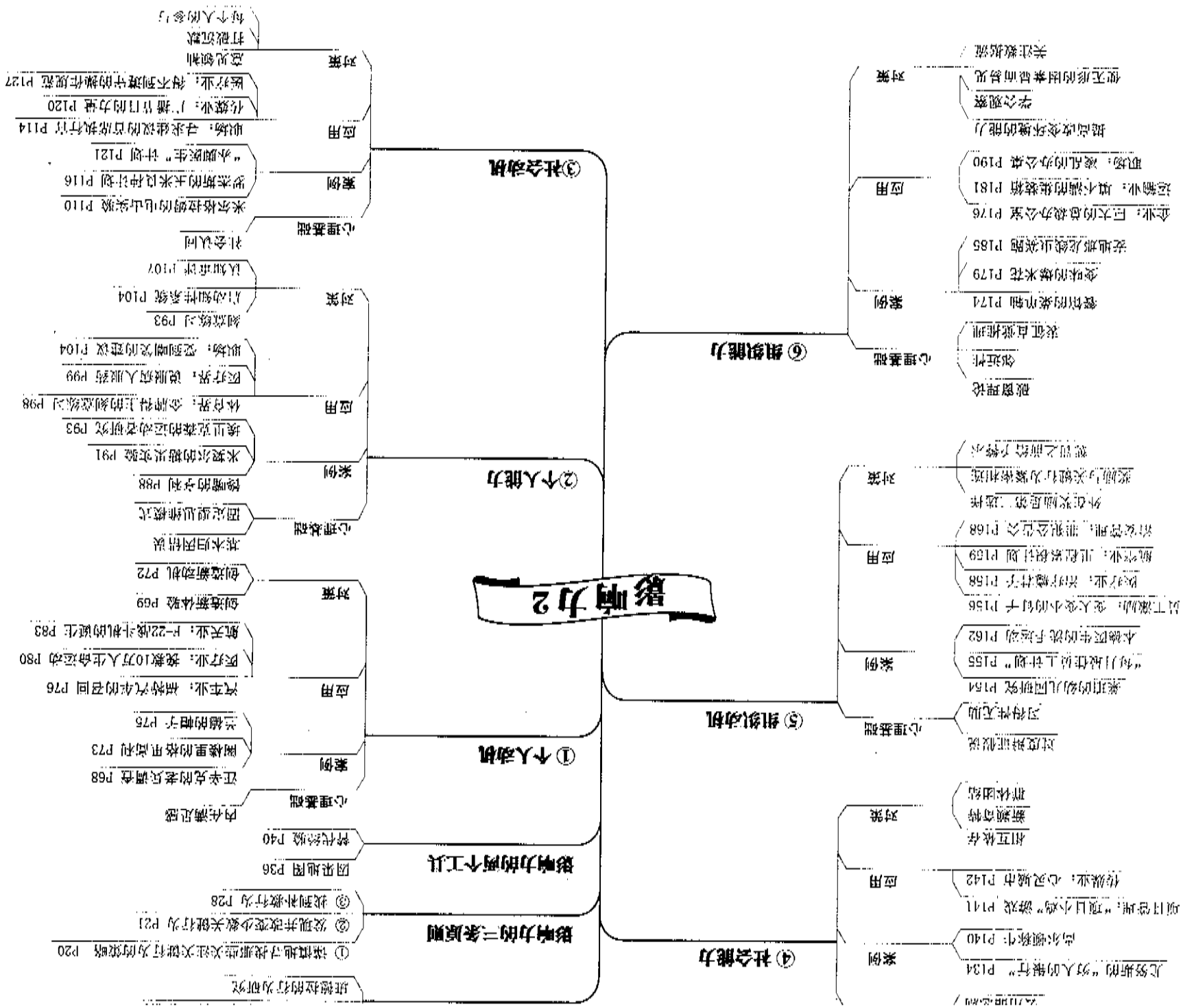
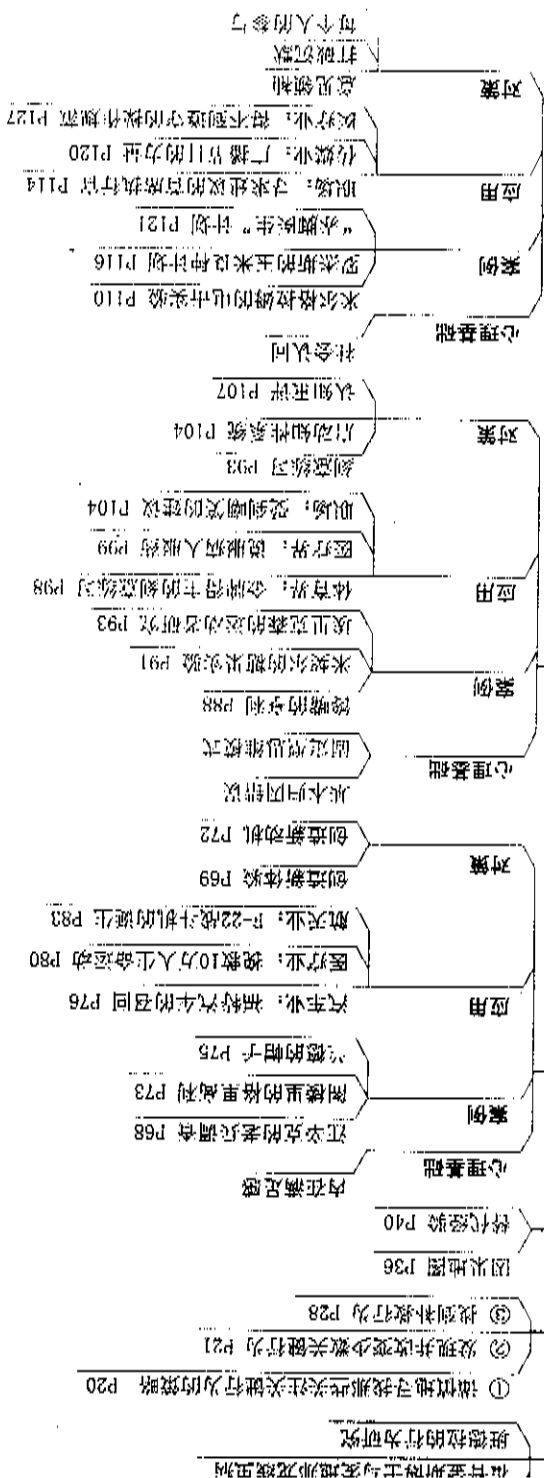






影响力的三条原则

- ① 诚实地寻找那些关注关键行为的策略 P20
- ② 发现并改变少数关键行为 P21
- ③ 找到补救行为 P28

影响力的两个工具

因果地图 P36

替代经验 P40

① 个人动机

心理基础

案例

江辛克的老兵调查 P68

附德里的格里高利 P73

“德的帽子” P75

应用

汽车业：福特汽车的召回 P76

医疗业：挽救10万人的生命运动 P80

航天业：F-22战斗机的诞生 P83

对策

创造新体验 P69

创造新动机 P72

心理基础

案例

哈佛的亨利 P88

米契尔的后果实验 P91

埃里克森的运动者研究 P93

体育界：金牌得主的心态练习 P98

医疗界：说服病人服药 P99

眼场：受到嘲笑的建议 P104

刻意练习 P93

启动知识系统 P104

认知重评 P107

② 个人能力

④ 社会能力

公用品悲剧

案例

尤努斯的“穷人的银行” P134

高尔顿称牛 P140

项目管理：“项目小鸡”游戏 P141

传媒业：心灵城市 P142

应用

相互依存

新颖奇特

群体团结

对策

心理基础

习得性无助

过度辩证假说

果蝇的幼儿园研究 P151

“每月最佳员工计划” P155

本德医生的洗手运动 P162

员工激励：变大变小的钉子 P156

医疗业：治疗癌症 P158

航空业：机组资源计划 P159

治安管理：罪犯公告栏 P168

外在奖励是第二选择

奖励与关键行为紧密相连

惩罚之前给予暗示

应用

航空业：机组资源计划 P159

治安管理：罪犯公告栏 P168

外在奖励是第二选择

奖励与关键行为紧密相连

惩罚之前给予暗示

对策

心理基础

破窗理论

邻近性

表征白晝推理

餐馆的菜单轴 P174

变味的玉米棒 P179

表地那龙线虫赛跑 P185

企业：巨大的总裁办公室 P176

运输业：填不满的集装箱 P181

眼场：凌乱的办公桌 P190

应用

提高改变环境的能力

学会观察

使无形的因素显而易见

关注数据流

对策

⑥ 组织能力

影响力2

③ 社会动机

目录

Contents

第一部分 改变一切的力量..... 1

绝大多数人缺乏的并不是改变事物的勇气，而是改变事物的技巧。

第1章 影响力大师..... 9

如果你想改变世界，必须改变人们的行为；而如果你要改变他们的行为，必须首先改变他们的思维方式。

● 西尔伯特博士的迪兰西街基金会

● 制片人萨比多的电视剧

● 霍普金斯博士与麦地那龙线虫病

● 班德拉的行为研究

第2章 找出关键行为..... 17

影响力大师们关注的是少数能够带来巨大改变的关键行为。

1. 怎样消除500万人罹患艾滋病的危险？（国王的生日礼物）

2. 什么样的夫妻五年后会离婚？（马克曼的关系实验）

3. 为什么优秀教师能改善孩子的学习能力？（里斯的教师研究）

● 正向偏差

第3章 改变影响思维的方式..... 33

在试图改变他人的行为时，你只需要帮助别人回答两个问题。第一，值得吗？（如果不值得，何苦白费力气。）第二，他们

能做到吗？（如果不能，何必尝试。）

1. 怎样才能三个小时就克服恐惧症？（班德拉的蛇）

2. 怎样说服员工提高生产率？（面临失业的美国员工）

3. 怎样阻止家庭暴力？（让我们与时俱进）

● 替代经验 ● 因果地图

第二部分 使变化成为必然 57

动机和能力构成了影响力模式的两大领域。我们进一步将这

两个领域细分为个人、社会和组织来源。

第4章 个人动机：变不想做为想做 65

只要我们能使健康的行为让人真正发自内心的感到满意，让不

健康的行为令人讨厌厌恶，那么我们就无需一直使用压力——永

远不用。这种行为就会有其自身的动机驱使——永远都会。

1. 为什么二战老兵们对中国菜的好恶大相径庭？（汪辛克的

老兵调查）

2. 为什么数学家拒绝领奖？（阁楼里的格里高利）

3. 为什么“挑战者”号飞船原本可以避免失事？（兰德的帽子）

● 内在满足感 ● 心流 ● 微观视觉 ● 专注力

● 道德想象力

第5章 个人能力：超越你的极限 87

我们以为，如果不进行改变，那是因为他们不想改变。

一旦做出这种轻率的判断，我们就失去了推动改变的一个有力

杠杆。

1. 为什么人们减肥很难成功？（俾斯麦的胜利）

2. 为什么“推迟享受的人”会比“迫不及待的人”成功的

可能性大？（米契尔的结果实验）

3. 为什么你的网球水平很难提高？（埃里克森的运动者研究）

● 基本归因错误 ● 固定型思维模式 ● 刻意练习

● 发展受阻 ● 认知重评

第6章 社会动机：利用同伴压力 109

聪明的影响力大师欣赏人类相互制约的惊人力量，他们不会

否认、哀叹或攻击它；相反，影响力大师们拥护且支持它。

1. 什么样的情况下人们会被逼就范，迫害无辜的朋友或陌生

人？（米尔格拉姆的电击实验）

2. 为什么人们拒绝使用产量更大、更能抗定的玉米良种？

（罗杰斯的玉米良种推广计划）

3. 为什么“赤脚医生”计划能在20世纪60年代大获成功？

（中国的“赤脚医生”计划）

● 社会认同 ● 意见领袖

第7章 社会能力：在集体中发现力量 133

在这个相互联系、混乱动荡的世界，我们最大的对手（所有

家庭、公司和社区的死敌）就是我们无法做到共同合作。因为我

们并不完美，而要成功地完成日常生活中诸多复杂的任务，我们

迫切需要构建社会资本。

1. 如何使数亿人民脱贫致富? (尤努斯的“穷人的银行”)
2. 为什么群众通常比他们中的少数精英要聪明? (高尔顿称牛)

● 社会资本 ● 公用品悲剧

- 第8章 组织动机：设计奖励机制 153
- 影响力大师们首先将关键行为与内在满足感相结合；然后，他们会努力获得社会认同；最后，才会考虑选择外在奖励以激励行为。

1. 为什么孩子在进行自己喜欢的活动时得到奖励，反而会起到适得其反的效果? (莱珀的幼儿园研究)
2. 为什么每月最佳员工会觉得自己是成功者，又是失败者? (“每月最佳员工”计划)
3. 为什么10美元的星巴克咖啡券会大力促进医院的消毒制度? (本德医生的洗手运动)

● 过度辩证假说 ● 习得性无助

- 第9章 组织能力：改变环境 173
- 让我们完全抛开人的影响，来研究其他物质因素，如建筑、空间、声音、视野等，在制定影响力策略方面发挥的作用。

1. 为什么服务员和厨师不再相互找麻烦? (餐馆的菜单轴)
2. 为什么人们会吃掉原本会拒绝的东西? (变味的爆米花)
3. 为什么一场虚拟的竞赛能够促使各国积极消除长期存在的

寄生虫病? (查地那龙线虫赛跑)

● 致富理论 ● 邻近性 ● 象征直觉推理

附录 影响力自我测试：你是影响力大师吗 200

第一部分 改变一切的力量

Influencer: The Power To Change Anything

绝大多数人缺乏的并不是改变
事物的勇气，而是改变事物的技巧。

像绝大多数人一样，你面临着影响力方面的一些挑战，它们会使你遭遇挫折和失败。譬如，工作上你举步维艰。尽管你全身心地投入一个旨在提高质量的项目，但你将质量变成日常文化的一部分所付出的诸多努力却不见任何成效。

个人生活上，你正在与持续多年的体重问题作斗争。实际上是你的新陈代谢有问题，你一天根本消耗不了6 000卡路里的热量。

家庭生活上，你的大儿子刚满13岁，整天和一群流里流气的人混在一起，他们言行粗俗、毫无礼数、蓬头垢面。你曾试着与之理论、加以贿赂甚至抓准时机厉声威胁，但当你要跟他谈话时，家中却空无一人。好像他满13岁的那天，你对他的影响力已经到期终止了。

邻里之间，你的一位邻居任由三只比特斗牛犬在其后院随意走动，而不加任何管束，它们高三英尺、十分凶悍。问题在于，邻居的篱笆只有四英尺高。这些斗牛犬迟早会跃篱而出，肆无忌惮地在大街上横冲直撞，而社区的动物管制人员对此却没有采取任何措施。

面对这些，你束手无策。

于是，你学会以平心静气来接受无法改变的事物，以勇气来改变能改变的事物，以智慧来洞悉事物的区别。日复一日，你就这样艰难地挺了过来。

平心静气是陷阱

我们寻求平心静气，这就是问题所在。我们逐渐形成一种观念，那就是，当面对巨大挑战且只有通过采取一些难以控制的行动才能解决时，我们也许会尝试一两种改变策略。但当这些策略

像 绝大多数人一样，你面临着影响力方面的一些挑战，它们会使你遭遇挫折和失败。譬如，工作上你举步维艰。尽管你全身心地投入一个旨在提高质量的项目，但你将质量变成日常文化的一部分所付出的诸多努力却不见任何成效。

个人生活上，你正在与持续多年的体重问题作斗争。实际上是你的新陈代谢有问题，你一天根本消耗不了6 000卡路里的热量。

家庭生活上，你的大儿子刚满13岁，整天和一群流里流气的人混在一起，他们言行粗俗、毫无礼数、蓬头垢面。你曾试着与之理论、加以贿赂甚至抓准时机厉声威胁，但当你要跟他谈话时，家中却空无一人。好像他满13岁的那天，你对他的影响力已经到期终止了。

邻里之间，你的一位邻居任由三只比特斗牛犬在其后院随意走动，而不加任何管束，它们高三英尺、十分凶悍。问题在于，邻居的篱笆只有四英尺高。这些斗牛犬迟早会跃篱而出，肆无忌惮地在大街上横冲直撞，而社区的动物管制人员对此却没有采取任何措施。

面对这些，你束手无策。

于是，你学会以平心静气来接受无法改变的事物，以勇气来改变能改变的事物，以智慧来洞悉事物的区别。日复一日，你就这样艰难地挺了过来。

平心静气是陷阱

我们寻求平心静气，这就是问题所在。我们逐渐形成一种观念，那就是，当面对巨大挑战且只有通过采取一些难以控制的行动才能解决时，我们也许会尝试一两种改变策略。但当这些策略

均告失败时，我们就屈服了。该怎么生活就继续怎么生活吧。我们告诉自己，我们不是影响力大师，还是集中精力应付所能掌控的事物吧。

要不是源于以下事实，这将会是个不错的策略。事实是，我们列举的诸多问题：从改变一个机构的文化到消除艾滋病的传播，从减少吸毒者到控制离婚率，都可以由别人并且已经由别人解决了。确实有一群人，他们不是追寻智慧以了解不同，而是探求智慧从而创造不同。他们找到了这种智慧。他们发现，在改变世界方面，绝大多数人缺乏的并不是改变事物的勇气，而是改变事物的技巧。

本书旨在阐述，我们在生活中、与同伴之间以及世界上遇到的所有深刻、普遍、持久的问题，几乎都能够得到解决。这是因为它们并不需要违反自然规律的解决方案；需要的只是人们采取不同的行为，而专家们时时刻刻都是这样做的。

实际上，世界上最不为人所知的秘密之一就是，在过去的半个多世纪里，一小部分行为科学理论家和实践者已经发现了一种几乎可以改变任何事物的力量。因此，我们不应该一味地希望自己知道何时该放弃；相反，我们应该关注那些影响力大师，他们找到了我们在日常生活中遇到的诸多问题的解决之道。我们应该不断地扩展可以改变的事物的名单，这样就不用总是去寻求平心静气了。

并非每个人想成为影响力大师，但我们可以学习借鉴世界上最具影响力的人在日常生活所使用的的方法和策略，并加以运用。实际上，这就是本书的目的：将少数杰出的影响力大师经常运用的原则和技巧与读者分享，从而让读者有更多的方法施展他们的影响力，并使个人生活、家庭、伴侣甚至邻里间的关系发生重大变化。

本书与其他有关此类话题的书不同。传统上关于施展影响力

的观点是：促使别人进行改变的最好方法是运用言词规劝的力量。如果你能用恰当的言辞促使别人摒弃不良行为，不是更好吗？我们当然尝试过。许多领导者为扭转其选票数，大肆鼓吹“要竭尽全力为大众的利益谋福祉”。然而不幸的是，很少有领导者采取切实的行动将这一口惠真正地付诸实践。影响力需要的不

仅仅是动听的言辞。

我们不仅仅强调规劝的力量，我们挖掘的是成功的影响力大师日常运用的一整套策略（往往综合加以运用），以改变终生习惯、获得改进。也就是说，我们所提供的并不是只解决某些具体问题的方法，如“怎样教你的奇瓦瓦小狗使用便壶”或“激励左撇子煤矿工的六种方法”。相反，我们寻找的是能够应对人类诸多挑战的重要的策略和技巧。

譬如，想想下面这个仍在持续的悲剧。每年有3 000多美国人溺水而死，其中很多人丧生于公共泳池。来自基督教青年会和红杉保险公司的一群坚定的领导者决定开始寻求可行的改变方案，以便这一令人不安的数据有所改变。他们仅仅运用了我们即将学习的影响力策略中的几个，就使基督教青年会泳池的致命事故发生率降低了2/3。

为了减少无辜死亡的人数，该小组找到了一种方法来鼓励救生人员改变他们的工作方式。这并非轻而易举的事情，因为这需要有能力影响该组织的数百名青少年员工。然而，在救生方面，该小组发现了一个至关重要的行动，他们称之为“10/10扫描”，它对于救生非常关键。通过学习我们这本书中所涵盖的影响力原则，他们能够目的明确地改变一个关键行为。

传统的救生人员在与成员协调、调节泳道、取踏水板及测试泳池化学物质上花费了过多时间。而当救生人员站在某一具体位置，每10秒钟扫视一次他们所在的泳池区域，并在10秒钟内向

任何受困者施以援助，溺水死亡率就会降低2/3。到目前为止，许多社区已经不再有严重的人员伤亡事故，就是因为有少数聪明的颇具影响力的人积极地寻找改变行为的方法，而不是被动地接受现实。

刚刚我们谈到普救生命，现在让我们看看曾挽救并创造了成千上万个就业机会的施加影响力的努力。仅2006年一年，由于底特律许多汽车公司的领导者长期缺乏领导魄力，导致成千上万名员工失业。而与此同时，丰田汽车公司却增加了相当数量的员工，不仅在日本如此，在北美亦然。美国的汽车企业在日见衰退之时，丰田却不断壮大发展，原因就在于丰田的领导者完善了公司的影响力机制，使所有员工都能够不断地提升自我。

选择影响力

我们绝大部分人宁愿保持平心静气，而不去切实地寻找令我们苦恼的问题的解决方案，原因就在于：单凭自己，无法想出好主意来解决使我们跌倒的难题。每当应该寻找解决办法时，我们却寻求安慰，于是就落入了平心静气的陷阱。要解决这个问题，首先要视自己为影响力大师。这一改变的自我形象要求我们超越现行的常规。

我们往往并不认为自己是影响力大师，因为我们没有意识到，穿越成功和失败的线索就是我们的影响力。如果我们早就意识到这点，就会投入更多的精力寻求更新、更好的方法用以提高影响力。比如，每次当我们试图以精心挑选的措辞来对他人施加影响，却没有任何成效时，我们不会由劝说转为吹毛求疵，也不会由提供奖励转为施以威胁，相反，我们会尝试新的方法。

积极影响取代消极应付

人们往往倾向于应付事物，而不是积极地影响事物。实际上，我们能够发明各种各种应付事物的方法。例如，我们抛弃质量监控项目，转而雇佣全职的监察员，但没人会听从他们；我们不采取措施改善糟糕的学校，而是一味地向朋友抱怨，之后自己辅导孩子作为弥补；坚持节食和锻炼则是不可能完成的任务。

不久前，全世界为这个星球上最小却最成功的生物——艾滋病病毒庆祝生日。回顾它在多伦多的生日宴会（第16届国际艾滋病大会），突出了我们对于自己能够改变人们的行为这一信念普遍缺乏信心。此次大会期间，90%的演讲、课程和活动都是与怎样应对艾滋病有关。

当然，帮助艾滋病患者是至关重要的。我们应该花时间讨论怎样减少对艾滋病患者的歧视、怎样大幅提高人们获取药物的途径。然而，此次国际艾滋病大会上，只有不到10%的演讲对于怎样改变导致疾病肆虐的行为有所涉及，这无不表明了我们集体的无可奈何和软弱无力。

这就好像许多排着长队的汽车一起冲向悬崖，随后全部毁灭。一位领导者发现了这一庞大的毁灭性举动，并立即采取措施。然而，他不是冲到悬崖顶端寻找方法阻止司机们冲向灾难，而是在悬崖底召集了大量救护车。当我们把绝大部分的努力用在事后补救，而非预防时，实际上是在默默地宣布，我们不知道如何影响人们的思想和行动，我们放弃了。

应付的事例随处可见。怎样有效地解决赌博成瘾这一问题？努力开发一种抗上瘾药丸。信息部门业绩不佳？那就外包。配偶向你发火？立法允许无过失离婚。最近刚释放的囚犯很快又重操

第1章 影响力大师

我想具有影响力。我觉得自己并

不很擅长担任大学校长。看着窗外，

我发现修整草坪的工人都比我更能掌

控自己的工作。

——管理大师沃伦·本尼斯

改变一切的智慧

旧业犯下罪行？那就别这么早释放他们。

去年，美国航空业亏损一百多亿美元，流失了成千上万个工作机会。与此同时，西南航空公司却连续14年保持利润两位数增长。西南航空公司的领导者采取了什么不为他人所知的措施呢？答案就是：他们使公司每个员工以更少的资源完成更多的工作。他们使机门开得更快速，给顾客提供更好的服务，并且到达相同目的地所承载的行李和乘客比例更高。换句话说，他们完善了影响力策略，这一策略使整个公司的业绩成效显著。

希望是存在的。在这个世界里，许多人甘于追求清静，但也有另一群人，他们深知要影响人的行为，使世界发生积极的变化，需要具备哪些素质。我们找到了他们，并对他们做了深入的研究。

那么，从这一浩繁的研究中，我们发现了什么呢？每当我们采访这些影响力大师时，在对他们敬畏之余，又意识到自身的渺小。他们大多为人谨慎、井井有条却又毫不张扬夸耀，这一部分不懈奋斗的巨擘成就非凡，从根除疾病、消除性别歧视到将企业扭亏为盈，无所不能。

这些影响力大师们靠得并不仅仅是幸运。他们都成功地运用了影响力策略来处理他人多年来甚至数百年来无法解决的问题。他们任何一个人的成功不是来自善于发现新事物的天赋，取得成果的过程也并不复杂。经过多年的潜心研究和实践，他们开发了一系列有效的影响力原则和策略，自己可以重复使用，他人可以借鉴学习。

本书将通过分享少数杰出的影响力大师的原则和策略，帮助你扩展自己的影响力，从而永远改变你的生活。

为 了解需要具备哪些素质才能施展巨大的影响力，才能真正改变一切事物，我们首先来到旧金山，拜访影响力大师西尔伯特博士（Mini Silbert）。让我们看看西尔伯特是怎样通过运用影响力策略，来应对当今最为棘手的一个问题。她是迪兰西街基金会（The Delancey Street Foundation）的创始人，这是个独特的组织，总部位于旧金山内河码头的高档地段。西尔伯特的公司既是企业集团，又是疗养院。公司从事多种业务，均由西尔伯特领导。

这个组织的独特之处在于其员工构成。用西尔伯特的话说，“他们污秽下流、充满种族偏见、暴力而且贪婪。他们当中有小偷、卖淫者、抢劫犯及杀人犯。我们三十年前刚成立时，他们大多数人都都是犯罪团伙中的一员。”

西尔伯特博士的员工通常都有四次重罪前科。他们多年来无家可归，其中绝大多数人都吸毒。一加入迪兰西街，他们立即开始在餐厅、货运公司、汽车修理店或其他迪兰西街旗下的公司工作。除西尔伯特以外，其他员工都曾是重罪犯和吸毒者。没有治疗学家，没有专业人员，没有捐助、奖金和警卫，仅仅靠运用惊人的影响力策略便使1.4万人的生活在过去三十多年里发生了深刻的变化。在所有这些加入迪兰西街的人当中，90%以上的人再也没有吸毒或犯罪。相反，他们获取了学位，成为专业人士，并永远地改变了自己的人生。

詹姆斯是我们见到的其中一位员工，他穿戴整齐、和蔼可亲、目光坚定。詹姆斯是典型的西尔伯特员工。与住在迪兰西街旧金山区的500名员工一样，在来到迪兰西街之前，詹姆斯是个职业罪犯和吸毒者。他从小就走上了这条路。詹姆斯10岁时，已经有4年的吸毒史了。他亲爱的爸爸教他的第一课就是怎样注射海洛因。他人生此后的25年充斥着暴力犯罪、吸毒和牢狱时光。6

年前，他又因一起暴力事件被判处18年徒刑，16年内不得假释。就在那里，他提出加入迪兰西街，而不想继续在牢中服刑。詹姆斯的改变令人难以置信。当我们第一次访问迪兰西街时，他一身职业打扮并且已有两年没再吸毒或酗酒。西尔伯特博士是怎样施展影响力促成这种改变的呢？我们将在本书中进行阐述。你还将随同我们一起了解：多年来一直与肥胖作斗争的人最终赢得了成功。最重要的是，这些一再被证明的影响力理念、原则和理论将帮助你、你的家庭、你的公司和你的社区。

一些了不起的案例

我们还来到墨西哥城，拜访了电视制片人萨比多（Miguel Sa-bido）。他曾创造了一种影响力方法从而改变了几十万人的行为。萨比多通过制作各种改变人们生活的电视剧，完善了改变人们思维和行动的一系列策略。萨比多制作的颇受欢迎的电视剧《和我一起来》（*Ven Conmigo*）旨在提高人们的文化水平，当时他的节目促使25万多名电视观众来到墨西哥城，寻找节目中提及的免费识字手册。萨比多在娱乐教育领域的做法正为许多国家所效仿，并取得了很大的成功。仔细研究他的工作将有助于我们理解，怎样使用一些最好的影响力工具帮助他人自愿地改变他们的思维 and 想法。

我们还来到了纽约，汪辛克（Brian Wansink）发现“物理空间”因素在人们减肥时会起到促进或抑制的作用。通过学习汪辛克及其他人怎样获得这种“亲近的力量”，我们也能够运用相同的方法来督促孩子阅读更多的书籍，或鼓励同事们相互协作。为了解怎样发展最重要的影响力方法之一，我们来到佐治亚州的亚特兰大拜访卡特中心的唐纳德·霍普金斯博士（Dr. Don-

ald Hopkins)及其同事。他们在亚非两洲的工作,教会我们如何明确那些能改变数百万人习惯的少数关键行为。霍普金斯在工作中运用“正向偏差”(positive deviance),使我们了解到,必须具备哪些素质才能发现少数关键行为,从而激励我们为改变付出更多的努力。

自1986年以来,霍普金斯博士及其在亚特兰大卡特中心的工作小组一直致力于消除麦地那龙线虫病。麦地那龙线虫是人类最大的寄生虫之一(能长到1米),给数百万人带来了无法估量的痛苦。当生活在西亚和撒哈拉以南非洲的村民们饮用未过滤的污水时,他们同时也将麦地那龙线虫的幼虫摄入体内,幼虫会穿透肠壁,逐渐长大。

最终,这些麦地那龙线虫会分泌一种酸性物质,帮助自己穿出宿主身体。一旦麦地那龙线虫接近皮肤表面,这种酸性分泌物会引发灼烧的水泡。为了缓解疼痛,患者往往会冲到附近的水域,将感染的下肢扎进水中,以减少灼热疼痛之感。而这正是麦地那龙线虫所希望的——接近水源产下几十万只幼虫,从而开始悲剧的又一次循环。

感染者数周不能干农活。当父母感染后,孩子们便可能辍学,以便帮助打理家务琐事。庄稼无人耕作,收成尽失,饥荒随之而来。文盲和贫困的恶性循环继续侵蚀着下一代。通常,由麦地那龙线虫引发的继发性感染会导致死亡。于是,3500年以来,麦地那龙线虫一直是许多国家经济发展和进步的主要障碍。

1986年,霍普金斯博士及其同事们对麦地那龙线虫宣战。霍普金斯对这一疾病非常感兴趣,因为他知道,如果这2.3万座村庄中的1.2亿人能够改变一些关键行为,一年后便再也不会出现这种疾病。但试想一下,要影响这么多国家如此分散的人群,需要多大的勇气,这些国家往往面临着腐败问题,缺乏医疗卫生体

非浅。

向最杰出的学者学习

系或者政治动荡。然而,霍普金斯团队就是这么做的。他和他的同事们为献身于这一人类历史上从未实现过的事业而深感自豪。他们在没有找到治愈良方的情况下,消除了一场全球性疾病。霍普金斯和他无惧勇敢的团队,仅仅通过有效改变人们的思想和行为就将这一疾病击垮了。

霍普金斯的工作对个人、企业和社区有着巨大的影响和意义。每个人都有自己需要攻克的“麦地那龙线虫病”。霍普金斯首先告诉我们怎样发现别人的成功,然后怎样明确少数关键行为,最后,只要日常坚持执行,这些行为将保证我们取得成功。当大多数人都失败时,学会那些成功的策略,将使你受益非浅。

几乎我们研究的所有影响力大师都得益于同一源泉:即将在本书中遇到的少数杰出的社会科学家。

艾伯特·班德拉^①是个天才,许多影响力大师都视其为亲斗。他们大多数人的书架上都陈列着班德拉博士的著作。他的名字顿时引起了我们的注意,因为我们与他已有30多年的交往了。

20世纪70年代中期,在斯坦福大学他那简单朴素的办公室里,我们初次会面。他性情温和、才华洋溢,当时就已经成为社会学学习理论的鼻祖,经验颇具传奇色彩。30年后当我们再次联系班德拉博士时,他已83岁,依旧精力充沛,仍然孜孜不倦地继续

^① 艾伯特·班德拉(Albert Bandura),新行为主义的主要代表人物之一,社会学学习理论的创始人,认知理论之父。——编者注

续那震撼世界的影响力研究。他是当代最受赞誉且仍在世的心理学家。

你将在本书中看到，班德拉的工作怎样为影响力策略做出贡献，这对我们所有人都将带来巨大的帮助。在早年时，班德拉博士发展了一套能够使行为发生巨大变化的杰出理论知识，在这方面其他许多理论家耗时多年仍一无所获。多年来躺在沙发上的恐惧症患者几小时内便获得了解脱。几十年的瘾君子在数周内开始戒毒，并朝着远离毒品的方向做出积极、彻底的改变。终生与肥胖作斗争的人们在数月之内养成了新的生活习惯。

班德拉的一个经典研究显示，观察他人的行为会极大地影响我们自身的行为。这一观点提出时，大多数的心理学家都认为，行为只受到个人所经验的直接奖惩的影响。那是严格行为主义的时代。然而，班德拉对于改变人类行为有着如此强烈的好奇心，他并不满足于这么简单的解释。于是，他大胆地脱离了公认的理论学说，开始朝着一个更为强大的理论进军。

随着电视的普及，暴力事件不断增加，班德拉认为，有必要研究，青少年是否因为观看电视节目中人物相互厮杀殴打学会了暴力行为。为了研究电视暴力的影响，班德拉和一组研究生仔细观察了在一个小房间玩耍的托儿所儿童的行为。这个房间堆满了玩具，如洋娃娃、小型炉灶模型、皮球等。在这些诱人的玩具中，有一个“波浪”娃娃，它底部装有砝码，是个很大的塑料充气娃娃。朝它的鼻子击打一下，它会立即反弹回来，像个不倒翁。

孩子们无拘无束地玩着这些玩具，偶尔会击打一两下“波浪”。但如果研究者给孩子们示范一些新的攻击性行为，情况会怎样呢？孩子们是否会通过简单的观察进行模仿？为了得到答案，班德拉让另一组孩子观看一个女子示范攻击行为的短片。短

片中的女子用木棍击打波浪娃娃。她将这个塑料玩具扔向空中、反复击打它，最后，坐在玩具上敲打它。这些行为对孩子们来说的确够新颖了。

观看了短片的孩子们随后被依次单独送到玩具房间。简单的示范会影响他们的行为吗？你只要看看实验中剪辑的历时几秒的画面就能得到答案。一个穿着小短裙的小女孩进入房间后，在一堆玩具中找出那根木棍，然后开始击打波浪。她和随后进去的几十个孩子都模仿了他们所看到的那些攻击行为，还包括用玩具手枪打娃娃的新的攻击行为。那个穿着小短裙的女孩甚至用破烂娃娃当武器来击打波浪娃娃。

这一研究，与班德拉的旨在平复这个纷扰的世界的上百项其他研究一道，告诉我们应该知道的关于影响力的第一件事。影响力策略的确是可以研究、检测并掌握的。班德拉还教我们不要浪费时间。例如，如果你想改变他人，不必让他们在沙发上坐上十年反思重要的童年时光；也无需自找麻烦，放一堆糖果作为线索帮助别人走出迷宫。人类不是头脑简单、任由摆布的走卒。

事实上，班德拉发现人类非常复杂。人类会观察，仔细思考，得出结论而后采取行动。了解到这一点非常重要。如果你想改变世界，必须改变人们的行为；而如果你要改变他们的行为，必须首先改变他们的思维方式。

这对你意味着什么

所有这些问题都有好的解决之道。既然我们无力影响别人的原因源于缺乏简单的技巧，而非性格缺陷或者缺乏动机，那么解决之道就在于继续学习。我们每一个人都能够成为影响力大师。我们无需等待他人进行不可思议的改变。我们不用总是寻求平心静气。

第2章 找出关键行为

仅仅努力还不够；你必须知道要

做什么，然后为之努力。

——质量大师戴明博士

这也就意味着，我们需要做出的改变不能太过激进。我们不需要脑白质切断术、鼓舞士气的话语或是鼓吹顽强的精神。相反，我们需要的仅仅是将自己视为影响力大师。我们在生活的每个方面都必须这样做。此外，我们需要研究那些已经精于此道的影响力大师们的著作。学习影响力大师们在过去50年里一直实行的那些策略，我们将能更好地应对困扰我们多年的棘手的问题。

请注意我们这里的用语是“那些策略”。因为没有任何单一的策略，没有所谓的万灵药，能够解决那些深刻、持久、棘手的問題。要解决那些使我们陷入困境的问题，必须综合运用各种影响力方法。通过分享我们所研究的每位影响力大师所运用的策略，我们将帮助你建立起自己的一套影响力工具。

此外，这些影响力策略本身并没有积极或消极之分。它们既可以用来使人停止吸食海洛因，也可以使人染上毒瘾；它们既可以创造一种以客户为导向的企业文化，也可以毁灭它。当然，我们所研究的影响力大师们一直致力于将其策略用于高尚的事业。

我们分享全球最优秀的影响力大师们的强大方法，使它们尽可能透明，让所有人都能了解。使人们了解新的策略，极大地提升改变自己生活的能力。使人们了解这些力量正在影响着他们的行为，他们更有能力去选择回应方式。

使用我们详述的任何一种影响力策略，结合你自身的知识，足以让你踏上进行持久改变的旅途。运用多种方法，那么你获得改进与提升的机会只会与增无减。找到某种方式综合运用所有的方法策略，你就能够带来我们绝大多数人无法想象的变化。

因此，加入我们，一同努力寻找这个问题的答案吧！

怎样才能掌握改变一切的力量？

在 你施展影响力促成改变之前，必须明确自己试图改变的是
什么。影响力大师们关注的是行为。在这一点上，他们达
成了坚决一致的共识。他们不会急匆匆地构想影响力策略，而是
细心确定想要改变的行为之后再采取行动。

一个关键理念就是：少数行为能够带来巨大的变化。
大多数影响力大师们的突破性发现是：巨大的影响力来自专
注于少数关键行为。少数关键行为为甚至能使最普遍存在的问题发
生变化。找到这些行为，你就找到了影响力的开端。

国王的生日礼物

找到关键行为会怎样造就重要的影响力，让我们来看看闻名
于世的魏瓦特博士（Dr. Wiwat Rojanapithayakorn）。他不断探索，
通过艰难的方式最终找到关键行为。

1988年，泰国拉玛九世国王迎来了他的六十岁生日。为庆祝
这一盛事，国王赠予全国上下一个礼物。不幸的是，国王善意的
礼物实际上却给他的人民带来了一场可怕的瘟疫。在国王的生日
之前，泰国的艾滋病仅仅存在于共享针头因而导致此病扩散的囚
犯当中。但1988年，由于生日而心生怜悯之情（这是泰国每逢
重大事件的传统），国王大赦了3万多名囚犯。摆脱拘禁后，艾
滋病病毒大肆侵入更大范围的静脉注射吸毒区，以庆祝自己的新
生。仅仅几个月之内，全国几乎一半的吸毒者都感染了艾滋
病毒。
该疾病逐月到处蔓延，泰国的传染病专家们见状甚为惊恐。
人们的注意力仅仅关注在静脉注射吸毒者身上，而性工作者也受
到了感染。一年之内，超过1/3的性工作者的艾滋病病毒测试为
阳性。此外，已婚男子将这一病毒传给家中毫无戒心的妻子，而

她们又常常将病毒传给新生儿。当时，世界各国的健康专家们预
计，到1993年，约有100万泰国人将感染艾滋病。泰国将成为
世界上人均感染率最高的国家：高达1/4的成人携带艾滋病
病毒。

但这一情况并未发生。两年内艾滋病遇到了一堵高墙，高昂
的势头随后退去。到20世纪90年代末期，艾滋病感染率已降低
了80%。泰国政府估计，到2004年，500万原本会受到感染的人
幸免此难。很大程度上，这是由于魏瓦特博士所实行的一项影响
力策略。

然而解决之道来之不易，也并非一次尝试就一蹴而就。当艾
滋病侵袭泰国时，魏瓦特博士和曼谷武里府的同事们共同努力与这
一瘟疫进行斗争。他的专业背景告诉他，抑制任何疾病蔓延的关
键在于使公众意识到这一威胁。给魏瓦特建议的专家们（他们考
虑过疾病传染的问题，但并未真正解决这个问题）认为人们的愚
昧无知会使疾病日益蔓延恶化；因此，必须进行相关的宣传。

带着这种想法，当魏瓦特博士接受了泰国公共卫生部主治性
病的职位后，他开始致力于向公众普及相关知识的工作，方法与
企业主曾试图改善产品质量、顾客服务及团队工作的做法相似。
他的团队分发宣传海报，举行培训课程，并说服名人参与电视和
广播节目。

