情况而无法得到。

“吸烟会导致癌症”的说法同时具备延迟性和不确定性。虽然尼古丁伤害肺部是即时而确定的事，但戒烟对预防癌症的作用却既缓慢又不确定。

对我们有益的事往往需要立刻付出成本，收效却要等很久，而且它们带来的收益和需要的成本往往也不确定。而对我们有害处的事则往往具有相反的特性。难怪选择“为你好”的道路是如此之难。

广告委员会（Ad Council）在2009年曾推出一系列广告，以鼓励人们通过改变自己的某些生活习惯来省钱。这些广告鼓励我们：（1）在家自己做咖啡，而不是在咖啡店买高价咖啡。（2）自己带饭，而不是买午餐。（3）自己做晚餐，而不是叫外卖。（4）喝自来水，而不是买

瓶装水。但每个广告许诺的奖赏都是在遥远的未来。广告中的奖赏是你一年。甚至十年之后节省的钱。这组广告最后彻底失败了，因为我们内在的蜥蜴不愿意为一份奖赏等一年甚至十年。如果我们内在的蜥蜴的行为发生于现在，它便会要求现在就得到确定的回报。

我们内在的蜥蜴，即我们的自发式无意识思维系统，对即时和确定的回报有强烈的偏好。幸运的是，通过改变自己的感觉，它经常能把缓慢而不确定的回报转变为即时而确定的回报。至于它是如何做到这一点的，我们将在第七章里详细讨论。

独特性或吸引力：一个简单的抉择

市场研究人员常把大量时间花在寻找从未有人用过的奖赏上。其实没必要这么做。

我们不一定非得为我们所建议的行为设置独特的奖赏。为了获得成功，我们只需把奖赏与我们所建议的行为设置得更紧密，紧密到没有别的行为可以替代。

米勒好生活VS百威啤酒

在市场营销领域，不同品牌之间经常为赢得品牌与某种奖赏的最强关联度而展开厮杀。早在1970年，米勒好生活啤酒就展开了宣传阵势。每则米勒好生活啤酒的广告展示的都是外形粗犷的男人下班之后走向酒吧的场景。广告画面的配乐唱到：“放松时刻，来杯晶莹剔透的啤酒。米勒好生活啤酒。”米勒好生活恰好也是少数使用透明包装瓶的啤酒品牌之一。“米勒时光”这个短语一直流传至今。这则广告建议的行为是让人们点一杯米勒好生活啤酒，而它为这一行为搭配的奖赏是属于男人的成就感。你完成的工作也许属于白领精英任务，也许是修剪草坪，也许你最近根本就没做什么要紧事，这都没关系。不过你肯定做过令自己深感自豪的事，也体验过出色地完成一项任务后的成就感。这组广告多年来一直推动着米勒好生活啤酒的销量。

百威啤酒觉得自己受到了威胁。但百威啤酒并没有选择为自己搭配不同的奖赏，相反，它决定设置与米勒好生活啤酒一样的奖赏，并把自己与这一奖赏的联系筑得更为牢固。也就是说，百威啤酒决定把米勒好生活提供的奖赏据为己有。百威的策略是致敬工人阶层，它打出了这样的广告语：“为你所做的，敬你这瓶百威。”百威公司经过精心筹划，花费了大笔资金在显著位置刊登广告，并成功地将百威与男性的成就感结合了起来。最终，米勒好生活啤酒不得不放弃了以“米勒时光”为亮点的宣传策略。

劲量电池VS金霸王电池

多年来金霸王（Duracell）和劲量（Energizer）一直是两个家喻户晓的电池品牌。金霸王电池早年便在自己的品牌与“持续长效”之间建立了牢固联系。后来，当我们受委托为劲量电池做推广时，我们立即决定为劲量电池寻找新的奖赏。由于金霸王电池已经成功地将“持续长效”当作自己的卖点，我们觉得有必要为劲量电池确立新的卖点。

我们花了很长时间寻找新卖点。一个可能的选项是音质——用劲量电池时，你播放的音乐会更动听。这个选项很诱人。如果劲量电池能带来更美妙的音乐，人们自然会买劲量电池而不会买金霸王。遗憾的是，我们不能这么宣传，因为这不是真的。无论我们多么尽力，都无法将电池与音质联系起来。

最后我们放弃了这一想法，继续寻找替代选项。长效是电池的基本卖点之一。我们可以宣传说最新的劲量电池比之前的劲量电池更持久。但金霸王同样可以宣传说金霸王的新电池远比之前的金霸王更耐用，但劲量和金霸王都不能说它们比对方更耐用。在耐用性上，双方不相上下。

虽然劲量电池的实际耐用性不输金霸王，但金霸王长效持久的特点已经深入人心。而劲量电池则没有。因此金霸王电池卖得比劲量电池更好。

思来想去，我们发现只能跟金霸王电池正面碰撞，在我们的品牌与长效耐用之间打造更牢固的联系。我们设计了活力十足的劲量兔形象，甚至推出了第一则劲量兔广告。但最终并没有继续跟进。对我们而言，劲量兔只是许多选项中的一个而已。我们当时并没有发现劲量兔蕴藏的巨大能量。

在我们与劲量电池的市场部主管开会期间，我们向他提出了强化劲量电池长效耐用这一特点的建议，但这一建议基本没有涉及劲量兔。那个主管问我们对利用劲量兔有何想法，我们说没有什么想法。我们还不知道当时我们已经陷入麻烦之中，因为那位主管已经从别的广告公司提出的建议里看到了机会。

那家广告公司是腾迈广告公司则（TBWA）。他们显然看到了劲量兔的魔力。他们建议将劲量兔当作每则广告的宣传重心，后来他们制作了一系列的广告。在这些广告中，劲量兔敲锣打鼓，四下捣乱，因为它

有无穷无尽的精力。腾迈广告将劲量兔塑造成了一个广为人知的、永不疲倦的形象，从而成功地将劲量电池与长效耐用的卖点结合在了一起。

抛开我们在广告业的起起伏伏不说，有时寻找完全不同的奖赏就是浪费时间。很多时候，最重要的奖赏只有一个。

我们所设置的奖赏不一定非得是从未被使用过的。我们只需要将奖赏与我们建议的行为之间的联系设置得更为紧密，紧密到无法被取代。

如果我们设置的奖赏能做到既独特又有鼓动性自然是最好的。但如果我们必须二者之间做出选择，我们应该首选有鼓动性的奖赏。记住：许多很独特的奖赏之所以从未被任何人采用，就是因为它们的鼓动性不强。

说服与实现愿望有关，与改变愿望无关。为了在说服中取得成功，我们需要谈论说服目标想要的东西。当我们不再改变别人想要的东西，而去帮他们获得自己想要的东西时，我们的说服就能取得与之前完全不同的效果。这样一来，我们的说辞就会变得更委婉、更恳切、更有趣、更关注说服目标的愿望。只有这时，别人才会真正倾听我们的话。

第六章 不要询问，去发掘

比尔·伯恩巴克（Bill Bernbach）是个极有天赋的说服者。他曾在广告界嫌弃过一场创意革命。他说：“创意哲学的核心在于相信，没有什么力量能与洞察人心、了解人们行为背后的动机和初衷相比……”

不论我们想说服公众做出改变，想说服选民做出改变，想说服顾客做出改变，还是想说服家人做出改变，我们都需要具备一定的洞察力才能理解人们行为背后的动机和初衷。

但什么叫作洞察力？

虽然我们不确定什么是洞察力，但我们都能体会什么叫缺乏洞察力。不管在什么组织中，打击一个说服方案最有效的方式就是抱怨说“它根本没洞察力”。这样的指责致命且无法反驳。正如对一个笑话的解释并不能使这个笑话更好笑一样，解释也无法使你的见识显得更有洞察力。

笑话与洞察力有很多相似之处。我们从对这两者的比较中也能学到一些东西。笑话和洞察力都是由其效果来定义的。如果一个笑话无法令人发笑，它便不是一个笑话。而洞察力能让我们体会到发现真理的愉悦感，否则，它便算不上洞察力。

笑话和洞察力都没有特定的规则。但优秀的笑话和深刻的洞察力至少具备三种特性：令人意外，有启发性，真实。

令人意外

我们很早就知道，笑话包括“套路”和“笑点”。笑话有一个传统定义，著名的幽默高手西蒙·弗洛伊德也采用过这一定义：笑话就是“惊奇之后，真相大白”。

一个男人接到医生打来的电话。医生对他说：“老天爷！我总算联系到你了。我有一个坏消息和一个好消息要告诉你。”

病人答道：“那你先说坏消息吧。”

医生说：“坏消息是，检查结果出来了。你只有24小时可活了。”

病人惊呼道：“真可怕！还有比这更坏的消息吗？”

医生回答说：“我都找你整整一天啦！”

洞察力同样需要“套路”和“笑点”，同样需要“惊奇之后，真相大白”的效果。我认为很多笑话之所以不好笑，是因为它们的套路设置的不好，而不是因为笑点不足。惊奇效果达不到，真相也会打折扣。

有启发性

不论是一个笑话，还是一个见解深刻的观念，都有让我们停下来思考的魔力。

一个老人坐在公园的长椅上，眼睛一眨不眨地盯着一个头发染成黄红绿橙等不同颜色的少年。

年轻人问道：“怎么啦，老家伙……你年轻时就没做过啥疯狂的事儿吗？”

老人说道：“哎呀，我有次跟一只鹦鹉做过爱，刚才差点儿把你当成我儿子呢。”

真实

笑话中“真实”的元素会使它获得更强的“笑果”。从全新的角度打量真理也能获得更有洞察力的想法。

一只马走进了酒吧。服务员问道：“伙计，干吗把脸拉得这么长啊？”

成功的说服需要洞察说服目标的心思，需要令人惊奇的视角，需要给人启迪，也需要真实。

那么，我们该从何处获得这些呢？

语言伪装

我们再来完整地看一遍比尔·伯恩巴克的那段话：“创意哲学的核心在于相信，没有什么力量能与洞察人心，了解人们行为背后的动机和初衷相比。如果我们获得了这种力量，就算别人的言语常常经过伪装，我们也能看清他们真正的意图。”

人们的语言常常会掩盖他的真实动机。这并非是为了欺骗别人，只是人们的自然倾向。我们并不清楚自己的真实动机。

为了说服别人，我们需要了解人们为何会如此这般行事，也需要了解什么东西才能促使他们做出改变。

试着自己去寻找，永远不要问他人。

从正面展开攻击不会让人们泄露自己的动机。就算人们愿意把他们的动机告诉你，他们也往往说不清楚。

如果你要寻找答案，最糟糕的方式就是询问别人为何要这么做，询问他们如何做选择，询问他们在选择时最看重什么。当我们发问的时候，我们会得到答案，但这个答案十有八九是错的。并非是人们刻意撒谎，他们自己也不知道“为什么”，只是自以为知道而已。

由于我们内在的蜥蜴，我们的自发式无意识思维系统对我们的决定有重要影响，我们不可能知道自己“为什么”如此这般决定。我们在做决定时，也往往不为意识所察觉。我们同样也说不清楚我们意识之外的动机和观念是如何影响我们的行为的。

然而令人惊奇的是，尽管我们并不知道为什么，我们却以为自己知道。当别人问我们“为什么”时，我们立刻便会回答。我们极其善于为自己的行为编造借口。我们迅速地、毫不费力地想出答案，然后就以为这些答案是真的。

科学家们对受损的大脑、处于催眠状态下的大脑和正常大脑进行研究后发现，人们无法说出他们为什么要做某件事。

病人P.S.的故事就是一个生动的例子。被称为P.S.的病人患有严重的癫痫症，由于癫痫病会从左脑传到右脑，于是医生们通过手术切断了他左右脑之间的联系。这是很不寻常的手术，但这确实使他的癫痫症状有所改善。

正常的大脑左右脑半球的交流十分频繁，但P.S.的大脑半球无法交流。切断左右脑半球的手术虽然消除了他的癫痫症状，但也给他造成了其他影响。例如，他的左侧大脑失去了同语言功能的联系，但右侧大脑还保持着语言流畅性。

他的窘境也让心理学家们得以开展了一系列有趣的实验。

我们的右眼收到的光信号会传递到左脑，而我们的左眼收到的光信号则会传递到右脑。

心理学家们设计了一套系统。通过这套系统，实验人员能同时向P.S.的左脑（即他的右眼）和右脑（即他的左眼）分别显示两幅不同的图像。右脑收到的图像是一只鸡爪子，而左脑收到的图像是一幅雪景。这个实验会让正常人的大脑感到很不适应，因为正常人的两个大脑半球会互相沟通以调和两幅不同的图像。但P.S.的大脑已经不具备这种沟通能力。

另外，心理学家们也给了P.S.一组卡片。这些卡片上画的是别的物件。他们要求P.S.挑选出与他看到图像匹配的卡片。他的右手受左脑控制，而他的左脑看到的图像是雪景，于是他的右手挑了一张绘有铲子的卡片。他的左手受右脑控制，他的右脑看到的是鸡爪子，于是他的左手挑了一张绘有鸡爪子的图片。看似一切合理。然而，当心理学家们问他为什么选择这两张卡片时，他想都没想就回答道：“简单。鸡爪子与小鸡相配，铲子是用来清理鸡窝的。”他控制语言能力的右脑只看到了鸡爪子，并没有看到雪景，他其实并不知道自己的另一只手为何会选择铲子，但他被别人问到时，立刻便编了一个理由来解释自己的行为。

人们常常不知道自己为什么会如此行事。但如果被别人问起，他们会编造一个答案，并相信自己的答案是真的。遗憾的是，他们编造的答案可能根本就站不住脚。

同样地，被催眠的人常常也不知道自己为何会做某些事。但他们会

迅速编造一个“合理”的理由来解释自己的行为，而且他们也相信自己的理由是真的。

根据大卫·英格曼（David Eagleman）的说法：“我们总有办法在讲述过去的行为时，说得自己好像真的从来都那么言行一致。”他还说：“我们对自己脑袋里发生的行为一无所知，却一刻不停地编造和讲述关于它们的故事。”

理查德·尼斯贝特（Richard Nisbett）是密歇根大学的一名社会心理学教授，也是该校文化与认知项目的副主任。尼斯贝特与蒂莫西·威尔逊进行过一个小实验。在这个实验中，他们请一些普通人描述他们为一些日常小事做决定时的理由。他们在安娜堡市的一家“梅耶尔实惠田”（Meijer's Thrifty Acres，美国的一家连锁超市品牌——译者注）门口摆了张桌子，桌子上有块标牌写道：“消费者满意度调查——哪件商品质量最好？”桌子上从左到右放着四双尼龙丝袜，依次贴着A、B、C、D的标签。当有人挑选了一双他认为质量最好的丝袜之后，研究者会问他挑这一双有何理由。结果“人们往往只强调袜子的质量，如针工好、透明度高、有弹性等等。没有一个人说丝袜摆放的次序对他们的偏好有影响。”当人们被问及这一点时，所有人都否认丝袜的位置对他们的影响，只有一个人除外。

