

超越權力，看見影響力-《影響力：讓人乖乖聽話的說服術》讀後感

◆ 葉姵奴

壹、作者介紹與本書大要

本書作者羅伯特·席爾迪尼 (Robert B. Cialdini)，現任教於亞利桑那州立大學 (Arizona State University) 心理學系，長期致力於影響力的研究，並將影響力的六大原則應用於商業界，係享譽國際、廣受讚揚的說服、順從和談判領域的國際權威。在過去 35 年中，他透過縝密的實證研究，以及「讓人們改變行為原因」的研討計畫，揭開隱藏在順從他人行為背後的六大心理秘訣，告訴我們為何有些人極具說服能力，導致我們總是難以抗拒。而作者在本書提出六個原理來探討，分別是：互惠原理、承諾和一致原理、社會認同原理、喜好原理、權威原理與稀有性原理，說明這些原理在心理學上如何被解釋，從科學的角度客觀分析，並舉心理學家的實驗與生活中的例子為證明，徹底顛覆讀者對影響力的看法。

本書除前言與尾聲外，共分為七個章節，茲作一整理爬梳如下：第一章「影響力的武器——於無形中讓人乖乖就範」，作者提到當某一樣觸發特徵出現時，人類常會不假思索地作出相應的反應，並舉例動物會因為看到某種顏色的羽毛而變得具有攻擊性，或聽到某種叫聲就對自己

的天敵呵護備至，告訴我們同樣正被難以察覺的影響力武器所擺佈。第二章「知恩豈能不報？——互惠原理」，所謂互惠原理係指人類習慣以類似的方式報答他人為我們所做的一切，於是商人常利用此心理進行推銷手段。第三章「腦海中的怪物——承諾和一致原理」，此原理描述人類一旦作出選擇，將會立刻受到來自內心與外部的壓力，使得我們會想方設法地以行動證明自己先前的決定是正確的。第四章「盲目的跟隨者——社會認同原理」，作者認為在作出正確判斷為何之前，我們會根據別人的意見行事，尤其是當我們如果看到別人在某種場合做自己認同的事情時，我們更會斷定這麼做是有道理的。第五章「友善的竊賊——喜好原理」，點出我們大多數人容易輕易地答應自己喜歡的人所提出之要求，然有些我們完全不認識的人卻利用這個簡單的原理，讓我們順從他們的要求，提醒讀者不可不慎。第六章「錯誤的服從——權威原理」，描述權威所具有的强大力量會影響我們的行為，是以我們可能會為了服從權威的命令，而做出一些喪失理智的事情。第七章「東西越稀少越有吸引力？——稀有性原理」，闡述價值越高越吸引人的稀有性原理，因之獲得同一物品的渴望，更能激發人類的行動力。

本書《影響力：讓人乖乖聽話的說服術》是一本關於透視日常生活說服技巧的經典著作，沒有華麗的辭藻、艱深的理論，但在解釋人們為何會順從別人的心理，經由本書，讀者實可以學習到六大通用原則，以

及如何應用這些使人順從的技巧，而成為一位有力的說服者。閱畢本書，方才恍然大悟，我們生活中所遇到的推銷手法，其實皆有一套心理學的邏輯存在，值得吾人重視。

貳、本書閱後心得

本書從你我日常生活的角度切入，書中所舉的例子亦十分多樣且貼近生活，讓讀者閱讀其中倍感親切，驚呼連連彷彿就像在訴說自身的經驗，且透過淺顯易懂的說故事方式，使即便不具心理學背景的筆者展卷讀來，亦能夠輕易瞭解作者欲傳達的訊息，可說是一本適合普羅大眾閱讀的書籍。筆者以興味盎然與探究如何在日常生活中運用說服力的角度閱畢本書，茲以在職場中頗有感觸的四項原理與實例，提出下列 4 點心得與大家分享：

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

一、強加的恩惠，讓我們知恩需報

筆者在職場中不時發現「互惠原理」的經驗：筆者在歷任機關的工作環境中，不時存在著先主動給予對方好處，然其實另有目的的同事，遂利用一杯飲料、一頓飯局或是一句讚美的話語，來堆積別人的虧欠感，本或許覺得無傷大雅，但長期下來，當對方不時提出小小的請求時，筆者內心就會覺得必須儘快回報他們的好意，然而卻不是真正喜歡他的要求，或是真正喜歡他的處事風格，惟仔細思之，不管你喜不喜歡「互惠原理」，它實頻繁地出現在你我的生活