尽管魏瓦特和他的团队成员竭尽全力，但他们的这一策略最
终还是失败了。在经过了几数年艰辛而成本高昂的努力之后，这些
泰国的研究者发现，他们并未取得任何成果。实际上，问题变得
日益严重。于是，魏瓦特丢弃了宣传册。他没有采纳那些从未成
功根治艾滋病快速蔓延的人的意见，他决定进行一项更为细致的
研究来寻找解决问题的策略。他开始仔细研究艾滋病在泰国流行
的相关数据。

不久，魏瓦特发现，97%的新的艾滋病感染案例源于人们与异性性工作者的性接触。如果你知道泰国拥有15万名性工作者，与成年男子的人数比例为1:150，就不会对这一百分比感到惊讶了。由于价格很低，加之泰国文化的允许，绝大部分的泰国男子定期进妓院。

这一数据使魏瓦特博士找到了他所希望了解的问题的重点。如果是卖淫导致艾滋病的流行蔓延，他就必须将注意力集中于此；尽管泰国政府拒绝承认庞大的性交易行业的存在。泰国有超过100万人感染艾滋病，魏瓦特认为，政治敏感和勾画美好社会的时代早已过去。如果问题出自妓院，也必须在那里找到解决方案。

在继续研究以寻求解决方案后，魏瓦特预测，如果他能说服泰国所有的性工作者要求顾客使用安全套的话，他就能基本上抑制泰国艾滋病的蔓延。这成为他的主要策略。他必须找到方法使每一位性工作者都遵守这种做法。而使世界上的流行病学家们甚为吃惊的是，魏瓦特的计划果然可行。

本书将会进一步分析魏瓦特博士是怎样成功地影响性工作者使其遵守这一计划的（这绝非易事）。现在我们要重点关注的是，魏瓦特通过细心寻找并集中于一项关键行为，而非非拘泥于传统方法，从而找到了真正成功的解决之道。

寻找关键行为

魏瓦特的研究告诉我们第一条影响力原则：当面临众多可能的选择时，谨慎地寻找那些关注关键行为的策略。一旦魏瓦特决定了他想影响的關鍵行为（使用安全套），他对于需要做些什么来激励和促使他人采取行动已了然于心。

事实上，所有的影响力大师都关注关键行为。这一点不容置疑。他们只有在仔细确定想要改变的关键行为之后，才制定相应的影响力策略。他们一开始便会问：人们必须采取什么措施才能改善现状？

值得注意的是，许多误解“行为”一词的人往往没有这种观念。混淆目的和行为就会产生很大问题。实际上，审视大多数影响力策略，你至少会发现一例混淆方法和目的的情况。

从某种意义上说，这也是魏瓦特刚刚开始他的宣传活动时遇到的问题。他所咨询的专家们告诉他，必须让人们认识到他所面临的问题。愚昧是疾病的温床，因此他开展了一项宣传运动。

然而，这场声势浩大的运动没有明示人们究竟该怎样做。因此，魏瓦特和他的团队也无法采取措施保证公众做他们该做的事。没有一个行为为重点，人们不会采取正确的行动，而艾滋病只会愈加肆虐。各个街角都爆出令人胆寒的新闻，的确使泰国人民日益忧心忡忡；而艾滋病的传染率却不断上升。

魏瓦特的研究最重要的发现也许在于这一理念，即除关注行为外，必须尤为关注少数关键行为。第二条影响力原则：发现并改变少数关键行为，不论多大的问题都会像纸房子一样倒塌。

关系学家霍华德·马克曼（Howard Markman）把我们带到他的关系实验室，向我们展示，他是怎样通过关注关键行为，精确无误地预测任意一对夫妻是否会离婚。更为重要的是，他发现，如果帮助夫妻实践少数关键行为，他可以将离婚或不幸几率降低1/3以上。无需研究夫妻的共同兴趣、教育背景或是他们对待彼此的任何不同方式，只需观察他们之间的对话。马克曼及其同事只需观察15分钟，就能以90%的精确度预测五年后哪些夫妻

将会幸福的生活、哪些则不会！在这15分钟内，马克曼会请一对夫妻就他们意见相左的一些话题进行讨论。如果讨论中存在大量的指责、情绪过于激动、没有任何积极效果，或者退出讨论，那么他们的未来则一片黯淡；相反，如果他们进行艰难的谈话前，声明相互尊重、为共同的目的相互沟通、暂时遏制情绪、避免过于激动，那么未来则截然不同。

同样，迪兰西街基金会的西尔伯特博士很早就知道，如果和缺乏技能的人共事，就必须限制自己的影响力范围，明确少数关键行为并就此行动。否则，你会降低自己的努力成效，最终失败。

和西尔伯特博士交谈时，她很快指出，如果想改变这些有前科的人的生活，需要关注的是行为，而非价值观、训诫或情感。而且，这里再次强调：要关注少数关键行为而非许多行为。在一次访谈中，西尔伯特笑着说：“你无法同时成功地改变20件事情！”因此她就需要改变的行为进行了研究，希望找到一些关键行为，将这些罪犯改造成守法公民。和1.4万名劳改极恶的罪犯们共处之后，西尔伯特坚信，只需改变一两种关键行为就能打开改变的大门。如果你关注这一两种关键行为，其他的行为、价值、态度和结果都会随之而来。西尔伯特就具体工作进行了解释。

“我们最困难的工作是要摆脱街头守则，即‘只要管好自己，不要告发别人。’如果你能改变一两种关键行为，你就能改变一切。帮助迪兰西街的雇员们学会如何处理问题至关重要。犯罪团伙成员、帮派分子，还有种族优越论者和我们吃在一起、住在一起。你可以想象，相互的关系是很紧张的。我们在这里试图改变的就是摆脱犯罪文化。因此，我们经常交谈。”

带着这种想法，西尔伯特着重关注两种关键行为，它们有助

于员工们以更友好的方式交谈，最终消除犯罪团伙的文化。首先，她要求每个人都必须负责另一个人获得成功；其次，她要求每个人都必须指出其他人所犯的错误。

为了将这些想法变成现实，每个人都负责新来看第一周的工作。例如，假设你是其中一名员工，一周前无家可归、身无分文。在你来到迪兰西街的最初七天内，比你早加入公司的人会负责保护你，教你在餐厅里摆餐具。一周后又来了一个新入，你就负责教这个新来者摆餐具。从那一刻起，人们不再问你的工作干得怎样，而是问你的手下工作干的怎样。

接着，大家学习第二个关键行为：坦诚地向那些不守规矩、特立独行、出言不逊甚至有恶劣行为的人指出他们的错误。对大多数罪犯而言，谈到这类问题就好像在说一门外语。

最终，西尔伯特帮助他们改变了价值观和态度，甚至教会了他们为人处事之道；她仅通过集中改变如上两种关键行为就做到了。

学习最好的做法

我们研究的所有的影响力大师们都正确地使用关键行为。这是他们的特征。在执行映入脑海的影响力策略之前，他们首先要找出关键行为。

研究者怎样发现那些能通向成功的少数关键行为？幸好，那些研究“最佳实践”的专家已经发展出了一门科学，可以明确找到有助于实现结果的关键行为。

为了了解“最佳实践”的研究是怎样进行的，我们拜访了盐湖城的伊丝娜·里德（Ethna Reid）博士。她向我们展示了怎样从数百种行为中，找到区别优秀教师和其他教师的关

键行为。她通常运用在学校教师身上的技巧,为找到关键行为设定了标准。

四十年前,里德博士获得了教育学博士学位。她致电当地校区,询问是否有任何可追踪的学生记录可供研究,例如阅读理解追踪记录等。该校区的专家们声称他们有20年的相关数据。其中,他们进行了一些“很有价值”的研究。仅仅基于第一年的测试,专家们就认为自己能预测出学生们在三年级、七年级及此后

的学习成绩。

“这些模式具有很高的可预测性,”电话那头的声音解释道。里德对此极为震惊。专家以冷淡而科学的态度向她解释,目前的教育体制实际上让孩子们从一年级开始就走上了成功或失败的道路。

但里德不相信这样的悲观说法,一些学生被预测成绩会落后于他人,但他们的老师却帮助他们打破了这一可悲的预言。她决定找出那些优秀的教师。

里德博士仔细研究了相关数据,发现了一些优秀教师,“这些老师打破了那些预言,他们的学生的学习表现远远优于之前的预测。我们也发现了一些教师,学生在接受他们指导一年后的表现远不如从前。我很好奇,这到底是什么?”

在之后的五年内,里德观察了教学实践中的优秀教师和其他教师,以便发现优秀教师区别于其他人的行为。她 and 一组博士生对发现的各类教学行为的数据进行编撰、收集和研究。他们发现了一些使优秀教师脱颖而出的行为。其中一项关键行为就是奖惩的使用。优秀教师比他人更频繁地奖励学生的积极表现,而另一些教师则会很快丧失信心(我两分钟前不是教过你了吗)。表扬会不断地使良好的表现更为出色,从而激励学生的学习成果。

他们发现的另一项关键行为是优秀教师能够频繁地进行教学、提问和考试之间的快速转换。一旦需要,他们能够立即纠正学生的错误。

三十多年来,里德和一组博士生一直在研究同一个课题:是什么关键行为使优秀教师脱颖而出?她现在有足够的科学依据确定哪些关键行为能带来最好的结果。这意味着,如果她想改善结果,就应该知道应该影响哪些关键行为。

这个故事背后的好消息是,任何组织都可以进行这种有关最佳实践的研究。我们也运用相似的方法来明确能够提高公司生产力的行为。我们观察业绩突出者在工作中的表现,将他们与其他表现不如他们的员工进行比较,结果发现使最优秀员工有别于他人的两组关键行为——这两组关键行为为我们在《关键对话》和《关键冲突》中都有详细的阐述。

从最佳实践的相关研究中,我们学到两个重要概念。首先,发现成功人士的做法有一个过程。当他人声称发现关键行为时,我们知道辨别真伪时需要关注哪几点。如果研究最佳实践的这些人没有将优秀的人与其他人进行科学的比较,从而发现差异性行为,没有将这些行为传授给新的对象并在他们关注的结果中展示任何变化,那么他们就不是我们要学习的对象。

第二,在你想施展影响力的许多领域,都已经做过关键行为的研究。如果你想知道怎样在患有1型糖尿病时保持健康的生活方式,已明确的关键行为有两种:每天测试四次血糖,合理调整体内的胰岛素以控制血液中的葡萄糖含量。这两种关键行为大幅度提高了过上正常、健康生活的可能性。如果你细心调查,会发现优秀的学者已经找到了关键行为,它们能够解决许多人面临的绝大多数挑战。

研究正向偏差

接下来,让我们介绍另一个能帮助我们找到关键行为的工具。它源于社会研究中常用的一种历时已久的方法论,称为“正向偏差”。为了解这一方法是如何操作的,我们需要进一步研究亚非两洲在抵抗麦地那龙线虫方面做出的努力。

这一极具破坏力的害虫的灭绝,很大程度上归功于卡特中心和疾病防控中心工作小组所设计的影响力策略。卡特中心的领导者不像里德博士那样能够进行控制实验。因为要研究数百名村民,对行为差异进行数据分析,从而找到少数关键行为,随后尝试在整个大洲推广,这是不现实的做法。他们必须找到不同的策略。

“正向偏差”在找到少数关键行为,解决面临的问题方面能够发挥极其重要的作用。也就是说,首先,来到你想改变的社区、家庭或组织机构的中心地区;然后,发现和研究目标问题本该存在但却未出现的区域;第三,找出成功应对问题的群体的独特行为。

卡特中心的工作人员正式对麦地那龙线虫病宣战时,运用的就是这种方法。他们飞往撒哈拉以南的非洲,寻找本该患有麦地那龙线虫病但却并未患病的村民。他们对于研究疾病肆虐区附近的村庄尤为感兴趣。最终,他们发现了一个反常的村庄。尽管此处村民的供水供给与附近一个疾病肆虐的村庄一样,但这里的人们很少患上这一疾病。

不久,研究团队便发现了一些关键行为。团队成员们知道,取水和处理水方面的有关行为尤为重要,因此这成为他们的集中关注点。在没有麦地那龙线虫的村庄,妇女们和邻村的人一样取

水,但回到家后,她们有一些不同的行为。她们会拿出另一个水壶,用裙子将水壶口盖上,再将水滤过裙子倒进壶中,从而有效滤除致病的幼虫。瞧!这就是一个关键行为。那些健康的村民们自己发明了杰出的可行对策。

研究团队发现,不用进口西方成本极为昂贵的针对性方案,水可以轻而易举地得到过滤。

再来简要地看看许多人都经验过的事情:不周到的医疗保障。某地区大型医疗中心的服务质量评分连续13个月持续下降。该中心的医疗水平很好,但评分显示病人及家属均认为,病人未得到细心的治疗,他们的人格尊严未得到尊重。

中心主任召集了管理团队,分析了相关数据,并提出了一个问题:“我们中心的4000名医务人员,该怎样解决这个问题?”于是,管理团队决定成立两个小组,每组由六名德高望重的成员构成。两个团队共同负责医院的运营管理,并要找到正向偏差。找到在病人普遍认为医务人员表现不佳的领域中,顾客满意度颇高分的那些医务人员。他们关心的是那些可以传授给其他医务人员的行为,那些既可识别又可重复操作的行为。

每个小组各自访问了许多病人及家属,并从医院的同事那里获得相关的信息。他们上网搜索信息,并请教其他医院的同事们。但他们的主要方式是仔细观察,表现突出者的什么行为使他们与众不同。

两组最后都找到了他们认为在顾客满意度方面获得高分的关键行为。他们确定了五种行为:微笑、进行目光接触、明确自己的定位、让人们知道你在做什么及做此事的原因,最后还要记得问病人:“您还有什么需要吗?”

随后,中心的管理团队制定了一个稳健的影响力策略,以启动这些关键行为。那么结果如何呢?随着4000名中心的医务人员

员开始实践这五种关键行为，服务质量评分不再下降，而是连续12个月大幅上升。在管理团队集中关注这五种关键行为的一年内，该医疗中心已成为同行中的佼佼者。

找到补救行为

在详述下一个找到关键行为的原则之前，让我们再来看看卡特中心处理麦地那龙线虫病的做法。研究小组不仅发现了健康的村民们为避免感染致病幼虫而采取的措施，同时也研究了村庄中偶然爆发该疾病时村民们的对策。研究小组成员向我们展示了三条影响力原则：找到补救行为。人们会犯错误，因此必须制定一个补救计划。

譬如，尚未受疾病侵袭的村庄的村民知道，如果麦地那龙线虫从某人体内爬出，疾病有可能大肆蔓延。正如之前所说，患者消除病痛的唯一方法就是将下肢浸入水中。如果患者使用的是当地的供水源，那么疾病就会进一步扩散。

卡特中心的研究小组发现，在不受感染的村庄，当地人采取两种措施消除疾病的恶性循环。首先，村民们知道邻居感染后，必须愿意将之公布于众。一旦村民们意识到病虫来自未过滤的水，那些感染的患者常常羞于承认自己的错误。因此，关键的补救行为就是，当患者不愿意这样做时，他的朋友邻居必须直言不讳。只有当人们都负责监督其他村民的行为，整个村庄才不至于因一位村民的错误而受到侵害。这种关键对话引起了村庄志愿者的积极回应，从而促成了第二个关键行为：在将病虫从患者体内法除的数周甚至数月内，村民们必须保证患者远离水源。

如村庄中每个人都实践这两种补救行为——直言不讳、使患

者远离水源，那么一年后，麦地那龙线虫将会永远消失。没有新的幼虫进入水中，麦地那龙线虫将从此销声匿迹。

发现正向偏差的方法适用于任何地区。我们曾使用这些技巧改善美国一家大型制造厂的产品质量。数百名员工接受了数周的“六西格玛”培训，但该公司并没有任何起色。不知为何，完成六西格玛培训的员工们似乎并未运用他们花费几周所学到的新技能技巧？不久，我们发现，尽管绝大多数团队抱持怀疑态度，放弃使用任何新技巧，但有四个团队得益于“六西格玛”的培训获得了成功。

少数成功的员工缘何能够避免失败及随后的怀疑情绪呢？当研究者访问失败的团队成员时，发现这源于当事人的三个经验：第一，当他们提出创新性的想法时，上司往往一律拒绝不予考虑；第二，他们的团队成员缺乏责任心、难以应付，因此他们认为任何质量改进的想法都毫无作用；最后，他们无力挑战管理层政策和决策，这些决策往往使他们为改革做出的努力付之东流。

成功的团队则截然相反。他们不会以怀疑的态度行事。他们的“补救行为”在于勇于开展同行们避之不及的对话。团队成员积极而巧妙地对上司提出质疑。他们真诚地对待职位较低的员工。最后，他们能够与高级管理层（持怀疑态度的员工们所回避的）讨论他们认为阻碍改进的政策和做法。

我们的结论是，成功使用“六西格玛”的团队之所以成功，并不是因为他们更好地掌握了这些方法，或得到老板更多的支持，而是因为他们知道怎样开展关键的对话。

正向偏差技巧的好处在于，这些揭示关键行为的方法每个人都可以运用。从审视你有兴趣改变的人群和环境开始；接着，找出那些本该碰到问题却并未遇到问题的人们；然后发现使他们与众不同独特的行为。当将正向偏差技巧运用在自己身上时，要与自己进行比较。回想你曾经的成功，并找出你成功的原因；最后，还要谨慎地确定补救行为。

关注行为：

- 确保你寻找的是关注行为的策略。
- 不要让专家们把结果当成行为而糊弄过去。
- 你已经知道自己想有何成就，现在你要学习的是做什么。
- 提防模棱两可的建议。
- 如果你不能立即明白专家们叫你去做的事情，那么他们给的建议就过于抽象，可能暗含许多可能的行为，其中大多数都是错误的。

找出关键行为：

- 影响力大师们深知少数关键行为能够引起巨大的改变。他们细心地寻找那些创造巨大变化的关键行为。
- 不论问题有多大，如果你采取太多行为，只会分散自己的努力付出，你永远不会达到关键的质变。
- 如果你的问题很普遍，那么很可能别人已经替你进行了相关的研究。
- 当行为必须适合你自己或当地的具体情况时，研究正向偏差来找到关键行为。
- 寻找人、时间以及你或其他人未曾碰到相同问题的地方，发现能够带来差异的独特行为。

寻找补救行为：

- 人总会犯错，但有些人能够迅速找到办法回到正轨，而非在绝望中越陷越深。
- 将错误当成学习材料，而非该放弃的象征。
- 补救行为是影响影响力大师们影响力策略中的重要部分。

检验你的结果：

- 如果你进行了研究并找到了你认为是最具影响力的关键行为，

第3章 改变影响思维的方式

世上有三类人，一类人在阅读中学习，一类人在观察中学习，另一类人则必须在电栅栏旁撒尿时自己找到答案。

——传奇电影人威尔·罗杰斯

- 要对此进行检验。
- 实施关键行为，看看它们是否会产生你想要的结果。
- 不要仅仅关注关键行为是否出现，还要检测是否发生了你想要的结果。
- 为使关键行为既浅显易懂又便于检验，进行时间周期较短的实验。
- 永远不要假设，也不要进行大型的实验。相反，养成进行快速、低风险、小型实验的习惯。
- 不要环顾四周，随便听取一位朋友的建议，也不要依赖直觉。相反，向世界各地的影响力大师们学习。

无
论如何，在人们改变自己的行为之前，他们必须要愿意这么做，而这就意味着必须以不同的思维方式进行思考。

但如果涉及的是严重且持久的问题，说服别人以不同的视角审视世界绝非易事。实际上，你企图改变别人的观点时，很可能会遭到抵制。他们可能会固执地坚持自己陈旧的、失去理性的，甚至是疯狂的主张。

要弄清人们拒绝别人改变他们世界观的根源所在。让我们再来看看艾伯特·班德拉博士的故事。他试图建立一套关于人们为何会做出某事的理论，这样他和同事们就能找到办法使人们采取不同的行动。

向恐惧症患者学习

最初，班德拉博士的实验旨在证明，人类会在观察他人的过程中学习；接着，他将注意力集中于帮助那些恐惧症患者找到治愈方法。

恐惧症患者为研究怎样改变人们的思维提供了一套完整的理念。首先，恐惧症患者的感觉是不准确的，改变它们会使他们受益匪浅；其次，恐惧症患者时刻抵制改变。一些人不顾亲人朋友规劝、多年只固守一个疯狂的想法。

为了找到合适的研究对象，班德拉在报纸上登了一则广告，邀请对蛇有恐惧症的人们到他的实验室接受治疗。他原先希望能有十几个人来参加实验，但最后居然有数百人报名。他们所有人都都非常畏惧爬行动物。绝大多数人经常做恶梦，许多人甚至对毫无危险的林带蛇都会产生无端的恐惧。

蛇是我们的朋友

班德拉博士和他的团队准备在这些恐惧症患者身上寻找影响力技巧，研究怎样使人们相信他们的一些观点是毫无根据的，从而促使人们改变自己的行为。如果实验对象能坐着让一条红尾大蟒爬过自己的膝部，那实验就成功了。这会有多难呢？

一开始，任何实验对象都不敢走近房间，因为房间里放着装有蛇的玻璃瓶。

班德拉并没有使用我们大多数人都会选择的方法；他没有对大家进行说教。当面对拥有虚幻恐惧（不过有些愚蠢想法）的人时，我们通常都会选择进行言语规劝。我们认为，精心措辞、巧妙传达的语言能够说服他们。班德拉知道，克服恐惧症最好的方法就是直面所畏惧的事物，然后试着控制它，但他也意识到说教和高压强迫只会使恐惧和无能有增无减。

恐惧症患者之所以恐惧，正是因为他们很少正视恐惧、推翻那些毫无根据的恐惧。既然说教对恐惧症患者是行不通的，就只能寻找折中方案——比言辞更有力但不至于涉及个人行动的方案。这一折中方案实际上是何种影响力大师智库中最有用的工具之一，被称为“替代经验”（vicarious experience）。

替代经验具体是这样进行的。当让实验对象观看别人演示某些关键行为后，他们会学习这个人的成败经验。除了亲身经验事情之外，观察他人的行动是最好的方法。在实验当中，班德拉让实验对象们观察实验者把弄一条蛇，看看会有什么事情发生。班德拉让实验对象从房间门口远远观察；如果那样还是很困难的话，可以透过房间玻璃观看；实验者走进有蛇的房间，看了看蛇，然后打开玻璃瓶抚弄着它，最后将蛇放在自己的膝部。

在实验对象们进行观看后，班德拉博士随之让他们做出相似的举动。首先，他们必须同样走进那个房间。但即使是这样，有些人也非常不自在。有人要求佩戴保护设备，如曲棍球守门员手套、棒球手的护胸装置及面具，等等。实验对象们一个个武装成日本武士的模样，走进房间站在密封的玻璃瓶旁边。在几次尝试之后，他们能够做到打开玻璃瓶的盖子，但随即便迅速离开房间。在经过更多次的尝试之后，他们最终触摸了蛇，甚至不用戴手套就敢触摸蛇。最后，他们自发地坐在房间里，让蛇爬过他们的膝部。

而真正的奇迹在于：整个过程只花了三个小时！大半辈子被恐惧所困扰的人们在一个上午就完全治愈了。这个结果会对他们产生深远的影响。一旦这些恐惧症患者与蛇有了亲密积极的接触，他们就不再退缩，这永远改善了他们的生活。

用班德拉自己的话说，“我们很吃惊地看到，摆脱恐惧对他们而言是极大的解放。他们不必再害怕蛇，全部生活就展现在眼前。此外，他们对自己进行改变的能力有了信心。既然他们已经克服了对蛇的恐惧，当然也能克服其他问题。”

我们能从中学到什么

让我们看看班德拉的研究对人类行为学有什么启示。他的学习理论为我们所研究的几乎所有影响力大师提供了理论基石。同样重要的是，它有助于我们了解本章的中心思想：怎样使人们改变他们的思维。

人们根据他们认为会发生的结果选择自己的行为。首先，人是一种能够且的确通过多种方式学习的、会思考的生物。对行为有最深刻影响的想法由许多因果地图构成。例如：“如果我碰蛇，

它会缠着我的手臂，把我拖倒在地，把我当做一个人肉甜点吃掉。所以，我还是离蛇远点儿。”

如果你想改变任何行为，必须改变因果地图。

人们的许多不完整、不准确的想法，使他们采取灾难性、不健康以及消极的行为，从而导致许多问题。值得注意的是，人们往往更相信自己对事情的阐释，而不是客观的实际情况。而再次提醒的是，并非所有的阐释都基于现实。人类总是创造神话、童话故事、愚蠢的误解以及恐惧。

影响人们决定是否采取关键行为的因素，基于两个基本预期。当试图使人们改变行为时，可以鼓励他们以不同的方式思考，而无需批判他们所有的观点。例如，认为悉尼是澳大利亚的首都虽然不正确，但也并非是谁的大错。

在试图改变他人的行为时，你只需要帮助别人回答两个问题。第一，值得吗？（如果不值得，何苦白费力气。）第二，他们能做到吗？（如果不能，何必尝试。）如果你想改变他人的行为，就要改变他们的这些基本预期。

我们改变别人最常用的工具是言语规劝。我们之所以将言语规劝作为首选的影响力工具，是因为它不仅方便（我们随时都带着嘴），而且很多时候都会奏效。当人们相信我们的专业资质，相信我们是出于善意的动机，通常都会答应我们的请求。

但当遇到抵制时，言语规劝便很少奏效，而往往被视为一种攻击。它就像唠叨或是操纵手段。如果人们的行为总是难以改变，你可以肯定，他们不止一次被指出错误，但这对他们却毫无作用。

如果你试图通过让他人改变行为从而给其带来益处（例如绝大多數吸毒行为）或试图改变他人的某个根深蒂固的信仰体系（如大多数传统和信条），人们会摆出论据极力争论，以维护自己

的观点。人们不会仅仅因为一句好听的话，而放弃那些能给他们带来强烈乐趣的事物或已形成的自我价值观。

因此，当你试图强迫他人或使用明显的言语规劝使他人按你的方式看待事物时，人们很可能并不会听取你的意见。相反，他们会寻找你逻辑和事实当中的每一个错误予以反驳。更糟糕的是，他们不仅仅认为你是错的，他们还需要以此为借口来维持现状。而由于终审法官就存在于他们的脑海之中，你必定每次都

会输。

对人们来说，个人经验最具有说服力。对于长期且持久的问题，最好把言语规劝放在一边，试试帮别人像你一样去体验世界。个人经验才能够促使人们积极地改变认知地图。例如，即使在观看了他人触摸蛇之后，班德拉实验中那些恐惧症患者仍未彻底改变他们的看法。毕竟，摆弄蛇的那个陌生人很可能是个内行的专业人士。只有当这些人自己碰过蛇且没有受到任何伤害之后，他们才会改变自己的观点。

让我们想想上述案例中所蕴含的最深刻、最突出的意义。当试图蒙骗他人改变一直以来的看法时，我们应该克服试图用言语规劝和辩论技巧说服他们的倾向。相反，我们应该选择实地体验。来自现实生活的真实素材才能够真正改变人的思维。

我们曾经与一家大型美国制造商有过合作。该企业一直试图赶上它的日本竞争对手。竞争对手公司的员工工作效率更高、作业更连贯，因而生产率更高。在八小时换班期内，日本工人的生产率比美国工人高出大约40%。

当美国公司的老板将他们的员工召集起来，告诉他们，如果想要保住这份工作就必须更迅速更努力地工作时，员工们不仅不相信，而且奋起反抗。

此后，管理层又尝试了多次使用生动的图表、运用多媒体效

度和精心排练的演讲施加影响力，员工们仍然不相信竞争对手的生产效率比他们高40%。意识到言语规劝的无力以及员工们的不信任后，工厂领导者安排了由十名员工组成的代表团参观了一家日本工厂，进行实地考察。

工厂领导者希望，员工们一旦看到日本竞争对手努力工作，就能亲身体会到严重的威胁。正如你可能猜到的，员工们此行也带着自己的计划，他们的目的就是为了解露领导者的谎言。日本员工不可能比他们更努力工作！

在日本工厂参观了十分钟后，考察团队认为，工厂的一切都是假象。毫无疑问，工人们都努力工作，但他们工作的速度快于正常速度完全是因为有人参观。从那一刻起，没什么能使这些参观者相信这是正常状态下一天的工作情景。

当晚，团队制定了一项计划来揭露这一谎言。团队成员悄悄潜入工厂，观察日本工人的晚班情况。但现实情况出乎他们的意料，竞争对手们并没有浪费时间四处游逛（美国工人就经常这样），夜班工人的工作速度似乎比日班工人更快。

现在，参观者们相信，他们的确面临着威胁。这些脱胎换骨的团队成员们带着使命回到美国，他们要说服其他员工，如果不努力工作，总有一天所有人都将失业。但是，除了一份真诚的考察报告，他们还能用什么来说服其他同事呢？

为了帮助人们克服对蛇的恐惧，班德拉唯一能做的事就是建立一种替代经验。通过观察别人的经验，恐惧症患者能够身临其境地体验结果。没人给他们传达任何信息，没人要求他们做任何事情，但当他们观察别人时，会发现触摸蟒蛇不会有任何危险。

这就是工厂考察团队要对他们同事所做的事。他们必须放弃言语规劝作为主要的影响力工具，而要努力建立一种能在同事身上奏效的替代经验。

建立重要的替代经验

班德拉及其团队在影响力方面有了一些重要的发现。首先,如果你希望人们改变他们一直以来坚守的世界观,就要放弃言语规劝,以创新的方法建立个人经验;其次,当你无法让每个人都进行实地考察时,建立替代经验。这不仅使班德拉的团队在数小时内治愈了人们的恐惧症,也在数年内成为促进巨大变革的主要技巧。事实上,在过去几十年里,在社会变革方面,替代经验模式的有效使用挽救了数百万人的生命,并改善了数千万人的生活。

值得关注的是,替代经验是父母、教练、领导者和管理者最容易获得的影响力工具之一。

我们在前文提到了米歇尔·萨比多的电视剧使人们把墨西哥城拼得水泄不通,寻找节目中提及的免费识字手册。在此以前,鼓励人们通过提高读写能力改善生活的诸项尝试都失败了,只有一小部分人感兴趣。萨比多在数周内使情况发生了改变,他制作了一部电视剧,通过剧中人物教育观众;不是通过演讲说教,而是给众人展示他们生活的“替代经验”。当电视剧展示出一些处理生活问题的现实故事时,观众会降低自我防卫意识,让节目真正进入自己的思维,就像自己在真正体验世界一样。

为了测试替代经验对人类行为的影响,大卫·波因德克斯特(David Poindexter)和坦桑尼亚广播电台的节目总监玛莎·苏瓦伊(Martha Swai)合作,在坦桑尼亚的某些特定人群中播放了一个当地版的广播节目(当地拥有电视的人很少)。研究者将这些人群分为实验组和控制组,测试替代经验对特定实验人群的某些行为——如家庭暴力、计划生育和安全的性行为等的实际影响。

1993年广播节目《让我们与时俱进》首次播放时,苏瓦伊和

制片人选择艾滋病传播为主题。这并不容易,因为当地许多人对艾滋病完全缺乏正确的认识。例如,有些人认为只要和处女发生性行为就能治愈艾滋病。为了让人们了解艾滋病的病因及其对个人和社会的影响,剧中虚构了一个强壮的卡车司机。他殴打妻子、一心只想生儿子、酗酒成性,出车沿途总是与妓女厮混,并吹嘘自己的风流韵事。他的妻子(独立女性的典范)最终选择离开他,创办了自己的小生意,并获得了成功。

拈花惹草的卡车司机(最终死于艾滋病)塑造得如此逼真,当扮演该角色的演员来到当地蔬菜市场时,村民们听出了他的声音,许多妇女甚至投石头砸他!

为了了解广播节目对人们情感和行为产生的第一手影响,我们访问了一些住在坦桑尼亚首都以外的听众群体。其中一个家庭包括父亲、母亲、祖母、姑姑和五个已长大成人的孩子,他们非常热衷于收听这个节目,并且受到了极大的影响。当我们问起该节目到底对他们产生了怎样的影响时,父亲解释道,起初他很羡慕卡车司机,但他逐渐发现,这个卡车司机不负责任的行为给妻子和孩子们带来了痛苦。

在收听了数周该节目之后,父亲开始同情节目中的受害者,当剧中温柔的妻子被酗酒的丈夫殴打后,他突然意识到自己的妻子也有着同样的遭遇。虽然这位忠实的观众不是个寻花问柳的卡车司机,他却同样酗酒。他在某些方面与卡车司机是相似的。从那一刻开始,他不再酗酒和虐待家人。他真正地改变了。

这一感人的叙述及其他类似的采访提供了实例,证明替代经验是有效果的。但除了实例之外,是否还有相关证据证明这一影响力策略的作用呢?答案是肯定的,对这一点我们确信无疑,因为《让我们与时俱进》是世界历史上首个国家实验节目。

在其获奖著作《抗击艾滋病:行动中的沟通策略》中,埃弗

雷特·罗杰斯 (Everett Rogers) 和阿文德·辛格哈尔 (Arvind Singhal) 指出, 接收广播的地区有 1/4 的人调整了自己的关键行为以防止艾滋病, 并将他们行为上的变化归功于受到了节目的影响。其影响是如此惊人, 控制实验在两年后不得不停止, 以便使所有人都能够听到广播。

罗杰斯和辛格哈尔以科学证据证明, 替代经验不仅会使实验对象的思维和情感受到影响, 也会使他们的行为受到影响。

用故事改变思维

显然, 这一发现具有很大的意义。媒体通过讲述生动可信的故事帮助人们改变世界观。如果叙述巧妙得当, 这些虚构的替代经验将会促成人们改变。我们每个人都有自己的故事。这意味着, 我们不一定非得是电视制片人或剧作家才能施加影响力。我们只需成为讲故事的高手。不用大张旗鼓地开讲座, 我们可以通过讲故事, 以言语劝服他人接受我们的思维方式。故事能展现一些令人感动的时刻, 使人们以新的方式审视世界。我们可以在工作时讲故事, 可以和孩子分享故事, 我们随时随地都可以使用它们。

然而并非所有的故事都有助于改变思维。对于无法借助故事来改变自己生活的同事或亲戚, 我们都曾感到无可奈何。我们都曾试图给人们讲个启迪性的故事, 结果却被视为言语攻击。为什么某些故事能够成为强大的影响力工具, 而言语规劝却会招致抵制或很快被驳斥、被忘记呢?

理解

每当你试图以言语规劝说服别人时, 你可能无法选择恰当的措辞使听者与你产生共鸣。你说你的, 但别人有自己的理解, 这

又刺激他们联想到记忆中的影像、自己的过去和这一切所代表的意义; 所有这些与你想说的可能完全不同。

例如, 你激动地向员工们宣布一个好消息: 公司即将与头号竞争对手合并。当你说“合并”一词时, 你想到的是新的整合、不断提升的经济规模以及更高的利润。这真是太好了。而当员工们听到“合并”一词时, 他们想到的是不断增加的工作负荷、与充满敌意的陌生人共事以及裁员, 等等。这简直就是地狱。更糟糕的是, 员工脑海里浮现的各种不准确的意象远比你用来激发他们想象的干瘪语言可信和生动。

语言在另一些方面也不起作用。例如, 我们曾与阿文德·辛格哈尔博士会面。他是得克萨斯州立大学艾尔帕索分校沟通与社变等方面的著名教授。他的一名博士生伊丽莎白也认为, 即使在简单的翻译过程中, 言语规劝都会产生问题。有时人们就是无法理解你说过的话, 尽管你自认为语言表达得已经够清楚了。在研究亚马逊流域的当地居民时, 伊丽莎白发现, 过去医疗志愿者曾向当地人解释过, 如果他们想减少疾病, 必须将水烧开 15 分钟。尽管污染的水质显然损害了当地村民的健康, 却没有人按志愿者所说的去做。为什么? 后来志愿者才发现, 因为当地人不知道志愿者想要他们干什么; 当地人的语言中根本没有“烧水”这一概念, 也没有以分钟计算时间的思维方式。

言语规劝在如下方面也不起作用。教学方法几乎全都使用精练、简化的语言, 省略了信息传递者思考过程中的许多细节。不幸的是, 当我们试图使别人接受我们的世界观时, 学术上的精简很少能使我们成功奏效。为了开门见山、直切重点, 我们剥离了自己思想中丰富的情感细节, 只留下枯燥、干瘪而稀少的抽象概念, 无法传达思想中的绝大部分细节。

有效的故事及其他的替代经验能克服这一缺陷。精心编排的

故事能提供具体生动的细节，而非精简的摘要和含糊的结论。它能改变人们对世事变迁的看法，因为它呈现给我们真实、感人而难忘的因果地图，从而改变人们对不同行动和信仰的看法。

信任

通常，一旦人们意识到你的目的在于说服他们干某事，就不愿相信你所说的话。而你正是试图通过言语规劝说服人们这样做。

这种自然的抵制通常源于同样的两个原因，而这两个原因都是基于信任。首先，别人可能对你的专业性并不信任。谁会听一个傻瓜的话？当父母们连简单的电话号码都不知道怎样存入手机时，孩子们打量着他们跟不上时代的监护人的眼光，透露出的正是这种不信任。既然父亲对这么简单的事情都一知半解，那为什么自己还要听取他对于约会的建议或小心欠下太多信用卡债务的提醒呢？

第二，即使别人发现你很专业，也会怀疑你的动机。你真诚地做出解释，但别人却认为你只是想操纵他们做些损人利己的事而已。例如，在坦桑尼亚，许多当地人认为，西方的社会工作者鼓励他们使用安全套，不过是将艾滋病传染给任何单纯地相信他们宣传活动的人的伎俩。他们并非一开始就认为安全套会导致艾滋病，但现在既然是一些有可疑动机的外来人提出的建议，也许疾病就是他们导致的。

故事能够减少这两种形式的不信任。如果精心的叙述和详细的故事有助于人们抛弃他们的疑虑，相信解决方案或所建议的改变计划时，那他们就能够真实场景下想象相关事件，也才能看到真正的效果。

故事会利用普遍的逻辑错误大做文章。我们总是听到别人的站不住脚的争论，如“我叔叔就抽烟，但他却活到了一百岁。”当我们确信一个真实例子推翻了客观论据，就不太会相信客观数

据，即使数据基于的信息远远多于单个案例所传达的信息。

为了测试故事的记忆性和可信度，我们与雷普莱斯博士(Ray Price)和乔安妮·马丁博士(Joanne Martin)一起，向三个不同的工商管理硕士学生小组提供相同的信息。第一组的学生接受的是包含事实和数据的口头描述；另一组得到的是相同的信念，但不同之处在于是以图表形式呈现；最后一组通过听一个葡萄酒商人的故事获得了相同的信息。

令研究者吃惊的是，数周之后学生们再接受测试时，听故事的那个小组不仅回忆的细节最多（正如所预测的那样），也认为故事更可信。学生们更相信故事，而非冷冰冰的事实。

原因何在呢？为什么听故事时，即使是受过良好教育的人们都会抛弃他们挑剔和批判的本性？这是因为故事促使个体从一个严格运用逻辑、分析和批判法则的听众身份转而融入故事本身。在极具创新精神的作家拉乔斯·埃格里(Lajos Egri)看来，听众是这样融入故事的：

首先，将故事中的角色设定为你的听众或观众熟知的人；第二步，让观众想象正在发生的事情也会发生在他们自己身上，观众将感到身临其境，不再认为自己仅仅是观众，而是眼前精彩剧目的积极参与者。

具体生动的故事能产生惊人的影响力，因为它们使人走出批判的角色，成为故事的参与者。故事越深刻、生动、环环相扣，听众就越会放弃批判争辩，转而去感受故事的每一个细节。故事不仅仅因为少了驳斥争辩而比言语规劝更胜一筹；故事实际上从一开始就让听众没有争辩的机会。

激励

现在看看故事优于苍白的言语规劝的最后一点：人类情感。

找到方法鼓励别人既理解又相信一种新的观点并不足以促使人们采取行动。如果不涉及情感的话，人们是不会行动的。

正如拉乔斯·埃格里所指出的，生动的故事不仅使听众身临其境，而且如果叙述得引人入胜，还能激发真正的情感。一旦听众融入故事当中，他们不仅同情故事人物（对他人的遭遇表示同情），还会产生共鸣。仿佛自己正在演绎故事中的情节，流露出真实的感情。

我们来研究猴脑，以了解这种转换机制如何运行。为了研究行为如何影响特定的脑神经元，意大利研究者贾科莫·里佐拉蒂（Giacomo Rizzolatti）、利奥纳多·福加希（Leonardo Fogassi）和维托里奥·加莱塞（Vittorio Gallese）将电极植入一只猕猴的下额叶皮层。研究者在仔细追踪神经元的反应时，得到了意外的收获。

里佐拉蒂解释道：“当研究者站在一盘水果旁正要伸手拿香蕉时，在一旁观看的猴子的一些神经元发生了反应。”猴子并没有伸手拿香蕉，但猴子身上与伸手这一动作有关系的神经元却发生了反应。这些起反应的神经元并非对别人伸手拿香蕉有意识的神元，而是那些本该主体自身做出行动时发生反应的神元。