事实上，这四双丝袜完全一样，唯一的区别就是它们的位置。正如在前面的研究中一样，对靠右的位置有好感的人选择A号丝袜的几率为12%，选择B号丝袜的几率是17%，选择C号丝袜的几率为31%，选择D号丝袜的几率为40%。人们选择这些丝袜时要么是基于其位置，要么是随机乱选。他们的选择并没有什么事实依据，但他们会编造一个理由来解释自己的选择，一个他们自己都深信不疑的理由。

尼斯贝特和威尔逊也发现，人们只能说出自己觉得自己是怎么想的，但说不出自己究竟是怎么想的。

市场研究与这种现象很相似。市场研究人员能区分“报告重要性”和“实证重要性”的不同。报告重要性是人们自己声称的选择偏好，而实证重要性是分析他们的实际选择行为后得到的结果。实证重要性显示的选择偏好往往令人惊讶。

尼斯贝特和威尔逊进行的另一个实验与我们对他人的好感度有关。

如果问我们为何会对某个人有好感，我们也许会解释我们为什么觉得他有或没有吸引力。但我们真的知道为什么吗？

这个实验是在英属哥伦比亚的一个公园进行的。一个长相迷人的女士走近公园里的男性，问他们是否愿意协助她完成一份调查问卷。这位女士其实是尼斯贝特和威尔逊的助手。她表面上的理由是自己正在进行一个作业项目，项目的内容是研究景观对创造力的影响。

当男士们填好调查问卷之后，女士对他们的配合表示感谢，并说等她有时间了可以为他们详细解释一下这个项目。她从调查问卷上撕下一小角写下了她的电话号码，并告诉填问卷的男士说，他可以给她打电话以了解这个调查项目的详情。研究者真正想知道的是，有多少被这位助手吸引的男士会邀请她外出约会。

在帮她填写调查问卷的全部男性中，有一半人是在一座悬挂于一个深深的峡谷上方，在微风中摆动的吊桥上接受她的“采访”的。而另一半采访对象则是那些刚刚走过吊桥，正坐在长椅上休息的人。这位女士对哪部分人群更有吸引力？哪部分人群更有可能打电话邀请她外出约会？这两类人群在实验结果上会有什么差异吗？毕竟，采访他们的是同一个人。

结果显示，在吊桥上接受采访的人中，最终有65%的人打电话给她，邀请她约会。而在长椅上接受采访的人中，只有30%的人打电话邀请她外出约会。

研究者的解释是，当他们的助手在吊桥上给接受采访者留电话时，正是他们“心怦怦直跳，呼吸紧张，全身冒汗”的时刻。因此他们会把这些反应归功于那位靠近他们的助手的魅力。研究者的这一推测是对的。

如果问他们为什么会打电话邀请那位助手外出约会，大概没有一个给她打电话的男士会说“因为她给我电话号码的时候，我的心跳得很快。”

我们身体的行为会反馈给我们的大脑，但我们的意识却不在状态。我们在意识层面根本不知道我们为何那么做。

现在我们知道了人们并不知道自己的行为有何理由。那么询问他们

理由有什么负面后果呢？

问别人“为什么”会把我们自己带上歧途。因为错误信息比没有任何信息更糟糕，而且糟糕得多。就算我们知道错误的信息毫无价值，我们也忍不住会相信它。卡内曼的研究表明，即使是错误的信息，我们自动式无意识的思维系统也会把它当真。它的工作方式就是这样。就算对那些理解力理应更好的人来说，它也是以这种方式工作。就连医生、记者和科学家们，也往往忍不住去相信他们明知毫无价值的信息。

尽管在做调查时，“为什么”是一个很糟糕的问题，但它仍然是市场研究人员和政治研究人员最常问的问题。老板们希望得到答案，而负责搜寻答案的人不知道除此之外还有什么方式可以得到答案。

选民最看重候选人的素质是什么？实施调查者从选民那里获得的答案还不如根本没答案。这些答案带来的误导比启迪更多。

2015年3月，皮尤研究中心（PEW Research Center）发布了一份调查结果。这份调查的内容是人们觉得总统候选人应具备哪些重要素质。与认为“别出心裁的想法和举措”更重要的选民相比，认为“资历和良好记录”更为重要的民主党选民人数要高出几乎一倍。但今年八月中旬由福克斯公司进行的一份调查显示，特朗普在民主党党内总统候选人初选中票数远远领先，支持率比其他党内候选人高出足足两倍有余。三位没有任何执政经验的候选人，特朗普（支持率25%）、卡尔森（支持率12%）和菲奥瑞娜（支持率5%）得到了42%的民主党选民的支持。如果把克鲁兹那短短两年的参议院经历也算上的话，就能得出结论说，大部分民主党选民支持的都是几乎没有任何实际政治经验的候选人，而不是其他14位拥有丰富经验和良好记录的候选人中的任何一个。

人们并不知道自己的行为有何理由。错误信息比没有信息更糟糕。错误的信息会误导我们去解决错误的问题。

但如果我们不从询问中获得人们的答案的话，又该向何处寻求呢？

发掘真正的动机

从实际观察中，简单地分析一下人们对其他与自己行为相关的问题的反应，我们也能知道为什么。如果我们对人们的动机采取迂回的探寻方式，就能发掘出人们行为背后的动机，进而促使他们做出改变。

作为开始，我们可以列出一些最可能的原因，以解释为何有些人已经开始采取我们希望自己的说服目标也采取的行为。就是说，我们需要分析一下那些选择候选人A而不是B，买C品牌而不是D品牌，选择回收利用易拉罐而不是把它扔进垃圾桶了事，或者已经戒烟的人。

仔细研究一下其中的原因，听听别人的猜测，并将其中可能性最高的猜测收集起来。了解别人在解答“为什么”方面已有的研究，但不要采用那些直接询问的研究。即使我们的目标只有一个或是一个很小的群体，而我们又缺乏开展正式研究的资金，我们仍然可以做一些非正式的研究。

有的人已经采取的行为正是你希望自己的目标所采取的。试着与这些人交流。但不要问他们为何这么做。问问他们对自己的选择怎么看。问问他们对那些采取了跟他们一样或不一样行为的人又有何看法。仔细观察那些选择支持候选人A，购买C品牌，回收易拉罐或已经开始戒烟的人。在观察他们的行为时候，试着分析一下他们这些行为背后的动机。

在你收集到的资料的基础上，你可以问自己，对那些已经采取你期待的行为的人们来说，其行为背后有何动机？针对这些行为你能设置什么奖赏？进行到这一步，你对他们动机的推测可能远比你直接问他们所获得的答案更精确。

如果你认为那些已采取你期待的行为的人所追求的奖赏，同样可以用于激励你的目标采取你期待的行为，那么你就可以开始在目标人群的行为与这些奖赏间建立联系。

我们假设你期待的行为是回收利用易拉罐，而你的目标是一个没有回收习惯的人。从你的分析中，你得出的结论是，那些已经开始对废物

进行回收利用的人之所以这么做，是他们感到自己在为环保做贡献。如果你觉得这一奖赏能鼓励你的目标也开始利用废品，那么你可以尝试在这一奖赏与他的行为之间建立起联系。

如果其他人追求的奖赏对你的目标不起作用，你就得寻找别的奖赏了。

问问自己，你的目标是什么？又如何通过你期待的行为实现这一目标？观察一下目标的愿望及你期待的行为能带来的结果，看看两者有无交集。如果他接受你建议的行为，能为自己实现什么目标？不要问他们想得到什么。观察。问问别人的看法，问问你的目标对别人的选择有何看法，问问他们，对那些已经采取你期待的行为的人有何看法，对未采取该行为的人又有何看法。

如果那些没有废物利用习惯的人愿意为降低政府运营成本做贡献，那么你可以向他们解释，对废物进行回收利用就可以减少垃圾处理的成本。这样一来，你也许就获得了一个说服他们的好理由。

接下来的挑战就是将回收利用与降低垃圾处理成本联系起来，并设法凸显这种联系。如果你能做到这一点，那么你的目标开始废物利用的几率就非常高。

对大多数已经使用节能灯的人而言，保护地球或许是有效的奖赏，但这一奖赏对那些尚未使用节能灯的人来说是无效的。仔细考察这些人对已经使用节能灯的人的看法，哪怕他们对“保护地球”不感兴趣。你或许会发现，“节能”可以成为那些毫不关心保护地球的人的奖赏。那么你就可以利用“节能”鼓励更多人使用节能灯。

得力小馆

让我们看一个另外的例子。在这个例子中，你的说服目标是一群人。假设你拥有一家名叫“得力小馆”的快餐店，你想让你的顾客向自己的朋友推荐得力小馆。

让我们以前面提到的方式开始。列出一个人们最可能推荐得力小馆的原因。仔细分析其中原因。收集他人的最佳推测。了解别人在“为什么”这一问题上做了哪些研究，但不要采用那些直接询问的研究。

经过一番背景工作之后（市场研究人员称之为“次级研究”），对人们为何会向朋友推荐得力小馆你获得了六个假设：（1）食品质量特别好；（2）价格实惠；（3）员工素质高；（4）员工态度亲切；（5）食品种类多；（6）送餐速度快。

你通过调查询问了100名顾客对以上假设的看法，并问他们将得力小馆推荐给朋友的可能性有多高。幸运的是，你所做的六个假设都是成立的。事实上你店里的员工做的还更好一点。负责调查的人还请顾客按选择快餐店时对这些事项的在意程度由高到低为其评分。结果也很有参考价值。

顾客们认为，他们选择快餐店时最重要的标准分别是“食品质量好”和“价格实惠”。然而，如果你根据这两点来推测顾客向朋友推荐得力小馆的几率，效果将十分有限。而如果仅根据“员工亲切”或“员工素质高”来推断顾客向朋友推荐你的饭店的几率，你的推测就会准确很多。

报告重要性，即人们声称他们看重的事项，与他们向朋友推荐得力小馆时真正提及的事项是很不一样的。

这种现象很普遍。当有意识地列举重要事项时，人们会给出听起来最合理的答案。但真正影响人们偏好的往往是与经验有关的事项，如员工友好度等等。

当然，人们也很关心食品质量和价格。但人们能想到的其他快餐店

也许跟得力小馆一样质优价廉，这些方面的微弱差异也不是人们是否向朋友推荐得力小馆的决定因素。

我们都知道，如果顾客对得力小馆在某些方面评价较高且表示愿意向朋友们推荐它，并不意味着他们真的会推荐。关联并不代表结果。但如果一项评价缺乏与结果的关联性，则明显说明它几乎没有说服力。以此为标准，你可以剔除那些不起作用的评价。

分析一下那些能决定目标群体是否会采取你期待的行为的评价。如果一项评价与目标的行为无关，这项评价就无法触发你期待的行为。

我们以“送餐速度”为例来看。如果有下列情形之一，送餐速度与人们向朋友推荐得力小馆的行为之间就不存在联系。

1.这一评价本身并不重要。如果不论人们觉得送餐速度是快还是慢，他们向别人推荐得力小馆的几率都一样的话，说明这个评价无足轻重。

2.没有人持这一评价或与之相反的评价。如果几乎无人提及送餐速度很快，或所有人都说送餐速度很快，那么这一评价无法解释为何只有一部分人愿意推荐得力小馆，而另一部分人则无意推荐它。

3.这一评价与目标群体的推荐几率之间有更为复杂的关系。如果不论觉得送餐很快还是很慢的目标群体都愿意向朋友推荐它，而认为送餐不算快也不算慢的群体反而不愿意推荐它，说明送餐快慢与人们的推荐行为间存在着很复杂的关联。

不论上面的1、2或3哪种情形成立，送餐速度都不具有说服价值。因此我们可以以是否与期待行为缺乏关联性为标准，将与结果无关的评价划掉。

即便一项评价与顾客向朋友推荐得力小馆的行为有关，我们也需要对它进行进一步考察。这只是说明这一评价可能是顾客推荐快餐店的原因。你应该问问自己：

- 评价行为与推荐行为是否由第三方变量引发？

- 顾客的评价是否源自他的推荐行为？
- 顾客是否受到光晕效应的影响？

如果调查采用的样本数量很小，并且这些样本中很多人还是快餐店员工的亲戚，那么他们很可能会夸这些员工态度亲切，并表示自己会向朋友推荐得力小馆。就是说，你看到的评价与推荐行为的关联中可能还存在着第三种变量：亲属关系。得力小馆的管理层稍作调查就应该能弄清楚调查真的是随机进行的，还是在员工知情且影响了样本选取工作的情况下进行的。

如果顾客认为快餐店员工态度亲切的评价是由他们向朋友推荐这一行为引发的，就说明调查中出现了因果倒置的情况。这种情况很少发生，但仍然值得注意。

如果我们喜欢一样事物，那么我们会赋予它许多积极品质，那么我们并无证据支持这些品质。这就是“光晕效应”。如果只有一两项正面评价与顾客推荐得力小馆的行为有关，而其他的正面评价与此无关，那么光晕效应就不足以解释我们看到的行为。

认为得力小馆员工态度好、员工素质高的顾客向朋友推荐它的可能性更高。不管人们对食品质量和价格的评价如何，他们向朋友推荐得力小馆的几率高低都与之无关。但在既有条件下，员工态度和员工素质哪怕再高一点点，顾客向别人推荐得力小馆的几率也会增加许多。如果我们打算提高这家快餐店的声誉，该把重点放在哪里就再清楚不过了。

提高得力小馆知名度最有效的方法就是提高顾客对得力小馆员工友好度和素质高的评价。这个结论令人意想不到，但很有启发性，而且真实。

接下来我们再通过一些例子来更清楚地说明如何发掘“为什么”这一问题背后的真实答案。

发现卡

发掘人们真实动机的过程可以从发现卡从默默无闻到广为人知的例子中得到答案。

发现卡刚开始发行的时候，许多人的钱包里都有一张发现卡，但它的使用率非常低。发现卡的管理层的目标是让拥有发现卡的人先把卡从钱包里拿出来，也就是说把发现卡当作自己的首选信用卡。

我们首先列出了一系列的原因来解释为什么有些已经拥有发现卡的人会把卡作为首选信用卡。我们想到了一些可能性。例如：

- 年度百分比利率（APR）较低。有些人会把发现卡与低年度百分比利率联系在一起。
- 年费较低。人们会因为它年费较低而优先选择使用它。
- 被广泛接受。将发现卡作为首选卡的人认为发现卡被商家广泛认可。
- 外观经典。将发现卡作为首选卡的人认为它的图案很经典，至少与蓝领的审美观不同。（发现卡的发行方是西尔斯公司，它曾一度担心自己的大众化形象会影响发现卡的使用率。）
- 可以当储蓄账户用。将发现卡作为首选卡的人知道，发现卡会提供一个储蓄账户。
- 购物返现。将发现卡作为首选卡的人觉得它的购物返现功能很实惠。（在发现卡刚发行的时候，信用卡返现优惠的功能还不像现在这么流行。）