之中，俯拾皆是！

中國俗語嘗謂：「受人點滴之恩，當湧泉以報。」而法國人類學家馬塞爾·莫斯（Marcel Mauss）在描述人類文化圍繞贈禮過程產生的社會壓力時亦說：「人有送禮的義務，接受的義務，更有償還的義務。」是以，所謂「互惠原理」，係指面對別人施予的恩惠，我們應該用一種類似的行為來回報，但「類似行為」是一個範圍廣泛的概念，不易衡量，到底應該採取什麼樣的行動也讓人頭痛不已，此舉將導致一個小小的人情也可能讓我們報以一個多出許多倍的利益。然而有時「互惠原理」之所以讓人難以忍受，是因為即使是一個不令自己喜歡、不苟同其行事風格的人，但如果對方先向我們示好，給予我們一些友好的饋贈，進而再提出自己的要求，在迫於人情壓力下，往往我們會答應這個請求，而這個重要的關鍵，就在於令人難以忍受的負債感，是迫不及待要卸下的重擔。一旦受惠於他人，就如同芒刺在背，希望儘快使自己從這樣的心理重壓下獲得釋放；且人是群居的動物，不可能遺世而獨立，在社會群體中，我們實不可能接受別人的恩惠卻不打算回報，這是不被認可的，整個社會風氣對不遵守互惠原理的人，會顯示其發自內心的厭惡，而破壞互惠原理的人，也會遭到排斥。

「互惠原理」這個根深蒂固的生活法則，對人類來說是一把雙

刃劍，我們可以利用它來遂行其目的，且這個目的同時也是所別人需要時，那麼互惠就成為一種良性的互動；但許多時候真正的情況是，我們並不需要別人給予的恩惠，卻抵不過自己負債感，如果我們不想成為「互惠原理」下的犧牲品，那麼要學習拒絕他人的恩惠與餽贈，如此我們就沒有回報他人的義務，不過必須注意的是，如果是拒絕真誠合理的恩惠，我們則有可能關閉與他人交往的大門，如何慎思與拿捏「互惠原理」，實考驗著我們的智慧，吾人不可不慎！

二、站穩腳步，不作盲目的跟隨者

1. 酒吧的服務生在開店之前，會在自己的托盤中放上幾張鈔票，假裝是前面顧客留下的，為的是留給客人給小費是應有行為的印象。
2. 心理學家為讓小女孩不再害怕和狗接觸，遂讓她看一個同齡小孩與狗玩得很開心的影片，慢慢的讓此小女孩擺脫害怕狗的心理。

以上例子都與剖析人性的心理學名詞——社會認同原理有關。

「社會認同原理」起因於科學家對大城市冷漠事件之研究，科學家發現，人類生活在群體之中，為節省腦力，對於不清楚、不確定和無法預知的情況發生時，會尋求他人之反應，做為其行動之準則與參考，而實際上我們在進行是非判斷時，也經常想別人是怎樣看待我們的想法。科學家在一項研究中發現：「配音笑聲能使觀眾在觀看幽默題材的節目時，笑得更頻繁也更持久，而且會讓他們認為

節目內容更加有趣。」洵然，在一般情況下，根據大眾的經驗或許可以使我們作出更快速的判斷，但有時多數人都去做的事情卻不一定都是正確，或適合自己的。譬如回顧昔日，時值求學的黃金歲月，記憶中大部分同輩念書的時候，皆努力為了爭取名校，反覆背誦著日本學者大前研一所謂的「只能存在小小記憶體中廉價的教科書知識」，而失去思考、創新與提問的能力：我們最終想要的是什麼樣的生活？而一味追求學歷、名校，忽略出社會之後想要從事的工作，自己的興趣是什麼？是以，筆者常反思詰問自身理想何在，遂瞭解自己想要進入公部門，感受電視上所謂公僕的定義為何，並毅然決然在高中畢業後，提早走向與別人不同的路，然而又有多少人能向法國羅蘭夫人說：「勇敢地走你自己認為正確又合理的道路」看齊呢？

《楚辭·漁父》：「舉世皆濁我獨清，眾人皆醉我獨醒，是以見放。」而美國詩人佛絡斯特亦曾寫下「未履之途」這首詩，其中結尾處更是寫著：「樹林內有兩條岔路，而我選擇人跡罕至的路徑，而這使得人生一切都迥然不同了。」在這虛假、不真實的社會認同下，吾人能做的就是保持清醒、不隨波逐流，站穩腳步、不作盲目的跟隨者，來防範社會認同的誤導！

三、勿「愛屋及烏」，請對事不對人

《說苑·貴法》：「武王克殷，召太公而問曰：『將奈其士眾何？』」

太公對曰：『臣聞愛其人者，兼愛屋上之烏；憎其人者，惡其餘胥。

咸劉厥敵，使靡有餘，何如？』」

此即愛屋及烏——《影響力》之「喜好原理」。

所謂「喜好原理」，其意指大多數人容易輕易地答應自己喜愛的人所提出之要求，且沒有任何標準可言，至於產生喜好的因素，筆者歸納為以下 5 點：

- 1.相似性：即「六同關係」，分別是同學、同鄉、同宗、同好、同事、同個性等，凡具備此六同關係者，必然能成為組織中最緊密的非正式組織。
- 2.關聯性：即「承諾和一致原理」發生的作用，當我們選擇某人，就存在壓力，需要保持一致的喜愛。
- 3.稱讚：每個人的內心都是渴望被讚賞的，然明末清言小品菜根譚即有言：「寵辱不驚，閒看庭前花開花落。」吾人實必須以此砥礪自我。
- 4.外表的吸引力：可以歸納為「月暈效應」在發生作用，意指往往因本身對他人某一方面的正面特徵，主導我們對這個人的整體看法。