里佐拉蒂称之为“镜像神经元”，起初人们认为这是猴子体内相对较初级的系统。后来，发现人类体内的这种系统十分复杂，并“使我们能通过直接刺激，而非传统的概念推理来了解别人的思维；即通过感觉，而非思考。”

难怪坦桑尼亚收听过《让我们与时俱进》节目的妇女们看到男主角向其投掷石头。她们并没有涌上前去向他要求亲笔签名或就其饰演的悲惨角色进行交流。因为这些听众，与剧中忠贞无私的妻子一样，感受到她丈夫的风流所带来的感情创伤（镜像神经元开始发生反应），她们所做的是许多受害者在当时情况下都会

做的事：试图向虐待她们的蠢货讨回公道。

这种移情反应也解释了为什么在世界各地，众多电视观众总会写信给电视剧中的人物，感谢其给他们带来了希望，给他们上了宝贵的一课。在各种真实的场景下，这些生动的故事建立了许多替代经验，它们成为了观众生活中知性和情感的重要组成部分。

让故事在你身上奏效

让我们回顾一下我们的目标。以世界各地的影响力大师为榜样，通过帮助人们改变心中的因果地图，使他们的行为发生改变。当我们找到方法改变他人的思维方式时，便能改变他们的行为。同样重要的是，我们学会了要限制改变的目标，集中关注两个重要的地图，它们有助于人们回答这些问题：“值得吗？”“我能做到吗？”改变了这一两个地图，人们便会改变自己的行为。

为帮助人们对因果关系有更准确的认识，最好放弃使用言语规劝，运用比正规的演讲或鼓励之言更能被人理解、更可信且更具说服力的方法。这需要明智地使用实际及替代经验。最后，由于我们绝大多数人短期内不会从事治愈恐惧症及制作广播节目的工作，我们应该成为使用最便捷、最易获取的影响力工具的专家；这个工具就是生动的故事。

成为故事高手

让我们先来看看前述那个工厂的任务团队。团队成员从日本迅速回国，因为他们想郑重地告诉同事们，如果不加倍努力工作，所有人都会失业。他们是这样做的：以最糟糕的方式将这一信息传达给了其他同事！他们召集起一组同事并宣布了考察结

果：竞争对手工作更协调、速度更快，因此生产效率的确比他们高40%。在这一简练而令人不快的宣布结束后，任务团队成员被他们自己的同事轰下了讲台。

任务团队仍不死心，他们召集了另一组同事，并简要地叙述了所发生的事情。招来的只有更多的嘘声和不满。最后，团队领队选出最擅长讲故事的人员，让他向下一组员工们讲述考察情况。他没有直奔主题，相反，这位故事高手花了十分钟详细生动地讲述了他们的考察经验。

任务团队来到日本，他们非常肯定即将碰到的外国人一定会给他们上演一出假象。这一点再肯定不过了，他们的确是这样（嘲笑讥讽）。但任务团队也不是傻瓜（欢呼喝彩）。接着，叙述者讲述了他们怎样在数小时后悄悄潜入工厂、侦查敌人（更多喝彩）。但是发现，日本工人们工作的速度更快了（沉默）。这让人沮丧压抑。如果日本工人继续比美国工人干的好，日本企业就可以降低成本，占领市场。美国企业将要裁员，而美国工人将会失业。

在侦查日本工人的工作之后，任务团队成员们回到宾馆，试图想办法打败竞争对手。为什么不在日本工厂的生产线上体验一下，看看自己是否能胜任呢？接下来的几天里，他们悄悄在日本生产线的不同岗位上工作，发现自己没什么应付不了的（更多喝彩）。故事讲述者最后说到：“如果我们采取正确的措施，就能够重新掌握自己的命运并挽救自己的工作”（雷鸣般的掌声）。

现在员工们都愿意倾听号召他们努力工作的改善计划。通过讲故事的方式告诉大家所发生的事情，实现了沟通的目的，首先，他们能够按要求完成工作（在流水线上工作不就证明了这点吗）；第二，这是值得做的（通过说明不努力工作的后果，使听众了解到这是值得的）。通过讲述一个生动的故事，以容易为人

理解、可信且鼓舞人心的方式传递了这两个至关重要的信息。

讲述完整的故事

请注意，任务团队的成员们起初试图以简明的故事向同事们施予影响；删减了令人信服的叙述、遗漏了许多内涵、省略了所有的情感。急切的员工们没有意识到言语规劝的局限，结果所传达的信息被视为言语攻击。他们当然不是刻意为之，但当变革者们试图讲述一个令人信服的故事时，却不慎遗漏了其中的关键内容元素，这无疑会使故事变得苍白无力。

想想大受追捧的节目《恐怖监狱》（*Scare Straight*）。这个“美国成功故事”的其中一个环节就是，违反了法律的青少年会被送往监狱，在那里，凶残的罪犯们会讲述住在大房子里的恶魔们的恐怖故事。节目的标题顾名思义，这些年轻人会被这些故事彻底吓倒，这就是所谓的恐怖监狱。

然而事情并非如此。研究者进一步了解该节目后发现，受到惊吓的青少年并不比呆在家里的同龄人的违法行为少。为什么？因为《恐怖监狱》这一节目遗漏了一个关键内容。囚犯们没有道明的是，如果这些青少年继续以前的行为，他们最终会被逮捕并送进监狱。而由于绝大多数青少年都有一种幻觉，以为自己刀枪不入，他们不会综合考虑事情，不会建立完整的认知地图：“如果我继续这样下去，我会被逮捕，如果我被逮捕，我就会进监狱。因此，我现在要洗心革面。”相反，他们以为自己可以继续犯罪而永远不会被抓住，所以恐怖监狱似乎事不关己。

寄予希望

这里要说的是，人们想要的不仅仅是分享痛苦不快的消极结果。保证你的故事能够提供一个同样可信、真实的解决方案。

例如,看看斯坦福大学一组研究者的经验,他们只将一个故

事的消极部分告诉了实验对象。研究者将一些腐烂的牙龈的照片展示给实验对象,旨在促使他们用牙线洁齿。然而结果却是,这些照片并未对他们产生长期的影响。因为研究者并未提供任何纠正措施,实验对象没有获得针对该问题的解决方案。短期内,实验对象会做出一些细微的调整,但无法引起长久的改变。

目前一些泛滥的电视广告恐怕也是这样。它们常常播出一些装在尸体袋中的人以及由于吸烟而被损坏的肺的照片。这些辛辣的广告,不论它们得过多多少少电视奖项,如果不能为观众提供方案的以避免这些可怕的后果,就不可能改变人们长期的习惯。尽管这些照片十分震撼人心,却并未揭示事情的全貌。它们没有告诉人们怎样解决问题,而当你省略了解决方案,人们就会趋于将这些信息屏蔽省略。

因此,当帮助人们以更完整、更准确的视角审视世界时,你讲的故事必须既能反映所处的残酷现实,又能提供同样具体生动的计划,给人们以希望。告诉人们全部的情况,赋予人们希望。

将故事和经验相结合

我们重点阐述了故事在改变人们思维方面的力量。然而,通常情况下,故事可能足以使人们解放思想,却不太可能完全改变他们的思想。在这种情况下,影响力大师们首先运用故事邀请他人分享个人经验。个人经验通常需要大量资源来演绎,因此在促成改变上的效用很小。但正如我们从那支挑剔的制造团队所学到的,你可以将少数人的直接经验与他们随后告诉别人的那些故事相结合。

替代经验辅之以实际经验,可以达到很好的效果。实际上,讲故事的唯一目的就在于促使人们联想到自己的个人经验。来看

威廉·贝里克博士(Don Berwick)的研究工作。他是哈佛医学院精神及保健政策的临床教授,也是医疗促进研究院的主席。他提出了一个警示:美国国家科学院报告,每年有4.4万~9.8万人因医疗保健制度执行不利而丧生,从而使医疗伤害成为美国威胁公共健康的第八大公害。

2004年12月,贝里克博士站在数千名医疗保健专家面前发表了一个大胆的挑战:“我认为我们应该挽救10万人的生命。我称之为‘成功挽救10万人的活动’被载入史册。在我们出版本书时,医疗促进研究院掀起了一场挽救500万人民命的全球性运动。

贝里克面临的重大挑战是帮助专业护理人员意识到他们自己的医疗保健体系很可能会引发危险——延长住院时间,甚至导致患者死亡。

可以想象,假内科医生说他们可能会不慎将病人置于危险之中并非易事。这些人的的人生目标(为此他们曾立下庄严誓言)是救死扶伤,就算一无是处,至少不给人造成伤害。他们是技艺娴熟的专业人士,不曾意识到他们个人的行为会给庞大、复杂的人类社会带来何种影响。因此,在投入精力与关注的同时,贝里克怎能不准备防御措施?

他很会讲故事。乔西的故事就是贝里克及其同事们常常讲给医务人员听的故事。

乔西是个爱跳舞的小姑娘。她才18个月大,有一双棕色的眼睛和一头橘色的头发,她才刚刚学会说“我爱你。”2001年1月,乔西爬进盛满热水的浴缸,被严重烧伤。她父母立即将其送进约翰·霍普金斯医院的儿科加护病房。令其父母感到欣慰的是,乔西恢复得很快。她被转为中度护理,预计几天内就可以

出院。

但是乔西的母亲感到有些不对劲。“每当她看到饮料，就会吵着要喝，我觉得这很奇怪。我被告知不让她喝东西。当我和一位护士给她洗澡时，她疯狂地吮吸一条毛巾。”

乔西的母亲告诉护士乔西渴了，并让护士去找医生。护士告诉她一切正常。她叫另一位护士给乔西检查，但这位护士确认一切正常。

乔西的母亲晚上打了两次电话，一直陪在她女儿的病床旁，直到次日早晨5:30。那时乔西已经病危。用她母亲的话说，“当我给她擦脚时，乔西的心脏已经停止了跳动。她的目光呆滞，我拼命喊救命。一大群医生和护士涌进病房，我在一旁无奈地站着。”在预定出院日期的前两天，乔西因口渴而死亡。尽管她母亲一再请求帮助，这个可爱的小女孩最终因被错误注射麻醉药脱水而死。

这个故事使无私的医生及其他医疗专业人士不禁大呼，“怎么会发生这种事？”事实上，这个故事如此具有感染力，使许多医生、护士和医院的行政人员义愤填膺。但它却并未给人们带来多少反思。当每个人都说“他们怎么会让这种事情发生”时，极少有人进一步反问“我们是否也在让这种事情发生”？

当贝里克听到“我当然很高兴这种事情没有在这里发生”时，他聪明地避开了人们的指责和议论，他坚信的一些东西很可能是错的。“问题并不是人不负责，而是体制不健全。”因此他邀请医疗体制的制定者们将个人经验变成故事。

这时贝里克博士问到：“你确定吗？我们能找出问题的根源吗？我们来看看你们医院最近去世的50位病人，回答以下这个问题：这些病人是怎么死的？就他们自身的病情而言，他们应该死吗？本可以采取什么措施挽救他们的生命？”最后，贝里克博

士让领导者们进行观察研究（他们不能指派他人来完成这一任务），并报告他们所发现的故事。

许多听了乔西故事的医务人员讲述了他们自己的故事。贝里克描述了一组医院的高层管理人员在哈佛大学圆桌旁做报告的情景。他们依次讲述了自己发现的故事，不禁潸然落泪。他们称自己的这种个人经验“改变了自己的一生。”此后十年间，其中一位管理人员成为了提高医院安全水平的领导者。

在世界范围改变人们的思维

让我们再次回到卡特中心的莱地那龙线虫病消除项目，看看他们怎样将故事和经验相结合，在世界范围改变人们的思维。

让我们先来看看该研究团队在尼日利亚的工作。首先，美国前总统吉米·卡特聘任葛文将军加入尼日利亚的研究团队。葛文将军是尼日利亚的前总统，因使尼日利亚实现稳定和民主而深受该国人民的爱戴。因此，葛文将军对尼日利亚某个村庄的访问堪称该国最重要的时刻之一。在歌舞欢迎和四处参观之后，葛文将军说他有个重大的消息要宣布！他问村中有多少村民受到“灼热的蛇”的伤害。之后他说，他来到这里就是要教村民们如何永远地摆脱这种蛇。

将军随后叫村民们从水池中取些水给他。他们取来了满满一瓦罐水。他让所有人看到他将他将水倒进一个瓶中。这对于绝大多数用桶或壶取水的村民而言，是个新鲜的做法。现在他们第一次开始审视他们使用的满是污泥的水。将军给村民们一个放大镜，叫他们仔细观察水，并将结果告诉他。

每个人都看到了飘浮不定、四处乱窜的小跳蚤，绝大多数人感到非常恶心。村民们看到，将军用一块过滤布将另一个玻璃瓶

盖上，将之前瓦罐中的水经过过滤布倒进第二个瓶子，并让每个人都仔细观察。这时，不仅所有的昆虫不见了，土黄色的水也开

始变得清澈。

这位深受爱戴的将军随后回村民们会喝哪瓶水。每个人都指向那瓶清澈的水。将军将那瓶水递给村子的首领，首领喝了之后

说感觉很好。

每个人都聚精会神地听着，将军于是讲了附近一个村庄的情况。那个村庄也曾遭到麦地那龙线虫严重的袭击。那里的许多村民无法干活，庄稼在地里荒废，枯败干死。将军教他们通过过滤水来消除病虫。整整两年里，这些村民完全按照将军教的方法

做。第一年末，村中再也没有人体内有蛇了。第二年之后，他们

知道这种疾病已经一去不复返了。

将军向村民们承诺，“他们做的你们也能做到，从而永远摆

脱灼热的蛇。”

村民们若有所思地点点头。他们并未完全信服。但那颇具说服力的经验和故事至少使他们消除了疑虑。葛文将军已经使他们的思维开始改变。这是帮助他们改变行为的第一步。

- 如果人们认为改变行为是值得的，而且自己能够按要求去做，那么他们就会尝试去改变自己的行为。人们至少会尝试实践一种新行为，或停止一种旧行为。绝大多数人依靠言语规劝来改变其中一两种观点。言语规劝很容易，而且大多数时候都能奏效。然而，面对持久而顽固的问题，言语规劝总是行不通。
- 当不可能创建实际经验时，最好创建替代经验。对我们绝大多数人而言，这意味着要充分利用一个精心编排的故事。
- 不论一个人的资源多么有限，故事都会给他们提供能立即使用并极为强大的影响力工具。生动感人的故事使听众远离所述的内容，融入这种经验本身。故事刻画生动的画面，提供具体的细节，因而比简洁的演讲更易为人理解。故事关注真实事件的现实场景，因而往往比简单的陈述事实更可信。最后，当听众沉浸在故事中，抛弃了他们的疑虑时，故事能够使听众产生共鸣和移情反应，真正身临其境。

- 要讲述完整的故事。确保在你的叙述中，当前行为和现存（或未来可能）的消极结果之间有明确的联系。也要确保故事包含积极的替代行为，能够产生新的更好的结果。记住，故事需要处理“这样值得吗”和“我能做到吗”这两方面。涉及到改变行为时，这两方面是最重要的。

使变化成为必然

Influencer: The Power To Change Anything

第二部分

谁能限制人类的影响力？
——作家爱默生

如果你已经找到了可以解决所面临的重大持久问题的关键行为，也使相关的每个人都意识到需要进行改变。现在，你应该怎样使这种变化成为现实？

要回答这个问题，让我们回到消除麦地那龙线虫病的问题，这次让我们来看看尼日利亚的一个小镇。假设你跟随葛文将军一同来到这里。村民们的错误观念使他们从未想过改变自己的行为，将军来到这里就是要使他们摆脱这些错误观念。人们的思维已经改变了。改变人们的行为当然势在必行。那么下一步该怎么做呢？

我们绝大多数人在施于影响力时都有自己最喜欢的方法：通过一项法律、以某种严重的后果警示人们，或者提供一项培训课程。固守这些做法的问题不在于这些方法本身有缺陷，而在于它们太过简单。这就好像只背个腰包去攀登喜马拉雅山，你需要的远远不止于此。简单的方法无法解决复杂顽固的问题。

尽管如此，人们总是试图用单一的影响力策略解决问题。譬如，公司领导者计划怎样转变上班迟到的员工，使之不断关注追求质量？他们会依赖培训项目，原因是在20世纪90年代，通用电器公司最高层正是接受了这种培训，才使该公司股票一路攀升。培训项目也许能开创一个良好的开端，但如果要建立一种质量至上的文化，一堂培训课程是远远不够的。政治家们如何打击犯罪？他们会告诉你，他们正在努力让罪犯得到更严厉的制裁。同样，这也不能产生多大影响。社区领袖准备采取何种措施应对日益严重的儿童肥胖问题？他们会高唱自己的得意之作：将学校的糖果机全部撤离。

让我们面对现实。我们中有多少人曾渴望迅速地解决自己遇到的问题？一种奇特的减肥药、一个神奇的婚姻解决方案或者一套超值的DVD。把任何问题扔给我们，我们都能迅速地找到对策。

但要处理重大顽固的问题，则需要综合运用关注少数关键行为

为的策略。事实上，这是我们研究过的几乎所有影响力大师们的

核心原则。他们的成功不是任何单一策略的功劳。实际上，显而易见的，在大多数人失败时获得成功的那些个人往往做好了充分准备以保证成功；即他们会运用比获得成功所需要的更多的影响力策略。他们绝不会只靠运气获得成功。

这听起来似乎让人有些失望。在上文中，我们谈到通常情况下，只要一直实践少数关键行为，就能够产生巨大而持久的改变。现在我们要补充的一点是，尽管你只需改变少数行为，但在每种行为背后，你会发现一系列促进或阻碍正确行动的因素。忽视这些各不相同的因素，你就会走向毁灭。

不过还有一个好消息。我们已经充分了解了那些影响人类行为的因素，我们能使这些因素处于连贯可行的模式，从而组织我们的逻辑思维，选择全套的影响力策略，并将其整合为强大的计划，最终使变化成为必然。

掌握影响力的六个来源

让我们来看看这一模式的运行原理。正如我们之前所说的，影响人类行为的所有因素几乎都只通过两个思维地图起作用——不是两千个，而是两个。“我能行吗？”第二个则是在问吗？”第一个问题实际上在问，“我能按要求做吗”以及“这样做值得吗？”我有这么做的动机吗？”因此，不论影响人类行为的因素有多少，所有这些策略都通过以上的一种思维地图起作用。它们或激励人们采取关键行为或使人们付诸实践；而一些影响力策略则通过两个地图共同起作用。

动机和能力构成了影响力模式的两大领域。我们进一步将这两个领域细分为个人、社会和组织来源。影响力的这三个来源反

应了发展成熟而各自独立的不同方面——心理学、社会心理学和

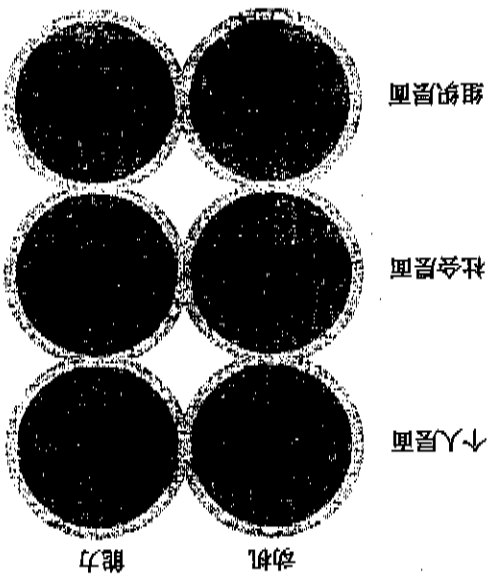
组织理论。通过探究这三个领域，我们能从现有的影响力技巧智库中找到我们的策略。

让我们先来浏览一下高效的影響力大師們借鑒的各種影響力來源。在隨后6章中，我們將詳細敘述各種影響力方法。你會了解到它們怎樣使你自己的生活發生了改變。現在，你將學習怎樣在需要時有意識地運用這些強大的影響力來源。

在個人層面，影響力大師們將關鍵行為和內在動機相聯繫，並通過刻意訓練來指導每種行為的細節；在社會層面，這些睿智的人們運用社會影響力的巨大力量激勵和實踐目標行為；在組織層面，他們運用恰當的獎勵機制激勵人們實踐關鍵行為；最後，他們竭力保證相關的事宜（機制、過程、組織結構、工作布局、工具、供應、機器等等）都支持配合關鍵行為。

這一模式準備好之後，影響力大師們對於需運用哪些因素提高成功的几率早已胸有成竹。

我們以圖表形式將影響力的六種來源展示如下：



为了更好地理解这六种影响力来源是如何发生作用的,让我们再次回到尼日利亚消除麦地那龙线虫病的那个村庄。我们知道村民们要消除这一病虫,只需实践三种关键行为。首先,人们必须过滤他们的饮用水。这会有多难呢?其次,如果有人感染疾病,在疾病消退之前,患者必须远离公共水源。第三,如果邻居不对水进行过滤或已经感染,村民们必须直言指出。

既然我们知道了可消除麦地那龙线虫的三种行为,我们的影响力计划似乎不会特别复杂。然而,在我们进行热情洋溢的演讲及分发精美的宣传手册之前,先来看看影响力的六种来源对这个计划的影响。

来源1:个人动机。当麦地那龙线虫在患者体内活动时,患者极为痛苦。如果患者要强行将病虫从手臂或大腿中拉出,必然会把麦地那龙线虫撕裂,引发可怕的传染,所以他们不得不将麦地那龙线虫缠绕在一个棍子上,将其慢慢引出体内,这需要数周甚至数月的时间。在这段痛苦的时期,减少痛苦的办法只有一个,即患者将疼痛的伤口浸入水中。也就是说,患者自己会趋于违背其中一个关键行为——远离水源。如果不有效地应对这种个人趋势,你的影响力计划就会失败。

来源2:个人能力。许多村民不知道如何恰当地对水进行过滤。葛文将军离开后,他们一直在试着这么做,但麦地那龙线虫病依然猖獗。他们对水进行过滤时,总会不慎使水溅撒到四处,从而污染水源,使疾病继续到处肆虐。或者,他们会将已过滤的水倒进仍有残余的未过滤水的壶中。他们需要接受培训,以提高自身的能力。

来源3:社会动机。当你与当地人士坐下来,教他们怎样消除麦地那龙线虫时,人们并不会特别重视你的建议。你是一个外人,单凭这一点人们就不会相信你说的。你也许与村长关系很

好,但是这个村子里有三支部族,其中两支都仇视村长,他们会抵制你提供的任何帮助。除非情况有所变化,否则你在社会动机方面会遇到很大的问题。

来源4:社会能力。同一社区的人们如果希望成功,必须相互帮助。当爆发某种瘟疫时,谁也无法独自应对。如果有人受到感染,其他人就要帮患者打水。对水进行过滤时,当地人常常需要成群结队、相互帮助,才有足够的壶来取水和对水进行过滤。如果当地人没有别人的帮助,那你就遗漏了社会能力这一关键因素。

来源5:组织动机。鉴于村民们目前的经济状况(生活勉强糊口),受感染的个人不能停止工作。这使他们难免会在水源附近干活。简单而言,要保证一日三餐的食物,他们需要打水浇灌庄稼、喂养家禽。这意味着正常的奖励机制与三种关键行为发生了冲突。患者只有在水源附近干活才能养家。如果你不采取针对现行奖励机制的弥补性措施,患者被迫只能以整个村子的安全为代价养家糊口。想在不解决组织动机的情况下推进工作,你所施展的影响力将非常有限。

来源6:组织能力。村民们没有对水进行过滤,不能确保患者远离水源,缺乏有效护理伤口所需的所有工具。更糟糕的是,该村庄的布局使人们极易接触公共水源,患者会禁不住诱惑将疼痛的手臂或腿浸入水中,从而给所有其他人带来灾难。如果不解决这最后一个影响力来源方面的问题,你很可能也会失败。

运用所有六种影响力来源

研究了影响力的六种来源对麦地那龙线虫计划的影响,不难看出为什么影响力大师们每碰到一个严重的顽固问题时,都会全

第4章 个人动机： 变不想做为想做

努力工作让人在未来获得回报，
懒惰则让人眼下尝到甜头。

——奥斯卡奖得主史蒂夫·赖特

力以赴加以解决。遗漏任何一个来源，你都可能失败。

本书随后的篇章中会阐述怎样综合运用六种来源。我们将探讨西尔伯特博士怎样运用每种影响力工具使重罪犯变成对社会有卓越贡献的公民；在个人家庭生活中，我们会观察一个试图减肥的人，看看这六种影响力来源怎样应对这一普遍膨胀的问题；最后，我们希望你挑选自己所面临的一个挑战，带着问题阅读后6章。然后，基于这六种来源，制定你自己的影响力策略。像西尔伯特博士及其他几十位成功的影响力大师那样，采取正确的行动，你就能解决那些让你和其他人困扰多年的问题。

让我们来研究第一个也是最基本的动机来源——内在满足感。这一影响力来源提出了以下问题：个人在从事所要求的活动时是否会获得个人满足感？也就是说，实践关键行为本身是否会给人们带来愉悦？如果答案是否定的话，你怎样使人们（你自己或他人）去做那些他们厌烦、无聊、觉得受到侮辱或感到痛苦的事情呢？

例如，你怎样劝说一个长期吸毒者通过忍住毒瘾最终戒毒？你怎样让一个怯懦的护士告诉令人生畏的医生，在检查病人之前他应该更彻底地清洗双手？

如果你无法改变人们对某种行为的内在反应，如果你无法使正确的行为令人愉悦、使错误的行为令人厌恶，那你就得依靠外部激励或可能的惩罚来弥补这一缺陷。你的儿子讨厌倒垃圾，因为你威逼利诱让他就范。你的员工对完成质量检查毫不在乎，因此你不得不每过几个小时就唠叨一番。你家隔壁那片空地的主人讨厌打扫，所以你不得不总是向当地有关部门报告此事。如果你不要手段、唠叨或是举报他人，人们就会不再做他们应做的事，因为他们不喜欢这么做。

这说明了什么？只要我们能使健康的行为让人真正发自内心感到满意，让不健康的行为令人着实厌恶，那么我们就无需一直使用压力——永远不用。这种行为就会有其自身的动机驱使——永远都会。

所以这就是我们的第一个问题。你能真正改变人们实施某种行为的方式吗？也就是说，是否可能改变某种行为本身的意义，使其从令人厌烦变为令人满意、从令人愉悦变为令人作呕，或是将侮辱性行为变为启发性行为。

这听起来似乎不可能，但如果问问那些天才的影响力大师们，他们会明确回答，你当然可以。

实际上，人们的确找到了方法从几乎所有的活动中获得乐趣，尽管某些活动本身并不令人愉快。心理学家史考特·派特（Scott Peck）很坦率地指出：

一种自然的欲望或行为，并不意味着它能够改变。不刷牙也是一种很自然的事。然而我们学会做一些非自然的事。人类天性是一个特点（使我们更具人性的特点）是我们做非自然之事的另一个特点（使我们更具人性的特点）是我们做非自然之事的

能力，以及我们超越进而改变我们自己的天性的能力。

这里的承诺意义重大。如果我们能改变对某种关键行为的感知，能够使强迫性的坏习惯变得像不刷牙就睡觉那样令人厌恶。我们也能使之前乏味的活动变得像刷牙一样令人满意。如果你忽略了这一重要的概念，无论你何时试图激励自己或他人改变行为，你都只能用修饰性辞藻和俏皮话，而非找到方法来使活动本身更吸引人。

要实现这些超越和变革，我们必须首先了解自己的善恶喜好的根源。一旦我们了解了快乐和痛苦的源头，聪明的影响力会教我们怎样做。

我们的许多偏好源于我们的生物性。我们对吃喝、取暖、休息、性和空气有着强烈的欲望。但是生物性并不总是注定一成不变的。尽管我们有许多固有特性，一些生物驱动因素（或者至少它们对我们偏好的影响）极为容易改变。20世纪初，巴甫洛夫的学生们完成了几十项研究，使用汽笛、节拍器或铃铛告诉狗食物来了。在几次伴以这种信号喂食之后，狗一听到信号就会开始流口水。这种使用中性感刺激以发出奖惩信号的学习方式叫经典条件反射。与我们改变人们的满意来源相关的是，经典条件反射使狗和人“喜欢”或“讨厌”铃声。当我们使用中性感刺激发出强烈的积极或消极事件的信号时，这种刺激就不再是中性的了。

消费者行为心理学家布莱恩·汪辛克指出，经典条件反射会

影响诸如食物偏好等基本的方面。他对曾在南太平洋服役的二战老兵们做过一项调查。结果发现1/3的士兵喜欢中国菜，而另外1/3的士兵则讨厌中国菜。为什么会有这种差别？战争时期他们吃的都是中国菜，他们当时只能吃这个。当时经历过激烈战争厮杀的那1/3的士兵们讨厌中国菜，因为在战场上他们吃的就是中国菜。而当时远离前线的那1/3的士兵则喜欢中国菜。这些士兵们由于所处的不同环境对中国菜产生了喜爱或厌恶之情，这种偏好50年后依旧不变。简言之，这种偏好和倾向既是后天养成的，又具有长期的持续性。

巴甫洛夫的实验将铃声与积极的因素（食物）联系在一起，而另一些研究者则将这种信号与一些令人不悦的事物相连，比如说电击。恐惧和痛苦会使人偏好发生更大的变化。还记得《发条橙》（*A Clockwork Orange*）一书吗？阿雷克斯是个地痞流氓，他接受了“厌恶疗法”（*aversive therapy*）。监狱医生一边给阿雷克斯喂令人作呕的药物，一边播放按贝多芬的第九交响曲编舞的暴力图片。这一“厌恶疗法”是如此有效，阿雷克斯招供了一切罪行，但他同时也受够了贝多芬。

但是，与其说这是一个有效的工具，不如说是一种新奇的事物。尽管负面的联想的确能够使人们的偏好发生重大变化，但你会发现，高效的影响力大师们并不使用此类令人反感或极具挑衅性的操纵手段。他们避免使用令人痛苦的方法，因为他们是有高尚道德、富有原则且善良的人。

那么，如果我们不应该用令人痛苦的方法让人们放弃不恰当的行为，还有什么其他的方法呢？实际上，有两种非常强大且符合伦理的方法，能够帮助人们改变他们对以前某种中性或有喜行为的反应：创造新体验和新动机。

创造新体验

一知半解非常危险。有时，人们一想到新的行为就头痛，因为他们没有足够的信息，做出正确的判断。他们仅仅想象新行为是怎样的，结果总是做出消极的预测。不幸的是，他们常常是错误的。

使人们做出尝试

错误地猜测某项活动给人的感觉，这种现象既不奇怪也不违背常理。普通人实际上并不擅长预测怎样做才能更快乐，这又使人们离更加幸福的目标越来越远。实际上，心理学家丹尼尔·吉尔伯特（Daniel Gilbert）的职业就是向人们展示，人们预测自己喜好和厌恶的能力简直糟透了。例如，绝大多数研究对象坚信，每年薪水增加3万美元会使他们更幸福。他们同样坚信，在每天日常路程外增加30分钟的步行对他们而言无关紧要。然而，吉尔伯特博士的研究显示，增加薪水远远不像增加固定的步行路程那样使人们感到更幸福。

西尔伯特博士每天都面临着无法正确预测幸福的问题。她的工作就是让迪兰西街的新雇员们做在他们看来痛苦单调的事情。例如，他们对遵纪守法的生活一无所知。当他们真正试图想象这种生活时，会犯一些我们能够预测到的错误。他们认为那和目前的生活没什么两样，反而缺少了现在的乐趣。要知道，遵纪守法的生活意味着放弃犯罪的那种兴奋感和药物带来的刺激，而转为清洗厕所。他们无法想象未曾经历过的守法生活的任何方面所能带来的愉悦，无论是得到晋升还是拥有自己的房子。

西尔伯特可以花很多时间来描绘迪兰西街的愿景。“相信

我。”她说，“你会爱上它的。当你离开这里时，你会获得高中毕业证。你将成为一个有文化的人。你会去听音乐会和逛博物馆。你会熟悉至少三种生意并了解其他十几种生意。你将会全新的朋友圈子。只要你加入我们。”

阐述这些观点很容易，但要向人们推销却很难，因为这涉及到言语规劝，而你说话的对象根本不懂这种语言。你所描述的活动和结果，他们没有任何参照物，而你却叫他们立即做出巨大的牺牲（不拉帮结派、不吸毒、没有自由）来实现你描绘的目标。这是不会成功的，也是不可行的。

西尔伯特意识到，新居民需要经过一段时间才能亲身感受到新生活所带来的好处。她解释道，“他们获得同等高中学历之后，旧金山州立大学会向他们提供一个为期两年的课程，让他们有继续深造的机会。一些人甚至获得了学士学位。但是刚开始，大家都不喜欢学习纪律。我们陪他们一起去博物馆、歌剧院和戏院等等。他们的牢骚不绝于耳。他们并不想去那些地方。但我总是说，‘你们可以讨厌中国菜，但请在你们真正尝过中国菜之后再下结论。’刚来时，他们讨厌一切事物。这是当然的，因为之前他们从未做过这些事情。”

所以西尔伯特博士还是继续尽自己的努力，要求居民们试着上一堂课、去歌剧院、指导其他学生等等。经验告诉她，如果他们尝试新行为，最后会喜欢上其中的许多行为。的确，也许没有几个人会成为歌迷。但是，90%以上的人已经开始喜欢自己去从未想过会喜欢的几十种行为。

西尔伯特一直坚持这种信念，类似这种事情几乎在迪兰西街的所有成员身上都发生过：突然有一天，他们完全变成了另外一个人。他们喜欢这样，他们在乎，他们在成就中收获满足，他们发现了守法生活所带来的内在满足感。

“做出尝试，你就会喜欢上它”这一策略可以进一步辅之以替代经验。许多影响力大师发现，当他们无法单凭信念促使人们尝试一种关键行为时，替代经验可以发挥作用。正如前文所述，米歇尔·萨比多给几十万不识字的墨西哥人展示了一个“老的已学不动”的人的故事，从而鼓励他们报名参加识字教育培训。刚开始，故事主人翁不愿意和比自己年轻的人坐在同一个课堂上听课，他不愿意忍受这种耻辱，不愿意承认自己的“缺陷”。

萨比多的观众们接受了数周的教育，并通过替代经验了解到能够读书识字的感觉，他们开始发现这是很有意义的。他们能够想象，有如此奇妙有趣的书籍做伴，生活将会多么愉快！他们知道祖父母会对孙辈们产生怎样的影响。他们知道从识字班毕业会带来多大的自豪感。最终，他们将墨西哥城的大街小巷挤得水泄不通，纷纷寻找电视节目中所宣传的识字课本。

当这些人第一次上阅读课时，你知道发生了什么吗？他们很快发现学习阅读并不容易，也并不总是充满乐趣。他们晚上回到家中，无法读书给孙辈们听。幸好，电视节目中的人物已经展示过学习过程困难的一面，所以这并不是很意外。人们知道阅读的乐趣，但他们也知道，要享受到阅读的乐趣，必须努力学习不断提高阅读水平。

使之成为游戏

我们来看看将中性或令人厌恶的行为变得令人愉悦的另一种方法。假设某人试过某种新行为后仍然不是很喜欢。现在怎么办？仍然有希望，因为人类投身于诸多追求，它们表面看来并不吸引人或是报酬并不丰厚，然而人们总能从中获得乐趣。

使人获得动机的关键因素很少存在于活动外部的力量当中，而在于征服更具挑战性的目标。芝加哥大学的著名心理学家希斯

赞特米哈伊 (Mihály Csikszentmihályi) 投身于他称之为“心流”或幸福感的研究。他发现, 几乎任何活动, 只要有具有挑战性的目标以及明确、频繁、积极的反馈, 都能使人全心投入。正是这些因素, 使琐事变得更像游戏。

假如你把记分板从篮球场搬走。你认为球迷在不知道分数的情况下, 还会举着支持的横幅撑多久? 你认为每走一步都忍受着膝盖疼痛的球员们还会在场上气喘吁吁地跑多久? 我们做出诸多努力, 将令人厌恶的行为变得令人愉悦, 仅仅是为了将其变成一场游戏。

记录分数能够提供明确、频繁的反馈, 反馈将任务转变为成绩, 从而带来强烈的满足感。今天的许多电子游戏设计者有着与希斯赞特米哈伊博士同样的直觉, 并将其用于开发极具重复性的游戏, 随着不断闯关成功, 人们会对游戏极为上瘾。

创造新动机

“做出尝试, 你就会喜欢上它”这一策略认为, 人们只要尝试一种新活动, 就会发现它是值得的。但是许多活动很少带来自然回报, 也很难通过持续的反馈转变为游戏。当活动本身及其自然反馈均不令人满意、也无法激励人时, 那你怎么办呢?

这是一个很重要的问题, 因为人类的许多重要的努力都属于“不令人愉悦”的一类。如果你是一个村民, 体内有五只麦地那龙线虫想要爬出你的身体, 你唯一关心的就是找到缓解灼热疼痛的方法。你非常痛苦, 你想结束这种痛苦。“试着把它拉出来, 你会喜欢这样的”在这里是行不通的。增加一个记分板 (你能远离水源多久) 同样无法改变现状。那还有什么办法呢? 当人们想立即缓解疼痛时, 你怎样才能使人们不跑到水边、把身体浸入能

缓解疼痛的水中?