我们调查了已经拥有发现卡的人对它的评价以及他们的信用卡偏好。我们试图找出他们的哪些评价与将发现卡作为首选卡的行为有关联。

我们发现，那些认为发现卡年度百分比利率较低的人与那些不这么认为的人将发现卡设为首选卡的比例是一样的。那些认为发现卡年费较低与那些对此持不同看法的人将发现卡设为首选卡的比例也一样。而那些认为发现卡被广泛接受的人将发现卡设为首选卡的比例则较低。很显然，这类人曾尝试更为频繁地使用发现卡，也拥有更多的用卡被拒经验。

对发现卡的外观持不同看法的人将发现卡设为首选卡的比例是一样的。那些认为发现卡能当储蓄账户使用的人和那些不这么认为的人将发现卡设为首选卡的比例也基本一样。

唯一一个与用户的用卡偏好联系得上的评价是“返现优惠”功能。与其他人相比，那些重视发现卡“返现优惠”功能的人将其设为首选卡的比例要高得多。在我们与尚未认识到发现卡有返现优惠功能的用户交流过之后，我们得出结论：返现优惠的奖励适用于他们。现在看来答案再明显不过，但在当时这可是新发现。发现卡之前委托的广告商列出了长长的奖赏清单，却无法决定哪个奖赏才是最重要的。

我们制定了一个推广计划。这个计划把“返现优惠”作为唯一关注点，摒弃了一切无关事项。我们想让人们把发现卡与“返现优惠”本能地联系起来，事实证明我们的方法是有效的。七年之内，发现卡的用户增长了六倍。

奶酪

我们在推广奶酪上的成功是我们发掘（而非发问）“为什么”背后真相的另一范例。为什么有人更喜欢在做菜时加入奶酪？你也许觉得自己知道答案，但你的答案可能是错的。

我们想赢得为全国奶制品管理局宣传奶酪的项目。我们认为让一向排斥奶酪的人立刻用奶酪做菜太难了。于是我们决定先促使为家人做菜时偶尔用奶酪的主妇们更多地使用奶酪，而对于经常在做菜时使用奶酪的人，我们也想了解他们频繁使用奶酪的原因何在。我们与全国奶制品管理局一起列出了一些假设：

1.对奶酪营养价值的认知。与那些经常用奶酪做菜的主妇相比，偶尔在做菜时使用奶酪的主妇对奶酪营养价值（钙和蛋白质含量）的认知度更低。也就是说，她们不会自动把奶酪与营养价值联系起来。

2.对奶酪营养缺陷的认知。与做菜中经常使用奶酪的主妇相比，偶尔这么做的主妇对奶酪的营养缺陷（卡路里和脂肪含量）更为关心。

3.对奶酪成本的认知。与做菜中经常使用奶酪的主妇相比，偶尔这么做的主妇认为奶酪更贵。

4.对奶酪口味的认知。与做菜中经常使用奶酪的主妇相比，偶尔这么做的主妇对奶酪口感的评价不如前者那么正面。

5.与奶酪有关的菜谱数量。与做菜中经常使用奶酪的主妇相比，偶尔这么做的主妇想不起太多会用到奶酪的菜谱。

我们调查了很多为家人做菜时使用奶酪的主妇，并向她们询问了她使用奶酪的频率以及她们对奶酪的评价和认知。

我们发现，不论是偶尔才用奶酪做菜的主妇，还是经常用奶酪做菜的主妇，对奶酪的营养价值和营养缺陷都持相同观点。她们对奶酪的营养价值都很感兴趣，但对于奶酪的营养缺陷则不怎么关心。

我们也发现，偶尔才用奶酪做菜的主妇和经常用奶酪做菜的主妇对奶酪价格和口感的看法也很一致，她们都觉得奶酪确实值那么多，也都喜欢奶酪的口感。

真正将这两类主妇区分开的是她们能想到的简易奶酪菜谱数量。不怎么用奶酪做菜的主妇想不到太多会用到奶酪的菜肴。这也与我们掌握另一个信息相符：与经常使用奶酪的主妇相比，只是偶尔用奶酪做菜的主妇更缺少自信和经验。因此，这些主妇更少使用奶酪的原因不是营养、口感或成本，而是她们想不到简单快速的奶酪料理方式。

我们向全国奶制品管理局建议：为较少使用奶酪的主妇们提供更多简易的奶酪菜式。这一建议后来被采纳。例如，随后推出的宣传广告提醒人们，加入一点融化的奶酪会使西蓝花端上餐桌时被“一扫而光”，加入奶酪的豌豆会变成“令人赞不绝口的豌豆”。事实证明了这个策略的效果。“别忘了加点儿奶酪”的宣传阵势把很多不怎么用奶酪做菜的人变成了经常用奶酪做菜的人。令我们感到意外的是，那些经常用奶酪做菜的人也更喜欢用奶酪入馔了。随着获得简易奶酪菜谱变得更容易，本来就经常用奶酪做菜的人对奶酪的使用也变得更加频繁。

如果我们直接问那些偶尔和经常用奶酪做菜的人她们各自的选择有何理由，她们一定会给出令自己、也令我们觉得完全合理的答案，但这些答案可能与她们行为的真实动机一点儿关系也没有，而且很可能误导我们去解决错误的问题。

这个例子也显示了以行为而非态度为目标的重要性。阻止人们采取我们期待的行为的并非态度。目标人群对奶酪的态度是积极的，包括对奶酪的营养价值、价格还有口感都是如此。阻止人们采取行为的是简易菜谱的可用性。当我们为目标人群提供了这些菜谱之后，我们内在的蜥蜴的行为也随之改变。

不要问人们他们的行为有何理由，不要问他们如何做选择，也不要问他们做决定时最看重什么。人们自己也不知道答案，他们只是以为自己知道。错误的信息比没有任何信息更糟糕。

通过一些基本的研究来发掘答案，无论是正式研究还是非正式研究都可以。观察一下已经按你期待的方式行事的人群与你寻求的行为之间有何联系，分析一下这种联系能否用于鼓动你的目标人群。如果答案是

肯定的，着手创建这种联系。如果不是，在目标人群的愿望与你建议的行为的交集中找出新的关联点，并在二者之间创建这种联系。

第七章 关注感觉

在《星际迷航》（*Star Trek*）中的史巴克博士（Dr.Spock）是理性思考的文化象征，因为他从不受感情影响。

但令人惊讶的是，最近科学家们发现感情在理性决定中起着关键作用。如果没有感情，我们会变得非常不理性，很容易做出糟糕的决定。

在感情因素对决策的影响方面，安东尼奥·达马西奥（Antonio Damasio）是权威专家。他是爱荷华医科大学的神经学系主任。他和同事的研究表明，感情因素在决策过程中发挥着重要作用。

缺乏感情体验的人会做出更糟糕的决定。有些感情并不会阻碍我们做出理性决定，正好相反，它们是理性决定的核心要素。

达马西奥这样描述那些感情缺失的受测者：“他们处理问题时的理性逻辑思维完好无缺。但涉及个人和社会问题，与常人相比，他们做出的决定很不理性，往往将自己和他人置于不利地位。”

我们在本书第一章简略描述过的一个实验说明了感情因素对决策的重要性。通过这一实验，达马西奥和同事们证实，我们的自动式无意识思维系统“在意识到有利的策略前就已经做出对自己有利的决定。”实验中，受测者们参加一次模拟的赌博游戏，科学家们要求受测者翻开面前四组扑克中的任意一组。多数情况下，他们翻到的扑克是赢钱的。但偶尔也会输钱。四组扑克中有两组输钱的几率更高，但受测者对此毫不知情。但游戏开始后不久，受测者便学会避开那两组风险较高的扑克了，尽管在意识层面他们并不知道每组扑克风险的高低。尽管意识不到面临的风险，但每当他们想选择风险较高的那一组扑克时，额头上就会不自觉地冒汗，心理上也有种不适感。他们的自动式无意识思维系统在有意识思维系统之前就已经感觉到了风险。自动式思维系统将这种风险传达到有意识层面，并通过感觉影响了我们的决定。

第一章没有提到的是，这个实验的受测者也包括一些因大脑受损而失去感情体验的人。尽管这些受测者参与实验的程序与常人完全一样，

但他们始终无法避开风险较高的扑克。

我们内在的蜥蜴借助感情选择偏好影响决定，但它对感情因素的依赖只会让我们的决定更有理性，而非相反。对感觉的关注并不会让我们丧失理智。

我们常会用奖赏迎合人们的愿望。人们希望获得更低的价格，更少的卡路里，更多的化妆品，更快的手续以及更快乐的子女。人们的确真心想得到这些东西。但当我们说服别人时，应该在这一基础上更进一步，把这些奖赏升华为感情触动。我们内在的蜥蜴对奖赏带给我们的触动远比对奖赏本身更敏感。

指引人们获得期待的感觉

“告诉人们如何获得自己想要的东西”这一建议常常意味着“告诉人们如何获得自己想要的感觉。”

将奖赏升华为感觉的过程有时被称为“阶梯法”。我希望自己的电子设备处理速度更快，因为我不想耗费时间等；当我不用耗时间等待的时候，我们就能完成更多事；当我能完成很多事的时候，我会觉得自己更有成就感，觉得自己更厉害。

最普通的奖赏就这样一步步升华为一种令人渴望的感觉。

沙士塔（Shasta）是一个区域性的软饮品牌。相对一些知名品牌如可口可乐、百事可乐、七喜或胡椒博士（Dr.Pepper）来说，它的价格要便宜很多。而且与这些大品牌的单一口味不同，沙士塔拥有很多不同的口味——橙子味、葡萄味、根啤味、可乐味、柠檬味等等。

我们发现这些多样的口味可以升华成感觉。口味多样显然比口味单一更有吸引力，拥有众多口味的沙士塔可以变得更有趣。当我们选择一款口味多样的饮料时，我们会感到自己也变得更有趣了。

由我的同事埃莫森和威尔明带领的创意团队把沙士塔多样口味转化成了“更有乐趣”的感觉体验。借助歌词，他们把可口可乐和百事可乐形容为“口味平淡的苏打水”和“陈旧不变的老可乐”，而把沙士塔描述为“摇滚饮料”。广告中，色彩鲜明的视觉形象和摇滚乐伴着这些歌词一起出现。

而沙士塔品牌的管理层一直认为沙士塔的真正优势在于价格低廉，他们觉得这种优势在货架上能很明显地体现出来。因此我们协助制作的那些广告播放了一段时间后就被中止了。但30年过去了，依然有人在网上表达对这些广告的怀念之情，广告中的歌词依然萦绕在他们脑中。

沙士塔的广告并非一个成功的营销案例。但这组广告却说明，面对国际性品牌，一个小品牌也能将产品升华为感觉——“陈旧不变的老可乐”与“摇滚可乐”——从而促使消费者选择自己的产品。

当我们将奖赏升华为感觉时，我们同时也获得了一系列优势。

当我们专注于感觉时，我们的影响力会更强。因为我们将理性的奖赏转变成了感性的奖赏。

马兹莱特（Match Light）木炭是另一个将奖赏升华为感觉，将理性奖赏升华为感性奖赏的范例。

马兹莱特是一种“即燃型”木炭。它本身含有打火液，无需再添加别的材料。只要一根火柴就能立刻将它点着，剩下的事就不用管了。而常规型木炭，例如金斯福德（Kingsford）木炭，还需要另外使用打火液或木炭烟囱。

使用常规型木炭时，点着火并不难，但并非每次都能点着。如果加入的打火液不够，木炭就点不着。如果加入的打火液太多，木炭就会太旺。如果你使用木炭烟囱的话，烟囱中的木炭也许还没烧透就已经熄灭，这样一来客人的牛排可就得等上很久了。

即燃型的木炭更方便。相比常规木炭它少了一两个步骤，也不要动用别的东西。

在这种情况下，将马兹莱特与方便易用联系起来作为卖点是很自然的选择。但马兹莱特的推广团队却想方设法将它方便易用的特色升华为感觉。他们发现，使用即燃型木炭的客户与使用常规型木炭的客户在很多方面都有明显差异，使用即燃型木炭的人大都忧心忡忡。与使用常规型木炭的用户相比，他们更加为各种杂事操心。他们担心自己的财务、工作、子女、外貌等等。马兹莱特团队意识到，马兹莱特品牌不仅能为这些忧郁者带来方便，还能增加他们的自信，解除他们的忧虑。于是马兹莱特团队将马兹莱特木炭方便易用的特色转化成了一种感觉。一种既被购买即燃型木炭的客户所期待，又能被马兹莱特木炭实现的感觉。

当我们专注于感觉时，我们也拥有了更多的控制权。目标人群可能也会把产品的某种特色转化为感觉，但这种感觉与我们想让他们体验的奖赏可能并不一致。例如，选择一款具有“低脂肪”特性的产品可能会带来“健康”“性感”“是好父母”等不同感觉。当我们说服别人时，我们应选择影响力最强的一种感觉作为奖赏。如果将产品的特性转化为感觉这一步是由我们自己完成的，我们就能做出精确的选择。

如果我们想让少年们留在学校，“求职更容易”或“更高的工资”就是我们可以加以利用的奖赏。如果能将这些奖赏升华为感觉，我们的说服就会更有力。少年们自己可能会将这些奖赏升华为认同感和荣耀感，但工作和高薪的奖赏同样可以升华为独立感。如果我们知道少年们最渴望的就是独立感，那么从奖赏到感觉的升华就该由我们来完成。我们应该集中精力于营造这种独立感，并将奖赏精确地升华为这种感觉。

当我们专注于感觉时，我们不仅将理性奖赏升华成了感性奖赏，同时也将延迟而不确定的奖赏转变为了即刻而明确的奖赏。这一步非常重要，因为我们知道，对我们有益的行为，其奖赏通常是延迟而不确定的。

大多数经济学模型都认为，奖赏的吸引力会随着时间的推移而显著降低。很多相关的研究也指出，奖赏的真实吸引力随时间的推移呈曲线下降趋势。这就是说，随着时间的推移，奖赏的吸引力程度下降得比我们预想的还要快。最近，耶鲁大学经济学和心理学教授乔治·罗文斯坦（George Loewenstein）发现，他所称的“本能奖赏”（例如食物之于饥饿的人，性之于好色的人，睡眠之于困倦的人）的吸引力下降得更为迅速。涉及这些本能奖赏，我们的“即时倾向”表现得更为明显，即时奖赏比延迟奖赏的吸引力更为强烈。延迟通常意味着确定程度的降低。随便哪个销售员都知道，稍后购买就是更不确定的购买。