5.接觸與合作：心理學家曾實驗，我們對接觸過的事物有好感，而對熟悉的東西更是有著特別的偏愛。

官僚型模學派的代表人物韋伯(Max Weber)就曾評論：「官僚制度係包含專業分工、層級節制、作業程序、對事不對人及永業化傾向等特性之金字塔型結構。」洵然，在工作時，我們實必須抱持著「對事不對人」的心態，因之與別人共事時，如果人們僅願意答應自己認識和喜愛的同仁所提出的要求、恣意妄為，甚至一遇到不合己意的同事，遂任意在業務上進行攻訐，以致偏離事實真相，這將導致機關組織內人際動盪不安，業務也無法順利推行。是以，因「愛屋及烏」，是沒有理性可言的，我們應當如何保護自己不受「喜好原理」的干擾？筆者認為有兩種實作性方法，分別是：把注意力集中在「效果」而非「原因」，以及作決定前，把對請求者的感情與提出的要求分開，如此在此作法下，吾人人際關係方能順遂，業務順利推展，而國家亦能長治久安。

四、外國的月亮比較圓？

1. 為什麼面值一元的錯版紙幣，其價值遠遠超過其面值的幾百倍？
2. 為什麼在拍賣場，人們會不由自主的不停舉牌？
3. 為什麼百貨公司要推出限量的特惠組？

作者列舉上述例子都與——「稀有性原理」相關。

根據西元 1988 年一項心理學家的實驗研究顯示，當一半的業主被告知，如果給整棟房子加絕緣層，每天就可以節省一筆費用；而另一半則被告知，如果他們沒有加絕緣層，則每天就會損失一定數量的金錢，而最後結果，後者多半都加了絕緣層，且人數比例遠遠超過前者。這個研究的結果告訴我們，欲達到行銷目的，必須強調稀有性與獨家資訊，因之生活中不變的法則是，東西越少，想要的人就越多，且失去某事物的意念，較之獲得相等事物的渴望，更能激發前進動力。是以，稀有性原理的應用方法，即是強調稀有性、獨家信息與創造短缺，且根據心理學家研究一再顯示，當物品與機會變得越匱乏時，人們就會愈注意重視，愈會認為其具有價值，而這對組織中的管理者來說，也是個絕對有用的信息，管理者將可以借鏡稀有性原理，把組織中有限的時間、有限的資源作為論據，來說服對方，如果管理者掌握著某個鮮為人知的資訊，而此資訊又正好為他本人所執行的某個計畫，或建議提供論證，那麼其即可以運用稀有性原理來說服部屬，相信其是有能力帶領組織的。

自古以來有句顛撲不破之語：「物以稀為貴」，然而有時候我們卻容易被「稀少」的假象蒙蔽，作出不理智的判斷，如何避免陷入「稀有性原理」的陷阱，吾人不可不警惕！

參、結語

本書《影響力：讓人乖乖聽話的說服術》以鮮活的案例，運用實務的方式，為影響力的神祕面紗揭露曙光，係一本有關心理學、人類行為學方面之書籍，其每一句話語、每一頁內容都以影響力為主題緊扣核心，於敘述中又輔以實例觀察，在新奇與探討的觀念中，以理性角度來分析影響力六項普遍原則，完整地歸納出各種應用技巧，透過作者自己的親身經歷與他人經驗，來傳達生活的智慧，寫出在日常生活中，我們是如何成為影響過程的「受害者」！

根據一項來自史丹佛大學(Stanford University)的研究報告，以書中所舉六項影響力普遍原則，選擇美國、德國、西班牙與香港四種社會文化下的員工進行實驗，發現順從要求的主要原因之於 4 個地方的員工完全不同。例如對美國員工而言，最有力的順從原因建立在互惠原理的基礎上；德國則受承諾和一致原理的影響最大；西班牙員工為喜好原理；至於香港的員工則受權威原理的影響最廣。是以，不同的文化傳統與生活經驗，又涉及影響他人的強度，事實上影響力是無所不在的，無時無刻不牽動著我們的行動、誤導著我們的心智，稍一不慎，我們將落入有心人的陷阱，置身險境仍言聽計從。

閱畢本書，筆者從中汲取的經驗，能夠對外界的不當影響力形成免疫，更能洞悉人性、知己知彼，並可藉此透視影響力背後微妙的人類心

智活動，在每個決定中做出最佳決策，將影響力化為吾人的強大競爭力！

（本文作者目前任職國立龍潭高級農工職業學校幹事）



國家文官學院