与人的自我意识相连

进行不令人愉悦的努力需要源自内在的完全不同的动机。人们通过全心投入一种活动激发这种内在动机。也就是说, 他们使活动成为对个人具有重大意义的事情。成功不仅仅意味着得到电子游戏的下一关, 也是衡量自身的标准。人们为自己设立高标准, 设定值得为之奋斗的挑战, 并且努力成为自己希望成为的人。

多年来, 格里高利·佩雷尔曼 (Grigori Perelman) 在他位于俄罗斯圣彼得堡的阴暗的公寓里努力工作。数年前, 这个头发斑白、行动迟缓的数学天才做出了史无前例的创举, 他解出了庞加莱猜想 (Poincaré Conjecture)。一个世纪以来, 世界各地的数学家都在苦苦寻找答案, 但从未成功。这个难题是如此神秘, 我们绝大部分人甚至看不懂它的题面。

有趣的是, 他这么做仅仅是出于兴趣。格里高利解出这个难题后, 唯一遇到的小麻烦就是不知怎样将解题方法发布到网上。多年倾注精力、孜孜不倦的努力, 没有任何补偿或奖励, 他仅以一个网络布告庆祝自己惊人的成就。

是什么使他这些年来一直坚持不懈? 当然不是名利财富。他发布的晦涩的网上题解引起了数学界诺贝尔奖评奖者们的关注。正因如此, 他被授予了菲尔兹奖 (Field Medal for Mathematics) 以及 100 万美元的奖金。这两项荣誉都被他拒绝了。现在, 他正坐在破旧的公寓中研究下一个课题。

格里高利拥有独特的数学天赋, 但他的动机之源是如此普通、如此深刻, 值得每位渴望成为影响力大师的人掌握并加以运用。人类已知的最有力的激励就是我们对自身行为和成就的评

价。当人们能够达到他们自我设定的个人标准时，就会感到充实而富有成就感。他们也感觉自己真正成为了理想中的自己。

格里高利从我们所说的三个内在源泉中都获得了乐趣。他有着杰出的个人成就，喜欢游戏中的挑战，并在不断塑造自己的过程中享受快乐。当攻克了庞加莱猜想时，他获得了极大的满足感，而100万美元的奖金只会毁了这一切。

进行道德思考

我们绝大多数人都不不是格里高利或是像他那样的人。我们不是数学家，也不像他那样执着地追求理想和目标。我们许多人平凡地度过每一天，从未将我们的行动与更远的目标相结合。因此，这些内在的动机源泉几乎从未发挥作用。为什么会这样呢？

生活中，人们很少会停下来想一想。立即做出的选择会反映人们的理想、价值和道德准则。他们很少考虑行为和个人标准之间的联系。迈克尔·戴维斯(Michael Davis)把无法将价值与行动相联系的现象称为“微观视觉”(microscopic vision)，埃伦·兰格(Ellen Langer)称之为“缺乏专注力”(mindlessness)^①，帕特利霞·威尔汉(Patricia Werhane)则更喜欢称之为缺乏“道德想象力”(moral imagination)。

尽管称谓不同，学者们所指的都是人们纠缠于世俗的细节，而未能考虑到他们与价值、道德及个人准则之间的联系。也就是说，当我们犯了可怕而代价沉重的错误时，大多数情况下我们并非刻意选择去犯错。这就好像我们根本没有做出选择。正是缺乏思考才导致我们做出错误的举动。

① 详见兰格的心理学畅销书《专注力》，由中国人民大学出版社出版。——编者注

在日常活动中我们不考虑事物的联系、不积极进行反省，当我们面临威胁或挑战时，情况只会变得更糟。在压力下，一旦涉及情感时，我们的时间视野就变得更短，我们便不会过多地考虑抽象价值。以莫敦·齐奥科公司(Morton Thiokol)的工程副总裁罗伯特·兰德(Robert Lund)为例，1986年1月在他主持的一场会议上，精英们就是否发射“挑战号”太空飞船展开讨论。

平心而论，兰德是个很好的人。他很顾家，是个好邻居，也是个正直的公民。他凭着自己的专业技能、努力和对细节的关注，逐渐晋升为高级工程师。然而，在1月召开的会议上，兰德的行为令人费解。在会议召开的几天前，他的工程人员提醒过他，O形密封圈在极低的温度下性能如何无人知晓。此前最低的发射温度为12.22摄氏度。而即将发射的温度是在-3.33摄氏度。如果O形密封圈运行不佳，则会产生灾难性的后果。

当时兰德正在主持会议，讨论发射事宜。美国国家航空航天局(NASA)要求证实O形密封圈在极低温度下不能正常工作的确凿数据。兰德必须做出决定。正当他考虑该说什么，该承担什么风险时，他的上司对他说，“摘下你工程师的帽子，戴上你管理层的帽子。”他的确这么做了。那一刻突然变成了管理层的决策时刻。这不再是关乎保护人员性命的问题。随着措辞的稍稍改变，兰德感到他需要采取不同的措施。O形密封圈存在的不确定风险仅仅是一个管理层的不确定因素——这样的因素有很多。保护性命不再是首要任务。兰德最终同意发射。随后发生的事情成了我们现在尽人皆知的悲痛历史。

罗伯特·兰德在分析风险细节时，从道德伦理问题上的挣扎，转为应对管理不确定因素。兰德在最需要采取符合道德伦理的行为时，做出了最糟糕的举动。我们都是这样。当面临艰难抉择时，我们会缩短视野、关注细节、意气用事，而不是按照我们

的价值观念和原则行事。我们违背自己的价值观行事，如果从当时的情景中抽身而出，更全面地看待问题，我们自己都会为之震惊。

所以，这就是影响力大师们必须应对的挑战。他们必须帮助人们将自己的选择视为道德追求或决定个人命运的重大时刻，并且在干扰和情感的双重压力下仍然坚持这种观念。

我们要学习将人们的行为和价值观相互联系，并以正确、有效的方式进行。让我们回到文伯特·班德拉博士身边。班德拉一直在反复研究这个问题，即我们怎样才能激励人们，使他们将自己的行为与价值观或信仰相连？继而，人们是如何摆脱道德约束的？也就是说，人们如何做到采取与他们所赞成的价值相左的行为？

班德拉的研究发现了使人们完全不按照自己道德指南行事的四种方法。使我们成为超越道德的行为实践者的这些策略包括：道德辩护、非人化、最小化和转移责任。

我们通过真实生活中的案例来看看这四方面是怎样使人们摆脱道德约束的。当福特公司负责“召回”的部门主管丹尼斯·乔亚（Dennis Cioia）看到一辆严重烧毁并导致数人死亡的福特车残骸的图片时，你也许认为，他会立即召回此款车型。但他并没有这么做。数据显示，时速48公里的追尾事故会导致燃油箱破裂，给乘客带来伤害甚至死亡。乔亚看到这一灾难性后果时也是惊得目瞪口呆。

虽然每辆车的修理费只需11美元，但是乔亚并没有宣布“召回”，因为他在复查机器零件时先要进行专业的成本收益分析。福特汽车公司规定一个人的生命价值为20万美元，所以简单计算一下“召回”成本就会发现，要获得最大收益，就必须使汽车保持低廉的价格并妥善处理不可避免的索赔。像这样的赔偿

要求也许会有上百个。

乔亚所接受的培训为他建立了一种甚至能为过失杀人而辩解的道德框架。为了避免我们对他做出太过偏激的评判，请注意我们每天也都做着类似的事情。当我们接受相对较低的价格，而不再要求制定更严格的污染标准时，我们实际上使患有呼吸道疾病的人群的生活变得更为艰难。然而我们并不会从这些角度考虑问题。就像只想到赔偿而非人命的乔亚一样，我们只考虑成本，而非健康。

正如班德拉所说，我们着眼于其他道德结果从而为自己的行为辩护。例如，我们为公众生产他们能够支付的产品。这样做的同时，我们忽略了可能受到我们的选择影响的人们。随之，我们试图淡化自己的行为并为之辩护。“与因这种汽车而受益的几十万人相比，那只不过是100条性命。”最后，我们转移责任：“我没有制定成本收益分析的规则。这是人们一贯的做法。”

摆脱将我们自身与道德底线分离这种恶劣做法的唯一方法就是重新将两者联系起来。这意味着我们不能只关注眼前的需求，而必须以道德视角重塑现实，着眼于更广泛的道德问题。而且我们要以令人信服的方式付诸实践。简单的讲演、说教和使人产生负罪感的话语（最糟糕的言语规劝）是行不通的。如果我们不将可能的行为跟广泛的道德相联系，就会继续为眼前的情绪需求所左右，做出短期、缺乏远见的选择。

将行为和道德价值观念相结合

当我们从道德的角度审视自己的行为时，就能看到原本无法看到的结果和联系。著名心理学家斯坦顿·皮尔博士（Stanton Peele）指出，拥有更广阔的道德视角能使人们面对和克服生活中最艰难的一些挑战。实际上，皮尔系统地证明了，与广阔价值观

相连的这种能力，比其他任何因素都更能准确地预测谁会改变长期上瘾的习惯，谁不会改变。皮尔发现，将自己远大但真实的价格观与目前行为相连的人能克服绝大多数使人上瘾的行为，如服用可卡因、看色情读物、赌博等等。

在迪兰西街，西尔伯特按照皮尔的建议，每天帮助雇员们将行为和价值观相联系。如前所述，雇员们刚来到迪兰西街时，被告知每个人都必须指出别人的错误。新来的雇员们认为这是“背叛朋友”的行为。背叛在伦理道德上是令人鄙视的，是不忠诚的表现，正直的人不会这么做，所以没人这么做。雇员们以前的观念会告诉他们，要对朋友忠诚，要保持沉默。他们只有重新以更积极的道德视角审视这种“背叛”行为，才会改变这种行事风格。随后，才会按规定的要求指出别人的每一个错误行为。

当然，西尔伯特帮助他们做到了。她把向有关部门报告违规行为的做法塑造为一种关键行为，甚至变成一种具有巨大道德意义的使命。她不是仅仅暗示准则的道德层面，她全力支持这一点。用她自己的话说：

我们这里的方法很特殊。我们随时都谈论道德。虽然我学的是犯罪学和心理學，但当我谈论这些事时，我就好像对犯罪行为的原因一无所知。我们只是说，“这是我们的家人，这是我们的家。我们共同的家中，有我们共同的信仰。这是我们的行动。这都是一切的源泉。如果你检举他人，你是帮助他们。我们之所以这样做，是因为如果想获得成功，我们必须相互帮助。”我们建立了一个基于简单道德理念的社区，使准则如此深入人心，整个社区将会不断地实践这些准则。

西尔伯特认为，如果人们能使他们的行为融入更广阔更重要的道德使命，他们几乎可以做任何事情，包括不再犯罪、远离毒品和停止暴力。

来听她的观点。她走进大门时完全没有自信的人们一同工作，所以她教这些雇员们要有远大的道德使命，帮助他们重新认识自身的价值。她解释道：

我不喜欢“自尊”这个词。如果你自己始终无法尊重自己，你会毁了你自己。任何其他人都给不了你尊严。与人们围坐一圈，别人对你说“我觉得你很不错”，并不会给你带来尊严……你要不时地告诉自己你很优秀，而这需要努力。

但仅凭自己无法做到这一点。别人的帮助并不会使你获得尊严。你只有在帮助他人时才会获得尊严。成为帮助者会使你喜欢上自己。所以，你会帮助失败的人吗？是的，你会。你会负责解决别人遇到的问题吗？是的，你会。当你做到这些时，你会尊重自己。因为当你成为一个对别人有价值的人时，你就是个重要的人。

西尔伯特博士将行为（这里指之前被称为“背叛”的行为）与结果、价值观以及全面的道德观相结合。迪兰西街设有警卫，门上没有锁，也没有任何限制。有的只是成千上万个成功的故事。

黑人类行为的结果

我们试图让人发自内心喜欢好的行为，拒绝不好的行为。要做到这一点，就要发掘人们的整体价值观和道德准则，将消极的行为转变为积极正面的行为。

我们来看看事物的另一面。人们会做坏事（假设他们伤害别人），但他们对自己及自己的行为没有丝毫悔意。说到“伤害”，我们给出了一个广义的定义。除了反人类的罪行外，它还包括无视顾客的合法需求，建立注定倒闭的商场，或为了奔向杂货店把车停放在残疾人车位上，等等。

人们怎能漠视自己行为造成的负面结果？影响力大师们怎样才能使人们考虑到自己的行为 and 导致的结果，从而使人们实践自

已认同的价值观，平等地尊重和对待他人？

首先，我们必须了解人们如何做到伤害他人而自己无动于衷。让人们实施恶意为而不受惩罚的机制很简单。当我们无视他人的人性和人权或不尊重他人时，很容易对其采取行动。善良的人们，我们友好待之，但是坏人活该受到我们的任何恶意的对待。

班德拉对这种观点进行了测试，并展示了将他人非人化是多么可怕。他问到，“淡化受害者人性的这类标识性词语会使好人变成恶人吗？”以上就是他进行的相关研究。

班德拉让实验对象帮助附近一所大学的学生进行培训，学生们在执行任务时一犯错，他们就电击学生们，电击箱有10级电击程度。实验开始之前，实验对象可以“偷听”助手和实验进行者的对话。助手会说以下三句话中的任意一句：

中性：来培训的学生都在这里。

赋予人性化：来培训的学生都在这里。他们看上去很友好。

去人性化：来培训的学生都在这里。他们看上去就像动物。

随后，班德拉不会迫使实验对象使用电击箱。这完全由他们自己决定。班德拉发现：听到去人性化话语的实验对象每次对犯错学生实施电击的程度越来越高，使学生们受到的惩罚远比听到中性话语的人多。听到赋予人性化话语的实验对象给学生实施电击远远要轻得多。

标识性词语足以使好人变成坏人

唐·贝里克博士是医疗促进研究院，挽救10万人生命运动的领导者，他发现了我们经常将人们及其所处环境去人性化的另一个方法，即将人们变成冷冰冰的数据。贝里克解释道，一些医务人员由于使问题去人性化，不知不觉淡化了安全问题。

“医务人员并不卑劣，但他们非常冷酷，似乎有点麻木”，这并不令人吃惊。这些医务人员总是要处理大量需要立即做出反应的数据。信息过量是产生问题的部分原因，但更为重要的是，这些抽象的信息使人类的灾难变成事实和数据。

绝大多数医务人员接收的信息都是冷冰冰的数字，不涉及多少情感因素。“抽象概念毒害了我所需要的那种能量。”贝里克继续解释，“电子数据表或图表起初是用于记录要洗的衣物，当活生生的人类伤痛被这种方式记录下来时，它已经丧失了大部分的意义。当医务人员看到电子数据表中的一个数字，而非伤口龟裂的病人时，就会想象情况不是那么严重。”

由于这种去人性化的做法，医务人员总是非常冷漠地处理病人的病情数据。医务人员认为这与办公桌上其他数据表并无两样，因此并不会给予它们特殊待遇或是优先考虑。

贝里克通过创建强大的替代经验和直接经验，帮助医务人员重新看到每一个安全问题的人性层面。如前所述，贝里克利用故事和重大的感人事件提高自己引领改变的能力。如果他使用的是已被激用的言语规劝，尤其是事实和数据的话，那么他早就丧失了信誉和影响力。具有讽刺意味的是，当你想让一个有名有姓的人的不幸遭遇显得更为重要，你可能会将之与其他几十个人的不幸遭遇放在一起形成一个“令人印象深刻的”数字。这样一来，你遗漏了他们的姓名、相貌和人性，最终也丧失了你施加影响力的能力。

贝里克博士从不犯这种错误。相反，他让医院的管理者们“在本系统内找出一位受伤的病人，调查他们的伤势。不能指派他人去做这件事，而必须自己去做。然后回来分享你们的故事。”贝里克以此帮助他们建立替代经验。与贝里克一起工作的医院管理者们对医院的伤员和事故死亡人数早已了然于心。但是，正是

他们亲自了解病人的这种经验使他们成为“热衷于改善质量的人”。现在他们真正了解了这些病人，再也无法使用非人性化的数据，再也无法在道德上无动于衷。

现在看看这一方法在公司中的作用。如果你是一位领导，想要带领你的团队分解导弹发射井，那么，你就要注意鼓励整个团队协同配合、发扬合作精神。与无视道德责任相伴而来的，往往还有政治性、斗争性和以自我为中心的各种行为。它们表现为一些狭隘的标签（“精明的人”、“呆板的人”、“公司”、“这一领域”、“他们”等），这些词通常被用来将其他个人或组织团体去人性化。要使人们重新注重道德，并使人们受到伤害的目标群体重获人性，就必须停止使用标签，而用名称取而代之。

尊重选择从而获得人心

当你竭力帮助人们从健康的活动中获得更多的乐趣、从不健康的行为中获得更少的乐趣时，你需要谨慎地选择自己的策略。当你试图帮助别人将其行为与长远价值或道德准则相结合时，常常因太唠叨或控制欲太强而失败，并招致诸多抵制。你越想控制别人，所获得的控制力就越少，这是肯定的。

威廉·米勒（William Miller）是一位影响力专家，他已经找到方法帮助吸毒者重新找回自己的道德准则，从而极大改善他们的生活习惯。他的研究令人印象深刻，一开始他就提了一个简单的问题，“更多的治疗和更少的治疗，哪种方法更好？”他发现治疗持续的时间长短并无关系。当然，这一发现使他在该领域极受欢迎。接着他又问，“是否存在某种治疗技巧优于其他所有的技巧？”后来他发现这种方法也没有太大的作用。

随后他发现了一个非常重要方面：治疗效果与治疗师所做的

事关系不大，而与治疗师没做的事有很大关系。

米勒发现，强迫人们和朋友、同事及治疗师一起消除他们的心魔根本没有作用。他在一项研究中发现，强迫实际上会使人加重酗酒。这使米勒开始朝着不同的方向展开研究。他开始向相反的方向探索。如果治疗师只是帮助病人弄清自己想要什么，而不是周围不耐烦的朋友们想要什么，情况会怎样呢？

带着新的问题，米勒发现，帮助个人将他们目前不健康的行为与长期价值观相连的最好办法就是不要试图控制他们的思想和行为。你必须以共鸣取代偏见，以问题取代说教。如果你这么做，你就能获得影响力。你一旦不再试图将自己的计划强加于人，就消除了抢夺控制力的战争，就避免了一场关于谁的世界观才正确的无谓的战争。

这一发现使米勒制定了一种影响力方法，称为“动机面谈”。通过巧妙地运用一些开放式的间接问题，治疗师帮助人们发现对他们而言最重要的东西，以及按自己的价值观生活需要做出哪些改变等等。你只需要专心倾听他们，他们自会发现自己必须做什么，然后做出必要的改变。

几十项研究表明，米勒的方法极为有效，它能帮助人们克服酗酒、戒烟、戒毒、预防可能导致艾滋病的行为、避免节食失败等等，并能使人们坚持定期进行心理治疗及锻炼等。此外还有一个好消息，动机面谈不仅限于治疗领域。当聪明的领导者以对话取代专制，也能获得相同的成效。

拉尔夫·西斯（Ralph Health）是洛克希勒马丁航天公司的现任总裁。公司曾指派他在18个月内将第五代F-22战斗机投入生产。为此，他不得不召集4500名工程师和技术人员一起工作。西斯必须说服他们接受这一点，即结果远比新理念重要，工程必须服从于生产。这的确是个难以向人们推销的理念。

因此西斯并没有推销这一理念；相反，他倾听别人的声音。

他在数周内采访了不同级别的员工。他试图了解他们的需求、遇到的挫折和可能达成的目标。当最后他发布指示时，他将其按照同事们不同的需求、关注点和目标进行分类和指派。他的影响力不是来自简单地去应付问题，而是源于倾听别人的声音。

威廉·米勒告诉我们，无法强迫人们接受改变；只有人们自己做出选择，才能真正获得改变。当人们的行动有自身价值观的支持，就会做出巨大的牺牲。另一方面，他们会拼死抵抗强制性行为。牺牲和惩罚的区别不在于痛苦的多少，而在于选择的多少。

佳腾医疗器械公司 (Guidant) 的首席执行官金格·格雷厄姆 (Ginger Graham) 在一场危机中学会了这一点。该公司推出一种新型的心血管支架，一直很畅销。2002年4月格雷厄姆在《哈佛商业评论》上发表的一篇文章为“如果你想听真话，打破一些规则”的文章中写到如下的内容。随着公司业务的发展，他们生产的支架供不应求。当假日即将来临时，需求更是日益旺盛。管理层发现，要满足市场需求，需要三周时间，而且每周必须轮三次班，七天都得正常上班。格雷厄姆本可以轻松地下达任务，要求人们履行自己的工作职责。但她知道那是行不通的。强迫本该休息的员工们工作，不仅对他们不公平，而且还会使人们产生怨恨和不满，降低生产力。

因此，格雷厄姆征求人们的意见。在一次全体会议上，她赞赏员工们为公司业务的巨大成功所做出的努力。她讲述了很多成功的故事，医生们使用公司的支架从而避免做搭桥手术，挽救了许多病人的生命。她分析了销售数据，并指出如果不能及时供应支架，许多人的需求就无法得到满足。随之她发出了请求：“我们有机会为人们（病人和我们自己）做出我们行业史上任何公司都不曾实现的创举。我们有义务应对这一挑战。如果你们能够积

积极应对这一挑战，我们将竭尽全力使你们的生活在困难时期变得更加舒适。”

在半个小时内，员工们各自列了一份清单，列举了在加班期间管理层可以为他们做的事情，包括替他们买礼物、报销晚上的打车费用、提供比萨饼，等等。员工们就此与管理层达成了协议。产量创下了新高，产品及时供应给了所有有需求的病人。仅在一个季度内，总销售额几乎增长了三倍。员工们获得了丰厚的奖励。但更为重要的是，所有参与这次活动的人都感到自己参与了一项特殊的事业、一件重要的事情、一种道德追求。这一切都是因为他们有选择的权利。

米勒、西斯和格雷厄姆学到的是，只要你愿意放弃控制别人，你甚至能影响一群极具抵制情绪的人。当你放弃控制别人，你甚至可能影响令人上瘾并极具自卫性的行为。而且你能获得最强大的人类动机，即一颗诚挚的心的力量。

第5章 个人能力： 超越你的极限

这很有趣，我实践得越多，就越幸运。

——知名运动品牌创始人阿诺·

帕玛

●帮助人们从正确的行为中获得内在满足感或对错误的行为感到不满，需要运用若干影响力策略。对于那些认为被要求做到的行为是令人不愉快的人，只需让他们参与到活动当中。

●当尝试新行为时，重点在于与结果相连的成就感。激发人们的自豪感和竞争意识。关注长期的成就，将其与人们对自己的期望相结合。

●当参与令人不悦的活动或让人快乐却不健康的活动时，不要关注活动本身，要将关键行为与个人的价值观相联系。不要害怕公开地谈论个人目前支持或违反的长期价值。

●当人们陷入不恰当的行为时（甚至给自己或他人带来严重的伤害），不能让他们摆脱道德约束，要将他们的行为与其道德观相结合。不能让人们将人变成数据，进而淡化自己的行为成为之辩护。

●最后，当面对极为抵制的人时，不要试图用逻辑和争论控制他们。相反，和他们谈谈他们想要什么。让他们发现自己当前的行为和真正想要的东西之间的联系。

●简言之，当我们考虑试图解决的问题时，不要害怕运用内在满足感的力量。唐·贝里克说的对：“成就事端的最大动机是内在动机。它们与人们对自己的责任有关。那是一种想要做好、想要自豪、想要满怀成就地回到家中的欲望。”贝里克意识到，人们有做出正确举动的强烈欲望。与使用外界奖惩相比，驾驭内在欲望是更为强大的影响力工具。

在

上章，我们阐述了激发个人热情、影响关键行为的几种方法。这里要补充的是，如果我们以为无法施展影响力完全是动机的问题，会使成功大打折扣。我们犯了一个错误，即认为，如果人们不进行改变，那是因为他们不想改变。一旦做出这种轻率的判断，我们就失去了推动改变的一个有力杠杆。

即使我们意识到，人们可能缺乏实践某种关键行为的能力，但我们通常低估了学习并实践这一行为的需要。公司领导者也会犯这种错误，他们让员工接受安排紧凑、为期一天的领导能力培训，阅读教材或倾听引人入胜的故事；但却并不尝试将所学的技巧付诸实践。员工们错误地认为，了解领导能力的内容与实践是一回事。实际上，这两者截然不同。当员工们回到办公室，只能将所学到的很少一部分技能付诸实践。

当领导者和培训设计者为提高能力投入过多激励，但却提供很少的实践机会时，他们无法促进改变，只能引发不满和沮丧情绪。影响力大师们则采取相反的举措。他们倾注大量精力研究能够提高能力的策略，避免使用过于激励性的技巧解决能力问题。让我们来看看正试图减肥的亨利，我们会发现人们极易将动机和能力问题混为一谈。

每个人都有希望

亨利实践的一个关键行为——把小胡萝卜当零食吃，代替巧

① 基本归因错误 (fundamental attribution error)：人们经常把他人的行为归因于人格或态度等内在特质，而忽视他们所处情境的重要性。基本归因错误有时表现为行动者与观察者之间的偏差。当人们作为一个评价者对他人的行为进行归因的时候，往往倾向于稳定的内部的归因；当人们作为自我评价者对自己的行为进行归因时，却倾向于作外部的归因，即观察者高估个人特质因素、行动者高估情境因素的作用。——编者注

克力——是很有风险的。现在，他正在将一块吃了一半的巧克力重新包好。亨利辩解道，这不是他自己买的，而是一位知道他喜欢吃巧克力的同事送的。这块诱人的巧克力放在他桌上已经有一个多星期了。

就在刚才，亨利决定掂量一下这块巧克力，就在他这么做时，发现外包装似乎就要脱落了，诱人地展露出里面红艳、闪亮的锡箔纸——这是巧克力的最后一道防线。

亨利拨弄着包装纸，几乎不费吹灰之力就把它剥落了。接下来的几秒钟几乎是一片模糊的记忆。亨利不假思索地剥开锡箔纸上端的封盖，浓郁的巧克力显露无遗。顿时，充满巧克力的童年记忆浮现在脑海中，亨利掰下棕色的一小块——只是适度无害的一小块快乐，把它放进了嘴里。这块巧克力开始了它从可可粉、脂肪、糖分最后变成脂肪因的残酷无情的转化过程。

问题来了。在亨利本应享受他的秘密快乐的那一刻，他却感到非常沮丧。他狼吞虎咽之时，每咬一口，就更加确信自己因缺乏毅力而违反了饮食计划。显然他缺乏勇气和毅力。总之，他是一个脆弱无能的人。就在这无可悲的放纵之前，他一直在努力地减少热量的摄入，并积极坚持锻炼身体。亨利连续八天以顽强的毅力坚持实行新的生活方式。然而，和锡箔纸的仅仅一次接触就毁灭了他。

亨利既没有坚持节食的自律能力，也没有进行有效锻炼的技巧。但他不知道的是，很多研究显示，他也许还是有希望的。他可以学会抵制住巧克力的诱惑，并提高自己进行适当锻炼的能力。

其实，亨利从年轻时就持有的许多观念同样可能是错误的。自从母亲说他算不上一个有天赋的演说家，父亲说领导能力与他无缘后，亨利认为自己天生就缺乏潜质。后来，他发现自己不擅

长音乐,人际交往能力也不是很强。再后来,他又发现,肆意挥霍、沉迷于电子游戏、酷爱瑞士巧克力才是他的本色。他认定这一切都不会改变,因为就像其他所有人一样,他无法战胜基因。

幸好,亨利大错特错了。他陷入了斯坦福大学社会心理学家卡罗尔·德韦克(Carol Dweck)所说的“固定型思维模式”^①之中。如果他认为自己无法改进,那他就不会做出尝试,于是就会实现自己一手造就的预言。但是亨利很幸运。基因并不像学者们过去认为的那样,对人的体能、思维灵敏度,甚至自律能力起决定性作用。学者及哲学家们一直以来所说的基因天才或终身的性格特点是后天习得的,就像人们学习走路、说话或吹口哨一样。这意味着亨利可以改变现状。他能够养成德韦克所说的“成长型思维模式”。亨利只需要学会影响力大师们时刻运用的极具影响力的学习技巧。像我们绝大多数人一样,亨利是有潜力的;他只是尚未找到正确的方法发挥它。

作为例证,让我们来看看研究者寻找自律能力的重要特征进行的漫长研究。这是一个值得研究的性格特征。

斯坦福大学的沃尔特·米契尔教授(Walter Mischel),对人们无法抗拒诱惑的课题很感兴趣,于是开始进行研究。难道某些人拥有此类天赋而另一些人却没有?如果是这样,这种天赋潜力会影响人的一生吗?米契尔的结论使心理学领域的认知发生了永远的改变。

① 卡罗尔·德韦克提到两种思维模式的人:一种是固定型思维模式(fixed mindset)的人;另一种是成长型思维模式(growth mindset)的人。在研究中他观察到,学校里有些成绩优秀的孩子,为了给老师留下好印象,会避开那些没有把握做好的活动,或者只回答那些明确知道答案的问题。在这种保护自己正面形象的过程中,这些孩子往往在学习上没有任何新的东西,丧失了成长的机会。但是还有一些孩子,在遇到困难的时候,并不认为自己失败,而是不断尝试使用新的方法来解决这些问题。这些孩子,因为具有成长型思维模式,虽然先天能力并不是非常突出,但往往能在后来取得更大的成就。——编者注

毅力很大程度上源于技巧

当四岁的提米坐在斯坦福大学心理学系一间实验室的灰色金属桌旁时,他看到了令他感兴趣的东西。桌上放着一颗果汁软糖,就是提米妈妈在他热巧克力杯中放的那种。提米太想吃这颗果汁软糖了。

把提米带进房间的人很和善,他告诉提米他要出去一会儿,并向提米提出两个选择。如果提米想吃那颗果汁软糖,可以立即吃掉;但是如果提米选择等几分钟直到他回来,那么提米可以得到两颗果汁软糖。

接着那人出去了。提米盯着那颗诱人的糖果,在椅子上坐立不安,不时地踢腿脚,总想极力控制自己。如果他等会儿,他就能得到两颗果汁软糖。但是面前的诱惑对小提米而言太大了,因此他最终把手伸向桌子,一把抓住了那颗果汁软糖,他紧张地环顾四周,然后一口吃掉了那个松软的糖果。显然,提米和亨利很像。

事实上,提米是米契尔博士和他的同事们四十多年来研究的几十个对象之一。米契尔关注的是,他的年轻实验对象中有多少人能够推迟享受,以及这种性格特征对他们成人后的生活有何影响。米契尔的假设是,从小就有自律能力的人,在以后的生活中会获得更大的成功。

米契尔对孩子们成人后进行跟踪研究。他发现推迟享受的能力所产生的影响比人们原先的预测还要大。尽管研究者只观察了孩子们几分钟,但他们的实验结果却非常具有说服力。能够等到第二颗果汁软糖的孩子们长大后,在社会上更具竞争力、更自信、更可靠并且更能处理悲观情绪;他们在全美学科评鉴考试

中,平均得分要比吞下眼前那颗果汁软糖的人高210分。预测能力的确非常惊人。

随后十年里对不同年龄段人群所做的类似研究(包括成人)进一步证实,有自律能力的人能获得比没有自律能力的人更高的成就。例如,如果高中生有很好的自控能力,他们在饮食方面遇到的问题就相对较少;更善于控制自己的大学生能够获得更高的分数;已婚和工作的人会拥有更好的人际关系及更辉煌的事业。自律能力低的人更倾向于做出侵略性行为、犯错、出现健康问题等等。

显然,米契尔发现了性格特性的源头。天生就能够抵制短期诱惑的孩子们在一生中会有更好的际遇。四岁孩子对糖果的一次反应能够预测人的一生,这既让人兴奋又让人沮丧——是沮丧还是兴奋,要看你是“迫不及待的人”还是“推迟享受的人”。你或者能够从容地应对世界的诱惑,或者注定一辈子只顾眼前享受。

但这真是这些研究所显示的结果吗?是否有些人就注定成功,而另一些人就注定失败呢?

这些研究都明确指出:推迟享受的能力的确能够预测许多长期的结果。果汁软糖在这方面的结论毋庸置疑。然而,科学家们多年来一直就这种强烈影响的原因持有争议。自律能力是源于神秘的性格特征,还是能够通过锻炼后天习得?

1965年,米契尔博士和艾伯特·班德拉共同进行了一项研究。班德拉公开质疑一种论断,即毅力是一种固有的性格特征。班德拉一直从事人类学习领域的研究,他和米契尔共同设计了一个实验,测试推迟享受的实验对象的稳定性。在类似果汁软糖研究的一项实验中,这两位学者观察了在类似场景下的四五年级学生的表现。他们将不能推迟享受的孩子们和懂得如何推迟享受的

成人示范人员放在一起。这些贪吃的孩子们观察着这些成人:他们或者低头打个盹儿,或者从椅子上站起来进行锻炼。原先“迫不及待的人”看到了推迟享受的方法。令人高兴的是,他们也开始效仿这些行为。

这一重大问题的答案对我们所有人而言都是好消息,也无疑给亨利带来了希望。当米契尔深入研究那些总是等待更大收获的一个人时,他得出结论,这些推迟享受者更善于抵制短期诱惑。他们不仅仅是绕开诱惑;他们运用具体、可学习的技巧转移自己的注意力,关注获得第二块糖果的长期目标,而非眼前短期的享受。

因此,也许亨利能学会推迟享受——如果他学习对他有所帮助的技巧和策略的话。但是,这就足以使他成为自己渴望的身体健康的人吗?毕竟,他不擅长慢跑,也不擅长举重。实际上,他不擅长任何运动。身体类型、肺活量和肌肉组织等硬件因素当然是良好运动表现的指标。亨利不可能成为你在健身俱乐部里见到的那些身材魁梧的大汉。那么,他究竟能否有所改变呢?

大多数技巧源自练习

心理学家安德斯·埃里克森(Anders Ericsson)对于成功者如何获得成功提出了一个有趣的诠释。他根本不相信辉煌的成就源自天外的力量、高智商或者超凡的身体素质。埃里克森在其学术生涯中,一直致力于研究为何有些人比另一些人更擅长某些事情,他系统地指出,任何领域的佼佼者之所以使同行相形见绌,是因为他们非常注重“刻意练习”(deliberate practice)。

“熟能生巧”的前提是有正确的练习法。埃里克森一生都致力于证明这个观点。绝大多数人认为,他们天生在运动能力上存

在局限,但埃里克森主张,取得杰出成就的人之所以成功,依靠的就是细心而有指导的练习,也就是有技巧的练习,除此别无他法。他的研究显示,超凡的技艺、不凡的成就、社会精英的地位,并不是由基因决定的;而在于是否能够通过“刻意练习”提高自己的技能。

例如,埃里克森描述了花样滑冰运动员在冰上的不同训练;有望参加奥林匹克运动会的选手们要不断练习他们尚未掌握的技巧;滑冰俱乐部的人则相反,他们练习已经掌握的技能;业余滑冰者可能会有一半的时间在滑冰场和朋友聊天,而根本不练习。简单说来,花同等时间滑冰的滑冰者,由于他们不同的练习方式,最终取得的成就也各不相同。在埃里克森的研究中,这一发现适用于任何一种技能,包括记忆复杂的清单、下棋、比赛拉小提琴以及学习各种现有的运动技能等等。它也适用于一些较复杂的活动,如演讲、与人相处、进行谈判等等。

在我们继续往下讲之前,要小心一个危险的大陷阱。通过刻意练习提高成绩,对于花样滑冰、下棋和学习小提琴等活动都是适用的。然而,少数人会联想到与教练练习如何与同事相处、激励团队成员改善质量标准、与陷入困境的青少年进行情感交流,以及向内科医生报告医疗事故等。我们绝大多数人甚至认为细腻敏感的人际交往技巧是无需学习的,更别说是向教练学习和练习了。

但实际上事情本该如此。例如,一位外科医生犯了一个医疗错误。在做乳房切除手术时,她不小心切掉了病人体内保护胸腔的一小块肌肉。麻醉师看到监护器上的数据骤变,看来一片肺叶已经停止了呼吸。协助手术的另外两名护士也看到了相似的不良迹象。如果医务人员不及时采取补救措施,病人就会死亡。但在此之前,外科医生需要对此负责,或其他任何一位专业人员需要

提出警示。

这里我们重点观察医疗协助人员,看看他们可能会采取什么措施。在提示外科医生他犯了一个错误之前,大多数人肯定会有些许犹豫。这是因为,如果他们不能妥善地处理这种情况,可能会被视为轻率无礼的下属。而其中涉及的法律问题只会让对话讨论变得更为敏感。更糟糕的是,他们见过曾有同事提出质疑,结果却因此受到严厉的斥责。最好还是让别人去冒这个风险吧。

数万种类似的医疗事故仍在发生,因为那些练习过很多次抽血、移动病人或读取监视器数据的人没有学会并练习怎样面对一名同事——或者更让人畏惧的外科医生。他们不确定该说什么以及说话的方式。他们缺乏信心,这种信心只有练习后才能获得。

当然,缺乏人际交往技巧不仅在医疗领域会产生严重的问题。每当老板提出一个不成熟甚至危险的想法时,下属们由于害怕受惩罚而缄默不语,于是好的想法永远不为人所知,团队只能做出错误的决策。与当权人物进行对话需要技巧,而技巧需要练习。面对精神有问题的配偶、学校中的恃强凌弱者,或者拒绝毒品,都是这样。试试这种方法,你不会受到讥笑或殴打。人际交往活动错综复杂,只有接受了刻意练习在内的指导,大多数人才能够得到提高。

我们来看看魏瓦特博士遇到的问题,他试图鼓励年轻、贫困、颤颤的女性性工作者拒绝为年老阔绰的男顾客提供性服务,如果他们拒绝使用安全套的话。起初这些年轻的姑娘受到粗俗顾客的胁迫,只能低声下气。由于不知道说什么以及说话的方式,她们很快就屈服了,将她们自己和成千上万的其他人置于危险之中。

最后,魏瓦特让更有经验的性工作者教年轻的姑娘们保护自己的健康。她们共同学习相关材料,从而在避免触怒顾客的同时

坚持自己的立场。同样重要的是，这些人一直练习沟通技巧，最终让自己有足够的信心和技巧说出想说的话。在她们运用于实际工作之前，一直练习并接受反馈。提供详细的指导和反馈使遵守安全套使用规范的百分比在几年内由14%上升到90%，从而挽救了数百万人的生命。

我们之所以面临许多重大而顽固的问题，是因为我们缺乏技巧（这又源于缺乏刻意练习），而不是源于基因的优劣、缺乏勇气或性格缺陷。长期以来，人们认为自律能力是一种性格特质，杰出的成就源于天赋，而实际上它们均源于一种能力，即正确地练习具体技巧的能力。学会练习正确的行动，就能学会抵制巧克力诱惑，学会与上司的谈话不再尴尬。

完善复杂的技巧

我们回顾一下之前谈到的观点。并非所有的练习都是积极的练习。正因如此，我们在办公室和家中会遇到“发展受阻”（arrested development）。对于诸如打字、开车、打高尔夫球和网球这样简单的活动，我们只要50个小时的练习时间就能够达到非常熟练的水平；随后我们的技巧水平就会稳定下来。我们能够娴熟地加以运用，但却无法得到进一步的提高。我们自以为已经达到最高水平，认为不需要学习更新、更好的方法。

在某些方面，我们刻意不追求达到最娴熟的水平。我们脑中权衡告诉我们，为发现并学习新事物所付出的额外努力很可能只会带来不断减少的边际回报，因此我们停止学习。例如，我们掌握最普通的动作从而学会打字，但我们从不学习其他额外的技能，大幅提升自己的能力。

限制我们发展的这种模式，一旦运用于整个职业生涯，会产生

生相当消极的结果。例如，大多数专业人士一直学习提升自己，当他们到达一种“可接受的”水平时，便达到学习高原。又比如，软件工程师一般在进入职场五年后达到能力的最高峰。在超越了这一平庸的水平之后，进一步的提高与在某领域的工作年限并无相关性。

那么到底什么能使人们获得改善和提高呢？在安德斯·埃里克森博士看来，提高不仅仅与练习有关，更与一种特殊的练习有关——这就是埃里克森所说的“刻意练习”。埃里克森发现，不论在何种技术领域，要成为佼佼者，在职时间和业绩水平之间并不存在相互联系。

这一结论让人震惊。一位有二十年工作经验的脑部外科医生，并不会因为工作时间更长而比仅工作五年的新人技术更精湛。他们之间的不同点与经验毫无关系，而与刻意练习有关。时间是必不可少的（许多领域的佼佼者从事自己的职业至少达十年或十年以上，如音乐作曲、舞蹈、科学、小说创造、下棋及篮球等等），但它并不是成功的关键因素。关键因素在于明智地使用时间。练习的技巧才能使人臻于完美。

我们大部分人都已经确信刻意练习对业绩水平会产生巨大的影响。只需看看我们从数学到跳高等各方面教育能力的提高，就可见一斑。罗吉尔·培根（Roger Bacon）曾说过，过去一个人需要三四十年的时间才能学会微积分，而今天绝大多数高中都没有微积分课程。当代的音乐家们技艺大可与过去传奇的音乐大师们媲美，甚至技高一筹。体育方面的记录频频被打破。例如，当扮演“泰山”的强尼·惠斯曼（Johnny Weissmuller）在1924年获得五枚奥林匹克金牌时，没人会预料到，数年之后高中生创下了更好

的记录。那么，何谓刻意练习呢？我们怎样将这些技巧运用于关键行

要求在短时间内高度集中精力

进行刻意练习要求全神贯注。刻意练习不允许人们白日做梦、随性而为或是对锻炼三心二意。它要求学生们的聚精会神地观察自己的行为、鉴别可行和无效的做法及其各自的原因。

学生们往往将这种集中精力的能力视为最困难的挑战，因此优秀的音乐家及运动员们认为，要求集中精力往往是他们无法刻意练习的最大限制因素。绝大多数人最多只能连续一个小时保持精力完全集中，而且是在他们头脑清醒的上午。在各种不同的锻炼方式中，表现优秀者一天总的练习时间很少超过五个小时，而目前提还是学生们有午休时间，保证睡眠时间比正常状态下长。

依据明确的标准提供及时反馈

练习某种技巧所花时间的长短，远没有获得按照标准提出的

明确而频繁的反饋重要。例如，严谨的棋手每天会花四个小时将自己的走法与所公布的世界级棋手的走法进行比较。他们下出最好的招数，然后与专家的步法进行比较。当他们与大师的走法不同时，会停下来揣摩专家的用意、反思自己的疏忽。与最优秀者比较之后，他们能够更快地提高自身的技术。这种立即的反饋，加上全心的投入，能加速学习过程。选手们立即知道自己何时走错了棋，并从自己的错误中吸取经验教训。

体育明星们也需要立即的反饋以获得改进。他们会关注自己在比赛中微小但重要的细节，并会将上一轮的表现与下一轮做细致的比较。游泳金牌得主娜塔莉·考芙琳（Natalie Coughlin）在每次比赛中，划水的次数都比对手少，这使她在耐力上拥有巨大的优势。她进行的练习是关注每次划水的微小细节。她解释说：

“你在不断地划水。手摆动的细微差别都会有很大的不同。”每游完一圈，娜塔莉都清楚地知道自己已完成一圈的划水次数，接着她会调整手的位置为下一圈做准备。这种有重点的刻意练习能更快地提高成绩。

这种快速反饋的理念颠覆了传统的教学方法。许多老师认为测验是令人痛苦的经验，应该尽量少使用以避免打击学生。研究显示，情况恰恰相反。伊丝娜·里德告诉我们，极有效率的老师们的一个关键行为就是，他们安排的教学与测试之间的时间跨度很短。一旦测试变得频繁，它就成为熟悉的事物，就不再是令人畏惧的大事。它使人们能看到自己在特定标准下的表现。

现在我们把有明确反饋的刻意练习与目前培训领导者的方式进行比较。商学院和管理专业的教师们很少将领导能力视为一种表现艺术。教师们通常是教导领导者怎样思考，而不是如何采取行动。所以，那些未来的管理者们接受工商管理硕士课程或刚毕业上任的管理人员接受领导能力培训时，总是阅读案例、运用运算法则等等，但他们很可能从来没有过任何实践操作。

的确，在商学院所提供的演讲和讨论课上，学生们练习中的表演成分很明显。但是其他重要的领导技巧却并非如此，如处理颇具争议的问题、指出不良行为、建立联盟、主持会议、与掌权者意见相左、施展影响力改变行为等，所有这些都需要人们采取具体的行为，所有这些都可以也必须通过刻意练习学习获得。

将成功分解为一个个小目标

就刻意练习而言，我们还要补充一点。先来看一个测试。你怎样促使病人服用防止中风的药物？如果他们已经中过风，也许让他们服用那个救命药会容易些。但我们再增加一些难度。这种药经常会导致大脑痉挛、引发令人疼痛的疹子、四肢无力、便

秘、头痛及性功能障碍等。如果病人们服用此药的话,短期内肯定会很痛苦,但也许能够避免中风。这是个难题。事实上,许多中风病人多年来拒绝服用药物,就是因为他们害怕这种可能性。

但如果研究者不再关注长期目标(避免再次中风),而是建立一种机制,帮助病人设定众多小目标,然后提供立即反馈,一切都会改变。研究者发给每位病人几包药、一个血压计和一本日志。每天,病人们服用药物、检测血压并将变化及其他成效记在监测和记录)并实现这些目标,病人们现在关注自己可见并可控制的东西。这提高了他们的效率意识、阐明了药物的效用并促使人们遵从医嘱。现在,这些病人们都积极服用药物。

一直以来,影响力大师们都知道设立明确且可实现的目标非常重要。首先,他们明白设立具体目标的重要性。人们声称自己明白这一理念,但实际上很少有人真正将其付诸实践。例如,一般的排球运动员决定要改善自己的“专心程度”,而优秀运动员知道自己需要练习正确地传球——他们对传球的每一细节都了若指掌。

在关注具体成绩水平时,优秀者设立目标旨在改善行为和过程,而非结果。例如,在传球过程中,优秀的排球运动员会在位置、垫球和拦网等方面有自己要达到的目标。平庸的球员目标在于结果,如赢得分数或获得掌声等。在篮球运动中,投篮命中率总是在70%及以上水平的球员,其训练方式与命中率在55%及以下水平的球员完全不同。较为优秀的球员关注的是技术性的目标,如“将手肘放在身体两侧”和“出手的角度”;命中率在55%及以下水平的球员则更为关注结果性的目标,如“这次我要连续得十分”。

球员失败时也能看出他们关注点的不同。研究者让连续两次

未投中球的球员停下来,问他们为什么没投进球。技艺精湛的球员能够说出自己具体出错的技术原因,如“我没有将手肘放在身体两侧”;水平较差的球员的解释则含糊其辞,如“我未能集中精力”。

小目标提供激励发动机的作用同样值得关注。人们身怀一技之长,但总唯恐自己会失败。一旦他们真的失败,就会担心发生不好的后果。当人们认为自己的行为会导致灾难性的后果时,这些失败的例子会引发自欺欺人的行为。有些人一开始就认定自己绝不会成功,失败的代价将极为沉重,然后他们寻找每一丝即将失败的迹象,以便及早摆脱,避免遭受太多损失;但他们无论如何都无法摆脱这种命运。

当恐惧主导人们的思维时,你不仅要提高他们的实际技能,还要使他们对成功的期望随之得到提高。但是怎么做呢?如前所述,仅凭言语规劝无法劝服人们。 (“去吧,蛇不会咬人的!”)例如,学者经过一系列研究发现,在教腓腓的大二学生约会技巧时,学生只有看到持续进步的例证,才会承认自己学有所获,并在实际中运用所学的新技巧。

人们在哪里能找到进步的证据呢?从进步自身寻找。没有什么能比成功本身更成功。当人们获得成功,通过个人经验(这是改变理念的真正方式,而改变理念又是改变思维的有力工具),他们会发现自己实际上能够实现目标。不过,持怀疑态度的人不可能去尝试他们认为有风险的行为,所以他们永远不会成功。现在,人们该怎么做呢?