如果我们能将注意力放在感觉上，并将延迟而不确定的理性奖赏转化为即时、确定、感性的奖赏，我们的说服力就会倍增。

饮用牛奶能强壮骨骼。但强壮的骨骼是一个延迟的、不确定的、理性的奖赏。强壮的骨骼也许要等很久、仅仅喝一杯牛奶并不能强壮骨骼。就算骨骼真的变强壮了，消费者所得到的也只是一个事实，而非一种感觉。尽管强壮的骨骼要等很久，而且是不是真的能变强壮还不一定，但我们能即刻体验到健康的感觉。因此我们能把“强壮骨骼”这一延迟而不确定的理性奖赏转变为“健康之感”这一即时而确定的感性奖赏。

吃胡萝卜比吃糖果更有助于减肥，但减肥是一个长期过程。而我们立刻就能尝出糖果比胡萝卜好吃。但我们吃胡萝卜时，虽然我们不会立刻变瘦，却能立刻体会到心理上的成就感。利用这一点，我们就可以把“减肥”这一延迟而不确定的理性奖赏转变为“心理成就感”这一即时而

确定的感性奖赏。

戒烟能降低我们患癌症的风险。但癌症离我们似乎很遥远，而且防癌是否有效果也很难说。而一根香烟带来的即刻享受肯定要好过没有烟抽。但即使戒烟对防癌的效果并不确定，如果我们现在戒烟，马上就能感到自己是个全心全意照顾孩子的好父亲。这样一来，戒烟防癌这一延迟而不确定的理性奖赏就转变成了“当个好父亲”这一即时而确定的感性奖赏。

当我们把一种特性转变为一种感觉时，我们同时也把不确定的，通常是理性的奖赏转变成了对我们内在的蜥蜴更有影响力的另一种奖赏。

现在再来想想：戒烟的感觉如何？节食的感觉如何？留在学校内努力为好工作和独立自主奋斗的感觉如何？驾驶一辆混合动力汽车或肌肉车的感觉如何？

当你试图说服别人时，请将他采取你期待的行为后会体会到的感觉描述给他听。因为：

- 感觉是人们真正想得到的东西。
- 实际的奖赏可能需要等待，而感觉的奖赏可以立即获得。
- 实际的奖赏可能不确定，而感觉则是确定的。
- 因为事实或功能是理性的，而感觉是具体的，且能与我们的自动式思维系统直接交流。

当一个人为了保护野生动物而捐款时，其结果可能是缓慢、不确定、理性的。但如果他捐款的行为让他感到自己是在捍卫野生动物的生存权，这一行为的结果就是即时、确定而感性的。

我们将特性转化为感觉还有一个理由。当我们专注于感觉时，我们便获得了一整类不需要采取我们所建议的实际行为就能实现的奖赏。

代理形象

许多感觉都得依靠实际行为才能实现。要体验一勺细腻润滑、脂肪丰富的冰淇淋带给我们的满足感，就得亲自品尝它；要体验驾驶一辆加速能力出色的汽车给我们带来的刺激感，就得亲自驾驶它。这是感觉依赖行为的两个例子。

但也有一些感觉是不依赖实际行为的。抽某个牌子的香烟时，自己仿佛更有男子汉气魄的感觉就不依赖实际体验；穿带有某个商标的鞋子时，自己仿佛更有活力的感觉也不依赖实际体验。这些感觉来自我们对采取这些行为的人的认知，即代理形象（Actor Image）。

代理形象指的是我们对采取某些行为的人的典型认知。代理形象可以说是说服别人的有效工具。如果采取了我们所建议的行为的人很有吸引力，我们内在的蜥蜴就会认为这一行为本身也很有吸引力。

我们脑中对戒烟、开丰田车、穿耐克鞋或拒绝毒品的人都有特定形象。这种形象也许很清晰，也许不那么清晰，例如我们对拥有劳斯莱斯者的印象，或更含糊一点，像我们对那些住在圣路易斯高档社区内的人的印象。这些形象的精准程度不同。但当我们采取一种行为时，我们或多或少都会将自己与这一行为给我们的代理形象联系起来。当我们想买新推出的服饰时，我们会按照已经拥有新潮服饰者的典型装扮为自己挑衣服。如果代理形象对我们的吸引力足够大，我们便会采取同样的行为，因为我们乐于被视为与这些“代理者”有相同行为的人之一。如果代理形象没有吸引力，我们便会避免采取与之相同的行为以免出丑。

感觉是无形的，很难被传递。但代理形象让感觉变得可见。那些已经采取了你期待的行为的人像是一个俱乐部，如果你的说服目标也采取你建议的行为，他便会成为这个俱乐部的一员。通过采取你建议的行为，你的说服目标也将能体验到这个俱乐部成员的感觉。如果喝百威啤酒的人看上去很有男子汉气魄，你的说服目标在喝百威啤酒时，也会体会到同样的感觉。如果穿“维多利亚的秘密”内衣的女人看上去很性感，那么你的说服目标在穿上这个牌子的内衣时，也许会同样觉得自己很性感。

代理形象或使用者形象（user image）一直是市场营销领域的典型营销模式，但这一手段同样可用于以个人为目标的说服中。如何让你处于青春期的孩子们相信那些拒绝毒品的人又酷又好玩？如果他们认为拒绝毒品的人酷、独立、风趣、聪明，那么他们自己也很可能会拒绝毒品。如果他们觉得那些拒绝毒品的人只是些无聊、土气的成年人，派对上的扫把星或书呆子，他们拒绝毒品时就会感到不好意思。这样一来，我们的问题就大了。

形象营造有两种形式，它们紧密相关：公共形象营造和自我形象营造。在营造公共形象时，我们享受的是呈献给别人我们想呈现的样子。在营造自我形象时，我们享受的是我们想让自己成为的那个样子。

公共形象营造

作为社会动物的我们，天生就有通过寻求别人的喜爱或承认来获得社会认可的需要。我们希望体验被人喜爱的感觉，也希望自己被别人视为风趣、聪明、性感、称职、好看、时尚.....的人。

当我们购买新潮服饰时，我们希望别人把我们视作赶新潮者中的一员。我们相信我们的行为会影响别人对我们的看法。科学家们所说的“聚光灯效应”指的就是我们夸张地相信自己的行为会影响他人对我们的看法的倾向。我们总认为大家都在注意我们，而事实上，多数人都无视我们的存在。

我们的行为会让我们感到我们呈现给别人的正是我们想呈现的样子；我们的行为也会让自己感到很不舒服，担心我们呈现给别人的是我们不想呈现的样子。

作为说服者，我们应该能将顾客在杂货店买一包橘子的行为与被别人视为好父母的感觉联系起来，我们应该能够设法使人们将一袋橘子放到柜台上时满怀骄傲，也应该能够使他们将一袋奇多（Cheetos）饼干放上柜台时心存不安。

自我形象营造

有时，即使没有任何人注意我们的行为，我们也会怀着乐趣模仿我们心中的代理形象。它可以是比照着已拥有新潮服饰的某个人为自己挑衣服，可以是开凯迪拉克，可以是抽万宝路香烟，这些乐趣并不需要他人认可。就算无人旁，我们也可以自得其乐地抽一支万宝路。就算没有人看到自己做什么菜，父母们为自己的孩子煮麦片时，身为好父母的自豪感也会油然而生。自我形象营造不需要公共形象营造的参与。

自我形象营造是一种具有广泛意义的奖赏，因为代理形象具有丰富的可联想性。

联想是我们内在的蜥蜴，即我们的无意识思维的工作方式——脑中唤起的一个念头会勾起更多念头，这些念头又会触发更多念头。它们最终会引发广泛的联想，并给我们的决定带来重要影响。代理形象就是一个联想性十分丰富的概念。

作为社会动物，我们很自然地会想到他人，典型形象和模范角色，这些事物对我们理解世界起着重要作用。基于我们对别人的了解，我们特别善于预测别人的行为。为了更好地预测或解释其行为，我们甚至会将人格赋予一些非生命物体，如汽车或电脑。

如果我们想说服别人采取某一行为，无论我们说什么，都不如代理形象的作用大。

如果我们想让选民支持我们的候选人，如果我们想让自己的配偶戒烟，如果我们想让自己的孩子留在学校里，调整一下说服目标对已采取这些行为的人的典型认知会有很大帮助。一个正面的代理形象对候选人魅力的提炼和贡献远比我们耗时耗力的宣传有效的多。一个正面的戒烟者的代理形象会让一个吸烟者更顺利地戒除烟瘾。同样的，一个正面的代理形象能从多个方面鼓励你的孩子留在校园内，比我们能想到的还多。

如果我们卖的是汽车，代理形象可以成为我们最有力的工具之一，潜在的汽车买家很难在各个选项间做出客观的评价。谁真正理解复杂的

现代汽车科技呢？就算是业内的“专家”对汽车质量和价值的意见也不一样。

对大多数人来说，选车凭的是信心。但人们又是如何决定把信心托付给某一款车的呢？汽车技术令人捉摸不透。人们知道自己无法深入地评价一辆汽车的实际性能，但他们相信自己能准确地评价买这款车的人。人们会根据买车的人评价一款车的性能。在预算很有限的情况下，他们会购买与心目中的自己相配的车。如果他们对自己的期待是做一个聪明人，他们就会买一款“聪明人会开”的车。如果他们对自己的期待是做一个时尚的人，他们就会买一款他们所认为的“适合时尚人士”驾驶的车。

销售人员的职责是弄清楚潜在顾客想成为谁，然后帮他找到一款能让他成为这个人的车。更为完美的做法是，销售者自己就能体现出买车者希望自己要买的汽车具有的品质——聪明、时尚、坚定等等。当然，售车者本人并不需要真的具备这些素质，他只要表现出这些素质就行了。在这些潜在买家眼中，你就是你的行为，不论你的行为有何理由。

威斯汀酒店

威斯汀酒店堪称借助代理形象将目标行为（下榻威斯汀酒店）与商务旅行者的期待加以结合的一个典范。

选择酒店时，便捷是非常关键的因素。但酒店常常比邻而居，因此可能很多酒店在便捷程度上都差不多。顾客对酒店的选择往往取决于便捷性之外的因素。那么究竟会是什么因素呢？床铺是否舒适？房间是否干净？员工是否友好？附设的餐厅和酒吧是否有品质？

我们发现，最重要的一个因素是对酒店住客类型的看法。

威斯汀酒店与跟它同一价位的酒店如希尔顿、凯悦和喜来登等在各方面都很接近。它们的床铺都一样舒服，服务都一样到位，附设的餐厅和酒吧都一样令人愉快。

我们对经常出差的商务人士进行了调查，从清洁、舒适、服务、员工、态度等方面了解了他们对不同酒店的评价。我们也询问了他们在同等便捷的条件下会选择什么样的酒店。之后，我们分析了商务旅行者对同一价位的酒店的评价及他们对酒店的偏好，试图找出二者之间有何联系。我们发现了一个值得的评价。

在商务旅行者选择酒店时，清洁、舒适、服务、员工态度等因素几乎不会影响他们的偏好。但如果他们认为某家酒店是“面向成熟商务人士”的，他们将这家酒店作为首选酒店的几率要高出四倍。与别的评价相比，顾客的偏好与“面向成熟商务人士”这一评价联系得最为紧密。正如在选择啤酒品牌的例子中一样，社会奖赏和情感奖赏的影响远大于理性和实际奖赏。

把入住威斯汀酒店的客人与“成熟的旅行者”联系起来有多重优势。在与大量的商务旅行者进行交流之后，我们已经非常了解：这些旅行者希望别人把他们视为成熟的商务人士，这也是他们对自己的期待。“入住威斯汀的客人都是成熟的商务人士”这一理念也具有广泛的隐含意义。也就是说，这一理念包含的联想意义很丰富。如果威斯汀的客人都是成熟的商务旅行人士，那么威斯汀的床铺自然是舒服的，服务自然是

到位的，餐厅自然是有品位的。而从另一方面看，“威斯汀酒店的床铺很舒适”则是一个很狭窄的概念，不具有丰富的联想意义。“床铺舒适”并不意味着威斯汀的酒店服务到位，也不意味着它的餐厅有品位，更并不意味着入住威斯汀的都是成熟的商务人士。

我们认为，如果能在入住威斯汀酒店与体验成熟商务人士的感觉之间建立起关联，就能增加商务旅行人士对威斯汀酒店的偏好。事实证明这是正确的。我们向经常进行商务旅行的人士指出了获得成熟的商务旅行体验的方法：只需入住威斯汀酒店即可实现。在之后推出的广告里，一位无可挑剔的成熟男士或一位同样无可挑剔的成熟女士会提出一个尖锐的问题：“他/她跟谁睡了？”对这一问题，当然会有人立刻回答道：“威斯汀。”在这一广告推出之后，预订威斯汀酒店的人数立刻开始攀升。差不多一年之后，当买下威斯汀连锁酒店的投资公司将它卖出时，售价足足比当初的收购价高出了十多亿美元。

当我们关注感觉而不是特性时，我们的说服更有力，因为我们

- 能承诺给说服目标的不是手段，而是目的。
- 对奖赏的定位更精准。因为如果没有指向，一种特性可能引起多种感觉。
- 可以将延迟、不确定和理性的奖赏转变为即时、确定和感性的奖赏。
- 获得了不依赖某些实际行为而实现的感觉奖赏——代理形象奖赏。

当我们能为说服目标提供充满吸引力的代理形象时，我们

- 为说服目标提供了一个将自己期待的外在形象呈献给他人的机会——公共形象营造。
- 为说服目标提供了一个将自己期待的内在形象呈现给自己的机会——自我形象营造。
- 能赋予与代理形象相关的行为更多正面素质。

第八章 借助期待感提升实际体验

在不对胡萝卜做任何改变的情况下，如何把它变得更好吃？

在不改变选举条件的情况下，如何使选举结果更令人满意？

在不改变制造工艺的情况下，如何在驾驶一辆福特野马时获得更刺激的体验？

我们可以做到。

我们视觉、触觉、味觉和嗅觉的实际体验在很大程度上取决于对这些体验的期待。历史学家恩斯特·贡布里希（Ernst Gombrich）提醒我们说，没有任何眼睛是“纯洁”的。眼睛能看到什么东西，部分取决于我们想看到什么。没有哪种注视、哪种感觉不是带着期待的。

我们的大脑形成感受时依靠的不仅仅是感官信息。大脑会综合收到的感官信息，我们对世界的既有观念和我们已有的知识来形成感受。感官信息的物理特性对感受形成过程的影响需要借助心理学家所说的“自下而上的心智处理机制”（bottom-up mental processing）。

而期待感和既有知识对认知过程的影响则要借助心理学家所说的“自上而下的心智处理机制”（top-down mental processing）。我们对世界的感受是这两种机制共同发挥作用的结果。

感受是由我们内在的蜥蜴，我们的自动式思维系统负责完成的，而期待感则指引着我们的实际感受。

如果没有期待感，实际感受的形成就会慢很多。期待感对实际感受的影响是人类的一项优势，因为期待感有助于快速形成感受，从而及时获得愉悦，避开痛苦。除非感官刺激与我们的期待有本质冲突，否则期待感始终会指引感受。

由于在所持期待和既有知识上的差异，不同人即使面对同一样东西，也会得到不同的感受。

12
A B C
14

从上往下读，上图中间的字符显然是13。而从左往右读，中间字符显然是字母B。

我们期待见到什么，就会看到什么。我们的期待变了，体验也会随之变化。如果我们希望胡萝卜更好吃一点，它就会更好吃。当然味道上不会有太大差异，但总会更好吃一点。

托马斯·N·罗宾逊（Thomas N. Robinson）是斯坦福疾病预防研究中心医药部的一名儿科医生。罗宾逊医生和他的同事进行过一个严格控制的实验。他们分别给了两组儿童五种不同的食物——汉堡包、鸡块、炸薯条、低脂牛奶和小胡萝卜。这两组儿童一组为3岁半，一组为5岁半。实验人员将自己用一块屏风与孩子们分隔开。孩子们只能看到屏风后有胳膊递出各种食物，看不到胳膊的主人。整个场景对孩子们而言也许有点儿诡异。同样诡异的还有给他们的食物。这些食物分为测试组和控制组两种类别。其中一组的食物包装跟麦当劳的包装样式相同；另一组食物的包装与之类似，但没有麦当劳的标志。但其实两组食物是完全一样的。

孩子们说，分给他们的五种食物里，贴有麦当劳标志的要好吃一点。五种食物里，除了汉堡包，孩子们对贴有麦当劳标志的所有食物都表现出明显的偏好。麦当劳的标志给了孩子们更美味的期待，并影响了他们的品尝经验。贴有麦当劳标志的胡萝卜也更为美味，尽管事实上它与别的胡萝卜是一样的。孩子们之所以有这种体验，不是因为他们是孩子，而是因为他们是人类。

对成年人来说，不同的期待照样会带来不同的体验。

在受安海斯—布希公司委托推广啤酒的时候，我们在全美国旅行，与啤酒饮用者交流。常有人会跟我们说，某种牌子的啤酒喝多了会头疼，而另一种牌子的啤酒喝多少也没事。我们注意到，在不同地区，喝多一点就会让人们头疼的啤酒牌子也不同。其中的规律很明显，是那些在某一地区不受顾客欢迎的啤酒品牌导致了人们的头疼，而不是这些啤酒的化学成分。举例来说，如果布希（布施啤酒）啤酒在某一地区的市场上不受欢迎，那么该地的饮酒者就会抱怨说布希啤酒喝多了会头疼。而如果布希啤酒在某一地区的市场上很受欢迎，该地的饮酒者就会说布希啤酒喝多少也没事。

饮酒者对不受欢迎的啤酒品牌有“多喝会头疼”的期待，于是他真的会头疼。饮酒者对受欢迎的啤酒品牌有“喝多少也没事”的期待，于是他对这种啤酒引起不适体验和不适记忆就少得多。

无标可乐vs有标可乐

塞缪尔·麦考来（Samuel McClure）任职于斯坦福大学心理系，他也是该校决策神经科学实验室（Decision Neuroscience Laboratory）的主任。麦考来等人对人们选择有标签可乐和无标签可乐的偏好进行了监测。他们发现，人们更偏爱有标签可乐的口味，而事实上两种可乐是完全相同的。这并不奇怪，令人奇怪的是大脑的活动。他们发现大脑的某些区域对贴标签的可乐会表现出“偏好回应”。换句话说，尽管两种饮料的成分完全一致，大脑对贴有“可乐”标签的饮料也会有不同反应。

喝有标可乐的体验不同于喝无标可乐的体验。这种体验上的差异不是想象，不是幻觉，而是真的存在。期待会改变我们大脑的反应方式，期待能从化学层面上改变我们的体验。

正如哥伦比亚大学商学院的莱昂纳多·李（Leonard Lee）及其同事的研究所指出的那样，我们的期待会影响我们对很多种食物的口感体验，不论这些食物是火鸡肉片、赛尔兹矿泉水、啤酒、能量棒、咖啡、草莓味酸奶、奶酪碎还是冰淇淋。

名列广告名人堂的凯茨·雷恩哈德是DDB公司的名誉主席。他常说的一句话是：“广告是制造链条上的最后一环。”他的意思是说，消费者享受一件产品的乐趣不仅来自制造业赋予该产品的质量，也来自广告营销赋予该产品的期待感。

通过增加孩子们对蔬菜的期待感，我们可以增加他们享用蔬菜时的乐趣。当然，我们不应做夸大其词的承诺。但我们的确可以引导他们对享用蔬菜产生期待。他们的期待改变了，体验也会随之改变。

美国常住酒店（Extended Stay America）为我们提供了一个反面例子。他们相信人们入住酒店时喜欢宾至如归的感觉，于是他们推出了一组广告。广告中，入住美国常住酒店的客人们的确宾至如归，甚至轻松到可以在房间内随意放屁。这组广告的确改变了用户的期待，但或许是以美国常住酒店不希望看到的方式。这组广告会让潜在客户认为，自己在美国常住酒店入住的房间常常有客人随意放屁。

而威斯汀酒店则成功地唤起了客人对“面向成熟商务人士”的酒店的期待。入住威斯汀的客人对更好的入住体验不仅是期待，他们也能真的获得这种体验。因为他们会留意酒店中彰显成熟商务人士风格的任何元素。

在多数情况下，我们的期待、偏好和决策会被简单的好感引领，我们会选择自己喜欢的东西。正如索罗维克（Slovic）等人指出的那样，我们会根据自己对某些人、物品或行为印象的好恶为此类人、此类物品或此类行为贴上相应的标签。过一段时间之后，我们也许不再记得对它们的印象，但对它们的好感会保留下来。

不多的好感就能改变我们的选择。我们对特定的城市、国家、产品或技术多多少少都有自己的好感或反感，这一点已经被科学研究证实。好感对我们的偏好有强烈影响，哪怕我们不知道自己为何会对一样东西充满好感。

好感程度上的细微差异会被放大。我们倾向于寻求、留意和关注那些支持我们既有观念的信息，忽略那些与我们的既有观念相悖的信息。这种我们都熟知的倾向被称为“选择性注意”。信息一旦经过选择性认知的过滤，就变得不再客观。我们会以能支持我们既有观念的方式对其加以解释。这一现象常被称为选择性知觉（selective perception）。持不同观点的人们对同一信息可能会有完全相反的解释。不论是什么政治新闻，自由派人士的解释总是有利于支撑自由派观念，而保守派人士的解释总是有利于支撑保守派观念。在选择性呈现与选择性知觉的共同作用下，便形成了“确认误差”。我们所有人都有确认误差，无论是外行人还是科学家。

如果我们对特定的行为持更多好感，无论这种行为是投票给候选人A，不碰毒品，买潮流新品，戒烟.....我们都会寻求支持这种行为的证据，忽略相反的证据。确认误差并不需要太多好感，只需我们维持愿意保持的假设。如果一个算命的说，我们会遇上一个英俊的陌生人，我们就会留意支持这一预言的证据，而忽视不支持它的证据。确认误差的存在无疑是形形色色的算命术大行其道的重要因素。也是由于确认误差，保守派人士与自由派人士几乎无法在任何事情上达成共识，无论信息是多么客观。

由于存在确认误差，我们的好感会保留下来并持续加深。我们对某一行为的好感，如论多么微弱，都会使我们产生期待。而我们的期待又会强烈影响我们对这一行为的体验。

如果我们能增强说服目标对某一行为的好感，哪怕只是一点点，我们就能提升他们对这一行为的期待感，从而提升对这一行为的体验。如果我们增强自己对吃胡萝卜这一行为的好感，哪怕只是一点点，我们就能感到胡萝卜比以往更甜一些。如果我们增强自己对驾驶福特野马汽车这一行为的好感，哪怕只是一点点，我们就能感到驾驶福特野马汽车比以往更为刺激。

而且，如果我们能增强对某一行为的好感，哪怕只是一点点，这种好感就会经由确认误差获得自我支持的能力。我们会格外留意、寻求和关注能强化这种好感的信息，而对别的信息加以忽略。

那么，我们该如何增强好感呢？我们如何做才能使别人对我们建议的行为多一点喜欢呢？

增加好感度并不如我们想象的那么难，只需借助频繁的出现就能做到。

大量的实验都证明，重复出现的外在刺激能增加我们对这些刺激物的喜爱和偏好。多份报告都指出，无论刺激物是废话、人类面孔、汉字还是其他视觉形象，这一方法都有效。重复呈现还能有效地提高人们对声音、味觉、抽象观念和具有社会意义的刺激物的好感。单纯的重复呈现甚至对非人类物种都有作用。

我们不需要人们去留意这些刺激物，也不需要强化这些刺激。甚至可以将这些呈现设计得非常隐晦，不为意识所注意。哪怕我们对这些刺激物毫不留意，重复呈现也会增加我们对它们的好感和偏好。

重复呈现之所以有效，是因为它能使刺激物更为我们的思维系统所熟知。对我们内在的蜥蜴，即我们的自动式思维系统影响最大、最被它留意、优先度最高，也最为它所信任的就是那些最容易被大脑想起的人和事物。

在市场营销领域，对品牌及品牌相关的事物的呈现有助于塑造品牌

知名度。品牌知名度是增强该品牌心智显著性的手段之一。而品牌知名度对我们的选择有重要影响。

维恩·霍耶（Wayne Hoyer）是德克萨斯大学研究零售商业的荣誉研究员，也是该校市场营销专业的副教授。霍耶与史蒂文·布朗恩的研究证实，当缺乏经验的消费者在自己不熟悉的品牌间做出选择时，品牌知名度发挥着极为重要的作用。不止如此，如果给消费者提供免费使用的机会，已经知道某一品牌的消费者尝试其他品牌的几率会更低。最后，在众多可选的品牌中如果有消费者已知的品牌，则消费者更倾向于选择这一已知品牌，哪怕它的质量相对较低。

对消费者而言，对各个品牌一一评测是不现实的——购买前不可能，购买后很困难。即使消费者能够测试不同品牌，测试结果也往往不够精确。因为各个竞争品牌在质量上都差不多。

约翰·戴顿（John Deighton）是哈佛大学商学院的一名教授。他认为，在品牌测试不可行或测试结果不够精确的情况下，消费者会等到亲自试用后再做出最终判断。但戴顿说，消费者的试用跟真正的商品测试是两回事。正相反，他认为，商业广告的渗透，品牌知名度，再加上确认误差效应会影响消费者“试用”商品的方式，并会最终强化消费者对自己熟悉的品牌原本就有的微弱偏好。这与芝加哥大学商学院研究生院决策研究中心的史蒂芬·霍赫（Stephen Hoch）及何永文（Young-Won Ha，音译——译者注）的研究结论完全一致。

通过增加人们对某一行为的好感，我们便能提升他们对体验这一行为的期待感，无论这一行为是回收易拉罐还是戒烟。仅仅纯粹地重复呈现这一行为就能增加人们对这一行为的好感。因为这能提升这一行为的心智显著性。通俗点说，就是能让他们更容易想到这一行为。

我们也能通过优化与我们建议的行为相关的联想来增强人们对这些行为的期待感。如果目标人群希望降低政府的运营成本，那么我们可以向他们说明回收易拉罐对降低垃圾处理成本的好处，从而强化回收易拉罐与节约政府成本之间的联系。

设想两个场景。在这两个场景中，目标对易拉罐进行回收的可能性一样。假设在第一种场景下，回收易拉罐的行为与降低垃圾成本之间存在联系，而在第二个场景中则不存在这一联系。那么更高的说服成功率

显然会出现在第一个场景中。

如果我们能使我们期待的行为更容易被目标想起，我们便能通过优化他们的期待来提升他们对这些行为的体验。当我们超越心智显著性，将我们期待的行为与产品特性、感觉或图像等对目标有奖赏意义的东西结合起来的时候，我们就能增强目标的期待感，从而更有效地提升他们对我们所期待的行为的体验。

为了描述抽万宝路香烟的感觉，万宝路公司曾营造过两种不同的期待。这两种不同的期待给抽烟者带来的体验也大不相同。

从维多利亚时代直至20世纪50年代，万宝路香烟都以女士香烟的形象示人。它的广告语“万宝路——宛如五月般清新”也说明了这一点。为了强化这一形象，万宝路品牌的拥有者菲利普莫里斯（Phillip Morris）公司发明过一款白色硬纸烟嘴的万宝路香烟，以防女性吸烟者将烟卷纸粘在嘴唇上。后来为防止女性在香烟上留下唇膏印，还推出过红色烟嘴版的万宝路香烟。到了20世纪50年代中期，万宝路在国内市场上的占有率只剩下0.25%。

1955年，菲利普莫里斯公司经过重新设计后，将万宝路作为新的“翻盖式”盒装过滤嘴香烟推向市场。它为万宝路更换了新标识（这一标识如今已广为人知），并重新对它进行了定位。这次菲利普莫里斯公司将它定位为面向粗犷自由的男子汉的香烟，摒弃了它作为女性香烟的形象。菲利普莫里斯公司推出了一组广告，这组广告中，军队教官、建筑工人、水手，当然还有牛仔都用纹满刺青的手夹着一根万宝路香烟。1963年，借助电影《豪勇七蛟龙》（*The Magnificent Seven*）的主题曲，西部风景及牛仔用品的推动，万宝路倾尽全力确立了万宝路品牌与牛仔之间的牢固联系。直至现在这一定位都没有再改变过。

到20世纪80年代中期，万宝路已重新成为全球最大的香烟品牌。

1955年之前，抽万宝路香烟是一种女性体验。1955年之后，抽万宝路香烟是一种男性体验。改变抽烟体验的是对香烟的期待。1955年之后，万宝路改变了原先的行事风格。它颠覆了自己原有的品牌形象，确立了一种符合男士期待的抽烟体验。它的这一改变背后的动机是利润。但人们看重的只是它成为男性香烟品牌的结果，而不是促使它做出这种改变的环境因素。对我们内在的蜥蜴而言，你就是你的行为，不论你的

行为有何理由。

我们内在的蜥蜴，即我们的无意识思维系统主宰着我们的感受。而期待感则指引着我们内在的蜥蜴。

别犹豫。人们的期待感的确会改变他们的体验。改变人们对某种体验的记忆不是没可能，只是太难。而通过改变他们的期待感来改变他们的体验则更为容易。

在人们尚未采取你期待他们采取的行为之前，设法使他们去关注这些行为所具有的正面品质。

我们都知道，酒类销售人员会指点人们如何从一小口酒中感受酒的品质。单靠自己的话，有几个人能品出酒中的“坚果香气”或“覆盆子香气”呢？

父母对不同食物的期待和反应能改变孩子对这些食物的体验和偏好。例如，如果你喜欢西蓝花的香气和口感，不妨让孩子们看到你对西蓝花的期待和品尝西蓝花时的享受模样，这样一来，他们自己也许也会喜欢上西蓝花。

为了让你的配偶在头一次与你的大家庭共度复活节时有更愉快的体验，你可以在团聚之前就将你家庭成员有趣诙谐的一面透露给他/她听。相反，如果你的配偶从你的情绪中察觉出了不安，他/她恐怕就要失眠了。