班德拉博士指出,要鼓励人们尝试自己惧怕的事物,必须给他们提供快速、积极的反馈,以帮助他们树立信心。要实现这一点,你可以提供明确具体的方法,并为这一方法设定短期、具体、简单且低风险的目标,以使复杂、长期、笼统、高风险的任务

务变成简单、短期、具体而零风险的任务。

来到迪兰西街与西尔伯特博士一起工作的那些罪犯及被社会

遗弃者，大多没有文化、缺乏技能。他们不仅没有工作技能和学

术天分，更缺乏人际交往和社会生存的技巧。

那么，该如何将几十种甚至上百种技巧教给这些人呢？必须

一步一步来。先选择某个领域，如在餐厅工作所需的职业技能，

然后选择该领域的一个小技能。例如，在你教那个紧张的新来者

如何摆餐桌——也许仅仅是摆叉子——的第一天晚上。这个新来

的人，很可能正遭受着戒毒的痛苦、文化冲击以及其他身体和情

绪上的问题，他一直练习摆叉子，直到做好为止；接下来是摆

餐刀。

准备应对挫折：增强抗风险能力

在学习初期，用婴儿学步的方式保证成功地实现短期目标很

重要，但如果学习者刚开始只有成功的经验，那么失败很容易使

他们失去信心。初期的成功会使人们产生错误的观念，以为成功

并不需要太多的努力。而一旦遇到问题，他们就会变得气馁。

要有效地处理这个问题，人们需要知道最终获得成功，需要

付出努力、坚持不懈和韧性。因此，练习中应增加需要更多努力

和韧性才能完成的任务。随着学习者们完成的任务越来越艰巨，

不断从失败中振作，他们发现挫折并不是永远的路障，而是需要

继续学习的信号。

当我们已经怀疑自己时，认清问题和挫折尤为重要。面临挫

折时，我们要学会说，“啊哈！我又发现了一种行不通的方法，”

而不是，“噢不！我又彻底失败了。”我们要将挫折视为向导，而

不是刹车。

一般而言，失败意味着需要付出更大的努力或更加执着坚

建立情绪技巧

策略。

翻。有时失败意味着需要改变策略。但失败不应该成为永远不会成功的信号，我们不应该被失败驱使着一味祈祷平心静气。例如，你正盯着手中已吃了一半的冰激凌。你是会努力强迫自己丢掉，还是试图改变以往的做法？（下班回家的路上要经过冰激凌店，让自己总是受到诱惑，所以应该改变路线。）前者就好像一个令人沮丧的刹车，而后者则提出纠正指导，帮助你改善自己的

巧推迟享受？

让我们回到自我学习这个话题。亨利目不转睛地盯着剥开了
一半的巧克力。他的眼睛、嘴唇和味蕾正催促着大脑满足它们的
需求。他想吃巧克力。亨利是无药可救的，还是可以学习相应技

当代研究显示，在不同的情况下，人类会根据两种不同的模
式采取行动。然而，米契尔和班德拉告诉我们，这两种模式或系
统与其说是性格特征或冲动，不如说是可以通过技巧规范的行
为。第一种运行模式被当代理论家称为“行动”系统。它帮助人
们生存。当我们遇到威胁时（如一只老虎），行动系统占主导地位，
大脑将血液输送到四肢，我们的心率和血压升高；此外，我
们体内开始分泌胆固醇，以应对任何严重的伤势。

更奇怪的是，随着“行动”系统开始运行，血液从大脑流向
四肢，我们只依靠大脑中很小一个部分（杏仁核）来思考。当杏
仁核开始控制我们时，我们不再以冷静、镇定、有序的方式处理
信息。杏仁核又称为“爬行脑”，它无法思考、揣摩并完成其他
高级的认知任务，只追求速度。它对信息进行迅速、情绪化的
处理，一旦激活，会产生战斗和飞行等反射性反应。杏仁核会使

我们本能地采取行动。我们一看到老虎，就会直接逃跑。这种“行动”系统很早就形成，并在婴幼儿时期起主导作用。

第二个系统叫做“知性”系统，它在更为稳定的时期能更好地为我们服务。它不带感情色彩，通过额叶起作用，主要进行更高级的认知型信息处理。因此，它促进我们得到进一步的发展，而不只是生存。当我们一边悠闲地摘黑莓一边和朋友聊天时，就是大脑的这部分在起作用。这一系统很难帮助我们付可能出现的老虎。我们的“知性”系统发展缓慢、精于思考，大约在四岁左右开始形成——这正是孩子们能够开始推迟享受的时期。

尽管有两种不同的运行系统是件好事，它们能够出色地完成各自的任务，但当你拥有两个选择时，在特定情况下就可能做出错误的决定。比如，一只老虎出现了，而你却镇定自若，惊叹于老虎飞快的速度，同时审慎地考虑你的选择。“我想，如果我爬到那棵树上，就有可能……”太晚了，你已经成了老虎的囊中之物。太不幸了，你的“知性”系统夺走了你“行动”系统的控制权。

坦率地说，应该启动“行动”系统时却启动了“知性”系统的现象其实并不常见。我们一有机会就会使用“行动”系统。毕竟，一看到危险就逃跑总比长期置身于危险中要好。因此，一旦你可能受到任何攻击时，“行动”系统就会启动。在这种情况下，你不可能进行复杂而清晰的思考。

例如，和你共事的一位会计在会议上嘲笑你的建议。这使你勃然大怒。当然，这并不是生死攸关的状况；这是个会计，而不是只老虎。但是，小心总比后悔好。因此，不论你喜欢与否，你的“行动”系统开始启动了。实际上，即使你不想调动它，它也会自行启动。当你的血液开始涌向可大显身手的四肢时，你的大脑就不得不启动杏仁核。你全身血液沸腾、蓄势待发，没有丝毫

启动我们的大脑

的思考，言辞激烈，把他骂得体无完肤。你当时在想什么呢？更确切地说，当时你在用大脑的哪部分思考？

当你的胃口或欲望骤然增强而你却不希望这样时，也会出现这种错误的情绪反应。你的“行动”系统不仅仅让你打斗或飞起来；在你需要采取迅速、反射性的生存行为时，它也会发挥主导作用。例如，你路过面包店，闻到刚出炉的甜面包圈的香味，内心的一个声音低声说道，“现在就吃吧，不然就没了。”

就是这样。有时，我们在选择时调用了错误的系统，这会带来巨大的问题。这就是为什么尽管我们致力于实践某种关键行为，却常常在紧要关头功亏一篑。杏仁核在不适宜时强行启动，我们必须学会从它那里夺回控制权。这样我们才能坚持理性，而非感情用事。幸好这个强大的自我管理技巧是可以学习的。如果你能使自己或他人经受住负面情绪的影响，这个技巧至关重要。

米契尔及其他研究者将研究对象分成“迫不及待的人”和“推迟享受的人”后，开始关注把每个人都变成推迟享受的人。怎样使人们抵制眼前诱惑，获得长期的收益呢？更为重要的是，他们想避免仅依靠言语规劝来影响人们，相反，他们想教人们情绪管理的技巧。但是这指哪些技巧呢？

米契尔通过一系列针对不同年龄群体的实验发现，如果实验对象不相信研究者会兑现长期奖励，他们就不会推迟享受。既然结果令人失望，何苦等待？同样，如果实验对象认为自己无法抗拒短期诱惑，他们也不会推迟享受。简言之，米契尔证实了班德拉之前的结论。除非人们认为一种行为：（1）值得去做；（2）他

们能按要求做到，否则不会尝试去做。如果达不到这两个条件，何必花力气去做呢？

米契尔在最初的实验中注意到，能够推迟享受的孩子更善于转移自己的注意力，他们不会去想短期或长期奖励。推迟享受者通过将自己的注意力转移到其他活动中，管理自己的情绪。为了不香果汁软糖，他们或遮住自己的眼睛，或将椅子移到一边，或把头靠在手臂上。有些人甚至创造了一些转移注意力的方法，如自言自语、唱歌及用手脚发明游戏等。其中一个聪明的孩子则站在数墙上的石灰缝。简而言之，推迟享受者发明各种聪明的方法，把讨厌、无趣的等待时光变得更像游戏。

当米契尔把同样的这些技巧教给另外一些孩子时（使他们的注意力从奖励转到其他事物上），实验对象推迟享受的能力得到不断提高。在实验对象必须完成具体任务才能获得长期回报的类似研究中，关注任务而非奖励的实验对象推迟享受的时间更长。相反，偷看奖励最频繁的人坚持时间最短。研究者还发现，让人们意识到失败的代价或想到消极的结果，并不能提高他们推迟享受的能力。

最后，通过让实验对象关注困难、令人厌恶或无聊的任务以激发他们的毅力，毫无效用。尽管大多数人坚信，自律能力差的人需要的仅仅是发挥更强的毅力，研究者则发现事实完全相反。叫人们忍受并不能提高他们的表现。

将困难、令人厌恶、无聊的事物变成简单、令人愉悦、有趣的事物，也许是更好的策略。在第9章中，我们将详述相关的方法。只要找到方法使员工的工作变得更为简单且愉悦，领导者就会发现无需再唠叨着叫员工们完成讨厌而无聊的工作了。而当领导者开始学会衡量和关注短期目标时，他们再也不用顶着压力去鼓励人们努力工作坚持到底了。

另一种管理情绪的有效途径是审查自己的情绪。心理学家将这种策略称为“认知重评”（Cognitive Reappraisal）。当情绪通过“行动”系统不请自来，它们会激活只有“知性”系统能启动的技巧，从而进入“知性”系统。要做到这一点，让预想解决复杂的问题，从而启动额叶。不错。如果你让大脑解决一个问题，而这个问题所需的脑力是否仁核无法提供的，这种思维倾向会帮助启动“知性”系统，从而恢复正常思维。

开始认知重评时，要对自己的需求进行标注评价，力图从一个旁观者的角度使自己的认识更为清晰（我想吃有奶油加奶酪的糖果，这不好），并以坚定的目标为自己定位（我希望的就是午饭后不再吃甜食），转移自己的注意力（想象一下你腰带松弛时的感觉）或者推迟享受。的确，这样我们就根本用不着“行动”系统了。

例如，作为帮助强迫症者克制强迫倾向的策略，治疗学家叫他们坚持与自己脑中疯狂的需求（如在8个小时内用肥皂洗100次手）斗争15分钟。我们通常认为，需求在得到满足前是不会消失的。事实并非如此。如果你推迟欲望，大脑会在很短时间内重新由“知性”系统控制，艰难的选择随之变得简单。

分门别类、辩论、商议和推迟等积极策略有助于改变你的想法。它们通过改变你大脑用于思考的部分做到这一点。你的“知性”系统一启动，大脑便从由杏仁核控制转向由额叶控制。一旦你改变大脑用于思考的器官，你就改变了自己思考的方式，进而改变了自己的想法。于是你能够谨慎思考、揣摩并具有更长远的眼光。

因此，如果你像亨利一样，沉迷热衷于巧克力或赌博，请记住，控制自己的欲望，能够通过运用技巧来做到。

第6章 社会动机： 利用同侪压力

我属于这样一类奇怪的人：从事着自己不喜欢的工作，挣着不想要的薪水，购买不需要的东西，讨好不喜欢的人。

——作家郭关诺

●复杂任务对于解决顽固问题至关重要，不要让自己遭受“发展受阻”。不要满足于因少许努力而取得的成就。相反，要抽出时间学习和练习更多新的关键行为。

●关注那些明确、具体且可重复的行为。保证你实践的行为易识别、可重复操作，然后寻求外界帮助。

●坚持获得有标准可依的立即的反馈。将任务分解为许多行动，并为每个行动设立目标，在低风险的环境下进行练习并积累恢复补救策略。

●确保在体力、智力，甚至复杂的社会技巧上也运用同样的策略。就解决重大而顽固问题的关键行为而言，实践很多这样的

关键行为，需要掌握高超的人际问题的技巧，这些技巧只有通过科学研究和刻意练习才能掌握。

●由于“行动”系统会发出本能的需求并产生迅速的情绪反应，除非真正遇到生命危险，否则不要让“行动”系统抢占“知性”系统的控制权。要对你的本能反应进行情绪控制，把注意力从本能需求转向其他活动。

●有可能的话，使困难、令人厌恶、无聊的事物变得简单、令人愉悦且有趣，从而完全避免与“推迟享受”之间的战争。当你对他人的做出苛刻、消极的评价而导致情绪过于激动时，问自己一些复杂的问题，让颀叶夺回杏仁核的控制权。

●克服不良习惯，学会复杂的运动、智力和人际交往技巧，不仅是动机、性格特点甚至个性的功能。它们全都和能力有关。加强刻意练习、增强管理情绪的能力，就大大提高了将关键行为转变为关键习惯的可能。

寻找影响力工具以期解决重大而顽固的问题时，构成我们社会网络的人们的规劝是最强大、最可利用的资源。同伴的讥笑与赞赏、接受与排斥、认可与否定几乎比其他任何方法都更能促进或摧毁我们为改变做出的努力。聪明的影响力大师欣赏人类相互制约的惊人力量，他们不会否认、哀叹或攻击它；相反，影响力大师们拥护且支持它。

这种力量

1961年，心理学家斯坦利·米尔格拉姆（Stanley Milgram）

开始对美国那些与社会格格不入的极端群体、盲目的原教旨主义者和心理扭曲者进行研究，寻找他们性格的相似之处，这些人曾经将犹太人、波兰人和罗马尼亚人驱赶到奥斯维辛集中营的毒气室。他的发现让世人为之震惊。实际上，米尔格拉姆博士的研究结果引发了巨大骚动以致成为众矢之的。没人愿意相信这些数据。

米尔格拉姆博士对希特勒统治下的德国非常好奇，他很关注何种类型的人会被逼就范迫害自己无辜的朋友和邻居。

当然，作为一位受人尊敬的研究者，米尔格拉姆不能制造一些场景让邻居们自相残杀。但他可以使人们以为自己在杀人，而实际上受害者并没有受到任何伤害。为了设置此类场景，米尔格拉姆博士在报纸上刊登了一则广告，以每人4.5美元的价格招聘人员参加一小时的实验。有意参加实验者被告知他们将参加一项研究惩罚对学习的影响的实验。

在轮到自己参加实验之前，实验对象会和另外一名参加者谈论即将进行的实验。这个友善的陌生人实际上是米尔格拉姆博士研究团队的助手。随后，一位身穿白色实验服的科学家会要求在

场的两名实验对象抽签中的纸条决定谁当学生，谁当教师。实际上，两张纸条上写的都是“教师”，确保总是真正的被试者扮演教师的角色。

教师随后和学生、研究者一同来到一个小房间。学生会被邀请坐下，研究者在他手臂上涂一种特殊的浆糊，然后解释道，“这个能保证我们进行电击时，你的皮肤和电极充分接触。”这时，学生会说，“几年前在老兵医院时，医生说我的心脏有点问题。电击会有危险吗？”研究者会明确地告诉他，“不会。尽管电击可能很疼，但不会造成危险。”

把电极绑在学生手臂上后，研究者和教师会关上房门来到隔壁的房间。在那里，教师会看到一台令人胆寒的电子设备，教师的电击会通过这台机器传到学生身上。为了让实验对象相信机器的电击是真的，每位“教师”都会接受一次强度为45伏的电击作为体验，以使他们相信，实验过程中隔壁房间里的学生受到的就是这种电击。那的确很疼。

该实验的明确目的在于研究惩罚对学习的影响。为测试这一影响，教师会为隔壁房间里的学生大声朗读几组关联词。之后，教师朗读每组词中的第一个词，学生要说出第二个词。如果学生说错了，教师就按电钮给学生以电击作为惩罚。每当学生出错，教师就会增大电压强度，按动电钮，给学生更大强度的电击。

尽管教师以为学生每犯一次错误，电压就不断增加，“学生们”实际上并没有受到任何电击。相反，每当教师按动电钮，研究者就会播放预先录制好的声音，让教师们透过墙听见。第一次电击后听到的一声呻吟，第二次电击产生了轻微抗议，接着是强烈的抗议，然后叫喊和怒骂，再后来是叫喊和墙上的撞击声，还有一句提醒说他心脏病。最后，当电压超过315伏时，教师在读出关联词、提高电压并残忍地按动电钮时，他们没有听

见任何声音，只有沉默。

当然，米尔格拉姆博士知道，他必须进行多次实验才能发现是否会有人不断增大电压。实际上，米尔格拉姆让一组社会心理学家预测这个可怕的实验的结果，他们预计只有1.2%的人，“可悲的极少数人”，才会一直将电压加到最大。

米尔格拉姆实验的录像令人发指。刚开始，当他们听到学生受到45伏电击而发出抗议的呻吟时，这些普通人紧张地笑了起来。有些人在提高电压之后、学生开始叫喊时，表现出紧张的情绪。当电压达到135伏左右时，许多人停了下来，并对实验的目的提出质疑。

如果实验对象任何时候要求停止实验，穿白色实验服的科学家会告诉他，实验要求他至少进行四次。如果实验对象在第五次时要求停止，实验就会结束。否则，只有在实验对象把电压增加到最大的450伏时，实验才会结束——这时学生不再有任何抗议，而是完全沉默了——让教师觉得学生肯定已经是晕厥或是死了。

显然，不断给那些抗议、叫喊和哀求的学生加大电压的实验对象并不以此为乐。录像中，痛苦的实验对象表示应该停止这种折磨，这让看录像的人都感到于心不忍。实验对象在提出建议后，却被告知实验要求他们继续下去。

研究者观察并记录下实验对象的表现，他们原本以为只有很少一部分人会加大电击，结果却是，65%的实验对象这样做了。

这一发现让米尔格拉姆非常不安。他并没有证实，乐意屈服于极权的狂热信徒和反社会者只是很少一部分人。他发现了我们所有人脆弱的一面。他找到了怪人，也找到了他自己，以及你和我。但谁也不会喜欢这样的结果。

这是怎么了？为什么人类如此看重他人的认可，尤其是陌生

一个人的力量

影响力大师们研究“穿白色实验服的家伙”的巨大能力时使用的方法值得我们进一步审视。从领导力到人与人之间的影响力，再到群体的活力，皆源于同样的社会力量。尽管如此，我们首先缩小研究范围，来看看如何驾驭社会认同。随后，我们看看有助于扩大社会认同的三种最佳做法。首先，我们研究如何利用备受追捧的意见领袖这一独特的群体，他们比其他人能施展更多影响力；然后，我们看看影响力大师们如何做到不攻击人们自身，而是指责他们共同的准则。我们会看到，杰出的领导者直言不讳地指责那些阻碍关键行为的准则；最后，我们探讨如何创建一种孕育社会认同的文化。

人的认可？当然，如果你是社会学家的话，这是你会问的问题。如果你是影响力学习者，你会问，在你竭力进行改变时，这一惊人的社会力量会怎样促进或妨碍你的努力。你希望能将这种奇特的社会力量为自己所用。

聪明的人知道通过各种方法发掘这一巨大的影响力源泉。他们遵循一个简单的原则。他们让人们实践关键行为时，感觉到周围人的赞扬、情感支持以及鼓励。同样，当人们选择不健康的行当时，他们会采取措施阻碍人们这么做，甚至让他们感受到社会的制裁。

米尔格拉姆指出，一个备受尊敬的人能使普通的公民做出不健康或古怪的举动。但他也发现，反之亦然。他在发现可以促进人们违背良心行事之后，开始研究人们对遵守某种行为影响最大的因素。是房间的大小、电子机器的外观及感觉，还是与实验对象的距离？在对一千多名不同类型的实验对象在各种可能的条件

下进行测试后，米尔格拉姆认为，最能影响人们行为的因素是：还有一个人也在场。

米尔格拉姆博士发现，如果扮演教师的实验人员把电击一直加大到450伏的电压，或坚决对抗权威人物，这会极大地影响所有实验对象的行为。如果有另外一个人（助教）在参加者进行实验之前给他们打一剂强心剂，令人震惊的能够一直加大电压的65%的人数比例可以上升到90%。同样重要的是，他发现，如果实验对象旁有人拒绝加大电压，那么愿意一直加大电压的人数会降至10%。在这两方面，只需要一个人就足以让人们遵守或违背被要求的行为。

这一发现描绘了人类更光明的前景，并给我们提供了一个绝妙的影响力工具。要驾驭社会认同这一巨大力量，你有时只需找到一个能在历史上有作为、备受尊重的人，不断塑造更健康

的、新的关键行为。

具体是怎样操作的呢？我们曾经目睹了一家大型国防承包商可不拘泥于常规的做法。这家公司的首席执行官试图改变畏缩退缩的公司文化，让每个人都能够各抒己见，解决公司长期存在的问题。在数月的演讲说教之后，他面临着一个极为重要的时刻。在由200名高级管理人员参加的会议上，这位首席执行官开始说道：“我听说大家觉得我是个难以接近的人，在这方面我正在加以改进。但是说真的，我不知道人们到底是指什么。我希望你们当中任何愿意帮助我的人能够给我提供反馈。”

接下来的几秒钟里，整个礼堂就像太平间一样安静。首席执行官向观众席扫视了一圈，没人愿意发言，当他正要打破令人尴尬的沉默继续讲下去时，一个名叫肯的人举起了手。“我有一些建议。”

接着，首席执行官约好和肯进行面谈。你可能也猜到了，从

那一刻起，肯愚蠢的冒险之举成了绝大多数人办公室闲聊的话题。

和肯面谈之后，首席执行官发了一封邮件，详述了他得到的反馈。他承诺要进行一系列改变，希望使自己变得更平易近人。同样重要的是，首席执行官真诚地感谢肯能够直率地提出建议。他没有极力自我辩护，还奖励了敢于坦诚进言——虽然这样会对别人造成伤害——的人，这些举动都显示了他对坦率行为的支持。此外，他还做出了许多个人改变，充分显示他为此做出的承诺和努力。

这产生了具有深远意义的结果。肯向首席执行官提供反馈这一鲜活的榜样鼓励了其他199名经理。在数月之内，公司内部员工之间开诚布公的态度空前高涨。大家开始坦诚相对，成功地解决

问题。

尽管肯和首席执行官都没有穿着白色的实验服，但他们的确施展了社会影响力。他们两人都是备受尊敬的人，两人都树立了打破传统、开诚布公的榜样。如果首席执行官只是对所建议的关键行为施与口惠，他就会毁了为改变做出的努力。如果他仅是使用言语规劝，他的影响力也将会非常有限。相反，他鼓励坦诚

相对，并奖励了第一个敢于说出自己想法的人。

当一个备受尊敬的人尝试某种关键行为并获得成功时，这一举动比几乎其他任何方法都更能激励他人。但请注意，示范关键行为的人是真正受到人们尊敬的人。例如，我们曾咨询过一位人力资源经理，她就职于一家中型企业。为了强制执行自己极力推荐的一个培训项目，她录制了一段公司总裁大肆吹捧新培训项目的录像带。总裁在简短、激昂的讲话结尾说道，“我鼓励你们每个人都认真记住今天培训的内容。”

当这位人力资源经理在第一堂培训课开始时播放这段录像

很快发现自己的学历以及大学工作背景并未给人们留下深刻的印象。当罗杰斯博士和当地农民谈到他推荐的神奇的新品种时，他

说，因此，能比目前的种子产生更多收益。

简单的？罗杰斯倡导的新玉米良种产量更大、更能抵抗灾害的侵袭。鼓励爱荷华州的农民使用改良的新玉米种子。还有什么比这更简单的一份有趣的工作，即负责当地大学的推广服务工作。他的工作是在获得了社会学和统计学博士学位之后，罗杰斯博士开始了父母、教练和领导者充分利用社会认同有重大的意义。

影响力策略有史以来最重要的贡献者之一，他的贡献对于所有的来看看埃弗雷特·罗杰斯博士（Everett Rogers）的研究。他是促进或破坏作用。如何找到这个群体并获得他们的支持？让我们群体，他们的社会认同或抵制会对你在影响力上做出的努力起但是你所需要的不仅仅是上司。实际上还有第二个常常被忽视用他们的社会影响力鼓励关键行为。

他们的影响力大师花很多时间与领导者们在一起，保证这些领导者使你想施展影响力促成改变，必须保证自己处于指挥链之中。聪明的那个人）能极大地影响他们影响力范围内的人的行为。所以如果为。我们也看到，正式领导者（如首席执行官和穿白色实验服的我们知道，一个人能发挥巨大的影响，激励他人实践关键行

正确的人的力量

么如何分清这两类人呢？

一些人能对他人生产生巨大的影响力；而另一些人则不能。那

持只会损害培训项目的信誉。时，参加培训者不断嘲笑总裁的讲话。因为每个人都蔑视来自总部的一切。他们认为总裁是个暴躁的伪君子，而他大张旗鼓的支

象。确切地说，他并不是他们中的一员。农民们的穿着完全不

同，他们的手由于长期从事体力活儿变得粗糙，他们阅读不同的报纸、观看不同的电视节目。除了都说英语之外，他们和罗杰斯

起初，罗杰斯认为这种不同会有助于他开展工作。农民们之所以应该听取他的建议就是因为他没有从事过他们的工作。他对农民们应该种植的庄稼进行了细致的研究。他现在为农业经济学的专家们工作。实际上，罗杰斯认为，在自己讲话时，农民们会

记笔记并感谢他帮助他们提高了产量。

但事实并非如此。在农民们看来，他们与罗杰斯之间的不同是那种消极负面的不同。在他们眼中，罗杰斯很天真，是个油滑的城里人。他从来没有耕过地。当然，他说他读过书，但如果他错了怎么办？谁敢拿自己的年收成冒险，听一个刚毕业的学生的话？任何一位农民都不愿意这样做。

被目标群体很快拒绝之后，罗杰斯感到迷惑和绝望。罗杰斯想，如果没人把好的方法付诸实践，那么想出更好的方法又有什么用？社会要进步，就要求人们放弃陈旧而无效的方法，接受新的有效的方法。而罗杰斯正好知道这些更好的方法——至少对这些农民们来说是这样。

如果人们不尊重他（他们绝大多数人都确定这一点），罗杰斯博士可以采取什么措施呢？正是因为他提出新想法的人，人们才不愿意听取他的意见。也许罗杰斯博士可以先让一位农民接受使用新的玉米良种，而后向人们展示更好的收成，这样大家都会蜂拥而至，积极使用新的玉米良种。如果罗杰斯博士能找到愿意尝试最新良种的人，那他就成功一半了。

最终他找到一位农民，愿意尝试使用最新的玉米良种。这位

农民与其他农民有所不同。他非常时尚，喜欢穿休闲短裤，开着

一辆凯迪拉克。他喜欢创新，所以愿意尝试使用新的玉米种子。最终他确实获得了丰收。罗杰斯猜想，现在他的邻居们会看到他的好收成，并会受到激励进行改变。

可惜农民们并没有这么做。这些农民并没有使用新的玉米良种，因为他们不喜欢那个穿休闲短裤的怪人，因为他蔑视他们的生活方式，就像他们讨厌胆敢对他们指手画脚的那个傲慢作态的学者一样。

这次失败改变了罗杰斯的人生轨迹。他在此后的职业生涯中一直致力于研究创新在社会体制中的发展。他想知道人们为何会接受某些想法却拒绝另一些。他还想探求为何某些人比其他人员有更大的影响力，能鼓励人们接受创新。

罗杰斯研究了有关“变革”这一领域的每一项调查。他研究

医生如何发现并接受新药物，录像机等新技术是如何变得广受欢迎的，还研究众多最新的小发明。当他仔细研究这些数据时，发现许多伟大的想法最终归于湮灭，不禁大为震惊。例如，当伟大的航海家达迦马成功抵达好望角时，他的随从达160人。然而，

由于许多人死于坏血病，最后只有60人成功返航。不过幸好在那里发现了坏血病的治愈方法。他每天给 hands 喝一点酸橙汁，于是再没有人死于坏血病。然而，这种做法却花了近200年的时间才真正为人们所普遍接受。

罗杰斯惊奇地发现，一种想法很好并不意味着人们会普遍接受它。一种革新是否能为人们广泛接受，要看具体的群体是否拥护支持这种革新。罗杰斯还发现，最先接受新想法的人们在许多方面与普通人不。他将这些人称之为创新者。他们是穿着休闲短裤的那类人。他们思想更开放、易于接受新思维、比常人更聪明。但是这里有关键的一点。要使任何群体中的大多数人接受某

种关键行为，重点在于，找到这些创新者并像躲避瘟疫一样回避他们。如果他们接受你的新想法，它肯定会消亡。

第二类尝试创新的群体由罗杰斯称之为“早期采用者”的人组成。许多早期采用者就是我们常说的意见领袖。这个重要的群体占全社会总人数的13.5%。他们比常人更聪明，并且更易于接受新事物。但是重点在于，他们与创新者不同：他们有着广泛的社会联系，在社会上受人尊重。而这就是真正开启影响力的销匙。其余85%以上的人，只有在意见领袖接受新做法之后才会随之接受。

由此看来，穿休闲短裤的人使用新的玉米种子，并未给罗杰斯帮上多大的忙。就农作方法而言，开凯迪拉克的农民是个创新者。他是群体里首个接受新理念的人，像许多创新者一样，他不怀疑他所支持的“新方法”。由于他与其他大部分农民存在显著的不同，加上他的举动挑战了传统的做法，这使他成了一个威胁。他既未得到别人的尊重，也没有建立起广泛的社会联系。

如果罗杰斯当时谨慎寻找意见领袖来推广他的玉米良种，他的建议就会更好地为农民所采纳。正因为意见领袖能促进影响力策略的实施，我们所研究的影响力大师总是运用影响力的这一强大的源泉，这一点不足为奇。例如，当唐·贝里克博士和医疗促进研究院试图影响美国十几万名外科医生的行为时，他们首先联系所谓的行会。这是在外科医生们看来非常可信而权威的协会和研究机构。当行会发出有关信息时，外科医生都会相信并遵从。

同样，当霍华德·马克曼试图影响全国各地夫妻之间的沟通行为时，他也寻求意见领袖的帮助。他发现，如果他培训教师来教夫妻解决问题，效果远远好过让穿着休闲短裤的陌生的外人来到镇上给人们提供培训。

那么麦地那龙线虫病呢？唐纳德·霍普金斯和他的团队在来到村庄前，先联系村长，并运用受人尊重的将军的威望开展工作。将军和村长指出了不同部落中备受尊重的村民，由这些人被人们消除麦地那龙线虫病的关键行为，则一定会得到支持。试想，如果霍普金斯让一个毫无社会声望的人传达挑战旧信仰和观念的救命信息，结果会是如何？这样的人的能力立即就会受到置疑。

信息本身没有信息传递者重要。有趣的是，即使你没有真正

的意见领袖，也能运用意见领袖的力量。之前所述的广播节目的

主人翁就变成了意见领袖。例如，在印度一个名叫路桑的村庄，

在收听了广受欢迎的广播剧《微小之处见幸福》后，当地的社区

行动团体郑重承诺要好好教育他们的女儿。在这个令人心酸的眼

目中，一位可爱的姑娘在年少时被迫结婚并死于难产。许多听众

纷纷写信抒发自己的感想，所写的信多达15万封。年轻姑娘的

遭遇深深地感染了听众，路桑村的184名村民在一张大海报上按

下自己的手印，以缅怀逝去的女主角，表达他们庄重的悼念和

支持。

“我肯定不会把我女儿在十八岁之前嫁出去，”一位听众告诉

研究者，“在收听《微小之处见幸福》以前，我曾想过尽早把女

儿嫁出去。但是现在我不这样想了，我还要告诉别人也别这

样做。”

《微小之处见幸福》的尾声部分邀请了一位在社区备受尊重

的人提出问题、呼吁人们采取行动并鼓励公众讨论，该节目两次

发挥了意见领袖的作用。将有声望的人的评论与受欢迎的节目人

物的行为相结合，充分运用了社会认同来倡导变化。

再让我们来看看毛泽东40多年前的做法。毛泽东在诸多方面

都具有很深造诣，他也深谙利用社会影响力来成就事业的道理。

1965年6月26号，毛泽东对中国卫生部大发雷霆，指责其在中国偏远农村的医疗改善工作不尽人意。毛泽东没有坐等行事，他召见了180万变革者加入这场普的部委和医疗机构解决问题，他号召了180万变革者加入这项事业。

在考虑变革大军的人员构成时，他并没有考虑现有的医疗专家。相反，毛泽东把目光聚焦于来自农村并为之服务的当地人，他们由同村人推荐，致力于为人民服务，并且接受过基础的正规教育。这使他们拉近了与村民的距离，同时在学历上又稍稍高于村民。总之，毛泽东选择了意见领袖。

这些“赤脚医生”只有几个月的时间接受医疗培训，包括学习能够立即改善农村公共健康的一些预防性做法。他们还学习治疗常见病。同时为了降低风险，碰到较复杂的病例时，他们会建议病人到医院诊治。

这一运动立竿见影。农村相关的健康习惯顷刻之间得以改善。村民们开始注意基本的卫生习惯；他们接受这些做法的速度远比人们预期的要快。毛泽东打破了惯常做法，没有下达统一的指令或制定严厉的政策措施，因为他知道这在中国的农村不会产生多大影响。相反，他将中央的支持与深入实践的意見领袖的行动相结合。

获得社会认同

罗杰斯的发现为领导者、父母以及公众都提供了非常有效的影响力工具。谈到引领变革，你再也不必为一次要影响所有的人而担心。如果你管理一个拥有1万名员工的公司，你的工作就是找到大约500名意见领袖，他们是影响其他所有人的关键所在。要在他们身上投入大量精力，倾听他们的心声并与他们建立互

信，开放地接受他们的想法，让他们分享你的理念，这样你就能获得独一无二的影响力源泉。

如果你希望意见领袖参与到你为变革做出的努力当中，要找到他们非常容易。因为意见领袖是那些在组织中最受人钦佩、且与他人有良好联系的员工，只要叫人们列一张清单，写出他们认为最具影响力和最受尊重的人的名字；然后，收集这些清单，找出最频繁被提及的那些人，这些人就是意见领袖。要努力获得他们的支持，共同努力引领变革。

获得社会认同从而影响自己

在个人层面上，如果你想改变自己的生活，就要运用那些对你有影响力的人的力量。如果我们真的会因为一个穿实验外套的家伙说“实验要求你继续”而对一位陌生人施以电击，如果我们只有一种方法获得我们所爱之人和朋友的支持，我们会做出何种举动？

研究显示，那些收到朋友询问他们戒烟、节食或锻炼进度来信的人们，比没收到询问的人能更好地坚持自己的计划。一旦糖尿病患者在接受治疗时有关爱他的人对其进行照顾，他遵守治疗规定的比率就会大幅上升。社会心理学家很早就发现，如果你和朋友分享一个承诺，远比自己做出承诺更能有始有终地兑现它。

更好的做法是，和尝试做出同样改变的人结伴努力。一起锻炼，一起节食，一起改变你们火爆的脾气。相互鼓励，相互监督并对此负责。我们渴望被所钦佩的人接受，并得到他们的敬佩。

自己成为一位意见领袖

如果你希望成为一位影响力大师，你也应该希望自己在工作中和家庭里成为一位意见领袖。尤其对于父母而言，如果父母在

每个人的力量

有时，你遇到的问题源于人们长期奉行、公认的准则。一旦

孩子的整个发育时期，而不仅是在13岁之后，仍然受到尊重，他们可被称为优秀的榜样。尽管青少年一般都会反对父母的意见，还是有很多父母，即使在他们孩子最叛逆的年龄，仍然是影响力的重要源泉。这并不是说他们的孩子会迫不及待地接受父母的任何意见和劝告，而是说，父母的意见，即使违背孩子的意愿，也仍然举足轻重。

要成为一名意见领袖，需要具备以下素质。人们（包括孩子在内）都非常关注具备两种重要素质的人。首先，专业造诣深的人。他们会通过多种渠道熟悉自己的专业领域的发展。第二，可靠的意见领袖不仅深谙某一领域，也关注他人的利益。也就是说，他们不会使用知识操纵或害人，而是给人们提供帮助。如果别人认为你缺乏上述任何一种素质，你都不会有太大的影响力。

但是受人尊重、获得信任并不够。意见领袖还非常愿意付出自己的时间。他们时常与向自己求助的人交流，并以直接、积极的方式表达自己的观点。例如，我们在研究影响员工与雇主关系满意度的因素时发现，最好的指标是互动频率。平易近人、坦诚相待，并在空闲时间与下属聊天的老板，远比那些保持距离的老板更有影响力。父母在这方面也是如此。

所以，在运用社会影响力时，发挥意见领袖的作用非常重要。明确哪些人是意见领袖，与他们共同努力，并使自己也成为意见领袖。想成为同事、下属、朋友和家人的意见领袖，就必须受人尊敬并拥有广泛的联系。通常，这需要你在共同探讨问题时进行面对面的对话，求同存异并达成共识。

这些准则开始改变，每个人都需要对此加以谈论，而后才能成功地以新方式行事。只有公众舆论先发生变化，才能使人们的行动发生改变。

然而，公开谈论某些准则规范通常被视为禁忌，或者至少是会犯政治错误的。因此，进行改变的可能性尤为渺小；当然，除非一位极有影响力的人与意见领袖合作，使人们谈论那些不可谈论的事情。学会使人们回避的话题变成公众常谈的内容，这样就掌握了能解决极其棘手问题的一个强大的工具。

使不能讨论的话题变得可以讨论

在20世纪80年代早期，我们受邀帮助挽救一家即将倒闭的企业。目标是通过降低成本、提高生产率增加该企业的利润。这家制造厂设定的生产率标准远远低于沿海竞争对手的平均水平。如果继续实行这种低劣的标准，企业注定会倒闭。

为了找到解决生产率问题的方法，我们约谈了企业的主要人员：“如果可能的话，你可以帮助工厂解决什么问题？”我们首先向一位管理人员提出了这个问题，他在该企业工作了二十多年。回答这个问题时，他俯身上前，压低嗓音，两次环顾四周保证没人听见，然后说道，“我们只需要做一件事。如果我们能使技术工人每天高效地工作六小时，我们就能创造利润。”

这个神情紧张的家伙继续解释道，尽管很多工人的确在努力工作，其他一些人却并非如此。事实上，绝大多数人已经习惯于赚取加班费，而为了加班，他们总是放慢工作速度。这些悠闲的工人理论上每天的工作时间为十小时，但实际上只工作了四小时。所以如果能让他们工作六小时……

我们注意到，这位管理人员和我们说话的语气和神态很像联邦调查局的情报人员。他不想任何人知道自己的抱怨。工人的生

生产率的确不是很高，但这也并非一定得大声公之于众。他甚至要求我们保守这个秘密。

随后，我们又采访了工厂的数百名工人，几十个問題也随之浮出水面，但之前的管理人员说的没错。如果你公开指出人们没有努力工作，会使自己处于一种尴尬的境地。人们会指责你刻薄、不公平、冷漠无情、不尊重劳动者。他们甚至可能威胁你。

当我们向领导层指出，我们设计的影响力策略会直接解决低效的生产率时，他们告诉我们要教领导者“让人们对工作负责”。于是我们这样做了。当然，当领导者在员工当中实行问责制时，他们就只需处理安全、成本和质量问题，因为他们不会谈论生产率。问题本身仍然完全是个不可讨论的话题。

次年续签劳动合同时，我们请即将参加谈判的重要人力资源专家们提出生产率的问题。他们一再提出这个议题，但毫无成效。最后，工会和企业领导让他们放弃这一议题。这个问题太容易引起纷争和骚动。生产率问题再也无法谈论下去了。

在一个生产率备受关注的地方，变革团队的任何人都不会对此妄加讨论，所以我们也沒有。我们研究了几十种不同的问题、教授人们各种技巧并做出几十种改变，但我们从未直接涉及生产率的问题。这是明智之举吗？你也许会发现，对这个问题保持缄默是个巨大的错误。

我们原本可以如何解决生产率的问题呢？我们回到印度村庄路桑，回顾一下广播剧《微小之处见幸福》影响公众舆论的机制。虽然村民们并未面临生产率的挑战，他们却陷入了给自己带来无限痛苦的强大的社会准则中，他们的问题也是人们完全不能谈论的。

在《微小之处见幸福》这部广播剧中，一位深受观众喜爱的少女未曾接受教育，年少时被逼结婚并死于难产。悲惨的故事情节

使路桑村的听众们寻找方法改变年少结婚这种长期固有的做法。但到底是什么使社会规范发生了如此大的变革？研究者认为，这个节目的魅力在于，它使一个公众避而不谈的话题变成了公开谈论的内容。顿时，在每个角落、工作站和商店，人们都开始置疑并讨论这一长久固定的观念，从而最终使之发生了改变。

在该节目广播之前，数百万人一直以来给周围的朋友、孩子和同事巨大的压力，要他们实践过去的传统。这是最强大的同伴压力。一些人已经改变了对年轻少女应受何种待遇所持的看法，但他们很难公开表达自己不同的观点，这样做会使自己受到指责嘲弄。许多人对这种传统持不确定的态度，希望能够彻底地加以讨论，但根本没有人真正去这样做。

娱乐教育专家们运用替代经验的力量处理这一问题。他们没有指责传统对待少女的做法充满罪恶，因为，众所周知，言语规劝总会引起反抗。相反，他们制作了一个广播系列剧，让剧中受人喜爱的角色在家中谈论社会问题，而数千名听众则收听这些节目。这些受观众喜爱的家庭谈论传统做法的利弊，节目每集都以一位德高望重的社会人士的提问而结束。

广播剧中的家庭在演绎悲剧的同时，也在开展积极健康对话方面树立了榜样。他们使人们首先开始考虑这些问题，而后与朋友、同事、邻居及家人展开讨论。于是，话题从黑暗走向了光明。避而不谈的话题开始为人们所谈论，掩埋了几个世纪的陈腐在公众谈论的光明下消融。

这个例子也许听起来与你生活的世界有些遥远，那么我们来看看更熟悉的例子。显然，不允许谈论生产率、保持缄默的企业领导们同样成为这种沉默的牺牲品。我们曾就医疗保健做过为期一年的研究，试图找出导致许多住院病人感染本可避免的疾病的原因，研究中我们也发现了同样的沉默。

当我们向医生和护士问及新生儿病房这种谨慎的环境为何会感染疾病时，他们就会压低嗓门、环顾四周，然后告诉我们类似的故事。首先是一位内科医生的故事，这位医生的穿着、戴手套和保持清洁卫生等做法均不符合规范。第二个故事讲的是一位护士，她给新生儿婴儿静脉注射时，总会从无菌手套中露出一个指尖。她有理由这么做：在你手掌大小的婴儿身上找到静脉非常困难。然而，露出手指严重违反了安全操作规范。

我们要说的是，医院的问题不仅仅在于某位医生或护士违反了规定。问题在于，当同事违反了卫生、安全或其他规范时，阻止人们坦诚相告的强大准则使人们都陷于沉默。现行的社会准则倡导沉默。如果不遵守这种准则，你就会面临诉讼从而声名狼藉。绝对不要告诉外界真实的情况。现在更重要的是：正是人们对这种沉默准则保持沉默才使其得以延续。如果你不能谈论它，它永远都不会消失。

如果你不是医院的工作人员，没有切身体验，而仅仅是读到这些例子，那么你并没有脱离险境。我们在对各种机构的研究中，同样发现这种纵容不健康行为的沉默做法。例如，我们做过为期一年的名为“沉默必然失败”的项目管理研究。我们发现许多最重要的项目、计划和倡议的失败率很高。举例而言，大多数产品上市、机构重组、兼并和改善的倡议要么失败，要么彻底令人失望。总体而言，约90%的重大项目违反了它们的预定进度、预算或质量标准。

于是我们开始寻找产生这些失败结果的根源。起初我们发现，接受调查的88%的人目前都在进行他们认为注定会失败的项目或倡议；尽管如此，他们仍然在开展这些项目。

随之，我们发现了背后的原因：认为公开谈论不良情况在政治上可以接受的受访者不到1/10。绝大多数人认为，诸如赞助不

力、不合理的限制以及团队成员没有动机等问题最终会抹杀他们的努力，但是任何人（包括项目经理们自己）都不会将问题公之于众。

那么，面对紧迫的问题，这些项目经理、医疗专家和变革者们原本可以采取那些措施呢？就生产率而言，人们总是告诉我们公开谈论此事会触怒众人，谈论这个问题会使我们处于不利境地，这只会使问题更糟。于是我们信以为真。

我们本应做的是：首先，我们不该接受这种观点，即认为坦诚公开地谈论问题是错误的。批评家们总是竭力把某个话题贴上“不能谈论”的标签，以此让人们住口。要抵制这种针对公开谈话的攻击，我们应该收集有助于解决问题的数据；然后，将这些数据呈交给机构领导者和员工中的意见领袖；接着，我们应该讨论不改变现状必然导致的后果。

我们应该坚持就现有生产率水平的利弊以及潜在根源进行开诚布公的讨论。生产率的相应规章制度必须改变。这是必然的。但更重要的是，首先必须改变使人沉默的准则。我们研究的所有案例，从医院的传染病到项目管理中的失败，都是这样。当避而不谈的话题变得能够公开谈论，你就能够公开地拥护社会影响力的力量，而不是遭到反抗和抵制。

塑造一个村庄

现在看看社会认同的最后一个作用。一些问题非常复杂，需要意见领袖参与其中并发挥领导作用。只有当意见领袖将人们原先避而不谈的话题带进公众谈话，其他问题才会迎刃而解。

但问题不止于此。很多重大的问题，即使人人都能开诚布公并制定新准则，也不会自行消失。例如，要实现一些重大的个人改变，人们需要彻底改变自己才能接受新行为；这种变革需要整

个村庄的共同努力。要塑造一个村庄，西尔伯特博士又一次成为领头人。

迪兰西街正值假期。旧金山社区的全体500名雇员聚集在大厅里聊天谈笑。大家都置身于兴奋的氛围之中。因为今天是毕业的日子。这意味着，有些人会得到晋升，担任更重要的职位。有些人将从事新的工作，有些人将获得高中同等学历。尽管课程很基础，但人们对自己成绩的庆祝绝不亚于那些即将获得大学文凭的人。

大家都坐着等待毕业典礼的开始。那些没参加过毕业典礼的人非常紧张。他们知道自己会独自站在其他499人的面前，他们不知道如何应对这种场面。不知不觉，他们听到自己的名字被叫到了。他们站起身来，怀着欣喜和紧张的心情，上台致意。每个人都正在为他们鼓掌。

“那是最奇妙的时刻，”西尔伯特说，“他们都哭了。掌声很热烈。这是世界上最美好的事。”这就是西尔伯特的创举。迪兰西街让所有雇员沐浴在一种全新的文化当中，这种文化充满健康的期待和希冀。

也就是说，从第一天开始，雇员们就沉浸在不断的赞扬和惩罚之中。不要忘了，迪兰西街所倡导的一个关键行为就是呼吁每个人直言指出他人的错误。西尔伯特费尽心血将积极和消极的同伴反馈融入日常生活。因为对于一同生活的人提出的频繁、明确的反馈，新雇员很难视若无睹。

迪兰西街引领改变的强大力量，一定程度上源于20~30位正式及非正式的领导者，他们很了解每位雇员。“如果你母亲去世，”迪兰西街的雇员詹姆斯说，“其他人知道后都会说，‘你还好吧？’我们时刻关注彼此。如果我们不在每个方面关心彼此，我们都会被彻底挫败。”

迪兰西街的雇员们不断收到自己重视的人的积极和消极的反馈。他们发现改变是阻力最小的途径。正因如此,在此毕业的90%的人在余生都一直坚持实践自己做出的改变。

然而要逃离这种新文化也很容易。这些有前科的人只需迈出大门。出口没有任何阻碍;锁是防止外人进来的,而不是约束拘禁里面的人。但是,一种陌生、新奇而强大的磁力把雇员们吸引到新的社会网络中。这些人曾一度是贩毒者、妓女和小偷,他们平生第一次成为了重视自己长期健康的人群。当然,他们现在接受比过去更多的指导,教授方式很严厉,但这些都是为了他们着想。一旦他们实现了每天和每周的目标,就会得到支持和赞扬。最好的是,迪兰西街的雇员平生第一次融入倡导积极行为的社会组织。以前的同事(往往是帮派成员)想从他们身上有所得,而不是为他们着想,这些人不断地驱使他们远离日常生活,步入监狱无情的拘禁之中。他们的新朋友才是真正的朋友,而不是同谋犯。这些朋友决心将他们重塑为能够在外界生存的健康的人。

这就是开启影响力的另一关键:塑造一种环境,正式和非正式的领导着不断鼓励关键行为、巧妙地应对消极行为。当这一切发生时,人们会发生难以置信的个人改变。赞扬是可以无限分割的,请一有机会就赠予别人,你还剩很多呢。

- 受人尊重并拥有广泛社会联系的人极大地影响为改变做出的任何努力。

- 当要求的行为很难做到,或不受欢迎,甚至可能遭到质疑时,常常需要“正确的人”的支持。意见领袖促使人们接受创新。忽视意见领袖的作用,你必然会走向灭亡。

- 有时要引领改变,需要广泛共享的准则有所变化。建议的某种改变,往往要社区所有人进行公开讨论之后,才能为众人接受。

- 深刻的改变需要每个人的参与和帮助,这样才能促使人们做出改变。要挣脱现有社会网络下的习惯,人们必须脱离他们的原有的组织,将自己置于一个新的网络当中。在这种网络中,几乎每个人都支持并奖励正确的行为,惩罚错误的行为。

- 正是渴望被接受、尊重和建立关联的欲望在拨动人类的心弦。只要我们会运用这一惊人的力量,就能改变任何事物。

第7章 社会能力： 在集体中发现力量

不要追着自己的帽子跑，其他人
会喜欢这样做的；何必扫了他们的兴
致呢？

——马克·吐温

我们先来看一个人们相互帮助解决问题，从而实现新目标的例子。这基于一种社会互动，这种互动因为一位重要而强大的影响力大师在世界各地得以开展。

位于印度中部村庄的一间干净的铁皮屋顶房子里，五名家庭妇女塔尼卡、卡马拉、黛米妮、帕耶尔和桑库尔，紧紧地围坐成一圈，正在进行对她们来说最重要的会议。她们即将向SKS公司贷款开展五项业务，目前正在选择第一项业务（一次选择一项）。SKS是当地的一家小型借贷公司，在该地区设有业务网点。

尽管这些家庭妇女从未在外工作，从未接受过任何业务培训，也没人告诉她们应该先开展什么业务，但她们彼此结成团队，共同开创事业。

“也许我能像我的朋友查特里那样做鸡蛋生意，”帕耶尔腼腆地笑着说道。

“你不能一开始就做这种生意，”桑库尔解释道，“这么大的投资，需要三四项贷款。我们必须考虑规模较小的生意。”

“我姐姐米塔丽出租小货车，她的生意做得很成功，”卡马拉兴奋地说道。

桑库尔又提醒她的朋友们，“那要更大的投资。你姐姐要工作五年以上才能买上一辆车。我们才刚刚起步，刚开始只能进行小规模的投资。”

“我知道了！”黛米妮说，“我想卖爆米花。投资成本很小，我听说附近村庄的许多妇女都做这种小生意，干得都很不错。”

“问题就在这里，”塔尼卡说。“做这生意的人太多了，利润会下降的。”

“那你认为我们适合做什么生意？”黛米妮问塔尼卡。

塔尼卡开始发表自己的看法，“我想我知道一个挣钱的办法，

即使我这样的新手也能挣到钱。大家都知道，我以前是事收集理发店的头发制作假发赚钱的。”

“是的，它们确实很漂亮，”桑库尔回答道，“但你也沒能靠这个维持生计。”

塔尼卡并没有因此而气馁。她所面临的处境非常窘迫，所以她不会一遇到挫折就退缩的。三个月前，她丈夫卖的稻谷的价格远远低于预期水平，一天晚上他回到家，满嘴脏话，不停地打她，责怪塔尼卡让他陷入贫困，说她人老珠黄，并把她和三个女儿赶出家门。通常在她住的村子里，这种离婚对塔尼卡和她的孩子来说简直相当于被判处了死刑。

一天，当塔尼卡坐在她的小屋里为下一顿饭发愁时，她的邻居桑库尔带来一个好消息。城里的一群人正准备给塔尼卡这样的妇女提供贷款，帮助她们开始新的生计。

“终于轮到我們了！”桑库尔说，“轮到我們使自己摆脱贫困了。”塔尼卡喜欢这种理念，但她不得不承认，这种激进的话，一定是桑库尔从城里的那些陌生人那儿听来的。他们的着眼点是什么？

“谁会给一个毫无收入来源、快要饿死的妇女提供贷款？”塔尼卡疑惑不解，“我怎样才能想到做生意的好点子？”

绵绵细雨敲打着铁皮屋顶，塔尼卡继续阐述自己尚未完全成形的想法。“你说的对，我不能指望靠做假发维持生计。但我知道一个地方，那里用买来的头发发囊中的提炼油制造健康的发品。我一直在想，如果我有新的方法收集头发，就可以把头发卖给那家公司，挣钱养家糊口。”

“你建议怎么做呢？”帕耶尔问，她是这五名未来的企业家中最害羞的一位。

“我很乐意把我梳子上的头发给你，这对我也没什么用，”黛

米妮说，她积极予以支持。

“我也是，”卡马拉响应，“我敢肯定我们能带动所有邻居都这么做。”

塔尼卡也想过向邻居要他们梳子上的头发，听到朋友们都支持自己，她很受鼓舞。“我在想，也许我可以雇人收集头发，”她解释道。

“是啊，”桑库尔表示同意，“但你怎么付他们报酬呢？”

“雇孩子们吧，”卡马拉建议道，“你不用付他们太高的工资，而且孩子们肯定能收集到头发。”

“玩具！”黛米妮说道，“买一批塑料玩具，分发给任何帮你收集头发的孩子。这样你不用花什么钱就能收集到头发，而且销售额几乎全都是利润。”

加上这最后补充的一点，塔尼卡已经有了一个成熟的商业计划。塔尼卡贷款20美元，立即购买了满满一袋廉价塑料玩具。

接着，塔尼卡像一个创业版的圣诞老人，带着装满玩具的袋子游走于各个村庄之间。

“只要把你妈妈和姐妹梳子上的头发都给我，我就让你挑选袋子里任何你喜欢的玩具，”塔尼卡对她遇见的第一批孩子们说道。头发换玩具的消息传开之后，人们蜂拥而至，这使我们未来的企业家顿时应接不暇。最后，塔尼卡卖出这些头发，偿还了借款，并且积累了盈余资金进一步扩大发展。

一年过去了，塔尼卡现在拥有数百名女工为她工作。这些女工在村子里用玩具收集头发，并将头发卖给塔尼卡，塔尼卡又转卖赚取利润。她不用再为全家的下顿饭发愁了。她不仅使自己的生活摆脱了贫困，也不再像一年前那样羞涩、胆怯了。

一位诺贝尔奖得主的启示

该案例提出了一个有趣的问题。在数亿人脱贫失败之时，塔尼卡缘何能获得成功？要回答这个问题，让我们来看看最近的一位诺贝尔奖得主，他正是使塔尼卡获得成功的幕后天才。性情温和、才华横溢的穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus），正是他帮助塔尼卡和其他数亿人脱离了贫困。

他令人称奇的故事揭示了本章的中心。尤努斯博士在美国完成经济学博士学位后，决定回到祖国孟加拉当一名大学教授。在接任了这一舒适的教职职位之后，他甚为震惊地发现，就在这学术高墙之外，几十万人正因饥饿而死去。

尤努斯博士通过调查很快发现，孟加拉长期极度贫困的根源并不是穷人懒惰。他访问过许多村庄，看到人们辛苦工作，但却仍无法挣得体面的收入。在采访了一个村庄的42人之后，他震惊地发现，最大的问题不是能源，而是资金。这些村民很少有正规的工作。绝大多数人都是自主经营劳动者。如果他们自己没有一小块土地维持生计，那就只能从事小规模的手工业或服务业。

他们需要资金才能融资做生意。通常，这只是一笔数目很小的资金。但他们连这种小规模资金都没有，所以不得不借高利贷，利息往往是10倍以上。如此高的利息使每个生意人都会倾其所有收入来偿还贷款，这会使他们永远陷于债务缠身的恶性循环之中。尤努斯极为震惊地发现，一位能制作漂亮的手工艺品的妇女，仅仅因为没有每天购买材料所需的五美分而陷于贫困。尤努斯研究结束时得出结论，如果他能使人们实践一个关键行为（村民们成功地获得并偿还商业贷款），他就能改善所采

访的42人的经济状况。这42人所需的融资总额仅为27美元。

尤努斯接着建议当地银行为这42人提供按市场利率计算的贷款。没有一家银行愿意提供贷款。银行管理人员甚至对此讥讽不已,将其拒之门外。在他们看来,没有抵押物就不能贷款!这一苛刻的政策使尤努斯苦恼不已。用他自己的话说:

通常我的脑袋一碰到枕头,几秒钟内就会睡着。但那天晚上我躺在床上,羞愧不已,我所在的这个社会甚至无法为42名身强体壮、努力工作的熟练劳动者提供27美元,让他们维持生计。

距离那个痛苦的晚上已经有三十年了,而今尤努斯博士经营着一家价值数十亿美元的银行与商业集团,名为孟加拉乡村银行(Grameen Bank),该银行启动了旨在帮助一亿多像塔尼卡这样的人脱离贫困的项目。为塔尼卡提供所需资金的位于邻国印度的微型贷款机构也是尤努斯努力的结果。

这个故事更大的亮点在于,尤努斯博士的方法不仅帮助了塔尼卡,还帮助她四位朋友也开始从事小生意并获得了成功。获得尤努斯贷款的98%的人都实践了第二种关键行为,从而摆脱赤贫;他们连本带息偿还了全部贷款。

许多这样成功的生意人使自己的家庭摆脱了贫困。他们让自己的孩子接受教育,目前许多人的孩子已经获得了高等学位。曾经饥肠辘辘、辛劳一天只挣两美分的村民,现在经营着红火的生意,他们的孩子都能上大学了。

这个故事启示在于,学习尤努斯如何使饥肠辘辘的借款者执行关键行为进而获得成功。他施了什么影响力魔法,保证那些没有任何抵押的贷款在规定时间内,偿还率高达98%以上?同样重要的是,我们能够实践中运用何种影响力策略,并使其成为我们影响力智库中的又一强大工具?

尤努斯博士运用了本书中涉及的几乎所有方法。他庞大浩繁

获得社会资本的力量

的任务不能仅依靠单一的影响力工具,所以他综合运用所有的策略。尽管如此,通过观察塔尼卡和她同事具体的实际行为,我们关注到了另一个极具影响力的工具:社会资本。

尤努斯博士并不只是叫塔尼卡递交一份供审阅的商业计划书。他要求她组建一支由四名邻居组成的团队,每个成员都必须提交自己的一份商业计划书。团队各成员最终都会获得贷款。每获得一项贷款,这四名成员都必须对这一借贷联合署名!这意味着,塔尼卡必须使她的四位朋友相信她的业务理念会成功。也许她还需要和大家共同制定计划书,获得大家一致支持。

当人们被要求在同伴的债务上联合署名以预防业务失败时,你认为会发生什么事情?他们会否决任何不成熟的想法。他们会团结团队中五个人的智力资本,制定聪明而可行的方案。

正如甲壳虫乐队所说,当我们拥有“来自朋友的一点帮助”时,最有可能获得成功。这些朋友为我们出谋划策、提供帮助,甚至让我们运用他们的许多其他个人资源。他们实际上为我们提供了社会资本。朋友的些微帮助,能让我们拥有更强大的力量。但只有当我们知道如何使用社会资本时,才能做到这一点。和其他人一样,尤努斯博士也运用了这一力量。

畅销作家詹姆斯·索罗维基(James Surowiecki)解释了塔尼卡能够提出成功的商业计划书的原因。索罗维基在其著作《群众智慧》(*The Wisdom of Crowds*)开篇就提到英国科学家弗朗西斯·高尔顿(Francis Galton),这位科学家曾运用统计学方法证明,群众(由不同智力水平的人构成的群体)总比任何个体的表现更好、更聪明。

787名某地区居民来到当地家禽市集，猜测一头已屠宰且经过剥皮、去内脏和分割加工好的牛的重量，高尔顿计算出当地居民所估计的重量平均值为1197磅。牛的实际重量是1198磅。群众的平均估值不仅接近正确值，甚至几乎是非常精确的。索罗维基对群众的看法是：“一般情况下，群众会展现出惊人的智慧，并通常比他们中的少数精英要聪明。”

早在索罗维基推行这种观点之前，尤努斯博士已经将这种理念付诸微型贷款的实践当中。想想那五位从未工作过的家庭妇女，她们集思广益寻找方法来实行塔尼卡的计划。最后的计划并非由某一个人单独提出，相反，大家综合分析彼此的建议，从而共同找到了成功的方案。她们之所以能做到这一点，是因为她们开发的是能在村庄中畅销的产品和服务，而她们都很了解自己的村庄。

投资社会资本的时机和方式

有时，行为上的重大改变显然需要别人的帮助。如果唐·贝里克博士及其团队要挽救美国医院中的10万名病人避免死于意外事故，他们需要医生、护士、行政人员、家庭主妇和其他人共同参与其中。西尔伯特博士改造前科犯的工作也是这样。她不仅依靠一个社区给予她帮助，她实际上塑造了这样一个社区。

你的改变策略不仅需要你自己，还需要别人，有时这一点并不显而易见。例如，你可能认为坚持节食完全是个人意志力的问题。在一个人的情况下，选择油炸苹果卷饼还是苹果，完全由你自己决定。但是你若以为真的只有你一个人，那就错了。尽管人们通常都是自己在私人生活中实践各种关键行为，由个体构成的群体却会极大地影响改变。

时刻出奇制胜。

例如，面对烂醉如泥、不使用安全套就进行性行为的顾客，柔弱的性工作者们可能会表现出退缩和怯懦，但魏瓦特博士还是成功地影响了这个群体。随后我们会看到，尽管性工作者在这些情况下是只身一人，但其他许多人会想办法帮助她们。聪明而有影响力的人总会找到办法保证个人获得充分的社会认同，在关键时刻出奇制胜。

那么，究竟应何时建立社会资本，引领挑战性的变革呢？

当其他人是问题的一部分时

看看以下常见的一个商业问题。它突显了人们何时需要依靠他人的帮助才能在工作中成功。

杰西浑身大汗淋漓。这是因为他要说谎了，而他害怕自己被识破。杰西担心被人揭穿是因为，他不像精明的扑克牌玩家那样能够不露声色地虚张声势，杰西自己已经让人们看出了他不会伪装。现在除了大汗不止之外，他的左眼还不停地跳动。在一阵假咳之后，杰西最终支支吾吾地说出了那个必然让他身陷窘境的大谎言。“没问题，”杰西含糊地说道，“我们就要实现目标了。”

杰西并不是会上唯一的撒谎者。这个产品开发会议上的每个入都在夸大事实。实际上，在杰西工作的这家拥有1500名员工软件开发公司，向同事和上司谎称工作正在按计划进行，是该公司根深蒂固的传统。人们在工作进度方面撒谎是个很普遍的现象，杰西及其同事们把这叫做“项目小鸡”。

“游戏规则”是这样的。你谎称自己负责的部分已经完成了，其他人也是这样，大家都期望别人提出延长项目最后期限的要求。终于，当某个人不得不说出“我需要更多的时间”时，他就被大家嘲笑为“小鸡”。所有人都因为最后期限延长而脱离险境，但却不用承认自己工作落后。在这个会议上，绝大多数团队领导

者和杰西一样，工作都延误滞后，岌岌可危。然而，他们谁都不会承认这一点。如果最后期限没有延长，他们共同的谎言会使产品的推出最终以失败而告终。

我们与这家软件公司合作时，它正濒临破产。多年来该公司都没有推出过新产品。而当该公司最终这么做时，其成本却是所需成本的两倍。公司员工工资的士气处于有史以来的最低点，除产品问题外，该公司已经流失了许多优秀人才。

新上任的产品开发副总裁麦克克伦受任。他已经明确了自己要影响的关键行为。他深知，如果能够激励公司全体员工，使她们及早坦诚地讨论这些问题，就能够提高士气、降低成本并控制进度。但这是个巨大的任务。

我们见到麦克时，他已经尝试过几种策略。他开展过交流培训，找到了意见领袖并请他们帮助解决问题，甚至进行了一项匿名调查，看人们的行为是否有所改变。然而，公司仍然停滞不前。

麦克直到最后才发现，杰西及其同事并非唯一在玩“项目小鸡”游戏的人，经理、董事和副总裁们都参与其中。甚至连麦克自己都曾无意识地鼓励人们在会议上只报告好消息。既然行为是这个群体产生的，要改变行为就要求群体参与。那么他如何才能利用这种社会资本呢？

要回答这个问题，让我们先来看有一个类似的案例。南非的贾费特博士（Carth Japhet）在构筑社会资本方面所作的努力、思考的深度和细致度无人能及。他是将个人问题变成群体问题的大师。

贾费特博士是一位医学博士，如今担任心灵城市公司（Soul City）的首席执行官，心灵城市是南非一家媒体智囊信托公司，在抗击艾滋病、降低婴儿死亡率和应对营养不良等方面做出了巨

大的努力。最近，贾费特转而关注预防针对妇女暴力侵害行为的问题。贾费特博士之所以关注这个问题，是因为在南非，针对妇女的暴力侵害行为极为普遍。1/9的妇女在一生中至少会被强奸一次，1/5的妇女会受到丈夫身体或精神上的虐待。

贾费特博士知道，要解决这个根深蒂固的问题，他不可能单独教每位妇女自立自强最终摆脱冷漠无情的丈夫的暴行。相反，贾费特意识到，他必须使导致这个问题的所有人都参与其中，从而解决问题。

贾费特也知道，在南非，很多人反对暴力虐待行为，不论这些行为针对的是女性还是男性。然而，这些人却无力施展足够的影响力改变他们所不齿的行为。所以，贾费特想出了一个办法。用他自己的话说：

在《心灵城市》这个电视节目中，我们刻意塑造了一位受人尊敬的老师塔班，他总是虐待殴打他的妻子玛特。观众很快得出结论，玛特不应该受到虐待。她为人开朗、平易近人，是一名无辜的受害者。而塔班也是个理性善良的人，就像大多数观众一样。

随后编剧指出，朋友和邻居有助于问题的解决。心灵城市公司的研究顾问在报告中指出，“在一集节目中，邻居听到塔班在殴打可怜的玛特，他们忍无可忍，决定让塔班知道他们不会对其行为视若无睹。但该怎么办呢？他们怎样婉转地让塔班知道这一点呢？他们怎样避免自己受到人身伤害？直言相告，塔班是不会接受的，也是危险的。于是，邻居们聚集在塔班家门口，不断地敲击锅和罐子，以此向他发出信息，即他的行为不是私人行为，是令人无法接受的。他们没有说话，只是敲打锅罐。”节目中，塔班尴尬万分，并开始改变自己的行为。

此后发生的事情完全出乎人们的意料。南非几个城镇的人，

只要一想到隔壁邻居虐待配偶的声音，就会站在邻居家门口敲打锅罐。

示范行为的确很奏效。信息传开了。男性再也不可能无端虐待殴打妻子而不受任何惩罚。暴力行为及其赖以延续的集体沉默被打破了。

贾费特意识到，如果不良行为是由一群人强化导致的，要改变这种行为就必须使所有人都参与改变。在这里，邻居们必须帮助引领改变，因为袖手旁观、纵容虐待行为的邻居是引发问题的很重要的一个原因。

麦克以这种办法最终消除了公司中的“项目小鸡”游戏。起初，他试图只与杰西这样的员工交谈，而不与经理、董事及其他人谈话，从而解决问题。当他意识到这种做法的缺陷时，立即采取了截然不同的做法。他请培训部门教人们就项目问题进行重要讨论。而后，他使公司的每位领导者都变成了教师。一切都发生了改变。

曾对直率坦诚颇有微词的经理现在每两周上两小时的课，教人们大胆地说出具有风险的问题。头两节课，杰西显得很被动，对课程持怀疑态度。第三节课时他向经理提出了一个问题。经理认为在課堂上自己有责任做出恰当的回答。到第六节课时，杰西的许多同事都开始积极发言。几个月之内，强大的新准则诞生了，麦克倡导的在压力下直言坦诚的这种关键行为也普遍兴起。一年内，公司按时并在计划内推出了两种产品，公司士气处于有史以来的最高峰。

怎样在家庭中运用社会资本呢？再来看看我们的朋友亨利，他正在努力为健康饮食和减肥而奋斗。他发现，同事、朋友和家庭成员，绝大多数都只会彻底摧毁人的意志，而不会激励人奋进。他们像合伙击垮他身体的同谋。他们带亨利到诱人的餐厅，

工作时在他面前吃可口、富含脂肪的食物，送他最喜爱却不应该吃的食物，储存满满一食品柜他不能吃的东西等等。

实际上，亨利认为没人在积极地帮他减肥。一天，当他叫妻子不要再买巧克力糖时，她不禁大笑起来。她喜欢巧克力糖，总是买着吃，却从来不会因此而发胖，所以她为什么不能买呢？

但亨利知道单靠自己很难节食。“嘿，想想我，我和你住在同一个屋檐下。我能闻到浓香的巧克力的味道，这会让我发疯的！”

因此，亨利得使那些摧毁他意志的人变成支持促进他成功的人。这意味着，亨利必须和他人进行真诚的对话，而不是引发反抗和指责。

当你无法独自获得成功时

诗人约翰·邓恩（John Donne）说的对：任何人都不是一座孤岛。当周围的人给你带来麻烦时（那些导致失败，而不是促成成功的人），不要因为他们所带来的痛苦而迫不及待地去攻击他。相反，要学会运用他们。使个人的问题变成群体的问题。构建社会资本来应对持久的反抗行为。

相互依存。当一种关键行为需要几个人共同做出努力时，你必须发挥人们团队合作的能力。过去，技艺娴熟的手工艺者能够一个人工作，制造壶罐、蜡烛和珠宝等。但如今，企业的成功往往依靠那些技艺至少与前人同样精湛，但又相互合作完成任务的人们。

例如，一个典型的软件开发团队不仅包括代码编写员，还有设计人员、市场营销人员、编写员以及销售人员。在不同的开发阶段，所有人都必须相互衔接，使各自的工作紧密相连，在同事之间也要寻求协作。没有这种理念的领导者，一旦他们为施加影

响力所做的努力毫无成果,就会陷于失望之中。

我们曾与一个生产团队合作,这个团队决定实行零库存的做法来降低成本。也就是说,公司不再保留部件和产品存货。技工会将已完成的工作交给下一位技工,而不是把它积压搁置。等到下一位技工闲暇时再去处理。当然,这种新做法要求时间安排上衔接得恰到好处。这需要真正的协作。任何人都可能放慢或加快速度、突然想休息或是质量未达标等,这些都会使其之前或之后的员工工作停滞。

该公司早已发现员工之间缺乏合作的事实。他们不断地争吵抱怨,要求改变生产线上的职位设置。管理人员不得不定时介入解决问题,绝大部分时间都耗在仲裁调停上。

其实该公司尚不具备协作的社会资本,因此并未做好准备实行零库存体制。管理人员刻意将相互依存纳入工作中后,很快发现员工们缺乏解决人际问题的技巧以及对他人负责的能力。独立工作使他们再也无法有效地工作。

只有当每位员工都接受过解决人际问题的培训时,该公司才能够实行新的库存体制。相互依存要求个体之间共享理念、提供物质资源、相互帮助、个人需求服从组织需求、并乐意与人合作。领导者如果不帮助彼此依存的员工学习更好的新方法协同工作,会受到竞争对手的挤压,且永远无法充分使用他们宝贵的社会资本。

新颖奇特。塔尼卡的团队展示了需要发挥社会资本这一力量的另一种情况。塔尼卡和其他借款人当然不是专业人士,他们面临着完全陌生的问题。不过幸好,她们五人想出的“玩具换头发”的计划是集体的智慧的结晶。谁也没有明确的好想法,但随着大家一点点凝聚想法,不断改变,每个人都为提出最后的策略做出了努力,如果让任何一个人单独去做,不会得出任何好想法。

三个臭皮匠总顶个诸葛亮。尤努斯博士认为,任何刚起步的企业家都不能独自工作,他要他的微型借贷客户总是坚持团队合作、一起工作和思考、每周开会集思广益。孟加拉乡村银行依靠的是基于强制性互动的协同增效。

风险。在我们研究的影响力大师当中,面临最大风险的人也是最能运用社会资本的力量降低风险的人。最值得一提的当然是西尔伯特博士,她的工作是将冷血无情的罪犯们改造为能积极贡献的公民。想想这些人的日常工作,你就会明白西尔伯特及其组织面临着多大的风险。

每天,一百多位迪兰西街的雇员们进入旧金山的民宅,搬运人们的贵重物品。他们许多人在来到迪兰西街之前所做的是同样的事。而区别在于,之前他们是在偷窃,而现在却是身为迪兰西街搬家公司的员工在提供服务。鉴于公司员工过去的历史,你可会觉得这种商业策略太过冒险了。然而,迪兰西街当之无愧地成为该地区最大的搬家公司。公司从来没有发生过任何损失或是盗窃事件。试想,如果丢失了一串珍珠项链会有什么后果?迪兰西街的名声将毁于一旦,搬家公司连同它的100名员工也会一起消失。尽管面临着如此巨大的风险,迪兰西街没有出现任何过任何问题。

同样令人吃惊的是,在迪兰西街餐厅,对于仍在戒酒或戒毒的居民而言,给顾客上酒是他们的日常工作内容。这是我们第一次听到这种显然矛盾的做法,我们问西尔伯特是如何处理“复发”案例的。她毫不犹豫地回答道,“我们没有复发案例。”

当问及她的影响力策略缘何能够成功时,她说关键在于迪兰西街复杂的无所不在而强大的社会体系。迪兰西街内部没有任何专业人士,但它却拥有巨大的社会资本。迪兰西街依靠西尔伯特过去30多年构筑的相互帮助的关系网络得以维系。

她是这样利用社会资本的力量促进关键行为的。西尔伯特让迪兰西街的雇员们相互提出建议、相互监督和指导。人们和你谈论更多的不是自己,而是如何管理手下的那些人。

在商业层面,越来越多的机构开始明白如何更好地利用社会资本减少风险。例如,硅谷的风险投资家们创建了“商业孵化器”帮助新兴企业度过充满风险的起步阶段。通过这种体系,各行各业的专家在企业最需要帮助的时候为它们无偿提供技术指导。

从个人职业生涯来看,与他人建立联系构建社会资本的需求

日益扩大。英国电信集团(British Telecom)的汤姆·博伊尔(Tom Boyle)自创了网络商数(network quotient)一词,强调与他人建立联系这一能力的重要性。他指出就职业角度而言,一个人的网络商数远比他智商重要。因为你不可能洞察一切,所以找到能够填补你盲点的人很重要。最近的许多研究显示,许多成功的人士拥有很广的人脉,他们能够就技术问题及一些敏感需求向这些人求助。成功人士不仅拒绝将自己视为孤岛,还确保自己成为紧密联系的网络中的重要成员,小心翼翼地减少自身的弱点。

所有这些例子要解决的都是同样的问题。在变幻莫测、纷繁复杂而又充满风险的形势下,需要很多人共同想出创新的办法,这是任何个人无法单独做到的。所以,请以尤努斯博士为榜样。当需要运用多样的创新的观点应对问题时,使人们置身于团队之中;要充分运用你现有的人力资源并大幅降低你的风险,学习迪兰西街的做法,把技术娴熟的员工变成教练、训练员、教师和指导员。盲点。当你需要的反馈只有别人观察后才能提供时,就是最需要社会认同影响关键行为的时候。任何试图自己学习打网球的

人,当与他们与花了同样时间接受训练并有教练指导的人一比高低时,很快会发现,专家的实时反馈远远胜过自己每天的独自练习。既然如此,你也许会认为绝大多数人在他们生活中的关键领域都会向教练求助,但其实不然。在体育竞技场以外的其他领域,只有很少人会寻求反馈。

但也有例外。例如,在医疗卫生领域,医生必须将导管插入病人心脏以及进行其他此类的高风险手术,专业人员很早就知道实时辅导的力量。很多时候,内科医生在自己进行手术之前,不允许观看别人细致而危险的手术。相反,当他们自己尝试做手术时,往往有人指导并就手术进展提供即时反馈。

在商业及其他低风险背景下,领导者很少会想到使用实时教练。当今的一些企业,在领导者遇到问题时,往往会聘请临时顾问,讨论前一天领导者遇到问题措手不及的情况。但很少有公司会提供实时教练辅导。这种情况应该改变。

劳伦是一位兢兢业业的高级管理人员,但很不善于发言。我们曾为她安排了一位演讲教练。我们很吃惊地看到,一个曾被描述为“能够离奇地使众人入睡的”人在几个小时内变成了优秀演说家。劳伦没有接受相关课程或是看书;她做的仅仅是练习演讲,同时接受立即反馈:“把速度提高1/10”、“在‘成功’这个词后稍加停顿。”接受了四小时的指导之后,劳伦学到了没有反馈时需要数月才能学会的东西。

你不可能总能洞察自己做得对或做得错。所以,投资另一种社会资本吧:寻求专家的实时反馈。

群体团结。在威廉·福斯特·劳埃德(William Forster Lloyd)1833年出版的一篇寓言中,我们首次听说了如今被称为“公用品悲剧”(tragedy of the commons)的问题。寓言讲的是,一个城镇允许农民在公共土地上随意放养家畜,公共土地往往为贵族阶层

所有。这种善意的做法最终却导致了一场公共灾难。农民越成功，放养的家禽就越多，“公共”用地最终被毁了。对农民个人有利的事情却给整个集体带来了灾难。

你也许遇到过类似的情况。例如，在时断时续的交通中缓慢行驶了一个小时之后，你发现了交通堵塞的原因。你发现一个大箱子拦在行车道上，由此引起了交通混乱。一方面，对你而言的方便之举——立即驾车离开，却对随后的人造成了不便；另一方面，如果你牺牲自己的利益，下车搬走箱子，每个人都会受益。在这些情况下，人们必须学会在最强大大的一种社会资本——团结上进行投资。我们必须致力于实现更伟大的目标，为他人的利益着想，否则必定失败。

要更宏观地了解团结的重要性，让我们来看看魏瓦特博士怎样利用社会资本抑制艾滋病蔓延。在运用传统的影响力方法并未使问题有所改观之后，魏瓦特采取了更直接的方法。禁止泰国的性行业是个理想的做法，但领导者无法做到这一点，恶性病毒以空前的规模大肆蔓延。因此领导者转而抑制艾滋病的蔓延。几乎所有的新增病例都源自不能保护自己或客户的性工作者，魏瓦特开展了一场团结运动。