如果你能设法让买车者在试驾前就对加速、刹车、转向和路感能带来的良好体验充满期待，你就能为他们带来完全不同的试驾感受。如果你不这么做的话，试驾者很可能根本不会注意这辆车的主要卖点。

当然，当你销售产品时，正面期待主要得靠你的潜在买家自己形成。消费者在购买一样商品时，很大一部分钱买的的就是正面期待。

但促使消费者形成完全与事实不符的期待只会有反作用。你的说服目标期待的是派对会来25个人，结果只有10个人到场；你的顾客相信你卖的车8秒之内就能从0加速到60，结果却需要20秒。这些错误的期待并不能带来更好的体验，但你可以选择如何解释这些体验。派对的乐趣是

主观的而非客观的，使说服目标对派对的欢乐氛围充满期待很可能会使他的派对体验更为愉快。从加速中获得的刺激感也是主观的，它只是驾驶者本人对驾驶体验的个人理解。他体验到的刺激感部分地源自你给了他什么样的期待。

当你设置期待感时，也别完全忽视了感官体验的作用。你要做的只是把感官体验升华为感觉。考高分的感觉如何？在酒吧点一杯百威啤酒的感觉如何？成功抵御一块蛋糕的诱惑的感觉如何？感觉是完全主观的，在很大程度上取决于期待感。同时感官对我们的选择又有重要影响。

设置期待感的影响是长久的，它是一种“会走路的说服术”。由于期待感会带来体验的改变，你的说服目标不仅现在会采取你建议的选项，未来也可能会一再这么做。

是的，我们可以通过改变期待感来改变体验。我们可以把胡萝卜变得更美味。

第九章 让说服更有艺术性

当我们通过交流来说服他人时，如果能多一点儿艺术性，我们就更容易取得成功——这包括沟通的艺术，推测的艺术，吸引的艺术。

沟通的艺术

丹·斯波伯（Dan Sperber）和德尔卓·威尔逊（Deirdre Wilson）在其经典语言学著作《关联性：交际与认知》（*Relevance: Communication and Cognition*）中告诉我们，每当我们发出一条信息时，哪怕仅仅是口头上的信息，我们都是向信息接收者做出了一个承诺。这个承诺就是，我们发出的信息正是他希望接收到的。不论我们对话的对象是一个人还是一群人，沟通双方都默认存在这样的假设，即我们发出的信息值得对方关注。我们内在的蜥蜴对这一承诺也能立即理解。当这一承诺被打破时，它会深感失望。

如果一条信息只是无聊地重复接收者早已熟知的东西，就意味着这一信息不值得接收者注意。

假设我们发出的信息是“你真的应该戒烟”。听到我们这句话的人很可能也知道自己该戒烟，在这之前可能他已经听过千百遍同样的话了。谈话双方都应遵守的一个默契是“说话者发出的信息值得听话者注意”。而“你真的应该戒烟”这句话违反了这一默契。这样一来，听话者对说话者以后传递的信息就不会有太高的期待，听话者也将变得更难被说服。

如果你想说服别人，你应该找点有意思的东西来说。不论你的信息是以什么形式传递的，都等于给了接收者一个承诺，就是你有东西要说，而这些东西又是他们想听的。别打破这一承诺。

一边说着很没意思的话，一边要求别人改变自己的行为，这不是说服。

试着为旧有的信息增添新意，或换一种方式打量它。以独特、聪明、有趣的方式将你要表达的信息传达出去。问问你的目标有何期待，并告诉他们该如何实现这一期待。但要在询问的方式上花点儿心思。当你同说服目标谈论他们的期待时，他们很可能会觉得你说的东西很有意思，进而接受你的建议。

创建符合听者期待的信息需要我们深入听者的头脑之中，了解他对世界的看法。

这对我们既有的认知是一种颠覆。因为我们无法再花心思精心准备我们要说的话，而要去创建听话者想听的话。如果我们做不到这一点，我们的说服效果就会大打折扣。

无论是身为父母、配偶，还是朋友，当我们想要说服别人时，我们的话有多少是别人想听的？无法引起听者注意的说辞只不过是唠叨。

2014年，奥巴马政府推出了一项公共服务宣导计划，呼吁人们加入到反性侵运动中来并访问其官网（ItsOnUs.org）。这项宣导计划包含一段视频。视频中，许多名人表情严肃地对着镜头说：“让我们行动起来。”这个视频就是唠叨的典型范例。

它对听众想听的东西毫不留意，它只关心自己要说什么。

在评论过这一宣传视频的观众里，超过三分之一的人表示不喜欢它。而且我们可以清楚地看到，这些负面评论的发出者多数都是青少年，他们也正是该宣传计划的主要目标受众。

这一信息为何收效甚微？为什么青少年们不喜欢这一用语直白的广告？以下是这则广告的一些宣传语：

- “停止性侵犯。”
- “别归咎于受害者。”
- “将朋友安全送回家。”

这些信息之所以没有效果，是因为它们没有传达目标受众想听的信息。它传达的只是信息发出者想传达的信息。

青少年们不仅不喜欢这个广告，它甚至让他们感到愤怒。这又是为什么？

受众对这一广告的负面情绪主要来自该广告的语气和风格。一则广告的形式往往比内容更重要。广告中责备的面孔和哀伤的音乐都让人想起用指尖指着子女的伤心父母。这则广告的语气、风格和广告中的说话者给很多青少年的感觉是，年轻人实在令人蒙羞。当然，这则广告并没

有直接传递这些内容，但一则广告的表面内容和它传达给受众的信息是两回事。

其实完全可以用另外的方式面对这一问题。

我们不妨先分析一下年轻人期待什么，我们又该如何通过促使他们加入反性侵害的阵营实现他们的期待。例如，年轻人期待拥有男子汉气概，为了让自己显得更像男子汉，他们会特意买某个品牌的香烟，会特意穿某种类型的衣服。那么，宣誓反性侵能让他们体验到男子汉气概吗？当然可以。但有气无力、充满歉意地说“让我们行动起来”显然无法让他们觉得自己像个男子汉。如果我们能邀请丹尼·特乔（Danny Trejo）、罗伯特·德尼罗（Robert De Niro）和史泰龙（Sylvester Stallone）等硬派明星（或你心目中最爱的荧屏硬汉）对年轻人说：“真男人不会那么做。”并鼓励年轻人宣誓“真男人不会那么做”，相信会有很多人愿意跟着宣誓，而没有人会被激怒。

“让我们行动起来”传递的信息是受众之外的人拍拍青少年的肩膀，对他们抵制性侵害的态度表示赞许。遗憾的是，这只让青少年们感到愤怒，无助于事情的解决。正确的做法是与年轻人谈谈他们期待什么，并告诉他们如何实现这些期待。说年轻人想听的话，而不是你自己想说的话。

不值得听者聆听的信息不仅令人失望，还会令人反感。

戴尔·卡耐基说得好：“在这个世界上，影响别人的唯一方法就是谈论他们想要的东西，并告诉他们如何获得这些东西。”只有我们与听者谈论他们想听的东西，并告诉他们如何获得这些东西，才能引起他们的兴趣。

斯波伯和威尔逊还有另一个建议，这一建议或许能让我们传达的信息变得大不相同。他们提醒我们说，如果我们尽量把听者能自行领悟的东西交给他们去领悟，谈话就能达到最佳效果。

听者的角色是主动的、参与性的，在听我们说话的时候，他们会假设我们说的话也是他们想听的，这是双方的默契。因此我们的听者会为收到的信息添加细节和背景，好将我们的谈话与他们自己关联起来。

赫伯特·保尔·格赖斯（Herbert Paul Grice）是一位在信息交流领域掀起过革命的语言哲学家。他提出了“会话含义”（conversational implicature）的概念。他对这一概念的解释是“基本上，会话含义指的是听话者不需要留意会话内容，仅从说话者的叙述方式中就能理解其意义的东西。”

为了增强我们的说服效果，我们发出的信息应该为“会话含义”留出余地——我们传达的信息应该能激发听者产生更多想法，并由他们自行领悟这些想法的意义。

在普通谈话中，我们习惯于为听话者留出自行补充信息的余地。这对我们而言已成本能。如果在派对上一位朋友想请我喝一杯，我或许会说：“我还得开车。”我的回答中隐含了听话者能自行补充的信息，也就是“不喝了，我不能喝。因为我待会儿还得开车。如果我喝酒的话，我的驾驶能力就会受到影响。”如果我真的说出这么一大堆话，我的朋友就会感到困惑，他也许会觉得我在装腔作势。

如果我们的信息过于详尽，别人就会感到自己受到了冒犯，因为我们低估了他们的理解能力。在自己要传达的信息中塞入太多东西无异于侮辱听者的智商，这也会让我们自己丧失说服能力。但如果我们的信息过于简略，别人又会摸不着头脑。如果我们能在这两者之间取得平衡，我们的听者就会觉得我们能理解他们，并更易于接受我们的建议。弦外之音能赋予谈话一定的复杂性，使说话者与听话者的心理距离更为贴近。

听话者能理解的信息就没必要再直白地说出来。调动听者的主动性，让听者自行领悟信息的意义并得出结论，听者自己的领悟比你的任何劝说都有效得多。

隐喻是引起听者兴趣的有效手段。但一旦对隐喻加以解释，隐喻就失去了它的乐趣。如果你非得解释的话，最好以另一个隐喻去解释它。如果你将代理形象的特点对目标受众一一详加解释的话，那么代理形象就会失去说服作用。如果丹尼·特乔鼓励我做出反性侵的承诺，我自己也许会得出结论说，如果我真的这么做，我也许会和丹尼·特乔一样富于男人魅力。但如果有人跟我说，如果我照丹尼·特乔的话去做，就会和他一样有魅力，我肯定不会相信。

如果按斯波伯和威尔逊的建议行事，将一切听者能理解的信息都留给听者自行理解，就需要我们清晰地了解听者的想法。我们传递的信息同时也准确地表明了我们对听者理解能力的推测。如果能把握好其中的度，我们的信息本身就是对听者的赞赏，并且能营造出我们与听者之间的亲密感。如果没把握好度，我们传达的信息要么会过于臃肿，以至于让听者感到受侮辱；要么因为信息量太少而让听者无法理解。总之，我们对听者理解力的正确把握是成功的关键，而这需要深入听者的头脑之内了解其想法。

我们对听者的看法会被他们立刻察觉。你觉得他们聪明还是迟钝？见多识广还是一无所知？很酷还是很无趣？

苹果公司的“非同凡想”（Think Different）系列平面广告就是在说服中融入艺术的良好典范。出现在这组广告中的那些富有独立和创新精神的历史人物常常只有一个侧影，旁边是苹果公司的标识和一句广告语：“非同凡想。”广告的底部是以小号字体显示的苹果公司官网（www.apple.com）。这组广告展示的人物包括希区柯克（Alfred Hitchcock）、吉姆·汉森（Jim Henson）、玛利亚·卡拉斯（Maria Callas）和迈尔士·戴维斯（Miles Davis）。

这组广告包含了能引起人们注意的信息。它呈现的人物都很有趣，受众也乐于去思索这些人的“非同凡想”体现在哪些方面。

这组广告同样是一个尽量让受众自行领悟信息的好例子。受众会自动补全该广告未说出的信息，将苹果公司的产品与广告中那些富于独立创新精神的历史人物联系起来，尽管这些人可能谁也没用过任何苹果产品，而且这组广告也透露了苹果公司对广告受众的看法。这组广告本身就是对受众的一种赞赏，因为它认为受众会认出、仰慕并努力追随这些了不起的人物。这些弦外之音有助于在品牌与受众之间形成微妙的情感联系。

有时，最有效的说服信息并不是我们已说出的东西，而是我们未说出的东西。

推测的艺术

未说出的信息不仅能为听话者和说话者双方带来默契，还能鼓励听话者积极参与谈话。通过对这些信息进行推测，我们的听众能得出超越信息本身的结论。当一件事由我们告诉听者时，对方自然会怀疑。当他们自己做出结论时，这件事就是完全可信的。说服最终是由人们自己完成的。我们的信息只是促使它发生而已。

我们的信息为听者采取特定的行为提供了一种建议。我们或许会鼓励他们戒烟、不要碰毒品、挑选更健康的食物、投票给候选人X，购买A品牌等等。这么做等于我们建议他们加入戒烟者、拒绝毒品者、购买健康食品者、支持候选人X者或购买A品牌者的俱乐部。

但有什么证据能说服我们的目标采取这些行为、加入这些俱乐部呢？

一个关键证据就是我们发出的信息本身。听者不会去解码信息的字面意义。他们会借助与这些信息有关的一切——措辞、视效、声音、风格、意境及背景信息等等——来对我们建议的行为、对采取这些行为的人、对发出信息者做出推断。尽管这一推断过程听上去很麻烦，但事实上我们毫不费力就能完成。不仅毫不费力，几乎就是本能。正如我们会本能地把亿万种视觉刺激自动组合成三维画面一样，不论我们的说服目标主观上是否愿意，他们都会利用这些条件进行推断。与发出信息者相比，一条信息所包含的意义对接受者而言丰富得多。

我们应该以信息接受者的角色来思考我们要发出的信息，从而更好地了解接收者可能展开的分析。正如社会心理学的创始人之一弗里茨·海德（Fritz Heider）所说：“行为为王。”信息本身的行为——我们如何表达它——比我们所表达的信息本身更重要。

即使我们要表达的建议十分合理，我们的表达方式往往比这一建议本身更能透露我们的身份。

在举行超级碗（Super Bowl）大赛期间，假日酒店曾提出过一个十分合理的主张——如果花上几万美元就能塑造一个人的良好形象，那么

投入数千万美元自然也能塑造假日酒店的光辉形象。

在假日酒店的广告中，广告主角参加中学校友聚会时遇到了一个迷人的女士。她是他昔日的同窗，但他却想不起她的名字了。当两人互递秋波的时候，画外音提醒我们那位女士迷人的鼻子、嘴唇和胸部分别花了她多少万整容费。随后广告主角目瞪口呆地说：“你是鲍勃？鲍勃·约翰逊？”为了增加效果，画外音又不失时机地提醒我们说，如果仅仅几万美元就能为一个人带来如此惊人的改变，那么想想数千万美元能为假日酒店带来多大的改变。

但我们内在的蜥蜴不会因合理的主张而停止行动，它甚至不会关注这一主张的合理之处，因为主要信息源并非信息中合理的主张，而是整个信息本身。受众会从全部信息中推测入住假日酒店的感觉，推测假日酒店的住客类型，推测假日酒店本身的定位。整个广告给受众的印象是，入住假日酒店就好像被一位美丽的女士吸引，最后却发现她其实是你整过容的旧日好哥们儿一样。或者更直白一点说，这则广告传递的信息是，假日酒店也许很美，但下榻假日酒店的体验可能会有点儿诡异。而这显然不是假日酒店推出这则广告的初衷。