在魏瓦特看来，性工作者这个群体能够遏制艾滋病的蔓延，但这需要整个群体的努力。当一位顾客购买性服务，而性工作者要求采取保护措施时（抑制艾滋病蔓延的一种方法），顾客常常会去其他地方。但如果每位性工作者都拒绝金钱的诱惑，要求采取保护措施，情况会怎样呢？这样的话，顾客就找不到提供未加保护措施服务的性工作者，于是最终每位顾客都会进行安全的性行为，从而遏制艾滋病的蔓延。但这个计划仍然是一个非成即败的做法。如果有一位性工作者成为害群之马，或一家妓院放松管制，整个

计划就会失败。

为保证每个人都遵守这一做法，魏瓦特邀请所有性行业的企业主召开了一次会议，接着他又召集所有性工作者召开了一次会议。在两次会议上，他都解释了所有人参与该计划的原因，否则艾滋病最终会毁掉他们所有人连带这个行业。之后，他还告诉大家新增病例的增长率，并说明了任何个人或组织拒绝在这个项目上签名可能导致的后果。

每位工作者都开始参与该计划，所有人团结一致，要求采取保护措施，于是这种做法的实践比率由14%左右上升到90%以上。通过呼吁团结并提供所需的社会认同，泰国约500万人得以避免感染艾滋病。

团结在家庭中发挥什么作用呢？研究父母的做法，很快会发现一个简单而重要的理念，即对有能力的父母而言，不就是不。有能力的父母会让孩子知道，父母的话是他们的必须遵守的命令，这使他们的生活多了一些确定性和可预测性。如果一个孩子打了她的妹妹，她要为此付出代价；如果一个青少年在父母规定的时间之后才回家，也会因此付出代价。家庭中，要使“不”所传达的就是“不”的意思，父母双方必须立场一致、紧密团结。否则，孩子依仗父母一方对抗另一方，就会导致混乱局面。在管教孩子方面——就像许多重大而普遍的问题一样——团结能够出奇制胜。

第8章 组织动机： 设计奖励机制

我能接受任何批评，只要它是未经修饰的赞美。

——艺术家诺埃尔·考沃德

●在这个相互联系、混乱动荡的世界，我们最大的对手（所有家庭、公司和社区的死敌）就是我们无法做到共同合作。因为我们并不完美，而要成功地完成日常生活中诸多复杂的任务，我们迫切需要构建社会资本。

●对倔强的个人主义传统的拥护给人们产生了巨大的影响，使人们不愿意依靠他人促成改变。聪明、有影响力的人不会对社会资本置之不理。他们会积极地思考，个人在面临高风险或令人胆怯的新行为时，可能会需要哪些帮助、权威、认可或是合作。随后，他们制定能提供必要社会资本的影响力策略，使改变成为必然。

在 前面的章节中，我们着重研究了个人影响力和社交影响力。现在，我们暂不考虑人的因素，看看如何充分发挥物的力量，如奖励、津贴、红利、薪金及偶尔的惩罚等等。

外在奖励是第三选择

我们即将谈到一个危险的话题。善意却适得其反的奖励不胜枚举。它们失败的主要原因在于，人们总是将奖励作为首选激励策略，以影响行为。在合理得当的变革努力中，奖励应排在第三位。影响力大师们首先将关键行为与内在满足感相结合；然后，他们会努力获得社会认同；最后，才会考虑选择外在奖励以激励行为。如果你不严谨地遵循这个顺序，很可能会失败。

一项有关幼儿园的研究使世人开始关注这种理念，该研究向人们敲响了长鸣的警钟。1973年，马克·莱珀博士（Mark Lepper）及其同事进行了一项调查，研究孩子在参加自己喜欢活动时（玩最喜欢的玩具），得到奖励（最喜欢的点心）会有何影响。莱珀博士发现，因人们参加了他们原本就喜欢的活动而给予奖励可能会产生适得其反的效果。实验对象一旦得不到奖励，不但不会更积极地从事该活动，反而会减少活动的次数。至少，莱珀研究的幼儿园的孩子们而言，一旦得不到甜点的奖励，孩子们玩玩具的次数明显少于有奖励时玩的次数。

其寓意耐人寻味。你希望女儿能像她父母一样对阅读充满兴趣和热情。你发现她自己也逐渐开始喜欢阅读，于是你决定促进她养成这种爱好。为了鼓励她，你设计了一个激励方案。她自己每选读一本书，你就奖励五美元。她喜欢这样，读的书也越来越多，过一段时间，她就用攒的钱买电子游戏。这样她很快能买上几套游戏，因此她对你感激不尽。

一段时间后，你认为奖励该适可而止了，以为沉浸在世界优秀作家文字中这一乐趣本身已成为一种享受和欣喜。于是，你不再给予奖励。当然，你的鼓励使孩子更加热爱阅读。你敢肯定不 用任何奖励，她现在也会沉浸在优秀作家的最新力作之中。但是你的计划却适得其反。从你不再奖励阅读的那一刻起，她就开始玩电子游戏，而不像实行奖励机制时那样阅读书籍了。显然，她学会了挣钱买电子游戏，而你尝试的激励并未获得预期效果。她就像幼儿园的那些孩子一样。你和莱珀博士哪里做错了呢？

对这种现象有一种解释，称为“过度辩证假说”（the over-justification hypothesis），这种理论认为，如果人们因做自己本来喜欢的行为而获得奖励，他们会以旁观者的角度看待它。想到自己的行为，人们意识到自己会从这种活动中得到奖励。他们认为，既然完成任务会得到奖励，这件事情肯定不会有趣，否则别人为什么提供奖励？因此，他们是为奖励而行动。现在危险在于，一旦没有奖励，人们会认为从事的活动并不像想象的那么有趣，于是不再会频繁地从事该活动。

通常，人们很高兴能从事自己热爱的事业并因此获得报酬。譬如，假设你很喜欢演奏钢琴（你四十来岁时养成的爱好），邻居请你在他的儿子的婚宴上演奏，并会有丰厚的报酬。你喜欢演奏，喜欢得到众人的关注，而你也想做自己喜欢的事情而获得报酬。你想不到自己如此幸运。对你而言，从事自己热爱的事情而得到报酬丝毫不会减少你对它的热情。然而有时，使用外在奖励非常复杂。正如莱珀博士所发现的，并非所有的奖励都能达到预期效果。有时外在奖励会彻底适得其反，变成惩罚。例如，某公司的“每月最佳员工计划”旨在表扬业绩突出的员工。这些员工会在全体会议上受到表彰并获得

荣誉徽章。

喜剧演员季米特里·马丁 (Demetri Martin) 的观点代表了许多员工对该计划的看法,“我认为评选每月最佳员工会让员工们觉得自己既是一个成功者又是一个失败者。”

对许多员工而言,在同事中被单独挑出并加以比较并非总代表奖励。这相当于说,“祝贺你!这是一百美元,一个刻有你名字的漂亮的徽章,以及同事对你四个星期无休止的讥讽!”

一些组织学者很早就发现,公司表彰大会结束时,许多员工并不感到兴奋鼓舞,而是恰恰相反。由于自己没有受到表彰,他们会感到气候而焦躁不安。实际上,许多人认为表彰大会简直就是骗局。采访发现,参加会议的半数人认为他们自己远比受到表彰的人更有资格获得荣誉,但由于政治原因,他们没有获选。

会出岔子的不仅仅是象征性的奖励。精心设计但最终一败涂地的激励项目数不胜数。例如,某医院发现,某个麻醉师的病人出现不良反应时,其他麻醉师并不愿意迅速予以帮助,因为他们

是按照个人业绩获得薪酬的。

看看苏联尝试的一些激励项目。在能源部门,工人薪水的多少要看他们钻井的尺码数而定,为了寻找石油,苏联的开支非常大。多钻些浅坑当然要比钻一个深坑容易——人们的确就是这样做的。工人并未按照地质顾问的建议钻深井寻找,而仅仅是反复在地表钻挖,这几乎找不到石油。但他们这样做就能获得报酬。同样,在苏联的一家制钉厂,领导者按钉子重量发放薪水,他们看到产量的确得到大幅提高。不过,工人们生产的钉子数量与原先完全一样,只是钉子更大了。领导者对钉子大小的改变很不满意,于是开始按照产出的钉子数量发放薪水。这种激励措施果然奏效,产量提高了,但生产出来的钉子都很小。

我们曾经与一位国际知名企业的经理合作,她认为手下的员

工缺乏应有的创新能力,因此她制定了一个简单的建议方案。还有什么比这更直接的呢?为鼓励创新,她要求每个工作小组每周至少开半个小时的会,集思广益,寻找新方法和应对方案以解决长期存在的问题,开发潜在的新产品等等。为了实施该项目,她组建了一个委员会,由委员会审议提交的方案,并对提出真正创造利润的想法的员工予以现金奖励。

短短几个月的时间,这个“现金换主意”的计划宣告失败。由于该计划,出现了某工作小组成员殴打另一名组内成员的事件。事情的来龙去脉是,该小组提出了一个非常好的想法,查理承诺负责文案工作。而他却以自己的名义提交了这份建议,并将5 000美元奖金占为己有。其他小组成员发现后指出他的不道德行为,随后几个人大打出手,造成斗殴事件,结果查理骗进了急救室。

为避免任何后续伤害事件,经理废除了该激励项目。她仍然向人们征求建议,但没有任何人提出建议。员工们认为,她向大家征求好想法却不提供任何额外报酬,这是剥削他们。她曾希望使用建议计划激励创新,但却发现,如果通过物质奖励激发好想法,那就是在不知不觉向人们传达这样一个信息,即提出建议不是人们的正常工作内容。现在员工们认为,如果他们提出好想法就理应得到报酬。否则,他们就是被剥削了。

作为领导者,该怎么做呢?

明智地采取激励措施

还记得我们开始所讲的原则吧。当你无法启动个人动机和社会动机时,不要转而以奖励代替。尽管如此,应明确的是,影响力大师们都会使用奖惩手段。如果你不偿还孟加拉乡村银行的贷

歉，你的借款团队就得替你偿还。别忘了，这些人可知道你住哪里！非洲村子里的一位村民发现邻居掩饰自己感染麦地那龙线虫病的事实，如果他将此事告诉村子的负责人，这位好公民就会得到一件引人注目的T恤衫（印有麦地那龙线虫图案）。

那么问题是，你怎样明智地采取激励措施呢？必须保证所给的奖励及时、令人满意且与关键行为紧密相连。一旦你这样做，奖励即使非常小，也能帮助人们解决一些顽固的长期存在的问题。例如，约翰·霍普金斯医院完成了一项研究，允许住院的嗜酒者饮酒，但酒量必须适度。该项目并非鼓励实验对象尽快摒弃坏习惯，而是教他们学会适度饮酒。

为使人们的行为发生改变，工作人员每天会根据病人所喝的酒量决定其可享受的待遇。如果他们饮酒过度，就只能吃流食。饮酒量也影响打电话和被探访的时长等等。与只能喝规定的饮酒量而没有奖励的控制病人相比，实验对象实现目标饮酒量的可能性要高60%。

像打电话这样简单的激励措施能使病人不再酗酒，第一次听到时似乎让人有些难以置信。然而，这与史蒂芬·希金斯博士（Stephen Higgins）的研究相比则微不足道，他成功地用票据帮助改变可卡因瘾君子的行为。康复项目对吸可卡因的人往往没有任何效果，这是因为他们在康复项目奏效之前就放弃了。根据希金斯博士的票据制度，门诊病人每周必须提交三次尿样。如果三次尿样都是阴性，病人就能获得一张奖励性票据，它可以换取研究者提供的物品和服务。

像可卡因这样令人上瘾的东西，你可能会认为一张只能换取很小奖励的票据不会产生如此大的效果。用希金斯博士自己的话说，“一堆纸居然能让人们抵制吸可卡因的强烈欲望，这让许多人甚为吃惊，但如果我们了解人们吸毒的原因，就并不会感到

吃惊。”

显然，仅凭票据不足以让吸毒者彻底戒毒。然而，一旦吸毒者准备戒毒，票据激励辅之以传统方法能使他们受益匪浅。在那些准备戒毒、票据激励辅之以传统方法能让他们受益匪浅。在有获得票据的病人当中，90%的人完成了为期12个月的治疗，而没有票据的病人中只有65%的人完成了该项目。长期效果同样让人吃惊。

要想知道小小的激励如何成为了几乎所有人强大的动机，只需要看看你的行李。如果你像世界各地数百万游客一样，你会在最喜欢的航空公司的常客计划中炫耀显示自己身份的塑料标签。人们都不愿意承认，其实这些项目已经改变了我们的行为。

我们的一位朋友最近从盐湖城飞往新加坡。如果你拿出地球仪，在盐湖城和新加坡之间画一条路线，你会经过旧金山和夏威夷等地方。但这两个地方都没有出现在我们朋友的行程之中。相反，他先坐了两个小时飞机到明尼苏达，然后向西飞往阿拉斯加、韩国的首尔，然后才到达新加坡。

我们的朋友增加了两小时的飞行时间，因为这会使他的累积里程变长。这种巨大的不便给他带来了价值30美元的收益。但是他想要这段路程。实际上，空中乘客非常痴迷于加长自己的路程。

如果你仍不相信微小的激励能影响行为，那么来看看下面这个例子。在一个收养问题少女的机构，管理人员发现了一个危险的趋势：被收容的青少年试图自杀的事件大幅增加。管理人员尝试了动情的演讲、开展群体课程、寻求亲人朋友的帮助等方法，但都毫无效果，最终，他们想出了一个激励方案。这个激励方案立即就能实行，而且与关键行为紧密相连。它与过去的方法截然不同。激励方案是这样的：如果被收容的青少年试图自杀，那么在接下来一周内就不能看电视。于是试图自杀率顿时降到零。

不用深入研究企图自杀和自杀行为之间的复杂心理，这个例子足以说明，与关键行为紧密相关的微小激励能解决世间最复杂的问题，并产生惊人的成效。

正确的行动越少越好

由上述事例显然可见，提供外在奖励时，如果你已夯实了之前的动机源头的話，奖励通常并不需要太大。这并不是说公司管理人员应该让员工工作而不付薪水。当你的确想提供额外奖励改变行为时，就像一句古语所说，重要的是礼物背后的意义，而非礼物本身。这是因为奖励往往具有象征意义，它会激发许多重要的社会力量，而远远高于奖励自身的表面价值。所以，考虑运用奖励时，可以让奖励的象征含义充分发挥作用。

想想尤努斯努力的事业，“穷人的银行”。当尤努斯博士开始建立金融机构，为孟加拉国贫穷的工人阶层提供贷款时，他发现，一些优秀的银行职员（他们常常要挨家挨户走访贫困的人们）曾经是推翻政府的革命分子。当这些人发现管理微型贷款比暴力手段能引领更多变革时，他们放下了枪支，拿起了笔记本。这些年轻人使走访的地方发生了巨大的变化。曾经挣扎在饥饿边缘的村民（未经过滤的水神含量过高，导致他们的孩子往往天生严重残疾或夭折），现在经营起了小木生意。他们养育着健康的孩子，这些孩子将是他们家族史上能上学读书的第一代人。

银行职员的工作有着巨大的内在满足感和社会效益，什么是这些曾经的革命分子们的额外激励呢？赢得更高的星级。为保证地方支行朝着正确的目标迈进，银行的各个支行一旦完成某种使命任务，就能获得相应颜色的星星，有的颜色代表提供大量贷款，有的代表所有借款人的孩子都上学了，有的代表实现高微盈

因此，使自己在所在的支行变成五星级支行成为每位经理的目标。从事着世界上最具社会意义的事业的人们，他们一直兢兢业业、目标明确，一旦有机会赢得更高的星级，就会付出更多努力实现目标。当然，这些星级不具任何有形价值，但是它们的象征意义及社会价值能够提供巨大的激励。

如果你满怀个人动机和社会动机完成了自己的工作，象征性的奖励具有很大的价值。如果你没有这些动机，外在奖励则会成为一种嘲笑和讥讽。这里，银行员工对尤努斯博士的敬重以及为穷人服务的承诺，使星级比金钱更有价值。实际上，如果尤努斯提供了大量的现金奖励，很可能会抹杀每天激励这些员工的道德和社会动机。

美国一家大型咨询公司决定给完成培训任务的人以象征性奖励，这使数百名行政人员热情高涨。计划很简单：高层领导者每周参加一个优秀的培训项目，项目会为他们设定具体的行为目标，保证他们将所学的东西付诸实践。一旦完成目标，这些领导者要向各自的培训师报告。

领导者们不仅要努力完成任务，还要给培训师发电子邮件汇报自己的进展。高层领导者们闯过层层关卡，因为他们都想拔得头筹，即赢得一个廉价的铜制天鹅雕像。同样，这里重要的不是奖励的现金价值。激励人们行为的是奖品的象征意义。道德和社会激励赋予了该象征性奖励以最高价值。

西尔伯特是运用微小奖励的大师，她使用的小奖励数不胜数。迪兰西街的雇员们很快发现，他们每次获得新进展，就能享受新待遇。居民们刚开始干粗重的体力活，后来从事日益复杂和有趣的工作。他们从九人间的宿舍搬到五人间寝室，经过一番努力又搬进大楼，在那里每人都拥有独立的房间。进一步，他们能拥有一套属于自己的公寓。最终，当他们到达成功的最高点时，

会获得流动资金及使用该资金的权利。

微小的奖励与关键行为密切相关,并能规范关键行为,悉达

席奈医疗中心(Cedar Sinai Medical Center)展示了微小奖励的作
用。洛杉矶的泌尿科医生里奥·本德(Leon Bender)决定将自己
在客船上观察到的一个好做法与世界上最优秀的医院一比高低。

本德医生注意到,乘客每次回到客船上时,会有人往他们手
上喷消毒剂。当乘客排队等着吃自助餐时,船员也会向他们分发
消毒剂。这位优秀的医生不禁好奇,客船上的船员是否会比和他
共事了近四十年的医院工作人员更勤于对手消毒呢?

本德医生意识到,不良的卫生消毒习惯导致的问题不仅存在
于偏远地区,他所在的那所著名医院(与任何医疗机构一样)一
直在抗击不良消毒所引起的各种医院传播的疾病。专业医务人员
从某位病人那里感染病毒,接着传给另一位病人。这随时都可能
发生。于是,医院成了最危险的地方,致使每年数万人死亡。设
法让病人彻底洗手消毒,就等于在消除医院传播的疾病方面迈出了
一大步。

本德医生回国后,发起了一场卫生洗手运动。他很快发现,
大多数医生认为自己的洗手频率和消毒程度符合规范。一份调查
甚至显示,尽管73%的医生认为自己正确地洗手消毒了,但真正
达到行业标准的只有9%。医生们经常认为,“病毒不可能是我传
染的,肯定是医院其他工作人员传染的。”没人认为自己属于犯
错的那个大众群体。

为了让情况恢复正常,同时促进医生对手消毒,管理人员尝
试了若干方法。首先,他们对医生们发起邮件、海报和传真等猛
烈攻势,但都无济于事。可能大多数医生仍然认为这是别人而非
自己的问题。直到管理人员偶然发现了一个简单的激励方案,情
况才有所好转。工作人员在停车场给每位医生发一瓶洗手消毒

剂。随后,医院指派一个工作小组观察是否有医生使用消毒剂
(选择了一个积极的方法,而不是消极的方法)。

现在激励方案发挥作用了。当管理人员“当场发现”医生使
用消毒剂时,会给医生发一张价值10美元的星巴克咖啡券。他
们给医院薪水最高的专业医务人员发放价值10美元的票券,作
为对其遏制致命疾病传染的鼓励嘉奖。仅凭这一项激励政策,该
医疗中心的消毒遵守率由65%上升到80%。

奖励关键行为而不仅是结果

之前我们讲过,最好将复杂的任务分解成一个个较小、可实
现的目标。现在我们再介绍一个理念:不断地对行为的改进予以
嘉奖。不要等到人们实现了惊人的成就时才给予奖励,而要于行
为上的任何小进步都进行奖励。

尽管听起来很简单,但我们的表现却不尽如人意,工作上尤
其如此。民意调查显示,员工们表示,他们最大的不满就是显著
业绩得不到认可。人们总是很谨慎地给予他人赞扬,好像有定额
似的,而且往往只对杰出的工作才予以赞扬。对于别人取得的一
个小小进步,大家很可能会不闻不问、无动于衷。调查显示,员
工们希望得到更多的肯定和认可。

这很奇怪,因为人类实际上很善于奖励孩子取得的进步。孩
子第一次发出“妈妈”的声音时,全家上下都会尖声欢呼,打电
话把这个惊人的消息告诉每个亲戚,让孩子当场表演,以极大的
热情庆祝孩子学会的每个发音。

然而,这种认可、奖励小成绩的能力随着时间的推移不断衰
退,直到有一天需要诺贝尔委员会的呼声才能让我们惊醒。人们
往往要看到巨大的成就,才会唤醒自己的热情。

奖励正确的结果和行为

人们吝惜赞扬也许是因为，他们害怕赞扬点滴进步就相当于赞扬平庸甚至更糟的表现。难道说每当一个失败的人完成了别人早已做过的事时，你都想为此庆祝一番？

其实并非如此。如果员工目前的业绩水平令人无法接受，而你也无法坐等他们自己提高，那只有解雇他们或将他们安排到可胜任的岗位。另一方面，如果某人在某些领域非常优秀，而在另一些领域落后于他人，但总体而言处于正常水平，那么应在落后的领域设立业绩目标，积极奖励微小的进步。你不应等到人们获得巨大成就时才给予奖励，而应该对关键行为的点滴进步都一直给予奖励。

例如，在得克萨斯州一家大型制造厂，变革指导小组一名成员突然告诉工厂领导者，工厂的文化太消极了。他的原话是这样的：“在这里做对了事情，人们永远都不会知道。但如果犯了错，就会影响你的整个职业生涯。”

首席执行官要求所有领导者密切关注显著的成绩，可以大加庆祝一番的成绩。约一周之内什么也没有发生。随后，一个装配厂创下了业绩记录。该装配厂的员工日装配部件数量高于以往任何时候。首席执行官立即宣布给予庆祝。

虽然这看似一场胜利，但当领导者研究相关记录时，他们发现细节反映了完全不同的情况。原来，为了创下生产记录，下午班的工人降低了产品的质量标准。他们只关注生产，而不考虑填补用完的库存，这让早班工人承受了许多额外工作。还有，工人们刻意在前一天减少工作量，以便使当天的生产数量创下新高。总而言之，领导者们惊讶地发现，他们正在不知不觉地奖励损害公司利益和员工士气的行为。他们只奖励结果，却从未考虑结果背后的行为。

只奖励关键行为

如果你不观察人们的行动，贸然奖励很可能是不明智的做法，除此之外，记住人们可以控制行为这一点也很重要。市场的变化以及其他外部变量的不同会产生不同的结果。于是，影响力

大师们不断观察并奖励支持重要的关键行为。

今井正明的《现场改善》(Kaizen)一书着重指出，日本人认为奖励付出和努力很重要，结果并不重要。今井正明讲述了一群女服务员的故事，她们的工作是在松下公司的一家工厂提供午餐茶水服务。她们发现自己逐渐熟悉了员工的固定座位和所喝的餐水量。于是，女服务员们不是在每张桌上都倒上满满的茶水，她们计算了每张桌子要倒的最佳茶水量，从而使所用的茶叶减少了一半。

这节约了多少钱呢？很少。然而这组工作人员却被公司授予了总裁金奖。其他的建议节约了更多的钱（节约的金额相当于天了总奖金奖。但他的建议节约了更多的钱（节约的金额相当于天好地体现了“改善”的原则和理念。他们奖励过程，他们了解如果奖励人们采取的措施，最终期望的结果将不请自来。

警惕分裂性的激励措施

人们往往对自己发出的信息不闻不问，于是总是不知不觉地奖励错误的行为。只要看看教练就可以知道这点，他们嘴上谈论着团队精神的重要性，接着又为个人成就而庆祝。孩子们很快会发现，重要的是个人的分数，而不是互相间的帮助，于是他们许多人变得非常自私。

多年来，美国政治家为美国人的储蓄很少而苦恼不已。他们曾嫉妒地望着太平洋那头的日本公民，日本人的储蓄率远远高于美国人。分析家认为，这仅仅是因为日本人不同的性格而导致

的。或许他们更愿意做出牺牲。但是，也许这种差异一定程度上是源于激励政策。在美国，储蓄利息是要交税的，日本多年来则不用；在美国，消费者的债务，如信用卡和住房贷款等，利息可享受税收减免政策，而日本则不是这样。

许多组织都有一套完善的奖励机制，但由于设计不当，只会使人们产生错误的行为。斯蒂夫·克尔博士（Steve Kerr）在其经典作品《“奖”鸡给猴看》（*On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B*）中首次使人们关注这一问题。例如，一些老兵和学者非常关注一种现象，这种现象在过去的战争中出现过，但在越南战争中表现尤为突出。尽管不是普遍做法，但在越南战争中的美国士兵与过去战争中的士兵相比，更倾向于避免冲突。为了避免冲突，他们甚至会“蓄意伤害”自己的上司。怎么会这样呢？

显然，越南战争中的士兵承受着复杂的思想压力，这在二战时期是不曾有过的。许多越南人对美国士兵怀有很深的敌意，因此，很难想象驻越美军是如何执行任务的。然而，科尔认为，影响这一行为的不仅仅是模糊的任务和充满敌意的越南人。审视一下奖励结果。这两代士兵都想回家。这是显而易见。没人喜欢置身于风险之中。二战时期的美国大兵知道，要想回家，他们必须赢得战争。在打败敌人之前，他们永远不能回家。不执行任务无异于推迟这一愿望的实现，也可能会给敌人更多的准备时间。

将他们面临的形势与他们的孩子相比——那些在越南的士兵们。这些人不用等到战争结束，只要巡视结束，就可以回家。如果他们违背命令，避免直接危险，几乎没什么危险会降临到他们身上。因此，作为理智的人，他们竭力避开任何危险。

所以要谨慎小心。当行为出现混乱时，很可能是你自己设立的奖励机制引发了问题。

做出明智的选择

有时你无法奖励积极表现，因为你想奖励的人从未真正做过正确的事情。实际上，他只会犯错，而且是经常犯错。在这种情况下，如果你想使用外部促进手段，那就是惩罚这个人。惩罚和奖励应该会产生类似的效果，对吗？

也许并不是这样。惩罚远不能保证产生积极强化的效果。在数百个针对动物和人类的实验中，惩罚会减少之前错误发生的可能，但只是暂时现象。而且惩罚会产生诸多不良效果。当你奖励某种行为时，你知道奖励会促使行为朝期望的方向发展，但运用惩罚你就不知道会得到什么结果。你也许会使人顺从，但那是短期的。之后，受压抑的人很可能会故态复萌或刻意反抗。这一个人很可能并不会感激你的付出，反而会使你们的关系陷入僵局。

实际上，惩罚在使用无度时，会产生各种严重有害的情绪问题。例如，积极心理学家马丁·塞利格曼（Martin Seligman）^①在《习得性无助》（*Learned Helplessness*）一书中说道，如果把一只狗放在金属网上，然后随意电击金属网的任意部分，最后那只可怜的动物蜷缩在一处，不论电击哪里都不再动弹。不幸的小狗受到随意电击，变得无助、奄奄一息而且神经质。所以要小心，要谨慎地采取惩罚措施。

惩罚之前给予警示

利用惩罚而无需把握分寸的一种方法就是给你试图影响的人

^① 积极心理学家塞利格曼的系列作品由中国人民大学出版社出版。——编者注

以警示。也就是说,给予明确的警示,让他们知道如果继续朝错误的方向发展,将面临哪些消极后果,但这时不要予以惩罚。如果他们不再有不行为,那威胁警告既发挥了效用,又使他们无需承担实际的后果。这种方法也许听起来有操控他人之嫌,但当你得出过于苛刻的结论之前,让我们来看看目前针对贩毒者和其他长期罪犯的有效的新策略。了解当局是如何运用警示,而不仅是追捕罪犯并将其关进监狱之一策略的。

通常,警方在目标区域执行搜查逮捕策略以减少犯罪。这种闪电式的策略往往会引起公愤,使社区抵制警方的搜查工作,而且很少能产生长期效果。一旦警方转到下一个区域,之前的社区又会出现新的罪犯,坏人又开始兴风作浪。

警方在新策略的指导下,采取了不同方法。警方邀请犯罪嫌疑入参加公告会,并保证参会者在90分钟的会议期间不会被逮捕,而当局在这段时间内会运用各种影响力来源。

警方不仅邀请犯罪嫌疑人,还会邀请他们的朋友、家人和社会的意见领袖参加公告会,这些人会对告犯罪嫌疑人悬崖勒马;接着,警方的官员会对现行法律及触犯法律可能产生的后果进行解释;在运用这种惯常方法之后,还会邀请刑满出狱的罪犯讲述自己为改过自新所做的努力。

提供改过自新机会的会议之所以有效,不仅是因为人们运用了诸多影响力来源,更在于会议明确指出,罪犯们一定会被判刑并将在狱中长期服役。这可谓给予警示的典范。

会议第一部分结束后,警方会邀请参加会议的犯罪嫌疑人(此时他们往往对说教有些厌烦了)到另外一个房间,在那里他们会看到许多钉在墙上的海报。在每张海报下面的桌子上都放着的一本小册子,内容是此前数周内,警方搜集的各种证据。除此之外,还有每位参加会议的犯罪嫌疑人进行非法活动的视频录像。

这些参加会议的犯罪嫌疑人进入房间时,都被告知,“找到你自己海报。”他们会发现自己进行非法活动的大幅照片。在旁边的小册子上,他们看到了警方准备用于起诉他们的所有案件证据。

这一策略的运用,加上家人朋友的规劝,结果很是令人欣喜;小案件的发生率下降了35%。更重要的是,社区成员也更为积极主动地报告犯罪事件、配合执法人员的工作。

要让罪犯们引起高度重视,无需将罪犯逮捕入狱。真实而直接的警告能使潜在的罪犯循规蹈矩。

警方为提高行动的可信度,雷厉风行、说到做到。他们邀请犯罪嫌疑人参加公告会,不出席的人会因为所犯罪行立即被捕并被起诉。很快消息传开了,于是,有关潜在消极后果的警告变得更有效。

警示无效实行惩罚

有时必须得实行惩罚,警示远远不够。在尝试了激励措施、运用社会压力,甚至探讨过价值观后,是时候明智地施予惩罚了。

看看俄罗斯油田工人的不良安全记录。许多新工人并未接受过安全工作的培训,他们似乎也并不想学习或加以运用。多年来俄罗斯面临着失业和经济萧条,许多新工人过去是吸毒者和酗酒者。不安全的工作习惯、酗酒和对重型机械不熟练的操作,为事故的发生创造了“完美的”条件。

由于危险很大,而且工人们对鼓励和警示都无动于衷,公司管理人员决定惩罚引发事故的行为。领导者发出通知,将在工人们工作及上下班时对他们进行毒品和酒精浓度测试。负责部门说到做到,并立即解雇了吸毒和酗酒的员工。直接运用惩罚手段,

辅之以安全培训，有助于大幅减少事故数量。尽管这些方法很严厉，但与致死或致残相比，领导者们认为这是值得的。

最后以企业为例。许多员工抱怨公司缺乏问责制度，我们对他们问的第一个问题就是，“在这里怎样会被解雇？”回答几乎与业绩没有丝毫关系。“激怒上司”是普遍的回答。另一种回答极具讽刺性，“杀了一个真正优秀的同事”。换句话说，只有触犯了道德或政治准则才会被解雇。当你听到这些时就可以肯定，大家对日常违规行为多么视若无睹，这向整个公司发出了一个信号。并不是说人们只有受到威胁才会好好工作。关键在于，如果人们违反了核心价值，仍不会受到惩罚，那么这个核心价值就会丧失它的道德威慑力。

另一方面，当领导者让员工们对自己的行为负责时，就发出了一个体现企业价值观的强烈信号。例如，我们曾与格鲁吉亚的一家大型消费品公司合作，公司领导者决定严厉打击种族主义行为。为挑战这个存在长达一个世纪的准则，领导者们决定选择一个普遍的种族主义行为，采取明智的惩罚措施将其废除。

为了将计划付诸行动，领导者阐述了他们的立场，说明了要消除的第一种行为以及即将采取的措施；任何讲带有种族色彩的笑话的人都会被当场解雇，公司不会给出任何警告或宽限期。领导者们告诉员工，他们会杀鸡儆猴，任何人首次违反该规定就会被解雇。于是，在这个公司，带有种族色彩的笑话从此销声匿迹。

- 权衡奖惩绝非易事。当你希望使用外在奖励时，要谨慎地遵循一些有益的原则。首先，将个人动机和社会动机作为首选的形为策略。让行为本身的价值以及社会动机激励人们。
- 当你选择运用外在奖励时，保证它们直接与关键行为相联系。注意将奖励和期望看到的重复行为相联系。选择奖励时，发挥虽小但真实、象征性的赞许。记住，外在奖励越少越好。不能只奖励结果，更要奖励行为。最后，如果你不得不使用惩罚措施，首先给予警示。

第9章 组织能力： 改变环境

你是你所处环境的产品。所以，
请选择最有利于你朝着自己目标发展
的环境。

从环境的角度审视你的生活。你
周围的事物是否有助于你获得成功？
还是会阻碍你的发展？

——企业家克莱门特·斯通

关于促进关键行为，我们已经讲到了两个影响力源泉：通过刻意练习提高个人能力，以及构建社会资本获得他人的帮助。本章，我们来介绍促进关键行为的第三个影响力来源（我能做到吗）。让我们完全抛开人的影响，来研究其他物质因素，如建筑、空间、声音、视野等，在制定影响力策略方面发挥的作用。首先，我们举一个影响力策略方面的经典案例。

20世纪40年代末，全美餐馆协会的代表们邀请芝加哥大学的威廉·富特·怀特教授（William Foote Whyte）帮他们解决一个日趋严重的问题。二战结束后，美国处于飞速发展的时期。随着经济的日益繁荣，美国人消费的食物量达到空前的规模。然而，餐饮业尚未做好准备迎接浩浩荡荡的消费大军。

随着士兵回国，餐饮业的规则发生了窘迫的变化。从战场归来的美国大兵开始接替报酬较高的厨师的工作，这种工作在劳动力稀缺的战争年代首次由女性主导。许多被替换下来的厨师被迫从事女服务员这种较低级的工作，她们对于新的变化感到局促不安。有时，她们报菜单时很不礼貌。

由于工作量增加，紧张局势不断加剧，厨房里、柜台上总会发生激烈的争吵。结果可想而知。这种骚乱让顾客甚为恼火，争斗还常常导致上菜很慢或是上错菜；这有时是因为混乱导致，而更经常的是源于厨师和服务员之间的相互报复。越来越多的顾客和工作人员从餐饮业流失。

怀特博士先观察了一些餐厅，尽力寻找导致冲突加剧的行为。他发现，女服务员往往冲向柜台，大声喊出顾客点的菜单，然后冲回顾客那里。如果她回到柜台时菜还没有做好，她会催促厨师动作快点，使用的话语往往很不友善：“喂，毛团，小牛肉呢？你的手臂断了还是怎样？”如果女服务员发现上错菜时，会对厨师说更多粗鲁的话。如此这般几次之后，厨师们常常会放慢

速度来报复。怀特博士甚至发现，厨师们对服务员置之不理，甚至刻意忽视她们。

也许很多咨询师会建议通过教授人际交往技巧、进行团队建设或改变薪酬体制来改善这种不健康的氛围，但怀特博士采取了完全不同的方法。在他看来，解决这个问题最好的方法就是改变工作人员交流的方式。

怀特博士建议餐厅使用50美分就能买到的金属轴收集顾客点的菜单。接着，他让服务员把详细的菜单串在铁轴上。厨师们随后取下菜单，以最有效的程序决定做菜的顺序（通常遵循先到先做的原则）。

怀特的建议开始在一家餐厅试行。培训的内容包括向厨师和服务员进行10分钟的指导。试行一段时间后，经理们反馈说，冲突和顾客不满随即减少。厨师和服务员们都很喜欢新的制度，都认为能与对方更好地相处。

全美餐馆协会将这种新制度向其成员推广。怀特的金属轴（随后很快变成现在为人们所熟知的菜单轮）并没有直接影响行为。怀特没有选择去改变规则、历史或是习惯。相反，他仅是消除了人们进行言语交流的需求，于是便解决了所有的后续问题。他很快做到了这一切，通过改变环境，而不是改变人，他达到了持久的改善效果。

提高改变环境的能力

很少有人会想到通过改变物理空间进而改变人们的行为。我们一看到别人有错误的行为，就希望改变他们，而不是改变他们的环境。我们只顾及事物人为的一面，完全忽视了细微却强大的因素的影响，如一个房间的大小、一把椅子的高矮等等。于是，

最强大的一个影响力来源（组织能力）常常用得最少，因为它最不易被人们发现。用社会技术理论家弗莱德·斯蒂尔（Fred Steele）的话说，我们绝大部分人“对环境施加影响的能力不够”。如果你对此有任何疑问的话，不妨问问现在的厨师和服务员，为什么他们不像半个世纪前的那些人一样恶言相向。看看他们是否会说菜单轮是促使他们合作的原因。

物理空间对人类行为的影响在商界也同样重大，虽然这点很难被发现。例如，我们曾见过一家大型保险公司的总裁，这家公司由于众所周知但却很少谈论的服务质量问题损失了数百万美元。为了改变这种状况，总裁决定在公司建立一种坦诚进言的文化。他宣布：“只有每个人都能够自由地表达自己真实的意见时，我们才能解决服务质量问题。”

尽管总裁满怀热情地倡导坦诚进言，进行发自肺腑的演讲，拟写雷厉风行的备忘录，甚至开展培训，但他的努力却并未使人们坦诚地各抒己见。因此，他邀请我们帮他建立一种文化，让人们不论职位和身份高低，都能够自由从容地发表见解，尤其是与领导层不同的观点。

要去总裁的办公室，我们要穿过六个走廊（每个走廊的长度相当于一个航空母舰），周围摆着价值几十万美元的博物馆级别的艺术品，通过四个不同的秘书办公室。在每个办公室，我们都会被人上下打量一番，并问些奇怪的问题。最后，我们走进了总裁的办公室，他坐在一张比豪华轿车还大的桌子后面。我们坐下来，盯着这位总裁，好像小学生仰望着校长一样。

总裁首先说道，“我觉得周围的人不敢和我谈话。”也许他忘记了这么个事实，他办公室的设计就像希特勒的总理府。希特勒要求走廊长达146米，以便让来访者“领略德意志帝国的力量及恢宏气势”。的确，员工们不敢坦诚进言是有若干原因的。

然而，这位总裁办公室的外观就足以震慑任何人。随后，我们制定的策略中最基本的一条就是，让决策层所处的环境不再令人望而生畏。

我们要考虑环境对整个社会的影响，这种影响非常重大却总被人忽视。我们必须意识到，环境会发出无声的信号，引发滋扰社会的不良行为。乔治·凯林（George Kelling）掀起了一场社区运动，使纽约的犯罪率大幅降低了75%。这位影响力专家是如何利用环境取得巨大的成果呢？

在乔治·凯林来到纽约之前，纽约地铁曾是抢劫犯、谋杀犯和贩毒者的聚集地。凯林是一名犯罪学家，也是“破窗理论”的提出者。他认为混乱的环境会发出无声却强烈的信息，鼓励反社会行为。“一个没人修理的破窗，”凯林解释道，“表明没人负责也没人在乎。”这种小问题会引发更多的混乱行为，包括暴力行为。

凯林致力于减少周边环境对社会的影响，他建议纽约交通运输部部门执行前人嘲讽不已的策略。他告诉社区领导者需要在细微处下功夫。他指出，一些微小的环境暗示会成为犯罪行为的温床。

凯林的工作人员开始对这种无声的力量发起系统攻击，攻击对象包括乱涂乱画、乱扔纸屑及蓄意破坏行为等。一段时间后，环境清理和对轻微违规的惩罚措施开始奏效。周围环境得到改善，人们的自豪感不断增强，小案件发生率下降。暴力犯罪也是如此。凯林让人们在微观、无声的物理空间下功夫，取得了巨大成效。

周边环境的影响非常强大，却时常被人忽视，上述讨论给我们带来了好消息，也带来了希望。如果你能够杜绝涂鸦行为、搬移一堵墙、改变报告结构、制定新制度、公布数字或研究利用周

造环境，从而改变人们的行为，那么领导者、父母以及变革者的工作并不那么令人畏。毕竟，这些都是没有生命的物体。这些事物静静地呆在那里。它们从不会拒绝改变，一旦你对其进行丁改变，它们会永远呆在原地不动。

我们没有充分利用环境，有两个原因。第一，我们往往忽视丁环境中强大的因素。工作程序、工作安排、报告结构等不会主动走到我们面前，和我们交谈。距离使我们无视环境，而我们自己却未曾意识到这点。因此，作为社会科学家和空间影响专家的弗莱德·斯蒂尔说，我们大多数人“对环境施加影响的能力不够”。环境会影响我们的许多活动，而我们却总是忽视其巨大的影响。

第二，即使我们意识到环境的影响，却往往不知道如何应
对。这并不像我们装着满脑子的社会物理理论。如果有人说我们要考虑费斯廷格（Festinger）、沙克特（Schachter）和卢因（Levin）的邻近性理论（空间对关系的影响），我们会认为他肯定在开玩笑。