阿尔伯特·麦拉宾（Albert Mehrabian）发现，文字只能传达整个信息中的一小部分意义。加州大学洛杉矶分校（UCLA）的教授麦拉宾曾对人们从沟通中获得好感或厌恶感的过程进行过分析。他发现，在沟通中，话语对形成好感或厌恶感的作用只占7%，语调占38%，面部表情和肢体语言占55%。与有意识思维系统相比，我们的内在蜥蜴对隐含的信息更为熟悉。

听者十分关注我们所说和所做的一切。而且基本归因误差（Fundamental Attribution Error）原理告诉我们，他们不关心我们言行背后的理由。我们的听者会从自己观察到的一切中对我们推荐的行为或已经采取这些行为的人进行推断。

人们只关注行为，不关注动机这一点可以为我们所用。你可以让你支持的候选人在公众面前采取符合选民期待的言行，选民不会质疑他的动机。赋予你要推广的品牌性感的外观和行事风格，然后人们就会认为这一品牌真的很性感。人们不会记得它过去的品牌形象十分无趣。哪怕你私底下对时尚潮流毫不关心，但在你销售鞋类品牌时，你也应该像时

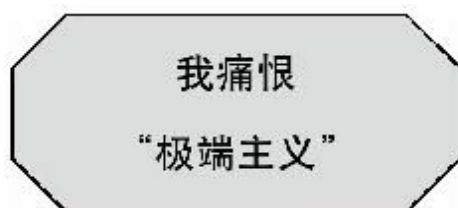
尚专家一样行事，如此你的顾客就会把你当成时尚专家。

如果我们直白地宣称我们推荐的行为很有趣、很刺激，采取这些行为就能把自己变得很有男子汉气概或很性感，我们很可能就会陷入适得其反的危险境地。宣称一种行为很有趣并不能让我们成功。如果我们想把推荐的行为与乐趣联系在一起，我们就必须以有趣的方式呈现这一行为，而不能只是说它很有趣。我们需要通过有效的、令人难忘的方式将它“有趣”的一面展现出来。只有这样，我们的目标才会相信我们所说的话，才会把奖赏与行为联系起来。

在受众看来，信息的时间、地点、语气、风格、严肃性、风趣度等要素都体现了我们推荐的行为、已采取这些行为者及信息发出者的特征。与信息有关的一切都传递了受众所能获得的实际体验效果。

百威啤酒希望吸引年轻消费者，年轻消费者希望被视作有趣的、玩世不恭的人。他们会选择在形象和感觉上都能实现他们这一期待的啤酒品牌。于是百威啤酒推出了一则轻松有趣的广告。这则广告的主角是一只青蛙，这只青蛙不是“呱呱”地叫，它只会叫“百儿”或“威儿”。这则广告非常简单，并没有吹嘘百威啤酒如何如何，但它传达的与百威啤酒及其饮用者相关的信息十分丰富。广告受众会将这则广告视为百威品牌及其消费者的生动体现。

手写标语可以说是一种非常原始的表达形式，但我们也能通过这一形式对持标语者建议的行为及采取这些行为的人进行推测。



乔恩·斯图尔特（Jon Stewart）与史蒂芬·科尔伯特（Stephen Colbert）曾在华盛顿特区的首都商场组织过一次集会。他们将这一活动称之为“恢复理智集会”（Rally to Restore Sanity）。这次集会的主旨是对一切形式的极端主义表达抗议。这场集会呼吁人们冷静、沉着地行事，避免极端主义行为。正如在任何政治性集会中一样，这次集会中也有大量的手写标语出现。我们当然可以在标语中呼吁理性，谴责极端主义，

但“我痛恨‘极端主义’”这样的标语宣扬理性的效果无疑更胜一筹。

吸引的艺术

任何说服都有一个重要的功能，就是获得受众的注意。我们每天会接触到超过700条来自传统媒体的广告，与来自新媒体的广告数量差不多持平。此外还有来自家人、同事、上司、朋友、熟人和陌生人的劝说。我们不可能将时间和注意力平均分配于这些说服上。但即使当我们翻阅报纸杂志时偶尔被扫上一眼，当我们谈话时从嘈杂的背景中凸显而出被我们聆听片刻，或当我们浏览网页时只是令我们犹豫一下，一条广告也是有效的。

由于我们的自动式思维系统会指引我们去追求愉悦感，对自己喜欢的信息，我们会格外多一份注意。

多伦多大学的心理学教授丹尼尔·伯莱因（Daniel Berlyne）曾对实验美学（experimental aesthetic）进行过专门研究。他考察了刺激物的复杂程度与人们获得的愉悦程度的关系。他发现，中等复杂程度的刺激物能带给人们最高程度的愉悦。一定程度的复杂性能提升愉悦程度，而过于复杂或简单的刺激物带来的愉悦则较低。

伯莱因的观点与那些天赋极高的说服大师给我们的教导不谋而合。一定程度的复杂性能提升愉悦程度，从而增加说服成功的几率。比尔·伯恩巴克说，创造绝不仅仅是一种令人沉醉其中的艺术形式，而是“一个商人所能运用的最实际的手段”。

古希腊的修辞学家对最有效的达意手段做过深入研究，他们还把许多语言技巧作为修辞手段进行了分类。两位市场营销学教授麦夸里（McQuarrie）和米克（Mick）也分析了广告中的修辞手段。他们将自己的研究结果发表在了《消费者研究期刊》（*Journal of Consumer Research*）上。

麦夸里任职于加州大学圣克拉拉分校，米克任职于弗吉尼亚大学。根据他们的研究结果，“当说服是首要目标时，语句的修辞特征可能比语句要表达的内容更重要。”各种修辞手段是表达意义的有效方式。修辞手段经常被称为修辞格，它是常规话语形式之外的艺术变体。

修辞格能增强说服效果，因为作为一种不同于常规话语形式的变体，它的复杂程度恰好是中等。如果我们使用的修辞手法过于复杂，我们传递的信息就会令人难以理解。而作为艺术变体的修饰成分会如罗兰·巴特（Roland Barthes）所说，能为受众带来“文本之愉悦”。他们会体会到“解开一组巧智安排的符号组合时的欣悦之情”。

修辞手段在专业说服中可谓是无处不在，我这里所说的专业说服指的是广告。但有别于常规话语的艺术变体对任何形式的说服都是有帮助的。

虽然修辞格有很多种，但麦夸里和米克将它们划分为两种基本类型：新奇规范型（unexpected regularity）和新奇不规范型（unexpected irregularity）。

我们的日常话语包含很多自然音调。如果将自然音调抽离，在语句中有规律地重复某些音调时，人们就会对这种话语格外注意。麦夸里和米克指出，谐音和押韵就是典型的新奇规范型修辞。在日常话语中，相邻的两个词一般不会有相同的音，也不会押韵。而如果真的出现相邻的词同音或押韵的情况，就是一种轻微的变体，这会引起我们的注意，而且常能为我们带来小小的乐趣。因为它与我们熟悉的话语规范不同。

另一种新奇规范形式是词语或语义的逆转，例如：“在久坐不动让你永远静止前，停止久坐不动吧”“热销价，酷货色”以及“对眼睛温柔，对打结强硬”等等。

一条信息也有可能很不符合规范，完全出乎我们的意料之外。日常话语有逻辑，有语法，而且符合受众熟悉的句法规范。因此那些违反这些规范的不规范语句往往能让我们格外注意。当然，这种违反也可能让语句变得无法理解。这是必然存在的风险。但受众会默认为我们发出的信息也应该是他们希望看到的，而且肯定与他们有关。这是沟通双方的默契。因此受众会为收到的信息补充细节和背景，从而将信息变得有意义且与其相关。

对于新奇不规范信息，受众会主动寻找其隐含意义。麦夸里和米克介绍了两种不同类别的新奇不规范修辞手段。

第一种是替代（substitution）。使用替代手法时，信息发出者会有

意发出一条明显不合理的信息，而信息接受者会很自然地以正确的信息替代错误的信息。

夸张（Hyperbole）——以过分强调的方式来突出重点——就是一种替代修辞手段。iPhone的广告称它能以“极速”浏览网页、下载信息和观看视频。我们相信它的确会很快，但还达不到真正的“极速”。宣伟·威廉姆公司（Sherwin Williams）声称他们的油漆产品“涂遍全世界”，我们不会认为整个世界真的涂满了他们的油漆，但我们听到这句广告语时能立刻理解他们是在说自己的油漆适用于粉刷任何东西。

另一种替代修辞手段是低调陈述（understatement）。使用低调陈述手法时，信息发出者会有意将某样东西描述得比实际更弱、更浅、更差，而信息接收者会以正确的信息替代这些误差。大众汽车

（Volkswagen）长期以来都是运用低调叙述手法做广告的专家。大众公司近期推出了一组以“德国引擎，澎湃动力”为主题的广告。在其中一则广告中，两个年轻人在路边交谈，身旁是一辆被严重损毁的大众汽车，而两个年轻人毫发无伤。担任司机的那个年轻人对他的乘客说，老爸肯定会把他杀掉。而受众能立刻理解这则广告传递的信息：大众汽车救了他们一命。

新奇不规范的第二种形式是去稳定性（destabilization）。去稳定性的例子包括双关语（pun）——如“让路途更有趣”（汽车广告）和隐喻（metaphor）——如“跟孩子的新保镖打个招呼”（绷带广告）。使用去稳定性修辞手法的话语字面上也许并无意义，但它具有的多重深层意义会使受众倍感惊奇。斯波伯和威尔逊认为受众会假设收到的信息具备意义，并会尽力理解其意义。这一修辞手法的目的就是为受众设置一个谜题，让受众在解谜的过程中获得乐趣。在解谜的同时，受众也会理解信息的深层意义。

很多修辞手段不仅适用于语言，同样也可用于视觉传播中。例如，一张小婴儿被斗牛犬叼起的照片就能将“强壮，但安全”的信息传达得淋漓尽致。

别分享我的财富，
分享我的职业道德

在旧金山举行的一次“茶党”集会上，也出现过巧妙的使用修辞格（尤其是新奇不规范形式）的标语。例如这一条：“别分享我的财富，分享我的职业道德。”这一语句中包含了重复结构和重复措辞。它简洁明了，引人注目，令人难忘。

使用夸张修辞者
应被枪决

上面这条“使用夸张修辞者应被枪决”的标语来自前面提到过的“恢复理智集会”。它属于新奇不规范语句——它使用了夸张手法来批评夸张主义。

这条语句的起草者没有低估受众的理解力，并为受众带来了“文本之愉悦”。它让受众觉得，理性的人往往还挺风趣的。这条标语并未声称自己风趣，但它本身已经体现了这一点。

为说服增加点艺术性能让说服更有效果。广告委员会（Ad Council）曾为（Love Has No Labels.com）制作过一个视频。在这个视频中，一些夫妇、家人和朋友的骨架被仪器扫描后投射到一个置于公共空间的大屏幕上。一分钟之后，他们走到屏幕前，向观众介绍他们就是刚才“骨架”的主人，这让现场的观众惊讶不已。这个视频帮助观众意识到，本质上所有人都是一样的。最终，视频以巧妙的方式促进了宽容。

这个视频也省略了一切能被观众自行理解的信息。观众先是好奇屏幕背后是哪些人，稍后便见到了他们。视频所包含的意义就在其中。观众会自己领会这条信息隐含的意义，甚至都不用画外音来提示。

人们喜欢参与到信息之中。他们希望自己弄明白一个信息或自己解开一个简单谜题。不论是夫妇还是家人、朋友，当他们的骨骼被投射到屏幕上时，对观众就形成了一道谜题。观众能猜到这些骨架的主人的性别、种族、年龄、能力或身体缺陷吗？视频用一个接一个的谜题来奖赏观众。这个视频在YouTube发布后，一周内就吸引了超过4000万人观看。

“别在德州撒野”

“别在德州撒野”（“Don't mess with Texas”）是另一个将艺术用于公共服务宣导中的例子。这场宣导计划的目的是减少德克萨斯境内随意丢弃垃圾的现象，它的目标受众是年轻人。因为在随意丢弃垃圾的人群中，他们占绝大多数。德克萨斯的年轻人希望体会作为德州人的自豪感，而且和所有地方的年轻人一样，他们想让别人把他们当成彪悍的人。

“别在德州撒野”的口号为年轻人实现这些期待指明了方向。这一口号将一切能被年轻人理解的信息留给了他们自行理解，从而在信息与受众之间建立了一种情感联系。“别在德州撒野”传达的正是年轻人想体会的感觉：彪悍。这个口号并未提及彪悍二字，但它生动地诠释了彪悍，同时也有效地将不随意丢弃垃圾的行为与彪悍的感觉结合在了一起。这条信息也传达出信息发布者的态度，即认为受众会对彪悍的品性予以赞赏。最后，“别在德州撒野”也是一个包含新奇不规范修辞手法的比喻性语句。这句话中的双关语“撒野”（mess，有弄糟、弄乱的意思。——译者）让整个信息更为生动，更令人难忘。

当然，这个宣导计划也包含其他元素。例如，这个计划的代言人是达拉斯牛仔队（Dallas Cowboys）的硬汉们。但不论有没有达拉斯牛仔队，“别在德州撒野”本身已经具备相当强大的说服力量了。

不论你的说辞是什么，都应赋予它一点新奇感。我们已经知道说服他人时调动目标的自动思维系统的重要性，我们的自动思维系统喜欢在构思精巧的信息中寻求意义。我们也知道，古代的修辞学家们是对的——怎么说比说什么更重要。受众会从你的言行中推断你建议的行为及采取了这些行为的人。如果信息本身很单调，受众会认为你推荐的行为及采取这些行为的人同样单调无趣。而如果信息本身很有趣，受众也许会认为你推荐的行为及采取这些行为的人也同样好玩。

修辞学家们已经告诉了我们一些能让信息本身更有趣、更新奇、更吸引人的方法——使用修辞格，在表达上略微偏离受众期待的方向以吸引其注意，调动受众参与信息的解读。语言学家将修辞格做了分类，按

分类方式的不同，修辞格的种类从45种到250种不等。你不妨了解一下这些修辞格以获取更多灵感。

你精心构思的信息对受众是种恭维。他们会立刻理解你的心意：你认为他们肯定会明白信息的含义并体会其中的乐趣。一个受到恭维的受众更愿意接受你的建议。

哪怕你是同一个孩子谈话，一个别出心裁的请求也更容易被他接受和记住。

让自己发出的信息具有说服力似乎是一项很困难的任务，我们整个行业的大批专业人士绞尽脑汁都想做到这一点。然而，无论是哪种形式的说服，我们都可以在其中融入一点沟通、推测和吸引的艺术。如果能这么做，我们改变说服目标的行为时就能多一份把握。

第十章 个人化说服

前面几章介绍的说服技巧适用于任何形式的说服中。说服的根本秘密在于洞察人性，所以，不论你的目标是一个人还是一群人，只要他们是人类，前面介绍的七种说服的秘诀就都能用得上。