所以这是我们最后的考验。要完善我们的影响力智库，我们必须直面挑战，提高改变环境的能力。当我们（1）会关注环境，（2）能够提出改变环境从而改变行为的理论时，我们就能获得一套更为强大的影响力工具。

学会观察

如果我们仅仅是因为从未考虑过周遭环境而忽视了它的影响，那么是时候改变了。我们越警惕物理空间无声的力量，就越能做好准备加以应对。同样重要的是，我们越能发现自己受周围简单、无声的事物羁绊的原因，就越能对生活的诸多领域提高

警惕。

为充分理解这一概念，我们先来看看个人生活领域的例子。更具体的说，是我们的饮食习惯。怎样理解环境在这方面对我们的影响？亨利仍在继续与体重问题斗争，我们能给他什么提示呢？

要找到答案，来看看聪明的社会科学家汪辛克的研究。他通过改变环境，研究物质特征上的微小改变对人类行为产生的巨大改变。例如，他曾经邀请一些刚吃完午餐的人看电影。这些人排爆米花，分小、中、大不同型号，大桶甚至比人的脑袋还大。这些变味的爆米花吃起来会发出吱吱的声音，就像是在吃泡沫塑料。

尽管爆米花味道很糟糕，这些人也刚吃完午饭，汪辛克的工
作人员在电影结束时回收不同大小的桶时，发现几乎每个人都不知不觉地对这味同嚼蜡的东西狼吞虎咽。更有趣的是，根据容器的大小，而不是人的胃口，可以预测出人们吃了多少爆米花。分到
到大桶的人吃的爆米花比分到小桶的人多53%。因为电影分散了人们的注意力，大桶的容量以及周围人吃爆米花的声音都对人们产生了微妙的影响，使人们吃掉了原本会拒绝的东西。

汪辛克可以教会亨利更多。例如，只有当环境中的微小事物使我们自己感觉吃饱时，我们才会停止吃东西。汪辛克做了一个神奇的汤碗来证明这点。这个碗会从底部自动盛满汤，而进餐者并不知道这点。用正常碗的人一般喝255克就饱了，但使用这种无底碗的人却能喝425克。想想，两组都吃饱了，但一组比另一组多喝了73%，这是因为进餐者潜意识中等着碗变空，直到看到碗变空才感觉自己饱了。

汪辛克说，人们每天在饮食上做出200多个决定，但自己却

从未意识到这点。这种毫无顾虑的进食习惯给我们增加了数百卡路里热量,但却并未增加我们的满足感。如果汪辛克说对了,那么我们只要更关注这些“毫无顾虑的选择”,就能极大地改变自己的饮食习惯。

稍稍关注一下家庭、企业和社会,就会发现同样的现象。我们的许多行为,不论是好是坏,都受到许多无声的环境因素的影响,它们以我们很少注意到的方式驱使我们做出种种决定和行动。所以,要充分利用最后一个影响力来源,不要一味关注人,更要仔细地观察人们所处的物理空间。正视你面临的顽固的问题,明确关键行为,然后寻找环境中默默驱使你与他人做出错误行动的各种微妙的特征。

使无形的因素显而易见

一旦你发现了无形中影响你和他人的环境因素,就该采取措施让它们更为清晰可见。也就是说,你应该使无形的因素显而易见。提供环境中的线索使人们关注你试图影响的行为。例如,我们来看看汪辛克的另一个实验,他将一罐罐堆叠好的炸土豆片发给不同的实验对象。控制对象们分到的是整齐堆叠在一起的正常的罐装土豆片,他们可以在各种活动中随意享用。实验对象分到的炸土豆片,每第十片都是一种奇怪的颜色。随后九片是正常的颜色,但到第十片又是奇怪的颜色。这些实验对象也可以边吃土豆片边参加各种活动。没有任何提示,控制对象不知道自己已吃了多少土豆片,而实验对象吃的土豆片比控制对象少37%。

这是怎么回事?通过给每第十片土豆片上色,汪辛克让无形的因素显而易见。没人鼓励人们去控制饮食。然而,由于视觉暗示,进食者突然意识到所吃土豆片的数量,仅仅这种意识就使他

们做出决定,而不是任凭自己冲动行事。

商界领袖很早就意识到使无形因素显而易见的重要性。例如,金剛砂空中货物公司(Emeray Air Freight)在20世纪60年代开创了集装箱货运的先例。该公司想到使用坚固、可重复使用且大小统一的集装箱运输,从此世界都发生了改变。使用统一集装箱远比以前的方法更有效,于是国际货运价格大幅下降。随着价格空前下跌,过去由于高额运输价格而免受全球竞争的行业突然发现,他们面临着来自世界各地的竞争和挑战。

然而起初,当时的副总裁爱德华·费尼(Edward Reaney)却因无法促使员工们充分利用新集装箱而苦恼不已。这些集装箱往往没有完全填满就被密封运出。一支审计团队发现,只有45%的集装箱是完全填满的。于是,工人们开始接受广泛的培训,并时刻有人提醒他们完全装满集装箱的重要性,但是大部分时间他们仍然忘记。在这些激励工人的尝试失败之后,费尼发现了一个让无形的因素清晰可见的方法。他在每个集装箱内部画上一条“填满至此处”的线,让工人清楚地意识到这点。很快,完全填满的集装箱比例由45%上升到95%。费尼一使无形的东西清晰可见,问题随之消失。

许多医院通过改变环境也取得了类似的改善。聪明的管理人员使无形的成本变得清晰可见,使人们意识到自己无意识的选择所造成的经济成本。某医院的领导者鼓励临床医生关注会造成巨大经济损失的小产品。例如,一种无粉乳胶手套的成本是正常的,尽管高层管理人员一直呼吁减少成本,但医院中几乎所有人,即使在做很小的手术时,仍然使用较贵的手套。无粉乳胶手套比廉价的手套更舒服,再说,经费不花在这里也会花在其他地方。

后来有人在装较便宜手套的箱子上贴上了25美分的标签,

关注数据流

影响力大师们有一个共同的策略：他们关注隐藏在未知的黑

而在装较贵手套的箱子上贴了3美元的标签。于是问题解决了。现在当人们要做出选择时，信息非常明确，昂贵手套的使用率大下降。

还记得里奥·本德博士怎样运用星巴克咖啡礼券鼓励医生使用消毒剂的吗？光凭这个影响力策略就使遵守规范的比率由65%上升到80%。但执着的本德博士希望看到更好的效果。他接下来可以做什么呢？为使人们更彻底地清洁手，医院尝试了多种方法，后来，本德博士意识到需要让无形的因素变得明确可见。还有什么比引发疾病的微生物更隐蔽无形的呢？

需要点小把戏才能使人们意识到这个肉眼看不见的问题。在资深内科医生的定期会议上，医院的流行病学家发给每位医生一个覆盖着一层菌体的细菌培养皿。随后，所有器皿被送到实验室培育和拍照。

实验室发来的照片非常令人震惊，也产生了极大的效果。医生们上交菌体测试时满以为自己的双手很清洁，却看到了照片上无数可怕的细菌，他们往往将这些细菌传染给病人。实验室培育的颜色鲜艳的细菌照片成了医院颇受欢迎的电脑屏保。

在改变医生的行为时，照片提供了令人震撼的替代经验和视觉暗示，使医生们意识到正确洗手的重要性。医生们并未意识到是自己手上的细菌引发了疾病，而是看到了接下来的美妙画面。他们看到自己的指纹里寄居着无数丑陋的微型寄宿者。更多的意见领袖看到这些细菌，并意识到未正确消毒洗手产生的影响，随后医院坚持正确消毒的比率高达100%，并且一直保持了下来。

暗角落和裂缝中的信息，把它们暴露在阳光下。他们提供环境中的微小细节，使人们关注关键的数据点，并改变人们的思维和行为的。因为人们并不反对彻底洗手、戴廉价的手套或是装满集装箱，他们只是在当时没有意识到这些行为；只要把数据呈现在他们面前，就足以改变行为。

这和之前班德拉的结论如出一辙，即信息会影响行为。人们基于认知地图做出选择，认知地图会告诉我们某种行为会产生何种结果。现在我们研究的问题是，我们未曾意识到从哪里获得数据，以及数据会怎样影响我们的行为。尽管我们经常面对不完整、不精确的数据，但如果我们能定期频繁地获得信息，就会将该信息视为外界宏观世界的精确标本，并以此行事，尽管通常事实并非如此。

例如，试试这个实验。在最简短的时间内，说出世界上正在发生武装冲突的所有地方。大多数人平均能说出三四个地方。现在问问自己为什么会说出这些地方。是因为只有这些地方发生武装冲突吗？或许它们是最血腥的地方？还是因为这些地方在政治上最重要？

也许是因为这些地方从来都是媒体报道的焦点。世界各地随时都发生着几十起武装冲突，而国际社会对一些血腥的战争却从未听闻过，这并不稀奇。令人震惊的并不是我们的思想受到一小撮新闻制片人的严重影响，而是我们自己对这一事实完全一无所知。

我们经常犯这种思想错误，原因就在于我们经常有一种取巧意识，认知心理学家称之为“表征直觉推理”（representative heuristic）。要了解这种推理，来看看另一个实验。世界上每年导致死亡最主要的原因是什么？自杀还是他杀？火灾还是溺水？绝大多数人认为是他杀和火灾，因为这是他们在新闻中最常看到的灾

出于隐私考虑，关于自杀的报道往往非常低调，因此我们对

此没有太多了解；火灾为鲜活的现场报道提供了素材。晚间新闻的工作人员总是迫不及待地将记者派往火灾现场，站在熊熊烈火前进行报道。正因为我们在新sp闻上看到的他杀和火灾导致的死亡远远多于自杀和溺水，于是，我们认为这代表了整个真实世界，而实际上它却完全扭曲了现实。自杀和溺水造成的死亡更为普遍，但我们却运用简单的思维推理，受到错误数据流的误导，对现实几乎一无所知。

影响力大师们知道精确数据流的重要性，并提供能够实现目标，明确、及时而准确的信息，以此保证他们的策略聚焦于关键行为。他们不会受到数据的误导，相反他们非常认真地处理数据。例如，试想唐纳德·霍普金斯博士为消除麦地那龙线虫病掀起全球性运动所面临的困难。为开展这项运动，他最大的挑战就是使寄生虫问题成为发展中国家领导者关注的重要议题，而这些领导者往往更关注血腥的军事暴动、经济灾难以及腐败问题等等。

如果说这些重要议题不足以使麦地那龙线虫问题从热点中消失，更糟的是，大多数领导者在城市长大，他们对麦地那龙线虫病给国家造成的影响完全一无所知。例如，美国前总统兼卡特中心的创始人吉米·卡特告诉我们，抗击麦地那龙线虫病，巴基斯坦领导者的首个挑战就是，巴基斯坦总统从未听说过这种寄生虫。这种病虫的幼虫肉眼无法看见，除此之外，即使知道这种疾病肆意蔓延的领导者也并不关注感染的村庄，因为领导者的政治支持和拥护力量主要来自城市。

于是，霍普金斯的第一个挑战就是要改变这种瘟疫的数据流，提高麦地那龙线虫病在统治力量眼中的重要性。正因如此，

至今为止，消除该疾病的工作人员首先要做的就是收集数据。

“在抗击麦地那龙线虫疾病的战役中，数据极为重要，”霍普金斯说，“我们首先收集全国范围内感染病例的基本信息。”其实他们是在寻找有悖直觉的数据，以引起人们的关注。例如，尼日利亚的国家领导者认为，全国只有几千个病例而已。1989年，全国各地的村长报告了各地的感染病例数目，领导者们震惊地发现，共有超过65万个病例。他们的估计比实际情况少了30倍！顿时，尼日利亚成为世界上麦地那龙线虫病最猖狂肆虐的国家。仅仅这个新信息便使支持消除病虫的人数顿时猛涨。

处理数据流主要依靠数字改变人们的认知地图（这与个人经验相反），要想产生巨大的影响，需要最新数据，而且数据要一致且具相关性。卡特中心的工作人员很少，但他们却拥有巨大的影响力，这很大程度上是因为他们为领导者提供了重要的信息。麦地那龙线虫病根除项目的技术主管埃内斯特·鲁伊斯-提本（Ernesto Ruiz-Tiben）一直和霍普金斯博士进行密切的合作。他负责监督卡特中心的各项工作，并且在追踪和宣传该全球运动的过程中发挥出了关键作用。鲁伊斯-提本博士出版刊物，让人们获取麦地那龙线虫病根除情况的相关数据，此刊物由卡特中心和疾病控制预防中心每月出版一期。该报告总结了各国在这方面取得的进展和遇到的挫折。

这使霍普金斯有了一丝欣慰。“我们出版了很多图表和表格，但都不像麦地那龙线虫病赛跑那么有影响力。我们利用人天生的竞争本能，策划出了一个比赛，每个跑道上的麦地那龙线虫身上都粘有各自国家的名称（甚至开展运动的领导者画像）。令人吃惊的是，人们不仅关注感染病例的数目，更加关注与邻国病例数目的差异。”

这些数据会影响行为吗？

“我和布基纳法索的总统举行了会谈，”霍普金斯报告说，“共同表达了对这场运动的关切。我有各种图表，但是他最想看的是麦地那龙线虫赛跑。他们不甘落于人后，所以对此非常关注。”

在企业层面，信息流对行为的影响也显而易见。正是因为不同的群体、部门及职位的员工对公司的成功有不同的关注点，这并非因为他们价值观不同，而是因为他们接触的数据不同。例如，与投诉的顾客交涉的一线员工往往为客户着想。一贯研究财政报告的高层管理人员成为股东的代言人。当然，总是制定质量措施的人非常关注质量。这并不奇怪。

效忠于某个团体，并不在于员工们非常关注某人或某事；只是当人们只能获得一种数据流时，很难平衡地处理所有问题。例如，我们曾与一组高级管理人员共事，小组成员每周审查公司的生产数量，这使他们的工作不断获得进展。当员工士气低落时（通常是源于人们的抱怨和不满），他们自然会考虑到“人的问题”，但往往为时已晚。顾客满意度也是公司的重点发展目标，但从来没人讨论客户问题或采取措施改善客户关系，直到公司的重要客户被竞争对手抢走。

为改变管理人员狭窄的关注点，我们改变了数据流。除每周的生产数据之外，管理人员现在也积极研究顾客和员工数据。观察他们现在的行为，你会发现他们开始关注更多的利益相关者。我们也把每周成本和利润数据提供给长期致力于提高顾客满意度的员工，他们也扩大了关注范围。例如，面对抱怨不断的顾客，员工们并没有简单地用钱解决问题（这往往是最简单的方法），而是开始寻找其他更具成本效益的解决方案。在所有这些发生改变之前，领导者和员工会一直谈论所有利益相关者的重要性，但

在数据流扩展之前，他们狭隘的行为未曾发生任何改变。谈到数据，有一个警示。处理数据时，存在一种“过犹不及”的现象。通常，企业领导者因为过度滥用细心收集的数据，反而破坏了这些数据的影响力。源源不断的报告、打印的清单和电子邮件，一浪盖过一浪，变成了使人麻木而杂乱的背景噪音。影响力大师们从不犯这种错误。他们关注重点，并仔细研究共同的数据。他们知道，收集和出版任何数据的唯一目的就是促进加强关键行为。

空间：最终要塞

意识到数据对我们行为的影响很难，而要发现物质空间的影响则更难。建筑师们创造了空间，多年来我们生活在它的影响之下，但却很少意识到它的存在。社会心理学家费斯廷格和其他人开始研究空间对关系的影响时（以及它的二维表亲，即距离），他们不知道自己已经发现了有史以来最重大的社会心理现象——邻近性。简言之，邻近性指的是物质的相邻性，费斯廷格及其他人花了大量时间研究邻近性对我们行为 and 关系的影响。

看看人们的结婚对象及他们相遇的方式。看看工作中自发合作的人们。想想在一个公寓楼中，谁认识的朋友和熟人最多。看看哪些员工对自己和上司的关系很满意。我们想当然地认为，大多数复杂的人际关系网络很大程度上反映了个人兴趣和人际亲

和力。但事实并非如此。费斯廷格发现，人际交往的频率和熟悉度，更多的是空间距离的作用。在公寓里，住在靠近楼道的人比所住位置较僻静之处的人认识的人更多。与住在楼层中间位置的人相比，住在邮箱对面的人和邻居更熟。在企业中，与员工交流

互动最频繁的上司通常人际关系最好。哪些人交流得最频繁呢？办公室与下属离得最近的那些上司。

但并非所有人都会受到空间和距离的负面影响。有些人能使其成为强大的影响力杠杆。在利用空间促进关键行为方面，迪兰西街又一次树立了榜样和规范。西尔伯特博士的目标，就是培育两种关键行为。她希望雇员们不仅对自己负责，更要对别人负责，她希望每个人都直面指出所关心的人的错误。但是怎么做呢？这是一群随时都可能拳脚相向的人。

西尔伯特做的第一件事就是将原先的死敌汇聚在一起，让他们成为室友。一个新来的家伙，原是墨西哥黑手党的正式成员；一个在六个月前还是洛杉矶黑帮分子；另一个，一年前曾是监狱黑帮的头目。九个这样形形色色的人物将共处一室。随后他们被告知要相互帮助，直言指出别人的错误，并以积极的方式这么做。

我们在迪兰西街餐厅吃饭时，看到了过去是对头的两个人相互接近后发生的变化。一个叫科特的新来者（他从颈部到手指纹满了纹身）不慎摔碎了一个盘子。科特来到迪兰西街才不过几个月，他的工作很简单，就是擦桌子。显然他还没有熟悉自己的工作。

科特来自一个高犯罪率的黑人居住区。在加入迪兰西街之前，他过着流离失所的生活，曾认为设有毒品的生活肯定会让自己窒息而死。

当科特的盘子摔在地板上时，他满脸羞愧。十几位顾客的目光很自然地从食物上移开，投向噪音的源头，这只会使科特更感羞辱。科特既想骂这些旁观者，又想立即消失。接下来发生的事情很有说服力地证明了邻近性的力量。一位黑人（以前是一个敌对帮派的成员，现在与科特是室友）赶紧跑到科特身边。科特正

弯下腰清理摔碎的盘子，他拍了拍科特以示安慰。接着，他也蹲下身帮助科特收拾摔碎的盘子。他对科特示以微笑，耸耸肩，似乎再说，“这种事情经常发生。”于是，科特不再自责，而是重新回到工作岗位。

邻近性对改善关系的促进作用不容忽视。当你让人们相互依赖、共同生活和工作，就可能改变他们曾经誓不两立的关系，促进他们的个人改变。

利用空间的方式会对家庭产生影响。例如，最近的一项研究显示，餐桌正在迅速从每个家庭消失。而与此同时，家庭的机制失衡和不满情绪日益加剧，这表明家庭凝聚力正在以同样的速度下降。此处是否有任何相关性呢？餐桌能够极大地增强家庭的凝聚力。没有餐桌，家庭成员就失去了原本可以在一起的大部分时间。

但是为什么许多家庭都不再购买和使用餐桌了呢？看看微波炉就知道答案了。准备晚餐曾是非常浩繁的工程，大家必须同时同地一起进餐。而微波炉却改变了这一切，它使人们可以随时而简便地准备小份饭菜。于是，再也不需要一次准备一顿大餐了。

餐桌消失了，人们面对面沟通交流的日常惯例也消失了。如今，青少年也许会和父母一起吃饭，也可能单独进餐或和好朋友一起吃晚饭。由于这种趋势，以及大房子和独立电视房的出现，你会看到空间（最终要塞）使每对父母都丧失了影响力。

在企业内部，协作远远重于友谊，而邻近性在提高日常效率上也发挥出了重要作用。距离使人们疏于互动，正如我们所说的，它经常引发仇恨，使人丧失影响力。也会使人们丧失进行非正式接触的机会。

大多数人并不为这种损失感到难过，但他们应该感到难过。当人们在工作场所中彼此相遇，提出问题，相互交流思想，往往

会意外地发现解决问题的方法。赫森有名的社会科学家比尔·伍奇(Bill Ouchi)发现,惠普公司的一种做法大大提高了非正式接触和协作。惠普的领导要求员工桌子保持凌乱状态。这么做目的并不是为了吸引蟑螂,而是为了吸引人。使工作清晰可见,并让人们能随时获取相关信息,他们发现这样更有可能使同事之间互相产生兴趣,并积极参与到他人的工作中。

当人们看到彼此桌上摆满的工作资料,相互交流思想,也更可能在正式项目上开展合作。员工们从随意的谈话延伸至共同合作。在需要多人合作才能解决问题的领域,这会带来巨大的益处。距离会扼杀人们相互了解以及在某个项目上共同合作的可能性。贝尔实验室进行了一项调查,研究者对影响两名科学家合作的因素进行了测试。最好的预测指标是他们办公室的距离。办公室就在隔壁的科学家讨论技术问题而合作的可能性比相聚10米的科学家大三倍。如果让他们相隔30米,合作的几率则与此相隔数公里的人合作的几率一样!仅仅几十米,就使合作的可能性大大降低。

鉴于邻近性对非正式接触和最终合作的巨大影响,聪明的领导者会运用物理空间提高人们的互动。他们不是简单地告诉人们要合作,而是使员工相互接触,或给他们提供共同的活动区域或食堂。在惠普,管理人员则更进一步,要求员工每天都要离开办公桌,到一个公共区域休息,在那里,他们喝着果汁和同事们聊天、谈话工作情况等。

多年来,这种规定的相互接触使公司在食品酒水上的花费达数万美元,但许多人认为,闲谈聊天、合作和协同工作所带来的收益证明,这种投资是物有所值的。在改善企业效率时,你可以使邻近性和你对着干,也可以像惠普那样,使它成为你的伙伴。

社区领导也能从中受益。尤努斯就发现了邻近性的重要性。

过去孟加拉国的妇女很少远离家门。当尤努斯博士决定提供微型贷款帮助她们时,很快他就发现,必须使她们经常地聚集在一起,计划才能获得成功(每五个人结成一组,这样可以相互帮助)。尤努斯博士开展银行借贷业务,不仅旨在改善顾客的经济条件,更要彻底改变整个社会,但这必须从小型、安全的社会群体开始,否则就不可能成功。

在访问孟加拉国的一个名叫济布尔的村庄时,我们了解到尤努斯博士在利用邻近性的力量建立新的社会秩序上付出的努力。孟加拉乡村银行在提高人们的经济条件之外,还要求每位借债者做出16项“决定”。我们站在一个拥有30名员工的借贷企业的办公楼后,看到所有30名员工整齐地站成一排,背诵着那16个决定,其中一个足:“我既不会给予也不会接受嫁妆。”

这个特殊的承诺对他们的经济状况至关重要。嫁妆是父母必须向娶自己女儿的男子提供的东西,它会引发社会动荡和经济灾难。许多家庭为了女儿有人娶,竭力凑齐足够的钱,最终陷入贫困。女儿总会受到父亲的责骂,他们因为养了女儿,日后还要花很多钱置办嫁妆,而埋怨不已。现在,这30名妇女集体立正,大声地宣布他们废除“嫁妆的诅咒”的承诺。

随后在与这30名妇女聊天时,我们问,“你们当中有多少人孩子在去年结婚了?”五名妇女自豪地举起了手。我们接着又问,“你们中哪些人给予或接受了嫁妆?”三支手非常窘迫地举到空中。但是有两个人没有举手。于是,我们叫这两位妇女谈谈她们是怎样拒绝这种做法的。她们看着彼此,开心地笑了起来,“我的儿子娶了她的女儿”。听到这里,30名妇女都不约而同地鼓起了掌。

这些妇女再也不会躲在自家的门背后,被动地接受命运的安排。现在她们常常见面、交谈、经营生意、相互支持,为彼此的

贷款签名，她们成了一个真正的团体，每周都会一起开展这些活动。

这些坚韧的创业者每次见面，共同为摆脱贫困斗争时，有若干因素在发挥作用。她们为彼此提供的社会认同无疑帮助她们度过了艰难的困境。她们为彼此的贷款签名保证了生意能够持续下去。通过结成30人的团体，她们现在能创造足够的潜在利润，得到银行的关注；而这是她们任何人无法单独做到的。

尤努斯及其团队很明智，想到设计一个简单的场所让这一切得以发生。这并不容易。要在30位贫困妇女的预算之内建造一个办公楼，需要巨大努力和精心计划。但他们最终做到了，而且该设计还获得了数项国际设计奖项。

让事情变得简单

多年来，人们一直在争论一个话题：人类是不是唯一懂得使用工具的生物？当科学家们观察到黑猩猩坐在蚁丘旁，把一根小根放在洞口招引蚂蚁时，他们认为这种与我们DNA有95%相似度的生物也会使用工具。所以现在我们找到了答案。聪明的生物都会使用工具。为什么？因为聪明的生物会努力寻找方法让艰巨的任务变简单。

约一个世纪以前，科学管理之父弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）认为，我们这类会使用工具的生物是时候开始更明智地使用工具了。他发现，伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel）的员工在所有工作中都使用同一型号的铁锹，泰勒认为最有效的载重应该是9.75公斤，于是他开始设计采购大小不同的铁锹，以保证不论使用何种型号的工具，员工们举起的重量都相同。于是，员工们再也不用使用同一种工具铲铁屑和雪了。

如今，你随处都能发现很多从事类似研究工作的人。这些人不仅研究最好的做法，也研究普遍的做法，并通过详细分析加以改进。然而，这种做法的原则并不总能有效解决人类一些复杂的问题，如离婚、肥胖、滥用毒品、痴迷信用卡消费以及艾滋病传播等等。怀特博士（餐厅菜单轴的创新设计者）用工程方法解决了一个社会问题，但绝大多数人并不会想到运用工业工程学应对人类面临的挑战。

影响力大师们不会犯这种错误。他们能够出神入化地将有效的原则加以运用。他们不会一味地寻找方法激励人们继续从事平淡、痛苦、危险或厌烦的活动，相反，他们会去改变事物。正如猿猴使用木棍满足自己的需求一样，他们会改变事物，使人们更容易实践正确的行为。根据具体情况，他们也会利用事物让错误的行为更难执行。

例如，印度广袤的次大陆之所以能够如此有效地消除疟疾那龙线虫疾病，其中一个主要原因就是，影响力大师们采取措施使人们更容易喝到清洁水。这就是他们实施的策略。

在发展中国家许多村庄，妇女每天往往要花几个小时到当地水源取水，而这些时间原本可用来从事更有效或更轻松的活动。但更糟的是，这些辛苦的妇女长途跋涉取水的水源中往往充满了带有疟疾那龙线虫的水蚤。

之前我们解释过，卡特中心的变革者发现，用围裙对水进行过滤的村民大大降低了感染疟疾那龙线虫病的可能。我们再补充一些相关的细节。为使人们更有效地对水进行过滤（许多围裙并不能很好地过滤水），卡特中心开展了一个制作廉价且耐用的过滤布的运动。卡特中心的人知道，如果他们能为取水的人提供有耐用过滤器，就能彻底消除寄生虫。

美国前总统吉米·卡特谈到他在中心的工作时，对这个重要

的过滤器做了解释：

我去和埃德加·布隆菲曼（Edgar Bronfman）会面，他的家族拥有杜邦公司20%的股份。我问埃德加是否愿意五年内捐助25万美元，这在当时是一笔不小的数目。他问我，“你要用这些钱做什么？”我回答道：“消除麦地那龙线虫病最好的方法就是用精良的过滤布对水进行过滤。”他说，“就像桌上的餐巾有一样吗？”我说，“是的。”“那么你为什么不用餐巾布呢？”他问。我解释说，“因为如果你用这种餐巾布，每天将其浸湿又晒干八到十次，这在热带数周内就会烂掉。”于是他做出了回应，“好吧，也许我能够帮忙。”

布隆菲曼在杜邦董事会上提出了此事，董事会知道瑞士一家公司制作的尼龙纤维可能有用，他们生产的纤维即使在热带地区也不会腐烂。随后，杜邦公司向卡特中心捐赠了200万平方的这种布料。“这是我们消除麦地那龙线虫的主要资源，”卡特总统总结道。

一旦这种专门的布料生产出来，人们对水进行过滤就变得非常简单了。与撒哈拉以南的非洲不同，印度地表有着清澈洁净的水源。所以工程师们在全国数百个村庄挖了许多钻孔井。这种简单的一次性策略使人们更容易获取安全水源，更难获取劣质水。印度的麦地那龙线虫没有了宿主，很快销声匿迹了。

然而几乎每个来到迪兰西街的海洛因吸食者都成功地度过了吸毒，仅仅是为了免去戒毒的痛苦。

为如此。试想，要确保新雇员在戒毒的头几周完全远离毒品，会面临多大的挑战。戒食海洛因堪称是最痛苦的事。厌恶毒品的上瘾者，以及吸毒多年却并未因此获得任何益处的人们，仍然继续

这段痛苦的时期。为什么？一定程度上是因为他们改变了自己的住址。在跨进迪兰西街大门前的几分钟，他们周围充斥着利用、支持他们吸毒并为其提供毒品的人。现在他们住在其他八个人都不会这样做的宿舍。在宿舍外，他们住的那层还有其他50名居民，他们不会这样做。在他们的宿舍楼里还有另外200名居民。现在，这些吸毒的人不得不花更大的功夫、到更远的地方获取毒品。这一切都归功于西尔伯特博士，因为她深知使人们难以做出错误的行为而容易实践正确的行为这一点至关重要。

如果你不吸毒也没有感染麦地那龙线虫病，这个简单的原则对你有什么用呢？或者对我们的朋友亨利会有什么用？布莱恩·汪辛克指出，如果你能让自己更容易地做出正确的饮食选择，更难做出不良的饮食选择，就能大大减小腰围。

汪辛克发现，盘子的大小会影响一个人认为自己吃饱所需的食物量。较小的盘子让人们感觉吃较少的食物就饱了。如果你想摄入较少卡路里，更换你碗碟中的盘子吧。他还发现，小吃放置的位置以及包装是否透明会使消耗的食物增加或减少50%。糖果罐放在桌上，而不是放在几米外的书架上，会使人们消耗的糖果增加两倍；这又是邻近性在发挥作用。冰激凌放在透明盖子的盒子中比放在纸盒中更可能被吃掉。

谈到使用运动器材，距离当然也会产生消极影响。如果把用以锻炼的跑步机从电视室移到地下室，你就大大降低了自己使用它的可能。到体育馆定期进行有助于心血管的锻炼（而不使用家里的运动器材），也会大大降低你锻炼的可能性。

所以，如果你正为保持健康的生活方式而苦苦挣扎，迅速列一张清单，列举出影响你行为的事物。算算一天内每个小时你可能会做出多少错误的食物选择。再算算在相同条件下会做出多少正确的选择。看看进行锻炼对你来说到底有多难。你需要走到偏

远僻静的房间才能拿到健身器材吗？你需要把东西从柜子里取出来，打开后才能开始锻炼吗？

看看家里，你可以简单地移动哪些物件，从而更容易做出正确的举动，更难做出错误的举动。你完全可以进行踢腿练习，以此保证自己正确饮食、定期锻炼。你可以听听振奋人心的音乐，使自己在爬山时精神抖擞。

医疗机构也意识到，让正确的举动更容易做到非常重要。看许多机构为减少医疗事故所做的努力。过去，药片总是装在红棕色的瓶子里，药瓶上没有任何有关药品的信息，看起来与其他红棕色药瓶没什么两样。此外，许多开药的工作人员斜着读完医生龙飞凤舞的处方后，往往把药瓶放在一起，这就不难理解为什么每年医疗事故导致数万人死亡。

如今，日益发展的制药公司和医院正努力使正确的选择更显而易见。许多医院巧妙地使用彩色药瓶和更清晰的标签，大大减少了医疗事故以及不必要的死亡。这似乎很奇怪，使正确的行动更易执行——如此简单的措施，在近几年，居然使避免病人死亡这样重大的事情得到巨大的改善。然而，在改变人类行为方面，大多数人宁愿选择让人羞愧（如对取错药的那个笨蛋提起诉讼）而不是鼓励他们。当鼓励人们采取正确的行动时，我们往往首先选择培训，然后才会想到寻找方法使事情变得更容易做。

在企业层面，许多公司正日益接受这种理念，即让人们更容易做出积极的行为，如使人们能更方便地购买公司产品等。例如，消费者专家派克·安德希尔（Paco Underhill）仅通过让人们更易从货架上拿取宠物食品，就大大提高了宠物食品的销售额。安德希尔发现，年轻人和中年人远比老人和孩子更可能购买宠物食品。他对此非常好奇。他对宠物食品货架通道的顾客进行了视频录像，很快发现特定年龄群体购买率很低的原因。主要商品一

般置于和人们目光等高的水平位置，而宠物食品则置于更高的货架上。

原来孩子和老人很难从较高的货架上取下商品。一位老妇试图用铝箔硬纸盒插下一包宠物食品。一个孩子为了拿到宠物食品，不顾危险爬上货架。把这些宠物食品移到较低的货架上从而能使人们轻而易举地拿到，就能使其销售额大幅上升。

但并非所有人都赞成并接受这种理念。比尔·弗雷德曼（Bill Friedman）是研究环境对人类行为影响的巨擘，特定群体并不重视他的建议。他对赌场进行了研究。在观看了数千个小时赌博录像之后，他发现了一个有趣的事实，酒店金碧辉煌的装饰使赌博的人很不自在。

拉斯维加斯的酒店以面积和恢宏气势相互竞争斗艳。天花板越高、可观赏的街景越长，酒店就越气派越豪华。而赌博者想要的却是很小、很隐蔽的地方。试想，坐在赌博机前拉操纵杆是多地地无趣乏味。在赌场，让人们感到有趣的，并不是赌博本身，而是他们能与别人交流互动。别人在场时，赌博会变得更有意思。于是，当弗雷德曼帮酒店老板将宏大却不自在的赌场改造成温馨舒适的赌场时，利润迅速攀升。

但如今，拉斯维加斯的大型酒店都竞相角逐，希望成为大气恢宏的酒店，所以他们并不理睬弗雷德曼的建议，依旧建造庞大、让人不自在的赌场。于是，当地的许多酒店很难靠赌博维持经营，而是依靠娱乐、房价和餐厅挣钱。

使事情成为必然

如果你能完全消除人类的选择，改变物理空间，利用环境是最能促进人们行为的。你不仅使人们想采取正确的举动，而且还

使它成为必然。在这方面，结构、过程和程序会发挥作用，而企业又一次在这方面成为先驱。许多工程师由于厌烦了反复提醒员工不要将手指插入某些机器，于是在机器上安装特定装置避免人们手指受伤。飞行员遵循详细的程序和严格的检查单，对飞行和着陆程序进行两到三次的检查。

在快餐业，我们已经将可能会影响顾客满意度和利润、需要发挥聪明才智的工作程序化了。例如，当顾客点菜时，工作人员只需按图标按钮，这些全都经过程序设定好了。工作人员不仅容易做出正确举动，而且几乎不可能做出错误举动。

然而，在处理重大复杂的社会问题时，我们却并不擅长通过改变物理空间确保获得成功。不过幸好，这很容易改变。通常，要让正确的行为成为必然，只需要将这些行为融入你的日常生活。

- 社会物理学家弗莱德·斯蒂尔说，我们大部分人对环境施加影响的能力很弱。当你了解了影响力大师引领改变而常运用的基于环境的策略时，你会发现，我们绝大多数人的确不会运用邻近性的力量、数据流或其他物理因素促进我们为加强影响力做出的努力。
- 制定改变策略时，我们不曾想到把环境作为我们首选的影响对象。鉴于改变事物远比改变人更容易，而且这些事物会对人们的行为方式产生永久的影响，我们是什么时候向怀特、斯蒂尔、汪辛克及其他人学习了，将环境的力量纳入我们的影响力智库。也许有一天，普通人能够在公众场合说出“邻近性”这个词，而不会引来别人的嘲笑。

本测试的目的在于揭示你在解决颇具挑战性的顽固问题时，所采取的影响力模式和方法。

首先，请你回想一下，选定一个最近曾经试图解决但却未能

解决的难题。但是，这个被选定的难题，不能是类似“劝说别人

改变做出的选择”这类劝说型问题，而应是那类“帮助别人改变

受到错综复杂的因素影响时的长期行为”的影响型问题。

例如：

●“为一个新的IT项目寻找投资”就是一个劝说型问题；

●“批评改善公司的库存”就是一个影响型问题。

如上所述，请选择一个已经困扰你多时的影响型问题，带着

这个问题，回答如下提出的问题。答完了所有的问题之后，请加总自

己的得分，并对照测试后的分析，找到需要改进的方面。

1. 找出关键行为

当你尝试建立一个影响力方案时，	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1) 首先，明确希望达成的具体结果，包括：怎样了	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
解或是测量自己是否获得了成功。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2) 不要盲目地轻率交流，而是试图寻找是否有研究	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
者或可信的专家，已经在类似的领域掌握了一些	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
成功的经验。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3) 第一件要做的事情应该是明确影响力方案中的关	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
键行为，也就是那些能够带来巨大改变的少数	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
行为。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4) 小心地选择要模仿的关键行为，向资深专家咨	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
询，或是依据自己的分析，找出哪些关键行为对	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
成功或失败有着巨大的影响。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

2. 改变影响思维的方式

5) 当付出了非常大的努力却仍然没有取得太大的影响力时，拒绝放弃，而是试图找出影响力模式中的瑕疵，认真思考后，做出相应的调整。	○	○	○	○	○
非常不同	1	2	3	4	5
不同					
类似					
非常类似					
意见相同					
意见不同					

所得分数:	
-------	--

当你试图让他人改变思维时，	1) 主要依靠如下方式：言语规劝、演讲、发表意见	来，或者提出要点，帮助人们了解为什么需要	改变。	2) 放弃言语规劝，用生动而富有感染力的故事，打	动他们的心弦。	3) 任何可能的情况下，尽量不适用言语规劝，而是	努力创造“体验”和“实践”的机会，帮助他人	认识到需要进行改变，为什么应该改变。	4) 为了激励他人改变，帮助他们找到那些可以建立	起信心的经验，以此将希望他们改变的行为转化	为他们非常在意的结果。	5) 与那些愿意帮助他人改变，或愿意提供资源为改变	人们提供信心，使人们能够勇于改变思维为改变	地方方式来改变自己的行为。	得分分数：
非常不同	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
不同	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
类似	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
非常类似	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

3. 变不想做为想做

当你试图激励他人做出改变时，	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) 努力帮助人们了解改变背后的道德准则。	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2) 努力让人们从全人类以及个人的角度，了解改变的必要性。	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3) 努力帮助人们了解改变的必要性，要让他们认识到，如果他们不改变，将会带来什么样的后果。	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7. 建立奖励机制

7. 建立奖励机制					所得分数:				
非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意	1	2	3	4	5
1) 不要事先考虑采取奖励的手段。确保人们是出于道德的、个人的、商业的以及其他方面的原因而进行行为上的改变。当这些条件都满足时,才可考虑谨慎采取奖励的手段。					○	○	○	○	○
2) 在适当的时候,调整奖励计划,以确保人们在实施新行为时,能够得到明确的及时的奖励。					○	○	○	○	○
3) 谨慎使用明智的深思熟虑的小奖励,这些富含象征性和意义的小奖励比现金奖励更为有效。					○	○	○	○	○
4) 确保任何奖励都和关键行为密切相关,奖励更为关注行为本身,而非结果。					○	○	○	○	○
5) 当奖励发生后,确保人们能够因为获得了微小而改善而得到奖励,这将会与他们很好的激励。					○	○	○	○	○

8. 改变环境

非常不同意					非常同意				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
① 使用标志、常规沟通以及沟通的形式,将改变的重要性以“可见”的形式呈现出来,并促进其在需要改变行为的人群中常常被提及。					○	○	○	○	○
② 确定有关改变进程的相关信息是明确的、及时的、可见的。					○	○	○	○	○
③ 能够改变周围的环境。例如,改变工作场所或变更储物空间。物理空间的改变,目的是移除空间障碍,使新的行为实施起来更加方便和容易。					○	○	○	○	○
④ 重组环境,以使陈旧而不健康的行为难于实施和延续。					○	○	○	○	○
⑤ 重组环境(让人们交往距离更近或重组工作流程),以使人们对新的行为难于不实施。					○	○	○	○	○
所得分数:									

影响力自测结果

请分别加总每部分的分數,并参考如下的测评结果:

- 得分大于或等于 22 分的部分:恭喜你!对于此部分,你非
常好地掌握了相应的影响力策略,称得上是这项策略的运
用大师,但如果你想成为真正的影响力大师,应该保证如
上 8 个部分的得分都大于或等于 22 分。
- 得分在 19 分~22 分之间的部分:对于此部分,你能够有
效地运用相应的影响力策略。
- 得分在 17 分~19 分之间的部分:对于此部分,你能够有
意识地尝试相应的影响力策略。
- 得分低于 17 分的部分:你需要分外注意并学
习相应的影响力策略。

改善你的影响力

对于得分低于 15 分的部分,请你重新学习正文中相应的章
节,或参加我们举办的影响力培训,详情请写邮件至 service@cheersbooks.com 询问。