以下是三种常见的说服形式：

1.大型专业化说服——以同时改变千百人的行为为目标的说服（例如为奇诺饼干做市场推广、鼓动顾客购买某样商品等）。

2.小型专业化说服——以改变大量人群的行为为目的的说服。这种说服一次只会以一个或少数几个人为说服目标（例如做汽车销售或为某位候选人拉选票）。

3.小型个人化说服——以改变我们熟悉的人的行为为目的的说服（例如鼓励孩子好好上学）。

本书介绍的七种说服秘诀完全适用于这三种形式的说服。因为在这些形式的说服中，都是我们内在的蜥蜴掌控着人们的行为。

然而，由于在目标、工具、亲密度及与目标的互动性等方面存在的差异，不同形式的说服侧重点也不一样。

当我们进行大型专业化的说服时（以为奇诺饼干做市场推广为例），我们的任务是改变成千上万人的行为，目标人群数量极大。在这种形式的说服中，我们显然要借助能同时影响大量人群的工具，如价格、包装、配售渠道、网站、营业时间、营业地点以及任何形式的广告和公关活动。这一形式的说服活动互动性较低。我们往往并不认识我们的目标人群，在与其互动的过程中也不会有实际接触。

在大型专业化说服中，我们有数以百万计的成功机会。哪怕只是获得20%的成功率也会使我们成为英雄。如果我们能说动目标人群的20%去购买我们推荐的玉米片或奇诺饼干，我们便会成为商业界的传奇。如果我们能成功游说对方20%的选民转投我们的候选人，我们就能在选举

中无往不胜。如果我们能劝导20%不爱运动的孩子进行体育锻炼，我们就在降低儿童肥胖率方面获得重大成功。由于20%的成功率相当可观，与单个个体的互动相对而言并不关键。即便我们说服某个人失败了，在其他人的那里我们还有大量的成功机会。

大型说服的专业程度非常高，这是一项职业。大型说服项目有的是为了钱，例如推广奇诺饼干，吸引消费者去某个商场购物，或鼓励人们更多地使用公共交通工具等等；有的则是公益服务，例如帮助美国癌症协会募集资金。但大型的游说都是一个职业，需要从业者承担责任，尽到义务。

而小型说服可以是职业化的，也可以是个人化的。

如果我们是一名汽车销售员、保险销售员、鞋店店员或挨门挨户为某个候选人拉选票的游说者，我们从事的就是小型说服活动。我们的目标是改变大量人群的行为，但显然不是成千上万的人。

在小型说服中，许多互动条件都是预先设好的，不在我们的控制之内。这包括价格、包装、销售渠道和营业时间等因素。这时，我们的主要说服工具就是我们自己——我们的样貌、面部表情、肢体语言，我们的热情，我们对目标人群的看法，我们与目标人群的内在蜥蜴打交道的能力等等。例如，我们能通过自己的表现将我们要销售的汽车与令人兴奋的驾驶体验联系起来吗？能将我们要卖的鞋子与时尚联系起来吗？能将人寿保险与责任和关爱联系起来吗？能将我们支持的候选人与美好前景联系起来吗？我们能设法让目标人群通过试驾、购买特定的鞋子、投意外险、为我们的候选人投票等行为实现他们的期待、体验他们想要的感觉吗？我们能通过改变目标人群的期待感来提升他们的试驾、买鞋、投保或选举体验吗？我们能把话说到目标人群的心坎上吗？我们说的话能让目标人群乐于倾听吗？

当我们进行小型专业化说服时，无论我们的身份是销售员、保险员，还是上门游说者，我们与目标的互动都是以一对一，或一对少数人为基础。

我们会与目标见面。在整个互动过程中我们会与目标直接交流，尽管我们之后也许再也见不到彼此。与大型说服相比，小型说服中的亲密度高得多，但还未达到个人化说服的亲密程度。在小型说服中，每次

互动机会都非常重要，因为没有大型说服中成千上万的成功机会。当我们在小型说服中没能说服某个人时，也许我们还可以再转而去说服另一个人，但我们的目标毕竟是非常有限的。

许多商业广告、公共服务宣导或政治游说会同时涉及大型说服和小型说服。大型说服将人们吸引到车店内，然后销售员对他们展开小型说服。大型说服促使父母们向医生咨询与注射疫苗相关的信息，医生最终成功说服这些父母为孩子安排时间注射疫苗。大型说服改变了人们的投票意向，挨家挨户的游说者则指引人们尽快参加初选投票。

个人化的说服

个人化的说服与上面两种说服形式很不一样。个人化说服的目标不是千百万人，也不是需要挨个说服的很多人。在个人化说服中，我们的说服目标是我们熟知的人。可能是我们想劝其戒烟的配偶，可能是我们想让他乖乖待在学校的孩子，可能是一个他家的狗夜里老狂吠不已的邻居，可能是我们希望能给我们加薪的老板，也可能是我们盼着能卖掉老宅的父母，这种说服形式中的互动具有很高的亲密度。我们不仅与目标进行面对面的交流，而且与目标维持亲密的关系，不管在说服之前还是之后。因此，在这种形式的说服中，每次说服努力都很关键。要么成功，要么彻底失败。如果我们的说服失败了，我们便失去了所有说服目标。我们的成功率要么是100%，要么是零。

当我们想说服一个熟识的个体目标改变行为时，我们面对的条件很可能是直接而易变的。任何个人化的说服行为都会让对方感到你对他的行为持否定态度。你的说辞在他听来很可能无异于批评，这会迫使他采取防卫姿态。

个人化说服是如此重要，却又如此困难，因此本书中介绍的说服秘诀在个人化说服中就显得尤为重要。即使在个人化说服中，主导我们行为的依然是我们内在的蜥蜴，我们也需要利用一切有利条件展开说服。

我们可以将七种秘诀全部用于个人化说服中。但为了避免出现对抗氛围，我们最好从两个较为重要的秘诀开始：（1）以行为而非态度为目标。（2）实现愿望而非改变愿望。

改变行为而不是改变态度

以改变他人的态度为目标会激发他人的智力抗体，而这些智力抗体会让他原有的抵触心理变得更强烈、更情绪化。

如果我们想让说服条件有利于我们，并让我们推荐的行为显得更自然、更容易、更符合说服目标的期待，甚至使其成为唯一可选的行为，那么我们就应该在不触动其态度的前提下改变其行为。

如果我们担心自己的配偶酒驾，那么我们不妨选择打车或乘坐公共交通工具去出席需要饮酒的活动。这样一来就不存在酒驾的可能了，我们依然能得到自己想要的结果，但整个过程变得轻松很多。而且我们已经知道，行为的改变常常会引起态度的改变。我们无需过多干预。

很多人都抵挡不了“后座驾驶”（back-seat driving，指自己没开车却坐在后座上对司机指手画脚的行为。——译注）的诱惑，尤其是坐在副驾驶位置的人。当车辆高速行驶时，大概每辆车上都少不了“后座驾驶”者。

不论“后座驾驶者”对司机的驾驶技术多么有信心，他都抵抗不了自己天生的强大控制欲。他的脚在车垫上蹭来蹭去，手在仪表盘上指指点点，忽然又深吸一口气，告诉司机不应该这么开车。“后座驾驶者”往往也会忍不住去评论司机的速度和车距。不论司机说什么都改变不了他的行为。不止如此，就连“后座驾驶者”自己都控制不了自己的行为。做“后座驾驶者”不是一种选择，而是一种强大的自我保护本能。信息、理性说教或抱怨都影响不了“后座驾驶者”的行为，反而只会冒犯他。但司机或“后座驾驶者”可以通过改变环境来改变行为。例如，分散注意力就是一种有效手段。如果后座驾驶者忙于玩电脑，浏览网页也好，回复电子邮件也好，打牌也好，他就无暇去瞎指挥司机。

你也不用指责配偶的饮食习惯不好。如果你能用健康食物让他/她吃得饱饱的，那么他/她吃垃圾食品的机会自然会减少。

同样地，你无需多费口舌，通过改变环境就能减少男孩子们撒尿时尿到小便池之外的情况。你可以在小便池的合适位置贴一张印有苍蝇图案的贴纸。这个方法经过各大机场验证，能将男性小便时的“外溢率”降低80%。

改变环境常常是改变行为最有效的方法。不同的环境会引发不同的行为。

实现愿望而不是改变愿望

从本质来看，任何说服的重点都不应是说服者想要什么，在个人说服中这尤其不应成为重点。说服他人的唯一正确方式是同别人谈论他想

要的东西，并告诉他如何获得这些东西。个人化说服并不是与说服目标大谈我们想让他们做的事，而是帮助说服目标以更好的方式实现自己已有的愿望。说服与实现别人的愿望有关，与改变别人的愿望无关。个人化说服需要首先理解说服目标的愿望，然后找出他们的期望与我们推荐的行为之间有何交集。如果我们不考虑说服目标的想法，不去谈他们的愿望，那么我们成功说服他人的可能性基本为零。

当我们试图说服我们的孩子们用省下来的电费当零花钱时，我们不仅改变了外部条件，也与孩子们就其愿望进行了交流，并告诉了他们该如何实现这些愿望。我们无需改变他们的愿望，相反，我们乐意帮助他们实现这些愿望。我们不用苦口婆心地跟他们讲节约能源的意义，也不用责备他们花的电费太多。他们的行为自会改变，因为只要改变行为，他们就能得到自己想要的东西。

如果我让说服目标感到他在按我的意志行事，我就不会有机会成功。但当我改变外部环境或告诉说服目标如何获得自己想要的东西时，当我实现他们的愿望而不是改变他们的愿望时，我们便能避免引起对立气氛。如果说服目标感到他的行为只是为了适应新环境，或他那么做只是为了实现自己的愿望，他自己就会说服自己采取我们建议的行为。

个人化说服是个艰难的任务。在相当漫长的时间里，我们都得日日与成功或失败共处。从避免引起对抗开始，但不要止步于此。发掘能促使说服目标改变行为的奖赏，致力于以感觉去打动目标。通过增加目标的期待感来提升他们的实际体验，说他们想听的话。

在运用这些技巧的时候，记得始终要使用“蜥蜴”的语言。不论是我们熟识的人，还是陌生人，其行为都受到内在蜥蜴的强烈影响。很多时候，由于我们跟一个人很熟，我们便会忽略他内在的蜥蜴。我们以为仅凭对他的了解就能用理性说服他，但事实上我们做不到。

我们内在的蜥蜴不会驯服于理性论据，无论这些论据多么缜密。

【加微信：209993658，免费领取电子书】

关注微信公众号：**njdy668**（名称：**奥丁弥米尔**）

免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，

15本沟通演讲口才系列

20本股票金融，16本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍！

我收藏了10万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！

看到第一时间必回！

奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，

提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！

总有些书是你一生中不想错过的！

【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】

结语

本书中介绍的说服秘诀之所以有效，是因为它们针对的是我们内在的蜥蜴，即我们自动式无意识的思维系统。现在我们已经知道，自动思维系统影响着我们所有的选择，在我们的很多选择中甚至是唯一的主宰，但直至最近我们才明白这一点。

过去的说服理论关注的是我们熟悉的“自己”，即我们的反射式思维系统，唯一能被意识感知到的思维系统。这些说服理论强调的是信息、理性以及从信息到态度再到行为的程式化说服过程。

但那些成功的说服实践者——从古代的修辞学家到戴尔·卡耐基和比尔·伯恩巴克这样的销售大师——都没有因这些理论而放弃自己的实践。他们深知自己的方法是灵验的。他们凭直觉知道，自己的沟通对象是自动式无意识系统。

为了成功地说服他人，你也需要与内在的蜥蜴打交道。内在的蜥蜴反应速度远胜我们的反射式思维系统；它的处理能力更强；它能轻松地驾驭工作；它无法被关闭；它只关注当下；它最擅长执行先天具备的（如用眼睛看）或经过大量重复后掌握的技能（如说自己的母语）。

为了说服内在的蜥蜴，我们需要说它的语言：

- 心智显著性。最容易被大脑想起的事物最受自动式思维系统关注，对它而言也最为重要。

- 联想。脑中的一个念头会触发其他念头，这些念头又会引发更多念头。即使你不愿意，联想也会发生。你阻止不了联想，只能调整它。

- 行为。对内在蜥蜴来说，你就是你的行为，不论你的行为有何理由。

- 感情。自动思维系统借助感情来传达自己的愿望，它自己也会被喜欢、厌恶、恐惧、快乐等情感所操控。

- 他人的偏好和行为。自动式思维系统会以他人的偏好和行为为标准来形成自己的偏好，甚至会以此来判断自己对已做出的选择是否满意。

以人们的行为而不是态度为目标。许多行为都是自发的，且并未经过态度之网的过滤。

你的终极目标是改变他人的行为。幸运的是，行为比态度更容易改变。正确的说服方式是借助行为来改变态度，而不是反过来。当你以行为为说服目标时，你便拥有了更多的说服工具可选。对引向你推荐的行为的所有次级行为进行一番分析，精准地定位出那些你能发挥最大说服力的环节。

与别人谈谈他们想要的东西，哪怕他们不知道自己确切想要的是什么也没关系。当你不再改变别人的愿望，而致力于帮别人实现愿望时，你取得的说服效果也会大为改观。你的说服会变得更为委婉，更为恳切，也更为有趣。只有这时，你的说服目标才会认真倾听你的话。

记住：在多数日常决定中，决策者是自动思维系统，而非反射式思维系统。事实信息并非答案，事实信息对非理性决定几乎没有任何影响。

当你为促使说服目标采取你期待的行为而寻找奖赏时，一定要：

- 从大处着想。提供能满足人类基本愿望的奖赏，其他奖赏的效果都不如这类奖赏。

- 提供具有普遍意义的奖赏。人类愿望的共同之处要多过其差异性。

- 提供即时的、确定的、感性的奖赏。

别问他人的行为有何理由，别问他们如何选择，也别问他们选择时最看重什么，人们并不知道答案，他们只是自以为知道自己知道。错误的信息比没有信息更糟糕。

通过一些基本研究来发掘答案。研究可以是正式的，也可以是非正

式的。分析一下已经采取了你建议的行为的人与其追求的奖赏之间有何关联，这种关联能否同样用于鼓励你的目标人群采取同样的行为。如果答案是肯定的，就可以着手创建这种关联。如果答案是否定的，看看目标人群的愿望与你建议的行为所产生的结果间有何交集。确定之后，便以此为基础创建关联。

关注感觉。当我们把关注点放在感觉上，而不仅是奖赏上时，我们：

- 能承诺给说服目标的便不再是手段，而是目的。
- 对奖赏的定位更精准。因为如果没有指向，一种特性可能引起多种感觉。
- 可以将延迟、不确定和理性的奖赏转变为即时、确定和感性的奖赏。
- 能获得不依赖某些实际行为而实现的感觉奖赏——代理形象奖赏。